

Riskiretoriikat suomalaisissa yrityksessä

Liikkeenjohdon systeemit
Maisterin tutkinnon tutkielma
Jyri Brunou
2013

Tekijä Jyri Brunou

Työn nimi Riskiretoriikat suomalaisissa yrityksissä

Tutkinto Kauppätieteiden maisterin tutkinto

Koulutusohjelma Johtaminen ja Organisointi

Työn ohjaaja(t) Risto Tainio, Hannu Hänninen

Hyväksymisvuosi 2013

Sivumäärä 85

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Riskienhallinta on viimeaikaisten tapahtumien johdosta noussut erittäin ajankohtaiseksi ja keskustelluksi aiheeksi. Tutkielmassa tutkitaan yritysten suurimpia riskejä, syitä riskienhallinnan aloittamiselle sekä syitä erilaisiin riskiretoriikkoihin suomalaisissa yrityksissä. Tutkimuksen yrityksiksi valittiin suomalaisia monialayrityksiä, joilla kaikilla on kokonaisvaltainen riskienhallinta toiminnassa.

Tutkimuksen kirjallisuusosiossa tutustutaan tarkemmin riskien määrittelyyn, niiden eri luokittelutapoihin, riskienhallintaan sekä hieman niiden historiaan. Kirjallisuusosiossa tutustutaan myös riskienhallinnan eri tapoihin, mutta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmasta. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on tämän hetken suosituin tapa hoitaa riskienhallinta tarvittavalla tasolla.

Tämän hetken maailmassa muutos on yksi suurimmista riskeistä ja tutkimuksessa sivutaan myös tätä aihetta lyhyesti. Yksi muutosriski kun on myös riskienhallinnan aloittaminen.

Tutkimuksen empiriassa syvennyttään neljän suomalaisen yrityksen - Itellan, Keskon, Metson ja Neste Oilin – suurimpiin riskeihin, riskienhallintaan, syihin riskienhallinnan aloittamiselle sekä riskiretoriikkoihin. Lähteinä käytetään yritysten omia julkisia tietoja, kuten osavuosi- ja vuosikatsauksia, sekä artikkeleita eri aikakauslehdistä. Lisäksi tutkimuksessa haastatellaan yhden yrityksestä yritysturvallisuus- ja riskienhallintajohtajaa, jolloin päästään hieman syvemmälle yrityksen riskienhallinnan ideologiaan ja syihin.

Yhtäläisyyksien ja erojen löytämiseksi tutkimuksessa jaetaan yritykset kahteen osioon: palvelualan ja teollisuuden alan yrityksiin. Ensiksi tutkitaan eroja ja yhtäläisyyksiä alojen sisällä ja sitten niiden kesken.

Keskeisimmät syyt riskienhallinnan aloittamiselle ovat pelko toiminnan keskeytymisestä sekä suurista tappioista. Kohdeyritysten toiminnan laajuuden vuoksi kokonaisvaltainen riskienhallinnan valitseminen on ollut lähestulkoon ainoa ratkaisu, jotta riskienhallinnalle asetetut tavoitteet saadaan täytetyksi.

Suurimpien riskien erot löytyvät luonnollisesti yritysten alojen eroista. Teollisuusalalla vahinkoriskit ovat luonnollisesti suurimpia riskejä, kun taas palvelualalla suurimmat riskit keskittyvät henkilöihin ja heidän toimintaansa. Tämä myös selittää suurimmat erot yritysten riskiretoriikoissa. Myös riskienhallinnan historia yrityksen toimialalla vaikuttavat vahvasti tapaan puhua riskeistä ja riskienhallinnasta.

Avainsanat riskienhallinta, riskiretoriikka, kokonaisvaltaisuus

Sisältö

1. JOHDANTO	5
Tutkimuksen tausta	5
Tutkimuksen tavoitteet	8
Tutkimuksen rakenne ja sen eteneminen	9
2. RISKIT, RISKIENHALLINTA JA MUUTOS	10
Mitä riskit ovat?.....	10
Riskiluokitteluita.....	14
Mitä riskienhallinta on?.....	15
Riskienhallinnan perusstrategioita ja yleisimpiä menetelmiä.....	21
Kokonaisvaltainen riskienhallinta (Enterprise Risk Management, ERM)	25
Muutos yhtenä suurimmista riskeistä.....	30
Muutosjohtaminen.....	30
Kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän implementointi	37
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	39
Tutkimuskohteiden valinta ja sen perusteet.....	39
Tutkimusmetodi	41
Kvalitatiivinen nettitutkimus	41
Haastattelu	42
Tutkimuksen eteneminen	43
4. RISKIT, RISKIENHALLINTA JA NIIDEN RETORIikka TUTKITUISSA YRITYKSISSÄ	44
Palveluala	44
Itella.....	44
Riskit	44
Riskienhallinta	47

31.1.2013

Kesko	53
Riskit	53
Riskienhallinta	55
Erot ja yhteneväisyydet palvelualan yritysten riskiretoriikassa	57
Teollisuudenala	59
Neste Oil	59
Riskit	59
Riskienhallinta	61
Metso	64
Riskit	64
Riskienhallinta	65
Erot ja yhteneväisyydet teollisuudenalan yritysten riskiretoriikassa.....	68
Erot ja yhteneväisyydet palvelualan ja teollisuudenalan riskiretoriikassa.....	71
Haastateltavan näkemys riskienhallinnasta ja sen merkityksestä	73
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	75
6. LÄHTEET.....	81

Kuviot

Kuvio 1 (Suominen 2003: 10)	111
Kuvio 2 (Ilmonen ym. 2010: 15)	111
Kuvio 3 Riskikartta (Suominen, riskienhallinnan kurssi 2008)	199
Kuvio 4 Riskienhallinnan perusstrategiat (Suominen 2003: 160)	222
Kuvio 5 (COSO ERM 2004: 41; Alftan ym. 2008: 37–41)	277
Kuvio 6 Riskienhallintaprosessin kuvaus (Itella 2012)	50
Kuvio 7 Riskienhallinnan organisaatiokaavio (Kesko 2012)	566
Kuvio 8 Riskienhallinnan prosessi (Neste Oil 2012)	633
Kuvio 9 Metson riskiprofiili (Metso 2012).....	655

1. JOHDANTO

Tutkimuksen tausta

Riskienhallinta on noussut viime vuosina vahvasti keskusteluihin niin finanssi- ja eurokriisin kuin tahallisten väärinkäytöstenkin takia. Olisivatko kriisit olleet vältettävissä, mikäli riskienhallinta olisi ollut pankeissa ja muissa yrityksissä kunnossa?

Erittäin ajankohtainen uutinen riskienhallintakeskustelussa on myös finanssialan rinnalle riskikeskustelussa Suomessa noussut kaivosala, sen toiminta ja sen riskienhallinta. Talvivaaran kaivosten jätevesien vuotaminen vesistöön on ollut erittäin negatiivinen toteutunut riski yritykselle ja sen maineelle (Talouselämä 41/2012: 11). Toteutuneen riskin seurausten pienentämiseen ja ehkäisemiseen myös tulevaisuudessa on käytetty paljon resursseja ja aikaa.

Riskien tapahtuminen on siis hyvästäkin riskien hallinnasta huolimatta usein ikävä tosiasia. Riskienhallintaa ei edes kannata tehdä ”täydelliseksi”, koska sen kustannus olisi hyötyihin nähden liian suuri. Talvivaaran tapauksessa hyvä riskienhallinta on kuitenkin mahdollistanut juuri nopean ja tehokkaan reagoinnin toteutuneeseen riskiin ja sen seurausten pienentämiseen ja korjaamiseen.

Finanssimaailmassa riskienhallinnalla on pitkät juuret, koska sen suuri vaikutusvalta kaikkeen muuhun toimintaan on ajanut valtiot ja niiden valvontaviranomaiset säätelemään finanssialan riskienhallintaa varsin tarkalla kädellä. Suomessa tätä valvontaa suorittaa Finanssivalvonta (FIVA), joka toimii Suomen Pankin yhteydessä, mutta on päätöksenteossaan kuitenkin itsenäinen. FIVA valvoo pankkeja, vakuutus- ja eläkeyhtiöitä, muita vakuutusalan toimijoita, sijoituspalveluyrityksiä, rahastoyhtiöitä sekä pörssiä.

FIVA:n toiminnan tavoitteena on siis finanssimarkkinoiden vakauden edellyttämä luotto-, vakuutus- ja eläkelaitosten ja muiden valvottavien vakaa toiminta. FIVA:n tavoitteena on myös vakuutettujen etujen turvaaminen ja yleisen luottamuksen säilyminen finanssimarkkinoiden toimintaan. Lisäksi sen tehtäviin kuuluu edistää hyvien menettelytapojen noudattamista finanssimarkkinoilla ja yleisön tietämystä finanssimarkkinoista. Nämä tavoitteet ja tehtävät on kirjattu lakiin Finanssivalvonnasta.

FIVA tekee työtään pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluiden käyttäjien hyväksi (FIVA 2012).

Finanssialan tarkan säätelyn takia onkin herkullisempaa tarkastella riskienhallintaa finanssialan ulkopuolelta. Finanssialan toiminta ja sen riskienhallinta ovat olleet suuresti mediassa esillä ja kurkistus riskienhallinnan maailmaan syvemmin vaatii myös muiden alojen riskienhallinnan tutkimista. Talvivaaran tapauksessa valvovana viranomaisena on paikallinen ELY-keskus, jonka vastuulla on ollut kaivosluvan antaminen ja kaivoksen toiminnan valvominen. Pienestä koostaan ja vähäisistä resursseista johtuen paikallinen ELY-keskus ei ole ollut täysin tehtäviensä tasalla, jolloin kaivoksen oman riskienhallinnan osuus korostuu. Tässä tapauksessa sekin on ikävä kyllä hieman pettänyt, mutta ilman systemaattista riskienhallintaa (COSO ERM) lopputulos olisi ollut vielä kamalampi.

Tutkimuksen tavoitteena onkin tuoda esille asioita, joilla saamme tämän saman riskienhallinnan tason varmistettua lähes kaikille yrityksille, alasta riippumatta. Tutkin, mitkä ovat hyvän riskienhallinnan avaintekijät ja pahimmat sudenkuopat, ja miten sen istuttamisessa yritykseen kannattaa lähteä liikkeelle.

Tutkimani yritykset ovat yhtä lukuun ottamatta pörssiyrityksiä, joten heidän toimintaansa säädellään myös muilla tavoin mm. pörssin säännöillä, Corporate Governance – säännöillä sekä tilinpäätöstä koskevilla säännöillä. Nämä vaikuttavat osaltaan yrityksen toimintaan ja riskienhallintaan, mutta suoranaisia riskienhallintasäännöksiä näille yrityksille ei ole laadittu.

Kohdeyritykset jakautuvat kahteen luokkaan: palvelualan yrityksiin sekä teollisuudenalan yrityksiin. Palvelualan yrityksiä ovat Itella Oyj ja Kesko Oyj, ja teollisuudenalan yrityksiä ovat Metso ja Neste Oil.

Itella on Suomen valtion omistuksessa oleva yhtiö, joka toimii viestinvälitys, logistiikka sekä informaatio – aloilla. Uusimpana lisänä heidän palveluvalikoimaansa on tullut Itella Pankki, jonka tarkoituksena on helpottaa Itellan muiden palveluiden maksamista. Itellan liikevaihto oli vuonna 2011 n. 1 900 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä oli n. 28 000 ihmistä (Itella 2012).

Kesko toimii kaupan alalla ja on suuri suomalainen pörssiyrityksiä. Sen tarjontaan kuuluu ruoka-, käyttötavara-, rauta- sekä auto- ja konekauppa. Keskon toimintaan kuuluu kauppiaasyrittäjineen ja toimialayhtiöineen noin 2 000 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa,

Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. K-ryhmän muodostavat Kesko ja K-kauppiat, jonka vähittäismyynti vuonna 2011 oli 12 miljardin euroa. K-ryhmässä työskentelee noin 45 000 henkilöä (Kesko 2012).

Metso on kansainvälinen teknologia- ja palveluorientaatio prosessiteollisuuden asiakkailleen kaivos-, maarakennus-, massa ja paperi-, voimantuotanto- sekä öljy- ja kaasualalla. Metso on globaali toimija, jolla on noin 30 000 osaaajaa yli 50 maassa jotka edistävät Metson asiakkaiden kannattavuutta ja kestävä kehitystä ympäri maailman. Vuonna 2011 Metso-konsernin liikevaihto oli 6 646 miljoonaa euroa ja nykyisin jo 45 prosenttia Metson liikevaihdosta muodostuu palveluliiketoiminnasta. Metson liiketoimintamme on organisoitu kolmeen segmenttiin: Kaivos ja maarakennus, Automaatio sekä Massa, paperi ja voimantuotanto (Metso 2012).

Neste Oil Oyj keskittyy korkealaatuisten, puhtaamman liikenteen polttoaineiden jalostukseen ja markkinointiin, ja se valmistaa kaikkia tärkeimpiä öljytuotteita. Neste Oil on maailman johtava uusiutuvista raaka-aineista valmistetun dieselin toimittaja. Neste Oilin liikevaihto oli vuonna 2011 15,4 miljardia euroa ja sillä on noin 5 000 henkilöä palveluksessaan. Yhtiö on listattu Helsingin pörssissä. Neste Oilin konserni rakentuu kahdesta liiketoiminta-alueesta: öljy- ja uusiutuvat tuotteet sekä öljyn vähittäismyynti (Neste Oil 2012).

Kaikki tutkimani yritykset, Metsoa lukuun ottamatta, käyttävät COSO ERM – riskienhallintaviitekehystä, joka tekee niistä vertailukelpoisia keskenään. COSO ERM – viitekehys lienee tällä hetkellä käytetyin riskienhallintamalli, joten sen valinta on perusteltua ja siksi tutkin myös sitä hieman tarkemmin. Metso käyttää riskienhallintansa perustana ISO-31000 – standardia, joka on kuitenkin hyvin pitkälle COSO ERM – viitekehysten kaltainen.

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on tutustua erittäin ajankohtaiseen aiheeseen tuttujen suomalaisten pörssiyritysten kautta. Tutkin, millä tavalla riskienhallintaa tehdään, miten siitä yrityksissä puhutaan ja miten se yrityksissä nähdään. Onko riskienhallinta yrityksille vain pakollinen paha vai nähdäänkö se oikeasti etua tuottavana osana yrityksen jokapäiväistä toimintaa.

Riskeistä ja riskienhallinnasta puhuminen tuo luonnollisesti riskejä enemmän esille, mutta miten siitä tarkemmin yrityksissä puhutaan ja ketkä siitä puhuvat. Onko puhuminen riskeistä jokaisen työntekijän arkipäivää vai jääkö puhe mahdollisesti strategiatasolle, jolloin sitä ei pääse niin muokkaamaan ja sisäistämään. Onko yrityksillä mahdollisesti jopa strategia riskienhallinnan retoriikalle, jolla johto pyrkii välittämään tietynlaisen ajattelutavan riskienhallintaan ja riskeihin, ja sitä kautta luomaan riskienhallinnan uutta todellisuutta. Pahimmassa tapauksessa riskienhallinta voi olla jopa pelkkää puhetta julkisuuteen, jolloin sen ainoa tarkoitus on vakuuttaa toimintaympäristö, eikä niinkään tuottaa yritykselle etua.

Tutkin samalla syitä riskienhallinnan aloittamiselle sekä tapoja organisoida riskienhallintaa. Onko tutkimillani yrityksillä yhteisiä piirteitä riskienhallinnassaan vai ovatko kaikki yritykset rakentaneet riskienhallintansa täysin omalla tavallaan huolimatta yhteisestä viitekehyksestä. Mitkä ovat syyt, jotka ovat vaikuttaneet riskienhallinnan organisointiin ja miten.

Toivon löytäväni tutkimukseni avulla suomalaisten yritysten riskienhallinnan punaisen langan niin organisoinnissa kuin syissä sen takana. Keskeisimpien riskien yhtäläisyydet ja eroavaisuudet tuovat myös osaltaan selvyyttä yritysten riskienhallintaan ja sen ideologiaan, ja tästä syystä tutkin myös niitä.

Tutkimuksen rakenne ja sen eteneminen

Jotta voin tutkia kohdeyritystemme riskienhallintaa ja suurimpia riskejä, on minun ensi tiedettävä mitä riskit ja riskienhallinta itse asiassa ovat. Katsaus riskienhallinnan kirjallisuuteen ja eri riskiluokitteluihin auttavat minua ymmärtämään riskienhallinnan tarkoitusta, historiaa ja kehitystä kohti tänä päivänä nähtävää kokonaisvaltaista toimintaa. Eri vaihtoehtoista ja riskienhallinnan viitekehyksistä pureudun tarkimmin COSO ERM – viitekehykseen, niin sen yleisyyden kuin tutkimani yritystenkin takia.

Riskejä tutkiessa on tärkeää tietää, mistä riski rakentuu. Mitä ovat ne osat, jotka muodostavat riskin. Kun ymmärrämme riskin rakenteen ja sen muodostumisen tekijät, on sitä vastaan helpompi suojautua. Tutkin kohdeyritysten suurimpia riskejä ja sitä, miten nämä ajan ja muiden muutosten myötä muuttuvat. Tutkin suurimpana yksittäisenä riskinä muutosta eli sitä, miten jatkuvan muutoksen maailmassa muutosta voidaan hallita riskienhallinnan näkökulmasta. Yksi iso muutos on myös kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän implementointi, jota sivuamme lyhyesti.

Tutkimukseni kohdeyritykset ovat suuria suomalaisia yhtiöitä, jotka toimivat monella eri alalla monessa eri maassa. Tämä tuo niiden riskeihin yhtäläisyyksiä, mutta myös huomattavia eroja. Jaottelen yritykset toimintansa mukaan palvelu- ja teollisuuskategoriaan, ja tutkin yritysten yhtäläisyyksiä ja eroja keskenään. Vertailen tämän jälkeen myös kategorioita keskenään sekä niiden mahdollisia yhtäläisyyksiä ja eroja.

Tutkimus on tehty tutustumalla yritysten itsensä antamaan tietoon heidän riskienhallinnastaan yritysten omilla julkisilla Internet-sivuillaan. Tiedot koostuvat lähinnä osavuosi- ja vuosikatsauksista sekä virallisista tiedonannoista. Tietojen puolueellisuus pitää ottaa tutkimuksessa huomioon, kun tieto on saatu yritysten oman tiedottamistoiminnan kautta.

Julkisen tiedon hankinnan lisäksi suoritin haastattelun Itella Oyj:n yritysturvallisuus- ja riskienhallintajohtaja Markku Rajamäen kanssa. Vertaan haastattelusta saatuja tietoja sekä yritysten julkisia tietoja, ja vertailen näitä keskenään saadakseni syvempää ymmärrystä yritysten riskienhallinnasta ja sen tarkoitusperistä.

2. RISKIT, RISKIENHALLINTA JA MUUTOS

Mitä riskit ovat?

Kaikkeen toimintaan ja ihmisten ja yritysten elämään kuuluu epävarmuus. Epävarmuus on tietämättömyyttä ja epätietoisuutta tulevia tapahtumia kohtaan (Kuusela & Ollikainen 1998: 15). Riskien määrittelemisen ei kuitenkaan ole yksinkertainen asia. Riski voidaan määrittellä monella eri tapaa, jopa keskenään täysin ristiriitaisesti (Vaughan 1996: 7). Sanana ”riski” on todennäköisesti peräisin merenkulusta. Kreikkalaisperäinen sana ”rhi zikon” lienee tarkoittanut karia ja kansanlatinan ”risicare” karin kiertämistä (Kuusela & Ollikainen 1998: 16). Yleisesti riskejä kuvataan kuitenkin epätietoisuutena tai epävarmuutena tulevaisuuden tapahtumista ja ne voivat olla joko negatiivisia tai positiivisia; vaikkakin niihin yleensä vahvasti liitetään negatiivinen leima. Riskin synonyymeinä käytetäänkin usein myös vahingonvaaraa ja vahingonuhkaa (Kuusela & Ollikainen 2005: 15). Riskit ovat kontekstisidonnaisia ja henkilöiden riskiarviot muuttuvat ajan ja paikan suhteen (Kuusela & Ollikainen 1998: 16). Riski on olosuhde, jossa tapahtuman lopputulos poikkeaa toivotusta tai odotetusta lopputuloksesta (Vaughan 1996: 8). Olennainen riskiin liittyvä piirre on epävarmuus, joka ulottuu täydellisestä tietämättömyydestä laskennallisiin todennäköisyyksiin (Rissa 1999: 68).

Riski on siis tapahtuma tai ilmiö, joka tapahtuu joko sisäisestä tai ulkoisesta syystä ja vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Tapahtumalla voi olla negatiivinen vaikutus tai positiivinen vaikutus tai jopa molemmat. Tapahtuma, jolla on negatiivinen vaikutus, kutsutaan riskiksi ja tapahtuma, jolla on positiivinen vaikutus, kutsutaan mahdollisuudeksi (Enterprise risk management –intergrated framework: executive summary 2004: 16).

Liiketoiminnassa riskin käsite laajenee käsittämään myös tapahtumasarjan, jolla on negatiivinen vaikutus yrityksen tai organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (COSO 2004a, E. Glossary: 4; Deloitte 2006: 6). Liiketoimintaa ei voi kuitenkaan harjoittaa ottamatta riskejä, joten ne on pystyttävä hallitsemaan. Riskit voidaankin jakaa dynaamisiin ja staattisiin riskeihin sen mukaan, pystyykö yritys vaikuttamaan niihin itse. Dynaamisissa, eli spekulatiivisissa, riskeissä yritys pystyy itse vaikuttamaan niiden toteutumiseen ja niistä voi

aiheutua niin tappioita kuin voittoakin. Liikeriskit luetaan suurimmaksi osaksi dynaamisiin riskeihin. Staattisissa riskeistä voi seurata sen sijaan pelkästään menetyksiä ja näin ollen niitä vastaan yleensä suojaudutaan vakuutuksin tai luopumalla koko riskiä aiheuttavasta liiketoiminnasta (Kuusela & Ollikainen 1998: 21–22).

Riskeihin liittyy aina jonkinasteinen epävarmuus ja yllätyksellisyys. Toiset riskit pystytään ennakoimaan toisia tarkemmin, mutta tapahtumasta ei voi ikinä olla täysin varma. (Suominen 2003, 10). Muuten tapahtuma ei olisi enää riski vaan haaste (Markku Rajamäki 2012, haastattelu). Yksi tapa määritellä riski on:

riski = todennäköisyys x riskin laajuus tai vakavuus

Kuvio 1 (Suominen 2003: 10)

Kuvattaessa riskien vakavuutta käytetään yleensä termejä suuri, kohtalainen tai mitätön. Tämä ei kuitenkaan kerro riskin vakavuudesta juuri mitään, joten sen takia riskeille pyritään usein antamaan numeerinen mitta. Riskiä kuvaa paljon paremmin se, että riskin toteutuessa tappiot tulevat olemaan 100 000 euroa kuin se, että sanotaan sen olevan kohtalainen. Toinen osa-alue riskin mittaamisessa on sen sattumistiheys. Sen suuruutta voidaan arvioida ja kuvata esimerkiksi tilastojen perusteella (Santanen ym. 2002: 66), jotka antavat riskien arvioimiseen yhteismitallisuutta. Tämä helpottaa huomattavasti niiden keskinäistä vertailua ja arviointia (Engblom 2003: 20).

Riskin vakavuus tai laajuus on kuitenkin huomattavasti vaikuttavampi osuus riskiä kuin sen sattumistiheys. Jos riskin vakavuus on 500 000€ ja todennäköisyys 0,1, tulee riskin arvoksi 50 000. Saman tuloksen saa jos todennäköisyys riskin tapahtumiselle on 0,9 ja vakavuus 55 555€. Jälkimmäinen riski ei kuitenkaan ole niin vakava yritykselle kuin ensimmäinen ja siksi kaavaa voisi kehittää seuraavalla tavalla:

riski = todennäköisyys x (riskin laajuus tai vakavuus)²

Kuvio 2 (Ilmonen ym. 2010: 15)

Riskin ja uhkan käsitteitä käytetään yleisesti synonyymeina. Riski ei kuitenkaan ole sama kuin uhka. Kuten jo aikaisemmin mainitsin, kohtaamme riskejä jatkuvasti elämässämme, mutta vain osa niistä muodostuu uhaksi. Esimerkiksi kulkiessamme kävelytiellä, muodostavat vieressä kulkevat autot meille riskin, mutta vasta ylittäessämme tien muodostuu siitä meille uhka. Riskienhallinnassa onkin lähtökohtaisesti kyse juuri uhkien torjumisesta (Santanen ym. 2002: 42).

Riskejä voidaan luokitella monella tapaa, mutta yleisin luokittelu lienee jako vahinkoriskeihin ja liikeriskeihin. Näiden perusluonteet ovat erilaiset, mutta joskus eroa näiden välille on vaikea, ellei jopa mahdotonta tehdä. Vahinkoriskien seuraukset ovat aina haitallisia. Yritystoiminnassa ne liittyvät usein vahinkotapahtumiin, kuten tulipaloon tai maanjäristykseen. Ne pystytään siirtämään yritykseltä pois esimerkiksi ottamalla vakuutus. Vakuutus ei tosin siirrä itse riskiä pois yritykseltä, mutta sen taloudellisista seurauksista vastaa vakuutusyhtiö (Engblom 2003: 15–26).

Liikeriskeihin taas sisältyy myös mahdollisuus positiiviseen tulokseen. Näiden riskien ottaminen liittyy olennaisesti yrityksen liiketoimintaan ja ilman näiden riskien ottamista tuottojen saaminen on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Tämän takia liikeriskeihin onkin vakuuttamisen sijaan varauduttava (Suominen 2003: 12). Santasen ym. (2002: 103) mukaan taas liikeriskit ovat yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia mahdollisia tapahtumia, jotka aiheuttavat yritykselle taloudellista tappiota.

Liikeriskit voidaan jakaa vielä viiteen alaryhmään: teknisiin, sosiaalisiin, taloudellisiin, poliittisiin ja henkilöstöön liittyviin riskeihin. Teknisiä riskejä ovat tuotteisiin tai niiden valmistamiseen liittyvät riskit. Työntekijöiden ja yhteiskunnan asettamat vaatimukset aiheuttavat yritykselle taas sosiaalisia riskejä. Taloudelliset riskit ovat liikeriskejä niiden perinteisimmässä muodossaan. Tällä tarkoitetaan, että liikeriski-käsitteeseen liitetään usein epäonnistuminen tuotteen menekissä. Poliittiset riskit liittyvät puolestaan vahvasti yrityksen ympäristöön, niin kotimaassa kuin muuallakin maailmassa. Henkilöriskeistä yleisin lienee

avainhenkilöriski, joka tarkoittaa yritykselle tärkeän työntekijän menettämistä (Engblom 2003: 24-25).

Toinen tapa luokitella liikeriskit on jakaa ne strategisiin riskeihin, markkinariskeihin, likviditeettiriskeihin, tietojärjestelmä- ja tietoturvallisuusriskeihin, luottoriskeihin ja operatiivisiin riskeihin. Näin tekee mm. Finanssivalvonta, mutta jaottelu pätee hyvin myös muille toimialoille. Operatiiviset riskit ja markkinariskit jaetaan edelleen pienempiin osiin. Esimerkiksi markkinariskeihin kuuluu korkoriskit ja rahoitusriskit. Operatiivisiin riskeihin kuuluu henkilöriskit, prosessiriskit, oikeudelliset riskit ja jatkuvuussuunnitelmat (FIVA 2012: standardi 4.4b, 3-4).

COSO ERM – viitekehys jaottelee liikeriskit strategisiin, operatiivisiin, rahoitus ja informaatoriskeihin. Strategiset riskit sisältävät ulkoiset ja sisäiset riskit, operatiiviset riskit sisältävät prosessi-, compliance- ja henkilöriskit, rahoitusriskit sisältävät treasury-, luotto- ja trading-riskit ja informaatoriskit sisältävät taloudelliset, operationaaliset sekä teknologiset riskit. (Moeller 2007: 25).

Engblomin (2003: 25–26) muistuttaa, että liikeriskien olemusta kuvattaessa on muistettava, että:

- liikeriskejä ei voi vakuuttaa
- liikeriskit eivät ole toisistaan riippumattomia
- yrityksissä tehtävien päätösten luonne määrittää päätöksiin liittyviä riskejä
- liikeriskit saattavat olla keskenään yhteismitattomia
- yrityksen riskit ovat joko sisä- tai ulkosyntyisiä
- raja liike- ja vahinkoriskien välillä on epäselvä

Riskiluokitteluita

Riskejä voidaan siis luokitella monella eri tavoin. Riskien luokittelusta on se hyöty, että sen avulla riskejä pystytään yhtenäistämään, jolloin niitä voidaan paremmin vertailla keskenään. Näin organisaatiossa myös parannetaan yhteistä käsitystä riskeistä ja niiden keskinäisestä suhteesta. Karkealla tasolla riskejä voidaan luokitella esimerkiksi strategisiin riskeihin, markkinariskeihin, operatiivisiin riskeihin ja teknisiin riskeihin. Operatiivisia riskejä ovat esimerkiksi tuoteriskit, henkilöriskit ja riskit väärinkäytöksistä.

Toinen tapa luokitella riskejä on jakaa ne liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin. Tämä jaottelu on hieman karkeampi kuin edellinen, mutta ihan yhtä toimiva. Liikeriskit ovat riskejä, jotka ovat yhtiön omalla vastuulla, kun taas vahinkoriskit yhtiö voi siirtää esimerkiksi vakuutusyhtiön kannettaviksi. Liikeriskejä voidaan luonnehtia myös siten, että niissä on voiton mahdollisuus. Liikeriskit ovat olennainen osa liiketoimintaa. Vahinkoriskeissä ei ole voiton mahdollisuutta, vaan ne aiheuttavat aina taloudellisia menetyksiä. Raja liike- ja vahinkoriskityyppien välillä ei ole selvä, lisäksi jokainen vahinkoriski on myös liikeriski.

Liikeriskit saavat alkunsa joko yhtiön omasta toiminnasta tai sen ulkopuolelta. Liikeriskit ovat myös toimialasidonnaisia. Esimerkiksi luottolaitoksella on erilaisia riskejä kuin tietoliikenneyhtiöllä. Liikeriskejä voivat myös aiheuttaa toimialan kilpailutilanne ja suhdanneherkkyys sekä se, toimiiko yhtiö kotimaassa vai myös ulkomailla. Puutteellisesti valmisteltu investointi on myös liikeriski yhtiölle.

Vahinkoriskit voivat olla esimerkiksi omaisuusriskejä tai tietoriskejä. Esimerkki tietoriskistä on se, että yhtiön tietoja vuodetaan joko tahattomasta tai tahallisesti. Tietoturvariskit tahraavat helposti yhtiön maineen ja myös yhtiön kilpailukyky kärsii (Hirvonen ym. 2003: 233–234).

Mitä riskienhallinta on?

Hyvää riskienhallintaa on kuvattu suunnitelmalliseksi ja järjestelmälliseksi toiminnaksi (Rissa 1999: 72). Riskienhallinta on vuosisatojen ajan ollut kuitenkin lähinnä riskien vakuuttamista. Vuonna 1956 termi *riskienhallinta* esiteltiin ensimmäistä kertaa alan kirjallisuudessa ja se laajensikin termin käsittämään riskienhallinnan pelkkää vakuuttamista yleisemmälle tasolle. Vasta 1980- ja 90-luvuilla riskienhallinta alettiin käsittää koko organisaation kattavana toimintona, jossa vakuuttaminen on vain yksi osa kokonaisuutta (Engblom 2003: 19–20).

Riskienhallinta voidaan siis määritellä ja käsittää monella eri tavalla. Tavallisinta kuitenkin lienee määritellä se prosessina, jonka avulla yritys torjuu sitä uhkaavia riskejä ja minimoi niistä aiheutuvia tappioita (Engblom 2003: 19). Sen menestykselliseen hoitamiseen kuuluu useita vaiheita riskien tunnistamisesta aina kokonaisten riskienhallintaohjelmien toteuttamiseen (Suominen 2003: 27). Riskienhallinnan on oltava jatkuva prosessi, jolloin organisaatio pystyy tunnistamaan ja hallitsemaan tavoitteidensa saavuttamista uhkaavia tekijöitä ja tapahtumia milloin tahansa (Alftan ym. 2008: 80–81).

Riskien hallinnalla tarkoitetaan laajasti eri osa-alueita, jotka liittyvät yrityksen riskeihin. Se koostuu riskien arvioinnista, riskienhallinnan toimista ja riskienhallinnan organisoinnista (Sitra 2002: 11). Riskien arvioinnilla tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on tunnistaa riskit ja arvioida riskien suuruutta niin haitan kuin haitan syntymisen todennäköisyydenkin osalta, ja arvioida riskin merkitystä eli päättää hyväksyttävä riskin taso ja analysoida eri riskin hallinnan toimien vaikuttavuutta. Yleisesti käytettävien riskien arvioinnin menetelmien tulisi olla tieteellisesti päteviä ja toimintaan sopivia, antaa tuloksia muodossa, jotka auttavat ymmärtämään riskin luonnetta ja sen valvontaa sekä soveltua eri käyttäjille siten, että tulokset ovat jäljiteltävissä, toistettavissa ja verifioitavissa (Sitra 2002: 12).

Riskien hallinnan toimilla tarkoitetaan eri toimia riskin pienentämiseksi, jotka voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin:

- estäminen
- pienentäminen

- korjaaminen
- kompensointi

Riskien hallinnan organisointi käsittää yrityksen luoman järjestelmän ja tehtävänjaon riskien hallinnan toimien ja riskien arvioinnin toteuttamiseksi. Riskienhallinnan operatiiviset toimet kattavat seuraavat osa-alueet:

- riskien hallinnan toimien suunnittelu ja täytäntöönpano
- valvonta ja seuranta
- tiedon tuottaminen riskien arvioinnin tueksi ja riskien hallinnan toimien tehostamiseksi
- tiedottaminen ja riskiviestintä
- valmiussuunnitelman ja vahingon torjuntatoimet

Pääpiirteittäin riskienhallinnalla tarkoitetaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavien riskien tunnistamista, arviointia, hallintaa sekä seurantaa ja valvontaa. Riskin lähde voi olla organisaatiossa itsessään tai se voi tulla organisaation ulkopuolelta eli organisaation toimintaympäristöstä. Organisaation ylin johto määrittelee riskienhallinnan tavoitteet ja peruseriaatteet, jotka dokumentoidaan erillisessä riskienhallintastrategiassa – ja/tai riskienhallintapolitiikassa. Riskienhallintapolitiikka voi sisältää esim. seuraavia riskienhallinnan periaatteita (Alftan ym. 2008: 81):

- riskienhallinnan tavoitteiden määrittely
- riskinottohalun ja riskinkantokyvyn määrittely
- riskienhallinnan menettelyt ja menetelmät
- riskienhallinnan organisointi ja vastuut
- raportointi
- seuranta ja valvonta.

Riskienhallintaa ei kuitenkaan yleensä lueta osaksi yrityksen strategiaa tai sen ydintoimintoja. Suurimmassa osassa yrityksissä se on vain pieni osa toimintaa, jonka joku hoitaa oman

toimensa ohella. Tähän on tulossa muutos. Ollakseen tehokasta, riskienhallinnan on integroiduttava osaksi yrityksen liikkeenjohdonjärjestelmää (Suominen 2003: 28). James Kallman kuvaa (2005: 46) artikkelissaan osuvasti riskienhallintaa johtamisen kautta. Jos liikkeenjohtaminen on päätöksentekoprosessi suunnittelusta, organisoinnista, henkilöiden johtamisesta sekä niukkojen voimavarojen jakamisesta, on riskienhallinnan tehtävä luoda haluttu riskitaso haluttuna aikana, jotta organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa.

Pitkälti samaa mieltä ovat myös Barton ym. (2002: 1-5), joiden mielestä riskienhallinta on ollut liian pitkään joukko erillisiä toimintoja, joissa riskien tunnistaminen on ollut huolimaton. Ratkaisuksi he ehdottavat kokonaan uuden, riskitietoisin yrityskulttuurin muodostamista. Tämä tarkoittaa kokonaisvaltaista riskienhallintaa, jota ei jätetä enää yksittäisten henkilöiden hoidettavaksi vaan siitä tulee koko yrityksen kattava toiminto, jonka tiedostavat kaikki yrityksen työntekijätkin. Ja koska riskitöntä toimialaa tai yritystä ei ole olemassa, on riskienhallintaan alettava kiinnittää huomattavasti enemmän huomiota. Se on työkalu, joka voi lisätä yrityksen tuottavuutta sekä tasoittaa sen epävarmuutta. Juuri tämän tärkeän tekijän vuoksi myös sen valvontaa on tarkennettava.

Riskienhallinnan valvonta voitaisiinkin liittää tilintarkastuksen yhteyteen ja sitä voitaisiin valvoa samalla tavalla kuin kirjanpitoa. Näin ehdottavat Halla ym. (2003: 58–59) kirjassaan, jossa he määrittelevät riskienhallinnan olevan yhtiön hallituksen päätäntävällässä, mutta sen valvonnan hoitaisi tilintarkastus yhdessä sisäisen valvonnan kanssa. He valvoisivat riskienhallintaa niin sen toimivuuden kuin kattavuudenkin osalta, kuitenkin riskinottoa estämättä. Riskienotto kuuluu olennaisena osana yrityksen toimintaan ja voittojen tavoitteluun.

Ensisijainen vastuu riskienhallinnasta on organisaation ylimmällä johdolla. Joissakin organisaatioissa riskienhallinnan operatiivisesta hoitamisesta (kehittämisestä ja koordinoinnista) on vastuussa erillinen riskienhallintatoiminto. Erillisen riskienhallintatoiminnon tarve riippuu mm. organisaation toiminnan luonteesta, laajuudesta, laadusta, toimintaan sisältyvistä riskeistä ja riskienhallinnan tason tavoitetilasta. Riskienhallinnan vastuut ja riskien omistajuudet voidaan määritellä riskikartoituksen

yhteydessä. Vastuiden ja riskien omistajuuksien määrittely tukee toimivaa riskienhallinnan seuranta ja valvontaa. Riskienhallinnan jalkauttaminen organisaatioon ja riskien omistajuuksien määrittely auttavat selvittämään myös kunkin vastuualueen tarvitseman riskiraportoinnin sisällön, määrän ja tason. Organisaatio määrittelee riskienhallinnan organisoinnin ja vastuut riskienhallintapolitiikassaan (Alftan ym. 2008: 84).

Kuten monesti aikaisemmin jo mainittu, riskienhallinta on jatkuva prosessi ja luonnollinen osa johtamisprosessia ja päivittäistä johtamista. Riskienhallinta on tehokkaimmillaan silloin, kun se on integroitu osaksi tavanomaista johtamista ja toiminnan prosesseja. Riskit tunnistetaan, niiden merkitys arvioidaan ja tarvittavat riskiä hallitsevat ratkaisut tehdään kulloisenkin päätöksenteon ja toiminnan yhteydessä. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi, että strategisten tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä epävarmuustekijöitä tunnistetaan strategiaa valmisteltaessa. Riskienhallinnan kehittämisen haasteena monissa organisaatioissa on riskienhallinnan integroiminen osaksi organisaation johtamista ja toiminnan prosesseja. Riskienhallinta voi helposti jäädä irralliseksi kokonaisuudeksi eikä sitä osata aidosti hyödyntää tavoitteiden asettamisessa tai liiketoiminnassa yleensä. Riskienhallinnasta saattaa muodostua kaikille osallistujille rasittava prosessi, jonka tarkoitusta ja merkitystä organisaatiolle ei mielletä. Riskienhallinnan kehittämisessä ensiarvoisen tärkeää onkin johdon asenne ja tuki. Johdon vahva riskitietoisuus ja näkemys riskienhallinnan mahdollisuuksista tukea systemaattisella tavalla organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa, varmistaa osaltaan onnistunutta riskienhallinnan kehittämistä. Organisaation riskienhallinnan tavoitteet ja peruseriaatteet tulee siis viestiä tehokkaasti koko organisaatiolle. Tärkeää on myös organisaation yhteisen riskikäsitteistön ja riskienhallintakulttuurin luominen ja jalkauttaminen (Alftan ym. 2008: 84–85).

Riskienhallinta myös alentaa osaltaan kustannuksia. Kun yritys panostaa riskienhallintaan, varsinkin riskien pienentämiseen ja ehkäisemiseen, lasketaan kustannukset pääosin investoinneiksi, jolloin se on sijoitus myös tulevaisuuteen. Jos riski taas vakuutetaan, on kysymyksessä vain kulu, joka parhaimmassakin tapauksessa korvaa vain osan riskin aiheuttamasta menetyksestä (Santanen ym. 2002: 30).

Vakavuus	Riskin todennäköisyysarvionti	Ei ole kuultu riskistä toimialalla	On joskus sattunut toimialalla	On sattunut joskus yrityksessä	On sattunut useita kertoja yrityksessä	On sattunut useita kertoja vuodessa
	Vaikutuksen kesto liiketoimintaan	A	B	C	D	E
0	Ei vaikutusta					
1	Vaikutus vähäinen					
2	Vaikutus <12 tuntia				Rh	Rh
3	Vaikutus < 2 vrk			Rh	Rh	
4	Vaikutus 2 vrk – 1 vk		Rh	Rh		
5	Vaikutus yli viikon	Rh	Rh			

Kuvio 3 Riskikartta (Suominen, riskienhallinnan kurssi 2008)

Kuvio kertoo, millaisten riskien ehkäisemiseen kannattaa keskittyä ja millaisten ei. Jos riskin toteutumisen todennäköisyys on pieni tai se on vakavuudeltaan heikko (sininen alue), voi riskin jättää rauhaan. Toki silloinkin riski on hyvä huomioida, mutta sen torjumiseen ei kannata käyttää resursseja. Riskien taas ollessa vakavia ja niiden sattuessa useita kertoja vuodessa (punainen alue), on niiden tapahtuminen hyvä estää kokonaan. Vaihtoehtoina ovat

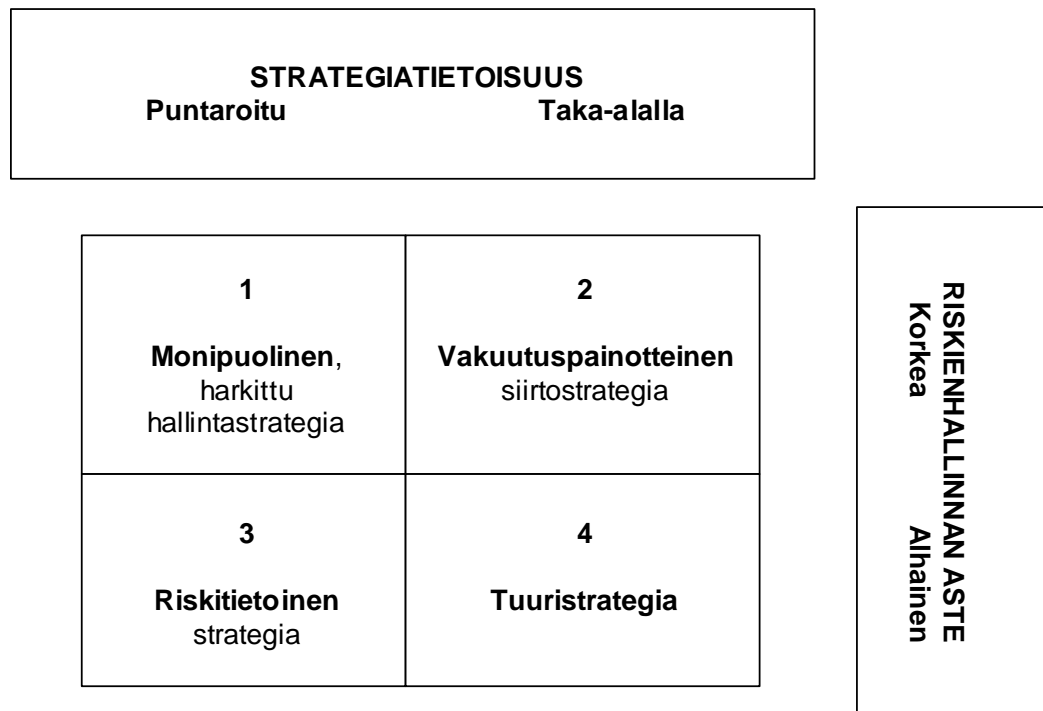
31.1.2013

joko riskillisestä toiminnasta luopuminen tai muulla tavoin varmistaminen, että vahinkoa ei tapahdu. Varsinainen riskienhallinta sijoittuu siis keltaisen alueen riskien hoitamiseen ja ennakoimiseen. Näin ollen riskikartta antaa apua siinä, minkälaisiin riskeihin voi sekä kannattaa aikaansa ja resurssejaan käyttää (Suominen, riskienhallinnan kurssi 2008).

Riskienhallinnan perusstrategioita ja yleisimpiä menetelmiä

Riskienhallintaa voidaan pitää toimintona, joka on jokaiselle yritykselle omanlaisensa ja jossa jokaisella on omanlaisensa riskit. Sen tulokset voidaan mitata ja sille voidaan asettaa jopa oma budjettinsa (Suominen 2003: 30–33). Riskienhallintaprosessi voi olla esimerkiksi sellainen, että ensin tunnistetaan riskit, jonka jälkeen arvioidaan näiden todennäköisyys sekä vakavuus. Riskien tunnistamisen jälkeen kehitetään sopivat menetelmät näiden riskien hallitsemiseksi. Tämän jälkeen tehdään päätöksiä aina riskien ilmaantuessa. Prosessi ei kuitenkaan pääty tähän. Kenties tärkein vaihe koko prosessissa on riskienhallintaratkaisujen arviointi (ks. Harrington, Niehaus 1999). Tämä auttaa kehittämään prosessia tulevaisuutta varten tai arvioimaan, onko prosessissa ylipäänsä onnistuttu. Yrityksen on siis tärkeää hahmottaa riskienhallinta kokonaisvaltaiseksi prosessiksi yksittäisten toimintojen sijaan sekä ylläpitää sen kehitystä kaikin tavoin. Aito riskienhallinta eteneekin suunnitelmien mukaisesti, vaiheittaisena prosessina (esim. COSO ERM).

Riskienhallintatapoja on kuitenkin monia. Riskistä ja yrityksestä riippuen riski voidaan joko välttää, pienentää, jakaa ja siirtää tai jättää kokonaan yrityksen omalle vastuulle. Päätökseen vaikuttavat eri suojausratkaisujen käyttömahdollisuudet, niiden mielekkyys tilanteesta riippuen sekä tietysti taloudelliset tekijät. Tehokkaasti erilaisia keinoja käyttämällä yritys voi saavuttaa korkean riskienhallinnan tason. Strategisuuden tähän liittyy yritysjohton halu panostaa myös riskien esilletuomiseen sekä puntaroimaan suojausratkaisujen tarpeellisuutta (Kuusela & Ollikainen 2005: 155–158).



Kuvio 4 Riskienhallinnan perusstrategiat (Suominen 2003: 160)

Kaavio antaa strategiseen riskienhallintaan hyvän työvälineen. Riskejä pyritään joko hallitsemaan tai niiden hallitsemispyrkimys jää tai jätetään taustalle. Päätös riippuu riskin vakavuudesta. Kuvion avulla voidaan tarkastella riskienhallintaa kokonaisuutena ja päättää, minkä asteinen riskienhallinta on paras vaihtoehto juuri tietylle yritykselle tai riskille.

- *Monipuolinen, harkittu strategia* on paljon omistautumista ja tietoa vaativa strategia. Siinä käytetään monia erilaisia riskienhallinnan välineitä, ja yrityksellä täytyy olla paljon riskienhallinnan osaamista. Esimerkkeinä kohdeyritysten COSO ERM - ja ISO-31000 -viitekehykset.
- *Riskitietoinen strategia* taas vaatii erityisesti oman riskinkantokykynsä tuntemista. Osa riskeistä jätetään tietoisesti yrityksen itsensä kannettaviksi. Tällaisia riskejä voivat olla esimerkiksi luottoriskit, tuotevastuuriskit tai ympäristöriski.
- Jos yritys haluaa kuitenkin turvata toimintansa, mutta ei halua ottaa turhia riskejä eikä sillä ole aikaa paneutua laajalti riskienhallintaan, on kyseessä *vakuutuspainotteinen strategia*. Siinä riskit siirretään vakuutusyhtiön kannettavaksi ja haetaan tätä kautta

helppoa riskisuojausta. Yksi tällainen riski on tulipalo ja siihen varaudutaan usein juuri vakuutuksilla.

- Viimeinen strategia luottaa nimensä mukaisesti tuuriin: ”ei meille mitään satu, koska ei ole enenkään sattunut”. Vaikka *tuuristrategia* ei normaalisti kelpaakaan yrityksen riskienhallinnan perustaksi, esiintyy tätä kuitenkin yksittäisten riskilajien osalta. Ongelmana on, että tällöin riskienhallinnan suojaverkko ei riskin toteutuessa suojaa yritystä lainkaan (Suominen 2003: 160–162). Suomessa voidaan ajatella näin esimerkiksi maanjäristyksistä, mutta yksittäisen riskin lisäksi tämän strategian käyttäminen jättää yrityksen liiketoiminnan avoimeksi monille riskeille.

Riskejä voidaan rahoittaa joko siirtämällä ne muiden kannettaviksi tai pitämällä ne itsellään. Riskin siirtäminen tarkoittaa riskialttiin toiminnan seurausten siirtämistä jollekin toiselle, esimerkiksi vakuutusyhtiölle. Siinä vakuutusyhtiö suostuu tiettyä hintaa vastaan ottamaan vastuun vahingon korvaamisesta. Yritys voi myös siirtää koko riskialttiin toiminnan jonkun toisen tehtäväksi. Tässä tapauksessa yritys ei halua ottaa riskialtista toimintaa omaksi kannettavakseen, vaan käyttää esimerkiksi alihankintaa. Tämä lähenee kuitenkin jo riskin välttämistä. Toinen vaihtoehto on perustaa joint venture – yhtiö (esimerkiksi NokiaSiemensNetworks), joissa riski jaetaan uuden yrityksen omistussuhteessa. Tämä on yleistymässä oleva vaihtoehto jakaa/siirtää riskiä.

Jos riskit kuitenkin päätetään pitää itsellään, perustuu päätöksenteko arviointiin yrityksessä esiintyvistä riskeistä ja siitä, paljonko niiltä suojautumiseen kannattaa käyttää rahaa. Riskienhallinnan kokonaiskustannukset muodostuvatkin suojauskustannuksista sekä vahinkokustannuksista. Tärkeintä yritykselle on pitää kokonaiskulut mahdollisimman alhaalla, mutta välillä se on vaikeaa kun pitää arvioida kuinka paljon kannattaa käyttää suojelukustannuksiin ja kuinka paljon se puolestaan vähentää vahinkokustannuksia. Riskin kokonaan poistaminen poistaisi myös vahinkokustannukset kokonaan, mutta suojelukustannukset muodostuisivat silloin niin korkeiksi, että kokonaiskustannukset nousisivat liian korkeiksi. Riskistä kokonaan luopuminen merkitsisi taas myös voitoista luopumista (Suominen 2003: 114–120).

Erilaisia ajatusmalleja riskienhallintaan taas on yli 80; ainakin jos on luottamista COSO:n vuonna 2004 teettämään tutkimukseen (Olson & Wu 2008: 3). COSO ERM - riskienhallintaviitekehys on suomalaisten pörssiyhtiöiden, erityisesti tutkimieni yritysten, riskienhallinnan keskustelussa hallitseva viitekehys, joten esittelen sen tässä lyhyesti.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta (Enterprise Risk Management, ERM)

Syyskuussa 2004 Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) julkaisi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mallin (Enterprise Risk Management – Integrated Framework), joka keskeisiltä osiltaan perustuu COSO:n sisäisen valvonnan malliin (Internal Control – Integrated Framework). COSO ERM hyödyntää sisäisen valvonnan mallin puitteita, periaatteita ja käsitteistöä, mutta tarjoaa siihen verrattuna laajemmat mahdollisuudet riskienhallintaan liittyvien kysymysten käsittelyyn. COSO ERM – mallin taustalta ovat löydettävissä USA:n kiristynyt lainsäädäntö (esim. Sarbanes – Oxley) sekä tiukentuneet yritysten johtamis- ja hallintojärjestelmiä (Corporate Governance) ja riskienhallintaa koskevat viranomaisvaatimukset (Alftan ym. 2008: 84–85).

Perustavana lähtökohtana kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa on, että jokaisen organisaation, on se sitten voittoa tavoitteleva, voittoa tavoittelematon tai valtiollinen, tavoite on luoda voittoa osakkailleen. Kaikki organisaatiot kohtaavat epävarmuutta ja johdon haasteena onkin määritellä kuinka paljon epävarmuutta organisaatio on valmis hyväksymään tavoitellessaan voittoa omistajilleen. Epävarmuudella on sekä negatiivinen että positiivinen puolensa, joka joko lisää tai vähentää yrityksen arvoa. Kokonaisvaltainen riskienhallinta mahdollistaa johdolle tavan käsitellä tehokkaasti epävarmuutta sekä siihen liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia, ja siten parantaa organisaation kykyä lisätä arvoa (Enterprise risk management – intergrated framework: executive summary 2004: 13).

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa Enterprise Risk Management (ERM) -riskienhallinta kytketään organisaation strategisiin, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Samalla riskien tarkastelukulma kääntyy yksittäisistä toiminnoista ja niihin liittyvistä riskeistä koko organisaation tasolle (Alftan ym. 2008: 85)

Organisaation arvo maksimoituu johdon asettaessa strategian ja tavoitteet optimaaliseen tasapainoon kasvun ja tuoton pyrkimyksien ja niihin liittyvien riskien suhteen sekä käyttää tehokkaasti resurssejaan tavoitellessaan organisaation tavoitteita. Kokonaisvaltainen riskienhallintajärjestelmä (ERM) käsittää:

- riskinottohalukkuuden ja strategian liittämisen yhteen,
- riskeihin reagoimispäätösten parantamisen,
- operationaalisten yllätysten ja tappioiden vähentämisen,
- organisaationlaajuisten ja ristikkäisten riskien tunnistamisen ja johtamisen,
- yhdistävän reaktion tuottamisen monitahoisille riskeille,
- mahdollisuuksiin tarttumisen sekä
- pääoman käytettävyyden parantamisen

Nämä osatekijät ovat olennaisia osia kokonaisvaltaista riskienhallintajärjestelmää, ja ne auttavat johtoa saavuttamaan organisaation suorituskyvyn ja tuottavuuden tavoitteet sekä estämään resurssien hukkaamisen. Kokonaisvaltainen riskienhallinta parantaa myös raportoinnin tehokkuutta sekä lainsäädännön noudattamista, joka puolestaan vähentää mahdollisuutta maineen vahingoittumiselle ja vastaaville seurauksille. Kiteytettynä kokonaisvaltainen riskienhallinta auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa sekä välttämään sudenkuopat matkalla tavoitteisiinsa (Enterprise risk management – intergrated framework: executive summary 2004: 14–16).

Kokonaisvaltainen riskienhallintajärjestelmä käsittelee riskejä ja mahdollisuuksia luoda ja säilyttää organisaation arvoa. Se voidaan määritellä seuraavasti:

”Kokonaisvaltainen riskienhallintajärjestelmä on prosessi, johon vaikuttaa organisaation hallitus, johto sekä muu henkilökunta. Sitä käytetään strategian luomisessa ja läpi koko yrityksen, ja sen tarkoitus on tunnistaa potentiaaliset tapahtumat, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän tarkoitus on myös varmistaa, että yritys pysyy riskinottohalukkuutensa rajoissa sekä tuottaa varmuutta tavoitteiden täyttymisen saavuttamisesta.” (Enterprise risk management – intergrated framework: executive summary 2004: 4)

Tämä määritelmä kuvastaa tiettyjä perimmäisiä käsitteitä. Kokonaisvaltainen riskienhallintajärjestelmä (ERM) on:

31.1.2013

- jatkuva prosessi, joka koskee koko organisaatiota,
- kaikkia yrityksen työntekijöitä ja johtajia koskeva,
- strategian luomisessa apuna käytetty,
- koko yrityksen toimet, mukaan lukien kokonaiskuva yrityksen riskiportfoliosta, käsittävä,
- suunniteltu tunnistamaan mahdolliset riskit ja johtamaan niitä siten, että toiminta pysyy yrityksen riskinottohalukkuuden rajoissa,
- tarkoitettu luomaan perusteltua vakuutta yrityksen johdolle ja hallitukselle,
- tarkoitettu keinoksi saavuttaa tavoitteet, ei itse tavoitteeksi.



Kuvio 5 (COSO ERM 2004: 41; Alftan ym. 2008: 37–41)

Kuvion tarkoituksena on selvittää riskienhallinnan monimuotoisuutta. Ylhäällä olevat neljä kategoriaa – strateginen, operationaalinen, raportointi ja vaatimustenmukaisuus – sekä kahdeksan edessä olevaa riviä – sisäinen ympäristö, tapahtumien tunnistaminen, riskien arviointi, riskeihin vastaaminen, valvontatoimenpiteet, tieto & viestintä sekä seuranta – kuvastavat riskienhallintajärjestelmän kykyä keskittyä riskienhallintaan joko kokonaisuudessaan, tavoite kerrallaan, yksittäinen komponentti kerrallaan tai yksikkö kerrallaan. Tämä valinnallisuus auttaa löytämään kullekin hetkellä ja organisaatiolle parhaan tavan tehdä riskienhallintaa (Enterprise risk management – intergrated framework: executive summary 2004: 6-7).

ERM (Enterprise Risk Management) on siis kokonaisvaltainen, johdon valvoma ajatusmalli, joka pyrkii tunnistamaan, arvioimaan sekä hallitsemaan kaikki suurimmat yritystä kohtaavat riskit (Olson & Wu 2008: 3). Kaikki yritykset kohtaavat epävarmuutta ja riskejä, ja johdon tehtävänä onkin määritellä kuinka paljon he ovat valmiita ottamaan näitä riskejä. Riskien ottaminen on kuitenkin jossain määrin välttämätöntä voittojen saavuttamiseksi (Kuusela & Ollikainen 2005: 126).

ERM:ia voidaan kuvailla myös kokonaisvaltaiseksi, strategialähtöiseksi riskienhallinnaksi, joka luo, vapauttaa ja säilyttää lisäarvoa. Siinä riskienhallinta on jatkuvassa muutostilassa oleva prosessi, joka koostuu riskien tunnistamisesta ja arvioinnista sekä riskien rajoittamisesta ja valvonnasta. Tämän jälkeen työ alkaa uudestaan riskien tunnistamisesta. Kokonaisvaltaisuus puolestaan tarkoittaa, että riskienhallinta-ajattelu jalkautetaan kaikkialle organisaation toimintaan ja päätöksentekoon (Halla ym. 2003: 63–64).

Esimerkkinä ERM:n käytöstä on viisivaiheinen toimintatapa, jonka ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan, arvioidaan, rahoitetaan sekä seurataan riskejä yrityksen arvon maksimoimiseksi. Johdon tehtävänä on valvoa ja ohjata tätä riskien ottamista.

Toisessa vaiheessa muodostetaan riskistrategia yhdessä sidosryhmien kanssa analysoimalla ja arvostelemalla riskejä. Altistumista riskille mitataan tässä vaiheessa joko *value-at-risk* – menetelmällä tai *syy-seuraus* – menetelmällä.

Kolmannessa vaiheessa hankitaan ja analysoidaan tarvittava informaatio. Tarvittava informaatio koostuu ohjelmiston sekä sitä käyttävän henkilöstön uhista ja mahdollisuuksista.

Tämän jälkeen punnitaan eri riskienhallintaohjelmistojen hankintavaihtoehtoja. Tässä pitää ottaa huomioon niin niiden hinta kuin niiden tarkoitus ja käyttäjät. Myös työmäärän kasvaminen ohjelmistojen myötä pitää huomioida.

Viimeisessä, eli viidennessä vaiheessa päätetään ohjelmistojen hankinnasta. Monet yritykset tarjoavatkin yksilöllisiä paketteja jokaisen yksilölliseen tarpeeseen.

Kun ajatusmallin mukainen järjestelmä on saatu kuntoon, seurataan ja arvioidaan järjestelmän tehokkuutta ja tehdään siihen tarvittaessa muutoksia (Olson & Wu 2008: 8-10).

Usein ERM:n lisäksi käytetään myös EML (Estimated Maximum Lost)-riskienhallinta-ajatusmallia. Tätä käytettäessä turvaudutaan kahteen eri tunnuslukuun; riskin vakavuuteen ja sen sattumisen todennäköisyyteen. EML tarkoittaa vahingon maksimimäärää jossain tietyssä riskillisessä kohteessa. Se ilmaisee kuinka monta prosenttia kohteen käyvästä hinnasta tai jälleenhankinta-arvosta maksimissaan tuhoutuu. Vaikka EML kehitettiin alun perin lähinnä rakennusten palovahinkojen laajuuden arviointia varten, sopii se hyvin myös muille aloille. Pankkiala on tästä hyvä esimerkki. Siinä on tärkeä tietää, paljonko on maksimissaan tulossa tappioita, jotta niihin osataan asianmukaisesti varautua ja niitä vastaan suojautua. Kun taas halutaan mitata riskiä kokonaisuudessaan, käytetään EML:ia per sattumistiheys (Santanen ym. 2002, 86–90). Tärkeää on kuitenkin huomata, että EML ei ole ERM:n kaltainen kokonaisvaltainen riskienhallinta-ajatusmalli, vaan lähinnä sitä hyvin täydentävä osa.

Muutos yhtenä suurimmista riskeistä

Muutosjohtaminen

Viime vuosina muutos on tullut osaksi organisaatioiden ja yritysten jokapäiväistä elämää. Edistykset teknologian alalla, kilpailun nopea tahti, globalisoituminen, tarve kontrolloida kustannuksia ja tehostaa toimintaa tarkoittavat, että organisaatioiden on kehityttävä ja muututtava jatkuvasti pysyäkseen hengissä. Ja tässä muutoksessa kaikki esimiehet ovat erittäin tärkeässä asemassa. Heidän sanomisensa ja tekemisensä vaikuttavat oleellisesti siihen, seuraavatko muut perässä vai eivät (Cook ym. 2004: 1). Muutosjohtamista ei voi enää ajatella ylhäältä tulevana ”voimana”, vaan kaikki joilla on vaikutusta toisiin ihmisiin, voidaan ajatella muutoksen johtajiksi.

Traditionaalisesti päälliköt, managerit, ovat johtaneet muutosta asettaen tavoitteita ja valvoneet muutosten etenemistä. Nykyään muutosten ajureina ovat ihmispäälliköt eli leaderit, jotka inspiroivat muita, asettavat tulevaisuuden strategioita ja valmentavat muita parantaakseen toimintaa ja saavuttaakseen muutoksen tavoitteet. Suurin ero managereiden ja leadereiden välillä on, että managerit keskittyvät nykyisyyteen ja leaderit tulevaisuuteen miettien uusia tapoja tehdä asioita. Selviytyäkseen maailmassa, jossa muutoksen määrä on suuri ja operaatiot ovat monimutkaisia, yritykset tarvitsevat ihmisiä, jotka ovat sekä hyviä managereita että leadereita (Cook ym. 2004: 2).

Muutoksia on monen eritasoisia. On vähittäistä muutosta, joka tapahtuu vähitellen ja voi vaikuttaa vain osaan organisaatiota. Toisaalta on strategista muutosta, joka vaikuttaa koko organisaatioon ja on usein merkittävä. Toinen muutokseen vaikuttava tekijä on muutosten lähtökohdat. Muutos voi tapahtua proaktiivisesti/ennakoivasti, jolloin muutos tehdään valmistautuakseen tulevaan, tai reaktiivisesti, jolloin muutos tapahtuu reagoitina johonkin ulkoiseen tapahtumaan (Nadler & Tushman 1990; Tushman & Anderson 2004: 564–565).

Muutoksia, jotka ovat vähittäisiä ja ennakoivia, kutsutaan hienosäätämiseksi. Nämä muutokset eivät koske koko organisaatiota, vaan tiettyä osaa tai prosessia ja ne aloitetaan valmistautuakseen tuleviin muutoksiin. Vähittäinen muutos, joka tapahtuu reagoimalla, on

mukautumista. Strateginen muutos, joka toteutetaan ennakoivasti, on uudelleen suuntautumista ja strateginen muutos, joka tapahtuu reaktiivisesti, on uudelleen luomista.

Tutkimukset organisaatioiden olemassaolon ja loppumisen malleista, kertovat tärkeitä asioita organisaatioiden muutoksesta. Strategiset muutokset ovat välttämättömiä ja ne ovat usein ympäristön muutoksien aiheuttamia. Vaikka strategiset muutokset eivät takaa menestystä, strategisissa muutoksissa epäonnistuneet todella harvoin menestyvät. Jatkuva muutos toimintaympäristössä vaatii myös jatkuvaa organisaation muutosta. Uuden luominen on riskisempi tapa uudistua kuin uudelleen suuntautuminen, koska uuden luominen tehdään usein kriisin seurauksena tai tilanteessa, jolloin aikaa ei ole paljon. Uuden luominen myös lähes aina sisältää muutoksen ydinarvoissa, jotka ovat kaikkein vaikeimpia muuttaa. Uuden luomisen onnistuminen vaatiikin usein ylimmän johdon vaihtumista ulkopuoliseen johtoon.

Uudelleen suuntautumiseen liittyy usein menestys. Sitä toteutettaessa on usein runsaasti aikaa ja sitä on suunniteltu etukäteen. Uudelleen suuntautuminen antaa ylimmälle johdolle aikaa karsia ja muokata strategian, rakenteiden ja prosessien ydinarvoja. Uudelleen suuntautumisessa on kuitenkin omat riskinsä. Kun muutokset tehdään etukäteen, on riskinä muutoksen suunnan valinta sekä muutoksen ylimmältä johdolta vaativa näkemys tulevaisuuden näkymistä ja sen muutoksista. Mutta kuten uuden luomisessa, myös uudelleen suuntautuminen vaatii yleensä ylimmän johdon vaihtumista, vaikka vastakkaisiakin esimerkkejä löytyy.

Onnistuminen tai epäonnistuminen kuitenkin harvoin johtuu itse muutoksen huonosta suunnittelusta. Ongelmat nousevat muutoksen implementoinnin huonosta suunnittelusta ja toteutuksesta (Nadler & Tushman 1997: 181; Tushman & Anderson 2004: 552–554). Muutos on, kuten Richard Beckhard ja Reuben Harris (1977) sanovat, vaihdos organisaation nykyisestä tilasta A uuteen tilaan B. Muutos siis vaatii siirtymistä vanhasta järjestyksestä uuteen. Tätä muutoksen tilaa kutsutaan nimellä osuvasti muutosvaiheeksi. Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää siis nykyisen tilan ymmärtämistä, tulevaisuuden tilan hahmottamista sekä luotsaamista muutosvaiheen läpi kohti uutta.

Monia eri kriteerejä voidaan käyttää arvostelemaan muutosjohtamisen tehokkuutta.

- Onko organisaatio todella siirtynyt nykyisestä tilasta kohti uutta, jossa uusi malli on todella otettu käyttöön.
- Vastaako uusi tila ja sen toimivuus odotuksia
- Onko siirtymä pystytty toteuttamaan ilman ylimääräisiä kustannuksia, kuten keskeytyksiä liiketoiminnalle tai vahinkoa asiakassuhteille.
- Onko siirtymä pystytty toteuttamaan ilman ylimääräisiä kustannuksia yksilöille.

Siirtymä voi toki olla onnistunut ilman näiden kaikkien kriteerienkin täyttymistä, mutta ne antavat tavoiteltavan standardin siihen. Kysymys kuuluukin, kuinka voi toteuttaa mahdollisimman paljon muutoksia tehokkaasti.

Yleisimmät ongelmat uuden mallin implementoinnissa, eli muutosjohtamisessa, ovat mikä muutoksen pitäisi olla ja kuinka se pitäisi toteuttaa. Nämä tuntuvat hieman itsestäänselvyyksiltä, mutta ne tuntuvat usein unohtuvat muutoksen tiimellyksessä.

Toteutuksessa ongelmia ilmenee usein vallan kanssa. Organisaatiot ovat poliittisia systeemejä, joissa on lukuisia yksilöitä, ryhmiä ja yhteenliittymiä kilpailemassa vallasta. Näin tapahtuu niin vanhassa kuin uudessakin tilassa. Nämä toiminnot kuitenkin vahvistuvat itse muutosvaiheessa, kun vanhat mallit ja valtasuhteet hajotetaan ja uudet ovat vasta tulossa. Mikä tahansa muutos on omiaan muuttamaan ja järkyttämään vallan tasapainoa virallisissa ja epävirallisissa eturyhmissä. Epävarmuus luo sekavuutta, joka ilmenee poliittisena aktiivisuutena, kun ihmiset yrittävät luoda järjestystä ja varmuutta kontrolloidakseen ympäristöään. He yrittävät luonnollisesti varmistaa vastaavan paikkansa myös uudessa tilassa. He saattavat myös vastustaa koko muutosta, koska uusi tila ei ole heidän ideologiansa ja arvojensa mukainen.

Ongelmia ilmenee myös ahdistuneisuutena ja epäluuloisuutena. Siirrytään jostain tunnetusta ja turvallisesta totaaliseen tuntemattomuuteen. Yksilöt ovat myös huolissaan tarpeellisuudestaan ja pärjäämisestään uudessa tilassa. Kaikki ahdistus ja huolet kiteytyvät pitkälti kysymykseen: ”Mitä minulle tulee tapahtumaan?”. Tähän kysymykseen onkin hyvä

pystyä antamaan vastaus mahdollisimman nopeasti ja selkeästi. Stressi ja ahdistus voivat aiheuttaa monia erilaisia ongelmia käyttäytymisessä ja suoriutumisessa. Se saattaa saada ihmiset vastustamaan muutosta, jota he muutoin saattaisivat tukea, ja toisinaan jopa aikaansaada äärimmäisiä ja itsetuhoisia tekoja. Vastustaminen onkin luonnollinen osa muutosta, vaikka monissa tapauksissa vastustaminen ei ole aktiivista. Yksilöt saattavat passiivisesti pyrkiä toimimaan muutosta tukemattomalla tavalla, joka ei ulospäin näytä vastustavalta.

Kolmas ongelma on muutoksen välttämätön toimintaa keskeyttävä vaikutus. Siten se jatkuvasti heikentää olemassa olevia johtamisjärjestelmiä, erityisesti niitä jotka on saatu virallisen organisaation myötä. Muutos voikin saada aikaan näiden johtamisjärjestelyiden romahtamisen. Tätä kautta muutoksen aikana on todella helppo menettää ihmisten kontrolli ja siten kontrolli valvoa muutoksen edistymistä. Tähän liittyvänä ongelma on myös, että viralliset johtamisjärjestelyt on usein luotu joko hoitamaan nykyistä tilaa tai tulevaa tilaa, mutta muutostilaan nämä eivät joko sovellu tai järjestelyitä ei ole vain tarkoitettu niihin.

Organisaatioiden kehittämisen kirjallisuus on käyttänyt paljon aikaa tutkiakseen tehokkaan muutosjohtamisen saloja. Muutosjohtamisen lukuisat neuvot voidaan kiteyttää seuraaviin kuuteen pääaktiviteettiin. Jokainen aktiviteetti edustaa tärkeää osaa tehokkaasta muutosjohtamisesta.

Ensimmäisenä tehtävänä on motivoida muutokseen, joka sisältää valmiuden luomisen muutokselle sekä valmiudet käsitellä muutosvastarintaa koko organisaation ja sen työntekijöiden keskuudessa. Seuraavaksi on tärkeää luoda visio, joka antaa muutokselle syyn ja tarkoituksen sekä kuvaa halutun tilan tulevaisuudessa. Kolmas tehtävä sisältää poliittisen tuen kehittäminen muutokselle ja neljäs johtamisen organisaation nykyisestä tilasta haluttuun tulevaisuuden tilaan. Muutoksen johtamisen jälkeen, eli viidentenä tehtävänä, on tärkeää ylläpitää ja vakiinnuttaa muutos sekä kuudentena arvioida muutoksen onnistumista (Cummings & Worley 2001: 108).

Jokainen edellä mainituista tehtävistä on tärkeä muutosjohtamisen onnistumiselle. Vaikka tutkimusta tehtävien panoksesta muutosjohtamisen onnistumiseen on tehty vain vähän, on johtajien tärkeää kiinnittää huomiota jokaiseen tehtävään huolella. Ilman motivaatiota ja sitoutumista nykytilan muuttumisen aikaansaaminen voi olla todella vaikeaa. Vision puuttuessa muutos on taas todennäköisesti sekava ja hajaantunut. Muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen tarvitaan myös voimakkaiden yksilöiden ja ryhmien tukea. Ilman näitä muutos voidaan yrittää estää tai sitä voidaan jopa sabotoida. Myös organisaation toimivuus muutoksen aikana pitää varmistaa, ja tämä onnistuu muutosprosessin huolellisella suunnittelulla sekä johtamisella. Muutos on hyvä vakiinnuttaa ja momentumista on pidettävä kiinni, jotta organisaatio hahmottaa muutoksella tavoitellut päämäärät. Mikään työ tai muutos ei ole kuitenkaan valmis ilman sen arvioimista. Ilman muutosten ja lopputulosten arviointia, organisaatio ei voi tietää pitääkö sen jatkaa muutosten tukemista vai tehdä niihin muutoksia. Täten kaikki kuusi osa-aluetta on hoidettava hyvin varmistaakseen muutoksen hyvä johtamisen ja muutoksen onnistumisen mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti.

Hamlinin ym. (2001: 13–35) mukaan muutoksen onnistunut johtaminen epäonnistuu usein kahdesta syystä. Ensimmäinen syy on ylimmän johdon heikko osallistuminen muutokseen ja sitä kautta muutoksen heikko suunnittelu. Siinä muutoksen suunnittelu jätetään keskitason johtajille ja esimiehille, joilla ei ole tarpeellisia resursseja muutoksen suunnitteluun ja läpiviemiseen. Toinen syy on muutoksen jälkeinen työtaakan lisääntyminen. Usein työnkuvat laajenevat tai työntekijä saa lisää vastuualueita hoitaakseen, mutta aikarajoitteet ovat edelleen samat. Heille ei anneta tarpeeksi tukea ja suuntaa tavoitteilleen, jotta he pystyisivät toimimaan tehokkaasti uudessa organisaatiossa. Tämä voi aiheuttaa jopa roolien epäselvyyttä ja sitoutumisen vähenemistä.

Muutosjohtamisen helpottamiseksi onkin luotu muutamia helpottavia ohjekirjoja, jotka käsittelevät muutoksen tehokasta läpiviemistä ja johtamista. Niitä on kehitetty yleisten organisatorisen muutosjohtamisen periaatteiden (generic model for managing planned organizational change) pohjalta.

Yleinen organisatorisen muutosjohtamisen mallissa ensimmäisenä täytyy selvittää organisaation nykyinen tila ja haluttu tulevaisuuden tila, jonka jälkeen on laadittava strateginen visio sinne pääsemiseen. Tämän jälkeen suunnitellaan muutosstrategia, jolle on varmistettava tekijät, sitoutuminen sekä osallistuminen. Johdon tuki on tässä välttämätöntä. Koko muutosprosessin ajan on tärkeää pitää yllä hyvä ilmapiiri sekä jatkuvasti johtaa muutoksen tapahtumista. Muutosprosessin jälkeen tilanne pitää organisaatiossa tasaannuttaa ja yhdistää muutoksen pysyvyyden varmistamiseksi (Hamlin ym. 2001: 20).

Tämän lisäksi Burken (1994) mukaan johtajille tulee olla tietämys muutoksen olennaisista syistä. Näitä johtaja voi tarkastaa kahdella lisäulottuvuudella.

- Miten yksilöt reagoivat muutokseen.
- Miten muutokseen yleisesti suhtaudutaan.

Sisäisenä, implisiittisenä, ominaisuutena näissä ja muissakin muutoksissa on, että johtajilla oletetaan olevan tieto muutoksesta ja siten kyky johtaa muutosta tehokkaasti. Suuresta epäonnistumisluvusta päätellen näin ei kuitenkaan ole. On myös tunnistettu, että organisaatioissa joissa muutos epäonnistuu, seurataan tiettyä kaavaa. Tyypillisestä tämä etenee siten, että ylin johto ilmoittaa muutoksesta, jonka jälkeen järjestetään monia lyhyitä koulutustapahtumia, joissa organisaation jäsenille kerrotaan tilanteesta. Tämän jälkeen perustetaan kaikkien toimintojen edustajista koostuva komitea, jossa keskustellaan tavasta toteuttaa muutos sekä uudelleenjakaa ja – järjestää resurssit. Prosessin edetessä, johtajisto unohtaa kuitenkin todelliset syyt ja tavoitteen muutokselle, joka aiheuttaa muutoksen epäonnistumisen (Hamlin ym. 2001: 19–21).

Suurin osa muutoksien ja varsinkin muutosjohtamisen epäonnistumisista johtuu organisaation sisäisistä ongelmista. Yleisimpiä syitä ovat:

- Ihmiset näkevät muutoksen päämääränä enemmänkin kuin prosessina, joka tarvitsee hyvän suunnitelman, valmistelun, projektijohtamisen sekä jatkuvan huomion
- Selvän vision puuttuminen, niin lyhyeltä kuin pitkältäkin aikaväliltä

- Entisten muutosten epäonnistuminen ja niiden mukanaan tuoma vahvistunut riski-aversiivisuus, keskijohdon toimetttömyys sekä työntekijöiden muutosvastarinta
- Epäonnistuminen riittävän rohkaisun, koulutuksen sekä taitojen antamiseen, jotta työntekijät voivat pärjätä ja sopeutua muutokseen
- Riittämätön kommunikointi muutoksesta, esim. liian hidasta tiedonantamista jolloin huhut alkavat liikkua

Muutos on siis nykypäivänä erittäin olennainen riski lähes jokaiselle yritykselle jokaisella alalla. Muutoksessa onnistuminen vaatii tarkkaa suunnittelua ja muutoksen hyvää ja jatkuvaa hoitamista. Muutosten jälkeen pitää myös tarkastella, voiko menneestä muutoksesta oppia jotain ja ottaa sen mukaan tulevaisuuden muutoksiin. Mutta tärkeää on myös ymmärtää asian toinen puoli; muuttumattomuus! Jos yritys ei pysty muuttumaan lainkaan ja sitä kautta pysymään mukana alan muutoksessa, on kyseessä myös todella iso riski. Tällaisen riskin toteutuessa yleensä puhutaankin yritystoiminnan loppumisesta. Tämän takia myös tämä puoli muutoksesta pitää muistaa ottaa huomioon riskienhallinnassa.

Kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän implementointi

Kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän implementointi, kuten minkä tahansa muunkin järjestelmän implementointi, on erilaista jokaisessa organisaatiossa. Jokaisella organisaatiolla on omat tapansa toimia ja oma organisaatorakenteensa, joten yhden, ”oikean” tavan löytäminen implementointiin on mahdotonta. Jokaisen organisaation kompleksisuus, kulttuuri, johtamistyyli ja muut ominaisuudet vaikuttavat osaltaan kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän tehokkaaseen ja toimivaan implementointiin. Erilaisia vaihtoehtoja on monia.

Yksi tapa tehdä kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän implementointi on seurata COSO:n luomaa ohjetta, jossa on yhdeksän eri vaihetta (Enterprise risk management - integrated framework : application techniques 2004: 3-4).

- 1) Muodosta ydintiimi, jossa on jäseniä kaikista yrityksen toiminnoista ja tärkeimmistä tukitoiminnoista. Tämän tiimin tarkoituksena on osata kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän osat, konseptin ja periaatteet. Tällä varmistetaan että on yhteisymmärrys siitä, mitä implementoinnin onnistumiseksi tarvitaan ja miten se pitää tehdä.
- 2) Varmista ylimmän johdon tuki implementoinnille. Tuen ajoitus ja muoto ovat sivuseikkoja, mutta sen pitää olla mukana alusta asti koko prosessin ajan. Ylin johto tuo esille kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän edut ja tarkoituksen.
- 3) Tee implementointisuunnitelma. Suunnitelmassa pitää olla prosessin tärkeät vaiheet, niihin vaaditut työtehtävät, ennalta määrätyt tavoitepisteet, resurssit ja aikataulu. Suunnitelmassa on myös hyvä eritellä vastuut sekä prosessijohtamisen systeemit. Suunnitelman tarkoituksen on toimia keskustelun foorumina koko organisaatiolle sekä keskustelulle että varmistamiselle prosessin etenemisestä.
- 4) Analysoi riskienhallinnan nykytila. Analyysin tarkoitus on saada käsitys, miten yrityksessä nykyään käsitetään riskienhallinta, sen komponentit, konseptit sekä periaatteet. Tärkeää on myös selvittää, millainen riskienhallintakulttuuri yrityksessä on, miten se on organisoitu, jos ollenkaan, onko riskienhallinnasta yhtenäistä käsitystä, millaisia käytäntöjä riskienhallinnasta nykyisellään on sekä millaiset edellytykset organisaatiolla on omaksua uudet järjestelmän periaatteet ja konseptit.

- 5) Luo kokonaisvaltaisen riskienhallintajärjestelmän visio eli tarkoitus. Ydintiimi kehittää vision, jossa määritellään miten riskienhallintaa käytetään tulevaisuudessa ja miten se tullaan ottamaan osaksi organisaation tavoitteiden saavuttamista, mukaan lukien miten organisaatio keskittää riskienhallinnalliset toimet osaksi strategiaa ja riskinottoa, parantaakseen riskeihin reagoimisen päätöksentekoa, koko yritystä koskevien riskien tunnistamista ja hoitamista, mahdollisuuksiin tarttumista sekä pääoman tehokkaampaa käyttämistä.
- 6) Kehitä osaamista. Nykytilan määrittäminen sekä tulevaisuuden visio yhdessä antavat tietoa, kuinka paljon osaamista ihmisillä, teknologiassa ja prosesseissa on sekä siitä, mitä uutta pitää kehittää. Tämä sisältää roolien ja vastuiden määrittämisen, muokkaukset organisaatiomalliin, kulttuuriin, prosesseihin toimintatapoihin, työkaluihin, tekniikoihin, informaation kulkuun sekä teknologiaan.
- 7) Tee lopullinen implementointisuunnitelma. Alkuperäiseen suunnitelmaan tehdään muutokset ja parannukset, jotta kaikki havaitut asiat voidaan ottaa siinä huomioon. Lisävastuut lisätään sekä prosessijohtoon tehdään tarvittavia tarkennuksia. Suunnitelma seuraa yleensä normaalia prosessijohtamisen tapaa, jotka ovat osa kaikkea implementaatioprosessia.
- 8) Seuraa muutosjohtamista ja käyttöönottoa. Tehdään prosessiin muutoksia, mikäli tarpeellista ja tarpeen tullen järjestetään koulutuksia ja annetaan palkintoja hyvästä suoriutumisesta. Lisäksi seurataan, että loppu implementointiprosessista menee kuten pitää.
- 9) Seuraa muutosta. Johto seuraa jatkuvasti riskienhallintajärjestelmää vahvistaakseen sen toimivuutta osana organisaation toimintaa. Tämä on otettava osaksi normaaleja johtamisen käytäntöjä.

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuskohteiden valinta ja sen perusteet

Valitsin kohdeyritykset niiden suuruuden ja monipuolisen toiminnan perusteella. Kaikki kohdeyritykset ovat monialakonserneja ja suuria perinteikkäitä suomalaisia yrityksiä. Juuri yritysten tunnettuus oli yksi valintakriteereistä, jolloin yrityksen toiminta on mahdollisimman monille jo entuudestaan tuttua.

Ensimmäisenä valitsin Itella Oyj:n. Tämä yritys oli luonnollinen valinta, koska työskentelin Itella Pankissa hetken riskienhallinnan parissa. Jotta tutkimus ei jäisi yksipuoliseksi kertomukseksi Itellan riskienhallinnasta, halusin toisen, suhteellisen samanlaisen yrityksen verrokiksi. Kesko on tunnettu suomalainen monialayritys, jonka riskienhallinta on jo suhteellisen hyvällä tasolla. Kesko oli tämän takia luonnollinen valinta.

Monipuolisuuden vuoksi halusin vielä muiltakin aloilta verrokkeja ja miettiessäni aloja ja yrityksiä, joilla riskienhallinnalla voisi olla suuri merkitys, päädyin suomalaisille tuttuihin Neste Oiliin ja Metsoon. Molemmat yritykset toimivat riskisillä aloilla ja ovat suuria monialayrityksiä, joten molemmat soveltuivat tutkimukseeni loistavasti. Molemmissa yrityksissä on myös riskienhallinta otettu osaksi toimintaa muutamia vuosia sitten.

Saadakseni lisätietoja yrityksistä ja niiden riskienhallinnasta, lähdin tutkimaan yritysten julkisia tietoja, kuten vuosikatsauksia ja yritysten Internet-sivuja. Molemmista lähteistä löytyi erittäin kattavasti tietoa niin yritysten toiminnasta, keskeisimmistä riskeistä kuin riskienhallinnastakin ja sen organisoinnista. Näiden tietojen avulla pääsin syvemmälle yritysten riskienhallinta-ajatteluun ja ideologiaan.

Tarvitsin kuitenkin vielä syvemmälle menevää tietoa riskienhallinnan aloittamisen syistä ja tavoista. Suoritin haastattelun Itellan yritysturvallisuus- ja riskienhallintajohtajan kanssa, jonka avulla pääsin tutustumaan erittäin tarkasti Itellan riskienhallinnan syihin, ideologiaan ja organisointiin. Tämän tiedon peilaaminen myös muihin tutkimiini yrityksiin antoi huomattavasti lisäselvyyttä yritysten julkiseen tietoon riskienhallinnasta.

Yritykset ovat siis valittu osaksi vertailtavuutensa perusteella, mutta tietoisesti on haettu myös eroja. Tämän takia valitsin kaksi palvelualan yritystä sekä kaksi teollisuudenalan yritystä.

Näillä aloilla on paljon eroja, mutta myös annettavaa toisilleen. Hyväksi havaitut riskienhallintamenetelmät voivat olla itsestäänselvyys toisella alalla, mutta mitä toisella alalla ei ole tultu edes ajatelleeksi. Ja se ei tarkoita, etteikö siitä voisi olla apua myös toisella alalla.

Kohdeyritysteni riskienhallinta ei ole laissa määritelty ja tästä syystä suosin yrityksiä finanssialan ulkopuolelta. Finanssialan yritysten riskienhallinnassa on paljon opittavaa, mutta koska muilla aloilla riskienhallinta ei ole säänneltyä, ei vertailu niihin tuo tutkimukseen lisäarvoa.

Suurin osa yrityksistä on listattu Helsingin pörssissä ja ovat siten pörssin sääntöjen piirissä. Itella Oyj ei ole listattu, mutta noudattaa pörssin sääntöjä johtuen kahdesta julkisesti noteeratusta joukkovelkakirjalainasta, ja siten täyttää kriteerit tutkimukseen osallistumiselle.

Yritysten riskienhallinnan kypsyydet poikkeavat toisistaan ja luovat siten oivan tilanteen tutkia eri vaiheessa olevia riskienhallintajärjestelmiä ja vertailla niitä. Tarkoitus on löytää tapoja puhua, rakentaa ja ajatella riskienhallinnasta ja riskeistä. Tutkimalla yritysten antamaa tietoa riskienhallinnastaan, saamme varmasti kuvan miten riskienhallinnasta ajatellaan ja miten näitä eroja voi käyttää yleisesti hyödyksi.

Kaikille kohteilla on käytössään kokonaisvaltainen riskienhallintajärjestelmä (ERM) ja lähes kaikilla se perustuu COSO ERM – viitekehykseen. Täten riskienhallintajärjestelmien tutkimustulokset ovat vertailukelpoisia keskenään.

Tutkimusmetodi

Kvalitatiivinen nettitutkimus

Kuten mainitsin, tutkin kohdeyritysten riskienhallintaa ja riskienhallinnan retoriikkaa yritysten omilla Internet-sivuilla sekä osavuosi- ja vuosikatsauksissa olevan tiedon kautta. Kaikki tieto on siis julkista ja osa yritysten tiedotustoimintaa. Ominaista kvalitatiiviselle tutkimukselle onkin, että sillä tutkitaan todellisuutta, ja tätä todellisuutta on tarkoitus tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on sitoutunut tutkittavan ilmiön arvolähtökohtiin. Täydellistä objektiivisuutta ei olekaan mahdollista saavuttaa, ja siten kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Omaan tutkimukseeni tämä sopi oikein hyvin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat:

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa
2. Käytetään induktiivista analyysia (tutkijan on tarkoitus löytää odottamattomia seikkoja)
3. Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti
4. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä
5. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2007: 160–164)

Haastattelu

Avoimessa haastattelussa haastattelijan tarkoitus on selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan, kun ne tulevat aidosti keskustelussa esille. Aihe voi jopa muuttua kesken haastattelun. Tavallisesti avointa haastattelua käytetään kliinisessä ja terapeuttisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2007: 207–209).

Haastattelu voidaan toteuttaa joko yksilö-, pari, tai ryhmähaastatteluna. Yleisin näistä on yksilöhaastattelu, mutta riippuen tutkimuksen tarkoituksesta, myös muut vaihtoehdot ovat käyttökelpoisia.

Haastatteluosuuden tutkimuksestani suoritin yksilöllisenä temahaastatteluna. Tarkoitukseni oli saada mahdollisimman laaja ja syvä kuva tutkittavan yrityksen riskienhallinnasta, joten temahaastattelu kyseisen alan asiantuntijan kanssa toimi tutkimuksen tarkoitukseen loistavasti. Haastattelun pohjana toimi haastattelulomake, mutta sitä ei seurattu tarkasti vaan haastattelu eteni haastateltavan näkemien tärkeiden asioiden mukaisesti. Olin etukäteen tutustunut aiheeseen ja yritykseen, ja näin sain haastattelusta mahdollisimman suuren hyödyn. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 47–48).

Tutkimuksen eteneminen

Tutkin yrityksiä kahtena joukkona; palvelualan yrityksinä, johon kuuluvat Itella Oyj ja Kesko Oyj, sekä teollisuudenalan yrityksinä, johon kuuluvat Metso ja Neste Oil. Tutkin, miten yrityksissä puhutaan riskienhallinnasta ja riskeistä sekä sitä, onko alojen kesken tai niiden välillä jotain merkittäviä eroja tai yhtäläisyyksiä. Käyn ensin läpi yhtäläisyydet ja erot alojen sisällä, jonka jälkeen siirryn vertailemaan aloja keskenään.

Hain tietoa yrityksistä ja niiden riskiretoriikasta yritysten Internet-sivujen sekä osavuosi- ja vuosikatsausten kautta, joista sai hyvin tietoa yritysten tavoitteista ja syistä riskienhallinnalle. Tutkittuani kaikkien kohdeyritysten julkista tietoa riskienhallinnasta, suoritin haastattelun Itella Oyj:n yritysturvallisuus- ja riskienhallintajohtaja Markku Rajamäen kanssa, jolta sain syvemmälle menevää analyysia ja ideologiaa Itellan riskienhallinnalle ja sen taustalla oleville syille.

Vertailenkin julkista tiedottamismateriaalia sekä haastattelusta saatua syvempää tietoa toisiinsa ja yritän löytää niistä yhtäläisyyksiä sekä tietoa, miten riskienhallinnan taustalla olevat syyt ja retoriikka oikeasti liittyvät toisiinsa erilaisissa suomalaisissa suurissa yrityksissä.

Käyn läpi myös jokaisella yrityksellä nykymaailmassa olevaa suurta riskiä eli muutosta ja sen onnistunutta johtamista. Voiko muutosta hallita vai voiko sitä vain yrittää johtaa haluamaansa suuntaan. Myös muutoksen tapahtumatta jääminen on erittäin iso riski, joten sivuan hieman myös sitä.

4. RISKIT, RISKIENHALLINTA JA NIIDEN RETORIikka TUTKITUISSA YRITYKSISSÄ

Itella Oyj ja Kesko Oyj edustavat tutkimuksessani palvelualaa. Jotta saamme kuvan, minkäläisten riskien kanssa nämä yritykset joutuvat toimimaan, on hyvä käydä yritysten toimintaa ja niiden keskeisimpiä riskejä hieman tarkemmin läpi.

Palveluala

Itella

Riskit

Itella-konserni jaottelee riskinsä strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Tämä jaottelu seuraa lähestulkoon Itellan käyttämän COSO ERM – viitekehyksen tapaa luokitella riskejä. Strategiset, operatiiviset-, rahoitus- ja informaatoriskit kuuluvat siis liikeriskeihin, joihin yritys pystyy itse vaikuttamaan. Vahinkoriskit ovat taas riskejä, joihin ei pysty vaikuttamaan ja siten usein vakuutetaan tapahtuman varalta.

Tutkittuani Itella-konsernin julkista tietoa riskeistä ja riskienhallinnasta, löysin seuraavien riskien olevan keskiössä.

Keskeisimpinä Itella-konserni näkee strategisiin, eli liikeriskeihinsä, liittyvät markkina-, liiketoimintaympäristö-, liiketoiminnan kehityskyvykkyyden riskit ja regulaatioon liittyvät riskit sekä operatiivisiin riskeihinsä liittyvät liiketoiminnan tuottavuuden riskit ja liiketoiminnan keskeytys- ja muut häiriöriskit. Vakavuudeltaan tällainen riski, kuten sähköisen kaupankäynnin tavaroiden toimittamisen onnistuminen (Talouselämä 17.10.2012), voi olla suuri, jos se tarkoittaa ison markkinaosuuden menettämistä tai sen saamisen tapahtumatta jäämistä. Kehitystä markkinoilla tapahtuu jatkuvasti, joten kyseisen riskin tapahtuman todennäköisyys on myös suuri. Itellan huoli näistä riskeistä on siis aiheellinen ja tarpeellinen.

Merkittävänä markkinariskinä Itellassa nähdään odotettua nopeampi sähköinen korvautuminen kirjekäytöissä ja tulostustoiminnassa sekä tällä alueella tapahtuvat

ennakoimattomat muutokset. Siihen varautumiseksi Itellassa on vuosien ajan määrätietoisesti parannettu fyysisen jakeluverkon tuottavuutta. Vuoden 2011 aikana sähköinen korvautuminen onkin edennyt jonkin verran ennakoitua nopeammin.

Vuoden 2011 aikana strategiseksi markkinariskiksi on noussut myös rahoitusmarkkinoiden merkittävä turbulenssi ja siihen liittyvät vakavat häiriöt, joilla voisi olla vaikutusta Itellan liiketoimintasuunnitelmien toteuttamiseen. Rahoituksen kallistuminen tai jopa kokonaan saamatta jääminen vaikuttaisi oleellisesti Itellan kykyyn toteuttaa suunniteltuja investointeja, tai edes ylläpitää nykyisiä toimintoja. Tällaisia riskejä ei ole vielä toteutunut, mutta riskin merkittävyyttä ei pidä aliarvioida.

Itella Logistiikan panostukset Venäjällä ovat huomattavat. Venäjän yhteiskunnallinen, lainsäädännöllinen ja muu liiketoimintaympäristön kehitys voi muodostaa Itellalle merkittävän strategisen markkinariskin. Keinoja riskin hallintaan ovat kehityksen jatkuva seuraaminen sekä vahva vakiintuminen Venäjän markkinoille omien yhtiöiden, oman henkilökunnan ja tehokkaan verkostoitumisen avulla. Pahimmillaan kuitenkin jopa kaikki Venäjälle laajentumiseen käytetyt investoinnit voivat mennä ”hukkaan”.

Yrityskauppojen hallinnointiin ja ostettujen yhtiöiden sekä liiketoimintojen integraatioon osaksi konsernia liittyy niiden epäonnistuessa sekä välittömiä taloudellisia menetyksiä että liiketoiminnan kehitystä rajoittava strateginen riski. Vuonna 2011 Itella osti saksalaisen NewSource GmbH:n, OpusCapitan sekä vähemmistöosuuden Samlink Oy:stä, joka tuottaa Itella Pankki Oy:lle pankkijärjestelmät (Itella 2012). Näiden yritysostojen onnistuneisuus ja vaikutus toimintaan ei ole vielä täysin selvillä ja ne ovat siten vielä merkittävä ja todennäköinen riski Itellan toiminnalle.

Liiketoimintaympäristöön liittyvä, Itellan kannalta merkittävä riski, on uuden postilain myötä voimistuva osoitteellisen jakelun kilpailu, joka voi johtaa odotettua voimakkaampaan hinnanlaskuun. Itellan valmiutta vastata kilpailutilanteen muutoksiin ylläpidetään kehittämällä jatkuvasti jakeluverkoston laatua ja tuottavuutta. Pakettijakeluissa seurataan kilpailijoiden etenemistä ja varaudutaan kilpailutilanteen muutoksiin esimerkiksi kehittämällä jatkuvasti omaa jakeluverkkoa; uusimpana toimenpiteenä vuonna 2011 Suomessa käyttöön otetut SmartPOST-jakeluautomaatit.

Postin jakelun avautuminen avoimelle kilpailulle on yksi toteutunut riski Itellalle. Aikaisemmin yksinoikeudella kuljetetut postit ovat nyt alttiita muille palveluntarjoajille, joka tarkoittaa mahdollisesti hintojen laskua ja tuottojen pienentymistä. Tämä on mahdollisesti vaikutukseltaan suuri, riippuen miten riskiin on varauduttu ja miten siihen pystytään reagoimaan. Muutos on kuitenkin mittakaavaltaan sen verran suuri, ettei todennäköisyys vastaavalla riskille tulevaisuudessa ole kovinkaan iso.

Merkittävimmät liiketoiminnan kehitysriskit liittyvät siihen, kuinka tietojärjestelmien ja toimintamallien yhtenäistäminen etenee erityisesti Itella Logistiikassa ja Itella Informaatiossa. Myös konsernilaajuisen IT-infrastruktuurin jatkokehittämisen ja kansainvälisen käyttöönoton aikatauluun sekä IT-resursseihin ja -kompetensseihin liittyy riskejä.

Itellan asema osin määräävän markkina-aseman toimijana sekä yleispalvelun tuottajana voi tuoda tiettyjä viranomaisvalvontaan liittyviä riskejä. Tällä hetkellä riskit liittyvät erityisesti Itella Postin kirje- ja pakettituotteiden hinnoitteluratkaisujen oikeellisuuteen, mikä liittyy aiemman, toukokuun 2011 loppuun voimassa olleen postipalvelulain tulkintaan. Viestintäviraston ja Itellan erimielisyys asiassa on kesken oikeusasteissa. Jos käsittely päättyy Itellan kannalta epäedullisesti, sillä on Itellalle merkittävä taloudellinen vaikutus.

Itellan kustannusrakenteiden jäykkyys hidastaa tuottavuuden parantamista erityisesti Suomessa. Tämän lisäksi myös yleispalveluvelvoitteet rajaavat tehostamismahdollisuuksia. Volyymien laskiessa mahdollinen uusi talouden taantuma vaikeuttaisi entisestään tuottavuuden ylläpitämistä. Liiketoiminnan tuottavuuteen liittyvät riskit ovat lähetysvolyymien laskiessa vuonna 2011 nousseet vielä aiempaakin enemmän Itellan ylimmän johdon erityishuomion kohteiksi.

Liiketoiminnan häiriöriskeistä merkittävimmät liittyvät Itellan tietosuojan, verkkojen ja tuotantoinfrastruktuurin haavoittuvuuteen ja ne ovat luonteeltaan sekä liiketoiminnallisia että imagollisia.

Vakuutuksilla Itella pyrkii kattamaan kaikki ne riskit, jotka ovat taloudellisesti tai muista syistä järkevää vakuuttaa. Henkilöstöä, toiminnan jatkuvuutta, omaisuutta ja vastuuta koskevat vakuutukset hoidetaan keskitetysti konsernitasolla. Vastuuriskeihin sisältyvät sekä

toiminnasta ja tuotteista aiheutuvat että johdon vastuut. Omavastuiden mitoituksessa otetaan huomioon konsernin riskinkantokyky (Itella 2012).

Riskienhallinta

Riskienhallinnan perustana toimii COSO:n ERM-viitekehys, joka tarkoittaa siis kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Viitekehys tuli markkinoille juuri oikeaan aikaan ja oikeaan tarpeeseen. Isot yritysskandaalit ravistelivat monia maita ja yritykset olivat valmiita uudelle, kokonaisvaltaiselle riskienhallintaviitekehykselle.

Tämän lisäksi Itellassa käytetään hyväksi FERMA:n (Federation of European Risk Management Associations) standardia riskienhallinnasta.

Itella lähtee riskin määrittelyssä siitä, että tulevaisuudella on niin negatiivinen kuin positiivinenkin puoli (risk & opportunity), mutta tästä nimenomaan negatiivinen puoli on riskin omimmassa muodossaan. Myös liiketoimintamahdollisuus on riski (positiivinen), mikäli tällainen määrittely on ylipäänsä mahdollista. Itella näkee itsensä prosessitalona, joten riskienhallinnassaan se on erityisesti painottanut prosessien riskienhallintaa, unohtamatta kuitenkin kokonaisuutta.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (Enterprise Risk Management, ERM) periaatteisiin perustuva, konsernin kaikki toiminnot kattava riskienhallinta on olennainen osa Itellan johtamis- ja strategiaprosesseja. Riskien tunnistaminen, analysointi ja hallintatoimenpiteiden suunnittelu tehdään kattavasti kerran vuodessa osana konsernin strategiaprosessia. Riskikuva ja hallintatoimien tilanne päivitetään säännönmukaisesti kerran vuodessa ja lisäksi aina, kun merkittäviä riskejä tunnistetaan tai vakavimpien riskien riskikuvassa tapahtuu merkittäviä muutoksia. Konsernin riskisalkkua verrataan konsernissa kehitettyyn laskentamalliin perustuvaan riskinkantokykyyn.

Riskinotto nähdään Itellassa kaikkeen liiketoimintaan liittyvänä osana. Riskit muodostavat yhden arvomuodostuksen osan ja ne on hallittava ennakoivasti. Itellassa riskienhallinta on osa liiketoiminnan johtamista ja siten jatkuvaa toimintaa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan päätavoitteena on tukea Itellan strategisten tavoitteiden ja muiden avaintavoitteiden saavuttamista suojaamalla niitä yllättäviltä riskeiltä. Kokonaisvaltainen riskienhallinta tukee myös liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on Itellassa erottamaton osa johtamisjärjestelmää. Se on liitetty konsernin strategiaprosessiin, jossa sen päätavoitteena on osaltaan varmistaa konsernin liiketoimintastrategian toimivuutta erilaisten skenaarioiden ja tapahtumien toteutuessa. Näin kokonaisvaltainen riskienhallinta tukee suoraan Itellan liiketoiminnan jatkuvuutta.

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on suunniteltu tunnistamaan tapahtumia, jotka toteutuessaan voisivat vaikuttaa konserniin ja sen strategiseen suoriutumiseen. Nämä tapahtumat voivat olla vaikutukseltaan positiivisia tai negatiivisia. Liiketoimintamahdollisuus määritellään tapahtumaksi, joka toteutuessaan vaikuttaa positiivisesti tavoitteiden saavuttamiseen. Riski määritellään tapahtumaksi, joka toteutuessaan vaikuttaa negatiivisesti tavoitteiden saavuttamiseen.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan perimmäisenä tavoitteena on antaa kohtuullinen varmuus siitä, että yritys saavuttaa strategiset tavoitteensa ja avaintavoitteensa sekä kykenee hyödyntämään liiketoimintamahdollisuutensa. Avaintavoitteiden saavuttamista ei kuitenkaan voida tavoitella millä tahansa hinnalla; yrityksen on verrattava riskikuvaansa riskinottohaluunsa ja riskinkantokykyynsä säännöllisesti varmistaakseen, että ne ovat tasapainossa keskenään. Riskinottohalulla tarkoitetaan sitä, miten suuren riskin yritys on valmis hyväksymään ottaen huomioon sen kyvykkydet ja eri sidosryhmien odotukset.

Riskinkantokyvyllä puolestaan tarkoitetaan sitä, miten suuren riskin yritys kykenee kestämään tilivuodessa. Koska kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla tavoitellaan koko yrityksen kattavaa kuvaa sen liiketoimintamahdollisuuksista ja riskeistä, riskienhallinnalla tulee pyrkiä kattamaan kaiken tyyppiset yrityksen riskit ja se tulee sisällyttää kaikkiin yrityksen tärkeimpiin liiketoimintaprosesseihin, kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin sekä organisaation kaikille tasoille. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan perimmäisenä tavoitteena on optimoida yrityksen riskien hallinta, liiketoiminnan tulos, kasvu ja pääoman käyttö kokonaisuudessaan.

Itella Oyj:n hallitus omistaa ja hyväksyy Itellan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan politiikan. Hallituksen tarkastusvaliokunta valvoo kokonaisvaltaisen riskienhallinnan täytäntöönpanoa ja

tehokkuutta. Tarkastusvaliokunta arvioi myös konsernin riskisalkun kahdesti vuodessa. Toimitusjohtaja ja talous- ja rahoitusjohtaja vastaavat siitä, että kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessit on suunniteltu ja täytäntöön pantu tehokkaasti. Konsernin laajennettu johtoryhmä (Management Board) hyväksyy Itellan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan lähestymistavan ja arvioi säännöllisesti riskienhallinnan prosessien täytäntöön panoa sekä konsernin riskikuvaa.

Kuten jo aikaisemmin todettu, kokonaisvaltainen riskienhallinta on Itellan johtamisprosessien olennainen osa. Näin ollen sen keskeisimmästä täytäntöönpanosta vastaa linjaorganisaatio liiketoimintaryhmissä, liiketoimintayksiköissä ja tuotelinjoissa sekä maaorganisaatioissa. Linjajohto vastaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisällyttämisestä strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen ja liiketoimintaprosesseihin, mukaan lukien kolmansien osapuolten operoimat vastaavat toiminnot. Liiketoimintaryhmät vastaavat esimerkiksi sen määrittämisestä, millaisista riskeistä ja niiden muutoksista liiketoimintaryhmien alaisten liiketoimintayksiköiden, tuotelinjojen, maaorganisaatioiden ja palveluntarjoajien on raportoitava linjaorganisaatiossa ja/tai matriisissa.

Liiketoimintaryhmillä sekä niille raportoivilla liiketoimintayksiköillä, tuotelinjoilla ja maaorganisaatioilla samoin kuin nimetyillä kriittisillä konsernitoiminnoilla tulee kullakin olla nimetty riskienhallinnan yhteyshenkilö (Risk Champion, kts. s.44), jonka tehtävänä on tukea ja kehittää riskienhallintaa omassa organisaatiossaan. Vaatimus koskee myös itsenäisiä liiketoimintayksiköitä, kuten esimerkiksi Itella Pankki Oy:tä.

Kriittisillä konsernitoiminnoilla tässä yhteydessä tarkoitetaan Myynti ja Markkinointi -toimintoa, Konsernirahoitusta, Konsernitaloutta, Konserni ICT:tä, Viestintää, Lakiasioita, Itella Real Estate Oy:tä, Konserni HR:ää, Hankintaa ja Yritysturvallisuutta. Konsernitoimintojen kriittisyyttä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kannalta arvioidaan säännöllisesti konsernin laajennetussa johtoryhmässä ja riskienhallinnan organisatoriseen kattavuuteen tehdään tarvittavat muutokset.

Jokainen Itellan työntekijä on vastuussa omaan työhönsä liittyvien riskien hallinnasta ja havaitsemiensa keskeisten riskien ilmoittamisesta linjajohdolle. Itella Strategy Forum (ISF) toimii kokonaisvaltaisen riskienhallinnan menetelmien kehittämisen ohjausryhmänä. Konsernin riskienhallintajohtaja vastaa tämän politiikan täytäntöönpanon tukemisesta, konsernitasoisen riskien konsolidoinnin koordinoinnista sekä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan menetelmien kehittämisestä. Konsernin riskienhallintajohtaja raportoi konsernin talous- ja rahoitusjohtajalle. Business Audit -toiminto arvioi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kattavuutta ja tukee riskien tunnistamisessa.

Riskienhallintaprosessin keskeiset komponentit ovat: 1) (Strategisten) tavoitteiden asettaminen ja/tai arviointi, 2) riskien tunnistaminen, 3) riskien analysointi, 4) riskien evaluointi ja priorisointi, 5) riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelu ja toteuttaminen, 6) riskien raportointi ja 7) riskien monitorointi.

Alla esitetty kuva havainnollistaa riskienhallintaprosessia ja kunkin vaiheen tavoitteita.



Kuvio 6 Riskienhallintaprosessin kuvaus (Itella 2012)

Konsernin strategiaprosessin lisäksi kuvattua riskienhallintaprosessia on sovellettava seuraavissa

liiketoimintaprosesseissa: yritysjärjestelyt mukaan lukien toimintojen ulkoistaminen, uusien liiketoimintojen, tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, suuret pääomainvestoinnit, merkittävät muutokset liiketoimintamallissa ja tuotannossa sekä merkittävät ohjelmat ja projektit.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan keskeisten toimien aikataulus on linkitetty muihin strategia- ja

liiketoimintasuunnittelun toimiin siten kuin konsernin strategiaprosessissa on kuvattu. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on sisällytettävä jo konsernin strategiaprosessin ensimmäisiin vaiheisiin. Tällöin edellisen vuoden suoriutumista ja liiketoimintaympäristön trendejä ja ilmiöitä analysoidaan sekä strategisia riskejä ja liiketoimintamahdollisuuksia tunnistetaan ja analysoidaan systemaattisesti strategisen ympäristön keskeisten muutosvoimien ymmärtämiseksi.

Konsernitasolla toteutetaan edellä kuvattu yksityiskohtaisempi riskienhallintaprosessi osana strategiatyötä. Erityisesti on huolehdittava kokonaisvaltaisesta riskianalyysistä ja siihen liittyvien havaintojen viestinnästä liiketoimintaryhmien ja konsernitoimintojen välillä, jotta voidaan varmistua, että riskit on ymmärretty samalla tavoin ja että niitä hallitaan oikealla tavalla riskin omistajan toimesta. Kokonaisvaltaista riskienhallintaa tarvitaan myös tukemaan strategian tehokasta täytäntöönpanoa. Tästä syystä liiketoimintayksiköiltä, tuotelinjoilta ja maaorganisaatiolta sekä konsernitoiminnoilta edellytetään konsernin strategiaprosessissa määritellyllä tavalla strategioiden ja/tai vuosisuunnitelmien laatimista mukaan lukien liiketoimintamahdollisuuksien ja riskien tunnistaminen, analysointi ja hallintatoimien suunnittelu. Tämän suunnittelun on perustuttava konsernin ja liiketoimintaryhmien strategioihin. Tässä prosessissa konsernin ja liiketoimintaryhmien strategiset tavoitteet ja riskit integroidaan seuraavaa vuotta koskevaan vuosisuunnitteluun ja tavoitteen asetantaan.

Riskejä ja niiden kontroleja monitoroidaan ja ne raportoidaan säännöllisesti kaikilla konsernin organisaatiotasolla (Itella 2012).

Riskienhallinnan organisointi on siis järjestetty Itellassa Risk Champion – järjestelmän kautta. Jokaisessa yksikössä on yksi Risk Champion, joka syventyy yleensä oman työnsä ohella riskienhallintaan ja on siten henkilö, jonka puoleen yksikön muut työntekijät voivat ongelmatilanteissa kääntyä. Risk Champion on yleensä esim. yksikkönsä kehityspäällikkö tai muu avainroolissa oleva, joka tietää yksikkönsä asiat hyvin. Risk Championit koulutetaan konsernin riskienhallintayksikön toimesta, ja he tapaavat toisiaan tasaisin väliajoin pitääkseen itsensä ja toisensa tilanteen tasalla. Itellan riskienhallinta- ja yritysturvallisuusyksikkö on vastuussa riskienhallinnan organisoimisesta ja kokonaisuudesta, mutta jokainen yksikkö on vastuussa omien riskiensä hallinnasta ja seurannasta. Riskienhallintayksikön vastuulla on kouluttaa risk championit ja tutustuttaa heidät riskienhallinnan termistöön, muuta liiketoiminnan syvä tunteminen on ehdoton edellytys hyvään riskienhallintaan. Tämän takia Itellassa ei ole päädytty keskitettyyn riskienhallintaan vaan hajautettuun risk champion – vaihtoehtoon (Markku Rajamäki 2012, haastattelu).

Riskienhallinnan sisäisestä tarkastuksesta ja valvonnasta Itellassa vastaa Business Audit – osasto, joka tekee tarkastuksia pyydettyä tai omaehtoisesti. Business Audit – osasto tekee tarkastuksia myös muita asioita kuin riskienhallintaa koskien, mutta se menee tämän tutkimusalueen ulkopuolelle.

Kesko

Riskit

Kesko jakaa keskeisimmät riskinsä Itellan tapaan strategisiin, operatiivisiin ja muihin (rahoitus-) riskeihin. Jaottelun tarkoituksena on tehdä riskeistä vertailukelpoisia ja kyseinen jaottelu on osoittautunut tässä erittäin hyväksi.

Keskon keskeisimpinä riskeinä ovat toimintansa hallinta yhdessä kauppiaiden kanssa sekä myytävien tuotteiden että niiden raaka-aineiden hintojen muutokset.

Myös Kesko laajentaa voimakkaasti liiketoimintaansa Venäjällä rauta- ja urheilukaupassa sekä avaa ensimmäiset ruokakauppansa. Laajentumisen kannalta on keskeistä onnistua hyvien kauppapaikkojen hankinnassa ja rakentamisessa, kauppakonseptien kehittämisessä, ostotoiminnassa ja logistiikassa sekä avainhenkilöstön rekrytoinneissa. Venäjän maariskit kuten korruptio, viranomaistoiminnan ennakoimattomuus ja nopeat muutokset laeissa ja niiden soveltamisessa sekä yllättävät muutokset toimintaympäristössä voivat hidastaa laajentumista ja vaikeuttaa liiketoimintaa.

Keskon operatiivisina riskeinä ovat verkkokaupan suosion kasvaminen, kansainvälisen verkkokaupan lisäys kuluttajien vaihtoehtoihin ja ostopäätösten syntyminen entistä useammin verkossa olevan tiedon perusteella. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää asiakkaita kiinnostavia sekä perinteisen että verkkokaupan konsepteja, monikanavaisuuden hyödyntämistä ja tätä tukevaa asiakaskommunikaatiota. Riski on, että verkkokaupan ja sähköisen asiakaskommunikaation kehityshankkeet etenevät Keskolla kilpailijoita hitaammin.

Myös Keskon liiketoimintamuutosten toteuttaminen edellyttää entistä kehittyneempiä ohjaus- ja tietojärjestelmiä. Epäonnistuminen muutosten määrittelyssä, teknologiavalinnoissa, muutosprojektien johtamisessa ja käyttöönotossa hidastaisi liiketoimintamuutosten toteuttamista.

Keskon ketjutoiminta perustuu merkittävin osin kauppiasliiketoimintamalliin poiketen useimmista kilpailijoista. Kauppiasliiketoimintamallin etuina ovat mm. kauppiaan paikallinen asiakastuntemus ja kyky reagoida nopeasti asiakastarpeiden tai kilpailutilanteen muutoksiin. Toisaalta tämä tuo myös täysin uudenlaisen riskin Keskolle kilpailijoihin nähden. Kesko

onkin saanut K-kauppias toimintatavasta paljon positiivista huomiota, joka on positiivisen riskin (liiketoimintamahdollisuuden) toteutuminen. (Kesko 2011)

Todennäköisenä riskinä Kesko näkee myös ruoan hinnan nousun ja sen vaikutuksen tulokseen. Ruoan hinnan nousu johtuisi uudesta kilpailulaista, jonka piiriin joutuvat yritykset joiden markkinaosuus on yli 30%:ia. (Talouselämä, 15.11.2012) Riskin vaikutus ei olisi kovinkaan suuri, koska myös Keskon suurin kilpailija olisi lain vaikutuksen piirissä. Todennäköisyys nostaa kuitenkin riskin kokonaisarviota.

Keskon rahoitusmarkkinoiden kriisiytyminen ja jatkuva epävarmuus euroalueella, julkisen sektorin velkaantumisesta aiheutuvat verojen, julkisten maksujen korotukset ja työttömyyden kasvu heikentävät ostovoimaa ja investointihalukkuutta sekä vaikuttavat kielteisesti kuluttajaluottamukseen ja kysyntään erityisesti käyttötavara-, rauta- sekä auto- ja konekaupassa. Rahoitusmarkkinoiden kiristymiseen ja kysynnän heikentymiseen varaudutaan arvioimalla mm. kustannuksia ja investointeja entistä kriittisemmin sekä tehostamalla ostotoimintaa ja valuuttakurssisuojausta sekä tehostamalla vastapuoliriskien, saamisten ja varastojen hallintaa (Keskon kotisivut).

Autokaupan romahtaminen vuonna 2012 on ollut Keskon yksi suurimmista toteutuneista riskeistä. Liikevaihdon putoaminen 15,4 prosentilla on vaikutukseltaan suurehko riski, jonka toteutumisen todennäköisyys oli myös suurehko. Yritys oli kuitenkin varautunut tähän ja on jo reagoinut tapahtumaan erinäisin säästöin ja juuri mainituin investointien vähennyksin (Talouselämä, 24.10.2012).

Myynnin romahtamisen ohella toteutui samalla toinen riski, maineriski. Keskon pääjohtajaa Matti Halmesmäkeä syytettiin huonosta henkilökunnan kohtelusta, joka sai suuren huomion lehdistössä ja aiheutti kenties arvaamattoman maineriskin toteutumisen. Kyseisenlainen riski ei kuitenkaan toteutunut ensimmäistä kertaa. Vuonna 2011 Halmesmäki kommentoi silloisen pääministerin kehoa epäasiallisesti, ja tästä nousikin aikanaan iso kohu (Suomen Kuvalehti, 28.1.2011).

Keskon riskit ovat siis lähinnä liikeriskejä, mutta pääjohtaja Halmesmäen lausunnoissa on hieman vahinkoriskien piirteitä, joskaan niitä vastaan ei voi hankkia vakuutusta.

Riskienhallinta

Keskon riskienhallinta perustuu COSO ERM – viitekehykseen, SFS-ISO 31000 – standardiin ”Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet ” sekä Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodiin (Corporate Governance). Siihen Keskona lukeutuu riskienhallinta, sisäinen valvonta, vastuulliset toimintatavat sekä Keskon omat arvot.

Riskienhallinnan tarkoituksena on varmistaa Kesko-konsernissa asiakaslupausten täyttämistä, tuloskehitystä, osingonmaksukykyä, osakasarvoa, vastuullisten toimintatapojen toteutumista sekä liiketoiminnan jatkuvuutta. Riskienhallinnan tulee olla systemaattista toimintaa, joka takaa koko konsernin kattavan ja tarkoituksenmukaisen riskien tunnistamisen, arvioinnin, hallinnan sekä valvonnan. Se kuuluu olennaisena osana Keskon suunnittelu- ja johtamisprosesseihin, päätöksentekoon, päivittäiseen johtamiseen ja toimintaan sekä valvonta- ja raportointimenettelyihin.

Riskienhallinta toteutetaan riskejä arvioimalla ja niitä hallitaan liiketoimintalähtöisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tämä tarkoittaa, että keskeisiä riskejä tunnistetaan, arvioidaan, hallitaan, seurataan ja raportoidaan järjestelmällisesti osana jokaisen toimintaa, niin konserni-, toimiala-, yhtiö- kuin yksikötasollakin kaikissa maissa.

Kesko laajentaa riskienhallintansa koskemaan myös omaa arvoketjuaan eli K-kauppiaita, tavarantoimittajia sekä palveluntoimittajia.

Riski Keskona määritellään tapahtumaksi tai olosuhteeksi, joka voi vaikeuttaa tai estää Keskon tavoitteiden saavuttamista tai jonka vuoksi liiketoimintamahdollisuuksia voi jäädä hyödyntämättä. Riskien luokittelussa Kesko seuraa siis pitkälti COSO ERM – viitekehystä ja jakaa riskit strategisiin, operatiivisiin ja rahoitusriskeihin. Riskienhallinnassaan Kesko ottaa näiden riskien lisäksi huomioon myös maineriskit, joita käsiteltiin aikaisemmin.

Keskon hallituksen määrittelee kullekin hetkelle riskinottohalun tason, joka ohjaa riskinottoa koko konsernissa. Tätä tasoa seurataan jatkuvasti suhteessa konsernin riskinkantokykyyn. Erityisen tärkeää tämä seuranta on strategiakäsittelyn yhteydessä sekä päätettäessä konsernin kannalta merkittävistä liiketoimintahankkeista tai investoinneista.

Riskienhallinnan toteuttamisen vastuu on liiketoiminta- ja konsernijohdolla. Silti jokaisen keskolaisen tulee tuntea ja hallita oman työnsä ja vastualueensa riskit ja

riskienhallintatoimenpiteet. Riskienhallinnan organisaatio ohjaa ja kehittää konsernin riskienhallintaa keskitetysti sekä tukee liiketoimintaa tämän toteuttamisessa ja raportoinnissa.

RISKIENHALLINNAN ORGANISOINTI KESKO-KONSERNISSA



Kuvio 7 Riskienhallinnan organisaatiokaavio (Kesko 2012)

Vastuu riskienhallinnan toteuttamisesta on siis liiketoimintajohtolla ja konsernitoimintojen johtolla. Kullakin toimialalla on johtoryhmään kuuluva riskienhallinnan vastuhenkilö, yleensä talousjohtaja, joka vastaa riskienhallinnan ja turvallisuuden organisoinnista ja ohjeistamisesta kyseisellä toimialalla ja on vastuussa riskienhallintatoimenpiteiden raportoinnista. Tämän lisäksi toimialoilla on riskienhallinta- ja turvallisuuspäälliköitä, jotka vastaavat riskienhallinnan ja turvallisuuden kehittamisestä ja ohjaamisesta omalla toimialallaan yhteistyössä liiketoimintajohtoon ja tukitoimintojen kanssa. Keskolla on siis

luotu selkeä rakenne riskienhallintaa ja raportointia varten ja sen tuki lähtee ylimmältä johdolta asti!

Keskossa toimii myös konsernitason riskienhallinnan ohjausryhmä, jossa konsernin pääjohtaja on puheenjohtaja ja jäsenet ovat toimialojen ja konsernitoimintojen johtoa.

Keskeisenä periaatteena Keskon riskienhallinnassa on siis tavoitteiden asettaminen liiketoimintamahdollisuudet ja riskit huomioiden. Kesko ottaa tietoisia ja arvioituja riskejä strategiavalinnoissa päätetyissä rajoissa esim. liiketoiminnan laajentamisessa, markkina-aseman vahvistamisessa sekä uuden liiketoiminnan luomisessa (Kesko 2012).

Erot ja yhteneväisyydet palvelualan yritysten riskiretoriikassa

Itella ja Kesko määrittelevät molemmat riskienhallintansa tavoitteeksi käytännössä toimintansa mahdollisimman hyvän jatkumisen sekä tulevaisuuden suunnitelmien varmistamisen. Molemmat määrittelevät tosin tämän hieman eri tavoin. Itella määrittelee riskienhallintansa tavoitteen seuraavasti:

”Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan päätavoitteena on tukea Itellan strategisten tavoitteiden ja muiden avaintavoitteiden saavuttamista suojaamalla niitä yllättäviltä riskeiltä.” (Itellan riskienhallintapolitiikka)

Kesko vastaavasti määrittelee riskienhallintansa tavoitteen näin:

”Riskienhallinnan tarkoituksena on varmistaa Kesko-konsernissa asiakaslupauksen täyttämistä, tuloskehitystä, osingonmaksukykyä, osakasarvoa, vastuullisten toimintatapojen toteutumista sekä liiketoiminnan jatkuvuutta.” (Kesko 2012)

Molemmissa on selkeästi haettu samaa tarkoitusta, mutta johtuen omistajakannan eroista (Itella valtion omistama) ja siitä, että vain Kesko on pörssilistattu, on riskienhallinnan määrittelyssä eroja muun muassa osingonmaksun kyvyn ja osakasarvon kasvattamisen esille tuonnissa.

Kuten jo mainittu, molemmat yritykset käyttävät riskienhallintansa pohjana COSO ERM – viitekehystä, jonka takia riskienhallintatavat ja – periaatteet ovat luonnollisesti hyvin

samankaltaiset. Molemmilla yrityksillä puhutaan riskinottohalusta ja riskinkantokyvystä sekä mitä nämä kumpikin ovat kullakin hetkellä, riskienhallinnan systemaattisesta ja kokonaisvaltaisesta roolista sekä siitä, että riskienhallinnan on oltava mukana jo strategian luomisvaiheessa.

Riskienhallinnan konkreettinen organisointi eroaa yritysten kesken johtuen osaksi erilaisesta organisaatorakenteesta ja osaksi erilaisesta päätöksestä rakentaa riskienhallinta. Keskon yrittäjävetoinen malli vaatii erilaisen riskienhallintaorganisoinnin kuin Itellan matriisiorganisaatio. Tämän lisäksi Kesko on päätenyt, osaksi organisaatorakenteensa vuoksi, rakentamaan riskienhallintansa niin, että jokaisella toimialalla on riskienhallintapäällikkö, joka vastaa riskienhallinnasta yhdessä liiketoimintajohdon kanssa. Tämän lisäksi Keskolla on riskienhallinnan ohjausryhmä, jonka vastuulla on riskienhallinnan suuntaviivojen ja kehityksen suunnittelu ja valvonta.

Itella puolestaan on organisoinut riskienhallintansa koko konsernin keskitetyllä yritysturvallisuus- ja riskienhallintayksiköllä, joka vastaa riskienhallinnan suuntaviivojen laatimisesta ja riskienhallinnan kokonaisvaltaisesti organisoinnista ja kehittämisestä. Jokaisessa liiketoiminnossa ja tukitoiminnossa on kuitenkin yksi Risk Champion, joka hoitaa omassa yksikössään riskienhallintaa, koska tuntee oman työnsä parhaiten ja on siten paras hoitamaan tätä riskienhallintaa. Keskitetty yksikkö ei siis vastaa riskienhallinnan suorittamisesta, mutta puuttuu siihen tarvittaessa, esimerkiksi puutteiden esiintyessä. Keskitetty yksikkö hoitaa siten myös riskienhallinnan yleisen organisoinnin ja kehittämisen. Risk Championit tapaavat toisiaan säännöllisesti keskitetyn yksikön kanssa, jossa he käyvät läpi mahdollisia kysymyksiä tai kehitysehdotuksia.

Riskienhallinnan organisoinnissakaan ei siis ole suuria eroja, mutta johtuen eri organisaatorakenteista erojakin luonnollisesti löytyy.

Riskienhallinnan suunnasta ja tarkoituksesta (politiikka) vastaa molemmissa yrityksissä hallitus. Hallitus hyväksyy riskienhallintapolitiikan ja hallituksen tarkastusvaliokunta valvoo sen täytäntöönpanoa ja tehokkuutta. Toimeenpanosta vastaa toimiva johto eli toimitusjohtaja sekä talous- ja rahoitusjohtaja.

Riskin määrittelyssä Itella ja Kesko eroavat jonkin verran. Itella määrittelee tulevaisuuteen liittyvät epävarmuudet negatiivisena tapahtumana (riski), joka uhkaa toiminnan jatkuvuutta, mutta myös positiivisena tapahtumana (liiketoimintamahdollisuutena). Kesko sen sijaan määrittelee riskin tapahtumaksi tai olosuhteeksi, joka voi vaikeuttaa tai estää Keskon tavoitteiden saavuttamista tai jonka vuoksi liiketoimintamahdollisuus voi jäädä hyödyntämättä. Jälleen perimmäinen idea on melkein sama molemmilla yrityksillä, mutta Kesko ei suoranaisesti puhu Itellan tavoin riskin positiivisesta puolesta.

Riskiluokittelu molemmissa yrityksissä on lähes sama ja myös keskeisimmät riskit nähdään jopa yhteneväisinä. Palvelualan yrityksinä molemmat näkevät suurena riskinä palvelun sähköistymisen ja liiketoimintaympäristön muutoksissa mahdollisimman tehokkaasti mukana pysymisen. Molemmat myös painottavat sisäisen tehokkuuden, ja erityisesti tietojärjestelmien, tärkeyttä. Itellalla on valtio-omistajuutensa takia erityisiä riskejä, kuten postinvälityksen vapautuminen avoimelle kilpailulle ja siten postipalvelulain tulkintaan. Itellan on pakko toimittaa postia kaikkialle Suomeen, kun mahdolliset kilpailijat taas voivat valita vain tuottavimmat alueet toimintaansa.

Palvelualalla keskeisimmät riskit ovat siis liikeriskejä niiden puhtaimmassa muodossaan. Itellan ja Keskon päähuolenaiheina ovat pärjääminen alati muuttuvassa toimintaympäristössä sekä maantieteellisesti laajentuvassa markkinassa. Näiden riskien hallitseminen on täysin yritysten omissa käsissä eikä tällaisia riskejä vastaan voi ottaa vakuutuksia. Riskienhallinnan tehokas ja oikein kohdistettu toimiminen onkin ehdoton edellytys näiden riskien hallitsemiseksi.

Teollisuudenala

Neste Oil

Riskit

Teollisuuden alan yrityksistä Neste Oil noudattaa samaa kaavaa riskiensä luokittelussa Itellan ja Keskon kanssa. Neste Oil jakaa siis myös riskinsä strategisiin, operatiivisiin sekä muihin riskeihin.

Neste Oilin yksi suurimmista riskeistä koostuu arvattavasti muuttuvasta raakaöljyn hinnasta. Öljymarkkinat ovat olleet hyvin vaihtelevat, ja vaihteluiden odotetaan jatkuvan. Neste Oil ja muut öljynjalostajat ovat alttiita niin poliittisille ja taloudellisille tapahtumille kuin luonnonilmiöillekin, jotka voivat vaikuttaa öljytuotteiden kysyntään ja tarjontaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Riskit jakautuvat siis melko tasaisesti liike- ja vahinkoriskeihin.

Maailmantalouden kehittymiseen liittyy myös edelleen epävarmuutta, mikä todennäköisesti vaikuttaa Neste Oilin öljytuotteiden ja erityisesti dieselin kysyntään. Sen lisäksi Neste Oil näkee suurena riskinä yrityksen maineen, joka on pidettävä hyvällä tasolla toiminnan jatkumiseksi.

EU:n ja eräiden muiden keskeisten markkina-alueiden biopolttoaineita koskevan lainsäädännön täytäntöönpano voi vaikuttaa Neste Oilin biopolttoaineiden kysynnän kehityksen nopeuteen. Riskeihin kuuluu myös yhtiön uusiutuvista raaka-aineista valmistetun NExBTL-dieselin laitosinvestoinneista saatavien hyötyjen toteutumatta jääminen tai viivästyminen. Riskin toteutumisen todennäköisyys on suuri, koska kaikki EU-maat eivät ole vielä antaneet lupaa NEcBTL-dieselin myyntiin. Pahimmillaan tämä tarkoittaa miljardiluokan investointien valumista hukkaan (Talouselämä, 20.11.2012).

Pidemmällä aikavälillä epäonnistuminen Neste Oilin oman teknologian suojaamisessa ja kilpailevien uusiutuvien polttoainetekniikoiden tai hybridi- ja sähköajoneuvojen kehittäminen ja käyttöönotto voivat vaikuttaa negatiivisesti yhtiön tulokseen. Myös EU on lisännyt riskin todennäköisyyttä ilmoittaen, että pitkällä tähtäimellä kasvun pitää tulla jätteistä eikä öljystä (Talouselämä, 20.11.2012). Uusiutuvien polttoaineiden marginaalit voivat vaihdella eri markkinoilla johtuen nopeasti muuttuvista raaka-aineiden ja tuotteiden hinnoista ja siten vaikuttaa Uusiutuvat polttoaineet -liiketoiminnan kannattavuuteen.

Nopeat ja suuret raaka-aineiden ja tuotteiden hinnanvaihtelut voivat johtaa merkittäviin varastovoittoihin tai -tappioihin tai käyttöpääoman muutoksiin. Näillä puolestaan voi olla selvä vaikutus yhtiön IFRS:n mukaiseen liikevoittoon sekä rahavirtaan.

Neste Oilin suurimpina, lyhyen aikavälin operatiivisina riskeinä ovat suunnittelemattomat sekä odottamattomat häiriöt Neste Oilin tuotantolaitoksilla ja erinäiset kuljetusriskit. Vuoden

2012 keväällä Kajaanin öljyvarastolla realisoitui juuri tällainen riski, kun öljyä pääsi vuotamaan tuhansia litroja ympäristöön. Riskiin oli varauduttu ennalta ehkäisevästi että riskin pienentämissuunnitelmin ja niissä onnistuttiinkin suhteellisen hyvin (Talouselämä, 30.4.2012).

Pitkällä aikavälillä suurimmat operatiiviset riskit muodostuvat raaka-aineiden hinnan muutoksista sekä jalostusmarginaalien muutokset. Myös Neste Oilin rahoituksen saatavuus, kasvavat pääomakustannukset sekä uusien, kilpailukykyisten ja kustannustehokkaiden raaka-aineiden hankkimiseen ja kehittämiseen liittyvät haasteet saattavat vaikuttaa konsernin tulokseen.

Tärkeimmät Neste Oilin tulokseen vaikuttavat markkinatekijät ovat kuitenkin kansainväliset jalostusmarginaalit, Pohjanmeren Brent-raakaöljyn ja venäläisen raskaamman raakaöljyn (REB) välinen hintaero, Yhdysvaltain dollarin ja euron välinen valuuttakurssi sekä kasviöljyjen väliset hintaerot (Neste Oil 2012).

Riskienhallinta

Riskin Neste Oil määrittelee yhtiön tavoitteiseen ja tulokseen vaikuttavana tapahtuman mahdollisuutena. Se tunnistaa riskin sekä uhkana että mahdollisuutena. Neste Oil edistää riskitietoista kulttuuria kaikessa päätöksenteossaan.

Riskienhallinnassaan Neste Oil käyttää pohjana kokonaisvaltaista riskienhallintaviitekehystä, Enterprise Risk Managementia (ERM), jonka se käynnisti vuonna 2006. Neste Oilin tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen riskienhallintajärjestelmä sekä aloittaa riskienhallintakäytäntöjen yhdistäminen jokapäiväiseen työhön koko konsernissa. Tähän sisältyy Neste Oilin strategia- ja liiketavoitteiden sekä operatiivisten tavoitteiden uhkana olevien riskien systemaattinen ja yhtenäinen tunnistaminen, arviointi ja raportointi.

Koska Neste Oilin toiminta on laajaa ja monimuotoista, sekä sen liiketoiminnan erityisen luonteen vuoksi, sen liiketoiminta, henkilöstö, omaisuus sekä ympäristö ovat alttiina monenlaisille riskeille. Näitä riskejä torjutaan operatiivisen toimin jatkuvasti. Riskienhallinta kattaa myös yhtiön maineen ylläpidon, lakiasiat, teknologian sekä investoinnit ja henkilöstötoiminnot.

Neste Oilissa on hallituksen hyväksymä riskienhallintapolitiikka ja riskienhallintaperiaatteissa on määritelty konsernin sekä sen liiketoiminta-alueiden ja toimintojen strategisiin ja operatiivisiin tavoitteisiin liittyvien riskien hallintaperiaatteet.

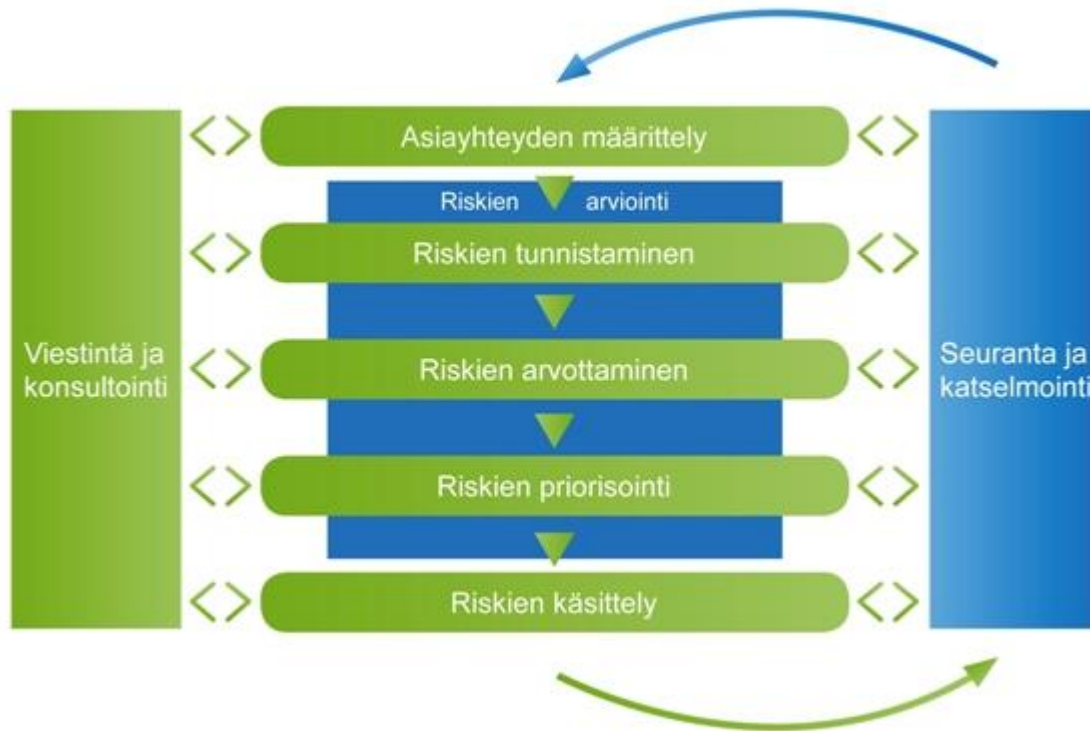
Riskienhallinnassa Neste Oil korostaa riskitietoisuutta ja ennaltaehkäisevää riskien hallintaa. Riskienhallinnan tavoite Neste Oililla on kilpailuetu, joka syntyy tukemalla mahdollisuuksia sekä vähentämällä uhkia. Neste Oil hallitsee riskinsä toiminnallisena osana suunnittelua, päätöksentekoa ja operatiivista toimintaa ennalta määriteltyjen vastuiden ja roolien puitteissa.

Neste Oilin riskienhallintamallissa on kolme riskienarvioinnin osa-aluetta.

- Kokonaisvaltainen riskienhallinnan prosessi eli ERM (Enterprise Risk Management) on systemaattinen tapa tunnistaa strategisiin tavoitteisiin ja liiketoimintasuunnitelmiin liittyvät uhat ja mahdollisuudet.
- Riskikäsikirjoissa määritellään periaatteet, käytännöt ja menettelytavat.
- Organisaation riskitietoisuuden perustana on yksittäisten työntekijöiden ennakoiva harkinta ja käyttäytyminen.

Riskienhallinta koostuu näistä kolmesta arvioinnin osa-alueesta ja kullakin osa-alueella sovellettavasta riskienhallinnan perusprosessista.

Riskienhallinnan perusprosessi



Kuvio 8 Riskienhallinnan prosessi (Neste Oil 2012)

Konsernin riskienhallinnan johtaminen perustuu kolmen puolustuslinjan malliin. Kyseisessä mallissa riskienhallintaan liittyvä hallinnointi jakautuu kolmeen osa-alueeseen:

1. Liiketoiminta-alueet ja yhteiset toiminnot vastaavat omista riskeistään ja niiden hallinnasta.
2. Riskienhallinnan asiantuntijat valvovat ja konsultoivat toimintoja ja kehittävät järjestelmiä.
3. Riippumaton tarkastusvaliokunta varmistaa yhtiön riskienhallinnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden.

Riskin arvioimisen edellytyksenä on, että organisaation tavoitteet on määritelty. Taloudellisessa raportoinnissa yleisenä tavoitteena on raportoinnin luotettavuus. Tämä tarkoittaa sitä, että liiketapahtumat kirjataan ja raportoidaan täydellisesti ja oikein (Neste Oil 2012).

Metso

Riskit

Metson tapa luokitella riskit eroaa hieman muista tähän mennessä käsitellyistä yrityksistä. Metso luokittelee oheisen kuvion mukaan riskit strategisiin, rahoitus-, toiminnallisiin (operatiivisiin) sekä vahinkoriskeihin. Eroa ei siis ole paljon, mutta vahinkoriskit ovat nostettu merkittävämpään asemaan kuin muissa. Eli Metso painottaa riskiluokittelussaan enemmän perinteistä (Engblom 2003: 15–26) jaottelua liike- ja vahinkoriskeihin kuin muut tutkimani yritykset.

Suurimpiin strategisiin riskeihinsä Metso lukee liiketoiminnan kehitysriskit eli sopeutuminen muuttuvaan maailmaan niin johtamisen, henkilöstön osaamisen, laajentumisen kuin maineenkin osalta. Tämä riski onkin vaikutukseltaan ja todennäköisyydeltään yksi tärkeimmistä riskeistä, ja se on päässyt osaltaan myös toteutumaan. Sopeutuminen muuttuvaan maailmaan ja kilpailukykyisenä pysyminen on vaatinut Metsolta tiukkoja päätöksiä, jotka näkyvät nyt n. 1 800 ihmisen YT-neuvotteluina. Tämä ei suoranaisesti ole kuitenkaan toteutunut riski, vaikka tämän riskin (sopeutumisessa epäonnistuminen) toteutuminen voisikin pahimmassa tapauksessa johtaa jopa yrityksen konkurssiin. Toteutunut riski on tämän vaikutus Metson maineeseen. Mediassa on vuoden 2012 syksyn aikana käyty kiivasta keskustelua Metson yhteiskuntavastuusta, ja kyseenalaistettu jopa YT-neuvotteluiden tarve kokonaan.

Vaikutukseltaan realisoitunut maineriski ei ole katastrofaalisen suuri, mutta todennäköisyys on suurehko ja siksi siihen on varauduttava; ja niin Metso on varmasti tehnytkin.

Tämän lisäksi Metso varautuu vahvasti poliittisiin muutoksiin, ilmastonmuutoksen aiheuttamiin riskeihin, teknologiariskeihin sekä liiketoimintaympäristöön liittyviin riskeihin, esimerkiksi lamaan tai taantumiaan.

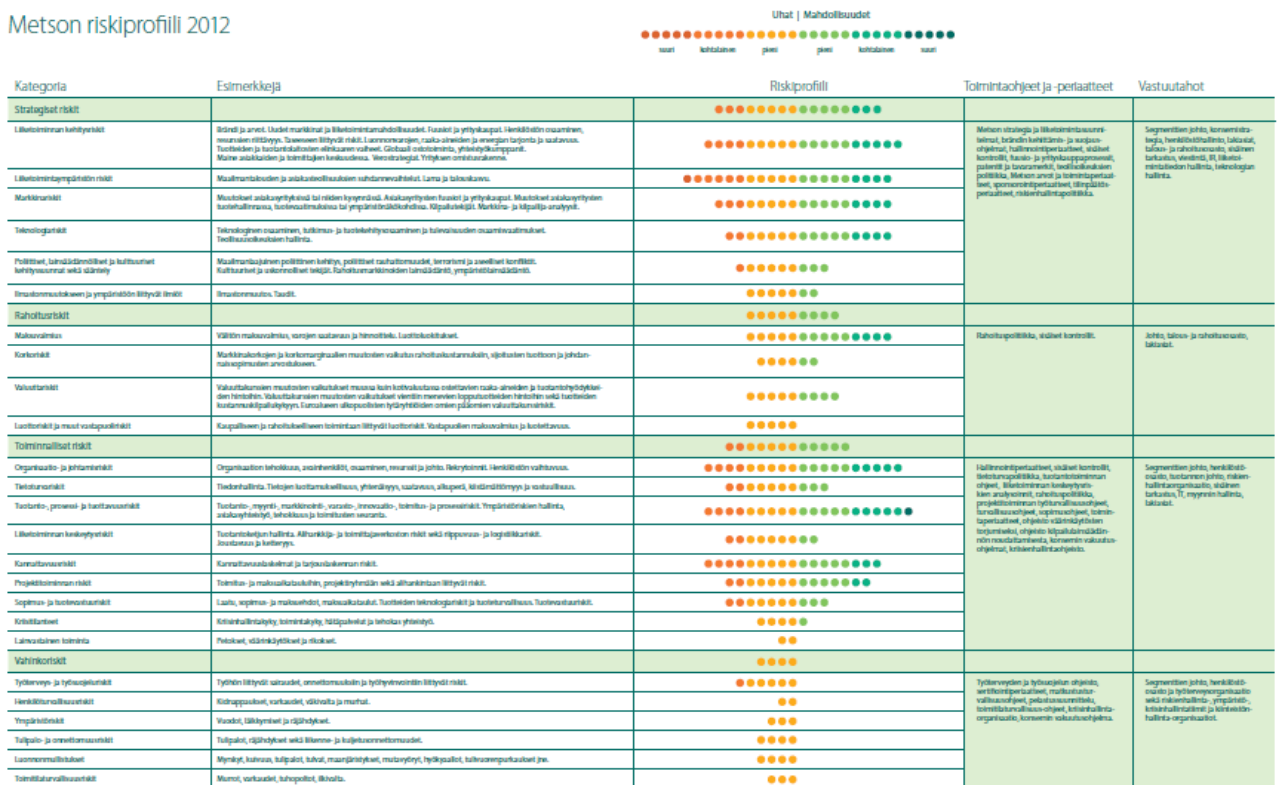
Liiketoiminnallisista riskeistä Metso nostaa esiin organisaation tehokkuuden, tuotanto, myynti- ja ympäristönhallintariskit, kriisitilanneriskit sekä lainvastaisen toiminnan riskit. Tarkemmin Metson tärkeinä näkemiä toiminnallisia riskejä näkee alla olevasta taulukosta.

Rahoitus- ja vahinkoriskejä Metsolla on myös monia. Maksuvalmiuden riittävyys, korko- ja valuuttariskit, työterveys- ja työsuojeluriskit sekä toimitilaturvallisuuteen liittyvät riskit ovat

suurimpia uhkia Metson toiminnalle rahoitus- ja vahinkoriskien näkökulmasta. Riskit ovat hieman päällekkäisiä liiketoiminnallisten riskien kanssa, joka ilmaisee sen, miten vaikeaa riskejä on oikeassa maailmassa luokitella yksiselitteisesti. Riski voi samanaikaisesti kuulua moneen eri luokkaan riippuen katsojasta ja katsontakannasta (Metso2012).

Neste Oilin tavoin Metson riskit jakautuvat niin liike- kuin vahinkoriskeihin.

Metson riskiprofiili 2012



Kuvio 9 Metson riskiprofiili (Metso 2012)

Riskienhallinta

Metson toiminnan laajentuessa maantieteellisesti ja kohdistuessa uusiin teknologioihin ja asiakastoimialoihin, sen liiketoiminta- ja kilpailuympäristö muuttuvat yhä monimutkaisemmiksi. Tämä kehitys lisää Metson toimintaan liittyvää epävarmuutta. Riskienhallinnalla Metso tukee strategisten ja liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista ja turvaa toimintamme jatkuvuuden muuttuvissa olosuhteissa.

Metso määrittelee riskin epävarmuudeksi, joka toteutuessaan voi vaikuttaa joko myönteisesti tai kielteisesti sen tavoitteiden saavuttamiseen. Riski on siis joko mahdollisuus tai uhka tai niiden yhdistelmä. Riskin merkittävyyttä Metso arvioi tapahtuman todennäköisyyden ja seurausten yhdistelmänä.

Riskienhallinnassa Metson pääperiaatteena on liiketoiminnan mahdollisuuksien vahvistaminen. Lisäksi Metso pyrkii minimoimaan toiminnalleen haitallisten riskien vaikutukset ja välttämään vahinkoriskit. Metso keskittyy riskienhallinnassaan riskien arviointiin ja tarvittavien toimenpiteiden toteuttamiseen ennakolta. Näin se voi hyödyntää mahdollisuuksiaan ja rajata haitalliset vaikutukset niin, että se saavuttaa tavoitteensa. Riskien kartoittamisella ja analysoinnilla Metso tukee sekä strategista että liiketoimintansa päivittäistä operatiivista suunnittelua ja päätöksentekoa. Kattava ja systemaattinen riskienhallinta lisää myös niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien luottamusta Metson toimintaa kohtaan.

Riskienhallinnassaan Metso kartoittaa ja arvioi riskejä järjestelmällisesti koko organisaatiossaan ja kaikissa toiminnoissaan, ja tarvittaessa se muuttaa toimintaansa. Metson vuotuista strategiaproessia tukevissa segmenttikohtaisissa riskiarvioissa Metso analysoi mahdollisuuksien ja uhkien vaikutuksia liiketoimintaansa ja taloudelliseen asemaansa meneillään olevalla strategiakaudella ja laatii niiden pohjalta Metso-konsernin riskiprofiilin. Mikäli uhat varautumisesta huolimatta toteutuvat, niillä saattaa olla merkittävä haitallinen vaikutus Metson liiketoimintaan, taloudelliseen asemaan ja tulokseen tai osakkeiden ja muiden arvopaperien arvoon. Metso pyrkiikin pienentämään haitallisten tapahtumien taloudellisia vaikutuksia ja palauttamaan toimintansa normaaliksi mahdollisimman nopeasti.

Metson riskienhallintapolitiikka hyväksytetään hallituksella. Lisäksi hallitus valvoo, että riskienhallinnassa käytettävät suunnittelu-, tieto- ja hallintajärjestelmät ovat riittäviä riskien kartoittamiseen ja käsittelyyn. Hallituksen tarkastusvaliokunta arvioi riskienhallinnan riittävyyden ja varmistaa, että se on järjestetty riskienhallintaperiaatteidemme mukaisesti.

Metson johtoryhmä varmistaa riskienhallinnalle riittävät resurssit ja toimintaedellytykset. Liiketoimintojen johto puolestaan on vastuussa riskienhallintapolitiikan ja vuotuisen riskienhallintaohjelman toteuttamisesta oman alueensa operatiivisessa toiminnassa. Konsernin talous- ja rahoitusjohtajan sekä liiketoimintojen edustajien muodostama riskienhallintaryhmä

31.1.2013

määrittelee riskienhallintaohjelman ja varmistaa, että eri sidosryhmien näkökulmat otetaan niissä huomioon.

Konsernin riskienhallintatoiminto tukee ja valvoo riskienhallintapolitiikan ja riskienhallintaohjelman toteuttamista sekä kehittää riskienhallinnan yhteisiä prosesseja, käytäntöjä, ohjeistusta ja työkaluja koko Metson organisaation käyttöön (Metson kotisivut).

Erot ja yhteneväisyydet teollisuudenalan yritysten riskiretoriikassa

Neste Oil ja Metso eroavat jonkin verran keskenään riskienhallinta määrittelyssä. Neste Oil määrittelee riskienhallinta tarkoituksen näin:

”Riskienhallinnan tavoite on kilpailuetu, joka syntyy tukemalla mahdollisuuksia sekä vähentämällä uhkia.” (Neste Oil riskienhallintapolitiikka)

Metso määrittelee riskienhallintansa taas näin:

”Riskienhallinnalla Metso tukee strategisten ja liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista ja turvaa toimintansa jatkuvuuden muuttuvissa olosuhteissa.”
(Metso 2012)

Määritelmien perimmäinen ajatus on jälleen lähestulkoon sama, mutta Neste Oil painottaa riskienhallintaansa huomattavasti enemmän erottavana tekijänä, kilpailuetuna, kuin Metso. Metso tosin toteaa riskienhallintapolitiikassaan, että riskienhallinnan pääperiaate on liiketoiminnan mahdollisuuksien vahvistaminen. Tämäkin on tosin vielä enemmän toiminnan edellytysten varmistamista, kun riskienhallinnan näkemistä kilpailuetuna, mutta määrittelyn ero ei ole kovinkaan suuri.

Neste Oil käyttää riskienhallintansa perusteensa COSO ERM – viitekehystä, kun taas Metso käyttää ainoana (Keskolla myös maininta standardista) tutkimukseni yrityksenä ISO-31000 – standardia, joka hieman eroaa COSO ERM -viitekehystä. Erot eivät ole isoja, mutta Metso erottelee huomattavasti selvemmin ennaltaehkäisyn sekä tapahtuman jälkeisen, tapahtuman vaikutusta pienentävän toiminnan. ISO-31000 – standardi on hieman enemmän prosessipainotteinen viitekehys kuin COSO ERM.

Molempien yritysten riskienhallinnan perusteena on kuitenkin systemaattinen ja kokonaisvaltainen riskienhallinta, joka on osa jokaisen päivittäistä työtä.

Metson tapa organisoida ja rakentaa riskienhallintansa eroaa hieman muista ja rakentuu riskien järjestelmälliselle riskien kartoittamiselle ja arvioimiselle, jonka seurauksena toimintaa mahdollisesti muutetaan turvallisempaan suuntaan. Metso arvioi osana vuotuista strategiaprocessiaan segmenttikohtaiset riskit, joiden mahdollisuuksien ja uhkien vaikutukset

liiketoimintaan ja taloudelliseen asemaan otetaan huomioon, ja tämän perusteella laaditaan Metso-konsernin riskiprofiili.

Myös Neste Oil painottaa ennalta ehkäisevää riskienhallintaa, mutta Neste Oil hallitsee riskejään toiminnallisena osana suunnittelua, päätöksentekoa ja operatiivista toimintaa ennalta määriteltyjen vastuiden ja roolien puitteissa. Neste Oilissa riskienhallintamallissa on kolme riskiarvioinnin osa-aluetta:

- Systemaattinen tapa tunnistaa strategisiin tavoitteisiin ja liiketoimintamahdollisuuksiin liittyvät uhat ja mahdollisuudet
- Riskikäsikirjoissa määritellyt periaatteet, käytännöt ja menettelytavat
- Yksittäisen työntekijän ennakoiva harkinta ja käyttäytyminen

Neste Oilissa riskienhallinnan tehokkuus ja toimivuus varmistetaan kolmella eri tasolla. Jokainen liiketoiminta-alue ja toiminta vastaavat omasta riskienhallinnastaan, jonka jälkeen riskienhallinnan asiantuntijat valvovat ja konsultoivat toimintoja ja kehittävät järjestelmiä tarpeen mukaan. Viimeisenä lenkinä Neste Oilissa on riippumaton tarkastusvaliokunta, joka viime kädessä arvio riskienhallinnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden.

Vastuu riskienhallinnan suunnan hyväksymisestä on yritysten hallituksilla. Ne vastaavat riskienhallintapolitiikan ja riskienhallintaperiaatteiden laatimisesta, joissa on määritelty konsernin sekä sen liiketoiminta-alueiden ja toimintojen strategisiin ja operatiivisiin tavoitteisiin liittyvien riskien hallintaperiaatteet. Tämän lisäksi Metson hallitus on vastuussa riskienhallinnassa käytettävien resurssien riittävydestä.

Riskin Metso määrittelee epävarmuudeksi, joka toteutuessaan voi vaikuttaa joko myönteisesti ja kielteisesti sen tavoitteiden saavuttamiseen. Neste Oil taas määrittelee riskin yhtiön tavoitteisiin ja tulokseen vaikuttavana tapahtuman mahdollisuutena; niin positiivisena kuin negatiivisenakin. Määrittelyt eivät siis juurikaan eroa toisistaan, vaikka Neste Oil painottaa kenties hieman enemmän riskin tulokseen vaikuttavaa ominaisuutta.

Riskien luokittelussa Neste Oil seuraa samaa linjaa Keskon ja Itellan kanssa eli luokittelee riskinsä strategisiin- operatiivisiin- ja muihin riskeihin. Metso taas luokittelee riskit

strategisiin-, rahoitus-, toiminnallisiin- ja vahinkoriskeihin. Tämä on luonnollinen ero, kun Metso ainoa yrityksenä käyttää riskienhallintansa perustana ISO-31000 -standardia.

Keskeisimmissä riskeissään Metsolla ja Neste Oililla on paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös oleellisia eroja. Molemmat näkevät suurena riskinä poliittisen epävarmuuden ja sen vaikutuksen heidän toimintaansa sekä tuotteidensa menekkiin. Myös katkokset ja häiriöt tuotannossa nousevat erittäin keskeisiksi riskeiksi molemmilla. Molemmille yrityksille keskeisenä riski on maine.

Eroja muodostuu siitä, miten Metso näkee kehityksen mukana pysymisen keskeisenä riskinä ja Neste Oil oman raaka-aineensa eli öljyn hinnanvaihtelun maailman markkinoilla. Ero selittyy Neste Oilin, öljynjalostajana, suurella riippuvuudella öljystä ja sen hinnasta. Teollisella alalla molemmat luonnollisesti näkevät rahoituksensa saatavuuden, pääomakustannukset sekä sisäisen tehokkuuden kehittämisen isona riskinä. Tämä onkin luonnollista pääomavaltaiselle alalle, jossa on paljon toinen toistaan seuraavia työtehtäviä.

Teollisuuden alalla vahinkoriskit nousivat merkittävään asemaan liikeriskien rinnalle. Tämä onkin luonnollista pääomavaltaiselle alalle, jossa tuotantolaitoksia sekä kiinteää materiaalia on huomattavasti enemmän kuin palvelualalla. Vahinkoriskejä vastaan suojaudutaan muun muassa vakuutuksin.

Erot ja yhteneväisyydet palvelualan ja teollisuudenalan riskiretoriikassa

Yhteneväisyydet alojen välillä ovat merkittävät johtuen yritysten käyttämästä samasta riskienhallinnan viitekehyksestä eli COSO ERM:stä. Siinä riskit ja riskienhallinta määritellään yksiselitteisesti ja siinä tutkimani yritykset ovat pitkälti pysyttäytyneet.

Eroja tulee kuitenkin yritysten erilaisista organisaatorakenteista ja toimialoista. Palvelualan yrityksissä suurimpina riskeinä nähtiin sähköisen palvelun lisääntyminen ja liiketoimintaympäristön muutoksissa mahdollisimman hyvin mukana pysyminen. Itellalla erityispiirteen riskeihin tuo vielä valtionomisteisuus ja sitä kautta suuremmat poliittiset riskit. Keskolla taas yrittäjä-vetoinen organisointi vaikeuttaa hieman riskienhallinnan organisointi osaksi jokaisen työntekijän toimintaa ja varsinkin riskienhallinnan valvomista.

Teollisuuden alalla keskeisimmät riskit olivat poliittiset riskit, raaka-aineiden hintojen muutokset sekä rahoituksen ylläpitäminen pääomavaltaisella alalla. Myös sisäinen tehokkuus ylläpitämisen vaikeus nähtiin suurena uhkana.

Suurimpia eroja alojen riskien kesken onkin helppo ymmärtää, kun katsoo alojen rakennetta. Palvelualalla pääomavaatimukset eivät ole niin kovat kuin teollisuuden alalla. Palvelualalla työkuvia ja työtehtäviä ei voi helposti kuvata ohjekirjoilla, kuten teollisuudessa on mahdollista tehdä. Myös tekniset riskit, kuten katkokset tehtaissa ovat huomattavasti keskeisempiä teollisuudessa kuin palvelualalla, missä tehtaita harvemmin edes on.

Kaikille yrityksille, alasta riippumatta, on tärkeää liikeriskien hoitaminen sekä niihin varautuminen. Tutkimissani palvelualan yrityksissä liikeriskit nousivat selvästi suurimmaksi riskiluokaksi, vahinkoriskien jäädessä toissijaiseksi. Tämä onkin luonnollista, kun katsotaan alan luonnetta eli palvelun tuottamista. Siinä suurin pääoma tulee työntekijöistä ja heidän tuottamasta palvelusta.

Tutkimukseni teollisuudenalan yritykset toivat vahvasti esiin myös vahinkoriskien olemassaolon. Metsolla ja Neste Oililla oli keskeisimpien riskien joukossa monia vahinkoriskejä, esimerkiksi tuotantolaitosten keskeytysvahingot. Alan luonteesta johtuen vahinkoriskien nouseminen keskeiseksi riskiluokaksi on luonnollista, ja ero palveluun ymmärrettävä ja jopa merkittävä.

Tämä luonnollisesti näkyy myös riskienhallinnan organisoinnissa. Pääperiaate on kaikilla tutkimuksen yrityksillä sama eli riskienhallinta on kokonaisvaltaista työtä ja se kuuluu jokaiselle. Riskienhallintaorganisaation rakenne eroaa kuitenkin hieman yrityksittäin ja aloittain. palvelualalla on yhteinen riskienhallintaosasto, joka vastaa riskienhallinnan kokonaisuudesta ja kehittämistä, mutta itse riskienhallintatyö tehdään toiminnoissa. Teollisuuden alalla taas riskienhallintatyö on jalkautettu tarkasti ohjekirjoin osaksi jokaisen työtä, jota sitten johtajat ja riskienhallinnan asiantuntijat tarkkailevat. Raportoinnilla onkin erittäin iso osuus teollisuudenalan riskienhallinnassa.

Suurimmat yhtäläisyydet alojen välillä löytyvät riskienhallinnan tarkoituksesta. Molemmilla aloilla riskienhallinta nähdään oleellisena osana johtamista, strategiaa ja jokapäiväistä työtä. Kaikki yritykset panostavat riskienhallintaan tosissaan ja seuraavat sen edistymistä jatkuvasti ja tarkasti.

Suurimmat eroavaisuudet löytyvät puolestaan riskienhallinnan organisoinnista ja seuraamisesta. palvelualalla riskienhallintaa ei voida tehdä käsikirjan mukaan ja sen seuraaminen on jokaisen työntekijän varassa. Itella erikseen mainitsee, että jokainen työntekijä on velvollinen ilmoittamaan huomaamastaan riskistä välittömästi. Teollisuudessa taas suuri osa työstä on tarkkaan säänneltyä ja organisoitua ja sen riskienhallintaa voi ohjeistaa käsikirjaa avulla, ja toiminnon johtaja pystyy tarkastamaan tapahtuneet riskit esimerkiksi viikoittain ja raportoimaan ne eteenpäin kehityksen takaamiseksi.

Haastateltavan näkemys riskienhallinnasta ja sen merkityksestä

Haastatellessani Itella Oyj:n yritysturvallisuus- ja riskienhallintajohtajaa sain syvemmän käsityksen heidän riskienhallinnan ideologiasta ja tarkoituksesta. Itellan Internet-sivuilta saatu tieto on kattavaa ja tarkkaa, mutta syvällisempi katsaus riskienhallinnan taakse kertoo paljon riskienhallinnan kypsyydestä.

Itellassa riskienhallintaa alettiin systemaattisemmin tehdä ja kehittää COSO ERM – viitekehykseen nojaten vuonna 2008 konsulttiyrityksen tekemän tarkastuksen jälkeen. Ulkopuolelta tulevalla paineella oli oma osansa riskienhallinnan käynnistämässä, mutta suurin tahto tuli kuitenkin sisältä päin. Tämän haastateltava näkee erityisen tärkeänä osana toimivaa riskienhallintaa. Ylimmän sekä toimivan johdon tuki oli Itellassa alusta asti mukana riskienhallinnan suunnittelussa ja organisoinnissa, joka haastateltavan mukaan on toinen avaintekijä onnistuneeseen riskienhallintaan. Kolmas avaintekijä onnistuneeseen riskienhallintaan on roolien ja vastuiden selvä jakaminen heti alusta lähtien. Jotta riskienhallinta toimii tehokkaasti, pitää tietää mitä tehdä, mutta myös ketkä tekee.

Haastateltava näkee kaikki julkisissa tiedonannoissa olevat tiedot oleellisina osina hyvää ja toimivaa riskienhallintaa, mutta muistuttaa jo olemassa olevan riskienhallintatiedon tärkeyttä. Monet eivät välttämättä tule miettineeksi, että riskienhallintaa on tehty toisessa muodossa yrityksessä jo pitkään, mutta eri nimityksen takia sitä ei ole huomattu hyödyntää. Tämän tiedon hyväksikäyttö onkin ensisijaisen tärkeää.

Osa riskienhallintaa, tai sitä täydentävää, on ulkoisten tehojen regulaatio. Tutkimissani yrityksissä näitä ovat esimerkiksi Suomen listayhtiöiden hallintokoodi, osakeyhtiölaki sekä Corporate Governance -säännöstö (Hyvä Hallintotapa). Näiden noudattaminen on myös omalta osaltaan riskienhallintaa, mutta nämä eivät enää yksinään riitä. Suuria vaikuttajia riskienhallintaan ovatkin juuri Corporate Governance – säännöstö sekä sisäinen valvonta.

Haastateltava painottaa myös riskienhallinnan jatkuvan kehityksen merkitystä. Kerran tehty riskienhallinta ei ole riittävä suoja muutoksia ja muita riskejä vastaan, vaan riskienhallintaa pitää kehittää ja seurata jatkuvasti ja näin varmistaa sen toimivuus ajantasaisuus. Riskienhallinnan organisointiin hän ei ota kantaa. Sen voi jokainen tehdä eri tavalla, esimerkiksi muutaman kerran vuodessa tapaamalla prosessimaisesti. Kiinteää organisaatiota

ei välttämättä tarvita. Paras riskienhallinnan osaaminen on kuitenkin itse yksiköissä ja niissä toimijoissa. (Markku Rajamäki 2012, haastattelu)

Julkisilta Internet-sivuilta hankittu tieto yritysten riskienhallinnasta on kattavasti kerrottua tietoa yritysten riskienhallinnasta. Syyt riskienhallinnan aloittamiseen ja edellytykset sille ovat luonnollisesti joka yrityksellä omansa, mutta tarkasti yritykset riskienhallinnastaan tiedottavat. Niissä ei välttämättä tuoda teknisiä tekoja esille, mutta riskienhallinnan tavoite, tarkoitus ja suurpiirteinen organisointi on kattavasti selostettu.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimani yritykset edustavat siis suuria suomalaisia konserneja, joilla on suuri vaikutus Suomen kansantalouteen. Yksi yrityksistä, Itella Oyj, on jopa kokonaan Suomen valtion omistama. Teollisuuden alan yritykset ovat perinteisessä mielessä alttiita monille vaikutukseltaan suurille riskeille, kuten Talvivaaran esimerkki näyttää. Siksi niiden tutkiminen tätä tutkimusta varten on järkevää ja hedelmällistä. Niissä kun on juuri tämän takia monesti riskienhallinta pidemmällä kuin monella muulla alalla.

Palvelualalla on sen sijaan vasta lähiaikoina alettu huomaamaan, miten tärkeää riskienhallinta on myös heidän alallaan. Palvelualan luonteesta johtuen riskienhallinta on tällä alalla hieman monimutkaisempaa, kun yksinkertaisia ohjekirjoja ei pystytäkään tekemään. Palvelualan riskienhallinnan täytyy siis olla prosesseihin istutettua ja automaattista, jotta sen vaikutukset tulevat tarvittavalla tasolla esille.

Keskeisimpinä riskeinä tutkimillani yrityksillä oli selvät ehdokkaat. Palvelualalla keskeisimpinä riskeinä olivat sähköinen kehityksen mukana pysyminen kuten myös sisäisen tehokkuuden varmistaminen. Teollisuuden alalla keskeisimmät riskit olivat taas raaka-aineiden hintojen nousu sekä tuotannon keskeytymisen riskit. Kaikille yhteisiä riskejä olivat rahoitusriskit sekä markkinariskit eli esimerkiksi Euroopan taloudellinen tilanne ja sen vaikutukset yrityksen toimintaan. Teollisuuden alalla riskit painottuvat enimmäkseen keskeytysriskeihin eli vahinkoriskeihin, mutta palvelualalla yksi suurimmista riskeistä on muutos ja sen mukana pysyminen. Tämä riski on strateginen riski sen olennaisimmassa muodossaan. Kävin kirjallisuus-osuudessa läpi muutoksen eri tapoja ja niiden johtamista sekä muutosta yleisesti yhtenä yleisimmistä riskeistä nykymaailmassa. Palveluala hyvin osoittaa, miten totta tämä on. Jatkuvasta muutoksesta puhutaan jatkuvasti, sekä myös siitä, miten muutokseen pitää tottua. Tässä on konkreettinen esimerkki yritysmaailmasta ja siitä, miten riskienhallinta siihen liittyy. Toisaalta muutokseen liittyvänä riskinä on myös muuttumattomuus eli se, jos muutosta ei tapahdukaan. Miten siihen on yrityksissä varauduttu niin riskienhallinnalla kuin muutenkin. Toki tällaiset riskit huomattaisiin ilman varsinaista riskienhallintaakin, kuten aikaisemmin jo toin esille, mutta riskienhallinnan avulla varmistetaan sen nostaminen ansaitsemaansa huomioon. Se, miten muutos, tai

muuttumattomuus otetaan vastaan ja hoidetaan tehokkaasti, on eri asia, ja sitä aihetta myös sivusin hieman teoria-osuudessa.

Eri alojen välillä on huomattavia eroja riskien ja riskiluokkien välillä. Kuten jo aiemmin kävin läpi, ero teollisuudenalan ja palvelualan riskeissä ja riskiluokissa on suuri, mutta ymmärrettävä. Teollisuudenalan rakenne ja tuotantokeskeisyys tuo vahinkoriskit enemmän keskiöön kuin palvelualalla, jossa materiaalisen omaisuuden osuus ei välttämättä ole niin suuri. Tällöin liikeriskit korostuvat entisestään ja niiden hallitseminen nousee riskienhallinnan keskiöön.

Tutkimillani yrityksillä oli kaikilla lähestulkoon yhtenäinen syy riskienhallinnan aloittamiselle. Esimerkiksi Itellassa syy riskienhallinnan merkittävälle systematisoinnille ja kehittämiselle (”aloittamiselle”) oli omasta tahdosta suoritettu, mutta ulkoisen auktoriteetin tekemä tarkastus, jonka perusteella johto halusi aloittaa riskienhallinnan tekemisen. Neste Oililla päällimmäinen syy oli operatiivista toimintaa uhkaavien riskien ehkäiseminen, kuten edellä mainitut raaka-aineiden hintojen nousu. Kaikilla neljällä tutkimillani yrityksellä pääsyy on siis se, että ne haluavat varmistaa toimintansa mahdollisimman tehokkaan ja turvallisen jatkumisen. Neste Oil ja Kesko vievät ajattelun vielä hieman pidemmälle ja näkevät riskienhallinnan jopa kilpailuetuna.

Aikaisempaan riskienhallinta-ajatteluun verrattuna tämä on huomattava edistysaskel kohti oikeaa ja kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Aiemmin riskienhallinta oli parhaimmillaan satunnaisen työntekijän vastuulla, jonka hän suoritti oman päätyönsä ohella. Tähän ei annettu suoranaisia resursseja tai koulutusta, eikä sen suorittamista ja edistymistä juurikaan valvottu. Riskienhallinnan muutoksen taustalla lienee syynä riskikeskustelun nouseminen keskiöön maailman medioissa. Kun riskienhallinnan epäkohdat tai olemattomuus tuodaan esiin julkisessa keskustelussa, alkavat eri tahot kiinnittää siihen huomiota, jolloin siihen on alettava panostamaan. Ainoa ala, jossa riskienhallinnalla on pitkä historia, on finanssiala. Tämä on finanssialan suuren vaikutuksen, niin kansantalouteen kuin normaali-ihmistenkin elämään, takia nähty tarpeelliseksi jo pitkään. Muilla aloilla riskienhallinta on kuitenkin ollut, ja on edelleen, vapaaehtoista ja sillä intensiteetillä sitä on normaalisti myös hoidettu. Vasta viimeaikaiset tapahtumat monilla eri aloilla ovat saaneet lähes kaikki alat ja yritykset heräämään riskienhallintaan ja sen tärkeyteen.

Tutkimilleni yrityksille riskienhallinta on siis keino varmistaa toimintansa mahdollisimman tehokas ja keskeytyksetön jatkuminen. Teollisuuden alan yritykset ovat muotoilleet tavoitteet riskienhallinnalle lähestulkoon juuri näin. Niiden tavoite riskienhallinnalleen on siis strategisten ja liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen tukeminen ja jatkuvuuden varmistaminen. Palvelualalla nämä tavoitteet nähdään erittäin tärkeinä, mutta jokseenkin välillisinä. Lopullinen tarkoitus on esimerkiksi Keskolla asiakaslupauksen täyttäminen, osakasarvon luominen sekä tuloskehityksen varmistaminen. Eri aloilla on siis riskienhallinnan tavoitteet muotoiltu hieman eri tavoilla, mutta perimmäinen idea on niissä täysin sama; toiminnan mahdollisimman hyvä ja tehokas jatkuminen.

Riskienhallintaa voi luonnollisesti tehdä monella eri tavalla ja kaikki tavat ovat aivan yhtä oikeita. Tutkimani yritykset ovat kuitenkin kaikki, yhtä lukuun ottamatta, perustaneet riskienhallintansa COSO ERM – viitekehykseen ja ovat sen takia pitkälti toisiaan vastaavia. Metso käyttää tosin riskienhallintansa perustana ISO-31000-standardia, joka ei kuitenkaan eroa paljoa COSO ERM -viitekehystä. Molemmat viitekehykset ovat kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksiä ja siten kaikki tutkimani yritykset harjoittavat riskienhallintaansa kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti.

Tutkimissani yrityksissä puhuminen riskienhallinnasta ei siis ole vain silmänlumetta ja muiden vakuuttamista, vaan oikeaa ja arvoa tuottavaa toimintaa. Riskienhallinnasta ja riskeistä viestitään vahvasti jokaiselle työntekijälle ja rohkaistaan heitä puhumaan siitä myös keskenään. Tämän avulla riskeistä ja riskienhallinnasta tulee tutumpaa kaikille ja kaikki tietävät, miksi sitä tehdään. Tämä edistää sitoutumista kyseiseen työhön, eli riskienhallintaan.

Toki erojakin löytyy puhuttaessa riskienhallinnasta. Kuten jo huomattu, toiset yritykset puhuvat riskienhallinnasta liiketoiminnan varmistavana toimintana, kun taas esimerkiksi Neste Oil ja Kesko puhuvat siitä aitona kilpailuetuna jolla erotutaan kilpailijoista. Tällainen puhe antaa riskienhallinnalle hieman erilaisen näkökulman ja vie sitä hieman eri tavoitteeseen, mutta tuo riskienhallinnan toiminnan keskiöön, mikä lienee puheen tarkoituskin. Puheen, tai ohjekirjojen ja sääntöjen, avulla siis jopa luodaan ja muokataan riskienhallintaa ja sen toimintaa. Voidaan jopa ajatella, että retoriikan avulla tutkimissani yrityksissä luodaan pitkäjänteistä riskienhallintakulttuuria, joka tuo toiminnan olennaiseksi osaksi kaikkea toimintaa.

Miten tutkimani yritykset pyrkivät toimintansa mahdollisimman hyvän ja tehokkaan jatkumisen varmistamaan, vaihtelee luonnollisesti aloittain ja organisaatioittain. Suurin eroa tekevä syy, on yrityksen organisaatorakenne. Esimerkiksi Kesko, jolla itsenäiset K-kauppiat muodostavat suuren osan organisaatiota, riskienhallinnan organisointikin on oltava hieman erilaista kuin Itellalla, joka taas toimii matriisiorganisaatiossa. Tämä tosin ei ole itse riskienhallinnan kannalta ratkaiseva asia, mutta riskienhallinnan saaminen toimimaan kunnolla, on tämä asia ratkaistava tehokkaasti. Organisaation toimialan vaikutus näkyy taas riskienhallinnan organisoinnissa hieman eri tavalla. Tavot ohjata ja seurata riskienhallintaa on mekaanisessa ympäristössä tehtävissä Neste Oilin tavoin käsikirjoin, kun taas palvelualalla riskienhallinta on ohjeistettava ja organisoitava prosessein ja jokaisen työntekijän ymmärryksen kautta. Riskienhallinta on siis palvelualalla huomattavasti enemmän työntekijän varaan laskettavissa kuin teollisuudenalalla, jossa kirjoitetuilla säännöillä on suurempi vaikutus. Tämä seuraa hyvin alojen eroja muutenkin.

Kaikissa tutkimissani yrityksissä riskienhallinta luetaan osaksi jokaisen työntekijän vastuuta. Jokainen antaa omalla työpanoksellaan lisää riskienhallintaan ja on omalta osaltaan siitä vastuussa. Esimerkiksi Itellassa jokainen työntekijä on vastuussa ilmoittaa välittömästi havaitsemastaan riskistä, sen uhasta sekä tapahtumisesta. Jotta riskienhallinta on tehokasta, ja olisi sitä myös jatkossa, on työntekijät koulutettava riskienhallintaan. Heille on annettava tarpeellinen tieto ja resurssit, jotta he voivat tehokkaasti tehdä oman osansa riskienhallintaa. Tätä tietoa ja resursseja on myös jatkuvasti päivitettävä. Tämä onnistuu erittäin hyvin juuri puheen kautta, johon Itellassa vahvasti rohkaistaankin. Puhumalla riskeistä ja riskienhallinnasta ne pysyvät toiminnan keskiössä jatkuvasti sekä tieto niistä leviää kaikille.

Työntekijöiden ja resurssien päivittäminen ei kuitenkaan yksinään riitä; myös riskienhallintaa on päivitettävä ja muokattava. Kerran tehty riskienhallinta ei ole tehokasta eikä siten riitä turvaamaan toiminnan jatkuvuutta kovinkaan pitkäksi aikaa. Tästä syystä kaikki tutkimani yritykset seuraavat ja testaavat riskienhallintaansa jatkuvasti. Kaikista riskeistä ja riskienhallintatoimista on raportoitava välittömästi ja tarkasti, jotta niiden perusteella pystytään kehittämään riskienhallintaa sen tarvitsemaan suuntaan. Kun ajattelee yritysten liiketoimintaa yleisemmin, tämä vastaa normaalia toiminnan kehittämistä ja sen seuraamista. Riskienhallintaa on siis seurattava samalla tavalla kuin toimintaa muutenkin, jotta yritys

pysyy kilpailukykyisenä. Tältä kantilta Neste Oil ja Kesko ovat täysin oikeassa nähdessään riskienhallinnan kilpailuetuna.

Riskienhallintaa ei voi kuitenkaan jättää yksin työntekijän omalle vastuulle ja harkinnalle. Tässä tapauksessa riskejä voitaisiin käsittää eri tavoin ja riskienhallintakeinot olisivat lukuisia ja eri tavoin vaikuttavia. Yrityksen on siis luotava systemaattinen tapa käsitellä, havainnoida ja estää riskejä. Näin tekee muun muassa Neste Oil käsikirjoilla ja Itella toimintaan istutetuin prosessein. Tällä tavoin riskienhallintaan ja riskeihin saadaan yhteismitallisuutta, jonka avulla riskienhallinta saadaan mahdollisimman tehokkaaksi ja yksinkertaisesti. Monesti yritykset menevätkin harhaan juuri liian monimutkaisten järjestelmien tai seurannan takia.

Kaikki tutkimani yritykset tekevät riskienhallintaa kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti. Tämä tarkoittaa, kuten edellä jo mainitsin, riskienhallinnan osuutta työntekijän ja organisaation jokaisessa tilanteessa. Mikään toiminto tai osasto ei saa jäädä riskienhallinnan ulkopuolelle, koska siinä tapauksessa yritys on haavoittuvainen. Jotta yritys pystyy hallitsemaan riskejään kunnolla, on sen otettava kaikki osa-alueet toiminnassaan huomioon.

Riskienhallinnan prosessit ja kokonaisvaltaisuuskaan ei täysin auta mikäli riskienhallintaa tehdään jälkijättöisesti. Usein riskienhallinta on riskien estämistä kun niitä on tapahtumassa tai niiden vaikutusten pienentämistä, kun riski on jo tapahtunut. Jotta riskienhallinnasta saadaan mahdollisimman paljon hyötyä ja mahdollisimman tehokasta, on riskienhallinta otettava mukaan jo strategiaprosessissa. Riskienhallinnan seurauksena saatetaan huomata jonkun strategiasuunnan merkittävä heikkous tai muu suuri riski ja siitä luovutaankin kokonaan. Mikäli riskienhallinta otettaisiin mukaan vasta jälkijättöisesti, olisi tähänkin strategiasuuntaukseen saatettu käyttää jo mittava summa rahaa, jota ei välttämättä koskaan saada takaisin. Riskienhallinta pitääkin nähdä yhtenä oleellisena osana strategian luomista, kuten esimerkiksi suuren muutoksen suunnittelua tai investoinnin NPV:n laskentaa. Riskejä osataan myös paljon paremmin arvioida ja odottaa sekä niiden tapahtuessa estää, mikäli niihin on osattu varautua jo alusta alkaen.

Tutkimukseni perusteella päädyin siihen, että riskienhallinnalle nähdään valtavaa tarvetta ja ainakin tutkimani yritykset todella panostavat siihen nykypäivänä. Se nähdään osana jokapäiväistä toimintaa, josta jokainen on omalta osaltaan vastuussa. Riskienhallinta on kokonaisvaltaista ja systemaattista ja sitä on jatkuvasti kehitettävä, jotta se olisi tehokasta.

Syitä riskienhallinnan aloittamiselle on monia, mutta jollain tavalla aistin pelon toiminnan riittämättömyydestä pääsyynä riskienhallinnan aloittamiselle. Haavoittuvuus muutoksille oli liian suuri, jotta yritykset olisivat voineet jatkaa ilman riskienhallintaa. Riskienhallinnasta puhutaankin mielestäni liiketoiminnan turvaajana, mutta kuitenkin vielä erillisenä toimintana yrityksessä. Matka kohti riskienhallintakulttuuria on vielä alussa, mutta matkan tarkoitus on ymmärretty ja aloitettu.

Tapa, jolla tutkimukseni yritykset viestivät riskienhallinnastaan omilla Internet-sivuillaan, antaa kuitenkin kuvan, että yrityksissä nähdään riskit ja riskienhallinta todella tärkeänä ja isona osana jokapäiväistä toimintaa ja että siihen sitoudutaan vahvasti. Riskienhallinnan keinot ja tavoitteet kerrotaan kaikille ja heidän osansa kyseissä työssä tehdään selväksi. Avoin puhuminen riskienhallinnasta ja sen tarkoituksesta näyttää olevan riskienhallinnan retoriikan perustana ja tarkoituksena tutkimissani yrityksissä. Tämä kertoo mielestäni siitä, että toiminta otetaan vakavasti ja sen halutaan muotoutuvan jopa kulttuuriksi, jolloin se tulee olemaan osa yrityksen toimintaa ihmisistä riippumatta.

Haastattelussa Markku Rajamäki (2012) toi myös hyvin esiin jo olemassa olevan tiedon hyödyntämisen riskienhallinnassa ja riskienhallinnasta. Moni asia on jo pitkään ollut riskienhallintaa, mutta sitä ei ole siksi tiedostettu. Ja tämä tieto on todella arvokasta hukattavaksi tiedostojen syövereihin.

Riskienhallinnan organisointi ja seuraaminen on jokaisen yrityksen itse päätettävissä eikä siihen ole yhtä oikeaa tapaa. Eri viitekehykset antavat siihen hyviä ehdotuksia, mutta jokainen yritys on yksilöllinen ja siten on riskienhallintakin. Riskienhallinnan tuen on tultava ylimmältä johdolta asti ja sen on kummuttava sisäisistä tarpeista. Ulkoisen paineen katalysoima riskienhallinta on harvoin tarpeeksi motivoitunutta tai laajaa. Riskienhallinnan on oltava myös mukana jo strategia-vaiheessa, jotta sen vaikutus pääsee parhaimmilleen.

Riskienhallintaa ei pidä nähdä pakollisena pahana, joka on tehtävä kerran vuodessa. Riskienhallinta on osa jokapäiväistä toimintaa, joka mahdollistaa toiminnan myös huomenna!

6. LÄHTEET

Alftan, M., Blumme, N. & Heikkala, J. (2008) Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki. Edita.

Barton, Thomas L., Shenkir, William G. & Walker, Paul L. (2002) Making enterprise risk management pay off. Financial Times Prentice Hall Books: Upper Saddle River.

Beckhard, R. & Harris R. (1977) Organizational transitions: managing complex change. Reading. Addison-Wesley.

Cook, S., MacAulay, S & Coldicott, H. (2004) Change Management Excellence: Using The Four Intelligences For Successful Organizational Change. Kogan Page.

COSO. (2004) Enterprise risk management - integrated framework : executive summary framework. Jersey City. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO.

COSO. (2004) Enterprise risk management - integrated framework : application techniques. Jersey City. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO.

Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G. (2001) Essentials of organization development and change. Cincinnati. South-Western College Publishing.

Engblom, Janne (2003) Liikeriskit – luonne, lajit ja riskikentän mallintaminen. Turku. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Finanssivalvonta (2012). Tietoa Finanssivalvonnasta. Saatavana internetistä osoitteesta www.finanssivalvonta.fi

Hamlin, B., Keep, J. & Ash, K. (2001) Organizational change and development : a reflective guide to managers, trainers and developers. Harlow. Pearson Education.

Halla, Iлона, Häätinen, Raija, Grönfors-Kallio, Anneli, Malm, Saara, Kaisanlahti, Timo, Kontula, Lisbet & Väisänen, Heljä (2003) Corporate Governance Suomessa. Helsinki. Edita & KPMG.

Harrington, S. & Niehaus, G. (1999) Risk Management and Insurance. Boston. Irwin/McGraw-Hill.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007) Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirvonen, Ahti, Niskakangas, Heikki & Steiner, Maj-Lis (2003) Corporate governance : hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Helsinki. WSOY.

Ilmonen, Ilkka, Kallio, Jani, Koskinen, Jani & Rajamäki, Markku (2010) Johda riskejä : käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki. Tammi.

Itella (2012). Tietoa Itellasta. Saatavana internetistä osoitteesta www.itella.fi.

Itella (2012). Riskienhallintapolitiikka. Saatavana internetistä osoitteesta www.itella.fi.

Kallman, James (2005) Managing Risk. Risk Management, Vol. 52, No: 12, 46-46.

Kesko (2012). Kesko yrityksenä. Saatavana internetistä osoitteesta www.kesko.fi.

Kuusela, Hannu & Ollikainen, Reijo (2005) Riskit ja riskienhallinta. Tampere. University Press.

Metso (2012). Metso yrityksenä. Saatavana internetistä osoitteesta www.metso.com/fi.

Moeller, Robert R. (2007) COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework. Hoboken. Wiley.

Neste Oil (2012). Yritysinfo. Saatavana internetistä osoitteesta www.nesteoil.fi.

Neste Oil (2012). Riskienhallintapolitiikka. Saatavana internetistä osoitteesta www.nesteoil.fi.

Olson, David L. & Wu, Desheng Dash (2008) Enterprise risk management. Financial Engineering and Risk Management – Vol. 1. Chicago. World Scientific.

Rissa, Kari (1999) Riskit hallintaan : turvallisuus, terveys, ympäristö, laatu, tuottavuus. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.

Santanen, Pentti, Laitinen, K. Erkki & Kekäle, Tauno (2002) Vakuutus ja riskit: tasapuolista riskienhallintaa. Helsinki. Edita.

Suominen, Arto (2003) Riskienhallinta. 3. uud. p. Helsinki. WSOY.

Siegal, Wes, Church, Allan H., Javitch, Miriam, Waclawski, Janine, Burd, Steffani, Bazigos, Michael, Yang, Ta-Fu, Anderson-Rudolph, Kate, Burke, W. Warner (1996) Understanding the management of change: An overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s. New York. Journal of Organizational Change Management Vol. 9 Iss:6 pp.54-80.

Tushman, Michael, & Anderson, Philip (2004) Managing strategic innovation and change : a collection of readings. New York. Oxford University Press.

Vaughan, Emmett J. (1997) Risk management. New York. Wiley.

Talouselämä (2012). Talvivaara on surkea poikkeus. Saatavana internetistä osoitteesta www.talouselama.fi.

Talouselämä (30.4.2012). Neste Oil pahoittelee tuhansien litrojen öljyvuttoa Kajaanissa. Saatavana internetistä osoitteesta www.talouselama.fi.

Talouselämä (17.10.2012). Yle: Nopea muutos - kauppojen takahuoneet pullollaan verkko-ostoksia. Saatavana internetistä osoitteesta www.talouselama.fi.

Talouselämä (24.10.2012). Keskon tulos laski odotettua vähemmän. Saatavana internetistä osoitteesta www.talouselama.fi.

Talouselämä (15.11.2012). Kesko-pomo MTV3:lla: Demarit nostavat ruoan hintaa. Saatavana internetistä osoitteesta www.talouselama.fi.

Talouselämä (20.11.2012). Neste Oil on poliitikkojen armoilla. Saatavana internetistä osoitteesta www.talouselama.fi.

31.1.2013

Suomen Kuvalehti (28.1.2011). Viikon Valopää: Matti Halmesmäki (Kesko).
Saatavana internetistä osoitteesta www.suomenkuvalehti.fi.

Sitran raportteja (2002) Riskien hallinta Suomessa. Helsinki. Sitra.

Rajamäki, Markku. Itella Oyj, Yritysturvallisuus- ja riskienhallinta. Haastattelu
5.1.2012.

Suominen, Arto. Turun Kauppakorkeakoulu, Riskienhallinnan perusteet -kurssi.
2008.