



Jatkuvuudenhallinta liiketoimintaverkostoissa

Jarno Kortesus

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Jatkuvuudenhallinta liiketoimintaverkostoissa

Jarno Korteso
Turvallisuusjohtaminen YAMK
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2020

Jarno Kortesus

Jatkuvuudenhallinta liiketoimintaverkostoissa

Vuosi

2020

Sivumäärä 62

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia liiketoiminnan jatkuvuutta ja toimintavarmuutta nykymuotoisissa liiketoimintaverkostoissa. Tarkoituksena oli selvittää verkostomaisen toimintaympäristön erityispiirteitä jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta ja nostaa esiin mahdollisia hyviä käytäntöjä ja toimintatapoja aihepiiriin liittyen.

Opinnäytetyö toteutettiin Huoltovarmuuskeskuksen toimeksiannosta. Arvioitiin, että opinnäytetyön tuloksia olisi mahdollista hyödyntää huoltovarmuuden kehitystyössä, mikäli keinoja organisaation liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi verkostomaisessa toimintaympäristössä saataisiin selvitettyä.

Opinnäytetyön viitekehys muodostettiin jatkuvuudenhallintaan sekä liiketoimintaverkostoihin ja strategisiin kumppanuuksiin liittyvästä kirjallisuudesta sekä tieteellisistä artikkeleista. Jatkuvuudenhallinnan osalta vuonna 2019 päivitetyllä ISO 22301 -standardilla oli opinnäytetyössä iso merkitys, sillä sen havaittiin edustavan ja kokoavan hyvin yhteen keskeistä teoriaa jatkuvuudenhallinnassa.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusotetta ja tutkimusstrategiaksi valittiin tapaus-tutkimus. Tapaustutkimuksen kannalta keskeinen lähdeaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Tapaustutkimuksen kohteeksi valikoitui kaksi isoa huoltovarmuuden kannalta kriittistä suomalaista yritystä.

Opinnäytetyössä saatiin osittain vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Keskeisenä havaintona oli, ettei jatkuvuudenhallintaa ole juurikaan tutkittu verkostojen näkökulmasta. Kirjallisuudessa ja standardeissa verkostojen näkökulmaa on käsitelty epäsuorasti esimerkiksi sidosryhmien, toimitusketjujen ja ulkoistamisen kautta. Toteutetuilla teemahaastatteluilla saatiin tehtyä vertailua tapaustutkimuksen kohteena olevien yritysten jatkuvuudenhallintaprosesseista suhteessa jatkuvuudenhallinnan teoriaan. Organisaatioiden jatkuvuudenhallinta oli molempien osalta jäsentynyttä ja systemaattista toimintaa. Tunnistettavissa oli esimerkiksi ISO 22301 -standardin elementtejä, vaikka kummankaan organisaation jatkuvuudenhallintajärjestelmä ei suoraan pohjautunut olemassa oleviin standardeihin tai muihin ohjeistuksiin. Sen sijaan haastatteluilla ei saatu tuotettua vastauksia verkostomaisen toimintaympäristön jatkuvuudenhallintaan liittyen, sillä kohdeorganisaatioiden liiketoimintamallit eivät tähän soveltuneet.

Asiasanat: liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta, varautuminen, liiketoimintaverkostot

Jarno Kortesus

Continuity Management in Business Networks

Year 2020

Pages

62

The aim of this thesis was to study business continuity and operational reliability in modern business networks. The purpose was to find out the specific features of the network-like operating environment from the perspective of continuity management and to highlight possible best practices related to the topic.

The thesis was commissioned by the Finnish National Emergency Supply Agency. It was assessed that it would be possible to utilize the results of this thesis in the development of security of supply, if means could be found to ensure the continuity of the organization's business in a network-like operating environment.

The framework for this thesis was formed from the literature related to continuity management and business networks and strategic partnerships. With regard to continuity management, the ISO 22301 standard, updated in 2019, was of great importance in the thesis, as it was found to represent and bring together well the key theory in the area of continuity management.

A qualitative research approach was used in the thesis and a case study was chosen as the research strategy. The key source material for the case study was collected through semi-structured thematic interviews. Two large Finnish companies critical to security of supply were selected for the case study.

The thesis provided partial answers to the research questions. The key finding was that so far there has been little research on continuity management from a business network perspective. In the literature and standards, the network perspective has been addressed indirectly through, for example, stakeholders, supply chains and outsourcing. The thematic interviews carried out a comparison of the continuity management processes of the companies under study in relation to the theory of continuity management. For both, organizational continuity management was a structured and systematic activity. For example, elements of the ISO 22301 standard could be identified, although the continuity management system of both organizations was not directly based on existing standards or other guidelines. On the other hand, the interviews did not produce answers regarding to the continuity management of a network-like operating environment, as the business models of the target organizations were rather based on a traditional stakeholder and supply chain model.

Keywords: business continuity management, preparedness, business networks

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet	7
1.2	Opinnäytetyön rajaukset	8
1.3	Opinnäytetyön kannalta keskeiset käsitteet	8
2	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmälliset ratkaisut.....	10
2.1	Tapaustutkimus.....	11
2.2	Aineiston kerääminen	12
2.2.1	Tutkimushaastattelu.....	12
2.2.2	Haastattelun edut ja haitat	13
2.3	Haastatteluaineiston käsittely ja analysointi	13
2.4	Opinnäytetyön arviointi.....	14
2.4.1	Luotettavuuden arviointi	14
2.4.2	Pätevyyden arviointi.....	14
2.4.3	Eettiset kysymykset.....	15
3	Jatkuvuudenhallinnan tietoperusta	16
3.1	Jatkuvuudenhallinta ja jatkuvuudenhallintajärjestelmä	16
3.1.1	Jatkuvuuden hallinnan hyödyistä.....	19
3.2	Organisaatio ja sen toimintaympäristö.....	20
3.3	Johtajuus ja hallintapolitiikka	20
3.4	Suunnittelu	21
3.4.1	Tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen suunnittelu	21
3.4.2	Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmän muutosten suunnittelu .	22
3.5	Tukitoiminnot.....	22
3.6	Toiminta	23
3.6.1	Liiketoiminnan vaikutusanalyysi ja riskien arviointi	23
3.6.2	Liiketoiminnan jatkuvuuden strategia.....	23
3.6.3	Liiketoiminnan jatkuvuuden suunnitelmat ja menettelyt	25
3.6.4	Harjoittelu- ja testaustoiminta.....	26
3.7	Suorituskyvyn arviointi ja kehittäminen	27
3.7.1	Johdon katsaus	27
3.7.2	Poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet.....	28
4	Verkostot, kumppanuudet ja niihin liittyvä jatkuvuudenhallinta.....	29
4.1	Strategiset liiketoimintaverkostot	30
4.1.1	Kumppanuudet.....	32
4.1.2	Sidosryhmät	35
4.2	Verkoston, kumppanuuksien ja sidosryhmätoiminnan haasteita	37

4.2.1	Sopimukset	40
4.2.2	Verkostot ja kumppanuudet jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta	40
5	Tapaustutkimus	41
5.1	Organisaatioiden verkostot ja tärkeimmät kumppanuudet ja sidosryhmät.....	42
5.2	Organisaation jatkuvuudenhallinta	44
5.3	Verkoston jatkuvuudenhallinta	48
5.4	Koonnos saaduista vastauksista suhteessa haastattelun teemoihin.....	53
6	Johtopäätökset ja pohdinta	54
	Lähteet	57
	Kuviot	60
	Taulukot	60
	Liitteet.....	61

1 Johdanto

2000 -luvun alkupuolella Barabási (2002, 194) arvioi yritysmaailman törmäävän informaattioräjähdykseen ja ennen näkemättömän nopeasti muuttuviin markkinoihin. Tämä johtaisi kasvaneeseen joustavuuden tarpeeseen sekä uudenlaiseen järjestäytymiseen, joka ilmenee verkko- ja verkosto-organisaatioiden kasvuna. Toisaalta liiketoimintaan liittyvillä verkostoilla on myös tutkimuksen valossa merkittävä rooli kärkiyritysten valitsemisessa strategioissa, sillä strategiaan tavoitteisiin pyritään usein verkostosuhteiden avulla (Vuorinen 2005, 271). Lieneekin turvalista olettaa, että nämä uuden järjestäytymisen muodot sisältävät mahdollisuuksien lisäksi myös riskejä ja näin aiheuttavat tarpeen kehittää liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaa vastaamaan verkostoitumisen haasteisiin.

Tämä opinnäytetyö syntyi yhtäältä toimeksiannosta, toisaalta myös aiheen ajankohtaisuudesta ja opinnäytetyön tekijän kiinnostuksesta aihepiiriä kohtaan. Tätä johdantoa kirjoittasani Suomi eli COVID-19-viruspandemian vuoksi poikkeusoloissa ensimmäistä kertaa sitten sota-ajan. Niinpä keväällä 2020 liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta on, mikäli mahdollista, aiheena entistäkin ajankohtaisempi.

1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet

Opinnäytetyön aiheena on liiketoimintaverkostojen jatkuvuudenhallinta. Tavoitteena on tutkia, miten liiketoiminnan jatkuvuutta ja toimintavarmuutta nykymuotoisissa toimintaympäristöissä, joihin liittyy vahva verkostoituneisuus ja sopimusperusteiset vastuut, voidaan pyrkiä kehittämään ja ylläpitämään. Tarkoituksena on lisäksi selvittää, mitä erityispiirteitä liittyy verkostoimaisiin toimintaympäristöihin organisaation liiketoiminnan jatkuvuuden näkökulmasta. Pyrkimyksenä on myös nostaa esiin hyviä jatkuvuudenhallinnan käytäntöjä ja toimintatapoja.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Miten tapaustutkimuksen kohteena olevat yritykset kokevat jatkuvuuden hallinnan toimintaympäristöissä, joihin liittyy verkottuneisuus ja sopimusperusteiset kumppanuudet?
- Miten tapaustutkimuksen kohteena olevat yritykset ovat toteuttaneet jatkuvuudenhallintatoimenpiteet suhteessa jatkuvuudenhallinnan yleiseen teoriapohjaan?

Opinnäytetyön aihetta ehdotettiin Huoltovarmuuskeskuksen toimesta. Tapaustutkimuksen kohdeyritykset löydettiin Huoltovarmuuskeskuksen avustuksella hyödyntämällä Huoltovarmuuskeskuksen yhteydessä toimivia huoltovarmuuspooleja.

1.2 Opinnäytetyön rajaukset

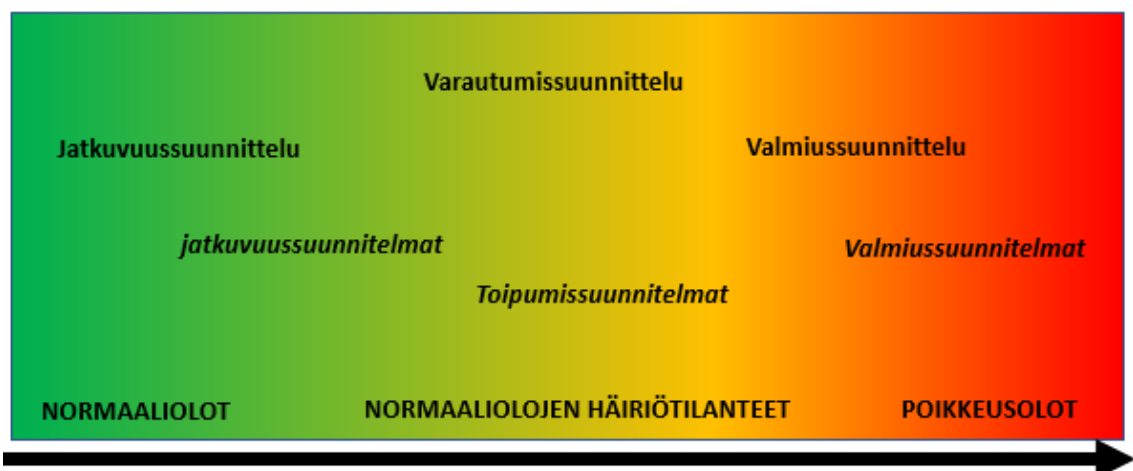
Opinnäytetyössä keskitytään yksityisen sektorin normaaliolojen liiketoiminnan jatkuvuudenhallintaan, eikä siihen sisällytetä julkisen tai kolmannen sektorin, valmiussuunnittelun tai poikkeusolojen toiminnan näkökulmia. Tässä opinnäytetyössä ei myöskään käsitellä valmiuslain mukaista varautumisvelvoitetta tai siihen liittyviä toimintoja. Valmiussuunnittelua ja poikkeusoloja käsitellään suoranaisesti ainoastaan eroteltaessa näiden käsitteiden merkityksellisiä eroja.

Opinnäytetyössä on tarkoituksenmukaista tarkastella jatkuvuudenhallinnan yleistä tietoperustaa sekä liiketoimintaverkostojen rakentumisen teorioita. Vaikka opinnäytetyössä sivutaan myös riskienhallinnan tietoperustaa, se tehdään vain tapauksissa, jolloin sillä on yhteys jatkuvuudenhallinnan toimintoihin.

Tapaustutkimuksen osalta keskitytään kahden kohdeyrityksen edustajien näkemyksiin jatkuvuudenhallinnasta.

1.3 Opinnäytetyön kannalta keskeiset käsitteet

Jatkuvuudella, varautumisella ja valmiudella voidaan nähdä olevan käsitteellisiä eroavaisuuksia vaikka niiden perusmekanismit ovatkin hyvin samankaltaisia. Käsitteitä voidaan jäsentää tarkastelmalla niitä liiketoiminnan tai yhteiskunnan turvallisuuden näkökulmasta sekä arvioida niiden suhdetta vallitseviin olosuhteisiin (normaali- ja poikkeusolot). Keskeiset käsitteet kuvataan tarkemmin tässä osiossa. Alla on esitetty jatkuvuuteen, varautumiseen ja valmiuteen liittyvien käsitteiden suhdetta yhteiskunnassa vallitseviin olosuhteisiin.



Kuva 1: Termien suhde vallitseviin olosuhteisiin nähden (mukaillen livari & Laaksonen 2009)

Kuvassa 1 värit edustavat yhteiskunnan tilaa. Jatkuvuuteen liittyvät toiminnot ovat vahvasti normaaliolojen toimintaa, joilla pyritään vastaamaan normaaliolojen häiriötilanteisiin. Valmiuteen liittyvässä käsitteistössä siirrytään lähemmäksi poikkeusolojen omaisia olosuhteita.

Häiriötilanteella tarkoitetaan yleensä sellaista merkittävää tapahtumaa tai häiriötä, joka voi johtaa toimintakyvyn alenemiseen tai toiminnan keskeytykseen (Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä 2016, 25 - 26). Häiriötilanteella voi olla myös laajempaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Yhteiskunnan turvallisuusstrategiassa (2017, 97) häiriötilanne määritellään yhteiskunnan elintärkeitä toimintoja tai strategisten tehtävien toteuttamista vaarantavaksi uhkaksi tai tapahtumaksi. Häiriötilanteella voi olla samanaikaisia vaikutuksia molemmissa ulottuvuuksissa. Esimerkiksi vakavat luonnononnettomuudet tai virusepidemiat voivat aiheuttaa yrityksille toiminnan keskeytysriskin konkretisoitumisen ja samalla vaikuttaa laajamittaisesti yhteiskunnallisiin toimintoihin. Häiriötilanne voi olla paikallinen tai alueellinen ja tapahtua niin normaali- kuin poikkeusoloissakin (Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2017, 97).

Jatkuvuus on organisaation kykyä jatkaa toimintaansa (esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden toimittaminen) häiriötilanteen jälkeen ennalta määritellyllä, hyväksytyllä tasolla. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 9.)

Jatkuvuudenhallinnalla tarkoitetaan organisaation prosessia, jolla tunnistetaan uhkia ja arvioidaan niiden vaikutuksia. Yleensä jatkuvuudenhallinta on omaehtoista normaalioloissa tapahtuvaa toimintaa, jossa luodaan toimintatapoja häiriötilanteisiin vastaamiseksi. (Sanastokeskus TSK 2016.)

Jatkuvuuden hallintajärjestelmä on organisaation yleisen hallintajärjestelmän osa, jolla laaditaan, toteutetaan, käytetään, seurataan, katselmoidaan, ylläpidetään ja parannetaan liiketoiminnan jatkuvuutta. (Suomen Standardisoimisliitto 2014, 9.)

Jatkuvuussuunnittelu koostuu toimista, joilla pyritään pienentämään ja lyhentämään toimintaa haittaavien tapahtumien vaikutusta ja kestoja (Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä 2016, 24).

Jatkuvuussuunnitelma on jatkuvuudenhallinnan tueksi laadittava suunnitelma, joka sisältää tarvittavat dokumentoidut menettelyt, jotka häiriötilanteen jälkeen ohjaavat organisaatiota reagoimaan, palautumaan, jatkamaan ja palauttamaan ennalta määritellylle toimintatasolle (Sanastokeskus TSK 2017, 53; Suomen Standardisoimisliitto 2019, 9.)

Liiketoiminnan vaikutusanalyysillä (BIA, business impact analysis) tarkoitetaan prosessia, jossa analysoidaan organisaation toimintoja ja liiketoiminnan mahdollisen häiriön vaikutusta niihin. Analyysi toimii toiminnan jatkuvuutta uhkaavien riskien arvioinnin perustana. (Suomen Standardisoimisliitto 2014, 9; Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä 2016, 24.)

Normaalioloilla tarkoitetaan yhteiskunnan pääsääntöistä tilaa (Sanastokeskus TSK 2017, 60).

Palautumisaikatavoite (RTO, recovery time objective) liittyy tavoitellun toipumisajan määrittelyyn. Se häiriötilanteen jälkeinen ajanjakso, jonka kuluessa resurssien on palaututtava sekä tuotteen, palvelun tuotannon tai toiminnon on käynnistytävä uudelleen. (Suomen Standardisoimisliitto 2014, 14; Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä 2016, 25.)

Poikkeusoloilla tarkoitetaan valmiuslaissa tarkoitettua yhteiskunnan tilaa, jossa on paljon tai vakavia häiriöitä, eikä niiden hallitseminen ole mahdollista viranomaisten normaaliolojen toimivaltuuksilla. Valtioneuvosto yhdessä tasavallan presidentin kanssa voi todeta yhteiskunnassa vallitsevan poikkeusolot. (Sanastokeskus TSK 2017, 60.)

Valmius on tila, jossa organisaatio kykenee vastaamaan erilaisiin uhkiin. Valmius saavutetaan varautumisen tuloksena. (Sanastokeskus TSK 2017, 38.)

Valmiussuunnittelun tavoitteena on varmistaa toimintojen jatkuminen häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Termi on voimakkaasti kytköksissä poikkeusoloihin liittyvään suunnitteluun, sillä esimerkiksi valmiuslaki (1552/2011) velvoittaa viranomaisia varautumaan valmiussuunnittelun avulla. (Sanastokeskus TSK 2017, 38.)

Valmiussuunnitelma syntyy valmiussuunnittelun tuloksena (Sanastokeskus TSK 2017, 53).

Varautumisella pyritään varmistamaan tehtävien ja toimintojen mahdollisimman häiriötön suorittaminen. varautumiseen liittyviä toimenpiteitä ovat muun muassa riskien arviointi sekä jatkuvuuteen ja valmiuteen liittyvät toiminnot. (Sanastokeskus TSK 2017, 36; Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä 2016, 22).

2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmälliset ratkaisut

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen. Niin sanotun todellisen elämän kuvaaminen on laadullisen, eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta. Kvalitatiivisen tutkimuksen perusteita ovat tiedonhankinnan kokonaisvaltaisuus, suosiminen ihmistä tiedon keruun välineenä, pyrkimys induktiiviseen analyysiin, laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa, tarkoituksenmukaisen kohdejoukon valinta, tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä, sekä tapauksen käsitteleminen ainutlaatuisena ilmiönä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 160-164.)

Valitsin lähestymistavakseni laadullisen tutkimusotteen, sillä se soveltuu mielestäni määrällistä tutkimusotetta paremmin opinnäytetyöni peruslähtökohdaksi. Metsämuuronen (2006, 88) käyttää Syrjälän (1994) perusteluita määrittäessään sitä, milloin kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu tutkimukseen erityisen hyvin. Hänen mukaansa on edullista käyttää kvalitatiivista

otetta silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien tai yksittäisten toimijoiden yksityiskohdaisista rakenteista, halutaan tutkia luonnollisia tilanteita ja pyritään saamaan tietoa tiettyjen ilmiöiden syy-seuraussuhteista.

2.1 Tapaustutkimus

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Hirsjärven ym. (2010, 134-135) mukaan tapaustutkimukselle yleisiä piirteitä ovat yksittäisen tapauksen, tilanteen tai joukon valinta tarkastelun kohteeksi. Yleisesti ottaen tapaustutkimuksen tavoitteena on ilmiöiden kuvaaminen, kiinnostuksen kohteena ovat prosessit ja yksittäistapausta tutkitaan luonnollisissa tilanteissa yhteydessä ympäristöönsä. Tapaustutkimuksessa aineiston kerääminen toteutetaan käyttämällä useita menetelmiä, kuten esimerkiksi havainnoimalla, haastatteluilla ja dokumenttien tutkimisella. (Hirsjärvi ym. 2010, 134-135.)

Metsämuuronen (2006, 90) mukailee Yinin (1983) ajatusta siitä, että tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii ihmistä tai tapahtumaa monipuolisina menetelmin. Tapaustutkimus ei lähtökohtaisesti ole luonteeltaan yleistävää, mutta on mahdollista, että tutkija löytää yksilöitä yhdistäviä tekijöitä. Vaikka tapaustutkimus periaatteessa siis sallii yleistykset, on kuitenkin epistemologisesti kysyttävä, mitä voidaan oppia yhdestä yksittäisestä tapauksesta. Metsämuuronen (2006, 91-92) on koonnut tähän kysymykseen liittyen kolme keskeistä näkökulmaa:

- Yleistämistä tärkeämpää on optimoida yhden tapauksen ymmärtäminen (Stake 2000, 36)
- Yksittäisellä tapauksella voidaan pyrkiä analysoimaan syvällisesti ja intensiivisesti moni-ilmeistäkin ilmiötä (Cohen & Manion 1995, 106-107)
- Tapaustutkija havainnoi sekä sitä, mikä on yhteistä ja toisaalta sitä, mikä on erityislaatuista ja uniikkia tapauksessa (Stake 2000)

Miksi valitsin tapaustutkimuksen lähestymistavakseni? Mielenkiintoisesti Metsämuuronen (2006, 92) väittää lähes kaiken kvalitatiivisen tutkimuksen olevan tapaustutkimusta. Jos näin on, valintani selittyy ainakin osittain kvalitatiivisen tutkimusotteen kautta. Ja kuten aiemmin olen esittänyt, tapaustutkimus on hyvä vaihtoehto silloin, kun halutaan ymmärtää syvällisesti ilmiötä tai prosessia. Lisäksi tapaustutkimuksen avulla on mahdollista luoda kehittämisideoita ja ratkaisuehdotuksia, vaikka puhtaassa tapaustutkimuksessa ei varsinaisesti olekaan tarkoitus luoda tai kehittää mitään uutta (Ojasalo ym. 2014, 37).

2.2 Aineiston kerääminen

Tässä opinnäytetyössä aineistoa pyrittiin keräämään useammalla menetelmällä. Ensinnäkin opinnäytetyön viitekehysten muodostamiseksi oli perehdyttävä jo olemassa olevaan tutkimustietoon. Tarkoituksena oli koota yhteen yleinen varautumiseen ja jatkuvuuden hallintaan liittyvä teoriaa keskeisine käsitteineen hyödyntämällä kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita, valtiohallinnon julkaisemia ohjeita ja strategioita sekä turvallisuusalan yleisiä standardeja.

Varsinaisen tapaustutkimuksen osalta alkuperäisenä pyrkimyksenä oli valikoida soveltuva tutkimusjoukko tarkastelun kohteeksi. Tavoitteena oli saada opinnäytetyön kohteeksi kolme suomalaista pörssiyhtiötä hyödyntämällä Huoltovarmuuskeskuksen verkostoa. Kuitenkin tiedonkeruuvaiheessa, keväällä 2020, COVID-19-pandemia muutti paitsi monen suomalaisen yrityksen toimintoja, myös tämän opinnäytetyön prosessia. Ymmärrettävästi Huoltovarmuuskeskus yhdessä yritysverkoston kanssa keskittyi vastaamaan pandemian aiheuttamaan tilanteeseen. Tästä syystä meni useampi kuukausi, ennen kuin sain vastauksia haastattelupyyntöihini. Viimein mukaan lähti kaksi organisaatiota.

2.2.1 Tutkimushaastattelu

Yksi tieteellisen tiedonhankinnan perusmuodoista on haastattelu. Parhaimmillaan haastattelu on menetelmänä joustava sekä monikäyttöinen, ja sitä käyttämällä on mahdollista kerätä varsin syvällistäkin tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11). Haastattelu on mahdollista toteuttaa usealla eri tavalla. Haastattelulajeja ovat esimerkiksi lomakehaastattelu, strukturoimaton haastattelu sekä puolistrukturoitu haastattelu, jota Hirsjärvi & Hurme (2000, 47) kutsuvat teemahaastatteluksi. Lomakehaastattelussa haastattelu tapahtuu lomakkeen avulla ja väitteiden ja kysymysten muoto sekä niiden esittämisjärjestys on ennalta määritelty. Strukturoimattomassa haastattelussa taasen käytetään avoimia kysymyksiä ja haastattelu muistuttaa hyvin paljon tavallista keskustelua. Puolistrukturoitu teemahaastattelu eroaa muista haastattelulajeista siinä, että jotkin näkökohdat ovat lukkoon lyödyt, mutta haastattelussa annetaan tilaa vastaajan omille sanoille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 44-47.)

Omassa opinnäytetyössäni päädyin käyttämään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelu menetelmänä, sen eri muodoissaan, on Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 34) mukaan yksi käytetyimmistä tiedonkeruumuodoista, mutta haastattelujen ongelmallisuudet tiedonkeruussa eivät yleensä näy tutkimusraportoinnissa. Arvioitaessa haastattelun soveltuvuutta tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, lienee järkevää pohtia haastattelumenetelmään liittyviä etuja ja haittoja.

2.2.2 Haastattelun edut ja haitat

Haastattelua tiedonkeruumenetelmänä puoltaa se, että sen avulla ihminen on mahdollista nähdä tutkimuksessa subjektina. Haastattelun avulla on mahdollista syventää tai selventää saatuja vastauksia ja sen avulla on mahdollista tutkia luottamuksellisia tai arkaluontoisia asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Alasuutarin (1999, 149) mukaan teemahaastatteluun perustuvissa tutkimuksissa vastaaja yrittää muodostaa summittaisen käsityksen siitä, mihin haastattelulla pyritään ja mitkä asiat ovat siihen liittyen oleellisia. Vastaaja joutuu siis muodostamaan oman tulkintansa haastattelutilanteessa haastattelun tarkoitusperistä ja käsiteltävistä teemoista. Teemahaastattelu ei ole menetelmänä kaikista helpoin ja ongelmattomin. Ensinnäkin haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta. Haastattelu on myös varsin aikaa vievää ja haastattelusta aiheutuu aina kustannuksia. Haastattelun katsotaan sisältävän monia virhelähteitä, jotka saattavat johtua esimerkiksi haastateltavan taipumuksesta antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Lisäksi on huomioitava, ettei valmista mallia ole yleensä tarjolla, joten aineiston analysointi, tulkinta ja raportointi saattaa olla ongelmallista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelulla on siis omat etunsa ja haittansa. Haastattelun avulla minun on kuitenkin mahdollista antaa tutkittavien organisaatioiden äänen kuulua ja lisäksi haastattelutilanteessa on mahdollisuus selventää tai tarkentaa asioita, esittää lisäkysymyksiä tai vaatia perusteluita.

2.3 Haastatteluaineiston käsittely ja analysointi

Kaikki haastattelut tallennettiin jatkokäsittelyn helpottamiseksi. Ennen haastattelua pyydettiin haastateltavien suostumus tallentamiselle. Haastattelumateriaali litteroitiin tekstimuotoon yhdessä haastattelijan puheenvuorojen kanssa. Litterointi tehtiin lähes sanatarkasti, jotta tallenteiden kuunteluun ei tarvitsisi enää jälkikäteen palata. Litteroinnin yhteydessä vastaajat ja heidän edustamat organisaatiot anonymisoitiin. Tässä yhteydessä oli tehtävä myös arviointia siitä, onko vastaajaa mahdollista tunnistaa vastausten perusteella. Tätä riskiä pyrittiin minimoimaan poistamalla haastatteluista tunnistamisen mahdollisia osuuksia tai muokkaamalla vastauksia tarpeellisin osin.

Saadut vastaukset järjestettiin teemoittain, jotta vastauksista muodostuvan kokonaisuuden hahmottaminen helpottuisi. Työkaluna käytettiin vastaajille etukäteen lähetettyä haastattelun teemat sisältävää haastattelurunkoa. Teemoittain järjestämisen avulla oli mahdollista verrata vastaajilta kerättyä informaatiota toisiinsa sekä havainnoida saatuja vastauksia suhteessa aiemmin kerättyyn teoriapohjaan. Haastatteluaiheet on esitetty opinnäytetyön liitteenä.

2.4 Opinnäytetyön arviointi

Työelämään liittyvää tutkimushanketta, kuten vaikkapa opinnäytetyötä, arvioidaan useiden tahojen toimesta, eri näkökulmista ja eri ehdoilla (Vilka 2015, 188). Arvioitsijoina toimivat tämän opinnäytetyön osalta ainakin itse opinnäytetyön tekijä, opinnäytetyöohjaaja, opinnäytetyön tilaaja ja mahdollisesti myös tutkimuskohteena olleiden organisaatioiden edustajat. Vilkan (2015, 188) mukaan tehtyä työtä arvioidaan vakiintuneen käytännön mukaisesti arvioimalla opinnäytetyön tai tutkimuksen luotettavuutta (reliabiliteetti) ja pätevyyttä (validiteetti). Luotettavuudella tarkoitetaan tulosten toistettavuutta ja pätevyydellä viitataan tutkimusmenetelmän kykyyn mitata juuri sitä, mitä on tarkoituksenakin mitata (Hirsjärvi ym. 2010, 231). Luotettavuutta ja pätevyyttä kuitenkin tarkastellaan laadullisessa ja määrällisessä tutkimusotteessa eri tavoin (Anttila 2000, 407).

2.4.1 Luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan tarkastelemalla tutkimusaineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta (Anttila 2000, 408). Tämän arvioimiseksi tulee kyetä antamaan tutkimuksen lukijalle mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä ja tarvittaessa kritisoida sitä. Raportti on kirjoitettava sellaiseen muotoon, että sen pohjalta voidaan pitää uskottavana, että esitettyihin tulkintoihin on päädytty kuvatulla tavalla. (Anttila 2000, 48.)

Yksi keino parantaa opinnäytetyön luotettavuutta on työn laadun tarkkaileminen jo aineistoa kerätessä. Tätä edesauttaa esimerkiksi hyvän haastattelurungon luominen. Suotavaa on myös etukäteen pohtia, miten valittuja teemoja voi syventää lisäkysymysten avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184.)

Pyrin noudattamaan Hirsjärven ja Hurmeen ohjeistusta luomalla haastattelurungon käsiteltävistä teemoista ja lähettämällä sen etukäteen haastateltaville. Opinnäytetyön tuloksiin on kuitenkin suhtauduttava tietyin varauksin. Ensinnäkin, kohdeorganisaatioiden jatkuvuudenhallintaa oli mahdollista tutkia vain etähaastatteluiden avulla. Toisekseen oli havaittavissa, ettei haastateltavat olleet ehtineet etukäteen perehtyä käsiteltäviin teemoihin. Minulla, samoin kuin haastateltavillakin, oli kuitenkin vielä jälkikäteen mahdollisuus palata asiakokonaisuuksiin sähköpostitse.

2.4.2 Pätevyyden arviointi

Pätevyyden arviointi liittyy kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohderyhmän paikantamiseen, tutkimusasetelman onnistuneeseen rakentamiseen sekä tutkimuksen aikana syntyneen tulkinnan paikkaansa pitävyyteen (Anttila 2000, 407-408).

Anttilan (2000, 408) mielestä on tärkeää pätevyiden kannalta, että tutkija pystyy arvioimaan tulkintojensa pätevyyttä yhteiskunnallisessa todellisuudessa. Tällä hän tarkoittaa tutkimuksessa tehtyjen tulkintojen yleistettävyyttä. Alasuutari (1999, 235) puolestaan on sitä mieltä, että tällainen ajattelu pitää sisällään toisinaan virheellisen esiolettamuksen siitä, että tutkimustuloksen tulisi päteä muuhunkin kuin tutkittuun tapaukseen. Yleistettävyyssongelmaa poh-tiessaan Vilka (2015, 195 -196) taasen tukeutuu Varton (1992) ajatukseen, jonka mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset on asetettava tutkimuksen rajauksena toimivaan sosiaali-seen ja kulttuuriseen kokonaisuuteen.

Tämän opinnäytetyön pätevyyttä arvioitaessa on huomioitava erityisesti organisaatioiden va-lintaan liittyneet kohderyhmän paikantamisen ja tutkimusasetelman rakentamisen haasteet. Kohdeorganisaatiot edustivat liiketoimintamuotoja, jossa verkostot perustuvat perinteisem-pään sidosryhmäajatteluun. Näin ollen pidemmälle viedyt verkostomaiset toimintamallit ja syvällisemmät kumppanuudet jäivät tässä työssä käsittelemättä. Opinnäytetyön tulokset ovat laajemmin yleistettävissä tietoperustasta tehdyn pohdinnan osalta. Sen sijaan tapaustutki-muksen osalta tapaustutkimuksen yleisen luonteen vuoksi ei tulosten yleistäminen ole tarkoi-tuksenmukaista.

2.4.3 Eettiset kysymykset

Noudattamalla hyviä tieteellisiä menettelytapoja voidaan varmentaa tutkimuksen luotetta-vuus ja uskottavuus. Kuula (2006, 34) mukailee tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeis-tusta (2000) määritellään hyviä tieteellisiä menettelytapoja. Hänen mukaansa hyvä tie-teellinen käytäntö pitää sisällään esimerkiksi tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattamisen, tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisten ja eettisesti kestävien menetel-mien soveltamisen ja muiden tutkijoiden työn ja saavutusten huomioimisen. Lisäksi tutkijan asema ja mahdolliset rahoituslähteet ja sidonnaisuudet tulee olla dokumentoitu. (Kuula 2006, 34-35.)

Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt ovat tyypillisesti työelämälähtöisiä kehittämistöitä. Oja-salo, Moilanen & Ritalahti (2014, 48) toteavatkin, että tämän kaltaisessa työskentelyssä yhdis-tyvät tutkimuseettiikka ja yritysmaailman eettiset säännöt. Kehittämistyötä suunniteltaessa tu-lisi erityisesti pohtia sitä, kenen ehdoilla tehtävä valitaan ja miksi siihen ylipäätään ollaan ryhtymässä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48-49).

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät eettiset kysymykset liittyvät tutkittavien kohteiden infor-mointiin ja anonymisointiin. Kuula (2006, 101) mainitseekin, että tutkittavien informointi vai-kuttaa jo tutkittavien kohteiden osallistumishalukkuuteen ja aineiston käyttöikänsä. Hänen mukaansa tutkimukseen osallistuvalla tulee olla tutkimuksen tekijän yhteystiedot kirjallisesti saatavilla ja hänelle tulee olla selvennetty aineistonkeruun tapa. Tutkittavien motivoimiseksi on hyvä selventää myös tutkimuksen tavoitteet. (Kuula 2006, 101.)

Pyrin huomioimaan eettiset näkökulmat työskentelyssäni mahdollisemman hyvin. Lähestyin kohdeorganisaatioita sähköpostitse minulle osoitettujen yhteyshenkilöiden kautta. Sähköpostissa kuvasin mahdollisimman tarkasti opinnäytetyöni aiheen sekä siinä käytettävät menetelmät ja tietojenkäsittelytavan. Tarjosin myös haastateltaville mahdollisuuden perehtyä etukäteen käsiteltäviin teemoihin lähettämällä haastattelurungon sähköpostitse. Haastatteluvaiheessa pyysin vielä erikseen tallennuslupaa ennen tallennuksen aloittamista

3 Jatkuvuudenhallinnan tietoperusta

Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan katsotaan saaneen alkunsa katastrofien hallintasuunnitelmista (DRP, disaster recovery plan), kehittyen ajan myötä valmiussuunnitelmista strategisemman taso jatkuvuussuunnitteluksi. Nykyaikaisen jatkuvuudenhallinnan juuret ovat syvällä yleisessä riskienhallinnassa sekä IT-järjestelmiin liittyvässä jatkuvuudenhallinnassa, josta se levittäytyi organisaation muihin toimintoihin yhdessä teknologisen riippuvuuden lisääntymisen myötä. (Elliot, Swartz & Herbane 2010, 1).

Toisaalta informaatioteknologian ja jatkuvuudenhallinnan välinen yhteys on nykypäivänä havaittavissa myös toisella tapaa. Niemimaa ym. (2019, 213) mukaan nopea teknologinen muutos yhdessä uusien innovatiivisten liiketoimintamuotojen kanssa on luonut vakavan uhkan organisaatioiden jatkuvuudelle.

Tässä luvussa käsitellään jatkuvuudenhallinnan yleistä tietoperustaa. Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnasta on julkaistu lukuisia oppikirjoja, hyviä käytäntöjä ja standardeja. Niiden keskeinen sisältö on kuitenkin varsin pitkälti yhteneväistä (Bakar, Yaacob & Udin 2015, 131). Niinpä tämän luvun tietoperustan runkona toimii vuonna 2019 päivitetty versio ISO 22301 -standardista. Standardi on kehittynyt alun perin vuonna 2006 julkaistun British Standards Institutionin BS 25999 -standardin pohjalta. ISO 22301 onkin varsin laajasti levinnyt jatkuvuudenhallintaan liittyvä kansainvälinen standardi, jolla on pitkäikäinen kehityshistoria. Opinnäytetyön tietoperustan runkoa on täydennetty muulla lähdemateriaalilla soveltuvin osin.

3.1 Jatkuvuudenhallinta ja jatkuvuudenhallintajärjestelmä

Liiketoiminnan jatkuvuutta ei voida turvata yksittäisillä ratkaisuilla tai palveluilla. Jatkuvuudenhallinnan sekä siihen liittyvien standardien ja menettelytapojen kehittyminen sekä jatkuvuudenhallinnan painopistemuutokset toimivat tästä todisteena. (Kyrölä 2010, 122.)

Jatkuvuudenhallinta tulisikin käsittää laajemmaksi kokonaisuudeksi, jossa on toisiinsa liittyviä prosesseja. Esimerkiksi Kyrölä (2010, 122) on muotoillut organisaation jatkuvuudenhallinnan kuusikohtaiseksi ohjelmaksi, jolla tavoitellaan yksinkertaista organisaation häiriönhallintakykyä.



Kuvio 1: Jatkuvuudenhallintaohjelma Kyrölään (2010) mukaan

Kyrölään mallissa häiriönhallintakyvyn saavuttamien ja häiriötilanteisiin ennalta varautuminen ovat jatkuvuudenhallinnan peruslähtökohtia (kuviot 1). Jatkuvuudenhallinnan perustana toimii organisaation johdon määrittämä hallintapolitiikka sekä organisaation liiketoiminnan ja siihen kohdistuvien riskien syvälinen ymmärtäminen.

Organisaation jatkuvuudenhallinnan prosessit voidaan ymmärtää myös hallintajärjestelmän avulla. Suomen Standardisoimisliiton vuonna 2019 julkaisemaa päivitettyä ISO 22301 -standardia voidaan pitää yhdenlaisena liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän viitekehyyksenä. Liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmän tarkoituksena on rakentaa organisaation yleistä kykyä jatkaa toimintaa häiriöiden aikana valmistelemalla, tuottamalla ja ylläpitämällä siihen liittyviä valmiuksia ja suorituskykyjä.

Suomen Standardisoimisliiton (2019, 5) mukainen liiketoiminnan hallintajärjestelmä (muiden hallintajärjestelmien tavoin) koostuu:

- a) hallintapolitiikasta ja toimintaperiaatteista
- b) pätevistä henkilöstöstä, joille on määritetty selkeät vastualueet
- c) hallintaprosesseista, jotka liittyvät
 - a. hallintapolitiikkaan
 - b. suunnitteluun
 - c. järjestelmän toteutukseen ja toimintaan
 - d. suorituskyvyn arviointiin

- e. johdon katselmukseen
 - f. jatkuvaan kehittämiseen
- d) dokumentoidusta tiedosta, joka tukee operatiivista ohjausta ja mahdollistaa suorituksen arvioinnin

Kuten alla oleva taulukosta (taulukko 1) voidaan todeta, viitekehys vastaa hyvin tarkasti edeltäjänsä BS 25999 -standardin jaottelua.

ISO 22301 (2019)
<ul style="list-style-type: none"> • hallintapolitiikka ja toimintaperiaatteet • pätevä henkilöstö, joille on määritetty selkeät vastualueet • hallintaprosessit, jotka liittyvät: <ul style="list-style-type: none"> - hallintapolitiikkaan - suunnitteluun - järjestelmän toteutukseen ja toimintaan - suorituskyvyn arviointiin - johdon katselmukseen - jatkuvaan kehittämiseen • dokumentoitu tieto, joka tukee operatiivista ohjausta ja mahdollistaa suorituksen arvioinnin
BS 25999 (2007)
<ul style="list-style-type: none"> • politiikka • vastuuhenkilöt • Johtamisprosessit, jotka liittyvät: <ul style="list-style-type: none"> - politiikkaan - suunnitteluun - implementointiin ja toimintaan - suorituksen arviointiin - johdon katselmukseen - toiminnan kehittämiseen • dokumentointi auditoinnin pohjaksi • liiketoiminnan hallintaan liittyvät erityiset prosessit, kuten liiketoiminnan vaikutusanalyysi ja liiketoiminnan jatkuvuus suunnitelman kehittäminen • ja liiketoiminnan jatkuvuus suunnitelman kehittäminen.

Taulukko 1: ISO 22301 ja BS 25999 jatkuvuudenhallintajärjestelmän osat

Tästä voitaneen päätellä ainakin se, että standardin käsitys jatkuvuudenhallintajärjestelmästä on melko lailla vakiintunut, eikä viime vuosikymmenellä ole tapahtunut sellaisia muutoksia, joilla olisi ollut vaikutuksia standardissa esitettyyn käsitykseen hallintajärjestelmän osista.

Liiketoiminnan hallintajärjestelmän keskiössä on organisaation omien tarpeiden ymmärtäminen. Tämän lisäksi korostuu hallintajärjestelmään liittyvien poliitikoiden ja tavoitteiden tärkeyden ymmärtäminen, hallintajärjestelmään kuuluvien kykyjen, prosessien sekä vasteiden ylläpito ja hyödyntäminen organisaation toipumiskyvyn varmistamiseksi sekä hallintajärjestelmän tilan ja tehokkuuden jatkuva seuranta. Hallintajärjestelmän kehittämisen tulisi perustua laadullisiin ja määrällisiin mittareihin. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 5.)

Graham ja Kaye (2006, 9) puolestaan korostavat riskipohjaista lähestymistapaa liiketoiminnan jatkuvuuden hallintaan. Liiketoiminnan jatkuvuuden hallinnan tulisi nojata organisaation riskienhallintakehykseen ja sovittava jokaiseen osaan, jota organisaatio saattaa tarvita riskienhallintaan, niin sisäisen kuin ulkoisenkin toimintaympäristön osalta koko yrityksen laajuisena mekanismina. (Graham & Kaye 2006, 9.)

Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmän laajuus määritetään määrittämällä sille rajaukset ja soveltamisala. Laajuutta määriteltessä organisaation on pohdittava tehtävänsä, tavoitteitaan sekä sisäisiä ja ulkoisia veloitteitaan huomioiden organisaation rakenne ja toimintaympäristö. Organisaation tulisi määrittää hallintajärjestelmään sisällytettävät organisaation osat (ottaen huomioon organisaation fyysinen sijainti, koko, luonne ja kompleksisuus) sekä tuotteet ja palvelut. Organisaatio on myös selostettava ja dokumentoitava ne osuudet, joita ei sisällytetä jatkuvuuden hallintajärjestelmään. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 14.)

3.1.1 Jatkuvuuden hallinnan hyödyistä

Tarve jatkuvuudenhallinnalle saattaa nousta paitsi organisaatiosta itsestään, myös ulkoa käsin. Toiveita tai vaatimuksia jatkuvuudenhallinnalle saattavat esittää esimerkiksi asiakkaat, vakuutusyhtiöt tai julkinen sektori (Elliot ym. 2010, 123). Voidaan todeta, että organisaation jatkuvuudenhallinnan taustalla on joskus velvoite tai suoranainen pakko. Kuitenkin jatkuvuudenhallinnalla voi olla organisaatiolle moninaisia hyötyjä, olipa jatkuvuudenhallinnan taustamotivaationa mikä tahansa. Organisaatio voi esimerkiksi jatkuvuudenhallinnan avulla (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 5 - 6):

- a) liiketoiminnan näkökulmasta
 - tukea organisaation strategisia tavoitteita
 - luoda kilpailuetua
 - suojata ja rakentaa organisaation uskottavuutta ja mainetta
 - edistää organisaation resilienssiä
- b) taloudellisesta näkökulmasta
 - vähentää juridisia ja taloudellisia riskejä
 - laskea mahdollisessa häiriötilanteessa syntyviä suoria ja epäsuoria kustannuksia
- c) sidosryhmien näkökulmasta
 - suojata ihmisiä, omaisuutta ja ympäristöä
 - täyttää sidosryhmien odotuksia
 - kasvattaa luottamusta organisaation kykyyn menestyä
- d) sisäisten prosessien näkökulmasta
 - parantaa sisäisten prosessien kykyä pysyä tehokkaana häiriötilanteissa
 - hallita riskejä proaktiivisesti ja tehokkaasti

- tunnistaa ja korjata toiminnallisia haavoittuvuuksia

3.2 Organisaatio ja sen toimintaympäristö

Organisaation on tunnistettava toiminnan ja jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta sille merkitykselliset ulkoiset ja sisäiset tekijät. Organisaation tulisi myös määritellä jatkuvuudenhallinnan kannalta merkitykselliset sidosryhmät sekä niiden tarpeet unohtamatta lainsäädäntöön ja muuhun säätelyyn liittyviä vaatimuksia. ISO 22301 -standardin mukaan organisaatiossa pitäisi olla prosessi, jolla se tunnistaa ja arvioi tuotteiden, palveluiden, toimintojen ja resurssien jatkuvuuteen liittyvän ulkoisen säätelyn. Lisäksi on varmistettava, että nämä sovellettavat oikeudelliset, lainsäädännölliset ja muut vaatimukset huomioidaan jatkuvuussuunnitelman toteuttamisessa ja ylläpitämisessä. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 14.)

3.3 Johtajuus ja hallintapolitiikka

Johtajuudella ja ylimmän johdon sitoutumisella on merkittävä rooli onnistuneessa jatkuvuudenhallinnassa. Organisaation ylin johto osoittaa johtajuutta ja sitoutumista jatkuvuudenhallintatyöhön varmistumalla, että organisaatiolla on sen strategiaan yhteensopiva liiketoiminnan jatkuvuudenhallintapolitiikka sekä jatkuvuudenhallinnalle asetetut tavoitteet. Ylimmän johdon tulee myös valvoa, että jatkuvuuden hallintajärjestelmästä johdetut vaatimukset jalkautuvat organisaation liiketoimintaprosesseihin ja että jatkuvuudenhallintatyölle on osoitettu riittävät resurssit. Johtajuuteen liittyy myös muun organisaation sitouttaminen liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan prosesseihin ja vaatimuksiin. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 15.)

Ylimmän johdon jatkuvuudenhallinnan työkaluna toimii liiketoiminnan jatkuvuudenhallintapolitiikka, jonka luonnollisesti on sovittava yhteen organisaation yleisen toiminta-ajatuksen kanssa. Hallintapolitiikka luo viitekehyksen jatkuvuudenhallinnan tavoitteiden asettelulle sekä sisältää sitoumuksen jatkuvuudenhallinnalle asetettujen vaatimusten täyttämiseen sekä hallintajärjestelmän jatkuvaan kehittämiseen. Jatkuvuudenhallintapolitiikan on oltava huolellisesti dokumentoitu ja jalkautettu organisaatiossa. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 15).

Johtamisella on luonnollisesti iso rooli myös prosessin myöhemmissä vaiheissa. Mäkinen (2007, 114) viittaa kansainvälisiin tutkimuksiin (mm. Knight 2005), jotka osoittavat organisaation kriisijohtamiskyvyn olevan ratkaisevassa roolissa häiriö- ja poikkeustilanteissa organisaation selviytymisen, toipumisen ja toiminnan jatkuvuuden kannalta. Vaikka häiriötilanne vaikuttaa kielteisesti organisaatioon, se antaa sille myös mahdollisuuden todistaa johtamiskyvynsä. Ennakoivalla kriisijohtamisella sekä organisaation kriisivalmiudella voi olla esimerkiksi yrityksen tulokseen, jatkuvuussuunnitteluun sekä osakekurssien kehitykseen myönteinen vaikutus. (Mäkinen 2007, 114 - 120.)

3.4 Suunnittelu

Jotta liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmä voi saavuttaa sille asetetut tulostavoitteet, on organisaation määritettävä käsiteltävät riskit ja mahdollisuudet huomioiden organisaation toimintaympäristöön ja sidosryhmiin liittyvät tekijät. Näillä toimilla on myös mahdollista estää tai vähentää ei-toivottuja vaikutuksia sekä kehittää organisaation suorituskykyä häiriötilanteissa. Osana suunnittelua on luotava riskien ja mahdollisuuksien käsittelytoimenpiteet, arvioitava niiden vaikutuksia sekä päätettävä, kuinka toimenpiteet yhdistetään jatkuvuuden hallintajärjestelmään (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 16.)

Kyrölän (2010, 122) mukaan jatkuvuudenhallintaan liittyvässä suunnittelussa on huomioitava:

- liiketoimintojen väliset riippuvuudet
- jatkuvuudenhallinnan tarvitsemat toiminnalliset menettelytavat
- resurssit
- muut tarvittavat jatkuvuuden mahdollistamat järjestelyt

Oma näkemykseni on, että suunnitteluvaiheessa jatkuvuudenhallinta ja riskienhallinta limittyvät vahvasti toisiinsa. Riskienhallinnan avulla on mahdollista ymmärtää itse organisaatio ja sen liiketoiminta paremmin, joten liiketoiminnan jatkuvuuden hallinta voi sitä kautta tarjota strategisen ja operatiivisen kehyksen organisaation tuotteiden ja palveluiden tarjonnan uudelleen tarkastelemiseksi - lisäämällä samalla niiden sietokykyä häiriöille, keskeytyksille tai tappioille (Graham & Kaye 2006, 9).

3.4.1 Tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen suunnittelu

Kuten kaikille organisaation toiminnoille, myös jatkuvuudenhallinnalle on asetettava tavoitteet. Tavoitteiden tulisi olla ylimmän johdon asettaman hallintapolitiikan mukaisia sekä seurattavissa, mitattavissa ja päivitettävissä tarpeen mukaan. Tavoitteiden asettelussa kannattaa huomioida myös organisaation konteksti sekä tarvittavat ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät. Tavoitteet on hyvä muotoilla siten, että ne ovat viestitettävissä organisaation sisällä. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 15.)

Suunniteltaessa keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi organisaation on määriteltävä (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 17):

- a) mitä on tehtävä
- b) mitä resursseja tarvitaan
- c) kuka on vastuussa
- d) aikataulu
- e) miten onnistumista arvioidaan

3.4.2 Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmän muutosten suunnittelu

Liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmää on pyrittävä kehittämään osana organisaation muuta kehitystä sekä muuttamaan tarvittaessa. Muutoksia suunniteltaessa on pohdittava muutoksen syitä ja mahdollisia seurauksia sekä mietittävä hallintajärjestelmän eheyttä, resursointia sekä vastuuden mahdollista uudelleen jakamista. Muutokset järjestelmään on suunniteltava tarkoin ja toteutettava hallitusti. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 17.)

3.5 Tukitoiminnot

ISO 22301 -standardin tukitoimintoja käsittelevä osio sisältää resursseihin, pätevyysiin, tietoisuuteen, viestintään ja dokumentointiin liittyviä vaatimuksia.

Menestyksenkäs liiketoiminnan jatkuvuudenhallinta vaatii organisaatiolta riittävää resursointia. Resursointi liittyy jatkuvuuden hallintajärjestelmän luomisen, toteuttamisen, ylläpidon ja jatkuvaan kehittämisen vaiheisiin. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 17.)

Pätevyysien osalta organisaation on (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 17):

- a) *määritettävä, millainen pätevyys niillä sen ohjauksessa työskentelevillä henkilöillä täytyy olla, joiden työ vaikuttaa liiketoiminnan jatkuvuuden tasoon*
- b) *varmistettava, että nämä henkilöt ovat päteviä soveltuvan koulutuksen, harjoittelun tai kokemuksen perusteella*
- c) *hankittava tarvittaessa vaadittava pätevyys eri keinoin sekä arvioitava tehtyjen toimien vaikuttavuutta*
- d) *säilytettävä asianmukaista dokumentoitua tietoa näyttönä pätevydestä*

Organisaatiossa työskentelevien henkilöiden tulee olla tietoisia organisaation liiketoiminnan jatkuvuuteen liittyvistä toimintaperiaatteista, omasta roolistaan häiriötilanteiden aikana sekä siitä, kuinka he itse voivat toimillaan lisätä hallintajärjestelmän vaikuttavuutta. Samoin henkilöstön on oltava tietoisia jatkuvuuden hallintajärjestelmän vaatimusten noudattamatta jättämisen mahdollisista seurauksista. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 17 - 18.)

Organisaatio tarvitsee myös ulkoista ja sisäistä viestintää liiketoiminnan hallintajärjestelmään liittyen. Niinpä organisaation on valittava viestinnän keinovalikoimasta tarkoitukseen soveltuvimmat menetelmät. Organisaation on siis mietittävä vastaukset viestinnän osalta kysymyksiin ”kuka”, ”mistä”, ”milloin”, ”miten” ja ”kenen kanssa”. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 18.)

ISO 22301 -standardi korostaa myös dokumentoidun tiedon merkitystä: hallintajärjestelmään on sisällytettävä sen vaikuttavuuden kannalta välttämätön dokumentoitu tieto. On varmistut-

tava, että tieto on asianmukaisesti merkitty ja kuvattu (tunnistetiedot) sekä tallennettu (tallennusmuoto ja -väline). On myös varmistuttava siitä, että tieto on tarkoitukseen soveltuvaa ja riittävää sekä saatavilla ja asianmukaisesti suojattu. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 18 - 19.)

3.6 Toiminta

Jatkuvuudenhallintaan liittyvä toiminta käsittää toiminnan suunnittelun ja ohjauksen, liiketoiminnan vaikutusanalyysin ja riskien arvioinnin, jatkuvuusstrategian, liiketoiminnan jatkuvuuden menettelyiden luomisen ja toteuttamisen sekä harjoittelun ja testauksen.

3.6.1 Liiketoiminnan vaikutusanalyysi ja riskien arviointi

Suomen Standardisoimisliiton (2019,19) mukaan organisaatio tarvitsee prosessin, jolla organisaatio arvioi mahdollisten häiriötilanteiden aiheuttamia riskejä sekä niiden vaikutusta liiketoimintaan. Liiketoiminnan vaikutusanalyysi on keskeinen prosessi organisaation avaintekijöiden (esimerkiksi sen tuotteet ja prosessit) tunnistamiseksi (Torabi, Soufi & Sahebjamnia 2014, 319). Suoritettu liiketoiminnan vaikutusanalyysi ja riskien arviointi on tarkistettava suunniteluin väliajoin sekä päivitettävä aina kun organisaatiossa tai sen toimintaympäristössä tapahtuu merkittäviä muutoksia (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 19).

Liiketoiminta-analyysin päävaihe on datan kerääminen ja sen analysointi (Torabi, Soufi & Sahebjamnia 2014, 319). Liiketoiminnan vaikutusanalyysissä tunnistetaan ne toiminnot, jotka tukevat tuotteiden ja palvelujen tarjoamista sekä määritellään organisaatioon ja sen toimintaympäristöön kohdistuvat vaikutustyyppit ja niihin liittyvät arviointikriteerit. Näiden osalta on kyettävä tunnistamaan ensisijaiset (ja kriittiset) toiminnot ja näiden väliset riippuvuussuhteet. Vaikutustyyppinä ja arviointiperusteita hyödynnetään tunnistettujen toimintojen häiriintymisestä johtuvien vaikutusten arviointiin. Nämä yhdessä määrittävät toimintojen tukemisen resurssitarpeet. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 19.)

Analyysiä käytetään myös tunnistamaan kuluva aika, jonka jälkeen jonkin kriittisen toiminnon jatkamatta jättämisestä aiheutuu organisaation kannalta kohtuuttomia vaikutuksia. Tätä puolestaan hyödynnetään palautumisaikatavoitteen asettamisessa (RTO, recovery time objective), jonka puitteissa häiriintyneet toiminnot on saatava jatkumaan hyväksyttävällä vähimmäiskapasiteetilla (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 19).

3.6.2 Liiketoiminnan jatkuvuuden strategia

Liiketoimintavaikutusten ja riskien arvioinnin tulosten perusteella organisaation määriteltävä liiketoiminnan jatkuvuuden strategia, jossa pohditaan vaihtoehtoja häiriöihin ennalta varautumiseen sekä toimenpiteisiin häiriöiden aikana ja niiden jälkeen. Strategia voi koostua yhdestä tai useammasta ratkaisusta. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 20.)

Strategian määrittely ja ratkaisuiden tunnistamisen on perustuttava tunnistettujen vaatimusten täyttämiseen annettujen aikataulujen ja sovitun kapasiteetin puitteissa. Sopivan strategian ja niihin liittyvien ratkaisuiden valintaa tehtäessä on harkittava niiden suhdetta organisaation riskin sietokykyyn ja riskinottohaluun sekä arvioitava strategiaan ja sen ratkaisuihin liittyviä kustannuksia ja hyötyjä. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 20 - 21.)

Alla on esitetty jatkuvuudenhallinnan strategioihin ja ratkaisuihin liittyviä vaatimuksia (taulukko 2).

Liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan strategian vaatimuksia
- suojaa organisaation ensisijaisia toimintoja
- vähentää häiriötilanteen toteutumisen todennäköisyyttä
- lyhentää häiriön kestoaikaa
- rajoittaa häiriön vaikutuksia
- antaa käyttöön riittävät resurssit

Taulukko 2: ISO 22301 -standardin asettamat vaatimukset jatkuvuudenhallinnan strategioille ja menettelyille

Ilman riittäviä resursseja organisaatio ei voi saavuttaa jatkuvuudenhallinnalle asetettuja tavoitteita. Organisaation onkin määritettävä resurssivaatimukset valittujen liiketoiminnan jatkuvuuden ratkaisujen toteuttamiseksi. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 21.)



Kuvio 2: Esimerkkejä organisaation resursseista

Jatkuvuudenhallintaan tarvittavien resurssien laatuun ja määrään vaikuttavat luonnollisesti ainakin organisaation perustehtävä, organisaation koko ja rakenne sekä liiketoiminnan vaikutusanalyysin ja muiden jatkuvuudenhallinnan prosessien tuloksena syntyneet tarpeet. Yllä olevassa kuviossa (kuvio 2) on annettu muutamia esimerkkejä organisaation resursseista.

3.6.3 Liiketoiminnan jatkuvuuden suunnitelmat ja menettelyt

Organisaation on laadittava suunnitelmat ja menettelyt organisaation johtamiseksi häiriön aikana sekä otettava käyttöön (ja ylläpidettävä) häiriötilanteeseen reagoimisen malli, joka mahdollistaa oikea-aikaisen varoituksen ja viestinnän tarvittaville sidosryhmille. Häiriötilanteeseen reagoimisen mallia rakennettaessa organisaation on osoitettava ne vastuutahot, joiden vastuulla on häiriötilanteeseen reagointi. Roolit ja vastuut on osoitettava selkeästi, kuten myös tiimien väliset suhteet. Jokaiselle tiimillä tulisi olla tunnistaa oikeat henkilöt organisaatiossa, joilla on riittävät pätevyudet ja toimivalta suorittaa nimetyt roolinsa mukaiset vastuut sijaisjärjestelyineen (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 21-22.)

ISO 22301 -standardi sisällyttää liiketoiminnan jatkuvuudenhallintasuunnitelmaan seuraavat osa-alueet (taulukko 3):



Taulukko 3: Jatkuvuudenhallintasuunnitelman osat (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 23)

Käytännössä suunnitelmaan sisällytetään ne resurssit ja toimenpiteet, joilla ylläpidetään tai palautetaan ensisijaisia toimintoja ja seurataan häiriötilanteen ja organisaation vastatoimenpiteiden vaikutuksia. Suunnitelmaan liitetään myös ne perusteet, joiden täyttyessä toimenpiteitä käynnistetään sekä puretaan.

ISO 22301 -standardi painottaa myös viestinnän merkitystä. Organisaation tulisi luoda prosessit ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kanssa viestimiseen ja varmistaa viestivälineiden käytettävyys häiriötilanteissa. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 22.)

3.6.4 Harjoittelu- ja testaustoiminta

Jatkuvuudenhallintaan tulisi liittää myös säännöllinen harjoittelu- ja testaustoiminta, jonka soveltuvuutta ja tarkoituksenmukaisuutta tulisi tarkastella osana jatkuvuudenhallinnan kehitystyötä. Harjoittelun ja muun testauksen tulisi lisäksi (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 23 - 24):

- olla liiketoiminnan jatkuvuudelle asetettujen tavoitteiden mukaisia
- perustua sopiviin skenaarioihin, jotka ovat hyvin suunniteltuja, selkeästi määriteltyjen päämäärien ja tavoitteiden kanssa
- kehittää ryhmätyötä, osaamista, luottamusta ja tietoa niille, joilla on tehtäviä häiriöiden yhteydessä
- vahvistaa liiketoiminnan jatkuvuuden strategioita ja ratkaisuita
- tuottaa harjoituksista kehitysehdotuksia sisältävää palautetta

3.7 Suorituskyvyn arviointi ja kehittäminen

Organisaation jatkuvuudenhallinnan suorituskyvyn arviointi ja kehittäminen on tärkeä osa jatkuvuudenhallintaprosessia. Mäkisen (2007, 120) mukaan suuret kansanväliset organisaatiot hyödyntävät kasvavissa määrin asiantuntijapalveluita kehittäessään organisaationsa turvallisuutta ja riskienhallintaa. Organisaatiot panostavat mm. jatkuvuussuunnitteluun, kriisijohtamiseen ja harjoitteluun.

Organisaation olisikin pohdittava esimerkiksi analysoinnin, arviointien ja johdon katselmoinnin tulosten perusteella, onko organisaatiolla liiketoimintaan tai liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmään liittyviä tarpeita tai mahdollisuuksia. Organisaatio voi käyttää jo olemassa olevia liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmän prosesseja (kuten johtaminen, suunnittelu ja suorituskyvyn arviointi) saavuttaakseen parannuksia. Johdon on kuitenkin päätettävä, mitä ja miten seurantaa ja mittausta toteutetaan. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 24, 27.)

ISO 22301 -standardi painottaa myös sisäisen tarkastuksen sekä objektiivisen ja puolueettoman tarkastusohjelman merkitystä osana jatkuvuudenhallinnan arviointia ja kehittämistä. Sisäisellä tarkastuksella organisaatio voi saada tietoa siitä, onko johtamisjärjestelmä sille asetettujen vaatimusten mukainen ja onko se toteutettu ja ylläpidetty tehokkaasti. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 24)

Organisaation tulisi toteuttaa tarkastusohjelmaa, jolle on määritetty oma kriteeristö sekä soveltamisala. Arvioinnit tulisi toteuttaa puolueettomasti ja objektiivisesti ja arvioinnin avulla havaitut mahdolliset korjaustoimenpiteet on suoritettava ilman tarpeetonta viivästystä. Tarkastustulokset on dokumentoitava ja säilytettävä sekä välitettävä organisaation johdolle tiedoksi. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 24 - 25.)

3.7.1 Johdon katsaus

ISO 22301 -standardi vastuuttaa ylimmän johdon laatimaan jatkuvuuden hallintapolitiikan ja sitouttamaan koko organisaation hallintapolitiikan mukaiseen jatkuvuudenhallintajärjestelmään. Standardi tarjoaa tarkastustyökaluksi ylimmän johdon katsauksen, jonka avulla on mahdollista tarkastella organisaation liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmää suunnitelluin väliajoin. Näin johto voi varmistua hallintajärjestelmän soveltuvuudesta, riittävästä ja tehokkuudesta. Johdon katsaukseen on sisällytettävä (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 25):

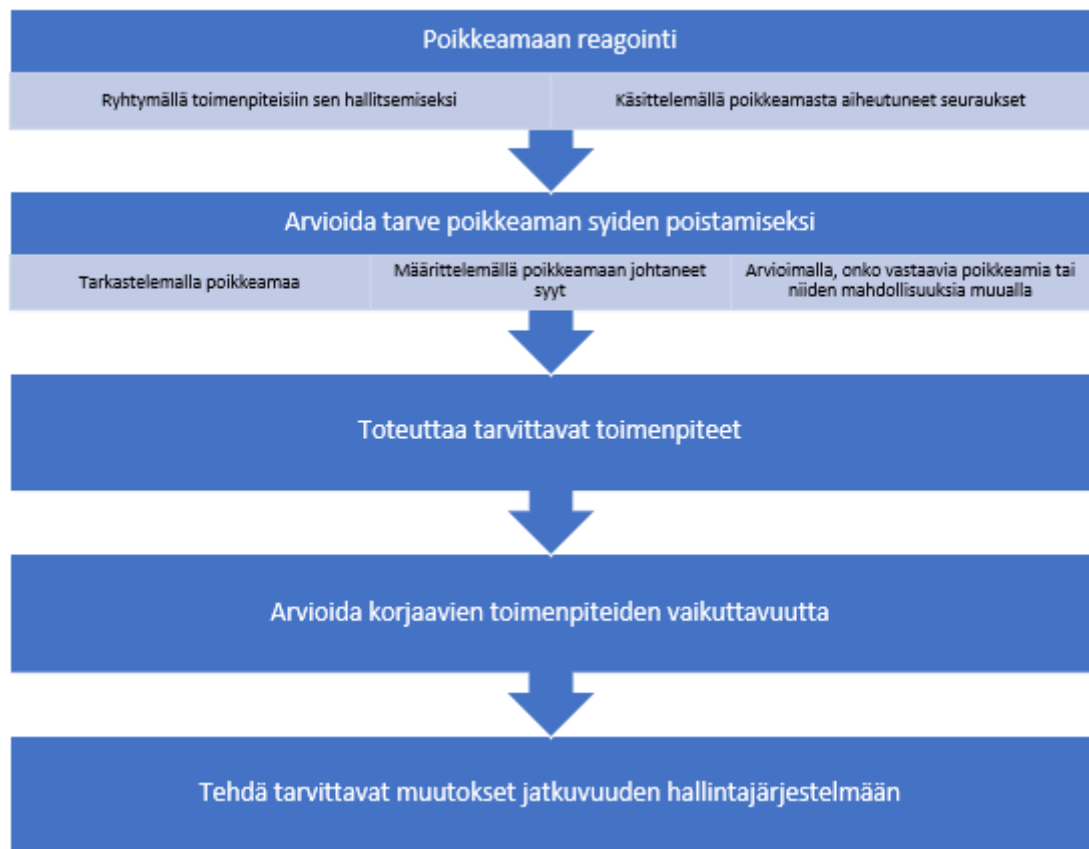
- a) aiempien johdon arviointien mukaisten toimien tila
- b) tiedot muutoksista ulkoisissa ja sisäisissä asioissa, joilla on merkitystä liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmälle

- c) tiedot hallintajärjestelmän suorituskyvystä, mukaan lukien kehityssuunnat:
 - a. poikkeamissa ja korjaavissa toimenpiteissä
 - b. seurannan ja mittauksen arvioinnin tuloksissa
 - c. sisäisissä tarkastustuloksissa
- d) saatu palaute sidosryhmiltä
- e) muutostarpeet liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmässä, sisältäen myös mahdolliset muutostarpeet hallintapolitiikassa tai tavoitteissa
- f) menettelyt ja resurssit, joita organisaatiossa voidaan käyttää johtamisjärjestelmien suorituskyvyn ja tehokkuuden parantamiseksi
- g) tiedot liiketoiminnan vaikutusanalyysin ja riskienhallinnan tuloksista
- h) liiketoiminnan jatkuvuuteen liittyvän dokumentoinnin ja suorituskykyjen arvioinnin tulokset
- i) riskit tai asiat, joita ei ole asianmukaisesti käsitelty aikaisemmissa riskiarvioinneissa
- j) läheltä piti -tilanteista tai häiriötilanteista opitut asiat tai toimenpidetarpeet
- k) jatkuvan kehittämisen mahdollisuudet

Katselmoinnin pohjalta johto tekee jatkuvuudenhallinnan kehittämiseen tai mahdollisiin muutoksiin liittyvät päätökset (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 26).

3.7.2 Poikkeamat ja korjaavat toimenpiteet

ISO 22301 -standardi esittää alla olevan yksinkertaisen mallin poikkeamien hallintaan (kuvio 3).



Kuvio 3: Poikkeamien hallintamalli ISO 22301 (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 26)

Poikkeamatilanteessa organisaatio aloittaa reagoinnin ennalta tehtyjen suunnitelmien ja toimintamallien mukaan. Kun tilanne mahdollistaa, organisaatio arvioi poikkeaman syy-seuraussuhteita ja tekee tarvittavat korjaavat toimenpiteet arvioinnin pohjalta. Myös hallintajärjestelmään on tehtävä muutoksia, mikäli niille havaitaan tarvetta. Organisaation on myös dokumentoitava tiedot poikkeamasta sekä sen hallitsemiseksi tehdyistä toimenpiteistä ja niiden tuloksista. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 26.)

4 Verkostot, kumppanuudet ja niihin liittyvä jatkuvuudenhallinta

Tässä luvussa tarkastellaan strategisia liiketoimintaverkostoja ja niihin sisältyviä kumppanuuksia ja sidosryhmiä. Edellä mainittuja ilmiöitä ja ryhmiä tarkastellaan erityisesti riippuvuuksien ja haasteiden sekä jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen näkökulmista. Liiketoimintaan liittyvä oleellisesti myös sopimukset. Niinpä sopimuksia tarkastellaan yhtenä varautumisen työkaluna jatkuvuuteen liittyvien riskien hallinnassa.

4.1 Strategiset liiketoimintaverkostot

Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen (2008, 13) kuvaavat verkostoitumisen monitasoiseksi ja -ulotteiseksi ilmiöksi, jossa peruskysymyksenä on usein verkostoitumisaste. Verkostoitumisasteella tarkoitetaan organisaation yhteistyösuhteiden tiiviyyttä. Ilmiön hahmottamista saattaa vaikeuttaa myös käsitteiden ”verkko” ja ”verkosto” silmämääräinen samankaltaisuus. Valkokarin ym. (2008, 13) mukaan (liiketoiminta)verkolla tarkoitetaan yritysten tai toimijajoukon tietoisesti ja tavoitehakuisesti rakentamaa verkko-organisaatiota. Verkostolla puolestaan tarkoitetaan yritysten ja muiden organisaatioiden välisistä suhteista koostuvaa toimialat ylittävää verkostokudosta. Verkostoitumisasteeltaan verkot ovat verkostoja tiiviimpiä. Verkostoista puhuttaessa voi lisäksi törmätä verkostotalouden käsitteeseen. Verkostotaloudella tarkoitetaan yleistä verkostonäkökulmaa, jossa verkostoja tarkastellaan arvontuotantjärjestelminä eli ekosysteemeinä (Valkokari ym. 2008, 13, 63) Barabási (2002, 205) mainitsee, että verkostotalous on pysyvä ilmiö sekä makro- että mikrotaloudessa.

Strategisilla liiketoimintaverkostoilla tarkoitetaan tiettyjen yritysten kehittämää ”verkstoorganisaatioita”, jonka jäsenillä on sovitut vastuut ja velvollisuudet. Yritysten verkottuminen on aiemmin yleisesti ollut vertikaalista, esimerkiksi toimittaja- asiakas- ja kanavasuhteista koostuvaa, mutta sittemmin horisontaaliset ja moniulotteiset verkostot (esimerkiksi yhteistyö kilpailijoiden, tutkimuslaitosten ja julkishallinnon toimijoiden kanssa) ovat kasvaneet. (Valkokari ym. 2008, 64 - 65.)

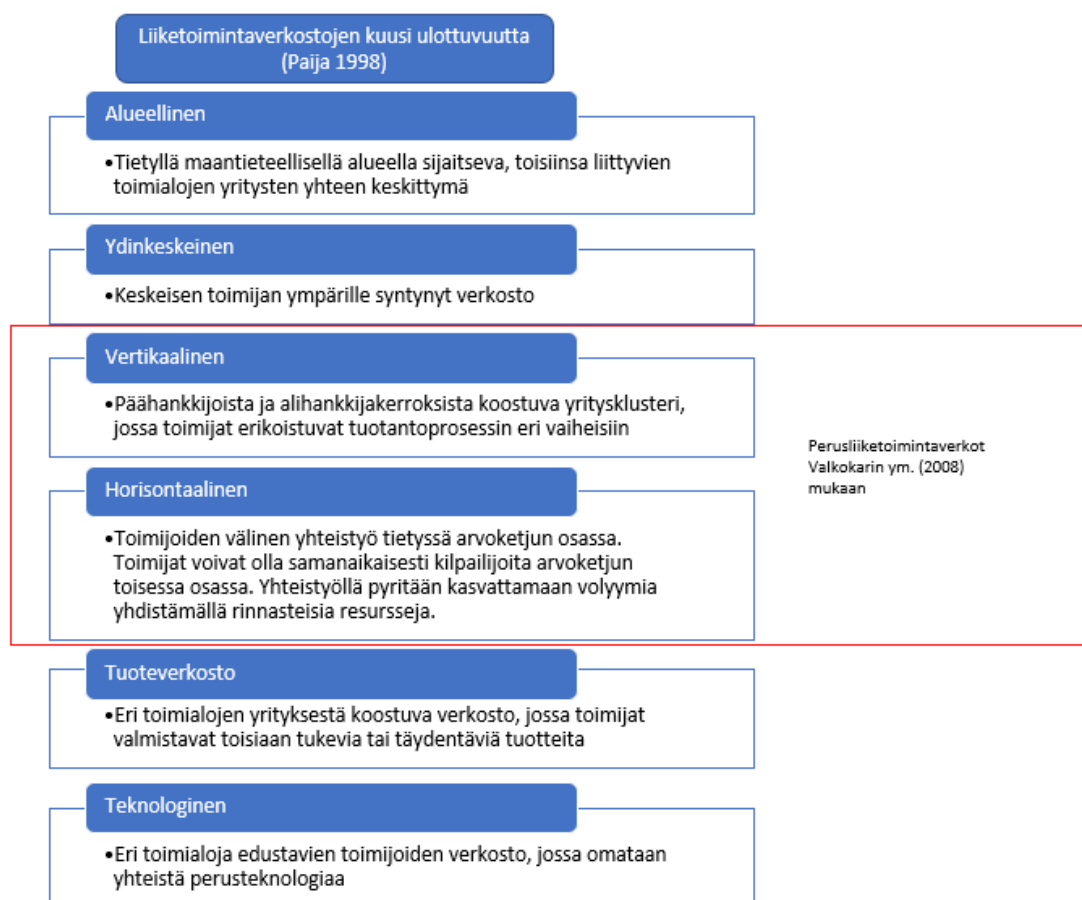
Strategisten liiketoimintaverkoston jaotteluun on useita eri tapoja. Valkokari ym. (2008, 69 - 70) jakavat liiketoimintaverkot perusliiketoimintaverkkoihin, liiketoimintaa uudistaviin verkkoihin ja uutta liiketoimintaa kehittäviin verkkoihin.

Perusliiketoimintaverkoista voidaan erottaa toisistaan vertikaaliset kysyntä-tarjontaverkot ja horisontaaliset markkinaverkot. Vertikaaliset verkot on luotu edistämään liiketoiminnan tehokkuutta, sillä siinä lopputuote tai -palvelu jaetaan osiin. Kunkin osan valmistamisesta vastaa siihen erikoistunut verkoston jäsen. Horisontaaliset markkinaverkot syntyvät, kun saman alan edustajat (kilpailijat) huomaavat pystyvänsä yhteistyöllä saavuttamaan hyötyjä, kuten parempaa kilpailuasetelmaa tai asiakaspalvelua. Horisontaalista markkinaverkkoa edustavat esimerkiksi lentoyhtiöiden rakentamat allianssit. (Valkokari ym. 2008, 69 - 70.)

Liiketoimintaa uudistavilla verkoilla Valkokari ym. tarkoittaa monenkeskisiä projektiverkkoja ja asiakassovellusverkkoja. Projektiverkoissa on kyse kehitysprojekteista, joihin verkon jokainen jäsen tuo tullessaan oman erityisosaamisensa. Asiakassovellusverkot koostuvat ydinyrityksestä ja sen kumppaneista, joiden avulla tuotetaan projektipohjaisesti asiakasratkaisuja. Tämän tyyppisiä verkkoja syntyy yleensä rakennusliiketoiminnan tietojärjestelmien tuotannon ympärille. (Valkokari ym. 2008, 70 - 74.)

Uutta liiketoimintaa kehittävät verkot ovat pääasiassa innovaatiotoimintaan ja sovellusmahdollisuuksien etsintään keskittyvää verkostotoimintaa, jossa pyritään luomaan avointa innovaatiotoimintaa, uutta alaa tukevaa teknologiaa tai tuomaan uusia kaupallisesti menestyviä tuotteita markkinoille (Valkokari ym. 2008, 75 - 78.)

Paija (1998, 13 - 14) puolestaan hyödyntää Jacobsin ja de Manin (1996) klusteriajattelun jakoa erottelemalla liiketoimintaverkostot kuuteen eri ulottuvuuteen. Paija kuitenkin myöntää mallin olevan siinä mielessä teoreettinen, että todellisuudessa verkostoissa yhdistyy useamman ulottuvuuden eri piirteitä. Alla (kuvio 4) on esitetty Paijan liiketoimintaverkoston ulottuvuudet.



Kuvio 4: Liiketoimintaverkoston kuusi ulottuvuutta (Paija 1998) ja Valkokarin ym. (2018) perusliiketoimintaverkot

Paijan jaottelusta on löydettävissä Valkokarin ym. perusliiketoimintaverkkoihin kuuluvat vertikaaliset ja horisontaaliset verkot. Sen sijaan alueellisia, ydinkeskeisiä, teknologisia sekä tuoteverkostoja on hankalaa yhdistää suoraan Valkokarin ym. ajatteluun. Tämä johtuu valtaosin siitä, että Paijan jaottelu tapahtuu pääosin ominaisuuksien perusteella, kun taas Valkokari

ym. jakavat verkostot päämäärän perusteella. Näin ollen esimerkiksi Paijan jaottelun mukainen teknologiseen ulottuvuuteen perustuva verkosto voi olla luonteeltaan liiketoimintaa uudistavaa tai uutta liiketoimintaa kehittävä.

Vaikka verkostot voivat olla varsin monimuotoisia ja eri syistä muodostuneita, on verkostosuhteissa tunnistettavissa yleisiä hyötynäkökulmia. Esimerkiksi Ranta (1998, 6 -7) on listannut verkostossa syntyviä hyötyjä:

- Verkoston jäsenet voivat keskittyä ydinosaamiseensa ja toimia aina lähellä parasta käytäntöä
- Yhden jäsenen omaksuessa tai soveltaessa uutta, synnytetty tieto tai osaaminen voidaan levittää koko verkostoon
- toimitusaikojen ja tuotekehityksen nopeuttaminen rinnakkaisen toiminnan vuoksi

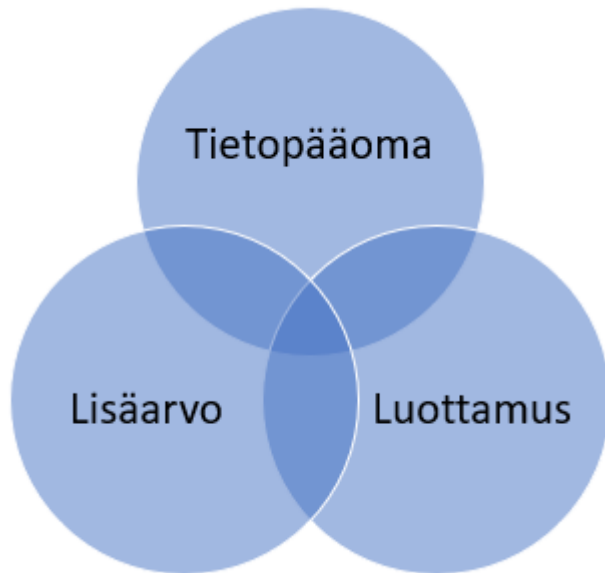
Verkostoja syntyy luonnollisesti hyötynäkökulmasta. Toisaalta verkostot syntyvät myös tarpeesta ja joskus verkostosta voi tulla yrityksen elinehto. Verkostoitumisen yksi perustavanlaatuisin alkuvoima on syntynyt tarpeesta erottaa tuotteen ja tuotannon teknologioiden elinkaaret toisistaan (Ranta 1998, 2). Barabásin mainitsema markkinoiden ennennäkemättömän nopea muutos on tehnyt yritys ympäristöstä yhä dynamisempää. Ståhlen ja Laennon (2000, 24) mukaan tämä muutos on tehnyt asioiden ja organisaatioiden hallinnasta yhä vaikeampaa. Tästä seurauksena on hierarkioiden hajoaminen ja niiden korvautuminen joustavilla ja muutosherkillä verkostoilla. Verkostomaiset toimintamuodot yleistyvä samalla koko länsimaisessa yhteiskunnassa (Ståhle & Laento 2000, 24.)

Myös toimintojen ulkoistaminen on merkittävä taustasy verkostosuhteiden kehitykseen. Valkokari ym. (2008, 45) toteavatkin ulkoistamisten olevan nykyään normaali osa yritysten liiketoimintaa. Vuonna 2006 toteutetun kyselyn mukaan kaksi kolmesta kaikista Suomessa operoivista yli kymmenen hengen yrityksestä oli jo vuosituhanen alkupuolella ulkoistanut omia toimintojaan (Ali-Yrkkö 2006, 3). Yrityksen motiivit ulkoistamiselle Suomessa liittyvät useimmiten tavoiteltaviin kustannussäästöihin, mutta myös esimerkiksi fokusointiin, markkinoille pääsyyn, joustavuuden lisääntymiseen sekä osaamisen, kapasiteetin tai teknologian hankkimiseen (Ali-Yrkkö 2006, 7, 22).

4.1.1 Kumppanuudet

Verkosto ei tuota arvoa ilman kumppanuuksia. Kumppanuuksilla tavoitellaan yleensä pitkäkestoista ja vakaata suhdetta (Barabási, 2002, 203) ja niiden rooli liiketoiminnassa on niin iso, että kumppanuudet on rakennettava tietoisesti ja hallitusti (Ståhle & Laento 2000, 26.)

Luottamukseen perustuvan kumppanuuden tehtävänä on lisätä organisaation tietopääomaa sekä tuottaa lisäarvoa. Näin ollen luottamus, tietopääoma ja lisäarvo ovat kumppanuuden peruselementtejä (kuvio 5). (Stähle & Laento 2000, 26.)



Kuvio 5: Kumppanuuden peruselementit (mukaillen Stähle & Laento 2000)

Tietopääoma on muutakin kuin patenteja tai muita aineettomia oikeuksia. Organisaation tietopääomaan lasketaan organisaation osaamiseen, uudistumiskykyyn ja aineettomaan varallisuuteen kuuluvat tekijät (Stähle & Laento 2000, 28 - 29.).

Lisäarvoa luodaan mahdollisuuksien ja riskien puitteissa. Lisäarvoa luodaan kaikille kumppanuuden osapuolille ja menestyminen edellyttää ymmärrystä yhteistoiminnan ansaintalogiikan ja arvoketjujen muodostumisesta. (Stähle & Laento 2000, 27.)

Luottamus on yksi kumppanuuden ja muiden verkostomaisten organisoitumistapojen perusteista (Valkokari ym. 2009, 133 - 134). Luottamuksen rakentaminen mahdollistaa resurssien suuntaamisen tehtävän suorittamiseen. Luottamuksen rakentamiseksi tarvitaan keskenään samankaltainen arvoperusta. Molempien on lisäksi luotettava toistensa kompetenssiin ja aikomuksiin. (Stähle & Laento 2000, 54 - 55.)

Luottamusta ei kuitenkaan aina synny toimijoiden välillä. Samoin luottamus on mahdollista menettää kesken kumppanuussuhteen. Stähle ja Laento (2000, 69 -70) ovat listanneet luottamuksen esteeksi muodostuvia tekijöitä (kuvio 6):



Kuvio 6: Luottamuksen esteenä olevia tekijöitä (mukailten Ståhle & Laento 2000)

Mikä sitten määrittää kumppanuuden onnistumisen? Ståhlen ja Laennon (2000, 52 - 53) mukaan avainasemassa on se, miten kumppanuussuhde kyetään rakentamaan: kumppaneiden välinen suhde tai kytkös määrittää osaltaan lopputuloksen. Suhteen rakentaminen on siis hallittua ja harkittua toimintaa.

Kumppanuuksia voidaan tarkastella myös operatiivisen, taktisen ja strategisen tason kautta (taulukko 4). Operatiivinen kumppanuus perustuu yhdessä sovittuun intressiin, mutta on luonteeltaan pinnallisempaa. Näin olleen se myös vaatii kumppaneilta vähiten. Tyypillinen esimerkki operatiivisesta kumppanuudesta on alihankinta. (Ståhle & Laento 2000, 81 - 82.)

Taktinen kumppanuus on operatiivista kumppanuutta avoimempi yhteistyömuoto. Yhteistyö voi syntyä ajan myötä ja johtaa myös uusiin yhteistyömuotoihin. Tavoitteena voi olla prosessien yhdistäminen, päällekkäisyyksien poistaminen tai vaikkapa uuden oppiminen. (Ståhle & Laento 2000, 86 - 87.)

Strategiseen kumppanuuteen liittyy merkittäväkin tietopääoman yhdistämistä. Strategisen kumppanuuden riippuvuusaste on syvä ja sen myötä suhde on myös haavoittuva ja riskialtis. Toisaalta strateginen kumppanuus tuottaa onnistuessaan eniten lisäarvoa.

Operatiivinen kumppanuus	Taktinen kumppanuus	Strateginen kumppanuus
<ul style="list-style-type: none"> •Lähellä perinteistä osto-myynti tapahtumaa •Yhteistyö tyypillisesti lyhytkestoista •Alihankinta tyypillinen muoto •Verkostomaisuus pienimuotoista •Yhteistyötä kilpailutetaan jatkuvasti 	<ul style="list-style-type: none"> •Luonteeltaan avointa •Mahdollisuus kehittyä ajan myötä •Tavoitteena integrointi •Kumppanit voivat olla keskenään kilpailijoita jollain toisella osa-alueella •Verkosto kompleksinen ja vaikeasti hallittava 	<ul style="list-style-type: none"> •Pyritään merkittävän strategisen edun saavuttamiseen •Syvä riippuvuussuhde •Vaatii paljon luottamusta •Haavoittuva ja riskialtis •Suurin mahdollisuus lisäarvon tuottamiselle

Taulukko 4: Operatiivisen, taktisen ja strategisen kumppanuuden tasot (mukaihen Ståhle & Laento 2000)

Strategisessa kumppanuudessa osapuolilla on tasavahvat, toisiaan täydentävät roolit. Vaikka kumppanuusmuoto vaatii avoimuutta ja luottamusta, organisaatioiden on kyettävä myös suojaamaan omaa tietopääomaansa. Avoimuuden ja suojaamisen välinen tasapaino vaatii näkemystä strategisen edun syntyperustasta. Riskin ja mahdollisuuden analysointi on vaativaa strategisissa kumppanuuksissa. Näin ollen riskienhallintaprosessien merkitys korostuu. (Ståhle & Laento 2000, 95 - 96.)

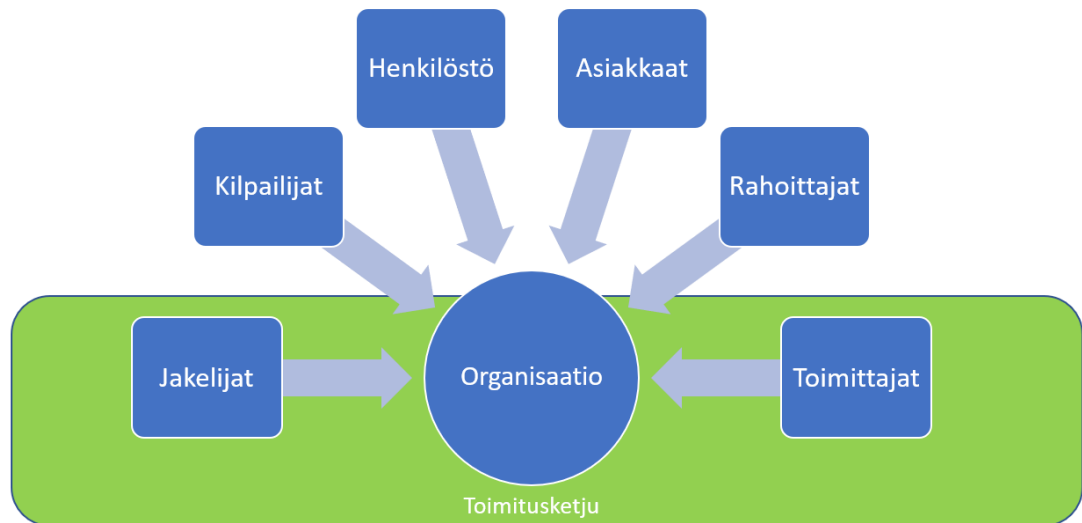
4.1.2 Sidosryhmät

Graham ja Kaye (2006, 21) määrittelevät organisaation sidosryhmät sellaiseksi organisaatioiksi tai henkilöiksi, joilla on jonkinlainen osa organisaation liiketoimiin liittyen. Sidosryhmät voidaan jakaa jatkuviin ja nouseviin sidosryhmiin. Jatkuvat sidosryhmät ovat nimensä mukaisesti osa organisaation arkea normaalitilanteessa ja ne koostuvat seuraavista alaryhmistä:

- organisaation oma henkilöstö
- asiakkaat
- jakeluverkosto
- toimittajat
- rahoittajat
- liikekumppanit

Nousevien sidosryhmien edustajia sen sijaan nousee tyypillisesti esiin häiriötilanteessa. Tällaisia ryhmiä voivat olla esimerkiksi kilpailijat, media sekä jokin viranomaistaho. (Graham & Kaye 2006, 21 -2 2.)

Elliot ym. (2010, 154) noudattavat myös vastaavaa periaatetta, joskin käyttäen ensisijaisten ja toissijaisten sidosryhmien käsitteitä.



Kuvio 7: Ensisijaiset sidosryhmät Elliotin ym. (2010) mukaan

Edellä on esitetty Elliotin (ym. 2010) ajatus organisaation ensisijaisista sidosryhmistä (kuvio 7). Ensisijaisen sidosryhmän muodostavat ne toimijat, jotka ovat ilmeisiä ja joiden kanssa organisaatio on todennäköisesti useimmiten tekemisissä. Toiseen kategoriaan kuuluvat ne sidosryhmät, joihin organisaation toiminta vaikuttaa epäsuorasti. Tähän kategoriaan voivat kuulua esimerkiksi media, julkisen vallan edustajat tai etujärjestöt. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, (nimeämiskäytännöstä huolimatta), että toissijaisista sidosryhmistä aiheutuva vaikutus organisaatiolle olisi vähäisempi. Esimerkiksi lainsäädännöllä voi olla organisaation toiminnalle merkittäviä vaikutuksia eikä häiriötilanteessa ole välttämättä lainkaan selvää, mitkä sidosryhmistä muodostuvat avainsidosryhmiksi. (Elliot ym. 2010, 154.)

Elliotin ym. mallissa ensisijaisiin sidosryhmiin kuuluvat myös toimitusketjun edustajat. Toimitusketjujen hallinta itsessään on erittäin monimutkaista toimintaa, johon liittyy valtava joukko luontaisia riskejä. Riskien vaikuttavuus vaihtelee aina vähäisestä viivästyminen aiheuttamasta ärsytyksestä koko toimitusketjun tuhoutumiseen. Toimitusketjuista tahdotaan tehdä entistä tehokkaampia, mutta kasvava huolenaihe on, että toimintatapoja kehitetään ilman riittävän syvällistä riskeihin liittyvää harkintaa. Toimitusketjut ovat siis tulossa entistä tehokkaammiksi, mutta sitä tehdään lisääntyvän haavoittuvuuden kustannuksella. (Waters 2011, 48.)

4.2 Verkostojen, kumppanuuksien ja sidosryhmätoiminnan haasteita

Strategiset kumppanuudet voivat parhaimmillaan olla erittäin hyödyllisiä liittoumia. Organisaation suunnitellessa toimintojen ulkoistamista, sen on kuitenkin tehtävä kumppanin valinta erittäin huolellisesti ja ymmärrettävä ulkoistamiseen liittyvät laajamittaiset vaikutukset ja monimutkaiset syy-seuraussuhteet. Barabási toteaa, että vuosien 2000 - 2001 välisenä aikana kahdentoista tärkeimmän suuryrityksen (mm. Nokia, IBM ja Hewlett-Packard) ulkoistettua tuotantoaan, niiden markkina-arvosta hävisi yli 1200 miljardia dollaria. Tämä tapahtui, koska organisaatiot eivät ymmärtäneet täysin, miten ulkoistaminen vaikutti niiden liiketoimintasuunnitelmiin. Tätä voidaan pitää osoituksena siitä, että organisaation on ymmärrettävä, miten verkoston yhden solmun toiminta vaikuttaa verkoston muihin solmuihin (Barabási, 2002, 204).

Oikean ulkoistamiskumppanin löytämiseen sekä kumppanuussuhteen tehokkaaseen hallintaan liittyy luontaisia riskejä ja nämä vaikuttavat organisaation riskiprofiiliin. Ulkoistaminen voi vaikuttaa myös siihen, miten organisaation johto käsittää riskit ja hallinnoi niitä (Graham & Kaye 2006, 173 - 174). Ali-Yrkkö (2007, 12 - 14) on tutkinut tuotantotoiminnan ulkoistamistoimintojen onnistumista ja toteaa, että noin 50% ulkoistuksista onnistuu täysin tavoitteiden täyttämisen osalta. Uuteen teknologiaan tai osaamiseen liittyvät tavoitteet toteutettiin useimmiten täysin, mutta esimerkiksi tavoitellut kustannussäästöt tavoitettiin täysin vain noin 40 %:ssa ulkoistuksista. Ali-Yrkkön tutkimuksen tulokset kertovat, että tavoitteiden osittainen saavuttamatta jättäminen johtuu osin myös liian korkealle asetetuista tavoitteista ja on mahdollista, että ulkoistukset ovat joka tapauksessa olleet kuitenkin yritykselle hyödyllisiä. Ali-Yrkkön toteuttaman tutkimuksen tulokset ovat linjassaan ulkomaisen tutkimustiedon kanssa. Myös Graham & Kayen (2006, 182) mukaan huomattava määrä ulkoistamissuhteita epäonnistui kahden ensimmäisen vuoden aikana. Heidän päätelmänään on, että suhteet epäonnistuivat eivät vain siksi, että ulkoistaminen oli väärä lähestymistapa, vaan koska tärkeät yksityiskohdat oli jätetty huomiotta. (Graham & Kaye 2006; Ali-Yrkkö 2007.)

Valkokari ym. (2008, 55) esittääkin listan kysymyksiä, jotka organisaation olisi syytä kysyä itseltään ennen ulkoistamispäätöstä:

- a) Mitä emme halua tai osaa tehdä itse?
- b) Miten ulkoistamisen onnistumista seurataan ja mitataan?
 - a. Mitkä ovat tavoitteet?
 - b. Miten toteumaa verrataan tavoitteisiin ja ulkoistusta edeltäneeseen tilanteeseen?
- c) Onko ulkoistaminen peruuttamatonta?
- d) Muodostuuko toimittajayritykselle ulkoistamisen myötä monopoliasema?
- e) Mitkä ovat kokonaiskustannukset ulkoistamiselle?

- a. Huomioitava myös esimerkiksi yhteydenpitoon ja valvontaan vaadittu aika sekä sopimusten tekoon käytetty aika ja raha.
- f) Synnyttämekö tahtomattamme kilpailijan omalle organisaatiolle?
- g) Säilyykö osto-osaaminen omassa organisaatiossa vai ulkoistetaanko sekin?

Oma tulkintani on, että yllä oleva Valkokarin ym. kysymyspatteri sisältää vahvan riskienhallinnallisen näkökulman. Myös Grahamin ja Kaye (2006, 174) painottaa riskiperusteista näkökulmaa, sillä heidän mukaansa onnistunut ulkoistaminen vaatii:

- korkeaa luottamusta kumppaniin
- yksityiskohtaista riskien arviointia sekä sopivan hallintajärjestelmän (jatkuvuudenhallinta mukaan lukien) luomista ja toimeenpanoa
- selkeät ja yksiselitteiset palvelustandardit, joita hallitaan ja valvotaan proaktiivisesti
- selkeätä asiakkaisiin ja organisaatioon liittyvän tiedon omistus- ja käyttöäoikeuksien määrittelyä

Kumppanuussuhteissa on havaittavissa aina korkea-asteista riippuvuutta (Valkokari ym. 2008, 135). Kuten aiemmin on todettu, riippuvuusaste syvenee mentäessä kohti strategista tasoa. Verkostoituminen sisältääkin riippuvuussuhteisiin liittyviä riskejä ja haasteita. Usein kumppaneiden on välttämätöntä jakaa keskenään sekä brändiarvo että maine. Samoin kumppanuussuhde voi perustua sellaisiin riippuvuussuhteisiin, jossa organisaatio on riippuvainen kumppanistaan täyttääkseen omia tarpeitaan tai vastuitaan. Toisen osapuolen epäonnistuminen voi olla kohtalokasta myös toiselle: siksi esimerkiksi kumppaniorganisaation tuotteiden tai palveluiden laatu ja toimituskyky on tärkeä sidosryhmäkysymys. (Graham & Kaye 2006, 30.)

Paijan (1998, 38) mukaan moni riskeistä liittyy keskeisesti yritysten välisiin voimasuhteisiin. Tämä johtuu siitä, että yritysten asema verkostossa määrittää pitkälti sen, kenelle verkostoitumisen hyödyt lopulta ohjautuvat. ISO 22301 -standardissa asiaan on myös kiinnitetty huomiota. Standardin mukaan organisaation on määriteltävä ensisijaisten toimintojen riippuvuus-suhteet. Tämä määrittely sisältää kumppanit ja toimittajat, sekä näihin liittyvät keskinäiset riippuvuus-suhteet.

Ulkoistaminen tai toimittajien käyttäminen voi olla myös tapa siirtää riskiä pois organisaatiosta. Se ei kuitenkaan ole keino eliminoida riskiä tai siirtää vastuuta riskienhallinnasta muille. Vaikka palveluita tai prosesseja voidaan siirtää kumppanille tai alihankkijalle, sopivan kumppanin löytämiseen sekä kumppanuussuhteen hallintaan liittyy aina riskejä. (Graham & Kaye 2006, 169.)

Yhä useammat organisaatiot ulkoistavat tärkeitä osia prosesseista, jotka johtavat vuorostaan lopputuotteen tai palvelun tuottamiseen omalle asiakkaalleen. On myös olemassa liiketoimintamalleja, joissa koko tuotanto on ulkoistettu: organisaatiolle jää vain markkinoinnin ja jakelijan rooli. Graham ja Kaye (2006, 137) ovat havainneet, että yllättävän usein:

- organisaatio tunnistaa liiketoiminnan vaikutusanalyysin avulla sen olevan riippuvainen jonkun yksittäisen toimittajan oikea-aikaisesti toimittamasta tuotteesta tai palvelusta
- kuulleessaan organisaation häiriötilanteesta tai muista vaikeuksista, kriittinen toimittaja saattaa vaatia uudelleen neuvotteluita tai etukäteismaksuja suojatakseen omaa toimintaansa
- sopimuksissa on yksityiskohtaisia ehtoja, joiden on täytyttävä ja joiden täyttymättä jättäminen saattaa johtaa sopimuksen purkautumiseen

Toimittajien ja toimitusketjujen hallintaan liittyvät riskit ovat pohjimmiltaan samoja kuin muihinkin kolmansien osapuolten suhteisiin liittyvät riskit. Grahamin ja Kayen (2006, 170 - 171) mukaan harva organisaatio arvioi kuitenkaan sitä, millaisia toimittajasuhteita sillä on jo olemassa. Suhteita voidaan arvioida useilla perusteilla. Yksi vaihtoehto on arvioida organisaation riippuvuutta ja tuotteen tai palvelun saatavuutta, kuten alla olevassa taulukossa (taulukko 5) havainnollistetaan. (Graham & Kaye 2006, 171.)

Riippuvuusaste	Saatavuusaste	Esimerkki
Korkea	Korkea	Hyödykkeet, yleiset komponentit
Korkea	Matala	Erikoiset tuotekomponentit
Keskitaso	Korkea	Yleiset IT-tarvikkeet
Keskitaso	Matala	Erikoisemmat IT- tarvikkeet
Matala	Korkea	Kulutustarvikkeet
Matala	Matala	Toimistokalusteet

Taulukko 5: Esimerkki toimittajasuhteiden arvioimiseksi riippuvuus- ja saatavuusasteen perusteella (Grahama & Kaye 2006)

Toimitusketjujen hallinnasta tulee entistä tärkeämpi, kun tuotantotoimet ovat mukana. Toimitusketjun turvaamiseksi organisaatio voi pyrkiä saamaan toimittajalta prioriteettitakuksen. Erittäin kriittisten komponenttien tai tukitoimintojen osalta prioriteetin saaminen voi kuitenkin olla riittämätöntä. Siksi osa organisaatioista harkitseekin mahdollisuutta perustaa yhteisyrityksiä tavarantoimittajiensa kanssa varmistaakseen saatavuustekijät. (Hopkin 2017, 382 - 384.)

4.2.1 Sopimukset

Liiketoiminnassa sopimusten tehtävänä on määritellä liiketoimien säännöt ja vähentää anonyymeihin markkinasuhteisiin liittyvää epävarmuutta. Yritykset organisoituvat verkostoiksi yleensä sopimusten avulla. Verkostoteoriassa yritys määritelläänkin sopimusverkostona tai sopimusten risteyskohtana. (Paija 1998, 10.)

Graham ja Kaye (2006) tunnistavat erilaiset liiketoimintakumppanuudet osaksi organisaation liiketoimintaverkostoa ja toteavat, että organisaatiot usein jakavat tavoitteita, vastuita sekä ennen kaikkea maineensa. Nämä asiat määritellään pääasiassa sopimuksilla. Niinpä organisaation onkin varmistuttava siitä, että strategisesti kriittisille toimijoille on oltava asianmukaiset sopimus- ja palvelutasosopimukset ja oma liiketoiminnan riippuvuus näistä ryhmistä on kartoitettava. Ulkoistamiseen liittyvät liiketoiminnan jatkuvuuden hallintaa koskevat järjestelyt ja vaatimukset tulisi käsitellä ulkoistamissopimuksen rakentamisen yhteydessä huomioiden ulkoistamissopimuksen sisältö, sopimusten osapuolten tarpeet sekä mahdolliset tiedossa olevat kontekstiin sopivat juridiset ennakkotapaukset. Sopimuksissa saattaa myös olla erityisiä säännöksiä, jotka voivat liittyä esimerkiksi tuotteen teknisten tietojen salassapitoon. Näiden säännösten rikkominen voi johtaa sopimuksen purkamiseen. Tehokkaan sopimusten hallinnoinnin puuttuminen puolestaan aiheuttaa moninaisia riskejä. Siksi onkin välttämätöntä luoda tehokas viitekehys tällaisten riskien hallitsemiseksi ennen suurten toimittajasuhteiden luomista. (Graham & Kaye 2006, 28, 170 - 171, 181.)

Jos ulkoistamissopimus syystä tai toisesta irtisanotaan, on sopimuksen siirtäminen vaihtoehtoiselle toimittajalle vaikeaa, mutta jopa entistä monimutkaisempaa on palauttaa ulkoistettu toiminto takaisin omaan organisaatioon. Hyvin harkittu ja dokumentoitu suunnitelma ulkoistamisen purkamisesta ongelmatilanteessa (ns. exit plan) on siis tärkeä asia jo ulkoistamista suunniteltaessa. Suunnitelman ensisijaisena tavoitteena on varmistaa organisaation (ja tarvittaessa sen asiakkaiden) liiketoiminnan jatkuvuus ulkoistamissopimuksen voimassaolon päättyessä tai sitä irtisanottaessa siirtämällä sujuvasti sopimuskohteena olevat toiminnot alkuperäiseltä toimittajalta joko omalle organisaatiolle tai toiselle toimittajalle. Suunnitelmaan tulisi olla dokumentoitu kaikki tarvittavat vastuut, palvelut, työntekijät, omaisuus ja tiedot, jotka ovat ulkoistetun toiminnon uudelleen siirtämisen kannalta oleellisia. (Graham & Kaye 2006, 182.)

4.2.2 Verkostot ja kumppanuudet jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta

Verkostojen jatkuvuudenhallintaa käsitellään epäsuorasti kumppanuuksien, sidosryhmien ja ulkoistamisen haasteiden kautta. Esimerkiksi ISO 22301 -standardi ulottuu myös kumppanuuksien ja sidosryhmien hallintaan. Osana organisaation jatkuvuudenhallinnan suorituskykyjen arviointia organisaation tulisi arvioida asiaankuuluvien kumppaneiden ja toimittajien liiketoiminnan jatkuvuuden suorituskykyä (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 24).

Myös Graham ja Kaye (2006, 180) ottavat kantaa ulkoistettujen toimintojen jatkuvuudenhallintaan listaamalla ulkoistettujen järjestelmien jatkuvuudenhallintasuunnitelman sisältöä.

Suunnitelman tulisi:

- omata molempien organisaatioiden johdon tuki sekä riittävä resursointi häiriötilanteista palautumiseksi
- oltava linjassa ulkoistavan organisaation liiketoiminnan jatkuvuuden hallintapolitiikan sekä organisaation sisäisten suunnitelmien ja poikkeustilanteita hallinnoivien organisaatorakenteiden kanssa
- sisältää viestintäyhteydet organisaatioiden välillä häiriötilanteista tiedottamiseen ja niiden hallintaan liittyen
- perustua dokumentoituihin riskiarviointeihin ja liiketoimintavaikutusanalyysiin,
- sisältää kummankin osapuolen hyväksymät palautus- ja palautumisaikatavoitteet (RTO, RPO)
- olla molempien organisaatioiden henkilöstön tiedossa
- sisältää prosessin kaikki vaiheet

Järjestelyn molemmilla osapuolilla tulisi lisäksi olla jatkuvuudenhallintaan roolitettua pätevää henkilöstöä. Jatkuvuudenhallintasuunnitelmaa tulisi myös tarkastella ja testata säännöllisesti.

Kumppanuuksiin ja sidosryhmiin ulotettu jatkuvuussuunnittelu noudattaa siis pääpiirteittäin samoja lainalaisuuksia kuin organisaation sisäinenkin jatkuvuussuunnittelu. Jatkuvuudenhallintaa tulisi tehdä avoimesti yhteistoiminnassa osapuolten kesken, mutta keskeiset asiat on sisällytettävä asiaankuuluviin sopimuksiin.

5 Tapaustutkimus

Opinnäytetyötä varten haastateltiin kahden eri päätoimialaa edustavan suuren huoltovarmuuskriittisen yrityksen edustajaa. Vaikka yritykset toimivat eri aloilla, ne kuuluvat samaan Huoltovarmuuskeskuksen yhteydessä toimivaan huoltovarmuuspooliin. Molemmat haastateltavat työskentelivät oman organisaationsa jatkuvuudenhallinnan parissa.

Opinnäytetyön tapaustutkimusosion teemahaastattelut toteutettiin toukokuussa 2020. COVID-19-viruspandemian vuoksi todetuissa poikkeusoloissa teemahaastatteluiden ainoaksi toteutusvaihtoehdoksi jäi käytännössä haastatteluiden suorittaminen etäyhteyden kautta.

Teemahaastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa organisaation verkostojen rakennetta sekä jatkuvuudenhallinnan prosesseja ja pyrkiä löytämään vastauksia opinnäytetyössä asetetuille tutkimuskysymyksille. Molemmissa haastatteluissa käytettiin samaa haastattelurunkoa ja asiat käsiteltiin identtisessä järjestyksessä.

5.1 Organisaatioiden verkostot ja tärkeimmät kumppanuudet ja sidosryhmät

Teemahaastattelun taustakysymysten jälkeen selvitettiin yrityksen verkoston rakennetta ja niihin liittyviä ulkoisia sidosryhmiä tai kumppanuuksia. Samalla pyydettiin arvioimaan eri toimijoiden tärkeysjärjestystä.

Tärkein sidosryhmä organisaation ulkopuolelta on tietysti asiakkaat, ne tuo meille leivän pöytään... se on ihan yksityisistä kuluttajista julkiseen hallintoon ja isoihin yrityksiin. Yksityisasiakkaiden volyymit on usein aika pieniä. Julkinen hallinto siinä mielessä, että meidän toiminta vaatii paljon luvitusta, jolloin olemme viranomaisten kanssa tekemisissä.

Toinen haastateltava tiivistä oman näkemyksensä ytimekkäästi:

Meidän verkosto on tilaajat, alihankkijat, toimittajat ja me itse.

Haastattelun edetessä kävi selväksi se, että liiketoiminnan luonteen takia molempien yritysten verkostot koostuivat perinteisistä sidosryhmistä, joissa oli tunnistettavissa korkeintaan operatiivisen tason kumppanuuksia. Sidosryhmien väliset riippuvuus- ja voimasuhteet edustivat perinteistä näkökulmaa:

Periaatteessa meillä, kuten kaikilla muillakin yrityksillä on kriittiset alihankkijat, niin niitten sopimukseen pitäisi kytkeä nämä varautumisvelvoitteet sopimuksellisesti, siis niitten hankintojen osalta mitkä on kriittisiä. Jos mietitään mitä mekin tehdään... niin niitä hankintojahan on valtavasti, mutta ei kaikki ole kriittisiä. Kriittisiä on semmoset, missä on vähän toimittajia ja niiden korvaavien toimittajien löytäminen on vaikeaa

Monimuotoisempaa sidosryhmätoimintaa edusti toiminnan luvanvaraisuuteen, yhteiskuntavastuuseen ja tunneherkkyyksiin liittyvät sidosryhmätoiminnot.

(Eräaseen yrityksen toimintoon) liittyvät asiat on usein tunteisiin käyviä asioita ja ne johtaa yleensä siihen, että ensimmäinen lupavaihe johtaa yleensä valitukseen. Seuraavakin lupavaihe johtaa vielä viimeiseen valitukseen. Luvitukset kestää hyvin kauan ja sitä kautta kaikki hallinnon tasot tulee käytyä läpi. Julkisen vallan sidosryhmät on hyvin tärkeä osa meidän toimintaa.

Sitten on vielä oma luonnon monimuotoisuusohjelma, jonka kautta olemme (yhteydessä) hyvin paljon näihin muihin sidosryhmiin, joita on luonnonsuojelu- ja vastaavat organisaatiot. Pidämme heihin yhteyttä ja meillä on myös yhteistoimintaa heidän kanssaan... Suomen ympäristökeskusta, WWF:ää, Suomen luonnonliittoa ja niin edes-

päin. Sitten on naapuriyhteistyö, joka on meillä tärkeää meille myös. Yritämme pitää hyvät välit naapureihin ja huomioida heitä. Eli tämmöistä naapuriyhteistyötä toimintaa.

Vastajaat eivät varsinaisesti tunnustaneet omassa toiminnassa verkostoitumisen piirteitä. Toisaalta myös jatkuvuudenhallinnan yleinen tietoperustakin käsitteli lähinnä sidosryhmiin ja ulkoistuksiin liittyvää jatkuvuudenhallintaa ja siksi tietoperustan ja tapaustutkimuksen tulosten keskinäiselle vertailulle oli hyvät mahdollisuudet.

Sidosryhmistä puhuttaessa toimijat on helppo jakaa erilaisiin viiteryhmiin niiden roolien mukaisesti. Sidosryhmien hierarkiasuhteet ovat varsin selkeät, eikä tasavertaisia suhteita juuri ole. Molemmat organisaatiot näkivät asiakkaat tärkeimmäksi sidosryhmäksi ennen kaikkea taloudellisen arvon tuottajana.

Kumppanuuksiin ja verkostoihin liittyvässä tietoperustassa tuotiin usein esille luottamuksen merkitystä. Haastattelussa kysyttiin haastattelevan näkemystä luottamuksen merkityksestä kumppanuussuhteessa.

Se luottamus on, juuri niin kun mä sanoin, asiakassuhdekohtainen, mutta luottamus on pienemässä. Se on nähtävissä myös, ikävä sinänsä, että se on yksi ansaintamuoto se paperi. Nähdään tilaisuus siinä, että jos vaan sopimuksessa todetaan joku asia, että toinen on korvausvelvollinen, se käytetään hyväksi.

Luottamusta enemmän tuotiinkin esille sopimuksen merkitystä liiketoiminnassa:

Se on entistä tärkeämpää tänä päivänä, se mikä on muuttunut kymmenessä vuodessa, että mitä siellä paperissa lukee. Se on mennyt entistä enemmän siihen, se semmoinen vanha tapa, kun ennen löytiin kättä päälle ja etsittiin ratkaisut ongelmiinkin rauhallisesti keskustellen, kyl ne nykyään sopimukset luetaan aika tarkkaan, että kuka maksaa mitäkin ja kenen vastuulla.

Luottamuksen roolia ei nähty erityisen tärkeänä, mutta toisaalta tietoperustassa luottamuksen roolia korostetaan lähinnä tasavertaisten ja pidempiaikaisten kumppanuuksien osalta. Sopimuksiin liittyvät asiat koettiin tärkeinä.

Keskusteltaessa sidosryhmäsuhteiden hallinnasta sekä niihin liittyvistä haasteista ja oman organisaation kehittämistarpeista, nousi esiin sopimusnäkökulma jälleen esiin.

Tää on semmoinen jatkuva kehityskohde myös meillä, että kaikilla muillakin, että saadaan ne sopimuksellisesti kytkettyä nämä merkittävät alihankkijat.

Mielenkiintoista on, että luottamus ja sopimukset asetettiin vastauksissa tavallaan vastakkain. Arkiajatteluna voisi kuitenkin ajatella, ettei sidosryhmien välisissä suhteissa luottamus ja sopimukset sulkisi toisiaan pois, vaan molemmilla voisi olla suhteessa rooli. Vaikka vastaajat kiinnittivät erityisen paljon huomiota sopimusteknisiin kysymyksiin, sopimusasioita lähinnä sivuttiin jatkuvuudenhallinnan kirjallisuudessa ja ISO 22301 -standardissa.

5.2 Organisaation jatkuvuudenhallinta

Organisaation jatkuvuudenhallinnan osalta oli tarkoitus selvittää, miten jatkuvuudenhallinnan toiminnot on järjestetty organisaatioissa. Haastateltavilta kysyttiin esimerkiksi, millä tasoilla jatkuvuudenhallinta ilmenee ja miten se siellä ilmenee.

Sitähän käsitellään oikeastaan kaikilla tasoilla, eli sehän lähtee ihan yläpäästä. Eli yrityksen hallitus on ajoittain on kiinnostunut siitä, miten meidän jatkuvuudenhallinta on järjestetty. Johtoryhmässä se taas menee sillä lailla, että meillä on yhdistetty jatkuvuus- ja valmiussuunnitelma, joka nyt siis tarkoittaa normaalielämän häiriötilanteita. Ja sitten valmius tarkoittaa valmiutta meidän näihin sopimuksellisten velvoitteiden täyttämiseen, niin meillä on tämmönen valmius- ja jatkuvuussuunnitelma, konsernitasoinen. Ja sit kun taas tullaan alaspäin sieltä johtoryhmästä tavallaan tämmöseen yksikköön, joka voi siis olla vaikkapa liiketoimintaryhmä, niin tämmösessä yksikössä se jatkuvuus käsitellään tämmösellä itsearviolla. Eli jatkuvuudenhallinnan itsearvio tehdään ajoittain, jossa on tietyt asiat mitkä katselmoidaan, onko kunnossa vai ei ja mitä toimenpiteitä pitää tehdä sen eteen. Jos mennään taas tähän päivään, kun on tämmönen poikkeusaika ja -olo, niin sitten tilanteen mukaan edellytetään lisätemppeja. Esimerkiksi nyt on tehty kaikkiin projekteihin varautumissuunnitelmat, Projektikohtaiset varautumissuunnitelmat, jossa listataan kriittiset toiminnot ja niihin varautuminen, sijaisuudet ja niin poispäin. Eli se menee monella tasolla.

Kyl se niinku on johtoryhmän ja liiketoimintajohtajien vastuulla, elikkä aika ohuthan se on.

Se johtaminen on tosi tärkeätä, eikä se tarkota et se on mitään auktoritaarista johtamista. Vaan se, että johtaminen organisaatiotasolla ja tasojen välillä on niin kun hallinnassa, jolloin voidaan luottaa siihen, että kun sovitaan ja johto toteaa, että näin tehdään, niin kaikki tekevät.

Molempien osalta vastauksissa nostettiin esiin toistuvasti johdon vastuuta jatkuvuudenhallintaan liittyen. Toisaalta jatkuvuudenhallinta ilmeni eri lailla organisaatioiden kesken. Ensimmäiseksi haastatellun organisaation edustajan mukaan jatkuvuudenhallinta oli osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa.

Eihän sen hallinnassa mitään ongelmaa oo, koska eihän tämä varautuminen ole sen kummempaa kuin normaalia päivittäistä toimintaa. Joka päivähän me varaudutaan, esimerkiksi meidän (mainitsee yhden liiketoimintamuodon), niin siitä on sanottu, että se on jatkuvaa ongelmien ratkomista.

Et eihän se häiriötilanne oo mitenkään ihmeellistä, samoilla resursseilla hoidetaan niin kuin normaaliaikakin. Se on se lähtökohta meillä, että samoilla resursseilla, samoilla järjestelyillä, samoilla organisaatioilla, me ei niinku mitään uutta keksitä siihen tilanteeseen, ei meidän tarvii.

Toisen organisaation edustajan vastauksista puolestaan oli pääteltävissä, ettei jatkuvuudenhallinta kuulunut organisaation arkeen vaan näyttäytyi enemmän huoltovarmuustoiminnan ja koronakriisin kautta. Niinpä voidaan ajatella, että organisaation toimialalla on merkitystä siinä, miten organisaatio hahmottaa jatkuvuudenhallinnan osana organisaation toimintaa.

Haastattelussa selvitettiin, myös sitä miten jatkuvuudenhallinnan suunnittelu on organisaatiossa jäsentynyt ja onko jatkuvuudenhallintajärjestelmän pohja rakennettu esimerkiksi standardeja hyödyntäen.

Ensinnäkin, avaan vähän sitä, että meillä kun on se konsernitasoinen pääsuunnitelma jatkuvuuden- ja valmiudenhallinnasta, ni meillä on siellä semmonen ulkoisten ja sisäisten riskien osalta analyysi, jossa arvioidaan ne riskit, niiden vakavuus, todennäköisyys ja niiden merkitys ja suunnitellaan toimenpiteet. Toimenpiteet ja nuo pitää ajatella sitä näkökulmaa vasten, eli niin kun niissä riskeissä tämmöset toimittajat tulee ensimmäisenä nousemaan

Sama vastaaja jatkaa vielä:

Standardiin ei pohjaudu ollenkaan, oikeastaan pohjautuu siihen, että toki nämä... kun me ollaan kriittiseksi tärkeyslukiteltu yritys, niin meillä on tää huoltovarmuuspoolin jäsenyys ja nämä muut huoltovarmuustoiminnot, ni meillä on käytettävä Huoltovarmuuskeskuksen aineistoja, joita toki hyödynnetään. Muun muassa tämä, siellä on tämmönen kun kypsyysanalyysi, missä on juuri näitä asioita, mitä voi yritys ite voi hyödyntää. Eli tavallaan tehdä tämmösen itsearvion niistä asioista, mitkä on kunnossa ja mitkä ei. Eli sieltähän me saadaan toki niitä syötteitä, että mihin asioihin meidän kannattaa kiinnittää huomiota. Esimerkiksi tämä itsearviointityökalu liiketoimintaryhmätasolla, että yksikötasolla, niin se me ollaan tehty ite. Mutta me on otettu siitä analyysityökohdasta niitä isoja otsikkotasoja, että mitä asioita meidän kannattaa siellä liiketoimintaryhmässä katselmoida. Ja taas koko organisaation tasolla käytetään Huoltovarmuuskeskuksen ylläpitämää kypsyysanalyysiä, joka on heidän, en sano standardoima, mutta heidän tekemä työkalu.

Toisen organisaation edustajan vastauksessa oli tulkittavissa, ettei jatkuvuudenhallinta välttämättä ole erityisen tietoisesti ja suunnitelmallisesti rakennettua toimintaa.

Se on ehkä enemmän käsite, jota käytetään täällä ylemmällä johtotasolla. Tokihan yksiköittäinkin varaudutaan siihen, että tiedetään varatoimittajat ja jatkuvuudenhallinta on siellä tehtaalla sitä, et pyritään varaosia joissain kiinteissä asioissa säilyttämään, koska tiedetään, että niiden saaminen tavallisessakin tilanteessa kestää hyvin kauan. Mutta jatkuvuudenhallinta, siinä konseptissa, kun sinä ehkä ajattelet, niin ei ehkä ihan sataprosenttisesti. Se on ajatuksissa, mutta tämä nyt on ensimmäinen kerta, kun tähän on törmätty tähän jatkuvuudenhallintaan, on tää koronakriisi. (Huoltovarmuus)poolissa näitä skenaarioita vuosi pari sitten tehtiin, että minkälaiset asiat on mahdollisia uhkakuvia yhteiskunnalle ja tää yks oli tämmönen pandemia. Mutta en mä tiedä sillonkaan olisiko kukaan arvannut, että se oikeasti toteutuu. Jatkuvuudenhallinta, niin, paperilla niitä on olemassa, mutta kyllä ne siinä kriisin yhteydessä sitten kehittyi.

Yks osa sitä on tietysti se, että varmistetaan et sitä osaamista on niin, ettei jollain kriittinen yksi henkilö, jos hän poistuu organisaatiosta syystä tai toisesta niin ei ole sitten kriittinen tekijä siinä - osaamista on myös muillakin. Muutenhan tää on hyvin hankalaa tää jatkuvuudenhallinta. Yks on suunnittelu siitä, et miten korvaavaa tuotantoa voi vaihtoehtoisesti järjestää tehtaalla. Liittyy myös työvoima ja resurssit eli mahdolliset vapautukset sellaisessa tilanteessa, kun työvoimaa voidaan kutsua muihin tehtäviin. Varaosahallinta on hyvin hankalaa, koska ei sinänsä pidetä mitään arsenaalia varastossa, se on niin kallista ja logistiikka tehostettua. Mutta myös tietysti haavoittuvaa. Koronassahan se ei vielä niin eskaloitunut, se yllättävän hyvin toimi, ettei tullu mistään puutetta. Mutta siihen on hyvin hankala valmistautua, koska ihan vaan kriittisimmät osat on semmoisia mihin voidaan varautua. Ne on kalliita pitää varastossa ja asiat vanhenee, se on lähinnä mahdotonta. Sitten energiavaraukset sun muut on vähän hankalia, koska niitä on muillakin. Ei meillä oo semmosta tehty, energiayhtiöiltä pyytäneet, että me olisimme erityisasemassa. Sit kun puhutaan energiavalmistuksesta, jos yleinen energiajakelu ei toimi niin se on aika mahdoton ajatus, että olis varastossa tämmösiä energiantuottolaitteistoja, aggregaatteja. Mutta meillä on se hyvä puoli, että meillä on toimittajissa paljon yksikköjä, sillon kun tulee tilanne, me pystytään niitä hajasijoittamaan tarvittaville tehtaille. Mut ei sitäkään oo sen tarkemmin tutkittu, että mitä varaosia tarvitaan, kun ruvetaan muuttamaan yksiköiden energialähdettä. Ei sekään ihan heittämällä tietysti onnistu. Yleistasolla meillä on suunnittelu kyllä. Et mitään yksityiskohtaista meillä ei ole. Ei yksityiskohtaista suunnitelmaa jatkuvuudenhallinnan suhteen. Ylätasolla olevia hyviä tavoitteita.

Molempien vastaajien osalta on tunnistettavissa jatkuvuudenhallintaan kuuluvia perusrakenteita ja varautumiseen liittyvää riskienarviointia ja suunnittelua. Jatkuvuudenhallinnalle oli ainakin osittain luotu organisaation tarpeisiin perustuva hallintajärjestelmä ja henkilöstölle oli asetettu siihen liittyviä tehtäviä. Jatkuvuudenhallintaa ei oltu luotu kuitenkaan suoraan perustettu standardiin tai muuhun vakioituun menettelyyn.

Haastattelussa selvitettiin myös mahdollisia havaittuja kehitystarpeita tai haasteita jatkuvuudenhallintaan liittyen. Molemmat vastaajat totesivat toimitusketjujen syvällisen hallinnan olevan haastavaa. Alla on koottu haastattelun aikana esiin tulleita kehityskohteita ja haasteita:

... Mut sit siinä pitäis pystyä tietysti hahmottamaan koko tää toiminta tai hankintaketju, jompikumpi on kuitenkin taas riippuvainen jostain muusta ja se et koko potti pystytään hallitsemaan, se on tosi hankalaa ja usein se ketju jatkuu ulkomaille ja sen jälkeen se on täysin mahdoton sopimusteitse hallita. Voi olla hyvä tahto, mutta oikeasti, että se hankintaketju siinä toimis sataprosenttisesti, niin vaikea uskoa.

Nää on jo astetta vaikeampia asioita. Sitten siinä astuu mukaan tämä poolitoiminta, sikäli kun kyseessä on kotimainen toimija. Mut sit kun hankitaan ulkomailta, niin kun nykypäivänä paljon hankitaan, niin tää ei ole ollenkaan yksinkertainen asia. Et niin kun nyt on nähty esimerkiks tässä pandemiatilanteessa, niin siihen äkkiä tulee muutos. Vaikka ois mitä sovittu, niin poikkeustilanteessa valtiot pitää kiinni omista eduistaan. Tärkeä asia, vaikea hallita - ja siinä riittää aina tekemistä.

Harjoituksia meillä on todella vähän, erittäin vähän. Ehkä sitä johtamista vois harjoitella, mutta se tuntuu aika teennäiseltä, koska sekin menee sitten normaalin johtamisketjun kautta.

Onhan se varmaan se oman organisaation hallinta. Tarkoitin mitä äskenkin sanoin. Sitä osaamista on jaettu eikä olla riippuvaisia yksittäisistä henkilöistä, koska on ihan varma, että jos jonkinlainen kriisitilanne tulee, niin aina joku on poissa pelistä. Ja se tarkoittaa et jos hänellä on se yksittäinen osaaminen, siitä tulee iso ongelma sitten tälle tuotantoyksikölle. Se on hyvä ottaa huomioon. Meillä se on otettu huomioon ihan matkustamisessakin. Pyritään siirtymään siten, että jaetaan ne porukat niin, ettei kaikki mene samalla koneella. Todennäköisyys, että jotain sattuu on hyvin pieni. Mutta jos sattuis, niin seuraukset olis organisaatiolle tosi ikävät. Tämmösiä pieniä asioita kun jokapäiväisessä arjessa ottaa huomioon, niin se on yks osa sitä jatkuvuudenhallintaa ja suunnittelua. Yleensäkin se on se johtaminen kaikessa. Että yksikön päällikkö sitä kokonaisuudeltaan miettii, niitä omia riskejä siellä yksikössä. Se on yleensä myös sille jatkuvuudelle hyvä asia. On se sitten, että ajoissa tehdään korjaukset tai sitten koulutetaan henkilöstöä ja niin edespäin, tää on aika semmonen verkko tietysti.

Kaikkeahan voi ajatella, että liittyy jatkuvuudenhallintaan ja suunnitteluun. Johdonmukainen johtaminen. Se on se johtaminen mikä on yks osa sitä.

Toimitus- ja hankintaketjujen hallinta koettiin haastavaksi ennen kaikkea ulkomaille ulottuvien ketjujen osalta. Jopa sopimusten vaikuttavuus näiden osalta kyseenalaistettiin. Vastauksissa nousi esiin myös oman organisaation osaamisen turvaaminen ja siihen liittyvä suunnittelu. Harjoittelua ei nähty merkittävänä jatkuvuudenhallintatoimenpiteenä. Oma tulkintani on, että organisaatiolla on kyky kontrolloida omaa jatkuvuudenhallintaa, mutta vaikuttamismahdollisuudet koetaan varsin rajallisiksi sidosryhmien hallinnassa.

5.3 Verkostojen jatkuvuudenhallinta

Sopimusten tärkeyttä oli korostettu tietoperustan lisäksi myös haastattelijoiden omista aiemmissa vastauksissa. Niinpä oli kiinnostavaa kysyä, oliko organisaatioissa pohdittu verkostoja ja niihin liittyvä sopimuksia erikseen jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta. Molemmilta vastajilta tuli samansuuntainen vastaus:

No ei oikeestaan. Jos mietitään, meillä on niin älyttömän paljon niitä toimittajia, niitä vaihtoehtoisia toimittajia, että ei me erikseen nyt hirveesti huomioida sitä että..ei se oo semmonen..siinä mielessä tärkeä kriteeri. Me ei olla niin kun yhdestä riippuvaisia. Mutta toki sitten semmoset, jossa on ihan yksittäisiä toimittajia, niin sitä pitäisi kehittää. Se on meilläkin kehityskohde, että me selkeämmin kirjattais niihin hankintasopimuksiin nämä jatkuvuudenhallinnan edellyttämät asiat. Nehän ei kovin monimutkaisia ole.

ja

Jos meitä mietitään hankkijana niin ei oo sitä otettu huomioon. Jos puhutaan ihan äärimmäisestä huoltovarmuudesta, niin meille on varattu tietty kapasiteetti valtionhallinnon puolesta, mutta sitten kun mennään tämmöisiin pienempiin huoltovarmuuskriittisiin asioihin, niin ei meillä ole sitä huomioitu, sillä lailla, että saisimme materiaalia sen puuttuessa tai muussa vastaavassa tilanteessa.

Vaikka sopimusten tärkeys tunnistettiin erityisesti liiketoiminnallisesta näkökulmasta, ei jatkuvuudenhallintaa ja sopimuksia sinänsä ole yhdistetty yhdeksi työkaluksi. Samalla keskusteltiin myös sopimukseen kirjattujen sanktioiden merkityksestä jatkuvuudenhallinnan kannalta.

Yleensä alihankintasopimuksissa ylipäättään on sanktiot ja ne sanktiot koskee enempi sitä laaduntuottoa ja turvallisuusasioita, ei tätä varautumisveloitetta ole sanktioitu. Kun sehän menee kuitenkin toisinpäin, että alihankkijalla on oma halu käytännössä poikkeusoloissa taata oma toimeentulonsa ja turvata elantonsa, eli hankkia myös töitä poikkeusaikana...kun he ovat siis meidän alihankkijoita, niin sehän voi olla, että me

heidät työllistetään eikä kukaan muu jos mentäis vaikka sotatilaan...Että tää on heidän intressi varmistaa työkantaa myös poikkeusaikana, ei sitä tarvi sanktioida.

Tässä vaiheessa toinen vastaaja tunnisti sopimuksen toisen osapuolen intressit. Alihankkijalla on tahtotila varmistaa myös oma liiketoimintansa, joten siitä näkökulmasta katsottuna jatkuvuudenhallinnalla on merkitystä sopimuksen molemmille osapuolille. Tällä voisi tulkintani mukaan olla jopa sanktioita isompi merkitys. Sopimuksen sitovuus ja sanktioiden toimivuus herättivät haastateltavissa epäilyksiä. Lisäksi todettiin, ettei organisaatiolla välttämättä ole myöskään tosiasiallista mahdollisuutta sanella yksipuolisesti jatkuvuudenhallintaan liittyviä ehtoja:

Olemme esimerkiksi toimittajan muiden asiakkaiden kanssa samassa, että se on sitten heidän toimituspolitiikkaansa, miten niitä saadaan ja varaosissa se on sama. Ei meillä ole niin isoa markkina-asemaa, että me voisimme tämmöistä edes asettaa. Että voihan niitä varmaan, niitä sinne vois saada jotain tiettyjä asioita, mutta mun on kyllä aika vaikea uskoa, että ne sitten ketään sitoisi. Tai sitoo, mutta niitä sitten selvitetään jälkikäteen, miksei jotain saatu sopimuksen mukaisesti. Sanktiotkin on noissa asioissa aika vaatimattomia yleensä. Ei meillä noin niin kun, jos ei ihan äärimmäisiä poikkeusolosuhteita oteta lukuun, niin ei meillä oo oikeestaan niitä huomioitu.

Vaikka me ollaan iso yritys, niin ei meillä oo mitään niin massiivista merkitystä siinä et me voitais asiaa vaatia.

Sidosryhmiin liittyvistä haasteista ja mahdollisista riskeistä mainittiin esimerkiksi

ICT-toimittajat on hyvin kriittisiä tänä päivänä kaikille. Ja ehkä tämmöset sitten, en mä nyt sano että meillä on ollut ongelmia. Mutta tässä joku aika sitten oli niitä tietoturvahyökkäyksiä paljon, niin toki silloin mietitytti, että oliko meidän ICT-toimittajien omat menettelyt sillä tasolla, että ne niin kun riittävän hyvin vastas niihin hyökkäyksiin. Mutta se on aika vaikea kyllä arvioida, että mä en kyllä pysty sitä sanomaan, että meillä olisi riski realisoitunut. En mä kyllä tunnista tuota ihan, aika vaikea kysymys.

Vähän hankala. Niitä on toki ja se liittyy ehkä enemmän tohon luvitukseen. Mitenköhän mä sen nyt sitten kuvailisin. Sanotaanko näin, että jos luvitusprosessia kun siellä on tosiaan... se toimintaympäristö on laaja. Että siellä on yksityishenkilöitä, siellä on kaiken maailman rekisteröityä yhdistystä, siellä on naapureita ja heidän intressiä ja on kunnan intressiä ja on muiden yritysten intressejä, niin se luoviminen siellä aika vaativaa. Ollaan törmätty kyllä aika ikäviin tapauksiin tässä, että kuinka ihmiset osaa hyödyntää asemaansa väärin saavuttaakseen niissä asioissa omat edut. Meillä on kyllä ihan vilpittömästi tarkoitus toimia lakien, asetusten ja viranomaisohjeiden mukaan, mutta me myös haluamme sitten, että me saadaan se oikeus mikä meillä on. Mutta kaikki ei

tätä samaa periaatetta kunnioita valitettavasti. Mä en oikeestaan tähän mee tän syvemmälle. Mutta voi todeta, että ristiriitoja helposti tulee eri intressitahojen omista pyrkimyksistä johtuen.

Mä vastaan niin, että ensinnäkin nää sopimukset, pitää ymmärtää mitä sopii ja mihin pistää nimensä alle. Siihen meilläkin on nyt kiinnitetty huomiota hyvin paljon. Me ollaan hankittu oma lakimieskin koska edelleen tuppaa, et sit kun mennään tonne maakuntiin ja erityisesti kun lähdetään pohjoiseen päin, niin siellä on vielä osittain käytäntö, että se mitä lyödään kättä päälle, niin sopii. Mutta siellä taustalla on kuitenkin usein joku isompi organisaatio, jota ei ne kädenpuristukset kiinnosta, niin sit tulee niitä ongelmia. Sopimuskoulutus meidän koko organisaatiolla on hyvin tärkeää, niin ymmärtää että ei mee suoraan allekirjoittaa. Et jos on epäselvää niin varmistaa meillä esimieheltä tai lakimieheltä. Sit on tietysti se, että noudattaa myös itse, mitä on sovittu. Että ymmärtää sen, jos minä en toimi niin kun oon luvannu, niin tästä ei tuu kun ongelmia. Kaikille parasta, että toimitaan sääntöjen puitteissa. Ja se koskee niin sitä kaupallista sopimusta kun ympäristölupa-asioita tai työturvallisuusasioita. Että joskus mä olen todennutkin, että ei kannata hirveesti miettiä miksi näin tekee, vaan mieluummin tekee niin kun sanotaan. Et joku on tän jo miettinyt, mutta se ei aina niin kun mene perille. Että usein pääsee helpommalla kun, että oli ne säännökset sitten sieltä sopimuksesta tai lainsäädännöstä tai ympäristöluvasta tai mistä tahansa, niin niitä pitäisi noudattaa, se on se yks tärkeä osa. Jos menee vaikka siihen naapuriyhteisöön, et jos ollaan sovittu firmassa, että pidetään kerran vuodessa naapuri-ilta, niin se on kyllä uskomatonta että siellä voi pieni asia saada asiat muuttumaan positiiviseksi. Mut kun niitä ei voi ennakoida eikä sen takia pitäisi jättää väliin. Pienestä asiasta isoon asiaan, tehdään niin kun on sovittu.

ISO 22301 -standardissa sekä jatkuvuudenhallintaa käsittelevässä kirjallisuudessa yhdeksi keinoksi kehittää jatkuvuutta mainittiin harjoittelu. Lisäksi korostettiin kumppanien tai sidosryhmien yhteistä suunnittelua ja harjoittelua jatkuvuudenhallinnan osa-alueilla. Kysyttäessä yhteistoiminnasta ja harjoittelusta, vastaajat totesivat mm.:

Tärkein sidosryhmä on se asiakas, eli se tilaaja. Ja ehkä pääasiakkaiden kanssa ennen suunniteltiin enemmän yhdessä. Mutta nykyään, en tiedä johtuuko se siitä, että nää on kuitenkin jo aikalailla hakenut muotonsa nämä toimintatavat, että ei oo niin kun niin paljon semmosta yhdessä tekemistä ja suunnittelua. Se on johtanut tänä päivänä siihen, että sopimuksessa lukee vaan vaatimukset ja me ne täytetään sitten. Että ei sillä lailla yhdessä.

Jotain pientä viranomaisharjoittelua ollut, mutta ne nyt kuuluu siihen jokapäiväiseen toimintaan.

Se on sitä yhteistyötä, voisko sanoa enemmän spontaania, mutta ei ole mitään järjestelmällistä harjoittelua ollut. Jos miettii tossa nyt puolustusvoimien kanssa, niin he ehkä edellyttäis vähän enemmän tässä suhteessa. Vähän semmosia asioita, että tavoitteet ja usko on hyvä, mut sitten normaalissa arjessa ne tuppaa unohtumaan sitten.

Harjoittelua ei koettu yhtä merkitykselliseksi kuin vaikkapa ISO -standardissa. Harjoittelun merkitystä ei ehkä tunnustettu, mutta toisaalta sen harjoittelu koettiin haastavaksi.

Haastattelun yhtenä taustaolettamuksena oli, että koronaepidemiolla olisi ollut vaikutuksia tutkimuksen kohteena olevien yritysten toimintaa ja että epidemia olisi vaikuttanut myös jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta. Haastateltavat myös toistuvasti viittasivat oma-aloitteisesti poikkeusoloihin ja koronavirustilanteeseen keskusteluiden aikana. Kysyttäessä koronavirustilanteen vaikutuksista, vastaajat totesivat mm.

Tässä on tietysti jonkin verran jouduttu improvisoimaan aika nopeasti, mutta meillä on onnistuttu hyvin.

Onhan se vaikuttanut tosi paljon, että käytännössä koko töiden suunnittelu ainakin henkilökohtaisesti meni aivan sekaisin. Siihen joutui käyttämään alkuvaiheessa kaikki päivät päätoimisesti, eikä riittänytkään, kun silloin jouduttiin laittamaan pystyyn nämä käytännöt jutut. Eliikä tässä on niin monta asiaa, työvoiman liikkumiset, varautumiset ja niin pois päin, etätyöohjeet ja kaikki. Tuskin monikaan yritys oli varautunut näin massiiviseen juttuun näin totaalisesti, kun nyt.

Eliikä tota, meillä nyt on mennyt aika hyvin tää koronatapaus. Tapauksia on kolme ja niistä ei oo mitään isompaa, muutaman ihmisen karanteenilla on selvitty. Mutta jos ajatellaan jatkuvuudenhallintaan liittyviä uhkakuvia, niin yks on tietysti se, että ulkoinen paine, se johtaa siihen, että kun se koskee kaikkia niin vaikea siihen on oikeasti varautua, että meidän yritys säilyisi voittajana silloin kun joku toinen ei säily. Se heijastuu sitten koko yhteiskuntaan, niin kuin tää korona osoitti.

Organisaatioille tähänastisella tilanteella oli vähäinen vaikutus terveysturvallisuuden näkökulmasta. Liiketoimintaan kohdistuvia vaikutuksia kumpikaan vastaajista ei tunnistanut. Molemmat totesivat yhteiskunnan pyörivän heidän näkökulmastaan riittävässä määrin ja esimerkiksi raaka-aineita ja tarvittavia tuotteita todettiin edelleen riittävän. Vastauksista oli pääteltävissä, että vaikutukset olivat lähinnä organisatorisiin järjestelyihin ja ohjeistuksiin liittyviä asioita. Konkreettisten toimenpiteiden osalta mainittiin:

Me tehtiin hyvin lyhyessä ajassa äärettömän iso työ, kun me tehtiin sellaisiakin ohjeistuksia, joita ei ollut koskaan aikaisemmin olemassa tällä tarkkuudella. Vaikka olin silloin viimeksikin, kun oli sikainfluenssa ja mitä niitä oli, lintuinfluenssa, niin ne oli

kyllä ihan lasten leikkiä tähän verrattuna. Sillonkin varauduttiin ja jouduttiin tekemään toimenpiteitä, mutta ei tässä mittakaavassa kun nyt. Kyllä se silleen vaikutti. Ja jatkokehityksen osalta, me nyt ollaan pystytty toimimaan aika joustavasti ja tilanteen mukaan suunnataan niitä resursseja ja panoksia.

Ehkä me pikkusen tuota meidän varautumisryhmän kokoonpanoa ja kokoontumiskäytäntöä muutetaan jatkossa erilaiseksi tämän johdosta. Ja tietysti tämä asia on saanut aivan erilaiset mittasuhteet. Nyt kaikki tietää mitä on varautuminen ja tämmöset asiat, jotka joskus on voinut tuntua hyvin kaukaisilta. Mutta nyt kaikki tietää mitä on poikkeusolot ja varautuminen. Että tää on ollut oppimista kaikille. Kyllähän se johtaa oikeasti siihen, että asioista ajatellaan eri tavalla ja niihin suhtaudutaan eri tavalla. Niin ja sitten, että mitä muita tulee vastaan vielä. Et kyllä tämä pandemia on ollut meidänkin jatkuvuussuunnitelman yhtenä riskinä siellä, keskeisenä riskinä. Että ei tämä niin kuin yllätyksenä tullut. Mutta tietysti tää nopeus ja tää laajuus tuli sillä lailla niin kun kaikille.

*Että meillä kuitenkin sellanen tiimi, joka tapaa jatkuvasti koronan pohjalta, käydään ajankohtaiset asiat läpi ja ohjeistetaan sitten organisaatiota eri tapauksissa. Että se on toiminu hyvin. Meillä on yksiköt eristetty muusta maailmasta, meillä ei saa yksiköihin kukaan mennä ilman lupaa. Ulkopuolisten vierailut on kielletty tällä hetkellä, pyritään välttämään turhat kontaktit, mikä on tietysti järkevää. Nää kolme tapausta mitä on ollu, on johtunut siitä, että ohjeita ei ole noudatettu. Mutta, niin knu mä sa-
noin, onneksi siinä on käyny niin, että se on rajoittunu hyvin pieneen osaan ihmisiä. Kolme sairasta ja muutama karanteeni, niin se on ollu siinä. Sitten on ollu nää, mitä mekin nyt tehdään, eli tää Teams-asia. Eli kokoukset onnistuu hyvin etänä ja toinen on se, että etätö onnistuu. Tarvitaan isoja mullistuksia, että uskalletaan kokeilla, näitä ei olis mahdollista kokeilla, mutta on pakko tehdä näin. Mutta on todettu, että nää asiat toimii.*

Entä mitä koronapandemiasta voisi oppia jatkuvuudenhallinnan osalta?

Varmaan yks vois olla se, että asioita voi suunnitella ja harjoitella, mutta sit kun se tositilanne tulee, ei oikeasti ole tietoa, että mitä oikeasti olisi oikeasti pitänyt harjoitella. Mutta se ei tarkoita sitä, että suunnittelu olisi turhaa tai harjoittelu turhaa. Ainakin sillon on organisaatio olemassa, joka sitten tekee niitä päätöksiä. Ja jos on harjoiteltu, niin osataan toimia yhdessä.

Tää on osoittanut sen, että organisaatioiden keskenkin pystytään pitämään kiinni näistä säännöistä, että ihmiset ymmärtää tilanteen vakavuuden.

5.4 Koonnos saaduista vastauksista suhteessa haastattelun teemoihin

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 6) on koottu keskeiset havainnot haastatteluiden vastauksista haastattelun teemoihin liittyen.

Organisaatioiden verkostot ja tärkeimmät kumppanukset ja sidosryhmät	Organisaation jatkuvuudenhallinta	Verkostojen jatkuvuudenhallinta
<ul style="list-style-type: none"> - Vastajaat eivät tunnista neet toiminnassa verkostoitumisen piirteitä - Ei tunnistettu taktisen tai strategisen tason kumppanuuksia - Liiketoiminnan luonteen vuoksi suhteet tavanomaista sidosryhmätoimintaa, korkeintaan operatiivisia kumppanuuksia - Asiakkaat tärkein sidosryhmä - Luottamusta ei pidetty erittäin tärkeänä - Sopimusten merkitystä korostettiin - Sopimukseen liittyvät asiat myös organisaatioiden kehittämiskohteita 	<ul style="list-style-type: none"> - Ylimmän johdon roolin merkitys tunnistettiin jatkuvuudenhallintaan liittyen - Organisaatioiden jatkuvuudenhallinnassa havaittavissa tietoperustassa mainittuja rakenteita - Molemmat vastajaat kokivat toimitusketjuihin liittyvän jatkuvuuden hallinnan haastavaksi, erityisesti ulkomaille ulottuvien ketjujen osata 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaikka sopimukseen liittyvät asiat tunnistettiin myös verkostojen jatkuvuudenhallintaan liittyen, organisaatiot eivät olleet sisällyttäneet sopimustasolle jatkuvuudenhallintaan liittyviä vaatimuksia - Jatkuvuudenhallintaan liittyviä asioita ei ollut juurikaan pohdittu tai harjoiteltu yhdessä sidosryhmien kanssa

Taulukko 6: Teemahaastatteluiden tuloksia

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön aiheena oli liiketoimintaverkostojen jatkuvuudenhallinta. Tavoitteena oli löytää keinoja jatkuvuudenhallinnan kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi nykymuotoisissa verkostotuneissa toimintaympäristöissä. Tutkimuskysymykset olivat:

- Miten tapaustutkimuksen kohteena olevat yritykset kokevat jatkuvuuden hallinnan toimintaympäristöissä, joihin liittyy verkottuneisuus ja sopimusperusteiset kumppanuudet?
- Miten tapaustutkimuksen kohteena olevat yritykset ovat toteuttaneet jatkuvuudenhallintatoimenpiteet suhteessa jatkuvuudenhallinnan yleiseen teoriapohjaan?

Tässä opinnäytetyössä ei saavutettu kaikkia sille asetettuja tavoitteita. Jo pelkästään olemassa olevan tietoperustan osalta voidaan todeta, että puhtaasti verkostojen näkökulmasta jatkuvuudenhallintaa on tutkittu melko vähän. Jatkuvuudesta on kirjoitettu paljon, mutta kirjallisuuden keskeinen sisältö toistaa pääosin itseään, ainoastaan näkökulma saattaa hieman vaihtua. Esimerkiksi Elliott, Herbane, & Swartz, lähestyy jatkuvuudenhallintaa kriisien hallinnan näkökulmasta, Graham ja Kaye puolestaan riskienhallinnan kautta. Kuitenkin jatkuvuudenhallinnan perusteet olivat kaikessa perehtymässäni materiaalissa varsin yhteneväiset. Siksi ISO 22301 -standardi edustikin hyvin jatkuvuudenhallinnan yleistä tietoperustaa. Verkostoihin liittyvää jatkuvuudenhallintaa käsiteltiin kirjallisuudessa epäsuorasti kumppanien, sidosryhmien, toimitusverkostojen ja ulkoistamisen kautta. Hallintakeinoiksi mainittiin esimerkiksi ulkoistettujen järjestelmien jatkuvuudenhallintasuunnitelma sekä ulkoistamisen purkamisen ennakkosuunnitelma (ns. exit plan). ISO 22301 -standardissa todetaan, että organisaation tulisi arvioida myös kumppaneiden liiketoiminnan jatkuvuuden suorituskykyä.

Liiketoiminnan verkostoja käsittelevässä kirjallisuudessa kannustettiin pohtimaan asiaa riskien näkökulmasta, mutta suoraan jatkuvuuteen liittyviin asioihin ei otettu kirjallisuudessa kantaa. Keskeisiksi tekijöiksi nostettiin kumppaneiden välinen luottamus, riippuvuussuhteet sekä sopimukset. Nämä tekijät voidaan myös tulkita verkostojen jatkuvuudenhallintaan liittyviksi erityispiirteiksi. Yhteenvetona voisi todeta, että jatkuvuudenhallinnan tietoperustassa on verkostojen osalta aukko, eikä toisaalta verkostoita käsittelevässä kirjallisuudessakaan tätä ole erityisesti pohdittu.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ei saatu vastausta. Haastatteluvaiheessa kävi selväksi, etteivät kohdeorganisaatiot olleet perusluonteeltaan sellaisia, että alkuperäiseen tutkimuskysymykseen olisi löydetty suoraan vastauksia. Vastajaat edustivat perinteistä vertikaalista, esimerkiksi toimittaja- asiakas- ja kanavasuhteista koostuvaa näkökulmaa, josta tunnistettiin ainoastaan operatiivisen tason kumppanuuksia. Siksi verkostoja ja tiheämpiä liiketoimintaverkkoja ei ollut mahdollista tarkastella lainkaan. Vastuu epäonnistumisesta on yksin opinnäytetyön tekijällä.

Toiseen tutkimuskysymykseen saatiin osin vastattua. Molemmista kohdeorganisaatioista oli tunnistettavissa jatkuvuudenhallinnan tietoperustan keskeisiä elementtejä, kuten organisaation johdon vastuun merkitys, kriittisten toimintojen tunnistaminen ja arviointi sekä jatkuvuuteen ja valmiuteen liittyvät suunnitelmat. Molemmat organisaatiot olivat myös reagoineet jatkuvuudenhallinnan keinovalikoimalla käsillä olevaan koronaviruksen aiheuttamaan häiriötilanteeseen. Ehkä keskeisimmät eroavaisuudet suhteessa jatkuvuudenhallinnan tietoperustaan liittyivät sopimukseen ja harjoitustoimintaan. Sopimuksien jatkuvuudenhallinnalliselle ulottuvuudelle ei annettu isoa painoarvoa haastatteluissa. Vaikka sopimuksen tärkeys tunnistettiin, vastaajat kokivat, ettei niihin ole juurikaan mahdollisuutta sisällyttää esimerkiksi jatkuvuudenhallintaan liittyviä vaatimuksia. Vastajaorganisaatiot eivät myöskään juurikaan harjoitelleet jatkuvuudenhallintaan liittyviä asioita.

Tehdyistä rajauksista huolimatta opinnäytetyössä nousi yllättäen esiin yhteiskunnallinen näkökulma. Vaikka opinnäytetyössä käsiteltiin puhtaasti normaaliolojen jatkuvuudenhallintaa, haastateltavien puheenvuoroissa korostui voimakkaasti heidän edustamiensa yritysten yhteiskunnallinen, huoltovarmuuskriittinen asema. Tämä muodostui ohjaavaksi tekijäksi, mikä osaltaan vaikutti myös annettuihin vastauksiin. Huomionarvoista on, että molemmat yritykset ovat huoltovarmuuskriittisiä organisaatiota ja kokivat huoltovarmuuspooliin kuulumisen hyödyttävän organisaatiota jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta. Tässä yhteydessä on syytä korostaa, että huoltovarmuuskriittiseksi organisaatioksi määritellään toimijat, jotka ovat erityisen merkittäviä yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamisen kannalta. COVID-19-pandemia on kuitenkin osoittanut, että laajamittaisessa häiriötilanteessa kokonaiset toimialat kriisiytyvät. Kriisiytymisen myötä vaikutukset näkyvät laajamittaisesti koko yhteiskunnassa. En malta olla kysymättä, pitäisikö siis jatkossa myös muiden kuin huoltovarmuuskriittiseksi määriteltyjen organisaatioiden jatkuvuudenhallintaa pyrkiä järjestelmällisesti kehittämään? Tässä voisi olla sopiva aihepiiri jatkuvuudenhallintaan liittyvälle jatkotutkimukselle ja menetelmien kehittämiselle.

Opinnäytetyöprosessi itsessään oli varsin opettavainen kokemus. Opinnäytetyösuunnitelmassa onnistumista uhkaaviksi keskeisiksi riskeiksi oli nostettu aiheen rajaamisen epäonnistuminen, aikatauluongelmat ja käytettyjen menetelmien soveltumattomuus (tai niiden väärin soveltaminen) tutkimuskysymysten ratkaisemiseen. Kaikki riskit toteutuivat ainakin osin työn aikana.

Uskon, että valituilla menetelmillä olisi päästy parempiin tuloksiin, jos niitä olisi sovellettu tehokkaammin. Opinnäytetyöprosessin alusta asti oli selvää, että tutkimuskysymyksiin vastaaminen vaatii oikean kohderyhmän saamisen haastattelukohteeksi. Opinnäytetyöprosessi venyi henkilökohtaisten aikatauluhaasteiden vuoksi ja kohdeorganisaatioiden valintaa jouduttiin tekemään keskellä koronavirusta. Laajasta kartoituksesta ja useista yhteydenottoyrityksistä huolimatta vaikutti pitkään siltä, etten tule saamaan kohdeorganisaatioita opinnäytetyöhöni. Onneksi kaksi yritystä lähti viimein mukaan ja haastattelut sovittiin toukokuulle. Minulla ei ollut

kuitenkaan mahdollista juurikaan arvioida organisaatioiden soveltuvuutta suhteessa opinnäytetyöasetelmaan, saati valita haastattelukohteitani.

Opin myös paljon teemahaastatteluista tutkimusmenetelmänä. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmiä käsittelevässä osuudessa todetut haasteet tuli omakohtaisesti koettua. Esimerkiksi haastatteluiden suoritustavassa oli omat puutteensa. Koska lähikontaktit eivät olleet suotavia virustilanteen vuoksi, haastattelut tehtiin Teams-sovelluksen kautta. Haastatteluiden tallennuksessa sovelluksen avulla oli molemmilla kerroilla ongelmia. Haastattelut saatiin kuitenkin taltioitua varamenetelmän avulla, mutta varamenetelmän huonon äänenlaadun vuoksi tallenteiden jatkokäsittely hankaloitui. Muutaman epäselväksi jääneen kohdan osalta oli varmistettava tietoja jälkikäteen.

Toinen keskeinen heikkous etähaastattelussa oli tilaisuuden muodostuminen persoonattomaksi. Vaikka keskustelu sinänsä eteni johdonmukaisesti ja hyvin, osapuolilla ei ollut mahdollisuutta tulkita toistensa eleitä ja, ainakin haastattelijan puolesta, haastattelut olivat tilaisuutena jäykähköjä. Haastateltavassa organisaatiossa vierailu olisi voinut lisätä keskustelevien osapuolten välistä luottamusta ja tilaisuuden luontevuutta. Edellä mainituilla tekijöillä on varmasti ollut vaikutusta siihen, ettei teemahaastatteluilla päästy niin syvälle käsiteltäviin teemoihin kuin haastateltava olisi toivonut. Kuten tutkimusmenetelmiä käsittelevässä kirjallisuudessa usein on todettu, haastattelu on tutkimusmenetelmänä varsin haasteellinen ja tutkijalta vaaditaankin kokemusta ja harjaantumista. Olen iloinen, että pääsin kehittämään haastattelijan taitojani tämän opinnäytetyön aikana.

Lähteet

Painetut

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. 3.painos. Hamina: Akatiimi Oy.

Barabási, A-L. 2002. Linkit. Verkostojen uusi teoria. Helsinki: Terra Cognita.

Elliott, D., Herbane, B. & Swartz, E. 2010. Business Continuity Management: A Crisis Management Approach. Hoboken: Taylor & Francis.

Graham, J. & Kaye, D. 2006. A Risk Management Approach to Business Continuity: Aligning business continuity with corporate governance. Brookfield: Rothstein associates Inc.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.

Hopkin, P. 2017. Fundamentals of Risk Management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management. 4th edition. UK: Kogan Page.

Iivari, M. & Laaksonen, M. 2009. Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelu ja ICT-varautuminen. Helsinki: Tietosanoma

Knight, R. F. 2005. Protecting Value in the Face of Mass Fatality Events. Oxford: Oxford Met-rica.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Osuus-kunta Vastapaino.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.

Mäkinen, K. 2007. Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus. Helsinki: Edita.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaa-mista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Suomen Standardisoimisliitto. 2014. Yhteiskunnan turvallisuus. Liiketoiminnan jatkuvuudenhallintajärjestelmät. Vaatimukset. (ISO 22301:2012). SFS-EN ISO 223019:2012. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

Suomen Standardisoimisliitto. 2019. Security and resilience. Business continuity management systems. Requirements (ISO 22301:2019). SFS-EN ISO 223019:2019. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Paija, L. 1998. Verkostoitumisen hyödyt, muodot ja riskit. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim). 1998. Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto.

Ranta, J. 1998. Verkostoyritykset. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim). 1998. Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen J. 2008. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro

Vuorinen, T. 2005. Verkostot organisoitumisen muotona, Hermeneuttinen analyysi kahdenvälisen suhteiden rakentumisesta kärkiyrityskontekstissa. Väitöskirja.

Waters, D. 2011. Supply chain risk management. Vulnerability and resilience in logistics. 2. painos. UK: The chartered institute of Logistics and Transport.

Sähköiset

Ali-Yrkkö J. 2006. Ulkoistus ja toimintojen siirrot Suomesta ulkomaille - katsaus 2000-luvun alun tilanteesta. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Luettavissa <https://www.etla.fi/julkaisut/dp1059-fi/>

Ali-Yrkkö, J. 2007. Tuotannon ja T&K-toiminnan ulkoistaminen - motiivit ja onnistuminen. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Luettavissa: <https://www.etla.fi/julkaisut/dp1071-fi/>

Bakar, Z. A., Yaacob, N. A., & Udin, Z. M. 2015. The effect of business continuity management factors on organizational performance: A conceptual framework. International Journal of Economics and Financial Issues. <https://search-proquest-com.nelli.laura.fi/docview/1701253085?accountid=12003>. Viitattu 20.5.2020.

Niemimaa, M., Järveläinen, J., Heikkilä, M. & Heikkilä, J. 2019. Business continuity of business models: Evaluating the resilience of business models for contingencies. *International Journal of Information Management*. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401218303517>. Viitattu 12.4.2020.

Torabi, S.A., Soufi, H. & Sahebjamnia, N. 2014. A new framework for business impact analysis in business continuity management (with a case study). *Safety Science*. Volume 68. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753514001027>. Viitattu 10.3.2020.

Valtionhallinnon tieto- ja kyberturvallisuuden johtoryhmä. 2016. Toiminnan jatkuvuudenhallinta. VAHTI 2/2016. Valtiovarainministeriö. <https://www.vahtiohje.fi/web/guest/vahti-2/2016>. Luettu 13.4.2020.

Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. 2017. Valtioneuvoston periaatepäätös / 2.11.2017. Helsinki: Turvallisuuskomitea. https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS_2017_suomi.pdf. Luettu 23.6.2019.

Julkaisemattomat

Teemahaastattelu A. 6.5.2020. Microsoft Teams -sovellus.

Teemahaastattelu B. 12.5.2020. Microsoft Teams -sovellus.

Kuviot

Kuvio 1: Jatkuvuudenhallintaohjelma Kyrölän (2010) mukaan	17
Kuvio 2: Esimerkkejä organisaation resursseista	25
Kuvio 3: Poikkeamien hallintamalli ISO 22301 (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 26).....	29
Kuvio 4: Liiketoimintaverkostojen kuusi ulottuvuutta (Paija 1998) ja Valkokarin ym. (2018) perusliiketoimintaverkot	31
Kuvio 5: Kumppanuuden peruselementit (mukaiillen Ståhle & Laento 2000).....	33
Kuvio 6: Luottamuksen esteenä olevia tekijöitä (mukaiillen Ståhle & Laento 2000).....	34
Kuvio 7: Ensisijaiset sidosryhmät Elliotin ym. (2010) mukaan	36

Taulukot

Taulukko 1: ISO 22301 ja BS 25999 jatkuvuudenhallintajärjestelmän osat.....	18
Taulukko 2: ISO 22301 -standardin asettamat vaatimukset jatkuvuudenhallinnan strategioille ja menettelyille	24
Taulukko 3: Jatkuvuudenhallintasuunnitelman osat (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 23)	26
Taulukko 4: Operatiivisen, taktisen ja strategisen kumppanuuden tasot (mukaiillen Ståhle & Laento 2000).....	35
Taulukko 5: Esimerkki toimittajasuhteiden arvioimiseksi riippuvuus- ja saatavuusasteen perusteella (Grahama & Kaye 2006).....	39
Taulukko 6: Teemahaastatteluiden tuloksia	53

Liitteet

Liite 1: Teemahaastatteluiden runkona käytetty lomake	62
---	----

Liite 1: Teemahaastatteluiden runkona käytetty lomake



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Muistio
Opinnäytetyö

Jarno Kortesus

9.5.2020

1 Organisaation ja haastateltavien perustiedot

- lupa tallentaa haastattelu?
- taustoitus
 - o haastateltavan asema ja tehtävät organisaatiossa
 - o palvelusvuodet organisaatiossa
 - o miten haastateltavan tehtävät ovat sidoksissa organisaatioihin verkostoihin ja / tai jatkuvuudenhallintaan

2 Organisaation verkostot ja sopimussuhteet / ulkoiset sidosryhmät (minkäläisten toimijoiden kanssa yritys toimii?)

- Verkostokuvaus yleisellä tasolla
 - o millaisista toimijoista organisaation verkosto(t) koostuu
 - o tärkeysjärjestys - onko jokin suhde muita tärkeämpi?
 - o kuinka pitkiä ovat verkostosuhteet tyypillisesti?
- Minkälaisia riippuvuus- ja voimasuhteita verkostosuhteissa on?
- Luottamuksen rooli verkostosuhteessa?
- Mitä hyötyjä?
- Mitä haasteita?
- Miten organisaatio hallitsee / johtaa verkostoja?

3 Organisaation jatkuvuudenhallinta

- Yleistä jatkuvuudenhallinnasta
 - o miten organisaatio käsittää jatkuvuudenhallinnan - mitä se on?
 - o miten jatkuvuudenhallinta ilmenee organisaatiossa (organisaatiotasot ja vastuut)
 - o johdon sitoutuminen?
 - o onko erillistä jatkuvuudenhallintajärjestelmää, noudatetaanko jotakin standardia tms?
 - o millaisia jatkuvuudenhallintaan tai varautumiseen liittyviä suunnitelmia organisaatiossa on?
 - o harjoitellaanko jatkuvuudenhallinnan toimintoja tai suunnitelmia?
- Verkostojen jatkuvuudenhallinta
 - o onko verkostoja ja sopimuksia pohdittu erikseen jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta?
 - o huomioidaanko jatkuvuudenhallinnan näkökulma kumppania valittaessa tai sopimista tehtäessä?
 - o millaisia riskejä verkostoissa on?
 - o onko riskejä konkretisoitunut?
 - o konkreettisia toimenpiteitä ja hyviä käytäntöjä jaettavaksi?
 - o kehityskohteita havaittu?
 - o onko asioita pohdittu, suunniteltu tai harjoiteltu verkoston tai kumppanin kanssa?
 - o exit plan - kumppanuuden tai sopimuksen päättäminen / etukäteisvarautuminen
 - o Onko kevään 2020 tilanne vaikuttanut, lessons learned tms?