

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Majandusanalüüsi ja rahanduse instituut

Gätlin Nurk

RISKIJUHTIMISSÜSTEEMI KUJUNDAMINE ETTEVÖTTES

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB02/09, peeriala ärirahandus

Juhendaja: Kaido Kepp, nooremteadur

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Gätlin Nurk

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 154863TABB

Üliõpilase e-posti aadress: gatlin.nurk@gmail.com

Juhendaja: Kaido Kepp, nooremteadur:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. ETTEVÕTTE RISKIJUHTIMISE OLEMUS	7
1.1. Riskijuhtimissüsteem ettevõttes	7
1.2. Ettevõtet puudutavad riskid, nende leidmine ning hindamine	13
1.3. Ettevõtte riskijuhtimise strateegiad	19
2. METOODIKA	22
2.1. Uuritava ettevõtte kokkuvõtlik taust.....	22
2.2. Uurimisprobleem ja -meetodid.....	23
3. RISKIJUHTIMISSÜSTEEMI KUJUNDAMINE ETTEVÕTTES OÜ EESTI HÖÖVELLIIST NÄITEL.....	24
3.1. Tulemused	24
3.2. Järeldused	27
KOKKUVÕTE	29
SUMMARY	32
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	35
LISAD	37
Lisa 1. Intervjuu ettevõttes Eesti Hõõvelliist OÜ.....	37
Lisa 2. Küsimustiku põhi ettevõtte OÜ Eesti Hõõvelliist töötajatele.....	42

LÜHIKOKKUVÕTE

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks on ettevõtte edukat toimimist takistavate riskide leidmine ja nende juhtimine. Uurimisprobleem on sõnastatud järgmiselt: kuidas leida ettevõtet puudutavad riskid, neid analüüsida ja hajutada, nii et need ei mõjutaks ettevõtte tulemuslikku juhtimist.

Autor kasutab nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset meetodit. Kvalitatiivse meetodi puhul tehakse intervjuu Eesti Hõõvelliist OÜ juhatuse liikmega. Kvantitatiivse meetodi puhul vastatakse mainitud ettevõtte töötajate poolt bakalaureusetöö kirjutaja koostatud küsimustikule, vastajaid on 10. Intervjuu ajal kasutatakse diktofoni ning küsimustikule vastatakse paber kandjal.

Küsimustiku ning intervjuu analüüs toob välja selle, et uuritavas ettevõttes puudub kindel riskijuhtimise protsess. Pigem räägitakse igapäevaselt firma hetkeolukorra erinevatest aspektidest. Toimub pidev arutelu, et kes või mis on nende organisatsiooni mõjutamas. Suurimaks riskiks on vastuste järgi firmas OÜ Eesti Hõõvelliist äririsk. Uuritavas ettevõttes eelistatakse riskide väljatoomise tehnikatest SWOT-analüüsi ning ajurünnakut.

Antud teema juures on oluline meelde jätta, et ettevõtte riskijuhtimise protsessis on tähtis enne riskid kindlaks teha ning neid hinnata ja alles siis sobiv riskijuhtimisstrateegia välja valida.

Võtmesõnad: Ettevõtte riskijuhtimine, riskijuhtimise raamistikud, riskid, riskide hindamine, riskijuhtimisstrateegiad

SISSEJUHATUS

Tänapäeval toimub areng erinevates valdkondades väga kiiresti – nii ka ettevõtete juhtimisel. Protsessid muutuvad komplitseeritumaks ning kuna firmade juhtimine on praegusel ajal keeruline tegevus, siis tuleb arvestada paljude riskifaktoritega, et organisatsioonide töökorraldus oleks edukas ja tulemuslik. Riskijuhtimissüsteemi kujundamine ettevõttes on ehe näide sellest, et erinevatest raamistikest ja standarditest tuleb teadlik olla, sealhulgas oskust riske õigeaegselt teadvustada ning neid analüüsida ei tuleks alahinnata. Antud bakalaureusetöö toob informatsiooni erisuguste riskijuhtimise etappide kohta, millest ettevõtte juhid peaksid teadlikud olema efektiivse tegevuse jätkamiseks või tulemusriikka organisatsiooni rajamiseks. Oluline on riskidele õigesti reageerida, vajadusel võtta vastu kaotus, et tulevikus paremini toimida. Juhid peavad kindlustama ettevõttes kiire ning eduka informatsiooni liikumise, mis aitab olla teadlik vajalikest ohtudest ning kui on vaja, teha muudatusi riskijuhtimises.

Võttes arvesse, et riskid ohustavad igapäevaselt ettevõtteid, on autor välja toonud järgmise uurimisprobleemi: kuidas leida ettevõtet puudutavad riskid, neid analüüsida ja hajutada, nii et need ei mõjutaks ettevõtte tulemuslikku juhtimist. Bakalaureusetöö eesmärgiks on ettevõtte edukat toimimist takistavate riskide leidmine ja nende juhtimine. Lisaks on sõnastatud kolm peamist uurimisküsimust, mis aitab bakalaureusetöö eesmärki saavutada:

- 1) Mis juhtuks siis, kui autori poolt leitud riskid takistaks ettevõtte toimimist?
- 2) Milliseid riske suudab ettevõtte ületada ja milliseid mitte (nt tähtis klient keeldub edasisest koostööst)?
- 3) Kas ettevõtet puudutavaid riske on võimalik juba eos elimineerida või tuleb tegeleda riskidest tulenevate tagajärgedega?

Autor kasutab oma uurimuse läbiviimiseks nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset meetodit. Uuritavaks ettevõtteks on Eesti Hõõvelliist OÜ, kus on töötajaskonna nimekirjas 217 töötajat ning asub Viljandi maakonnas Suure-Jaani linnas. Kvalitatiivse meetodi puhul tehakse intervjuu ettevõtte juhatajaga – arvestatud on 20 küsimusega, millele võib vabas vormis vastata. Kvantitatiivses meetodis on ette antud 10 küsimusega struktureeritud valikvastustega küsimustik,

mille kohta saadi enne laialijagamist eelnevalt nimetatud ettevõtte juhtkonnalt nõusoleku. Küsimustikule vastajaid on planeeritud 10, sest enamiku töötajatega autor kokku ei puutu ning ajaressurss on üldiselt väga piiratud.

Bakalaureusetöö on jagatud kolme peatükki. Esimeses peatükis tuuakse välja teoreetiline osa. Kirjeldatakse erinevaid riskijuhtimise raamistikke ning standardeid, mis annab ettevõtte juhtkonnale ideid, et milline raamistik oleks nende organisatsiooni efektiivseks tegevuseks sobiv ja vajalik. Lisaks tuuakse välja traditsioonilise ning ettevõtte riskijuhtimise võrdlustabel ja ka joonis selle kohta, kuidas riskijuhtimise samm-sammult välja näeb. Väga tähtsaks osaks on samuti riskide defineerimine, nende tuvastamine, dokumenteerimine, haldamine ja hindamine. Mainimata ei saa jätta ka riskijuhtimise strateegiaid ning probleeme, millega tuleks arvestada oma firma riskijuhtimisstrateegia formuleerimisel.

Teises peatükis kirjeldatakse kõigepealt uuritava objekti ehk ettevõtte tausta. Edasi tuuakse välja valitud meetodid ning küsimustikele vastajate puhul ametinimetused. Enne meetodite läbiviimist lepitati Eesti Hõõvelliist OÜ juhtkonnaga kokku, et intervjuueeritav avalikustab oma nime, kuid küsimustikele vastajad soovivad säilitada oma anonüümsust.

Viimases ehk kolmandas peatükis tuuakse välja tulemused nii intervjuu kui ka küsimustiku vastuste kohta. Analüüsitakse ning võrreldakse erinevate inimeste arvamust uuritava ettevõtte riskijuhtimise toimimisest. Lõpetuseks annab autor uurimusküsimustele vastused ning nende kohta tehakse järeldused.

Paljudel ettevõtete töötajatel on ajaline ressurss väga piiratud ning seetõttu ei olda huvitatud oma põhitöö kõrvalt tegelema kõrvaliste ülesannetega. Tähtis on pidada läbirääkimisi võimalikult varakult, sest autoril õnnestus kahe ettevõtte asemel ainult ühe ettevõtte töötajate vastuseid võrrelda ja analüüsida.

Bakalaureusetöö autor soovib tänada juhendajat Kaido Keppi, kes aitas fookuseerida täpsemalt antud teemale ja tõi välja abistavaid ning suunavaid ettepanekuid, samuti Eesti Hõõvelliist OÜ juhatajat Andrus Rooksi ja töötajaid osutatud abi eest nii intervjuus osalemises kui küsimustikule vastamises.

1. ETTEVÕTTE RISKIJUHTIMISE OLEMUS

Igas elu olukorras on võimalikud riskid, mis võivad avaldumisel motiveeritust kahandada või siis hoopis fokuseerida tulevikus targemini toimetamist riskide välistamisel – nii on ka ettevõtetes. Tähtis on oskus osata riske juhtida ning ette valmistuda nende tulekuks ja mitte riskidele tähelepanu pööramata neile vastu astuda. Kindlasti ei ole mõistlik riskidele alla vanduda, sest selline teguviis annab kiirelt tagasilöögi ettevõtte eesmärkide saavutamisel. Oluline on ka mõista riskide olemust, et mida need endast kujutavad – lisaks oskus võimalike riskide avaldumisel olukord enda kasuks pöörata, saades kogemusi, tänu millele saab korrigeerida käitumist tulevikus. „Maailma üks juhtivaid triiksärgimüüjaid Eton AB lõpetab alates 1. augustist 2018 allhanketellimused oma pikaajaliselt koostööpartnerilt AS`ilt Sangar. Lepingu lõppemine toob kaasa vajaduse tootmist Sangari Tartu tehases restruktureerida ja umbes 65 töökohta kaotada. Sangar on olnud Etoni üks püsivatest allhankijatest alates 1992. aastast ja tootis aastas umbes 10 protsenti Etoni särkidest. Sangari müügist moodustab allhangete tootmine praegu kokku 32 protsenti, Etoni tellimused 16 protsenti.“ (Belkin 2018). Selline olukord näitab ilmekalt, et kui lastakse uinutada end pikaajalise Tellija tellimustest ja rahavoost ning kui olukord äkki muutub – puudub plaan B ja 65 kõrgetasemelist spetsialisti, kes moodustavad alla kolmandiku kõikidest tehase töökohtadest, tuleb järsult koondada.

1.1. Riskijuhtimissüsteem ettevõttes

Riskijuhtimisel on erinevaid raamistikke, mida saab kasutada ettevõtte platvormina riskijuhtimise alustamiseks. Üheks nendest on COSO, mis defineerib ettevõtte riskijuhtimist järgmiselt: „Ettevõtte riskijuhtimine on protsess, mida mõjutavad ettevõtte nõukogu liikmed, juhatus ja muu personal, mida rakendatakse strateegia koostamisel kogu ettevõtte ulatuses, et välja selgitada potentsiaalsed sündmused, mis võivad mõjutada ettevõtet ning hallata riski oma riskivalmiduse tasemes, et anda piisav kindlustunne seoses organisatsiooni eesmärkide saavutamisega“. (The Strategic Implications ... 2011)

Ettevõtetele on riskijuhtimist vaja näiteks järgmistel põhjustel: aitab tuua välja võimalikud negatiivsed tegurid selleks, et vältida ebameeldivusi ning lisaks pakub lahendusi ebasoodsate mõjurite juhtimiseks; võimaldab edukalt ning tulemuslikult piiratud ressursside ulatuses asutust juhtida, sealhulgas kinni pidada arvestatud eelarvest ja ajagraafikust tegevuste jaoks; info süstematiseerimiseks, mis aitab põhjalikumalt planeerida ja keskenduda esmajärjekorras tähelepanu vajava valdkonnaga tegelemiseks; probleemide avaldumisel ehk riskide realiseerumisel adekvaatselt ning kiiremini reageerida, lisaks nendest õppimine; võimaldab vältida olukorda, kus ei ole asutusel võimalik näidata probleemide korral, et nende probleemidega on arvestatud ning tehtud läbimõeldud otsuseid. (Riskijuhtimine. Juhendmaterjal ... 2013)

Riskijuhtimine on oluline nii erinevate suuruste kui ka keerulisusega ettevõtetele. Väiksematel organisatsioonidel, kellel on traditsiooniliselt suurem oht äritegevuse ebaõnnestumisele ning sealjuures omades veel kõrgemat määra kasutamata jäänud võimalustest, on riskijuhtimine hädavajalik. Põhjus on selles, et väiksemad ettevõtted on tavaliselt veel välja arenemata ja oma ärikultuuri kohandamiseks piisavalt paindlikud, mis tähendab seda, et need ettevõtted võivad olla kiiremad oma agressiivsete riskijuhtimisalaste strateegiade kasutuselevõtmisel kui nende suuremad nn kolleegid. Siiski, ajalised piirangud ning napid ressursid (sh kapital) võivad negatiivselt mõjutada nende ettevõtete võimet rakendada asjakohaseid ja tõhusaid riskijuhtimisprotsesse. (Draft Code of ... 2009)

Negatiivseid sündmuseid nimetatakse riskideks ning positiivseid sündmusi võimalusteks. Riskijuhtimise peamiseks eesmärgiks on võimaluste toimumise tõenäosuse ja mõju suurendamine ning riskide esinemise mõju ja tõenäosuse vähendamine. (Sillaots 2004) Lisaks nimetab Tartu Ülikooli Kirjastuse poolt välja antud raamat riskijuhtimise eesmärkideks organisatsiooni sihtide tagamise ning ettevõtte riskipositsiooni mõjutamist, mis kirjeldab järgmist riskidefinitiooni: „risk on võimalus, et püstitatud eesmärgid jäävad saavutamata“. Traditsioonilise riskijuhtimise osadeks on: ettevõtte riskide kirjeldamine ja riskiallikate väljaselgitamine, erinevate riskiliikide süstematiseerimine ning riskijuhtimisvõtete arendamine. Ettevõtte riskijuhtimissüsteemi koosneb järgmistest faasidest:

- 1) Riskijuhtimisstrateegia sõnastamine ja/või ümbertegemine;
- 2) kindlaks määrata riskijuhtimisvõtted;
- 3) määratleda riske, sealhulgas eelhoiatussüsteemid;
- 4) riskiallikate analüüsimine;
- 5) hinnata riske;

- 6) vähendada riskide mõju;
- 7) määrata ettevõtte riskipositsioon;
- 8) võrdlemine ettevõtte riskipositsiooni etteantud riskistrateegiaga. (Riskid Eesti ettevõtetes ... 2002, 109-113)

Järgnevalt on välja toodud tabel, kus on täpsemalt aru saada traditsioonilise riskijuhtimise ning ettevõtte riskijuhtimise erinevustest:

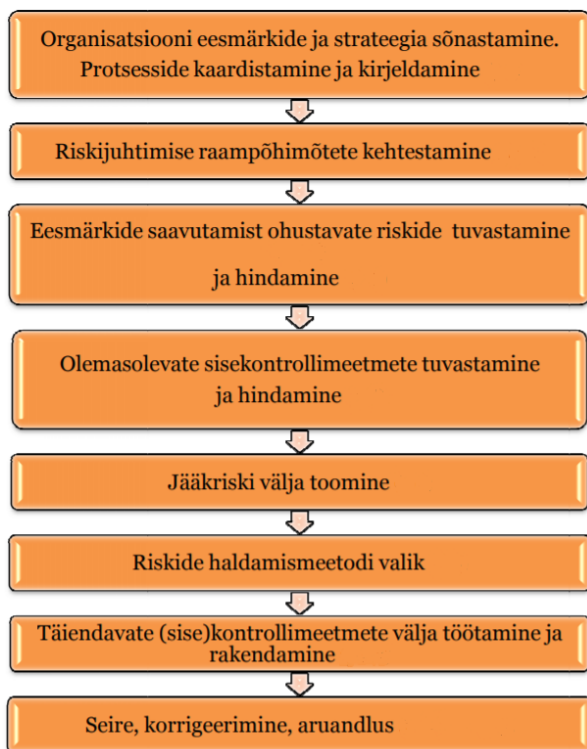
Tabel 1. Traditsioonilise riskijuhtimine ja ettevõtte riskijuhtimise erinevused

Traditsiooniline riskijuhtimine	Ettevõtte riskijuhtimine
Risk kui üksik oht	Risk vaadeldav äritegevuse kontekstis
Riski tuvastamine ja hindamine	Riskiportfelli arendamine
Diskreetsetele ohtudele keskendumine	Kriitilistele ohtudele keskendumine
Riskide vähendamine	Riskide optimeerimine
Riskipiirangud	Riskistrateegia
Riskid ilma omaniketa	Määratletud riskikohustused
Juhusliku riski kvantifitseerimine	Riskide jälgimine ja mõõtmine
"Risk ei ole minu vastutus"	"Risk on igäihe vastutus"

Allikas: Olson, Wu (2015, 8), World Scientific Publishing Company

Nagu tabelist näha, siis traditsioonilise riskijuhtimise puhul on lause: „Risk ei ole minu vastutus“, mis ei ole autori meelest tark lähenemine, seetõttu ettevõtte riskijuhtimine on mõistlikum lahendus. Riske tuleb osata enda kasuks pöörata ning sellepärast keskenduda kriitilistele ohtudele ja vajalik ning sobilik strateegia ettevõttele välja valida.

Samuti on rahandusministeerium on välja toonud endapoolse joonise, kuidas riskijuhtimine samm-sammult välja näeb:



Joonis 1. Riskijuhtimise sammud
Allikas: Riskijuhtimine. Juhendmaterjal (2013)

Muidugi on olemas ka põhjused, miks alati ei suudeta rakendada efektiivset ettevõtte riskijuhtimissüsteemi. Näiteks ei olda fokusseeritud sellele, kuidas ettevõtte riske juhtida ning jõupingutused selle saavutamiseks ei anna suurt mõju, ressursid on rangelt piiratud ja nende asjakohasust on raske kindlaks teha. Ei osata teha endale kindlaks, mis on tegelik eesmärk ning kaldutakse sellest kõrvale. Seda olukorda võib põhjustada vähene toetus juhtkonna ja teiste peamiste sidusgruppide poolt. Lisaks veel, kui ettevõtte riskijuhtimine ei ole arvestatud kogu ettevõtte ulatuses või ei ole keskendunud vajalikule strateegiale. Lisandub veel seisukoht, et mitmesugused riskijuhtimise tegurid koos moodustavad riskijuhtimise lahenduse, sest need koondavad ettevõtte riske. Põhjusteks võib veel tuua: puudub riskijuhtimise poliitika või isegi kui see eksisteerib, siis ei toeta ettevõtte riskijuhtimise põhimõtteid; riskijuhtimise protsess ei keskendu tähtsatele riskidele, mis tõesti mõjutavad ja/või ei suudeta organisatsiooni positsiooni varakult teha

kindlaks vajalike turuvõimaluste ärakasutamiseks; riskijuhtimise ärimotivatsiooni ja majandusliku põhjendatuse selguse puudumine, näiteks ei saada aru probleemist, mida üritatakse riskijuhtimisega lahendada, mis tekitab lõputut ringi küsimuste „mida“ ja „miks“ vahel; suutmatust vastata juhatusele vastuvõetaval viisil küsimustele, et millised on ettevõtte kõige kriitilisemad riskid ning kui hästi neid hallatakse; soovimatus üldse käivitada riskijuhtimise protsess, et tagada efektiivne ettevõtluse põhine lähenemine riskide juhtimiseks. (DeLoach 2016)

Esimeses lõigus kirjutas autor, et ettevõtte riskijuhtimisel on erinevaid raamistikke, järgnevalt tuuakse välja mõned nendest. 2004. aastal anti välja COSO ettevõtte riskijuhtimise raamistik, kus hoitakse tähelepanu all seda, et iga organisatsioon loob väärtust konkreetsete huvigruppide jaoks – samal ajal kõik organisatsioonid ja juhatused peaksid võtma arvesse oma ülesandega määrata ebakindluse tase, mida nad on valmis aktsepteerima (Passenheim 2013). 2017. aastal uuendati COSO ettevõtte riskijuhtimise raamistikku ning selle põhimõtteks on ettevõtte tegevus ja strateegia viia vastavusse seda ohustavate riskidega. Raamistik on põhimõtete kogum, mis koosneb viiest omavahel seotud komponendist. Põhimõtted on suuruselt juhitavad ning kirjeldavad tavasid, mida saab erinevatel viisidel erinevatele organisatsioonidele rakendada sõltumata suurusest, tüübist või ka sektorist. Nende põhimõtete järgimine võib ettevõtte nõukogu liikmetele ja juhatusele anda mõistlikke ootusi, et ettevõtte mõistab ja püüab oma strateegia ning ärieesmärkidega seotud riske juhtida.

Viis komponenti:

- 1) Juhtimine ja kultuur – tugevdades ettevõtete riskijuhtimise tähtsust ning kehtestades järelevalveülesandeid määrab juhtimine organisatsiooni tooni. Kultuur kuulub eetilistesse väärtustesse, soovitud käitumisse ja riski mõistmisesse.
- 2) Strateegia ja eesmärkide seadmine – strateegia, ettevõtte riskijuhtimine ning eesmärkide koostamine töötavad kooskõlas strateegilise planeerimise protsessis. Riskivalmiduse tase on loodud ja vastavuses strateegiaga; ärieesmärgid rakendavad strateegiat praktikas, pannes samal ajal aluse riski tuvastamiseks, selle hindamiseks ning sellele reageerimiseks.
- 3) Teostamine – riskid, mis võivad mõjutada nii strateegia kui ka ettevõtte eesmärkide täitmist, tuleb tuvastada ning hinnata. Riskid järjestatakse riskivalmiduse taseme raskusastme järgi, misjärel valib organisatsioon, kuidas riskile reageeritakse ja võtab koostatud portfelli seisukohast arvesse riski eeldatava suuruse. Protsessi tulemused teavitatakse põhirisiki sidusgruppidele.
- 4) Ülevaade ja redigeerimine – ettevõtte tegevuse tulemuslikkuse hindamisel võib organisatsioon arvestada - kui hästi on ettevõtte riskijuhtimise komponendid aja jooksul olulisi muutusi silmas pidades toiminud ning millist redigeerimist oleks veel tarvis.

5) Informatsioon, suhtlus ja aruandlus – ettevõtte riskijuhtimine vajab järjepidavat protsessi vajaliku teabe hankimiseks ning jagamiseks nii sisemistest kui ka välistest allikatest, mis kokkuvõttes on olulised tervele organisatsioonile. (Enterprise Risk ... 2017)

Järgnevalt tuuakse välja ISO 31000 standard, mis avaldati 2009. aasta lõpus ja ISO 31000 uuendatud versioon on ISO 31000:2018. Riski defineeritakse kui ebakindluse mõjuna eesmärkidele, mis keskendub sündmuste või asjaolude teadmiste puudulikkusele organisatsiooni otsuste tegemisel. Mainitakse, et praegune standard ei ole lihtsalt ISO 31000 uus versioon, vaid see annab uue tähenduse sellele, kuidas tulevikus riske juhitakse. (Tranchard 2018) ISO 31000:2018 kohta ei ole veel tasuta põhjalikku informatsiooni avalikult saadaval ja seetõttu saab uue standardi kohta tuua välja ainult põhiprintsiibid ilma kirjelduseta. Printsiipideks on väärtuse loomine ja kaitse, mis peab olema: integreeritud; struktureeritud ja terviklik; kohandatud; kõikehõlmav; dünaamiline; parima võimaliku teabega; inimlike ja kultuurilised teguritega; järjepideva arenguga. Standardi raamistik koosneb juhtimisest ja pühendumisest, mis peab sisaldama: integratsiooni; disaini; teostust; hindamist; arengut. (ISO 31000:2018(en) ... 2018)

AIRMIC, ALARM, IRM: 2002 on standard, mille eesmärgiks on riskijuhtimise valdkonna mõistete, riskijuhtimise protsessi kirjelduse, ülesehituse ning sihtide välja toomine. Samas AIRMIC, ALARM, IRM: 2010 on juhiskiri, mis annab ISO 31000 standardi kohta ülevaate ning soovitused rakendamiseks riskijuhtimise protsessi, lisaks aitab luua sobiva riskijuhtimise raamistiku. (Riskijuhtimine. Juhendmaterjal ... 2013)

Kirjeldatud raamistikest ja standarditest tundub autorile kõige mõistlikum siiski 2017. aastal uuendatud COSO ettevõtte riskijuhtimise raamistik, sest seal pühendatakse suuremat tähelepanu sellele, kuidas viia vastavusse ettevõtte tegevus ja strateegia organisatsiooni ohustavate riskidega. Muidugi kui saab rohkem tasuta avalikku informatsiooni ISO 31000:2018 standardi kohta, siis võib arvamus muutuda.

1.2. Ettevõtet puudutavad riskid, nende leidmine ning hindamine

Rahandusministeeriumis tuuakse välja järgmine riski definitsioon: „Risk on võimalik oht, et mingi sündmus (sündmuste kompleks), tegevus (tegevuste kompleks) või tegevusetus võib põhjustada vara või maine kaotuse ning mõjutab asutuse eesmärkide tulemuslikku täitmist. Risk ei ole igasugune ebakindlus, vaid selline oht, mis omab potentsiaalset mõju ühele või mitmele eesmärgile. Selleks, et riskide esinemine ja nende esinemisega kaasnev võimalik mõju miinimumini viia nii, et nende ilmnemine ei tooks kaasa saatuslikke tagajärgi (s.t eesmärkide mittesaavutamine, ülesannete mittetulemuslik täitmine, vara või maine kaotus), on vajalik riskide pidev juhtimine“. (Riskijuhtimine. Juhendmaterjal ... 2013)

Riske on võimalik liigitada riskide päritolu, riskide seotusel äritegevusega, vastavalt tulemuste võimalikule vahemikule, vastavalt tulemuste ulatusele ja põhjustele ning pidevate riskide ja sündmuse riskide järgi. Riskide päritolu järgi nimetatakse riske ettevõttesisesteks ja -välisteks. See tähendab seda, et ettevõttesisesed riskid lähtuvad ettevõtte seest ja hõlmavad endas organisatsiooni suurust, töajõudu, tootmisprotsesse, finantstugevust. (Riskid Eesti ettevõtetes ... 2002, 26-27) Sisemiste riskide kategooria on üks valdkondi, kus reeglitepõhine lähenemisviis riskijuhtimisele võib olla riski leevendamiseks või kõrvaldamiseks piisav, näiteks töötajate tööõnnetuste ohu käsitlemisel võib töötajate käitumiskoodeks suunata töötajaid eemale tegevustest, mida ettevõtte tunnistab vastuvõetamatuks. Sellises olukorras saab riski tõhusalt hallata kehtestatud eeskirjade või poliitika järgimise teel (Categorizing Risks for ... 2012). Ettevõttevälised riskid aga on seotud firma tegutsemise keskkonnaga ning sisaldavad lisaks kaubandustingimusi, seadusandlikku regulatsiooni, maksustamist, muutusi konkurentsisis, intressimäärasid jne. Ettevõtja kontrolli all on suures osas sisemised riskid ning välised riskid on ettevõtja otsese kontrolli alt väljaspool (Riskid Eesti ettevõtetes ... 2002, 26-27). Vaatamata välisriskide otsese kontrolli puudumisele suudavad organisatsioonid siiski mingil moel neid juhtida - tekitades olukordi võimalike välistegevuste tüüpide ning ulatuste kohta, ning töötades välja kavasid negatiivsete mõjude leevendamiseks, kui selline sündmus peaks juhtuma tulevikus (Categorizing Risks for ... 2012).

Riskide seotus äritegevusega tähendab primaarseid ja sekundaarseid riske ning olemuslikke ja ebatüüpilisi riske. Primaarsed riskid käivad kaasas igasuguse äritegevusega, näiteks risk, kus ettevõtte ei teeni kasumit või tekib kahjum. Sekundaarne risk on seotud teatud riskide võtmisega ja mõned riskid kaasnevad majandustegevusega, kuid ei ole sellest lahutamatud. Sekundaarse riski näiteks võib tuua kahjunõude hüvitamise riski, kui töötaja on tööõnnetuse tõttu tööandja poole

selle pööranud. Ettevõtte põhitegevusega on seotud olemuslik risk, ettevõttel on suhteline eelis põhitegevustega hakkama saamiseks ning riski võtmisest teenitav kasum kompenseerib selle. Näiteks võib tuua, kui kindlustusfirmal on riskidega hakkamasaamiseks eelis tänu võimele neid õigesti hinnata, hajutada jne. Olukorras, kus ettevõttel ei ole suurt eelist teiste ettevõtete ees, on tegemist ebatüüpilise riskiga, näiteks väike kindlustusfirma ei suuda hästi katastroofiriskiga hakkama saada ning paremini suudab sellega toime tulla edasikindlustusfirma – ehk on mõttekas see risk edasikindlustusfirmale üle kanda. (Riskid Eesti ettevõtetes ... 2002, 27-28)

Rääkides vastavalt tulemuste võimalikule vahemikule, on tegemist spekulatiivsete ning puhaste riskidega. Spekulatiivse riski puhul on tegemist situatsiooniga, kus on võimalik nii kahju- kui ka kasusaamine ning puhta riski korral ei ole võimalik kasu saada – saab ainult kas kahju või ei saada olukorrast midagi. Spekulatiivsete riskide juhtimiseks sobivad nii riskide maandamine kui ka väärtpaberite kasutamine. (Ibid. 27)

Vastavalt põhjustele ja tulemuste ulatusele on tegemist fundamentaalsete ja eriliste riskidega. Fundamentaalsed riskid on tegemist väljaspool üksikisiku või nende grupi kontrolli all olevaid põhjusi, lisaks on nende mõju tuntav mitmetele ettevõtetele, näiteks näljahäda, uputused, maavärinad jms. Fundamentaalsed riskid ei ole kindlustatavad, eeldatakse, et kogu ühiskond tervikuna peaks nende eest vastutama, mitte ainult kindlustusandjad. Erilised riskid on palju isiklikumad oma põhjuse kui ka mõju poolest, näitena võib tuua varguse, tulekahju, töövigastuse, liiklusõnnetuse jne. Erilised riskid on kindlustatavad. (Ibid. 28)

Tegemist on pidevate riskidega, kui see tekib riskiallikast või -faktorist, mis saab järjepidevalt muutuda, lõpmatult väikese sammuga, näiteks inflatsioon ja intressimäärad. Pideva riski maandamiseks sobivad erinevad tuletisinstrumendid, nagu optsioonid, forwardid ja futuurid. Sündmuse riski puhul tekivad kahjud, kui on aset leidmas konkreetne juhtumus – tulekahju, maavärinad, süüdimõistmine mingis kohtuasjus. Sündmuse riski maandamiseks on efektiivne kindlustustoodete kasutamine. Sündmuse riski loetakse palju suuremaks, kuivõid sellel on firma rahavoogudele suurem mõju. (Ibid. 28)

Olenevalt ettevõtte valitud riskijuhtimise raamistikust, saab raamistikku jagada erinevatesse kategooriatesse, näiteks strateegia (kõrgetasemelised lõppeesmärgid, nende vastavusse viimine ning ülesande täitmine), tegevus (tõhus ja tulemuslik ressurside kasutus), rahaline ning aruandlus (aruandluse usaldusväärsus), oht ning nõuetele vastavus (individuaalsed vead ja nende vastavus

kehtivate seaduste ning määrustega). Strateegilised riskid hõlmavad riske, nagu näiteks maine kahjustamine, konkurents, kliendivajadused, demograafilised ning sotsiaalsed/kultuurilised trendid, tehnoloogilised innovatsioonid/patendid, kapitaliinvesteeringud, aktsionäride nõudmised ning regulatiivsed ja poliitilised suundumused. Tegevusriskid võtavad enda alla riske: äritegevused (näiteks inimressurss, tootearendus, mahutavus, efektiivsus, toote/teenuse ebaõnnestumine, tarneahela juhtimine, äriotsused), mõjuvõimu suurendamine (juhtimine, tahte muutmine), IT. Rahaliste ning aruandluse riskide alla kuuluvateks riskideks on hind (näiteks vara väärtus, intressimäär, välisvaluuta), likviidsus (rahavool, alternatiivkulu), krediit (hinnang), inflatsioon, ostuvõime, finantsrisk (riskimaandamine), vale või puudulik aruandlus (finantstulemus), teabeesitamine/äriaruandlus (eelarve koostamine ja planeerimine, maksustamine, informatsioon, raamatupidamine). Ohu ning nõuetele vastavuse riskid hõlmavad riske: tule ja varaline kahju, tormid ning muud loodusnähtused, vargus ning muu kuritegu, kaasa arvatud isiku vastane kahju, ärikatkestused ning vastutusnõuded. (Passenheim 2013)

Eelnevalt kirjutas autor ettevõtte riskijuhtimise raamistiku erinevatest kategooriatest, kuid nüüd tuuakse välja tihedamini kasutatavate riskide kategooriad: strateegiline risk, tegevusrisk, mainerisk, finantsrisk, aruandlusrisk, vastavusrisk, väliskeskkonna risk, pettuse risk jne. Strateegilise riski puhul on tegemist riskiga, mis seab ohtu ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamise selle realiseerimisel. Siia alla kuuluvateks riskiliikideks on näiteks vale planeerimine, puudulik koostöö huvigruppidega, muutus poliitilises keskkonnas. (Riskijuhtimine. Juhendmaterjal ... 2013)

Tegevusrisk on risk, mis tuleneb puudevatest või ebapiisavatest tegevustest või protsessidest asutuse sees. Tegevusriski riskiliikideks võib tuua näitena IT riske, ebatõhusat juhtimist, otsustamatus ning valed otsused, riskid seoses personaliga, tervisekaitse ja töökeskkonna riskid, ebatäpne ning mitte piisav informatsioon, inimlikud eksimused ja vead, tulemuste mittesaavutamine. (Ibid.) Tegevusriskide kontsentratsioon on mistahes operatsiooniriski kokkupuutestsenaariumite grupp, mis võib põhjustada kahjumit ja on piisavalt suur institutsiooni üldise riskiprofiili halvendamiseks, nii et selle rahaline olemus või suutlikkus säilitada põhitegevus on ohus (CEBS Guidelines ... 2010).

Maineriski puhul on tegemist riskiga, mis mõjutab negatiivselt asutuse tajumist kolmandate isikute poolt ning avaldab halba mõju reputatsioonile avalikkuse silmis selle realiseerumisel. Riskiliikideks: meedia kajastus on negatiivne, vale ning vigase informatsiooni avaldamine,

negatiivne hoiak ettevõtte suhtes avalikkuse poolt, konfidentsiaalse info lekkimine, koostööpartnerite kaotus. (Riskijuhtimine. Juhendmaterjal ... 2013)

Finantsriski realiseerumisel ähvardab see kaasa tuua tõsiseid rahalisi kaotusi, ning selle riskiliikideks on: puudulik ja vigane finantsplaneerimine ning aruandlus, eelarvevahendite puudumine, vale kulude/tulude jaotus, võimalik finantskahju. (Ibid.)

Aruandlusriskil on tegemist riskiga, mille tõttu võib selle realiseerumisel langetada valesid juhtimisotsuseid juhtkonna poolt. Vastavusrisk on aga risk, mille avaldumisel ei vasta ettevõtte tegevus õigusaktides sätestatud nõuetele ning nende järgimine ei ole tagatud. Vastavusriski puhul on olemas ainult kaks võimalikku seisundit: kas see on vastavuses või mitte – ehk tuleb hoolikalt kaaluda selle asjakohasust. (Ibid.)

Väliskeskonna risk tuleneb ettevõtte välistest tegevustest ning selle haldamine ei ole firma töötajate võimsuses. Väliskeskonna riski riskiliikideks on näiteks õigusaktide muutumine ning vääramatu jõud, mille hulka kuuluvad loodusõnnetused. Pettuse riski puhul on tegemist riskiga, mille alla käivad mitmed ebaseaduslikud tegevused, mida võidakse täide saata ettevõtte kasuks või kahjuks ning nii organisatsioonisiseste kui -väliste isikute poolt ja seda iseloomustab ettekavatsetus. Riskiliigid: piirangute rikkumine, korrupsioon, võltsimine, vara väärkasutus, (riigi)hangete korra rikkumine. (Ibid.)

James Lam on veel kirjeldanud ka äririske. Äririski osas prognoositav puhaskasum aktsia kohta järgmiseks aastaks võib olla hea eeldatav tulemus. Riskid, mis on kaasatud selle eesmärgi saavutamiseks võivad hõlmata uusi kliente, turuosa, kulude juhtimist ning hinnakujunduse marginaale. Äririskid võivad põhjustada sissetulekute volatiilsust. (Lam 2014, 49) Audiitortevõtte veebilehel on äririski definitsioon järgmine: tegemist on riskiga, mis tuleneb tähelepanuväärsetest sündmustest, tingimustest, oludest, tegematajätmistest või tegevustest, mis võiksid negatiivselt mõjutada majandusüksuse suutlikkust täide viia oma strateegiad ja saavutada omi eesmärgid; äririsk on see, mis tuleneb mittevastavate strateegiate ning eesmärkide kehtestamisest. (ISA 315, 2009)

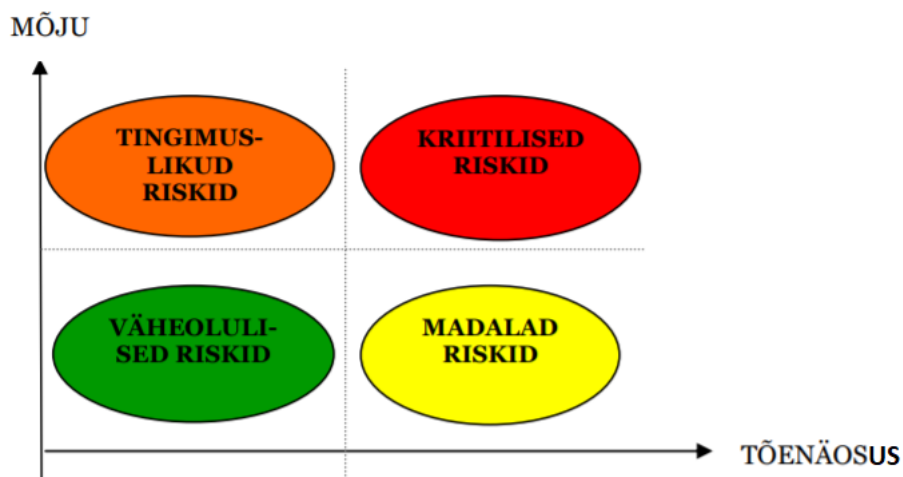
Lisaks toodi välja Lami poolt reguleerivate riskide seletus. Enamikel ettevõtetel oleks oodatav tulemuslikkus põhiliste seaduste ning eeskirjade järgimise osas hea õiguslik seisund. Võimalikud riskid võtavad enda alla uusi eeskirju, mille järgimisele ettevõtte ei pruugi olla korralikult

valmistunud või uusi töötajaid, kes ei ole teadlikud või koolitatud vastavalt ettevõtte vastavusmenetlusele. (Lam 2014, 49) Maailmapank kirjeldab regulatoorset riski järgmiselt: regulatoorne risk viitab riskidele, mis on seotud reguleeritavate suuniste ja eeskirjadega, näiteks rahapesu vastase võitluse rahastamine, andmete privaatsus, kontode ja tehingute piirangud, usalduskontod. Reguleeritav risk hõlmab ka laiemaid eeskirju, mis on seotud konkreetse asutuse tegevusega: litsentsimine, kapital, likviidsus. (Digital Financial Services ... 2016)

On olemas mitmesuguseid meetodeid, mida saab kasutada riskide tuvastamiseks ning neid võib ka omavahel kombineerida. Lähenemine, mis on kombineeritud, aitab tuua tähelepanu sellistele riskidele, mis muidu oleksid nn kahe silma vahele jäänud. Kõige tihedamalt kasutatavad riskide väljatoomise tehnikateks on: ajurünnakud, intervjuud, fookusgruppide arutelud, SWOT analüüs, auditid ja uuringud, stsenaariumi-, süsteemianalüüsid, uurimine teiste kogemuste kohta, enda vigadest õppimine, otsustuspuude kasutus, arvestamine varasemate kogemustega, protsessivoo analüüs jms. (Riskijuhtimine. Juhendmaterjal ... 2013)

Riskide määratlemisel on kõige tähtsamaks instrumendiks eelhoiatussüsteemid, mis sisaldavad riski indikaatoreid ning mille alusel on ettevõttes võimalik riske avastada õigel ajal ja rakendada sobivaid riskijuhtimisvõtteid. Riskide hindamisel on tähtis võtta arvesse kaht suurust: esimeseks on eesmärgi võimaliku mittesaavutamise ulatust ning teiseks eesmärgi mittesaavutamise tõenäosuse esinemist. Riski suuruse ehk kahju tõenäosuse ja võimaliku ulatuse koondmõju hinnangut on vaja riskide juhtimiseks, kuna see aitab otsustada finantsressursside suunamine ning riskijuhtimisvõtete järjestamise üle. Üldiselt inimesed hindavad üle harva esinevaid ning alahindavad sageli esinevaid kahjusündmusi ja nende allikaid – seda nimetatakse moonutuseks, moonutus on seda suurem, mida ebamäärasem on olukord. (Riskid Eesti ettevõtetes ... 2002, 124-126) Peaaegu kõik riskijuhtimisprotsessid nõuavad riskide suuruse täpsustamist. See, kuidas juhid mõõdavad riske, tõstatab nii normatiivseid kui ka positiivseid küsimusi. Normatiivsete küsimuste all mõeldakse: kuidas nad peaksid riske mõõtma, positiivsete puhul – kuidas nad tegelikult riske mõõdavad. (Bromiley, McShane, Nair, Rustambekov 2015)

Riskide hindamisel võib kasutada ka riskiindekseid või näiteks otsustuspuud. Järgnevalt on välja toodud tõenäosuse-mõju riskimaatriks. (Riskijuhtimine. Juhendmaterjal ... 2013):



Joonis 2. Tõenäosuse-mõju riskimaatriks

Allikas: Riskijuhtimine. Juhendmaterjal (2013)

Tähtis on ka oma ettevõtte riske dokumenteerida, see võimaldab välja tuua kõige prioriteetsemad riskid, millega juhtkond peaks tegelema. Lisaks võimaldab riski haldamise meetme valiku alustest aru saada, annab võimaluse kõikidel riskide juhtimisega seotud isikutel üldist riskiprofiili näha ja ka seda, kuidas sinna sobitub nende konkreetne vastutusala. Veel soodustab seiret ning riskide ülevaatamist. (Ibid.)

Kirjutamata ei saa jätta ka riskide haldamist, mida mainiti eelmises lõigus. Nendest enamlevinud on: vältimine, kus protsess korraldatakse ümber, nii et konkreetne risk oleks välditud; leppimine ehk aktsepteerimine, juhul, kui potentsiaalse kahju kulu on madalam kui maandamise kulu; kontrollimine (maandamine), kus luuakse tegevusi või kontrole ennetamiseks/avastamiseks sündmusi, mis viivad riski realiseerumiseni või soodustamiseks positiivseid vastasmõjuga tulemusi; jagamine ehk osa riskist jaotatakse teistele osapooltele. Kahjuks ei ole kõik riskid hallatavad ning ettevõtte ei saa alati aktsepteeritavale tasandile neid maandada. (Ibid.)

Nagu näha, siis ettevõtted on mõjutatud väga paljudest erinevatest riskidest, siin alapeatükis toodi välja nendest mõned põhilisemad. Seetõttu on eriti tähtis oskus oma riske juhtida, et osata riskide realiseerumisel võimalikult vähe kahju nn teenida. Kõige suuremaks riskiks peab autor

tegevusriski, sest kõige olulisemat rolli ettevõtete töös, ka juhtimises, omavad inimesed, kes oma tegevusega või tegevusetusega määravad firmade käekäiku ning tulemuslikkust.

1.3. Ettevõtte riskijuhtimise strateegiad

Riskijuhtimist saab läbi viia ainult riskijuhtimisstrateegia alusel ning lisaks aitab see riskijuhtimist ettevõttes vajalikult juurutada. Riskijuhtimisstrateegiat kasutades peab kindlaks määrama kolm punkti:

- 1) Taotleva riskitaseme ettevõttes;
- 2) avatuse riskile, mille juures vajalik vähendamisvõtteid kasutusele võtta, et riski mõju vähendada;
- 3) ettevõtte jaoks riskipiiri. (Riskid Eesti ettevõtetes ... 2002, 126)

Keskkonna pideva muutumise tõttu on strateegia seadmine dünaamiline protsess, mis kunagi ei lõpe. Juhtkond ei tohiks mitte kunagi riskijuhtimisstrateegiat kujundada enne riski või riske hindamata, sest kui strateegiat formuleerides ei arvestata nendega, siis juhid tõmbuvad kõige optimaalsema tulemusega võimaluste poole olenemata riskist. Strateegia väljatöötamisel tuleb riskide hindamine läbi viia, kuna need kaks protsessi tõhustavad teineteist. Sellistes situatsioonides, kus riskianalüüs viiakse läbi alles pärast riskijuhtimisstrateegia väljatöötamist, tuleb strateegiat uuesti hinnata, et kaaluda riskianalüüsi käigus olulisi riske, kui neid algselt strateegia kujundamisel ei võetud arvesse. Strateegiad nõuavad sageli ülevaatamist, kui nende strateegiatega kaasnevad riskid on täiesti arusaadavad. Seetõttu võib ettevõtte eesmäärke veelgi täiustada ettevõtlusalase riskihindamise läbiviimisel. (Guide to Enterprise ... 2006)

Ettevõttes, mis on riski vältiv, kasutatakse kaitsvat riskijuhtimisstrateegiat, kus kitsamas mõttes üritatakse selle strateegiaga riski mõju kõrvaldada või vähendada ehk riski vältida. Tegemist on riskiallikele keskendunud strateegiaga, millega püütakse riskiallika mõju minimeerida või seda üldse kõrvaldada. Mõndadest hüvistest, nagu näiteks toode, tooraine, tuleb loobuda ning mõningaid vahetada: transpordivahend, veotee jne. Puhaste riskide korral põhjustab riski vältimise strateegia üldiselt tootest loobumise korral tulude vähendamist või toote asendamise korral kulude suurenemist, mis tuleneb sellest, et juurutades ohutumat tootevarianti on see tihti majanduslikult kulukam. Laiemas mõttes aga üritatakse riskidega hakkama saada, nende mõjusid kahandada. Selleks rakendatakse kõiki klassikaliseid võtteid riskide ülekandmiseks ehk siirdamiseks ning

ettevõttesiseseks maandamiseks. Riski ülekandmise võtted: lepinguline riskipiiramine, näiteks spetsiaallepingud, täiendavad lepingutingimused; kindlustus, kuhu alla kuuluvad isiku-, asi-, vara, vastutuskindlustus jne; tuletisinstrumendid. Ettevõttesised riskimaandamisvõtted: mittelikviidsete või likviidsete, potentsiaalsete või tegelike reservide moodustamine ning konstsernisine riskimaandamine, näiteks kompenseerimine, omakindlustus, riski tükeldamine. (Riskid Eesti ettevõtetes ... 2002, 126)

Ettevõtte, mis on riskialdis, käsitleb riskijuhtimist kui võimaluste juhtimisena, kus soovitakse suurema kasumi teenimise tõenäosust suurendada. Seda strateegiat võib nimetada ka ründavaks riskijuhtimisstrateegiaks, sest sellega üritatakse tunnetada tulevikuvõimalusi ning võtteid rakendada nende võimaluste ärakasutamise maksimeerimiseks. (Ibid. 127)

Edasi toob autor välja mõned küsimused, mida Protiviti allika järgi direktorid võivad ettevõtte juhtkonnalt küsida ettevõtte riskijuhtimisstrateegia kohta, ning millega tuleks arvestada oma riskijuhtimisstrateegia formuleerimisel:

- 1) Kas juhtkond kaasab strateegia koostamise ajal õigeaegselt juhatust ning arutleb juhtimise riskivalmiduse üle?
- 2) Kas juhtkond kaasab juhatust, kui võetakse vastu otsuseid oluliste riskide aktsepteerimise või tagasilükkamise kohta?
- 3) Kas ettevõtte võtab märkimisväärseid riske, millest juhatust aru ei saa, näiteks kui tegevusüksus või tooterühm teenib võrreldes konkurentidega kõrgemaid kasumeid, kas see on tingitud palju suuremate riskide võtmisest kui konkurendid seda teevad?
- 4) Kas organisatsiooni ärimudelile omased kriitilised ohud on täielikult mõistetavad ja hallatavad vajalike teadmiste, informatsiooni ja oskustega töötajate poolt? Kuidas Te teate?
- 5) Kas juhatust teab esmatähtsaid äririske ning kuidas neid riske käsitletakse?
- 6) Kas ettevõtte peamised riskid on nimekirja kantud? Kas nimekiri on hiljutine?
- 7) Kas juhatuse koosoleku ajal on piisavalt aega, et arutada peamisi riske ning kas nende riskide juhtimiseks on suuri puudujääke? (Guide to Enterprise ... 2006)

Tähtis on enne riskijuhtimisstrateegia valimist kindlasti võtta arvesse riske ning neid hinnata, et edasistes protsessides probleeme ei tekiks. Ei ole mõtet valida strateegia ning alles siis riskide peale mõtlema hakata, kuna siis on uuesti vaja läbi mõelda oma ettevõtte riskijuhtimisstrateegia ning see on lihtsalt tühjalt kulunud aeg. Muidugi on vaja ka teada, milleks üldse oma strateegiat valitakse, kas riski vältimiseks, riskide nn ründamiseks jne, ning seetõttu on mõistlik läbi mõelda

eelmises lõigus nimetatud küsimused – kas ikka saadakse riskijuhtimisstrateegia vajadusest ning olemusest aru.

2. METOODIKA

Autor külastas ettevõtet Eesti Hõovelliist OÜ 3. mail 2018. Külastatud ettevõtte asub Viljandi maakonna Põhja-Sakala vallasiseses Suure-Jaani väikeses linnas, kus rahvaarv on veidi üle tuhande elaniku. Selles peatükis on välja toodud informatsioon mainitud ettevõttest ning uurimuseks ettevalmistumise kohta töö kirjutaja poolt.

2.1. Uuritava ettevõtte kokkuvõtlik taust

Eesti Hõovelliist OÜ on asutatud aastal 1993 – põhitegevusalaks profiilliistude tootmine. Ettevõtte liistud jagunevad erinevatesse tootegruppidesse: viimistletud ja viimistlemata männiliistud; värvitud MDF-liistud; viimistletud ning viimistlemata tammeliistud. Nende peamiseks kasutatavaks viimistlemise viisiks on värvimine, lakkimine ja peitsimine. Sõltuvalt tellimusest on võimalik kasutada liistude värvimisel eritoone. Eesti Hõovelliist OÜ eesmärgiks on klientidele pakkuda parimat kvaliteeti, teenindust ning laia sortimenti. Toodangut turustatakse Eestis edasimüüjate kaudu ja firmale on omistatud erinevad tarneahela sertifikaadid. OÜ Eesti Hõovelliist kuulub Rootsi ettevõttele Pomona Gruppen AB. (Ettevõttest) Eestis asuva firma meeskonda kuulub juhataja, müügidirektor, ostujuht, müügijuht, müügiassistent, tootmisjuht, raamatupidaja ning tehnikajuht – praeguse seisuga on ettevõtte töötajaskonna nimekirjas üle 200 lepinguga töötaja (Meeskond).

Eestis kuulub ettevõtte omandusse 2 tehas – põhitehas, mis asub Suure-Jaanis ning teine tootmishoone samuti asukohaga Põhja-Sakala vallas Sürgaveres. 90% nende toodangust eksporditakse Skandinaavia riikidesse, peamiselt Rootsi ja Norra ning kokkuvõttes teostatakse valmistoodangu ekspordi 12 riiki. Eesti Hõovelliist OÜ-l on olemas oma tütarettevõtte Rootsis, Poolas ja Norras. Poolas on tegemist tootmisettevõttega ning Norras ja Rootsis kaubandusettevõtetega – nendes riikides asuvates ettevõtetes on peamiseks tegevuseks valmistoodete turustamine teistesse riikidesse, kaasa arvatud toodangu edasimüümine kohalikul turul. (Lisa 1)

2.2. Uurimisprobleem ja -meetodid

Mida aeg edasi, seda enam hakatakse oma firmades tähelepanu pöörama riskijuhtimisele, seda näitab ka riskijuhtimise standardite pidev uuenemine ning täiustumine. Riskijuhtimissüsteemi kujundamine ettevõttes on tänapäeval väga aktuaalne teema, kuna osatakse teadvustada endale järjest rohkem riske ning sellega kaasnevaid ohte. Ettevõtete juhtimine on keeruline tegevus ning seetõttu tuleb arvestada paljude riskifaktoritega, et juhtimine oleks edukas ning tulemuslik. On raske enda organisatsiooni arendada ning kasvõi välisturgudele viia, kui ei teata, millised riskid on ootamas ning kuidas nendele adekvaatselt reageerida. Autor leidis, et antud teema uurimisprobleemiks on: kuidas leida ettevõtet puudutavad riskid, neid analüüsida ning hajutada riske, nii et see ei mõjutaks ettevõtte tulemuslikku juhtimist.

Autor viis töö koostamisel läbi nii kvalitatiivse kui ka kvantitatiivse meetodi. Kvalitatiivse meetodi puhul tehti intervjuu ettevõttes Eesti Hõõvelliist OÜ inimesega, kes isiklikult tegeleb riskijuhtimisega ning on teadlik, kuidas asjad mainitud firmas käivad. Küsimusi oli koostatud 20, kuid kuna paarile küsimusele ei soovitud või ka ei osatud vastata, pidi autor improviseerima ning küsimusi tuli lõpparvuna kokku 21. Kvantitatiivseks meetodiks oli etteantud vastusevariantidega küsimustik samas ettevõttes töötava personaliga. Valimiks sai 10 inimest ning soov oli saada võimalikult erinevatel ametikohtadel tööoperatsioone teostavaid isikuid. Küsimustikule olid nõus vastama: 1 tootmisassistent, 1 raamatupidaja, 2 töolist, 4 meistrit, 1 müügijuht ning 1 tehnoloog – kokku 4 naist ja 6 meest. Küsimustik koosnes 10-st küsimusest ning enne küsimusi oli informatsiooniks antud ka riskijuhtimise definitsioon, et vastajatel oleks parem ettekujutus, mille kohta uurimust tehakse – see oli juhuks, kui vastaja ei olnud varem riskijuhtimise kohta kuulnud ega eelnevalt teemaga kokku puutunud. Lisas on ära toodud nii täispikkuses intervjuu kui ka ettevõtte personalile esitatud küsimustiku põhi. Vastavalt varasemale kokkuleppele ettevõtte juhtkonnaga esitati ja vastati küsimustikule paberikandjal.

Enne intervjuu tegemist ning küsimustiku laialijagamist oli juhtkonnaga kokku lepitud, et võib avaldada intervjuueeritava isiku nime, kelleks oli ettevõtte juhataja Andrus Rooks ning küsimustikule vastamises osalevad isikud jäävad anonüümseks. Vastajate isiklikest andmetest sai teada ainult vastaja soo ja vanuse.

3. RISKIJUHTIMISSÜSTEEMI KUJUNDAMINE ETTEVÖTTES OÜ EESTI HÖÖVELLIIST NÄITEL

Kolmandas peatükis analüüsib autor enda läbi viidud uuringut Eesti Hõõvelliist OÜ-s, võrreldes nii küsimustiku kui ka intervjuu vastuseid. Lisaks tuuakse välja järeldused, autoripoolsed ettepanekud ning vastused sissejuhatuses kirja pandud uurimisküsimustele.

3.1. Tulemused

Intervjuu viidi läbi 3. mail 2018 aastal Eesti Hõõvelliist OÜ juhatuse liikme ja ettevõtte juhatajaga Andrus Rooks. Ta on olnud ettevõttes alates 2002. aastast ning seal töötab hetkel 217 inimest. Autor arvas, et eelpool nimetatud firmas on riskijuhtimine kindlate protsessidega välja kujunenud, kuid kahjuks seda ei olnud. Pigem räägitakse igapäevaselt firma hetkeolukorra erinevatest aspektidest, näiteks turustamise, müügi, tooraine, konkurentsi jms osas. Arutatakse, kes või mis on organisatsiooni mõjutamas - toimub pidev analüüsimine, olukorra ning ettevõtte asendi hindamine antud situatsioonis. Juhataja Rooks ütles, et kogu riskijuhtimise ning ettevõtte tegevuse juhtimise juures on oluline see, et peab olema võimalikult palju informatsiooni otsuste langetamise lihtsustamiseks ning riskide hindamiseks - ilma vajaliku teabeta võivad asjad ebaõnnestuda. Eesti Hõõvelliist OÜ-s eelistatakse SWOT-analüüsi ning ajurünnakut. SWOT-analüüsi kasutatakse näiteks siis, kui tegemist on suuremate investeeringutega – ettevõtte ostmisega või laiendamisega jms. Eelistatakse eelkõige punktide kirjapanekut, millised on teatud situatsiooni negatiivsed ning positiivsed pooled. Suurimaks riskiks mainis Andrus Rooks äririski, mis tuleneb ärikeskkonnast ning konkurentist ja kuna äririsk on nii laialdane mõiste, küsis autor eraldi selle kohta, et mis juhtub, kui toormega on probleeme (hindade tõusmine vms). Hr. Rooks vastas, et tarnijate portfelli peab olema piisavalt suur riskide hajutamiseks – mõnikord tuleb kaotus vastu võtta ning seetõttu ongi tähtis riske hajutada, kuna siis on kaotused väiksemad. Läbirääkimiste oskus on samuti oluline, sest osade tarnijatega saab hinna üle diskuteerida ning alati leidub keegi tarnijatest, kes on valmis tarnima toodet soodsama hinnaga, sest tarnijatel on vajalik hoida pikaajalisi kliente nende enda riskide maandamiseks. (Lisa 1)

Teiseks suureks riskiks nimetab juhataja Rooks Eesti Hõõvelliist OÜ-s poliitilist riski – ei oleks mugav ega ka mõttekas tegutseda Venemaal või mõnes muus tema sõnul väga ebastabiilses riigis. Lisaks on veel suurem arvestatav risk, mis toodi välja olemasolevatest riskidest – finantsrisk – see

on seotud valuutakursside suure kõikumisega, mis võib põhjustada ettevõttele märkimisväärset rahavoogude muutust. Poliitilist ning finantsriski Hr. Rooksi sõnul maandada ei saa, kuid vähendamine on siiski võimalik – finantsriskide puhul valuutakursside sidumise kaudu või tehes pikemaajalisi valuutakursi tehinguid soodsatel hetkedel. Poliitiliste riskide puhul ei tohi lihtsalt minna oma tegevusega riikidesse, mis on riskide osakaalult suuremad – kõik oleneb ettevõtte riskitaluvusest. Andrus Rooks nimetab Eesti Hõovelliist OÜ informatsiooni vahetust piisavalt heaks, kuna nende põhiturgudel on tüürettevõtted, kes on võimelised igapäevaselt teavet jagama, et kuidas nende riikide turgudel praegune olukord on – kokkuvõttes ei nähta põhjust ettevõtte riskijuhtimise osas muudatusi teha: „Oleme hetkeolukorraga rahul ja nagu öeldakse, et kui mingi asi hästi töötab, ei ole seda mõtet rikkuma hakata.“ Riskijuhtimise strateegiat ei osanud juhataja Rooks sõnastada, kuid mainis, et emafirmal on strateegia olemas ning kui on vajadus Eesti Hõovelliist OÜ-l strateegiat rakendada, siis ei ole seda keeruline Eesti tingimustesse sobitada. Autor soovis saada arvamust koos põhjendusega, et kas enne tuleb ettevõttes läbi viia riskijuhtimisstrateegia valimine või riskide arvesse võtmine ja nende hindamine. Juhatus liige Rooks vastas, et enne tuleb välja valida strateegia, sest see aitab näha, kuhu soovitakse välja jõuda – erinevate olukordade jaoks on vaja erinevaid strateegiaid, kas näiteks firma ostmiseks, tehase rajamiseks jms. Kõigepealt tuleb oma koht äriiselt ära hinnata ja alles siis hakata vaatama, kuidas edasi liikuda. Lõpetuseks lasi autor Andrus Rooksil enda sõnadega riskijuhtimist ära defineerida: „Riskijuhtimine on siis mingi tegevuste kogum, mille eesmärk on riskide kontrolli all hoidmine või riskide minimiseerimine ja seeläbi siis tegevuse turvalisuse hoidmine.“ (Lisa 1)

Küsimustiku viis autor ettevõttesse samuti 3. mail, kuid vastused saadi tagasi alles 9. mail, sest küsimustiku esitamise hetkel ei olnud ettevõttes kohal vajalik arv töötajaid, kellelt oleks kohe olnud võimalik vastuseid saada. Vastajateks oli 4 naist ning 6 meest, kelle ametikohtadeks: 1 tootmisassistent, 1 raamatupidaja, 2 töölisi, 4 meistrit, 1 müügijuht ning 1 tehnoloog. Keskmiseks tööstaažiks ettevõttes nende inimeste seas on $(3+6+11+11+4+12+5+7+8+8/10)$ 7,5 aastat. Küsimustikust tuli välja, et ainult raamatupidaja ning müügijuht olid varem riskijuhtimisega kokku puutunud ning nemad on informatsiooni riskide ning riskijuhtimise kohta otsinud ettevõtet ja ettevõtteid tutvustavatest portaalidest, koolitustelt ja kolleegidelt. Eesti Hõovelliist OÜ suurimaks riskiks nimetas 7 töötajat äririski ning 3 tegevusriski, näiteks finantsriski nende poolt üldse välja ei toodudki. Vastajatest 4 isikut on olnud väga optimistlikud ning kindlad, et antud ettevõttes riskijuhtimises muudatusi ei ole vaja läbi viia, kuid 6 inimest valisid variandi: „Ei oska vastata“. Kõige mõistlikumaks tehnikaks riskide väljatoomiseks nimetas tootmisassistent ning tehnoloog uurimist teiste kogemuste kohta, raamatupidaja ning 2 meistrit SWOT-analüüsi, 1 tööline ning 2

meistrit ajurünnakut, 1 tööline enda vigadest õppimist ja müügijuhi arvates on kõige parem viis stsenaariumi- ja/või süsteemianalüüs. Autor arvab, et kuna teatakse rohkem SWOT-analüüsi ning ajurünnaku kohta, siis seetõttu ei toodudki välja näiteks otsustuspuuid või fookusgruppide arutelusid. (Lisa 2)

Lisaks küsiti, et milline arvatakse olevat Eesti Hõõvelliist OÜ riskijuhtimisstrateegia – kaitsev, kuhu alla käib riski mõju kõrvaldamine ja riski vältimine või ründav ehk võimaluste juhtimine – ainuke isik, kes vastas „Ei tea“, oli raamatupidaja; 4 inimest tõi välja ründava strateegia ning 5 vastajat kaitsva riskijuhtimisstrateegia. Viimase küsimusena küsiti täpselt sama küsimust, mida ka intervjuueeritavalt, et kumb etapp tuleb ettevõttes enne läbi viia, kas riskijuhtimisstrateegia valimine või riskide arvessevõtt ja nende hindamine. Küsimustikus oli vastus kõikide puhul üksmeelne, kõigepealt tuleb kindlaks teha, millised riskid ettevõtet ohustavad, kui suurel määral ning neid korrektselt hinnata, et edasi juba sobilik riskijuhtimisstrateegia välja valida ja siis selle järgi edasi tegutseda. (Ibid.)

3.2. Järeldused

Ettevõtte riskijuhtimine on väga lai teema paljude erinevate nüansside ning tähelepanekutega. On olemas erinevad standardid, raamistikud, strateegiad jne. Autor on aru saanud, et ei ole üht kindlat etappide kogumit, mida kõik ettevõtted jälgivad, vaid iga ettevõtte, kes tegeleb riskijuhtimisega, võtab endale aluseks riskijuhtimiseks vajaminevad protsessid ning sobitavad need oma organisatsiooni töökultuuri vajalikul viisil. Kuna riskid ohustavad igapäevaselt ettevõtteid, on vajalik aru saada, milliste riskidega on tegemist, kuidas neid maandada ning vähendada. Antud bakalaureusetöös on toodud välja ainult mõned peamised riskid, kuid kui ollakse enda ettevõtte omanik, alles siis saadakse aru, et iga risk võib omakorda koosneda teistest riskidest, millele on eraldi vaja oskusi kas nendega toimetulekuks, optimeerimiseks või vajadusel nende aktsepteerimiseks.

Autoril oli plaanis võrrelda üht suuremat ettevõtet ning üht väiksemat, kuid kuna ettevõtetega läbirääkimise protsess oli väga pikaldane, siis ei olnud aega nädalaid oodata, et välismaal asuva emafirma juhtidelt saada vastuseid – kas lubatakse riskijuhtimisega tegeleva kohaliku firma inimesega intervjuu läbi viia ja kui lubatakse, siis millistele küsimustele tohivad Eestis tegutsevate firmade riskijuhtimisega tegelevad isikud vastata. Peale selle loobusid mitmed firmad erinevate

ettekäänetega ja väljaotsitud põhjustega intervjuu tegemisest ja sealjuures küsimustikule vastamisest. Peamisteks väljatoodud põhjusteks nimetati aja puudust ning riskijuhtimise eest vastutavate isikute ülekoormatust firmasiseste tööülesannetega. Seega on töö kirjutaja poolt ettepanek tulevastele ülikooli lõpetajatele võimalikult vara hakata pidama lõputööks vajalike firmadega läbirääkimisi, sest paljud ettevõtted ei ole huvitatud oma põhitöö kõrvalt tegelema kõrvaliste ülesannetega. Autor võib oma kogemustest julgelt kinnitada, et sõbralikku suhtumist ja adekvaatset koostööd on lihtsam saada väiksematelt ettevõtetelt, kuna suured organisatsioonid on isegi hädas oma ajaressurssidega.

Üheks kõige suuremaks erinevuseks intervjuu ning küsimustiku vastuste vahel oli see, et küsimustele vastajad olid sajaprotsendiliselt ühel arvamusel, et ettevõttes tuleb enne riskid tuvastada ning neid hinnata, kuid juhatuse liige Andrus Rooks ütles, et enne tuleb riskijuhtimisstrateegia välja valida, sest tema sõnul tuleb kõigepealt oma koht ärioluliselt ära hinnata ja alles siis vaadata, kuidas edasi minna – ehk see näitab, kuhu soovitakse välja jõuda. Teoreetilises osas selgus, et õige vastus on siiski see, mida küsimustikus vastati, sest kui riskidega ei arvestata strateegiat formuleerides, siis tõmbuvad juhid kõige optimaalsema tulemusega võimaluste poole olenemata riskidest, mis tähendab, et sellest võib ettevõttele probleeme tekkida ning hiljem tuleb niikuinii riske arvesse võtta ja selle tulemusena uuesti strateegia läbi mõelda.

Nii Eesti Hõõvelliist OÜ juhatuse liige Andrus Rooks kui ka küsimustikele vastajatest 7 inimest olid ühel meelel – suurimaks riskiks antud ettevõttes on äririsk. Veel toodi välja küsimustikus 3 inimese poolt tegevusrisk, mida hr. Rooks intervjuus ei maininudki. Seega arvab töö autor, et kuigi intervjuus arvati, et informatsiooni liikumine on suurepärane ning ei osata öelda, mida võiks muuta, on siiski alati võimalus olukorda parendada. Kuigi juhataja Rooks intervjuus strateegiat mainida ei osanud, ütles ta kindlasti ära, et vajalik riskijuhtimisstrateegia on olemas Rootsis asuval emafirmal ning vajadusel ei oleks probleeme seda strateegiat ka Eesti firmasse sobitada. Küsimustikus aga oldi ülekaalukalt seisukohal, et hetkel on ettevõttes rakendatud kaitsvat riskijuhtimisstrateegiat – või siis see strateegia sobiks kõige paremini Eesti Hõõvelliist OÜ-sse.

Sissejuhatuses toodi välja peamised uurimisküsimused, millele autor toob välja vastused teoreetilise osa ning enda läbiviidud uurimuse järgi. Esimeseks küsimuseks oli, et mis juhtub siis, kui autori poolt leitud riskid takistaks ettevõtte toimimist. Seetõttu ongi tähtis riske hinnata, neid analüüsida, leida antud riskide ulatus ja põhjused, miks need takistavad ettevõtte toimimist. Alles seejärel saab välja mõelda strateegia, kuidas riskidega edasi käituda. Esimeses peatükis toodi välja

erinevad viisid, kuidas riske hinnata, näiteks riskiindeksid, otsustuspuud, tõenäosuse-mõju riskimaatriks jne. Kindlasti tuleb riske põhjalikult dokumenteerida, et tulevikus sarnaseid probleeme ei tekiks ja kui tekibki, siis kuidas nendega eelnevalt toime tuldi ning kas praeguses olukorras saab sama taktikat kasutada või peab strateegiat muutma.

Teiseks uurimisküsimuseks oli, et milliseid riske suudab ettevõtte ületada ja milliseid mitte. Põhjus, miks ei suudeta efektiivse riskijuhtimisega hakkama saada on näiteks see, kui ei keskenduta sellele, kuidas ettevõtte riske juhtida ning ressursside asjakohasust ei tehta kindlaks – kalduakse eesmärgist kõrvale. Seega on tähtis juhtkonna ning teiste peamiste sidusgruppide poolt saada piisavalt toetust. Lisaks on oluline riskijuhtimist arvestada kogu ettevõtte ulatuses ning fokuseerida vajalikule strateegiale. Juhatuse liige Andrus Rooks mainis, et vahel tuleb kaotus vastu võtta ning seetõttu ongi tähtis riske hajutada, et kaotus oleks väiksem. Kõiki riske ei ole alati võimalik ületada, kuid juhtkonnal on vajalik arendada oskust riske enda kasuks nn mängima panna. Kui on tegemist sellise olukorraga, et tähtis klient keeldub edasisest koostööst, siis on oluline läbi rääkida ning uurida, milles on probleem, kuidas saab probleemi lahendada ning kas on vajalik genereerida uus ja põhjalikumalt läbimõeldum pakkumine. Probleemi lahendamine peab siiski toimuma sellises ulatuses, et see toob ettevõttele tulevikus kasu ning mitte muutes keelduvat klienti enda kinnisideeks – ehk mõelda, kuidas saavutada mõlemaid pooli rahuldav tulemus koostöö jätkamiseks. Kui sellist tulemust ei saavutata, tuleb mõelda kuidas ja kas on vajalik antud kliendiga ärisuhte jätkamine.

Viimane uurimisküsimus: kas ettevõtet puudutavaid riske on võimalik juba eos elimineerida või tuleb tegeleda riskidest tulenevate tagajärgedega. Siin ongi tähtis riskide haldamine, näiteks vältimine, mille kaudu korraldatakse kogu protsess ümber, nii et konkreetset riski saaks vältida. Vajadusel tulebki tegeleda riskidest tulenevate tagajärgedega, mis tähendab, et situatsiooniga lepitakse ehk potentsiaalse kahju kulu hinnatakse madalamaks kui maandamise kulu oleks. Muidugi võib luua ka tegevusi või kontrole, et avastada või ennetada sündmusi, mis võivad viia riski realiseerumiseni või soodustavad hoopis positiivsete vastasmõjudega tulemusi.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli ettevõtte edukat toimimist takistavate riskide leidmine ja nende juhtimine.

Ettevõtte riskijuhtimisest arusaamiseks kirjeldati esimeses peatükis riskijuhtimise erinevaid raamistikke ning standardeid. Samuti toodi välja traditsioonilise ning ettevõtte riskijuhtimise võrdlustabel, kus autor jõudis järeldusele, et kuna traditsioonilise riskijuhtimise puhul on lause: „Risk ei ole minu vastutus“, siis see ei ole tark lähenemine ning seetõttu on ettevõtte riskijuhtimine mõistlikum lahendus efektiivse organisatsiooni juhtimiseks.

Lisaks toodi välja esimeses peatükis riskide liigitus, riskide hindamise ja analüüsimise viisid ning erinevad riskid, mis võivad ettevõtteid ohustada. Töö kirjutaja arvates on kõige suuremaks riskiks tegevusrisk, sest inimesed omavad kõige olulisemat rolli firmade töös - nad määravad oma ettevõtete käekäiku ning edukust oma tegevusega või tegevusetusega

Viimasena tutvustati teoreetilises osas riskijuhtimise strateegiaid ning toodi välja Protiviti allika järgi nimetatud küsimused, millele peaks ettevõtte riskijuhtimisega tegelev isik enne strateegia valimist keskenduma ettevõtte riskijuhtimise strateegia formuleerimise lihtsustamiseks.

Bakalaureusetöö teises peatükis tutvustati kokkuvõtlikult uuritavat ettevõtet ning anti informatsiooni autoripoolsete uurimismeetodite läbiviimise kohta. Autor soovis saada võimalikult paljude erinevate ametinimetustega isikuid küsimustikule vastama ning kokku saadi vastuseid kuue erineva ametipositsiooniga inimese käest, kuigi vastajaid oli lõppkokkuvõttes 10.

Kolmandas peatükis võrreldi ja analüüsiti nii intervjuu kui ka küsimustikule laekunud vastuseid:

- Suurimaks erinevuseks – küsimustikele vastajad olid sajaprotsendiliselt ühel arvamusel, et enne tuleb ettevõttes riskid tuvastada ning neid hinnata, intervjueeritav arvab vastupidi, tema sõnul on vajalik esimese sammuna riskijuhtimisstrateegia valida.
- Informatsiooni liikumist nimetatakse suurepäraseks, kuid ollakse mõnel määral erineval arvamusel uuritava ettevõtte kõige ohtlikuma riski suhtes – intervjueeritava jaoks kõige ohtlikum risk on äririsk, millele järgneb poliitiline risk. Küsimustikele vastajate sõnul nimetatakse 3 isiku poolt ka tegevusriski.

- Eesti Hõövellist OÜ-l juhatuse liikme ehk intervjueeritava sõnul puudub Eestis asetseval nimetatud ettevõttel riskijuhtimisstrateegia, kuid Rootsi emafirmal olevat strateegia olemas. Küsimustikele vastajad on üldiselt seisukohal, et praegu kas rakendatakse või sobib kõige paremini ettevõtte juhtimise stiiliga kokku kaitsev riskijuhtimisstrateegia, mida mainiti 5 erineva isiku poolt.
- Suurim sarnasus – intervjueeritav nimetas kõige ohtlikumaks riskiks äririski, nii vastasid ülekaalukalt ka küsimustikele vastajad, äririski nimetas 7 inimest 10-st.

Viimases peatükis toodi välja ka vastused sissejuhatuses kirja pandud uurimisküsimustele:

- Mis juhtub siis, kui autori poolt leitud riskid takistaks ettevõtte toimimist – siinkohal on tähtis riske hinnata ja analüüsida ehk leida tuvastatud riskide ulatus ja põhjused, et miks need takistavad ettevõtte funktsioneerimist. Alles seejärel on võimalik välja mõelda strateegia, kuidas riskidele adekvaatselt reageerida.
- Riskide hindamise võimalused: riskiindeksid, otsustuspuud, tõenäosuse-mõju riskimaatriks jne.
- Tähtis on ka riske dokumenteerida, et tulevikus samalaadseid probleeme ei tekiks ja kui tekibki, siis on võimalus näha, kuidas nendega varem toime tuldi ning kas hetkelises situatsioonis saab sama taktikat kasutada või peab strateegiat muutma.
- Milliseid riske suudab ettevõtte ületada ning milliseid mitte – tähtis on riskijuhtimist teostada kogu ettevõtte ulatuses ning keskenduda vajalikule strateegiale. Alati ei ole võimalik kõiki riske ületada, kuid juhtkonnal on oluline arendada oskust riske enda firma kasuks pöörata. Intervjueeritava sõnul on vahel vajalik kaotus vastu võtta ning seetõttu on tähtis kaotuse vähendamiseks riske hajutada. Olukorras, kus klient keeldub edasisest koostööst, on olulisel kohal läbirääkimiste oskus. Tuleb uurida, milles on probleem, kuidas probleemi lahendus peaks kujunema ning kas on vajalik uus ja põhjalikumalt läbimõeldum pakkumine koostada. Arusaamatuste lahendamisel peab jääma sellistesse piiridesse, mis toovad ettevõttele tulevikus kasu - tuleb mõelda, kuidas saavutada mõlemaid pooli rahuldav tulemus koostöö jätkamiseks.

- Kas ettevõtet puudutavaid riske on võimalik juba eos elimineerida või tuleb tegeleda riskidest tulenevate tagajärgedega – siinkohal on tähtis riskide haldamine, näiteks vältimine ehk korraldatakse kogu protsess ümber, nii et oleks võimalik konkreetset riski vältida. Juhul, kui potentsiaalse kahju kulu hinnatakse madalamaks kui maandamise kulu oleks, siis tuleb vajadusel tegeleda riskidest tulenevate tagajärgedega. Võimalus on veel luua tegevusi või kontrole, mis aitavad avastada või ennetada sündmusi, mis võivad viia riski realiseerumiseni või soodustavad positiivsete vastasmõjudega tulemusi.

Bakalaureusetöö autor leiab, et tulevikus võiks teha enim esinenud riskide juhtimise analüüs erineva suurusega ettevõtete puhul, kuna erisuguse töötajaskonnaga organisatsioonide korral on riskide nimetused küll samad, kuid nende riskide juhtimise protsesside ulatus on erinev.

SUMMARY

THE FORMATION OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT SYSTEM

Gätlin Nurk

Nowadays, developments in various fields are taking place very quickly – also in enterprise management. The processes become more complicated and because the management of companies is a complex activity at the moment, many risk factors need to be taken into account so that the organization of enterprises can be successful and effective.

Taking into account the risks that companies face on a daily basis, the author has identified the following research problem: how to find, analyze and reduce risks in a company so that it does not affect the company's effective management. The aim of the bachelor's thesis is to find and manage the risks that hinder organization's successful operation. In addition, there are three major research questions that help to achieve the bachelor's thesis goal:

- 1) What would happen if the risks found by the author would impede the operation of the company?
- 2) Which risks can enterprise overcome and which not (for example, an important customer refuses further cooperation)?
- 3) Is it possible to eliminate the risks before they emerge or is it necessary to deal with the consequences of the risks?

To understand enterprise risk management, the first part describes different frameworks and standards for risk management. There was also displayed a table that describes differences between enterprise risk management and traditional risk management. In addition, the first chapter outlines the classification of risks and ways in which risk assessment and analyzes are carried out, also the various risks that may endanger companies. According to the author, the greatest risk is the operational risk, as people play the most important role in the company – they determine the success of their enterprises with their activities or omissions.

Finally, in the theoretical part, risk management strategies were presented and the questions raised by Protiviti's source were identified, which should be addressed before the strategy is chosen to simplify the formulation of the enterprise's risk management strategy.

The author uses both a qualitative and a quantitative method for conducting research. The company's name where the research was taking place is Eesti Hõövellist LLC, which has 217 employees and is located in Viljandi county, in the city of Suure-Jaani. In the qualitative method, an interview was conducted with the head of the company. A structured multi-choice questionnaire was provided with 10 questions in the quantitative method. There were 10 respondents in the questionnaire, 4 women and 6 men: 1 production assistant, 1 accountant, 2 workers, 4 masters, 1 sales manager and 1 technologist.

Analysis and comparison of interview and questionnaire answers:

- The biggest difference – respondents agreed 100% that it is necessary to identify the risks and evaluate them before choosing risk management strategy but the interviewee thinks that it is essential to choose the strategy as the first step.
- The information movement is said to be excellent, but there are some differences in opinion about the most dangerous risk – interviewee said that it is business risk, followed by political risk. According to the respondents the operational risk is also named by 3 of them.
- According to the member of the board of Eesti Hõövellist LLC as known as the interviewee said that the company does not have enterprise risk management strategy. Questionnaire respondents generally believe that the risk management strategy befitting with the enterprise's management style is defensive, which was mentioned by 5 different individuals.
- The greatest similarity – the interviewee described the business risk as the most dangerous risk and 7 out of 10 respondents mentioned also business risk.

Additionally, answers to research questions:

- What would happen if the risks found by the author would impede the operation of the company – it is important to assess and analyze the risks, to determine the extent of the identified risks and the reasons why they hinder the functioning of the company. Only then is it possible to devise a strategy for adequately responding to risks.
- Options for risk assessment: risk indices, decision trees, probability-effect risk matrix etc.
- It is also important to document the risks so that in the future there will not be any similar problems, and if they arise, then there is a chance to see how they were exposed in the past and whether the same tactic can be used or the strategy must be changed.

- Which risks can enterprise overcome and which not – It is important to carry out management throughout the company and focus on enterprise's strategy. It is not always possible to overcome all risks but it is important for the management to develop the ability to turn risks in favor of their own business. According to the interviewee, it is sometimes necessary to receive the loss and therefore it is important to reduce the risks so that the loss would not be so damaging. In a situation where the customer refuses further cooperation, the negotiating skills are important. It is essential to find out what the problem is and how the problem should be solved, also whether a new and more thorough proposal is needed to compile. In order to solve misunderstandings, it must remain within the boundaries that will benefit the company in the future and to think how to achieve a mutually satisfactory outcome for further cooperation.
- Is it possible to eliminate the risks before they emerge or is it necessary to deal with the consequences of the risks – it is important to manage risks, for example to prevent it, that is, to reorganize the entire process so that a specific risk can be avoided. If the cost of potential damage is estimated to be lower than the cost of the hedge then, if necessary, it is needed to deal with the consequences. In addition, it is possible to create activities or checkings that help to detect or prevent events that could lead to a risk or promote positive interactions.

Many employees of the enterprise have a very limited time resource and therefore are not interested in dealing with other tasks alongside their main occupation. It is important to talk with different companies as soon as possible, as the author succeeded in comparing and analyzing the responses of only one company's employees instead of two companies.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Belkin, M. (2018). *Suurtellija kaotanud Sangar hakkab koondama*. Äripäev. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2018/04/16/suurtellija-kaotanud-sangar-hakkab-koondama> (17.04.2018)

Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., Rustambekov, E. (2015). *Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions*. Kättesaadav: <https://escholarship.org/uc/item/0244v6jw> (03.05.2018)

Categorizing Risks for More Effective Risk Management. (2012). Kättesaadav: <https://erm.ncsu.edu/library/article/category-effective-risk-management> (03.05.2018)

CEBS Guidelines on the management of concentration risk under the supervisory review process (GL31). (2010). Kättesaadav: <https://www.eba.europa.eu/documents/10180/16094/Concentration.pdf> (07.05.2018)

DeLoach, J. (2016). *5 Common Risk Management Failures*. Kättesaadav: <http://www.corporatecomplianceinsights.com/5-common-risk-management-failures/> (15.04.2018)

Digital Financial Services and Risk Management. (2016). World Bank Group. Kättesaadav: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/06c7896a-47e1-40af-8213-af7f2672e68b/Digital+Financial+Services+and+Risk+Management+Handbook.pdf?MOD=AJPERES> (01.05.2018)

Draft Code of Governance Principles for South Africa. (2009). Kättesaadav: <https://www.ru.ac.za/media/rhodesuniversity/content/erm/documents/xx.%20King%203%20-%20King%20Report.pdf> (07.05.2018)

Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance. Executive Summary. (2017). Kättesaadav: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> (28.03.2018)

Ettevõttest. Hõvelliist. Kättesaadav: <http://www.hoovelliist.ee/est/ettevotest> (08.05.2018)

Guide to Enterprise Risk Management. FREQUENTLY ASKED QUESTIONS. (2006). Protiviti. Kättesaadav: https://www.ucop.edu/enterprise-risk-management/_files/protiviti_faiguide.pdf (19.04.2018)

- ISA 315. (2009). Audiitortegevuse portaal. Kättesaadav:
https://www.audiitortegevus.ee/lr1/web/guest/isa-315?p_p_id=54_INSTANCE_f094&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&_54_INSTANCE_f094_struts_action=%2Fwiki_display%2Fview&_54_INSTANCE_f094_nodeName=ISA+CCCXV&_54_INSTANCE_f094_title=Esileht#section-Esileht-ISA315 (11.05.2018)
- ISO 31000:2018(en). Risk management – Guidelines. (2018). Kättesaadav:
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> (12.04.2018)
- Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. John Wiley & Sons.
- Meeskond. Hõövelliist. Kättesaadav:
<http://www.hoovelliist.ee/est/meeskond> (08.05.2018)
- Olson, D.L., Wu, D.D. (2015). *Enterprise risk management*. (Vol. 3). World Scientific Publishing Company.
- Passenheim, O. (2013). *Enterprise risk management*. Bookboon.
- Riskid Eesti ettevõtetes ja riskijuhtimine. (2002). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Riskijuhtimine. Juhendmaterjal täidesaatva riigivõimu asutustele. (2013). Kättesaadav:
https://www.rahandusministeerium.ee/et/system/files_force/document_files/riskijuhtimine.pdf%3Fdownload%3D1+%&cd=2&hl=et&ct=clnk&gl=ee (18.04.2018)
- Sillaots, M. (2004). *Riskijuhtimine (Project Risk Management)*. Kättesaadav:
<http://www.tlu.ee/~martins/pj/2plan/209risk/2090000riskjuht.html> (12.04.2018)
- The Strategic Implications of Enterprise Risk Management: A Framework. (2011). Kättesaadav:
<http://www.ermssymposium.org/2011/pdf/dafikpaku.pdf> (04.05.2018)
- Tranchard, S. (2018). *The new ISO 31000 keeps risk management simple*. Kättesaadav:
<https://www.iso.org/news/ref2263.html> (28.03.2018)

LISAD

Lisa 1. Intervjuu ettevõttes Eesti Hõovelliist OÜ

Intervjuus kasutati diktofoni, tekst on muutmata kujul.

G – Gätlin Nurk, intervjuerija

A – Andrus Rooks, intervjueritav

G: Täna, 03.05.2018, teen intervjuu inimesega, kes ettevõttes Eesti Hõovelliist OÜ tegeleb riskijuhtimisega. Aitäh kõigepealt, et aitate mul bakalaureusetöö valmimisele kaasa. Mis on Teie praegune täpne ametinimetus?

A: Nimi on mul Andrus Rooks ja minu täpne ametinimetus on siis, ma olen juhatuse liige.

G: Kaua olete siin ettevõttes töötanud?

A: Ettevõttes olen alates aastast 2002, see tähendab, et 16. aasta jookseb praegu

G: Palju Teil hetkel ettevõttes inimesi töötab?

A: Hetkel töötab meil ettevõttes 217 ja meie tegevusalaks siis profiilliistude tootmine.

G: Ettevõtte kodulehel on kirjas, et Eesti Hõovelliist OÜ on asutatud 1993. aastal ning tegevusalaks profiilliistude tootmine. Rääkige mulle palun sellest lähemalt.

A: Et rääkida sellest lähemalt, okei, ettevõttes on 2 tehast, põhitehas on siin Suure-Jaanis ja teine Sürgaveres ja 90% meie toodangust eksporditakse peamiselt Norra ja Rootsi ja siis kokku 12 riiki toimub eksport. Meil on olemas Eesti Hõovelliistul oma tütarettevõtte Poolas, Rootsis ja Norras. Poolas on meil tootmisettevõtte ja Norras ja Rootsis on tegemist kaubandusettevõtetega, kes turustavad meie tooteid nendes riikides konkreetselt ja võib-olla veel, et Eesti Hõovelliistul on Rootsi omanik Pomona Gruppen AB – pereettevõtte või grupp, mis kuulub siis ühele perele. On see piisav?

Lisa 1 järg

G: Jaa, ikka, kuidas on Teie ettevõttes riskijuhtimine välja kujundatud? Rääkige palun lähemalt erinevatest protsessidest algusest lõpuni.

A: Ega meil ei ole mingisugust väljakujunenud riskijuhtimist, et igapäevaselt räägime meie olukorrast erinevates siis eem, erinevates aspektidest, olgu see siis nagu turustamise poolt, tooraine poolt, müügi poolt, konkurents, kõik analüüsime, mis toimub, kes on neid mõjutamas või mis on neid mõjutamas, et mingisugust sellist asja ei ole, et me istume laua taha ja hakkame tegema mingisuguseid kindlaid protseduure, et see on pigem selline pidev analüüs ja kogu aeg olukorra hindamine ning meie ettevõtte asend selles olukorras, mida me näeme, mis meid ohustab, kus on riskid, mida peaks tegema, mida peaks muutma ja nii edasi.

G: Mhm, kas Teil on mingeid probleemkohti või ebaõnnestumisi tekkinud seoses riskijuhtimisega? Milliseid?

A: Ei ma nii ei oska, kuna ma ütlen, et mingit riskijuhtimist kui sellist protsessi otseselt ei ole, sellepärast ma ei oska väga seda välja tuua praegu, et mis.. Kogu riskijuhtimise juures või üldse kogu ettevõtte tegevuse juhtimise juures on see, et sul peab olema võimalik olema palju informatsiooni, et otsuseid langetada, see puudutab ka siis igasuguseid riske, et neid riske hinnata.. meil on vaja informatsiooni nende riskide kohta ja see on kogu asja alus noh niimoodi, et kui meil ei ole piisavalt informatsiooni, siis me ei oska ka oma olukorda hinnata, nagu oma asendit hinnata, sest siis võivad asjad ebaõnnestuda.

G: Selge, siis ma riskihindamise protsessi kohta ei küsi, jah?

A: Jah, sest riskihindamise protsessiga on meil enam-vähem sama olukord kui eelnevalt räägitud riskijuhtimise koha pealt. Ehk kogu riskihindamise protsess taandub meil informatsiooni valdamisele ja analüüsile. Mida rohkem me infot oma valdkonna kohta omame, seda vähem on ka riske, mida hinnata.

G: Palun kirjeldage oma riskide dokumenteerimist.

A: Aeg-ajalt teeme jah mingit SWOT-analüüsi, aga näiteks eem, mis puudutab eem mingite suuremate investeeringute tegemist, siis eem või on olnud ka mingite no ütleme mingi investeering ka sellesse, et kui me oleme plaaninud mingi ettevõtte ostmist, me oleme samamoodi noh SWOT on nagu see, kus me oleme püüdnud mingi pildi ette saada, aga selle ümber on nagu palju rohkem

Lisa 1 järg

asju, kui ainult see SWOT, nii et aga mingit sellist regulaarset riskide dokumenteerimist meil ei toimu.

G: Ja mis on Teie arvates Eesti Hõõvelliist OÜ suurimaks riskiks?

A: Eks see ikka ole ärikeskkonnast tulenev ja konkurentsist tulenev, et eem see on jällegi, noh, seotud sellega, et kui palju informatsiooni on meie ümbritseva kohta, et õigeid otsuseid vastu võtta, aga kui nüüd võtta niimoodi, et mis riskid võivad olla, kas on mingi poliitiline risk või mingisugune majandusrisk, näiteks majanduskriis või noh mis on seotud ka äriiga, äririskiga, no siis ikkagi äririsk, et see sõltub ärikeskkonnast, konkurentsist ja sellistest asjadest. Ma ei arva praegu, et eem see näiteks puudutaks meie Eesti tööhõivet või näiteks Eesti seadusandlust või midagi sellist.

G: Kuidas Te äririskile reageerite? Kuidas riski maandate?

A: Heh, äririsk, see on nii suur mõiste, see sõltub väga konkreetselt sellest olukorrast, mis risk see on – risk on selles, et toorme hinnad tõusevad või risk on selles, et konkurent tuleb turule, et näiteks noh 2 riski, noh need on nii erinevad asjad, et sõna äririsk, see on nii suur mõiste, ma küsiks, et kui täpsemalt, siis ma oskaks sulle täpsemalt vastata.

G: No näiteks, kui toormega on probleeme?

A: Noh, ongi kõik, nii et tuleb neid riske ennetada, et tarnijate portfelli peab olema piisavalt suur, et riske hajutada, aga teatud olukordades on niimoodi, et need, ütleme nii, et see kaotus tuleb võtta, kuna on näiteks mingi üleüldine hinnatõus või sõltub mingisugusest olukorrast, ongi, et riske tuleb eelnevalt hajutada, siis on kaotused väiksemad, et siis saab laveerida ja siis saab läbirääkimiste teel osade tarnijatega toorme hinna üle diskuteerida. Ehk siis alati leidub keegi tarnijatest, kes on valmis meile tarnima tooret soodsama hinnaga, sest tarnijatel on ka vajalik hoida meiesuguseid kliente, et omi riske maandada.

G: Mis riskid on Teil vähemohtlikumad kui näiteks äririsk?

A: No, ma arvan, et poliitiline risk mingi, et see ei ole nagu mugav ei oleks tegutseda Venemaal või mõnes muus väga ebastabiilses riigis. Tõenäoliselt ka finantsrisk on ka küllaltki suur praegu. Finantsrisk on samuti seotud otsapidi äririskiga, et no näiteks valuutakursside suurt kõikumist, et kui kursid muutuvad kahjulikuks, siis see on ka tegelikult nagu äririsk. Ütleme, et mingid looduskatastroofid ja sellised riskid on ka olemas, et nagu neid ma ei tea rohkem.

Lisa 1 järg

G: Kuidas Te neid vähemohtlikumaid riske maandate või siis vähendate?

A: No neid me ei saagi, ma arvan, kuidagi väga maandada. Vähendada saab küll, näiteks, mis puudutab finantsriske, et siin on olemas ka sellised võimalused valuutakursse siduda, teha pikemaajalisi valuutakursi tehinguid soodsatel hetkedel, et poliitilisi riske.. Lihtsalt ei tohi minna sinna oma tegevusega, kus on riskid suuremad, või noh, see ongi, et milline on sinu riskitaluvus, et vahel võib võtta suuremaid riske, aga selleks peab olema piisavalt rasva kogutud, et pärast kaotusi taluda.

G: Milline on Teie arvates kõige mõistlikum tehnika riskide väljatoomiseks? Enne rääkisite SWOT-ist, aga kas on veel midagi, mida kasutate?

A: Ükskõik, kuidas sa seda nimetad, on see SWOT või ajurünnak. SWOT on asja vormistamine lihtsalt mingil kujul, aga eks ta ikkagi on nagu diskussioon nagu ajurünnak. Ma arvan ikkagi, et kõige mõistlikum on lihtsalt arutelu, punktide kirjapanek - plusse, miinuseid.

G: On Teil veel midagi sellest tehnikast lähemalt rääkida?

A: Ei oska küll nagu midagi rohkem rääkida. Nagu eelpool juba öeldud – kogu riskide teema maandamine on meil ikkagi üles ehitatud informatsiooni valdamisele. Selle koha pealt on loomulikult hea, et meie emafirma asub Eestist väljaspool, sest nemad saavad informatsiooni meist erinevamate allikatest ning vajadusel jagavad infot ka meiega. Tegus ja toimiv koostöö tütarettevõtete ja ka emafirma vahel aitab kindlasti kaasa meie ettevõtte riskide maandamisele.

G: Kas Teil on hetkel planeeritud mingeid muudatusi riskijuhtimises? Milliseid?

A: Ei ole plaanitud. Hetkel on meil olnud riske minimaalselt, kuid kunagi ei tea, millal on vajalik sisse viia muudatusi oma riskijuhtimise alases käitumises. Me peame olema paindlikud, sest elame ja töötame keerulises maailmas.

G: Kui hetkel ei planeerita ettevõtte riskijuhtimises muudatusi, siis kas Teie arvates peaks midagi siiski muutma? Mida?

A: Ma arvan, et eem.. infovahetus on meil piisavalt hea, kuna meil on tütarettevõtted meie põhiturgudel, me räägime väga sagedasti, peaaegu iga päev arutame olukorda ja meil on oma strateegia nõupidamised, öelda, et teha rohkem – see ei ole nagu reaalne. Ma praegu ütleks, et ei

Lisa 1 järg

oska öelda küll, et midagi võiks muuta. Oleme hetkeolukorraga rahul ja nagu öeldakse, et kui mingi asi hästi töötab, ei ole seda mõtet rikkuma hakata.

G: Selge. Mis on Eesti Hõõvelliist OÜ riskijuhtimise strateegiaks? On Teil mingit strateegiat?

A: Ei ole, ei oska küll praegu sõnastada. Kuigi lisan, et riskijuhtimise strateegia on kohe kindlasti olemas meie emafirmal ning vajadusel ei ole seda eriti keeruline Eesti tingimustesse sobitada.

G: Kumb etapp tuleb Teie arvates enne ettevõttes läbi viia – kas riskijuhtimisstrateegia valimine või riskide arvessevõtt ja nende hindamine?

A: Tõenäoliselt peaks ikka strateegia olema enne - noh et oleks näha kuhu välja soovitakse jõuda.

G: Miks?

A: No kõige esimene on see, et mille kohta meil üldse see riskijuhtimise strateegia ja kogu see asi käib, et eem.. et mis asi on see objekt, mille suhtes me seda riskijuhtimise strateegiat rakendame ja selle järgi nagu saaks, kui me teaks, milleks see on – kas see on mingisuguse firma ostmiseks, tehase rajamiseks, et eem.. see vajab kindlasti eraldi riskijuhtimise strateegiat, mis moodi sellele asjale vaadata ja kõigepealt ongi – tuleb oma koht äriiselt ära hinnata ja siis hakata vaatama, kuidas edasi liikuda..

G: Ja viimane, palun sõnastage oma sõnadega riskijuhtimise definitsioon, nii kuidas Teie sellest olete aru saanud.

A: Riskijuhtimine on siis mingi tegevuste kogum, mille eesmärk on riskide kontrolli all hoidmine või riskide minimeerimine ja seeläbi siis tegevuse turvalisuse hoidmine. Ma ütleks niimoodi kuidagi.

G: Suur aitäh Teie aja eest!

Lisa 2. Küsimustiku põhi ettevõtte OÜ Eesti Hõõvelliist töötajatele

Hea vastaja!

Aitäh, et täidate minu, TTÜ ärinduse 3. kursuse tudengi, lõputöö küsimustikku ning aitate sellega bakalaureusetöö: „Riskijuhtimissüsteemi kujundamine ettevõttes“ valmimisele kaasa.

Ettevõtte riskijuhtimise definitsioon: „Ettevõtte riskijuhtimine on protsess, mida mõjutavad ettevõtte nõukogu liikmed, juhatus ja muu personal, mida rakendatakse strateegia koostamisel kogu ettevõtte ulatuses, et välja selgitada potentsiaalsed sündmused, mis võivad mõjutada ettevõtet ning hallata riski oma riskivalmiduse tasemes, et anda piisav kindlustunne seoses organisatsiooni eesmärkide saavutamise.“

1. Teie ametikoht: _____

2. Teie tööstaaž ettevõttes: _____

3. Teie sugu N/M: _____

4. Kas olete varem riskijuhtimisega kokku puutunud?

- Jah
- Ei

5. Millisest allikast/millistest allikatest olete uurinud informatsiooni riskide ning riskijuhtimise kohta? Võib valida mitu varianti.

- Kolleegidelt
- Ettevõtlust ja ettevõtteid tutvustavatest portaalidest
- Ettevõtete kodulehekülgedelt
- Koolitustelt
- Blogidest
- Tuttavatelt
- Ajakirjandusest
- Ei ole uurinud
- Muu: _____

Lisa 2 järg

6. Mis on Teie arvates Eesti Hõõvelliist OÜ-s suurimaks riskiks?

- Tegevusrisk
- Mainerisk
- Finantsrisk
- Aruandlusrisk
- Väliskeskkonna risk
- Äririsk
- Regulaatorne risk
- Muu: _____

7. Kas Teie arvates oleks Eesti Hõõvelliist OÜ-s praeguses riskijuhtimises vaja läbi viia muudatusi?

- Jah
- Ei
- Ei oska vastata

8. Mis on Teie arvates kõige mõistlikum tehnika riskide väljatoomiseks?

- SWOT-analüüs
- Ajurünnak
- Intervjuu
- Otsustuspuu
- Fookusgruppide arutelu
- Stsenaariumi-, süsteemianalüüs
- Enda vigadest õppimine
- Uurimine teiste kogemuste kohta
- Muu: _____

Lisa 2 järg

9. Millist järgnevatest arvate olevat Eesti Hõõvelliist OÜ riskijuhtimisstrateegiaks?

- Kaitsev riskijuhtimisstrateegia (riski mõju kõrvaldamine/riski vältimine)
- Ründav riskijuhtimisstrateegia (võimaluste juhtimine)
- Muu: _____

10. Kumb etapp tuleb Teie arvates ettevõttes enne läbi viia?

- Riskijuhtimisstrateegia valimine
- Riskide arvessevõtmine ning nende hindamine

Aitäh vastamast!