



Turun yliopisto  
University of Turku

# **LIIKERISKIT JA RISKINHALLINTA UKRAI- NAN KRIISISSÄ VUONNA 2014**

**Tapaustutkimus eräästä suomalaisesta yrityksestä**

Liiketaloustiede, kansainvälisen liiketoi-  
minnan pro gradu -tutkimus

Laatija:

Kasper Kankare

Ohjaajat:

KTT Kari Liuhto

KTM Eini Haaja

12.2.2016

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	5
1.2	Aiempi riskinhallinnan tutkimus .....	7
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja rakenne .....	8
2	RISKINHALLINTA.....	11
2.1	Riskin määritelmä .....	11
2.2	Riskinhallinnan määrittäminen .....	13
2.3	Kokonaisvaltainen riskinhallinta.....	18
2.4	COSO:n ERM-malli.....	22
3	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	30
3.1	Tutkimuksen strategia ja lähestymistapa.....	30
3.2	Aineiston keruu .....	32
3.3	Aineistoanalyysi teemoittelua käyttäen.....	35
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	36
4	EMPIIRISET TULOKSET.....	39
4.1	Tutkittavan yrityksen esittely .....	39
4.2	Yritys A:n riskinhallinta Ukrainassa vuonna 2014 .....	41
4.2.1	Sosiaaliset riskit .....	44
4.2.2	Tekniset riskit.....	46
4.2.3	Henkilöstöriskit.....	49
4.2.4	Poliittiset riskit .....	51
4.2.5	Taloudelliset riskit .....	53
4.3	Tiivistelmä empiirisistä havainnoista.....	58
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	66
5.1	Teoreettinen keskustelu.....	66
5.2	Ehdotuksia liikkeenjohdolle.....	70
5.3	Ehdotuksia jatkotutkimukselle .....	71
	LÄHTEET.....	73
	LIITE 1 TEEMAHAASTATTELUN RUNKO .....	78

## KUVIOT

Kuvio 1	Liikeriskit .....	12
Kuvio 2	Riskinhallinnan prosessimalli.....	14
Kuvio 3	Riskinhallinnan klassiset suojautumisvaihtoehdot.....	16
Kuvio 4	Riskinhallinnan perusstrategiat .....	17
Kuvio 5	ERM-viitekehys.....	21
Kuvio 6	Organisaation riskinhallinnan osa-alueet .....	24

## TAULUKOT

Taulukko 1	Tutkimuksen operationalisointitaulukko.....	10
Taulukko 2	Tutkimuksen määritelmä liikeriskeille ja niiden ilmenemismuodoille	13
Taulukko 3	COSO:n ERM-mallin riskinhallintatoimenpiteet.....	27
Taulukko 4	Yritys A:n sosiaalisten riskien hallintatoimenpiteet.....	46
Taulukko 5	Yritys A:n teknisten riskien hallintatoimenpiteet.....	48
Taulukko 6	Yritys A:n henkilöstöriskien hallintatoimenpiteet .....	51
Taulukko 7	Yritys A:n poliittisten riskien hallintatoimenpiteet .....	53
Taulukko 8	Yritys A:n taloudellisten riskien hallintatoimenpiteet.....	58
Taulukko 9	Yritys A:n vuonna 2014 Ukrainassa kohtaamat riskit.....	58
Taulukko 10	Yhteenveto Yritys A:n kohtaamista riskeistä ja riskinhallintatoimenpiteistä Ukrainassa vuonna 2014.....	62

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Yhdistyneiden kansakuntien vuosittaisesta World Investment Report -julkaisusta käy ilmi kuinka vakavasti vuoden 2014 kriisi on vahingoittanut Ukrainaa. Vuonna 2014 investoinnit Ukrainaan laskivat 91 %, ja ne olivat alimmalla tasolla 15 vuoteen. Ennen tätä investoinnit Ukrainaan kasvoivat tasaisesti vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen aina vuoteen 2013 asti. Vuonna 2009 Ukraina keräsi 4,8 miljardia dollaria (USD) ulkomaisia investointeja. Ulkomaisten investointien arvo oli vielä vuonna 2012 8,4 miljardia dollaria. Vuonna 2013 investoinnit laskivat 4,4 miljardiin dollariin, ja ne romahtivat kriisivuonna 2014 410 miljoonaan dollariin. (UNCTAD 2015, 82; 236.) Investointien näkökulmasta Ukrainan talous on ollut lähes täydellisen katastrofin partaalla.

Ukrainassa toimiviin suomalaisiin yrityksiin kriisi on vaikuttanut pääsääntöisesti negatiivisesti. Suomalaisista yrityksistä ainakin Ruukki ja Konecranes ovat siirtäneet tuotantoaan pois Ukrainasta, mutta silti osa niiden toiminnoista on pysynyt maassa. Kriisillä ei ole kuitenkaan ollut ainoastaan negatiivisia vaikutuksia, kuten Ruukin toimitusjohtaja asiasta kertoo: ”*Sinänsä ei ole tarvetta paniikkiratkaisuihin. Pikemminkin näemme, että meillä on hyvät mahdollisuudet parantaa markkina-asemaa*” (Tikkala 2014).

Konecranes ilmoitti vuoden 2014 yhtiökokouksessaan, että se varautuu 6 miljoonan euron tappioihin Ukrainassa sijaitsevan tehtaansa osalta. Syynä tähän oli kysynnän heikentyminen, tuotannon siirtäminen pois maasta sekä maan valuutan, hryvnian, arvon aleneminen. (Lehto 2014.) Syyskuussa 2014 Ilta-Sanomien haastateltavana ollut Konecranesin Ukrainan tehtaan laatupäällikkö kuvasi tilannetta hyvin hankalaksi, koska yrityksen tilaukset olivat tippuneet kolmasosaan edellisestä tilikaudesta. Haastattelussa hän mainitsi, että tehdas oli selvinnyt kriisistä toistaiseksi ilman irtisanomisia ja lomautuksia, vaikka työaikoja olikin jouduttu lyhentämään. Syyksi tähän hän kertoi sen, että Konecranes halusi pitää kiinni ammattiosaajistaan kriisinkin aikana. (Myllyniemi 2014)

Konecranesin vuoden 2014 vuosikertomuksessa annetaan Zaporizhassa, Itä-Ukrainassa, sijaitsevasta tehtaasta kuitenkin hieman erilaisia tietoja. Kriisi oli aiheuttanut tuotannon siirtämistä yrityksen muihin yksiköihin ja sodan laajeneminen tehtaan ympärille oli tuossa vaiheessa mahdollista. Vaikeasta toimintaympäristöstään huolimatta tehdas oli pystynyt säilyttämään suhteellisen normaalin toiminta-asteen. (Konecranes Annual Report 2014, 7.)

Edellä mainittujen yritysten lisäksi maassa toimivat myös ainakin seuraavat suomalaisyritykset: KONE Lifts, Bang & Bonsomer, Ensto Oy, Finnprofile Oy, Honka Rakenne, Huhtamäki, Metso, Nokia Renkaat ja Tikkurila. Lisäksi Ukrainaan on saapunut

myös uusia suomalaisia yrityksiä, joista viimeisin on Hesburger Oy. (Finpro 2013.) Hesburger avasi ensimmäisen ravintolansa Ukrainaan elokuussa 2014 maan jo ollessa kriisissä (Turun Sanomat 2014). Kauppalehden artikkelissa Hesburgerin varatoimitusjohtaja kuvasi Ukrainan markkinoita seuraavasti: *”Ukraina on mielenkiintoinen ja haastava markkina, jossa aiomme myös laajentaa toimintaamme. Olemme avaamassa sinne toisen ravintolan vielä tulevan syksyn aikana”* (Kiuru 2014).

Kriisistä huolimatta monet suomalaiset yritykset toimivat yhä Ukrainan markkinoilla. Muun muassa Hartwall Capitalilla on merkittäviä sijoituksia Ukrainassa, etenkin Sevastopolissa Krimin niemimaalla. Hartwall Capital on suurin osakas Sevastopolissa toimivassa Inkerman viiniyhtiössä. Inkerman oli Ukrainan suurin viinintuottaja vuonna 2011, jolloin se tuotti 17-miljoonaa litraa viiniä Ukrainan ja Venäjän markkinoille. (Heiskanen 2011.)

Krimin niemimaan liittyessä Venäjään, myös Inkerman siirtyi toimimaan Venäjälle. Haasteista huolimatta yritys on jatkanut toimintaansa normaalisti, vaikka sitä on uhannut valtiollistaminen sekä Krimin niemimaan kauppasaarto. Yrityksen tulos oli positiivinen myös vuonna 2014, vaikka se laski vuoden 2012 huipputuloksesta, jolloin yhtiö teki 56,7 miljoonan euron liikevaihdolla voittoa peräti 17,7 miljoonaa euroa. (Konttinen 2014; Kiuru 2015.) Helsingin Sanomien haastattelussa yrityksen Venäjän markkinoista vastaava johtaja kertoo muuttuneesta toimintaympäristöstä seuraavaa: *”Tarkoitus on kasvat-  
taa markkinaosuutemme Venäjällä kahdesta viiteen prosenttiin. Meidän on hyödynnet-  
tävä kilpailuetu, kun viinistämme ei enää peritä tuontitullia Venäjälle”* (Konttinen 2014).

Maailmanpankki luokitteli vuoden 2012 Doing Business -julkaisussaan maat parem-  
muusjärjestykseen sen perusteella, kuinka paljon maiden harjoittama taloudellinen sään-  
tely haittasi liiketoiminnan harjoittamista. Ukrainan sijoitus listalla oli 112, kun taas esi-  
merkiksi Venäjä oli sijalla 64. (World Bank Group 2012a; 2012b.) Maiden listasijoituk-  
seen vaikuttavia kriteereitä ovat liiketoiminnan aloittaminen, rakennuslupien saaminen,  
sähkön saaminen, omaisuuden rekisteröinti, luoton saanti, sijoittajan suojaaminen, vero-  
jen maksu, kansainvälinen kauppa, sopimusten täytäntöönpano ja liiketoiminnan lopetta-  
minen (World Bank Group 2012).

Julkaisussa Ukrainan markkinoiden sanottiin olevan kokonsa puolesta kiinnostavat,  
mutta liiketoiminnan harjoittamisen vaikeutta maassa kritisoiitiin. Riskejä ja erityistä hait-  
taa liiketoiminnalle aiheuttivat korruptio ja poliittinen epävakaus. Maan sisäisen poliitti-  
sen epävakauden lisäksi sen suhteet Venäjään jakavat maata. Itä-Ukraina on niin kielel-  
tään kuin etniseltä enemmistöltään venäläistä seutua. Länsi-Ukraina on puolestaan kielel-  
lisesti ja etnisesti hyvin ukrainalaista ja myös länsimielisempää aluetta. Maa on myös  
jakautunut itään ja länteen taloudellisesti. Suurin osa raskasteollisuudesta on keskittynyt  
maan itäosiin, kun taas länsiosat ovat maatalousvaltaisempia. (World Bank Group 2012a)

Epävakaan ja haastavan toimintaympäristön vuoksi tutkimuksen tekijä halusi selvittää, kuinka suomalainen yritys toteuttaa riskinhallintaa Ukrainassa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millaisia riskejä Ukrainassa toimiva suomalainen yritys kohtaa, ja millaisilla toimenpiteillä riskejä hallitaan. Tavoitteena on saada tietoa kokonaisvaltaisesta riskinhallinnasta (enterprise risk management; ERM) Ukrainassa, ja siitä vastaavankokonaismallin esittämiä ratkaisuja. nämä toimenpiteet The Committee on Sponsoring Organizations of the Treadway Commissionin (COSO) kokonaisvaltaisen riskinhallintamallin esittämiä ratkaisuja.

Harvard Business Review listasi ERM:n vuonna 2004 yhdeksi liike-elämän parhaimmista ideoista (Buchanan 2004). ERM-mallin akateeminen tutkimus on vielä nuorta, ja se on keskittynyt pääasiassa kirjanpidon ja rahoituksen julkaisuihin (Kaplan & Mikes 2015). ERM on valittu tämän tutkimuksen teoreettiseksi pohjaksi sekä sen nuoren iän että sen saaman suuren positiivisen huomion vuoksi.

Ukrainan vuoden 2014 tapahtumat tekevät aiheesta myös erittäin ajankohtaisen. Euro-maidan -mielenosoitukset kärjistyivät maassa väkivaltaisuuksiin, joita seurasi Ukrainan hallinnon vaihto. Näiden tapahtumien jälkeen Venäjä liitti Krimin niemimaan osaksi itseensä sekä aloitti separatistien nousun tukemisen Itä-Ukrainassa. Ukrainan vastatoimena aloittama terrorismin vastainen operaatio johti lopulta sotaan Itä-Ukrainassa. Edellä mainitut tekijät ovat merkittäviä toteutuneita riskejä, joten on perusteltua tutkia millaisilla toimenpiteillä suomalaisyritykset ovat niihin vastanneet.

## 1.2 Aiempi riskinhallinnan tutkimus

Kokonaisvaltaisesta riskinhallinnasta, eli ERM:stä, on tehty useita tutkimuksia, mutta tässä tutkimuksessa se on haluttu rajata vain COSO:n ERM-malliin kahdesta syystä. Ensinnäkin, COSO:n ERM-malli oli ensimmäinen kokonaisvaltaisesta riskinhallinnasta esitetty viitekehys. Toisekseen, se on yleisimmin käytössä oleva sekä tutkimuksissa eniten viitattu ERM-malli. (Hayne & Free 2014.)

Tätä tutkimusta varten etsittiin aiempia vertaisarviointitutkimuksia, jotka käsittelevät riskinhallintaa COSO:n kokonaisvaltaisen riskinhallintamallin avulla. Aiemman tutkimuksen etsimiseen käytettyjä tietokantoja olivat ABI/INFORM Global (ProQuest), Business Source Complete (EBSCO), EconLite, Emerald Insight sekä Researchgate.com -sivusto. Käytettyjä hakusanoja olivat 'enterprise risk management', 'ERM', 'COSO', 'COSO integrated model' sekä 'risk response'. Hakusanoja käytettiin yksittäin sekä eri yhdistelminä. Aluksi aikaisempaa tutkimusta COSO:n kokonaistavaltaisesta riskinhallinnasta etsittiin hakemalla kaikki akateeminen tutkimus, jota COSO:n ERM-mallista oli tehty. Hakukriteereillä COSO:n mallista löytyi kaksi tutkimusta, jotka tutkivat mallin

muuta osia, mutta eivät riskinhallintatoimenpiteitä, sekä yksi tutkimus, joka käsitteli riskinhallintakeinoja epäsuorasti. Seuraavat tutkimukset käsittelivät COSO:n mallia, mutta eivät riskinhallintatoimenpiteitä:

- O’Donnel (2005) käsitteli COSO:n ERM-mallin riskien tunnistamista systeemiajatteluviitekehityksen avulla. Tutkimuksessa todetaan että systeemiajatteluviitekehitys tarjoaa kokonaisvaltaisen keinon COSO:n mallille riskien tunnistamiseen, eikä se ole ristiriidassa COSO:n esittämän mallin kanssa.
- Wisuttee Wong ja Rompho (2015) tutkivat tasapainotetun tulokortin (balanced scorecard) menestyksestä käyttämistä ja COSO:n ERM-malli onnistumisen yhteyttä Thaimaan pörssissä noteeratuissa yrityksissä. Tutkimus osoittaa, että menestyksekkäällä tasapainotetun tulokortin käyttämisellä on merkittävä positiivinen vaikutus tehokkaaseen COSO:n ERM-mallin käyttämiseen.

Scannell ym. (2013) tutkivat sitä, kuinka yritykset tunnistavat ja hallitsevat riskejä toimitusketjujen riskinhallintamallilla (supply chain risk management; SCRM), ja kuinka nämä toimenpiteet liittyvät kokonaisvaltaiseen riskinhallintaan, tai kuinka ne eroavat siitä. Scannell ym. vertasivat tutkimuksessaan COSO:n ERM-mallia esitettyihin SCRM-malleihin ja teettivät havaintojensa pohjalta kyselyn yrityksille, jotka käyttivät SCRM-mallia. Kysely lähetettiin alun perin 67 yritykselle, joista lopulta 46 vastasi siihen. Vastauksia analysoimalla tutkijat kartoittivat miltä osin käytössä olleet SCRM-mallit, ja niiden vaatimat toimenpiteet, vastasivat COSO:n ERM-mallia. Tutkimuksessa havaittiin, että suurin osa yritysten riskinhallintatoimenpiteistä oli samoja kuin mitä COSO mallissaan ehdottaa. Tutkimuksen johtopäätöksissä todetaan, että COSO:n ERM-malli tarjoaa rationaalisen viitekehityksen, joka mahdollistaa SCRM:n ja ERM:n integraation.

Aikaisempaa tutkimusta, jossa olisi käsitelty erikseen COSO:n kokonaisvaltaisen riskinhallinnan toimenpiteitä, ei löytynyt ERM-malleja käsittelevästä kirjallisuudesta. COSO:n ERM-toimenpiteitä ei siis ole tukittu aiemmin kattavasti, ja tästä syystä niiden tarkastelu tässä tutkimuksessa on perusteltua.

### 1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja rakenne

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia sitä, miten eräs suomalaisen yritys on vastannut vuonna 2014 Ukrainassa kohtaamiinsa riskeihin. Tarkoituksena on myös selvittää eroavatko nämä toimenpiteet teoriassa esitetyistä malleista, vai ovatko ne samankaltaisia. Tutkimuskysymyksenä on: *”Mitä riskejä yritys kohtasi Ukrainassa vuonna 2014, ja kuinka niitä hallittiin?”*



Tätä tutkimusta varten on haastateltu erään suomalaisen pörssiyrityksen kahta johtajaa, joista toinen toimii Suomessa ja toinen Ukrainassa. Haastatteluilla on pyritty selvittämään mitä riskejä he ovat kohdanneet Ukrainassa, ja kuinka kyseisiä riskejä on hallittu. Tutkimuksen aineistona on käytetty tehtyjä teemahaastatteluja sekä yritysten lehdistölle antamia haastatteluja Ukrainan kriisistä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitellään luvussa 2. Luvussa käsitellään aluksi riskiä käsitteenä, ja annetaan sille määritelmä tätä tutkimusta varten. Tämän jälkeen määritellään riskinhallinnan käsite ja siirrytään käsittelemään riskinhallintaa kokonaisvaltaisen riskinhallinnan tasolla. Luvussa esitellään lopuksi COSO:n ERM-malli, jonka avulla tutkittavan yrityksen riskinhallintaa Ukrainassa tutkitaan. Luvussa 3 käsitellään tämän tutkimuksen metodologia, ja siinä keskitytään aineiston keruuseen, analysointiin sekä tutkimuksen luotettavuuteen. Luvussa 4 esitellään kahden teemahaastattelun avulla kerätty aineisto, ja siitä tehdyt johtopäätökset. Luvussa 5 esitetään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset.

Taulukko 1 Tutkimuksen operationalisointitaulukko

Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuskysymys	Teoreettiset käsitteet	Haastattelurunko
Tutkia erään suomalaisen yrityksen kohtaamia riskejä Ukrainassa vuonna 2014.	Mitä riskejä yritys kohtasi Ukrainassa vuonna 2014 ja kuinka niitä hallittiin?	Riskin määrittäminen liikeriskiksi, joka koostuu sosiaalisesta, teknisestä, taloudellisesta, poliittisesta ja henkilöstöriskistä.	Sosiaaliset riskit ja niiden hallinta välttämällä, jakamalla, vähentämällä ja hyväksymällä.
			Tekniset riskit ja niiden hallinta välttämällä, jakamalla, vähentämällä ja hyväksymällä.
		Liikerisktiin vastaaminen COSO:n mallissa esitetyillä riskinhallinnan keinoilla, jotka ovat välttäminen, jakaminen, vähentäminen ja hyväksyminen.	Henkilöstöriskit ja niiden hallinta välttämällä, jakamalla, vähentämällä ja hyväksymällä.
			Poliittiset riskit ja niiden hallinta välttämällä, jakamalla, vähentämällä ja hyväksymällä.
			Taloudelliset riskit ja niiden hallinta välttämällä, jakamalla, vähentämällä ja hyväksymällä.

Taulukossa 1 eritellään tutkimuksen kokonaisrakenne esitetyn operationalisointitaulukon avulla. Taulukosta ilmenee lähdeaineiston, empiirisen aineiston, tutkimuskysymyksen ja tutkimuksen tavoitteiden väliset yhteydet.

## 2 RISKINHALLINTA

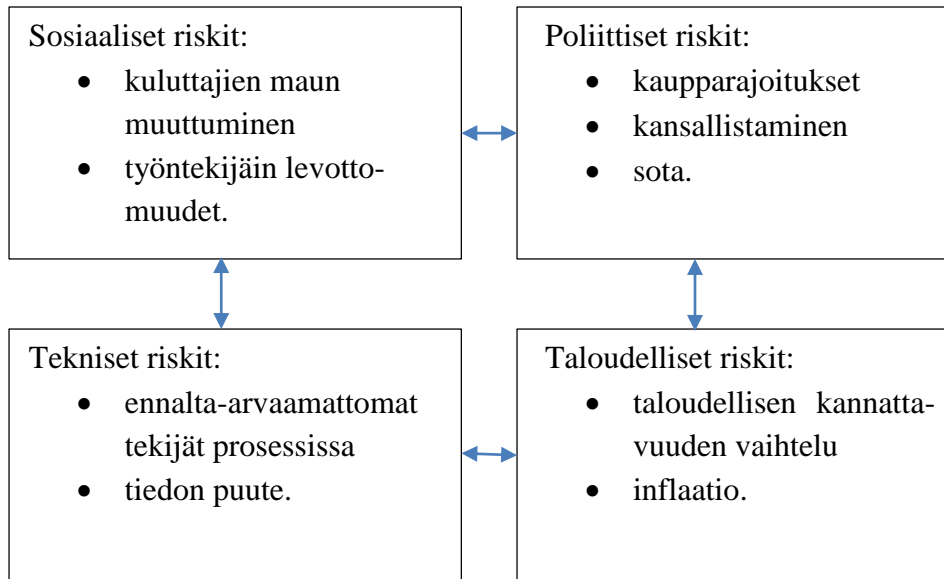
### 2.1 Riskin määritelmä

Sanalla riski on monta merkitystä ja useita eri määritelmiä (Suominen 1994; Berg 1993). Riski voidaan käsittää tulokseltaan erilaisten, joko onnistuneiden tai epäonnistuneiden, tapahtumien vaihteluksi (Suominen 1994). Toisaalta riski voidaan määritellä myös riskitekijöiden toteutumisen seurauksiin liittyväksi todennäköisyysjakaumaksi. Bergin (1993) mukaan riski on yksinkertaisesti ei-toivotun tapahtuman esiintymisen todennäköisyys. Riski on mahdollista ymmärtää myös tilanteena, jossa päätöksentekijä pystyy tunnistamaan sen ja antamaan sen toteutumiselle todennäköisyyden (Kahra ym. 2005). Koska riski voidaan käsittää monella eri tavalla, on sen määrittäminen tämän tutkimuksen kannalta äärimmäisen tärkeää.

Suomisen (2003) mukaan yrityksen riskit syntyvät taloudellisista, sosiaalisista ja poliittisista toiminnoista, joita se tekee harjoittaessaan liiketoimintaa. Taloudelliset toiminnot ovat yrityksen liiketoimintaan liittyviä päätöksiä, kuten investointeja, henkilöstön palkkaamista ja verojen maksua tai maksamatta jättämistä. Sosiaalisten toimintojen kautta yritys puolestaan vaikuttaa toimintaympäristöönsä. Poliittisilla toiminnoilla taas tarkoitetaan niitä toimia, joilla yritys on vaikuttanut, tai yrittänyt vaikuttaa, poliittiseen toimintaympäristönsä. (Suominen 2003.)

Yrityksen taloudellisista, sosiaalisista ja poliittisista toiminnoista muodostuu liikeriski, joka on osana yrityksen päivittäistä liiketoimintaa. Liikeriski voi aiheuttaa yritykselle joko menetyksiä tai hyötyä. Riskistä aiheutuviksi menetyksiksi voidaan lukea kaikki yritykselle koituvat haitat, joita riskin toteutumisesta seuraa. Riskistä koituvia hyötyjä voivat olla esimerkiksi sen aiheuttamat suuremmat haitat yrityksen kilpailijoille, jotka poistuvat markkinoilta riskin toteutumisen seurauksena.

Liiketoiminnan kohtaamat riskit voidaan erotella kahteen ryhmään: liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin (Laurila 1980; Berg 1993). Liikeriskit syntyvät liiketoiminnan harjoittamisesta ja niitä otetaan voiton saavuttamiseksi. Liiketaloudelliset riskit ovat siis riskejä, jotka aiheuttavat menetyksiä joko voiton pienenemisenä, liiketappiona tai varojen menetyksenä (Berg 1994). Kuviossa 1 liikeriskit on jaettu Laurilan esittämällä tavalla neljään ryhmään: sosiaaliset, poliittiset, tekniset ja taloudelliset riskit. Realisoituessaan liikeriski tuottaa yritykselle joko voittoa tai tappiota, jota ei voida siirtää yrityksen ulkopuolelle esimerkiksi vakuuttamalla.



Kuvio 1 Liikeriskit (Laurila 1980)

Berg (1993) lisää liikeriskien joukkoon vielä henkilöstöriskit. Ne ovat liiketaloudellisia riskejä silloin, kun ne ovat henkilöstön muusta kuin rikollisesta toiminnasta aiheutuvia menetyksiä. Tällaisia riskejä ovat esimerkiksi lakot, avainhenkilöiden irtisanoutumiset ja siirtymiset kilpailijoiden palvelukseen sekä väärät henkilöstövalinnat.

Tässä tutkimuksessa sanalla riski viitataan juuri liikeriskiin, joka määritellään yhdistelmänä Laurilan (1980) ja Bergin (1993) liikeriskin määritelmistä. Liikeriski koostuu siis tässä tutkimuksessa viidestä osa-alueesta: sosiaalisista, teknisistä, poliittisista, taloudellisista ja henkilöstöriskeistä. Taulukkoon 2 on listattu yhdistelmä Laurilan että Bergin määrittelemistä liikeriskin viidestä eri osa-alueesta ja niiden ilmenemismuodoista.

Taulukko 2 Tutkimuksen määritelmä liikeriskeille ja niiden ilmenemismuodoille  
(Laurila 1980; Berg 1993)

<b>Liikeriskit</b>	<b>Ilmeneminen</b>
Sosiaaliset riskit	Työntekijöiden levottomuudet ja kuluttajien maun muuttuminen.
Tekniset riskit	Tiedon puute ja ennalta-arvaamattomat tekijät tuotanto prosesseissa.
Henkilöstöriskit	Henkilöstön rikollinen toiminta, lakot ja avainhenkilöiden irtisanoutuminen tai siirtyminen kilpailijoille.
Poliittiset riskit	Kaupparajoitukset, kansallistaminen ja sota.
Taloudelliset riskit	Taloudellisen kannattavuuden vaihtelu ja inflaatio.

## 2.2 Riskinhallinnan määrittäminen

Riskinhallinnan periaate on syntynyt lähes samanaikaisesti sekä Saksassa että Yhdysvalloissa. Se syntyi Saksassa ensimmäisen maailmansodan jälkeisen hyperinflaation seurauksena ja Yhdysvalloissa 1930-luvun pörssiromahduksen jälkeen. (Laurila 1982; Chen 1999.)

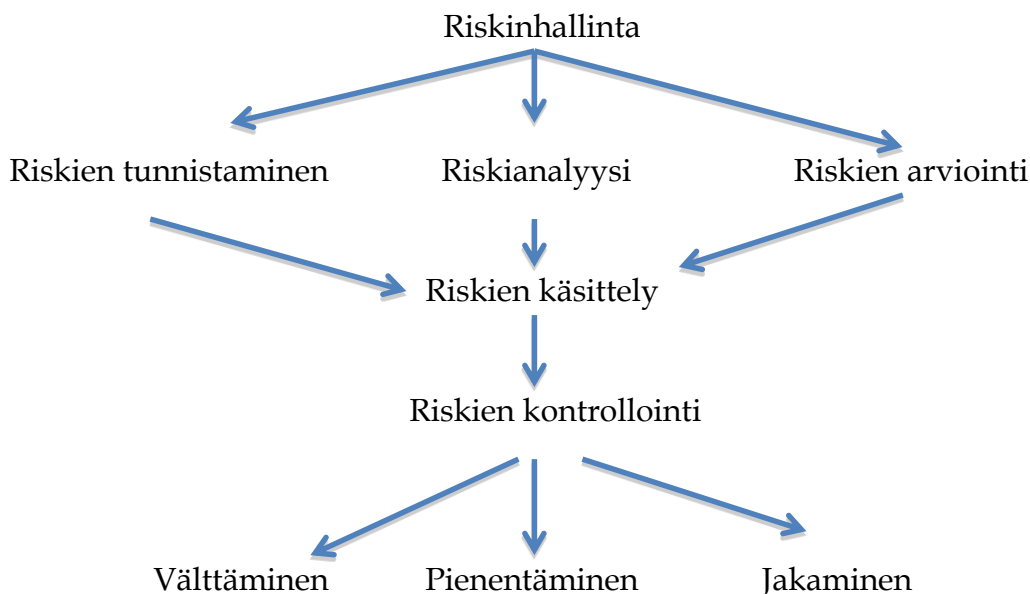
Yleisen määritelmän mukaan riskinhallinta nähdään prosessina, jossa yritys pyrkii minimoimaan sitä uhkaavien tai jo toteutuneiden riskien aiheuttamia menetyksiä. Todellisuudessa riskinhallinnalla ei ole yhtä yksittäistä määritelmää eikä riskinhallinnan toiminnallista sisältöä määrittele yksikään laki tai säädös (Crockford 1982; Engblom 2003). Bannister ja Bawncutt määrittelevät (1981) riskinhallinnan toiminnaksi, jolla pyritään tunnistamaan, mittaamaan sekä hallitsemaan riskejä, jotka uhkaavat yrityksen omaisuutta tai voittoja.

Riskinhallinnalle on olemassa myös kansainvälisiä standardoituja määritelmiä. Esimerkiksi The International Organization for Standardization (ISO) määrittelee riskinhallinnan joukoksi koordinoituja toimintoja, jotka ohjaavat ja kontrolloivat organisaatiota riskit huomioon ottaen (ISO 2009). The Institute of Risk Managementin (IRM) mukaan riskinhallinta on prosessi, jossa organisaatio suunnitelmallisesti ottaa huomioon riskit,

jotka liittyvät niihin toimintoihin, joiden tavoitteena on saavuttaa yksittäistä tai koko organisaation etua (IRM 2002). Molemmat määritelmät riskinhallinnasta korostavat sen johdettua ja koordinoitua puolta, joka on olennainen osa riskinhallintaa.

Normaalisti riskinhallintaprosessissa suoritetaan aluksi kolme toimintoa, jotka ovat riskien tunnistaminen, riskien arviointi ja riskeiltä suojautuminen (Suominen 2003; Poliittiset riskit ja niiden hallinta 1981). Riskejä tunnistamalla etsitään niiden lähteet, eli mistä johtuvia ja millaisia riskejä yritys kohtaa. Riskianalyyssissä puolestaan määritellään riskin todennäköisyys sekä sen tapahtumatiheys. Riskiarvioinnissa riskin vaikutukset yritykseen yritetään arvioida mahdollisimman tarkasti.

Kuviossa 2 on esitelty, kuinka riskinhallintaprosessi etenee. Kuten edellä mainittiin, riskinhallintaprosessi alkaa kolmesta toimenpiteestä: riskien tunnistamisesta, analyysistä ja arvioinnista. Riskien käsittely on vaihe, jossa aikaisemmin kerätyt tiedot yhdistetään, jotta riskiä voidaan kontrolloida. Riskin kontrolloinnissa yritys päättää millaisilla toimenpiteillä se ryhtyy hallitsemaan kohdattua riskiä joko välttämällä, pienentämällä tai jakamalla sitä.



Kuvio 2 Riskinhallinnan prosessimalli (Suominen 2003)

Välttäminen riskinhallinnan toimenpiteenä tarkoittaa, että yritys pidättäytyy riskialttiiseen omaisuuteen, henkilöstöön tai toimintaan kohdistuvista toimista. Riskin pienentäminen puolestaan tähtää riskitapahtuman todennäköisyyden tai tapahtuman seurausten pienentämiseen. Riskejä jakamalla yritys pyrkii jakamaan riskin itsenäisten riskikohteiden välillä. Riskin toteutuessa on näin todennäköistä, että ainakin osa riskikohteista säilyy

vahingoittumana. Yritys voi myös toimia samanaikaisesti useassa eri tilassa tai eri maissa. (Suominen 2003.)

Riskinhallintaa voidaan tarkastella joko suppeasta tai laajennetusta näkökulmasta. Perinteinen, eli suppea, näkökulma on vakuutuspainotteinen ja keskittyy vahinkoriskien hallintaan. Laajennettu näkökulma, eli moderni tapa käsitellä riskejä, keskittyy kokonaisvaltaiseen riskinhallintaan. Laajennetun näkökulman tarkoituksena on tarjota yritysjohdolle työkalu, joka voidaan liittää strategiseen ja operationaaliseen päätöksentekoon. Laajan riskinhallinnan tarkoituksena on muodostaa ajattelu- ja toimintatapa, jonka toteutumista yrityksen koko henkilöstö edesauttaa ja tukee. (Suominen 1998, 146.)

Riskinhallintamalleja löytyy useita, mutta niille kaikille on yhteistä riskinhallintaprosessin peruslogiikka. Prosessi alkaa aina riskien tunnistamisella ja tätä seuraa riskien arviointi ja niiltä suojautuminen. (Bannister & Bawcutt 1998; Suominen 2003.) Harrington ja Niehausen (1999) esittävät riskinhallintaprosessin osa-alueet hieman laajemmin, mutta samat kolme perusominaisuutta sisältäen, seuraavasti:

- merkittävien riskien tunnistaminen
- riskin todennäköisyyden ja vakavuuden arviointi
- riskinhallintamenetelmien arviointi
- päätökset riskeiltä suojautumisesta
- riskinhallintaratkaisujen toteuttaminen, seuranta ja arviointi.

Riskikartta on tarpeellinen työväline riskinhallinnassa, jolla riskit voidaan hahmottaa kokonaisuutena. Riskien hahmottaminen kokonaisuuksina onnistuu riskikartan avulla, kun yrityksessä kirjataan riskit mahdollisimman kattavasti yhtenäisen logiikan mukaisesti. Riskikartta kuvataan yleensä matriisina, jossa merkittävät riskejä arvioidaan niiden seurausvaikutusten ja esiintymistodennäköisyyksien mukaan. (Kuusela & Ollikainen 2005.) Klassiset riskeiltä suojautumisvaihtoehdot ovat riskin hyväksyminen, siirtäminen, pienentäminen ja välttäminen. Kuviossa 3 on esitelty klassinen riskikartta, jossa riskinhallintapäätökset ovat kuvattuna edellä mainitulla tavalla.

**Riskin haitallisuusaste**

		Pieni	Suuri
Riskin todennäköisyys	Pieni	Hyväksyminen	Siirtäminen
	Suuri	Pienentäminen	Välttäminen

Kuvio 3 Riskinhallinnan klassiset suojautumisvaihtoehdot (Husdal 2010)

Hyväksymällä riskin yritys ottaa tietoisesti riskin siitä, että jokin ennalta-arvioitu tapahtuma toteutuu jollakin todennäköisyydellä. Hyväksyttävät riskit lankeavat kokonaisuudessa yrityksen itsensä maksettaviksi, koska ne ovat todennäköisyydeltään ja aiheuttamaltaan haitalta pieniä. Riskin siirtämisellä tarkoitetaan niiden toteutumisesta koituvien kustannusten siirtämistä muille osapuolille. Perinteinen riskin siirtämisen kohde on vakuutusyhtiö, etenkin silloin, kun kyseessä on vahinkoriski. (Husdal 2010.)

Liikeriskien osalta siirtämisen kohteet voivat olla toimitusketjun muita toimijoita. Käytännössä on kuitenkin tapauksia, joissa riskiä ei voida siirtää muille toimitusketjun toimijoille tai mahdollisten riskien toteutumista ei voida välttää. Tällaisissa tapauksissa tulee kyseeseen riskien pienentäminen, jolloin joko pyritään pienentämään riskin toteutumisen todennäköisyyttä tai vähentämään riskin aiheuttamia haitallisia vaikutuksia. (Husdal 2010.)

On tärkeää, että riskinhallinta hahmotetaan yrityksessä jatkuvana ja monimuotoisena toimintatapana, joka etenee vaiheittaisena prosessina suunnitelman mukaisesti. (Suominen 2003). Yrityksen riskinhallintastrategiasta heijastuvat yrityksen johdon toimintatavat ja näkemykset. Riskinhallinnan strategian pohjana toimivat näin ollen riskin oletettu toteutumisaste ja strategiatietoisuus (Kuusela & Ollikainen 2005). Kuviossa 4 havainnollistetaan Kuuselan ja Ollikaisen (2005) kuvaamat riskinhallinnan perusstrategiat.





Kuvio 4 Riskinhallinnan perusstrategiat (Kuusela & Ollikainen 2005)

Korkea riskinhallinta-aste kuvaa yrityksen aktiivista suojautumista riskejä vastaan. Korkean riskinhallinta-asteen yritys käyttää tehokkaasti erilaisia riskinhallinnan keinoja hyväkseen. Alhaisen riskinhallinnan asteessa yritys taas ottaa paljon vastuuta riskeistä itse eikä siirrä riskejä eteenpäin esimerkiksi ottamalla vakuutuksia.

Strategiatietoisuus kuvaa yrityksen halua käyttää resursseja riskinhallintaan esimerkiksi arvioimalla riskien todennäköisyyttä ja kehittämällä suojaratkaisuja niitä vastaan. Yritys, joka jättää strategiatietoisuuden taka-alalle, ei koe riskinhallintaa erityisen merkittäväksi toiminnaksi. Puntaroitu strategiatietoisuus merkitsee sitä, että yritys on tiedostanut riskien olemassaolon ja on näin ollen joko valmistautunut niihin tai sitten tietoisesti jättää ne omalle vastuulleen (Kuusela & Ollikainen 2005).

Strategiaratkaisut 1 ja 2 suojaavat yritystä riskien toteutuessa, kun taas ratkaisuihin 3 ja 4 yrityksen riskinhallinta on puutteellista tai se puuttuu kokonaan. Monipuolisella ja harkitulla strategialla yritys hallitsee hyvin riskinhallinnan menetelmät ja prosessit, ja on valmis panostamaan paljon resurssejaan monipuoliseen riskinhallintaan. Vakuutuspainotteisessa siirtostrategiassa yritys siirtää riskin toteutumisen aiheuttamat kustannukset kolmannelle osapuolelle. Tämä on riskeiltä suojautumisessa kaikkein yksinkertaisin ja helpoin strategia. Riskitietoisessa strategiassa yritys tiedostaa riskin olemassaolon ja sen seuraukset, mutta sillä on oltava riittävää riskinkantokykyä ja valmiutta ottaa sen omalle kontolleen. Riskitietoinen toimintamalli saattaa olla paras vaihtoehto tilanteissa, joissa riskin todennäköisyys ja haitta ovat pieniä, eikä riskinhallinta tällöin ole kannattavaa suhteessa saatuun hyötyyn. Tuuristrategiassa yritys luottaa omaan onneensa riskinhallinnassa. Tällöin yritys ei käytä mitään riskinhallinnan välinettä suojanaan, vaan se luottaa siihen, että

riski ei toteudu. Riskien toteutuessa yritys on suuressa vaarassa joutua ongelmiin. Tuustrategian soveltaminen riskinhallintafilosofiaan on vaikeaa, eikä sitä suositella kenellekään missään olosuhteissa. (Kuusela & Ollikainen 2005.)

Harkittu riskinhallintastrategia soveltuu hyvin yhteen integroidun riskinhallinnan kanssa (Suominen 1994). Integroitu riskinhallinta on Tingin (1988) kehittämä riskinhallintamalli, jossa sovelletaan erilaisia riskinhallintakäytäntöjä. Integroitu riskinhallinta painottuu riskinhallintaprosessiin eikä vakuutusten hankkimiseen. Se on luonteeltaan ennaltaehkäisevää ja siinä toteutetaan projekteja, joilla pyritään minimoimaan riskitapahtumien sattumista, ja niiden sattuessa, niistä koituvia kustannuksia (Ting 1998). Vastakkainen riskinhallintastrategiana on defensiivinen riskinhallinta, jonka tarkoituksena on lieventää ja korjata jo tapahtuneiden riskitapahtumien haitallisia vaikutuksia (Ting 1998). Tingin integroitu riskinhallintamalli on ollut pohjana integroidun riskinhallinnan kehitykselle, josta on 1990- ja 2000-luvulla muodostunut kokonaisvaltainen riskinhallintamalli.

Xianbo (2015) kuvaa perinteisellä riskinhallinnalla mallia, jossa jokainen riski nähdään itsenäisenä haittana, jonka organisaation eri osat käsittelevät itsenäisesti. Tällaista lähestymistapaa kutsutaan perinteisen riskinhallinnan lisäksi akateemisessa kirjallisuudessa myös niin sanotuksi siilomalliksi, jossa jokainen riski käsitellään siinä yrityksen osassa, tai siilossa, johon se vaikuttaa. Tällaisen käytännön muodostumiseen ovat vaikuttaneet ihmisten ongelmanratkaisutottumukset, olemassa olevat organisaatorakenteet ja aikaisemmin kehitetyt riskinhallinnan käytännöt. Jokainen siilo yrityksen sisällä on myös yleensä paras asiantuntija siihen kohdistuvien riskien suhteen. (Xianbo 2015.)

Siilomallissa ei kuitenkaan oteta huomioon riskien keskinäistä riippuvuutta ja vuorovaikutusta. Näin ollen riskinhallinnan osalta siilomallissa tapahtuu tehotonta koordinoitua, joka näkyy päällekkäisyyksinä hallinnossa, tehottomana koordinaationa ja tiedon jakamattomuutena eri yrityksiensä osien välillä. Se ei myöskään ota lainkaan huomioon strategisia tai rahoitukseen liittyviä riskejä. Pahimmissa tapauksissa malli jättää huomiotta merkittäviä riskejä, koska se ei tarjoa kokonaisvaltaista näkemystä tilanteesta. (Xianbo, 2015.)

## **2.3 Kokonaisvaltainen riskinhallinta**

Kokonaisvaltainen riskinhallinta (ERM) ei viittaa mihinkään yksittäiseen määrättyyn toimintatapaan tai standardiin. Se on ennemminkin aihealue, joka käsittää joukon eri ideoita ja prosessimalleja, joiden avulla riskinhallintaa voi organisoida ja valvoa konsernitasolla (Power 2007). ERM on muokannut perustavanlaatuisesti tapaa, jolla yritykset käsittelevät riskejä liiketoiminnassaan. Se edustaa kokonaisvaltaista lähestymistapaa riskinhallintaan. ERM:n tarkoituksena on tunnistaa erilaiset riskitekijät, joiden hallintaa koordinoidaan ja johdetaan läpi koko organisaation.

ERM:n toimintamalli eroaa täysin perinteisestä riskinhallinnasta, jossa kukin liiketoimintayksikkö arvioi erikseen riskejä ja päättää miten niitä hallitaan (Yijia ym. 2012). ERM:n mukaan yritysten tulisi kohdata ja hoitaa riskinsä perusteellisesti ja johdonmukaisesti, sen sijaan, että ne hoidettaisiin yksitellen. ERM on laaja käsite, joka pitää sisällään eri prosessit ja menetelmät, joilla organisaatio hallitsee niin strategisia, teknologisia, poliittisia kuin taloudellisiakin liikeriskejään. (Nayak ym. 2010)

Sekä kansainväliset standardit että kansalliset suositukset ovat luoneet yrityksille painetta kehittää hallinnointi- ja ohjausjärjestelmiään. Useat ERM:n yleistymistä käsitelleet tutkimukset ovat päätyneet myös siihen johtopäätökseen, että uudet kansainväliset standardit, raportointivaatimukset sekä julkisuudessa esitetyt vaatimukset paremmasta omistajaohjauksesta ovat ajaneet yrityksiä omaksumaan ERM-malleja. Esimerkkeinä tällaisista laeista tai raportointivaatimuksista voidaan käyttää Yhdysvaltojen Sarbanes-Oxley Actia ja kansainvälisiä Basel 2 -säädöksiä. (Kuusela & Ollikainen 2005; Wu & Olson 2008.)

1990-luvulta lähtien ERM:ää on pidetty kokonaisvaltaisena ja yhtenäisenä lähestymistapana hallita yrityksen kaikkia riskejä, ja se on ollut laajalti käytössä rahoitus- ja energiatoiminnassa. ERM käsittelee kunkin riskin osana yrityksen riskiportfoliota sen sijaan, että niitä käsiteltäisiin erikseen yksittäisinä tapauksina. ERM auttaa ymmärtämään riskien keskinäisiä riippuvuuksia ja näin ollen riskien vaikutuksia voidaan torjua, ja niihin voidaan puuttua liiketoiminnan eri alueilla ja yksiköissä. (Chapman 2006.) Nayak ym. (2010) esittävät tutkimuksessaan, että ollakseen ERM:n mukaista, tulisi riskinhallinnan olla luoneeltaan:

- integroitu
  - ERM ulottuu kaikkiin yrityksen liiketoiminnan osa-alueisiin ja sitä hallitaan konsernitason tasolla.
- kokonaisvaltainen
  - ERM soveltamisala kattaa kaikki erilaiset riskit kaikissa yrityksen liiketoimintayksiköissä, -toiminnoissa, -prosesseissa sekä -järjestelmissä.
- proaktiivinen
  - ERM-lähestymistapa on ennakoivaa, jossa riskit tunnistetaan, arvioidaan ja priorisoidaan, ja jossa riskeihin vastaaminen on suunniteltua ja sitä toteutetaan riskien pienentämiseksi.
- strateginen
  - Useimmissa organisaatioissa ERM on osa strategista suunnittelua ja siinä keskitytään riskitapahtumiin, jotka heikentävät yrityksen mahdollisuuksia saavuttaa tavoitteensa, sekä positiivisiin mahdollisuuksiin, joita riskeistä voi seurata. ERM tarjoaa avoimen ja riskisopeutetun tulosohjauksen integroituun liiketoimintaan.

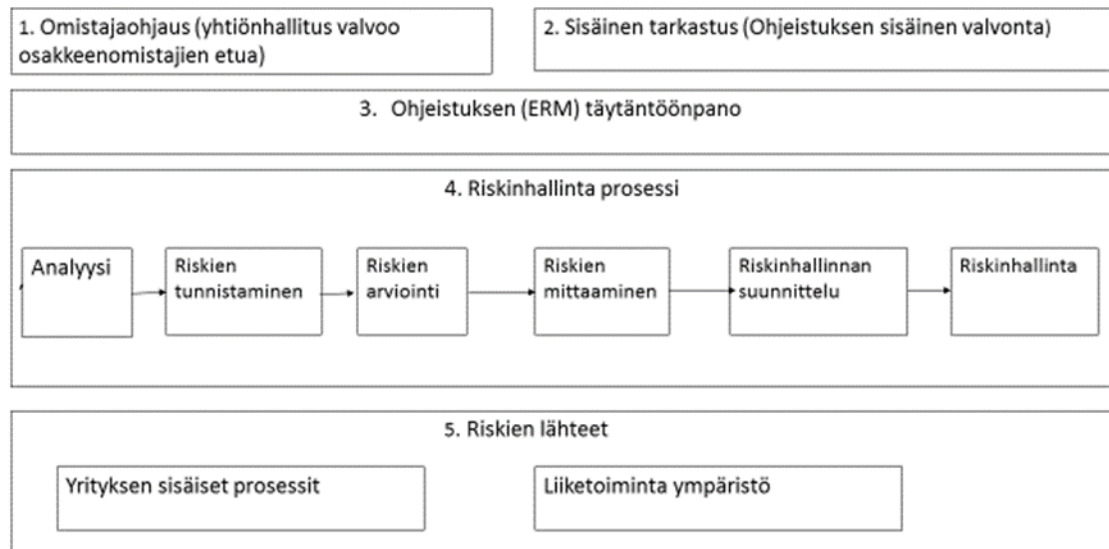
Chapmanin (2006) mukaan taas ERM:ssä on kyse osakkeenomistajien omistuksen suojelemisesta ja osakkeen arvon parantamisesta. ERM:n tavoitteena on näin ollen osakkeenomistajien varallisuuden maksimointi kokonaisvaltaisen riskinhallinnan avulla. Chapmanin mukaan riskinhallinnan tulee ERM:ssä käsittää kaikki liiketoiminnan osa-alueet:

- liiketoimintastrategian
- markkinointistrategian
- operatiiviset toiminnot
- tutkimuksen ja tuotekehityksen
- hallinnon ja organisaation
- taloudellisen datan ja ennusteet
- rahoituksen
- riskinhallintaprosessit
- liiketoiminnan valvonnan.

Edellä mainittujen toimintojen lisäksi, ERM:n tarjoaa viitekehysten, joka sisältää menetelmiä ja prosesseja, joita organisaatio tai yritys käyttää kohtaamiensa riskien hallitsemisessa, jotta se saavuttaisi liiketoiminnalleen asettamansa tavoitteet (Lai & Lau 2011). Lisäksi ERM:n tehtävänä on vakiinnuttaa riskinhallintaprosessi kaikille organisaation tasoille osana liiketoimintaa. ERM:n kokonaisvaltaisen toimintamallin tarkoituksena on tuottaa koko organisaatiolle välineet tunnistaa, hallita ja käsitellä riskejä, joita se kohtaa.

ERM-mallissa yrityksen kohtaamia riskejä pidetään olennaisena osana yhtiön strategiaa. Tämän seurauksena strategian valinta on vain yksi tapa hallita yrityksen kohtaamia riskejä. ERM-strategiassa yrityksen ylin johto määrittelee yrityksen riskinottohalukkuuden ja riskinkantokyvyn. Tämän strategian pohjalta yritys päättää minkälaisia riskejä se on valmis ottamaan. Kun yritysjohto päättää ERM-strategian yksityiskohdista ja toteuttaa sen organisaation kaikilla tasoilla, suoritetaan ERM:n mukaista riskinhallintaa tällöin organisaatiossa ylhäältä alaspäin. Voidaan siis todeta, että ERM-malli on pohjimmiltaan hierarkkinen ja ylhäältä johdettu. (Xianbo 2015.)

ERM tarkoittaa siis kokonaisvaltaista yrityksen riskinhallintaa, jossa yrityksen koko organisaatio – hallitus, ylin johto, operatiivinen johto ja työntekijät – osallistuvat riskien hallintaa. Kuviossa 5 on Chapmanin (2006) luoma viitekehys, jossa on kuvattu ERM:n eri osat ja toimintaperiaate.



Kuvio 5 ERM-viitekehys (Chapman 2006)

Kuten kuvio 5 käy ilmi, yrityksen omistajaohjaus muodostaa oleellisen osan ERM:ää. Omistajaohjauksen, eli hallituksen, tehtävänä organisaatiossa on valvoa ja tarkkailla ylhäältä alaspäin riskinhallinnan toteutumista. Sisäinen tarkastus, jolla tarkoitetaan hallituksen kanssa toimivaa auditointi-ryhmää, pyrkii varmistamaan hallituksen kanssa, että riskinhallinta on yhtiöltä vaaditun omistajaohjauksen kanssa yhdenmukaista.

ERM-ohjeistuksen täytäntöönpanovaiheessa yritys hankkii, joko sisäisesti tai ulkoisesti, tarvittavat resurssit ERM:n toimeenpanemiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa riskien kartoittamista riskikartalla, toimintamallien suunnittelua, resurssien uudelleen allokointia sekä ohjeistuksen välittämistä riskinhallinnasta. Riskinhallintaprosessissa toimintamalli pilkotaan osiin, jotta jokaisen yksittäisen osan kokonaisvaikutusta voidaan tarkastella erikseen. Riskinhallintaprosessin analyysivaiheessa pyritään hahmottamaan sisäisistä prosesseista ja liikeympäristöstä syntyvät riskit. Analysoinnin jälkeen pyritään tunnistamaan ne riskit, jotka vaikuttavat yritykseen. Kun vaikuttavat riskit on tunnistettu, arvioidaan riskien toteutumisen todennäköisyys. Tätä seuraavalla riskien mittaamisella pyritään arviomaan niiden vaikutusta yrityksen toimintaan. Kun on muodostettu käsitys riskien mahdollisista vaikutuksista ja niiden toteutumisen todennäköisyydestä, voidaan aloittaa niihin vastaamisen suunnittelu. Riskinhallinnan suunnittelussa pyritään löytämään hyöty-hintasuhteeltaan paras mahdollinen ratkaisu tilanteeseen. Riskinhallinta on prosessin viimeinen osa, jossa suunnitellut toimenpiteet toteutetaan. (Chapman 2006.)

Suurin osa ERM-malleista on käytännön toiminnoiltaan hyvin samankaltaisia. Kaikki mallit perustuvat ajatukseen, että koko organisaatio ymmärtää liiketoiminnan tavoitteet. Organisaation on myös tarjottava riittävät välineet riskien tunnistamiseen, arvioimiseen, priorisointiin sekä tarkkojen analyysien tuottamiseen siitä, kuinka riskeihin tulisi vastata.

Useat ERM-malleista tarjoavat tämän lisäksi vielä erillisiä riskinhallinta- ja seurantatyökaluja. (Nayak ym. 2010.)

Vaikka kokonaisvaltaisen riskinhallinnan merkitystä liiketoiminnalle on ylistetty, Xianbo (2015) huomauttaa, että heterogeenisessä liiketoimintaympäristössä yrityksen liiketoimintayksiköt eivät yleensä kohtaa samankaltaisia riskejä. Tästä johtuen erillään toimivilla yksiköillä tulisi olla omat riskiprofiilinsa ja -strategiansa, vaikka ERM:ssä painotetaan koko yrityksen kattavaa toimintamallia.

Näkökulmaa tukee myös Provitin (2006) esittämä ERM-toimintamalli, jossa yrityksen erilaisissa liiketoimintaympäristöissä toimivilla yksiköillä tulisi olla omat riskistrategiansa, jotka parhaiten palvelisivat yksiköiden etuja niiden omaa osaamista hyödyntämällä. Toisaalta Fraser ja Simkins (2007) pitävät edellä mainittua näkemystä ERM:stä harhaanjohtavana ja väittävät, että tällaisissa tapauksissa yksikön johtajat keskittyvät ainoastaan oman yksikkönsä riskinhallintaan. Tällöin yksiköt eivät sisäistä kokonaisvaltaista riskinhallintaa, mikä voi olla haitaksi koko yritykselle.

## 2.4 COSO:n ERM-malli

Useat eri asiantuntijaorganisaatiot ympäri maailmaa ovat julkaisseet standardeja, malleja ja suosituksia ERM:stä. Niistä tunnetuin on The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissionin (COSO) Enterprise risk management – integrated framework, jota käytetään tämän tutkimuksen teorianmallina. Mallissa esitellään eri toimintatavat, joiden mukaan yrityksen tulisi toimia, kun se kohtaa riskejä. COSO:n ERM-mallissa ei tosin eritellä riskejä, vaan siinä käsitellään kaikkia riskejä samassa nelikenttämallissa. COSO:n ERM-malli käyttää klassisesta riskinhallinnasta tuttua nelikenttää, joka koostuu riskien välttämisestä, jakamisesta, vähentämisestä sekä hyväksymisestä.

COSO:n mallin valintaa tämän tutkimuksen riskinhallintamalliksi tuki myös Fraserin (2008) tekemä survey-tutkimus, jossa riskinhallintapäälliköiltä kysyttiin, mikäli he lukivat erityisiä julkaisuja riskinhallinnasta, ja kuinka hyvin he tunsivat niissä esitettyjä malleja. Tutkimukseen vastanneista 74 % oli lukenut COSO:n ERM-mallista ja se oli kaikista riskinhallintamalleista tunnetuin.

Paitsi että COSO:n malli on liike-elämässä yleisesti käytössä, on siitä myös tehty kaikkien eniten akateemista tutkimusta. Monissa tutkimuksissa viitataan sen olevan yleisimmin käytetty ERM-malli. Samalla COSO:n ERM-mallin valintaa tähän tutkimukseen tukee myös se, että se on ainoa ERM-malli, joka esittelee edellä mainitut riskinhallintatoimenpiteet.

COSO:n ERM-mallin juuret ulottuvat vuoteen 1998, jolloin yritysten johtamista varten julkaistiin Internal control – integrated framework -malli. Tämän mallin tarkoituksena oli arvioida ja parantaa yritysten sisäisiä hallintajärjestelmiä. Malli on ollut siitä lähtien

käytössä tuhansissa konserneissa, ja sitä on käytetty yrityksissä kehittämään toimintoja kohti asetettuja tavoitteita. (COSO 2011.) Vuonna 2001 COSO aloitti yhteistyössä PriceWaterhouseCoopersin kanssa luomaan riskinhallintamallia, joka olisi yritysjohdon käytettävissä organisaation riskinhallinnan parantamiseksi. Tämän yhteistyön tuloksena syntyi Enterprise risk management – integrated framework -malli, joka julkaistiin vuonna 2004. (COSO 2011.)

COSO määritelmän mukaan kokonaisvaltainen riskinhallinta on prosessi, joka vaikuttaa yrityksen johtoryhmään, johtajiin, sekä muuhun henkilöstöön. Se on käytössä yrityksen strategiassa ja kaikissa yrityksen toiminnoissa. ERM on suunniteltu tunnistamaan mahdolliset tapahtumat, jotka vaikuttavat yritykseen, hallitsemaan riskiä riskinottoiskykyjen rajoissa sekä tuomaan kohtuullista suojaa suhteessa yrityksen tavoitteisiin. (COSO 2004). COSO:n määritelmän mukaan ERM-prosessi

- on jatkuvasti käynnissä
- vaikuttaa koko yritykseen
- vaikuttaa yrityksen työntekijöihin kaikilla tasoilla
- on sovellettavissa yrityksen strategiaan
- on käytössä koko yrityksessä
- on suunniteltu tunnistamaan potentiaaliset riskit
- riskien toteutuessa vaikuttaa koko organisaation kykyyn reagoida niihin
- luo kohtuullisen turvan yritysjohdon päätöksentekoon.

Määritelmä on tarkoituksella jätetty laajaksi ja avoimeksi, jotta sitä pystyttäisiin soveltamaan mahdollisimman monella eri toimialalla sekä muuallakin kuin liiketoiminnassa, kuten yleishyödyllisissä tai valtionorganisaatiossa. Vaikka malli on laaja, sisältää se tarvittavat avainkonseptit organisaatioiden ja yritysten kohtaamien riskien hallitsemiseen. (COSO 2004.)

COSO:n ERM-malli yhdistää yrityksen tavoitteet ja liiketoimintayksiköt, kaikilla tasoilla, sekä näiden osien välisen riskinhallinnan. Malli perustuu pitkälle vietyyn riskinhallinnan integraatioon kaikissa yrityksen eri osissa, ja siinä riskinhallinta ulottuu yrityksen jokaiselle tasolle. COSO:n ERM-mallissa on kolme eri ulottuvuutta, jotka yhdistyvät toisiinsa kuvion 6 osoittamalla tavalla.



Kuvio 6 Organisaation riskinhallinnan osa-alueet (COSO 2004)

Organisaation johto laatii strategiset tavoitteet, valitsee strategian ja määrittelee sen mukaiset, koko organisaatiota koskevat päämäärät, jotka ovat organisaation toiminta-ajatuksen tai tavoitetilan mukaisia. Nämä tavoitteet pyritään toteuttamaan organisaation riskinhallinnan mallin avulla. Tavoitteet on esitetty kuvion 6 yläosassa, ja ne on jaettu neljään luokkaan:

- strategiset
  - korkean tason tavoitteet, jotka ovat organisaation toiminta-ajatuksen mukaisia ja sitä tukevia
- toiminnalliset
  - organisaation voimavarojen tehokas ja taloudellinen käyttö
- raportointia koskevat
  - raportoinnin luotettavuus
- vaatimustenmukaisuutta koskevat
  - sovellettavien lakien ja määräysten noudattaminen.

Strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan yrityksen tärkeimpiä päämääriä, jotka tukevat yrityksen missiota. Strategiset tavoitteet pitävät sisällään yrityksessä kaikkia koskevat toiminnot, kuten omistajaohjauksen, strategiset päämäärät ja liiketoimintamallit.

Operationaaliset, eli toiminnalliset tavoitteet liittyvät yrityksen kykyyn käyttää resurssejaan tehokkaasti. Toiminnallisen tason tavoitteilla tarkoitetaan liiketoiminnan prosesseja, arvoketjuja, rahaliikennettä ja näihin liittyviä toimintoja.

Raportointia koskevat tavoitteet liittyvät yrityksen kykyyn tuottaa luotettavaa tietoa. Raportoinnin päämääränä on tuottaa raportteja sekä yrityksen sisäiseen että ulkoiseen



käyttöön, jotta yrityksen on käytettävissä kaikilla yrityksen tasoilla. Yrityksen vaatimustenmukaisuutta koskevat tavoitteet liittyvät yrityksen pyrkimykseen noudattaa lakeja ja sääntöjä. Nämä tavoitteet käsittävät yrityksen sopimusten sekä laki- ja viranomais säädösten lainmukaisen raportoinnin. (COSO 2011; Wu & Olson, 2008).

Kuvion 6 oikealla sivustalla ovat eri tasot, joilla organisaatiossa riskinhallintaa suoritetaan. Nämä tasot ovat:

- tytäryhtiö
- liiketoimintayksikkö
- toimialayksikkö
- koko organisaatio.

Kuvion 6 etualalla ovat kahdeksan toisiinsa liittyvää osa-aluetta, joista organisaation riskinhallinta koostuu. Ne ovat kiinteä osa johtamisprosessia ja perustuvat siihen, kuinka organisaatiota johdetaan. ERM ei ole pelkkä sarja toimenpiteitä vaan monisuuntainen ja jatkuva prosessi, jossa eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. ERM:n toimivuus on riippuvainen siitä, kuinka näitä kahdeksaa osa-aluetta käytetään, ja miten hyvin ne toimivat yhdessä. (COSO 2004.) Osa-alueet ovat:

- sisäinen valvontaympäristö
- tavoitteenasettelu
- tapahtumien tunnistaminen
- riskien arviointi
- riskeihin vastaaminen
- valvontatoimenpiteet
- tieto ja viestintä
- seuranta.

Sisäisellä ympäristöllä tarkoitetaan yrityksen käsitystä riskinhallinnasta. Yrityksen riskinhallintastrategia vaikuttaa vahvasti sisäiseen ympäristöön. Toisin sanoen sisäiseen ympäristöä vaikuttaa se, kuinka suurta on yrityksen riskinotto, kuinka yritys on sitoutunut kilpailuun, millaiset eettiset arvot yrityksellä on sekä millaiset ovat yrityksen organisaatorakenne ja resurssit. Sisäinen ympäristö on se osa yrityksestä, jossa riskinhallinnan strategiset päätökset tehdään. Näistä vastaa yrityksen hallitus ja johto. Viime kädessä yrityksen sisäinen ympäristö koostuu sen työntekijöistä ja näiden kyvystä ymmärtää riskinhallintaa. (COSO 2011.)

Tavoitteenasettelussa on kyse siitä, millaisia tavoitteita yrityksellä on riskinhallinnan suhteen. Tavoitteet on laadittava, ennen kuin organisaation johto voi tunnistaa niiden toteutumiseen potentiaalisesti vaikuttavat tapahtumat. Riskinhallinnalla varmistetaan, että johdolla on käytössään sopiva prosessi tavoitteenasetteluun. Sen avulla pyritään myös varmistamaan, että valitut tavoitteet ovat organisaation toiminta-ajatuksen mukaisia, sitä

tukevia ja sopusoinnussa organisaation riskinottohalukkuuden kanssa. Strategisten tavoitteiden lisäksi määritellään myös ala-tavoitteet operaatiolle, raportoinnille sekä sisäiselle valvonnalle. (COSO 2011.)

Operaatioiden tavoitteet liittyvät yrityksen tehokkuuteen ja suorituskykyyn. Ne luodaan, jotta yritys pystyy tavoittelemaan sen strategisia tavoitteita. Raportoinnin tavoitteilla yritys pyrkii määrittämään millaista tietoa se kerää ja tuottaa johdon päätöksenteon tueksi. On tärkeää, että yrityksessä osataan asettaa oikeat tavoitteet, jotta se voi toimia niiden lakien ja sopimusten puitteissa, jotka asettavat sen toiminnalle minimistandardit. (COSO 2011.)

Tapahtumien tunnistamisella tarkoitetaan ymmärrystä tapahtumista, jotka vaikuttavat yrityksen strategian toteuttamiseen tai tavoitteiden saavuttamiseen (COSO 2011). Sitä käytetään myös synonyyminä riskien tunnistamiselle. Tapahtumia tunnistamalla pyritään hyötymään riskin aiheuttamasta ongelmasta, tai minimoimaan sen negatiiviset vaikutukset. Tapahtumien tunnistamisen tarkoituksena ei ole pyrkiä arviomaan riskejä ja niiden vaikutuksia, vaan huomioida niiden olemassaolo, jotta vähäisenkin todennäköisyyden riskit voidaan ottaa huomioon päätöksenteossa. (COSO 2011.)

Riskitapahtumia synnyttävät tekijät ovat sidoksissa yrityksen jokapäiväisiin sisäisiin ja ulkoisiin toimintoihin. Ulkoisia tekijöitä voivat olla ympäristö, tekniset muutokset, poliittiset tapahtumat sekä sosiaaliset- ja taloudelliset tekijät. Sisäisiä tekijöitä voivat puolestaan olla infrastruktuuri, henkilöstö ja teknologia. (COSO 2011.)

Riskien arvioimisen kautta yritysjohto tarkastelee odotettuja ja odottamattomia riskejä. Arvioinnin päämääränä on selvittää riskien toteutumisen todennäköisyys ja vaikutukset yritykseen. Odotettujen riskien arvioiminen perustuu yrityksen omaan tietoon ja kokemukseen näistä riskeistä. Toimintamallit niiden hallintaan ovat näin ollen jo olemassa. Odottamattomien riskien arviointi on huomattavasti hankalampaa, sillä niiden todennäköisyyttä ja vaikutusta on vaikea mitata. Odottamattomien riskien todennäköisyyttä voidaan pyrkiä määrittämään matemaattisilla todennäköisyys- tai ei-todennäköisyysmalleilla, joissa tapahtuman todennäköisyyttä arvioidaan subjektiivisesti historiallisen datan ja tulevaisuuden odotusten pohjalta. Tällaisia malleja ovat esimerkiksi stressitestit ja skenaarioanalyysit. (COSO 2011.)

Riskeihin vastaaminen kuvaa toimenpiteitä, joilla odotettuihin ja odottamattomiin riskeihin vastataan. Riskeihin vastaamisessa arvioidaan, riskien ilmenemisen todennäköisyyksien ja vaikutusten lisäksi, vastaamisesta koituvat hyödyt suhteessa kustannuksiin. Riskinhallintatoimenpiteeksi valitaan se, joka jättää jäljelle pienimmän mahdollisen riskin haluttuun riskinottoon nähden. COSO:n (2011) malli esittää riskinhallinta toimenpiteiksi klassisen riskimatriisin neljä tapaa: välttäminen, vähentäminen, jakaminen ja hyväksyminen, jotka on esitelty tarkemmin taulukossa 4.

Taulukko 3 COSO:n ERM-mallin riskinhallintatoimenpiteet (COSO 2004)

Välttäminen	Jakaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tehtaan, yksikön, tuotantolinjan tai investoinnin hylkääminen</li> <li>• uusien toimintojen tekemättä jättämättä riskien välttämiseksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• riskien jakaminen vakuutuksella</li> <li>• yhteisyrityksen perustaminen paikallisen toimijan kanssa</li> <li>• yhteistyösopimusten tekeminen paikallisten toimijoiden kanssa</li> <li>• liiketoiminnan ulkoistaminen</li> <li>• riskien jakaminen sopimuksilla asiakkaiden, toimittajien ja muiden kumppanien kanssa</li> </ul>
Vähentäminen	Hyväksyminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tuotannon siirtäminen muihin tuotantolaitoksiin</li> <li>• toimintojen rajoittaminen</li> <li>• toimintojen tehostaminen</li> <li>• johdon päätöksentekoon ja valvontaan osallistumisen tehostaminen</li> <li>• varojen siirtäminen riskien vaikutusten ulkopuolelle</li> <li>• varojen uudelleenallokointi eri yksiköiden välillä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• riskin tuoman tappion hyväksyminen</li> <li>• luotto siihen, että riski siirtyy tuoteportfoliossa muualle</li> <li>• riskin hyväksyminen etukäteen osaksi liiketoimintaa riskinsietokyvyn rajoissa</li> </ul>

Välttäänsä riskejä yritys panostaa mahdollisimman vähän resursseja kyseiseen kohteeseen, jotta riskien toteutuessa tappiot olisivat pieniä. Olemassa olevien toimintojen uudelleenarviointi ja lopettaminen kuuluvat myös riskien välttämiseen. Riskin välttäminen voi tarkoittaa esimerkiksi tuotantolinjan lopettamista, uusille maantieteellisille alueille laajentumisen pysäyttämistä sekä liiketoimintayksikön myymistä.

Yritys voi myös pyrkiä jakamaan riskiä toimitusketjun muiden osien kanssa esimerkiksi ulkoistamalla osan toiminnoistaan tai tekemällä yhteistyösopimuksia paikallisten toimijoiden kanssa. Toteutuneen riskin kustannukset voidaan myös siirtää vakuutuksen kautta kolmannelle osapuolelle.

Riskin vähentämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla riskin tapahtumista ja vaikutusta pyritään pienentämään. Tällaisia toimenpiteitä on monia, ja ne liittyvät jokapäiväisiin liiketoimintoihin. Riskiä voi vähentää esimerkiksi siirtämällä tuotantoa muualle, tehostamalla ja rajoittamalla toimintoja sekä johdon aktiivisella osallistumisella päätöksentekoon.

Riskin hyväksymisellä tarkoitetaan, ettei yritys tee toimenpiteitä riskin estämiseksi tai sen vaikutuksien pienentämiseksi. Tässä tapauksessa yritys tiedostaa riskin ja on valmis kantamaan sen seuraukset. (COSO 2004.)

Valvontatoimenpiteillä voidaan varmistaa, että johdon suunnittelemaa riskinhallintatoimenpiteitä noudatetaan riskeihin vastattaessa. Toimintojen hallintaa tapahtuu organisaation kaikilla tasoilla sekä kaikissa toiminnoissa. Käytännössä tällaisia toimintatapoja ovat esimerkiksi riskinhallintatapojen hyväksyminen, henkilöiden valtuuttaminen, yri-

tyksen työntekijöiden ja toimintojen valvonta, varojen turvaaminen ja työtehtävien eriyttäminen. Valvontatoimenpiteet voidaan jaotella strategisiin, operatiivisiin, raportointiin tai yrityksen sisäisiin tavoitteisiin liittyviksi. Luokittelussa on otettava huomioon, että vaikka osa valvontatoimenpiteistä saattaa liittyä vain yhteen tavoiteluokista, niin monet niistä toimivat myös useissa eri tavoiteluokissa. Yksinkertaisimmillaan valvontatoimenpiteet ovat valittujen riskinhallintatapojen toteuttamisen johtamista, jolla varmistetaan, että riskinhallintaa suoritetaan oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. (COSO 2011.)

Tieto ja viestintä -osa-alueen pyrkimyksenä on tunnistaa ja hallita oleellinen tieto, joka vaikuttaa päätöksentekoon ja toimintoihin. Tämä tieto välitetään eteenpäin organisaatiossa siten, että se mahdollistaa työntekijöiden velvollisuuksien täyttämisen riskinhallinnassa. Tiedon keräämiseen käytetään sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia järjestelmiä. Kerätty tieto voi olla niin taloudellista kuin ei-taloudellista, mutta sen on oltava yrityksen riskinhallintatavoitteiden toteutumisen kannalta olennaista. Ulkoisia lähteitä voivat olla yrityksen yhteistyökumppanit, jakelijat tai palkatut asiantuntijat. Kerättyä tietoa käytetään riskien tunnistamiseen, arvioimiseen ja niiden hallintaan yrityksen kaikilla tasoilla. Esimerkiksi taloudellinen tieto, jota käytetään raportoinnissa, voi olla tärkeää myös operatiiviselle päätöksenteolle resurssien allokoimista ja suorituskyvyn mittaamista varten. (COSO 2011.)

Jotta sisäisesti tai ulkoisesti hankittua tietoa voidaan hyödyntää kokonaisvaltaisessa riskinhallinnassa, on sen oltava:

- sisällöltään on tarkoituksenmukaista
- saatavilla oikeaan aikaan
- ajankohtaista
- paikkaansa pitävää
- kakkien sitä tarvitsevien ulottuvilla

Täyttääkseen edellä mainitut kriteerit kokonaisvaltaisessa riskinhallinnassa tiedon ja viestinnän tulee olla integroituna osaksi yrityksen sisäisiä viestintäkanavia, jotta tehokas tiedonvaihto organisaation kaikkien tasojen läpi onnistuu. Yritysten erilaisesta koosta sekä käytännöistä riippuen niiden viestintäkäytännöt ovat hyvin yksilöllisiä ja erilaisia. (COSO 2011.)

Seurannan avulla ERM:n mukainen riskinhallinta pidetään ajan tasalla. Riskit muuttuvat ajan ja kehityksen mukana jatkuvasti, ja seurannan tarkoituksena on arvioida ERM:n osien toimivuutta ja yhteensopivuutta muuttuneisiin riskeihin. Seuranta voidaan suorittaa COSO:n mallin mukaan joko jatkuvalla toimintojen seuraamisella, erikseen suoritetuilla arvioinneilla tai kahden edellä mainitun tavan yhdistelmällä. Jatkuva toimintojen seuraaminen toteutetaan muun riskinhallinnan johtamisen ohessa, ja sen tarkoitus on tarjota reaaliaikaista tietoa muutoksista. Tämä mahdollistaa ERM:n toimenpiteiden no-

pean muuttamisen ja korjaamisen. Erikseen suoritettujen arviointien tarkoituksena on tarkastella syvällisesti ja samanaikaisesti useampaa ei-toimintoa tai koko ERM:ää kokonaisuutena. (COSO 2011.)

Kuten kuviossa 6 on nähtävissä, kokonaisvaltaisen riskinhallinnan osat ovat kiinteä osa yrityksen tavoitteita, jotka on asetettu yrityksen eri osille. Kehikon tarkoituksena on tarjota organisaatiolle malli, jonka avulla yrityksen toimintoihin liittyviä riskejä ja toimenpiteiden vaikutuksia voidaan hallita ja ymmärtää sen kaikilla tasoilla. (COSO 2004.) ERM ei ole pelkästään sarja toimenpiteitä vaan monisuuntainen jatkuva prosessi, jossa eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. ERM:n toimivuus on riippuvaista siitä, kuinka nämä kahdeksan komponenttia ovat käytössä, ja kuinka ne toimivat yhdessä (COSO 2004.)

Jatkossa tässä tutkimuksessa termeillä ERM ja kokonaisvaltainen riskinhallinta viitataan nimenomaan COSO:n ERM-malliin. COSO:n ERM-mallissa kaikki riskinhallintatoiminnot on integroitu keskenään. Näin ollen on vaikeaa käsitellä vain yhtä osaa kokonaisvaltaisesta riskinhallinnasta, eli tässä tapauksessa riskeihin vastaamista. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tutkitun yrityksen riskihallintaa kokonaisuutena valitun mallin avulla, ja tutkimuksessa keskitytään riskien tunnistamiseen, arvioimiseen ja niihin vastaamiseen. Riskien vastaamisen tutkiminen tapahtuu COSO:nkin mallissa esitetyn klassisen riskinhallintamallin, eli riskien vastaamisen avulla.

## 3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

### 3.1 Tutkimuksen strategia ja lähestymistapa

Liiketaloudellisessa tutkimuksessa käytetään sekä määrällisiä, eli kvantitatiivisia, että laadullisia, eli kvalitatiivisia, tutkimusmenetelmiä (Koskinen ym. 2005). Kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset menetelmät toimivat tutkijan työkaluina, ja niiden hyväksikäyttäminen riippuu tutkimuskysymyksestä (Kvale 1996). Valinta metodologioiden välillä tulisi tehdä tutkimuksen tavoitteisiin perustuen (Eriksson & Kovalainen 2008). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan testataan hypoteeseja ja tehdään päätelmiä havaintoaineistosta menetelmillä, jotka perustuvat tilastolliseen analyysiin. (Hirsijärvi ym. 2004.) Kvalitatiivinen tutkimus korostaa tutkijan omaa ymmärrystä tutkittavasta kohteesta ja hänen rooliaan merkitysten tulkitsijana (Hirsijärvi ym. 2004). Ilmiön paljastaminen ja sen ymmärtäminen ovat esimerkkejä kvalitatiivisesta tutkimuksesta (Ghuri & Gronhoug 2005). Tutkijan resurssien rajallisuuden takia tämä tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena eli laadullisena. Laadullisen tutkimuksen avulla oli mahdollista hankkia syvällistä tietoa siitä, millaista Ukrainassa toimivan suomalaisen yrityksen riskinhallinta oli vuonna 2014.

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkimuskohteiden toimintaa ja motiiveja, ja sen tarkoituksena on kuvata tutkimuskohteen elämää sen luonnollisessa kontekstissa ja tuoda esiin todellisia asioita tutkimuskohteesta (Koskinen ym. 2005; Hirsijärvi ym. 2004). Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei haeta tilastollisia yleistyksiä, vaan tutkimuksen tavoitteena on kuvata tutkimuskohteena olevaa ilmiötä, ja antaa sille tarkoituksenmukainen teoreettinen tulkinta (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Tämä tutkimus tarkastelee tapaustutkimuksen avulla yhtä case-yritystä. Tutkimuskohteena on tutkittavan case-organisaation henkilöstön käyttäytyminen tilanteessa, jossa he johtavat riskinhallintaa laaja-alaisen kriisin aikana ulkomailta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää case-yrityksen henkilöstön toimintatapoja, kokemuksia, tunteita, asenteita ja mielipiteitä. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa syvän kuvauksen tutkimuskohteena olevien yksilöiden toiminnasta ja ajatuksista, sekä selvittää niiden taustalla olevia motiiveja ja syitä. Kvalitatiivista lähestymistapaa puoltaa myös se, että tutkittava ilmiö on monimuotoinen ja tutkijan tietämys aiheesta on rajallinen. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole uuden teorian luominen, vaan tutkittavan ilmiön, eli riskinhallintatoimien havainnointi ja analysointi. Tarkoituksena on myös tutkia kuinka Ukrainan kriisin tyyppisessä, harvoin tapahtuvassa poikkeustilassa, teoria ja käytäntö sopivat yhteen, sekä millaisia eroavaisuuksia niiden välillä on.

Tapaus- eli case-tutkimus on empiirinen tutkimus, jossa tutkimuksen kohteena on yksi tai useampi tutkimuksen tarkoitukseen sopiva tapaus. Tapaustutkimuksessa tutkija tutkii valitsemaansa kohdetta pyrkimyksensä ymmärtää tapausta kokonaistavaltaisesti ja tehdä johtopäätöksiä siitä. Liiketaloustieteissä tapaus on usein yritys tai osa jotakin yrityksestä. (Koskinen ym.) Parhaimmillaan tapaustutkimus tarjoaa syvällistä ja tarkkaa tietoa tutkitusta tapauksesta sen omassa ympäristössään (Koskinen ym. 2005). Tapaustutkimuksen avulla pystytään tutkimaan ainutlaatuisia tapauksia, joita ei ole aikaisemmin tutkittu. Näin ollen tapaustutkimus mahdollistaa uuden ja tärkeä tiedon luomisen tutkimuskentälle (Koskinen ym. 2005).

Tapaustutkimus sopii erittäin hyvin tähän tutkimukseen juuri tutkittavan ilmiön ainutlaatuisuuden ja harvinaisuuden takia. Tämän tutkimuksen kannalta on olennaista mainita tutkittavan ilmiön ainutlaatuisuudesta ja harvinaisuudesta johtuva vähäinen aiempi tutkimustieto.

Heikkoutena yksittäisessä tapaustutkimuksessa on aineiston paikallisuus. Tutkittava kohde vaikuttaa oleellisesti tutkimuksen yleistettävyyteen, koska tutkittava aineisto on luonteeltaan erittäin paikallista. Käytännössä tästä seuraa se, että yhden tapauksen tutkimuksesta ei voi johtaa yleistettäviä johtopäätöksiä, vaan ne ovat tapauskohtaisia. Yleistettäviä johtopäätöksiä voi tehdä ainoastaan erityisissä poikkeustapauksissa. (Koskinen ym. 2005.) Toisaalta tapaustutkimuksessa voidaan tehdä yleistyksiä teoreettisella tasolla yhdistämällä tapaustutkimuksessa esille tulleita havaintoja jo olemassa olevaan teoriaan (Yin 2003). Tämän tutkimuksen pyrkimyksenä on hyödyntää monipuolisesti olemassa olevaa teoriaa havaintoja käsiteltäessä. Tutkimuksen tuloksia pyritään myös yhdistämään olemassa olevaan riskinhallintateoriaan.

Tapaustutkimusta varten suoritettiin teemahaastattelu kahdelle samassa organisaatiossa työskentelevälle, ja selvitettiin mitä riskejä he ovat kohdanneet, ja kuinka niitä on hallittu Ukrainassa vuonna 2014. Tutkittava yritys valittiin tähän tutkimukseen seuraavin perustein:

- yritys on suomalaisessa omistuksessa tai listattu Helsingin pörssiin
- sillä on pääkonttori Suomessa
- sillä on henkilöstöä ja tuotantoa Ukrainassa
- se on toiminut Ukrainan markkinoilla suhteellisen pitkään, eli toiminta on aloitettu ennen vuoden 2008 finanssikriisiä
- yrityksestä haastateltavat asiantuntijat olisivat sekä Suomesta että Ukrainasta.

Sekä yritys että haastateltavat asiantuntijat esitellään tarkemmin kappaleessa 4. Tutkimusta varten valittiin ainoastaan yksi yritys, sillä että harvalla yrityksellä oli resursseja tai kiinnostusta antaa aiheesta haastattelua.

## 3.2 Aineiston keruu

Jotta voidaan ymmärtää millaista riskinhallinta on ollut Ukrainassa vuonna 2014, tarvitaan tietoa, joka on luonteeltaan ajankohtaista, saatavilla olevaa ja riittävää. Metodologiaa käsittelevässä kirjallisuudessa primääritiedoksi kutsutaan tutkijan itse keräämää aineistoa. Tällaista aineistoa ovat tutkijan tekemät haastattelut ja havainnot. Sekundääritiedoksi kutsutaan valmiina olevaa empiiristä aineistoa. Se koostuu dokumenteista, mediateksteistä, päiväkirjoista ja digitaalisesta materiaalista, ja aineiston on oltava olemassa tutkijasta riippumatta. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

Tämän tutkimuksen primääritieto kerättiin haastattelujen avulla. Aineistonkeruumuotona haastattelu on luonteeltaan erittäin joustava, ja se sopii siksi useisiin eri tilanteeseen. Haastattelujen aikana tutkija on myös vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä mahdollistaa tilanteen tiedonhankinnan ja vastausten taustalla olevien motiivien selvittämisen (Hirsjärvi & Hurme 2008). Tämän lisäksi haastattelu toimii erittäin hyvin tapaustutkimuksen aineistonkeruuvälineenä, sillä tutkija voi oikeanlaisella kysymyksenasettelulla keskittyä tutkimuksen ydinkysymyksiin (Yin 2003). Itse haastattelutilanteessa tutkijan on myös mahdollista ohjata haastattelua tahtomallaan tavalla, tällöin tutkija voi johdattaa keskustelua kohti tutkittavaa ilmiötä, ja sen taustalla vaikuttavia motiiveja (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa primääritietona on käytetty kahta tutkijan tekemää asiantuntijahaastattelua, joista toinen tehtiin kasvotusten ja toinen puhelimitse Skypen välityksellä Ukrainaan. Skype-puhelun jälkeen haastateltavalle on lähetetty vielä tarkentavia lisäkysymyksiä sähköpostitse.

Laadullisen tutkimuksen haastatteluiden tarkoituksena on hankkia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä tosielämän tapahtumiin liittyen (Kvale 1996). Haastattelua käytetään silloin, kun tutkittava ilmiö on vähän tunnettu, tutkimuskohteesta ei ole saatavilla painettua tietoa tai ilmiö on monimutkainen ja vaikeasti määrällisesti mitattavissa (Eskola & Suoranta 1998). Yksinkertaistettuna haastattelu voidaan nähdä keskusteluna, jolla on ennalta määrätty tarkoitus. Haastattelun pyrkimyksenä on kerätä informaatiota, se on ennakkoon suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, ja se tapahtuu tutkijan ehdoilla (Hirsjärvi & Hurme 1995).

Aineistokeruumenetelmäksi tässä tutkimuksessa valittiin teemahaastattelut, koska tutkittava ilmiön on monimutkainen ja vaikeasti määrällisesti mitattavissa. Lisäksi se mahdollisti aineistonkeruun tutkijan ehdoilla. Päätös teemahaastatteluiden käyttämisestä aineiston keräämisessä perustui siihen, että se oli tutkimuksen toteuttamisen kannalta toimivin tapa kerätä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Ukraina maana sekä siellä käynnissä oleva sotilaallinen, taloudellinen ja geopoliittinen kriisi ovat hyvin ainutlaatuisia ja yksilöllisiä. Tästä johtuen aiempaa kirjallista tietoa aiheesta ei ole saatavilla. Haastattelijalle on tär-



keää, että hän pystyy haastattelun aikana tarkkailemaan tilannetta ja pitämään sen hallussa. Tällä tavoin haastattelijasta pystyy raportoimaan haastateltavan vastahakoisuudesta vastata joihinkin esitettyihin kysymyksiin, tai keskeytyksistä, joita saattoi tapahtua haastattelun aikana. Nämä seikat ovat tärkeitä, kun pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja validiteettia (Jyrinki 1977).

Haastattelut voidaan jakaa neljään eri tyyppiin: strukturoitu-, puolistrukturoitu-, teemahaastattelu tai aivoin haastattelu (Eskola & Suoranta 1998). Tässä tutkimuksessa suoritettiin teemahaastattelu, jolloin haastattelutilanne muistutti kaikkein eniten tavallista keskustelutilannetta. Haastattelijasta ja haastateltavat keskustelivat ennalta annetusta aiheesta ja aihealueista, jotka haastattelijasta oli toimittanut haastateltaville etukäteen heidän pyynnöstään. Teemahaastattelun kysymykset olivat molemmissa haastatteluissa samat ja asiantuntijoilta kysyttiin sellaisia kysymyksiä, joiden tiedettiin koskevan heidän toimenkuvaansa. Haastattelujen aikana käytiin läpi riskiin liittyvät eri osa-alueet, ja niissä havaittujen riskien ennakointi ja hallintatavat. Näiden teemojen järjestys oli sama molemmilla haastattelukerroilla, mutta aihealueen laajuus vaihteli riippuen haastateltavan henkilön työnkuvasta ja siitä, kummassa maassa hän oli.

Teemahaastatteluissa sovellettiin riskinhallintakirjallisuudesta COSO:n kokonaisvaltaista riskinhallintamallia. Taulukossa 4 esiteltyä riskinhallintatoimenpiteiden nelikenttää käytettiin haastattelujen pohjana. Haastattelujen aikana keskustelua pyrittiin ohjaamaan yhtiön kohtaamiin riskeihin ja tapoihin, joille niihin vastattiin. Toiselle haastateltavista lähetettiin jälkikäteen tarkentavia lisäkysymyksiä sähköpostitse, sillä tämän vastaus erääseen olennaiseen kysymykseen jäi alkuun epäselväksi.

Ennen teemahaastattelua haastateltaville lähetettiin haastattelunrunko sähköpostitse, jotta heillä olisi mahdollisuus tutustua haastateltaviin teemoihin. Haastattelurunko löytyy tämän tutkimuksen liitteistä. Haastattelu oli teemoitettu seuraavasti:

- Haastateltavia pyydettiin kertomaan omat taustansa yrityksen palveluksessa.
- Haastateltaville selitettiin haastattelurungossa käytetyt termit, joilla tutkittavaa asiaa käsiteltiin.
- Haastateltaville selitettiin, että tutkimuksessa käsiteltiin vain liikeriskiä, eikä vahinkoriskiä.
- Tutkija selvitti haastateltaville, että liikeriski koostuu viidestä eri tekijästä, jotka ovat sosiaaliset, tekniset, henkilöstö-, poliittiset ja taloudelliset riskit.
- Haastateltaville kerrottiin miten nämä riskit ilmenevät.
- Haastateltaville annettiin mahdollisuus kysyä lisää aiheesta, ja heiltä varmistettiin, ettei mikään osa-alueista jäänyt heille epäselväksi.
- COSO:n malli riskeihin vastaamiseen käytetyistä toimenpiteistä selitettiin haastateltaville.
- Haastateltaville kerrottiin mallin sisältö.

- Mallin esittämät neljä riskiin vastaamisen keinoa, välttäminen, jakaminen, vähentäminen ja hyväksyminen, kerrottiin haastateltaville
- Riskinhallintakeinoja esiteltäessä tutkija selitti mitä nämä vastaamisen toimenpiteet pitävät sisällään.
- Haastateltaville annettiin mahdollisuus kysyä tutkijalta lisäkysymyksiä, jos jokin osa riskinhallintatoimenpiteistä oli jäänyt heille epäselväksi.

Termien selittämisen jälkeen tutkija, selitti vielä haastateltaville loppuhaastattelun rakenteen. Jokainen riskin osa-alue käsiteltiin erikseen, jolloin haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa millaisia riskejä he ovat kohdanneet, ja millaisilla toimenpiteillä niitä oli hallittu. Molemmissa teemahaastatteluissa haastattelija johdatti keskustelun taustatietojen selvittämisen jälkeen suoraan tutkimuksen aiheeseen, eli riskinhallintaan Ukrainassa vuonna 2014. Teemat käytiin molemmissa haastatteluissa läpi samassa järjestyksessä ja samalla rakenteella.

Riskien osa-alueet käytiin läpi järjestyksessä: 1) sosiaaliset, 2) tekniset, 3) henkilöstö-, 4) poliittiset ja 5) taloudelliset riskit. Jokainen riskin osa-alue käytiin erikseen läpi taulukossa 4 esitellyn nelikenttämallin avulla. Näin tutkittiin sitä, miten yritys on vastannut riskin eri osa-alueisiin joko välttämällä, jakamalla, vähentämällä tai hyväksymällä riskin.

On otettava huomioon, että vaikka tutkimus ja sen haastattelut on tehty suomeksi, toisen haastatellun henkilön äidinkieli oli muu kuin suomi. Hän puhui ja kirjoitti suomea sujuvasti, mutta tutkijan oli varmistettava haastattelun aikana, että kysymykset ja vastaukset ymmärrettiin oikein. Varmistaminen tapahtui toistamalla tutkijan tärkeäksi kokeimia vastauksia ja esittämällä niihin jatkokysymyksiä. Toiston ja jatkokysymysten avulla tutkija pyrki varmistamaan, että sekä haastateltava että tutkija ymmärsivät vastaukset samalla tavalla. Tutkija teki selväksi haastateltaville, että tutkimus tehdään ja analysoidaan Turun yliopistossa.

Aineiston keruu ja haastatteluiden teko osoittautui erittäin haastavaksi ja työlääksi. Tutkimuksen tekeminen itäeurooppalaisten, etenkin ukrainalaisten kanssa, oli haastavaa. Michailova ja Liuhto (2000) toteavat, että tutkimustyön tekeminen Itä-Euroopan maissa on taitolaji. Itä-Euroopassa yritysjohtajat ja alaiset eivät ole tottuneet työskentelemään tutkijoiden kanssa (Michailova & Liuhto, 2000). Itä-Euroopassa ei ole myöskään tapana, että liike-elämä ja akateeminen yhteisö työskentelevät niin tiiviisti yhdessä, kuten Pohjoismaissa on totuttu (Björkman & Forsberg 1997).

Aluksi yhdenkin yrityksen saaminen keskustelemaan riskinhallinnasta Ukrainassa tuntui ylitsempääsemättömältä esteeltä. Kerta toisensa jälkeen haastattelusta kiinnostuneet yritykset peruivat tapaamiset erinäisiin syihin vedoten. Välillä syynä olivat aikataululliset ongelmat, ja välillä yritykset vetosivat muuttuneisiin olosuhteisiin, joiden takia ne eivät

enää olleet halukkaita antamaan haastattelua. Lopulta tutkimuksen tekijää onnisti, ja useiden sähköpostien sekä soittojen jälkeen muodostui yhteys perinteiseen suomalaiseen kemianteollisuuden yhtiöön, jonka talousjohtaja suostui antamaan haastattelun. Hän myös järjesti haastattelun yhtiön Ukrainan ja Valko-Venäjän maajohtajan kanssa.

### 3.3 Aineistoanalyysi teemoittelua käyttäen

Aineistoanalyysillä tarkoitetaan kerätyn aineiston tarkastelua, järjestämistä ja jäsentelyä tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Aineisto analyysin tarkoituksena on tuottaa aineistoon selkeyttä sekä luoda uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 1998). Aineiston laadullinen analyysi koostuu aineiston pelkistämisestä, esittämisestä ja johtopäätöksien tekemisestä. Aineiston pelkistämällä tarkoitetaan prosessia, jossa raaka tieto valitaan, yksinkertaistetaan ja tiivistetään (Miles & Hubert 1994). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan aineisto voidaan analysoida teemoittelun, tyypittelyn, sisällönerittelyn, diskursiivisen analyysin ja keskusteluanalyysin perusteella.

Teemoitetulla tarkoitetaan aineiston jakamista erilaisiin teemoihin aineiston selkeyden ja käsiteltävyyden helpottamiseksi (Eskola & Suoranta 1998). Teemoittelu voi helpottaa tutkijaa hahmottamaan monimutkaista haastatteluaineistoa sekä löytämään yhteyden empirian ja teorian välille. Teemoittelu vaatii onnistuakseen empirian ja teorian vuorovaikutusta. Tutkijan rakentamat teemat perustuvat luvussa 2.4 esitettyyn COSO:n ERM-mallin esittämään riskinhallinnan nelikettään sekä tutkijan luvussa 2.1 tekemään symbioosiin liikeriskistä. Tutkija rakensi teemat jokaisesta liikeriskin osa-alueesta ja käsitelti sen hallitsemista COSO:n mallissa esitetyillä keinoilla. Tutkimuksessa käytetyllä teemoittelulla mahdollistettiin riskin eri osa-alueiden hallintakeinojen tarkastelu erikseen, ja näin ollen pystyttiin keräämään tarkempaa tietoa käytetyistä riskinhallintakeinoista.

Sitaatit ovat teemoittelussa tutkijan apuväline, joita pyritään käyttämään monipuolisesti ja tilannetta kuvailevasti. Sitaatteja on käytetty oikeuttamaan tutkijan tekemiä tulintoja haastatteluaiheesta ja elävöittämään tekstiä.

Aineiston esitys on analyysin viimeinen vaihe, jossa saatu aineisto analysoidaan ja niistä tehdään johtopäätöksiä (Miles & Hurberman 1994). Tässä tutkimuksessa molemmat haastattelut ryhmiteltiin teemojen ja tutkimuskysymysten mukaan, ja ne analysoitiin omana kokonaisuutena. Lopuksi molemmat haastatteluaineistot koottiin yhteen ja jaettiin eri teemojen alle. Aineistosta nostettiin esiin tutkimusongelmaa koskevia teemoja.

Tähän toimintamalliin päädyttiin, koska yhtenä kokonaisuutena riski on liian suuri käsiteltäväksi. Kun riskiä käsiteltiin pienemmissä osissa, pystyttiin keräämään huomattavasti tarkempaa sekä yksityiskohtaisempaa tietoa tutkitusta ilmiöstä. Riskinhallinnasta tehty aiempi tutkimus (Suominen 1994) tuki tähän tutkimukseen valittua teemoittelua, koska siinä oli todettu riskinhallintatoimenpiteiden olevan yritys- ja tilannesidonnaisia.

Teemoittelun tarkoituksena tutkimuksessa oli jakaa riski ja riskinhallinnan toimenpiteet pienempiin osa-alueisiin, jotta riskien osa-alueiden hallinnan mahdolliset erityispiirteet tulisivat selville.

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Haastatteluita voidaan pitää hyvänä aineistonkeruumenetelmänä, mutta jotkin haastatteluihin liittyvät asiat voivat vaikuttaa negatiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Haastattelusta kerätty tieto on epäsuoraa tietoa, jonka haastattelija itse on suodattanut omien näkemystensä mukaan. Tutkijan läsnäolo voi myös vaikuttaa haastateltavien vastauksiin ja tätä kautta myös tutkimustuloksiin. Tutkija voi puolestaan tulkita haastateltavien ilmauksen omien odotustensa ja arvostustensa mukaisesti. (Jyrinki 1977.)

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen vapautta epäolennaisista ja sattunnaisista tekijöistä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tällaiset tekijä karsiutuvat pois itsestään tutkimusaineistosta, sillä tällaisessa tutkimuksessa tutkimus on koko ajan arvioinnin alla. (Eskola & Suoranta 1998.) Kvalitatiivisen tutkimuksen toistettavuutta ei voida esittää luotettavuusongelmana, eikä tulkinnan osuvuutta voi vertailla tilastollisen mallin osuvuuteen, joten on tarpeen etsiä mittapuita, joiden avulla arvioidaan kvalitatiivisen analyysin onnistumista. Tutkijan tehtävänä on analysoida ja tulkita aineistonsa tekstimassaa. (Mäkelä 1990.) Lähtökohtana laadullisen tutkimuksen arvioimisessa on se, että tutkija myöntää, ettei tutkimusta ole voitu tehdä täysin objektiivisesti. Tärkein luotettavuuden kriteeri laadullisessa tutkimuksessa on itse tutkija, ja tästä syystä luotettavuuden arviointi koskee tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 1998.) Erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja on mahdollista käyttää tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa (Hirsjärvi ym. 2000).

Mäkelän (1990) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida aineiston merkittävyyden, aineiston riittävyyden, analyysin kattavuuden, analyysin arvioitavuuden sekä toistettavuuden perusteella. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on arvioitu Mäkelän (1990) edellä mainittujen mittatapojen mukaan. Aineiston merkittävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkijan on pystyttävä argumentoimaan sen puolesta, että onko hänen keräämänsä aineisto analysoimisen arvoinen ja liittyykö se tutkimukseen. Tutkimusaineisto laadullisessa tutkimuksessa perustuu tarkoituksenmukaisesti poimittuun näytteeseen, eikä tilastollisiin otoksiin (Koskinen ym. 2005).

Laadullinen tutkimus ei perustu yleistykseen, vaan korostaa tutkittavan ilmiön kuvaamista ja sen teoreettisesti relevanttia tulkintaa. Tutkimuksessa onkin varmistettava, että tutkimusta varten haastateltavilla henkilöillä on tarpeeksi tietoa tutkittavasta aiheesta. Tämän seurauksena laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien valinta on tehtävä harkitusti. (Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Tässä tutkimuksessa haastateltiin kahta yrityksen johtoryhmään kuuluvaa ylempää toimihenkilöä huhtikuussa 2015. Tutkimukseen valittiin sellaisia henkilöitä, jotka olivat osallistuneet Ukrainassa vuoden 2014 tapahtumien seuranneiden riskien hallitsemiseen niin Suomessa kuin paikan päällä Ukrainassa. Tällä kriteerillä pystyttiin varmistamaan se, että haastateltavat pystyivät kertomaan tutkijalle kohtaamistaan riskeistä ja niiden hallintaan käytetyistä toimenpiteistä.

Tilastollisessa tutkimuksessa pystytään ennalta laskemaan tarvittavan aineiston määrä, jotta tutkimus on luotettava. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävyydelle ei ole olemassa samanlaista mittalukua. Laadullisen tutkimuksessa yleensä noudatetaan niin sanottua saturaatioperiaatetta. Saturaatioperiaate tarkoittaa sitä, että aineistoa kerätään niin kauan, kunnes aineisto ei enää tuota tutkimuksen kannalta uutta tietoa. Käytännössä saturaatio tarkoittaa sitä, että tutkimuksen aineisto alkaa toistaa itseään eikä se enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Saturaatioperiaate toteutui tässä tutkimuksessa siten, että jokaista riskiä ja siihen annettuja vastauksia käsiteltiin niin pitkään, että haastateltavalla ei ollut aiheeseen enää mitään lisättävää. Haastateltavilta myös kysyttiin lopuksi, että oliko heillä jotain lisättävää johonkin läpikäytyyn teemaan.

Koska laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin vaiva on suurempi kuin sen keräämisen, on seurattava kustakin havainnoista kertyvän tekstin määrää. Analyysi kattavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija ei perustele tulkintojaan satunnaisten poimintojen avulla. Tämä tarkoittaa, että tutkijan on ennalta mietittävä, miten kvalitatiivinen aineisto saadaan hallittavaan ja prosessoitavaan muotoon. (Mäkelä 1990.) Aineiston analyysia varten tutkittava aineisto kerättiin teemoiksi, ja jokainen riski ja sen hallintatoimenpiteet käsiteltiin yhtenä kokonaisuutena. Tällä pyrittiin estämään eri riskien hallintatoimenpiteiden sekoittuminen ja varmistamaan tarkan kuvan muodostuminen jokaisesta riskin osaluueesta. Tutkimuksen aineisto koostui kahdesta henkilökohtaisesta haastattelusta, sekä toiselle haastateltavista lähetetyistä tarkentavista kysymyksistä. Tällä tavoin hankittiin mahdollisimman perusteellinen ja laaja kuva molempien haastateltavien mielipiteistä ja näkemyksistä, joita oli jälkikäteen helppo analysoida.

Analyysin arvioitavuudella tarkoitetaan, että tutkimuksen lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä, sekä hänen on mahdollista joko hyväksyä tai riitauttaa ne. On tärkeää, että lukijalle annetaan mahdollisimman tarkka kuva teknisistä operaatioista ja ajatusoperaatiosta, jotka ovat johtaneet raportoituihin tuloksiin. Tämä on taas suoraan yhteydessä aineiston toistettavuuteen, jolla tarkoitetaan sitä, että luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitetty niin yksinkertaisesti, että toinen tutkija niitä soveltamalla päätyy samoihin tuloksiin. (Mäkelä 1990.)

Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti kaikki tutkimusprosessin vaiheet; ketä on haastateltu, miten aineisto on kerätty ja miten haastattelu on

analysoitu. Tämän lisäksi haastateltavien näkemyksiä on pyritty esittämään mahdollisimman kattavasti, muun muassa sitaattien avulla, jotta lukija pystyy näkemään, mihin tulkinnat ja johtopäätökset perustuvat.

Mäkelä (1990) esittelee useita tapoja, joilla voidaan vähentää analyysin vaikutelmavaruutta ja parantaa sen arvioitavuutta sekä toistettavuutta. Näistä tärkeimmät ovat aineiston luettelointi ja tulkintaoperaatioiden pilkkominen vaiheisiin. Yksi laadulliselle tutkimukselle ominainen toimintatapa on havaintojen luokittelu, toisin sanoen analyysiyksiköiden ryhmittely ennalta määriteltyihin kategorioihin tai samankaltaisuuden mukaan. (Mäkelä 1990). Tässä tutkimuksessa esille tulleet havainnot on luokiteltu erilaisiin ryhmiin haastattelu aiheiden perusteella. Tämä on mahdollistanut riskin tutkimisen kaikilta sen osa-alueita teorian ehdottamien riskinhallintatoimenpiteiden avulla.

## 4 EMPIIRISET TULOKSET

### 4.1 Tutkittavan yrityksen esittely

Yritys, jota tässä tutkimuksessa käsitellään, halusi jäädä nimettömäksi kilpailullisiin syihin vedoten. Tutkimukseen osallistunutta yritystä kutsutaan tutkimuksessa nimellä ”Yritys A”. Yritys A on perinteikäs suomalainen kemianalan yritys, joka on listattu Helsingin pörssiin. Sen juuret Suomessa ulottuvat yli 150 vuoden päähän. Yritys A:n liikevaihto oli vuonna 2014 0,5-1 miljardin euron välillä ja sen liikevoitto oli 50–100 miljoonan euron välillä.

Kotimaansa lisäksi Yritys A on vahvasti läsnä Venäjän ja Itä-Euroopan markkinoilla. Se on myös alansa markkinajohtaja Suomessa ja Ruotsissa. Yritys A:lla on tuotantoa Suome

ssa, Venäjällä, Ruotsissa, Virossa, Puolassa, Tanskassa, Saksassa, Serbiassa, Ukrainassa sekä uusimpana aluevaltauksena myös Kazakstanissa. Useissa näissä maissa yritys on joko markkinajohtaja tai hyvin lähellä sitä.

Yritys A:lla on strategisia tuotebrändejä, joita tarjotaan useille markkinoille, mutta myös taktisia paikallisia brändejä, joita tehdään ja markkinoidaan paikallisesti. Yritys A toimii myös Kiinan markkinoilla ja vie tuotteitaan tuotantomaista vielä kolmansiin maihin, joissa sillä ei ole tuotantoa. Kokonaisuudessaan yrityksen työntekijämäärä on 2000–4000 henkilön välillä.

Yritys A:n liiketoiminta on maanteellisesti jaoteltu kahteen liiketoimintayksikköön. Liiketoimintayksikkö Länsi kattaa Länsi-Euroopan markkinat ja liiketoimintayksikkö Itä vastaa Venäjän sekä Itä-Euroopan markkinoista. Vuonna 2014 Länsi-Euroopan yksikkö toi noin 60 % ja Itä-Euroopan noin 40 % yrityksen liikevaihdosta. Vuoden 2014 liikevoitto alueittain jakautui myös noin 60 % ja 40 % Lännen ja Idän liiketoimintayksiköiden välille. Yritys A on viimeaikaisesta vuoden 2014 kriisistä huolimatta panostanut toimintoihinsa Venäjän markkinoilla, koska näkee ne strategisesti tärkeimpänä markkina-alueena tulevaisuudessa.

Yritys A on tehnyt kauppaa Ukrainaan jo 1980-luvulta asti, jolloin maa oli vielä osa Neuvostoliittoa. 1980- ja 1990-luvuilla Yritys A harjoitti vientikauppaa Ukrainaan, jolloin se toimitti tuotteitaan Suomesta ja muista Euroopan tehtaistaan Ukrainassa toimiville yhteistyökumppaneilleen. Vuonna 2004 Yritys A osti Ukrainasta paikallisen kemianalan yrityksen ja siirtyi näin yritysoston kautta toimijaksi paikallisille markkinoille. Yrityskaupan seurauksena Yritys A sai Ukrainasta tehtaan, varastotoimintoja sekä paikallisen ukrainalaisen kuluttajille suunnatun tuotemerkin, jota kutsun Tuotemerkki A:ksi.

Yritys A toimii Ukrainan markkinoilla pääsääntöisesti paikallisen brändinsä kanssa, mutta tuo myös korkeamman hintaluokan tuotteita Ukrainan markkinoille Suomesta, Virossa ja Venäjältä. Venäjältä tuodaan yrityksen siellä valmistamaa paikallista brändiä, jota kutsun nimellä Tuotemerkki B. Tuotemerkki B on yrityksen Venäjällä valmistama kuluttajatuote, joka on suunniteltu Venäjän ja IVY-maiden markkinoille. Suomessa tuotettu Tuotemerkki C on kalleimman hintaluokan tuote ja Virossa tuotettu Tuotemerkki D on hieman edullisempi kuin Tuotemerkki C, mutta kuuluu silti samaan hintaluokkaan Ukrainan markkinoilla.

Vuodesta 2004 lähtien yrityksellä on ollut Ukrainassa noin 50–150 työntekijää, sekä alihankinnan kautta noin 100–200 myyntiedustajaa. Tehdas on kooltaan suhteellisen pieni, eikä tehtaan tuotantoa myydä muille markkinoille kuin Ukrainan. Tähän tekee poikkeuksen erittäin pieni vienti Moldovan markkinoille, joka käsittää noin pari rekka-lastia vuodessa. Yritys A myy ja markkinoi Ukrainan markkinoilla paikallisen Tuotemerkki A:n, lisäksi Venäjällä tuotettua Tuotemerkki B:tä, Suomessa tuotettua tuotemerkki C:tä ja Virossa tuotettua Tuotemerkki D:tä. Tässä tutkimuksessa keskitytään pelkästään Yritys A:n toimintoihin Ukrainassa vuonna 2014.

Yritys A:sta haastateltavina tutkimukseen osallistuivat kaksi esimiesasemassa olevaa henkilöä, joista toinen oli Suomesta ja toinen Ukrainasta. Suomalainen henkilö, jota kutsutaan nimellä "Henkilö Suomi", on johtoryhmän jäsen, jonka vastuualueita ovat konsernin ostot, logistiikka, tuotanto ja HSEQ. Lisäksi hän on jäsenenä kahdessa Yritys A:n aluehallituksessa. Hän on puheenjohtajana Nordic boardissa, johon kuuluvat Suomi, Ruotsi, Tanska ja Norja, sekä jäsenenä Itä-Euroopan boardissa, johon kuuluvat Venäjä, Valko-Venäjä, Ukraina, Baltian maat sekä Kazakstan. Hän on ollut yrityksessä töissä vuodesta 2007 alkaen.

"Henkilö Ukraina", jota haastattelin Skypen välityksellä, on yrityksen Ukrainan ja Valko-Venäjän maajohtaja. Hän on aloittanut työskentelyn yrityksessä Virossa jo vuonna 1990. Hän on aloittanut yrityksessä myyjänä ja noussut uransa aikana Tallinnan tehtaan myyntipäälliköksi ja myöhemmin vastaamaan yhden Yritys A:n brändin myymisestä IVY-maihin. Vuosina 2005–2008 hän oli Yritys A:lla töissä Moskovassa, jossa hänen vastuualueenaan oli Venäjän myynti. Tämän jälkeen hän siirtyi avaamaan Yritys A:n toimintaa Valko-Venäjälle, josta hän vuonna 2011 siirtyi johtamaan yrityksen Ukrainan toimintoja.

Henkilön Suomi haastattelu suoritettiin pääkaupunkiseudulla Yritys A:n tiloissa ja henkilön Ukraina haastattelu suoritettiin Skypen välityksellä tämän ollessa Ukrainassa. Henkilön Ukraina kanssa käytiin jälkikäteen sähköpostikeskustelu, jossa tarkennettiin esille tullutta termistöä.



## 4.2 Yritys A:n riskinhallinta Ukrainassa vuonna 2014

Yritys A:n riskinhallinta on järjestetty yrityksessä sen riskinhallintaohjeistuksen ympärille, jota johdetaan konsernitasolla ohjausryhmän avulla. Ohjausryhmään kuuluvat henkilö Suomi, rahoitusjohtaja ja riskinhallintapäällikkö sekä audit-komitea. Tämä ryhmä käy kokouksissaan läpi yrityksen kohtaamat riskit ja tekevät niiden varalta toimintasuunnitelmia. He kutsuvat näitä suunnitelmia riskinhallintaviitekehyykseksi, jonka mukaan konsernitasolla toimitaan riskien toteutuessa. Heidän käyttämänsä riskinhallintamalli on talon sisällä tehty, ja sen puitteissa on mahdollista ottaa riskejä mikäli hallitus ja audit-komitea sen hyväksyvät. Tämä malli on ERM:n mukainen koko yrityksen kattava riskinhallintamalli. Malli on yrityksen itsetekemä eivätkä he paljasta sitä ulkopuolisille.

Yritys A:n riskinhallintaviitekehys antaa toimintaohjeet riskin toteutuessa, mutta molemmat haasteltavat tähdensivät useasti haastatteluiden aikana, että useat riskinhallinta päätökset ja toimenpiteet tehdään lähellä riskiä operatiivisilla tasoilla. Henkilö Suomi kuvaasi yrityksen riskinhallintaa Ukrainassa käsiohjaukseksi, jossa viime kädessä päätökset tehdään tilanteen mukaan. Syyksi tähän hän sanoi maassa kriisin seurauksena vallitsevan suuren epävarmuuden, jonka takia yrityksen kohtaamat riskit olivat yllättäviä ja äkillisiä.

Käsiohjauksella henkilö Suomi tarkoittaa sitä, että riskien hallinta on delegoitu aina alaspäin organisaatiossa, eli riskejä hoidetaan tilanteen mukaan paikan päällä. Toimintamallit tulevat kuitenkin yrityksen riskinhallintaviitekehyyksestä. Ajatusmallina tässä on se, että riskinhallintapäällikkö koordinoi työskentelyä, ja riskejä lähdetään ratkaisemaan operatiivisella, maakohtaisella tasolla. Tätä riskinhallintaa johdetaan Suomesta konsernitasolla, jossa sitä tehdään päivittäin.

Yritys A:n tavoitteena on operatiivisen riskinhallinnan vieminen kaikille yrityksen tasoille, jotta myös operatiivinen johto ulkomailla osaa toimia riskinhallinta ohjeistusten mukaan. Tosin tällainen toiminta ei ole usein täysin mahdollista, koska riskit eivät välttämättä ole kenestäkään riippuvaisia. Henkilö Suomen mukaan tilanteen ei voida olettaa olevan hallussa koko ajan:

*”Silloin kun eletään tällaisessa maassa kuin Ukraina, niin tiettyihin riskeihin turtuu. Ja on asioita jotka käydään läpi korkeammalla tasolla, ja kaikkea ei edes kerrota. Tilanne on siellä jo tarpeeksi turbulenttinen, ja on turha luoda lisää paineita ja päänsärkyä sinne. On asioita, jotka eivät ole heidän käsissään. Asioista, jotka ovat heidän käsissään, käydään aina aktiivista keskustelua. Silloin rooli aktiivisessa keskustelussa on area boardilla, eli käytännössä, kuten kerroin aikaisemmin, että olen mukana puheenjohtajana yhdessä boardissa, niin myöskin Ukraina kuulu yhteen area boardiin. Siellä riskikeskustelut ovat agendalla tänä päivänä joka kokouksessa.”*

Area board, jonka henkilö Suomi mainitsee, on alueellinen johtoryhmä, jossa hallitaan Yritys A:n toimintaa määrättyllä geologisella alueella. Se on konsernin käytössä oleva väline operatiivisen riskinhallinnan johtamiseen Ukrainan tilanteessa. Area board kerää tietoa konsernin tasolta. Maajohtajat, jotka ovat operatiivisessa osassa, tuovat oman osaaamisensa mukaan tähän toimintaa. Area boardissa riskejä pyritään katsomaan niin mikrokuin makrotasolla. Mikrotason riskien ymmärtämisessä ja esilletuomisessa on maajohtajalla sekä operatiivisilla johtajilla suuri merkitys. Makrotason riskejä tarkastellaan taas puolestaan Suomesta käsin.

Tietoa makrotason riskeistä Yritys A hankkii eri lähteistä riippuen siitä, millaisesta riskistä on kyse. Vakuutusmeklarit toimittavat kattavasti tietoa erilaisista riskeistä, mutta usein erilaisten riskien erityyppisten luonteiden vuoksi (poliittinen riski, markkinariski, tekninen riski), yritys hankkii tietoa riskeistä myös erilaisista asiantuntijälähteistä, kuten riskinhallintaa käsittelevistä seminaareista ja asiantuntijaorganisaatioiden julkaisemista riskiraporteista. Henkilö Suomi kuvasi riskinhallinnan johtamistyylin olevan yrityksessä on hyvin reaktiivinen. Tällä hän tarkoitti sitä, että vaikka yritys hankkii asiantuntijoilta apua yrityksen ulkopuolelta ja useista eri lähteistä, niin viime kädessä analyysit ja toimenpiteet tehdään yrityksen sisällä.

Area board on Yritys A:n riskinhallinnassa Ukrainassa se elin, jossa riskinhallintapäätöksen tehdään. Area boardin toiminta yrityksessä ei ole tyypiltään hierarkkista, jossa johto antaisi Suomesta käsin toimintaohjeita. Area boardissa operatiivinen johto, eli maajohtaja, tuo esiin paikallisen näkemyksen ongelmista ja niiden ratkaisusta. Samaan tapaan kuin konserninjohto Suomesta tuo esille oman näkemyksensä tai tietonsa makrotason toiminnasta maajohtajalle. Ukrainan tapauksessa area boardin päätökset hyväksytään yrityksen ylimmällä johdolla. Area board tapaa kolmen kuukauden välein protokollan kanssa, mutta he keskustelevat ilman protokollaa joka viikko.

Molemmat haastateltavat kuvasivat Area boardin toimintaa samalla tavalla. Kokouksissa keskustellaan kohdatuista riskeistä ja mahdollisista tulevista riskeistä. Kaikki keskustelut kirjataan ylös, jolloin niihin voidaan palata myöhemmin. Kokouksia varten Ukrainassa valmistellaan esitykset toimenpiteistä, jotka ovat mahdollisia toteuttaa. Esitetyt toimenpiteet käydään läpi area boardissa. Ukrainan tapauksessa esitykset viedään kuitenkin vielä yritysjohdon arvioitavaksi, koska Ukrainan kohdalla riskit ovat niin suuria.

Henkilö Suomi kuvasi omaa työskentelyään area boardissa riskinhallintatoimenpiteiden tarkkailuksi, jolla varmistetaan, että ne ovat linjassa yrityksen riskinhallintaviitekehysten kanssa. Hän myös painotti area boardin olevan asiantuntijaryhmä, joka antaa tavoitteet, tarvittavat lisätiedot ja resurssit riskinhallinnalle Ukrainaan. Henkilö Ukraina taas selitti oman toimintansa area boardissa koostuvan riskinhallintatoimenpiteiden ehdottamisesta ja suunnittelemisesta. Henkilö Ukraina kuvasi omaa toimintaansa area board-

dissa operatiiviseksi, eli hän suunnittelee ja esittelee suurimman osan riskinhallintatoimenpiteistä. Vaatimukset siitä, mihin suuntaan toimintoja viedään, sekä toimintojen tavoitteet, tulevat hänelle ylhäältä organisaatiosta.

*”Suuri osa riskinhallintakeinoista ja -toimenpiteistä tulee meiltä, mutta vaatimukset siitä, mihin suuntaan täytyy mennä, tulevat aika usein ylhäältä. Mutta keinot, joilla me pääsemme niihin ja se, mitä teemme konkreettisesti, tulevat meiltä alhaalta.” – Henkilö Ukraina*

Yritys A:n tapauksessa Ukrainassa tämä tarkoittaa sitä, että riski on jo otettu silloin, kun yritys siirtyi Ukrainan markkinoille. Henkilö Suomi esittää, että riskinhallintaa tulee aina tarkastella lyhyellä ja pitkällä aikavälinvälillä, ja etteivät riskinhallinnan toimenpiteet ole mustavalkoisia. Tällä hän tarkoittaa sitä, että vaikka lyhyellä aikavälillä kaikki voi näyttää kauhealta, niin on tärkeämpää katsoa asiaan konsernin näkökulmasta. Konserni voi ottaa vastaan tappiota tietyltä markkina-alueelta, ja siirtää ne muualle konsernitoiminnassa. Tämä on erityisen tärkeää Ukrainan kaltaisten kriisien aikana, jolloin markkinaosuudet jaetaan aina uudestaan. Tällaisesta toiminnasta henkilö Suomi käyttää esimerkkinä Venäjän markkinoita, joilla Yritys A on markkinajohtaja. Yritys on julkisesti ilmoittanut, että he ovat ja pysyvät siellä, vaikka osa toimijoista on poistunut maasta. Yritys A investoi Venäjälle, ja näkee markkinan pitkällä aikavälillä enemmän mahdollisuutena kuin uhkana, vaikka lyhyellä aikavälillä siellä uhkia onkin. Ukrainan tilanteesta hän antaa strategisella tasolla erilaisen kuvan.

Ukrainan markkinat ovat paljon pienemmän, ja niiden merkitys konsernille ei ole niin suuri, joten strategisella tasolla yrityksellä on kolme vaihtoehtoa: 1) pysyä markkinoilla, 2) tehdä osittainen poistuminen markkinoilta tai 3) poistua kokonaan markkinoilta. Markkinoilla pysyminen tarkoittaa, että yritys on valmis kantamaa sen tuomat riskit ja hallitsee niitä parhaansa mukaan. Osittaisella poistumisella tarkoitetaan, että yritys on markkinoilla, mutta ei harjoita liiketoimintaa nykyisessä määrin. Tämä tarkoittaa paluuta Neuvostoliiton aikaiseen järjestelyyn, jossa Yritys A toimitti tuotteitaan valitsemilleen jakelukanaville ilman läsnäoloa maassa. Markkinoilta poistuminen Yritys A:n tapauksessa tarkoittaa sitä, että yritys poistuu kokonaan markkinoilta.

Strategisen tason toimenpiteiden valintaan vaikuttavat useat tekijät. Tärkeimpänä niistä on se, millaisina tulevaisuuden markkinat nähdään Yritys A:ssa, eli miten kansatalous tulee kehittymään. Henkilö Suomen mukaan ratkaisevaan on nähdäänkö kansatalouden nousun tapahtuvan niin pian, että riskit pystytään kantamaan siihen asti. Mikäli näin ei ole, niin silloin edes lyhyen aikavälin riskien ottamisessa kannettavaksi ei ole mitään järkeä.

### 4.2.1 Sosiaaliset riskit

Sosiaalisia riskejä ovat kuluttajien maun muuttuminen, työntekijäin levottomuudet sekä yhteiskunnan yritykselle aiheuttamia sosiaalisia vaatimuksia, jotka saattavat ilmetä ylimääräisinä kustannuksina.

Henkilö Suomen mukaan nykyvuotoinen 1990-luvulla syntynyt Ukraina on ollut alusta asti jakautunut maa. Se on jakautunut idän ja lännen lisäksi etelään, joka on sekoi-tus sekä itää että länttä. Krimin niemimaa on vielä täysin oma alueensa. Länsi-Ukraina on hyvin länsimielinen sen slaavilaisesta mentaliteetista huolimatta. Hänen mielestään tämä on otettava huomioon kaikessa päätöksenteossa. Henkilö Suomi ei näe Ukrainassa mitään muita sosiaalisia riskejä kuin mahdolliset levottomuudet, jotka johtuvat sosiaali-sesta epäoikeudenmukaisuudesta, ja jotka ilmenevät mielenosoituksina valtaapitäviä vas-taan. Ja jos Yritys A kohtaa niitä, on ne hyväksytyt osaksi sen toimintaa Ukrainassa.

*”Käytännössä, jos ajatellaan Maidanin mellakoita, niin meidän teh-taamme sijaitsee Kiovassa rauhallisella alueella, ja se oli vain kaksi viik-koa kiinni. Ihan sen takia, että näiden ihmisten liikkuminen voi olla ris-kaabelia. Se alue, jossa me toimimme, oli hyvin rauhallinen.” – Henkilö Suomi*

Yritys A hallitsi sosiaalisesta levottomuudesta johtuvaa riskiä keskeyttämällä tuotan-tonsaa ja sulkemalla tehtaansa väliaikaisesti. Tämä johtui siitä, että levottomuudet vaaran-sivat työntekijöiden turvallisen töihin kulkemisen. Toimimalla näin, yritys vältti mahdol-liset riskit, jotka olisivat voineet vaikuttaa henkilöstön turvallisuuteen työmatkojen ai-kana.

Henkilö Ukraina puolestaan koki Ukrainassa paikan päällä useita sosiaalisia riskejä. Eniten sosiaalisista riskeistä Yritys A:han vaikutti kuluttajien maun muuttuminen. Se joh-tui venäläisten tuotteiden boikotista ja siitä, että ihmisten taloudellinen tilanne heikkeni, siten, että he joutuivat siirtymään halvemmän hintaluokan tuotteisiin. Venäläisten tuot-teiden boikotti johtui kansalaisjärjestöjen ja poliitikkojen alullepanemista venäläisten tuotteiden vastaisista kampanjoista.

Yrityksessä A huomattiin, että eräillä alueilla Ukrainassa, etenkin maan länsi- ja kes-kiosissa, ihmiset eivät enää ollenkaan ostaneet Venäjällä valmistettuja tuotteita. Tämä lisäksi myös viranomaiset painostivat yrityksiä korostamaan venäläisten tuotteiden alku-perää, jotta niitä vastaan voitaisiin helpommin kohdistaa ostoboikotteja. Henkilö Ukraina mainitsi, että paikallisten määräysten mukaan Venäjällä valmistettujen tuotteiden täytyy olla kauppoissa eri hyllyillä. Myös niiden hintalappuihin täytyy merkitä, että valmistusmaa on Venäjä. Nämä toimenpiteet rajoittivat ja vaikeuttivat Tuotemerkki B:n myyntiä joilla-kin alueilla.

Kuluttajien maun muuttumiseen Yritys A vastasi vähentämällä ja välttämällä riskiä. Henkilö Ukraina kertoi, että he vähensivät tätä riskiä luomalla uuden, erittäin edullisen, version Tuotemerkki A:sta. Uusi tuote erosi Tuotemerkki A:sta hinnan suhteen, ja toimintaan se tarvitsi erikseen ostettavan lisäkomponentin, joka sekoitetaan kotona tuotteeseen. Tämä komponentti tuotetaan ja tuodaan Venäjältä, jossa sitä myydään tuotemerkki B:nä. Ukrainassa tämä tuotemerkki B:n komponentti uudelleenbrändättiin tuotemerkki A:ksi. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että se pakattiin uudelleen tuotemerkki A:n pakkaukseen. Henkilö Ukraina selitti asian seuraavasti:

*”Se, että komponentti on valmistettu Venäjällä, on kirjoitettu todella pienellä tuotteeseen. Ihmiset eivät katso sinne, vaan he katsovat, että tämä on Tuotemerkki B ja paikallinen tuote. Ja me saamme näin komponentin myydäksesi. Tämä halvempi tuotesarja oli valmiina jo silloin kun markkinat rupesivat putoamaan” -Henkilö Ukraina*

Henkilö Ukrainan mukaan yritys vähensi ostoboikotista johtuvaa sosiaalista riskiä uudelleenbrändäämällä tuotteitaan markkinoille sopiviksi. Yrityksen A tapauksessa Venäjällä tuotetut tuotteet uudelleen paketoitiin paikallisen brändin alle, jotta kuluttajat eivät jättäisi tuotetta ostamatta sen alkuperämaan takia. Sosiaalisista riskeistä, etenkin ostoboikotit osuivat Venäjältä tuotuun Tuotemerkki B:hen. Ostoboikotien seurauksena Yritys A vähensi riskiä vähentämällä tuotemerkki B:n tuontia maahan. Vähentäminen oli tuotemerkki B:n tapauksessa ainoa toimenpide, jolla yritys pystyi vastaamaan siihen kohdistuvaan sosiaaliseen riskiin.

*”Kyllä tänä vuonna näyttää aika selvästi siltä, että tuotemerkki B:n kulu- tus on vähentynyt, ja me olemme kovasti vähentäneet sen maahantuontia ja rajoittaneet myynnissä olevien tuotteiden määrää.” – Henkilö Ukraina*

Taulukossa 5 on eritelty Yritys A:n riskinhallintatoimenpiteet sosiaalisten riskien osalta.

Taulukko 4 Yritys A:n sosiaalisten riskien hallintatoimenpiteet

<b>Välttäminen</b>	<b>Jakaminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotemerkki B:n maahantuontia vähennettiin, ja myynnissä olevien tuotteiden määrää rajoitettiin</li> <li>• tuotanto jouduttiin väliaikaisesti keskeyttämään.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sosiaalista riskiä ei pystytty jakamaan.</li> </ul>
<b>Vähentäminen</b>	<b>Hyväksyminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tuotteita uudelleenbrändättiin.</li> <li>• halvempia tuotteita tuotiin markkinoille.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sosiaaliset riskit hyväksyttiin yrityksessä jo silloin, kun liiketoiminta Ukrainassa alkoi.</li> </ul>

Yritys A:n sosiaalisista riskeistä on mainittava, että haastateltavat kokivat ne eri tavalla. Henkilö Suomen mukaan yritys ei juurikaan kokenut sosiaalisia riskejä yleisen levottomuuden tuoman turvattomuuden lisäksi. Henkilö Ukraina taas kertoi haastattelussa useista eri sosiaalisista riskeistä, joita hän oli hallinnut. Näitä olivat yleisen levottomuuden lisäksi ostoboikotit sekä kuluttajien siirtyminen halvempiin tuotteisiin.

Sosiaalisista riskeistä Yritys A kohtasi Ukrainassa vain Venäjällä valmistettujen tuotteiden boikotit, jotka olivat seurausta kuluttajien maun muuttumisesta.

#### 4.2.2 Tekniset riskit

Teknisiksi riskeiksi lasketaan riskit, jotka johtuvat tuotantoon liittyvistä teknistä ongelmista tai ihmisten tietotaidon puutteesta.

Henkilö Ukrainan mukaan tekniset riskit, joita Yritys A kohtasi, liittyivät tuotantoprosessissa käytettyihin tuotannon kannalta kriittisiin raaka-aineisiin. Yritykselle tuotannon kannalta kriittisistä raaka-aineista kahta toimitetaan joko Krimiltä tai Luhanskin alueelta. Paitsi että kyseiset alueet ovat kauppasaarrossa, ovat ne myös joko Venäjän tukemien separatistien hallussa tai liitettynä osaksi Venäjän federaatiota.

Raaka-ainetoimituksiin vaikutti negatiivisesti se, että molemmat alueet suljettiin Ukrainan kaupan ulkopuolelle. Tämä lisäsi epävarmuutta ja aiheutti katkoksia toimituksiin. Yritys A osti kaiken tarvitsemansa titaanidioksidin Krimiltä, ja hankkii yhä suuren osan kyseistä raaka-aineesta sieltä. Luhanskista yritys hankki tuotannossa tarvitsemansa liidun, ja osa liidusta tulee vieläkin sieltä.

Henkilö Ukrainan kertoi, että Yritys A vastasi raaka-aineista johtuviin riskeihin jakamalla, vähentämällä, sekä välttämällä niitä. Yritys A jakoi teknistä riskiä siirtämällä titaanioksidin ja liidun toimittamisen kokonaan raaka-aineiden toimittajien vastuulle. Toimittajat toivat raaka-aineet Ukrainaan rajojen yli, jonka jälkeen ne varastoitiin ja toimitettiin Yritys A:lle. Raaka-ainetoimittajilla oli Ukrainan kriisi-alueiden ulkopuolella omat

toimistonsa ja varastonsa, joista raaka-aineet toimitettiin yritykselle. Yrityksen ei näin ollen tarvinnut liittyä raaka-aineiden ostamiseen tai siirtämiseen kauppasaarron alaisilta alueilta, vaan niiden hankinnan ja toimituksen vastuu oli raaka-ainetoimittajilla. Tämä järjestely mahdollisti myös tuotteiden ostamisen paikallisella valuutalla, Ukrainan hryivnalla. Henkilö B selosti asian seuraavasti:

*”Toimituksia hoitaa se yritys, jolta me ostamme nämä tuotteet. Krimiltä raaka-ainetta tuovalla yrityksellä on oma yritys Ukrainan puolella, joka myy meille tuotteen Ukrainasta. Yrityksellä, joka myy liitua, on oma yritys myös Ukrainassa, Donetskin ja Luhanskin ulkopuolella, joka hoitaa kaikki rajojen ylitykset ja muut asiat. Me ostamme tuotteet hryivnoissa paikallisilta yrityksiltä. Me emme enää hoida näitä kuljetuksia tai muutakaan asiaan liittyvää toimintaa.”*

Raaka-aineista johtuvaa teknistä riskiä oli myös mahdollista vähentää hankkimalla titaanioksidia ja liitua muualta. Titaanioksidin toinen mahdollinen toimittaja löytyi Isosta-Britanniasta, ja liidun Saksasta. Tämä ratkaisu ei ollut yritykselle kuitenkaan suurempien kustannusten takia kannattava, mikä vaikutti negatiivisesti yrityksen tuottamien tuotteiden omakustannehintaan.

Tuotteiden vaihtoehtoista tilaamista ulkomailta rajoitti myös maan valuutan raju heikkeneminen, joka nosti ulkomailta tuodun raaka-aineen hinnan korkeaksi. Yritys vähensi myös riskiä yrittämällä sopia toimituksista jo etukäteen, jotta raaka-aineita olisi varastossa tuotantoa varten. Toimituksista ennakkoon sopiminen tarkoitti, että yritys teki varauksen ja tilitti rahat toimittajalle. Toimittaja hankki tuotteet varastoon yritykselle ja toimitti ne yritykselle silloin, kun se tarvitsi niitä.

Raaka-aineiden saatavuuden varmistamisen lisäksi järjestely mahdollisti niiden hankkimisen ennakkoon sovitulla hinnalla. Järjestelyllä yritys pyrki välttämään raaka-aineista johtuvia teknisiä riskejä sekä raaka-aineiden hintojen vaihtelun aiheuttamia taloudellisia riskejä.

Teknisten riskien takia yritys ei joutunut turvautumaan riskien välttämiseen. Tällaisia toimenpiteitä olisivat olleet tuotantolinjojen sulkeminen, joko väliaikaisesti tai kokonaan, sekä paikallisesti tuotettujen tuotteiden vähentäminen markkinoilla. Raaka-ainesta johtuvia teknisiä riskejä pyrittiin henkilö Ukrainan mukaan vähentämään myös muuttamalla tuotteiden kaavoja. Tämä tarkoitti muutosten tekemistä tuotantoprosessiin, jotta niiden raaka-aineiden, joiden toimituksissa saattoi olla viivästyksiä tai ongelmia, käyttö minimoituisi.

*”Olemme käyneet kaavoja läpi siten, että niitä voidaan muuttaa sellaisiksi, että ne käyttäisivät minimaalisesti niitä raaka-aineita, joiden kanssa saat-  
taa tulla ongelmia.” – Henkilö Ukraina*

Henkilö Suomen näkemys Ukrainassa kohdatuista teknisistä riskeistä poikkesi täysin Henkilö Ukrainan näkemyksestä. Henkilö Suomen mukaan yrityksellä ei joko ollut tek-  
nisiä riskejä Ukrainassa ollenkaan tai ne eivät poikenneet muusta toimintaympäristöstä.  
Ukrainaan ei hänen aikanaan olla tehty tekniikkaa parantavia investointeja, vaan pelkkiä  
ylläpidollisia investointeja. Henkilö Suomen näkemysten mukaan Ukrainan tekniset ris-  
kit olivat samoja kuin muissakin kehittyvissä talouksissa, ja ne liittyivät siihen, että mi-  
hinkään ei voi luottaa. Tällä hän tarkoitti sitä, että henkilöstön väitettuihin taitoihin tai  
tekniseen osaamiseen ei voi luottaa ennen kuin sen on itse varmistanut. Sama pätee myös  
tavaroihin ja raaka-ainesiin, joita Yritys osti paikallisilta markkinoilta. Luottamuspulasta  
johtuvia riskejä yrityksessä on pyritty vähentämään käyttämällä paikallisia työntekijöitä  
esimiestehtävissä.

*”Riskinhallinnallisesti tämä tarkoittaa, että mihinkään et voi luottaa. Va-  
litettavasti asia on näin. Se liittyy myös työntekijöihin. On sinisilmäistä  
luottaa ihmisiin.” – Henkilö Suomi*

Tuotantoprosessille tärkeiden raaka-aineiden saatavuuteen liittyvät riskit olivat ainoita  
haastatteluissa esille tulleita teknisiä riskejä, joita yritys kohtasi Ukrainassa vuonna 2014.  
Taulukkoon 6 on listattu kaikki Yritys A:n teknisten riskien vastaamiseen käyttämät toi-  
menpiteet.

Taulukko 5 Yritys A:n teknisten riskien hallintatoimenpiteet

<b>Välttäminen</b>	<b>Jakaminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tuotteiden tuotantoa muutettiin siten, että raaka-ainesta johtuvia riskejä pystytään välttämään.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• raaka-aineiden hankinta kriisi-alueita ja Krimiltä siirrettiin paikallisen toi- mijan tehtäväksi.</li> </ul>
<b>Vähentäminen</b>	<b>Hyväksyminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tärkeitä raaka-aineita varastoitiin ja ostettiin ennakkoon</li> <li>• tärkeitä raaka-aineita tilattiin toiselta toimittajalta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osa teknistä riskeistä hyväksyttiin osaksi liiketoimintaa, aivan kuten muissakin kehittyvissä talouksissa toimittaessa.</li> </ul>



### 4.2.3 Henkilöstöriskit

Henkilöstöriskit Ukrainassa kriisin aikana olivat vahvasti sidoksissa Itä-Ukrainassa käytyyn sotaan sekä maassa ilmenneisiin etnisiin jännitteisiin. Itä-Ukrainassa käytävä sota oli johtanut siihen, että maassa oli toimeenpantu yleiset kutsunnat, ja reserviläisiä kutsuttiin armeijan palvelukseen. Myös Yritys A:n henkilöstöstä useita henkilöitä kutsuttiin armeijan palvelukseen.

Yritys A reagoi tähän hyväksymällä riskin ja pyrkimällä vähentämään sitä sekä kouluttamalla henkilökuntaa toimimaan useissa eri työtehtävissä että rekrytoimalla uutta väkeä. Tilannetta hankaloitti kuitenkin se, että Ukrainan armeija ei korvaa menetettyä työpanosta millään tavalla, ja armeijaan lähtö tapahtuu hyvin nopealla aikataululla, yleensä noin 1-2 viikossa. Henkilö Ukrainan mukaan yritykseltä kutsuttiin 14 työntekijää armeijan palvelukseen. Hänen mukaansa lukumäärä oli kuitenkin pieni, ja yrityksellä oli ollut asian suhteen onnekas, sillä hänen tietojensa mukaan joistakin yrityksistä jopa puolet henkilöstöstä kutsuttiin armeijaan.

Henkilöstöriskejä pyrittiin myös vähentämään Ukrainassa siten, että Venäjältä ei tuotu henkilöstöosaamista juuri ollenkaan, vaikka se olisi, etenkin teknisissä kysymyksissä, ollut monella tapaa liiketoiminnan kannalta helpompaa ja kannattavampaa. Yritys A:n olisi monessa tapauksessa voinut siirtää tekniikka-ammattilaisia Venäjältä ulkomaantyöntekijöiksi Ukrainaan, mutta mahdollisten jännitteiden takia se ei ollut järkevää riskinottoa. Tämä näkyi yrityksessä siten, että kaikkia konsernin henkilöstöresursseja ei voitu käyttää parhaalla mahdollisella tavalla.

Yrityksellä oli Ukrainassa venäläistä henkilöstä, mutta kriisin alettua heidät lähetettiin takaisin kotimaahansa oman turvallisuutensa varmistamiseksi. Etniset ja kielelliset jännitteet eivät henkilö Ukrainan mukaan näkyneet yrityksessä, vaikka yrityksen työkielenä käytetään venäjää. Hän, ja osa johdosta, toimii venäjän kielellä, koska henkilöstö ymmärtää sitä, vaikka sen keskinäinen kieli onkin ukraina.

Molemmat haastateltavat painottivat, että Ukrainan kaltaisessa maassa kielelliset kysymykset tulee aina ottaa huomioon henkilöstöpolitiikassa. Esimerkkinä kielellisistä jännitteistä henkilö Ukraina käytti yrityksessä ulkomaantyöntekijänä toimivaa Valko-Venäläistä myyntijohtajaa, joka ymmärtää Ukrainaa, mutta ei osaa puhua tai kirjoittaa sitä.

*”Yhtenä päivänä kriisin aikana Länsi-Ukrainan aluepäälliköt ottivat häneen yhteyttä ja kysyivät häneltä, että miksi tämä kirjoittaa venäjäksi eikä ukrainaksi, vaikka olemme Ukrainassa. Hän sanoi, ettei ukrainan kieli ole ongelma hänelle, kirjoitti tekstin valmiiksi ja laitoi sen Google Translatooriin. Hän tulosti ukrainankielisen tekstin ja välitti sen heille kaikille. Sen jälkeen tuli kirje, jossa sanottiin, että on parempi, jos jatkamme venäjän kielellä. Ja kaikki oli ihan ok.” – Henkilö Ukraina*

Henkilö Ukraina kertoi haastattelussa, että edellä mainitun esimerkin lisäksi yrityksessä ei ollut kielestä johtuvia jännitteitä. Samalla hän kuitenkin huomautti, että esimerkiksi tapaus osoittaa, että kielelliset kysymykset ovat riski joka tulee ottaa huomioon yrityksen toiminnassa Ukrainassa.

Yritys A pyrki hallitsemaan kriisin aikana henkilöstöriskejä vähentämällä niitä. Henkilöstöriskejä vähennettiin yrityksessä tekemällä kriisin aikana iso organisaatiomuutos, jossa organisaatorakennetta kevennettiin. Osa johtajista siirrettiin muihin tehtäviin tai irtisanottiin, ja monia toimintoja yksinkertaistettiin yhdistämällä johdon työtehtäviä.

Molemmat haastateltavat painottivat henkilöstön suhteen sitä, että jos ennen ei voitu luottaa ihmisiin, niin nykyisen kriisin aikana luottamusta oli vielä vähemmän. Luottamus henkilöstöä kohtaan aleni haastateltavien mukaan siksi, että talouden ja tulevaisuudennäkymien muuttuessa hyvin epävarmoiksi, ajattelevat ihmiset päivän kerrallaan. Tällöin houkutus hankkia nopeita henkilökohtaisia voittoja yrityksestä kasvaa todella paljon.

*”Heillä on täällä omat käsityksensä ja näkemyksensä asioista. Suomeen verrattuna täällä joutuu selittämään asioita, valvomaan ja olemaan aina mukana. Henkilöstöä ei voi laittaa tekemään omin päin mitään, koska siitä ei kauhean hyvää seuraa.” – Henkilö Ukraina*

Henkilöstöriskien osalta haastateltavat olivat yhtä mieltä etnisistä ja kielellisistä riskeistä. Henkilö Ukraina toi vielä esiin muitakin henkilöstöriskejä, joita henkilö Suomi ei maininnut. Armeijan kutsunnat ja organisaation uudelleenjärjestelyt eivät tulleet esiin henkilö Suomen haastattelun aikana.

Etniset ja kielelliset jännitteet, kutsunnat armeijaan sekä henkilöstön luotettavuus olivat riskejä, joita yritys kohtasi Ukrainassa vuonna 2014. Taulukkoon 7 on listattu kaikki henkilöstöriskien toimenpiteet.

Taulukko 6 Yritys A:n henkilöstöriskien hallintatoimenpiteet

Välttäminen	Jakaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• venäläistä työvoimaa ei käytetty</li> <li>• venäläisen henkilöstön evakuointi pois maasta sen turvallisuuden varmistamiseksi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilöstöriskejä ei ollut mahdollista jakaa</li> </ul>
Vähentäminen	Hyväksyminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• organisaatiota uudelleenjärjestäminen vastaamaan muuttunutta toimintaympäristöä</li> <li>• henkilöstön kouluttaminen uusiin tehtäviin</li> <li>• uutta henkilöstön rekryointi armeijan palvelukseen kutsuttujen tilalle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• armeijan kutsuntojen tuomien henkilöstöriskien hyväksyminen</li> <li>• osa henkilöstöön liittyvistä riskeistä (epäluotettavuus) on hyväksytty osaksi liiketoimintaa.</li> </ul>

#### 4.2.4 Poliittiset riskit

Molemmat haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että poliittisia riskejä on todella hankala hahmottaa. Syiksi tähän he mainitsivat maan perinteisesti hyvin ailahteleva päätöksenteon, vallankumouksen aiheuttaman sekasorron hallinnossa ja sodan maan itäosissa. Riskien hahmottamisen vaikeuden lisäksi henkilö Suomi painotti, että vaikka poliittiset riskit pystyttäisiin hahmottamaan riskikartalla, niin riskien arvottaminen on lähes mahdotonta Ukrainan turbulentissa tilanteessa, jossa asiat voivat muuttua monta kertaa viikon aikana.

Henkilö Suomi mainitsi, että ensisijaisesti yritys vähentää poliittista riskiä olemalla ottamatta osaa politiikkaan tai siellä tapahtuviin päätöksiin, niin kotimaassa kuin ulkomailla. Yrityksen A tehtävänä on tehdä hyvää liiketoimintaa, eikä siihen kuulu minäkäänlainen poliittinen osallistuminen tai politiikkaan vaikuttaminen. Henkilö Ukraina oli asiasta samaa mieltä ja painotti, että etenkin Ukrainassa, liike-elämän kannattaa pysyä hyvin kaukana politiikasta ja kaikesta mikä siihen liittyy.

Molemmat haastateltavat kertoivat, että yrityksen Ukrainassa kohtaamat poliittiset riskit olivat kauppajoinnot sekä sota Itä-Ukrainassa. Etenkin Itä-Ukrainassa nämä riskit vaikuttivat vähentyneen kysynnän kautta yrityksen maahantuotujen tuotteiden hintoihin ja tuotantoon. Kauppajoinnot vaikuttivat Yritys A:han uuden kaikille kemiallisille tuotteille määrätyn tulliveron muodossa. Henkilö Suomen mukaan uudella 5 %:n tulliverolla ei ollut suurta merkitystä yritykselle. Yritys A on myös osaltaan hyväksynyt tulliveron sekä jakanut sen sopimalla toimitussopimuksista uusilla korotetuilla hinnoilla.

Sotatila Itä-Ukrainassa aiheutti henkilö Ukrainan mukaan kysynnän laskua yrityksen tuotteille, etenkin maan itäosissa. Tuotteiden kysynnän laskun yritys pääasiassa hyväksyi, mutta siihen myös vastattiin vähentämällä tuotantoa ja Tuotemerkki B:n maahantuontia. Haastateltavat kertoivat, että poliittista riskiä ei voitu siirtää viemällä tuotantoa yrityksen

muihin tuotantolaitoksiin, koska maassa tapahtuva tuotanto on suunnattu Ukrainan markkinoille eikä vientiin.

Molemmat haastateltavat kertoivat, että poliittisten riskien siirtäminen yritykseltä vakuutusyhtiölle oli myös Ukrainan tapauksessa mahdotonta. Vakuutuksia ei joko myönnetä tai sitten niiden ottaminen ei ole taloudellisesti kannattavaa niiden korkeiden hintojen vuoksi. Kysyttäessä poliittisen riskin vakuuttamisesta Ukrainassa henkilö Suomi mainitsi erikseen, että virallisen kannan mukaan maassa ei käydä sotaa, vaan terrorismin vastaista taistelua. Tällöin sotaa varten otetut vakuutukset eivät ole päteviä, koska virallisesti Itä-Ukrainan sota ei ole käynnissä. Haastateltavat mainitsivat, että ainoa mahdollinen toimenpide riskin jakamiseksi oli yhteistyökumppanien kanssa solmitut sopimukset. Henkilö Ukraina kertoi riskin jakamisesta yhteistyökumppanien kanssa seuraavan esimerkin avulla:

*”Esimerkiksi yksi meidän isoimmista asiakkaistamme on yritys, jolla on, tai siis oli, iso tavaratalo Luhanskissa. Se räjähti sodan aikana vuosi sitten. Heillä oli minun tietääkseni kaikki vakuutukset kunnossa, mutta yksikään vakuutus ei ole maksanut heille penniäkään korvauksia. He kuitenkin korvasivat meille kaikki meidän tuotteemme, jotka menetettiin tuhon yhteydessä. Mutta he eivät itse ole saaneet penniäkään takaisin vakuutuksista. Tuskin kukaan olisi meillekään mitään maksanut, vaikka meillä olisi ollut vakuutus, koska virallisesti sotaa ei ole julistettu. Sota Itä-Ukrainassa on virallisesti ainoastaan sellaista epävirallista kädenväöntöä.” – Henkilö Ukraina*

Itä-Ukrainassa vallitsevan sodan seurauksesta yritys pyrki välttämään poliittista riskiään lopettamalla tuotteiden toimittamisen vaarallisille alueille. Riskiä vähennettiin pienentämällä kaikkien asiakkaiden luottorajaa ja lyhentämällä maksuaikoja. Henkilö Ukrainan mukaan yritys ei ole enää ollenkaan toimittanut tuotteitaan Venäjän tukemien kapinallisten hallussa oleville alueille. Toimituksia on kuitenkin jatkettu rajoitetusti taistelujen lähelle sijaitseviin isoihin kaupunkeihin, kuten Mariupoliin. Tämän lisäksi hän tarkensi, että maksuaikojen lyhentäminen ja luottorajojen pudottaminen on tehty kaikille maan toimijoille, eikä ainoastaan Itä-Ukrainassa toimiville yrityksille.

Poliittinen riski vaikutti myös yrityksen toimintaa siten, että tulevaisuutta oli mahdotonta suunnitella, eikä investointeja voitu tehdä, kun sodan laajenemisen pelko rajoitti kaikkea toimintaa.

*”E voi koskaan tietää, mitä tulevaisuus täällä tuo tullessaan. Nyt puhutaan, että kesäkuussa alkaa uusi hyökkäys Venäjän puolelta. Venäjän puolelle on kerätty paljon sotilaita ja kalustoa, myös regulaarjoukkoja. Tällä*

*hetkellä maaperä on liian pehmeä, koska kevät on ollut kylmä eikä maaperä ole kuivunut kunnolla. Jos lämpimät säät jatkuvat, niin jossain vaiheessa kesäkuuta se hyökkäys tulee, ja luultavasti ne laajentavat toimintaansa niin, että Luhanskin ja Donetskin oblastin rajoille tulee Venäjän armeija. Se merkitsee sitä, että eteläosa Ukrainasta lähtee pois. Kaikki puhuvat tästä, ja monet asiat viittaavat siihen. Tapasin viime viikolla juuri yhtä Euroopan parlamentin missionin henkilöä, ja heiltä tuli myös sama tieto. Heillä on myös sama oletus siitä, että tilanne tulee vai pahenemaan kesän kuluessa.” – Henkilö Ukraina*

Yritys A:n Ukrainassa vuonna 2014 kohtaamia poliittisia riskejä olivat jakelijoiden jääminen sotatoimialueelle, luottotappiot, uudet tulliverot ja tulevaisuuden suunnittelun mahdottomuus. Taulukkoon 8 on listattu kaikki poliittisiin riskeihin käytetyt toimenpiteet.

Taulukko 7 Yritys A:n poliittisten riskien hallintatoimenpiteet

<b>Välttäminen</b>	<b>Jakaminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• poliittisen toiminnan ulkopuolelle jääminen</li> <li>• liiketoiminnan lopettaminen vaaralliseksi katsotuilla alueilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• riskin kustannusten jakaminen yhteistyösopimuksilla jälleenmyyjien kanssa</li> <li>• vakuuttaminen ei ollut mahdollista tai se oli liian kallista</li> <li>• tulliveron jakaminen hinnan kautta asiakkaiden kanssa.</li> </ul>
<b>Vähentäminen</b>	<b>Hyväksyminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakkaiden luottorajoja pienennet.</li> <li>• asiakkaiden maksuaikojen lyhentäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• myynnin vähenemisen hyväksyminen</li> </ul>

#### 4.2.5 Taloudelliset riskit

*”Valuuttakurssi, ja sen tuottamat tappiot, vaikuttaa kaikkein eniten meidän tulokseemme täällä.” – Henkilö Ukraina*

Taloudellisista riskeistä esille yli muiden nousivat inflaatio, taloudellisen kannattavuuden vaihtelu sekä valuuttakurssin rajut liikkeet. Ukraina on kohdannut meneillä olevan kriisin aikana sekä rankan kokonaistalouden supistumisen, korkean inflaation että maan valuuttan, hryvnian, rajun heikkenemisen.

Henkilö Suomi kertoi haastattelussa, että Yritys A on konsernina pystynyt useissa eri maissa hyödyntämään kurssivaihteluita. Kurssivaihteluiden hyödyntäminen tarkoittaa

Yritys A:n tapauksessa, että yritys pystyy valitsemaan käytettävän ostovaluutan ja hyötymään kurssivaihteluista. Esimerkkinä hän käytti yrityksen toimintaa Venäjän ja Kazakstanin välisessä kaupassa, jossa yrityksen on ollut mahdollista vähentää taloudellisia riskejä hyödyntämällä kahta valuuttaa.

*”Kun rupla on edullinen, niin käytämme ostovaluuttana ruplaa, ja silloin kun se ei ole, niin käytämme toisia valuuttoja. Koska taas Kazakstanin dengi on sidottu Yhdysvaltojen dollariin, niin jos valuutta päästetään keltumaa, vaikuttaa se kaikkiin toimijoihin ja markkinat muuttuvat voimakkaasta. Silloin kyse on enää suhteellisen kilpailukyvyn saavuttaminen ja kuka sen saa. Kustannukset tulevat nousemaan kaikilla ja kyse on sitten siitä, että kenellä ne nousevat vähiten.” – Henkilö Suomi*

Ukrainan tapauksessa, jossa maan valuutalta puuttuu valuuttasidonnaisuus dollariin tai euroon, eri valuutoilla toimisesta ei ole hyötyä. Ukrainan tilanteessa valuuttakurssista aiheutuneet taloudelliset riskit on mahdollista vain joko hyväksyä tai niitä voi pyrkiä vähentämään. Valuutasta koituvia taloudellisia riskejä yritys pyrki vähentämään käyttämällä mahdollisimman paljon paikallisia raaka-aineita. Tätä toimintaa vaikeutti se, että yritys ei tehnyt kompromisseja tuotteiden laadun kanssa. Tästä seuranneita taloudellisia riskejä voidaan myös välttää lopettamalla joidenkin tuotteiden tuotanto kokonaan. Toisin sanoen, mikäli raaka-aineita joudutaan ostamaan ulkomaalaisella valuutalla, ja heikko hryivna estää kilpailukykyisten tuotteiden tekemisen, on tuotannon lopettaminen ajankohtaista.

*”Jos emme kykene tekemään kilpailukykyistä tuotetta, niin sitten luovumme siitä.” – Henkilö Suomi*

Hryivnan ulkoisesta heikkoudesta johtuvaa taloudellista riskiä Yritys A pyrki vähentämään muuttamalla tuotteiden kaavoja ja tuotantoprosesseja. Tällä toiminnalla pyrittiin alentamaan yrityksen tuotteiden tuotantokustannuksia siten, että kalliita, ulkoilmallisissa valuutoissa ostettuja, raaka-aineita käytettäisi Ukrainassa tuotetuissa tuotteissa mahdollisimman vähän. Näin taloudellista riskiä pystyttiin pienentämään Ukrainan tuotannossa ja tuotteet olivat hinnaltaan kilpailukykyisiä paikallisilla markkinoilla. Tällainen on mahdollista ainoastaan kemianteollisuuden alalla, ja se vaatii yritykseltä valmistautumista. Henkilö Suomi kertoi haastattelussa, että taloudellisen riskin vähentäminen tuotteiden valmistusprosessia ja raaka-aineita muuttamalla on hyvin paljon kiinni yrityksen ennakkoon valmistautumisesta, ja kyvystä reagoida nopeasti.

*”Ratkaisevaa on se, kuinka nopeasti pystyt reagoimaan, ja kuinka paljon olet tehnyt etukäteen töitä. On selvitettävä ennakkoon, että onko olemassa valmiita kaavoja, jotka mahdollistavat tuotteiden valmistamisen vaihtoehtoisista raaka-aineista, ja onko näitä kaavoja testattu käyttöön sopiviksi.”*  
– Henkilö Suomi

Inflaatio oli taloudellinen riski Yritys A:n toiminnalle Ukrainan kriisin aikana. Ukrainan lähes 60 %:iin kohonnut inflaatio nosti paljon ruoan, energian ja vuokrien hintoja, mikä vähensi kuluttajien ostohaluja ja -mahdollisuuksia. Vuonna 2014 Yritys A joutui nostamaan hintojaan inflaation takia 70 %. Alkuvuodesta 2015 yritys joutui nostamaan hintoja kahteen otteeseen, ensin 30 %, ja sitten 40 %. Näillä toimenpiteillä yritys piti oman tuotantonsa kannattavana, mutta samalla se jakoi taloudellista riskiään loppukäyttäjien ja väliportaiden kanssa. Tosin inflaation jakaminen eteenpäin asiakkaille tapahtui markkinaehtoisesti. Yritys seurasi aktiivisesti kilpailijoiden toimia, sillä muuten riskinä olisi ollut markkinaosuuksien menetys.

*”Yksi asia on markkinat. Jos toiset tavarantoimittajat eivät tule kilpailuun mukaan, jäävät markkinahinnat alemmas. Eli jos me nostamme hintoja 30 % ja muut eivät nosta, niin me olemme markkinoiden kalleimpia. Silloin meidän markkinaosuutemme laskee. Me emme joudu ainoastaan seuraamaan inflaatiota ja valuuttakursseja, vaan myös sitä, mitä meidän markkinoillamme tapahtuu.”* – Henkilö Ukraina

Inflaation vaikutus on paljon suurempi Tuotemerkki A:ssa ja Tuotemerkki B:ssä kalliimman segmentin Tuotemerkki C:ssä ja Tuotemerkki D:ssä. Henkilö Ukrainan mukaan kalliimpien tuotemerkkien kysynnässä ei hinnalla ole merkitystä, koska ihmiset jotka ostavat niitä ovat yleensä hyvin vauraita, ja heille tuotteen laadulla on suurempi merkitys kuin hinnalla.

Inflaatio vaikutti tuotteiden hinnoittelun lisäksi yrityksen palkkakustannuksiin. Palkkakustannuksiin kohdistuvaa inflaatiota yritys pyrki hallitsemaan maltillisilla palkankorotuksilla, jotka olivat alle yleisen inflaation. Näin ollen työntekijät osallistuivat riskin jakamiseen Yritys A:n kanssa.

*”15 % palkankorotus ei ole kovin paljon. Jos haluttaisiin olla inflaation mukana, niin pitäisi tehdä ainakin 30 %:n korotus. Mutta ihmiset ymmärtävät aika hyvin tilanteen, ja he tajuavat että me emme pysty enempään.”*  
– Henkilö Ukraina

Kuitenkaan kaikkia inflaation tuomia palkkakustannuksia ei pystytty vähentämään, välttämään tai jakamaan, vaan Yritys A kantoi myös itse osan sen tuomista kustannuksista. Yritys A on hyväksynyt kaikki inflaation aiheuttamat taloudelliset riskit, joihin se ei ole itse voinut vaikuttaa. Korkean inflaation takia myös Ukrainan valtio on tarjonnut mahdollisuutta jakaa inflaatiosta johtuvaa taloudellista riskiä verohelpotuksilla, mikäli yritys nostaa palkkoja 35–45 %. Tällöin yritykselle myönnetään helpotusta sosiaaliverosta. Yritys A ei ole kuitenkaan lähtenyt jakamaan tätä riskiä valtion kanssa tällä tavalla, koska siitä ei olisi laskennallisesti ollut juuri ollenkaan hyötyä.

*”Paperitöistä ja veromuutoksista johtuvista syistä yritys voittaa tässä järjestelyssä vähän, jos ollenkaan. Toista kautta saatu hyöty tulee syötyä toisaalla.” – Henkilö Ukraina*

Henkilö Suomen mukaan Yritys A on aikaisemmin historiassaan suojautunut taloudellisilta riskeiltä tekemällä valuuttasuojauksia. Niiden hinta-hyöty-suhde on kuitenkin jäänyt hyvin epäselväksi, ja yritys on luopunut niistä. Valuuttasuojauksia ei ole käytetty meillä olevan kriisin aikana Ukrainassa, koska niiden kustannukset ovat aivan liian korkeita saatuihin hyötyihin verrattuna. Yritys A on siirtänyt taloudellisia riskejä konsernin sisäisen siirtohinnoittelun avulla, joskin tämä on ollut mahdollista vain tuotemerkkien C ja D kanssa. Siirtohinnoittelulla osa katteesta jää tuotteen valmistusmaahan, ja näin taloudellista riskiä saadaan pienennettyä.

Yrityksessä A on koko kriisin ajan vähennetty taloudellista riskiä jatkuvalla tuotannon parantamisella sekä toimintoja tehostamalla. Yritys A on kriisin aikana tehnyt prosesseistaan tehokkaampia ja vähentänyt näin kulujaan. Tuotannon tehostamisella yritys on pystynyt parantamaan kilpailukykyään, mikä on vaikuttanut yrityksen kannattavuuteen. Kulujen karsimisella ja tuotannon tehostamisella yritys on vähentänyt taloudellisia riskejään Ukrainassa.

Henkilö Ukrainan mukaan toimintoja on tehostettu tuotannossa pienillä investoinneilla, joilla on saatu lisää tehokkuutta. Tämän lisäksi toimintoja on yhdistetty, jonka seurauksena on ollut suuria kulujen leikkauksia. Kulukuurin seurauksena yrityksen henkilöstöstä on irtisanottu 12 henkilöä. Tuotannon tehostamisen ansiosta sama tuotanto saadaan aikaiseksi puolet pienemmällä henkilöstöllä. Tehostamisohjelman läpiviemiseen osallistui yrityksen Ukrainan johdon lisäksi myös Suomen johto.

Henkilöstön ulkoistaminen on ollut osa yrityksen strategiaa ja kriisin alettua siitä on ollut yritykselle suuri etu. Yritys ulkoisti osan myyntihenkilöstöstään jo ennen kriisin alkua vuonna 2012. Kriisin alettua myyntiorganisaatiota on kevennetty vastamaan uutta tilannetta. Tämä on ollut helppo ja nopea tapa keventää taloudellisten riskien vaikutuksia yritykseen etenkin, kun kyseessä on ulkoistettu työvoima.



*”Ollaan tultu ulos osasta kaupoista mitkä eivät ole olleet meille kannattavia. Me ollaan osaltaan menetetty hiukan myyntiä, mutta se myynnin menetys on niin paljon vähemmän verrattuna siihen kuinka paljon me saadaan vähennettyä kuluja ja varastotasoja. Me ollaan optimoitu ihan kaikkialla missä vain on ollut mahdollista.” – Henkilö Ukraina*

Yritys A jakoi taloudellisia riskejä neuvottelemalla myynti- ja ostosopimuksiaan uudelleen kriisin aikana ja ennen sen alkamista. Yritys A sopi suurimpien jälleenmyyntiketjujensa kanssa, että kurssierotukset jaetaan tasan. Tällä tavoin välttyttiin kaikkien kurssitappioiden valumiselta tavarantoimittajan kannettavaksi. Yritys teki sopimuksia, joiden perusteella he saavat kurssierotukset jälkikäteen takaisin.

*”Jakelijoiden kanssa olevat sopimukset tuovat jäykkyyttä, ja sehän ei ole koskaan 5-0 -voitto jakelijoiden kanssa. Siellä tehdään erinäköisiä kompromisseja, joista voi tulla turpaan, mutta tällä tavalla riskiä saadaan pienennettyä. Sopimukset ovat vähän jäykkiä, ja tapauksesta riippuen kestää jonkin aikaa, että toimintaa voidaan muuttaa.” – Henkilö Suomi*

Yritys A:n taloudelliset riskit eivät rajoittuneet ainoastaan sopimukseen, inflaatioon tai valuuttakurssin muutoksiin. Varaston ja yrityksen omistamien kiinteistöjen arvonalennukset olivat taloudellinen riski. Varastosta seurannutta taloudellista riskiä yritys pyrki vähentämään lisäämällä varaston kiertonopeutta sekä vähentämällä varastoon tuotettavien, ja tuotujen, tuotteiden määrän niin pieneksi kuin mahdollista. Kaikkia varastoon kohdistuneita taloudellisia riskejä ollut mahdollista vähentää, joten osa jäi yrityksen kannettavaksi, hyväksyttäväksi tappioksi. Yrityksen A omistamat kiinteistöt ja niistä koituneet arvonalennukset ja tappio oli pakko hyväksyä täysimääräisinä, koska niitä voitu vähentää, välttää tai jakaa.

Inflaatio, paikallisen valuutan raju heikkeneminen, taloudellisen kannattavuuden vaihtelu, sekä varaston ja kiinteän omaisuuden arvonalennukset olivat taloudellisia riskejä, joita Yritys A kohtasi Ukrainassa vuonna 2014. Taulukkoon 9 on listattu kaikki taloudellisiin riskien hallintatoimenpiteet.

Taulukko 8 Yritys A:n taloudellisten riskien hallintatoimenpiteet

<b>Välttäminen</b>	<b>Jakaminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tuotteista luovuttiin, jos niitä ei pystytty toimittamaan kilpailukykyisestä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uudelleen neuvotellut myynti- ja ostosopimukset</li> <li>• inflaation jakaminen tuotanto- ja jakelu ketjuissa</li> <li>• siirtohinnoittelu</li> </ul>
<b>Vähentäminen</b>	<b>Hyväksyminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• toimintojen tehostaminen</li> <li>• investoinnit tuotannon tehostamiseksi</li> <li>• henkilöstön irtisanominen</li> <li>• myyntipalvelujen ostamisen vähentäminen</li> <li>• varaston kiertonopeuden lisääminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kiinteistöjen arvonalennukset</li> <li>• varaston arvonalennukset</li> </ul>

### 4.3 Tiivistelmä empiirisistä havainnoista

Tutkimuksessa selvitettiin millaisia riskejä yritys kohtasi Ukrainassa vuonna 2014, ja miten niitä hallittiin. Riskit jaettiin tutkimuksessa viiteen osa-alueeseen, jotka kuvaavat riskien lähteitä. Tämän jälkeen tutkimuksessa selvitettiin millaisia riskejä näistä osa-alueista Yritys A kohtasi, ja millä tavoin kohdattuihin riskeihin vastattiin. Taulukossa 10 on yhteenveto kaikista Yritys A:n kohtaamista riskeistä osa-alueittain.

Taulukko 9 Yritys A:n vuonna 2014 Ukrainassa kohtaamat riskit

<b>Sosiaaliset riskit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• venäläisten tuotteiden boikotit</li> <li>• väkivaltaiset mielenosoitukset, jotka vaikuttivat työntekijöiden turvallisuuteen</li> </ul>
<b>Tekniset riskit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• raaka-aineiden saatavuuteen liittyneet ongelmat</li> <li>• henkilöstön luotettavuus</li> </ul>
<b>Henkilöstöriskit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• etniset ja kielelliset jännitteet yrityksen sisällä</li> <li>• armeijan kutsunnat</li> <li>• henkilöstön luotettavuus</li> </ul>
<b>Poliittiset riskit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jälleenmyyjien jääminen sotatoimialueelle</li> <li>• uudet tulliverot</li> <li>• tulevaisuuden suunnittelun mahdottomuus</li> </ul>
<b>Taloudelliset riskit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inflaatio</li> <li>• valuutan raju heikkeneminen ja kurssitappiot</li> <li>• taloudellisen kannattavuuden vaihtelu</li> <li>• varaston ja kiinteän omaisuuden arvonalenemiset</li> </ul>

Tutkitun yrityksen kohtaamat sosiaaliset riskit rajoittuivat kuluttajien maun muuttamiseen ja yleiseen levottomuuteen yrityksen toimintaympäristössä Kiovassa. Kuluttajien maun muuttuminen näkyi Venäjällä tuotettujen tuotteiden ostoboikottina. Tosin tämä riski olisi voitu nähdä myös poliittisena riskinä, sillä eräät paikallispoliitikot ajoivat venäläisten tuotteiden tunnistamista helpottavaa lakia. Ostoboikotti luokiteltiin tässä tutkimuksessa kuitenkin sosiaalisesti riskiksi, koska boikotteja on pääasiassa vaadittu yksittäisten kansalaisten toimesta sosiaalisessa mediassa. Tämä osoittaa, että boikotit eivät ole niinkään ylhäältä johdettuja kuin kansalaisista itsestään lähteviä.

Sosiaalisten riskien osalta mainittavaa on se, kuinka eri tavalla haastateltavat näkivät ne. Ensimmäisenä haastateltu henkilö Suomi ei maininnut venäläisten tuotteiden ostoboikottia ollenkaan, kun häneltä kysyttiin Ukraina yrityksen kohtaamista sosiaalisista riskeistä. Hän sanoi myös, ettei tunnista muita sosiaalisia riskejä kuin yleisen levottomuuden, joka aiheuttaa työntekijöille turvattomuutta. Henkilö Ukrainan, joka työskenteli paikanpäällä, kokemukset sosiaalisesta riskistä olivat huomattavan erilaiset. Hän tunnisti useita sosiaalisia riskejä ja mainitsi juuri kuluttajien maun muuttumisen yhtenä niistä. Tämä johtui sekä ihmisten heikentyneestä taloudellisesta tilanteesta että venäläisten tuotteiden ostoboikotista.

Tutkimuksen kannalta merkittävää on se, että haastateltavien näkemykset sosiaalista riskeistä poikkesivat niin paljon toisistaan. On myös huomionarvoista todeta, että Suomesta käsin riskinhallintaan osallistunut henkilö Suomi näki sosiaaliset riskit paljon pienempinä kuin henkilö Ukraina, joka hallitsi riskejä paikanpäällä.

Tekniset riskit, joita Yritys A kohtasi Ukrainassa, liittyivät ainoastaan sen raaka-aineiden hankintaan, joka on muuttunut sekä vaikeutunut maan itäosissa alkaneen sodan ja Krimin niemimaan Venäjään liittämisen jälkeen. Yritys hankki osan tuotantoon tarvittavista raaka-aineista alueilta, jotka eivät enää olleet Ukrainan keskushallinnon hallinnan alla. Yritys A:lle raaka-aineita toimittaneet alihankkijat toimivat yhä edelleenkin Ukrainan puolelle rekisteröityinä. Tämän lisäksi raaka-aineita voitiin hankkia kansainvälisiltä markkinoilta ja tuotteiden kaavoja muutettiin siten, että pienemmät määrät raaka-aineita kattoivat tuotannon. Tässä tapauksessa raaka-aineiden saatavuuden muuttumisen katsottiin olleen tekninen riski.

Haastateltavien kokemukset teknisistä riskeistä erosivat toisistaan, aivan kuten sosiaalistenkin riskien suhteen. Henkilö Suomi koki ainoaksi yrityksen kohtaamaksi tekniseksi riskiksi henkilöstön luotettavuuden. Henkilö Ukraina ei puolestaan maininnut henkilöstön luotettavuutta teknisenä ongelmana, mutta kertoi yrityksen kohtaamista suurista teknisistä riskeistä, jotka aiheutuivat raaka-aineiden saatavuuteen liittyvistä ongelmista. Tämä eroavaisuus koetuissa teknisissä riskeissä oli tutkijan mielestä merkillepantavaa etenkin, kun samanlaiset näkemuserot nousivat esille myös sosiaalisten riskien kanssa.

Yritys A:n henkilöstöriskit poikkesivat huomattavasti teoriassa annetuista esimerkeistä. Henkilöstöön kohdistuneet riskit liittyivät etnisiin ja kielellisiin jännitteisiin sekä

sodan seurauksena aloitettuihin armeijan kutsuntoihin. Molempien riskien voi myös katsoa olevan luonteeltaan poliittisia, mutta tässä tapauksessa riskien vaikutukset kohdistuvat suoraan Yritys A:n henkilöstöön, joten niiden luokittelu henkilöstöriskeiksi on perusteltua. Etniset ja kielestä johtuvat riskit vaikuttivat suoraan yrityksen henkilöstöpolitiikkaan ja siihen, millaisia henkilöstöresursseja yritys voi maahan sijoittaa. Armeijan kutsunnat olivat suoraa seurausta maan itäosassa vallitsevasta sotatilasta, jota yrityksen oli mahdotonta ennakoida. Molempien haastateltavien esille nostamat henkilöstöriskit olivat hyvin samalaisia, eikä niissä ilmennyt suurta poikkeavuutta, kuten sosiaalisissa ja teknisissä riskeissä.

Yritys A:n kohtaamia poliittisia riskejä olivat jälleenmyyjien jääminen sotatoimialueelle, uudet tulliverot ja tulevaisuuden suunnittelun mahdottomuus. Donetskin ja Luhaskin alueella asui ennen sotatoimien alkua 7 miljoonaa ihmistä, joten merkittävä osa yrityksen Ukrainan markkinoista jäi sotilaallisten toimien jalkoihin. Jälleenmyyjien jääminen sotatoimialueelle merkitsi Yritys A:lle menetettyjä varastoja sekä toiminnan loppumista kyseisellä alueella ja sen lähetyvillä. Uudet tulliverot olivat Ukrainan valtion tapa paikata kriisistä johtuvaa budjettivajetta. Tämä vaikutti yrityksen maahantuomiin tulliveron alaisiin tuotteisiin. Tulevaisuuden suunnittelun mahdottomuudella tarkoitetaan poliittisesta tilanteesta johtuvaa jännitettä, joka vaikuttaa yrityksen toimintaan pitkällä aikavälillä. Sodan kärjistyminen ja sen laajenemisen uhka tekevät tulevaisuuden suunnittelusta hyvin haastavaa. Koetut poliittiset riskit olivat haastateltavien osalta hyvin samankaltaisia, eikä niissä ilmennyt merkittäviä eroavaisuuksia.

Yritys A:n kohtaamia taloudellisia riskejä olivat taloudellisen kannattavuuden heikkeneminen, varaston ja yrityksen kiinteänomaisuuden arvon aleneminen, raju inflaatio sekä maan valuutan, hryvnian, raju heikkeneminen. Taloudellisen kannattavuuden heikkeneminen oli suoraan yhdistettävissä Ukrainan talouden sukeltamiseen kriisin aikana. Hankala taloudellinen tilanne näkyi suoraan Yritys A:n tuloksessa. Yrityksen tilinpäätöksistä käy ilmi, että yrityksen Venäjän ja Itä-Euroopan liikeyksikön tulos oli 24 miljoonaa euroa, kun vuonna 2014 varaston arvon alennukset ovat yhteydessä valuuttakurssin rajuihin muutoksiin, jotka ovat sodan ja talouden romahduksen seurausta. Kiinteän omaisuuden arvonalennus liittyy samoihin taloudellisiin syihin. Kriisin seurauksena käyttämättä jääneellä kiinteistöllä ja tontilla, ei ole enää reaalista arvoa. Maan talouskriisin seurauksena Ukrainan valuutan ulkoinen arvo on romahtanut, ja tämä on aiheuttanut yritykselle taloudellisia riskejä. Henkilö Suomen ja henkilö Ukrainan tunnistamat taloudelliset riskit olivat samankaltaisia.

Yritys A on pyrkinyt vastamaan esiintyneisiin riskeihin hallintatoimilla, joita on johdettu Suomesta käsin. Riskinhallintatoimenpiteet on toteutettu yrityksen hallituksen ja johdon alaisuudessa yhteistyössä Ukrainassa olevan johdon kanssa. Yritys A:n toimintamalli on järjestetty lähestulkoon ERM-kirjallisuuden esittämällä tavalla; riskinhallintaprosessiin vaikuttavat niin yhtiön hallitus, johto kuin sen työntekijätkin. Hallitus päättää

halutun riskinottotason sekä tavoitteet joihin yritys pyrkii. Liiketoimintajohto vastaa riskinhallinnan strategiasta ja sen toteutumisen seurannasta hallituksen antamissa puitteissa. Liiketoimintayksikön johto, eli tutkitussa tapauksessa Ukrainan maajohtaja, vastaa riskinhallinnan toteuttamisesta ja organisoinnista.

Haastatteluista selvisi, että tutkitun yrityksen tapauksessa maajohtajan vastuu riskinhallinnassa oli suurempi kuin mitä ERM-malli esittää. Maajohtajan tehtäväksi on jäänyt riskinhallintatoimenpiteiden esitysten valmistaminen Suomen liikkeenjohdolle, joka hyväksyy ne, jos ne täyttävät sen niille asettamat vaatimukset suunnasta, johon toimenpiteillä pyritään. Eli yrityksen Ukrainassa harjoittama riskinhallinta toimii yrityksen hierarkiassa myös alhaalta ylöspäin. Syyksi tähän voidaan nähdä Ukrainan tilanteen nopea muuttuminen, joka on pakottanut yrityksen toimimaan reaktiivisesti, eli vastaamaan riskeihin vasta niiden toteutuessa. Haastateltavat kutsuivat tällaista riskinhallintatoimintaa 'käsiohjaukseksi' tai 'hands-on -toiminnaksi'. Tällä haastateltavat tarkoittivat sitä, että kriisin aiheuttamien riskien hallinta tapahtuu operatiivisella tasolla, ja riskeihin on hyvin vaikea vaikuttaa strategisilla päätöksillä.

Tätä puoltaa kriisin ainutlaatuisuus, jossa yhdistyvät sota, suurvaltapolitiikka ja taloudellinen romahdus. Voidaan siis todeta, että strategisia riskinhallintapäätöksiä tehtäessä, Yritys A:lla on käytettävissään ainoastaan henkilö Suomen esittämät kolme vaihtoehtoa: 1) pysyä markkinoilla, 2) tehdä osittainen poistuminen markkinoilta tai 3) poistua markkinoilta kokonaan.

Mikäli yritys päättää jäädä markkinoille tai poistua niiltä osittain, täytyy yrityksen muautua maassa vallitsevaan tilanteeseen. Tämä tarkoittaa *käsiohjauksen* jatkumista, eli riskinhallinnan suorittamista reaktiivisesti operationaalisella tasolla, ylhäältä annettujen raamien mukaan. Tutkimuksessa käytetyn mallin mukaan riskeihin voidaan vastata joko välttämällä, jakamalla, vähentämällä tai hyväksymällä. Taulukkoon on listattu millaisilla tavoilla yritys on vastannut riskeihin. Taulukossa 11 on eritelty Yritys A:n kohtaamat riskit niiden lähteiden mukaan. Tämä mahdollistaa sen, että syynä on se, että mikäli riskiä tarkasteltaisiin yhtenäisenä objektina, voisın jonkun riskityypin vastaamisen erityispiirteet jäädä huomioimatta.

Taulukko 10 Yhteenveto Yritys A:n kohtaamista riskeistä ja riskinhallintatoimenpiteistä Ukrainassa vuonna 2014

Yritys A:n kohtaamat riskit	Yritys A:n käyttämät riskinhallintatoimenpiteet			
	Välttäminen	Jakaminen	Vähentäminen	Hyväksyminen
<b>Sosiaaliset riskit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venäjällä valmistettujen tuotteiden boikotit</li> <li>väkivaltaisten mielenosoitusten aiheuttama turvattomuus</li> </ul>	Tuotemerkki B:n maahan tuontia vähennettiin, myynnissä olevien tuotteiden määrää rajoitettiin ja tuotanto keskeytettiin väliaikaisesti.	Sosiaalista riskiä ei pystytty jakamaan	Tuotemerkki B uudelleenbrändättiin vastaamaan tuotemerkki A:ta ja samalla luotiin halvempia tuotteita markkinoille.	Sosiaaliset riskit hyväksyttiin yrityksessä jo silloin, kun liiketoiminta Ukrainassa alkoi.
<b>Tekniset riskit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>raaka-aineiden saatuuteen liittyvät ongelmat</li> <li>henkilöstön luotettavuus</li> </ul>	Tuotantoa muutettiin, siten että raaka-aineista johtuvia riskejä pystyttiin välttämään.	Raaka-aineiden hankinta kriisi-alueilta ja Krimiltä siirrettiin paikallisen toimijan vastuulle.	Tärkeitä raaka-aineita ostettiin ennakkoon, varastoitettiin ja tilattiin toiselta toimittajalta.	Osa teknisistä riskeistä hyväksyttiin osaksi liiketoimintaa, kuten muissakin kehittyvissä talouksissa toimittaessa.
<b>Henkilöstöriskit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>etniset ja kielelliset jännitteet yrityksessä</li> <li>armeijan kutsunnat</li> </ul>	Yritys ei käyttänyt venäläistä työvoimaa. Oma venäläinen henkilöstö evakuoitiin pois Ukrainasta sen turvallisuuden varmistamiseksi.	Henkilöstöriskejä ei voitu jakaa.	Organisaattiorakennetta muutettiin vastamaan muuttunutta toimintaympäristöä, henkilöstöä koulutettiin uusiin tehtäviin ja palvelukseen astuneiden tilalle rekrytoitiin uutta työvoimaa.	Armeijan kutsuntojen tuomat henkilöstöriskit hyväksyttiin, kuten myös osa henkilöstöön liittyvistä riskeistä, kuten epäluotettavuus.
<b>Poliittiset riskit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>jälleenmyyjien jääminen sotatoimialueelle</li> <li>uudet tulliverot</li> <li>jatkuva epävarmuus tilanteen eskaloitumisesta</li> </ul>	Yritys ei ottanut osaa poliittiseen toimintaan, ja se lopetti liiketoiminnan vaaralliseksi katsomillaan alueilla.	Riskien kustannukset jaettiin yhteistyösopimusten avulla jälleenmyyjien kanssa. Vakuuttaminen ei ollut mahdollista eikä kannattavaa. Tulli-vero jaettiin hinnan korotuksen kautta asiakkaiden kanssa.	Asiakkaiden luottorajoja pienennettiin ja maksuaikoja lyhennettiin.	Vähentynyt myynti hyväksyttiin.
<b>Taloudelliset riskit:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>inflaatio</li> <li>valuutan raju heikkeneminen</li> <li>taloudellisen kannattavuuden vaihtelu</li> <li>varaston ja kiinteän omaisuuden arvonalennemiset</li> </ul>	Tuotteista päätettiin luopua, jos niitä ei pystytty toimittamaan kilpailukykyisesti.	Myynti- ja ostosopimuksia neuvoteltiin uusiksi. Yritys jakoi inflaation haittoja tuotanto- ja jake-lukettujen kanssa ja käytti siirtohinnoittelua.	Toimintoja tehostettiin, tuotannon tehostamiseksi tehtiin investointeja, henkilöstöä ja myyntipalveluiden ostamista vähennettiin sekä varaston kiertonopeutta lisättiin.	Kiinteistöjen ja varaston arvonalennukset hyväksyttiin.

Taulukossa 11 sekä riskit että Yritys A:n COSO:n ERM-mallin mukaiset riskinhallintatoimenpiteet on jaettu osa-alueisiin. Riskinhallintatoimenpiteistä voi huomata, että ihmisistä johtuvia riskejä, kuten sosiaalisia ja henkilöstöriskejä, ei ole ollut mahdollista hallita jakamalla. Tarkkaa syytä tälle ilmiölle on vaikea antaa, ja tutkija ehdottaakin sitä jatkok tutkimuksen aiheeksi tulevaisuudessa. Edellä mainittujen riskien jakamisen vaikeuden voidaan kuitenkin olettaa johtuvan niiden inhimillisistä elementeistä. Ihmisistä ja sosiaalisesta ympäristöstä syntyvää riskiä voi olla vaikea jakaa, koska toisen osapuolen tulisi ottaa vastuuta riskeistä, joiden suuruutta tai vaikuttavuutta on hyvin vaikea määritellä.

Riskien jakaminen muiden toimijoiden kanssa on puolestaan mahdollista niin teknisten, poliittisten kuin taloudellisten riskien osalta. Näissä riskeissä riskinhallinnasta molemmille osapuolille aiheutuvat kulut on mahdollista laskea, ja niille voi määritellä suh-

teellisen tarkan hinnan. Esimerkiksi inflaation aiheuttamien kustannusten jakamiselle jälleenmyyjien kanssa voidaan määritellä tarkka hinta, joka kohdistuu molempiin osapuoliin.

Tutkittava yritys käytti välttämistä riskinhallintatoimenpiteenä kaikkia viittä riskin osa-aluetta hallittaessa. Sosiaaliseen riskin välttämisen toimenpiteet olivat tuotemerkki B:n maahantuonnin vähentäminen sekä Kiovan tehtaan tuotannon väliaikainen pysäyttäminen. Teknisten riskien osalta yritys muutti tuotantoprosessiaan siten, että se pystyi välttämään raaka-aineiden saatavuudesta johtuvat ongelmat. Tuotantoprosessin muuttamista voidaan hyvin ainutlaatuisena riskinhallintatoimenpiteenä, ja se on ainoastaan mahdollista vain Yritys A:n toimialalla. Henkilöstöriskien kohdalla yritys vältti venäläisen henkilöstön käyttämistä, ja se evakuoiti Ukrainassa olevan venäläisen henkilöstönsä. Näillä toimenpiteillä Yritys A pyrki välttämään etnisistä jännitteistä johtuvia henkilöstöön kohdistuvia riskejä. Poliittista riskiä yritys vältti pysymällä kaiken poliittisen toiminnan ulkopuolella sekä lopettamalla liiketoiminnan alueilla, jotka se arvioi vaarallisiksi. Nämä alueet olivat joko Venäjän tukemien kapinallisten hallussa tai niiden lähistöllä. Yritys vältti taloudellisia riskejä luopumalla tuotteiden tuottamisesta, mikäli niitä ei pystytty toimittamaan kilpailukykyisesti ja laadusta tinkimättä.

Yritys A käytti jakamista riskinhallintatoimenpiteenä teknisiä, poliittisia ja taloudellisia riskejä vastaan. Henkilöstö- ja sosiaalisten riskien osalta riskiä ei ollut mahdollista jakaa. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa riskin jakamattomuuden johtuvan siitä, että molemmissa tapauksissa yrityksellä ei ollut osapuolta, jolle se olisi voinut siirtää riskeistä koituneita kustannuksia.

Teknisiä riskejä yritys jakoi siirtämällä tavaran hankinnan kriisialueilta ja Krimiltä raaka-aineiden toimituksesta vastaavan alihankkijan vastuulle. Yritys A:n tapauksessa riskin jakaminen edellä mainitulla tavalla oli erittäin looginen ratkaisu, sillä yritys halusi välttää politiikkaan sekaantumista. Poliittisia riskejä yritys jakoi yhteistyösopimuksilla ja hinnan korotuksilla. Näillä toimenpiteillä se jakoi sodan ja uusien tulliverojen aiheuttamia kustannuksia jälleenmyyjänsä kanssa. Sodan aiheuttamia kustannuksia jaettiin solmimalla yhteistyösopimuksia jakelijoiden kanssa. Yhteistyösopimuksissa määriteltiin riskin jakautumisen perusteet toimijoiden kesken sodan aiheuttamien kustannusten osalta. Tästä esimerkkinä oli henkilö Ukrainan kertoma tapaus jälleenmyyjästä, jonka kauppa ja varasto tuhoutuivat sodassa Itä-Ukrainassa. Yritys A sai silti korvauksen tuhoutuneista tuotteistaan kyseiseltä jälleenmyyjältä. Uudesta kemian tuotteille asetetusta tulliverosta johtuvat tuotteiden hinnan nousut yritys jakoi asiakkaiden kanssa korottamalla tuotteiden jälleenmyyntihintoja. Poliittisten riskien jakamisessa on tärkeää huomioida, että yrityksen ei ollut mahdollista jakaa riskiä käyttämällä vakuutuksia. Syyksi tähän oli jopa hie-man yllättävä. Maassa ei nimittäin ollut virallisesti käynnissä sota, vaan terrorisminvas-taista operaatio. Tämä tarkoitti sitä, että vaikka yrityksellä olisikin ollut vakuutus sodan

aiheuttamille vahingoille, ei se olisi ollut pätevä Ukrainan tilanteessa. Haasteltavat kertoivat myös, että vaikka poliittista riskiä kattamaan olikin tarjolla vakuutuksia, olivat ne aivan liian kalliita, eikä niiden ottamisesta olisi ollut yritykselle hyötyä.

Taloudellisia riskejä jaettiin neuvottelemalla uudelleen myynti- ja ostosopimuksia, jakamalla inflaation aiheuttamia kustannuksia tuotantoketjussa ja jakelussa sekä siirtohinnoittelulla. Yritys neuvotteli vanhat sopimukset epäedulliset myynti- ja ostosopimukset uudelleen, jotta ne vastaisivat muuttunutta taloudellista tilannetta. Inflaatiota yritys jakoi tuotantoketjussaan antamalla inflaatiota matalampia palkankorotuksia työntekijöilleen sekä siirtämällä osia inflaatiosta hinnankorotuksina jakelijoille ja loppuasiakkaille. Yritys pystyi käyttämään siirtohinnoittelua ulkomailla tuotettuihin Tuotemerkki C:hen ja Tuotemerkki D:hen. Siirtohinnoittelulla osa katteesta jää tuotteen valmistusmaahan ja näin taloudellista riskiä saadaan pienennettyä.

Yritys A käytti vähentämistä riskinhallintatoimenpiteenä kaikilla riskin eri osa-alueilla. Ukrainassa vuonna 2014 alkaneet venäläisten tuotteiden boikotit vaikuttivat yritykseen, koska osa sen tuotteista sekä tuotteiden komponenteista tuli Venäjältä. Yritys vähensi tätä sosiaalista riskiä uudelleenbrändäämällä venäläisen Tuotemerkki B:n ukrainalaisen Tuotemerkki A:ksi. Yritys loi myös markkinoille uusia tuotteita vastaamaan kulluttajien muuttunutta makua. Sosiaalista riskiä vähennettiin myös luomalla markkinoilla halvempia tuotteita, sillä ihmisten taloudellinen tilanne oli heikentynyt huomattavasti. Kumpaakaan edellä mainituista riskien vähentämisen toimenpiteistä ei mainittu tutkimukseen käytetyssä teoriassa. Nämä toimenpiteet on huomioitu tutkimuksessa omintakeisiksi keinoiksi vähentää riskiä.

Teknisiä riskejä yritys vähensi ostamalla ennakkoon varastoon sille tuotannossa tärkeitä raaka-aineita, joita se normaalisti sai Krimillä ja Luhanskissa toimivilta yrityksiltä. Tämän lisäksi yritys myös vähensi teknistä riskiä hankkimalla tarvitsemiaan raaka-aineita vaihtoehtoisilta toimittajilta ulkomailta. Tosin tämän vaihtoehdon käyttämistä yrityksessä rajoitti ulkomailta ostettujen raaka-aineiden korkeampi hinta, joka aiheutti yritykselle ongelmia tuotteiden kannattavuuden suhteen.

Henkilöstöriskejä vähennettiin uudelleenjärjestelemällä organisaatiota, kouluttamalla henkilöstöä uusiin tehtäviin sekä palkkaamalla uutta henkilöstöä armeijapalvelukseen kutsuttujen henkilöiden tilalle. Ukrainan organisaationsa uudelleenjärjestelyllä yritys muokkasi sen rakennetta vastaamaan muuttunutta toimintaympäristöä. Henkilöstön uudelleen kouluttaminen ja uuden henkilöstön palkkaaminen olivat molemmat keinoja, joilla yritys vähensi armeijaan rekrytoinneista koituneita henkilöstöriskejä.

Poliittisia riskejä, joita olivat jälleenmyyjien jääminen sotatoimialueelle, uudet tulliverot ja jatkuva epävarmuus, yritys hallitsi alentamalla asiakkaiden luottorajoja sekä lyhentämällä maksuaikoja. Näillä toimilla yritys pyrki vähentämään poliittisesta riskistä aiheutuvia kuluja.



Yrityksen taloudellisia riskejä vähennettiin toimintoja tehostamalla, investoimalla tuotantoon, henkilöstöä vähentämällä, myyntipalvelujen ostamista vähentämällä ja varaston kiertonopeutta lisäämällä. Kaikki yrityksen taloudellista riskiä vähentäneet toimenpiteet liittyivät sen toimintojen tehostamiseen. Yritys tehosti toimintojaan investoimalla tuotantonsa, jotta tuotanto pystyttäisiin pitämään samalla tasolla pienemmällä määrällä työntekijöitä. Samalla, kun yrityksessä investoitiin tuotantoon, niin myös työprosesseja parannettiin. Näillä toimenpiteillä yritys saavutti samat tuotantomäärät pienemmällä henkilöstöllä, joka merkitsi osan henkilöstöstä irtisanomista. Henkilöstön irtisanomisen lisäksi yritys vetäytyi vähemmän kannattavista kaupoista, jonka seurauksena yritys lopetti osan ulkoistetusta myyntipalveluistaan. Näiden toimenpiteiden lisäksi yrityksessä vähennettiin riskiä nopeuttamalla varastonkiertoa, joka tarkoitti pienempää ja tehokkaampaa varaston ylläpitoa.

Molemmat haastateltavat toivat esille riskin hyväksymisen oleellisena osana liiketoiminnan harjoittamista Ukrainassa. He korostivat myös, että maan liiketoimintaympäristö oli jo ennen vuotta 2014 hyvin haastava, ja että riskien hyväksyminen kuului jo silloin isoksi osaksi sitä. Henkilö Suomi tiivistä asian haastattelussa seuraavasti:

*”Sellaista liiketoimintaa, jossa ei olisi riskiä, ei olemassakaan. Liiketoimintaa harjoitettaessa osa riskistä on aina hyväksyttävä” – Henkilö Suomi*

Hyväksyminen oli ainoa riskinhallintamuoto, joka on yhtenäinen kaikissa Yritys A:n riskien osa-alueissa. Tämä tosin johtui siitä, että joissakin tapauksissa yritys ei voi vaikuttaa enää riskiin muuten kuin hyväksymällä sen osaksi omaa toimintaansa. Riskien hyväksyminen esiintyi hallintatoimenpiteenä kaikkien riskiosa-alueiden kohdalla. Tästä johtopäätöksenä voidaan todeta että, liiketoiminnan harjoittamiseen sisältyy aina riskejä, jotka yritys joutuu jossain määrin hyväksymään.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Teoreettinen keskustelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia mitä riskejä suomalainen yritys kohtasi Ukrainassa vuonna 2014, ja kuinka se niitä hallitsi. Yrityksen kohtaamat riskit käytiin läpi osa-alueittain, jotta eri riskityyppien hallitsemiseen käytetyistä toimenpiteistä saataisiin mahdollisimman tarkka kuva.

Tutkimuksessa käsiteltiin ainoastaan liikeriskejä eikä vahinkoriskejä otettu huomioon. Tutkimuksen teoreettiseksi pohjaksi luotiin yhdistelmä Laurilan (1980) ja Bergin (1993) liikeriskin tyypeistä. Yhdistelmä koostui viidestä eri riskityypistä, jotka olivat sosiaaliset, tekniset, taloudelliset, poliittiset ja henkilöstöriskit. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että Laurilan ja Bergin teorioista luotu yhdistelmä oli perusteltu, sillä tutkimusta varten haastatellut Yritys A:n edustajat kokivat samat tekijät riskien lähteiksi. He eivät myöskään tunnustaneet muita mahdollisia riskityyppejä kohdattujen riskien lähteiksi.

Yritys A:n Ukrainassa kohtaamat sosiaaliset riskit eivät merkittävästi eronneet Laurilan (1980) ja Bergin (1993) sosiaalisten riskien määritelmistä. Yritys A:n tapauksessa se ainoat kohdatut sosiaaliset riskit olivat venäläisten tuotteiden ostoboikoteista aikaansaama kuluttajien maun muuttuminen sekä mielenosoitusten aiheuttama turvattomuuden tunne.

Tekniset riskit, joita Yritys A kohtasi, liittyivät tuotannon kannalta tärkeiden raaka-aineiden saatavuuteen. Raaka-aineiden hankinta- ja toimitusongelmat vastasivat teoriassa esitettyjä odottamattomia tuotantoprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Yritys ei kokenut muita teoriassa esitettyjä, kuten esimerkiksi henkilöstön tietotaitoon liittyviä, teknisiä riskejä.

Bergin (1993) mukaan henkilöstöriskejä ovat lakot, avainhenkilöiden irtisanoutuminen ja siirtyminen kilpailijoiden palvelukseen, äitiys- ja isyysvapaat sekä väärät henkilöstövalinnat. Yritys A ei kohdannut mitään edellä mainituista henkilöstöriskeistä. Tutkittavan yrityksen henkilöstöriskit ilmenivät etnisinä jännitteitä työntekijöiden välillä, armeijan kutsuntoina sekä henkilöstön epäluotettavuutena. Armeijan kutsunnat voidaan kuitenkin rinnastaa äitiys- tai isyysvapaiden kaltaisten lakisääteisten velvoitteiden toteutumiseen, jotka realisoituivat vuoden 2014 kriisin takia. Kutsuntojen ennakoimattomuuden ja nopean toimeenpanon takia ne täytyy kuitenkin luokitella erilliseksi henkilöstöriskiksi. Yrityksen A kohtaamia etnisiä ja kielellisiä jännitteitä ei ollut aiemmassa tutkimuksessa liitetty osaksi henkilöstöriskejä. Tutkimuksen tekijä kuitenkin ehdottaa kyseisten jännitteiden huomioimista osana henkilöstöriskejä, sillä Ukraina ei ole ainoa maa Euroopassa, saati koko maailmassa, jossa kieli ja etninen tausta voivat aiheuttaa merkittäviä henkilöstöriskejä yrityksille.

Poliittiset riskit esiteltiin teoriassa sotana, kaupparajoituksina ja omaisuuden kansallistamisena. Esitellyistä riskeistä tutkittu yritys kohtasi Ukrainassa sodan ja kaupparajoitukset. Sotaa riskinä yritys ei kokenut suoraan, koska se ei vaikuttanut alueelle jossa yrityksellä on toimintaa, vaan se näkyi yrityksen jakelijoiden jäämisenä sotatoimialueelle, mikä aiheutti yritykselle tappioita. Kaupparajoitukset esiintyivät yritykselle ainoastaan uuden tulliveron muodossa, joka asetettiin kemiantuotteiden maahantuonnille. Teoriassa esitettyjen poliittisten riskien lisäksi tutkimuksessa tuli esiin kaksi muuta poliittista riskiä jotka yritys kohtasi. Nämä olivat tulevaisuuden suunnittelemisen mahdottomuuden ja luottotappiot. Tulevaisuuden suunnittelemisen mahdottomuudella tarkoitettiin Ukrainassa vallitsevaa kriisi tilannetta, jossa taloudellisen ja yhteiskuntarauhan lisäksi myös lait ja säännökset muuttuvat arvaamattomasti koko ajan. Haastateltavien mukaan tämä aiheutti suurta vaivaa yritykselle. Luottotappiot nähtiin poliittisina riskeinä, koska Ukrainan itäosan epävakaa poliittiset olot aiheuttivat yritykselle suoraa tappiota.

Käytetty teoria esitti taloudelliset riskit inflaationa ja taloudelliset kannattavuuden vaihteluna. Tutkimuksessa yritys kohtasi molemmat teoriassa esitetyistä riskeistä, sekä näiden lisäksi maan valuutan rajun heikkenemisen ja yrityksen varastoon sekä kiinteään omaisuuteen kohdistuneet arvonalennukset.

Yrityksen kohtaamien riskien hallintamenetelmiin pyrittiin löytämään vastaus COSO:n mallissa esitettyjen riskinhallintatoimenpiteiden avulla. COSO:n ERM-mallissa (2004, 2011) riskinhallinta toimenpiteet on jaettu neljään osa-alueeseen, jotka ovat välttäminen, jakaminen, vähentäminen ja hyväksyminen. Malli eroaa Suomisen (2003) esittämästä riskinhallintamallista, koska se sisällyttää riskin hyväksymisen yhdeksi toimenpiteeksi.

Taulukossa 11 esitettiin tutkittavan yrityksen, COSO:n ERM-mallin mukaiset, riskeihin vastaamisen toimenpiteet. Riskinhallintatoimenpiteistä voidaan huomata, että ihmisistä johtuvia riskejä, eli sosiaalisia ja henkilöstöriskejä, ei ollut mahdollista hallita jakamalla. Tutkija ei osaa antaa tähän tarkkaa syytä ja ehdottaakin asian tutkimista tulevaisuudessa. Syitä edellä mainittujen riskien jakamattomuuteen voidaan etsiä molempia riskien inhimillisestä luonteesta. Ihmisistä ja sosiaalisesta ympäristöstä syntyvää riskiä on vaikea jakaa, koska tällöin toinen osapuoli tulisi ottaneeksi vastuun riskistä, jonka suuruutta tai vaikutuksen määrä on hyvin vaikea mitata. Tämän voi huomata, kun tarkastellaan jakamisen käyttöä teknisten, poliittisten ja taloudellisten riskien hallitsemisessa. Näitä kaikkia kolmea riskiä oli mahdollista hallita jakamalla ne yhteistyökumppanien, toimittajien tai muiden arvoketjun toimijoiden kanssa. Teknisissä, poliittisissa ja taloudellisissa riskeissä riskinhallinnasta aiheutuvat kulut on myös mahdollista laskea sekä niistä molemmille osapuolille koituva hinta on suhteellisen tarkasti määriteltävissä. Esimerkkinä voidaan pitää inflaation aiheuttamien kustannusten jakamista sopimuksella jälleenmyyjien kanssa. Tässä tapauksessa riskille oli mahdollista määritellä tarkka hinta, joka kohdistui molemmille osapuolille.

Hyväksyminen oli ainoa riskinhallintamuoto, joka oli yhtenäistä kaikissa riskin osissa. Tämä tosin johtui siitä, että yritys ei kyseisten riskien osalta voinut vaikuttaa niihin muuten kuin hyväksymällä ne osaksi omaa toimintaansa. Toisaalta, kaikkien riskien osien kohdalla hyväksymisen esiintyminen riskinhallintatoimenpiteenä voidaan tulkita siten, että liiketoiminnan harjoittamiseen sisältyy aina riski, jonka yritys joutuu jossain määrin hyväksymään. (Kuusela & Ollikainen 1998.)

Sosiaalisena riskinä esiintynyt venäläisten tuotteiden boikotti, ja sen hallinnassa käytetyt vähentämisen toimenpiteet olivat yllätys tutkimuksen tekijälle. Tämä johtui siitä, että Yritys A:n harjoittamia toimenpiteitä ei esiintynyt riskinhallinnan kirjallisuudessa. Ukrainan tilanteen poikkeuksellinen luonne kuitenkin selittää uudelleenbrändäämisen käyttämisen riskien vähentämistoimenpiteenä. Toisaalta, toimenpide itsessään ei ole uusi, koska yritykset ovat aikaisemminkin toimineet samalla tavalla vastaavanlaisissa haastavissa tilanteissa. Esimerkiksi Coca-Cola Company ei toisen maailmansodan aikaisen kauppasaarron seurauksena pystynyt tuomaan Natsi-Saksaan Coca-Cola -juoman valmistamiseen tarvittavaa siirappia. Yhtiö kehitti näin ollen markkinoille uuden tuotteen, Fantan, josta muodostui myöhemmin yksi yrityksen globaaleista tuotemerkeistä. (Benjamin 2015.)

Myös halvempien tuotteiden tuominen markkinoille, ihmisten ostovoiman pudotessa, olisi voinut olla käytössä taloudellisen riskin hallintatoimenpiteenä. Se kuitenkin luokiteltiin tässä tutkimuksessa sosiaaliseksi riskiksi, sillä yhteiskunnan ollessa kriisissä yrityksen tulee tarjota silloisille markkinoille sellaisia tuotteita, joita markkinat vaativat. Tätä ajatusmallia käyttäen on loogista muuttaa tarjottavia tuotteita sellaisiksi, että ne vastaavat sosiaalisista syistä aiheutuneisiin riskeihin.

Tutkimuksessa välttämisenä esitetyt riskinhallintatoimenpiteet olivat luonteeltaan joko proaktiivisia tai reaktiivisia. Niiden tarkoituksena oli pienentää tai poistaa riskin tapahtuman todennäköisyyttä (COSO 2011). Proaktiivinen riskin välttäminen esiintyi tutkitavan yrityksen riskinhallintatoimenpiteenä venäläisen henkilöstön evakuoitina, politiikkaan osallistumatta jättämisenä, tuotemerkki B:n maahantuonnin vähentämisenä ja tuotannon väliaikaisena keskeyttämisenä. Reaktiivisilla toimenpiteillä, kuten tuotteiden tuotannon muuttaminen ja kannattamattomasta tuotannosta luopuminen, tapahtuivat reaktiivisesti, ja niillä pyrittiin vähentämään tapahtuneen riskin kustannuksia. Voidaan siis todeta, että vaikka haastatteluissa haastateltavat painottivat riskinhallinnan reaktiivisuutta, niin merkittävä osa välttämällä tapahtuvasta riskinhallinnasta tapahtui proaktiivisesti. Tutkitun yrityksen välttämällä toteuttama riskinhallinta oli hyvin yhtenäinen COSO:n (2004) ehdottamien toimien kanssa. COSO:n (2011; 2004) mallissa välttämässä painotetaan tuotannon lopettamista sekä yksikön poismyyntiä. Yrityksen toiminta oli hyvin samanlaista, mutta osassa tapauksissa toimintojen lopettaminen oli väliaikaista, ja yrityksen tarkoituksena oli välttää jo realisoituneesta riskistä mahdollisesti seuraavia

lisäriskejä. Tällaisia riskinhallintatoimenpiteitä olivat tutkimuksessa ilmenneet tehtaan väliaikainen sulkeminen ja tuotemerkki B:n myynnin vähentäminen sekä rajoittaminen.

Jakaminen esitetään riskinhallinnan kirjallisuudessa riskin vastuun siirtämisenä sopimusteitse toiselle osapuolelle. Tällainen sopimus voi olla vakuutus, kauppasopimus tai ulkoistamisen toimenpide (Berg 1993). COSO:n (2004) mallissa edellä mainittujen riskin jakamistoimenpiteiden lisäksi mahdollisiksi toimiksi esitetään yhteisyrityksen perustamista, taloudellisen riskien jakamista rahoitusmarkkinoille finanssi-instrumenttien avulla sekä sopimusvelvoitteiden luomista asiakkaiden, toimittajien ja muiden yrityksen kumppanien kanssa. Kuten jo aikaisemmin todettiin, Yritys A ei pystyt jakamaan sosiaalisia ja henkilöstöriskejä, mutta teknologisten, poliittisten, ja taloudellisten riskien kanssa jakaminen oli mahdollista. Yritys jakoi teknologiset riskit sen tavarantoimittajien kanssa. Nämä hoitivat raaka-aineiden toimittamisen kauppasaarron alaiselta Krimiltä ja sotatoimialueelta Luhanskista. Tutkija ei pystynyt selvittämään sitä, miten tämä toimitusprosessi käytännössä toimi, vaan tyytyi annettuun vastaukseen, jonka mukaan kriisialueilta raaka-aineita toimittavilla yrityksillä oli toimipisteet alueiden ulkopuolella Ukrainassa, josta tavarat toimitettiin yritykselle niin kuin ennenkin. Poliittisten riskit yritys jakoi hintoja korottamalla ja tekemällä sopimuksia yhteistyökumppaniensa kanssa. Taloudellisen riskin jakamisessa yritys käytti siirtohinnoittelua ja sopimusvelvollisuuksia, joilla riskiä jaettiin tuotantoketjun ja jakelun kanssa. Siirtohinnoittelu yhtiön sisällä liittyi COSO:n (2004) esittämiin toimenpiteisiin, joilla voidaan vähentää valuuttakurssin muutoksista johtuvia kustannuksia. Käytännössä sopimusvelvollisuuksilla tapahtunut taloudellisen riskin jakaminen toteutettiin neuvottelemalla uudelleen myynti- ja ostosopimuksia yhteistyökumppanien kanssa.

Riskin vähentämiseen tähtäviä ennakoivia toimenpiteitä tehtiin kaikilla riskin osaluilla. Vähentämistä käytettiin sekä proaktiivisesti että reaktiivisesti. Sosiaalisia riskejä yritys vähensi nimeämällä uudelleen Venäjältä tuomansa tuotemerkki B:n tuotteet paikalliseksi tuotemerkki A:ksi. Uudelleennimeämistä tai tuotteen pakkauksen muuttamista 'sosiaalisesti hyväksyttäväksi' ei mainittu riskinhallintatoimenpiteenä yhdessäkään tähän tutkimukseen käytetyssä lähteessä. Tätä toimintamallia voidaan tässä tapauksessa kutsua yksilölliseksi, ja sen voidaan katsoa johtuvan toimintaympäristön ainutlaatuisesta tilanteesta. Tuotemerkin uudelleennimeäminen toimi Yritys A:n tapauksessa juuri niin kuin vähentämisen on tarkoituskin toimia. Se vähensi riskin toteutumista sekä sen vaikutusta asiakkaan mahdolliseen negatiiviseen ostopäätökseen (COSO 2011). Halvempien tuotteiden tuominen markkinoille voidaan luokitella sekä taloudellisten että sosiaalisten riskien hallintatoimenpiteeksi. Tässä tutkimuksessa se luokitellaan kuitenkin sosiaalisiksi riskeiksi, koska kriisiin seurauksena asiakkaiden mieltymykset muuttuivat suosimaan halvempia tuotteita. Halvempien tuotteiden lanseeraaminen riskien vähentämiskeinona ei noussut esiin tutkimukseen käytetyssä riskinhallintakirjallisuudessa, joten sitä voidaan pitää uutena keinona vähentää riskiä.

Ennakoivan vähentämisen käyttäminen riskinhallintakeinona esiintyi kaikissa Yritys A:n riskin osa-alueissa. Raaka-aineiden saatavuudesta johtuvia teknisiä riskejä pyrittiin vähentämään varastoimalla tuotannolle tärkeitä raaka-aineita sekä tilaamalla niitä tarvittaessa toiselta toimittajalta ulkomailta. COSO:n (2004) mallissa raaka-aineiden oston monipuolistaminen ja resurssien varastointi ovat esimerkkejä vähentämiseen laskettavista riskinhallintatoiminnoista. Riskin aiheuttamaa vaikutusta voidaan vähentää monipuolistamalla ja tehostamalla toimintoja vastaamaan muuttunutta tilannetta (COSO 2004). Yritys A vähensi henkilöstöriskejä uudelleenjärjestelmällä organisaatiotansa vastaamaan muuttunutta liiketoimintaympäristöä, uudelleen kouluttamalla työntekijöitä ja rekrytoimalla uutta henkilöstöä sotaan lähteneiden tilalle. Henkilöstöriskien vähentäminen tapahtui, kuten teknistenkin riskien osalta, monipuolistamalla ja parantamalla osaamista.

Toimintojen parantaminen ja tehostaminen olivat toimintojen lakkauttamisen lisäksi tapoja, joilla yritykseen kohdistuvien taloudellisten riskien vaikutusta pyrittiin vähentämään. Yritys A:n tapauksessa tehostaminen merkitsi investointeja tuotantoon, jotta valitsevan tilanteen vaatima tuotannon tehostaminen oli mahdollista. Tehostamisen yhteydessä yritys myös vähensi henkilöstöään sekä sitoutti jäljellejääneen henkilöstön tekemään pienemmällä työpanoksella aikaisemman määrän työsuoritteita. Oman henkilöstön vähentämisen lisäksi, yritys myös vähensi aikaisemmin ulkoistettujen myyntipalvelujen ostamista. Näiden toimien lisäksi taloudellista riskiä vähennettiin pienentämällä varastoa sekä lisäämällä sen kiertonopeutta. Toimenpiteet, jotka mainittiin taloudellisten riskien vähentämisessä, olivat samoja, joita COSO:n (2004) mallissa esitetään.

Poliittisten riskien vähentäminen oli toimintamuotona yleisin Yritys A:n käytössä ollut riskinhallintatoimenpide. Poliittisten riskien vaikutusta pyrittiin ensisijaisesti vähentämään tehostamalla toimintoja alentamalla asiakkaiden luottorajoja sekä lyhentämällä näiden maksuaikoja. Näin yritys pyrki vähentämään mahdollisia riskejä rajoittamalla toimintojaan, jotta yrityksen yhteistyökumppanien kohtaamien poliittisten riskien vaikutukset Yritys A:han olisivat mahdollisimman pieniä. Yrityksen toimintojen rajoittaminen mainitaan myös COSO:n (2004) mallissa yhtenä toimenpiteenä vähentää riskiä.

## **5.2 Ehdotuksia liikkeenjohdolle**

Tehty tutkimus tarjoaa katsauksen kuinka riskinhallintaa toteutetaan Ukrainassa ja kyseisenlaisen kriisitilanteen aikana. Teoreettisessa keskustelussa nousi esille se, että osa riskinhallintatoimenpiteistä on tilanne-, toimiala- ja maasidonnaisia. Näin ollen kaikkia esille tulleita toimintamalleja ei voida siirtää suoraa toisten liiketoimintayksiköiden käyttöön tai toiselle liiketoiminta-alalle.

Tulosten perusteella monet riskinhallinnan toimenpiteistä tehtiin nopeassa aikataulussa eivätkä ennakkoon annetut toimintamallit välttämättä olisi toimineet. Toisaalta, tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että hyvin suunniteltu riskinhallinta auttaa riskin hallitsemisessa sen toteutuessa. Tästä esimerkkinä voidaan käyttää Yritys A:n valmistautumista tuotantoprosessille tärkeiden raaka-aineiden saatavuusongelmiin luomalla ennakkoon uusia tuote- ja tuotantokaavoja. Voidaan siis todeta, että vaikka tutkimuksessa ilmeni riskinhallinnan usein toteutuvan vallitsevan tilanteen mukaan, niin ennakkoon valmistautuminen ja valmiiden toimintamallien luominen luovat hyvän pohja onnistuneelle riskinhallinnalle. Ennakkoon valmistautuminen tuli esiin etenkin Yritys A:n välttävässä ja vähentävissä toimenpiteissä, joilla vastattiin raaka-aineiden saatavuudesta johtuvaan tekniseen riskiin ja kuluttajien maun muuttumiseen. Riskinhallinnan etukäteen suunnittelu luo yritykselle kilpailuetua suhteessa toisiin toimijoihin riskin realisoituessa.

ERM:n käyttämistä riskinhallinnan välineenä voidaan tämän tutkimuksen perusteella pitää toimivana mallina. Malli näyttää empiiristen tulosten perusteella toimivan hienosti, jopa hyvinkin vaikeassa toimintaympäristössä, kuten Ukrainassa vuonna 2014. COSO:n ERM-mallin käyttöönottoa sekä sen käyttöä rahoitusalailla on tutkittu, mutta liikkeenjohdon osalta tutkimus on vielä alussa (Schiller & Pricp, 2013). Tästä johtuen ERM:n käyttöä tulisi tutkia vielä enemmän. Myös vertailevia tutkimuksia eri ERM-mallien välillä tulisi tehdä, jotta saataisiin selville onko eri ERM-mallien välillä todellisia eroja.

### 5.3 Ehdotuksia jatkotutkimukselle

Tehty tutkimus tarkasteli riskinhallintaa Ukrainassa yhden suomalaisen kokonaisvaltaista riskinhallintaa käyttävän yrityksen osalta. Tutkittu yritys toimi kemianteollisuuden alalla, ja sillä oli toimintaa useissa eri maissa. Tämän tutkimuksen tulokset liittyvät vain yhteen toimialaan sekä tutkitun yrityksen toimintaan yhdessä maassa.

Tutkimuksessa käytettyä COSO:n ERM-malli ei ollut käytössä tutkittavassa yrityksessä, vaikka sen riskinhallinta oli järjestetty COSO:n ERM:n mallin mukaisesti. Yritys oli luonut oman kokonaisvaltaisen riskinhallinnan viitekehyksensä, jota pidettiin liikesalaisuutena, eikä tutkija näin ollen päässyt sitä tarkastelemaan. Tästä johtuen tutkimus tulisi tehdä uudelleen yhteistyössä sellaisen yrityksen kanssa, jossa on otettu käyttöön COSO:n ERM-malli. Tällöin olisi mahdollista tutkia kuinka COSO:n ERM-malli toimii riskinhallintavälineenä Ukrainassa. Lisäksi tutkimukseen osallistuvia yrityksiä tulisi olla useampia, jotta voitaisiin selvittää onko yritysten ja eri toimialojen välillä eroja siinä, kuinka mallia käytetään. Jatkotutkimuksissa tulisi selvittää onko ERM:ää ja perinteistä riskinhallintaa käyttävien yritysten riskinhallinnassa eroja, ja kuinka ne vaikuttavat riskinhallinnan tuloksiin. Olisi myös mielenkiintoista tutkia kahta yritystä, jotka molemmat

käyttävät eri ERM:n malleja. Näin voitaisiin selvittää kuinka mallien toimintatavat ja tulokset eroavat toisistaan.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että sosiaalisia riskejä ei ollut mahdollista jakaa. Syytä tähän tutkija ei pystynyt selvittämään, joten jatkotutkimus sosiaalisista riskeistä ja niiden jakamisesta olisi aihepiiriltään kiinnostava ja tuore.

Yhtäkään edellä mainituista jatkotutkimusehdotuksista ei ollut mahdollista sisällyttää tähän tutkimukseen tutkijan puutteellisten taitojen ja resurssien vuoksi. Tutkimusta suorittaessaan tutkija huomasi, että riskinhallintaa koskevien haastattelujen saaminen yrityksiltä oli hankalampaa kuin ennakkoon olisi voinut olettaa. Usein haastattelusta kieltäytymisen syyksi sanottiin kiire, jonka Ukrainan kriisi on aiheuttanut sekä se, että yritys ei anna riskinhallintaa haastatteluja. Tutkittavien yritysten lukumäärää rajasi myös tutkijan vaatimus haastatella sekä Suomessa että Ukrainassa toimivaa yrityksen johtoa. Monella yrityksellä ei ollut Ukrainassa myyntitoimiston lisäksi muuta toimintaa ja muut toiminnot oli ulkoistettu paikallisille yhteistyökumppaneille.

Tätä tutkimusta voidaan pitää ainoastaan pintaraapaisuna yrityksen riskinhallintatoimenpiteistä Ukrainassa. Tutkimus avaa yhden toimialan ja yhden yrityksen riskinhallinnan toimintamalleja Ukrainassa vuonna 2014. COSO:n ERM:n näkökulmasta olisi tärkeää tehdä tutkimusta usealta eri toimialalta. Näin pystyttäisiin vahvistamaan se onko ERM heterogeeninen malli, jota voidaan käyttää eri toimialojen välillä, vai onko se yritys- ja toimialasidonnainen.



## LÄHTEET

- Baharen, H. S. – Siti, A. B. – Saudan, S. – Rohaida, B. – Abolafazl A. N. (2015) A Contingency-based framework for managing enterprise risk. *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 34 (3), 54-66.
- Banham, R. (2004) Enterprising views of risk management. *Journal of Accountancy*, Vol. 197 (6), 65-71.
- Bannister – Bawcutt (1981) *Practical risk management*. Witherby, London
- Benjamin S. (2015) Coke pulls Fanta ad over nazi controversy. *Fortune*. <<http://fortune.com/2015/03/03/coke-fanta-ad/>>, haettu 7.7.2015.
- Berg, Kai-Erik (1994) *Yrityksen riskienhallinta*. Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy, Helsinki.
- Björkman I. – Forsgren M. (1997) *Nature of international firm: Nordic contributions to international business research*. Copenhagen School Press, Copenhagen.
- Buchanan, L. (2004). Breakthrough ideas for 2004. *Harvard Business Review*, Vol. 82 (2), 13-16.
- Chapman, R. J. (2006) *Simple tools and techniques for enterprise risk management*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Ching, H. – Colombo, T. (2014) Enterprise risk management good practices and proposal of conceptual framework. *The Journal of Management Research*. Vol. 6 (3), 65-85.
- COSO (2004) *Enterprise risk management – integrated framework, application techniques*. AICPA Harborside Financial Center, Jersey City, NJ.
- COSO (2011) *Enterprise risk management – integrated framework, executive summary framework*. AICPA Harborside Financial Center, Jersey City, NJ.
- Crockford, Neil (1982) The bibliography and history of risk management: Some preliminary observations. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*. Vol. 7 (23), 169-179.
- D’Arcy, S. – Brogan, J. (2001) Enterprise risk management. *Journal of Risk Management of Korea*, Vol. 12 (1), 1-24.
- Dubravko, Macecevic (2014) Enterprise risk management - priority of export-oriented firm in emerging economy. *5<sup>th</sup> International Scientific Conference, Economic and Social development*. Book of Proceedings, 435-442.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, London.

- Eskola J. – Suoranta J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Finpro (2014) List of Finnish companies in Ukraine, haettu 03.03.2014
- Fraser, J. R. – Schoening-Thiessen, K. (2008) Who reads what most often? A survey of enterprise risk management literature read by executives. *Journal of Applied Finance*, Vol. 18 (1), 73-91.
- Fraser, J. R. – Simskins, B. J (2010) *Enterprise risk management*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Ghauri, P. N. – Gronhaug, K. (2002) *Research methods in business studies. A practical guide*. Prentice Hall Europe, Essex.
- Gordon, L. A. – Loeb, M. P. – Tseng, C. Y. (2009) Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol 28 (4), 301-327.
- Harrington, Scott – Niehaus, Gregory (1999) *Risk management and insurance*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Hassan, A. – Yawer, T. (2013) Analysis of risk management practises in business enterprises of Pakistan. *Journal of Academic & Competitive Studies*, Vol. 3 (1).
- Hayne, C. – Free, C. (2014) Hybridized professional groups and institutional work: COSO and the rise of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 39 (1), 309–330
- Heiskanen, M. (2011) Hartwallin suku alkoi rakentaa viini-imperiumia Ukrainaan. Talouselämä. <<http://www.talouselama.fi/uutiset/hartwallin-suku-alkoi-rakentaa-viini-imperiumia-ukrainaan-lue-talouselaman-juttu-vuodelta-2011-3453051>>, haettu 09.09.2015
- Hirsjärvi, S. – Hurme, S. (2008) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirvijärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hoyt, Robert E. – Liebenberg, Andre P. (2010) The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 8 (1), 89-132.
- Hung, Hui-Hsi (2012) A framework for corporate risk management development. *Journal of Accounting, Finance & Management Strategy*, Vol. 7 (1), 69-88.
- IRM, (2002) *A Risk Management Standard*. Institute of Risk Management, London
- ISO, (2009) *ISO 31000:2009 Risk Management—Principles and Guidelines*. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.
- Jyrinki, E. (1977) *Kysely ja haastattelu tutkimuksessa*. Gaudeamus, Helsinki.

- Kahra, Hannu – Kuusela, Hannu – Kanto, Antti (2005) Taloudellisen riskin hallinta. Teoksessa: *Riskit ja Riskienhallinta*, toim. Kuusela, Hannu – Ollikainen Reijo. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juventus print, Tampere.
- Kaplan, R. – Mikes, A. (2015) When one size doesn't fit all: Evolving directions in the research and practices of enterprise risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*. Vol. 27 (1), 27-37.
- Kiuru, M. (2014) Hartwallin suku ei luovu Krimin viinibisneksestä. Kauppalehti. <<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/hartwallin-suku-ei-luovu-krimin-viinibisneksesta/zc5rwFLr>>, haettu 01.12.2015
- Konecranes Oyj (2015) Konecranes Annual Report 2014. <[http://annualreports.konecranes.com/2014/Konecranes\\_Annual\\_Report\\_2014.pdf](http://annualreports.konecranes.com/2014/Konecranes_Annual_Report_2014.pdf)> haettu 01.12.2015
- Konttinen, J. (2014) Hartwallista tuli ”vihreiden miesten” myötä venäläinen viinintuottaja. Helsingin Sanomat. <<http://www.hs.fi/talous/a1417843572787>>, haettu 01.12.2015
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kuusela, H. – Ollikainen, R. (1998) *Riskit ja riskienhallinta. Riskien tunnistaminen, vähentäminen ja siirtäminen*. Tampere University Press, Tampere.
- Kuusela, H. – Ollikainen, R. (2005) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere.
- Kvale S. (1996) *Interviews – an introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Lai, I. K. – Lau, H. C. (2012) A hybrid risk management model: a case study of the textile industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 23 (5).
- Laurila, P. J. (1980) *Riskienhallinta*. Vakuutusalan kustannus Oy, Tampere.
- Laurila, P. J. (1982) *Kansainvälistymisen riskit*. Insinööritieto Oy, Tampere.
- Lehto, T. (2014) Konecranes kirjaa miljoonatappiot Ukrainasta – uhka kasvaa muillekin yrityksille. Tekniikka & Talous. <[http://www.tekniikkatalous.fi/talous\\_uutiset/2014-03-28/Konecranes-kirjaa-miljoonatappiot-Ukrainasta-%E2%80%93-uhka-kasvaa-muillekin-yrityksille-3318698.html](http://www.tekniikkatalous.fi/talous_uutiset/2014-03-28/Konecranes-kirjaa-miljoonatappiot-Ukrainasta-%E2%80%93-uhka-kasvaa-muillekin-yrityksille-3318698.html)>, haettu 1.12.2015
- Lunden, K. (2015) Konecranes Ukrainassa – Toivottavasti emme joudu turvautumaan plan B:hen. Talouselämä. <<http://www.talouselama.fi/uutiset/konecranes-ukrainassa-toivottavasti-emme-joudu-turvautumaan-plan-b-hen-3471068>>, haettu 12.12.2015
- Michailova, S. – Liuhto, K. (2000) Organisation and management research in transition economies; towards improved research methodologies. *Journal of East-West Business* Vol. 6 (3), 7-46.

- Miles, M. B. – Huberman, M. A. (1994) *An expanded sourcebook - qualitative data analysis*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Myllyniemi, Timo (2014) IS Ukrainassa: Sota haittaa jo suomalaisia yrityksiä. *Ilta-Sanomat*. <<http://www.iltasanomat.fi/ulkomaat/art-1288732092745.html>>, haettu 2.2.2016.
- Mäkelä, K. (1990) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus, Helsinki.
- Nayak, N. – Akkiraju, R. – Mantripragada, N. – Torok, R. (2010) *A knowledge-based decision support tool for enterprise risk management*. IBM Research Report, York-town Heights, NY.
- Nocco, B. – Stulz, R. (2006) Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Risk Finance*, Vol. 18 (4), 8-20.
- Riskienhallinta Oy (1981) *Poliittiset riskit ja niiden hallinta*. Tampere
- Proviti (2006) *Guide to enterprise risk management*. Proviti Inc., Menlo Park, CA.
- Scannell, T. – Curkovic, S. – Wagner, B. – Vitek, M. (2013) Supply Chain Risk Management within the Context of COSO's Enterprise Risk Management Framework. *Journal of Business Administration Research* Vol. 2, (1), 15-28.
- Schiller, F. – Prpich, G. (2013) Learning to organise risk management in organisations. What future for enterprise risk management? *Journal of Risk Research*, Vol. 17 (8), 1-19.
- Sobel, P. J. – Reding, K. F. (2004) Aligning corporate governance with enterprise risk management. *Management Accounting Quarterly*, Vol. 5 (2), 29-37.
- Soltanizadeh, S. – Rasid, S. (2014) Enterprise risk management practices among Malaysian firms. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 164, 332-337.
- Suominen, A. (1994) *Yritysten riskienhallinta, käyttäytyminen ja vakuutuspolitiikka liikkeenjohdon toiminnan osana*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-5/1994, Turku.
- Suominen, A. (1998) *Riskienhallinnan mahdollisuudet ja kehityshaasteet. Riskit ja Riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere.
- Suominen, A. (1999) *Riskienhallinta*. WSOY, Jyväskylä.
- Suominen, A. (2003) *Riskienhallinta*. WSOY, Jyväskylä.
- Tikkala, H. (2014) Suomalaisyrietykset varautuvat pahimpaan Ukrainassa. *Yle Uutiset*. <[http://yle.fi/uutiset/suomalaisyrietykset\\_varautuvat\\_pahimpaan\\_ukrainassa/7624726](http://yle.fi/uutiset/suomalaisyrietykset_varautuvat_pahimpaan_ukrainassa/7624726)>, haettu 1.12.2015
- Ting, W. (1998) *Multinational risk assessment and management: strategies for investment and marketing decisions*. Quorum Books, New York, NY.

- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Turun Sanomat (2015) Hesburger avasi pikaruokalan Kiovaan. <<http://www.ts.fi/uutiset/talous/811734/Hesburger+avasi+pikaruokalan+Kiovaan>>, haettu 31.8.2015.
- UNCTAD (2012) World Investment Report 2012. <[http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2012\\_embargoed\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2012_embargoed_en.pdf)>, haettu 1.12.2015.
- UNCTAD (2014) World Investment Report 2014 <[http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf)>, haettu 1.12.2015.
- UNCTAD (2015) World Investment Report 2015. <[http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf)>, haettu 1.12.2015.
- World Bank Group (2012) Doing Business in Ukraine 2012a. <<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ukraine>>, haettu 18.12.2014.
- World Bank Group (2012) Doing Business in Russia 2012b. <<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/russia>>, haettu 18.12.2014.
- World Bank Group (2012) Doing Business: Doing business in a more transparent world. <<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB12-FullReport.pdf>>, haettu 18.12.2014.
- Wu, D. – Olson, D. L. (2009) Enterprise risk management: small business scorecard analysis. *Production Planning and Control*, Vol. 20 (4), 362-369.
- Wu, D. – Olson, D. L. (2008) *Enterprise risk management: financial and accounting perspectives*. *New Frontiers in Enterprise Risk Management*. Springer, Heidelberg.
- Xianbo, Z. (2015) *Enterprise risk management in Chinese construction firms operating overseas*. Doctoral Thesis, National University of Singapore, Singapore.
- Yijia, L. – Min-Ming, W. (2012) Enterprise risk management: strategic antecedents, risk integration, and performance. *North American Actuarial Journal*, Vol. 16 (1).
- Ying, R. K. (2003) *Case study research. Desing and Methods*. Sage Publications, London.
- Zhang, J. – Wei, W. (2012) Managing political risks of Chinese contracted projects in Libya. *Project management journal*, Vol. 43 (4), 42-51.

## LIITE 1 TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

- Taustatiedot
  - Yritys
  - Haastateltava
- Millaisia riskejä yritys on kohdannut Ukrainassa 2014, ja kuinka niitä on hallittu?

Riskillä tarkoitetaan liikeriskiä, joka kattaa liiketoimintaan liittyvät riskit. Se on tässä tutkimuksessa jaettu viiteen osa-alueeseen: sosiaalisiin, teknisiin, henkilöstö-, poliittisiin ja taloudellisiin riskeihin. Alla oleva taulukko selventää riskien osa-alueiden sisältöä:

Liikeriskit:	
Sosiaaliset riskit	-Työntekijäin levottomuudet, -kuluttajien maun muuttuminen
Tekniset riskit	-tiedon puute -ennalta-arvaamattomat tekijät tuotanto prosesseissa
Henkilöstö riskit	-Henkilöstön rikollinen toiminta -Lakot -Äityis- ja Isyyslomat -Avainhenkilöiden siirtyminen kilpailijoille
Poliittiset riskit	-Kaupparajoitukset -Kansallistaminen -Sota
Taloudelliset riskit	-Taloudellisen kanattavuuden vaihtelu -Inflaatio

*\*Riskinhallinta toimenpiteet ovat alla olevassa taulukossa esimerkein kuvailtu:*

Välttäminen	Jakaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tehtaan, yksikön, tuotantolinjan tai investoinnin hylkääminen</li> <li>• uusien toimintojen tekemättä jättämättä riskien välttämiseksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• riskien jakaminen vakuutuksella</li> <li>• yhteisyrityksen perustaminen paikallisen toimijan kanssa</li> <li>• yhteistyösopimusten tekeminen paikallisten toimijoiden kanssa</li> <li>• liiketoiminnan ulkoistaminen</li> <li>• riskien jakaminen sopimuksilla asiakkaiden, toimittajien ja muiden kumppanien kanssa</li> </ul>
Vähentäminen	Hyväksyminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tuotannon siirtäminen muihin tuotantolaitoksiin</li> <li>• toimintojen rajoittaminen</li> <li>• toimintojen tehostaminen</li> <li>• johdon päätöksentekoon ja valvontaan osallistumisen tehostaminen</li> <li>• varojen siirtäminen riskien vaikutusten ulkopuolelle</li> <li>• varojen uudelleenallokointi eri yksiköiden välillä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• riskin tuoman tappion hyväksyminen</li> <li>• luotto siihen, että riski siirtyy tuoteportfoliossa muualle</li> <li>• riskin hyväksyminen etukäteen osaksi liiketoimintaa riskinsietokyvyn rajoissa</li> </ul>