

Strategiset riskit

Kun organisaation kokonaisvaltaisen riskienhallinnan fokuksessa ovat sen tavoitteiden saavuttamista uhkaavat riskit ja toisaalta niiden saavuttamista tai jopa ylittymistä edesauttavat liiketoimintamahdollisuudet, on tietysti tärkeää pyrkiä tunnistamaan kaikki tässä suhteessa relevantit riskit ja liiketoimintamahdollisuudet. Riskien luokittelu on riskienhallinnan perusasioita.

Ihmiset mieltävät riskit eri tavoin. Tämä riippuu paitsi yksilöstä itsestään, myös muun muassa organisaation toimialasta, ajankohdasta ja tarkastelu yhteydestä. Pyrkimällä luokittelemaan riskit jollakin organisaatiossa yhteisesti päätetyllä tavalla, ne voidaan saada keskenään hieman yhteismitallisemmiksi ja vertailukelpoisemmiksi. Luokittelemalla pyritään kuvaamaan riskin syntymisen tausta ja ilmenemismuoto.

Koska riskin realisoitumiseen voivat usein vaikuttaa useatkin syyt samanaikaisesti, sovitun luokittelutavan soveltaminen parantaa riskitietoisuutta ja riskin luonteen ymmärtämistä organisaatiossa ja kasvattaa ymmärrystä myös riskien keskinäisistä suhteista. Sijoittamalla kaikki tavoitteiden kannalta tunnistetut riskit sovittuun luokittelumalliin, voidaan myös pyrkiä varmistamaan, ettei jokin keskeinen riskin lähde tai riskityyppi ole jäänyt tunnistamatta.

Luokittelutapoja on useita, eikä mikään luokittelutapa ole välttämättä yksiselitteisen oikea tai väärä. Olennaista on löytää luokittelumalli, joka tukee parhaalla tavalla juuri oman organisaation tapaa mieltää riskejä ja ottaa huomioon organisaation toimialan ja toimintaympäristön ominaispiirteet. Tällä sivustolla käytetty luokittelumalli on suhteellisen yleinen ja toimialasta riippumaton. Tällöin riskejä tarkastellaan riskin lähteen ja riskin tyyppin pohjalta, ja riskit on siinä jaettu:

- strategisiin riskeihin,
- operatiivisiin riskeihin,
- taloudellisiin riskeihin ja
- vahinkoriskeihin

ISO 31000 –standardissa riski on määritelty epävarmuuden vaikutukseksi tavoitteisiin (**Riski = epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin**). Vaikutus on poikkeama odotetusta/tavoitellusta sekä myönteisessä että kielteisessä mielessä. Määritelmällisesti sana riski kattaa näin sekä positiiviset liiketoimintamahdollisuudet että uhat ja menetykset (negatiiviset riskit).

Tällä sivustolla kerrotun nelijaon mukaan luokiteltuja riskejä on lisäksi tarkasteltu standardin riskimääritelmän mukaisesti toisaalta riskin positiivisen ja toisaalta sen negatiivisen ulottuvuuden tai ilmentymän pohjalta. Kumpaakin ulottuvuutta on pyritty kuvaamaan esimerkkien avulla. Esimerkkejä ei ole kuvattu tyhjentävästi, vaan niiden tarkoitus on tukea organisaatiota löytämään kunkin riskin kannalta olennaisimmat elementit, joihin kiinnittää huomiota.

Vastaavasti riskin positiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan sellaisia tekijöitä, joilla on positiivinen vaikutus tavoitteiden toteutumiseen, niiden hyväksyminen/ottaminen tukee tavoitteiden saavuttamista tai jopa ylittymistä

Strategiset riskit

Strategiset riskit – ”tehdään vääriä valintoja tai hukataan mahdollisuuksia”.

- ovat epävarmuuksia, jotka voivat lyhyellä ja/tai pitkällä aikavälillä vaikuttaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tai jopa organisaation olemassaoloon. Strategiset riskit voivat johtua esim. virheellisistä/epäonnistuneista päätöksistä,

- toimintamalleista, johtamisesta, valvonnasta tai hitaasta reagoinnista sisäisiin/ulkoisiin muutoksiin.
- Strategisiin riskeihin tavoitteisiin pääsemiseksi otetaan usein riskejä, joihin liittyy sekä positiivinen mahdollisuus että negatiivinen uhka. Strategisiin tavoitteisiin kohdistuvien uhkien ja mahdollisuuksien arviointi ja hallinta ovat yleensä organisaation ylimmän johdon vastuulla.
 - Seuraavaksi on lueteltu esimerkkejä strategisista riskeistä. Kunkin riskiluokan alla on esimerkkejä riskeistä, joihin on kuvattu positiivinen P: ja negatiivinen ulottuvuus N:

1. Liiketoiminnan kehittäminen ja toimintamalli

a. Strategiset valinnat

P: Organisaatio tekee onnistuneita strategisia valintoja niin markkinan tarpeiden ja potentiaalin kuin omien kyvykkyyksiensä kannalta päättäessään liiketoimintansa kehittämisen tavoista, suunnasta ja päämääristä.

N: Organisaatio epäonnistuu strategisia valintoja tai päätöksiä tehdessään; se ei esim. kykene ymmärtämään markkinan tarpeita tai potentiaalia tai ei tunnista omia vahvuuksiaan tai heikkouksiaan.

b. Strategian toteuttaminen

P: Organisaatio onnistuu strategiansa toteuttamisessa; esim. se toteuttaa kehitysprojektit menestyksekkäästi ajallisesti ja sisällöllisesti.

N: Organisaatio epäonnistuu strategiansa toteuttamisessa, se saattaa esim. epäonnistua kehitysprojekteissaan ajallisesti, resurssien mitoituksen kannalta tai sisällöllisesti. Saattaa käydä myös niin, että organisaation kehitysprojektit eivät tue ollenkaan tai riittävästi strategian kannalta keskeisiä asioita.

P: Organisaatio onnistuu valitsemaan strategian toteuttamisen kannalta oikean tavan johtaa ja organisoida toimintaa tehokkaasti ja laadukkaasti sekä riittävän joustavaksi ja muutoksiin reagoivaksi.

N: Organisaatio epäonnistuu toiminnan johtamisen ja organisoimisen määrittelyssä ja/tai valinnassa niin, että se ei esim. tue tehokasta ja joustavaa tapaa toimia ja reagoida ulkoisiin ja sisäisiin tarpeisiin ja/tai muutoksiin.

c. Tuotteiden ja/tai palveluiden vastaavuus asiakkaiden odotuksiin tai tarpeisiin

P: Organisaation kehittämät tuotteet ja/tai palvelut vastaavat asiakkaiden odotuksia ja tarpeita erinomaisesti tai organisaatio kykenee uusilla tuotteillaan ja/tai palveluillaan jopa luomaan uusia tarpeita ja uutta kysyntää markkinoilla, jolloin se on kilpailullisesti etulyöntiasemassa.

N: Organisaation tarjoamat tai kehittämät palvelut eivät vastaa asiakkaiden odotuksia ja tarpeita, ne ovat esimerkiksi teknologisesti vanhentuneita, toteutukseltaan liian kalliita tai eivät muuten ominaisuuksiltaan vastaa sitä, mitä asiakkaat haluavat tai ovat valmiita maksamaan. Toisinaan saattaa käydä myös niin, että markkina ei vielä ole kypsä vastaanottamaan organisaation kehittämää uutta innovaatiota; organisaatio on tavallaan liikaa aikaansa edellä.

d. Uudet liiketoimintamahdollisuudet

P: Organisaatiolla on prosessit ja kyvykkyys tunnistaa, analysoida, jalostaa ja ottaa käyttöön uusia merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia ja innovaatioita, joilla se kykenee tukemaan strategiaansa tai jopa ylittämään strategiset tavoitteensa.

N: Organisaatiolta puuttuvat prosessit ja kyvykkyys tunnistaa, analysoida, jalostaa tai ottaa käyttöön uusia merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia ja innovaatioita. Organisaatio saattaa toisinaan olla myös niin kiinni perinteisessä liiketoiminnassaan, tuotteissaan ja ympäristössään, ettei se havaitse markkinoilla tapahtuvaa muutosta, vaikka sillä olisikin kyky jalostaa ja ottaa käyttöön uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja innovaatioita.

e. Kilpailijoiden uudet innovaatiot

P: Organisaation markkina- ja kilpailijaseuranta toimii ja se kykenee mukauttamaan omaa toimintaansa huomioiden ennakoivasti markkinoiden ja kilpailijoiden toiminta ja lisäksi se kykenee pitämään tai jopa parantamaan asemaansa markkinoilla huolimatta kilpailijoiden uusista yllättävistäkin innovaatioista.

N: Organisaatiolla ei ole halua tai kykyä toteuttaa toimintaympäristöönsä nähden riittävää markkina- ja kilpailuseurantaa ja näin kilpailijoiden uudet merkittävät innovaatiot tulevat markkinoille toistuvasti yllätyksenä. Tämä voi johtaa siihen, että organisaatio menettää markkinaosuuttaan ja saattaa vähitellen joutua kilpailullisesti marginaaliseen asemaan.

f. Asiakkaat ja toimittajat

P: Organisaatio kykenee systemaattisen ja oikealla tavalla painotetun asiakas- ja toimittajahallinnan avulla ylläpitämään asiakkaiden- ja toimittajien tyytyväisyyden hyvällä tai erinomaisella tasolla ja voi tällöin myös hyödyntää näihin liittyviä prosesseja ja toimintoja tavoitteiden saavuttamisen ja esim. tehokkuuden kannalta edelleen.

N: Organisaatiolta puuttuu systemaattinen tapa toteuttaa asiakas- ja toimittajahallinnan prosesseja, mikä voi johtaa siihen, ettei organisaatio ei keskity asiakas- ja toimittajahallinnassaan kustannustehokkaasti olennaisiin tekijöihin eikä esim. hyödynnä toimivia ja laadukkaita asiakas- ja toimittajasuhteita.

2. Liiketoiminnan kehittäminen ja toimintamalli

a. Talouden suhdannevaihtelut

P: Organisaatio seuraa liiketoimintaympäristönsä taloudellisia rakenteita ja muutoksia aktiivisesti ja pyrkii ennalta varautumaan niihin esim. rakentamalla joustavan ja kustannustehokkaan liiketoimintamallin tai kehittämällä kustannustenmuutoksiin reagoivan tuote- ja palveluvalikoiman. varmistamalla, että se kykenee siirtämään muuttuvat kustannukset edelleen tuotteisiin tai palveluihin.

N: Organisaatio ei seuraa liiketoimintaympäristönsä ja makrotalouden taloudellisia rakenteita muutoksia aktiivisesti, jolloin muutokset tulevat yllätyksenä. Tällöin organisaatio ei kykene tällöin tekemään riittävän nopeita muutoksia, joiden avulla se paremmin vähentäisi esim. laskusuhdanteen negatiivisia vaikutuksia tai kykenisi varautumaan laskusuhdanteenkin aikana tulevaan uuteen nousuun taikka hyödyntäisi noususuhdanteen mahdollisuudet.

b. Kilpailijaseuranta

P: Organisaation kilpailijaseuranta on kunnossa ja sitä kehitetään yhteistyössä liiketoiminnan, tuotekehityksen sekä palvelutuottajien kanssa. Tämä mahdollistaa, että organisaatio kykenee

varautumaan uusien kilpailijoiden markkinoille tuloon. Organisaatio on myös ennalta miettinyt toimintavaihtoehtoja kriittisten tilanteiden varalle, esim. jos kilpailija käyttää markkinoille tullessaan poikkeuksellisia toimintatapoja.

N: Organisaatio ei seuraa kilpailuympäristönsä muutoksia toimialaan tai yleiseen kehitykseen nähden riittävän aktiivisesti. Organisaation kilpailijaseurannasta vastaavat tahot eivät toimi riittävässä yhteistyössä liiketoiminnan, tuotekehityksen tai palvelutuottajien kanssa. Tämä voi johtaa siihen, että uudet kilpailijat pääsevät merkittäväällä tavalla tai jatkuvasti yllättämään organisaation sen kotimarkkinalla ja/tai ulkoisilla markkinoilla.

c. Muutokset sääntelyssä

P: Organisaatio seuraa aktiivisesti alansa lainsäädäntöä, politiikkaa sekä viranomaistoimintaa. Se havaitsee ajoissa alansa liittyvän sääntelyn muutospaineet ja mahdolliset vaikutukset. Organisaatio on verkottunut hyvin ja kykenee jo sääntelyn valmisteluvaiheessa verkostojensa kautta pysymään selvillä suunnitelluista muutoksista ja jopa vaikuttamaan niihin. Näin se kykenee myös ennakoivasti huomioimaan muutosten vaikutukset toimintaansa sekä tavoitteisiinsa ja ottamaan ne toiminnassaan huomioon suunnittelussa.

N: Organisaatio ei tunne toimialansa kannalta olennaista sääntelyä, eikä seuraa siihen kohdistuvia muutospaineita poliittisen vaikuttamisen alueilla. Tämä voi johtaa siihen, että organisaatiolla ei ole riittävästi aikaa muutosten vaikutusten täytäntöönpanoon. Tämä voi pahimmillaan johtaa siihen, että organisaation toiminta keskeytyy kokonaan tai joksikin aikaa esim. toimiluvanvaraisella toimialalla. Tämä voi johtaa nopeasti asiakkaiden ja kannattavuuden menettämiseen.

d. Kansainvälistyminen

P: Organisaatio on perehtynyt hyvin kansainvälistymisestä seuraaviin uusiin, toimintaan vaikuttaviin tekijöihin ja on ottanut mm. poliittiset, lainsäädännölliset ja kulttuuriset erot huomioon kaikessa toiminnassaan. Näin se pystyy helpommin ja nopeammin adaptoitumaan uusiin maihin ja saamaan käyntiin sekä kasvattamaan liiketoimintaansa niissä.

N: Organisaatiolla on vahva halu kansainvälistyä ja kasvaa, mutta se lähtee valtamaan uusia markkina-alueita samoin kuin se teki Suomessa. Tämä johtaa ikäviin yllätyksiin, kun organisaatio kompastuu uusien maiden poliittisiin, lainsäädännöllisiin ja kulttuurisiin eroihin kotimaahansa verrattuna. Kasvu hidastuu ja vaikeutuu.

3. Organisaatorakenne

a. Hallinto- ja johtamismalli

P: Organisaatio on luonut toimintaa tukevan hallinto- ja johtamisjärjestelmän, joka joustaa toiminnan vision, strategian sekä elinkaaren vaiheen muuttuessa tukien strategisten tavoitteiden saavuttamista.

N: Organisaatio ei ole määritellyt toiminnan tavoitteiden saavuttamista tukevaa hallinto- ja johtamisrakennetta jolloin esim. organisaation päätöksenteko ei ole selkeää eikä organisaatio ole joustava sisäisiin tai ulkoisiin muutoksiin.

b. Organisaatorakenne ja prosessit

P: Organisaatio on kehittänyt organisaatorakennetta ja prosesseja toiminnan muutosten ja painopisteiden edellyttämällä tavalla. Organisaatio suunnittelee ja toteuttaa muutokset osana strategista johtamistaan, jolloin ne on helpompi myös perustella ja toteuttaa strategisten tavoitteiden lähtökohdista ja saada näin myös organisaation henkilöstö, sen asiakkaat ja muut sidosryhmät mukaan muutokseen.

N: Organisaatiolla ei ole kyvykkyyttä tai halua muuttaa organisaatorakennettaan ja / tai prosessejaan toiminnan muutosten edellyttämällä tavalla. Taustalla voi olla epävarmuus muutosten vaikutuksesta henkilöstöön tai asiakkaisiin.

c. Arvot ja eettiset periaatteet

P: Organisaatio on määritellyt arvot ja eettiset periaatteet sekä jalkauttanut ne osaksi päivittäistä toimintaa. Eettisten periaatteiden noudattamisen valvontaa varten on luotu menetelmät ja prosessit. Arvot ja eettiset periaatteet ohjaavat aidosti liiketoimintaa erityisesti sellaisissa erilaisissa päätöksentekotilanteissa.

N: Organisaatio ei ole määritellyt arvojaan tai eettisiä toimintaperiaatteitaan, tai ainakaan määriteltyjä periaatteita ei ole jalkautettu osaksi toimintaa eikä periaatteiden noudattamista valvota. Tällöin mm. sisäiset ja ulkoiset intressiristiriidat voivat vaikuttaa päätöksentekoon arvojen vastaisesti.

4. Liiketoiminnan uudelleen järjestelyt

a. Yritysjärjestely

P: Organisaatiolla on olemassa määritelty ja kuvattu yritysjärjestelyprosessi, jossa on kuvattu eri vaiheet ja vastuutahot. Kuvauksessa on määritelty mm. ennen yrityskauppaa hankittavat tiedot sekä toimintatapa niiden riittävyyden ja oikeellisuuden varmistamiseen. Lisäksi kuvauksessa on määritelty prosessi muutosten vaikutusten arviointiin, jossa tarvittaessa käytetään ulkopuolisia asiantuntijoita ja/tai riippumattomia tiedon lähteitä. Näin varmistetaan, että organisaatiolla on riittävät tiedot päätöksentekoa varten. Halutut hyödyt voidaan täysimääräisesti saavuttaa.

N: Organisaatio ei ole etukäteen määritellyt eikä kuvannut yritysostoihin liittyvää prosessia, eikä siihen liittyvien eri toimijoiden vastuuta. Tämä voi johtaa siihen, ettei organisaatio saa päätöksenteon edellyttämää tietoa kohteesta ja päätös tehdään osin virheellisen tai puutteellisen tiedon ja business-case -laskelman varassa. Tällöin hyödyt voivat jäädä saavuttamatta ja integrointi olemassa olevaan toimintaa voi epäonnistua.

b. Prosessien ja toimintojen integrointi

P: Organisaatiolla on olemassa hyvin määritelty ja kuvattu prosessi yritysoston jälkeistä prosessien ja toimintojen integrointia varten. Prosessikuvauksissa on määritelty vastuut sekä valvonta- ja seurantamenettelyt. Organisaatio on valmistellut tavoitteet ja suunnitelman prosessien integroinnille riittävän aikaisessa vaiheessa ja se on kiinnittänyt erityistä huomiota ostokohteen henkilöstön osallistamiseen yhteisten tavoitteiden taakse. Näin organisaatio varmistaa prosessien integrointiin liittyviin tavoitteiden saavuttamisen.

N: Organisaatio ei ole etukäteen määritellyt tai kuvannut yritysoston jälkeistä integrointiprosessia eikä eri osapuolten vastuuta ole päätetty. Tällöin integrointisuunnitelmaa aletaan mahdollisesti valmistelemään myöhässä ja menetetään henkilöstöön tai muuhun toimintaan liittyvät mahdollisuudet ja lisäarvo. Tällöin esim. ostokohteen toiminta jatkuu samanlaisena kuin ennen kauppaa ja muutosvastarinta kohteen henkilöstössä kasvaa.

5. Yhteistyökumppanit

a. Yhteistyökumppaneiden valinta

P: Organisaatiolla on määritelty ja kuvattu prosessi yhteistyökumppaneiden valintaa, valvontaa ja seurantaa varten. Organisaatio on ottanut huomioon yhteistyökumppaneiden valintamallissa markkinoiden ominaispiirteet sekä määritellyt yhteistyökumppaneiden kriittisyysluokittelun

oman toiminnan kannalta. Organisaatio määrittelee jo valintavaiheessa oman kriittisyyden ja riippuvuuden suhteessa toimittajaan tai alihankintaketju.

N: Organisaatio ei ole määritellyt eikä kuvannut yhteistyökumppaneidensa valintaprosessia. Valintakriteereitä eikä -prosessia ole määritellyt. Valintaprosessissa ei huomioida markkinan ominaispiirteitä, eikä kumppaneiden kriittisyyttä tai riippuvuuksia toisistaan ole tunnistettu.

b. Yhteistyökumppanusuhteen hallinta

P: Organisaatiolla on olemassa määritelty ja kuvattu yhteistyökumppaneiden hallintaprosessi. Toiminta on systemaattista ja koordinoitua. Organisaatio on varautunut erilaisiin muutostilanteisiin ennakolta. Organisaatio tuntee kumppanusuhteen kannalta olemassa olevat markkinat ja vaihtoehtoiset yhteistyökumppanit. Organisaatio on määritellyt toimittajasuhteen kriittisyyden ja siihen liittyvät riippuvuudet molempien osapuolten kannalta.

N: Organisaatiolla ei ole olemassa määritelty tai kuvattua yhteistyökumppaneiden hallintaprosessia. Hallinta ei ole säännöllistä eikä koordinoitua. Organisaatio ei ole varautunut mahdollisiin muutoksiin kumppanusuhteen aikana. Organisaatio ei tunne kumppanuuden kannalta markkinoita riittävästi, eikä sillä ole koottua tietoa vaihtoehtoisista kumppanuuksista. Organisaatio ei ole määritellyt kumppanuuden kriittisyyttä tai siihen liittyviä riippuvuuksia.

c. Ulkoistaminen

P: Organisaatiolla on olemassa määritellyt ja kuvatut periaatteet toimintojen tai prosessien ulkoistamista varten. Kuvauksessa on määritelty tarvittavat tiedot ja päätökset ulkoistamista varten sekä toimintamallit tietojen riittävyyden ja oikeellisuuden varmistamiseen. Lisäksi on kuvattu toimintamalli ulkoistuksen vaikutusten arviointiin tarvittaessa ulkopuolisten riippumattomien asiantuntijoiden toimesta. Näin voidaan varmistua hyötyjen ja tavoitteiden toteutuminen.

N: Organisaatio ei ole määritellyt tai kuvannut ulkoistamiseen liittyviä periaatteitaan, Organisaatio ei ole tunnistanut ulkoistukseen liittyviä riskejä tai määritellyt siltä vaadittavia laatukriteereitä eikä luonut prosessia ulkoistukseen liittyvään päätöksentekoon. Ulkoistuksesta haluttuja hyötyjä ja tavoitteita ei saavuteta.