

# ENNAKOIMATTOMISSA OLEVAT RISKIT YRITYSTEN TOIMINNASSA - CASE COVID-19

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2023

Tekijä: Nea Isaksson  
Oppiaine: Laskentatoimi  
Ohjaaja: Jukka Pellinen



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Nea Isaksson	
Työn nimi Ennakoimattomissa olevat riskit yritysten toiminnassa – Case Covid-19	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 26.2.2023	Sivumäärä 75
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Toimivalla ja ajantasaisella riskienhallinnalla on tärkeä rooli yritysten arjessa. Riskienhallintaprosessin keskiössä on riskien tunnistaminen, analysointi ja niihin reagointi (mm. Shin &amp; Park, 2017). Tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa on paneuduttu pääasiassa näistä viimeisimpään, eli siihen, kuinka yritykset reagoivat riskeihin ja kuinka ne siten pitävät omat riskienhallintaprosessinsa ajantasaisina.</p> <p>Kaikkiin olemassa oleviin riskeihin ei kuitenkaan ole mahdollista varautua kaikin erinomaisimmillakaan riskienhallintaprosesseilla. Tällaisia riskejä kutsutaankin nimensä mukaisesti ennakoimattomissa oleviksi riskeiksi. Tyypillisimpiä esimerkkejä ennakoimattomissa olevista riskeistä ovat onnettomuudet ja luonnonkatastrofit. Yksi viime aikojen laajimmille levinneistä ja vaikuttaneista globaaleista ennakoimattomista riskeistä on ollut maaliskuussa 2020 maailmanlaajuisesti pandemiaksi asti levinnyt Covid-19 -virus, joka onkin valikoitunut tämän tutkielman tapausnäkökulmaksi.</p> <p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan sitä, kuinka Covid-19 -pandemian kaltainen ennakoimattomissa oleva riski realisoituessaan vaikuttaa eri toimialalla ope-roivien yritysten toimintaan, ja mitä toimenpiteitä yritykset joutuvat toteuttamaan pitääkseen riskienhallintansa tasapainossa ja turvatakseen oman liiketoimintansa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja tutkimusmenetelmäksi valikoitui teorialähtöinen sisällönanalyysi. Riskienhallinnan näkökulmana käytettiin muun muassa CAS ERM -viitekehityksen mukaista jaottelua taloudellisiin, strategisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin. Tutkimusaineistona käytettiin neljän eri toimialalla toimivan suuren pörssiyrityksen tilinpäätösaineistoa vuodelta 2020.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että valtionhallinnon asettamalla rajoitus- ja sulku-toimilla oli merkittävä rooli siinä, miten eri yritykset pystyivät jatkamaan liiketoimintaansa pandemian jyllätessä pahimmillaan. Toimiala näytteli merkittävää roolia, siinä missä myös yritysten innovatiivisuus ja nopea reagointikyky olivat keskeisessä asemassa toimenpiteiden tehokkuuden ja toisaalta myös niiden vakavuuden kannalta. Samat tekijät näyttelivät suurta roolia myös sen suhteen, voiko yrityksen luokitella pandemian voittajiin ja häviöjiin. Tutkimus on kuitenkin rajoitettu koskemaan vain vuotta 2020, joten tarkastelun kohteeksi jää vain yhden hetken tilanne, eikä toimenpiteiden pitkäaikaiset vaikutukset ole tiedossa.</p>	
Asiasanat ennakoimattomat riskit, Covid-19 -pandemia, riskienhallinta, ERM	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto



## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, toteutustapa ja motiivit.....	6
1.3 Tutkielman rakenne .....	7
2 COVID-19-PANDEMIA .....	8
2.1 Yleistä .....	8
2.2 Pandemian seuraukset.....	10
2.3 Covid-19 Suomessa.....	14
3 RISKIT JA RISKIENHALLINTA.....	17
3.1 Riskit ja niiden luokittelu.....	17
3.2 Ennakoimattomissa olevat riskit – mustia joutsenia ja harmaita sarvikuonoja .....	19
3.3 Riskienhallinta.....	21
3.4 Miksi riskienhallinta on niin tärkeää? .....	24
3.5 COSO ERM -viitekehys.....	25
3.6 CAS ERM -viitekehys.....	29
3.7 ISO 31000 -viitekehys .....	30
4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄ .....	35
4.1 Tutkimusaineisto .....	35
4.2 Tutkimusmenetelmä .....	36
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	37
5.1 Yleistä .....	37
5.2 Tulokset.....	39
5.3 Vertailu.....	59
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	64
6.1 Yleistä .....	64
6.2 Aiempi tutkimus ja jatkotutkimusehdotukset.....	65
6.3 Tutkimuksen rajoittuneisuus .....	66
LÄHTEET.....	68

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Vuonna 2020 koko maailma joutui uuden eteen, kun Kiinassa havaittiin erityisesti kuumetta ja keuhko-oireita aiheuttavaa virustautia, joka oli äärimmäisen tarttuva ja vaikutti leviävän hallitsemattomalla tavalla. Aluksi tauti vaikutti jäävän paikalliseksi epidemiaksi, mutta nykyinen ihmisten globaali ja liikkuva elämäntapa osoitti tämän uskomuksen vääräksi. Virus levisi ensin naapurivaltioihin ja pian myös muualle maailmaan. Virus sai nimekseen Covid-19, uudenlainen koronavirus, joka sai maailmanluokan mittasuhteet, kun se maaliskuussa 2020 julistettiin maailman terveysjärjestö WHO:n toimesta globaaliksi pandemiaksi. (Malliet et al., 2020; Torres et al., 2022; WHO, 2020a.) Maailma on lähi-menneisyydessään nähnyt useita muita erilaisia tautiepidemioita, kuten 2000-luvun alun SARS-epidemian, lintuinfluenssan, sikainfluenssan, sekä ebolaepidemian. Tästä huolimatta terveydenhuoltojärjestelmät ympäri maailman eivät olleet osanneet varautua niin nopeasti ja laajalle leviävään virustautiin, joka Covid-19 osoittautui olevan. (Kaplan et al., 2020; Shaw et al., 2021.)

Koronaviruspandemia katsottiin pian monesta näkökulmasta valtavaksi riskiksi. Yritysmaailmassa riskien tunnistaminen ja hallinta on äärimmäisen tärkeää, sillä riittävä ja oikeanlainen riskienhallinta mahdollistaa yritysten mahdollisimman kattavan varautumisen niiden toimintaa haittaaviin riskeihin. Riskienhallintatoimenpiteiden avulla yritykset pystyvät tunnistamaan ja arvioimaan suurta osaa itselleen merkittävimmistä riskeistä ja siten luoda toimintasuunnitelmia niiden varalle. (COSO, 2004; Lyon & Popov, 2022.) Vaikka riskienhallinta on tärkeä osa yritysten arkea, on selvää, että jokaista olemassa olevaa riskiä ei ole mahdollista tunnistaa ja ennakoida etukäteen. Kaplan ym. (2020) nimittävät mustiksi joutseniksi (black swans) juuri sellaisia riskejä, joiden realisoitumista ei ole osattu odottaa. Koronaviruspandemia on esimerkki tällaisesta ennakoimattomasta riskistä, johon vain harva, jos kukaan, oli osannut etukäteen varautua.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, toteutustapa ja motiivit

Tässä tutkielmassa perehdytään kahteen pääelementtiin: ennakoimattomiin riskeihin, sekä niiden vaikutuksiin. Tämän tutkielman tavoitteena onkin selvittää sitä, minkälaisia seurauksia ennakoimattomissa olevilla riskeillä on yritysten riskienhallintaan, ja mitä toimenpiteitä ne ovat niiden myötä joutuneet toteuttamaan omissa riskienhallintaprosesseissaan. Riskienhallinnan näkökulmana käytetään riskien perinteistä jaottelua taloudellisiin, operatiivisiin, strategiaan ja vaarallisiin eli vahinkoriskeihin. Tutkimuksen esimerkkitapaukseksi on valikoitunut vuonna 2020 puhjennut koronaviruspandemia. Tästä johtamalla päätutkimuskysymykseksi onkin muodostunut:

- *Mitä toimenpiteitä Covid-19 –pandemian kaltainen ennakoimattomissa oleva riski on aiheuttanut yritysten riskienhallintaprosesseihin?*

Koronaviruspandemialla on ollut merkittäviä haittavaikutuksia niin valtioiden, yritysten kuin luonnollisten henkilöidenkin arkeen. Sairaalat ruuhkautuivat, pörssit sakkasivat, yritykset kärsivät taloudellisia tappioita ja ihmisiä määrättiin karanteeneihin ja heidän liikkumistaan rajoitettiin (mm. Reineholm et al., 2022; O’Donoghue et al., 2020; Valtioneuvosto, 2022). Yleistäen voidaan sanoa, että monet ovat kärsineet koronaviruksen vuoksi, ja siksi pandemia mielletäänkin suurimmaksi osaksi negatiiviseksi asiaksi. On kuitenkin hyvä huomata, että asiat eivät välttämättä ole niin mustavalkoisia, sillä jotkut ovat saattaneet jopa hyötyä pandemian mukanaan tuomista seurauksista ja lieveilmiöistä; toiset nauttivat lisääntyneistä etätyömahdollisuuksista, toiset ottavat ilon irti lisääntyneestä vapaa-ajasta, kun taas toisten liiketoimintaa ovat siivittäneet pandemian mukanaan tuomat trendit ja toimintatapojen muutokset. Tämän vuoksi toiseksi tutkimuskysymykseksi on valikoitunut:

- *Kuuluuko yritys pandemian ”voittajiin” vai ”häviöjiin”?*

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena teorialähtöisen sisälönanalyysin menetelmin. Tutkimusaineistona käytettiin ennalta valikoitujen case-yritysten itsensä julkaisemaa tilinpäätösaineistoa vuodelta 2020. Tutkimuksen case-yrityksiksi valikoitui neljä suomalaista pörssiyhtiötä, jotka kaikki toimivat eri toimialoilla: yksityisiä terveydenhuoltopalveluita tarjoava Terveystalo Oyj, lentoliikenneyhtiö Finnair, verkkokauppaliiketoimintaa harjoittava Verkkokauppa.com, sekä ravintola-alan toimija NoHo Partners Oyj. Tutkimuksen kohdeyhtiöiksi pyrittiin valitsemaan mahdollisimman erilaisia ja eri toimialoilla toimivia yrityksiä, jotta tutkimuksessa päästäisiin tarkastelemaan mahdollisimman laajalla spektrillä eri toimialojen kokemuksia ja roolia pandemian aikana. Tarkasteluvuodeksi on tarkoituksenmukaisesti valikoitunut vuosi 2020, jolloin Covid-19 –pandemia ensi kerran valtasi maailman.

Tutkimuksen motiivina on ennen kaikkea aiheen ajankohtaisuus. Vain harva voinee sanoa, että koronaviruspandemia ei ole millään tavalla vaikuttanut omaan elämäänsä, joten aihe koskettaa henkilökohtaisella tavalla monia.

Covid-19 –pandemia on ilmiönä vielä melko uusi, minkä vuoksi siitä tehtyä ei-lääketieteellistä tutkimusta on vielä toistaiseksi rajoittunut määrä. Tämän vuoksi tällä tutkimuksella pyritäänkin täyttämään tästä syntynyttä tutkimusaukkoa. Tutkimuksen taustalla on myös tutkijan oma mielenkiinto ilmiötä kohtaan.

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Tämä tutkielma koostuu kahdesta erillisestä teorialuvusta, tutkimusaineiston ja -menetelmien kuvaamisesta, sekä tutkimustulosten ja johtopäätösten esittelystä. Jotta aihetta voisi ymmärtää syvällisemmin, on ensimmäisessä teorialuvussa taustoitettu aihetta keskittymällä Covid-19 –pandemiaan ja sen vaikutuksiin Suomessa ja maailmalla. Toisessa teorialuvussa puolestaan lähestytään aihetta tutkimuksen kannalta perinteisemmästä perspektiivistä: riskien ja riskienhallinnan teoreettisesta näkökulmasta. Neljännessä luvussa perehdytään tarkemmin tässä tutkimuksessa käytettyihin tutkimusaineiston ja tutkimusmenetelmän taustoihin, kun taas viidennessä luvussa esitellään itse tutkimustulokset. Kuudennessa ja viimeisessä luvussa käydään keskustelua johtopäätöksistä sekä tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista, sekä esitellään muutamia jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 COVID-19-PANDEMIA

### 2.1 Yleistä

Vuoden 2019 joulukuussa maailmalta alkoi kuulua kummia: kiinalaisessa Wuhanin kaupungissa oli havaittu poikkeuksellista, tarttuvaa tautia, joka aiheutti muun muassa korkeaa kuumetta, yskää ja keuhko-oireita (mm. Malliet et al., 2020; Siegrist et al., 2021; Zhang et al., 2021). Tapaukset osattiin nopeasti yhdistää toisiinsa. Pian kävi ilmi, että kyseessä oli uudenlainen koronavirus, joka sai maailman terveysjärjestö WHO:n toimesta nimen Covid-19. (Chan et al., 2020.) Tässä luvussa käsittelemme tämän kyseisen viruksen aiheuttaman pandemian vaiheita, toimenpiteitä sekä vaikutuksia niin globaalisti kuin kotimaammekin näkökulmasta.

Koronavirusta pidettiin maailmalla aluksi ”Kiinan viruksena” sen paikallisen luonteen vuoksi. Kiinan viranomaisten mukaan uuden koronaviruksen tartuntojen alkuperä pystyttiin jäljittämään Wuhanin kaupungissa sijaitsevalle ruokatorille, ja sen uskottiin olevan lähtöisin jostakin torilla myynnissä olleesta eläimestä (Chan et al., 2020). Virustauti herätti lähestulkoon heti alusta alkaen terveysviranomaisten mielenkiinnon, sillä virus osoittautui poikkeuksellisen tarttuvaksi, ja se alkoi aiheuttaa korkeaa kuolleisuutta sitä sairastavien keskuudessa (Torres et al., 2022). 2000-luvun alkupuolen SARS-, ja 2010-luvun alkupuolen MERS-virusepidemioihin verrattuna uusi koronavirus levisi huomattavasti nopeammin, aggressiivisemmin ja laajemmalle alueelle (Yuan & Li, 2021).

Vielä alkuvuodesta 2020 monessa maassa ei osattu ennustaa tilanteen vakavuutta – näin kävi myös Suomessa. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos THL uutisoi 14.1.2020, että Kiinasta ei ollut uutisoitu uusia tartuntatapauksia tammi-kuun alun jälkeen, joten olisi melko todennäköistä, että kyseinen epidemia jäisi vain paikalliseksi. Samassa yhteydessä uutisoitiin myös, että tapausten todennäköisyys Suomessa tulisi olemaan erittäin pieni. (THL, 2020a.) Ei kuitenkaan aikaakaan, kun Suomen ensimmäinen varmistettu koronavirustartunta todettiin 29.1.2020. Tartunta todettiin Lapin keskussairaalassa matkailijalla, joka oli kotisin juuri Kiinan Wuhanista. THL:n johtaja Mika Salminen kuitenkin totesi



tuolloin, että syytä huoleen ei edelleenkään ollut, sillä ”taudin leviämisen riski Suomessa on edelleen hyvin pieni”. (THL, 2020b.)

Virus lähti kuitenkin leviämään Kiinan rajojen ulkopuolelle erittäin nopealla, jopa hallitsemattomalla tahdilla. Etelä-Koreasta tuli maa, jossa todettiin eniten koronavirustartuntoja heti Kiinan jälkeen, mutta jo pian taudin painopiste siirtyi Eurooppaan. Koko maailman katseet kääntyivät ensin Italiaan, sitten Saksan Nordrhein-Westfalenin maakuntaan, ja lopulta Itävallan Tiroliin. (HS, 2020.) Alkoi näyttää ilmeiseltä, että viruksen leviämistä ei voitaisi kokonaan estää. Tämän vuoksi Maailman terveysjärjestö WHO julistikin Covid-19:n pandemiaksi 11.3.2020 (WHO, 2020a). Virus levisi vauhdilla ympäri maailman, ja vuoden 2020 lopussa tautitapauksia oli globaalisti jo yli 79 miljoonaa (Zhang et al., 2021). Saman vuoden huhtikuussa WHO esitti arvion, että 40 % kaikista tartuntatapauksista tulisi olemaan lieviä, 40 % keskivaikeita, 15 % vaikeita, ja 5 % kriittisiä (WHO, 2020b).

Pandemian puhkeamisen jälkeen alkoi kilpavarustelu erilaisten rajoitustoimenpiteiden muodossa. Pandemian hillitsemisen kannalta merkittävässä roolissa on ollut niin sanottu tukahduttamisstrategia, jonka mukaisesti tartuntojen määrää on pyritty pitämään mahdollisimman alhaisena rajoittamalla ihmisten fyysisiä kohtaamisia esimerkiksi sulkemalla kouluja, yliopistoja ja jopa kokonaisia kaupunkeja ja valtioita. Tukahduttamisstrategiaan on kuulunut myös karanteenien käyttöönotto, liikkumisrajoitukset sekä tiettyjen liiketoimintasegmenttien väliaikainen täyssulku. (Torres et al., 2022; Reineholm et al., 2022.) Keinoihin on myös kuulunut tartuntapotilaiden eristäminen, sekä kaikkein heikoimpien riskiryhmien suojeleminen (Ashraf, 2020).

Tukahduttamisstrategian mukaisesti monet maat alkoivat määrätä kansalaisiaan eristykseen – ”lockdowneihin” –, ja karanteeneihin viruksen leviämisen estämiseksi. Osassa maita matkustaminen saatettiin kieltää kokonaan muusta kuin painavasta syystä, ja muun muassa ravintoloita, urheiluhalleja, ostoskeskuksia ja teattereita suljettiin kokonaan tai niiden aukioloaikoja rajoitettiin merkittävästi. (HS, 2020.) Viruksen leviämistä pyrittiin ehkäisemään myös sulkemalla kouluja ja sallimalla vain etänä järjestettävän opetuksen, sekä kieltämällä ensin suurten, ja myöhemmin jopa kaikkien julkisten tapahtumien järjestäminen (Malliet et al., 2020; Zhang et al., 2021). Monilla aloilla otettiin myös käyttöön vahva etätyösuositus, jopa -pakko, mikäli työnkuva tämän vain mahdollisti (Reineholm et al., 2022).

Vaikka pandemian puhkeamisen jälkeen suuressa osassa maita otettiin käyttöön voimakkaitakin rajoituksia ja sulkutiloja viruksen leviämisen estämiseksi, nähtiin lähiympäristössämme myös toisenlaisiakin ratkaisuja. Yhtenä poikkeavista toimintalinjoista oli länsinaapurimme Ruotsin malli, jossa isoin vastuu pandemian ehkäisemisestä jätettiin kansalaisille. (Reineholm et al., 2022). Ruotsi pyrki valitsemallaan pehmeällä strategialla saavuttamaan laumasuojan, jonka avulla pandemiaa vastaan olisi helpompi taistella, kun suurin osa kansalaisista sairastaisi taudin ja siten tulleet immuuneiksi sille. Mallin etuna oli se, että toisin kuin muissa maissa, Ruotsissa ei häiritty kansantaloutta rajuilla sulkutoimilla, mutta kääntöpuolena strategia aiheutti erittäin suurta kuolleisuutta. Myöhemmin maan viranomaiset myönsivätkin strategian olleen joiltain osin epäonnistunut. (Tapiola, 2020; Reineholm et al., 2022.)

Vaikka rajut toimenpiteet pandemian leviämisen hillitsemiseksi ovatkin olleet välttämättömiä, ovat valtionhallinnot ympäri maailman joutuneet tasapainoilemaan pandemian seurausten ja taloudellisten vaikutusten minimoinnin välillä. Toimenpiteet ovat olleet ehdottoman tarpeellisia, mutta samalla ne ovat luoneet taloudellisen varjon toimenpiteiden kohteina olevien valtioiden ja yritysten ylle. (Torres et al., 2022). Myös Ashraf (2020) huomauttaa, että vaikka viruksen leviämisen kannalta toimenpiteet ovatkin olleet varsin tehokkaita, ei niiden taloudellista vaikutusta voi vähätellä. Eristystoimenpiteet ovat olleet haitallisia myös työpaikoille ja kuluttajille, ja ne ovatkin haitanneet kymmenien miljoonien ihmisten toimeentuloa (Ashraf, 2020). Toimenpiteiden pitkäaikaisia taloudellisia seurauksia voidaan vain arvailla, ja ne jäävätkin nähtäväksemme lähitulevaisuudessa.

Torres ym. (2022) huomauttavat, että vaikka Covid-19-pandemia on jo hiipumaan päin, on sen jäljet ja valtionhallintojen toimenpiteiden seuraukset yhä nähtävissä rahoitusmarkkinoilla muun muassa kiihtyvän inflaation, sekä raaka-aineiden ja öljyn hintojennousun muodossa.

## 2.2 Pandemian seuraukset

Koronaviruspandemia on muuttanut maailmaamme pysyvästi (Ågerfalk et al., 2020). Koska tutkielman kirjoittamishetkellä pandemia on vielä osittain käynnissä, tutkimustieto on tuoretta, mutta samalla ollen vain pieni yhden hetken läpileikkaus siitä, mitä pandemia on tähän mennessä tarjonnut. Tulevaisuuden näkymät ovat vain ennusteita, eikä tutkielmassa ole tarkoitus tarkastella pandemian kokonaisvaltaisia jälkiseuraamuksia.

Yhtenä merkittävimmistä pandemian seurauksena voitaneen pitää sitä, kuinka valtavan kriisin sen puhkeaminen aiheutti maailmantalouteen (Herzog-Stein et al., 2022). 1990-luvun puolivälistä 2000-luvun finanssikriisiin saakka maailmantalous kasvoi keskimäärin 3,3 % vuotuisella tahdilla, kehittyvien maiden talous jopa 8,5 % vuosivauhdilla (Elyassi, 2021). Koronaviruspandemia aiheutti maailmantalouden voimakkaimman supistumisen sitten 1930-luvun suuren laman (EKP, 2021). Euroopan keskuspankin mukaan euroalueen bruttokansantuote supistui 6,6 % vuonna 2020 koronaviruspandemiasta johtuen. Vuoden 2020 alkupuoliskolla talouden lasku oli jyrkkää ja aallonpohjansa se saavutti lähes välittömästi. Kyseisen vuoden jälkipuoliskolla talous alkoi elpyä jo hieman. Myös inflaatio hidastui 0,3 prosenttiin pandemiasta johtuen, koska sillä oli vahva vaikutus euroalueen hintakehitykseen. (EKP, 2021.) Vaikka iso osa pandemian vaikutuksista on ollut jo pidemmän aikaa selkeästi näkyvissä, on kuitenkin hyvä muistaa, että sen pitkät ja keskipitkät taloudelliset vaikutukset ovat kuitenkin vielä epäselviä. (Helm, 2020; Malliet et al., 2020).

Pandemian puhkeaminen aiheutti valtavan notkahduksen myös pörsseissä ympäri maailmaa (O'Donoghue et al., 2020). Helsingin pörssi kyykäsi juuri pandemian puhkeamista edeltävästä kaikkien aikojen ennätyskorkeasta lukemastaan hieman reilussa kuukaudessa 36 prosenttia alaspäin (Kauppa-

lehti, 2021), ja Yhdysvaltojenkin pörssin S&P 500 -indeksi putosi samassa ajassa yli 20 prosenttia (Mikolajczak, 2020; Haroon & Rizvi, 2020). Ashraf (2020) onkin tutkinut valtionhallintojen toimenpiteiden vaikutusta osakemarkkinoihin. Tutkimuksessaan hän havaitsi osakemarkkinoiden välittömän negatiivisen reaktion kiristyneistä eristystoimenpiteistä ilmoittamisen yhteydessä, sekä välillisen positiivisen reaktion tartuntatapausten vähenemisen yhteydessä. Positiivisia markkinareaktioita aiheuttivat myös pandemiaan liittyvistä taloudellisista tukipaketeista tiedottaminen.



KUVIO 1: OMX Helsinki CAP GI -tuottoindeksin kehitys vuonna 2020. Koronaviruspandemian aiheuttama alkuvuoden notkahdus on selvästi havaittavissa kuviossa. On kuitenkin hyvä huomata, että vuoden 2020 pörssikurssekehitys oli kaiken kaikkiaan positiivista valtavasta notkahduksesta huolimatta. (Kauppalehti, 2022).

Myös lukemattomat yritykset ovat kärsineet pandemian seurauksista. Yksityinen kulutus on laskenut, mutta liiketoimintaan liittyvät kulut ovat juosseet edelleen; vuokrat, palkat ja verot kun eivät katso ajankohtaa. Myös raaka-aineiden hinnat ovat olleet jo pidemmän aikaa nousussa, samoin kuin pula erilaisista komponenteista on pahentunut entisestään. Monet yritykset ovatkin ottaneet käyttöön sopeuttamistoimia tiukan kulukurin, jossa on leikattu kaikista muista paitsi välttämättömistä menoista. (Torres et al., 2022; Varanka et al., 2022). Pandemian kesto ja vaikutukset ovat yhä epäselviä, mutta Webbin ym. (2020) mukaan on kuitenkin selvää, että monet yritykset joutuvat sen vuoksi lopettamaan tai vähintäänkin leikkaamaan toimintaansa. Torresin ym. (2022) mukaan Kiinassa jopa 85,01 prosenttia yrityksistä onkin kohdannut kasvaneen konkurssiriskin, kun tuotot ja kassavirta ovat pandemian johdosta merkittävästi laskeneet. Pandemian vaikutukset ovat olleet rajumpia pienissä yrityksissä, joiden tuottavuus ja taloudellinen vakaus ovat luonnollisestikin isompia yrityksiä heikompia. Tämä puolestaan on kasvattanut todennäköisyyttä pysyviin irtisanomisiin pelkkien väliaikaisten lomautuksien sijaan. (Torres et al., 2022.) Myös Reineholmin ym. (2022) mukaan rajoitukset ja lockdownit ovat vaikuttaneet valtavasti yrityksiin, ja ne ovatkin olleet uusien haasteiden edessä joutuessaan

tasapainottelemaan rajoitusten noudattamisen ja liiketoiminnan normaalin jatkamisen välillä.

Pandemian seuraukset ovat näkyneet myös työmarkkinoilla. Työttömyys lähti pandemian välittömänä seurauksena selkeään kasvuun, ja kymmenien miljoonien ihmisten tulot lakkasivat kokonaan (Ashraf, 2020; O'Donoghue et al., 2020). Yhdysvalloissa työttömyysaste nousi vuoden 2020 huhtikuussa 3,5 prosentista 14,7 prosenttiin, mikä oli lähes kaksi kertaa enemmän kuin finanssikriisin aikaan vuosina 2007–2009. (Herzog-Stein et al., 2022.)

Koronaviruspandemia ei ole kohdellut tasapuolisesti eri valtioita, yrityksiä tai toimialoja. Pandemian yksi kiistatta kovimmin koettelemissa toimialoista on turismi, joka lamaantui lähes täysin pandemian alettua. Alalla toimivien yritysten tuli keksiä uusia strategioita ja toimenpiteitä, joilla ne pyrkivät estämään alan täystuhoa tiukkojen matkustus- ja liikkumisrajoitusten ajan. Tällaisia toimenpiteitä olivat Torresin ym. (2022) mukaan muun muassa hinnanalennukset, lippujen siirtäminen tulevaisuuteen, maksuttomat peruutukset, sekä palveluiden tarjoaminen eri alustoilla. Torres ym. (2022) myös havaitsivat, että vaikka turismi oli yksi eniten pandemian vuoksi kärsineistä toimialoista, oli se myös samalla yksi nopeimpia palautumisen merkkejä osoittaneista. Tähän on saattanut vaikuttaa paitsi alan innovatiiviset ja tehokkaat toimenpiteet, mutta myös kuluttajien patoutuneen kysynnän purkautuminen tiukkojen rajoitusten poistumisen myötä.

Haasteet eivät toki ole rajoittuneet pelkästään yritysmaailmaan, vaan myös yksityisiin kansalaisiin. Pandemian vuoksi monet työskentelivät, opiskelivat ja lepäsivät kotona, jolloin työn ja vapaa-ajan välinen raja hämärtyi (Torres et al., 2022; Reineholm et al., 2022). Etätyön on tutkittu myös lisäävän stressiä ja työn kuormittavuutta, ja siten aiheuttaa työuupumusta ja työyhteisöstä eristäytymistä. (Zhang et al., 2021). Lisäksi jatkuva epätietoisuus pandemian kestosta, rajoituksista ja lopullisista vaikutuksista on rasittanut ihmisiä myös henkisesti. Reineholmin ym. (2022) mukaan pandemian aikana yksi isoista haasteista olikin se, kuinka nopeasti ja moneen kertaan ohjeistukset ja rajoitukset muuttuivat. Ihmisten oli hankala pysyä perillä alati muuttuvista rajoituksista, kuten esimerkiksi turvaväleistä, asiakaspaikkojen rajoittamisesta, kasvomaskien käytöstä – ja ylipäänsä siitä, mikä oli sallittua ja mikä ei.

Mahdollisten lomautusten ja irtisanomisten lisäksi pandemian tuomiin haasteisiin ovat kuuluneet sosiaalisten kontaktien vähentyminen tai jopa puuttuminen kokonaan. Arkiset kohtaamiset ja keskustelut työpaikoilla jäivät kokonaan pois (Reineholm et al., 2022), ja jäljelle jäivät lähinnä vain muodolliset, ennalta sovitut etäpalaverit, mikä vähensi työntekijöiden entisenlaisia epäformaaleja toimintatapoja. Pandemian seurauksena miljoonat ihmiset ovatkin joutuneet ottamaan digitaalisen teknologian yhä vahvemmasi osaksi arkeaan. Eri-laiset kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset ja tapaamiset, kuten koulujen opetus, työpaikkojen palaverit, ja jopa erilaiset kulttuuritapahtumat siirrettiin internetin välityksellä toimiviin virtuaalipalveluihin. (Sheth, 2020.)

Äkillisesti puhjennut ja globaaliksi pandemiaksi levinnyt Covid-19 muutti myös kuluttajakäyttäytymistä. Yleinen epävarmuus tulevaisuudesta sai ihmiset hamstraamaan, eli ostamaan yli tarpeidensa erilaisia tuotteita, kuten wc-paperia, desinfiointiaineita ja ruokasäilykkeitä. Kuluttajien ylenpalttinen hamstraaminen

saattoi johtaa myös mustan pörssin syntymiseen, kuten kävi esimerkiksi terveydenhuoltotyöntekijöiden suojavälineiden kohdalla. (Sheth, 2020.)

Haroon ja Rizvi (2020) ovat tutkineet, kuinka pandemian aiheuttamat hysteriaa ja paniikkia lietsovat uutiset eri medioissa ja tiedotusvälineissä korreloivat lisääntyneen markkinavolatiliteetin kanssa. Heilunta oli erityisen kovaa niiden toimialojen kohdalla, joiden katsotaan yleisesti ottaen kärsineen pandemiasta eniten, kuten turismi ja kulttuuri- ja tapahtuma-ala. Myös Ågerfalk ym. (2020) toteavat, että uutisoinnilla ja tiedottamisella on ollut suuri vaikutus siihen, miten ihmiset ovat reagoineet pandemiaan.

Covid-19:n äkillinen leviäminen on tehnyt suunnatonta vahinkoa myös julkiselle terveydenhuollolle (O'Donoghue et al., 2020). Tämä kriisi on saanut jopa vuoden 2008 finanssikriisin näyttämään pieneltä rinnallaan. Pandemian aikana terveydenhuolto ympäri maailman on joutunut venymään äärimmilleen, ja Toralesin ym. (2020) mukaan terveydenhuollon työntekijät ovatkin joutuneet tekemisiin muun muassa korkean infektoriskin, puutteellisen suojavarustuksen, ylityön, turhautuneisuuden ja eristyksen kohteiksi. Tämä puolestaan on johtanut terveydenhuollon työntekijöiden keskuudessa lisääntyneisiin mielen-terveyden ongelmiin, kuten stressiin, ahdistuneisuuteen, masentuneisuuteen, unettomuuteen sekä erilaisiin pelkotiloihin (Laukkala et al., 2020; Torales et al., 2020).

Ei kuitenkaan niin pahaa, ettei jotain hyvääkin. Pandemia on muun muassa edesauttanut jo pidemmän aikaa valloillaan olevan työkultuurin muutosta ja etätyön lisääntymistä. Etätyö voi lisätä työn joustavuutta ja autonomiaa, ja siten lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työssä suoriutumista (Zhang et al., 2021). Myös Manzi ja Martinelli (2022) puoltavat sitä, että pandemian yksi kiistattomimmista hyödyistä on ollut työntekijöiden mahdollisuus työskennellä etänä. Tämä on hyödyttänyt niin työntekijää kuin työnantajaakin; siinä missä työntekijä on voinut säästää työmatkaan käytetystä ajasta ja parantaa tehokkuuttaan kotitoimistolla työskennellessään, on työnantaja puolestaan voinut säästää esimerkiksi liiketiloihin ja kiinteistöihin liittyvissä kuluissa. Reineholmin ym. (2022) mukaan etätyö on näyttäytynyt monessa yrityksessä positiivisena asiana, sillä työntekijöiden tehokkuus on saattanut kasvaa merkittävästi, kun arjen ja työn sovittaminen eivät ollutkaan enää ristiriidassa keskenään. Pandemia on myös voinut rohkaista työntekijöitä esimerkiksi hakeutumaan pois ”muodollisista” töistä, ja sen sijaan kannustanut hakemaan joustavampia ja itselleen sopivampia työmahdollisuuksia (Webb et al., 2020).

Toisena positiivisena ilmiönä pandemian myötä on tullut sen tuomat positiivisempaan suuntaan kehittyneet ympäristövaikutukset. Pandemian aikana ihmisten liikkuvuus väheni, millä on luonnollisestikin ollut myös myönteisiä ympäristövaikutuksia. Ilmailu-, maantie- ja rautatieliikenteen globaali supistuminen ovat pienentäneet merkittävästi ilmansaasteita ja kasvihuonepäästöjä (Helm, 2020). Pandemia voidaankin nähdä myös mahdollisuutena kehittää kestäväää kasvua, kun sen positiiviset ympäristövaikutukset havaitaan laajemminkin (Malliet et al., 2020).

Vaikka pandemian vuoksi tehdyt rajoitustoimenpiteet ovat saattaneet aiheuttaa hämmennystä ja pelkoakin, on niistä ollut myös hyötyä. Reineholm ym. (2022) havaitsivat tutkimuksessaan, että esimerkiksi kauppojen ja ravintoloiden

rajoitukset auttoivat ylläpitämään turvallisen toimintaympäristön niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Rajoituksia noudattamalla monet yritykset ovat myös voineet jatkaa toimintaansa edes jollain tasolla, mikä puolestaan on saattanut lievittää niiden taloudellista ahdinkoa.

## 2.3 Covid-19 Suomessa

Koronaviruspandemia ei karttanut Suomea, vaan levisi täällä myös siinä missä muuallakin ympäri maailman. Muun muassa sanat karanteeni, poikkeusolot, valmiuslaki ja ilmaantuvuusluku alkoivat vilistä jokapäiväisessä puheessa ja uutisoinnissa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen vastuuhenkilöiden kasvot ja nimet tulivat tutuiksi tavallisenkin kansan keskuudessa. Hallituksen pitämiä tiedotustilaisuuksia katsottiin huolestunein ilmein televisioista, sillä kyseessä on ollut kiistatta yksi poikkeuksellisimmista rauhan ajan tilanteista Suomessa.

16.3.2020 Suomen hallitus linjasi yhdessä tasavallan presidentin kanssa Suomessa vallitsevan poikkeusolot koronavirustilanteesta johtuen. Hallitus linjasi tuolloin muun muassa koulujen ja oppilaitosten tilojen sulkemisesta ja lähiopetuksen keskeyttämisestä, ylioppilastutkintokokeiden aikataulujen tiivistämisestä, museoiden, teattereiden, kirjastojen, urheilutalojen ynnä muiden julkisten tilojen sulkemisesta, sekä sosiaali- ja terveydenhuollon kapasiteetin lisäämisestä sekä kiireettömän toiminnan vähentämisestä. Samassa yhteydessä määrättiin myös ulkomailta Suomeen palaavat kahden viikon karanteenia vastaaviin olosuhteisiin. (Valtioneuvosto, 2020.) Suomen ensimmäinen koronavirustartunnan aiheuttama kuolema todettiin melko pian tämän jälkeen, 20.3.2020 (THL, 2020c).

Rajoitustoimenpiteiden osalta Suomessa noudatettiin tiukkaa linjaa. Suomen hallitus totesi, että ihmisten liikkumista voidaan rajoittaa henkeä ja terveyttä uhkaavan vakavan vaaran vuoksi (Valtioneuvosto, 2020), mihin määritelmään koronaviruspandemia ilman muuta sopi. Ihmisten liikkuvuutta alettiin rajoittaa voimakkaasti, ja yksi poikkeuksellisimmista ja rajuimmista toimenpiteistä pandemian hillitsemiseksi olikin Uudenmaan maakunnan sulkeminen määräajaksi pandemian alkuvaiheessa. Suomessa koronaviruksen kannalta vakavin tilanne olikin juuri Uudellamaalla, joka päätettiin eristää kokonaan, jotta voitaisiin hillitä taudin leviämistä muualle maahan. Rajan sai ylittää vain työn, elinkeinon, luottamustoimen tai painavan henkilökohtaisen syyn takia. Toimenpiteet purivat toivotulla tavalla, ja sulkurajoitus päädyttiinkin kumoamaan 15.4.2020 hieman vajaan kolmen viikon voimassaolon jälkeen. (Tiainen, 2020; Vilén, 2020.)

Vuoden 2022 lokakuun puoliväliin mennessä Suomessa oli testein varmistettu 1 323 455 koronavirustapausta, ja kuolemantapauksia yhteensä 6242 (THL, 2022). Tartuntatapauksia on todellisuudessa ollut huomattavan paljon enemmän, sillä valtakunnallista testaamista ei ole enää harjoitettu yhtä laajamittaisesti kuin pandemian alkuvaiheissa. Rajoitustoimenpiteisiin on ryhdytty ja niitä on ohjannut Suomessa ensisijaisesti sairaaloiden tehohoitokapasiteetin riittävy-

den varmistaminen. Myös terveydenhuollon työntekijöiden toiminta- ja työkyvyn ylläpitäminen on ollut keskeinen tavoite. (Laukkala et al., 2020). Vaikka terveydenhuolto onkin ollut pitkään poikkeuksellisessa kuormituksessa, on Suomessa kokonaisuudessaan onnistuttu säilyttämään sen kantokyky pandemian aikana (Varanka et al., 2022).

Kiitos nopeiden ja tehokkaiden rajoitustoimenpiteiden, Varanka ym. (2022) toteavat Valtioneuvoston esittämässä julkaisussa, että Suomi on kahden ensimmäisen pandemiavuoden aikana selvinnyt monia muita Euroopan maita kokonaisuudessaan huomattavasti helpommalla. Suomessa on ollut Euroopan keskitasoon nähden merkittävästi alhaisemmat tartunta- ja kuolleisuusluvut. Myös yhteiskunnan toimintaa koskevat rajoitukset ovat olleet yleisesti ottaen Euroopan mittapuulla lieviä. Kansainvälisen Valuuttarahasto IMF:n (2022) arvion mukaan vuoden 2020 taantuma oli Suomessa yksi Euroopan lievimmistä. Bruttokansantuote supistui vain 2,9 prosenttia, ja se palasikin pandemiaa edeltäneelle tasolle jo vuoden 2021 toisella kvartaalilla.

Suomessa suurimmat pandemiaan liittyneet negatiiviset vaikutukset kohdistuivat majoitus- ja ravitsemistoimialalle sekä kulttuuri- ja tapahtuma-alalle. Valtioneuvoston julkaisun mukaan pandemia leikkasi matkailijoiden kulutuksesta Suomessa noin 7 miljardia euroa, ja tapahtuma-alan liikevaihto putosi 22 prosenttia vertailukaudesta. Nyt nämä alat ovat jälleen olleet tasaisessa kasvussa, mutta siitä huolimatta monien alan yritysten taloudellinen tilanne on edelleen kriittinen. (Varanka et al., 2022; Ali-Yrkkö & Pajarinen, 2021.)

Vuotta 2020 leimasivat kansainvälinen kaupan voimakas supistuminen, ja globaalien rahoitusmarkkinoiden epävarmuuden räjähdysmäinen kasvu (EKP, 2021). Koronapandemian vuoksi kärsineitä yrityksiä, yrittäjiä ja toimialoja on pyritty taloudellisesti tukemaan valtiojohtoisesti. Vuosien 2020–2022 Suomen valtion talousarvioissa koronapandemiaan liittyviä välittömiä ja välillisiä menoja budjetoitiin 16 miljardia euroa. Elvytystoimilla on pyritty myös tukemaan talouden kokonaisvaltaista elpymistä ja kasvua. (Varanka et al., 2020.)

Valtiojohtoiset elvytys- ja tukitoimet ovat olleet monelle toimialalle ja yritykselle välttämättömiä konkurssiaaltojen välttämiseksi. Pelkästään suoria yritystukia maksettiin 1,75 miljoonaa euroa vuonna 2020 (Tilastokeskus, 2021b). Tukeminen ei kuitenkaan ole ollut ilmaista, vaan se on luonnollisestikin ollut valtiolle kallista. Valtion antamat koronaliittännäiset tuet ovatkin pääasiassa rahoitettu lainarahalla. Tilastokeskuksen julkaisun (2021a) mukaan koronapandemia on vaikuttanut huomattavalla tavalla julkisen talouden kestävyYTEEN, ja se onkin kasvattanut julkista alijäämää pelkästään vuoden 2020 aikana noin 10 miljardilla eurolla. Elyassin (2021) mukaan Covid-19 -pandemia on tuonut mukanaan talous- ja rahapolitiikan kannalta hankalia dilemmoja. Hänen mukaansa valtiot voivat valtionvelkaa hillitäkseen ja julkisen talouden kasvua edistääkseen ottaa käyttöönsä muun muassa veronkorotuksia ja menovähennyksiä. Valtiit saattavat myös tavoitella matalaa korkotasoa pitääkseen julkisen ja yksityisen velan kustannukset pieniä.

Kaikesta päätellen Covid-19 -pandemia on ollut poikkeuksellinen rauhan ajan kriisitilanne niin lokaalisti kuin globaalistikin. Pandemian vaikutukset ja seuraukset ovat olleet moninaisia, niin välittömiä kuin välillisiäkin. Manzi ja Martinelli (2022) muistuttavat, että COVID-19:n kaltaiset odottamattomat ta-

pahtumat korostavat tarvetta ymmärtää niiden laajempi vaikutus liiketoimintaan. Seuraavassa luvussa perehdymme tutkielman teoreettiseen näkökulmaan, riskeihin ja riskienhallintaan.



## 3 RISKIT JA RISKIENHALLINTA

### 3.1 Riskit ja niiden luokittelu

Jokaisella ihmisellä on varmasti oma käsityksensä ja kokemuksensa erilaisista riskeistä. Yksi ei saa myöhästyä tärkeästä asiakastapaamisesta, koska se voisi vesittää koko merkittävän projektin. Toinen pelkää lentämistä, eikä siksi koskaan matkusta ulkomaille. Kolmas laittaa viikon aikana kertyneet säästönsä lottoon siinä toivossa, että jos se iso potti tällä kertaa osuisi omalle kohdalle. Nämä kaikki ovat esimerkkejä riskeistä, joita tietoisesti ja tiedostamatta joko otetaan tai vältetään.

Ymmärtääkseen riskeistä ja niiden merkityksestä syvällisemmin, on nämä ensin määriteltävä. Sana *riski* juontuu alun perin kreikan kielen sanoista "*rhizon*" tai "*rhiza*", jotka tarkoittavat merellä vältettävää vaikeutta. Myöhemmin latinan kielessä sana "*risicare*" tarkoitti käytännössä samaa; karikon kiertämistä. (Lyon & Popov, 2022). Tämän päivän sanastossa riskillä ei enää viitata yksinomaan meriaiheisiin tapahtumiin, mutta ajatus sanan taustalla on säilynyt vuosien saatossa samana: epämieluisan ja ei-toivotun tapahtuman välttäminen.

Nykyaikaisessa kirjallisuudessa riskit voidaan määritellä monin eri sanoin. Almeida ym. (2019) määrittelevät riskit liiketoiminnan epävarmuustekijöiksi. Heidän mukaansa riskit voivat liittyä muun muassa epäonnistumisen uhkaan, lainopillisiin vastuisiin, luottoriskeihin, vahinkoihin, hyökkäyksiin ja luonnonkatastrofeihin. Neillin ym. (2009) mukaan riski puolestaan on mitattavissa oleva todennäköisyys sille, että jokin asia tapahtuu. Riskit voidaan myös nähdä laajemmin yleisen epävarmuuden käsitteen alaryhmänä, ja jotka on otettu erityisen huomion ja toimenpiteiden kohteiksi (Vinnari & Skærbæk, 2014). Neill ym. (2009) kuitenkin ovat sitä mieltä, että riski ja epävarmuus eivät ole sama asia ja siten täydellisesti rinnastettavissa toisiinsa, vaikka niitä usein käytetäänkin synonyymeinä toisilleen. Purdy (2010) puolestaan muistuttaa, että riskit eivät ole pelkkiä tapahtumia tai seurauksia, vaan ne ovat skenaarioita siitä, mitä tavoitteiden saavuttamiselle voisi tapahtua.

Vaikka moni assosioi mielessään sanan "*riski*" negatiiviseksi tapahtumaksi, riskejä ei välttämättä kuitenkaan tulisi nähdä pelkästään kielteisinä asioina.

Lyon ja Popov (2022) muistuttavat, että riski ja mahdollisuus kulkevat käsi kädessä. Riski voidaan nähdä ikään kuin vaakana, joka toiseen suuntaan keikahtaessaan on hyvin haitallinen ja ei-toivottu tapahtuma, mutta päinvastaiseen suuntaan keikahtaessaan saattaa olla lähes lottovoitto. Kuten taloustieteessä on tapana sanoa, ei ole olemassa ilmaisia lounaita. Tämä pätee myös riskeihin – riski, negatiivinen tai positiivinen, on aina olemassa.

Riskejä voidaan luokitella lukuisin eri tavoin. Kenties kaikkein klassisin tapa on kuitenkin jaotella riskit taloudellisiin, operatiivisiin, strategisiin, sekä vaarallisiin eli vahinkoriskeihin. Taloudelliset riskit liittyvät nimensä mukaisesti organisaation taloudellista suoriutumista uhkaaviin tekijöihin. Nämä pitävät sisällään muun muassa maksuvalmiusriskin, luottoriskit, inflaation, valuuttariskit, sekä hintariskit (CAS, 2003; McShane, 2018; Lyon & Popov, 2022). Taloudelliset riskit voivat monilta osin olla sellaisia, joihin yritys ei itse pysty vaikuttamaan, mutta joihin sen on kuitenkin varauduttava. Esimerkkinä voidaan mainita riski vieraan valuutan kurssiheittelyistä, johon organisaatio ei sinänsä voi vaikuttaa, mutta voi pienentää omalla kohdallaan riskiä toteuttamalla valuuttasuojauksia osto- ja myyntitransaktioihinsa.

Suomen Riskienhallintayhdistyksen (viitattu 24.9.2022) mukaan operatiiviset riskit ovat riskejä, jotka aiheutuvat virheistä tai puutteista organisaation sisäisissä prosesseissa, järjestelmissä tai ihmisissä. Operatiivisia riskejä ovat muun muassa liiketoimintariskit, henkilöstöriskit, sekä sopimus- ja vastuuriskit. Myös ulkopuoliset riskit, kuten sähkökatkot ja teknologiaan liittyvät riskit kuuluvat operatiivisten riskien lokeroon. (CAS, 2003; PK-RH, viitattu 24.9.2022; McShane, 2018.)

Strategiset riskit ovat Suomen Riskienhallintayhdistyksen (viitattu 24.9.2022) mukaan riskejä, jotka voivat vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tai jopa koko sen olemassaoloon. Tällaisia riskejä ovat esimerkiksi maineriskit, trendit, sääntelyn muutokset, strategiset valinnat, sekä asiakkaiden tarpeiden muuttuminen (CAS, 2003; PK-RH, viitattu 24.9.2022). Guerinin (2022) mukaan yksittäisiä merkittäviä strategisia riskejä ovat myös muun muassa big dataan, etätyöhön ja tekoälyyn liittyvät riskit. Strategiset riskit johtuvat usein esimerkiksi virheellisistä päätöksistä, epäonnistuneesta johtamisesta tai valvonnasta, tai liian hitaasta reagoinnista toimintaympäristön muutoksiin, eikä näiden riskien varalta voida vakuuttaa organisaatiota (PK-RH, viitattu 24.9.2022). Ojiakon (2012) mukaan strategisia riskejä, joissa on jokin ulkoinen tekijä, on yleensä kaikkein vaikein hallita, sillä tällaisten riskien osatekijät ovat organisaation vaikutusvallan ulottumattomissa.

Vahinkoriskit ovat niin sanotusti perinteiseksi katsottuja riskejä, joihin voidaan varautua tavallisella vahinkovakuutuksella (McShane, 2018). Tällaisia ovat esimerkiksi luonnonkatastrofit, tapaturmat, vahingonkorvausvaatimukset, henkilöriskit sekä omaisuusvahingot (CAS, 2003). Suomen Riskienhallintayhdistys katsoo näiden lisäksi vahinkoriskeiksi myös toiminnan keskeytysriskit, rikosriskit sekä ympäristöriskit. Keskeytysriskit liittyvät toiminnan jatkamista uhkaaviin häiriötekijöihin, kuten raaka-aineiden saatavuusongelmiin tai tavarantoimittajien myöhästelyyn. Rikosriskit puolestaan ovat riskejä rikoksen, kuten varkauden tai petoksen kohteiksi joutumisesta. Ympäristöriskeihin varautumisella pyritään ehkäisemään ympäristövahinkoja, kuten ympäristön saas-

tumista, sillä yritykset ovat pääsääntöisesti aiheuttamistaan vahingoista korvausvelvollisia. (PK-RH, viitattu 24.9.2022.)

<p style="text-align: center;"><b>Taloudelliset riskit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• maksuvalmiusriski</li> <li>• luottoriski</li> <li>• inflaatio</li> <li>• valuuttariski</li> <li>• korkoriski</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Operatiiviset riskit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tuotekehitysriskit</li> <li>• toimitusketjuriskit</li> <li>• henkilöstön vaihtuvuus</li> <li>• henkilöstön puutteellinen perehdytys</li> <li>• tapaturmat ja loukkaantumiset</li> <li>• projektiriski</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Strategiset riskit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• maineriskit</li> <li>• kuluttajien tarpeiden muutos</li> <li>• trendit</li> <li>• huonot liiketoimintapäätökset</li> <li>• huono johtaminen</li> <li>• sääntelyn muutokset</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Vahinkoriskit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tulipalot</li> <li>• luonnonkatastrofit</li> <li>• rikokset</li> <li>• toiminnan keskeytyminen</li> <li>• ympäristöriskit</li> <li>• korvausvaatimukset</li> </ul>

TAULUKKO 1: Yhteenveto riskien luokittelusta (mm. CAS, 2003; PK-RH, viitattu 24.9.2022.). On kuitenkin hyvä huomioida, että riskien oikeanlaisen kategorisoinnin ja jaotelun sijaan tärkeämpää on itse riskien tunnistaminen (CAS, 2003).

### 3.2 Ennakoimattomissa olevat riskit – mustia joutsenia ja harmaita sarvikuonoja

Riskejä pyritään yrityksissä ennakoimaan aina parhaan käytettävissä olevan tiedon mukaan. Monenlaisiin tunnistettuihin riskeihin voidaan varautua muun muassa erilaisten toimintasuunnitelmien ja vakuutusten avulla. Riskejä on kuitenkin maailmassa olemassa käytännössä ottaen rajaton määrä, joten mikään yksittäinen yritys ei millään pysty varautumaan kaikkiin mahdollisiin olemassa oleviin riskeihin tai edes kuvittelemaan niitä (Kaplan et al., 2020; Sargiacomo, 2015). Riskit, jotka tavalla tai toisella yllättävät yrityksen, tai joihin ei ole varauduttu, ovat ennakoimattomissa olevia riskejä. Tällaisia riskejä voidaan kutsua myös mustiksi joutseniksi. Mustat joutsenet ovat riskejä, joiden realisoitumista

pidetään jopa erittäinkin epätodennäköisenä, mutta joilla toteutuessaan olisi valtavia seurauksia liiketoiminnalle (Parameswar et al., 2021; Lyon & Popov, 2022). Tyypillisimpiä ennakoimattomissa olevia riskejä ovat onnettomuudet ja luonnonkatastrofit. Myös vuoden 2011 syyskuun terrori-iskuja, vuoden 2008 finanssikriisiä, sekä vuoden 2020 Covid-19 -pandemiaa voidaan pitää tällaisina riskeinä. (Kaplan et al., 2020; Lyon & Popov, 2022). Moni ennakoimattomista riskeistä on sellaisia, johon yrityksessä voidaan teoriassa varautua, mutta käytännössä riskin laajuus, vaikutukset tai vakavuus pääsevät kuitenkin yllättämään. Vaikka riskiin, esimerkiksi luonnonkatastrofiin olisikin varauduttu ottamalla vakuutus sen varalle, on ennakoimattomien riskien realisoitumisella kuitenkin monesti paljon muitakin seurauksia kuin pelkät taloudelliset tappiot. Esimerkiksi luonnonkatastrofien ja onnettomuuksien yhteydessä tärkeämpää on humanitäärinen avun järjestäminen kuin yksittäisen yrityksen toiminnan turvaaminen (Sargiacomo, 2015).

Luonnonkatastrofien lisäksi Wortmanin ja Chandyn (2022) mukaan merkittäviä ennakoimattomissa olevia riskejä ovat muun muassa tietoturvariskit, sillä laitteiden ja ohjelmistojen kaikkia haavoittuvuuksia on mahdotonta arvioida etukäteen. Kaplanin ym. (2022) mukaan ennakoimattomissa olevat riskit voivat johtua myös esimerkiksi häiriöistä toimitusketjuissa. Vaikka yksittäinen häiriö ei olisikaan kovin merkittävä, voi se aiheuttaa dominoefektin, jossa häiriö ikään kuin kertaantuu toimitusketjussa. Lyon ja Popov (2022) huomauttavatkin, että usein vasta riskien realisoitumisen yhteydessä voidaan havaita järjestelmien ja toimintatapojen heikkoudet ja haavoittuvuudet.

Ennakoimattomien riskien kategoriaan kuuluvat myös Lyonin ja Popovin (2022) mainitsemat niin sanotut aleatoriset riskit. Sana "*aleatorinen*" juontuu latinan kielen sanasta *alea*, joka tarkoittaa arpaa. Tämä kuvastaakin hyvin sitä, kuinka sattumanvaraisia osa riskeistä on luonteeltaan. Lyon ja Popov (2022) huomauttavat, että tällaisten riskien todennäköisyyttä ei yritys voi useinkaan itse omilla toimillaan pienentää. Lisäksi tällaisten riskien kokonaisvaltaisia seurauksia on mahdotonta arvioida etukäteen. Esimerkkejä aleatorisista riskeistä ovat luonnonkatastrofit, äkillisesti leviävät taudit ja kemikaalivuodot.

Harmaat sarvikuonot (*grey rhinos*) puolestaan ovat riskejä, jotka yritys on tunnistanut, mutta joita se ei ota tosissaan. Tällaisen riskin toteutumisen todennäköisyys on suuri ja sen seuraukset toteutuessaan olisivat vakavat, mutta johon varautuminen siitä huolimatta syystä tai toisesta laiminlyödään. Neuvostoliiton romahtamista 1990-luvun alussa ja asuntokuplan puhkeamista vuonna 2008 voidaan pitää esimerkkeinä harmaista sarvikuonoista. (Lyon & Popov, 2022; Falkenstein et al., 2022.)

Kaplan ym. (2020) ovat nimenneet vielä yhdeksi ennakoimattomissa olevien riskien alaryhmäksi niin kutsutut tsunamiriskit. Tsunamiriskit ovat nimensä mukaisesti riskejä, jotka ovat niin valtavia ja äkillisesti tapahtuvia, että niitä ei pystytä torjumaan edes kaikkein parhaimpien riskienhallintatoimenpiteiden avulla. Riski on nimetty vuonna 2011 Japanissa tapahtuneen Fukushiman ydinvoimalaonnettomuuden mukaan, joka sai alkunsa merenalaisesta maanjäristyksestä ja sitä seuranneesta hyökyaallosta. Vaikka Fukushiman ydinvoimala oli suunniteltu kestäämään maanjäristyksiä ja matalia hyökyaaltoja, ylittivät 14-

metriset aallot kuitenkin huomattavalla tavalla sen turvajärjestelmien kantokyvyn. (Kaplan et al., 2020.)

### 3.3 Riskienhallinta

Riskienhallinta on asia, jota jokaisen menestystä tavoittelevan yrityksen on mietittävä. Riskienhallinnasta puhutaan käsitteenä paljon, mutta harva tulee ajatelleeksi sitä, kuinka monet täysin arkisetkin asiat luokitellaan osaksi yritysten riskienhallintaa. Ei ole sattumaa, että saman yrityksen työntekijöillä on eri käyttöoikeudet samaan tietojärjestelmään, tai että työpaikalla tulee käyttää jatkuvasti näkyvillä olevaa kaulassa roikkuvaa henkilökorttia. Työntekijä saattaa myös joutua allekirjoittamaan salassapitovelvollisuutta koskevan sopimuksen, tai pyytää esimiehen hyväksyntää tietyn operaation toteuttamiseen. Nämä kaikki ovat esimerkkejä yritysten riskienhallinnasta.

Ihminen on harjoittanut riskienhallintaa jo vuosituhansien ajan. Kuten D'Arcy ja Brogan (2001) havainnollistavat, on entisajan ihminen harjoittanut riskienhallintaa muun muassa sytyttämällä nuotioita pitääkseen villieläimet loitolla pimeään aikaan, tai arvioimalla sitä, kuinka paljon viljaa kannattaa lainata naapurilleen, jonka takaisinmaksukyvyistä ei voi mennä takuuseen. Organisaatioiden johtamisen maailmassa riskienhallinnassa on alun perin ollut kyse lähinnä vahinkoihin varautumisesta. Käytännössä tämänlaista riskienhallintaa toteutettiin ottamalla erilaisia vakuutuksia vahinkojen sattumisen varalle. Melko pian 1950-luvun puolessa välissä määritelmä kuitenkin laajeni ja riskienhallinnan käsite otettiin yleisesti käyttöön. Taloudellisten riskien hallinta tuli tärkeäksi osaksi organisaatioiden arkea 1970-luvulla, mutta yhä edelleen tarkoituksena oli lähinnä konkreettisten vahinkojen minimointi aina vuosikymmenen loppupuolelle saakka. 1980–1990-lukujen vaihteessa erilaiset taloudelliset skandaalit muuttivat peruuttamattomasti organisaatioiden suhtautumista riskienhallintaan ympäri maailman. Sen aikaiset tapahtumat antoivat sysäyksen muun muassa organisaation sisäisen tarkastuksen perustamiselle, ja tällöin otettiin myös laajalti käyttöön nykyisenlaiset niin kutsutut *compliance*-perusteiset riskienhallintatoiminnot. (McShane, 2018; Lai & Shad, 2017; Vinnari & Skærbæk, 2014; D'Arcy & Brogan, 2001.)

Nykyaikaisella riskienhallinnalla tarkoitetaan Suomen Riskienhallintayhdistyksen (viitattu 15.5.2022) mukaan ”kaikkea yrityksessä tehtävää toimintaa riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen vähentämiseksi”. Shin ja Park (2017) täydentävät tätä määritelmää kuvailemalla yritysten riskienhallinnan prosessiksi, jonka avulla voidaan tunnistaa ja hallita yritystä koskevia riskejä, ja jonka avulla voidaan saada kohtuullinen varmuus organisaation tavoitteiden saavuttamisesta. Guerin (2022) määrittelee riskienhallinnan olevan riskien ennustamista ja arvioimista sekä toimenpiteiden tunnistamista niiden vaikutuksen välttämiseksi tai minimoimiseksi. D'Arcy ja Brogan (2001) tiivistävätkin riskienhallinnan olevan yleinen nimitys kaikkien liiketoimintaan liittyvien riskien johtamiseen.

Riskienhallinta on väline, joka auttaa johtajia luomaan koko organisaation laajuisen arvoa maksimoivan johtamisjärjestelmän. Raen ym. (2017) mukaan tehokas sisäinen riskienhallinnan järjestelmä edellyttää kontrollien tunnistamista ja syvällistä ymmärtämistä siitä, kuinka ne vaikuttavat yritykseen. On kuitenkin hyvä huomata, että yritysten asettamat kontrollit eivät itsessään luo arvoa. Näiden avulla voidaan tehostaa yrityksen riskienjohtamista, ja näin ollen parantaa mahdollisuuksia saavuttaa yrityksen tavoitteet. (Shin & Park, 2017.)

Riskienhallinta voidaan käsitteenä jakaa kahteen pääluokkaan: perinteiseen ja kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. Perinteisessä riskienhallinnassa (*traditional risk management*) organisaatio on kuvainnollisesti pilkottu pienempiin palasiin, silloihin, joista jokainen on itsenäisesti vastuussa omasta riskienhallinnastaan (Lyon & Popov, 2022; McShane, 2018; Vinnari & Skærbæk, 2014). Näin ollen esimerkiksi henkilöstöriskeistä on ollut vastuussa HR-osasto, tietoliikenne- ja järjestelmäriskeistä IT-osasto, ja taloudellisista riskeistä talousosasto. Tämän lähestymistavan kiistattomana hyötynä on se, että se mahdollistaa vastuun jakautumisen riskien kannalta parhaan tietotaidon omaaville osastoille. Jokaisen silon ollessa itse vastuussa omista tekemisistään saattaa se kuitenkin hankaloittaa osastojen välistä yhteistyötä, sekä aiheuttaa päällekkäisyyksiä ja toisaalta myös puutteita koko organisaation tasolla riskienhallintaprosesseissa. (Bugalla & Narvaez, 2014.)

Perinteinen ja kapea riskienhallinta-ajattelu on sittemmin laajentunut kokonaisvaltaiseen riskienhallintaa-ajatteluun (*enterprise risk management, ERM*). Jabbourin ja Abdel-Kaderin (2016) mukaan kokonaisvaltainen riskienhallinta on kaikessa hiljaisuudessa rantautunut myös niihin toimialoihin ja toimintoihin, jotka aiemmin eivät pitäneet riskienhallintaa lainkaan tärkeänä. Kokonaisvaltainen riskienhallinta nimensä mukaisesti osallistaa koko organisaation mukaan riskienhallintaprosessiin; niiden tunnistamiseen, arviointiin ja johtamiseen (Kusrini & Sahraen, 2021). COSO:n (2004) mukaan kokonaisvaltainen riskienhallinta toteutuu organisaation joka tasolla, ja sen tarkoituksena on tunnistaa haitallisia riskejä. Tässä mallissa otetaan huomioon kaikki riskityypit, ja niitä tarkastellaan kokonaisuutena perinteisen mallin itsenäisen tarkastelun sijaan (Jabbour & Abdel-Kader, 2016).

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan periaatteiden mukaisesti vastuussa riskienhallinnan toteuttamisesta ei siis ole pelkästään ylin johto, vaan myös jokainen työntekijä. Riskienhallinta organisaatioissa onkin muuttunut reaktiivisesta ajattelutavasta proaktiiviseksi riskien johtamiseksi koko organisaation tasolla (Shin & Park, 2017). Lyonin ja Popovin (2022) mukaan kokonaisvaltainen riskienhallinta mahdollistaa organisaatiolle ketterämmän ja kestävämmän tavon saavuttaa tavoitteensa. Kusrini ja Sahraen (2021) puolestaan toteavat, että kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla voidaan saavuttaa operatiivisia kustannussäästöjä, kun riskienhallintaa toteutetaan integroidusti, eikä perinteisen tapaan siiloutuneena. Tässä tutkielmassa riskienhallinnasta puhuttaessa tarkoitetaan nimenomaan kokonaisvaltaista riskienhallintaa.

Organisaatioiden riskienhallinta ei ole vain jokin yksittäinen toimi, vaan se on prosessi, jolla on eri vaiheita. Riskienhallintaprosessi alkaa riskien tunnistamisesta ja arvioinnista, jossa pyritään erottelemaan organisaatiolle olennaiset riskit (PK-RH, viitattu 24.9.2022.). On tärkeää tunnistaa riskit, jotta niihin voi-

daan varautua. Riskien arvioinnilla pyritään pohtimaan riskien vaikutuksia liiketoimintaan, ja Domanskin (2016) mukaan riskejä tuleekin tässä vaiheessa luokitella ja priorisoida niiden haitallisuuden mukaan. Esimerkiksi henkilövahinkoja voitaneen usein pitää haitallisempina kuin materiaaliin kohdistuvat vahingot, joten niihin varautuminen tulee priorisoida materiaalivahinkoja tärkeämmiksi. Kaplan ym. (2020) suosittelevat kokoamaan riskienhallintatiimin joka kerta, kun uusia riskejä tunnistetaan. Suomen Riskienhallintayhdistys muistuttaaakin, että vain tunnistettuja riskejä voidaan hallita (PK-RH, viitattu 24.9.2022.).

Riskienhallinnan toinen vaihe kattaa riskienhallinnan keinojen ja toimenpiteiden suunnittelun. Tämä on kenties koko riskienhallintaprosessin kaikkein näkyvin vaihe, sillä tässä kohtaa tehdään konkreettisia toimenpiteitä riskien pienentämiseksi (PK-RH, viitattu 24.9.2022.). Tällaisia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi sisäisen tarkastajan roolin käyttöönotto, kiinteistön vakuuttaminen, sekä työkoneiden määräaikaishuollot. Toimenpiteiden toteuttajan tulisi olla ollut mukana jo riskienhallinnan ensimmäisessä vaiheessa, jotta hyödyt voidaan maksimoida (Domanski, 2016).

Yritykset voivat käyttää riskienhallinnan toisen vaiheen välineenä myös skenaarioanalyysijä. Näiden avulla voidaan ikään kuin simuloida eri riskiskenaarioita, ja tarkastella, minkälaisia vaikutuksia niillä toteutuessaan olisi yrityksen toimintaan. Skenaarioanalyysin heikkoutena on kuitenkin sen rajoittuminen vain niihin riskeihin, jotka sen yhteydessä huomioidaan. Näin ollen skenaarioanalyysin avulla ei voida varautua ennakoimattomissa oleviin riskeihin. (Kaplan et al., 2020; Lyon & Popov, 2022.)

Ennakoimattomia riskejä voidaan kuitenkin pyrkiä tunnistamaan ja sitä kautta ehkäisemään esimerkiksi tarkkailemalla ja tulkitsemalla erilaisia poikkeavuuksia, joiden pohjalta voidaan havaita mahdollisia uusia riskejä. Ihmiset usein kiinnittävät huomiota asioihin, jotka tukevat heidän näkemyksiään, mutta sivuuttavat niitä, jotka ovat ristiriidassa näiden kanssa. Valitettavan usein voidaan jälkikäteen todeta, että riski olisi ollut vältettävissä, mikäli tiettyihin normaalista poikkeaviin asioihin olisi reagoitu. (Kaplan et al., 2020.)

Riskienhallintaprosessin kolmas vaihe pitää sisällään mahdollisiin vahinkoihin varautumisen; toisin sanoen sen, miten sellaisen sattua tulee toimia ja millä tavalla vahingon jälkeen voidaan normalisoida tilanne (PK-RH, viitattu 24.9.2022.). Henkilöstölle voidaan pitää esimerkiksi turvallisuuskoulutuksia hätätilanteissa toimimista varten, tai johto voi tehdä toimintasuunnitelman markkinakorkojen nousun varalta.

Aina kaikkia riskejä ei voida ehkäistä. Riskin realisoituminen aiheuttaa organisaatiossa aina jonkinasteisen kriisin. Kriisitilannetta pitää pyrkiä hallinnoimaan ja kriisin aiheuttaja tulisi eliminoida mahdollisimman nopeasti. (Sargiacomo, 2015). Jos jokin riski pääsee tapahtumaan, halutaan usein samoilta riskeiltä välttyä jatkossa. Tämän vuoksi riskienhallinnan viimeisessä vaiheessa tehdään tilanteen seuranta, ja pyritään oppimaan siitä mahdollisimman paljon (PK-RH, viitattu 24.9.2022.). Domanski (2016) huomauttaa, että tähän vaiheeseen sisältyy myös riskienhallintaprosessin eri vaiheiden ajan tasalla pitäminen. Organisaation on syytä päivittää omaa riskistrategiaansa säännöllisesti, sillä maailmantilanteiden ja markkinoiden muuttuessa myös riskit voivat muuttua ja täysin uusiakin riskejä saattaa ilmaantua.

Riskienhallinta ei kuitenkaan ole käytännössä niin yksinkertaista, mitä teoriassa voidaan kuvata. Yksi yleisimmistä ongelmista riskienhallintaan liittyen on D'Arcyn ja Broganin (2001) mukaan se, että riskejä pyritään hallinnoimaan yhtenä yksikkönä, eikä niinkään itsenäisinä ja yksittäisinä tekijöinä. He myös toteavat riskien olevan usein nähtyjä vain mahdollisina voitontavoittelukeinoina, eivätkä asioina, joita pitäisi minimoida tai eliminoida. Neill ym. (2009) toteavat, että yleinen virhe riskien tarkastelemisessa on se, että yleisesti ottaen ei osata erottaa tosielämää ja riskiä toisistaan, ja riskejä tarkastellaan vain yksilön näkökulmasta, eikä laajemmasta perspektiivistä.

McShane (2018) puolestaan toteaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan olevan enemmänkin toivomus kuin todellisuus. Tämä kävi ilmi esimerkiksi vuoden 2008 finanssikriisin yhteydessä, jossa moni yhtiö kaatui, vaikka niiden kokonaisvaltaisen riskienhallinnan piti olla erinomaisella tasolla. McShanen (2018) ja Vinnarin ja Skærbækin (2014) mukaan kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla yritetään yleisesti ottaen hallinnoida kaikkea, mikä voi johtaa päinvastaiseen tilanteeseen, jossa tuudittaudutaan virheelliseen illuusioon täydellisestä riskienhallinnasta, mutta todellisuudessa organisaation riskienhallinta onkin täynnä puutteita ja sokeita pisteitä.

### **3.4 Miksi riskienhallinta on niin tärkeää?**

Organisaatiot eivät toimi eristetyssä ympäristössä ja omassa kuplassaan, vaan ne joutuvat kohtaamaan erilaisia riskejä jopa päivittäin. Historia on osoittanut valitettavan useissa surullisenuudessa tapauksissa sen, mitä voi käydä yrityksille, joiden riskienhallintatoimet pettivät. Yksi kansainvälisesti tunnetuimmista ja merkityksellisimmistä tapauksista on yhdysvaltalaisen energiajätti Enronin nousu ja tuho. Enronin matka kulki 2000-luvun alussa 65 miljoonan dollarin markkina-arvosta aina konkurssiin saakka vain 16 kuukaudessa (Mizrach, 2006). Enronin tapaus ei valitettavasti ollut ainoa laatuaan, ja myös muut vastaavanlaiset tunnetut tapaukset ovat perustuneet vääristelyyn kirjanpitoon ja näin ollen tahalliseen sijoittajamielikuvan manipulointiin. (Mizrach, 2006; Shin & Park, 2017.) Nämä tapaukset ovatkin muuttaneet laskentatoimen, tilintarkastuksen ja riskienhallinnan maailmaa pysyvästi (Vasilescu & Russello, 2006) antamalla osviittaa siitä, mitä voi pahimmillaan käydä, kun kontrolli pettää.

Yritysten riskienhallinnan ei tulisi kuitenkaan olla pelkkää sanahelinää ja uponneita kustannuksia, vaan organisaation pitäisi myös konkreettisella tavalla voida hyötyä siitä. Almeidan ym. (2019) mukaan riskienhallinnalla voidaan välttää tappioita, vahinkoja ja katastrofeja, kun taas Sax ja Torben (2019) toteavat, että riskienhallinnalla voidaan saavuttaa myös kilpailuetua, kun organisaatio tuntee toimintaympäristönsä ja mukauttaa strategisen päätöksentekonsa sen mukaiseksi. Kusrinin ja Sahraenin (2021) mukaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ja suoriutumisen välillä on positiivinen yhteys, kun taas McShanen (2018) mukaan kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla voidaan kasvattaa todennäköi-



syyttä organisaation operationaalisten ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Myös COSO (2017) nimeää muutamia tehokkaan riskijohtamisen mukanaan tuomia hyötyjä. Organisaatio voi tehokkaalla riskijohtamisellaan muun muassa kasvattaa mahdollisuuksien maailmaansa merkittäväällä tavalla – se auttaa organisaatiota tunnistamaan täysin uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja siten organisaatio myös kykenee hyödyntämään niitä kaikessa toiminnassaan. Lisäksi organisaatio voi tunnistaa ja hallita riskejä ei vain siinä yksikössä, missä ne tapahtuvat, vaan myös niissä yksiköissä, joihin riskit vaikuttavat. Näin riskienhallinnasta tulee koko organisaation kattavaa. Tehokkaalla riskijohtamisella voidaan myös lisätä positiivisten tapahtumaketjujen määrää ja myös hyödyntää niitä, samalla kun negatiivisten tapahtumien määrä ja vaikutus pienenevät. Riskijohtamisen avulla organisaatiot pystyvät tasapainottamaan ja pienentämään suorituskäytössä esiintyvää vaihtelua, kun riskit muuttuvat ennustettavammiksi ja helpommin hallittaviksi. (COSO, 2017.)

Guerin (2022) toteaa, että tehokas riskienhallinta tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden erilaistaa itsensä kilpailijoihin nähden, mikäli toimenpiteisiin ryhdytään riittävän nopeasti. Raen ym. (2017) mukaan sisäinen tiedonjako ja viestintä ovat yhteydessä tehokkaaseen riskienhallintaprosessiin. Tiedon tulee olla tunnistettua, relevanttia, sekä oikeassa ajassa ja muodossa viestittyä, jotta sidosryhmät pystyvät toteuttamaan ne tehtävät, joista ovat vastuussa. Lai ja Shad (2017) havaitsivat tutkimuksessaan, että riskienhallinnalla ja taloudellisen lisäarvon kasvattamisella on positiivinen yhteys, sillä sijoittajat ovat halukkaita maksamaan enemmän yhtiön osakkeista, kun organisaation riskienhallinta koetaan hyväksi ja tehokkaaksi. Heidän mukaansa tehokas riskienhallinta auttaa myös organisaation varojen tehokkaassa käytössä, rahavirtojen kierron nopeuttamisessa ja kannattavuuden parantamisessa.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään konkreettisia riskienhallinnan työkaluja esittelemällä erilaisia tunnettuja riskienhallinnan viitekehyksiä. Kaikkien riskienhallinnan viitekehysten tavoitteena on arvon luonti niin organisaatiolle itselleen kuin sen sidosryhmillekin (ISO, 2018; Medina-Serrano et al., 2021; Almeida et al., 2019).

### 3.5 COSO ERM -viitekehys

Yksi perinteisimmistä riskienhallinnan viitekehyksistä on vuonna 2004 julkaistu niin kutsuttu COSO ERM -viitekehys. 2000-luvun alussa Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (=COSO) ja tilintarkastus- ja konsultointitoiminnastaan tunnettu PricewaterhouseCoopers käynnistivät projektin, jonka tavoitteena oli luoda yrityksille riskienhallinnan työkalu (mm. COSO, 2004; Malik & Holt, 2013). COSO:n tarkoituksena oli kehittää kaikille sidosryhmille yhteinen kieli, joka mahdollistaa tehokkaamman kommunikaation ja auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa (Rae et al., 2017). Työkalu onnistui ilmeisen hyvin, sillä vaikka sen alkuperäismuoto on jo saavuttanut täysi-

ikäisyydenkin, on se edelleen yksi kaikkien aikojen käytetyimmistä riskijohtamisen viitekehyksistä ympäri maailman. Raen ym. (2017) mukaan ne yritykset, jotka hyödyntävät COSO-viitekehystä, voivat saavuttaa operationaaliset ja taloudelliset tavoitteensa, kun taas Litan (2019) huomauttaa, että viitekehysten avulla voidaan parantaa kestävä kehityksen informoinnin laatua ja käytäntöjä. Mallia on sittemmin päivitetty entistäkin kattavamiksi vuosina 2013 ja 2017. (COSO, 2004; Malik & Holt, 2013; Schmidt, 2020).

Alkuperäisen COSO ERM -viitekehysten idea perustuu melko tutun näköiseen kolmitahkoiseen kuutioon. Kuutio havainnollistaa mallin perimmäistä ajatusta siitä, että organisaatioiden riskienhallinnan tulee olla kokonaisvaltainen, jatkuva prosessi, jota toteutetaan organisaation joka tasolla, kaikissa yksiköissä (COSO, 2004). Mallin kantavana teoriana on sidosryhmien arvonnäkömointi, joka onnistuu asettamalla strategia ja tavoitteet linjaan yhdessä riskien ja tuottotavoitteiden kanssa (COSO, 2017).

COSO ERM -kuutio kuvastaa organisaation tavoitteiden ja riskienhallinnan välistä keskinäistä suhdetta. Organisaation tavoitteet on mallissa ryhmitelty neljään kategoriaan: strategiaan, toiminnallisiin, raportointia koskeviin, sekä vaatimustenmukaisuutta koskeviin tavoitteisiin. Strategiset tavoitteet ovat ison kuvan tavoitteita, jotka ovat linjassa organisaation mission ja vision kanssa, sekä tukevat niiden toteuttamista. Toiminnalliset tavoitteet koskevat organisaation resurssien tehokasta ja taloudellista käyttöä, kun taas raportointia koskevilla tavoitteilla pyritään raportoinnin luotettavuuteen. Vaatimustenmukaisuutta koskevat tavoitteet puolestaan liittyvät lainsäädännön ja määräysten noudattamiseen. (COSO, 2004; Malik & Holt, 2013).

COSO ERM -viitekehysten riskienhallintapuoli koostuu organisaation johtamistapaan perustuvasta kahdeksasta eri osa-alueesta: sisäisestä valvontaympäristöstä, tavoitteenasettelusta, tapahtumien tunnistamisesta, riskien arvioinnista, riskeihin vastaamisesta, valvontatoimenpiteistä, tiedosta ja viestinnästä, sekä seurannasta. Sisäinen valvontaympäristö määrittää sen, miten riskeihin suhtaudutaan organisaatiossa, ja minkälaiset olosuhteet niille luodaan. Jotta organisaatio voi tunnistaa ja hallita riskejä, tulee sen asettaa itselleen tavoitteet, jotka tukevat organisaation missiota ja visiota. Tapahtumien tunnistamisella tarkoitetaan sitä, kuinka yritys identifioi erilaiset sisäiset ja ulkoiset riskitekijät ja mahdollisuudet, kun taas riskien arvioinnissa ja riskeihin vastaamisessa huomioidaan riskien todennäköisyydet ja vaikutukset, sekä päätetään, miten riskeihin vastataan. Valvontatoimenpiteiden avulla varmistetaan se, että riskeihin voidaan vastata tilanteen vaatimalla tavalla. Tiedon ja viestinnän kautta viedään tietoa tehokkaasti alaspäin organisaatiossa henkilöstölle, jotta nämä pystyvät hoitamaan tehtävänsä asianmukaisella tavalla. Koko prosessin kiteyttää seuranta, jonka avulla varmistetaan, että organisaation riskienhallinta toimii kokonaisuudessaan, ja tarpeen mukaan tehdään muutoksia. (COSO, 2004).



KUVIO 2: COSO-viitekehys vuodelta 2004 (Riskikompassi, 2018).

Vuoden 2004 COSO ERM -kuutiomallia on kritisoitu muun muassa sen monimutkaisesta ja hankalasti hahmotettavasta rakenteestaan ja liian laajasta sisäisen kontrollin käsitteestään (Leitch, 2005). Mallia onkin sittemmin päivitetty visuaalisesti eri muotoihin, mutta perusajatus mallin takana on kuitenkin pysynyt samana.

Viimeisin päivitys COSO ERM -malliin on tapahtunut vuonna 2017, jolloin vanha kuutiomalli vaihdettiin spiraalimalliin. Päivitys tehtiin vastaamaan muuttunutta toiminta- ja riskiympäristöä. Siinä missä vuoden 2004 mallin kantavana ajatuksena on nähdä riskienhallinta yksittäisenä kontrollityökaluna organisaatioissa, nojaa päivitetty malli näkemään riskienhallinnan koko organisaation toimintaan integroituna osana (COSO, 2017; Anderson, 2018). Riskienhallinta tulisi ottaa osaksi päivittäistä strategiatyötä (Rubino, 2018), ja se pitäisi nähdä enemmän taitona ja asenteena kuin vain yksittäisenä mekaanisena prosessina (Anderson, 2018). Vuoden 2017 malli on suunniteltu ottamaan entistä paremmin huomioon organisaation riskien, strategian ja suorituskyvyn välinen yhteys. Se myös korostaa sitä, että riskit eivät ole muusta toiminnasta eristettyjä yksittäisiä tapauksia, vaan ne ovat sidoksissa organisaatioiden jatkuvaan toimintaan. (COSO, 2017; Rubino, 2018; Anderson, 2018.)

Spiraalina esitetty viitekehys koostuu viidestä toisiinsa liittyvästä osaluueesta: hallinnosta ja kulttuurista, strategian ja tavoitteiden asetannasta, suorituskyvystä, läpikäynnistä ja tarkastamisesta, sekä informaatiosta, viestinnästä ja raportoinnista (mm. COSO, 2017; Anderson, 2018). Hallinto ja kulttuuri määrittelevät koko yrityksen riskienhallinnan suunnan sekä organisaation suhtautumisen siihen. Hallinnon tehtäviin kuuluvat riskienhallinnan valvonta, toimintarakenteiden luominen, halutun toimintakulttuurin määrittely, ydinarvoihin sitoutumisen näyttäminen, sekä osaavan henkilöstön houkutteleva kehittäminen ja työssä pitäminen. (COSO, 2017; Anderson, 2018.)

Strategian ja tavoitteiden asetannan tulee kulkea käsi kädessä siten, että organisaation riskinottohalukkuus on linjassa strategian kanssa. Tämä periaate koostuu liiketoimintaympäristön analysoinnista, riskinottohalukkuuden määrittämisestä, vaihtoehtoisten strategioiden arvioinnista ja tavoitteiden asettamisesta. (COSO, 2017; Anderson, 2018.)

Suorituskyky koostuu viidestä periaatteesta: riskien tunnistamisesta, riskien vakavuuden arvioinnista, riskien priorisoinnista, riskeihin vastaamisesta, sekä riskiportfolion kehittamisestä. Andersonin (2018) mukaan organisaation tulee tunnistaa strategian saavuttamista uhkaavat riskit ja asettaa ne järjestykseen riskinottohalukkuuden mukaan. Tämän jälkeen organisaatio valitsee vastata riskeihin ja tarkastelee niitä riskiportfolionsa näkökulmasta. Tuloksista raportoidaan riskisidosryhmille. (COSO, 2017.)

Läpikäynnin ja tarkastamisen avulla voidaan arvioida sitä, kuinka hyvin organisaation riskienhallinnan eri toiminnot toimivat. Tämän arvioinnin perusteella voidaan tehdä muutoksia olemassa oleviin kontroleihin. Mallin mukaan läpikäynnin ja tarkastamisen periaate koostuu oleellisten muutosten arvioinnista, riskien ja suorituskyvyn tarkastelemisesta, sekä jatkuvasta parantamisen mallista. (COSO, 2017.)

Vuoden 2017 COSO-mallin viides periaate – informaatio, viestintä ja raportointi – varmistaa, että organisaatiossa käydään jatkuvaa sisäistä ja ulkoista keskustelua, joka tavoittaa kaikki asianosaiset. Tähän pyritään hyödyntämällä informaatiota ja teknologiaa, viestimällä oleellista riskeihin liittyvää tietoa, sekä raportoimalla riskeistä, kulttuurista ja suorituskyvystä. (COSO, 2017.)



KUVIO 3: Vuoden 2017 päivitetty COSO ERM -viitekehys (Sisäiset tarkastajat ry).

Riskien hallinta ja niiden johtaminen eivät ole organisaatioille vain yksittäinen toiminto tai osasto, vaan niiden tulee olla jatkuvassa yhteydessä organisaation strategiaan. Riskien johtaminen ei myöskään ole pelkkä pitkä listaus erilaisista olemassa olevista riskeistä, vaan näiden lisäksi sen tulee kattaa myös ne toimenpiteet, jotka ylin johto toimeenpanee riskien välttämiseksi. On myös hyvä muistaa, että riskien johtaminen on organisaatiokohtaista. Vaikka voidaan selkeästi erotella tiettyjä elementtejä hyvästä riskijohtamisesta, ei kuitenkaan voida sanoa olevan vain yhtä oikeaa tai väärää tapaa harjoittaa sitä.

Riskijohtaminen sopii kaikenkokoisille organisaatioille, joilla on määritellyt missio, strategia ja tavoitteet. (COSO, 2017.)

### 3.6 CAS ERM -viitekehys

Casualty Actuarial Society, CAS, kehitteli 2000-luvun alussa oman riskienhallinnan viitekehüksensä, jonka lähtökohtina ovat australialainen ja uusiseelantilainen riskienhallinnan lainsäädäntö. CAS:n mukaan yritysten riskienhallinta on se toimintatapa, jolla organisaatio arvioi, hyödyntää, rahoittaa ja valvoo kaikkia riskejä voidakseen luoda niin pitkän kuin lyhyenkin ajan lisäarvoa sidosryhmilleen. (CAS, 2003; Perera, 2019.)

CAS ERM -viitekehys perustuu kahteen ulottuvuuteen: riskityyppeihin, ja riskienhallintaprosessiin (Matthews et al., 2010). Riskityypit jakautuvat neljään kategoriaan: taloudellisiin, operatiivisiin, strategisiin ja vaarallisiin (vahinko-) riskeihin. Riskienhallintaprosessin osalta CAS ERM -malli jalkautuu seitsenkohlaiseen toteutusvaiheeseen. Ensimmäinen askel mallin mukaan on luoda konteksti, joka jakautuu edelleen ulkoisen, sisäisen ja riskijohtamisen kontekstin ymmärtämiseen. Ulkoisen kontekstin ymmärtäminen edellyttää ymmärrystä organisaation suhteesta sen toimintaympäristöön, ja organisaation vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien (SWOT) tunnistamista. Sisäisen kontekstin luominen käsittää organisaation tavoitteiden, strategioiden ja avaintunuslukujen, sekä hallintorakenteen määrittämisen. Olennaisten riskikategorioiden tunnistaminen ja niiden arvioiminen kuuluvat riskijohtamisen kontekstiin. (CAS, 2003; Matthews et al., 2010.)

Toisessa vaiheessa tunnistetaan itse riskit. CAS:n (2003) mukaan tässä vaiheessa pyritään tunnistamaan kaikki ne riskit, jotka voivat jollain tavalla uhata organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tätä ei tehdä pelkästään riskien välttämiseksi, vaan myös siksi, että niitä voidaan hyödyntää kilpailuedun saavuttamiseksi (Matthews et al., 2010). Riskien tunnistamiseksi voidaan käyttää hyvinkin vapaamuotoisia ja innovatiivisiakin menetelmiä, esimerkiksi workshoppeja ja palautekeskusteluja.

CAS ERM -mallin kolmas vaihe on riskien analysointi. Tässä vaiheessa arvioidaan riskikohtaisesti sitä, millaisia todennäköisiä seurauksia kyseisillä riskeillä on. Analysointia voidaan tehdä eri menetelmillä, joilla mallinnetaan seurausten vakavuutta kyseiselle organisaatiolle. (CAS, 2003; Matthews et al., 2010.) Nämäkään menetelmät eivät ole ennalta määriteltyjä, vaan organisaatio voi itse valita itselleen mieluisimmat ja hyödyllisimmät. Esimerkkejä analysointimenetelmistä ovat vaikkapa erilaiset skenaarioanalyysit.

Riskien analysoinnin jälkeen neljännessä vaiheessa riskit integroidaan, eli ne yhdistellään niin sanotuksi riskienhallintaprofiiliksi. Tämän jälkeen tarkastellaan riskien välisiä yhteyksiä ja niiden vaikutuksia organisaation avaintunuslukuihin. Viidennessä vaiheessa riskit priorisoidaan, eli asetetaan järjestykseen sen mukaan, mitä vaikutuksia niillä on organisaation riskienhallintaprofiiliin. (CAS, 2003; Matthews et al., 2010.) Riskien priorisointiin voidaan käyttää

erilaisia työkaluja, esimerkiksi riskikarttoja, joiden avulla voidaan priorisoida kaikkein vakavimmat tai yleisimmät riskit.

Toiseksi viimeinen askel CAS ERM -riskienhallintamallissa on riskien hyödyntäminen (CAS, 2003). Jotta riskit eivät olisi vain pelottelua ja negatiivisena nähtyjä asioita, tulisi niistä yrittää myös hyötyä. Hyötymistä voi olla esimerkiksi riskien huomioonottamisen takia vähentyneet työtapaturmat ja siten kustannusten säästyminen, tai tietyn riskin välttämiseksi poikkeavan markkinastrategian valitseminen, mikä johtaakin markkinajohtajuuteen.

Mallin viimeisessä vaiheessa seurataan riskiympäristöä ja riskistrategioiden toimintaa käytännössä, sekä tarvittaessa tehdään muutoksia organisaation riskeihin liittyviin toimintatapoihin. CAS ERM -malli on ikään kuin ympyrä, sillä viimeisessä vaiheessa tehdyt muutokset viedään mallin ensimmäiseen vaiheeseen, kontekstin luomiseen, ja näin ollen sykli toistuu.

Riskityypit				
Riskienhallintaprosessi	Vaaralliset	Taloudelliset	Operatiiviset	Strategiset
1. Kontekstin luominen				
2. Riskien tunnistaminen				
3. Riskien analysointi				
4. Riskien integrointi				
5. Riskien priorisointi				
6. Riskien hyödyntäminen				
7. Riskien seuranta				

TAULUKKO 2: CAS ERM -viitekehys (mukaillen P2R Academy, 2022).

### 3.7 ISO 31000 -viitekehys

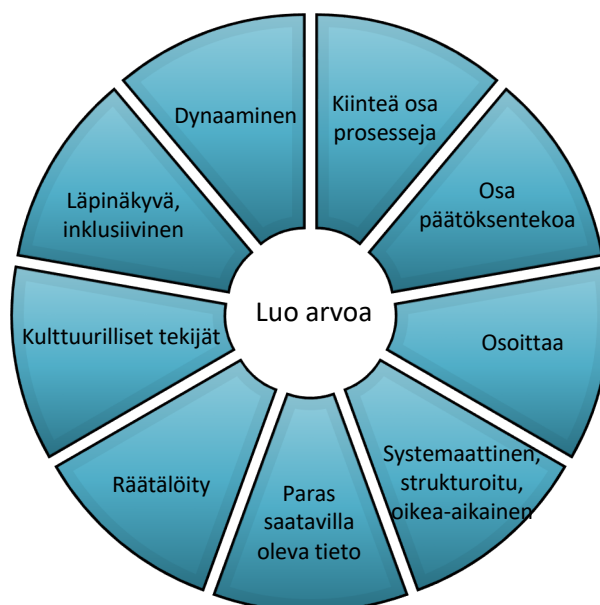
Kolmantena riskienhallinnan viitekehystenä esitellään ISO 31000 -malli. ISO – International Organization for Standardization – on maailmanlaajuinen järjestöjen liitto, jonka tavoitteena on erilaisten standardikäytäntöjen harmonisointi. Alkuperäinen ISO-viitekehys on vuodelta 2009, jonka jälkeen sitä on päivitetty vuonna 2018. ISO 31000:2018-standardin tarkoituksena on harmonisoida riskijohtamisen käytänteitä (Almeida et al., 2019), sekä auttaa arvioimaan, käyttämään ja suunnittelemaan riskijohtamista organisaation kaikilla tasoilla (ISO, 2018). Standardi korostaa ylimmän johdon merkitystä riskijohtamisen jalkauttamisessa ja siihen sitouttamisessa alas koko muuhun organisaatioon (ISO, 2018; Medina-Serrano et al., 2020).

ISO-viitekehysten mukaan riskienhallinnan tulisi olla kiinteä osa koko organisaation toimintaa. Sen mukaan riskienhallintaprosessi lähtee liikkeelle tavoitteiden määrittämisestä, jonka jälkeen pohditaan sisäisiä ja ulkoisia tekijöi-

tä, jotka voivat vaikuttaa näiden tavoitteiden saavuttamiseen (Purdy, 2010). Riskienhallintaprosessi jakautuu periaatteisiin, puitteisiin ja prosessiin. Periaatteet (*principles*) muodostavat ohjenuoran tehokkaalle riskijohtamiselle, sekä arvojen, mission ja tavoitteiden viestimiselle. ISO:n (2018) ohjeistuksen mukaan periaatteet luovat pohjan koko organisaation riskienhallinnalle, sekä mallin myöhemmille vaiheille; viitekehykselle ja prosessille. Periaatteet myös mahdollistavat organisaation epävarmuuksien vaikutusta sen tavoitteisiin. (Medina-Serrano et al., 2020; ISO, 2018). ISO-viitekehyksen periaatteet-osio kuvastaa tehokasta riskien johtamista, ja on 11-kohtainen (Purdy, 2010; Almeida et al., 2019; ISO, 2018):

1. Luo ja säilyttää arvoa
2. On kiinteä osa organisaation kaikkia prosesseja
3. On osa päätöksentekoa
4. Osoittaa epävarmuudet
5. On systemaattinen, strukturoitu ja oikea-aikainen
6. Perustuu parhaaseen saatavilla olevaan tietoon
7. On räätälöity
8. Ottaa huomioon kulttuurilliset tekijät
9. On läpinäkyvä ja inklusiivinen
10. On dynaaminen, iteratiivinen ja vastaanottavainen muutokselle
11. Mahdollistaa organisaation jatkuvan kehittymisen

### Periaatteet (*principles*)



KUVIO 4: ISO-viitekehyksen periaatteet (mukaiillen ISO, 2018).

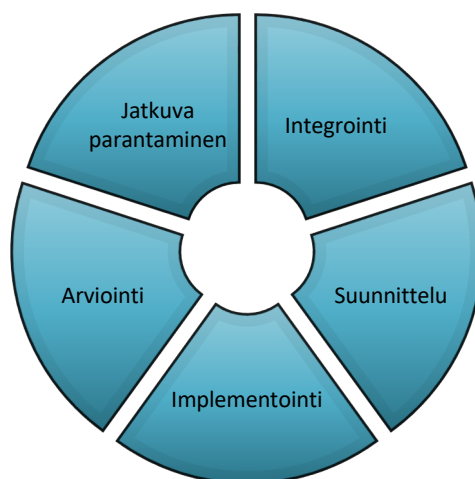


ISO 31000 -mallin periaatteet ja puitteet (*framework*) ovat liitännässä toisiinsa. Puitteet auttavat organisaatiota jalkauttamaan riskienhallinnan sen tärkeimpiin toimintoihin (ISO, 2018). Almeida ym. (2019) täydentävät määritelmää toteamalla, että puitteet koostuvat erilaisista tekijöistä, jotka luovat pohjan riskienhallinnan integroinnille, suunnittelulle, implementoinnille, arvioinnille ja jatkuvalla parantamiselle. Riskienhallinnan integroinnissa tärkeintä on ymmärtää organisaation rakenne, jotta riskienhallintaa voidaan toteuttaa sen joka tasolla (ISO, 2018). Näin riskienhallinnasta tulee ikään kuin jokamiehen oikeus ja jopa -velvollisuuskin, kun jokainen työntekijä osallistetaan riskienhallinnan toteutukseen.

Riskienhallinnan suunnittelussa tulee pohtia organisaation sisäisiä rooleja ja vastuuta sekä resursointia. Ylimmän johdon tehtävänä on osoittaa tiettyjen riskien vastuuhenkilöt, sekä varmistaa, että riskienhallintaan on allokoituna riittävä määrä resursseja. Ylimmän johdon tulee olla jatkuvasti mukana riskienhallinnassa ja vastuussa siitä. (ISO, 2018.)

Jotta riskienhallinnan puitteet voidaan implementoida, edellyttää se sidosryhmien sitoutumista. Onnistuneesti suunnitellut ja implementoidut puitteet varmistavat sen, että riskienhallinta on kiinteä osa kaikkia organisaation toimintoja. Riskienhallinnan tehokkuutta tulee kuitenkin jatkuvasti arvioida, jotta pysytään ajan tasalla siitä, tukeeko se organisaation tavoitteiden saavuttamista. Mikäli kuitenkin riskienhallinnassa havaitaan puutteita, tulee niihin puuttua. Jatkuvan parantamisen periaatteella pidetään huolta siitä, että riskienhallinnan sopivuus, relevanttius ja tehokkuus on parhaalla mahdollisella tasolla organisaatiossa. (ISO, 2018.)

### Puitteet (*framework*)



KUVIO 5: ISO-viitekehyksen puitteet (mukaillen ISO, 2018).



Riskienhallinnan prosessi (*process*) pitää sisällään kaiken käytäntöjen ja toimintatapojen soveltamisesta aina viestintä- ja konsultointitoimintaan, sekä kontekstin määrittämiseen, riskien arvioimiseen, hoitoon, seurantaan, tarkkailuun, kirjaamiseen ja raportointiin saakka. Viestinnän ja konsultoinnin tarkoituksena on auttaa oikeita sidosryhmiä ymmärtämään riskeistä sekä niihin liittyvästä päätöksenteosta (ISO, 2018), jotta organisaatio saa näiden panoksen prosessiin, ja sidosryhmät puolestaan hyötyvät lopputuloksesta (Purdy, 2010). Erilaiset workshopit ja säännölliset tapaamiset ovat hyviä tapoja osallistaa sidosryhmiä tähän prosessiin (Medina-Serrano et al., 2020). Viestinnällä pyritään lisäämään riskitietoisuutta, kun taas konsultoinnin avulla tavoitellaan päätöksentekoa tukevan tiedon saantia. Näiden tiiviin yhteistyön avulla organisaation tulisi saavuttaa tosiasiallista, oikea-aikaista, relevanttia ja ymmärrettävää tietoa. (ISO, 2018; Almeida et al., 2019.)

Kontekstin luomisen tarkoituksena on määritellä ne asiat, mitä organisaatio haluaa saavuttaa, sekä ne tekijät, jotka voivat vaikuttaa näiden tavoitteiden saavuttamiseen (Purdy, 2010). Kontekstilla tarkoitetaan sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä, jossa organisaatio toimii saavuttaakseen tavoitteensa. Kontekstin tulisi heijastella sen tietyn toiminnon toimintaympäristöä, johon riskienhallintaprosessia sovelletaan. ISO:n (2018) mukaan organisaation on tärkeää ymmärtää ja luoda konteksti, koska riskienhallinta itsessään tapahtuu juuri siinä ympäristössä. (ISO, 2018.)

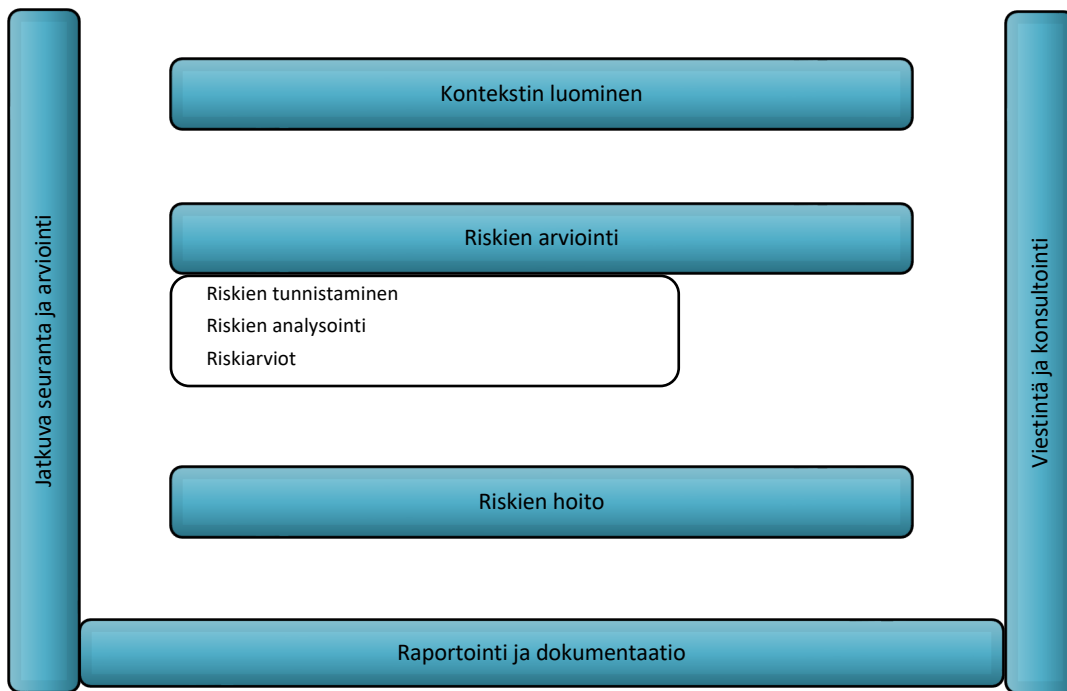
Seuraavana prosessin vaiheena on riskien arviointi, joka pitää sisällään riskien tunnistamisen, analysoinnin ja arvioinnin prosessit (Medina-Serrano et al., 2020; ISO, 2018). Riskien arvioinnin tulisi ISO:n (2018) mukaan tapahtua systemaattisesti ja yhteistyössä sidosryhmien kanssa, ja siinä tulisi käyttää parasta saatavilla olevaa tietoa. Tavoitteena on analysoida ja ymmärtää, miten eri riskien seuraukset ja todennäköisyydet vaikuttaisivat organisaation toimintaan. Tämän analyysin perusteella riskejä voidaan asettaa vakavuusjärjestykseen, eli priorisoida, sekä tehdä niiden varalle toimintasuunnitelma (Purdy, 2010.) On myös mahdollista, että toimintasuunnitelma tietyn riskin varalle on passiivinen (ISO, 2018), jolloin organisaatio ei toteuta mitään aktiivisia toimenpiteitä sen välttämiseksi. Toimintasuunnitelmat eri riskien varalle tulee dokumentoida ja viestiä eteenpäin organisaatiossa (ISO, 2018).

Riskien hoito on prosessi eri riskien käsittelemiseksi. Tässä prosessissa parannellaan jo olemassa olevia riskikontrolleja tai otetaan käyttöön kokonaan uusia. (Purdy, 2010.) ISO:n (2018) ja Medina-Serranon ym. (2020) mukaan riskien hoidon yhteydessä suunnitellaan ja valitaan riskikohtaisesti parhaimmat riskienhallintasuunnitelmat. Paremmuutta tarkastellaan esimerkiksi kustannustehokkuuden, työläyden ja haittojen näkökulmasta. Myös arvot, käsitykset ja sidosryhmien osallistaminen ovat asioita, joita organisaation tulee pohtia. On kuitenkin hyvä muistaa, että hyvinkin suunniteltu ja toteutettu riskien hoitaminen ei välttämättä tuota toivotunlaista lopputulosta, sillä yllätyksiä voi aina ilmaantua. (ISO, 2018.)

Luonnollisestikaan riskienhallinnan prosessi ei pääty vielä tähän, vaan siihen kuuluu kiinteänä osana jatkuva seuranta ja arviointi. Tällä varmistetaan se, että organisaation prosessit pysyvät ajan tasalla, vaikka havaittaisiinkin uusia riskejä, tai tavoitteet muuttuisivat. Viimeisimpänä, riskienhallintaprosessi ja

sen tulokset tulisi dokumentoida ja raportoida, jotta niistä voidaan viestiä läpi organisaation, sekä tarjota tietoa päätöksenteon tueksi. (ISO, 2018; Medina-Serrano et al., 2020.)

### Prosessi (*process*)



KUVIO 6: ISO-viitekehyksen prosessi (mukaillen ISO, 2018).

## 4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄ

### 4.1 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistona käytettiin jo olemassa olevia valmiita raportteja, eli niin sanottua sekundääriaineistoa, jota julkisesti listatut yhtiöt ovat arvopaperimarkkinalaissa edellytettyyn tiedonantovelvollisuuteensa nojaten julkaisseet (AML 7. luku). Aineisto kerättiin case-yhtiöiden verkkosivuilta, jossa ne olivat avoimesti kaikkien saatavilla. Jokaisen case-yhtiön päätutkimusaineistona on käytetty tämän julkaisemaa tilinpäätöstä ja vuosikertomusta vuodelta 2020. Näiden lisäksi on käytetty myös yksittäisiä muita julkisesti saatavilla olevia raportteja, kuten osavuosikatsauksia, tilinpäätöstiedotteita ja sijoittajasuhdeinformaatiopaketteja. Tutkimusaineiston kohdevuodeksi on tarkoituksella valikoitunut jo parin vuoden takainen vuosi 2020, vaikka jo seuraavankin tilikauden materiaalit olisivat tutkimuksen tekohetkellä olleet saatavilla. Vuosi 2020 valikoitui kohdevuodeksi siitä syystä, että se oli ensimmäinen varsinainen ”koronavuosi”, jolloin koko maailma oli uuden edessä joutuessaan pandemian vuoksi rajuun tulikasteeseen. Pandemia vaikutti monien yhtiöiden toimintaan toki vielä vuonna 2021, mutta niin pitkän ajan kuluttua pandemian puhkeamisesta oli kenties kaikkein äärimmäisin shokeeraavuus ja uutuudenviehätyskin jo menettänyt merkityksensä, ja moni yhtiö olikin sopeuttanut toimintansa tähän uuteen normaaliin.

Tutkimuksen kohdeyritykset eivät sinänsä valikoituneet sattumanvaraisesti, vaan tarkoituksena oli valita selkeästi erilaisia yrityksiä, jotta voisi saada mahdollisimman laajan käsityksen siitä, miten pandemia on vaikuttanut markkinoilla eri yrityksiin. Samasta syystä kohdetoimialoiksi pyrittiin valikoimaan toisistaan mahdollisimman erilaisia toimialoja. Kohdeorganisaatioiksi valikoitui sellaisia case-yrityksiä, joista pystyi muodostamaan ennakko-olettaman, että ovat pandemian vuoksi menestyneet, kuten terveydenhuolto, ja kärsineet, kuten matkailu, mutta tarkoituksena oli myös selvittää sitä, pitivätkö nämä ennakko-olettamat todella paikkansa.

Tutkimuksen kohteiksi valikoitui nimenomaisesti julkisesti listattuja yhtiöitä muutamastakin eri syystä. Ensinnäkin listattujen yhtiöiden tilinpäätösai-

neistot ovat vapaasti, helposti ja julkisesti saatavilla, jolloin itse materiaalinhan- kinta oli jokaisen yhtiön kohdalla yhtä vaivatonta. Toiseksi, hyvin pitkälti kir- janpitolainsäädäntöön perustuen listattujen yhtiöiden julkaisema materiaali olisi keskenään tasalaatuista, kun yhtiöitä koskee sama tiedonantovelvollisuus. Lisäksi pörssiyritysten tutkiminen on tässä yhteydessä kenties mielekkäämpää kuin pienempien pk-yritysten, sillä niiden kautta voidaan tehdä havaintoja siitä, miten kokonaisvaltaisesti pandemia on vaikuttanut jopa markkinoiden kaik- kein suurimpiin ja menestyksekkäimpiin yrityksiin.

## 4.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laa- dullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Laadullisessa tutkimuksessa tuloksia tulkitaan, havainnoidaan ja selitetään (Alasuutari, 2012), ja tutkimustavan tarkoituksena on tarkastella aineistoa empiirisestä näkökul- masta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadulliselle tutkimukselle ominaista on tutkimuksesta saatavan tiedon subjektiivinen luon- ne. Laadullinen tutkimus saattaa myös sisältää kvantitatiivisia elementtejä (Ala- suutari, 2012), joita tässäkin tutkimuksessa on käytetty muun muassa vertaile- malla taloudellisten riskien kohdalla erilaisia lukuja.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista, teorialähtöistä sisäl- lönanalyysiä. Teorialähtöinen sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla ana- lysoitavat yksiköt valitaan tutkittavasta aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Analyysin tukena käytetään aikaisempia havain- toja, tietoja ja teorioita, joita ei kuitenkaan varsinaisesti testata, vaan näitä käyte- tään pikemminkin analysoinnin taustavoimana. Sisällönanalyysi on tekstin ana- lysointia, jonka avulla pyritään luoman sanallinen ja selkeä kuvaus siitä ilmiös- tä, jota tutkitaan. Aineistoa ei kuitenkaan pelkästään vain kuvailla, vaan tär- keänä elementtinä on muodostaa siitä myös johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Puusa & Juuti, 2020). Analyysissä tarkastellaan aineistoa käytetyn teoret- tisen viitekehyksen näkökulmasta, ja huomiota kiinnitetään siihen, mikä tutki- muskysymyksen asettelun kannalta on olennaista (Alasuutari, 2012). Tässä tut- kimuksessa on teorialähtöisen sisällönanalyysin periaatteidenmukaisesti määri- tely CAS ERM -viitekehyksen pohjalta neljä alakategoriaa, jotka ohjaavat ana- lyysiä.

Sisällönanalyysi valikoitui tutkimusmenetelmäksi siitä syystä, että sen avulla oli mahdollista tutkia case-yrityksiä täysin ulkopuolisen ja riippumatto- man henkilön silmin. Lisäksi sisällönanalyysin avulla oli mahdollista saada täs- sä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena olevista case-yhtiöistä tasavertainen ja suhteellisen objektiivinen kuva niiden tiedonanto- ja raportointivelvoitteista johtuen. Kyseinen tutkimusmenetelmä mahdollisti myös tiedon keskinäisen vertailun ja analysoinnin.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Yleistä

Tässä luvussa esitellään tutkimusaineiston laadullisen sisällönanalyysin perusteella saadut tutkimustulokset. Tutkimustulokset on esitetty CAS ERM -viitekehyksen näkökulmasta jaotellen riskit taloudellisiin, strategisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin. Huomionarvoista on kuitenkin se, että riskit voidaan teoriassa jaotella hyvinkin selkeästi, mutta tosielämässä jaottelu eri riskityyppisiin ei ole läheskään niin mustavalkoista ja siten aina myöskään yksinkertaista. Eri riskit ja niiden hallinnoimiseksi tehdyt toimenpiteet saattavat olla limittejä ja siten kuulua useampaan kuin yhteen kategoriaan. Tässä luvussa esiteltävien tutkimustulosten ei siis ole tarkoitus havainnollistaa absoluuttista totuutta riskien oikeaoppisesta jaottelusta, vaan pääfokuksena on itse riskien ja niiden vaikutusten tunnistaminen ja analysointi aineistosta.

Tutkimuksen case-yhtiöiksi valikoitui neljä suomalaista suurta pörssi-yhtiötä – Terveystalo, Finnair, Verkkokauppa.com sekä NoHo Partners. Jokainen case-yhtiö toimii eri toimialalla ja siten tutkimuksessa on edustettuna myös neljä eri toimialaa – yksityinen terveydenhuolto, matkailuala, vähittäiskauppa sekä ravintola-ala. Ennen perehtymistä itse tutkimustuloksiin, esitellään seuraavaksi lyhyesti jokainen case-yhtiö, sekä niiden tärkeimmät riskienhallintakäytännöt.

Terveystalo Oyj (jäljempänä Terveystalo) on Suomen suurin yksityisen sektorin terveystalouden tarjoaja. Terveystalon palvelutarjoamaan kuuluvat niin perusterveydenhuolto kuin erikoissairaanhoidon, sekä muut hyvinvoinnin palvelut yritys-, yksityis- ja julkiselle sektorille. (Terveystalo, 2022; Terveystalo, 2021a.) Asiakkaita Terveystalolla oli vuonna 2020 noin 1,2 miljoonaa, ja asiakaskäyntejä yhteensä noin 6,9 miljoonaa. Liikevaihdoltaan Terveystalo ylsi raportointivuonna lähes miljardin euron rajaan. (Terveystalo, 2021a.)

Finnair puolestaan on vuonna 1923 perustettu suomalainen listattu verkostolentoyhtiö, joka tarjoaa kattavat lentoyhteydet niin Eurooppaan, Yhdysvaltoihin kuin Aasiaankin. Finnair on 55,9 prosenttisesti valtio-omisteinen lentoyhtiö. Finnair-konserniin kuuluu useita tytäryhtiöitä, kuten Finnair Cargo Oy, Finnair Kitchen Oy, sekä Aurinkomatkat Oy. Finnairin merkittävänä kilpai-

luetuna on sen maantieteellinen sijainti juuri globaalin lentoliikenteen tärkeässä solmukohdassa niin Aasiaan, Eurooppaan kuin Yhdysvaltoihinkin nähden. Finnairin vertailukauden 2019 liikevaihto oli yli 3 miljardia euroa. (Finnair, 2022a; Finnair, 2021a.)

Verkkokauppa.com Oyj (jäljempänä Verkkokauppa) on Suomen tunnetuin ja vierailuin kotimainen verkossa toimiva vähittäiskauppasivusto. Vuonna 1992 perustettu yhtiö myy tietotekniikkaa, viihde-elektroniikkaa, lelu-, peli-, urheilu-, lemmikki- ja lastenhoitotuotteita sekä asennuspalveluita. Yhtiön tavoitteena on olla ”todennäköisesti aina halvempi” paikka tehdä ostoksia. Vuonna 2020 Verkkokaupan liikevaihto vuonna 2020 oli yli puoli miljardia euroa, ja yhtiö työllistää noin 750 työntekijää. Verkkokauppa.com siirtyi kesäkuun alusta Nasdaq Helsingin pörssilistalle aiemmalta Nasdaq First North Growth Market Finland -kauppapaikaltaan. (Verkkokauppa.com, 2022a).

Nordic Hospitality Partners Oyj (jäljempänä NoHo Partners) on suomalainen ravintola-alan palveluihin erikoistunut konserni, joka toimii noin 250 ravintolan, yökerhon ja viihdekeskuksen taustavoimana Suomessa, Tanskassa ja Norjassa. NoHo kuuluu Suomen suurimpiin ravintola-alan työllistäjiin, ja sen tavoitteena on olla Pohjois-Euroopan johtava ravintolatoimija. Yhtiö työllisti vuonna 2020 keskimäärin 2100 kokoaikaista henkilöä, sekä tämän lisäksi vielä noin 2000 vuokratyöntekijää. Vielä normaaliolosuhteissa vuonna 2019 yhtiön liikevaihto oli hieman yli 25 miljoonaa euroa. Pörssiin yhtiö listautui vuonna 2013. (NoHo Partners, 2022.)

Riskienhallintaa toteutetaan ja riskejä arvioidaan päivittäin organisaation kaikilla tasoilla. Terveystalon riskientunnistamismenetelmiksi mainitaan muun muassa liiketoiminnan tunnusluvut, markkinatilastot, vaikuttavuustiedot, asiakaspalautteet, rekisteritiedot, viranomaisten tarkastusraportit ja selvityspyynnot, työturvallisuusriskikartoitukset, vaaratapahtumatiedot, sisäisten tarkastuksen tulokset, sekä kilpailijatiedot. (Terveystalo, 2021a.) Finnairin riskienhallinta on kytketty osaksi strategista ja operatiivista suunnittelua, päivittäistä päätöksentekoa sekä operatiivisia prosesseja. Finnair käyttää riskienhallintaprosessissaan kolmen puolustuslinjan mallia, jonka tavoitteena on varmistaa, että tehtävät ovat eriytettyjä riskienhallinnan ja toiminnan valvomisen välillä. (Finnair, 2022c.)

Verkkokauppa.com pyrkii toteuttamaan riskienhallintaansa systemaattisesti ja kustannustehokkaasti. Riskienhallinnan ohjenuorana kulkevat sisäiset kontrollijärjestelmät ja ohjeistukset. Verkkokauppa.com pyrkii riskienhallinnan toimenpiteillään turvaamaan yhtiön tuloskehityksen sekä varmistamaan liiketoiminnan häiriöttömyyden. Riskienhallintaa toteutetaan päivittäisessä toiminnassa, sekä muun muassa sisäisen valvonnan ja vakuutusten avulla. (Verkkokauppa.com, 2022b.) Myös NoHo Partnersilla riskienhallinnan katsotaan olevan tärkeä osa johdon jokapäiväistä toimintaa. Yhtiössä toteutetaan jatkuvaa riskikartoitusta, jonka perusteella se pyrkii suojautumaan tunnistetuilta riskeiltä mahdollisimman tehokkaasti. Vakuutukset ovat merkittävä osa yhtiön riskienhallintatoimenpiteitä, ja yhtiössä tarkastetaankin vakuutusten kattavuus ja omavastuuarvot vuosittain yhdessä vakuutusyhtiön kanssa. (NoHo Partners, 2021c.)

Seuraavaksi käsitellään itse tutkimuksen tulokset. Nämä on jaoteltu riskityypeittäin omiin alalukuihinsa – taloudellisten, strategisten, operatiivisten sekä vahinkoriskien hallintaan.

## 5.2 Tulokset

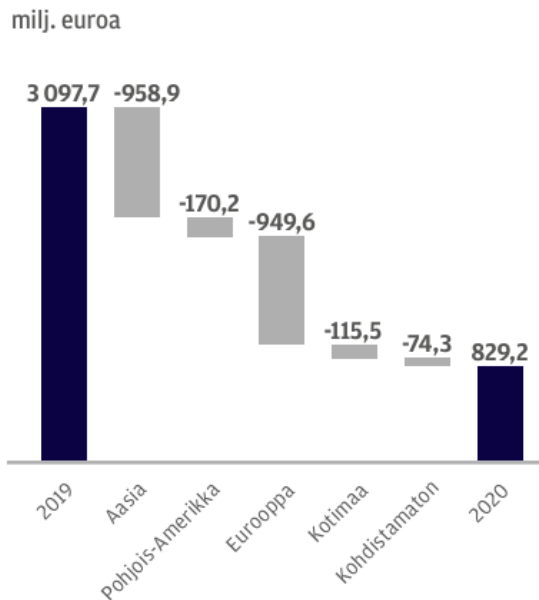
### 5.2.1 Taloudellisten riskien hallinta

Taloudelliset riskit ovat nimensä mukaisesti organisaation taloudellista suorittumiskykyä uhkaavia tekijöitä (PK-RH, viitattu 25.10.2022). Monessa yrityksessä pandemian kenties kaikkein näkyvin osa on kohdistunut juuri taloudellisiin tekijöihin, mikä on toisin sanoen aiheuttanut sen, että taloudelliset riskit ovat kasvaneet. Pandemia on vaikuttanut myös tarkastelussa olevien case-yhtiöiden taloudellisten riskien hallintaan.

Vuoden 2020 vuosikertomukseen sisältyvän tilinpäätöksen mukaan Terveystalo-konsernin liikevaihto laski voimakkaasti vuoden 2020 ensimmäisellä puoliskolla johtuen maaliskuussa voimaan tulleista pandemian hillitsemiseen liittyvistä rajoitustoimista ja asiakaskäyttäytymisen muutoksesta. Yritysassiakkuuksien kohdalla vuoden 2020 liikevaihto laski 3,2 prosenttia, ja muuhun kuin koronavirukseen liittyvä kysyntä oli selvästi alle vertailukauden koko vuoden. Yksityisasiakkuuksien liikevaihto vuonna 2020 laski 2,5 prosenttia vertailukaudesta. Julkisen sektorin asiakassegmentin liikevaihto laski 7,7 prosenttia vertailukaudesta. Sen sijaan työterveysliiketoiminnan ja muiden julkisen sektorin asiakkaille myytyjen palveluiden liikevaihto kasvoi 16,5 % johtuen vahvasta koronapalveluiden kysynnästä, sekä yrityskaupoilla vahvistetusta työterveystoiminnasta. Kaiken kaikkiaan liikevaihto laski vain 4,3 % vertailukaudesta, mikä oli selvästi odotettua vähemmän. Liiketulos puolestaan laski 11,5 % vertailukaudesta. (Terveystalo, 2021a.)

Pandemiarajoitukset vaikuttivat erityisen rajusti matkailuun, mikä näkyi toisen case-yhtiön, Finnairin, taloudellisten riskien realisoitumisessa. Yhtiön matkustajamäärä jäi 3,5 miljoonaan vielä vuonna 2019 sen ollessa 14,7 miljoonaa, ja liikevaihto kutistui 829,2 miljoonaan euroon, kun vertailuvuonna se oli 3 097,7 miljoonaa. Kummatkin luvut pienenevät yli 70 prosenttia, mikä antaa konkreettista osviittaa siitä, kuinka poikkeuksellisesta ja vaikeasta tilikaudesta oli kyse. Tilikauden tulos jäi 523,2 miljoonaa euroa tappiolle vertailukauden tuloksen ollessa 74,5 miljoonaa. Liiketulos laski peräti 289 prosenttia. (Finnair, 2021a.)

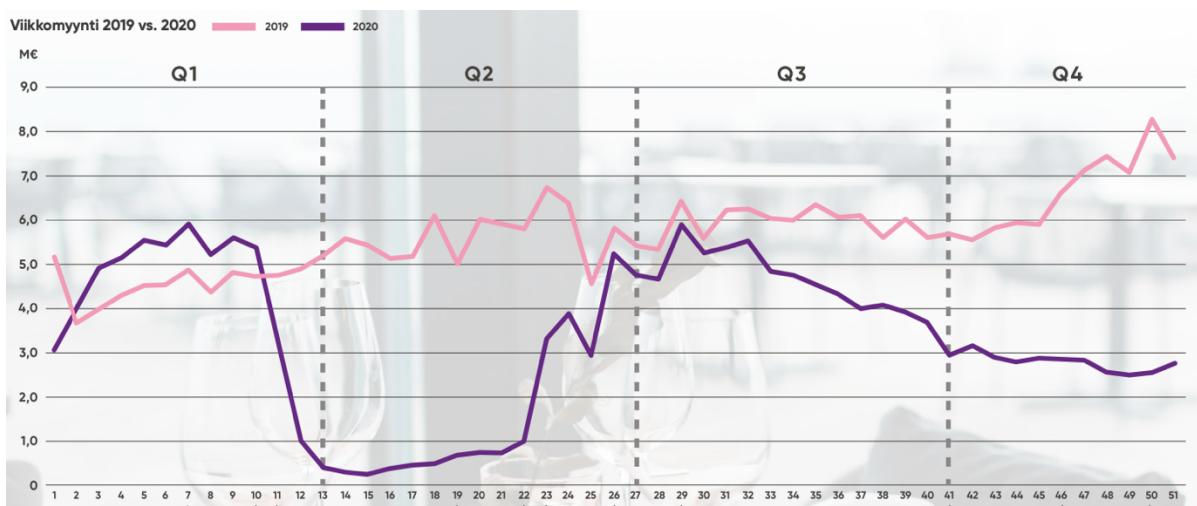
### Liikevaihdon kehitys liikennealueittain



Kuva X: Finnairin vuoden 2020 liikevaihdon kehitys liikennealueittain (Finnair, 2021a).

Matkailualan lisäksi toinen äärimmäisen paljon koronapandemian vuoksi kärsinyt ala oli ravintola-ala. Pandemian vuoksi ravintoloiden aukioloa, anniskeluaikoja ja asiakasmääriä rajoitettiin, ja muun muassa suuret yleisötapahtumat olivat pitkään kokonaan kiellettyjä. Suomessa ravintolat suljettiin 1.4.-31.5.2020 väliseksi ajaksi. Tanskassa ja Norjassa ravintolat suljettiin 12.3.2020 alkaen toukokuun alkupuolelle saakka. Lisäksi Norjassa suljettiin ravintolat alkoholimyyntikiellon vuoksi 9.11.2020 ja Tanskassa 9.12.2020 alkaen, ja näiden lisäksi ravintoloiden aukioloaikoja sekä anniskeluaikoja rajoitettiin merkittävästi. NoHo Partnersin liikevaihto laski 42,5 ja liikevoitto 236 prosenttia vertailuvuodesta. Yhtiö arvioi koronapandemiasta johtuvan liikevaihdon menetyksen olleen vuonna 2020 noin 145 miljoonaa euroa. NoHo Partners teki ennätysvahvan tuloksen vuonna 2019, jonka julkistamisen jälkeisellä viikolla koronakriisi iski Suomeen, ja yhtiö joutui antamaan tulosvaroituksen. Pandemia ja sen sanelemat seuraukset tulivat tälle kasvua tavoittelevalle yhtiölle täysin puskista, ja olivat luonnollisestikin iso pettymyksen aihe. Tilikauden tulos jäi lähes 12 miljoonaa euroa tappiolle vuonna 2020. (NoHo Partners 2021a & 2021b.)





Kuva X: NoHo Partnersin viikkomyyntiä havainnollistavassa kuvaajassa on selvästi havaittavissa pandemian puhkeaminen maaliskuussa ja sitä seuranneet rajoitukset. Kuvaajassa on kuitenkin havaittavissa myös vuoden aikana tapahtuneet pienet elpymisen vaiheet etenkin vuoden 2020 kesällä, kun rajoituksia lievennettiin ja kuluttajakäyttäytyminen pääsi hieman normalisoitumaan. (NoHo Partners, 2021b.)

Kaikki toimialat eivät kärsineet yhtä paljon pandemiasta ja sen vuoksi asetetuista laajoistakin rajoituksista. Muun muassa tietotekniikkaa ja viihdeelektroniikkaa myyvä yhtiö Verkkokauppa.com hyötyi merkittäväällä tavalla ihmisten lisääntyneestä vapaa-ajasta ja liikkuvuuden rajoittumisesta lähinnä kotipiiriin. Vuosi 2020 olikin yhtiölle globaalista pandemiasta huolimatta vahva kannattavan kasvun vuosi. Liikevaihto kasvoi vuoden aikana 10 prosenttia ja liiketulos peräti 81 prosenttia (Verkkokauppa.com, 2021a).

Kun rahan sisääntulo sakkaa, kiinnostävät yritykset usein ensimmäisenä huomiota luonnollisestikin rahan ulosmenoon. Finnair joutui tekemään pandemian vuoksi merkittäviä kustannussopeutustoimia. Toimien ansiosta Finnairin kustannukset laskivat liikevaihtoa selvästi vähemmän vuonna 2020. Polttoainekulut laskivat 46,2 % vertailukaudesta johtuen pääasiassa pandemiasta aiheutuneesta kapasiteetin alenemisesta, mutta toisaalta tätä laskua kumosi hieman polttoaineen hinnan kehitys. Henkilöstöön ja muuhun miehistöön liittyvät kulut pienenevät lähes 50 prosenttia, sillä yhtiö aloitti vuoden 2020 huhtikuussa valtaosan lomautuksistaan. Lisäksi Finnairin toimitusjohtaja ja johtoryhmä päättivät leikata peruspalkkojaan 15 prosentilla puolen vuoden ajalta. Hallitus päätti vapaaehtoisesti leikata omia vuosipalkkioitaan saman verran kesäkuusta eteenpäin aina vuoden 2021 yhtiökokoukseen saakka Henkilöstökulujen laskua kuitenkin hillitsivät kesälomat, kiinteät eläkekulut, työehtosopimusten mukaiset palkankorotukset, sekä työnantajan sairausvakuutusmaksujen nousu. Myös matkustajakulut, sekä myynti- ja markkinointikulut laskivat, samoin kuin lentokaluston huoltokulut. Rahoituskulut puolestaan kasvoivat merkittävästi pääasiassa polttoaine- ja valuuttasuojauksista johtuen. (Finnair, 2021a & 2021b.)

NoHo Partners aloitti liiketoimintaansa liittyvät sopeuttamistoimet heti koronapandemian alkuvaiheessa vuonna 2020. Sopeuttamistoimista kenties tärkeimpiä olivat kustannusten alasajot sekä henkilöstön lomauttamiset ja irti-

sanomiset. Yhtiön suurimmat kiinteät kustannukset muodostuvat henkilöstö- ja toimitilakulut, joten kustannusten merkittävänä toteutuneena säästökohteena olivatkin vuokranalennukset tai -vapautukset jopa 70 prosentissa yhtiön Suomen vuokrasopimuksista. Toimenpiteestä kertyi säästöä yhteensä noin 3,5 miljoonaa euroa. Lomautukset puolestaan koskivat koko konsernin Suomen henkilöstöä, eli noin 1300 henkilöä. Lomautukset jatkuivat ympäri vuoden ja ne vaikuttivat välillisesti myös yhtiön 2000 vuokratyöntekijään. (NoHo Partners 2021a & 2021b.)

Myös Terveystalo joutui tekemään pandemian takia kustannusten sopeutustoimia. Yhtiö muun muassa jähdytti palveluostoja ja korvausrekrytointeja, uudelleenarvioi investointitarpeita, sekä lomautti henkilöstöä. Lisäksi toimitusjohtaja kieltäytyi vapaaehtoisesti yhden kuukauden palkasta. Liiketoiminnan muut kulut laskivatkin hieman vertailukaudesta johtuen pääasiassa juuri kustannusten sopeutustoimista. (Terveystalo, 2021a.)

Terveystalon vuoden 2020 sopeutustoimiin lukeutui myös investointitarpeiden uudelleenarviointi. Tästä syystä Terveystalon investointien määrä laski vertailukauden 58,2 miljoonasta eurosta 41,2 miljoonaan euroon. (Terveystalo, 2021a.) Myös NoHo Partners uudelleenarvioi omia investointejaan, mutta tilikauden aikaisia investointeja nostaa yhtiön alkuvuodesta tekemät liiketoimintahankinnat (NoHo Partners, 2021a). Puolestaan Verkkokauppa.comin investointeihin Covid-19-pandemia ei vaikuttanut välittömästi. Siinä missä monet muut yhtiöt supistivat poikkeusolojen alettua menojaan juuri investoinneista, kasvatti Verkkokauppa.com hieman omia investointimenojaan vertailukaudesta 2019. Kaudella 2020 yhtiö investoi muun muassa uusiin tietojärjestelmiin sekä toiminnanohjausjärjestelmän uusien ominaisuuksien kehittämiseen. Verkkokauppa.com ei tehnyt erityisiä pandemiasta johtuvia kustannussopeutustoimia vuonna 2020. (Verkkokauppa.com, 2021a.) Finnairilla investointien nettorahavirta kääntyi positiiviseksi muutamien lentokoneiden myynnin ja takaisinvuokrauksen, sekä lyhytaikaisten rahoitusvarojen muutoksen vuoksi. Näin ollen Finnairin toteuttamat uudet investoinnit olivat myyntitoimenpiteitä pienemmät. (Finnair, 2021a.)

Kun liikevaihto supistuu, mutta kulut jatkavat juoksemistaan, saattaa se kasvattaa yrityksissä muun muassa maksuvalmius- eli likviditeettiriskiä. Caseyhtiöissä likviditeettiriski oli pandemian vuoksi kohonnut Finnairilla, joten yhtiö joutui toteuttamaan useita rahoitustoimia maksuvalmiuden ja toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi. Finnair pyrki pienentämään maksuvalmiusriskiä toteuttamalla lentokoneisiin kohdistuvia rahoitustransaktioita. Kaksi vanhempaa lentokonetta poistettiin käytöstä ja purettiin. Niiden sisältämät osat menivät omaan varaosakäyttöön, myyntiin tai kierrätykseen, ja varaosia hyödyntämällä yhtiö voi pienentää myös tulevaisuuden huoltokustannuksiaan. Lisäksi kaksi lentokonetta uudelleenrahoitettiin myymällä ja vuokraamalla ne takaisin, mikä vapautti omaisuuteen sitoutuneita rahavaroja yhtiön käyttöön. Yksi lentokone myös uudelleenrahoitettiin leasing-järjestelyn avulla, jossa lentokone siirtyy takaisin Finnairille sopimuksen päättyessä. (Finnair, 2021a & 2021b.)

Takaakseen maksuvalmiutensa Finnair teki toiminnan ja kustannusten sopeutustoimia yhteensä yli 1,5 miljardin euron edestä, mistä 30 prosenttia tuli polttoainekustannuksista, kun lentoja oli vähemmän. Yhtiö tavoitteli sekä väli-

aikaisia, että pysyviä kustannussäästöjä. Väliaikaisiin kustannussäästöihin kuului henkilöstöön liittyvät säästötoimenpiteet, menojen rajoittaminen vain pakollisiin ja lakisääteisiin, sekä laivaston väliaikainen parkkeeraaminen. Lomautukset kohdistuivat lähes koko henkilöstöön, ja ne jatkuvat vielä tilikauden jälkeenkin suurella osalla toistaiseksi. Työntekijöiden määrä väheni noin 1100 henkilöllä irtisanomisten, määräaikaisten työsopimusten päättymisen, eläköitymisen ja luonnollisen poistuman myötä. Säästöjä haettiin kaikesta toiminnasta, ja Finnairin tavoitteena onkin voida sopeuttaa kustannuksia alempaan toimintatasoon siihen asti, kunnes lentojen kysyntä jälleen käynnistyy. Lisäksi Finnair toteutti merkittäviä rahoitustoimia, kuten osakeannin, TyEL-lainan, lentokoneiden rahoitustransaktioita, ja Suomen valtion kanssa valmisteltavan enintään 400 miljoonan euron suuruisen hybridilainan. Finnair palautti vuoden 2020 aikana lippuhintoja asiakkaille yhteensä 464 miljoonaa euroa. Tämä vaikutti konsernin lyhytaikaisten velkojen vähenemiseen. Toimenpiteiden ansiosta yhtiö uskoo pystyvänsä jatkamaan strategiansa ja liiketoimintamallinsa toteuttamista siinäkin tilanteessa, että pandemia vaikuttaisi lentomatkojen kysyntään vielä entisestäänkin. Toimien ansiosta myös Finnairin likviditeetti pysyi hyvällä tasolla pandemiasta huolimatta, ja näin ollen maksuvalmiusriski saatiin kuriin. (Finnair, 2021a & 2021b.)

Myös NoHo Partners joutui kamppailemaan kohonneen maksuvalmiusriskin kanssa. Melko pian pandemian puhkeamisen jälkeen yhtiölle kävi selväksi, että tilanteen jatkuessa pitkään tulisi se ennemmin tai myöhemmin kolutumaan yhtiön kassalle kestävämmäksi. Yhtiö on pyrkinyt seuraamaan likviditeettiriskinsä kehittymistä analysoimalla viikoittain ravintoloidensa käyttöasetta sekä myynnin kehitystä. NoHo Partners on pyrkinyt välttämään kassatilanteen heikentymistä ohjaamalla toimintaansa kassavirta edellä, uudelleenarvioimalla tulevia investointejaan, sekä järjestelemällä erilaisia rahoitustoimenpiteitä. Pandemian alkuvaiheissa NoHo Partners sai neuvoteltua rahoittajiensa kanssa yhteensä 34 miljoonan euron suuruisen rahoituspaketin, josta Finnvera takasi hieman alle puolet. Lisäksi yhtiö sopi uudelleenrahoitusohjelman erääntyvien lainojensa osalta, sekä sai 10 miljoonan euron konversio-oikeudellisen lainan Suomen valtion pääomasijoitusyhtiön kanssa. Lisäksi yhtiö perui voitonjakoesityksensä sekä lisäosingon vuodelta 2020. Näillä toimenpiteillä yhtiö pystyi turvaamaan käyttöpääomansa vähintäänkin vuoden 2020 loppuun saakka. Vuoden 2021 alussa NoHo Partners neuvotteli uuden 141 miljoonan euron suuruisen rahoitussopimuksen päärahoittajiensa kanssa, minkä tarkoituksena on turvata yhtiön rahoitusasema pitkällä aikavälillä, sekä mahdollistaa jälleerakentamisvaiheeseen liittyvät toimenpiteet. Lisäksi yhtiö on saanut niin Suomen, Tanskan kuin Norjan valtioilta taloudellista kompensatiotukea yhteensä 12,5 miljoonan euron verran. (NoHo Partners 2021a & 2021b.)

Siinä missä Finnair ja NoHo Partners joutuivat toteuttamaan erilaisia toimenpiteitä maksuvalmiusriskin pienentämiseksi, ovat Terveystalo ja Verkko-kauppa.com päässeet huomattavasti helpommalla. Terveystalon maksuvalmius- ja rahoitus tilanne on pandemiasta huolimatta säilynyt vahvana, ja yhtiö täyttikin rahoitussopimuksessa sovitun suhteellista velkaantuneisuutta koskevan kovenanttiehdon tilikauden aikana (Terveystalo, 2021a). Myös Verkko-kauppa.com oli vuoden 2020 tilinpäätöksen hetkellä vakavarainen yhtiö, jolla

oli vahva likviditeetti, eli maksuvalmius. Taseesta likvidejä varoja oli 25 %. (Verkkokauppa.com, 2021a). Näin ollen kumpikaan yhtiö ei joutunut tekemään omaa maksuvalmiuttaan turvaavia erillisiä toimenpiteitä vuoden 2020 aikana.

Taloudellisiin riskeihin liittyy olennaisena osana luottotappioriski. Pörsisäätiön määritelmän (viitattu 27.10.2022) mukaisesti luottotappioriskillä tarkoitetaan riskiä siitä, että luotonottaja ei pysty maksamaan ottamaansa lainaa takaisin. Koronapandemian vuoksi luottoriski saattoi kohota, jos asiakkaat ajautuivat sen vuoksi maksuvaikeuksiin, eivätkä näin ollen pystyneet lyhentämään yhtiöiltä ottamiaan luottoja. Terveystalon asiakkaiden kohdalla myyntisaamiin liittyvän luottotappioriskin ei kuitenkaan katsottu kasvaneen merkittävästi (Terveystalo, 2021c). Myöskään NoHo Partners ei arvioi luottoriskin kohonneen pandemian seurauksena, sillä saamiset koostuvat useista eristä, ja näihin liittyviä riskejä pyritään hallinnoimaan muun muassa lyhyillä maksuajoilla, saatavien asiakaskohtaisella seurannalla, sekä tehokkailla perintätoimilla (NoHo Partners, 2021a).

Verkkokauppa.comilla on ollut alusta alkaen käytössä rahoitusasiakkaidensa maksukäyttäytymisen ja luottotappioiden kehittymisen päivittäinen seuranta. Näiden lisäksi yhtiö on päättänyt luottolimiiteistä, sekä arvioinut ja päivittänyt luottotappiovaraustaan. Seurannan perusteella tehdyn havainnoinnin pohjalta Verkkokauppa.comin asiakkaiden maksukäyttäytymisessä ei ole havaittu merkittäviä muutoksia. Yhtiön tämänhetkiset kassavarat sekä voimassa olevat käyttämättömät luottolimitit tukevat sen liiketoiminnan jatkuvuutta myös poikkeusoloissa. (Verkkokauppa.com, 2021a.) Myöskään Finnairilla ei luottotappioriski ollut pandemian johdosta koholla asiakaskunnan hajautuneisuuden vuoksi. Finnairin kohdalla rahoitusriskeistä myös polttoaineiden hintariski muuttui vuoden aikana. Covid-19:n vuoksi vähentyneestä lentotoiminnasta johtuen polttoaineiden hintasuojausta vähennettiin väliaikaisesti, koska riskin katsottiin pienenneen kysynnän laskun myötä. Yhtiö katsoo rahoitusriskien saattavan kuitenkin kokonaisuudessaan kasvaa tulevaisuudessa, mikäli pandemiasta johtuva liiketoiminnan epävarmuus jatkuu ennustettua pidempään. (Finnair, 2021a.)

Pandemian vuoksi omaisuuserien arvonalentumisriskiä tarkasteltiin muuttuneiden markkinanäkymien valossa. Terveystalossa riskiä tarkasteltiin viimeisimpien ennusteiden mukaisesti, eikä yhtiön arvonalentumisriskin havaittu kohonneen (Terveystalo, 2021a). Pandemia ei myöskään vaikuttanut merkittäväällä tavalla Verkkokauppa.comin varaston kiertoaikaan tai vaihtomaisuuteen kohdistettuun arvonalennukseen. Verkkokauppa.com teki kuitenkin vuonna 2020 arvonalentumisvarauksia johtuen Covid-19 -pandemian aiheuttamasta poikkeavasta muutoksesta markkinoilla. Näillä toimenpiteillä pyrittiin pienentämään yhtiön arvonalentumisriskiä. (Verkkokauppa.com, 2021a.) Finnairin tilanne oli haastavampi, sillä pitkään jatkuva heikentynyt kannattavuus altistaa laivaston ja muun käyttöomaisuuden arvonalentumisille. Tästä johtuen yhtiö joutui aloittamaan huomattavan säästöohjelman, jonka tavoitteena on saavuttaa 140 miljoonan euron suuruiset vuosittaiset kustannussäästöt. Lisäksi Finnair otti arvonalentumistestauksessaan huomioon todennäköisimmän kassavirtaennusteen sijaan kolme eri skenaariota, jotta toimintaympäristön lisääntynyt epävarmuus tuli parhaalla tavalla huomioiduksi. (Finnair, 2021a.)

Finnairin tapaan myös NoHo Partners on joutunut uudelleenarvioimaan liikearvon alaskirjauriskiaan. Riskin realisoituminen on hyvin riippuvainen lähitulevaisuuden liiketoiminnan kehittämisestä. Mikäli yhtiön tulevaisuuden tuotto-odotukset laskevat pysyvästi koronapandemian seurauksena, saattaa seurauksena olla liikearvon alaskirjauksia. (NoHo Partners, 2021a.)

Finnairin vuoden 2020 tase on COVID-19-pandemian johdosta melko kauraa luettavaa. Laivaston tasearvo laski 93,1 miljoonalla eurolla poistojen ja kahden lentokoneen myynnin ja takaisinvuokraustransaktioiden vuoksi. Myyntisaamiset laskivat merkittävästi, ja myös myynnin siirtovelat laskivat pääosin laskeneista lentolippuveloista johtuen. Omavaraisuusaste oli kutakuinkin samalla tasolla kuin vertailuvuonna tappiollisesta kauden tuloksesta huolimatta, sillä Finnair kirjasi omaan pääomaan yli 500 miljoonaa euroa osakeantituottoja. Toisaalta nettovelkaantumisaste nousi huomattavasti kasvaneen korollisen nettovelan takia.

Myös NoHo Partnersin tase koki muutoksia pandemian seurauksena. Yhtiön omavaraisuusaste laski 29,1 prosentista 18,9 prosenttiin. Nettovelkaantumisaste yli kaksinkertaistui uusien velkojen myötä aiemmasta 194,3 prosentista 391 prosenttiin. Lyhytaikaiset myyntisaamiset pienenivät lähes puolella, ja yhtiön oma pääoma pieneni jonkin verran pääasiassa kertyneiden voittovarojen pienentymisen johdosta. Lisäksi yhtiö joutui tekemään taseeseensa pakollisia varauksia liittyen yhteistoimintaneuvotteluiden mukaisiin työsuhteiden päättämiskuluihin. (NoHo Partners, 2021a.)

Yhtiöiden tilinpäätöksissä esitetyt taloudelliset tunnusluvut ovat esitetty parhaan käytettävissä olevan tiedon mukaan, mutta huolimatta mittavista toimista viruksen torjumiseksi, on mahdotonta ennustaa, kuinka kauan pandemian laantuminen ja hallintaan saaminen kestää. Sen vuoksi on huomattava, että tulevaan kannattavuuteen, taloudelliseen asemaan ja kassavirtoihin liittyvät ennustukset voivat poiketa huomattavankin paljon nykyisistä arvioista.

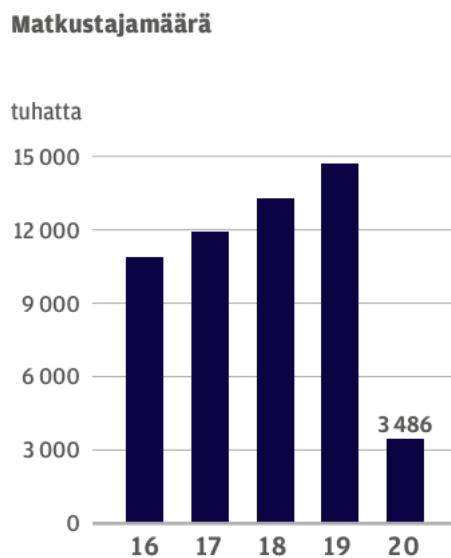
## 5.2.2 Strategisten riskien hallinta

Strategiset riskit ovat nimensä mukaisesti organisaation strategian toteuttamista uhkaavia riskejä. Strategiset riskit pitävät sisällään muun muassa liiketoimintaympäristön epävarmuuteen, maailmantalouteen, trendeihin ja kuluttajien käyttäytymiseen liittyvät riskit (PK-RH, viitattu 10.11.2022). Yleisesti ajatellaan, että strategisten riskien realisoituminen olisi organisaatiolle ainoastaan vahingollinen asia, mutta on kuitenkin hyvä huomata, että kyseiset riskit voivat keikahtaa myös päinvastaiseen suuntaan, jolloin ne saattavat olla yritykselle ennemminkin lottovoitto.

Koronakriisillä oli väistämättömiä vaikutuksia case-organisaatioiden strategisten riskien kasvuun, kuten kuluttajakäyttäytymisen muutokseen. Vuosi 2020 oli kokonaisuudessaan hankala Finnairille. Ensimmäisen vuosineljänneksen lopulla maaliskuussa pandemia alkoi toden teolla vaikuttamaan sen strategiseen toimintaympäristöön, lentoliikennetoimialaan, minkä seurauksena Finnair joutui ajamaan verkostoaan voimakkaasti alas tiukkojen matkustusrajoitus-

ten ja kysynnän puutteesta johtuen. Toisella vuosineljänneksellä yhtiö ylläpiti vain Suomen kannalta kriittisiä lentoyhteyksiä, kun taas loppuvuoden aikana lentoja hieman lisättiin. Yhtiö arvioi vuoden 2020 vuosikertomuksessaan uudelleensaavuttavansa vuoden 2019 liikennetasonsa vasta vuonna 2023. (Finnair, 2021a.)

Kuluttajakäyttäytymisen muutoksesta johtuen Finnairin matkustajamäärä laski vuoden 2020 aikana yhteensä jopa 76,2 prosenttia. Finnairille hyvin tärkeän Aasian-reittiliikenteen tarjonta alkoi laskea jo vuoden 2020 helmikuussa, kun ensimmäisiä viitteitä maailmanlaajuisesti pandemiasta alkoi näkyä. Toisella vuosineljänneksellä Aasiaan järjestettiin enää vain muutama reittilento. Kannattavuutta kuitenkin tukivat Aasian-rahtioperaatiot ja niiden hyvin korkea käyttöaste. Pohjois-Amerikkaan ei Covid-19-pandemian vuoksi lennetty kolmannelle tai neljännellä vuosineljänneksellä ainuttakaan matkustajalentoa. Myös Euroopan ja kotimaan lentojen kapasiteetit laskivat merkittävästi pandemian vuoksi. (Finnair, 2021a.)



Kuva X: Finnairin matkustajamäärän kehitys vuodesta 2016 vuoteen 2020, jolloin globaali pandemia romahdutti lentomatkustusliikenteen määrän (Finnair, 2021a).

Finnair uskoo kuluttajakäyttäytymisen alkavan normalisoitua eli matkustuksen palautuvan vuoden 2021 kesästä lähtien, ja yhtiö onkin rakentanut toimintansa ketteryyttä siten, että se on valmis nopeaankin muutokseen, kun asiakkaat alkavat taas matkustaa. Vuoden 2020 vuosikertomuksen mukaan kysynnän elpymisen ajankohta on riippuvainen rokotusohjelmien toteutumisesta, matkustusrajoitusten poistumisesta, sekä rokotuspassin maailmanlaajuisesta hyväksymisestä. Elpymiseen Finnair on varautunut luomalla kolme elpymisskenaariota – optimistisen skenaarion, perusskenaarion ja pessimistisen skenaarion – sen mukaan, milloin elpyminen alkaa ja yhtiö on valmis toimimaan no-

peasti. Kokonaisuudessaan Finnair kuitenkin uskoo, että kun pandemiaan liittyvät matkustusrajoitteet ovat poistuneet ja tilanne normalisoitunut, on lentoliikenne edelleen kasvua, jossa ”Finnair pystyy tavoittelemaan kestävä ja kannattavaa kasvua maantieteelliseen kilpailuetuun perustuvan strategian ja vahvan omistusrakenteen tukemana”. (Finnair, 2021a.)

Koronapandemialla on ollut erittäin haitallisia vaikutuksia NoHo Partnersin liiketoimintaan vuonna 2020. Suurimpana toimintaa haittaavana tekijänä olivat valtiollisesti määrätyt tiukat ravintoloihin kohdistuneet sulku- ja rajoitustoimenpiteet. Nämä valtiolliset ja alueelliset toimet pakottivat väkisin kuluttajakäyttäytymisen negatiiviseen muutokseen, sillä kuluttajilla ei ollut muutaakaan mahdollisuutta. Ravintolatoimintaan kohdistuneet rajoitukset ovat olleet koko pandemian ajan Tanskassa ja Norjassa Suomen rajoituksia tiukemmat. Ravintoloita ja yökerhoja alettiin rajoitusten puitteissa avaamaan osittain kesäkuussa 2020. Syksyllä tilanne kuitenkin jälleen huononi, ja yhtiö joutui käynnistämään uudet sopeuttamistoimenpiteet pandemiasta aiheutuvien taloudellisten vaikutusten minimoimiseksi. (NoHo Partners, 2021a.)

Alueellisten rajoitusten lisäksi kuluttajakäyttäytymisen muutoksen merkittävä vaikuttaja on ollut koronaviruspandemiaan liittyvä uutisointi. Kun rajoituksia ajoittain lievennettiin, oli joukossa kuitenkin paljon kuluttajia, jotka eivät pandemian uutisoidun tilanteen vuoksi uskaltaneet normalisoida omia toimintatapojaan. Lisäksi talouden kasvun näkymien heikentyessä pandemiasta johtuen vuoden 2020 alussa kuluttajien ostovoima on pienentynyt, millä on ollut vaikutusta kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Ylimääräisten viihde- ja ravintolakäynteihin käytetyt rahat ohjataan mieluummin muualle. NoHo Partners arvioi, että tulevina tilikausina kuluttajakäyttäytymiseen ei tule samanlaista notkahdusta kuin vuonna 2020, mikäli yllättäviltä lainsäädännön muutoksilta, kuten valmiuslailta ja lockdowneilta voidaan välttyä. (NoHo Partners 2021a & 2021b.)

NoHo Partners on laatinut kolmivaiheisen toimenpidesuunnitelman koronaviruspandemian vaikutusten hallinnoimiseksi. Suunnitelman ensimmäinen vaihe kattaa tehokkaat sopeuttamistoimet poikkeustilan sävyttämässä toimintaympäristössä, kuten kulujen alasajon ja henkilöstön lomauttamisen. Toisessa vaiheessa liiketoimintaa pyritään käynnistämään hallitusti ja vaiheittain, ja tilannetta arvioidaan viikkotasolla ja toimitilakohtaisesti. Kolmannessa vaiheessa yhtiö keskittyy kilpailukykyensä vahvistamiseen tulevaisuudessa. (2021b.) Rajoitusten jatkuessa pitkään vaikutukset liiketoimintaan ja kassavirtaan tulevat olemaan huomattavan negatiivisia. (2021a.)

Ravintola-ala on toimialana äärimmäisen suhdanne- ja sesonkiherkkä, ja altis ulkoisille häiriötekijöille. Vuoden 2020 tilinpäätöshetkellä yhtiö ei pystynyt ennustamaan pandemiasta aiheutuvia lopullisia taloudellisia vaikutuksia liiketoimintaan, eikä sen puoleen ennustamaan kysynnän palautumista. Varovaisia arvioita yhtiö esitti siitä, että markkinat saattaisivat alkaa palautumaan vuoden 2021 toisella kvartaalilla, mutta arvio on täysin riippuvainen pandemian kehityskulusta. Yhtiö ei myöskään pystynyt antamaan tulosohjeistusta vuoden 2021 osalta, sillä lähitulevaisuuden näkymät olivat vielä hyvin hämärän peitossa. Toisaalta joka kerta rajoitusten lieventyessä vuonna 2020 liiketoiminta alkoi elpyä, mikä on osoitus siitä, että asiakaskysyntä tulee palautumaan nopeasti

markkinoiden normalisoituessa. (NoHo Partners, 2021b.) Lisäksi yhtiö uskoo rokotteen jakelutahdin määrittävän pitkälti ravintola-alan elpymistä (NoHo Partners, 2021a & 2021b).

Myös Terveystalon kohdalla muuttunut kuluttajakäyttäytyminen ja lyhyen ajan markkinanäkymät ovat Covid-19-pandemian vuoksi epävarmoja ja haastavia ennustaa. Terveystalon kohdalla asiakassegmentit jakautuvat kolmeen osaan: yritysasiakkaisiin, yksityisasiakkaisiin ja julkisen sektorin asiakkaisiin. Vuonna 2020 kaikkien sektoreiden asiakaskäynnit painottuivat aiempaa enemmän etävastaanottoihin ja digitaalisten palveluiden käyttöön moninkertaisestikin vertailukauteen nähden. Myös laboratoriopalveluiden kysyntä kasvoi voimakkaasti koronavirustestauksen vuoksi. Tilinpäätöksen mukaan Terveystalon kilpailukyky säilyikin vahvana erityisesti toisella vuosipuoliskolla koronaliittännäisten palveluiden kysynnän kompensoidessa alkuvuoden kysynnän laskua. Koronatestejä tehtiin vuoden aikana yhteensä yli 200 000 kappaletta. Koronaviruspandemiaan liittyvillä ihmisten liikkumista rajoittavilla toimenpiteillä oli negatiivinen vaikutus ennaltaehkäisevien työterveyspalveluiden myynnin kehitykseen. Erityisen suurta muutosta tapahtui erilaisiin infektioihin ja pitkäaikaissairauksiin liittyvien käyntien osalta. Suurimmat yksittäiset kysyntää rajoittavat tekijät lienevät olleen yleinen sairastavuuden lasku ja pandemiarajoitukset. (Terveystalo, 2021a.)

Terveystalon kohdalla kuluttajakäyttäytymisen normalisoitumiseen vaikuttaa pandemian kehityskulku, mutta myös se, mistä asiakassegmentistä on kyse. Yritysasiakkuuksissa sairaudenhoidon kysynnän palautumiseen vaikuttavat yleinen sairastavuuden väheneminen ja pandemiarajoitukset, joten palautumisen ennustaminen on epävarmaa. Myös muutokset työllisyydessä saattavat vaikuttaa kysyntään. Etänä tuotettavien palveluiden osuuden odotetaan kuitenkin kasvavan merkittävästi. Yksityisasiakkaiden kokonaiskysynnän ennustetaan säilyvän normaalilla tasolla, kunhan erityisesti liikkumista koskevilta merkittäviltä rajoitustoimilta voidaan välttyä. Kysynnän vaihtelu voi kuitenkin olla voimakastakin lyhyellä aikavälillä johtuen yleisen sairastavuuden vaihtelusta ja aluekohtaisista pandemiarajoituksista. Myös yksityisasiakkaiden kohdalla odotetaan etänä tuotettavien palveluiden kysynnän kasvavan merkittävästi, kun taas muutokset kuluttajaluottamuksessa saattavat vaikuttaa kysyntään. Julkisen sektorin kysynnän odotetaan säilyvän vakaana työterveyden, palvelumyynnin ja henkilöstöpalveluiden osalta. Terveystalo odottaa koronatestauskysynnän säilyvän korkeana vuoden 2021 ensimmäisellä puoliskolla, ja yksi yhtiön keskeisimmistä lyhyen aikavälin tavoitteista onkin koronatilanteen hallinta ja siitä palautuminen. Muuta kysyntää pitäneen yllä julkisen terveydenhuollon ei-kiireelliseen sairaanhoitoon liittyvä hoitovajeen purkamisen, joka tulee keskittymään entistä enemmän yksityisen terveydenhuollon puolelle. (Terveystalo, 2021a & 2021b).

Verkkokauppa.comille vuosi 2020 oli erinomainen, ja maailmantilanteesta johtuva laaja-alainen kuluttajakäyttäytymisen muutos oli sille erityisen suotuisaa. Verkkokauppa.comin vuoden 2020 vuosikertomuksen mukaan Covid-19-pandemia vaikutti myönteisesti yhtiön liiketoiminnan kehittymiseen. Vuoden 2020 aikana asiakasmäärät kasvoivat sekä kuluttaja- että yritysasiakkaiden osalta. Myynti näille segmenteille kasvoikin vuoden aikana yhteensä 14 %. Koko-



naisuudessaan liikevaihto kasvoi vuoden aikana 9,8 prosenttia. Verkkokauppa.comilla on myös Suomen ulkopuolelle suuntautuvaa tukkumyyntiä, joka puolestaan laski koronapandemian johdosta lähes 22 prosenttia. Yhtiön myyntiä kasvattivat kuluttajakäyttäytymisen muutos ja yksityisen kulutuksen kasvu. Yhtiön verkkokauppasivustolla vierailtiin vuoden 2020 aikana yli 87 miljoonaa kertaa, mikä on 20 prosenttia vertailukautta 2019 enemmän. Yhtiön myynnistä yli puolet koostuu verkkomyynnistä, ja vuoden 2020 myynnin kasvu tulikin pitkälti verkkomyynnin puolelta. Verkkokauppa.com pystyi myös reagoimaan ketterästi muuttuviin tilanteisiin ja uusiin trendeihin, mikä näkyikin esimerkiksi tuomalla keväällä 2020 valikoimiin kasvomaskit ja käsidesit, jotka myytiin vastuullisuussyistä omakustannehintaan. Pandemia muokkasi kuluttajakäyttäytymistä myös siten, että yhä useampia tuoteryhmiä ostettiin verkosta, ja yhä useampi asiakas tilasi ostoksensa kotiovelle asti. Koronapandemian johdosta kysyntä nousi myös esimerkiksi erilaisten etätyöhön liittyvien tuotteiden kohdalla, ja muun muassa sähköpöytien myynti lähes 10-kertaistui. Pandemia vähensi rajusti matkailua, ja ajanvietto keskittyi sen sijaan koteihin. Myynti kasvoikin yli 30 prosenttia esimerkiksi kodinkoneiden, musiikkituotteiden ja urheilutuotteiden osalta. Näiden sijaan matkailuun liittyvien tarvikkeiden, kuten kameroiden ja matkalaukkujen myynti laski rajusti vuoden aikana pandemiarajoitusten vuoksi. (Verkkokauppa.com, 2021a.)

Strategisiin riskeihin kuuluvat olennaisena osana trendit ja niiden hyödyntäminen tai niiden haitallisten vaikutusten minimointi. Terveystalon kohdalla koronapandemia ei juurikaan muuttanut pitkään jatkunutta trendiä ihmisten kasvaneesta kiinnostuksesta panostaa omaan terveyteensä ja hyvinvointiinsa. Tässä trendissä yhtiö näkeekin oman kasvupotentiaalinsa, ja yhtiön strategian toinen painopiste perustuukin juuri tähän nimenomaiseen trendiin. Tämän lisäksi Terveystalon kannalta suotuisia megatrendejä ovat esimerkiksi väestön ikääntyminen ja eliniänodotteen piteneminen. Sen sijaan haasteita tuovia megatrendejä ovat muun muassa digitaalisten palveluiden kasvu, ja rakenteellinen pula terveydenhuollon työntekijöistä. (Terveystalo, 2021a.)

Verkkokauppa.comin kohdalla vuoden aikana selkeäksi trendiksi nousivat etätyöt ja kotona viihtymiseen panostaminen, minkä ansiosta yhtiön verkkosivujen kävijämäärät kasvoivat 50 prosentilla. Vuoden toisella kolmanneksella koronapandemian eskaloiduttua kaupankäynti myös siirtyi nopeasti verkkoon. Kaupankäynnin siirtyminen kivijalkaliikkeistä verkkoon on ollut jo vuosia kestänyt megatrendi, jota pandemia kiihdytti entisestään. Verkkokauppa.com hyötyi ja hyötyy strategisesta näkökulmasta selkeästi tästä trendistä, ja se katsookin siirtymisen verkkomyyntikanaviin olevan pysyvää. Verkkokauppa.comin mukaan koronapandemia on tuonut mukanaan siirtymän ajatusmalliin, jossa mikä tahansa tuote tai palvelu voidaan ostaa verkosta. Ala on kuitenkin äärimmäisen kilpailtu, ja Verkkokauppa.com ei voikaan tuudittautua ajatukseen siitä, että niiden asema Suomen suosituimpana verkkokauppana säilyisi ennallaan ilman jatkuvia toimenpiteitä. (Verkkokauppa.com, 2021a.)

Finnairin toimintaan vaikuttavat neljä päätrendiä: kaupungistuminen, teknologinen kehitys, taloudellisen ja poliittisen painopisteen siirtyminen Aasiaan, sekä vastuullisuusajattelun kasvu. Finnair hyötyy maantieteellisen sijaintinsa vuoksi kaupungistumisesta ja taloudellisen ja poliittisen painopisteen siir-

tymisestä Aasiaan. Yhtäältä kuitenkin kilpailu kiristyy ja maailman geopoliittiset tilanteet vaihtelevat, joten Finnair ei voi luottaa ainoastaan maantieteelliseen sijaintiinsa. Lisäksi Covid-19 -pandemia asetti kapuloita rattaisiin näihin trendeihin vastaamisen osalta. Yhtiön mukaan myös kasvaneen vastuullisuusajattelun trendi ja teknologinen kehitys asettavat sille haasteita ja uusia vaatimuksia liiketoimintansa toteuttamiseksi. Pandemian johdosta strategiaa jouduttiin uudelleentarkastelemaan ja esimerkiksi kaikkiin yhtiön vastuullisuustavoitteisiin ei päästy. (Finnair, 2022b; 2021a.)

NoHo Partnersin toimintaa ennen koronapandemiaa ohjasivat ulkona syömisestä kasvanut trendi, sekä noste pikaruokamarkkinoilla. Vielä ennen pandemian laajamittaista puhkeamista vuoden 2020 tammi-helmikuussa yhtiön ravintolatoiminnan liikevaihto oli viiden prosentin kasvussa. Pandemian puhjettua nämä trendit kuitenkin ottivat aimo harppauksen taakse päin, sillä rajoitusten vuoksi ravintoloissa asiointi oli ajoittain jopa mahdotonta. Tilinpäätöshetkellä yhtiön keskeisenä tavoitteena on lähinnä ollut keskittyä perustoimintansa turvaamiseen. (NoHo Partners, 2021b.)

Covid-19 -pandemian vuoksi case-yritysten strategiat joutuivat uudelleentarkastelun kohteiksi. Verkkokauppa.comille vuosi 2020 oli menestyksellinen, eikä se monen muun yrityksen tavoin kokenut varsinaista kyykkäystä koronapandemian vuoksi. Näin ollen Verkkokauppa.com ei joudu tuhlaamaan lähitulevaisuuden tilikausia pandemiasta elpymiseen ja liiketoiminnan normalisointiin, vaan se voi alkaa välittömästi, jopa entistä paremmilla eväillä tavoitella menestystä myös jatkossa. Vuonna 2020 yhtiö asettikin strategiansa keskeiseksi tavoitteeksi liikevaihdon kasvattamisen miljardiin euroon ja liikutuloksen nostamisen viiteen prosenttiin. Tämän kasvun taustatekijöinä tulevat olemaan verkkokaupan valikoiman ja markkinaosuusien kasvattaminen entisestään, sekä yritysmyyntiin ja private label -liiketoimintaan panostaminen. Yrityksostojakaan yhtiö ei poissulje. (Verkkokauppa.com, 2021a.)

Terveystalossa strategian toteuttamisen ja riskienhallinnan suurimpana haasteena vuonna 2020 oli mikäpä muukaan kuin äkillinen ja arvaamaton koronaviruspandemia. Terveystalo joutui vuoden aikana muokkaamaan lyhyen aikavälin strategiaansa vastaamaan kysynnän nopeaan laskuun, palveluiden painopisteen muuttumiseen, sekä äkilliseen palveluvolyymin moninkertaistamiseen lisääntyneen koronatestaamisen vuoksi. Kriisin puhjettua yhtiö katsoi tärkeänä painottaa ketteryyttä, taloudellista liikkumavaraa sekä nopeaa reagoitakykyä. Terveystalon toimitusjohtajan Ville Ihon mukaan yhtiö kuitenkin selvisi vuodesta 2020 kokonaisuudessaan hyvin. (Terveystalo, 2021a.)

Pandemiasta huolimatta Terveystalo kuitenkin jatkoi pitkän aikavälin strategiansa toteuttamista muun muassa jatkamalla digitaalisen palvelualustan kehittämistä. Terveystalon strategiset tavoitteet ovat olla kannattavuudeltaan Pohjolan johtava toimija yksityisissä terveystalopalveluissa, sekä olla asiakkaiden ja ammattilaisten suosikki. Yhtiön keinoina strategian toteuttamiseen ovat tarjota asiakkaalle sopivaa palvelua, joka on riippumattomasta ajasta, paikasta ja kanavasta, sekä olla asiakkaan terveystalokumppani tukemalla ja pitämällä yhteyttä sekä ennakoimalla asiakkaan tarpeita. Digitaalisten palveluiden kehittäminen auttaa tarjoamaan yksilöllisempää palvelua asiakkaille, sekä myös ennakoimaan asiakkaiden palvelutarpeita. Myös laajentuminen ja yritysostot täydentävät strate-

gian toteuttamista. Terveystalon asiakassuositteluindeksi sekä henkilöstön suositteluindeksi olivat ennätysvahvalla tasolla kaikilla mittausalueilla, mikä viestinee sitä, että strategiset tavoitteet etenevät ja operatiiviset asiakasliiketoimintaan liittyvät riskit pienenevät. Strategisiin riskeihin liittyen Terveystalo on tilinpäätöstiedotteensa mukaan koronavuoden jälkeen aiempaa valmiimpi vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Myös yhteistyö julkisen ja yksityisen sektorin välillä on pandemian ansiosta parantunut ja näiden välisen yhteistyön ratkaisujen hakemisen kynnyks on madaltunut. Strategiatyön ja johtamisen agendalla säilyy koronatilanteeseen reagoiminen ainakin vuoden 2021 ensimmäisen puoliskon ajan. (Terveystalo, 2021a & 2021c).

Maailmanlaajuisen koronaviruspandemian vaikutusten vuoksi myös Finnair joutui uudelleentarkastelemaan strategiaansa. Vuosi 2020 oli maailmanlaajuisen pandemian vuoksi monille yrityksille ja toimialoille historiallisen vaikea. Näihin toimialoihin kuului muun muassa matkailu. Finnair toteaa vuoden olleen lentoliikenteen satavuotisen historian vaikein rauhan ajan vuosi. Yhtiö kuitenkin uskoo pystyneensä rakentamaan itselleen polun pandemian yli, josta ei käy vähiten kiittäminen työntekijöiden sitoutumista ja sitkeyttä. (Finnair, 2021a.)

Vuonna 2020 Finnair keskittyi lähinnä turvaamaan toimintaedellytyksensä ja pitkän tähtäimen kilpailukykyä markkinoilla, mikä johti noin 1,8 miljardin euron uuden rahoituksen hankintaan. Valtion ja muiden omistajien tuki oli kriittisen tärkeää. Tavoitteena oli myös varmistaa yhtiön kyky jatkaa strategian toteutusta, sekä kyky tarjota lentoyhteyksiä ja sen myötä työtä Suomeen vielä tulevaisuudessakin. Finnairin strategian ytimessä on Helsingin sijainnin mahdollistama lyhin ja päästöttehokkain reitti Euroopan ja Aasian välillä, mikä myös tukee maailmanlaajuisia päästöjen vähennystavoitteita. (Finnair, 2021a.)

Finnairin strategiset tavoitteet, kuten kasvuun, reittiverkostoon sekä koneinvestointeihin liittyvät tavoitteet menivät pandemian vuoksi lyhyellä aikavälillä jäihin. Yhtiö arvioi, että tavoitteita uudelleenarvioidaan vasta vuoden 2021 syksyllä. Finnair uskoo kuitenkin palaavansa kestäväen ja kannattavan kasvun uralle, noin kaksi vuotta kestäväen siirtymäkauden jälkeen. (Finnair, 2021b.) Pitkällä aikavälillä Finnair jatkaa Aasian ja Euroopan välisen liikennöinnin kasvattamista huomioiden kuitenkin pandemian aiheuttaman kysynnän laskun. Uusiin lentokoneisiin yhtiö aikoo investoida nykyisten sitoumustensa mukaisesti. Operatiivinen laadukkuus kuuluu myös Finnairin strategiapainopisteisiin, mikä kattaa turvallisuuden ja terveysturvallisuuden, joka onkin korostunut huomattavasti Covid-19-pandemian aikana. (Finnair, 2021a.)

NoHo Partnersin kohdalla yhtiön lyhyen ja pitkän aikavälin strategiset tavoitteet menivät pandemian myötä kertaheitolla uusiksi. Yhtiö joutui pistämään myös pitkän aikavälin taloudelliset tavoitteensa jäihin vuonna 2020, ja pyrkii uudelleenarvioimaan niitä seuraavien tilikausien aikana. Yhtiön toimintakyvyn muuttuessa vaakalaudalla olevaksi on strategian ennallaan pitäminen käytännössä mahdotonta. Yhtiö myöntääkin sen strategian toteuttamisen olevan nyt pitkälti riippuvainen toimintaympäristön normalisoitumisesta sekä ulkopuolisen rahoituksen määrästä. Lyhyen aikavälin strategiset tavoitteet liittyvät lähinnä pandemiasta yli selviytymiseen. Pitkän aikavälin päivitetty strategiset tavoitteet NoHo Partners puolestaan julkaisee vasta seuraavalla tilikaudella.

Kantavana pitkän aikavälin strategisena tavoitteena yhtiöllä on kuitenkin edelleen olla Pohjois-Euroopan johtava ravintolayhtiö. (NoHo Partners, 2021a & 2021b.)

Toimintaympäristön äkillinen ja radikaali muutos huolestuttaa jokaista case-yhtiötä. Terveystalo mieltää yhdeksi toimintansa mahdollisesti merkittävimmäksi riskiksi globaalin koronaviruspandemian ja siitä aiheutuvat rajoitustoimet, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi kuluttajien käyttäytymiseen, terveydenhuoltopalveluiden kysyntään ja yhtiön odotettavissa olevaan taloudelliseen kehitykseen. Kyseisen riskin realisoitumiseen liittyy olennaisena osana myös valmiuslait ja muu poikkeava sääntely, joka oikeuttaa julkisen sektorin puuttumaan yksityisen sektorin palvelutuotantoon ja tarpeen mukaan myös valjastamaan yksityisen sektorin resursseja julkiseen käyttöön. Vuosikertomuksessa mainitaan myös koronapandemian aiheuttama kiirettömän terveydenhuollon hoitovaje, joka voidaan nähdä epäsuorana riskitekijänä, jonka seuraukset selvinnevät vasta pidemmän aikavälin kuluessa. Terveystalo katsoo toimintaympäristöön liittyväksi riskiksi myös kysynnän väliaikaisen muutoksen johdun muutoksista työllisyydessä ja kuluttajaluottamuksessa. Yksittäisten palveluiden tai asiakkuuksien kysynnän muutoksia Terveystalo kuitenkin katsoo tasapainottavan yhtiön monipuolinen asiakaskunta ja palveluvalikoima. Tulevaisuuden tähtäimen pitäminen aiempaa lyhyempänä vaikeuttaa kuitenkin yhtiön normaalia toimintaa. (Terveystalo, 2021a.)

Verkkokauppa.com näkee merkittävänä riskinä yleisen taloustilanteen kehittymisen pandemian pitkittyessä, sekä tämän vaikutukset kuluttajakysynnän kehittymiselle. Verkkokauppa.comin liiketoimintamalli näet perustuu nykyisenlaisenaan lähinnä viihteen ja vapaa-ajan hyödykkeiden, eikä esimerkiksi välttämättömyshyödykkeiden tarjontaan, mikä tekee siitä melko alttiin talouden suhdannevaihteluille ja sitä myöten kuluttajien ostokäyttäytymiselle. Toisaalta yhtiö kuitenkin katsoo olevansa hyvin asemoitunut liiketoimintaympäristön muuttuneessa arjessa. (Verkkokauppa.com, 2021a.)

Myös Finnair ja NoHo Partners katsovat tämän hetken merkittävämmäksi operatiiviseksi riskikseen pandemian pitkäaikaisen jatkumisen. Pitkään jatkuva pandemia ja erityisesti liikkumiseen ja liiketoimintaan kohdistuvat rajoitukset haittaavat merkittävästi yhtiöiden perusliiketoiminnan toteuttamista, millä tulisi lopulta olemaan kestävämmät seuraukset. Pandemian pitkittyminen tulisi johtamaan heikentyneeseen kassatilanteeseen, sekä aiheuttaisi myös yhtiön oman pääoman heikkenemistä heikentyneen tulostason takia. Pitkittänyt kannattavuuden heikentyminen kasvattaisi Finnairin osalta myös riskiä laivaston ja muun käyttöomaisuuden arvonalentumisille. (Finnair, 2021a; NoHo Partners, 2021a.) Rajoitusten lisäksi Finnairilla on myös muita lähitulevaisuuden liiketoimintaansa liittyviä riskejä. On kuitenkin sanomattakin selvää, että pandemia ja sen vaikutukset liittyvät näihin. Riskeiksi katsotaan liikevaihtoon ja -tappioon vaikuttavat keskeiset tekijät, joihin Finnair itse ei voi vaikuttaa, kuten lentopetrolin hintavaihtelut, kysynnän vaihtelu, valuuttakurssien muutokset sekä muutokset verotuksessa ja sääntelyssä. (Finnair, 2021a & 2021b.)

NoHo Partners katsoo koronapandemiaan liittyviksi lähitulevaisuuden merkittäviksi riskeikseen myös lainsäädännön, lupamenettelyjen tai arvonlisäverotuksen muuttumisen. Kansantaloudellista talousahdinkoa on pyritty hel-

pottamaan muun muassa lainsäädännön avulla, mutta nämä ovat olleet pääasiassa väliaikaisia muutoksia, ja jossain kohtaa on odotettavissa paluu normaaliin. Muutokset saattavat olla NoHo Partnersin näkökulmasta epäedullisia. Myös raskas kulurakenne, sekä elintarvikkeiden ja toimitilakulujen hinnankorotus luovat oman riskinsä yhtiön toiminnan ylle. Näiden lisäksi henkilöstökuluilla on suuri vaikutus NoHo Partnersin liiketoimintaan. Pandemian vuoksi työmarkkinatilanteet yhtiön toiminta-alueille ovat muuttuneet haasteellisiksi, ja voivat siten osaltaan vaikuttaa myös NoHo Partnersin toimintaan tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa työvoimapula voidaan myös nähdä yhtenä epävarmuustekijänä. (NoHo Partners, 2021a.)

Pandemian kestosta ja lopullisista vaikutuksista ei kuitenkaan voida tehdä kuin epämääräisiä arvailuja, joten yritysten olisi syytä pohtia, onko nykyiset poikkeustilanteeksi mielletyt olosuhteet nimensä mukaisesti vain poikkeuksia, vai ovatko ne muodostumassa lopulta vain uudeksi normaaliksi.

### 5.2.3 Operatiivisten riskien hallinta

Operatiiviset riskit liittyvät puutteellisiin tai epäonnistuneisiin prosesseihin tai järjestelmiin, tai ulkoisiin tapahtumiin (Sampo, 2022). Myös huonot päätökset ja henkilöstöön liittyvät riskit ovat olennainen osa operatiivisia riskejä (PK-RH, viitattu 15.11.2022). Operatiivisiin riskeihin liittyvät myös muun muassa toimitusketjuriskit, jotka ovat olleet keskeisessä roolissa Covid-19 -pandemian aikana. Pandemian aikana keskeisenä operatiivisena riskinä saattaa myös olla muun muassa yrityksen puutteellinen varautuminen äkillisiin tapahtumiin ja sitä myöten toiminnan viivästyminen tai jopa pysähtyminen kokonaan. Seuraavaksi tarkastelemmekin pandemian vaikutuksia case-yritysten operatiivisten riskien hallintaan.

Varmistaakseen riittävän vastaamisen ulkoisista syistä aiheutuneisiin operatiivisiin riskeihin Terveystalo päivitti sisäisiä prosessejaan esimerkiksi luomalla uusia palveluita ja vahvistamalla digitaalisten palveluidensa saatavuutta. Hallituksen toimintakertomuksen mukaan Terveystalo joutui sopeuttamaan operatiivista toimintaansa varmistakseen liiketoiminnan rahavirran ja yhtiön kannattavuuden. Vuoden toisella puoliskolla kysyntä alkoi palautua normaalitasoa kohti, jolloin tarve sopeuttamiselle ja toimenpiteille vähenivät selvästi. Turvatakseen operatiivisen toimintansa Terveystalo joutui siirtämään palvelutuotantonsa painopistettä digitaalisiin palveluihin ja koronatestaamiseen. Itselleen uutena palvelukokonaisuutena Terveystalo toi markkinoille koronatestauksen ja -jäljityksen. Vuonna 2020 Terveystalo perusti lähes 60 koronatestausyksikköä, ja yhtiö toi markkinoille myös tarkimman koronaviruksen vastaainetestin, sekä pikatestin. Maaliskuussa 2020 Terveystalossa käynnistettiin koronavirustestaus, ja koko vuonna kaikista Suomessa tehdyistä koronavirustesteistä 10 prosenttia tehtiinkin Terveystalossa. Lisäksi Terveystalon biopankki-toiminta toimii koronavirukseen liittyvän tutkimuksen edistämiseen. (Terveystalo, 2021a & 2021b).

Toimialojen välillä oli suurta vaihtelua siinä, kuinka paljon korvaavia liiketoiminnan toimenpiteitä pystyttiin koronapandemian vuoksi tekemään. Lentoliikenneala oli yksi selkeistä kärsijöistä. Finnair joutuikin tekemään koviakin päätöksiä sopeuttaakseen operatiivista toimintaansa vuoden 2020 aikana – yhtiö näet kärsi massiivisia tappioita tuona matkustusrajoitteiden ja muiden erityistoimenpiteiden sävyttämänä vuonna. Yhtiö joutui perumaan kymmeniätuhansia lentoja ja operoimaan vain osaan kohteistaan. Ihmisten liikkumattomuudesta huolimatta tavaravirtojen oli välttämätöntä liikkua, joten edes jonkinasteisen toimintansa turvatakseen Finnair käynnistikin nopeasti pelkät rahtilennot, joilla lopulta oli hyvinkin merkittävä rooli yhtiön liikevaihdossa. Huhtikuussa 2020 Finnair aloitti pelkkää rahtia kuljettaneet lennot, joille oli vahvaa kysyntää. Rahtiliikenvaihto laski vain 16,2 %, kun vertailun vuoksi pelkkä matkustajaliikenvaihto laski 78,7 %. Keväällä 2020 yhtiö lensi vain muutaman prosentin kapasiteetilla. Kesällä matkustajalentoliikenne hieman lisääntyi, mutta haastavasta pandemian jatkumisesta johtuen lentoliikennettä oli vain noin 50 kohteen ja 75 päivittäisen lennon verran. Laivaston kapasiteetti ei myöskään ollut vuoden aikana täysimääräisessä käytössä, vaan 17 % sen kokonaistasearvosta siirrettiin tilikauden aikana väliaikaiseen säilytykseen Prahaan ja Etelä-Ranskaan, joissa ilmasto on lentokoneiden säilytykselle suotuisampi. Muita koronaviruspandemian vuoksi tehtyjä liiketoimintaa ylläpitäviä toimenpiteitä olivat muun muassa Finnairin tuomat Taste of Finnair -valmisateriat K-ryhmän kaappoihin, millä pyrittiin työllistämään Finnair Kitcheniä. (Finnair, 2021a.)

Myös Verkkokauppa.comissa Covid-19 -pandemian vaikutuksia operatiivisiin riskeihin pyrittiin hallinnoimaan yhtiön sisällä. Poikkeuksellisen tilanteen koordinoimiseksi yhtiössä perustettiin oma valmiusryhmä, joka koostui organisaation eri osien edustajista. Valmiusryhmän avulla pyrittiin varmistamaan koronapandemiaan liittyvien nopeiden päätösten ja toimenpiteiden toteuttamista. Verkkokauppa.com pystyi jatkamaan liiketoimintaansa keskeytyksettä koko vuoden ajan, ja pandemia aiheuttikin vain vähäisiä ja väliaikaisia vaikutuksia sen operatiiviseen toimintaan. Vaikutukset kohdistuivat lähinnä asennus- ja valokuvauspalveluiden tarjoamiseen sekä 24 h aukiolojen supistamiseen. Myös muuttuneeseen työtarpeeseen reagointi oli ketterää, sillä tarvetta pyrittiin tasaamaan siirtämällä työntekijöitä väliaikaisesti yksiköiden välillä kiinnostuksensa mukaan myynnistä logistiikkaan tai asiakaspalveluun, joissa tarve kasvoi selvästi. Koronapandemian edesauttama verkkotilausten kasvu vaikutti myös Verkkokauppa.comin toimitustapojen kehitykseen. Erityisesti kotiinkuljetukset ja toimitukset pakettiautomaatteihin kasvoivat merkittävästi, sillä nämä toimitustavat mahdollistivat terveysturvallisen asioinnin. Kovan kysynnän vuoksi yhtiö lanseerasi vuoden aikana myös saman päivän kotiinkuljetuspalvelun, joka osoittautui niin suosituksi, että palvelu lanseerattiin kesäkuussa myös Tampereen seudulle. (Verkkokauppa.com, 2021a.)

NoHo Partners kuului niihin toimijoihin markkinoilla, joiden oli hankalampi kehittää korvaavaa liiketoimintaa pandemiarajoitusten ajalta. Yhtiö teki vuonna 2019 kaikkien aikojen parhaan tuloksensa, ja sen tarkoituksena olikin jatkaa kannattavaa kasvuaan vuonna 2020. Sen sijaan yhtiö joutui keskittymään operatiivisen toimintansa sopeuttamiseen, kustannusten leikkaamiseen, sekä kassavirran ja ihmisten turvaamiseen. (NoHo Partners, 2021b.)

Liiketoiminta seisahtui käytännössä täysin huhti-toukokuun ajaksi ja oli koko loppuvuoden äärimmäisen säänneltyä. Take-away-myynti oli kuitenkin pääasiassa sallittua rajoitusten aikanakin, minkä ansiosta yhtiön ravintolat pystyivät harjoittamaan edes osittaista liiketoimintaa. NoHo Partners joutui kuitenkin operoimaan liiketoimintaansa suurimman osan vuotta niin sanotulla low-skenaariolla, jossa yhtiö arvioi myynnin volyymin olevan 50 prosenttia edellisvuoden tasosta. Joka kerta rajoitusten hellittäessä ja kysynnän hieman piristyessä yhtiö pystyi siirtymään perusskenaarionsa toteuttamiseen, jonka mukaisesti myynti tulisi olemaan 70–85 % edellisvuoden tasosta. (NoHo Partners, 2021a & 2021b.)

Henkilöstö on yksi yritysten tärkeimmistä voimavaroista. Toisaalta henkilöstöön liittyy myös olennaisia riskejä, joita yritysten on otettava toiminnassaan huomioon. Terveystalon vuoden 2020 vastuullisuusraportin (2021b) mukaan yhtiö joutui koronaviruspandemian vuoksi käymään tilapäisiä lomautuksia koskevia yhteistoimintaneuvotteluja vuoden 2020 ensimmäisellä puoliskolla. Osa lomautetuista työntekijöistä sai yhtiön urapalvelujen kautta korvaavaa työtä, ja tämän lisäksi yhtiö koulutti satoja ammattilaisia digitaaliseen vastaanotto-työhön, joka moninkertaistui koronan rajoittaessa ihmisten liikkuvuutta. (Terveystalo, 2021b.) Myös Finnair ja NoHo Partners joutuivat kohdistamaan säästötoimenpiteitä henkilöstöönsä pitäen sisällään lähinnä irtisanomisia ja lomautuksia. NoHo Partnersilla lomautukset koskivat koko henkilöstöä aina johdosta ravintolatyöntekijöihin, ja toimenpiteet jatkuivat vielä seuraavan tilikauden puolelle. Yhtiön lomautetuille vuokratyöntekijöille pyrittiin löytämään yhteistyökumppaneiden avulla työvuoroja muualta, esimerkiksi kaupan ja myynnin puolelta. Finnair otti käyttöönsä myös niin kutsutun NEXT-ohjelman, jonka avulla se pyrki tukemaan jokaisen irtisanotun uudelleentyöllistymistä. Finnairin henkilöstölle myös suunniteltiin uusi jälleenrakennuskannustin vuoteen 2023, minkä tarkoituksena on sitouttaa henkilöstöä ja sitä myöten pienentää henkilöstöön liittyviä riskejä. (Finnair, 2021a; NoHo Partners, 2021b.)

Lomautukset ja irtisanomiset lisäävät riskiä muun muassa henkilöstön työtehon ja -motivaation, sekä voimavarojen laskemiselle. Jokaisen irtisanomisen mukana yrityksestä poistuu myös suuri määrä arvokasta ja vaikeasti korvattavissa olevaa tietotaitoa. (PK-RH, viitattu 17.11.2022.) Terveystalon, Finnairin ja NoHo Partnersin tapauksissa näitä riskejä pyrittiin pienentämään tarjoamalla korvaavaa työtä tai tukemalla ulkoista uudelleentyöllistymistä. Toisaalta lomautusten ja irtisanomisten täysi välttäminen voi yrityksessä johtaa muihin ongelmiin, kuten taloudellisiin haasteisiin, jotka voivat pitkällä aikavälillä muodostua kestävämmiksi.

Verkkokauppa.comissa työntekijöiden henkistä kuormitusta ja sitä myöten henkilöstöriskejä pyrittiin pienentämään viestimällä aktiivisesti henkilöstölle koronavirustilanteen ja sen vaikutusten muutoksista erillisen koronaviestintäkanavan kautta. Lisäksi Verkkokauppa.com tuki esihenkilöitä erityistilanteen johtamisessa. Myymälöissä työskenteleville tarjottiin mahdollisuus osallistua työpsykologin ryhmätapaamisiin, ja etätyömahdollisuuksia tuettiin mahdollisuudella lainata työvälineitä kotikäyttöön. Yhtiössä halutaan myös sitouttaa henkilöstöä osallistamalla näitä organisaation päätöksentekoon ja palkitsemalla

onnistumisista. Lisäksi vuonna 2020 henkilöstölle järjestettiin erilaisia valmennuksia koronatilanne huomioon ottaen. (Verkkokauppa.com, 2021a.)

Vastaavanlaisia toimenpiteitä tehtiin myös Terveystalossa. Vuoden 2020 aikana Terveystalon työntekijöiden turvallisuuteen liittyvien riskien minimointiin kiinnitettiin erityisen paljon huomiota. Koronaohjeita päivitettiin aktiivisesti eri toiminnoissa toimiville työntekijöille, ja sisäiseen viestintään panosteettiin. Pandemiaan liittyviä ajankohtaisinfoja järjestettiin koko henkilöstölle viikoittain, ja työturvallisuuskyselyillä pyrittiin selvittämään työturvallisuuden toteutumisesta poikkeustilanteesta ja mahdollisuuksia sen parantamiseksi. Kyselyssä kävi ilmi, että pandemia kuormitti henkilöstöä, ja työssä jaksaminen ja työn kuormittavuus koettiin erityisiksi huolenaiheiksi. (Terveystalo, 2021a & 2021b).

NoHo Partnersissa henkilöstön auttamiseksi perustettiin sisäinen kriisitiimi, jonka kautta henkilöstön jäsenet pystyivät saamaan apua poikkeustilanteeseen liittyvissä kysymyksissään. Kriisitiimi käytti viestintäkanavinaan kriisipuhelinta, sähköpostia sekä WhatsAppia. Lisäksi henkilöstölle pyrittiin viestimään pandemiatilanteesta ja sen vaikutuksista aktiivisesti ja tehokkaasti useita eri kanavia hyödyntäen. Tärkeimpien kanavien joukkoon kuului muun muassa Teams, jonka kautta pidettiin tilannekatsauksia, kysymys-vastausfoorumeja, sekä jaettiin yleistä informaatiota. Sen lisäksi yhtiön henkilöstöllä on yhteinen Facebook-ryhmä, WhatsApp-kanavia sekä uutiskirjeitä, joiden välityksellä tietoa pyrittiin jakamaan. Yhtiö myös rakensi erilaisia yksinkertaistettuja rautalankamalliohjeita esimerkiksi lomautuksiin ja tukien hakemiseen, jotta kukaan henkilöstön jäsen ei kuormittuisi yksin paperitöiden kanssa. Kaikki materiaali tarjottiin suomeksi ja englanniksi. (NoHo Partners, 2021a & 2021b.)

#### **5.2.4 Vahinkoriskien hallinta**

CAS ERM -mallin mukaisesti vahinkoriskien hallinnalla pyritään minimoimaan muun muassa toiminnan keskeytymiseen, henkilöstön turvallisuuteen, ympäristöön tai omaisuuteen kohdistuvia riskejä (PK-RH, viitattu 20.11.2022). Monet vahinkoriskit ovat minimoitavissa erilaisten vakuutusten avulla, mutta niidenkään avulla ei voida varautua aivan kaikkeen.

Oletus toiminnan jatkuvuudesta kuuluu kirjanpitolain mukaisiin yleisiin tilinpäätösperiaatteisiin (KPL 3:3 §). Vahinkoriskeihin lukeutuva toiminnan keskeytymisen riski oli vaarassa realisoitua Finnairin kohdalla koronapandemian myötä voimaantulleiden rajoitusten vuoksi. Kapasiteetin raju alasajo, henkilöstön lomautukset ja irtisanomiset, sekä muut merkittävät säästötoimenpiteet mahdollistivat toiminnan osittaisen jatkamisen taloudellisesta näkökulmasta. Vaikka matkustaminen oli vertailuvuoteen nähden marginaalista, ei yhtiö kuitenkaan joutunut missään kohtaa keskeyttämään toimintaansa totaalisesti. (Finnair, 2021b.) Toinen koronapandemiaan liittyvä keskeytystä uhkaava riski liittyy polttoaineiden saatavuuteen ja hintaan. Pandemian vuoksi vähentynyt matkustaminen ja polttoaineiden kysyntä alensi hieman polttoaineen hintaa ja paransi sen saatavuutta. Muita vastaavia olennaisia riskejä yhtiö pyrkii pienentämään valitsemalla tarkkaan toimittajakumppaninsa, sekä ylläpitämällä ja kehittämällä toimintamallejaan poikkeustilanteiden varalta. Lisäksi se suorittaa



avaintoimittajiensa kohdalla erilaisia auditointeja eli varmistustoimenpiteitä. (Finnair, 2021a.)

NoHo Partnersilla oli tilikaudella 2020 samankaltainen toiminnan keskeytymisen riski kuin Finnairilläkin, kun yhtiön taloudellinen tilanne heikkeni merkittävästi pandemian vuoksi asetettujen rajoitusten ja liiketoiminnan supistumisen vuoksi. Uusien rahoitussopimusten, luottolimiittien, olemassa olevien likvidien varojen, sekä liiketoiminnasta syntyvän kassavirran ansiosta yhtiön johto kuitenkin katsoi tilinpäätöshetkellä yhtiön olevan kykeneväinen kattamaan sen käyttöpääomatarpeen seuraavien 12 kuukauden ajan. Johto kuitenkin huomauttaa, että mikäli rajoitukset jatkuvat vielä pitkään ja rajoittavat merkittävästi yhtiön mahdollisuutta harjoittaa liiketoimintaansa, eikä yhtiö saa lisärahoitusta ja tukia toiminnalleen, tulee liiketoiminnan jatkuvuuteen liittymään olennaista epävarmuutta. Tilinpäätöshetkellä myös lomautusten ja irtisanomisten uhan arvioitiin yhtiössä jatkuvan aina vuoden 2021 toukokuulle saakka riippuen pandemiatilanteen ja toimintaympäristön kehittymisestä. Näin ollen yhtiön toiminnan jatkuminen ja siten toiminnan keskeytymisriskin realisoiduminen on hyvin riippuvainen ulkopuolisista tekijöistä ja rahoituksesta. (NoHo Partners, 2021a.)

Koronapandemia on aiheuttanut pullonkauloja teollisuuteen ja logistiikkaan, mikä on aiheuttanut globaalia raaka-aine- ja komponenttipulaa, sekä hintojennousua (Taloustaito, 2021). Pulalla on ollut vaikutuksia maailmantalouteen ja toimialoihin teollisuuden ulkopuolellakin. Verkkokauppa.comin liiketoiminta pohjautuu tavaroiden vähittäiskauppaan ja jälleenmyyntiin, jolloin se on erittäin altis tämänkaltaisille toimitusketju- ja pahimmassa tapauksessa jopa toiminnan keskeytymisriskeille. Yhtiö näkeekin tämän yhtenä uhkana tilanteen pitkittyessä. Riskin pienentämiseksi Verkkokauppa.com muun muassa aloitti vuonna 2020 uusia projekteja liittyen toimitusketjun digitalisoimiseen ja automatisoimiseen, sekä kehitti varajärjestelmiä nykyisten toimintatapojen varalle. Yhtiö myös tietoisesti välttelee toimitusketjussaan liian suuren painoarvon antamista yksittäiselle toimittajalle tai maantieteelliselle alueelle. Suuriin operatiivisiin riskeihin yhtiö varautuu vakuutusten avulla. (Verkkokauppa.com, 2021a.)

Terveystalon pandemian aiheuttamat toimitusketjuihin kohdistuvat riskit liittyvät lähinnä hoitotoiminnassa tarpeen olevien suojainten saatavuuteen. Yhtiö kokeekin rajoitustoimien vaikuttavan sen globaaleihin toimitusketjuihin, mitä se pyrkii pienentämään muun muassa valitsemalla toimittajansa huolellisesti, sekä varautumalla poikkeustilanteisiin erilaisin sopimuksin. (Terveystalo, 2021a.) Case-yhtiöt ovat suuria ja oman alansa johtavia pörssiyrityksiä, joiden toiminta ei kovin pienestä muutoksesta hetkahda. Jokainen kuitenkin kärsii pandemian pitkittymisestä ja sitä myöten häiriöistä normaalissa liiketoiminnassa. Yrityksen suuri kokokaan ei anna immuniteettia toiminnan keskeytymiseen kohdistuville riskeille, vaan on hyvä muistaa, että tosipaikan tullen mitä suurempi yrityksen, sen suurempi romahdus.

Turvallisuusriskien minimointi on perustavanlaatuinen elementti kaikkien yritysten toiminnassa. Turvallisuuden varmistamisella pyritään usein ehkäisemään henkilövahinkojen syntyä, mutta vuonna 2020 tuli isolle yleisölle tutuksi myös terveysturvallisuuden käsite. Terveysturvallisuustoimenpiteet liittyivät lähinnä koronapandemian hillitsemiseen ja siten normaalin liiketoiminnan

mahdollistamiseen. Kaikki case-yhtiöt ovatkin luoneet omat koronaohjeistuksensa, joiden keskeisenä sisältönä on taata niin asiakkaiden kuin henkilökunnan terveysturvallisuus, sekä pyrkimys pitää liiketoiminta keskeytyksettömänä.

Finnair esitteli vuoden 2020 aikana useita uusia terveysturvallisuustoimenpiteitä liittyen pandemiaan. Finnairin tavoitteena oli mahdollistaa matkustaminen vuonna 2020 niille, joilla oli tarve matkustaa. Toimenpiteisiin kuuluivat muun muassa tehostettu siivous, turhien kontaktien minimointi matkustamoissa, koneeseen nousu ja poistuminen ryhmittäin, asiakkaille jaettavat henkilökohtaiset puhdistuspakkaukset, sekä kasvusuojavaatimus lennoilla. Asiakkaat arvostivat selvästi yhtiön toimenpiteitä, sillä nettosuositeluindeksi (NPS) nousi ennätyslukemiin. Vuoden 2020 tilinpäätöstiedotteen sekä vuosikertomuksen mukaan Finnair kuuluu maailman turvallisimpien lentoyhtiöiden kärkikastiin niin koronan kuin tavanomaisen liiketoiminnan osalta. (Finnair, 2021a & 2021b.)

Pandemian puhjettua myös Verkkokauppa.com reagoi nopeasti pandemian muuttuviin vaiheisiin. Yhtiön ensisijaisena tavoitteena oli henkilöstön ja asiakkaiden terveysturvallisuuden varmistaminen. Yhtiö tehosti pandemian alettua siivous- ja turvatoimiaan, ja tarjosi työntekijöilleen kasvomaskit terveysturvallisen toiminnan varmistamiseksi. Verkkokauppa.com luokittaleekin yhdeksi merkittäväksi pandemiaan liittyväksi riskikseen myös sen, miten yhtiö voi taata kykynsä palvella asiakkaitaan turvallisesti kivijalkakaupoissa (Verkkokauppa.com, 2021a).

Terveystalossa vastaanottokäynnit painotettiin mahdollisuuksien mukaan etäyhteyksin järjestettäväksi. Koronatestauspalveluissa noudatettiin äärimmäisen tiukkoja terveysturvallisuus- ja hygieniaoheistuksia, jotta fyysinen kontakti ja siten mahdolliselle taudille altistamisen todennäköisyys minimoitiin. Pandemian vuoksi tarpeellisia suojarusteita kulutettiin viikossa jopa yli 300 000 kappaletta. Henkilöstöä myös koulutettiin jatkuvasti uusien ohjeistuksien mukaisesti. (Terveystalo, 2021b.)

NoHo Partnersin toiminnan suuntaviivoja määrittivät hyvin pitkälti henkilöstön ja asiakkaiden turvallisuuden takaaminen. Yhtiö toteutti vuoden aikana erilaisia toimenpiteitä varmistukseen mahdollisimman turvallisen työskentely- ja asiointiympäristön ravintoloissaan. Tärkeimpinä terveysturvallisuutta edistävinä toimenpiteinä olivat valtiojohdon asettamat rajoitukset ja niiden noudattaminen. Vuoden 2020 aikana oli käytössä pandemian vaiheista riippuen erilaisia rajoitustoimenpiteitä, kuten anniskeluaikoihin, aukioloaikoihin, asiakaspaikkoihin, pöytiintarjoiluun, ja sisä- ja ulkotiloissa liikkumiseen liittyviä rajoituksia. Tämän lisäksi ravintoloiden tuli tarjota asiakkailleen ohjeet tartuntataudin leviämistä estävistä toimintatavoista, kuten ohjeet käsienpesusta ja turvaväleistä. (NoHo Partners, 2021b.)

Terveysturvallisuustoimenpiteet sekä yleinen sairastavuuden väheneminen saivat aikaan sen, että monessa yrityksessä sairaustapaukset jopa vähenivät vertailuvuoteen nähden. Näin kävi niin Finnairin kuin Terveystalonkin kohdalla (Finnair, 2021a; Terveystalo, 2021a). Lisäksi Finnairin yritystason tapaturmataajuus laski edellisvuodesta (Finnair, 2021a). Verkkokauppa.comilla sen sijaan

sairauspoissaolot lisääntyivät hieman vertailuvuodesta erityisesti karanteenien vuoksi (Verkkokauppa.com, 2021a).

Ympäristöriskien hallinta sai vuoden aikana yhtiöissä luonnollisestikin hieman vähemmän huomiota pandemian kriittisen force majeure -luonteen vuoksi. Lentoliikenteen radikaali väheneminen pienensi luonnollisella tavalla yhtiön aiheuttamia hiilidioksidipäästöjä jopa 67,7 prosentilla. Myös ruokajätteen absoluuttinen määrä pieneni, vaikka se oli edelleen jäte-eristä suurin. Vaikka sosiaalisen ja taloudellisen vastuun näkökulmat korostuivatkin vuonna 2020, pyrkii Finnair silti toteuttamaan ympäristötavoitteitansa, kuten päästövähennystavoitetta ja polttoainetehokkuutta. (Finnair, 2021b.)

Koronapandemialla oli vaikutuksensa myös Terveystalon ympäristöriskien hallintaan. Vuosikertomuksen mukaan koronavuosi vaikeutti toiminnasta syntyvän jätteen vähentämistavoitetta, sillä koronatestaukseen ja henkilöstön ja asiakkaiden suojaamiseen vaadittujen suojavarusteiden käyttö yli kymmenkertaistui vuoden aikana. Muun muassa kirurgisia suu-nenäsuojaimia ja kasvosuojia käytettiin satoja tuhansia kappaleita viikossa. (Terveystalo, 2021a & 2021b).

Vuoden 2020 aikana Verkkokauppa.com laajensi huoltopalveluitaan entisestään, minkä avulla yhtiö pyrki tehostamaan kestävästä kulutuksesta ja estämään hävikkiä. Toiminnan kasvusta johtuen kokonaisjättemäärä kasvoi vertailuvuoteen nähden, mutta valtaosa jätteestä pystytään hyötykäyttämään tai kierrättämään. (Verkkokauppa.com, 2021a.)

NoHo Partnersin johto arvioi, että yhtiön omaan toimintaan ei liity olennaisia ympäristöriskejä, ja siten koronapandemialla ei ollut siihen suurta vaikutusta. Siitä huolimatta yhtiö ottaa kuitenkin vastuuta ympäristövahinkojen huomioimisessa ja niiden vähentämisessä. Yhtiö pyrkii muun muassa edistämään kierrätystä, lajittelua ja kaikin puolin vastuullista liiketoimintaa. (NoHo Partners, 2021a.)

### 5.3 Vertailu

Eri luokittelujärjestelmät ovat tärkeä osa tämän päivän hallintotapaa. Luokittelujen avulla voidaan vetää raja normaalin ja epänormaalin, hyväksytyyn ja kiellettyyn, hyvän ja huonon välillä. (Sargiacomo, 2015.) Seuraavassa taulukossa on esitelty yhteenvetona tutkimuksen tulokset yhtiöittäin ja riskityypeittäin luokiteltuina.

	Taloudelliset	Strategiset	Operatiiviset	Vahinkoriskit
Terveystalo	Kustannussopeutukset, toimitusjohtajan luopuminen 1kk palkastaan, investointien uudelleenarviointi, palveluostojen jäädyttäminen	Koronaliitännäiset palvelut markkinoille, etävastaanotot, lyhyen aikavälin strategian muokaus, yhteistyön tiivistäminen julkisen sektorin kanssa	Painopiste digitaaliin palveluihin ja koronatestaamiseen, panostus saavutettavuuteen, lomautukset, henkilöstön tukeminen, ajankohtaisinfot ja henkilöstökyselyt	Henkilösuojainten saatavuuden varmistaminen, terveysturvallisuustoimenpiteet, pienempi fokus ympäristöriskeihin
Finnair	Kustannussopeutukset, ulkopuoliset lainat, rahoitusjärjestelyt, toimitusjohtajan ja hallituksen luopuminen palkastaan, skenaarioanalyysit	Matkustajaliikenteen alasajo, rahentulojen lisääminen, elpymisskenaariot, perustoiminnan turvaaminen, riippuvuus toimintaympäristön normalisoitumisesta	Irtisanomiset ja lomautukset, henkilöstön tukeminen, rahtilennot, perustoiminnan turvaaminen, Taste of Finnair – valmisateriat K-ryhmän kauppoihin	Terveysturvallisuustoimenpiteet, polttoaineen saatavuus- ja hintariskien pienentäminen, poikkeustilanteiden toimintamallien kehittäminen
Verkkokauppa.com	Luottotappiovarauksen päivittäminen, arvonalentumisvaraukset, asiakkaiden maksukäyttäytymisen tarkempi seuranta	Kotiinkuljetukset ja pakettiautomaatit, kasvomaskit ja käsidesit valikoimaan, liikevaihdon kasvattaminen	Koronavalmiusryhmän perustaminen, henkilöstön siirtäminen funktioiden välillä, henkilöstön tukeminen, koronan tuoman kulutustrendin hyödyntäminen	Raaka-aineiden ja komponenttien saatavuuden varmistaminen, terveysturvallisuustoimenpiteet
NoHo Partners	Kustannussopeutukset, investointien uudelleenarviointi, ulkopuoliset lainat, rahoitusjärjestelyt, vuokralennukset, liikearvon alaskirjauriskit, negatiivinen tulosvaroitustuet	Elpymisskenaariot, kolmivaiheinen toimenpidesuunnitelma, perustoiminnan turvaaminen, riippuvuus toimintaympäristön normalisoitumisesta, strategisten tavoitteiden jäädyttäminen	Take-away – myynti, koronakriisitiimin perustaminen, henkilöstön tukeminen, koronaviestintä henkilöstölle, lomautukset ja irtisanomiset, perustoiminnan turvaaminen	Toiminnan jatkuvuuden turvaaminen, terveysturvallisuustoimenpiteet

TAULUKKO 3: Riskejä luokittelemalla voidaan myös arvioida riskin vakavuutta (Sargiacomo, 2015).

Kuten taulukosta käy ilmi, liiketoiminnan näkökulmasta matkailu- ja ravintola-alat olivat niitä aloja, joiden toimintaa rajoitettiin päättävien tahojen toimesta siten, että toimintaedellytykset normaalin liiketoiminnan jatkamiseen olivat aika ajoin jopa mahdottomia. Sen sijaan terveydenhuolto ja vähittäiskauppa saivat käytännössä ottaen jatkaa toimintaansa koko vuoden ajan ilman liiketoimintaa estäviä fyysisiä rajoituksia. Näin ollen toimialojen välillä oli suurta eroa sen suhteen, miten toiminnan konkreettinen harjoittaminen ylipäänsä oli mahdollista. Tämä vaikutti toki myös kuluttajakäyttäytymiseen, joka suosii niitä palveluita, joita oli mahdollista, tai jopa välttämätöntä käyttää pandemian aikana.

Jokainen yhtiö on joutunut kokemaan negatiivisia seurauksia pandemian vuoksi, mutta Finnair ja NoHo Partners ovat Terveystaloon ja Verkkokauppa.comiin verrattuna täysin omaa luokkaansa. Siinä missä Verkkokauppa.com ja Terveystalo ovat voineet suunnitella ja kehittää liiketoimintaansa tulevaisuus edellä, ovat Finnair ja NoHo Partners joutuneet operoimaan fokus vain ja ainoastaan nykyhetkessä. Näillä tilikauden keskeisenä elementtinä on ollut keskittyä perusliiketoimintansa turvaamiseen, mikä näkyy muun muassa tarpeena hankkia lisärahoitusta sekä irtisanoa ja lomauttaa henkilöstöä. Terveystalo ja Verkkokauppa.com ovat joutuneet sopeuttamaan toimintaansa terveysturvallisuuden takaamiseksi, mutta kumpikin yritys on pystynyt hyödyntämään pandemian aiheuttamia yhteiskunnan rakenteellisia muutoksia, ja siten ammentamaan omaan liiketoimintaansa jotain lisää.

Taloudellisten riskien minimointi on ollut erittäin akuuttia Finnairin ja NoHo Partnersin liiketoiminnassa. Terveystalo ja Verkkokauppa.com ovat puolestaan voineet enemmän keskittyä siihen, mitä hyötyjä voidaan saada aikaan keskittymällä strategisiin ja operatiivisiin riskeihin varautumiseen. Taloudellisia lukuja voidaan käyttää kriisin laajuuden hahmottamiseksi (Sargiacomo, 2015), ja alla olevaan taulukkoon onkin koottu taloudellisten riskien mittaamisen kannalta tärkeät indikaattorit, muutokset liikevaihdossa sekä liikevoitossa. Neljästä kohdeyrityksestä vain Verkkokauppa.com onnistui kasvattamaan omaa liikevaihtoaan ja liikevoittoaan vuonna 2020. Terveystalolla nämä luvut pienenevät hieman, mutta muutos on niin maltillinen, että se saattaisi vielä olla selitettävissä muillakin tekijöillä kuin globaalilla pandemialla – kuten normaali suhdannevaihtelulla. Sen sijaan Finnairin ja NoHo Partnersin liikevaihto ja liikevoitto pienenevät niin radikaalisti vertailuvuoteen nähden, että selittävä tekijä on luonnollisestikin etsittävä muualta kuin pelkästään yrityksen sisältä, kuten toimintaympäristön ja olosuhteiden muutoksesta.

	Terveystalo	Finnair	Verkkokauppa.com	NoHo Partners
<b>Liikevaihto</b>	-4,3 %	-72,6 %	+10 %	-42,5 %
<b>Liikevoitto</b>	-11,5 %	-289 %	+81 %	-178,2 %

TAULUKKO 4: Liikevaihdon ja liikevoiton muutokset vuodelta 2020 antavat osviittaa siitä, miten koronaviruspandemia kohteli yrityksiä liiketoiminnan näkökulmasta.

Vastaus toiseen tutkimuskysymykseen ”Kuuluuko yritys pandemian voittajiin vai häviäjiin?” on siis kahden yhtiön kohdalta melko selkeä. Finnair ja NoHo Partners kuuluvat kumpikin ilman muuta pandemian häviäjiin. Vaikka kumpikin yritys pyrki operoimaan pandemian aikana omalla tavallaan – Finnair rahtiliikenteen ja NoHo Partners take away -myynnin avulla –, oli kummankin yhtiön toimintaympäristö erilaisten rajoitusten ja sulkutoimenpiteiden vuoksi niin pitkään ja laajasti rajoitettu, että normaalin liiketoiminnan harjoittaminen oli käytännössä ottaen mahdotonta. Lisäksi sekä Finnair että NoHo Partners joutuivat laittamaan omat lyhyen aikavälin suunnitelmansa jäihin ja keskittymään vain ja ainoastaan siihen, että yhtiöt olisivat ylipäänsä olemassa vielä tilikauden jälkeenkin. Kumpikin yhtiö laati erilaisia elpymisskenaarioita, joiden pohjalta ne pystyivät suunnittelemaan yhtiön toimintaa epävarmassa toimintaympäristössä. Kumpikin yhtiö on erittäin riippuvainen pandemian ja sitä myötä kuluttajien käyttäytymisen kehittymisestä. Pandemian mahdollisesti pitkittyessä niin Finnairin kuin NoHo Partnersinkin toimintaedellytykset heikenevät huomattavasti, minkä vuoksi yhtiöt joutuvat jatkuvasti arvioimaan tilannetta ja toteuttamaan uusia toimenpiteitä tarpeen vaatiessa.

Terveystalon jaottelu häviäjiin ja voittajiin ei ole yhtä mustavalkoista kuin Finnairin ja NoHo Partnersin. Terveystalo joutui pandemian vuoksi tekemään muun muassa taloudellisia sopeuttamistoimia, sekä lomauttamaan henkilöstöä, mutta kokonaisuudessaan yhtiö pääsi melko helpolla. Ihmisten henkeä ja terveyttä uhkaava virustauti on ainakin teoriassa lottovoitto yritykselle, jonka liiketoiminta perustuu nimenomaan ihmisten sairastamiseen ja terveyden edistämiseen. Terveystalo pystyikin muokkaamaan palvelutarjontaansa siten, että se vastasi kuluttajien tarpeisiin myös rajoitusten aikana: yhtiö varmisti liiketoiminnan jatkumisen lisäämällä etävastaanottopalveluita, sekä lanseeraamalla kokonaan uusia, koronaliittännäisiä palveluita, kuten testaamis- ja tutkimustoimia. Yhtiö pystynee siis hyötymään pandemiasta ja sen mukanaan tuomasta kuluttajakäyttäytymisen muutoksesta myös tulevaisuudessa trendien jatkuessa samansuuntaisina.

Verkkokauppa.com näyttäytyy tutkimustulosten perusteella melko selkeänä pandemian voittajana. Myynnin kasvua vauhditti ihmisten liikkuvuuden vähentyminen ja lisääntynyt vapaa-ajan vietto kotiympäristössä. Kuluttajien tarve asioida terveysturvallisoin keinoin avitti Verkkokauppa.comia ottamaan palvelutarjoamaansa kontaktittomat toimitustavat sekä kotiinkuljetukset, mitkä tulevat varmasti olemaan käytössä myös pandemian jälkeenkin. Toisaalta kuluttajien ostokäyttäytymisen trendi on jatkunut jo pitkään saman suuntaisena, joten pandemiaa ei ehkä voitaneakaan pitää ainoana menestyksen tekijänä; se on kenties ollut vain viimeinen sysäys, joka ketsuppipulloefektin tavoin viimeinkin avaa markkinat jo pitkään kyteneelle muutokselle.

Näin ollen kysymykseen siitä, kuuluuko yhtiö pandemian voittajiin vai häviäjiin, ei voida antaa kaikkien yhtiöiden kohdalta selkeää vastausta. On selvää, että jokainen yhtiö on vähintäänkin jollain tavalla kärsinyt pandemian vaikutuksista; toiset toki enemmän kuin toiset. On kuitenkin myös selvää, että kolikolla on oltava käänöpuolensakin – vaikka seuraukset yhtiön liiketoiminnan näkökulmasta olisivatkin olleet pelkästään negatiivisia, on pandemiasta voinut jokainen varmasti ammentaa edes jotain. Pandemia on vähintäänkin ollut hyvä

oppitunti siitä, kuinka tärkeää riskienhallinnan harjoittaminen yrityksissä on, mutta myös siitä, kuinka kaikkein parhaimpienkaan riskienhallintatoimenpiteiden avulla ei yksinkertaisesti vain voida suojautua kaikelta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

### 6.1 Yleistä

Ennakoimattomissa oleviin riskeihin ei useimmiten voida varautua, sillä tällöin ne eivät enää olisi ennakoimattomia. Covid-19 -pandemia oli tällainen riski, ja se pääsi yllättämään ihmiset, yritykset ja jopa kokonaiset valtiot laajuudellaan ja vakavuudellaan. Tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa tarkasteltiin neljää eri kohdeyhtiötä ja neljää eri toimialaa erityisesti siitä näkökulmasta, mitä vaikutuksia koronaviruspandemian kaltaisella riskillä on ollut näiden toimintaan, ja minkälaisia toimenpiteitä yhtiöt joutuivat toteuttamaan pitääkseen riskienhallintaprosessinsa ajantasaisina.

Tutkimuksessa havaittiin, että kaikki toimialat eivät olleet keskenään samanlaisessa asemassa. Ne toimialat, joiden toimintaa rajoitettiin voimakkaasti valtionhallinnon asettamalla suluilla ja rajoitustoimilla, olivat luonnollisestikin hankalammassa asemassa kuin ne, jotka pystyivät jatkamaan toimintaansa lähes normaalissa mittakaavassa koko vuoden ajan. Jokainen tarkastelun kohteena ollut yhtiö joutui kuitenkin kiinnittämään huomiota prosesseihinsa ja toteuttamaan riskienhallintatoimenpiteitä vuoden aikana, joten pelkkä toimiala ei sellaisenaan ole toiminut suojana yhdellekään yritykselle. Sen sijaan nopea reagointi, muuntautuvuus ja innovatiivisuus olivat ja ovat asioita, jotka riskien realisoitumistilanteessa voidaan katsoa eduiksi, ja joiden avulla yritys voi hyvinkin oivalla tavalla löytää tiensä ulos kriisistä.

Neljän eri riskiryhmän näkökulmista katsottuna toimenpiteet kohdeyrityksissä olivat sitä rajumpia, mitä enemmän oli tarpeen turvata yrityksen toimintaa. Koronaviruskriisissä hyvin pärjänneen Verkkokauppa.comin tekemät toimenpiteet olivat keskimäärin lievempiä kuin vaikkapa kovissa hankaluuksissa olleiden Noho Partnersin tai Finnairin toimenpiteet. Toisaalta tämä tutkimus ei kuitenkaan ota kantaa siihen, kuinka kohdeyritykset ovat pärjänneet vuotta 2020 myöhemmillä tilikausilla, joten toimenpiteiden pitkän aikavälin vaikutukset eivät ole tiedossa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että riskienhallinta on äärimmäisen tärkeää yrityksissä. Riskien realisoitumisella voi olla kohtalokkaita seurauksia pa-



himmillaan jopa toiminnan jatkuvuuden kannalta, joten oikeanlaiset toimenpiteet ovat ratkaisevassa asemassa riskin sattuessa. On myös hyvä huomata, että samat riskit eivät ole eri yrityksissä ja eri toimialoilla samanarvoisia, vaan joista tulisi tarkastella tapauskohtaisesti. Ei siis voida varsinaisesti yleistää tiettyjen riskien olevan vakavampia kuin toisten, sillä jokaisen riskin seuraukset ovat yksilöllisiä. Ilmiö oli havaittavissa myös koronaviruspandemian kohdalla, sillä sama riski asetti eri yritykset keskenään hyvinkin erilaisten tilanteiden eteen. Tilanteeseen reagoiminen ja mahdollisimman tehokas ja nopea uuteen adaptoituminen ovat avainasemassa onnistuneessa riskienhallinnassa.

## 6.2 Aiempi tutkimus ja jatkotutkimusehdotukset

Vaikka pandemia on ollut keskuudessamme tutkimuksen tekohetkellä jo lähes kolme vuotta, on siitä kuitenkin vielä verrattain vähänlaisesti tehty tämän tutkimuksen kaltaisia ei-lääketieteellisiä tutkimuksia. Pandemian vaikutuksia talouteen on kuitenkin jo ehditty jonkun verran tutkia. Wang ym. (2021) ovat tutkineet koronaviruspandemian vaikutuksia Kiinan talouteen, kun taas Dixon ym. (2021) ovat tutkineet sen vaikutuksia talouteen, maatalouteen ja kaivosteollisuuteen Australiassa. Barichello (2020) puolestaan on tutkinut pandemian ennustettuja vaikutuksia Kanadan maatalouteen ja siihen liittyvään kaupankäyntiin, ja Aduhene ja Osei-Assibey (2021) ovat tutkineet pandemian sosioekonomisia vaikutuksia Ghanan kansantalouteen.

Riskienhallinta itsessään on erittäin tutkittu aihe kautta aikojen, josta on tehty lukuisia tutkimuksia lukuisista eri perspektiiveistä. Aiheesta ovat kirjoittaneet muun muassa Ojiako (2012), Neill ym. (2009), sekä Kusriini ja Sahraen (2021). Nämä ovat kuitenkin yksittäisiä tutkimuksia, jotka ovat melko irrallisia tämän tutkimuksen näkökulmasta. Kenties lähimpänä tämän tutkimuksen aiheetta ovat Reineholm ym. (2022), jotka tutkivat sitä, kuinka yritysten johtajat priorisoivat työympäristöön liittyviä riskejä pandemian aikana.

Ennakoimattomissa olevista riskeistä on tehnyt tutkimusta muun muassa Sargiacomo (2015), joka on tutkinut ennakoimattomissa olevien riskien seurauksia ja hallintaa julkisen sektorin puolella. Italiassa tapahtuneen maanjäristyksen vuoksi maan hallitus joutui muuttamaan hallintoprosessejaan kriisitilanteen takia, sekä rakentamaan tilanteeseen soveltuvat, uudenlaiset kirjanpitoikäntännöt. Erilaiset luokittelujärjestelmät olivat tärkeässä roolissa kyseisessä tapauksessa, sillä niiden avulla oli mahdollista muun muassa määritellä kriisin laajuutta ja vakavuutta, varmistaa resurssien ohjautumista oikeille tahoille, sekä valvoa ja hallinnoida katastrofin aiheuttamia kustannuksia. Tutkimus osoitti myös sen, kuinka riskin realisoitumisen vaikutuksia puretaan sopeuttamalla hallintoprosesseja tilanteeseen soveltuviksi. (Sargiacomo, 2015.)

Covid-19 on itsessään varsin tuore ilmiö, johon liittyvä tutkimus tulee varmasti merkittävästi lisääntymään lähivuosina. Pandemiaan liittyviä tutkimusaukkoja ja -ongelmia on olemassa niin monta kuin on niiden esittäjiäkin, ja on selvää, että kaikkiin valloilla oleviin kysymyksiin ei ole kyetty näin lyhyessä ajassa vastaamaan. Tällä kyseenomaisella tutkimuksella on kuitenkin pyritty

purkamaan tätä vyyhtiä omalta osaltaan, ja vastaamaan edes yhteen niistä. Lisäksi tämän tutkimuksen tuloksille ei ollut asetettu varsinaisia ennakkolehtämisiä ja hypoteeseja, vaan tarkoitus oli tutkia uutta ilmiötä uudesta näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen avulla on mahdollista täyttää vain pientä tutkimusaukkoa, mutta se tarjoaa kuitenkin aihioita erilaisille jatkotutkimuksille. Jatkotutkimusta ajatellen kyseistä tutkimusta voisi melko yksinkertaisella tavalla laajentaa nykyisestä täydentämällä tutkimusaineistoa esimerkiksi yhtiöiden sisäisellä datalla, kuten erilaisilla haastatteluilla. Toisaalta tutkimusta voisi myös ajallisesti laajentaa koskemaan seuraavaa raportointikautta, vuotta 2021 ja tutkia, onko yhtiöiden kohdalla mikään muuttunut ”toisen koronavuoden” aikana. Tulevaisuutta ajatellen maailmantilanteen normalisoiduttua yksi jatkotutkimusaihe voisi liittyä myös siihen, mitä koronaviruspandemiasta opittiin riskienhallinnan näkökulmasta, ja mitkä erilaiset käytännöt tulivat jäädäkseen.

Tutkimuksen taustalla oli riskien, erityisesti ennakoimattomien, hallinta ja niihin reagoiminen. Tämän tutkimuksen ollessa Covid-19 –pandemiaa koskeva tapaustutkimus, voisi saman tutkimusaiheen kloonata koskemaan toista ennakoimattomien riskien tapausta, kuten esimerkiksi jotakin luonnonkatastrofia tai onnettomuutta. Tästä näkökulmasta tutkimus olisi helposti toisinnettavissa koskemaan lukemattomia eri näkökulmia.

### 6.3 Tutkimuksen rajoittuneisuus

Tässä tutkimuksessa on tutkittu neljän eri suomalaisen pörssi-yhtiön sekä neljän eri toimialan kokemuksia vuonna 2020 maailmanlaajuisesti levinneestä Covid-19 –viruksesta. Ottaen kuitenkin huomioon viruksen pandemiaksi asti kehittyneet mittasuhteet ja sen, kuinka laajalti se on vaikuttanut ihmisten ja yritysten toimintaan maailman lähes joka kolkassa, on syytä todeta, että tästä näkökulmasta tutkimus on hyvinkin suppea. Lisäksi on syytä huomioida, että tutkimuksessa on tutkittu vain pääasiallisesti Suomessa operoivia yrityksiä, joten tutkimuksessa ei ole tavoiteltu globaalia, vaan lähinnä yhden valtion kansallista näkökulmaa. Suomi on myös moniin muihin maailman valtioihin verrattuna päässyt pandemian osalta kaiken kaikkiaan melko helpolla, mikä on myös omiaan kaventamaan tutkimuksen globaalia vertailukelpoisuutta.

Tämäntyyppiset case-tutkimukset ovat aina yksittäistutkimuksia, eivätkä siten ole suoraan yleistettävissä koskemaan esimerkiksi samojen toimialojen muita yrityksiä. Tutkimuksen tulokset olisivat saattaneet olla hyvinkin eri näköisiä, mikäli kohdeyritykset ja toimialat olisivat olleet eri kuin mitä juuri tähän kyseenomaiseen tutkimukseen valikoitui. On myös huomionarvoista, että kaikki neljä valikoitunutta case-yhtiötä ovat julkisesti listattuja, suuria ja vakaita pörssi-yhtiöitä, joilla lähtökohtaisesti on paremmat edellytykset selvittää erilaisista kriisitilanteista kuin vaikkapa pienemmällä, ei-listatuilla yhtiöillä – perheyrietyksistä puhumattakaan.

Tutkimusaineistona käytetty materiaali on yhtiöiden itsensä julkaisemaa. Vaikka raporttien sisältö perustuukin pääasiallisesti laissa esitettyihin vaatimuksiin riittävän ja oikean kuvan antamisesta yhtiöstä, on ne yleensä tehty erityisesti sijoittajia ajatellen. Tämän vuoksi on syytä olettaa, että yhtiöt haluavat kaikesta huolimatta näyttäytyä sijoittajien näkökulmasta katsottuna mahdollisimman positiivisessa mielessä ulospäin. Näin ollen aineistoa ei voitane pitää täysin objektiivisena, vaan voidaan myös kyseenalaistaa, onko absoluuttinen totuus yhtä kuin ulospäin indikoitu informaatio.

Samaa asiaa voidaan tarkastella myös päinvastaisesta eli tutkijan näkökulmasta. Vaikka tutkija on koko tutkimuksen ajan pyrkinyt objektiivisuuteen ja riippumattomuuteen, on todennäköistä, että tutkijan omat ajatukset, ennako-olettamukset ja mielipiteet ovat edes jossain määrin vaikuttaneet aineiston tulkintaan. Tätä väitettä tukevat myös Tuomi ja Sarajarvi (2018), joiden mukaan täysin objektiivisiä havaintoja ei ole olemassakaan.

## LÄHTEET

- Aduhene, D. T., & Osei-Assibey, E. (2021). Socio-economic impact of COVID-19 on Ghana's economy: Challenges and prospects. *International Journal of Social Economics*, 48(4), 543-556. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/IJSE-08-2020-0582>
- Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Ali-Yrkkö, J. & Pajarinen, M. (2021). Tapahtuma-alan rooli Suomen taloudessa. *ETLA raportti No 116*. <https://www.etla.fi/julkaisut/tapahtuma-alan-rooli-suomen-taloudessa>
- Almeida, R., José, M. T., Miguel Mira, d. S., & Faroleiro, P. (2019). A conceptual model for enterprise risk management. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(5), 843-868. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-05-2018-0097>
- Anderson, D. (2017). COSO ERM: Getting risk management right. *Internal Auditor*, 74(5), 38-43. <https://search.ebscohost-com.ezproxy.jyu.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=128494760&login.asp&site=ehost-live>
- Arvopaperimarkkinalaki 14.12.2012/746. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120746>
- Ashraf, B. N. (2020). Economic impact of government interventions during the COVID-19 pandemic: International evidence from financial markets. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 27, 100371. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2020.100371>
- Barichello, R. (2020). The COVID-19 pandemic: Anticipating its effects on Canada's agricultural trade. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 68(2), 219-224. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/cjag.12244>
- Casualty Actuarial Society. (2003). Overview of Enterprise Risk Management. [https://www.casact.org/sites/default/files/database/forum\\_03sforum\\_03sf099.pdf](https://www.casact.org/sites/default/files/database/forum_03sforum_03sf099.pdf)
- Bugalla, J., & Narvaez, K. (2014). The Perils of Silos in Risk Management. *CFO*. <https://www.cfo.com/accounting-tax/2014/05/the-perils-of-silos-in-risk-management/>
- Chan, J. F-W., Kok, K-H., Zhu, Z., Chu, H., To, K. K-W., Yuan, S., & Yuen, K-Y. (2020). Genomic characterization of the 2019 novel human-pathogenic coronavirus isolated from a patient with atypical pneumonia after visiting Wuhan. *Emerging Microbes & Infections*, 9(1), 221-236, doi: [10.1080/22221751.2020.1719902](https://doi.org/10.1080/22221751.2020.1719902)
- COSO. (2017). Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance. <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- COSO. (2004). Enterprise Risk Management - Integrated Framework. <https://www.acqnotes.com/Attachments/Committee%20of%20Sponsoring%20Organizations%20of%20the%20Treadway%20Commission%20Enterprise%20Risk%20Management%20Integrated%20Framework%20Executive>

- %20Summary.pdf
- D'Aquila, J.M., & Houmes, R. (2014). COSO's updated internal control and enterprise risk management frameworks: Certified public accountant. *The CPA Journal*, 84(5), 54-59. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/cosos-updated-internal-control-enterprise-risk/docview/1539323298/se-2?accountid=11774>
- D'Arcy, S.P. and Brogan, J.C. (2001). Enterprise risk management. *Journal of Risk Management of Korea*, 12(1), 207-228.
- Dixon, J. M., Adams, P. D., & Sheard, N. (2021). The impacts of COVID-19 containment on the Australian economy and its agricultural and mining industries. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 65(4), 776-801. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8489.12459>
- Domanski, J. (2016). Risk categories and risk management processes in nonprofit organizations. *Foundations of Management*, 8(1), 227-242. doi:<https://doi.org/10.1515/fman-2016-0018>
- EKP. (2021). EKP:n vuosikertomus 2020 - European Central Bank. <https://www.ecb.europa.eu/pub/annual/html/ar2020~4960fb81ae.fi.html>
- ELY-Keskus. (2022). Ammatillisen työvoimakoulutuksen linjaukset vuodelle 2022. <https://www.ely-keskus.fi/documents/13166/0/Ty%C3%B6voimakoulutuksen+linjaukset+2022.pdf/c8b4af44-5039-9592-3cc0-0a2b7ade1d7a?t=1641386846140>
- Elyassi, H. (2021). Economics of the financial crisis: Any lessons for the pandemic downturn and beyond? *Contemporary Economics*, 15, 100-121. doi: <http://dx.doi.org/10.5709/ce.1897-9254.438>
- Falkenstein, M., Hommel, U., & Snelson-Powell, A. (2022). COVID-19: Accelerator or demolisher of the RME agenda? *Journal of Global Responsibility*, 13(1), 87-100. doi :<https://doi.org/10.1108/JGR-12-2020-0109>
- Finnair. (2021a). Vuosikertomus 2020. <https://investors.finnair.com/~media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2021/vuosikertomus-2020.pdf>
- Finnair. (2021b). Tilinpäätöstiedote 2020. <https://investors.finnair.com/~media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2021/tilinpaatostiedote-2020.pdf>
- Finnair. (2022a). Finnair yrityksenä. <https://company.finnair.com/fi/finnair-yrityksena>
- Finnair. (2022b). Finnair sijoituskohteena. Toimintaympäristö. <https://investors.finnair.com/fi/finnair-as-an-investment/operating-environment>
- Finnair. (2022c). Finnair sijoituskohteena. Riskienhallinta. [https://investors.finnair.com/fi/governance/riskmanagement?\\_ga=2.26265652.7.209487602.1670175362-594737347.1662784517](https://investors.finnair.com/fi/governance/riskmanagement?_ga=2.26265652.7.209487602.1670175362-594737347.1662784517)
- Guerin, T. (2022). Questions that board directors should be asking about emerging governance issues and risk: A practitioner's view and implications for the extractive industries. *Mineral Economics*, 35(2), 221-237. doi: <https://doi.org/10.1007/s13563-021-00278-z>

- Haroon, O., & Rizvi, S. A. R. (2020). COVID-19: Media coverage and financial markets behavior – A sectoral inquiry. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 27, 100343. <https://doi.org/10.1016/j.jbef.2020.100343>
- Helm, D. (2020). The Environmental Impacts of the Coronavirus. *Environ Resource Econ* 76, 21–38. <https://doi.org/10.1007/s10640-020-00426-z>
- Herzog-Stein, A., Nüß, P., Peede, L., & Stein, U. (2022). Germany and the United States in coronavirus distress: Internal versus external labour market flexibility. *Journal for Labour Market Research*, 56(1) doi: <https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1186/s12651-022-00316-5>
- HS. (2020). Karanteenitoimenpiteet laajenevat koskemaan koko Italiaa, kaikki julkiset kokoontumiset kielletään. Helsingin Sanomat 9.10.2020. Viitattu 9.10.2022. <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000006432955.html>
- ISO. (2018). ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
- Riskikompassi. COSO-ERM -kuutio. <https://www.riskikompassi.fi/wp-content/deprecated-uploads/images/coso-kuutio-suomi-w360.png>
- International Monetary Fund. (2022). 2021 Article IV consultation—Press release; staff report; and statement by the executive director for Finland. IMF Country Report, 22/25. <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2023/01/20/Finland-2022-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-and-Statement-by-the-528423>
- Jabbour, M. and Abdel-Kader, M. (2016). ERM adoption in the insurance sector: Is it a regulatory imperative or business value driven?. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13(4), 472-510. <https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/QRAM-03-2015-0035>
- Kaplan, R. S., Leonard, H. B. D., & Mikes, A. (2020). The risks you can't foresee: what to do when there's no playbook. *Harvard Business Review*, 98(6), 40–46. <https://hbr.org/2020/11/the-risks-you-cant-foresee>
- Kauppalehti. (2021). Helsingin pörssin tuottoindeksin koronapohjat nähtiin tasan vuosi sitten, takana nopea rysäys ja liki 80 prosentin nousu – Listasimme kaikkien osakkeiden kurssinousut. Kauppalehti 18.3.2021. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/helsingin-porssin-tuottoindeksin-koronapohjat-nahtiin-tasan-vuosi-sitten-takana-nopea-rysays-ja-lik-80-prosentin-nousu-listasimme-kaikkien-osakkeiden-kurssinousut/85d6e248-fd72-4584-882a-26f5dee19601>
- Kauppalehti. (2022). Indeksit. <https://www.kauppalehti.fi/porssi/indeksit>
- Kirjanpitolaki. 1997/1336. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>
- Kusrini, E., & Sahraen, N. A. (2021). Risk mitigation using integration enterprise risk management and balanced scorecard model: A case study in a consulting services company in -Indonesia. *Spektrum Industri*, 19(1), 73-85. doi: <https://doi.org/10.12928/si.v19i1.17830>
- Lai, F., & Shad, M. K. (2017). Economic value added analysis for enterprise risk management. *Global Business and Management Research*, 9(1), 338-347. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/economic-value-added-analysis-enterprise-risk/docview/1903432934/se->

- 2?accountid=11774
- Laukkala T., Tuisku K., Junttila K., Haravuori H., Kujala A., Haapa T. & Jylhä P. (2020). COVID-19-pandemian aiheuttama psyykkinen kuormitus terveydenhuollossa - seuranta on perusteltua. *Duodecim*, 136(18), 2005-2012.
- Leitch, M. (2005). Why the COSO Frameworks Need Improvement. International Risk Management Institute. <https://www.irmi.com/articles/expert-commentary/why-the-coso-frameworks-need-improvement>
- Littan, S. (2019). The COSO Internal Control Framework and Sustainability Reporting. *CPA Journal*, 89(7), 22-26. <https://search-ebscohost-com.ezproxy.jyu.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=137426419&login.asp&site=ehost-live>
- Lyon, B. K., & Popov, G. (2022). On the concept of RISK, UNCERTAINTY & BLACK SWANS. *Professional Safety*, 67(3), 18-23. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/on-concept-risk-uncertainty-amp-black-swans/docview/2637167319/se-2>
- Malik, S. A., & Holt, B. (2013). Factors that affect the adoption of enterprise risk management (ERM). *OR Insight*, 26(4), 253-269. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1057/ori.2013.7>
- Malliet, P., Reynès Frédéric, Gissela, L., Hamdi-Cherif Meriem, & Saussay Aurélien. (2020). Assessing short-term and long-term economic and environmental effects of the COVID-19 crisis in France. *Environmental and Resource Economics*, 76(4), 867-883. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10640-020-00488-z>
- Manzi, F., & Martinelli, M. (2022). The risks facing the CFO: Certified public accountant. *The CPA Journal*, 92(3), 72-75. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/risks-facing-cfo/docview/2654401541/se-2>
- Matthews, R.B., Daigle, R.J., & Vanek, P. (2010). Enterprise risk management (ERM) - failure is not an option.
- McShane, M. (2018). Enterprise risk management: History and a design science proposal. *The Journal of Risk Finance*, 19(2), 137-153. doi:<https://doi.org/10.1108/JRF-03-2017-0048>
- Medina-Serrano, R., González-Ramírez, R., Gasco-Gasco, J., & Llopis-Taverner, J. (2021). How to evaluate supply chain risks, including sustainable aspects? A case study from the german industry. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(2), 120-134. doi:<https://doi.org/10.3926/jiem.3175>
- Mikolajczak, C. (2020). U.S. stocks in 2020: a year for the history books. Reuters 31.12.2020. <https://www.reuters.com/article/us-usa-stocks-year-end-idUSKBN29513K>
- Mizrach, B. (2006). The enron bankruptcy: When did the options market in enron lose it's smirk? *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 27(4), 365. doi:<https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1007/s11156-006-0043-2>
- Neill, M., Allen, J., Woodhead, N., Sanderson, H., Reid, S. & Erwin, L. (2009). A positive approach to risk requires person-centred thinking. *Tizard Learning Disability Review*, 14(4), 17-24. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/13595474200900034>
- NoHo Partners. (2021a). Tilinpäätös 31.12.2020. <https://www.noho.fi/wp->

- content/uploads/2021/03/NoHo\_Partners\_Oyj\_Tilinpa%CC%88a%CC%88to%CC%88s\_2020.pdf
- NoHo Partners. (2021b). Vuosikertomus 2020. [https://www.noho.fi/wp-content/uploads/2021/03/NoHo\\_Partners\\_Oyj\\_vuosikertomus\\_2020.pdf](https://www.noho.fi/wp-content/uploads/2021/03/NoHo_Partners_Oyj_vuosikertomus_2020.pdf)
- NoHo Partners. (2021c). Selvitys hallinto- ja ohjausjärjestelmistä 2020. <https://www.noho.fi/sijoittajille/selvitys-hallinto-ja-ohjausjarjestelmasta-2020/>
- NoHo Partners. (2022). NoHo Partners Oyj. Konserni. <https://www.noho.fi/konserni/>
- O'Donoghue, C., Sologon, D. M., Kyzyma, I., & McHale, J. (2020). Modelling the distributional impact of the COVID-19 crisis. *Fiscal Studies*, 41(2), 321-336. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/1475-5890.12231>
- Ojiako, U. (2012). Examining thematic elements in strategic business risk. *Management Research Review*, 35(2), 90-105. <https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/01409171211195134>
- P2R Academy. (2022). CAS ERM Framework. <https://www.pace2race.com/lessons/enterprise-risk-management/cas-erm-framework/>
- Parameswar, N., Chaubey, A., & Dhir, S. (2021). Black swan: Bibliometric analysis and development of research agenda. *Benchmarking*, 28(7), 2259-2279. doi: <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0443>
- Perera, A. A. S. (2019). Enterprise Risk Management-International Standards and Frameworks. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 9(7), 211-217. <http://doi.org/10.29322/IJSRP.9.07.2019.p9130>
- PK-RH. (2022). Suomen Riskienhallintayhdistys. <https://pk-rh.fi/#>
- Purdy, G. (2010). ISO 31000: 2009 – Setting a New Standard for Risk Management. 30(6). <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01442.x>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (E-kirja). Viitattu 7.12.2022.
- Pörssisäätiö. (2022). Luottoriski. <https://www.porssisaatio.fi/blog/dictionary/luottoriski/>. Viitattu 27.10.2022.
- Rae, K., Sands, J., & Subramaniam, N. (2017). Associations among the Five Components within COSO Internal Control-Integrated Framework as the Underpinning of Quality Corporate Governance. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(1), 28-54. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v11i1.4>
- Reineholm, C., Ståhl, C. and Lundqvist, D. (2022). Bringing risk back in: Managers' prioritization of the work environment during the pandemic. *International Journal of Workplace Health Management*, <https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/IJWHM-03-2022-0041>
- Rubino, M. (2018). A Comparison of the Main ERM Frameworks: How Limitations and Weaknesses can be Overcome Implementing IT Governance. *International Journal of Business and Management*, 13(12), 203. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n12p203>
- Sampo Group. (2022). Operatiiviset riskit. Päivitetty 20.6.2022. <https://www.sampo.com/fi/tietoa-meista/riskienhallinta/operatiiviset-riskit/>



- Sargiacomo, M. (2015). Earthquakes, exceptional government and extraordinary accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 42, 67-89. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.02.001>.
- Sax, J., & Torben, J. A. (2019). Making risk management strategic: Integrating enterprise risk management with strategic planning. *European Management Review*, 16(3), 719-740. doi:<https://doi.org/10.1111/emre.12185>
- Schmidt, C. (2020). Why risk management frameworks fail to prevent wrongdoing. *The Learning Organization*, 27(2), 133-145. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/TLO-10-2019-0150>
- Shaw, R., Aiko, S., & Yukihiko, O. (2021). New realization of disaster risk reduction education in the context of a global pandemic: Lessons from Japan. *International Journal of Disaster Risk Science*, 12(4), 568-580. doi:<https://doi.org/10.1007/s13753-021-00337-7>
- Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280-283. <https://doi.org/10.1016%2Fj.jbusres.2020.05.059>
- Shin, I., & Park, S. (2017). Integration of enterprise risk management and management control system: Based on a case study. *Investment Management & Financial Innovations*, 14(1), 19-26. doi: [https://doi.org/10.21511/imfi.14\(1\).2017.02](https://doi.org/10.21511/imfi.14(1).2017.02)
- Siegrist, M., Luchsinger, L., & Bearth, A. (2021). The impact of trust and risk perception on the acceptance of measures to reduce COVID-19 cases. *Risk Analysis*, 41(5), 787-800. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/risa.13675>
- Sisäiset tarkastajat ry. COSO ERM -viitekehys. Viitattu 28.8.2022. <https://theiia.fi/events/coso-erm-2017-cobit-coso-2013-viitekehukset-ja-niiden-hyodyntaminen/>
- Suomen Riskienhallintayhdistys. <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/vahinkoriskit/keskeytysriskit.html> . Viitattu 23.9.2022.
- Taloustaito. (2021). Komponenttipula riivaa teollisuutta, rahtikonteistakin on pulaa. Taloustaito 1.11.2021. Viitattu 18.11.2022. <https://www.taloustaito.fi/Rahat/komponenttipula-riivaa-teollisuutta-rahtikonteistakin-on-pulaa/#85d6db38>
- Tapiola, P. (2020). Toinen aalto on nakertanut Ruotsin koronastrategian luotettavuutta - usko Anders Tegnellin linjaan hiipuu, ja hallitus käyttää nyt tiukkoja rajoituksia. Yle.fi 19.12.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11699694>
- Terveystalo. (2021a). Vuosikertomus 2020. [https://www.terveystalo.com/globalassets/yhtio/sijoittajat/tiedostot/yhtiokokoukset/terveystalo\\_vuosikertomus\\_2020-2.pdf](https://www.terveystalo.com/globalassets/yhtio/sijoittajat/tiedostot/yhtiokokoukset/terveystalo_vuosikertomus_2020-2.pdf)
- Terveystalo. (2021b). Vastuullisuusraportti 2020. [https://www.terveystalo.com/globalassets/yhtio/sijoittajat/tiedostot/raportit/2020/terveystalo\\_vastuullisuusraportti\\_2020.pdf](https://www.terveystalo.com/globalassets/yhtio/sijoittajat/tiedostot/raportit/2020/terveystalo_vastuullisuusraportti_2020.pdf)
- Terveystalo. (2021c). Tilinpäätöstiedote 2020. <https://www.terveystalo.com/globalassets/yhtio/sijoittajat/tiedostot/raportit/2020/fi-2020-tilinpaatostiedote-final.pdf>
- Terveystalo. (2022). Yhtiö. <https://www.terveystalo.com/fi/yhtio/>

- THL. (2020a). Kiinan Wuhanin keuhkokuumeetapaukset aiheuttanut virus eristetty - tähän mennessä noin 40 vahvistettua tartuntaa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 14.1.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/-/kiinan-wuhanin-keuhkokuumeetapaukset-aiheuttanut-virus-eristetty-tahan-mennessa-noin-40-vahvistettua-tartuntaa>
- THL. (2020b). Matkailijalla todettu koronavirustartunta Lapin keskussairaalaissa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 29.1.2020. <https://thl.fi/fi/-/matkailijalla-todettu-koronavirustartunta-lapin-keskussairaalaissa>
- THL. (2020c). Ensimmäinen koronavirustartunnan aiheuttama kuolema Suomessa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 21.3.2020. <https://thl.fi/fi/-/ensimmainen-koronavirustartunnan-aiheuttama-kuolema-suomessa>
- THL. (2022). Koronatapaukset, sairaalahoidon tilanne ja kuolemat. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 13.10.2022. <https://www.thl.fi/episeuranta/tauditapaukset/koronakartta.html>
- Tiainen, P. (2020). Näin kaikki eteni 265 päivää sitten, kun Uusimaa laitettiin sappeihin – kolme aitiopaikalla ollutta kertoo ennennäkemättömästä operaatista. Yle 17.12.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-11692794>
- Tilastokeskus. (2021a). Talouden tilannekuva. Tilastokeskus 28.8.2020. <https://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa/miten-vaikutukset-nakyvat-tilastoissa/talouden-tilannekuva>
- Tilastokeskus. (2021b). Yritystukitilasto 2020. Tilastokeskus 28.4.2021. [https://www.stat.fi/til/yrтт/2020/yrтт\\_2020\\_2021-04-28\\_fi.pdf](https://www.stat.fi/til/yrтт/2020/yrтт_2020_2021-04-28_fi.pdf)
- Torales, J., O'Higgins, M., Castaldelli-Maia, J. M., & Ventriglio, A. (2020). The outbreak of COVID-19 coronavirus and its impact on global mental health. *International Journal of Social Psychiatry*, 66(4), 317-320. <https://doi.org/10.1177/0020764020915212>
- Torres, D. A., Rodríguez, A. M. B., & Gutiérrez, P., Andrea E. (2022). COVID-19 in business, management, and economics: Research perspectives and bibliometric analysis. *Brazilian Administration Review*, 19(3), 1-28. doi: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1590/1807-7692bar2022220016>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valtioneuvosto. (2020). Hallitus on todenut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Valtioneuvoston tiedote 16.3.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>
- Varanka, J., Packalen, P., Voipio-Pulkki, L-M., Määttä, S., Pohjola, P., Salminen, M., Railavo, J., Berghäll, J., Rikama, S., Nederström, H., Hiitola, J. (2022). COVID-19 -kriisin yhteiskunnalliset vaikutukset Suomessa: Keskipitkän aikavälin arvioita. Valtioneuvoston julkaisuja: 2022:14. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163983/VN\\_2022\\_14.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163983/VN_2022_14.pdf)
- Vasilescu, A. M., & Russello, G. J. (2006). As gatekeepers, independent directors of public companies face additional scrutiny and liability in the post-Enron/WorldCom world. *International Journal of Disclosure and Governance*, 3(1), 3-15. Retrieved from <https://www-proquest->

- com.ezproxy.jyu.fi/scholarly-journals/as-gatekeepers-independent-directors-public/docview/196327887/se-2?accountid=11774
- Verkkokauppa.com. (2021a). Vuosikertomus 2020. <https://cdn-a.verkkokauppa.com/files/603f3/d0b4a/99db7/57e4b/6b8a.pdf>
- Verkkokauppa.com. (2022a). Yritystiedot. <https://www.verkkokauppa.com/fi/yritystiedot>
- Verkkokauppa.com. (2022b). Riskienhallinta ja sisäinen valvonta. <https://investors.verkkokauppa.com/fi/risk-management-and-control>
- Vilén, J. (2020). Uudenmaan sulkeminen romahdutti liikennemäärät, mutta karanteenirajan läpi vuotaa silti paljon ihmisiä – grafiikka näyttää muutokset maakunnittain. Helsingin Sanomat 31.3.2020. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006458859.html>
- Vinnari, E., & Skærbæk, P. (2014). The uncertainties of risk management: A field study on risk management internal audit practices in a finnish municipality. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(3), 489-526. doi:<https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2012-1106>
- Wang, Y., Fang, Z., & Gao, W. (2021). Covid-19's impact on China's economy: A prediction model based on railway transportation statistics. *Disasters*, 45, S76-S96. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/disa.12476>
- Webb, A., McQuaid, R., & Rand, S. (2020). Employment in the informal economy: Implications of the COVID-19 pandemic. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9), 1005-1019. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/IJSSP-08-2020-0371>
- WHO. (2020a). WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- WHO. (2020b). Covid-19 strategy update. World Health Organization 14.4.2020. <https://www.who.int/publications/i/item/covid-19-strategy-update---14-april-2020>
- Wortman, P. A., & Chandy, J. A. (2022). A framework for evaluating security risk in system design. *Discover Internet of Things*, 2(1) doi: <https://doi.org/10.1007/s43926-022-00027-w>
- Yuan, X., & Li, X. (2022). Pledging patent rights for fighting against the COVID-19: From the ethical and efficiency perspective: *JBE. Journal of Business Ethics*, 179(3), 683-696. doi: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1007/s10551-021-04873-6>
- Zhang, C., Yu, M. C., & Marin, S. (2021). Exploring public sentiment on enforced remote work during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 797. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000933>
- Ågerfalk, P. J., Conboy, K., & Myers, M. D. (2020). Information systems in the age of pandemics: COVID-19 and beyond. *European Journal of Information Systems*, 29(3), 203-207. doi: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1771968>