



Aaron Kaleva

KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA YRITYKSISSÄ - ERM

Kandidaatintutkielma

Kauppätieteet

Huhtikuu 2021

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimusaiheen merkitys ja perustelut aiheen valinnalle	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Tutkimuksen toteutustapa, vaiheet ja tutkielman eteneminen	8
2	RISKI JA RISKIENHALLINTA	11
2.1	Riski käsitteenä	11
2.2	Riskin rakenne sekä ryhmittely.	12
2.3	Riskienhallinnan perusteet ja prosessi	13
3	KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA - ERM	17
3.1	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys	17
3.2	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan haasteet	19
3.3	Riskienhallinnan & Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mahdollisuudet ja kannattavuus	20
4	KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA KÄYTÄNNÖSSÄ	22
4.1	Onnistunut kokonaisvaltainen riskienhallinta	22
4.2	Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan haasteet toteutuksessa.....	23
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	25
5.1	Riskienhallinta johtopäätökset	25
5.2	Kokonaisvaltainen riskienhallinta – ERM johtopäätökset	26
5.3	Tutkimuksen arviointi	26
5.4	Jatkotutkimus	27
	LÄHTEET	28

KUVIOT

KUVA 1 COSO ERM-Framework (COSO 2017).....19

LYHENTEET

AON Aon Corporation

AS/NZS Standards Australia/Standards New Zealand

COSO Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CRO Chief Risk Officer

ERM Enterprise Risk Management

ISO International Organization for Standardization

PwC PricewaterhouseCoopers Oy

ROE Return on equity

ROA Return on asset

CAPM Capital Asset Pricing Model

1 JOHDANTO

Tämä tutkielma käsittelee yhtiöiden riskienhallintaa. Tutkielma perustuu kokonaisvaltaiseen tapaan hallita riskejä (ERM), englannin kielellä tunnettuna terminä Enterprise Risk Management. Tämän tutkielman tarkoitus on antaa laaja kuva kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta sekä sen hyödyistä yhtiöille. Tämä tutkielma vastaa myös kysymykseen missä määrin kokonaisvaltainen riskienhallinta voi tuoda lisäarvoa yhtiölle, hyödyntäen sekä teoreettisia malleja, että empiirisiä tutkimuksia. Johdanto etenee alaluvuittain, ensin esitellen aiheen ja siihen liittyvän teorian viitekehykset pääpiirteittäin. Alaluvut 1.2 ja 1.3 antavat lyhyeen kuvauksen aiheen merkityksestä, joka jatkuu tutkimuksen tavoitteilla sekä tutkimuskysymyksellä ja alakysymyksillä.

Modernin riskienhallinnan tutkimisen juuret akateemisessa kirjallisuudessa ajoittuu vuosille 1955–1964 (Dionne, 2013). McShanen (2018) mukaan riskienhallinta omaksuttiin akateemisessa maailmassa yhtiölle epäolennaisena ja huonoimmassa tapauksessa yhtiön arvoa vähentäväksi toiminnaksi. Tätä olettamusta tuki Modiglianin ja Millerin (1958) teoreema. Teoreeman mukaan yhtiön arvo on riippumaton pääomarakenteesta. Toinen tieteenalan malli CAP-malli (CAPM) tuki myös tätä olettamusta, sillä CAP-mallin mukaisesti sijoittajat ovat kiinnostuneita vain betasta- eli systemaattisesta riskistä. Mallin mukaisesti sijoittaja voi hyvällä hajauttamisella päästä kokonaan eroon yrityksiin liittyvistä riskeistä, jolloin jäljelle jää ainoastaan systemaattinen riski. Tämä itsessään viittaa siihen, että riskienhallinta olisi epäolennaista sijoittajalle, jos tämä hajauttaa tarpeeksi hyvin. (McShane, 2018; Modigliani, Miller, 1958, via McShane 2018.)

Mallit itsessään olettavat markkinoiden olevien täydellisiä, joita ne eivät kuitenkaan ole. Sijoittajat ja yritykset kohtaavat markkinoilla riskejä, joiden vaikutukset voi aiheuttaa yrityksille kuluja. Näitä riskejä ovat muun muassa verot, epäsymmetrinen informaatio, taloudellisista vaikeuksista aiheutuvat kulut, sijoittamisen riskit, kustannukset pääomasijoittajille ja hallinnolliset kustannukset. McShane (2018) toteaa, että teoreettisesti hyvällä riskienhallinnalla, joka vähentää operatiivisen toiminnan tuloksen vaihtelevuutta, voisi olla suora vaikutus suurempaan yhtiön arvoon. Tämä tutkielma keskittyy tutkimaan riskienhallintaa yritysten näkökulmasta,

mutta on hyvä tiedostaa näiden markkinoiden epäkohtien vaikuttavan myös yksittäisiin sijoittajiin. (McShane, 2018.)

Yrityksissä tapahtuva riskienhallinta on ”perinteisesti” toiminut mallilla, jossa yrityksen eri haarat keskittyvät vain niihin liittyviin riskeihin. Esimerkiksi yrityksen taloushallinto on keskittynyt vain rahaliikenteeseen liittyviin riskeihin ja markkinoinnin osasto maineriskiiin. Tutkielmani kohteena on kokonaisvaltainen riskienhallinta. Kokonaisvaltainen riskienhallinta eroaa perinteisestä riskienhallinnasta siten, että siinä kaikki riskit tunnistetaan sekä niitä hallitaan samanaikaisesti. (Bromiley, McShane, Nair & Rustambekov, 2015.)

Riskiiin sekä riskienhallintaan löytyy akateemisesti monia eri kuvauksia. ISO 31000 (2018) on määritellyt riskienhallinnan olevan koordinoituja toimenpiteitä riskit huomioon ottavan organisaation ohjaamiseksi sekä hallinnoimiseksi. Hyvän riskienhallinnan vaikutukset voivat tuoda yritykselle paljon enemmän lisäarvoa, kuin ainoastaan epäsuotuisiin tilanteisiin valmistautuminen. Hoyt ja Liebenberg (2011) listaa alan tutkijoiden väittämiä positiivisista riskienhallinnan vaikutuksista, joita ovat tulojen sekä osakkeenhinnan ailahtelevuuden vähentäminen, pääomakustannusten vähentäminen ja pääoman käytön tehokkuuden parantaminen. Riskien tunnistamisella ja niiden huomioon ottamisella päätöksenteossa on myös suora vaikutus parempaan operationaaliseen sekä strategiseen päätöksentekoon. (Hoyt & Liebenberg, 2011; ISO 31000, 2018.)

1.1 Tutkimusaiheen merkitys ja perustelut aiheen valinnalle

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on laajasti vallannut riskienhallinta-alan puheenaiheena ja tutkittavana aiheena. Viime vuosikymmenien suuret taloudelliset kriisit, kuten esimerkiksi 2000-luvun IT-kupla, 2008-vuoden finanssikriisi, sekä vuonna 2019 alkanut pandemia, COVID-19, mukana tuomat haasteet nostavat entisestään riskienhallinnan merkitystä yhtiöissä (Falzon & Vella, 2020; Huber & Scheytt, 2013). Organisaatioiden, jokaiseen osa-alueeseen voi liittyä eri riskejä joihin organisaatiot voivat varautua eri toimenpiteillä. Hyvällä riskienhallinnalla osana organisaation strategiaa voi olla mahdollinen positiivinen vaikutus organisaation

asemaan markkinoilla. (COSO 2017; Hoyt & Liebenberg, 2011; Otero Gonzalez, Duran Santomil & Tamayo Herrera, 2020.)

Riskienhallinta konseptina on erittäin tutkittu aihe, mutta sen jalkauttaminen on luonut suuria haasteita eri yhtiöillä sekä syy-seuraussuhteita sen positiivisesta vaikutuksesta on vaikea tunnistaa. Kokonaisvaltainen riskienhallinta omaksutaan osana hyvää strategiaa ja johtamistapaa. Organisaatioiden tavoitteeksi voidaan omaksua tavoite kasvattaa liiketoimintaa. Mikäli kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla on positiivista vaikutusta tähän, olisi se täten olennainen metodi huomioida harjoittaessa liiketoimintaa. (COSO 2017; Falzon & Vella, 2020; Otero Gonzalez ym., 2020.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on viime vuosikymmeninä vallannut ilmiönä riskienhallinta-alan. Monet akateemiset aiheen tutkijat yhdistävät riskienhallinnan osaksi sisäistä hallintaa. Tavoite kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa on, että se olisi osa yhtiön strategiaa johdon jatkuvassa päätöksenteossa. Kokonaisvaltainen riskienhallinta voi täten tuottaa mahdollisesti arvoa yritykselle. (Juvonen ym, 2014, s.15; Niemi, 2018, s. 325–330)

Konseptina kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta löytyy paljon akateemista kirjallisuutta. Aihetta käsittelevä kirjallisuus voidaan katsoa suurimmaksi osin aihetta ylistäväksi, mutta todisteita sen suorista vaikutuksista yhtiön tulokseen voi olla vaikea todeta. Tutkimusongelma tulee vastaan esimerkiksi syy-seuraussuhteita tutkittaessa. Tämä tutkimusongelma havainnollistuu eri tutkimusten endogeenisuudesta. Tutkittaessa yhtiötä, jolla menee jo valmiiksi hyvin ja ottaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käyttöön voi olla vaikea todistaa riskienhallinnan vaikutusta yhtiön tulokseen. Toinen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ongelma nousee esiin tutkittaessa itse aihetta. Konseptina kokonaisvaltainen riskienhallinta on varsin uusi, ja sille ei löydy yhtä standardisoitua määritelmää tai toimintatapaa käytännössä. Tämä voidaan selittää myös siten, että sen toimintatavat voivat vaihdella eri alojen välillä. Tutkielman tavoite on koota yhteen laajasta määrästä aihetta tutkineiden kirjallisuuden perusteella yhtenäinen kokonaisuus mitä kokonaisvaltainen riskienhallinta tarkoittaa yrityksissä. Päättökysymyksenä täten on:

Mitä on kokonaisvaltainen riskienhallinta

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ollessa erittäin laaja konsepti, jota monet eri organisaatiot tai yritykset voivat harjoittaa, olen rajannut tutkimustani tutkimaan kokonaisvaltaista riskienhallintaa yleisten viitekehysten sekä prosessien näkökulmasta. Aiheen rajauksessa on käytetty myös kahta alakysymystä, jotka havainnollistavat kokonaisvaltaisen riskienhallinnan vaikutuksia sekä antavat näkökulmia harjoittaa sitä yleisellä tasolla:

Miten kokonaisvaltainen riskienhallinta voi tuottaa arvoa yritykselle

Miten kokonaisvaltainen riskienhallinta on toiminut yrityksillä käytännössä.

1.3 Tutkimuksen toteutustapa, vaiheet ja tutkielman eteneminen

Tämä tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Motiiveja kirjallisuuskatsaukseen voi olla monia. Baumeister ja Leary (1997) ovat listanneet yleisimpiä syitä kirjallisuuskatsaukseen. Näitä syitä ovat olemassa oleva teorian kehitys, antamalla puitteet uuden teorian rakennukselle. Kirjallisuuskatsaus mahdollistaa myös olemassa olevan teorian arvioinnin. Kirjallisuuskatsauksen tavoite on myös antaa lukijalle kokonaiskuva tutkittavasta asiakokonaisuudesta, mahdollistaa ongelmien tunnistaminen ja teorian kehityksen kuvaaminen historiallisesti. (Baumeister & Leary, 1997.)

Keskeistä tieteelliselle tiedon luonteelle on tiedon itsensä korjaaminen, oikea tieto saa vahvistusta uudesta tutkimuksesta, kun väärä tieto kumoutuu tai sitä ei kyetä todentamaan. Kirjallisuuskatsaus on hyvä metodi luoda tieteellistä tietoa. Tieto on myös hankittu objektiivisesti sekä tutkimus on toistettavissa. Tieteelliselle tiedolle olennaista on sen puolueettomuus sekä subjektiivisten kannanottojen välttäminen. Tutkimuksen kirjallisuus mahdollistaa tutkittavan aiheen soveltuvan teoreettisen pohjan, joka mahdollistaa tutkimuksen jäntevyyden ja auttaa keskittymään olennaisiin ongelmiin. Teoria antaa myös olennaiset käsitteet ja työkalut suorittaa tutkimus. (Metsämuuronen 2011, s. 19)

Tämä tutkimus on toteutettu metodiltaan systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Tutkimus sisältää paljon yhteneväisyyksiä integroivaan kirjallisuuskatsaukseen, jolle on olennaista tutkittavan ilmiön kuvaus monipuolisesti. Tutkimus on luonteeltaan systemaattinen sen luonteenpiirteiden nojautuvan enemmän systemaattisen, kuin integroivan kirjallisuuskatsauksen puolelle. Systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle on olennaista kolme elementtiä: 1) Kattava alkuperäistutkimusten seulonta, jotta voitaisiin minimoida harha valikoituvasta tiedosta, 2) alkuperäistutkimusten laadun selvittäminen, mahdollistaen sille annettavan painoarvon ja 3) tutkimustulosten mahdollinen yhdistäminen, joka mahdollistaa olemassa olevien tulosten selkeän ja tehokkaan hyödyntämisen. Tutkimuksen strategiaa voi luonnehtia myös hermeneuttiseksi, jolle olennaista on tulkintojen tekeminen ja tutkimuskohteen syvä ymmärtäminen (Mäkelä ym., 1996 via Metsämuuronen 2011 s.29; Salminen 2011.)

Tutkimusaineisto on kerätty laajasti verkossa saatavilla olevista lähteistä. Tutkimusaineisto on etsitty monista eri tietokannoista kuten: Ebsco, Google Scholar ja Proquest. Tiedon laadun varmistamiseksi haku on rajattu vertaisarvioituihin lähteisiin. Tutkimusaineistoa on etsitty myös aiheen yleisistä standardeista sekä tutkimuksista, jotka tukevat aiheen olennaisuutta. Tutkimussanat on tutkimuksen alussa suoritettu integroivasti seuloten laajasti saatavilla olevaa tietoa. Kun alustava tiedonkeruu on tehty, on siirrytty systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen, tavoitteena tunnistaa alkuperäistutkimukset ja tutkittavan aihealueen merkittävät tutkimukset sekä teoriat.

Tutkimuksen kulku tapahtuu aiheen viitekehyksen esittämisellä olennaisesta kirjallisuudesta. Tutkimus etenee empiirisiin havaintoihin, joiden ymmärtämistä tukee aiemmassa luvussa käsitelty teoria. Teoria antaa myös hyvät lähtökohdat tehdä johtopäätöksiä saatavilla olevasta empiriasta. Tutkimuksen viimeinen luku nitoo tehdyn kirjallisuuskatsauksen yhteen. Vilkka (2017) jakaa tutkimusprosessin kulun viiteen vaiheeseen: 1) ideataso, 2) sitoutuminen, 3) toteuttaminen, 4) kirjoittaminen ja 5) raportointi.

2 RISKI JA RISKIENHALLINTA

Riski ja riskienhallinta luku alkaa riskienhallinnan perusteiden teoreettisen viitekehyksen käsittämällä. Riskienhallinta käsitellään perusteista kuten, riski käsitteenä, riskien ryhmittely ja riskienhallinta prosessina. Tämä mahdollistaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan paremman ymmärryksen sekä syvemmän ymmärrykseen empiiriin tutkimuksiin perehdyttäessä.

2.1 Riski käsitteenä

Riskin käsitteeseen löytyy kirjallisuudesta laajasti eri määritelmiä. Riski käsitteen määrittelyyn on ilmentynyt haasteita aihetta tutkineiden tutkijoiden kesken, sekä riski konseptina voidaan ymmärtää monella eri tavalla. (Aven, 2010.) Hanssonin (2010) mukaan, ristiriidat käsitteestä voidaan jakaa kahteen eri viitekehyksiin. Ensimmäisissä kehyksissä riski nähdään ”saatuna” ja fyysisillä faktoilla varmennettuna. Toisissa kehyksissä riski nähdään sosiaalisena rakenteena, joka on fyysisistä faktoista itsenäinen. Hansson (2010) jatkaa, että riskiin kuuluu molemmat näkemykset, arvo että laatu. Riski sisältää myös objektiivisia sekä subjektiivisia komponentteja. Sillä riskin määritelmään löytyy monia eri määritelmiä organisaatioilta tai akateemisesta kirjallisuudesta, yrityksen olisi sopivaa valita itselleen määritelmä, joka on parhaiten liitännässä yrityksen omiin tavoitteisiin (Paul Hopkin, 2017, s. 15–17). Hopkin (2017, s. 16) määritteli täten riskin tavalla, joka sopisi parhaiten yrityksille tavoitteista riippumatta:

Tapautuma, joka sisältää ominaisuuden vaikuttaa (estää, vahvistaa tai aiheuttaa epäilystä) organisaation ydinprosessien tehokkuuteen ja suoritukseen.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ja International Organization for Standardization (ISO) ovat myös määritelleet riskin omilla tavoillaan, joita ovat:

ISO 31000:2018:

Epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin.

COSO 2017:

Riski on tapahtumien todennäköisyys sekä niiden vaikutus saavutettuihin tavoitteisiin.

2.2 Riskin rakenne sekä ryhmittely.

Riskin ollessa subjektiivisesti tai objektiivisesti mitattavissa, voi sen rakenne vaihdella organisaatioittain (Paul Hopkin, 2017, s. 16–20). Riskiin voidaan liittää kolme keskeistä tekijää, miten se voidaan kokea organisaatioiden näkökulmasta. Kaksi ensimmäistä tekijää ovat epävarmuudet ja odotukset, jotka liittyvät tapahtumaan. Kolmas tekijä on tapahtuman laajuus ja vakavuus. (Juvonen, ym. 2014, s. 8). Niemi (2018, s. 322) toteaa riskien liittyvän aina organisaation tavoitteisiin, ilman tavoitteita ei ole riskejä. Niemi (2018, s. 322) jatkaa riskienhallinnan olevan enemmän tuki tavoitteiden saavuttamisessa kuin niiden ”käsijarru”.

Riskien ryhmittelyyn on akateemisesta kirjallisuudesta saatavilla monia eri ryhmittelymalleja. Huomattavaa on, että ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä mallia, joka olisi toimiva jokaiselle yritykselle tai organisaatiolle tavoitteista riippumatta. Riskienryhmittelyyn löytyy monia eri universaaleja malleja sekä alasiidonaisia. Riskienryhmittelyssä on oleellista ryhmittelyn laatija, konteksti sekä toimialasiidonaisuus.

Huomattavaa on, että eri riskiryhmittelijöiden riskiryhmissä on monia eri päällekkäisyyksiä. Riskiryhmittely voi myös painottaa systemaattista tai epäsystemaattista riskiä sekä objektiivista tai subjektiivista lähestymisnäkökulmaa. (James Lam 2014, s. 31–35.) Yleisimmät riskit, joita yritykset kohtaavat voidaan luokitella James Lamin (2014, s. 31) mukaan seitsemään eri luokkaan. (1) Strateginen riski on yritysten strategioiden, hankintojen tai innovaation huono tai epätehokas toteutus. (2) liiketoimintariski, joka tarkoittaa ettei vuosittaiset tavoitteet kohtaa johdon tai ulkoisten sidosryhmien odotuksia. (3) Markkinariski on yrityksen näkökulmasta hintojen ja kurssien epäsuotuisa muutos. (4) Lainariski on riski, jonka asiakas, yhteistyökumppani tai (tavarana) toimittaja kohtaa epäonnistuessaan vastuissaan. (5) Likviditeettiriski on yrityksen epäonnistuminen tai epäkustannustehokas likvidoida varoja vaatimuksiin nähden. (6) Operationaalinen

riski on ihmisten, prosessien tai eri systeemien epäonnistuminen, tai ulkopuolisen riippumattoman tekijän (esimerkiksi, luonnonkatastrofit, tulipalot) negatiivinen vaikutus yritykseen. (7) Lakisäädön tai kotimaan hallinnon sääntöjen rikkomiseen liittyvä riski (compliance). James Lamin (2014, s. 32) mukaan maineriski on riski, jolle olisi aiheutta omaan kategoriaan, mutta antaa sille kritiikkiä, että se on jo valmiiksi kategorioitujen pääriskien epäonnistumisen lopputulos. Maineriski on kuitenkin noussut viime vuosina esille yhtenä merkittävimmistä liiketoimintariskeistä, ja monet ovat nostaneet sen omaan ryhmäänsä riskien jaottelussa (Ahteensivu, Koskinen, Kulmala, Havakka, 2018, s. 75–76). Maineriski käsitteenä voidaan kiteyttää Sammon (2016) via Ahteensivu ym. (2018, s.76) kuvaukseen maineriskistä:

”Maineriskillä tarkoitetaan riskiä siitä, että aiheellinen tai aiheeton yhtiön liiketoimiin tai suhteisiin liittyvä epäsuotuisa julkisuus heikentää luottamusta yhtiötä kohtaan. Maineriski on usein seurausta toteutuneesta operatiivisesta tai compliance-riskistä ja se seurauksena maine heikkenee asiakkaiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa”

Tämän luvun ensimmäiseen ja toiseen kappaleeseen palaten, riskien ryhmittelyssä merkitsevää on objektiivisuus, konteksti, alapidonnaisuus sekä riskiryhmittelyn laatija. Maineriskiä käsiteltäessä erimielisyydet tutkijoiden välillä voivat nousta sen kategorioimisesta, mutta maineriski on selvästi huomioon otettava riski liiketoiminnassa. Maineriskin tärkeyttä havainnollistaa myös AON:in suorittama kysely 2019, jossa maineriski nähtiin toiseksi suurimpana riskinä yritystoiminnalle. (AON, 2019)

2.3 Riskienhallinnan perusteet ja prosessi

Tämä alaluku käsittää riskienhallinnan perusteet, lähtökohdat sekä yleiset näkökulmat menetelmiin. Tämä alaluku käsittää myös riskienhallinnan kannattavuutta ja merkityksellisyyttä. Riskienhallintaan kuten riskin määrittelyyn tai ryhmittelyyn löytyy kirjallisuudesta monia eri menetelmiä. Alaluvun tarkoitus on esitellä pääprosessit, jotka kuuluvat riskienhallintaan ja jotka sopivat yrityksen viitekehyksiin toimialasta riippumatta.

Riskienhallinnan terminologiaan löytyy laajasti eri selityksiä alan tutkijoilta, kuten riskiinkin. Riskienhallinta kiteytettynä kirjallisuudesta löytyvistä lähteistä, on jokapäiväistä johtamista sekä strategista päätöksentekoa. Riskienhallinta voidaan katsoa osaksi sisäistä hallintoa (internal control) tai omaksi haarakseen yrityksessä nimeämällä riskienhallinnasta vastaava esimies, CRO (Power, 2004). Riskienhallinta terminä voidaan myös kiteyttää ISO:n (2018) mukaan koordinoituksi aktiviteeteiksi ohjaamaan sekä kontrolloimaan yritystä, joka tiedostaa riskin(t) (ISO 31000, 2018).

Kannattaako riskejä sitten hallita? Yleisesti ottaen liiketoiminnassa riskit nähdään mahdollisuuksina. Varsinkin sijoittamisessa sekä johdannon kappaleessa esitellyssä CAPM-mallissa, isommat riskit voidaan yhdistää mahdollisiin suurempiin tuottoihin. Riskienhallinnalla täten voidaan minimoida tai vaikuttaa ei toivotun lopputuloksen todennäköisyyteen ja vakavuuteen. Yritystoiminnan kehittäminen sekä kasvattamisen lähtökohdat ovat mahdollisuuksissa. Liiketoimintaa voidaan täten kasvattaa tunnistamalla mahdollisuudet ympäristössä ja esteet niiden toteuttamisessa. Markkinoilla menestyminen ja kannattavuuden parantaminen edellyttää toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ennustamisen oikein sekä tunnistamalla yrityksen sisäisiin prosesseihin liittyvät riskit. Yrityksen huomioidessa liiketoimintaympäristön ja sisäisten prosessien riskit, on johdolla kattava aineisto luomaan toimivaa strategiaa. Strategia sisältää yrityksen toimintasuunnitelman, mukaan lukien tavoitteet. Strategiariskejä voidaan hallita tunnistamalla ja analysoimalla liiketoimintaympäristön uhkat ja mahdollisuudet. Riskianalyysijä hyödyntäen yritys voi täten luoda strategian, joka tukee yrityksen menestymistä markkinoilla. Huomioon otettavaa strategiaa luodessa on myös, ettei sisäisten prosessien riskit uhkaavat strategian luomista. (Juvonen ym, 2014, s. 15–20.)

Riskienhallintaan prosessina löytyy monia eri malleja, lähestymistapoja ja työvälineitä (Ionita, 2013). Akateemisesta kirjallisuudesta voi huomata kuitenkin suuren osan aiheen tutkijoista suosivan Australian ja Uuden-Seelannin (AS/NZS 4360:2004) ja ISO 31000:2009 määritelmiä sekä menetelmiä riskienhallintaan. Dan Ionita (2013) Listasi riskienhallinta prosessin työvälineet ja metodologiat vertaillen niitä sekä etsien yhteneväisyyksiä. Ionita sisälsi kaikki saatavilla olevat (2013) riskienhallinta mallit sekä metodit. Tutkielman päätelmäksi eri malleista oli, että kaikki riskiarviot eivät ole tasavertaisia mallien välillä. Toiset mallit suosivat enemmän menetelmiä osana

suurempaa riskienhallinta prosessia kuten kokonaisvaltaista riskienhallintaa, ja toiset toimivat paremmin omana yksikkönään. Ionita (2013) havaitsi kuitenkin tyypillisen rakenteen, miten riskienhallinta prosessina etenee. Tämä rakenne koostuu viidestä eri osasta: 1) kontekstin määrittely, 2) riskin tunnistaminen, 3) riskianalyysi, 4) riskien arviointi/luokittelu 5) vastatoimenpiteet. Kontekstin määrittelyssä määritellään mm. halu ottaa riskejä, prosesseihin liittyvät ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät sekä organisaation tavoitteet. Määrittelyyn kuuluu myös liiketoiminnan ylläpitämisen olennaisten vaatimusten tunnistaminen. Olennaisten aineellisten- ja aineettomien varojen tunnistaminen kuuluu myös kontekstin määrittelyyn. Riskin tunnistamisessa määritellään potentiaaliset uhkat tai uhkatekijät, yksilöinä tai suuremmissa luokissa. Riskianalyysissä riskit havainnollistetaan tavalla, joka mahdollistaa niiden vertailun keskenään sekä luokittelun esimerkiksi niiden vakavuuksien mukaan. Riskien luokittelussa luokitellaan valittujen standardien mukaan järjestykseen ja vertaillaan niitä valittuihin riskienvakavuuksiin tai alussa määriteltyihin vaatimuksiin mahdollistaen haluttujen vastatoimenpiteiden huomion yhtiön oikeisiin osa-alueisiin. Vastatoimenpiteissä analysoidaan vaihtoehdot riskienhallitsemiseen ja tehdään päätökset koskien riskeihin suhtautumisesta. Vastatoimenpiteissä voidaan myös tunnistaa yhtiön osa-alueita, jotka tarvitsevat parannusta sisäisessä tarkastuksessa, johtuen esimerkiksi alan standardeista tai vaatimuksista. (Ionita, 2013).

AS/NZS 4360:2004-riskienhallintastandardin mukaan tämä rakenne koostuu seitsemästä eri vaiheesta. Vaiheita ovat: 1) kommunikointi ja konsultointi, 2) viitekehyksen luominen, 3) riskien tunnistaminen, 4) riskien analysointi 5) riskien luokittelu (priorisointi), 6) riskien käsittely ja 7) prosessien valvonta & tarkastaminen. (AS/NZS 4360:2004.)

AS/NZS 4630:2004 standardin viitekehys etenee seuraavalla tavalla: organisaation tulisi harjoittaa viestintää sekä valvontaa yrityksen sisäisten sekä ulkoisten sidosryhmien kanssa koko riskienhallinnan prosessin ajan. Riskien tunnistaminen, analysointi ja luokittelu muodostavat yhdessä riskien luokittelu -kentän. Viitekehyksen luominen mahdollistaa prosessin toimivuuden. Viitekehyksen luomisen yhteydessä määritellään myös mittaristo, mittaamisen käsitteet ja analysointityökalujen valinta, joilla riskejä hallitaan. Riskien tunnistamisen vaiheessa organisaation tulisi tunnistaa riskit, joita se kohtaa, sekä missä, miten ja miksi riskit

voivat vaikuttaa organisaation tavoitteisiin. Riskien analysoinnissa määritellään riskien vaikuttavuus organisaatioon, niiden mahdollisuus tapahtua sekä vertaillaan niitä riskienhallintamenetelmiin. Riskienluokittelussa verrataan tunnistettuja ja analysoituja riskejä toisen vaiheen mittaristoon sekä tutkitaan riskien positiivisia ja negatiivisia ominaisuuksia. Riskien käsittelyvaiheessa toimeenpannaan riskienhallinta prosessit. Riskienhallinta prosessissa valitaan organisaatiolle kustannustehokkain tapa, joka sopii yrityksen riskienhallintastrategiaan. Tässä riskien positiivinen ominaisuus realisoituu sekä negatiiviset ominaisuudet ja niistä aiheutuvat kustannukset eliminoidaan tai minimoidaan. Viimeisessä vaiheessa seurataan riskienhallintamenetelmien ja riskienhallintaprosessin toimivuutta, ja varmistetaan ettei muuttuva liiketoimintaympäristö heikennä organisaation riskienhallinta prosessia.

3 KOKONAISSVALTAINEN RISKIENHALLINTA - ERM

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan luku käsittää kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehykset, olennaisen teorian avulla. Aiempi luku riskienhallinnasta tukee kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ymmärtämistä. Luku käsittää teorian lisäksi myös haasteet sekä mahdollisuudet kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan.

3.1 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehys

Ripeästi muuttuva maailma tuo mukanaan uusia haasteita organisaatioille alasta riippumatta. Tutut, hyviksi koetut toimintatavat voivat mennä kokonaan uusiksi, kuten tapahtui vuoden 2001 syyskuussa terroristiteon seurauksena, kun lentoliikenne yhtiöt kohtasivat maailmanlaajuisen kriisin kohdatessa tarpeen hahmottaa uudelleen lentoliikenteen turvallisuustoimet. Yritykset tekevät parannuksia riskienhallintaan kohdatessaan kriisin tai muutoksen, johon vanhat toimintatavat eivät enää toimi. Tällaisesta kriisistä esimerkkinä vuoden 2008-maailmanlaajuisesti vaikuttanut finanssikriisi yhtenä tunnetuimpana finanssikriisinä. Uusimpana eri organisaatioita kurittanut pandemia COVID-19. COVID-19 on vaikuttanut negatiivisesti suomalaisiin yhtiöihin kaupanalaa lukuun ottamatta. Suurin vaikutus voidaan nähdä suomalaisilla matkatoimistoilla sekä matkanjärjestäjillä, joiden tuotanto laski 82,9 prosenttia vuoden 2020 viimeisellä neljänneksellä. (Falzon & Vella, 2020; Suominen, 2005, s. 148–149; Tilastokeskus, 2021.)

Riskienhallinnan tavoite on ymmärtää riskejä antaakseen organisaatiolle viitekehykset hyödyntääkseen mahdollisuudet oikea-aikaiseksi, sekä tarjota faktat uhkien riittäväksi torjumiseksi. Riskienhallinnan tulisi olla osa organisaation päätöksenteko prosessia ja strategiaa eikä siitä erillään. Organisaation kaikkiin toimintoihin liittyy riskejä sekä mahdollisuuksia. Tämän takia riskienhallinnan tulisi olla systemaattista toimintaa läpi koko organisaation (ERM). (Niemi, 2018, s. 330.)

Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan löytyy kirjallisuudesta paljon eri termejä sekä kuvauksia. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) kehittämät kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehykset ovat laajalti hyväksytyjä ja käytettyjä. COSO:n riskienhallinnan määritelmä sisältää yleisimmät

riskienhallintaan liitetyt elementit. COSO:n 2017 Integrating with Strategy and Performance on uudistus aiempaan vuonna 2013 luotuihin riskienhallinnan viitekehyksiin. Uudistettu viitekehys on viisiosainen: 1) hallinto ja kulttuuri, 2) strategia ja tavoitteiden asettaminen, 3) aktiviteettien hallinnointi, 4) seuranta ja tarkastus ja 5) informaatio, viestintä ja raportointi. COSO:n uusimmassa painoksessa myös COSO:n aiemmin luotu graafinen ”riskienhallinta kuutio” sai uudistuksen. Kuvio 3 COSO:n uudesta viitekehyksestä graafisena. (Niemi, 2018, s. 333–335.)



Kuva 1 COSO 2017 ERM-Framework

Kokonaisvaltainen riskienhallinta määritellään prosessiksi, jossa organisaation johto, hallitus ja työntekijät tunnistavat sekä hallitsevat riskejä. Riskejä tunnistetaan ja hallitaan, jotka liittyvät organisaation strategiaan, tavoitteisiin tai osakkeenomistajiin. Kokonaisvaltainen riskienhallinta sisältää paljon samoja elementtejä muiden riskienhallintamenetelmien kanssa, ero tulee esiin painotuksessa riskeihin, jotka voivat estää strategian toteutumista tai nousta esiin strategiaa toteuttaessa. (COSO, 2017.)

Kokonaisvaltainen riskienhallinta prosessina ei ole yksiselitteinen malli tai konsepti. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on strategian luomista ja kehittämistä, ajattelu ja johtamistapa. COSO:n (2017) kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viisiosainen viitekehys sisältää jokainen omat periaatteensa. 1) Hallinto asettaa organisaation tärkeyden kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle ja kulttuuriin kuuluu eettiset arvot, haluttu toimintatapa ja riskikulttuurin ymmärrys. 2) Strategia ja tavoitteiden asettelu toimii yhdessä strategian suunnittelu prosessissa. Riskihalukkuus määritetään ja

yhdistetään strategiaan. Liiketoiminnan operatiivisissa toimissa asetetaan käytäntöön strategia, hallinnoiden riskejä samanaikaisesti. 3) Aktiviteettien hallinnoimisessa riskit tunnistetaan, joilla voi olla mahdollista vaikutusta organisaation tavoitteisiin. Riskit luokitellaan organisaation riskinhalukkuuden mukaan sekä organisaatio ottaa toimia niihin vastatakseen. Organisaatio sitten katsoo kokonaisvaltaisesti riskin määrää, jolle se on halukas altistumaan. 4) Seuranta ja tarkastus tapahtuu arvioimalla riskienhallinta prosessin menetelmien toimivuutta, sekä tekemällä niihin mahdollisia tarvittavia muutoksia. 5) Viestintä, kommunikaatio ja raportointi: Kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle on olennaista jatkuva tiedonkeruu ja olennaisen tiedon jakaminen ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille. (COSO, 2017.)

James Lam (2014, s. 51–60) on listannut huomioon otettavia asioita asettaessa organisaation kokonaisvaltaisia riskienhallinta kehyksiä. Näitä asioita ovat tunnistaa organisaation kyky kantaa strategian asettamat tavoitteet. Olennaista on myös määrittää organisaation oma kokonaisvaltainen riskienhallintakehys, sillä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessien voidaan katsoa olevan yksilöllisiä yhtiöiden välillä. Riskienhallinta prosessiin kuuluu riskeistä vastaavan henkilöstön tehtävien määrittäminen. Sisäisen tarkastuksen määrittäminen riskienhallintaan. Lopuksi parantaa organisaation riskitietoisuutta johdon päätöksillä. Tarjota organisaation sisäistä opetusta aiemmista kohdatuista ongelmista, samanaikaisesti nykyisillään olevista riskeistä sekä kehitystä. (James Lam, 2014, s. 51–60.)

3.2 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan haasteet

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan haasteet nousevat esiin sen jalkauttamisesta sekä sen suorituksen tehokkuudesta. Haasteita voi nousta esiin myös riskienhallinnan väärinymmärryksistä tai ulkoisista tekijöistä. Sisäiset haasteet voidaan luokitella kahdeksaan eri tekijään: 1) Organisaatiokulttuuri, 2) hallituksen tiedonpuute, 3) liian kattavan riskienhallinnan toteuttaminen ilman kokemusta, 4) riskeihin valmistautuminen ilman taustatietoa, 5) liian monien riskien tunnistaminen, 6) ei aikaikkunoita, 7) Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ilmaiseminen ei tarkoituksenomaisella tavalla ja 8) epäonnistuminen tunnistamaan kokonaisvaltainen riskienhallinta uudistavana johtamistapana. (Fraser & Simkins, 2016.)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan haasteiden voidaan päätellä aiheutuvan pääasiassa kontekstin ymmärtämisen puutteen, prosessien ymmärtämisen haasteellisuuden ja organisaation sisäisen kulttuurin takia. Ongelmia aiheuttaa myös käytännöllisyys sekä riskikulttuurin tuntemattomuus. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan jalkauttamisesta vaikeaa tekee aiheen objektiivisuus ja organisaationaalinen lähestymiskulma. (Fraser & Simkins, 2016.)

3.3 Riskienhallinnan & Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mahdollisuudet ja kannattavuus

Kokonaisvaltainen riskienhallinta voi olla organisaatiolle hyödyksi yhtä lailla kuin perinteinen riskienhallinta. Hyödyt voivat olla organisaatioittain objektiivisia sekä eri lailla mitattavissa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyötyjä havainnollistaa monien yhtiöiden tutkimukset sekä kyselyt. Aon Corporation julkaisi vuonna 2019 tuoreimman riskitutkimuksen, johon osallistui vastaajia 33 eri toimialalta sekä 60 eri maasta. Kyselyn yhtenä pääpisteinä oli nykyisten sekä tulevien riskien tunnistaminen ja niihin varautuminen. PricewaterhouseCoopers Oy on toteuttanut kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tutkimuksen 26 suomalaisessa yhtiössä vuosina 2004, 2006 ja 2008. (AON, 2019; PwC, 2008)

PwC mukaan kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta saatavat hyödyt liittyvät organisaation toiminnan ennustettavuuteen, kontrollointiin sekä tappioiden välttämiseen. Vuonna 2008 vastanneista yhtiöistä 69 % ilmoitti käyttävän ERM-lähestymistapaa ja prosesseja riskienhallinnan toteuttamisessa. Vastanneiden hyötyjä kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta havainnollistaa vastanneiden luvut: 10 % piti alentuneita pääomakustannuksia hyötynä kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta. Noin 90 % piti hyötynä parempaa hallintaa epävarmuudesta. Noin 80 % koki hyötynä tappion välttämisen. Noin 65 % koki positiivisen vaikutuksen parempaan maineriskin hallitsemiseen. PwC listaa monia hyötyjä, mutta huomioitavaa on vastanneiden yritysten kokemus hyödyistä riskeihin, jotka voidaan nähdä myös AON:in tuoreimmassa tutkimuksessa riskeistä, joista yhtiöt haluavat olla erityisen varuillaan. (AON 2019; PwC, 2008)

Riskienhallintaan liitettyjä hyötyjä on myös parempi päätöksentekokyky, osakkeenhinnan ailahtelevuuden minimointi, yrityksen tulojen ailahtelevuuden minimointi, kustannustehokkuus ja yrityksen maineen ylläpito. (Bromiley ym. 2015; Hoyt & Lieberg 2011.) Riskienhallinnan ollessa yhdistettynä strategiaan voivat yritykset ottaa suotuisia riskejä kasvattaakseen liiketoimintaansa (Juvonen, ym. 2014). Täten, riskienhallinnan toimiessa osana strategiaa, on organisaatioilla paremmat mahdollisuudet liiketoiminnan jatkuvuuteen (COSO, 2017).

4 KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA KÄYTÄNNÖSSÄ

4.1 Onnistunut kokonaisvaltainen riskienhallinta

Riskienhallinnan teoria selvästi nojautuu tukemaan riskienhallinnan kannattavuutta. Empirian avulla voimme paremmin tutkia, minkälaista konkreettista hyötyä organisaatiot voivat kokea riskienhallinnan avulla. Tutkimusongelma ilmenee tutkittaessa miten voidaan esittää suoranainen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan vaikutus positiivisiin empiirisiin löytöihin (Bromiley ym., 2015; Gatzert & Martin, 2015). Hoyt ja Lieberg (2011) tutkimuksessa yhtiön arvo korreloi positiivisesti sen kanssa, oliko yritys päättänyt nimetä esimiehen vastuuseen riskeistä (CRO).

Tutkimusten yleinen pääpiirre on selvittää mahdollinen korrelaatio riskienhallinnalla organisaatioiden tulokseen. Eri tutkimukset tutkivat tätä eri hypoteeseista kuten: Organisaation todennäköisyys harjoittaa riskienhallintaa suuressa skaalassa organisaation koon mukaan, organisaation riskikulttuurin korrelaatio organisaation tulokseen ja organisaatioiden tuloksen korrelaatio siihen, löytyykö organisaatiolta riskeistä vastaavaa hallintoa tai esimiestä. Tutkimuksia on voitu toteuttaa myös numeerisesti, kuten edellisessä kappaleessa esitelty Hoytin ja Liebergin (2011) tutkimus, jossa hyödynnettiin Tobinin Q-lukua verraten yrityksen markkinahintaa yrityksen jälleenhankinta arvoon. Tutkimuksissa käytetyt tunnusluvut, jotka yhdistetään ERM-metodiin voi olla myös tuottojen suhde investointeihin (ROA, ROE) tai tuottojen vaihtelevuus. (Otero Gonzalez ym., 2020.)

Tutkimus 65 Pakistanilaisesta voittoa tavoittelemattomasta yrityksestä ja Malesialaisten julkisten osakeyhtiöiden 300 vastanneen tutkimuksissa tutkittiin sisäisen ja ulkoisen hallinnon sekä riskeistä vastaavan hallituksen tai riskeistä vastaavan johdon vaikutusta omaksua kokonaisvaltaista riskienhallintaa yritystoiminnassa. Hypoteeseihin kuului hallintojen vaikutus omaksua riskienhallinta molemmissa tutkimuksissa. Molemmissa tutkimuksissa hypoteesina oli myös organisaation koko yhdistettynä todennäköisyyteen harjoittaa ERM-lähestymistapaa riskeihin. Pakistanin tutkimuksessa käytettiin myös Tobinin-Q muuttujaa arvioimaan yhtiön arvoa. Molemmat tutkimukset löysivät positiivisen korrelaation yhtiön arvon sekä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytön sekä omaksumisen välillä, ja

Pakistanin yritysten tutkimuksessa myös Tobinin-Q muuttuja antoi paremman luvun yrityksille, jotka ovat omaksuneet kokonaisvaltaisen riskienhallinnan menetelmät. Hypoteesit pitivät paikkansa myös yhtiön koon tai arvon perusteella harjoittaa kokonaisvaltaista riskienhallintaa. (Khan, Asif & Shah, 2020; Ul Hameed, Waseem, Sabir & Dahri 2020)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toimivuuden tutkimukselle on huomattavaa organisaation eri osien peilaaminen siihen, onko ERM-menetelmät käytössä. Martinin ja Gatzertin (2015) katsaus ERM-menetelmien vaikutuksesta tutkimalla empiiristä materiaalia tukee myös esiteltyjä tutkimismenetelmiä ERM-vaikutukseen yhtiössä. He osoittivat myös katsauksessaan omat hypoteesinsa: Yhtiöillä on suurempi todennäköisyys omaksua ERM-lähestymistapa riskeihin mikäli yhtiöillä on kasvava koko, taloudellinen etu, epäsäännölliset tulot, osakkeen hinnan vaihtelevuus, mahdollisuus kasvattaa liiketoimintaa, institutionaalinen omistajapohja ja yhtiöt, joiden liiketoiminta on hajautettu laajasti. (Martin & Gatzert, 2015.)

Tutkimusten tulokset voivat antaa positiivisen kuvan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hyödyistä yrityksille, mutta on hyvä ottaa huomioon tutkimusten menetelmät tutkittaessa hyötyjä. Riskienhallinta tutkimusaiheena on objektiivinen sekä subjektiivinen organisaation tai sitä tutkivan näkökulmasta, ja oleellista on huomioida tutkimuksen tekijän/tekijöiden omat viitekehykset. Onnistuneen riskienhallinnan toteutus voidaan todeta olevan organisaatioille kannattavaa toimintaa, mutta sen suoranaisten vaikutusten, varsinkin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan vaikutuksia voi olla vaikeaa todistaa.

4.2 Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan haasteet toteutuksessa

Edellisessä luvussa todettu vaikeus todentaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan vaikutus yhtiön todelliseen arvoon ilmenee hyvin tutkittaessa ERM-lähestymistavan positiivista vaikutusta. Tutkimukset pääpiirteittäin keskittyivät tutkimaan organisaation koon sekä tuloksen perusteella todennäköisyyttä harjoittaa kokonaisvaltaista riskienhallintaa, ja täten voitaisiin todeta ERM-lähestymistavan olevan olennainen tekijä yhtiön menestyksen kanssa. Tutkimus hypoteesien voidaan katsoa olevan objektiivisia, kun otetaan yksi tekijä arvioinnin kohteeksi (ERM), jo

valmiiksi menestyneellä yrityksellä. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan positiivisten vaikutusten olevan organisaatioittain enemmän ”koettuja” kuin suoranaisesti numeerisesti todistettavia, kuten noussut liikevaihto, on myös huomioitava asia tutkittaessa ERM-vaikutusta organisaatioon

Aiemmin esiteltyt tutkimukset totesivat tutkimuksissaan hypoteesien pitävän paikkansa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan korrelaatiosta yhtiön arvoon sekä tulokseen. Vastaväitteeksi näille tutkimuksille voidaan katsoa vuonna 2020 toteutettu tutkimus 162 espanjalaisesta julkiseksi osakeyhtiöksi listautuneesta yrityksestä. Tutkimuksen hypoteesit olivat: H1) ERM-metodien adoptointi voi vaikuttaa espanjalaisten yritysten toimintaan positiivisella tavalla, H2) ERM- metodien käyttöönotto vähentää konkurssiriskiä ja H3) Toimet riskeiltä suojautumiseen vähentävät konkurssinriskiä ja parantavat toimintaa. Tutkimus suoritettiin tutkimalla kahta olennaista elementtiä: Tobinin-Q tunnuslukua ja oman pääoman tuottoastetta (ROE). Tutkimus ei osoittanut kummankaan elementin näyttävän korrelaatiota kokonaisvaltaisen riskienhallinnan metodeihin: COSO, ISO 31000. Tutkimus suoritettiin yleisen tiedon perusteella. Käytetty informaatio oli: yhtiön arvo, tuotot ja osakkeiden hinnat. Tutkimus itse toteaa tutkimusaineiston olevan tutkittavaan aiheeseen suppea, saadakseen parempia tuloksia riskienhallinnan vaikutuksista tulisi saada informaatioita yritysten yksittäisistä riskienhallinta prosesseista, rakenteesta, sekä riskikulttuurista. (Otero Gonzalez, ym. 2020.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimus tutki riskienhallintaa ja kokonaisvaltaista riskienhallintaa (ERM) tarjoten olennaiset viitekehykset aiheiden kirjallisuudesta. Tavoite oli antavaa kattava kuva kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta sekä tarjota empiiristä havaintoja yritysten näkökulmasta ja toteuttamisesta käytännössä. Ensimmäinen luku johdattelee lukijan aiheeseen, toinen ja kolmas luku tarjoaa teoreettisen viitekehyksen, neljäs luku tutkii aihetta käytännössä ja johtopäätökset sitovat tutkimuksen pääpiirteet yhteen.

5.1 Riskienhallinta johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoite oli antaa kattava kuva kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta teorian viitekehysten sekä empiiristen havaintojen kautta. Pää tutkimuskysymyksenä oli mitä on kokonaisvaltainen riskienhallinta ja alakysymyksinä olivat: miten riskienhallinta voi tuottaa yhtiölle arvoa ja miten kokonaisvaltainen riskienhallinta on toiminut yrityksillä käytännössä. Kuva kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehyksiin tapahtui ensin tarjoamalla riskienhallinnan yleinen teoria. Riskienhallinnan tutkimuksessa pyrittiin suosimaan kirjallisuutta kahdesta kriteeristä. Ensimmäisenä kriteerinä oli ajankohtaisuus. Riskienhallinta menetelmät kuten organisaatiotkin muuttuvat alituisesti, on täten olennaista että aihetta tutkiva kirjallisuus pysyy mukana muutoksessa, sekä tarjoaa kattavaa informaatiota. Toinen kriteeri oli systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle lähteiden olennaisuus. Tämä tutkielma sisälsi yleisesti arvostettujen riskienhallinnan teorioiden viitekehyksen ja määritelmät. Riskienhallinnan voidaan todeta auttavan yritysten saavuttaa tehokkaammin sen asettamia tavoitteita. Riskienhallinta prosessina voidaan katsoa objektiiviseksi sekä subjektiiviseksi aiheeksi, riippuen sen kohteesta, tekijästä sekä tarkoituksenperästä. Riskienhallintaan ei ole olemassa yhtä tiettyä metodologiaa suorittaa riskienhallintaa. Raz ja Hillson (2005) ovat pohtineet tarvetta eri riskienhallinta metodien ja elementtien yhdistämiselle sekä sen empiiriselle kokeilulle. Kokonaisvaltainen riskienhallinnan metodien voidaan olettaa yhdistävän eri riskienhallinta prosessien elementtejä sen luonteen takia.

5.2 Kokonaisvaltainen riskienhallinta – ERM johtopäätökset

Tutkielman päätavoite oli perehdyttää lukija kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan (ERM). Kokonaisvaltainen riskienhallinta voidaan katsoa osaksi strategiaa, johtamiseksi, tai omaksi osakseen organisaatiossa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan pääelementti on se, ettei se ole yksi tietty toiminta tai ajattelutapa, vaan jokapäiväistä päätöksentekoa yrityksen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan on saatavilla kirjallisuudesta monia eri malleja sekä viitekehyksiä, mutta huomattavaa on kirjallisuuden sekä organisaatioiden suosio COSO:n ERM-viitekehyksiä kohtaan. Kokonaisvaltainen riskienhallinta painottaa ei vain koko organisaation prosessien tuntemista, mutta myös ympäristön, sisäisen kulttuurin sekä lainsäädännön/alan vaatimusten tärkeyttä. Tutkimusongelma, jonka tutkimus kohtasi on empiiristen tutkimusten endogeenisuus. ERM syy-seuraussuhteita on vaikea osoittaa. Olisi tarvetta tutkimukselle, jolle olisi mahdollista vertailla yritysten sisäisiä riskienhallinta prosesseja keskenään. Tutkielman rajoitteita on myös tutkielman pituus sekä tarve tutkimukselle yrityksen sisäisistä prosesseista. Tutkimustulokset empiriasta osoittavat itsessään tutkimuksen rajoitteita sekä tarvetta jatkotutkimukselle.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tämä tutkielma suoritettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Tutkimus suoritettiin kattavasti tutkimalla aihetta eri lähteistä. Lähteiden seulonta tapahtui aluksi integroivasti, joka mahdollisti aiheen kattavan yleiskuvan saannin. Tutkimuksen luonne muuttui systemaattiseksi, kun tunnistettiin oleellinen kirjallisuus. Tutkimus johdattaa lukijan riskienhallinta maailmaan esittämällä aiheen tärkeyden, tunnistamalla riskienhallinnan perusteet ja kattavasti esittämällä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan. Tutkimuksen laadullisuuden varmistamiseksi tutkimus suoritettiin etsimällä vertaisarvioituja tutkimuksia. Tutkimuksessa etsittiin myös aiheen kirjallisuudessa arvostettuja standardeja sekä toimintatapoja varmistaakseen tutkimuksen aiheellisuus.

Tutkimus onnistui vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja tutkimusta voi käyttää lähtökohdana jatkotutkimukselle. Tutkimus toimii hyvänä pohjana tutustuessa aiheen

yleisiin viitekehyksiin, sekä se on myös toistettavissa. Tutkimus myös kumoaa vanhaa tietoa esittämällä kokonaisvaltaisen riskienhallinnan uudistuneita standardeja.

5.4 Jatkotutkimus

Riskienhallinta itsessään on paljolti tutkittu aihe. Huomio kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan on huomattavasti kasvussa aiheen kirjallisuuden, sekä yritysten maailmassa. Riskienhallinnan ollessa erittäin objektiivinen aihe organisaationäkökulmasta katsottuna, aihe tarvitsee tutkimusta, jossa riskienhallinnan, varsinkin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan vaikutuksen voidaan suoraan osoittaa vaikutus organisaatioon. Riskienhallinnan positiivisia vaikutuksia voi havainnollistaa esimerkiksi ostamalla vakuutuksen, mutta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan vaikutuksia voi olla haastavampi todistaa. Jatkotutkimusta voidaan tehdä myös alakohtaisesti vertailemalla riskienhallintaa eri yritysten välillä samassa liiketoimintakentässä, tai riskienhallinta prosessien vertailua eri alojen yritysten kesken. Tämä voisi auttaa optimaalisimman riskienhallinta prosessin kehityksessä, sekä yritykset voisivat soveltaa muilla aloilla hyväksi todettuja keinoja omassa liiketoiminnassaan. Jatkotutkimukselle olennaista olisi myös riskienhallinnan ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yleinen standardisointi kirjallisuudessa sekä organisaatiokulttuurissa.

LÄHTEET

Ahteensivu, A., Koskinen L. & Kulmala, J. & Havakka, P. (2018). *Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja*. Tampere: Tampere University Press.

Aon corporation (2019) global risk management survey. [Viitattu 8.4.2021]. Saatu: <https://www.aon.com/getmedia/8d5ad510-1ae5-4d2b-a3d0-e241181da882/2019-Aon-Global-Risk-Management-Survey-Report.aspx>

Aven, T. (2010). On how to define, understand and describe risk. *Reliability & Engineering & System Safety*, 95(6),623-631.
<https://doi.org/10.1016/j.res.2010.01.011>

Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology* 1(3), 311–320. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>

Bromiley, P., McShane, M. & Nair, A. & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*,48(4),265-276. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>

COSO, (2017). *Enterprise risk management – Integrating with strategy and performance*. <https://www.coso.org/Pages/erm.aspx>

Dionne, G. (2013). Risk Management: History, definition, and critique. *Risk Management and Insurance Review*,16(2),147-166.
<https://doi.org/10.1111/rmir.12016>

- Falzon, J. & Vella, J. (2020). European banks and risk management: Did the 2008 financial crisis have any impact? *Journal of Risk Management in Financial Institutions*,14(1),84-95. <https://www.henrystewartpublications.com/jrm/v14>
- Fraser, J. R. S. & Simkins, B. J. (2016). The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management. *Business Horizons*,59(6),689-698. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.06.007>
- Gatzert, N. & Martin, M. (2015). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from the literature. *Risk Management and Insurance Review*,18(1),29-53. <https://doi.org/10.1111/rmir.12028>
- Hansson, S. O. (2010). Risk: Objective or subjective, facts or values. *Journal of Risk Research*,13(2),231-238. <https://doi.org/10.1080/13669870903126226>
- Hopkin, Paul (2017). *Fundamentals of risk management- Understanding, evaluating, and implementing effective risk management*. Yhdysvallat: Kogan Page.
- Hoyt, R. E. & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*,78(4),795-822. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x>
- Huber,C. & Scheytt, T. (2013). The dispositif of risk management: Reconstructing risk management after the financial after the financial crisis. *Management Accounting Research*,24(2),88-99. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1016/j.mar.2013.04.006>
- Ionita, D. (2013). *Current established risk assessment methodologies and tools* (Pro gradu-tutkielma). Haettu osoitteesta

https://www.researchgate.net/publication/308887387_Current_Established_Risk_Assessment_Methodologies_and_Tools

ISO (2018). *ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines*. Haettu osoitteesta <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A. & Porvari, P. & Talala, T. (2014). *Yrityksen riskienhallinta*. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA.

Khan, W. & Asif, M. & Shah, S. Q. (2020). An Empirical Analysis of Enterprise Risk management and Firm's value: Evidence from Pakistan. *Journal of Independent Studies & Research: Management & Social Sciences & Economics*,18(1),107-123). https://www.researchgate.net/publication/344283659_An_Empirical_Analysis_of_Enterprise_Risk_Management_and_Firm's_Value_Evidence_from_Pakistan

Lam, James (2014). *Enterprise risk management – From incentives to controls*. (2. uud. painos). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Mcshane, M. (2018). Enterprise risk management: history and a design science proposal. *The Journal of Risk Finance*,19(2),137-153. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JRF-03-2017-0048/full/html>

Metsämuuronen, J. Luoma, P., Karjalainen, T. P., Reinikainen, K., Virtanen, J., Rantala, T. & Remes, L & Sandelin-Benkö, S. (2011). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: Methelp.

Niemi Paula, (2018). *Sisäinen tarkastus käytännössä*. Helsinki: Alma Talent.

Otero Gonzalez, L. & Duran Santomil, P. & Tamayo Herrera, A. (2020). The effect of enterprise risk management on the risk and the performance of spanish listed companies. *European research on management & Business economics*,26(3), 111-120. <https://www.elsevier.es/es-revista-european-research-on-management-business-489-sumario-vol-26-num-3-S2444883420X00040>

Power, M. (2004) The risk management of everything. *Journal of Risk Finance*,5(3),58-65.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb023001/full/html>

PricewaterhouseCoopers Oy 2008, Enterprise Risk Management (ERM) Benchmarking Survey (2008). [Viitattu 8.4.2021]. Saatu:

https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/erm_benchmarking_survey_2008.pdf

Raz, T. & Hillson D. (2005). A comparative review of risk management standards.

Risk Management,7(4),53–66. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rm.8240227>

Salminen, A. (2011). *Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Standards Australia/Standards New Zealand (2004). *AS/NZS 4360:2004 risk management*.

<https://store.standards.org.au/product?designationId=AS%2fNZS+4360-2004>

Suominen, A. (2005). Kokonaisvaltainen riskienhallina yrityksen suojajärjestelmänä.

Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere:

Tampere University Press, 148–169.

Tilastokeskus: Talouden tilannekuva (2021). [Viitattu 9.4.2021]. Saatu:

<http://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa/miten-vaikutukset-nakyvat-tilastoissa/talouden-tilannekuva>

UI Hameed, W., Waseem M. & Sabir, S. A. & Dahri, A. S. (2020). Effect of enterprise risk management system and implementation problem of financial performance: An empirical evidence from malaysian listed firms. *Abasyn University Journal of Social Sciences*,13(1),12-24.

<http://ajss.abasyn.edu.pk/admineditor/papers/AJSS.13.1.02.pdf>

Vilkkä, H. (2017). *Tutki ja kehitä* (4. uud. Painos). Jyväskylä: PS-kustannus.