

MEDIA-ALAN STRATEGINEN RISKIENHALLINTA

Tutkimushankkeen raportti media-alan yrityksille

Prof., KTT, TaT, DI Jaakko Aspara
 Prof., KTT, FT Henriikki Tikkanen
 Prof., FT Juha-Antti Lamberg
 KTT, toim. joht. (NIBS osk.) Juho-Petteri Huhtala
 KTT Thomas Taussi

1. Johdanto

1.1. Tausta ja tavoitteet

Käsillä oleva raportti tiivistää tutkimushankkeen ”Media-alan strateginen riskienhallinta” keskeiset tulokset ja suositukset suomalaisille media-alan yrityksille. Tutkimushanketta motivoi alun perin se havainto, että media-alan yritykset Suomessa ja muualla ovat 2010- ja 2020-luvuilla olleet samankaltaisten teknologisten ja kaupallisten murrosten ikeessä kuin esimerkiksi ICT-ala ja Nokia aiemmin. Media-alalla näitä murroksia aiheuttavat muun muassa sosiaalisen median ja alustatalouden jättyyritysten nousu, tekoälyn nopea kehittyminen sekä maailmanlaajuiset informaatio- ja geopoliittisen ympäristön muutokset (mm. politiikan ja median polarisoituminen, covid19-pandemia, sodat Ukrainassa ja Lähi-idässä).

Tutkimushankkeen taustalla oli myös havainto, että edellä mainitut teknologiset, kaupalliset ja poliittiset murrokset aiheuttavat merkittäviä haasteita media-alan yritysten strategiselle johtamiselle yleisesti, ja strategiselle riskienhallinnalle erityisesti. Jotta media-alan yritykset Suomessa voisivat paremmin varautua murrosten aiheuttamiin strategisiin riskeihin, *tutkimushankkeen päätavoitteeksi otettiin käytännöllisen prosessimallin kehittäminen media-alan yritysten strategiseen riskienhallintaan*. Erityisesti hankkeen tavoitteeksi asetettiin *tunnistaa ja edelleen kehittää parhaat käytänteet media-alan yrityksille*:

1. *sen suhteen, miten epämääräiset ja epävarmat riskiaihiot identifioidaan ja muotoillaan konkreettisesti ja mitattavissa oleviksi strategisiksi riskeiksi*
2. *sen suhteen, miten tunnistetaan ja hahmotellaan*
 - a) *proaktiiviset riskienhallintatoimenpiteet, jotka pienentävät tietyn strategisen riskin toteutumisen todennäköisyyttä;*
 - b) *proaktiiviset riskienhallintatoimenpiteet, jotka lieventävät tietyn strategisen riskin vaikutusta sen toteutuessa; ja*
 - c) *B-suunnitelmatyyppiset toimenpiteet, joihin johto tai organisaatio ryhtyy silloin, jos riski toimenpiteistä (a) ja (b) huolimatta realisoituu.*

Mitä tulee riskien identifioimiseen (1), media-alan yrityksille on ajan mittaan kehittynyt erilaisia tapoja riskien tunnistamiseen ja mittaamiseen. Kautta linjan yritysten tunnistamat strategiset riskit ovat usein kuitenkin olleet epämääräisesti muotoiltuja ja vaikeasti mitattavia. Siksi tavoitteena (1) oli kehittää Suomen media-alalle laaja-alaisesti soveltuvaa tapaa tunnistaa ja mitata riskejä selkeämmin ja suoraviivaisemmin.

Mitä tulee riskienhallintatoimenpiteisiin (2), perinteisesti yritykset niin media-alalla kuin muillakin toimialoilla ovat keskittyneet ainoastaan toimenpiteisiin, jotka pienentävät riskin toteutumisen todennäköisyyttä (2a). Parhaiden käytänteiden mukaisilla suosituksilla toimenpiteiden (2b) ja (2c) osalta on siis merkittävää uutuusarvoa suomalaisille yrityksille. Esimerkiksi: vaikka suurin osa yrityksistä oli jo ennen helmikuuta 2022 tunnistanut Venäjän korkeariskiseksi maaksi harjoittaa liiketoimintaa, vain hyvin harva yritys oli kuitenkaan proaktiivisesti valmistellut minkäänlaisia (2b) toimenpiteitä riskin realisoitumisen varalle, saati (2c) ”B-suunnitelmia” sen varalle, että liiketoiminnan harjoittaminen Venäjällä muuttuu mahdottomaksi.

Strateginen riskienhallinta media-alalla ei voi rajoittua pelkästään riskien toteutumisen todennäköisyyksien pienentämiseen, vaan sen on toimittava aktiivisena sopeutumiskyvyn ja kilpailukyvyn moottorina, joka ohjaa päätöksentekoa ja tukee organisaation pitkän aikavälin menestystä. Keskeistä on lisätä ymmärrystä siitä, miten media-alan yritysten tulisi päivittää strateginen riskienhallintaa, jotta se sisältäisi kattavasti myös toimenpiteet riskien realisoituessa? Miten riskejä tulisi identifioida ja muotoilla, jotta ne olisivat ymmärrettäviä ja mitattavia? Tulisiko strateginen riskienhallinta uudistaa kokonaan vai vain osittain?

1.2. Määritelmiä

Itse **riski** määritellään tässä tutkimushankkeessa ja -raportissa sellaiseksi epävarmuudeksi, joka toteutuessaan vaikeuttaa tai uhkaa yrityksen nykyisten strategisten ja/tai liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. Yksinkertaisuuden vuoksi riskit nähdään siis tässä raportissa ”negatiivisiksi”, vaikeuttaviksi tai uhkaaviksi tekijöiksi – ja ”positiivisiin” riskeihin (eli strategiaan mahdollisuuksiin) ei kiinnitetä tässä raportissa huomiota.

Puolestaan **strateginen riskienhallinta** media-alan kontekstissa viittaa prosessiin, jonka tavoitteena on tunnistaa, analysoida ja hallita organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin, strategiaan ja kilpailukykyyn kohdistuvia riskejä. Media-alan toimintaympäristössä tämä lähestymistapa korostuu erityisesti toimialan dynaamisen ja nopeasti muuttuvan luonteen vuoksi. Olennaisia riskitekijöitä aiheuttavat muun muassa teknologiset innovaatiot, kuluttajakäyttäytymisen muutokset, sääntelyyn liittyvät epävarmuustekijät sekä kilpailuympäristön jatkuva muutos. Näiden tekijöiden hallinta edellyttää ennakoivaa ja strategista otetta, joka yhdistää sekä liiketoiminnalliset että teknologiset näkökulmat. Tätä taustaa vasten **strategisen riskienhallinnan prosessimalli** on viitekehys, joka ohjaa media-alan yrityksiä tunnistamaan, arvioimaan, hallitsemaan ja seuraamaan riskejä, jotka voivat vaikuttaa sen pitkän aikavälin tavoitteisiin, strategiaan ja kilpailukykyyn.

Tämän hankkeen tutkimusmenetelmien osalta **kyselyeksperimentillä** tarkoitetaan lääketieteestä omaksuttua ja sopeutettua kokeellista tutkimusmenetelmää. Tässä menetelmässä joukolle yritysjohtajia näytetään yksi vaihtoehtoinen malli useammasta (vrt. annetaan joukolle potilaita yhtä lääkettä useammasta) – ja tuloksissa vertaillaan, mitä näytetyistä malleista johtajat pitävät enemmän vs. vähemmän käyttökelpoisina (vrt. mikä annetuista lääkkeistä on enemmän vs. vähemmän tehokas). Tässä hankkeessa kyselyeksperimentti oli

päätutkimusmenetelmä, jolla testattiin prosessimallin osa-alueiden eli riskiluokitteluiden ja riskienhallintatoimenpiteiden käyttökelpoisuutta media-alan kontekstissa.

1.3. Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti koostuu yhteensä viidestä luvusta. Raportin toisessa luvussa tehdään katsaus aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja käsitellään keskeiset riskienhallinnan prosessimallin kehittämistä tukevat akateemiset havainnot ja löydökset. Raportin kolmannessa luvussa esitellään kirjallisuuskatsauksen sekä kahden suomalaisen media-alan yrityksen haastattelututkimuksen pohjalta kehittämämme uuden riskienhallintamallin pääpiirteet – sekä raportoidaan mallin pääpiirteitä testaavan kokeellisen kyselyeksperimenttimme tulokset. Neljännessä luvussa esitellään tutkimushankkeessa kehitetyt uudet mallit strategiseen riskienhallintaan Suomen media-alalla. Viides luku tarjoaa yleisiä johtopäätöksiä ja suosituksia.

2. Katsaus aiempaan tutkimuskirjallisuuteen

Aiempi tutkimus tunnistaa vain harvoin B-suunnitelma -tyyppisiä toimenpiteitä. Edellä mainitut tutkimushankkeen tavoitteet (1, 2a, 2b, 2c) liittyvät myös tunnistettuihin tutkimusaukkoihin akateemisessa riskienhallintaan keskittyvässä kansainvälisessä tutkimuksessa. Erityisesti tavoitteisiin 2b ja 2c liittyen on hyvin vähän aiempaa akateemista tutkimusta. Riskijohtamisen olemassa olevat akateemiset viitekehykset eivät nimittäin yleensä erottele (2b) toimenpiteitä, *jotka lieventävät tietyn riskin vaikutusta sen toteutuksessa*, sellaisista (2c) B-suunnitelmatyyppisistä toimenpiteistä, *joihin johto tai organisaatio ryhtyy silloin, jos riski ennakoivista toimenpiteistä (2a, 2b) huolimatta realisoituu*. Tämä käy ilmi Liitteen 1 taulukosta, jossa listatuista aiemmista riskienhallintaa käsittelevistä aiemmista tutkimuksista vain noin joka kymmenes käsittelee toimenpiteitä 2b ja 2c erikseen. Yksi keskeisistä uudistuksista myöhemmin esittelemässämme riskienhallintamallissa on juuri toimenpiteiden 2b ja 2c erottelu toisistaan, sekä parhaat käytänteet näiden toimenpiteiden hahmotteluun ja suunnitteluun.

Riskien tunnistamisen osalta aiempi tutkimus erottelee lähtökohtaisesti vältettävät sisäiset riskit vs. strategiset jäännösriskit vs. ulkoiset riskit. Strategisten riskien tunnistamisen suhteen yksi oleellinen viitekehys aiemmasta tutkimuksesta on Kaplanin ja Mikesin Harvard Business Review'ssä (2012) esittämä malli, joka erottelee kolmentyyppisiä riskejä: (i) vältettävät riskit (engl. preventable risks), (ii) ulkoiset riskit (engl. external risks) ja (iii) strategiset riskit (engl. strategy risks). Kyseinen malli täsmentää uuden aikaisten, nk. kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (Enterprise Risk Management) viitekehysten keskeistä ajatusta riskien hahmottamisesta organisaation strategiaa vasten (Nocco & Stulz, 2006). 2000-luvulla yleistyneet viitekehykset kuten COSO (2004) ja ISO 31 000

(2009) kehottavat tarkastelemaan erilaisia riskejä suhteessa riskinottohaluun ja -kykyyn – missä asioissa organisaation on välttämätöntä ottaa riskejä ja vastaavasti vältellä niitä.

Näistä (i) *vältettävät riskit* ovat lähinnä organisaation sisäisestä toiminnasta johtuvia riskejä, joiden toteutuessa organisaatiolla on enemmän hävittävää kuin voitettavaa. Esimerkkejä ovat virheet organisaation toimintaprosesseissa, työntekijöiden tai johtajien laittomat toimet sekä onnettomuudet yrityksen toimitiloissa. Monessa yrityksessä – myös media-alalla – tällaisiin riskeihin viitataan usein termeillä ”sisäiset riskit” tai ”operatiiviset riskit” (joskus myös ”vahinkoriskit”). Nimestä riippumatta tällaisia vältettäviä riskejä hallitaan pääasiassa nimensä mukaisesti välttämällä ko. riskejä – tai riskin toteutumisen todennäköisyyttä ja/tai vaikutuksia minimoimalla (esim. parannukset toiminnallisessa valvonnassa ja ohjeistuksessa sekä vakuutus- ja johdannaissuojaus).

Sitä vastoin (ii) *ulkoiset riskit* ovat sellaisia, joiden todennäköisyyteen yritys ei käytännössä voi paljoa vaikuttaa. Esimerkkejä ovat riskit, jotka nousevat makrotaloudellisesta ympäristöstä, geopolitiikasta, sääntelystä tai koronaviruksen kaltaisista poikkeustilanteista. Koska yritys ei juurikaan voi vaikuttaa tällaisten riskien toteutumisen todennäköisyyteen, kyseisenlaisten riskien hallinta tapahtuu toimintaympäristön muutoksia ennakoimalla ja kontingenssisuunnitelmia laatimalla – eli juuri rakentamalla B-suunnitelmia sen varalle, että riski toteutuu.

Kaplanin ja Mikesin mallin (2012) kolmas riskityyppi on (iii) *strategiset riskit*. Strategiset riskit ovat niin sanottuja jäännösriskkejä, jotka yritys hyväksyy vapaaehtoisesti voidakseen tavoitella tiettyjä strategisia mahdollisuuksia ja kilpailuetuja. Esimerkkejä ovat esim. rohkaisiin innovaatioihin tähtääviin kehitysprojekteihin liittyvät riskit, sekä yrityksen valitsemaan markkina-asemointiin liittyvät riskit (ml. Michael Porterin kilpailuvoimat). Yrityksissä tällaisia riskejä kutsutaan usein ”ulkoisiksi/sisäisiksi” riskeiksi, sillä riski juontuu yrityksen omasta (sisäisestä) strategisesta valinnasta, mutta lopulta kuitenkin realisoituu vuorovaikutuksessa ulkoisen toimintaympäristön kanssa. Tällaisten riskien hallinta on tasapainottelua sen kanssa, että se strateginen mahdollisuus, johon on päätetty tarttua, olisi tarpeeksi hedelmällinen, jotta siihen liittyvät riskit voidaan ja halutaan ottaa kannettaviksi.

Tässä raportissa esittelemässämme uudessa, media-alan yrityksiä varten luodussa riskinhallintamallissa otetaan omalla tavalla huomioon Kaplanin ja Mikesin mallin (2012) kolme riskityyppiä. *Sisäisten riskien (i)* osalta mallimme korostaa sitä, että organisaation omaan toimintaan ja johtamiseen liittyviä riskejä on syytä tunnistaa laajasti, huolellisesti ja kriittisellä otteella. Mallissamme tällaiset sisäiset riskit sijaitsevat lähinnä ”**tapahtumariskien**” pääotsikon alla – ja edelleen alaotsikon ”Tietty ulkoinen tai *sisäinen* tapahtuma, joka voi vaikeuttaa liiketoimintaamme tai markkina-asemaamme monella tavalla” alla. Samalla mallimme ohjenuora kuitenkin korostaa, että yrityksen tai sen strategian ”onnistumiseen”, ”suoriutumiseen”, ”paranemiseen”, ”osaamiseen” tai ”kykyihin” viittaavat muotoilut eivät yleensä ole tarkoituksenmukaisia (”Emme onnistu tekemään X...”, ”Kustannuskilpailukykyimme ei parane...”, ”Emme osaa kuunnella asiakkaitamme...”). Jos tietylle tunnistetulle riskille tulee tällainen muotoilu, kannattaa miettiä, onko kyseessä riski lainkaan – vai onko kyseessä vain kaikkeen liiketoimintaan ja johtamiseen liittyvä epävarmuus (jota on turhanpäiväistä mainita strategisena riskinä) tai toisaalta yrityksen nykytilan heikkous, joka vaatii

välittömiä toimenpiteitä eikä varautumista tai odottelua. Toisin sanoen sisäisten riskien tulisi lähinnä kohdistua (kuten Kaplan ja Mikes:kin olettavat) spesifisiin organisaation tai sen johtajien tai työntekijöiden virheisiin, onnettomuuksiin tai laittomuuksiin. Esimerkki tällaisesta riskistä media-alalla on mm.: ”Tunnettu toimittajamme osoittautuu korruptoituneeksi/huijariksi”.

Myös Kaplanin ja Mikesin tarkoittamat (ii) *ulkoiset riskit* löytyvät mallistamme edellä mainitun **tapahtumariskien** pääotsikon alta: ”Tietty *ulkoinen* tai sisäinen tapahtuma, joka voi vaikeuttaa liiketoimintaamme tai markkina-asemaamme monella tavalla”. Esimerkki tällaisesta riskistä media-alalla on: ”Low cost/price” -sisältöä tuottava tekoälytoimija tulee Suomen mediamarkkinoille”. Uudessa mallissamme Kaplanin ja Mikesin tarkoittamat (ii) ulkoiset ja (i) sisäiset riskit ovat siis saman pääotsikon ja alaotsikon alla ja sisällä. Syy tähän on se, että näkemyksemme sekä tekemiemme haastatteluiden mukaan riskien tunnistamista ei käytännössä juurikaan auta, luokitellaanko ne ulkoisiksi tai sisäisiksi. Olemme siksi varanneet riskiluokittelun pääotsikkotason muille otsikoille kuin perinteinen sisäinen vs. ulkoinen riski -jaottelu.

Kaplanin ja Mikesin kolmas riskityyppi, (iii) *strategiset riskit*, ilmenevät uudessa mallissamme kahdella tapaa. Yhtäältä toista riskiluokittelun pääotsikkoa (tapahtumariskien rinnalla) – **”kehityskuluriskit”** – voidaan pitää kokonaisuudessaan analogisena Kaplanin ja Mikesin strategisten riskien kanssa. Näin on siksi, koska relevanttien kehityskuluriskien tunnistaminen lähtee siitä ajatuksesta, että kyseiset riskit liittyvät usein nimenomaan yrityksen strategiaan ajureihin ja valintoihin. Esimerkiksi, jos relevantiksi kehityskuluriskiksi tunnistetaan, että ”internetin hakukoneiden ja sosiaalisen median alustojen yleistyminen murentaa painetun median tilaus- ja mainostuloja”, yritys on todennäköisesti jo strategisesti varautumassa tämän kehityskulun toteutumiseen. Yritys kenties jopa yrittää saavuttaa kilpailuetua varautumalla tähän kehityskulkuun paremmin ja proaktiivisemmin kuin kilpailijansa. Toisaalta **”tapahtumariskien”** pääotsikon alainen alaotsikko *”Tietyn merkittävän strategisen hankkeen tai investoinnin epäonnistuminen”* on myös, toisessa mielessä, lähellä Kaplanin ja Mikesin (iii) strategiaa riskejä. Tällainen riski nimittäin olettaa, että yritys on tehnyt strategisen valinnan ja investoinnin kyseiseen hankkeeseen, koska on oletettu, että hanke on todennäköisesti niin hedelmällinen, että riski kannattaa kantaa.

Monet johtajat ovat tottuneet akateemisissa oppaissa esiteltyyn nelikantariskiluokitteluun: strategiset vs. operatiiviset vs. vahinko- vs. finanssiriskit. Varsinaisia akateemisia tutkimuksia, jotka käsittelevät tätä riskiluokittelua on vähän. Tämä nelikantariskiluokittelu on kuitenkin usein esiintynyt esimerkiksi akateemisissa ja soveltavissa liiketoimintaoppaissa ja käytännön käsikirjoissa (esim. Rejda, 2001; Fraser et al., 2021):

- Strategiset riskit (esim. toimintaympäristön PESTEL¹-tekijöissä tapahtuvat muutokset; kilpailijoiden toimenpiteet; strategisten hankkeiden ja investointien riskit)
- Operatiiviset riskit (esim. organisaation prosessien virheet; toimitusketjun katkot; tietojärjestelmien ongelmat; juridiset riidat)
- Vahinkoriskit (esim. omaisuus- ja henkilövahingot toimipisteissä)

¹ Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal

- Finanssiriskit (esim. luottoriskit; rahoitus- ja korkoriskit; valuuttariskit)

Tämä käytännön oppaissa usein esiintyvän luokittelun päähyöty on sen laajassa kattavuudessa: pienemmässäkin yrityksessä toimiva yleisjohtaja saa tämän luokittelun avulla rakennettua ainakin kohtalaisen kattavan listan riskejä, toimitusjohtajan tai hallituksen tarkasteltavaksi.

Toisaalta isommissa yrityksissä riskien tunnistamiseen osallistuu yleensä joka tapauksessa koko johtoryhmä. Tällöin edellä mainitun riskiluokittelun heikkous on sen tietty itsestäänselvyys: on ilman luokitteluakin itsestäänselvää, että esimerkiksi johtoryhmän talous- tai rahoitusjohtajan tulisi kiinnittää huomiota yrityksen toiminnan finanssiriskeihin, hallintojohtajan vahinkoriskeihin, tuotantojohtajan toimitusketjuun liittyviin riskeihin ja tietojärjestelmäjohtajan tietojärjestelmäriskeihin. Eli em. luokittelusta on tuskin suurta apua kenellekään näistä yksittäisistä johtajista riskien tunnistamistehtävässä: esimerkkeineenkin ”finanssiriskit” on liian yleinen riskiluokka tai -otsikko, jotta se auttaisi rahoitusjohtajaa tunnistamaan spesifisiä yritystä uhkaavia finanssiriskitekijöitä. Siten isommille yrityksille em. luokittelusta ei ole juuri hyötyä tai apua spesifien riskien tunnistamisessa – tällaisen luokittelun rooliksi jää lähinnä se, että hallitukselle esitettävät riskit on ryhmitelty tiiviisti – tai ”nätisti” – neljän otsikon alle. Toisaalta itsestäänselvänkin luokittelun hyötynä voidaan nähdä se, että se helpottaa sisäistä riskiviestintää ja varmistaa, että koko organisaatio saa yhteisen, johdonmukaisen käsityksen riskienluonteesta ja -kategorioista.

Havaitsimmekin alla raportoidussa kyselyeksperimenttitutkimuksessa, että etenkin riskienhallinnan kanssa tekemisissä olevat media-alan yritysten johtajat katsoivat, että em. riskiluokittelusta on apua heidän työssään – ja jopa enemmän apua kuin ehdottamastamme uudesta riskiluokittelumallista. Kuten kyselyeksperimentin tulosten raportoinnin yhteydessä kommentoimme, oletamme tämän johtuvan nimenomaan kyseisen riskiluokittelun tuttuudesta riskienhallinnan kanssa tekemisissä olleille johtajille. Miksi korjata jotain, joka ei ole rikki – tai miksi edes korvata paremmalla jotain, joka ei ole rikki. Päädyimmekin esittämään alla, että em. riskiluokittelu kannattaa luultavasti yhdistää uuteen riskiluokittelumalliimme hahmottelemalla sekä ”kehityskuluriskien” että ”tapahtumariskien” alle erikseen vielä strategiset, operatiiviset, vahinko- ja finanssiriskit.²

Riskien toteutumisen todennäköisyyden ja vaikutusten arviointi matriisissa on hyvä visuaalinen lisäapukeino riskien tunnistamisessa. Em. riskiluokittelun lisäksi akateemiset käsikirjat ja käytännön oppaat (esim. Rejda, 2001; Fraser et al., 2021) esittelevät usein myös arviointityökalun, jossa tunnistettuja riskejä arvioidaan kahdella ulottuvuudella: riskin toteutumisen todennäköisyys ja riskin vaikutukset yritykselle riskin toteutuessa. Kun jokainen tunnistettu riski on arvioitu näillä kahdella ulottuvuudella, riskit sijoitetaan Kuviossa 1 esitetyn kaltaiseen matriisimaiseen piirroksen tai taulukkoon.

² Eli (1a) strategiset kehityskuluriskit, (1b) operatiiviset kehityskuluriskit, (1c) vahinkokehityskuluriskit, (1d) finanssikehityskuluriskit; (2a) strategiset tapahtumariskit, (2b) operatiiviset tapahtumariskit, (2c) vahinkotapahtumariskit, (2d) finanssitapahtumariskit;

Vaikutus:		Todennäköisyys:				
		Erittäin epätodennäköinen (0-1%)	Epätodennäköinen (1-5%)	Lievä (5-25%)	Todennäköinen (25-100%)	Hyvin todennäköinen (50-100%)
Vaikutus:	Olematon	Green	Green	Green	Green	Green
	Vähäinen	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow
	Hillitty	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Red
	Olellainen	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red
	Suuri	Red	Red	Red	Red	Red

Kuvio 1. Matriisi, johon tunnistetut riskit voi sijoittaa niiden arvioidun toteutumisen todennäköisyyden vs. vaikutuksen suhteen

Riskienhallinnan matriisimalli on käytössä useimmilla suuremmilla yrityksillä, myös media-alalla. Relevanttien riskien tunnistamisessa matriisista on se hyöty, että visuaalinen esitystapa ja pelkistäminen stimuloivat ajattelua ja keskustelua organisaation sisällä. Vaikka matriisi ei kerro paljoakaan riskien syistä tai seurauksista, se madaltaa kynnystä käydä riskikeskustelua organisaation eri toimintojen välillä tai johtoryhmässä ja hallituksessa. Useissa riskienhallinnan akateemisissa tutkimuksissa onkin pantu merkille, että mitattavuutta ja tarkkuutta tärkeämpää on hahmotella suuntaa antavia kuvauksia riskeistä ja kannustaa kuvittelemaan eri riskien vuorovaikutussuhteita (Millo & MacKenzie, 2009; Jordan et al., 2013; 2018). Toisaalta matriisin visuaalinen esitystapa mahdollistaa myös riskihahmotelmien johtopäätösten koostamisen yhteen yksinkertaistetussa muodossa. Tällöin matriisi voi antaa varsinkin yrityksen ylimmälle johdolle ja hallitukselle läpivalaisevan yleiskatsauksen organisaatiolle relevantista riskikentästä.

Todennäköisyydet-vaikutukset -matriisista on myös se hyöty, että jos tietyn riskin vaikutukset (riskin toteutuessa) arvioidaan olemattomaksi tai vähäiseksi, voidaan todeta, että kyseisen riskin hallitsemiseen ei kannata käyttää juurikaan resursseja (etenkään, jos toteutumisen todennäköisyys on samalla matala). Usein yritysten ”lopullisissa” (esim. hallitukselle esitettävissä) riskimatriiseissa ei tästä syystä usein näykään riskejä Kuvion 1 vihreällä alueella. Näistä syistä suositamme myös uuden riskienhallintamallimme yhteydessä, että media-alan yritykset sijoittavat tunnistetut riskit – ainakin ne, joiden vaikutus yritykselle on vähintään kohtalainen – jatkossakin visuaaliseen matriisiin. Kuitenkin riskien todennäköisyyksien ja vaikutusten arviointiin, mikä tapahtuu ennen matriisivisualisointia, tarjoamme muutamia uusia ohjenuoria alla (mm. todennäköisyyksien aikajänteen eksplisiittinen määrittäminen; vaikutusten arvioiminen worst case -skenaariossa).

Työkalujen tärkein rooli on avartaa ajattelua riskien suhteen ja tukea organisaation sisäistä kommunikaatiota riskeistä. Olemme yllä olevassa katsauksessa muutamaan kertaan viitanneet siihen, onko tietystä mallista tai työkalusta (esim. riskiluokittelu, todennäköisyydet-vaikutukset -matriisi) hyötyä tai apua organisaatiolle ja sen jäsenille riskien tunnistamisessa tai hallinnassa, taikka riskeihin liittyvässä kommunikaatiossa organisaation sisällä. Viimeaikaisempien tutkimusten (Millo & MacKenzie, 2009;

Jordan et al., 2018; Taarup-Esbensen 2019; Kraus et al., 2024) mukaan riskienhallinnan työkalujen pääasiallinen rooli ja hyöty ei olekaan siinä, että ne antaisivat suoria tai ”oikeita” vastauksia siihen, mitä riskejä yritys tulee kohtaamaan, kuinka vakavia ne ovat, ja/tai miten niitä pitäisi hallita. Tällaisen mekanistisen näkemyksen sijaan viimeaikaiset tutkimukset korostavat riskienhallinnan – ja itse riskienkin – kognitiivista ja kulttuuripohjaista luonnetta – ja sitä myöden juuri riskinhallintatyökalujen roolia ajattelun ja kognitioiden avartamisessa sekä organisaatiokulttuurin ja -kommunikaation tukemisessa.

Kognitiivinen näkökulma riskienhallintaan laajentaa perinteistä, teknistä ja laskentakeskeistä lähestymistapaa. Se korostaa riskien käsittelyyn liittyvää yksilötason subjektiivisuutta (Taarup-Esbensen, 2019). Tässä näkökulmassa riskit ymmärretään yhä objektiivisina, tarkastelijasta riippumattomina ilmiöinä, mutta samalla myönnetään, että viime kädessä niiden havainnointi on riippuvaista yksittäisistä ihmisistä. Tällöin riskit ja niiden hallinta väistämättä heijastelevat ihmisten henkilökohtaisia taipumuksia ja kannustimia sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

Tähän liittyen viimeaikaisessa kirjallisuudessa on tarkasteltu myös riskienhallinnan emotionaalista, tunteisiin liittyvää puolta (Repenning et al., 2021; Carlsson-Wall et al., 2021). Tunteiden kirjo on laaja, ja erilaiset tunteet voivat vaikuttaa riskikäsitteisiin sekä riskienhallintaan organisaatiossa, ja päinvastoin. Syy-seuraussuhde riskienhallinnan ja yksilön tunteiden välillä voi siis toimia kahdensuuntaisesti. Esimerkiksi tilintarkastukseen liittyvästä tutkimuksesta tiedetään, että henkilöstön kokeman pelokkuuden on nähty vahvistavan liiketoimintariskien aistimista (Guénin-Paracini et al., 2014). Esimerkiksi Baxter et al. (2019) havaitsivat, että ammattilaistason jalkapallojoukkueen johdon budjetointikäytäntöjen taustalla vaikutti tunnetasolla koettu pelko joukkueen fanien aggressiivisesta käytöksestä ja sen vaikutuksesta lipputuloihin. Koettu pelko välittyi varovaisempiin arvioihin lipputuloista. Samalla pelko ei kuitenkaan aina yksiselitteisesti lisää varovaisuutta. Erityisesti toimialoilla, joihin liittyy intohimoja, symbolista kilpailua ja imagokysymyksiä, epäonnistumisen pelko ei-taloudellisissa asioissa voi johtaa lisääntyneeseen taloudellisten riskien ottamiseen (Carlsson-Wall et al. (2016). Toisaalta joissakin tutkimuksissa on myös havaittu, päätöksenteon kriittisyyttä voivat vähentää myös innostuksen ja ilon kaltaiset positiiviset tunteet (Kida et al., 2001; Moreno et al., 2002).

Riskienhallinta voi myös saada aikaan tunnetiloja ihmisissä, joihin kyseiset käytännöt vaikuttavat. Erityisesti laskennalliset käytännöt kuten budjetointi, raportointi ja tilintarkastus antavat helposti vaikutelman hallittavuudesta. Esimerkiksi pelkistetyt numeeriset mallit voivat hälventää kuvaa toimintaympäristön monimutkaisuudesta ja vähentää näin epävarmuuksien käsittelyyn liittyvää epämukavuutta (Taffler et al., 2017). Yleisesti ottaen epävarmuuksien muuttaminen helpommin käsitettäviksi riskeiksi lisää mukavuutta ja muita positiivisia tunteita. (Guénin-Paracini et al., 2014; Taffler et al., 2017; Repenning et al., 2021).

Epävarmuuksien sivuuttaminen ja sitä kautta koettava mukavuus voivat taas sekä parantaa että haitata riskien havainnointia ja päätöksenteon laatua. Yhdeksi riskienhallinnan haasteeksi voi täten muodostua tasapainoilu riskienhallintaan liittyvän mukavuuden ja epämukavuuden välillä (Gendron et al., 2021). Kaiken kaikkiaan tunteiden ja riskienhallinnan

väliset kytkökset ovat joka tapauksessa monimutkaisia. Tärkeää onkin tiedostaa ilmiön moninaisuus ja se, ettei riskienhallinta ole immuunia henkilöstön ja johtajien tunnekokemuksille.

Tunteiden lisäksi kognitiivinen näkökulma riskienhallintaan kiinnittää huomiota myös mm. riskinottohaluun. Viimeaikaisissa riskienhallinnan oppaissa (esim. Rejda, 2001; Fraser et al., 2021) ja johtamisviitekehyksissä (COSO, 2004; ISO 31 000, 2009) pyritäänkin jäsentämään erikseen riski-informaation tuottamiseen ja analysointiin liittyviä käytäntöjä ja puitteita sekä organisaation tavoitteita riskinottohalun ja -profiilin suhteen. Organisaation riskinottohalun määrittelyminen kytkee riskienhallinnan prosessit kokonaisvaltaisempaan strategiseen päätöksentekoon organisaatiossa.

Kulttuuriperäinen näkökulma riskienhallintaan huomio myös kontekstin ja sidosryhmät. Kulttuuriperäiset ja ns. suhteissa rakentuvat näkökulmat laajentavat edellä käsiteltyä kognitiivista näkökulmaa edelleen. Yksilön subjektiivisten riskikäsitteiden lisäksi kulttuuriperäiset näkökulmat kiinnittävät huomiota riskikäsitteiden kanssa vuorovaikuttaviin kontekstuaalisiin tekijöihin yksikön ja organisaation toimintaympäristössä. Tässä näkemyksessä ihmiset eivät pelkästään analysoi toimintaympäristöään, vaan heidän oma toimintansa vaikuttaa riskikäsitteiden muodostumiseen ja jopa riskeille altistumiseen. Sosiaalinen ympäristö ja kulttuuri vaikuttavat siis riskien hahmottamiseen ja käsittelyyn yksilötasoa laajemmin sekä organisaation sisäpuolella että ulkopuolella. Nämä näkökulmat auttavat huomaamaan, että käytännössä riskien analysoimisen ja päätöksenteon välinen suhde ei aina ole tarkkarajaista ja suoraviivaista.

Kirjallisuudessa on mm. havaittu, että riskienhallinnan toteuttaminen on riippuvaista useista tapauskohtaisista tekijöistä. Mikesin (2009; 2011) tutkimukset selvittivät, miten erot organisaatioiden kulttuureissa selittävät erilaisia riskienhallinnan toteutustapoja ja tavoitteita jopa saman toimialan sisällä. Erityisesti organisaatioiden orientoituminen taloudelliseen laskennallisuuteen vaikutti riskienhallinnan soveltamisalaan: riskien määrällistämiseen, riski-informaation koostamiseen, riskinäkökulmien huomioimiseen suoritusmittauksessa sekä hankalasti mitattavien riskien käsittelyyn.

Kulttuuriperäisessä riskienhallinnan tutkimuksissa on myös kiinnitetty entistä enemmän huomiota riskien kommunikointiin ja siinä käytettyihin johtamistyökaluihin kuten riskiraportteihin ja -matriiseihin (Millo & MacKenzie, 2009; Power, 2016; Jordan et al., 2018; Tekathen & Dechow, 2013; 2020). Organisaatioiden eri osastojen välinen tiedonvaihto ja riskien käsitteellistäminen vaikuttavat siihen, mitä asioita huomioidaan, priorisoidaan ja vastaavasti sivuutetaan riskienhallinnassa (Arena et al., 2017; Themsen & Skærbæk, 2018; Tekathen & Dechow, 2020). Organisaatioiden sisäinen dynamiikka, valtasuhteet ja mahdolliset intressiristiriidat vaikuttavat myös riskienhallintaan (Arena et al., 2010; 2017). Erityisesti, jos organisaation kulttuuri suosii laskennallisuutta, talouden kieli saattaa jyrätä ei-rahmääräisesti esitettyjä riskinäkemymiä ja kaventaa keskustelua organisaatiolle merkityksellisistä riskitekijöistä. Esimerkiksi pyrkimys hinnoitella kehityshankkeisiin tai asiakastytyväisyyteen liittyviä riskejä voi vähentää huomiota taustalla olevista, pohjimmiltaan ei-rahmääräisistä ajureista, prosesseista ja niihin liittyvistä epävarmuuksista – vaikka riskeistä yritettäisiinkin keskustella (Tekathen & Dechow, 2020).

Joka tapauksessa kulttuuriperäiset näkökulmat siirtävät riskienhallinnan painopistettä perinteisestä riskien tunnistamisesta ja mittaamisesta kohti monipuolisempaa havainnointia ja toimenpiteiden laatimista – sekä sitä, että toimenpiteet olisivat legitiimejä organisaation ja jopa yhteiskunnan kannalta (Taarup-Esbensen, 2019; Hardy et al., 2020). Tämän myötä riskienhallinnan rooli laajenee pelkästä epävarmuuksien vähentämisestä riskien kommunikointiin ja strategiatyön tukemiseen. Hardy et al. (2020) muistuttavat, että monipuolinen riskienhallinta kytkee menneisyyden tapahtumiin liittyvän informaation käsittelyyn, nykymomentin toimenpiteet ja tulevaisuuden ennakoinnin jatkuvaksi ja organisaatiota osallistavaksi prosessiksi.

Kulttuuriperäisistä ja suhteissa rakentuvista riskienhallinnan näkökulmista onkin tullut entistä ajankohtaisempia aikana, jolloin sidosryhmien painoarvo korostuu. Ne auttavat erityisesti ymmärtämään organisaation ja riskienhallinnan suhdetta ympäröivään yhteiskuntaan (Power, 2004; Hardy et al., 2020). Esimerkiksi maineriskejä syntyy monimutkaisessa vuorovaikutussuhteessa, jossa organisaatiot tulkitsevat ympäröivän yhteiskunnan asenteita, kuvittelevat eri sidosryhmien mahdollisia reaktioita ja mukauttavat toimintaansa sen mukaisesti – vahvistaen maineriskien merkitystä ja pelkoa entisestään (Power et al., 2009). On myös mahdollista, että tietyn riskin hallitsemiseksi laaditut toimenpiteet voivat luoda uusia ja odottamattomia, toissijaisia riskejä (Power, 2004) tai harhaanjohtavan turvallisen vaikutelman (Taarup-Esbensen, 2019).

Erityisesti kehityskulkuriskien tunnistamisessa voi olla hyötyä myös skenaarioanalyysistä. Mitä tulee alempana ehdottamaamme uuteen, ”*kehityskulkuriski vs. tapahtumariski*”-riskiluokitteluun, strategista skenaarioanalyysia voidaan hyödyntää erityisesti kehityskulkutyypisten riskien tunnistamisessa, sekä hallintatoimenpiteiden hahmotamisessa sen varalta, että tunnistettu kehityskulku kiihtyy tai hidastuu. Strategisen skenaarioanalyysin tuloksena voitaisiin tunnistaa keskeisimmiksi toimintaympäristön trendeiksi esimerkiksi seuraavat:

- ”Internetin hakukoneiden ja sosiaalisen median alustojen yleistymisen murentaa painetun median tilaus- ja mainostuloja”
- ”Postituskulut nousevat jatkuvasti (yleistä inflaatiota paljon nopeammin)”

Skenaarioanalyysin aikana, tai edes vielä sen jälkeisen strategisen suunnittelun aikana, näitä toimintaympäristön trendejä ei välttämättä vielä pidetä strategisina riskeinä. Sen sijaan ne ovat siinä vaiheessa vasta oletettuja trendejä, joiden pohjalle yritys suunnittelee strategiaansa. Mutta strategisen suunnittelun aikana, etenkin jos tietyt trendit muodostuvat uuden strategian kulmakiviksi, voidaan miettiä, muodostaako tietty trendi myös tosiasiallisen riskin yritykselle. Näin on etenkin silloin, jos tietty trendi, joka on strategian kulmakivenä, satuukin yhtäältä merkittävästi jyrkkenevään tai kiihtymään tulevaisuudessa, taikka toisaalta hidastumaan tai peruuntumaan. Juuri tästä syystä ”*kehityskulkuriski vs. tapahtumariski*”-riskiluokittelussamme kehityskulkuriskien alatyypit ovat se, että (a) kehityskulku joko jyrkkenee äkillisesti (esim. ”Painetun median tilaus- ja mainostulojen mureneminen jyrkkenee äkillisesti”) tai (b) peruuntuu tai kääntyy (”Postituskulujen nousu kääntyy laskuun (esim. uusien robotti- ja drooniteknologioiden myötä). Edellisessä (a) tapauksessa riskienhallintatoimenpiteiden täytyy sisältää entisestään lisättävät strategiset panostukset jyrkkenevään

trendiin vastaamiseksi. Jälkimmäisessä (b) tapauksessa riskinhallintatoimenpiteet voivat taas sisältää vastaavien strategisten panostusten vähentämisen tai jopa perumisen.

3. Kyselyeksperimentti suomalaisten media-alan yritysten johtajille

3.1. Kyselyeksperimentissä testatut uuden riskienhallintamallin pääpiirteet

Tutkimushankkeessa oli kolme vaihetta, joista kaksi ensimmäistä vaihetta olivat eksploraatiivisia, parhaita nykykäytäntöjä kartoittavia vaiheita: (I) kirjallisuuskatsaus ja (II) osallistuva haastattelu/case-tutkimus. Kirjallisuuskatsauksen (I) tulokset esiteltiin tämän raportin edellisessä luvussa. Haastattelututkimus (II) kahdessa suomalaisessa media-alan yrityksessä käsitti n. 20 ylimmän johdon ja asiantuntijoiden haastattelua. Haastatteluiden tarkoituksena oli muodostaa kokonaiskuva siitä, miten isot media-alan yritykset Suomessa määrittelevät ja hallitsevat riskejään. Luottamuksellisuussyistä emme raportoi haastattelututkimuksen tuloksia ulospäin, vaan aineisto toimi perustana ja kaikupohjana kyselyeksperimentin rakentamiselle sekä sen tulosten analysoimiselle sekä hankkeemme yleisten johtopäätösten muodostamiselle. Hankkeen kolmas vaihe – (III) kyselyeksperimentti media-alan yritysten johtajille – oli puolestaan edellisissä vaiheissa tunnistettuja parhaita käytänteitä ja riskienhallintamallin valittuja komponentteja testaava vaihe. Loppuraportin tässä osiossa raportoimme tiiviisti kolmannen vaiheen, eli kyselyeksperimentin pääasialliset tulokset.



Kuvio 2. Kyselyeksperimentin perusrakenne.

Kuviossa 2 on kuvattuna kyselyeksperimentin perusrakenne. Kyselyeksperimentin pääta-
koituksena oli testata media-alan johtajien näkemyksiä (1) kahden erilaisen *riskiluokittelun*
käyttökelpoisuudesta, sekä (2) kahden erilaisen *riskienhallintatoimenpide-luokittelun* käyt-
tökelpoisuudesta. Kullekin vastaajalle esitettiin satunnaisesti (1) yksi kahdesta riskiluokit-
telusta ja (2) yksi kahdesta riskienhallintatoimenpide-luokittelusta. Kyselyeksperimenttiin
osallistui vastaajina 92 johtoryhmän jäsentä suomalaisista media-alan yritysistä.

Toinen kahdesta (1) riskiluokittelusta oli perinteinen, edelläkin kuvattu luokittelu: strategi-
set vs. operatiiviset vs. vahinko- vs. finanssiriskit. Toinen esitetyistä riskiluokitteluista oli
kirjallisuuskatsauksen ja osallistavan haastattelututkimuksen perusteella luomamme uusi
riskiluokittelumalli, joka erottelee riskit kehityskulkuriskeihin ja tapahtumariskeihin. Ku-
viot 3 ja 4 alla näyttävät, miten nämä kaksi luokittelua esitettiin kyselyeksperimenttiin osal-
listuneille johtajille:

Alla on esitelty yksi luokittelu erityyppisistä **riskeistä**, joille yritys voi altistua liiketoiminnassaan. Tutustu riskityyppeihin ja niihin
liittyviin esimerkkeihin alla, ja vastaa sitten muutamiin kysymyksiin niitä koskien.

Riskityyppi I) Strategiset riskit

- Esimerkki: ”Emme onnistu strategiamme jalkauttamisessa”
- Esimerkki: ”Geopoliittinen kriisi Baltiassa”
- Esimerkki: ”Painetun median tilaus- ja mainostulot murenevat”

• **Riskityyppi II) Operatiiviset riskit**

- Esimerkki: ”Tietoturvamme ei pysty estämään tietomurtoa asiakastietoihin”
- Esimerkki: ”Mediatuotteiden arvonalisävero nousee”

• **Riskityyppi III) Vahinkoriskit**

- Esimerkki: ”Painotalon tulipalo”
- Esimerkki: ”Yksittäisen toimittajan/työntekijän korruptio”

• **Riskityyppi IV) Finanssiriskit**

- Esimerkki: ”Korkokustannusten äkillinen nousu”
- Esimerkki: ”Postituskulujen jatkuva kallistuminen”

Kuvio 3. Kuvakaappaus kyselyeksperimentin vastaajille esitetystä perinteisestä riskiluokittelusta

Alla on esitelty yksi luokittelu erityyppisistä **riskeistä**, joille yritys voi altistua liiketoiminnassaan. Tutustu riskityyppeihin ja niihin liittyviin esimerkkeihin alla, ja vastaa sitten muutamiin kysymyksiin niitä koskien.

Riskityyppi I): ”Kehityskulku”-riskit

- Esimerkki: ”Internetin hakukoneiden ja sosiaalisen median alustojen yleistymisen murentaa painetun median tilaus- ja mainostuloja”
- Esimerkki: ”Postituskulut nousevat jatkuvasti (yleistä inflaatiota paljon nopeammin)”

Riskin alatyypit I.a): ”Kehityskulku” jyrkkenee äkillisesti

- Esimerkki: ”Painetun median tilaus- ja mainostulojen mureneminen jyrkkenee äkillisesti”

Riskin alatyypit I.b): ”Kehityskulku” peruuntuu tai kääntyy

- Esimerkki: ”Postituskulujen nousu kääntyy laskuun (esim. uusien robotti- ja drooniteknologioiden myötä)”

Riskityyppi II): ”Tapahtuma”-riskit

Riskin alatyypit II.a) Tietyn liiketoimintamme tai markkina-asemamme äkillinen vaikeutuminen (vaikeutumisen tarkasta syystä riippumatta)

- Esimerkki: ”Liiketoiminnan harjoittaminen Baltiassa muuttuu mahdottomaksi”
- Esimerkki: ”Mediatuotteiden arvonlisävero nousee”

Riskin alatyypit II.b) Tietty ulkoinen tai sisäinen tapahtuma, joka voi vaikeuttaa liiketoimintaamme tai markkina-asemaamme monella tavalla

- Esimerkki: ”Low cost/price” -sisältöä tuottava tekoäly-toimija tulee Suomen mediemarkkinoille”
- Esimerkki: ”Tunnettu toimittajamme/työntekijämme osoittautuu korruptoituneeksi/huijariksi”

Riskin alatyypit II.c) Tietyn merkittävän strategisen hankkeen tai investoinnin epäonnistuminen

- Esimerkki: ”Verkkokauppa-alustan kehitysprojektimme epäonnistuu”

Kuvio 4. Kuvakaappaus kyselyeksperimentin vastaajille esitetystä uudesta riskiluokittelusta

Riippumatta siitä, kumpi (1) riskiluokittelu (Kuvio 3 vai 4) tietylle vastaajalle näytettiin, hänelle näytettiin riskiluokittelukysymyksiin vastaamisen jälkeen satunnaisesti (2) yksi kahdesta riskienhallintatoimenpide-luokittelusta. Näin toimittiin siksi, että (2) kahden riskienhallintatoimenpide-luokittelun käyttökelpoisuutta voitaisiin verrata riippumattomasti ja erillään kahdesta (1) riskiluokittelusta.

Kuten (1) riskiluokittelunkin kohdalla, toinen esitetyistä (2) riskienhallintatoimenpide-luokitteluista oli perinteisen mallin mukainen. Perinteisessä mallissa (ks. Kuvio 5) eroteltiin vain kaksi hallintatoimenpiteiden päätyyppiä: hallintatoimenpiteet riskin toteutumisen todennäköisyydelle vs. riskin vaikutukselle. Toinen, puolelle vastaajista esitetty hallintatoimenpiteiden luokittelu sen sijaan erotteli neljä hallintatoimenpiteiden päätyyppiä (ks. Kuvio 6): (i) toimenpiteet tietyn riskin toteutumisen todennäköisyyden vähentämiseksi; (ii) toimenpiteet tietyn riskin negatiivisen vaikutuksen vähentämiseksi; (iii) tarkkailutoimenpiteet ja -mittarit, joilla todetaan, milloin riski on toteutumassa; ja (iv) B-suunnitelmat toimenpiteistä, joihin ryhdytään, jos riski silti toteutuu.

Alla on esitelty yksi luokittelu erityyppisistä riskinhallintatoimenpiteistä, joita yritys voi käyttää riskienhallinnassaan. Tutustu ensin riskinhallintatoimenpiteiden tyyppeihin ja niihin liittyviin esimerkkeihin alla. Vastaa sitten muutamiin kysymyksiin niitä koskien.

Alla olevat esimerkit riskinhallintatoimenpiteille on hahmoteltu seuraaville esimerkkiriskeille:

- ”Esimerkkiriski 1: Liiketoiminnan harjoittaminen Itä-Euroopassa muuttuu mahdottomaksi”
- ”Esimerkkiriski 2: Tunnettu toimittajamme/työntekijämme osoittautuu korruptoituneeksi/huijariksi”

Hallintatoimenpiteen tyyppi 1) Hallintatoimenpiteet – riskin todennäköisyys

- ”Esimerkkihallintatoimenpide 1.1: Ylläpidetään aktiivisesti hyviä suhteita viranomaisiin maassa Itä-Euroopassa”
- ”Esimerkkihallintatoimenpide 1.2: Edellytetään kaikkien uutisjuttujen lähteiden kirjaamista toimituksen tietokantaan”

Hallintatoimenpiteen tyyppi 2) Hallintatoimenpiteet – riskin vaikutus

- ”Esimerkkihallintatoimenpide 2.1: Vähennetään investointeja ja altistumista Itä-Euroopan maille” tai ”Käynnistetään toimenpiteet Itä-Euroopan toimintojen myymiseksi”
- ”Esimerkkihallintatoimenpide 2.2: Hillitään toimittajien tunnettuuden/henkilöbrändien kehittymistä, ja brändimme riippuvuutta henkilöbrändeistä” tai ”Käydään läpi kaikkien toimittajien jutut viime vuodelta ja vedetään ’takaisin’ kaikki vähänkään epäilyttävät jutut”

Kuvio 5. Kuvakaappaus kyselykseen vastaajille esitetystä perinteisestä riskienhallintatoimenpiteiden tyypittelystä

Alla on esitelty yksi luokittelu erityyppisistä riskinhallintatoimenpiteistä, joita yritys voi käyttää riskienhallinnassaan. Tutustu ensin riskinhallintatoimenpiteiden tyyppeihin ja niihin liittyviin esimerkkeihin alla. Vastaa sitten muutamiin kysymyksiin niitä koskien.

Alla mainitut esimerkit riskinhallintatoimenpiteille olettavat, että yrityksenne on tunnistanut seuraavat kaksi strategista riskiä:

- ”Esimerkkiriski 1: Liiketoiminnan harjoittaminen Itä-Euroopassa muuttuu mahdottomaksi”
- ”Esimerkkiriski 2: Tunnettu toimittajamme/työntekijämme osoittautuu korruptoituneeksi/huijariksi”

Hallintatoimenpiteen tyyppi 1) Toimenpiteet tietyn riskin toteutumisen todennäköisyyden vähentämiseksi

- ”Esimerkkihallintatoimenpide 1.1: Ylläpidetään aktiivisesti hyviä suhteita viranomaisiin maassa Itä-Euroopassa”
- ”Esimerkkihallintatoimenpide 1.2: Edellytetään kaikkien uutisjuttujen lähteiden kirjaamista toimituksen tietokantaan”

Hallintatoimenpiteen tyyppi 2) Toimenpiteet tietyn riskin negatiivisen vaikutuksen vähentämiseksi

- ”Esimerkkihallintatoimenpide 2.1: Vähennetään investointeja ja altistumista Itä-Euroopan maille”
- ”Esimerkkihallintatoimenpide 2.2: Hillitään toimittajien tunnettuuden/henkilöbrändien kehittymistä, ja brändimme riippuvuutta henkilöbrändeistä”

Hallintatoimenpiteen tyyppi 3) Tarkkailutoimenpiteet ja -mittarit, joilla todetaan, milloin riski on toteutumassa

- ”Esimerkkihallintatoimenpide 3.1: Jos mihinkään Itä-Euroopan maahan kohdistuu geopoliittisia vastakkainasetteluita, todetaan, että riski on toteutumassa”
- ”Esimerkkihallintatoimenpide 3.2: Tehdään satunnaistarkastuksia tuplatsekkauksia toimittajien lähteistä”

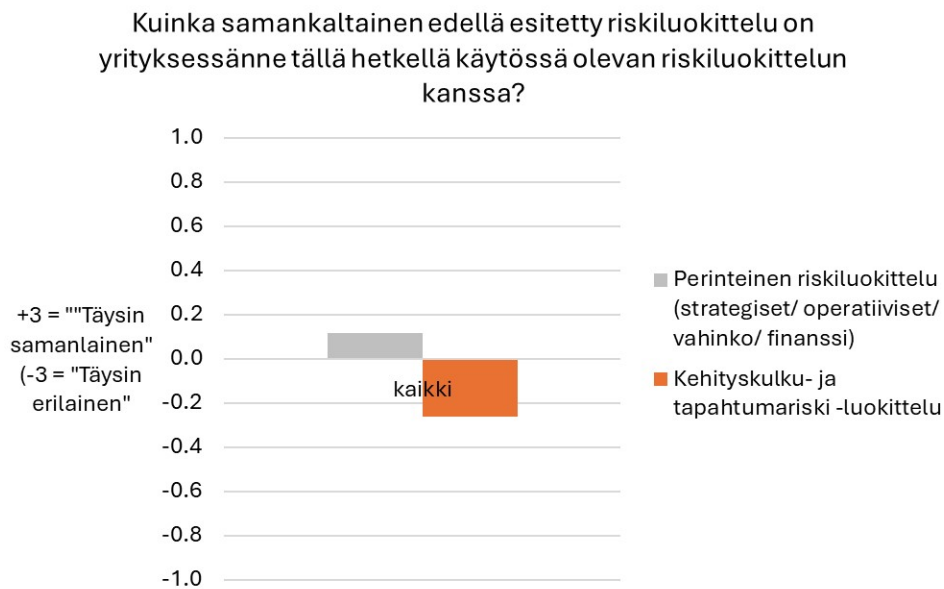
Hallintatoimenpiteen tyyppi 4) B-suunnitelmat toimenpiteistä, joihin ryhdytään, jos riski silti toteutuu

- ”Esimerkkihallintatoimenpide 4.1: Jos liiketoiminnan harjoittaminen Itä-Euroopassa muuttuu mahdottomaksi, käynnistetään välittömästi toimenpiteet liiketoimintojen myymiseksi”
- ”Esimerkkihallintatoimenpide 4.2: Jos tunnettu toimittajamme osoittautuu huijariksi, irtisanotaan toimittaja ja vedetään kaikki hänen kirjoittamansa jutut ’takaisin’”

Kuvio 6. Kuvakaappaus kyselykseen vastaajille esitetystä uudesta riskienhallintatoimenpiteiden tyypittelystä

3.2. Kyselyeksperimentin tulokset: Riskiluokittelut

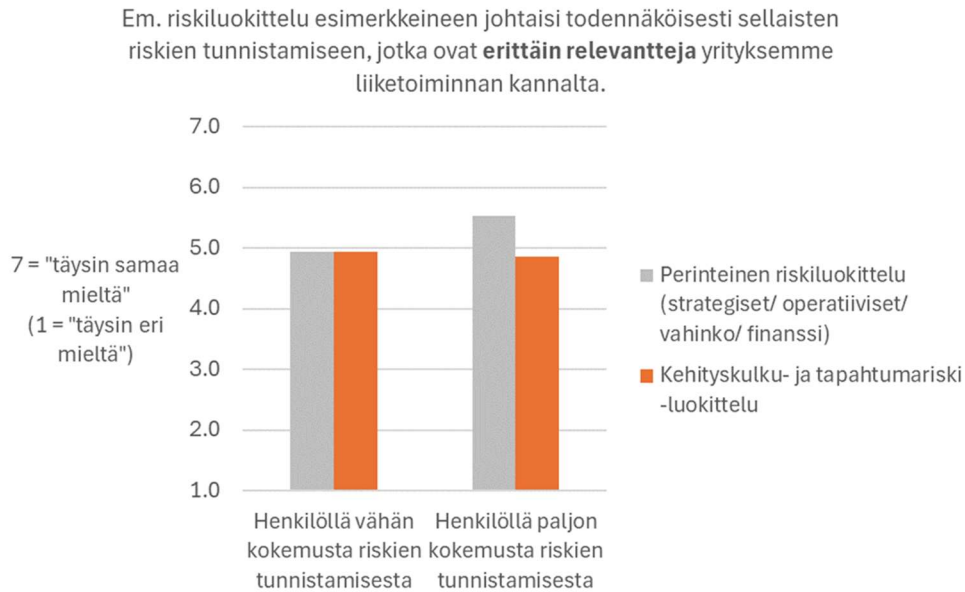
Koska toinen kahdesta esitetystä riskiluokittelusta oli (1) perinteinen riskiluokittelu (strategiset vs. operatiiviset vs. vahinko- vs. finanssiriskit; ks. Kuvio 3) ja toinen oli (2) kehittämämme uusi, kehityskulku- ja tapahtumariski-luokittelu (ks. Kuvio 4), vertailemme ensin sitä, kuinka samankaltaisena vastaajat pitivät näkemäänsä riskiluokittelua suhteessa yrityksessään nykyisin käytössä olevaan riskiluokitteluun. Kuvio 7 esittää tulokset tältä osin. Kuten kuviosta nähdään, johtajat, joille esitettiin (1) perinteinen riskiluokittelu, pitivät luokittelua selkeästi enemmän yrityksensä nykyisen riskiluokittelun kaltaisena kun johtajat, joille esitettiin (2) uusi, kehityskulku- ja tapahtumariski-luokittelu. Tämä on intuitiivisesti looginen tulos – mutta myös lisää luottamustamme siihen, että kyselyeksperimenttiin vastanneet johtajat sekä lukivat heille esitetyt luokittelut huolellisesti että vastasivat kysymyksiin huolellisesti.



Kuvio 7. Vastanneen johtajan arvio hänen näkemänsä riskiluokittelun samankaltaisuudesta yrityksen nykyiseen riskiluokitteluun nähden

Kyselyeksperimentin varsinaiset päätulokset kahden riskiluokittelun suhteen esittelemme alla erikseen sellaisten johtajien osalta, joilla on enemmän aiempaa kokemusta yrityksen riskienhallinnasta, ja sellaisten johtajien osalta, joilla on vähempää aiempaa kokemusta tästä. Tämä erottelu on relevantti, koska kyselyeksperimenttiin vastanneiden johtajien vastaukset erosivat jokseenkin riippuen aiemmasta kokemuksesta.

Ensimmäinen päätulos ja -havainto on, että vähemmän riskienhallintakokemusta omaavat johtajat pitivät kumpaakin riskiluokittelua yhtä hyvänä tai käyttökelpoisena, kun taas kokeneemmat johtajat pitivät (1) perinteistä riskiluokittelua hieman käyttökelpoisempänä. Esimerkiksi Kuvio 8 näyttää tämän tuloksen sen osalta, miten vastaajat arvioivat luokittelun hyvyttä sen suhteen, johtaisiko luokittelun käyttö ”todennäköisesti sellaisten riskien tunnistamiseen, jotka ovat erittäin relevantteja yrityksemme liiketoiminnan kannalta”.

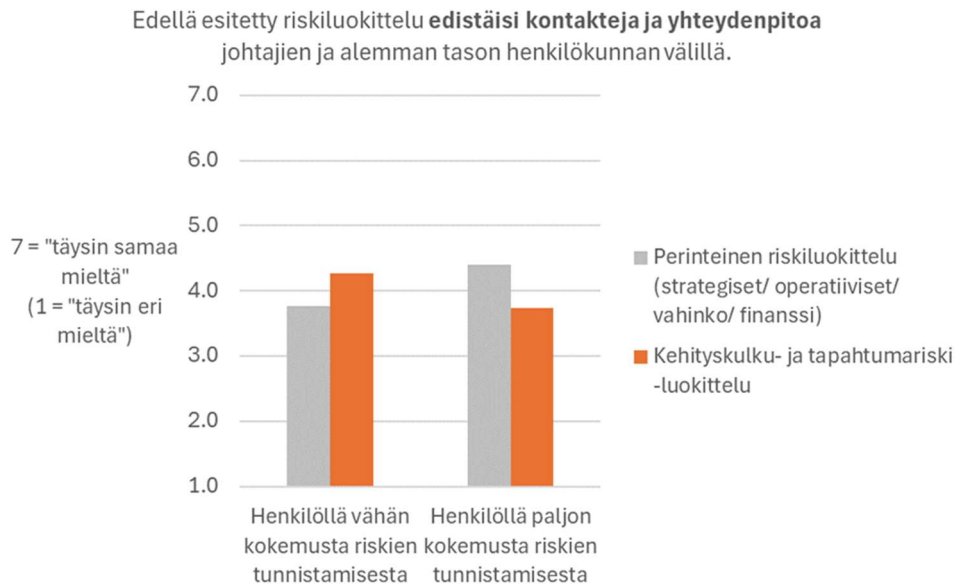


Kuvio 8. Riskiluokittelun käyttökelpoisuus liiketoiminnan kannalta relevanttien riskien tunnistamisessa

Kuvio 9 näyttää edelleen, että organisaation sisäisen riskeihin liittyvän kommunikaation kannalta vähemmän kokeneet johtajat pitivät uutta, kehityskuluriski vs. tapahtumariski -luokittelua tehokkaampana. Eli vähemmän riskienhallintakokemusta omaavat johtajat näkevät uuden mallin edistävän paremmin ”kontakteja ja yhteydenpitoa johtajien ja alemman tason henkilökunnan välillä”. Tämä on tärkeää, koska kuten kirjallisuuskatsauksessa todettiin, nykyisen akateemisen näkemyksen mukaan organisaation sisäisen riskikommunikaation tehostaminen on yksi riskienhallintatyökalujen tärkeimmistä tehtävistä.

Merkittävä syy siihen, miksi enemmän aiempaa riskienhallintakokemusta omaavat johtajat pitivät perinteistä riskiluokittelua aavistuksen parempana kuin kehittämämme uutta riskiluokittelua, on tottumus ja ”ei keksitty täällä” (not invented here) -ilmiö. Toisin sanoen tottumus perinteiseen riskiluokitteluun saa todennäköisesti riskienhallinnasta kokemusta omaavat johtajat pitämään sitä hieman parempana kuin esitettyä uutta luokittelumallia. Tästä huolimatta on huomattava, että uudenkin luokittelumallin käyttökelpoisuus arvioidaan keskimäärin selvästi vastauskaalan (1-7) keskikohdan (4) yläpuolelle – myös kokeneiden johtajien joukossa. Tämä lisää luottamustamme siihen, että kehittämämme uusi, kehityskulku- vs. tapahtumariski -luokittelumalli on hyödyllinen lisätyökalu media-alan yrityksille riskien tunnistamisessa.

Koska erityisesti vähemmän riskikokemusta omaavien johtajien joukossa kahden riskiluokittelun käyttökelpoisuudessa ei nähdä olevan eroja, ja ero on pieni kokeneidenkin johtajien joukossa, suositamme alempana (luku 4.), että media-alan yritykset käyttäisivät jatkossa kumpaakin luokittelumallia riskien tunnistamisen apuvälineinä. Erityisesti esitämme, että sekä ”kehityskuluriskien” että ”tapahtumariskien” alle tunnistetaan erikseen vielä strategiset, operatiiviset, vahinko- ja finanssiriskit.



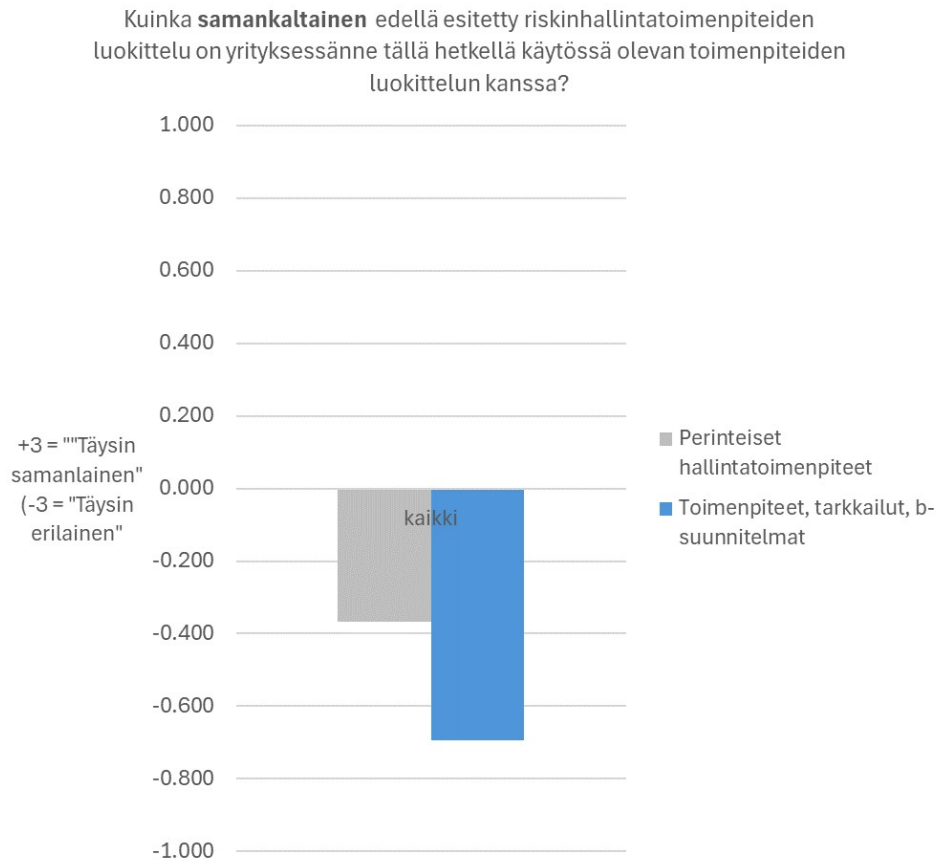
Kuvio 9. Riskiluokittelun käyttökelpoisuus organisaation sisäisen riskeihin liittyvän kommunikation edistäjänä

3.3. Kyselyeksperimentin tulokset: Riskienhallintatoimenpiteet

Kullekin vastaajalle esitettiin yksi toimenpiteiden luokittelumalli: joko (1) perinteinen malli, jossa erotellaan toimenpiteet riskin toteutumistodennäköisyyden hallitsemiseksi vs. riskin vaikutusten hallitsemiseksi (ks. Kuvio 5 yllä), tai (2) kehittämämme uusi malli, jossa hahmotellaan edellisten lisäksi toimenpiteitä riskien toteutumisen tarkkailemiseksi sekä B-suunnitelmia sen varalle, että riskit toteutuvat (ks. Kuvio 6 yllä). Huomattakoon, että vastaajille näytettiin satunnaisesti toinen näistä riskienhallintatoimenpiteiden mallista riippumatta siitä, kumpi riskiluokittelu (Kuvio 3 vai 4) vastaajalle oli näytetty kyselyeksperimentin aiemmassa osiossa. Tällöin kyselyeksperimentin tuloksia riskienhallintatoimenpiteiden osalta voi tarkastella ja tulkita itsenäisesti, riippumatta siitä, kumpi riskiluokittelu tietylle vastaajalle aiemmin esitettiin.

Kuten aiempien, riskiluokitteluja koskevien tulosten kohdalla, vertailemme ensin sitä, kuinka samankaltaisena vastaajat pitivät näkemäänsä hallintatoimenpiteiden luokittelumallia suhteessa yrityksessään nykyisin käytössä olevaan malliin. Kuvio 10 esittää tämän vertailun. Kuten kuviosta nähdään, johtajat, joille esitettiin (1) perinteinen hallintatoimenpideluokittelu, pitivät sitä selkeästi enemmän yrityksensä nykyisen mallin kaltaisena kun johtajat, joille esitettiin (2) uusi ”toimenpiteet, tarkkailut, B-suunnitelmat” -luokittelumalli. Tämä on intuitiivisesti odotettavissa ollut tulos – joka lisää, kuten edellä, luottamustamme siihen, että kyselyeksperimenttiin vastanneet johtajat perehtyivät heille esitettyyn malliin huolellisesti. Huomaa kuitenkin, että myös (1) esitettyä perinteistä luokittelumallia pidetään keskimäärin hieman erilaisena (so. harmaan palkin negatiivinen keskiarvo Kuviossa 10) kuin yritysten nykyisin käytössä olevia malleja. Tämä voi johtua siitä, että monissa

yrityksissä ei nykyisellään välttämättä erotella edes riskien toteutumistodennäköisyyksien hallintatoimenpiteitä riskien vaikutusten hallintatoimenpiteistä (kuten kyselyeksperimentissä esitellyssä ”perinteisessä” mallissa) – vaan riskeille hahmotellaan vain hallintatoimenpiteitä yleisesti, ilman sen kummempaa luokittelua.

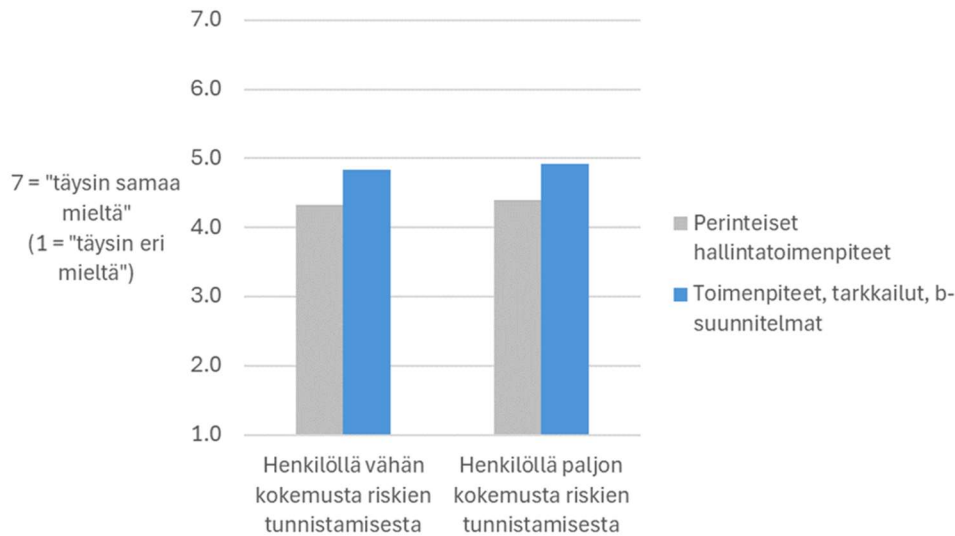


Kuvio 10. Vastanneen johtajan arvio hänen näkemänsä riskinhallintatoimenpiteiden luokittelumallin samankaltaisuudesta yrityksen nykyiseen malliin nähden

Varsinaiset päätulokset riskinhallintatoimenpiteiden suhteen esittelemme taas alla erikseen sellaisten johtajien osalta, jotka omaavat enemmän aiempaa kokemusta yrityksen riskinhallinnasta, ja sellaisten johtajien osalta, joilla on vähempää aiempaa kokemusta tästä.

Ensimmäinen päähavainto riskinhallintatoimenpiteiden suhteen on se, että aiemmasta riskinhallintakokemuksesta riippumatta johtajat pitävät (2) kehittämäämme uutta ”toimenpiteet, tarkkailut, B-suunnitelmat” -luokittelumallia käyttökelpoisempänä kuin (1) perinteistä mallia (joka erottelee ainoastaan todennäköisyyteen vs. vaikutuksiin liittyvät keinot). Kuvio 11 osoittaa tämän tuloksen sen osalta, miten vastaajat arvioivat luokittelun hyvyttä sen suhteen, johtaisiko luokittelun käyttö ”todennäköisesti sellaisten hallintatoimenpiteiden hahmottamiseen, jotka ovat erittäin tehokkaita yksittäisten riskien hallinnassa”.

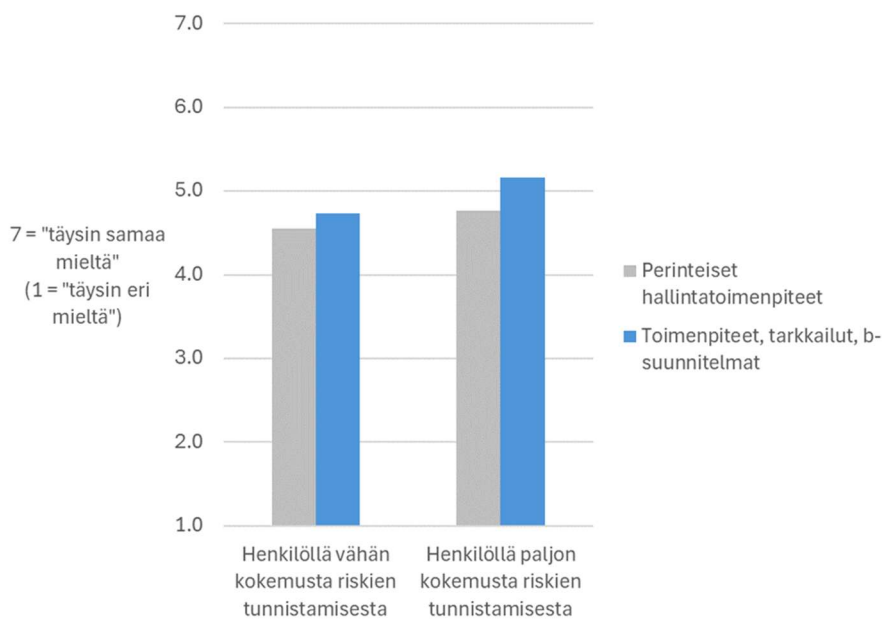
Em. riskinhallintatoimenpiteiden luokittelu johtaisi todennäköisesti sellaisten hallintatoimenpiteiden hahmottamiseen, jotka ovat **erittäin tehokkaita** yksittäisten riskien hallinnassa.



Kuvio 11. Riskienhallintatoimenpiteiden luokittelumallin käyttökelpoisuus riskien hallinnassa

Uuden ”toimenpiteet, tarkkailut, B-suunnitelmat” -mallin katsotaan myös edistävän paremmin organisaation sisäistä, riskeihin liittyvää kommunikaatiota. Kuten Kuvio 12 osoittaa, johtajat kokevat muun muassa, että heidän olisi helpompaa vakuuttaa esihenkilönsä (esim. toimitusjohtaja, hallitus) uuden mallin pohjalta hahmoteltujen hallintatoimenpiteiden tarpeellisuudesta kuin perinteisen mallin pohjalta hahmoteltujen toimenpiteiden.

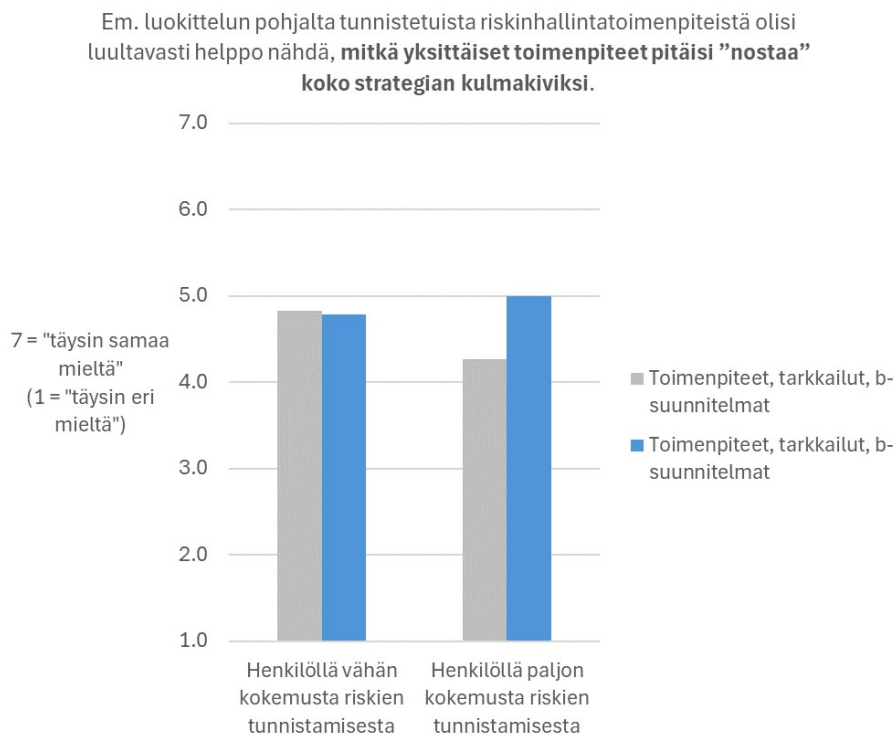
Jos keksisin em. luokittelun pohjalta tietyn riskinhallintatoimenpiteen Y, minun olisi luultavasti helppo vakuuttaa esihenkilöni siitä, että toimenpide Y on syytä suunnitella ja toteuttaa.



Kuvio 12. Riskienhallintatoimenpiteiden käyttökelpoisuus organisaation sisäisen riskeihin liittyvän kommunikaation edistäjänä (esihenkilöiden vakuuttaminen)

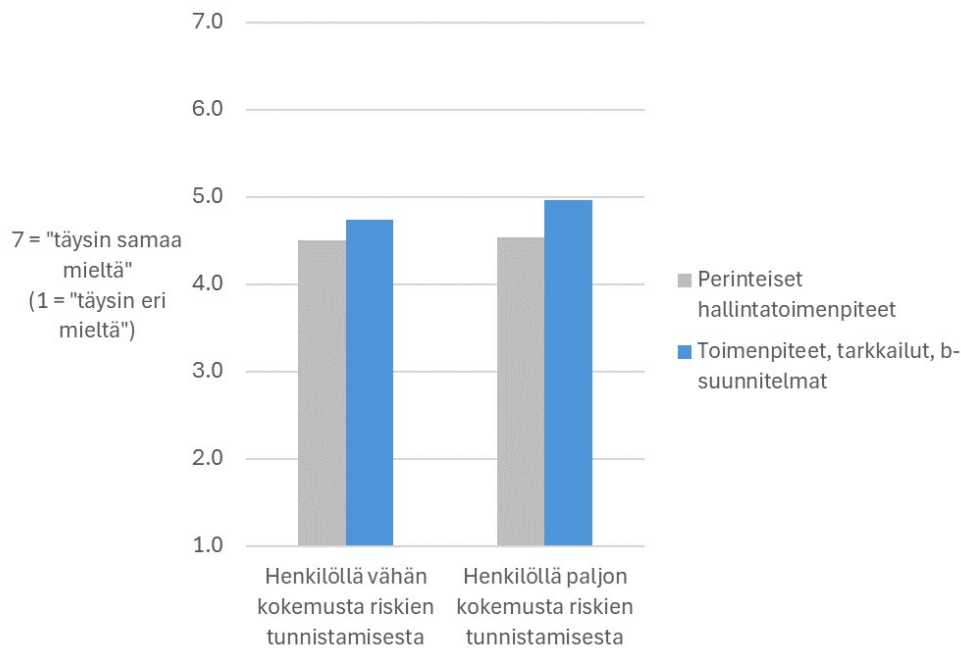
Viimeisenä huomionarvoisena tuloksena on, että johtajat arvioivat uuden ”toimenpiteet, tarkkailut, B-suunnitelmat” -mallin edesauttavan vuorovaikutusta yrityksen riskienhallinnan ja strategisen suunnittelun välillä. Kuvio 13 näyttää, että erityisesti riskienhallinnasta kokemusta omaavat johtajat katsovat, että uuden mallin perusteella on helpompi nähdä, mitkä riskienhallintatoimenpiteet ovat niin oleellisia, että ne pitäisi itse asiassa nostaa koko strategian kulmakiviksi. Tällaiset riskit ja toimenpiteet vastaavat edellä mainitun Kaplanin ja Mikesin (2012) viitekehyksen ajatusta ”strategisista (jäännös)riskeistä” siinä mielessä, että ne ovat oleellisia yrityksen strategialle ja markkinamahdollisuuksien ja kilpailuedun tavoittelussa – eivätkä häiriötekijöitä, joita yritetään eliminoida.

Lisäksi Kuvio 14 osoittaa, että riippumatta aiemmasta riskienhallintakokemuksesta, johtajat katsovat uudesta mallista olevan enemmän hyötyä sen huomaamisessa, vaatiiko tietty riski välitöntä reagointia ja toimenpiteitä – sen sijaan, että sekalaisia toimenpiteitä vain listataan riskienhallintasuunnitelmaan muodon vuoksi. Tavanomaisen ”Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats/ SWOT” -analyysin termein tällaisia välittömän reagoinnin toimenpiteitä tarvitaan yrityksen nykyisten strategisten heikkouksien (**Weaknesses**) korjaamiseen. Sinänsähän riskienhallinnassa tulisikin pääasiassa keskittyä riskeihin, jotka vastaavat mahdollisia tulevaisuuden uhkia (**Threats**), eikä yrityksen jo nykytilanteessa todettuihin heikkouksiin (**Weaknesses**). Siten on erittäin käyttökelpoista, että uuden, ”toimenpiteet, tarkkailut, B-suunnitelmat” -mallin katsotaan selkeyttävän strategian ja riskienhallinnan suhdetta myös näiltä osin. Se osoittaa paremmin, mitkä riskit ja toimenpiteet eivät kuulu riskienhallinnan mahdollisten tulevaisuuden toimenpiteiden joukkoon, vaan strategista reagointia välittömästi vaativiin toimenpiteisiin.



Kuvio 13. Riskienhallintatoimenpiteiden käyttökelpoisuus vuorovaikutuksessa riskienhallinnan ja strategisen suunnittelun välillä: toimenpiteiden nosto strategian kulmakiviksi

Em. luokittelun pohjalta tunnistetuista riskinhallintatoimenpiteistä olisi luultavasti helppo nähdä, **mitkä yksittäiset toimenpiteet eivät itse asiassa olekaan mahdollisia tulevaisuuden toimenpiteitä**, vaan toimenpiteitä, jotka pitää toteuttaa heti.



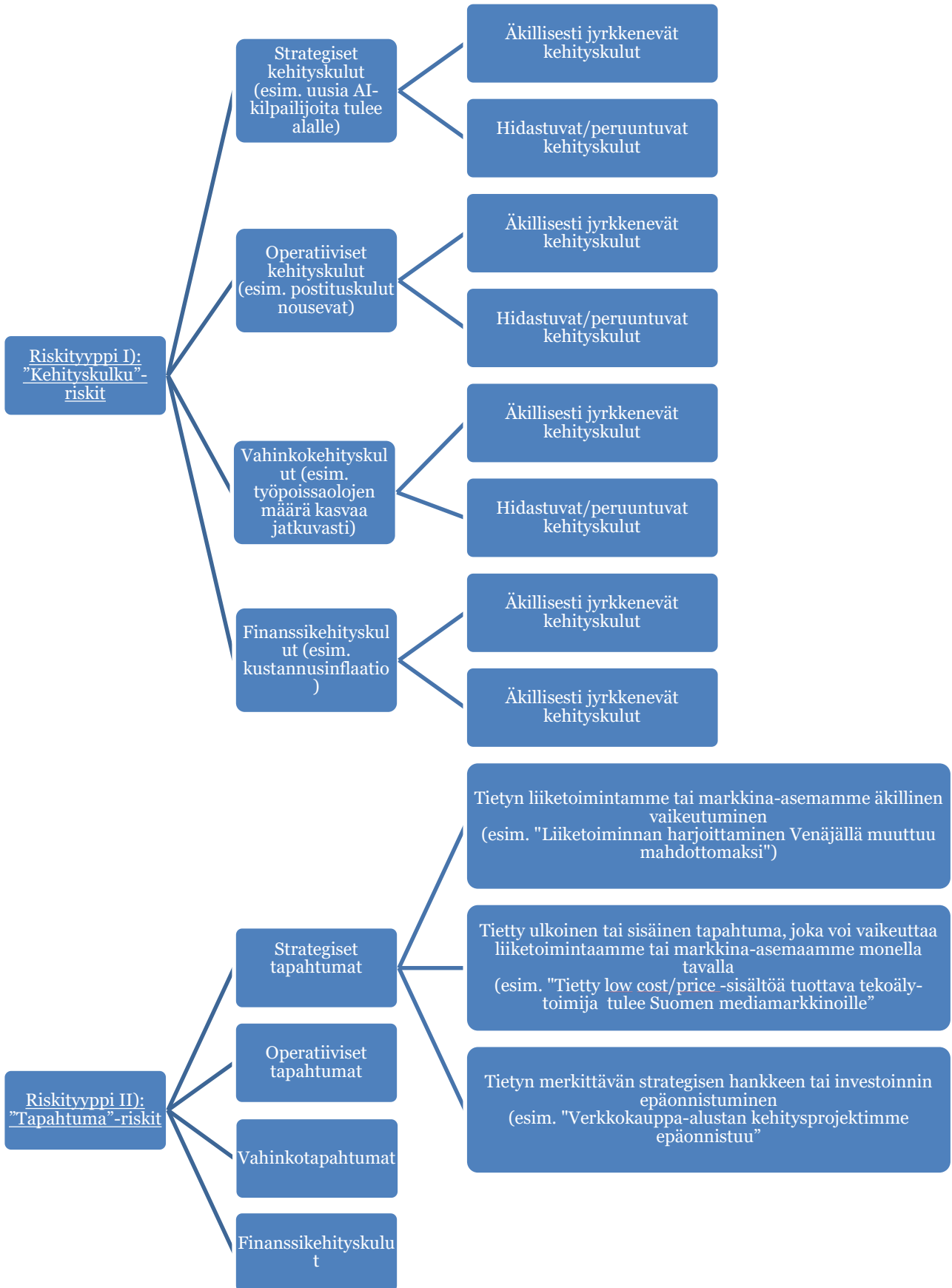
Kuvio 14. Riskienhallintatoimenpiteiden käyttökelpoisuus vuorovaikutuksessa riskienhallinnan ja strategian toimeenpanon välillä: toimenpiteiden välitön toteuttaminen

4. Uusi strateginen riskienhallintamalli media-alalle

Tässä osiossa kertaamme tutkimustulosten pohjalta kehitetyn uuden strategisen riskienhallintamallin pääpiirteet media-alan yrityksille, ja annamme käytännöllisiä ohjenuoria mallin käyttöön. Esitämme myös ”ekstramallin”, jonka myötä media-alan yritykset voivat liittää riskienhallintaprosessinsa osaksi yrityksen strategiaprosessia (esim. strategiavuosikelloa).

4.1 Riskiluokittelu

Totesimme edellä raportoitujen kyselyeksperimentin tulosten perusteella, että käyttökelpoinen riskiluokittelumalli media-alan yrityksillä on sellainen, jossa yhdistyy yhtäältä uusi, ”kehityskulkuriski vs. tapahtumariski” -luokittelumme ja toisaalta perinteinen riskien luokittelu strategisiin vs. operatiivisiin vs. vahinko- vs. finanssiriskeihin. Media-alan yrityksille ehdottamamme riskiluokittelu riskien tunnistamiseen muodostuu siis alla Kuviossa 15 kuvatun kaltaiseksi.



Kuvio 15. Uusi strateginen riskienhallintamalli: Riskityyppien luokittelu

4.2. Ohjenuoria riskiluokittelun käyttöön

Vääjäämättömästi realisoituvat riskit tulisi siirtää liiketoimintastrategian ajureiksi tai oletuksiksi – ei käsitellä pelkkänä riskinä. Jos jokin riski vaikuttaa vääjäämättömästi etenevältä kehityskululta (esim. digitalisoitumisen murentava vaikutus printtimedian tilauksiin ja mainostuloihin), se on listattava myös liiketoimintastrategian yhdeksi ajuriksi tai perusoletukseksi. Kehityskulku voidaan tällaisessa tapauksessa vielä pitää riskilistassakin, mutta silloin on hyvä määritellä (mittari), mistä tiedetään, että (a) kehityskulku jyrkkenee merkittävästi entisestään tai (b) peruuntuu tai kääntää suuntaansa. Silloin kun kehityskuluriskin suunta muuttuu tai jyrkkenee, tarvitaan luonnollisesti myös päivitys liiketoimintastrategiaan siltä osin, kun kyseinen riski on sen yksi perusajuri tai olettama.

Riskejä tulisi tunnistaa liiketoiminnoittain – yritystasolle voidaan nostaa liiketoimintojen isoimmat ja yhteiset riskit. Koska riskit ovat pääasiassa kunkin liiketoiminnan tai -liiketoiminnon kontekstista riippuvaisia, riskejä on pääasiassa syytä tunnistaa kussakin yrityksen liiketoiminnossa ja/tai liiketoiminta-alueessa erikseen. Yritystasolta voidaan antaa tähän tunnistustyöhön tueksi erilaisia riskiotsikoita (ks. alla) – Kuvion 15 riskityyppien lisäksi. Yksittäisten liiketoimintojen isoimmiksi arvioidut riskit, sekä usealle liiketoiminnolle yhteiset riskit, voidaan sitten nostaa konsernitason riskilistaukseen.

Yleisluontoisemmin muotoiltujen riskiotsikoiden (eli laajempien riskiteemojen) alle tulisi ryhmitellä konkreettisempia alariskejä esimerkkeineen. Koska yritystason merkittävimpien riskien listaukset eivät yleensä voi sisältää enempää kuin 10–20 riskiä, ko. riskilistauksiin on välttämättä listattava yleisluontoisemmin muotoiltuja riskejä – jotka ovat ikään kuin ”riskiotsikoita”, joiden alle on ryhmitelty konkreettisempia, liiketoiminta-alueilla tunnistettuja riskejä. Tällöinkin olisi kuitenkin hyvä pyrkiä mahdollisimman konkreettiseen ”riskiotsikon” muotoiluun – ja konkretisoida otsikko kirjoittamalla sulkeisiin perään kaksi esimerkkiriskiä liiketoiminta-alueilta, jotka kuuluvat ko. otsikon alle. Esimerkit vähentävät listattujen riskien monitulkinnallisuutta.

Tietyt tukitoimintoihin liittyvät riskit tulisi sisällyttää riskilistaukseen konkreettisesti sellaisinaan. Tällaisia puhtaasti yritystason tukitoimintoihin kohdistuvia riskejä ovat esimerkiksi rahoitukseen tai yritystason IT-infraan tai kaikkia toimialoja koskevaan regulaatioon kohdistuvat riskit. Tällaiset riskit voidaan ja pitäisi listata korporaatiotason riskilistaukseen konkreettisesti sellaisinaan, yleisluontoisen riskiotsikkotyypin muotoilun sijaan. Esimerkiksi riskilistaukseen kannattaa kirjata konkreettisesti ”mediatuotteiden alv:ta korotetaan”, sen sijaan, että kirjataan vain yleisluontoinen, otsikkotason riskiteema, kuten ”median sääntelyä kiristetään”. Huomaa kuitenkin, että esim. IT-riskien suhteen eri liiketoiminta-alueilla on usein omat riskinsä, joten IT-riskien osalta saattaa olla taroituksenmukaista listata erikseen yksi yritystason IT-infraan kohdistuva riski ja sen lisäksi yksi ”riskiotsikko”, jonka alle sijoittuvat liiketoiminta-alueille spesifiset IT-riskit (olettaen, että ne ovat erillisiä korporaatiotason IT-infrariskistä).

Riskilistauksen jokaisen riskin kohdalle tulisi merkitä, edustaako se (I) vähitäistä kehityskuluriskiä vai (II) poikkeuksellisen tapahtuman aiheuttamaa

riskiä. (I) Vähittäisten kehityskulkuriskien sanoittamisessa voidaan keskittyä itse kehityskulun ytimekkääseen kuvaamiseen, ja sen vaikutukseen nykyiselle liiketoiminnalle (esim. ”Sosiaalisen median ja hakukoneiden yleistymisen murentaa painetun median tilaus- ja mainostuloja.”). Vähittäisestä kehityskulkuuonteesta huolimatta riski on hyvä kirjoittaa aktiivimuotoon, jossa aktiivisena subjektina on trendinomainen kehityskulku ja objektina yrityksen nykyliiketoiminta. (Jos riski sen sijaan sanoitetaan passiivimuodossa tai intransitiivimuodossa [”Painetun median tilaus- ja mainostulot murenevat”], on vaikea tai mahdoton arvioida riskin toteutumisen todennäköisyyttä – koska esim. printtimedian tulot voivat murentua hyvin monesta syystä).

(II) Poikkeuksellisen tapahtuman aiheuttamia riskejä on puolestaan kolmea alatyyppeä. Ensimmäinen on (II.a) riskejä, joissa tapahtuma itse on tietyn liiketoiminnan äkillinen vaikeutuminen – riippumatta siitä, mikä tarkkaan ottaen on synynä tuohon vaikeutumiseen. Toiseksi on (II.b) riskejä, joissa tapahtuma itsessään on juurisyy, joka voi vaikeuttaa liiketoimintaa monessa mielessä. Vastaavasti edellisentyyppisten riskien muotoilussa on syytä keskittyä kuvaamaan sitä, mikä liiketoiminta vaikeutuu ja kuinka pahasti, ja jälkimmäisentyyppisten riskien muotoilussa itse tapahtumaa. Esimerkiksi (II.a) ”Liiketoiminnan harjoittaminen Venäjällä ja Baltiassa muuttuu mahdottomaksi”, ja (II.b) ”Venäjä hyökkää johonkin naapurimaahansa”. Tai (II.a) ”Tilaukset romahtavat low-cost/price tekoälyjournalistiikan tullessa markkinoille”, ja (II.b) ”Jokin uusi kansainvälinen digitaalinen/tekoälytoimija tulee Suomen mediamarkkinoille”.

Kolmantena tapahtumariskin alatyypinä on riski, (III.c) että tietty merkittävä strateginen hanke tai investointi epäonnistuu. Tällöin riskin sanoituksessa voidaan keskittyä sen kirjaimiseen, mistä mahdollisesti epäonnistuvassa strategisessa hankkeessa tai investoinnissa on kysymys.

Sekä kehityskulkuriskien että tapahtumariskien sanoittamisessa tulisi välttää epämääräisyyttä, passiivimuotoja ja objektittomuutta. Sekä (I) vähittäisten kehityskulkuriskien että (II) poikkeuksellisten tapahtumariskien muotoilussa on syytä välttää passiivisia verbimuotoiluja sekä subjektittomia ja objektittomia (intransitiivisia) muotoiluita, kuten myös ”me”-subjektisia muotoiluita. Jos muotoilusta puuttuu aktiivinen subjekti ja objekti tai transitiivisuus, riski on luultavasti liian epämääräisesti muotoiltu – myös sen kannalta, että riskille voisi hahmotella konkreettisia hallintakeinoja. Erityisesti yrityksen tai sen strategian tai johtajien ”onnistumiseen”, ”suoriutumiseen”, ”paranemiseen”, ”osaamiseen” tai ”kykyihin” viittaavat muotoilut eivät ole tarkoituksenmukaisia (”Emme onnistu tekemään X...”, ”Kustannuskilpailukykyämme ei parane...”, ”Emme osaa kuunnella asiakkaitamme..”). Jos tietylle riskille tulee tällainen muotoilu, kannattaa miettiä, onko kyseessä itse asiassa lainkaan riski – vai vain kaikkeen liiketoimintaan ja johtamiseen liittyvä epävarmuus (jota on turhanpäiväistä listata riskinä) tai toisaalta yrityksen nykytilan heikkous, joka vaatii välittömiä toimenpiteitä eikä odottelua.

Melkeinpä ainoana poikkeuksena edelliseen on edellä mainittu tapahtumariskin kolmas alatyyppeä (III.c), eli tietyn merkittävän strategisen hankkeen tai investoinnin epäonnistuminen. Toisin sanoen, jos kyseessä on yksittäinen, yrityksen kokonaisstrategialle merkittävä hanke, projekti tai investointi, voidaan ajatella, että strategiseksi riskiksi listattaisiin me-muotoinen

onnistumisriski (esim. ”Emme onnistu projektin X läpiviemisessä”) tai intransitiivinen muotoilu (”Projekti X epäonnistuu”).

Riskejä ei tulisi ”yli-luokitella” luokittelun vuoksi. Riskien luokittelu luokittelun vuoksi ei ole tarpeen. Esimerkiksi ei ole välttämättä tarpeen jaotella riskejä esimerkiksi ”ulkoisiin” tai ”sisäisiin” – koska monet riskit eivät ole selkeästi näiden rajojen sisällä. Myöskään yleisesti tehty jako strategisiin ja operatiivisiin riskeihin ei ole ongelmaton, vaikka se esiintyy edelleen myös ehdottamassamme uudistetussa riskiluokittelussa (Kuvio 15). Voidaan toki teoriassa sanoa, että strategiset riskit ovat pitempiaikaisia ja uhkaavat strategian onnistumista pitkällä aikavälillä, siinä missä operatiiviset riskit ovat jokapäiväiseen liiketoimintaan liittyviä. Mutta siltikin, esimerkiksi yrityksen merkittävimmän tuotantolaitoksen (esim. painotalon) menettäminen tulipalossa tai valtiovetoisen kansallistamisen seurauksena, on molempia: sekä päivittäiseen liiketoimintaan vaikuttava tapahtuma, että nykyisen strategian ja liiketoimintamallin kyseenalaistava tapahtuma.

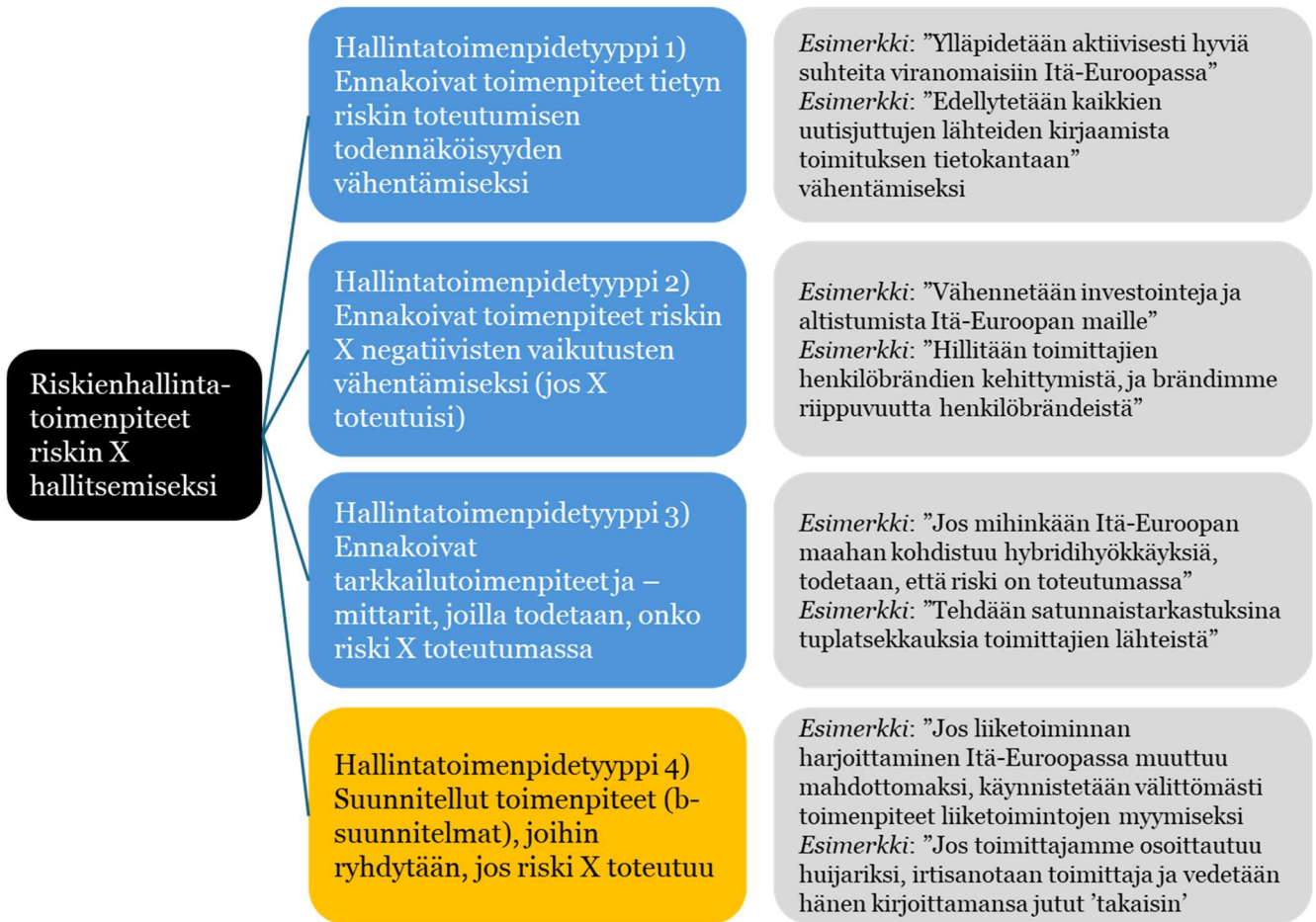
Tärkeintä riskiluokitteluissa on lopulta se, että käytettävä luokittelu auttaisi yrityksen johtoa tunnistamaan erilaisia riskejä ja kiinnittämään huomiota erilaisiin riskeihin monipuolisemmin ja sellaisiltakin osa-alueilta, joihin ei muuten tulisi kiinnittäneeksi huomiota. Jo tunnistettujen riskien luokittelun kanssa painiminen jälkikäteen sen sijaan ei ole yleensä tuotavaa toimintaa. Kuviossa 15 esitetty uusi riskiluokittelu on pyritty rakentamaan juuri tätä silmällä pitäen: että luokittelun riskityypit auttaisivat media-alan yritysten johtoa kiinnittämään huomiota erilaisiin riskeihin – sen sijaan, että luokittelu soveltuisi vain jo tunnistettujen riskien jälkikäteislukitteluun.

4.3. Riskinhallintatoimenpiteet uudessa strategisessa riskienhallintamallissa

Riskinhallintatoimenpiteiden osalta suositamme media-alan yrityksille eksperimenttikyselyssä testattua ”Toimenpiteet, tarkkailut, B-suunnitelmat” mallia sellaisenaan. Näin siksi, että malli arvioitiin kautta linjan paremmaksi kuin perinteinen malli, joka ei erottele muuta kuin riskien todennäköisyyksiin ja vaikutuksiin kohdistuvat toimenpiteet.

Kuvio 16 kertoo tämän uuden riskinhallintatoimenpiteiden mallin pääpiirteet. Huomionarvoista on se, että sinisellä kuvatut hallintatoimenpiteet (1-3) ovat sellaisia ennakoivia toimenpiteitä, joita tulee alkaa toteuttaa heti sen jälkeen, kun kyseinen riski on tunnistettu. Hallintatoimenpidetyypin (4) kohdalla puolestaan toimenpiteisiin ei ryhdytä ennen kuin sitten, kun riski on toteutumassa. Kuitenkin näidenkin toimenpiteiden osalta tulee ennakoivasti *suunnitella* ne toimenpiteet, joihin ryhdytään riskin mahdollisesti toteutuessa.

Esimerkkiriski X1: ”Liiketoiminnan harjoittaminen Itä-Euroopassa muuttuu mahdollottomaksi”
Esimerkkiriski X2: ”Tunnettu toimittajamme/työntekijämme osoittautuu korruptoituneeksi/huijariksi”



Kuvio 16. Uusi strateginen riskienhallintamalli: Riskinhallintatoimenpiteiden tyypit

4.4. Ohjenuoria riskien (1) toteutumistodennäköisyyden hallintakeinoihin

Riskien toteutumisen todennäköisyyttä tulisi arvioida kaikkien riskien kohdalla – sellaisenkin, joihin ei voi vaikuttaa. Etenkin jos strategisiksi riskeiksi ei ”hyväksytä” yrityksen tai sen strategian, johtajien ”onnistumiseen”, ”suoriutumiseen”, ”osaamiseen” tai ”kykyihin” viittaavia epämääräisiä muotoiluja (ks. osio 4.2 edellä), suurin osa tunnistettavista riskeistä sisältää todennäköisesti jonkinlaisen ulkoiseen liiketoimintaympäristöön liittyvän tapahtuman tai kehityskulun. Tällaisten riskien toteutumisen todennäköisyyksiin yrityksen ja sen johdon on lähtökohtaisesti vaikea vaikuttaa. Tästä huolimatta riskien toteutumisen todennäköisyyttä on syytä arvioida kaikkien riskien kohdalla – jos ei muusta syystä, niin siitä, että todennäköisyysarvio vaikuttaa siihen, kuinka mittavia ”B-suunnitelmia” tarvitaan riskin toteutumisen varalle. Vaikka yritys tai sen johto ei voi vaikuttaa monien riskien toteutumisen todennäköisyyteen, seuraavanlaisten riskien toteutumisen todennäköisyyksiin voi ainakin vaikuttaa:

- *Kehityskuluriskit:*
 - sellaiset tietyn *kehityskulun jyrkкенemisriskit*, joissa yritys saattaa merkittävän asemansa (esim. markkina-asema) takia itse toimillaan tai tarjonnallaan kiihdyttää kehityskulkua (esim. "Jakelupalveluntarjoajien poistuminen markkinoilta" saattaa kiihtyä, jos lehtitalo päättää lopettaa jakelun viikonloppuisin)
 - sellaiset *kehityskulun kääntymisriskit*, joissa yritys saattaa merkittävän asemansa (esim. markkina-asema) takia itse toimillaan tai tarjonnallaan kääntää kehityskulun takaisinpäin tai päinvastoin

- *Tapahtumariskit:*
 - sellaiset *tietyn liiketoiminnan äkillisen vaikeutumisen riskit*, joissa osa mahdolliseen vaikeutumiseen johtavista tekijöistä tai osasyistä on sellaisia, joihin yritys voi vaikuttaa (esim. jos riskinä on "Liiketoiminnan harjoittaminen Venäjällä ja Baltiassa muuttuu mahdottomaksi", yritys saattaa voida vaikuttaa sellaisiin osasyihin kuten "Paikallinen henkilökunta irtisanoutuu" tai "Venäjä uhkaa sotilaallisesti Baltiaa").
 - sellaiset *liiketoimintaympäristön tapahtumariskit, jotka voivat vaikeuttaa liiketoimintaa monella tavalla* – ja jotka liittyvät yrityksen omaan henkilökuntaan tai asiakkaisiin (esim. jos riskinä on "Asiakkaat alkavat boikotoida palveluitamme" tai "Henkilöstömme ryhtyy pitkäaikaiseen lakkoon", yritys voi vaikuttaa riskin toteutumisen todennäköisyyteen mm. kuuntelemalla asiakkaiden ja henkilöstön sentimentejä ja ottamalla ne huomioon).
 - lähes kaikki riskit, joissa riskinä on se, että *tietty yksittäinen strateginen hanke tai investointi epäonnistuu*

4.5. Ohjenuoria riskien (2) vaikutusten hallintakeinoihin

Hallintatoimenpiteet riskin vaikutukseen tulisi toteuttaa ennaltaehkäisevästi – pelkkä suunnittelu ei riitä. Tyypin (2) riskinhallintatoimenpiteet, eli toimenpiteen riskin negatiivisten vaikutusten vähentämiseksi, on syytä toteuttaa ennakoivasti – ennen kyseisen riskin toteutumista (ja riippumatta siitä, onko riski toteutumassa vai ei). Tavoitteena näissä ennakoivissa toimenpiteissä on riskin liiketoiminnalle aiheuttaman negatiivisen vaikutuksen pienentäminen riskin mahdollisesti toteutuessa.

Pääasiallisena erona alla kuvattuihin B-suunnitelmatyypisiin (4) riskinhallintakeinoihin onkin se, että hallintatoimenpiteet (2) riskin vaikutukseen *toteutetaan* ennaltaehkäisevästi, kun taas B-suunnitelmatyypiset toimenpiteet ainoastaan *suunnitellaan* ennaltaehkäisevästi (eli niitä ei toteuteta laajamittaisesti etukäteen). Pääsääntöisesti kaikkiin riskeihin – huolimatta riskityypistä – on mahdollista toteuttaa ennakolta hallintatoimenpiteitä niiden negatiivisten vaikutusten vähentämiseksi, joita riski mahdollisesti toteutuessaan aiheuttaa:

- *Kehityskulkuriskit*
 - *Kehityskulun jyrkkenemisriskit:* Vaikka tällaiset kehityskulut yrityksen on syytä huomioida strategiansa perusajureina ja -oletamina, yritys voi ottaa lisää "etunojaa" sen varalta, että kehityskulku toteutuu odotettua jyrkempänä (esim. kehityskulkuriskin ollessa "Sosiaalisen median ja hakukoneiden yleistyminen murentaa painetun median tilaus- ja mainostuloja", yritys voi pyrkiä etupainotteisesti integroimaan mediasisältöään sosiaaliseen mediaan ja hakukoneisiin).
 - *Kehityskulun kääntymisriskit:* Vaikka kehityskulun kulkeminen tiettyyn suuntaan on yrityksen strategian perusajuri ja -oletus, yritys voi riskin vaikutuksen hallintakeinona ylläpitää perusosaamistaan ja -järjestelmiään sen varalta, että kehityskulku peruuntuu tai kääntää suuntaansa.
- *Tapahtumariskit*
 - *Tietyn liiketoiminnan äkillinen vaikeutuminen* (riippumatta siitä, mikä tarkalleen ottaen on syynä tähän vaikeutumiseen): Tällaisen riskin vaikutuksen hallintatoimenpiteenä yritys voi etukäteen pyrkiä vähentämään kyseisen liiketoiminnan merkitystä yrityksen kokonaisstrategialle ja -menestykselle (esim. riskin ollessa "Liiketoiminnan harjoittaminen Venäjällä ja Baltiassa muuttuu mahdottomaksi", sen vaikutuksen ilmeinen hallintatoimenpide on vähentää investointeja Venäjän ja Baltian liiketoimintoihin jo ennalta, ja mahdollisesti tehdä hallittuja divestointeja).
 - *Tietty liiketoimintaympäristön tapahtuma, joka voi vaikeuttaa liiketoimintaa monella tavalla:* Tällaisissa riskeissä johdon tulee ensin pyrkiä tunnistamaan ja listaamaan merkittävimpiä mahdollisia vaikutuksia ja tapoja, joilla tietty tapahtuma voi vaikeuttaa liiketoimintaa. Tämän jälkeen voidaan tunnistaa, kuten edellä, keinoja ja toimenpiteitä, joilla kutakin vaikutusta voi vähentää. Esimerkiksi riskin ollessa "Venäjä hyökkää johonkin naapurimaahansa", tunnistettuja vaikutuksia voivat olla "Bisnes loppuu Venäjällä", "Bisnes loppuu naapurimaassa A", "Bisnes loppuu naapurimaassa B" ja "Bisnes loppuu naapurimaassa C". Tällöin vaikutuksen hallintatoimenpiteenä lienee vaikutuksenmukaista ainakin vähentää investointeja Venäjälle – ja mahdollisesti myös muihin maihin, kuten A, B ja C.
 - *Tietty yksittäinen strateginen hanke tai investointi, jonka epäonnistuminen aiheuttaa merkittävää haittaa liiketoiminnalle:* Tällaisille riskeille moni yritys on tottunut jo investointiesityksissä ja -suunnitelmissa tekemään riskiarviot ja riskinhallintasuunnitelma. Sikäli kun osa toimenpiteistä kohdistuu riskin negatiivisten vaikutusten vähentämiseen, investointiesityksessä tunnistetut toimenpiteet voidaan nostaa myös yritystason riskinhallintatoimenpiteiksi. Esimerkiksi merkittävän investoinnin ollessa tuote-/palvelukehityshanke, yritys voi pyrkiä kehittämään yksittäisen uuden tuotteen rinnalla tuotealustaa, joka on käyttökelpoinen monen vaihtoehtoisen lopputuotteen alustana.

Tällöin investointi ei ole kokonaan turha, vaikka yksittäisen tuotteen kehitys tai lanseeraus epäonnistuisikin.

4.5. Ohjenuoria riskien (4) B-suunnitelmiin

Kaikille riskeille tulisi laatia alustava B-suunnitelma sen varalle, että riski toteutuu. Perinteisesti yritykset ovat laatineet B-suunnitelmia vain IT-riskeilleen (eli ”jatkuvuussuunnitelmat” IT-järjestelmien kaatumisen varalle ja niiden ”palautumiselle”). On tärkeää huomata, että kehittämämme uuden riskienhallintamallin (Kuvio 16) mukaan B-suunnitelma(t) pitäisi jatkossa laatia *kaikille* tunnistetuille riskeille, ei ainoastaan IT-riskeille.

B-suunnitelmien laatimisen tarve kaikille riskeille on entisestään kasvanut viimevuotisten globaalien tapahtumien johdosta (mm. koronapandemia, Venäjän hyökkäys Ukrainaan, voimakas inflaatio). Koska yritys tai sen johto ei voi monien tällaisten riskien vaikuttaa riskin toteutumisen todennäköisyyteen (hallintakeinotyyppi [1]), tyyppin (4) B-suunnitelmatyyppisistä hallintakeinoista (kuten myös edellä mainituista tyyppin [2] riskien vaikutusten hallintakeinoista) on itse asiassa tullut yhä tärkeämpi osa strategista riskienhallintaa.

Mutta myös sellaisten riskien kohdalla, joiden toteutumisen todennäköisyyteen yritys voi vaikuttaa, on syytä silti laatia B-suunnitelmia. Esimerkiksi perinteinen uutisorganisaatio voi laatia B-suunnitelman sen riskin varalta, että sen painetun lehden ja verkkosivuston käyttäjämäärät laskevat merkittävästi (vaikka se voi itse vaikuttaa tuon laskun todennäköisyyteenkin). Riskin toteutuessa yritys voisi suunnitella siirtyvänsä enemmän interaktiivisiin ja personoituihin sisältömuotoihin, kuten maksullisiin tilaussisältöihin, suoratoistopalveluihin tai jopa yhteisöllisempään sisällöntuotantoon, kuten käyttäjien luomaan sisältöön perustuvien uutisohjelmien tuottamiseen. Alla on vielä kuvattu lyhyesti, millaisia B-suunnitelmia erityyppisten riskien kohdalla on mahdollista laatia.

- *Kehityskuluriskit*
 - *Kehityskulun jyrkkenemisriskit:* Paitsi ennakolta toteutettavia, riskien vaikutusten vähentämistoimenpiteitä (tyyppi [2]), tietyn kehityskulun jyrkkenemisriskeille voidaan hahmotella myös B-suunnitelmatyyppisiä hallintakeinoja. Esimerkiksi, jos kehityskuluriski on ”Sosiaalisen median ja hakukoneiden yleistymisen murentaa painetun median tilaus- ja mainostuloja”, yritys voi laatia B-suunnitelman, jossa painetun median tilaus- ja mainostulojen tippuessa tietyn rajan alle yritys lopettaa painetun mediansa ja siirtää jäljellä olevat asiakkaat digitaalisille alustoille.
 - *Kehityskulun kääntymisriskit:* Myös kehityskulun kääntymis- tai peruuntumisriskeille voidaan hahmotella B-suunnitelmatyyppisiä hallintatoimenpiteitä. Esimerkiksi yritys voi laatia B-suunnitelman sillekin skenaariolle, että kehityskulku ”Sosiaalisen median ja hakukoneiden yleistymisen murentaa painetun median tilaus- ja mainostuloja” peruuntuu (eli sosiaalisen median ja hakukoneiden voittokulku lakkaa, ja ihmiset alkavat palata perinteisiin fyysisiin medioihin ja tiedonvälityskanaviin). B-suunnitelma voisi silloin olla esimerkiksi se, että fyysisten mediatuotteiden jakelua palautetaan takaisin

viikonlopuille tai jopa useampaan kertaan päivässä (esimerkiksi droonien avulla).

- *Tapahtumariskit*

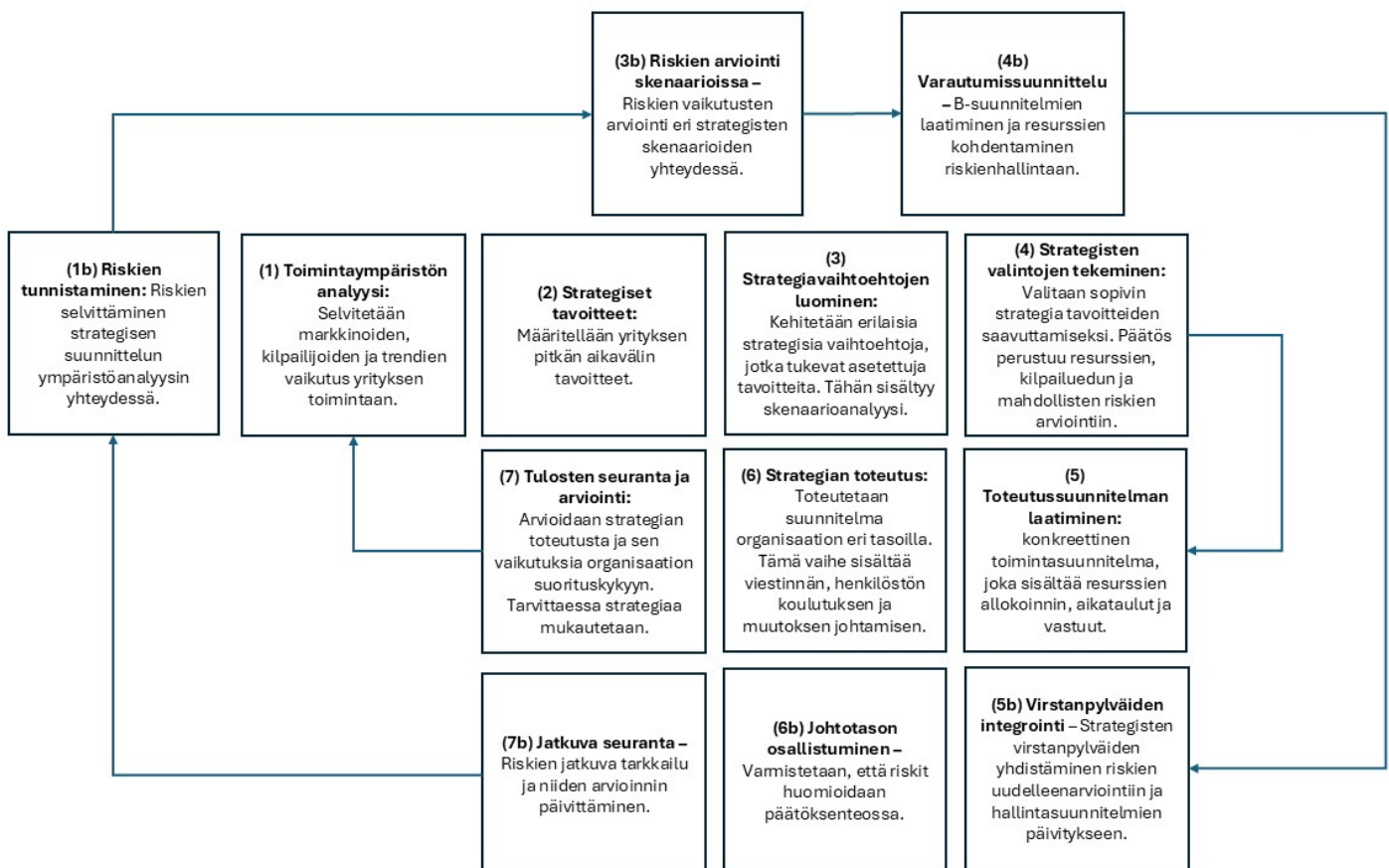
- *Tietyn liiketoiminnan äkillinen vaikeutuminen* (riippumatta siitä, mikä tarkalleen ottaen on syynä tähän vaikeutumiseen): Näille riskeille on erityisesti syytä hahmotella B-suunnitelmatyyppejä hallintatoimenpiteitä, koska riskin eksaktin aiheuttajan ei tarvitse olla tiedossa B-suunnitelman laatimisessa. Esimerkiksi riskin ollessa ”Liiketoiminnan harjoittaminen Venäjällä muuttuu mahdottomaksi” ei olisi ollut tarpeen tietää, että se muuttuu mahdottomaksi juuri Venäjän hyökkäyksen vuoksi – ja silti B-suunnitelma olisi voinut laatia tälle skenaariolle.
- *Tietty liiketoimintaympäristön tapahtuma, joka voi vaikeuttaa liiketoimintaa monella tavalla*: Kuten riskin vaikutusten hallintakeinojen kohdalla (tyyppi [2]), näissä riskeissä johdon tulee ensin pyrkiä tunnistamaan ja listamaan merkittävimpiä mahdollisia vaikutuksia ja tapoja, joilla tietty tapahtuma voi vaikeuttaa liiketoimintaa. Tämän jälkeen voidaan paitsi tunnistaa toimenpiteitä, jotka etukäteen toteuttamalla kutakin vaikutusta voi vähentää, myös hahmotella B-suunnitelmia sen varalle, jos riski silti toteutuu. Esimerkiksi riskin ollessa ”Venäjä hyökkää johonkin naapurimaahansa”, tunnistettuja vaikutuksia voivat olla: ”Bisnes loppuu Venäjällä”, ”Bisnes loppuu naapurimaassa A”, ”Bisnes loppuu naapurimaassa B” ja ”Bisnes loppuu naapurimaassa C”. Tällöin on syytä laatia B-suunnitelma tai -suunnitelmia kullekin näistä skenaarioista.
- *Tietty yksittäinen strateginen hanke tai investointi, jonka epäonnistuminen aiheuttaa merkittävää haittaa liiketoiminnalle*: Tällaisten hankkeiden kohdalla yritys voi jo investointiesitysvaiheessa vaatia esityksen laatijaa tekemään B-suunnitelmia sen varalle, että hanke ei etene suunnitellusti. Silloin kun hanke muodostuu merkittäväksi koko yrityksen menestymisen kannalta, nuo B-suunnitelmat voidaan nostaa yritystason riskinhallintatoimenpiteiden listalle.

Alustavien B-suunnitelmien laadinnan ei pitäisi kuluttaa kohtuuttomasti resursseja. B-suunnitelmien laatimistehtävää helpottaa yleisellä tasolla hieman se, että B-suunnitelmatyyppeiden riskinhallintatoimenpiteiden kohdalla toimenpiteitä ainoastaan suunnitellaan ennalta, mutta niitä ei toteuteta laajamittaisesti ennen riskin toteutumista (kun taas riskien vaikutusten, tyyppin [2], hallintatoimenpiteet toteutetaan jo ennen riskin toteutumista). Samalla on toki huomattava, että myös B-suunnitelmien laatiminen kuluttaa jonkin verran resursseja – vähintäänkin johdon aikaa. Siksi B-suunnitelmia ei voida yleensä laatia täysin yksityiskohtaisiksi, taikka sellaisiksi, että kaikki B-suunnitelman toteuttamisen elementit olisivat valmiina ja varattuina (”napin painalluksen” takana) heti riskin toteutuksessa. Toisin sanoen B-suunnitelmien laatimisessa yrityksen johdon on löydettävä tasapaino toisaalta B-suunnitelman nopean toteuttamiskelpoisuuden ja toisaalta itse suunnitelman laatimisen resurssien kulutuksen välillä.

Lyhyen aikavälin taloudellisia sopeutussuunnitelmia ei tulisi kutsua varsinaiseksi B-suunnitelmiksi. IT-riskien varautumis- ja jatkuvuussuunnittelun lisäksi jotkin yritykset ovat tavanneet laatia tietynlaisia B-suunnitelmia myös lyhyen aikavälin taloudellista sopeuttamista varten (esim. kustannusten leikkaussuunnitelmat tulevana vuonna, jos kysyntä/myynti sakkaa). Tällaisia vuosittaisen toimintasuunnitelman taloudellisia sopeuttamissuunnitelmia voi kuitenkin olla parempi jatkossa kutsua jollakin muulla termillä kuin ”B-suunnitelma” (esim. yksinkertaisesti ”sopeutussuunnitelma”). Näin termi ”B-suunnitelma” voidaan varata yksinomaan strategisen riskienhallinnan käyttöön. Pääsääntöisesti kaikkiin riskeihin – huolimatta edellä mainituista riskityypeistä – on mahdollista hahmotella B-suunnitelmatyyppejä hallintatoimenpiteitä, jotka otetaan käyttöön tai toteutetaan silloin, jos/kun riski toteutuu.

4.6. ”Ekstramalli”: Riskienhallintaprosessin integrointi strategiaprosessiin

Tässä osiossa esittelemme vielä ”ekstramallin”, jonka myötä media-alan yritykset voivat liittää riskienhallintaprosessinsa osaksi yrityksen laajempaa strategiaprosessia. Edellä esittelemämme uusi riskienhallintamalli voidaan nimittäin integroida yritysten laajempaan strategiaprosessiin esimerkiksi seuraavanlaisella tavalla.



Kuvio 17. Malli riskienhallintaprosessin ja strategiaprosessin integrointiin

Integroituna Grantin (2003) kaltaiseen strategisen suunnittelun vuosikelloon uusi riskienhallintamallimme on mahdollista nostaa olennaiseksi osaksi kilpailukyvyyn hallintaa. Ensinnäkin strategisen suunnitteluprosessin alkuvaiheessa tehtävään liiketoimintaympäristön analyysiin on luontevaa integroida riskien tunnistaminen Kuvion 15 luokittelun pohjalta. Esimerkiksi perinteisestä PESTEL-analyysistä saadaan aihioita monenlaisten kehityskulkuriskien tunnistamiseen – keskittyhän PESTEL-analyysi juuri toimintaympäristön trendeihin ja kehityskulkuihin politiikan (Political), talouden (Economic), yhteiskunnan (Social), teknologian (Technology), ympäristön (Environment) ja sääntelyn (Legal) saralla. Samoin perinteisen SWOT-analyysin T-komponentti keskittyy yrityksen strategiaa uhkaaviin riskitekijöihin (Threats), jotka voivat olla joko tapahtumariskejä tai kehityskulkuriskejä. Vastavuoroisesti Kuvion 15 mukainen riskiluokittelu voi parantaa myös PESTEL- ja SWOT-analyyseiden laatua suuntaamalla huomiota uudentyypisiin riskeihin ja uhkiin.

Toiseksi Kuvion 15 mukaisten riskien tunnistaminen ja Kuvion 16 mukaisten riskinhallintatoimenpiteiden hahmottaminen linkittyy luontevasti osaksi strategista skenaariotyötä. Tässä yhteydessä voi esimerkiksi arvioida, miten tunnistetut riskit voivat vaikuttaa eri skenaarioihin, ja hahmotella, minkälaiset riskienhallintatoimenpiteet ovat relevantteja eri skenaariossa.

Kolmanneksi aiemmissa vaiheissa laaditut B-suunnitelmatyyppiset riskinhallintatoimenpiteet voi sisällyttää strategiseen suunnitteluun. Esimerkiksi tavoitteiden asettamisen ja resurssien kohdistamisen yhteydessä voi varata resursseja myös merkittävimpiin riskeihin varautumiseen joustavasti kunkin liiketoiminta-alueen tilanteeseen liittyen. Neljänneksi strategiaprosessin ja riskienhallintaprosessin integroimista helpottaa jatkuvan seuranta- ja palautesyklin luonti ja ylläpito. Raportissa esittämämme työkalut, kuten Kuviot 15 ja 16, voivat toimia visuaalisena tukena riskejä arvioitaessa esimerkiksi neljännesvuosi- tai puolivuosi-katsauksissa tai osana hallitustyöskentelyä.

Viidenneksi johtoryhmän sitoutuminen on keskeisen tärkeää etenkin strategiaprosessin toteutusvaiheessa ja niin, että riskit otetaan eksplisiittisesti huomioon johtoryhmän päätöksenteossa. Päätöksenteon periaatteet voidaan sovittaa yhteen sekä riskinsietokyvyn (Kaplan & Mikes -malli) että strategisten prioriteettien kanssa. Kuudenneksi riskienhallinnan voi integroida strategiaan virstanpylväisiin. Grantin (2003) hahmottaman vuosikellon strategiset virstanpylväät (esim. puolivuosi-katsaukset tai avainpäätösten tarkistuspisteet) voi integroida osaksi riskienhallinnan keskeisiä vaiheita, kuten riskien uudelleenarviointia ja hallintasuunnitelmien päivitystä.

5. Johtopäätökset

Tutkimushanke keskittyi media-alan yritysten strategiseen riskienhallintaan ja sellaisen riskienhallintamallin kehittämiseen, joka parantaisi yritysten valmiuksia vastata alan kohtamiin teknologisiin, kaupallisiin ja geopoliittisiin muutoksiin. Tavoitteena oli erityisesti parantaa riskien tunnistamista, luokittelua ja hallintatoimenpiteitä, sekä kehittää strategia

malleja, jotka huomioivat sekä proaktiiviset, ennakkoon tehtävät toimenpiteet että reaktiiviset toimenpiteet riskien toteutuessa. Tutkimuksessa hyödynnettiin kattavasti riskienhallinnan akateemista kirjallisuutta ja liiketoimintaoppaita sekä osallistavia haastatteluja, joiden avulla muodostettiin rikas käsitys riskienhallintamallien vaihtoehtoista. Suomen media-alan yritysten johtoryhmille laajasti kohdistetulla kyselyeksperimentillä testattiin vaihtoehtoisia riskiluokittelumalleja, arvioiden niiden käyttökelpoisuutta ja tehokkuutta käytännön tasolla. Tämä lähestymistapa auttoi tarjoamaan konkreettisia suosituksia riskienhallinnan parantamiseksi.

Tiivistämme suosituksiamme media-alan yrityksille vielä seuraavasti:

Suosittelimme, että media-alan yritykset ottavat käyttöön kehitetyn riskienhallintamallin, joka erottelee riskit kehityskulkuriskeihin ja tapahtumariskeihin. Tämä malli mahdollistaa entistä selkeämmän ja konkreettisemmän riskien tunnistamisen ja hallinnan. Monet kehityskulkuriskit, kuten digitaalisen murroksen vaikutus painetun median tuloihin, voivat toimia samalla yrityksen strategian perusajureina, jotka ohjaavat pitkän aikavälin strategiaa. Monet tapahtumariskit, kuten geopoliittiset kriisit tai markkinahäiriöt, puolestaan edellyttävät nopeaa reagointia riskin alkaessa toteutua. Kummankin tyyppisissä riskeissä on tärkeää myös jatkuva mittarointi ja seuranta sen suhteen, alkaako riski realisoitua – sekä sellaisten B-suunnitelmien laadinta ennakolta, joihin ryhdytään riskin realisoituessa. Yleisellä tasolla tämän mallin käyttö auttaa yrityksiä varautumaan tehokkaasti niin ennakoitaviin kehityskulkuihin kuin yllättäviin tapahtumiin.

Strateginen riskienhallinta on välttämätöntä media-alan yrityksille. Media-alan yritysten on päivitettävä riskienhallintaprosessejaan, jotta ne voivat paremmin sopeutua nopeasti muuttuviin ympäristöihin, kuten digitaaliseen murrokseen ja geopoliittisiin jännitteisiin. Suosittelemme, että media-alan yritykset ottavat käyttöön selkeämmät ja mitattavammat riskiluokittelut ja varautuvat hyvin erilaisiin skenaarioihin ja riskeihin – ei pelkästään sellaisiin, jotka näyttävät todennäköisiltä.

Proaktiiviset ja reaktiiviset toimenpiteet on suunniteltava nykyistä systemaattisemmin. Strategisessa riskienhallinnassa ei riitä pelkästään toimenpiteiden suunnittelu riskin todennäköisyyden vähentämiseksi. Yritysten pitää kehittää ja suunnitella sekä proaktiivisia, ennakoivia toimenpiteitä riskin vaikutusten lieventämiseksi että B-suunnitelmia siltä varalta, että riski toteutuu – Kuvion 16 mukaisesti. Tämä tarkoittaa, että yrityksillä tulee olla valmiita toimintasuunnitelmia ei-toivottujen tapahtumien, kuten markkinahäiriöiden tai teknologiayritysten markkinoille tulon, varalta.

Riskiluokittelun ja hallintatoimenpiteiden tarkastelu tulisi toteuttaa erikseen – liian moni media-alalla tyytyy pelkkään luokitteluun. Erityyppiset riskit vaativat erilaista lähestymistapaa. Uusi, kehityskulkuriskeihin vs. tapahtumariskeihin pohjautuva luokittelu voi auttaa yrityksiä tunnistamaan strategiset riskit, jotka liittyvät yrityksen valitsemiin liiketoimintamahdollisuuksiin, kuten innovaatioihin ja uusille markkinoille laajentumiseen. Tämän lisäksi on tärkeää, että hallintatoimenpiteet erotellaan toimenpiteistä, jotka liittyvät riskin todennäköisyyden pienentämiseen, vaikutusten hallintaan ja B-suunnitelmien valmisteluun.

Riskienhallinnan sisäistä viestintää tulee tehostaa. Riskienhallinnan työkalujen kuten matriisien ja skenaarioanalyysien käyttö voi parantaa sisäistä viestintää ja varmistaa, että koko organisaatio on tietoinen tunnistetuista riskeistä ja niihin varautumisesta. On tärkeää, että yritys kehittää yhteistä ymmärrystä siitä, kuinka eri riskit voivat vaikuttaa liiketoimintaan ja miten niihin tulisi reagoida. Johtoryhmän ja alempien tasojen välinen yhteistyö riskeistä keskusteltaessa on avainasemassa riskienhallinnan tehostamisessa.

Nykymaailmaa ilmentävät hyvin myös epätodennäköisiltä näyttävien riskien toteutuminen, ja B-suunnitelmien laatiminen tulee sisällyttää keskeiseksi osaksi strategista suunnittelua. Media-alan yritysten tulisi ottaa B-suunnitelmat osaksi strategista suunnittelua ja varautua mahdollisiin, mutta epätodennäköisiin riskeihin, kuten suurten geopolitiittisten kriisien tai teknologisten mullistusten vaikutuksiin. Näiden suunnitelmien tulisi sisältää toimenpiteitä, joita voidaan toteuttaa nopeasti, jos ennakoidut riskit toteutuvat, ja ne tulisi yhdistää jatkuvaan arviointiin osana yrityksen kilpailukyvyyn hallintaa.

Lähdevitteet

- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), pp. 659–675.
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Palermo, T. (2017). The dynamics of (dis)integrated risk management: A comparative field study. *Accounting, Organizations and Society*, 62, pp. 65–81.
- Baxter, J., Carlsson-Wall, M., Chua, W. F., & Kraus, K. (2019). Accounting and passionate interests: The case of a Swedish football club. *Accounting, Organizations and Society*, 74, pp. 21–40.
- Carlsson-Wall, M., Kaarbøe, K., Kraus, K., & Meidell, A. (2021). Risk Management as Passionate Imitation: The Interconnections Among Emotions, Performance Metrics, and Risk in a Global Technology Firm. *Abacus*, 57(1), pp. 72–100.
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Messner, M. (2016). Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: Insights from a football organization. *Management Accounting Research*, 32, pp. 45–61.
- COSO. (2004). Enterprise risk management framework. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, American Institute of Certified Public Accountants*.
- Gendron, Y., Samsonova-Taddei, A., & Guénin, H. (2021). Making sense of risk management as a (dis)comfort-inducing practice. *Behavioral Research in Accounting*, 33(1), pp. 1–20.
- Guénin-Paracini, H., Malsch, B., & Paillé, A. M. (2014). Fear and risk in the audit process. *Accounting, Organizations and Society*, 39(4), pp. 264–288.
- Grant, R.M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24: 491-517. <https://doi.org/10.1002/smj.314>
- Fraser, J., Quail, R., & Simkins, B. J. (Eds.). (2021). *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- ISO 31000. (2009). *Risk management – Principles and guidelines*.
- Jarzabkowski, P., Unger, C., Meissner, K. (2024). Valuing What You Risk and Risking What You Value: Advancing a research agenda for risk studies. *Organization Studies*. Online.
- Jordan, S., Jørgensen, L., & Mitterhofer, H. (2013). Performing risk and the project: Risk maps as mediating instruments. *Management Accounting Research*, 24(2), pp. 156–174.
- Jordan, S., Mitterhofer, H., & Jørgensen, L. (2018). The interdiscursive appeal of risk matrices: Collective symbols, flexibility normalism and the interplay of 'risk' and 'uncertainty.' *Accounting, Organizations and Society*, 67, pp. 34–55.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: a new framework. *Harvard business review*, 90(6), 48–60.

- Kida, T. E., Moreno, K. K., & Smith, J. F. (2001). The Influence of Affect on Managers' Capital-Budgeting Decisions. *Contemporary Accounting Research*, 18(3), pp. 477–494.
- Kraus, K., Mikes, A., & Véliz, C. (2024). Bringing morality back in: Accounting as moral interlocutor in reflective equilibrium processes. *Accounting, Organizations and Society*, 113, 101570.
- Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), pp. 18–40.
- Mikes, A. (2011). From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 36(4–5), pp. 226–245.
- Millo, Y., & MacKenzie, D. (2009). The usefulness of inaccurate models: Towards an understanding of the emergence of financial risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 34(5), pp. 638–653.
- Moreno, K., Kida, T., & Smith, J. F. (2002). The Impact of Affective Reactions on Risky Decision Making in Accounting Contexts. *Journal of Accounting Research*, 40(5), pp. 1331–1349.
- Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), pp. 8–20.
- Oliver, J. J., Parrett, E. (2018). Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning. *Business Horizons*, 61(2), pp. 339–352.
- Power, M. (2004). The risk management of everything. *The Journal of Risk Finance*, 5(3), pp. 58–65.
- Power, M., Scheytt, T., Soin, K., & Sahlin, K. (2009). Reputational Risk as a Logic of Organizing in Late Modernity. *Organization Studies*, 30(2–3), pp. 301–324.
- Rejda, G. E., (2001). *Principles of Risk Management and Insurance*, 7th edition (Reading, MA: Addison Wesley).
- Repenning, N., Löhlein, L., & Schäffer, U. (2021). Emotions in Accounting: A Review to Bridge the Paradigmatic Divide. *European Accounting Review*, 31(1), pp. 241–267.
- Taarup-Esbensen, J. (2019). Making Sense of Risk—A Sociological Perspective on the Management of Risk. *Risk Analysis*, 39(4), pp. 749–760.
- Taffler, R. J., Spence, C., & Eshraghi, A. (2017). Emotional economic man: Calculation and anxiety in fund management. *Accounting, Organizations and Society*, 61, pp. 53–67.
- Tekathen, M., & Dechow, N. (2013). Enterprise risk management and continuous realignment in the pursuit of accountability: A German case. *Management Accounting Research*, 24(2), pp. 100–121.

Tekathen, M., & Dechow, N. (2020). Semantic narrowing in risk talk: The prevalence of communicative path dependency. *Management Accounting Research*, 48.

Thomsen, T. N., & Skærbæk, P. (2018). The performativity of risk management frameworks and technologies: The translation of uncertainties into pure and impure risks. *Accounting, Organizations and Society*, 67, pp. 20–33.

Liite 1. Kirjallisuusanalyysi – Riskienhallintaa käsittelevän tutkimuksen luokittelu

Tutkimus/referenssi	1) Riskien tunnistaminen yleisesti?	1a) Riskien listautaminen?	1b) Riskien muotoileminen /sanoittaminen/ otsikoittaminen?	1c) Riskien tyypittely?	2) Hallintakeinot yleisesti	2a) Hallintakeinot riskin todennäköisyyteen?	2b) Hallintakeinot riskin vaikutukseen?	2c) Hallintakeinot /B-suunnitelmat sen varalle, että riski toteutuu
Ailon, G. (2012). The Discursive Management of Financial Risk Scandals: The Case of Wall Street Journal Commentaries on LTCM and Enron. <i>Qualitative Sociology</i> , 35(3).	Tutkimus käsittelee korkean riskin tapahtumien (skandaalien) julkista jälkipyykkiä. Analyysi pureutuu riskeihin liittyvään kerrontaan ja käsitysten muodostumiseen.				Tutkimuksessa riskitapahtumiin liittyvä kerronta ja merkityksen antaminen nähtiin potentiaalisena riskienhallintakeinoina. Näennäisesti riskitapahtumien todennäköisyyksiä käsittelevällä puheella tunnistettiin olevan moralistinen sävy. (Huom. julkaistu sosiologian joulukuussa).			
Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. <i>Accounting, Organizations and Society</i> , 35(7), pp. 659–675.	Käsittelee kokonaisvaltaisen riskienhallinnan järjestelmän (Enterprise Risk Management) kytköstä organisaation strategiaan ja sen jalkauttamiseen. Tutkimus keskittyy siihen, miten ko. järjestelmä asemoituu olemassaoleviin organisaatiokäytäntöihin ja siellä vallitsevaan mentaliteettiin, ml. organisaatiokulttuuriin. Tutkimus ei ole kovin teknisen oloinen ja helposti lokeroitavissa yllä mainittuihin toimintokategorioihin. (Financial Times 50 -listan huippujournaali)							
Arena, M., Arnaboldi, M., & Palermo, T. (2017). The dynamics of (dis)integrated risk management: A comparative field study. <i>Accounting, Organizations and Society</i> , 62, pp. 65–81.	x				x			
Baxter, J., Carlsson-Wall, M., Chua, W. F., & Kraus, K. (2019). Accounting and passionate interests: The case of a Swedish football club. <i>Accounting, Organizations and Society</i> , 74, pp. 21–40.	Tutkimuksessa nousee esille olennaisesti riskinoton ja päätöksentekijän tunteiden välinen suhde. Tutkimus ei varsinaisesti käsittele riskienhallinnan käytännön viitekehyksiä. (Julkaistu FT50-tason huippujournaalissa)							
Bednarek, R., Chalkias, K. and Jarzabkowski, P. (2021). Managing Risk as a Duality of Harm and Benefit: A Study of Organizational Risk Objects in the Global Insurance Industry, <i>British Journal of Management</i> , 32(1), pp. 235–254.	x	x	x		x			
Boholm, Å & Corvellec, H. (2016). The role of valuation practices for risk identification. In M. Power (Ed.) <i>Riskwork: Essays on the Organizational Life of Risk Management</i> (pp. 110-129). Oxford: Oxford University Press.	x	x	x	x	x	x	x	x
Boudes, T., & Laroche, H. (2009). Taking off the Heat: Narrative Sensemaking in Postcrisis Inquiry Reports. <i>Organization Studies</i> , 30(4), pp. 377–396.	Merkitysten muodostumiseen pureutuva tutkimus riskeihin liittyvästä kerronnasta, merkittävien riskien realisoitumisesta ja niiden jälkipyykistä. Vaikka riskienhallinnalla viitataan yleensä tulevaisuuden ennakkointiin ja varautumiseen, myös jälkitarkkailu ja nk. damage control voidaan tulkita riskienhallinnan muodoiksi. Ks. esim. Hardy et al. (2020). Joka tapauksessa kyseistä tutkimuspapereita on hankala lokeroita yksiselitteisesti tähän kehikkoon.							
Brivot, M., Gendron, Y., Guénin, H. (2017). Reinventing organizational control: Meaning contest surrounding reputational risk controllability in the social media arena. <i>Accounting, Auditing</i>	Tutkimus maineriskeistä sosiaalisen median kontekstissa. Erityisesti tutkimus pureutuu kehystämisen ilmiöön ja vastaaviin nk. metatason ilmiöihin.							

& Accountability Journal, 30(4), pp. 795–820.								
Brivot, M., Himick, D. and Martinez, D. (2017). Constructing, Contesting, and Overloading: A Study of Risk Management Framing. <i>European Accounting Review</i> , 26(4), pp. 703–728.	x	x	x	x	x			
Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. <i>Long Range Planning</i> , 48(4), pp. 265–276.	x							
Bromiley, P., Miller, K. D., & Rau, D. (2017). Risk in Strategic Management Research. In <i>The Blackwell Handbook of Strategic Management</i> . Blackwell Publishing Ltd.	x		x		x		x	
Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. <i>Accounting, Organizations and Society</i> , 5(1), pp. 5-27.								
Carlsson-Wall, M., Kaarbøe, K., Kraus, K., & Meidell, A. (2021). Risk Management as Passionate Imitation: The Interconnections Among Emotions, Performance Metrics, and Risk in a Global Technology Firm. <i>Abacus</i> , 57(1), pp. 72–100.								
Chong, V. K., & Wang, I. Z. (2018). Delegation of Decision Rights and Misreporting: The Roles of Incentive-based Compensation Schemes and Responsibility Rationalization. <i>European Accounting Review</i> , 28(2), pp. 275–307.								
Eshraghi, A., & Taffler, R. (2015). Heroes and victims: fund manager sense-making, self-legitimation and storytelling. <i>Accounting and Business Research</i> , 45(6–7), 691–714.								
Gendron, Y., Brivot, M. and Guénin-Paracini, H. (2016). The Construction of Risk Management Credibility Within Corporate Boardrooms. <i>European Accounting Review</i> , 25(3), pp. 549–578.								

Gendron, Y., Samsonova-Taddei, A., & Guénin, H. (2021). Making sense of risk management as a (dis)comfort-inducing practice. Behavioral Research in Accounting, 33(1), pp. 1–20.	Tämä tutkimus tarkastelee riskienhallinnan ja organisaation jäsenten emotionaalisuuden välisiä kahdenvälisiä yhteyksiä. Tutkimuksessa on havaittu riskienhallintaan liittyvä optimointihaaste mukavuuden ja epämukavuuden välillä. Liiallinen riskien käsittely organisaatioissa voi heikentää yleistä motivaatiota, mutta toisaalta kohtuullinen epämukavuuden kokemus voi parantaa riskienhallintatyön laatua.							
Giovannoni, E., Quarchioni, S., & Riccaboni, A. (2014). The Role of Roles in Risk Management Change: The Case of an Italian Bank. European Accounting Review, 25(1), pp. 109–129.	Tutkimuksessa keskitytään riskienhallinnan muutoksiin ja vastuun jakautumiseen organisaatioissa, painottaen institutionaalista näkökulmaa.							
Goretzki, L. and Messner, M. (2016). Coordination under uncertainty. Qualitative Research in Accounting & Management, 13(1), pp. 92–126.	Tämä laadullinen tutkimus analysoi, miten laskentainformaatiota hyödynnetään epävarmuuksien hallinnassa kokoustilanteissa.							
Guénin-Paracini, H., Malsch, B., & Paillé, A. M. (2014). Fear and risk in the audit process. Accounting, Organizations and Society, 39(4), pp. 264–288.	Tutkimus keskittyy emotionaalisiin ilmiöihin riskienhallinnassa.							
Hall, M., Mikes, A. and Millo, Y. (2015). How do risk managers become influential? A field study of toolmaking in two financial institutions. Management Accounting Research, 26, pp. 3–22.	Tutkimus käsittelee kokonaisvaltaista riskienhallintaa (Enterprise Risk Management), siihen liittyviä roolituksia ja johtamistyökaluja. Fokus on enemmän yleisellä järjestelmätasolla kuin riskien luokittelussa ja yksittäisissä hallintakeinoissa.							
Hardy, C. and Maguire, S. (2016). Organizing Risk: Discourse, Power, and 'Riskification'. Academy of Management Review, 41(1), pp. 80–108.	Tutkimus tarkastelee riskeihin liittyviä kerronnallisia vaikuttamistapoja ja valtasuhteita. Konkreettisempi riskien tunnistaminen ja muut hallintakeinot ovat jääneet vähemmälle huomiolle.							
Hardy, C., Maguire, S., Power, M., & Tsoukas, H. (2020). Organizing Risk: Organization and Management Theory for the Risk Society. Academy of Management Annals, 14(2).	x	x	x	x	x	x	x	x
Harries, T., McEwen, L., & Wragg, A. (2018). Why it takes an 'ontological shock' to prompt increases in small firm resilience: Sensemaking, emotions and flood risk. International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, 36(6), pp. 712–733.	Tutkimus painottaa epävarmuuden ja emotionaalisten ilmiöiden merkitystä kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa (Enterprise Risk Management), käsitellen aihetta metatasolla.							
Hayne, C., & Free, C. (2014). Hybridized professional groups and institutional work: COSO and the rise of enterprise risk management. Accounting, Organizations and Society, 39(5), pp. 309–330.	Tämä kenttätutkimus tarkastelee maailman johtavimman COSO ERM -riskiviitekehyksen kehitystä.							

Hilgartner, S. (1992), The Social Construction of Risk Objects: Or, How to Pry Open Networks of Risk, in: Short, J.F. and Clarke, L. (Eds.), Organizations, Uncertainties, and Risk, Westview, pp. 39–53.	Tämä on klassikkoviitekehys nk. riskiohjeista. Käsite viittaa vaikutuksiltaan kielteisiin syy-seuraussuhteisiin ja niiden paikantamiseen. Näkökulma korostaa riskikäsitysten muodostumista sosiaalisissa suhteissa.							
	x	x	x	x				
Huber, C., & Scheytt, T. (2013). The dispositif of risk management: Reconstructing risk management after the financial crisis. Management Accounting Research, 24(2), pp. 88–99.	Filosofinen tutkimus riskienhallinnasta yhteiskunnan tasolla. Paperissa tarkastellaan mm. normalisoidun poikkeustilan ilmiötä.							
Jordan, S., Jørgensen, L., & Mitterhofer, H. (2013). Performing risk and the project: Risk maps as mediating instruments. Management Accounting Research, 24(2), pp. 156–174.	Tutkimus analysoi riskityökalujen kuten riskimatriisien moninaisia rooleja ja merkityksiä organisaatioelämässä.							
	x	x	x	x	x	x	x	x
Jordan, S., Mitterhofer, H., & Jørgensen, L. (2018). The interdiscursive appeal of risk matrices: Collective symbols, flexibility normalism and the interplay of 'risk' and 'uncertainty.' Accounting, Organizations and Society, 67, pp. 34–55.	Jatkotutkimus edellisen Jordanin (2013) riskimatriisaiheen pohjalta samalla tutkimustiimillä.							
	x	x	x	x	x	x	x	x
Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: a new framework. Harvard business review, 90(6), 48–60.	Merkittävä huippututkijoiden luoma viitekehys, joka luokittelee riskit kolmeen tyyppiin: vältettävät riskit, strategiset riskit (nk. jäännösriskit) ja ulkoiset riskit. Viitekehyyksessä käsitellään myös näiden riskityyppien edellyttämiä erilaisia johtamiskäytäntöjä.							
	x	x	x	x	x		x	x
Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2016). Risk Management – the Revealing Hand. Journal of Applied Corporate Finance, 28(1), pp. 8–18.	Tämä tutkimus tarkastelee riskienhallinnan strategista potentiaalia liiketoiminnan kumppanina, innovatiivisuuden ja kasvun mahdollistajana. Se käsittelee tasapainoilua perinteisen riskienhallinnan riippumattomuuden ja liiketoimintalähtöisen osallistumisen välillä.							
	x		x		x			
Maguire, S. and Hardy, C. (2013). Organizing Processes and the Construction of Risk: A Discursive Approach. Academy of Management Journal, 56(1), pp. 231–255.	Riskikäsitusten kielellistä ulottuvuutta kartoittava tutkimus. Sen painopiste on abstrakteissa tulkinnoissa yksityiskohtaisen analyysin sijaan.							
	x		x	x				
Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. Management Accounting Research, 20(1), pp. 18–40.	Merkittävä tutkimus kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (Enterprise Risk Management) saralla. Se tarkastelee organisaatioiden laskennallisia kulttuureja ja niiden vaikutuksia riskienhallinnan käytännön toteutukseen. Standardoitu, numerokeskeinen malli on helposti integroitavissa muihin järjestelmiin. Toisaalta sillä on rajoitteita, joita joustavampi ja holistisempi lähestymistapa voi kompensoida. Jälkimmäinen toteutustapa on puolestaan altis puutteille tehokkuudessa ja läpinäkyvyydessä.							
	x		x		x			
Mikes, A. (2011). From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management. Accounting, Organizations and Society, 36(4–5), pp. 226–245.	Jatkotutkimus laskennallisista kulttuureista Mikes (2009) -paperin pohjalta. Tutkimuksessa painotetaan institutionaalista näkökulmaa ja esitetään käsite "risk envisionment", joka korostaa laadullista ja strategista ymmärrystä riskienhallinnassa.							
	x		x		x			

Mikes, A. (2016). The Triumph of the Humble Chief Risk Officer. In M. Power (Ed.), Riskwork: Essays on the organizational life of risk management: pp. 253–273. Oxford: Oxford University Press.	Tutkimus analysoi nk. riskipuheen ja joustavien riskienhallinnan muotojen roolia organisaatioissa.	x				x		
Mikes, A., Hall, M. and Millo, Y. (2013). How Experts Gain Influence, Harvard Business Review.	Tutkimus tarkastelee asiantuntijapositionien vaikutusvallan kehittymistä riskienhallinnan kontekstissa.							
Millo, Y., & MacKenzie, D. (2009). The usefulness of inaccurate models: Towards an understanding of the emergence of financial risk management. Accounting, Organizations and Society, 34(5), pp. 638–653.	Tutkimus osoittaa, että riskienhallinnan järjestelmien ennustuskykyä ja tarkkuutta tärkeämpää on usein niiden tarjoama, kohtuullinen orientaatio ja koordinaation edistäminen.							
Moreno, K., Kida, T., & Smith, J. F. (2002). The Impact of Affective Reactions on Risky Decision Making in Accounting Contexts. Journal of Accounting Research, 40(5), pp. 1331–1349.	Tutkimus tunteiden vaikutuksesta päätöksentekoon riskipitoisissa investointihankkeissa.							
Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). Enterprise Risk Management: Theory and Practice. Journal of Applied Corporate Finance, 18(4), pp. 8–20.	Merkittävä artikkeli, joka kuvaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (Enterprise Risk Management) perustavanlaatuisia tausta-ajatuksia. Artikkelin tarjoaa teoreettista ja historiallista kontekstia riskienhallinta-ajattelun kehitykselle 1900-luvun finanssiitekehysten pohjalta. Tutkimus valaisee erityisesti modernin riskienhallinnan suhdetta osakkeenomistajanäkökulmaan ja organisaatiotason kysymyksiin.	x			x	x		
Posch, A. (2020). Integrating risk into control system design: The complementarity between risk-focused results controls and risk-focused information sharing. Accounting, Organizations and Society, 86, 101126.	Tutkimus kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (Enterprise Risk Management) ja organisaation muiden johtamisjärjestelmien välisistä suhteista. Tutkimuksessa pureudutaan mm. riskinottohalun ilmenemismuotoihin strategisen orientaation ja strategian jalkauttamistapojen kautta.							
Power, M. (2004). The risk management of everything. The Journal of Risk Finance, 5(3), pp. 58–65.	Kuuluu riskienhallinnan artikkeli, jossa yhdistyvät organisaatiotason riskienhallintahaasteet sekä filosofisempi ja yhteiskunnallisempi tulokulma riskeihin. Artikkelin keskeistä antia on ajatus nk. toissijaisista riskeistä, eli uusista riskeistä, jotka syntyvät joidenkin riskienhallinnan toimenpiteiden seurauksena. Kyseinen näkökulma haastaa perinteisiä ja suoraviivaisia ajatuksia riskienhallinnan logiikasta.							
Power, M. (2009). The risk management of nothing. Accounting, Organizations and Society, 34(6–7), pp. 849–855.	Merkittävä ja laajalti siteerattu artikkeli, joka käsittelee kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (Enterprise Risk Management) kannalta olennaista riskinottohalun (risk appetite) käsitettä. Artikkelin kyseenalaistaa riskinottohalun konseptin yksiselitteisyyden ja tarkastelee sen määrittelyyn sekä käytännön soveltamiseen liittyviä haasteita.	x				x		
Power, M., Scheytt, T., Soin, K., & Sahlin, K. (2009). Reputational Risk as a Logic of Organizing in Late Modernity. Organization Studies, 30(2–3), pp. 301–324.	Artikkeli käsittelee maineriskejä. Tämä tutkimus havainnollistaa, ettei riskienhallinta ole pelkästään teknistä mittaamista ja suunnittelua, vaan se sisältää laajemman sosiaalisen ja kulttuurisen ulottuvuuden. Sen vaikutus voi olla organisaatioille hyvinkin merkittävä.	x				x		
Spira, L.F. & Page, M., (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. Accounting, Auditing &	Tutkimus käsittelee riskienhallintaa ja sisäistä tarkastusta osana yleistä hyvää hallintotapaa (corporate governance).							

