



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Riskienhallinta mikroyrityksen liiketoiminnan tukena

- Case Yritys X

Vaittinen, Vesa

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Riskienhallinta mikroyrityksen liiketoiminnan tukena
- Case Yritys X

Vesa Vaittinen
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Vesa Vaittinen

**Riskienhallinta mikroyrityksen liiketoiminnan tukena
- Case Yritys X**

Vuosi

2016

Sivumäärä

68

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka päämääränä oli tuottaa riskienhallinnan koulutusmateriaali ja kannattavuusriskien hallintaan tarkoitettu työkalu Yritys X:n käyttöön. Opinnäytetyö sai alkunsa Yritys X:n tarpeesta kehittää liiketoimintaansa ja lisätä sisältöä koulutuksiin, joita se tuottaa aloittaville yrittäjille ja yritystoiminnan suunnittelijoille. Yritys X:n koulutukset ovat lukukauden mittaisia yrittäjyyskursseja, joilla opiskellaan yritystoiminnan perusteita. Kurssien sisältö kattaa laajasti yritystoiminnan kaikki osa-alueet ja tarjoaa sisältöä tuleville yrittäjille joilla ei välttämättä ole vielä edes liikeidea, sekä yrittäjille jotka hakevat liiketoiminnalleen kasvua ja haluavat kehittää yrityksensä toimintaa. Koulutuksista on tähän asti puuttunut järjestelmällinen riskienhallinnan koulutusosio.

Yritys X:n perustajan haastattelua suorittaessa nousi yrityksen kouluttamien opiskelijoiden osaamisesta selkeitä kannattavan yritystoiminnan käynnistämiseen ja ylläpitämiseen liittyviä puutteita, jotka toistuivat jollain tavalla lähes jokaisessa kurssin suorittaneen opiskelijan epäonnistuneessa yritystoiminnan käynnistysyrityksessä. Ongelmien selkeän korrelaation vuoksi päätettiin riskienhallintakoulutuksen lisäksi tuottaa opiskelijoille työkalu, jonka tarkoituksena on toimia apuvälineenä liiketoiminnan kannattavuuden arvioinnissa ja liiketoiminnan kehityksen suunnittelussa.

Teoria työhön kerättiin syvähaastatteluna suoritetulla tutkimuksella ja kirjallisuuskatsauksella. Tutkimus oli laadultaan kvalitatiivista tutkimusta ja sillä kartoitettiin Yritys X:n opiskelijoiden epäonnistuneiden yritysprojektien taustoja. Kirjallisuuskatsauksessa teoriaa haettiin kahdesta teemasta; riskienhallinnasta ja kannattavan liiketoiminnan lainalaisuuksista.

Vesa Vaittinen

**Supporting Micro-Enterprise Business with Risk Management
- the Case of Enterprise X**

Year	2016	Pages	69
------	------	-------	----

This thesis is a functional thesis aiming to produce education material about risk management for the use of enterprise X as a part of their entrepreneur courses. With the material this thesis produced a tool for analyzing profitability and planning profitable business development.

The thesis was inspired by the need of the enterprise X and though the enterprise X produces high standard entrepreneur courses, with subjects of courses covering every part of business planning and being a small entrepreneur, courses do lack systematic risk management education. The need of the enterprise X was to develop their business by enriching the content of their courses.

As the interview of the entrepreneur X was carried out, clear problems of entrepreneur students seemed to arise and repeat themselves through the major part of the students' failed business startups. There seemed to be a clear lack of ability to estimate what it takes to start and run a profitable business. With clear correlation of the problems and the failures it was decided to plan a tool to guide students with analyzing profitability of their business and planning successful business development.

The theory of this thesis was gathered by so called deep interview as a research method and by literature analysis. The research was qualitative research aiming to shed light on the failed business startups of the students of the enterprise X and the reasons of their failures. The Literature analysis produced theory from two themes: risk management and fundamental laws of running a profitable business.

Keywords: Risk management, profitable business, business planning, Micro-enterprise

Sisällys

1	Johdanto.....	8
1.1	Yhteistyöyrittäminen.....	8
1.2	Opinnäytetyön tausta ja tavoite.....	9
1.3	Riskienhallinta Yritys X:n koulutuksessa tällä hetkellä.....	10
1.4	Keskeiset käsitteet.....	10
1.5	Opinnäytetyön rajaus.....	11
1.5.1	Teorian rajaus.....	12
1.5.2	Rajaus tutkimuksen perusteella.....	12
2	Tiedonkeruumenetelmät.....	13
2.1	Tutkimusongelma.....	14
2.2	Yhteys aiempaan tutkimukseen.....	15
3	Riskienhallinta mikroyrityksen liiketoiminnan tukena.....	16
3.1	Riskienhallinnan standardit.....	16
3.2	COSO ERM.....	18
3.3	Muita riskienhallinnan ja yritysturvallisuuden standardeja.....	24
3.4	Riskien tunnistus ja -arviointimenetelmiä.....	27
4	Tuote ja asiakas.....	29
4.1	Tuote, palveluntuotto ja tuotekehitys.....	30
4.1.1	Ansaintalogiikka.....	30
4.1.2	Tuotekehitys ja markkinoille esittely.....	31
4.1.3	Tuotannon rahoitus.....	33
4.1.4	Investointilaskelma.....	34
4.2	Tuoteriskit.....	36
4.2.1	Tuotekehityksen riskienarviointi Fault tree-analyysillä.....	36
4.2.2	Alihankinta.....	38
4.3	Asiakas.....	38
4.4	Asiakkaisiin liittyvät riskit yrityksen perustamisvaiheessa.....	39
4.5	Segmentointi.....	41
4.6	Kannattavien asiakassuhteiden hoitaminen.....	43
4.7	Asiakaskehitysmenetelmä.....	44
5	Haastattelun tulokset.....	46
5.1	Asiakkaat.....	46
5.2	Tuote ja rahoitus.....	47
5.3	Kasvuvaiheen haasteet.....	48
6	Hanke.....	49
6.1	Excel-työkalu.....	49
6.1.1	Palvelun kannattavuuden laskenta.....	50

6.1.2	Tuotteen kannattavuuden laskenta	52
6.2	Ennustettavuus	53
6.3	Riskienhallintakoulutus.....	56
7	Johtopäätökset	56
7.1	Opinnäytetyön tulosten ja menetelmien arviointi	56
7.2	Oppimiskokemukset.....	57
7.3	Jatkokehitysmahdollisuudet.....	58
	Lähteet	59
	Kuviot..	63
	Liitteet.....	65

1 Johdanto

Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2014 toimintansa aloitti 28 806 uutta yritystä, mikä vastaa 8,1 % Suomen yrityskannasta. Samana vuonna toimintansa lopetti 30 849 yritystä, mikä vastaa 8,7 % Suomen yrityskannasta. Vuoteen 2013 verrattuna aloittaneiden yritysten määrä väheni 4,9 % ja lopettaneiden yritysten määrä kasvoi 12,8 % (Tilastokeskus 2015). Tilastokeskuksen tarkennukset lopettaneiden yritysten lopetusajankohdan määrittämisessä ovat muuttaneet Tilastokeskuksen yritystilastojärjestelmää, eivätkä 2014 ja 2013 vuoden tilastot ole suoraan vertailukelpoisia vanhempien tilastojen kanssa (Tilastokeskus 2014). Kuitenkin myös vuosina 2011 - 2015 aloittaneiden yritysten määrä on laskenut ja lopettaneiden yritysten määrä vastaavasti kasvanut tasaisesti edelliseen vuoteen verrattuna (Tilastokeskus 2011, 2012, 2014 ja 2015). Aloittaneiden yritysten määrä oli viimeksi nouseva edelliseen vuoteen verrattuna vuonna 2010, jolloin määrä lisääntyi 6,2 % ja vastaavasti lopettaneiden yritysten määrä väheni 18 prosenttia (Tilastokeskus 2010). Viimeisten viiden vuoden aikana yritystoiminnan aloittaminen on tilastotiedon valossa ollut riskialttiimpaa ja tulevaisuuden näkymät epävarmoja yrittäjälle

Vuonna 2014 Suomessa oli 363 587 yritystä, joista peräti 94,7 % työllistää 0-9 henkilöä. Nämä alle kymmenen henkilöä työllistävät yritykset luokitellaan mikroyrityksiksi. Kaikkiaan mikroyritykset työllistivät vuonna 2014 n. 421 000 ihmistä, lähes yhtä paljon kuin suuryrityksiksi luokiteltavat yli 250 henkeä työllistävät yritykset, jotka työllistivät n. 483 000 henkeä (Tilastokeskus, yritykset 2014). Mikroyritykset ovat näin ollen Suomessa merkittävä työllistäjä ja verotulojen lähde. Usein mikroyritykset eivät ole edes varsinaisia työnantajia vaan toimeentulonmuoto yrittäjälle, joka työllistää yrityksellä ainoastaan itsensä.

Mikroyrittäjyyden ollessa näin suosittu itsensä elättämisen muoto, on markkinoilla runsaasti tilaa myös yritysneuvontaa ja -koulutusta tarjoaville yrityksille. Mikroyrityksen perustamis- ja toiminnan käynnistämävaiheissa myös riskienhallinnan osaaminen nousee korkeaan arvoon markkinoiden epävarmuuden mennessä huonompaan suuntaan. Mikroyrittäjän riskienhallinta-osaaminen antaa valtaisan edun perustettaessa yritystä haastaville markkinoille.

1.1 Yhteistyöyritys

Opinnäytetyöprojektin yhteistyökumppani on Keski-Suomessa ja Pohjois-Savossa toimiva koulutus- ja yrityspalvelu X, josta käytetään jatkossa nimeä Yritys X. Yritys X:n nimi kantaa yrityksen perustaneen ja toimintaa johtavan yrittäjän nimeä, joka tekee yrityksestä tunnistettavan yrittäjän nimen perusteella. Tästä syystä yrittäjistä käytetään nimeä yrittäjä X. Yritys X tarjoaa koulutus- ja konsultointipalveluita aloittaville yrittäjille ja yritystoimintaa suunnitteleville tuleville yrittäjille, työllistymiseen tähtäviä kursseja ja koulutuksia työttömille työn-

hakijoille, hanketoiminnan koulutus-, ja konsultaatiopalveluita yrityksille, erilaisille yhdistyksille sekä kunnille. Yritys X:n koulutusorganisaation muodostaa 6-8 kouluttajaa, jotka ovat ammattilaisia mm. yritystoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä, kirjanpidossa, rahoituksessa ja verotuksessa, markkinoinnissa, tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä sekä verkkoympäristön hyödyntämisessä yritystoiminnassa. Yritys X kouluttaa vuosittain n. 200-300 opiskelijaa.

Yritys X toimii alihankkijan asemassa koulutusten sekä asiantuntijapalveluiden tuottajana ELY-keskuksen (Elinkeino-, Liikenne- ja ympäristökeskus) TE-keskusten (Työ- ja elinkeinokeskus) toteuttamissa yritystoiminnan- ja elinkeinoelämänkehittämishankkeissa ja -koulutuksissa. Näiden organisaatioiden järjestämät koulutukset ja hankkeet ovat ” työ- ja elinkeinoministeriön johdolla kehitettyjä uusia, pk-yritysten tarpeisiin luotuja palveluja, joilla tuetaan yritysten uudistumista, kasvua, kehittymistä, työllistämistä sekä innovaatioiden kaupallistamista. Palveluilla myös autetaan pk-yrityksiä varautumaan toimintaympäristöstä tai yrityksen sisäisistä tekijöistä johtuviin muutos- ja murrostilanteisiin.” (ELY-Keskus 2015.).

1.2 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

ELY-keskuksen ja TE-keskuksen järjestämät hankkeet ovat yritys X:n suurin yksittäinen tulonlähde mikä tekee organisaatioista yrityksen tärkeimmät avainasiakkaat. Organisaatiot kilpailevat hankkeensa ja palveluntarjoajille ja yritysten kehittämispalveluja tarjoavia yrityksiä löytyy sekä valtakunnallisesti että maakunnittain paljon ja ala on erittäin kilpailtu. Yritys X on kokonsa puolesta paikallinen toimija ja pystyy tarjoamaan palveluitaan maantieteellisesti rajoitetulla alueella ja määrällisesti rajallisen määrän koulutuksia kerrallaan. Suomessa toimii useita suuria ja valtakunnallisesti toimivia koulutusorganisaatioita, jotka kilpailevat usein samoista palveluista Yritys X:n kanssa ja Yritys X:n on pystyttävä tarjoamaan sisällöltään ja hinnaltaan kilpailukykyisiä palveluita voittaakseen toiminnalleen elintärkeitä tarjouskilpailuja. Mm. tästä johtuen yritys kehittää jatkuvasti palveluitaan.

Ajatus opinnäytetyönä toteutettavasta hankkeesta syntyi keskustellessani Yritys X:n perustaneen yrittäjän kanssa riskienhallinnasta ja riskienhallinnan osuudesta Yritys X:n tuottamissa koulutuksissa. Koulutuksissa opiskelijat kartoittavat ja analysoivat yrityksensä tai liikeideansa riskit ja käyttävät analyysia apuna kehittämissuunnitelmien laatimisessa. Riskienhallintaa ei kuitenkaan käsitellä koulutuksissa tämän enempää eikä koulutus sisällä varsinaista teoriaa tai opetusta riskienhallinnasta. Tästä johtuen päätimme luoda opinnäytetyöhankkeena riskienhallintakoulutuksen, joka liitetään osaksi Yritys X:n tarjoamaa koulutuspalvelua. Opinnäytetyö on näin ollen toiminnallinen opinnäytetyö ja sen tavoitteena on kehittää liike-elämän palveluita todelliseen yrityksen tarpeeseen.

Tavoitteita opinnäytetyöllä on kaksi. Ensimmäinen tavoite on kasvattaa Yritys X:n kilpailukykyä tuottamalla yrityksen koulutuksiin lisää sisältöä riskienhallintakoulutuksen muodossa. Toinen tavoite on kehittää Yritys X:n opiskelijoiden riskienhallinta osaamista ja antaa välineitä sekä tieto-taitoa tuoda riskienhallinta osaksi yritystoimintansa suunnittelua ja kehittämistä.

Tähän toiseen tavoitteeseen on opinnäytetyön hankkeessa kehitetty opiskelijoiden käyttöön tarkoitettu työkalu, jonka tarkoitus on olla väline yritystoiminnan suunnitteluun. Työkalu on excel-taulukko ja se on suunniteltu erityisesti kannattavuusriskien arviointiin. Kurssia tai työkalua ei liitetä opinnäytetyön liitteiksi sillä ne on tarkoitettu osaksi Yritys X:n tuotetta, eivätkä ne siten ole tarkoitettu julkiseen levitykseen. Sekä kurssi, että excel-työkalu, kuitenkin referoidaan osiossa jossa hanke esitellään.

1.3 Riskienhallinta Yritys X:n koulutuksessa tällä hetkellä

Yritys X:n perustaja kuvailee yrityksen koulutuspalveluiden sisältöä ja opinnäytetyön tarvetta seuraavasti: ”Koulutuksemme sisältö kattaa laajasti kaikki yritystoiminnan suunnitteluun, käynnistämiseen ja pyörittämiseen liittyvät oleelliset asiat. Kehitystyössä on tullut esiin, että koulutuksissamme ei ole tällä hetkellä riittävästi tai käytännössä lähes ollenkaan mukana yritystoiminnan riskeihin ja riskienhallintaan liittyviä asioita. Meillä on jatkossa todellinen tarve sellaisesta koulutusmateriaalista, jossa käsitellään yritystoimintaan liittyviä riskejä ja niihin varautumista toiminnan erivaiheissa” (Yrittäjä X 2016).

1.4 Keskeiset käsitteet

Kiinteät kustannukset

Kiinteät kustannukset ovat yrityksen toiminnasta aiheutuvia kustannuksia, joihin ei vaikuta suoraan tuotettavan palvelun määrä tai muutokset tuotettavassa palvelussa (Andersson 2001, 49). Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi yrityksen toimitilojen vuokrat, jotka eivät muutu vaikka yrityksen palvelutuotannossa tapahtuisi vähäisiä muutoksia

Muuttuvat kustannukset

Muuttuvia kustannuksia ovat kustannukset, joihin vaikuttavat suoraan muutokset palvelutuotannossa (Andersson 2001, 49). Mikäli esimerkiksi tuotettavan tuotteen määrä nousee, nousevat myös tuotantoon tarvittavan valmistusmateriaalin hankintakustannukset.

Mikroyritys

Mikroyritykseksi kutsutaan yritystä joka työllistää alle 10 työntekijää, ja jonka vuosiliikevaihto on korkeintaan 2 miljoonaa euroa. (Yrityssuomi 2016)

Riskienhallinta

”Riskienhallinta on työtä yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi. Riskienhallinnalla tarkoitetaan kaikkea yrityksessä tehtävää toimintaa riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen vähentämiseksi. Riskienhallinta on tilanteiden arviointia, suunnittelua ja käytännön tekoja, johon osallistuu kukin henkilöstön jäsen omassa roolissaan. Hyvä riskienhallinta on luonteeltaan ennakoivaa, tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä.” (Suomen Riskienhallintayhdistys 2016)

Yritysriski

Yritysriski koostuu yrityksen toiminnan eri osa-alueiden riskeistä kuten talousriskeistä, operatiivisista riskeistä ja strategisista riskeistä. Riskit liittyvät sekä yrityksen omaan toimintaan, että yritystä ympäröivään toimintaympäristöön ja markkinoihin. Voiton tavoitteluun liittyy aina riskejä ja mahdollisuus epäonnistumiseen. (Taloussanakirja 2016).

1.5 Opinnäytetyön rajaus

Rajauksista on toteutettu kahdella perustelulla: yhteistyöyrityksen koulutuspalveluiden olemassa olevan sisällön perusteella, sekä opinnäytetyön rajallisen mittakaavan perusteella. Esimerkiksi yrityksen verotusta ja erilaisia rahoitusmalleja käsitellään koulutuksessa niin kattavasti, ettei näiden teemojen tuominen erikseen riskienhallinnan koulutukseen ole tarpeellista. Opinnäytetyö on myös laajuudeltaan niin rajallinen, ettei kaikkia yritystoiminnan osa-alueita ole mahdollista käsitellä yhdessä työssä.

Yrityksen liiketoimintasuunnitelman täytyy vastata kolmeen peruskysymykseen: mitä, kenelle ja miten (Edita 2006, 20-23; Yrittäjä X 2016). Mitä tarkoittaa tuotetta (fyysinen tuote tai palvelu) ja kenelle asiakkaita. Rajauksella pyritään keskittymään näihin kahteen teemaan, jotka ovat yritystoiminnan tärkeimmät perustat toimialasta riippumatta. Kolmanteen kysymykseen miten ei tämän opinnäytetyön puitteissa pystytä täysin vastaamaan, sillä operatiivisesti liiketoimintaa voidaan toteuttaa lukemattomilla eri tavoilla toimialasta riippuen. Kysymykseen miten pyritään kuitenkin vastaamaan jokaisen yrityksen perustavoitteen näkökulmasta: kannattavasti ja voittoa tuottaen. Kannattavuus on keskeinen teema opinnäytetyössä ja opinnäytetyö lähtee ajatuksesta, että yrityksen tavoitteena on tehdä kannattavaa liiketoimintaa.

Tästä syystä kannattavuus on valittu näkökulmaksi, josta tuotetta ja asiakkaita pyritään käsittelemään.

Toisin kuin suurissa yrityksissä, mikroyrityksessä yrittäjä on vastuussa jokaisesta yritystoiminnan osa-alueesta eikä yrittäjä kykene ylläpitämään riskienhallintaprosessia joka ei luontevasti istu osaksi toiminnan suunnittelua, jota yrittäjän on tehtävä joka tapauksessa. Riskienhallinnan teoriaa kartoittaessa ja samalla hankkeen sisältöä rajatessa tähtäimessä ovat olleet ennen kaikkea yksinkertainen ja selkeä prosessi, sekä pyrkimys käsitellä yritystoiminnan käynnistämiseksi keskeisiä teemoja siten riskienhallinnasta tulee luonteva osa yritystoiminnan eri osa-alueiden suunnittelua.

1.5.1 Teorian rajaus

Tavoitteena on myös pysyä järkevissä määrin selkeissä yläkäsitteissä. Yritystoiminta on niin laaja kenttä, ettei tässä opinnäytetyössä ole mahdollista yksityiskohtaisesti syventyä jokaiseen yritystoiminnan osa-alueeseen ja sen riskeihin. Teemat on tarkoitettu tuoda esiin selkeästi siten, että lukijalle syntyy selkeä näkemys siitä millaiset vaikutukset riskeillä toiminnan eri osa-alueilla on yritykseen, miten riskejä tulisi arvioida ja millaisilla työkaluilla niihin tulisi varautua.

Teoriaosuus on jaettu kolmeen osaan:

- Riskienhallinnan teoriaan, jota tuodaan esille riskienhallinnan standardien kautta
- Tuotteeseen
- Asiakkaaseen

Tuotteen ja asiakkuuden teemoihin on pyritty löytämään teoriaa kannattavan liiketoiminnan rakentamisesta ja yhdistämään siihen riskienhallinta. Teoria on kerätty kirjallisuuskatsauksesta ja osa näkemyksistä perustuu omiin työelämän kokemuksiini palvelutuotannon- ja asiakkuuksien kehittämisestä sekä kannattavuuden parantamisesta.

1.5.2 Rajaus tutkimuksen perusteella

Haastatteluna toteutetussa tutkimuksessa nousi esiin selkeitä ongelmia liittyen Yritys X:n koulutuksiin osallistuneiden yrittäjien yritystoiminnan suunnitteluun. Tutkimustulokset toimivat siksi perusteltuna rajaavana tekijänä teoriaosuutta kirjoittaessa. Teoriassa pyritään tuomaan vastauksia tutkimuksessa esiin nousseisiin ongelmiin ja rakentamaan uskottavaa teoriapohjaa tuotokselle.

2 Tiedonkeruumenetelmät

Vaikka opinnäytetyö on toiminnallinen työ, eikä lähtökohtaisesti tutkimus, on opinnäytetyössä vaatimustenkin mukaan oltava tutkimuksellinen ote käsiteltävään aiheeseen (Virtuaaliammatikorkeakoulu 2016). Tutkimuksellisuus toteutetaan kahdella tiedonkeruu menetelmällä, haastatteluna ja kirjallisuuskatsauksena. Näillä menetelmillä kerätään tieto- ja teoriapohja, jolla luodaan teoreettinen viitekehys opinnäytetyölle.

Haastattelun tavoitteena on saada tietoa ongelmasta, johon opinnäytetyön tuotos pyrkii vastaamaan. Ongelma on Yritys X:n yrittäjäopiskelijoiden epäonnistuminen yrityksen perustamisessa. Opinnäytetyössä halutaan tuoda riskienhallinta yhdeksi vastaukseksi ongelmaan, ja jotta vastauksia pystytään riskienhallinnan kautta tuomaan, on ongelman taustat ymmärrettävä. Opinnäytetyön kannalta ei ole tarpeen tutkia yrittäjyyttä laajemmassa näkökulmassa, sillä tutkimus ei ole työn varsinainen tavoite. Hankkeena toteutettavan tuotoksen kannalta on riittävää ymmärtää Yritys X:n opiskelijoiden ongelmien taustat. Näillä perusteilla on valittu haastattelun kohde ja laajuus. Haastattelu on kvalitatiivista tutkimusta, jossa pyritään hankkimaan tietoa mikroyrittäjyydestä ilmiönä (Yritys X:n kokemuksista, ja sitä kautta yleistettynä) ja ennen kaikkea ymmärtämään tekijöitä ja vaikuttimia, jotka vaikuttavat toimintansa aloittavan yrityksen mahdollisuuksiin pärjätä markkinoilla ja kehittyä kannattavaksi liiketoiminnaksi.

Haastattelun tuloksena on tavoitteena saada ymmärrys epäonnistuneiden yritystoiminnan käynnistämisen syistä, ja löytää näistä tapausten keskinäisiä korrelaatioita ja ongelmia, joita voidaan yleistää yleisiksi ilmiön ongelmiksi. Esiin nousseiden ongelmien voidaan katsoa vaikuttavan vähintään valtakunnallisesti saman yrittäjyyden ilmiön kentällä, jolloin vaatimus yleistävyydestä täyttyy.

Haastattelun toteutusmuotona käytetään Yritys X:n perustajan syvähaastattelua eli niin sanottua avointa haastattelua. Haastattelussa kerätyn datan analysointimenetelmänä käytetään teemoittelua. Haastattelu oli selkeä valinta tutkimusmenetelmäksi, koska tarkoitus on saada tuotua esiin asiantuntijoiden näkemyksiä ja mielipiteitä mikroyrittäjyydestä ja sen riskeistä ilmiönä. Vaihtoehtona avoimelle haastattelulle oli teemahaastattelu. Teemahaastattelu tuntuisi helpommalta ja selkeämmältä toteuttaa haastattelun rakentuessa etukäteen suunniteltujen teemojen varaan, jotka haastattelutilanteessa ohjaisivat haastattelua.

Tuomen ja Sarajärven (2006, 76-79) mukaan teemahaastattelun teemojen valinnassa on noudatettava erityistä tarkkuutta, sillä teemat ohjaavat haastattelua. Syvähaastattelussa taas määritellään vain tutkimuksen kohteena oleva ilmiö (Tuomi & Sarajärvi 2006, 78). Tässä haastatteluasetelmassa itse tutkijan roolissa olevana haastattelijana tiedän tutkittavasta ilmiöstä

selkeästi vähemmän kuin haasteltavan roolissa oleva asiantuntija. Tällöin huonosti valitut teemat saattavat pahimmillaan johtaa haastattelua oleellisen tiedon löytämisen kannalta harhapoluille. Jotta tämä voitaisiin estää, olisi teemat asetettava niin laajoiksi että ne eivät enää varsinaisesti ohjaisi haastattelua. Avointa haastattelua käyttämällä toivon haastateltavan asiantuntemuksen johdattavan haastattelua oleellisen tiedon kannalta oikeaan suuntaan. Mikäli tilanne olisi se, että tietäisin tutkittavasta ilmiöstä haastateltavia enemmän, olisi teemahaastattelu menetelmänä epäilemättä erinomainen.

Avoin haastattelu on toimiva tiedonkeruumenetelmä myös haastateltavien vähäisen määrän vuoksi. Haastattelumetodissa samaa haastateltavaa voidaan haastatella useita kertoja. Tavoitteena on saada mahdollisimman laajasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä, jolloin haastattelua voidaan jatkaa käytännössä lähes loputtomiin. Haasteena avoimessa haastattelussa on haastattelun ohjaaminen, joka vaatii haastattelijan kykyä ohjata haastattelua annettujen vastauksien perusteella ja esittää niihin perustuvia jatkokysymyksiä, jotka vievät haastattelua oikeaan suuntaan. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 78).

Toisaalta avoin haastattelu on samalla armollisempi, sillä haastattelun lähtiessä mahdollisesti väärillä jäljille voidaan näkökulmia vaihtaa ja tarvittaessa tehdä jatkohaastatteluja, mikäli haastatteluaineistoa purkaessa herää jatkokysymyksiä. Opinnäytetyön tiukka aikataulu asettaa myös tiettyjä realiteetteja haastateltavien määrän suhteen, jolloin haastateltavien etsiminen saattaa viedä tarpeettoman paljon aikaa ja tämän vuoksi olen tehnyt valinnan perustaa haastattelun tulokset määrän sijasta laatuun.

Kirjallisuuskatsaus toimii opinnäytetyön toisena tiedonkeruumenetelmänä. Siinä missä haastattelulla pyritään selvittämään ongelma, pyritään kirjallisuuskatsauksen kautta löytämään vastauksia ongelmaan.

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma ovat tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen onnistuneeseen perustamiseen ja menestymismahdollisuuksiin tai yritystoiminnan epäonnistumiseen.

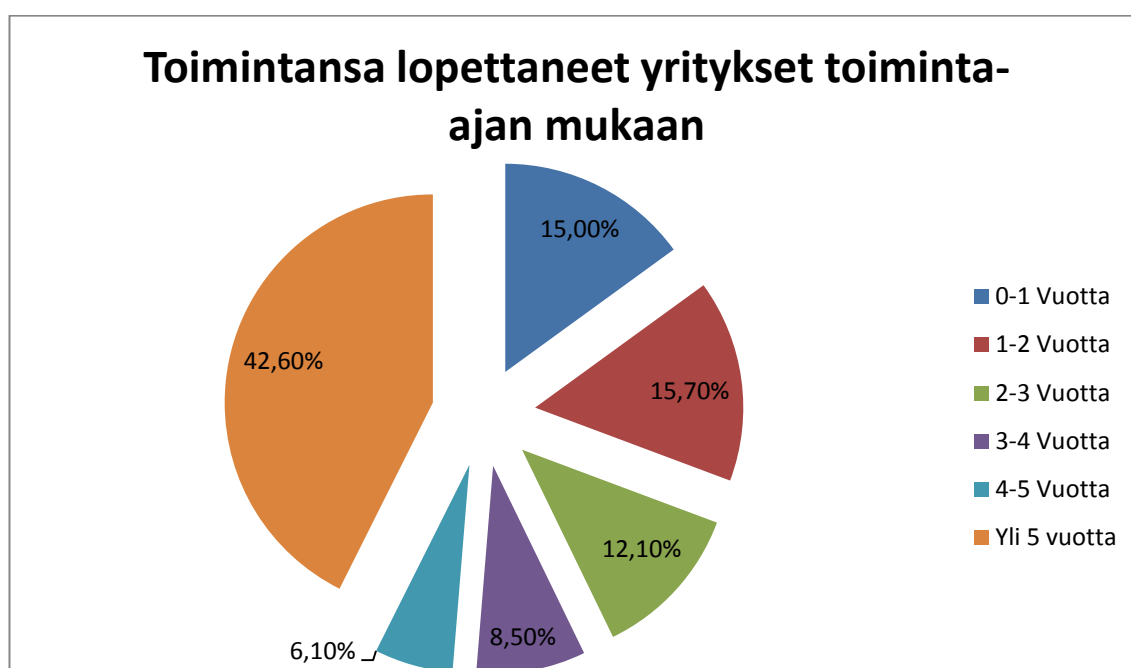
Tutkimuskysymys kuuluu: miksi mikroyrityksen perustaminen epäonnistuu.

Onnistuneella perustamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa taloudellisesti kannattavan yritystoiminnan käynnistämistä ja ylläpitämistä, siten että yritystoiminnalla päästään yrittäjän sille asettamiin tavoitteisiin. Epäonnistumisella tarkoitetaan sitä, ettei tavoitteita saavuteta ja yritystoiminta joudutaan keskeyttämään.

Tutkimuksen tavoitteena ei ole uuden teorian luominen vaan perehtyminen ilmiöön ja siitä jo olemassa olevaan tietoon. Tämän pohjalta voidaan luoda perusteltuja riskienhallinnan prosesseja mikroyrittäjien koulutusmateriaalia ja työkalua varten. Tutkimus on näin ollen luonteeltaan tutkimuksellista kehittämistä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009).

2.2 Yhteys aiempaan tutkimukseen

Esimerkiksi Työ- ja Elinkeinoministeriö tutkii yrittäjyyttä vuosittain toteutettavassa yritys-katsaus-tutkimuksessa. Tutkimus selvittää yrittäjyyttä tukevia olosuhteita Suomessa, ja keskittyy ennen kaikkea kasvuyritysten seurantaan. Vuoden 2013 yritys-katsauksessa (viimeisin saatavilla oleva yritys-katsaus) on tutkittu toimintansa lopettaneita yrityksiä, ja selvitetty yritysten elin-ikä (Kuvio 1). Tutkimuksen mukaan ensimmäisen kolmen toimintavuoden aikana toimintansa lopettaa peräti yli 40 prosenttia toimintansa lopettaneista yrityksistä. Tutkimuksen mukaan jo kahdesta ensimmäisestä vuodesta selvinneiden yritysten osuus lopettaneista yrityksistä alkaa pienentyä, joten tutkimuksen perusteella ensimmäiset vuodet ovat kriittisiä. Ensimmäiset vuodet ovat myös yleensä aika, jona yritys ei vielä tuota voittoa vaan elää ulkopuolisella rahoituksella siihen asti että myyntitulot alkavat kattaa yrityksen menot (Yrittäjät 2016). Ensimmäiset toimintavuodet ovat siksi kriittinen aika yritykselle. Rahoituksen tarpeen arviointi, sekä realistiset arviot yrityksen liiketoiminnan kehityksestä, ovat arvioita joissa yrittäjän on onnistuttava (Yrittäjä X 2016).



Kuvio 1. Toimintansa lopettaneet yritykset toiminta-ajan mukaan (Yrityskatsaus 2013).

3 Riskienhallinta mikroyrityksen liiketoiminnan tukena

Riskienhallinnassa lähdetään ajatuksesta, jonka mukaan erilaiset tapahtumat vaikuttavat organisaation tuottamaan arvoon. Voittoa tavoittelevien yritysten tavoite on luoda arvoa asiakkailleen ja omistajilleen. Voittoa tavoittelemattoman organisaation, kuten hyväntekeväisyysjärjestön, tavoitteena on luoda arvoa jota ei välttämättä voi suoraan mitata rahassa. Erilaiset tapahtumat vaikuttavat myös voittoa tavoittelemattoman organisaation kykyyn tuottaa arvoa, sekä tuotetun arvon määrään, samalla tavoin kuin voittoa tavoittelevan yrityksen toiminnassa. Riippumatta organisaation tavoitteista ja toimialasta on aina olemassa laaja kirjo potentiaalisia tapahtumia jotka toteutuessaan vaikuttavat yritysten tavoitteisiin, mikä tekee riskienhallinnasta kriittisen osan jokaisen organisaation toimintaa.

Riskit voivat joko estää arvon syntymisen tai tuhota jo luotua arvoa (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 18). Kyetäkseen vaikuttamaan riskeihin yrityksen tulee onnistua neljässä toiminnossa, joista riskienhallinnan viitekehys rakentuu: riskien tunnistamisessa, riskien arvioinnissa, oikeiden riskienhallintatoimenpiteiden valinnassa ja toiminnan jatkuvassa parantamisessa (Moeller 2011).

Riskienhallinta on alkanut vakuutusyhtiötoimintana 1800 - 1900-luvun vaihteen teollisen kauden aikana, jolloin suurissa teollisuusyrityksissä sattuneiden onnettomuuksien kustannukset nousivat niin suuriksi, että ne saattoivat ajaa yrityksen konkurssiin ja rapauttaa täysin yrityksen arvon sekä estää uuden arvon luomisen. Riskienhallinnan tärkeimpänä tavoitteena onkin turvata yrityksen jatkuvuus (Reuvid 2012, 5). Pelkkä vakuuttaminen riskienhallintakeinona kuitenkin on kallis toimenpide, sillä vakuutus siirtää taloudellisen riskin vakuutusenantajalle, joka kattaa suuret taloudellisen tappion riskit korkeina vakuutusmaksuina.

3.1 Riskienhallinnan standardit

Viime vuosikymmeninä riskienhallintaa on pyritty standardisoimaan voimakkaasti. Standardien tavoitteena on luoda yhtenäisiä ja laajasti hyväksytyjä toimintamalleja, joilla eri kokoluokan yritykset eripuolilla maailmaa voivat rakentaa tehokkaan riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan prosessin. Yhtenäisten riskienhallinnan standardien tarve on noussut esiin maailman taloutta ja markkinoita mullistaneiden tapahtumien, kuten 2000-luvun alussa yhdysvalloissa paljastuneen, muutamia suuryrityksiä romahduttaneen, kirjanpito- ja petoskandaalin myötä (Moeller 2007, xi-xii). 2008 niin ikään yhdysvalloissa pankkien ja rahoituslaitosten toiminnan aiheuttama asuntomarkkinoiden kupla, ja sen mahdollistanut pankkien puutteellinen sisäinen valvonta, osoittivat selkeästi kansainvälisen talouden vaativan yhtenäisiä standardeja riskienhallintaan ja rahoituslaitosten sisäiseen valvontaan. (Moeller 2007, xi-xii).

Yksi riskienhallinnan haasteista ovat monenkirjavat näkemykset siitä mitä riskienhallinta on, ja miten riskejä tulisi hallita (Moeller 2007, 15). Yhteistyötä keskenään tekevät yritykset voivat törmätä ongelmiin organisaatioiden tapojen määrittellä riskienhallinta poiketessa toisistaan. Yhteistyökumppanien keskinäinen yhteisymmärrys riskeistä ja yhtenäinen tapa arvioida ja hallita riskejä lisäävät luottamusta ja turvallisuutta molempien osapuolten liiketoimintaan.

Useat organisaatiot vaativat kaikilta yhteistyökumppaneiltaan standardoituja ja dokumentoituja riskienhallinnanprosesseja. Yhteistyökumppanuuden edellytyksenä voi olla puolueettoman tahon suorittama auditointi, jossa varmistetaan kumppanin täyttävän riskienhallinnan vähimmäisvaatimukset. Esimerkiksi useat valtionhallinnon alaiset virastot ja organisaatiot ovat velvoitettuja vastaamaan muun muassa palveluntuottajiensa riskienhallinnan vaatimustenmukaisuudesta (Valtionvarainministeriö 2016). Toiminnan vaatimustenmukaisuus tarkoittaa myös sitä, että alihankkijan on varmistettava oman alihankkijansa riskienhallinnan vaatimusten täytyminen. Tämä ulottaa vaatimukset niin pitkälle yli organisaatorajojen, että mikroyrityskin voi joutua vaatimusten piiriin, vaikkei uskoisi koskaan toimivansa valtionhallinnon yhteistyökumppanina.

Riskinkantokyky

Yrityksen on tunnettava kykynsä kestää realisoituvia riskejä, ja riskinkantokyvyn tunnistaminen tukee yrittäjän liiketoimintaan liittyvää päätöksentekoa. Riskinkantokyvyn määrittelyn tavoitteena on pitää yrityksen riskit siedettävänä. Mikäli useampi yrityksen määrittelemä riski realisoituu samaan aikaan, voivat taloudelliset negatiiviset vaikutukset muodostaa suuremman vahingon kuin yrityksen talous kestää. Tilanteessa, jossa riskien yhteenlaskettu negatiivinen vaikutus vaarantaa toteutuessaan yrityksen toimintakyvyn ja jatkuvuuden, ylittävät yrityksen riskit yrityksen riskinkantokyvyn (Ilmonen ym, 12-13). Riskinkantokyky voidaan laskea usealla tavalla, mutta se sidotaan usein taloudellisiin mittareihin kuten käyttöpääomaan, kassavirtaan tai liikevoittoon (Ilmonen ym. 2010, 12). Esimerkiksi taloudelliset menetykset jotka vastaavat 10 prosenttia yrityksen kassavirrasta vuoden aikana, voivat olla korkein mahdollinen tappio jonka yritys kestää, ja tämä voidaan laskea yrityksen riskinkantokyvyksi. Riskinkantokyky ei kuitenkaan automaattisesti aseta rajoja riskinotolle. Yrittäjä voi tehdä tietoisesti aggressiivista riskinottoa tavoitellessaan merkittävää taloudellista voittoa esimerkiksi hyödyntämällä uutta liiketoimintamahdollisuutta (Ilmonen ym. 2010, 14).

Riskisalkku

Yrityksen riskisalkun muodostaa yrittäjän tunnistamien merkittävimpien riskien kokonaisuus (Ilmonen ym. 2010, 12). Riskisalkku on keino hahmottaa yrityksen toimintaan kohdistuvien riskien kokonaiskuvaa. Tunnistetuille riskeille voidaan laskea euromääräinen negatiivinen lii-

ketoiminnallinen vaikutus. Riskisalkun muodostamien riskien euomääräisiä vaikutuksia tulee verrata yrityksen riskinkantokykyyn, jolloin yrittäjä tietää ovatko potentiaalisten riskien yhteenlasketut vaikutukset yrityksen riskinkantorajojen sisällä (Immonen ym. 2010, 13). Riskisalkku toimii yrittäjän strategista päätöksen tekoa ohjaavana välineenä. Tiedostaessaan riskien negatiiviset vaikutukset yrittäjä kykenee porrastamaan esimerkiksi tuotekehitystä, markkinointia, projekteja ym. työtä ja taloudellista panostusta vaativia toimintoja. Näin yrittäjä suorita päällekkäin toimintoja, jotka yhdessä veisivät yrityksen riskisalkun negatiivisen netto-vaikutuksen yli yrityksen riskinkantokyvyn.

3.2 COSO ERM

COSO ERM muodostuu sanoista Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management. COSO ERM on yleisesti hyväksytty riskienhallinnan kokonaisvaltainen viitekehys jonka tarkoitus on toimia ohjeena yrityksen riskienhallinnan järjestämiseen. Suomalaisista toimijoista muassa Finnair (Finnair 2012, 6), valtionvarainministeriö (Valtionvarainministeriö 2016) ja Kesko (Kesko 2015) käyttävät COSO ERM viitekehystä riskienhallintansa perustana.

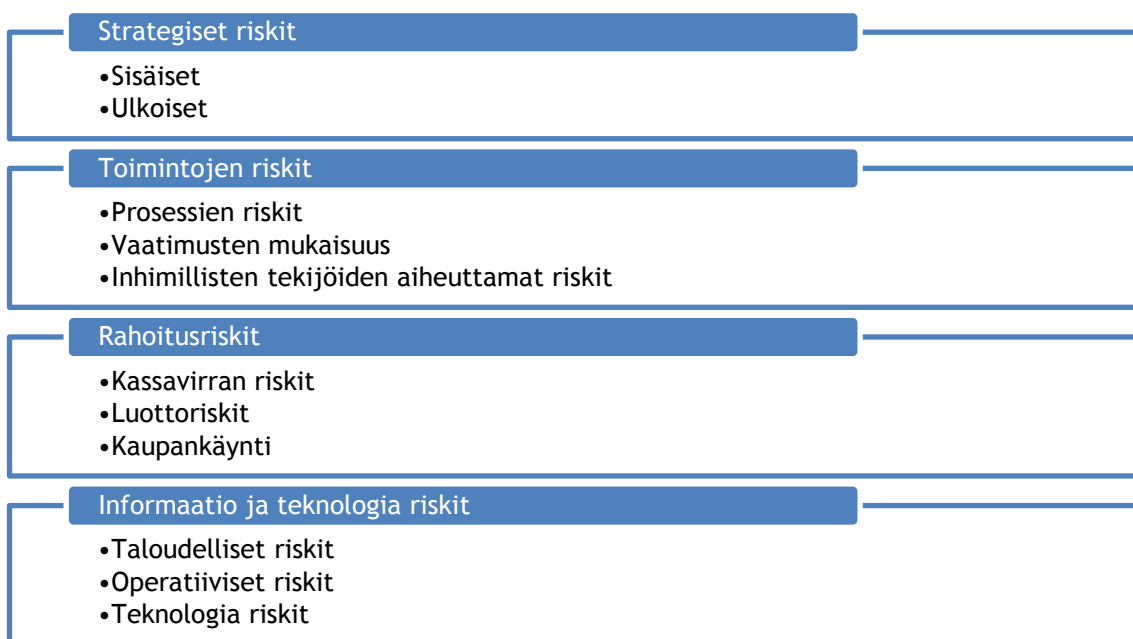
COSO ERM viitekehys esitetään yleensä kuutiona, joka esittelee riskienhallinnan osa-alueet suhteessa yrityksen tavoitteisiin ja jakaa yrityksen toiminnallisiksi kokonaisuuksiksi. Viitekehysessä suojattava arvo ovat yrityksen tavoitteet, joiden toteutumiseen kohdistuvia riskejä yritys pyrkii hallitsemaan. Tavoitteet on jaettu neljään tavoitekategoriaan kuution päälle, riskienhallinnan toiminnot kahdeksaan osaan kuution kerroksiksi ja organisaation eri osat pystypalkeiksi kuution sivulle (Kuvio 2). (COSO - Integrated framework 2004).



Kuvio 2. COSO ERM riskienhallinnan viitekehys (COSO - Integrated framework 2004).

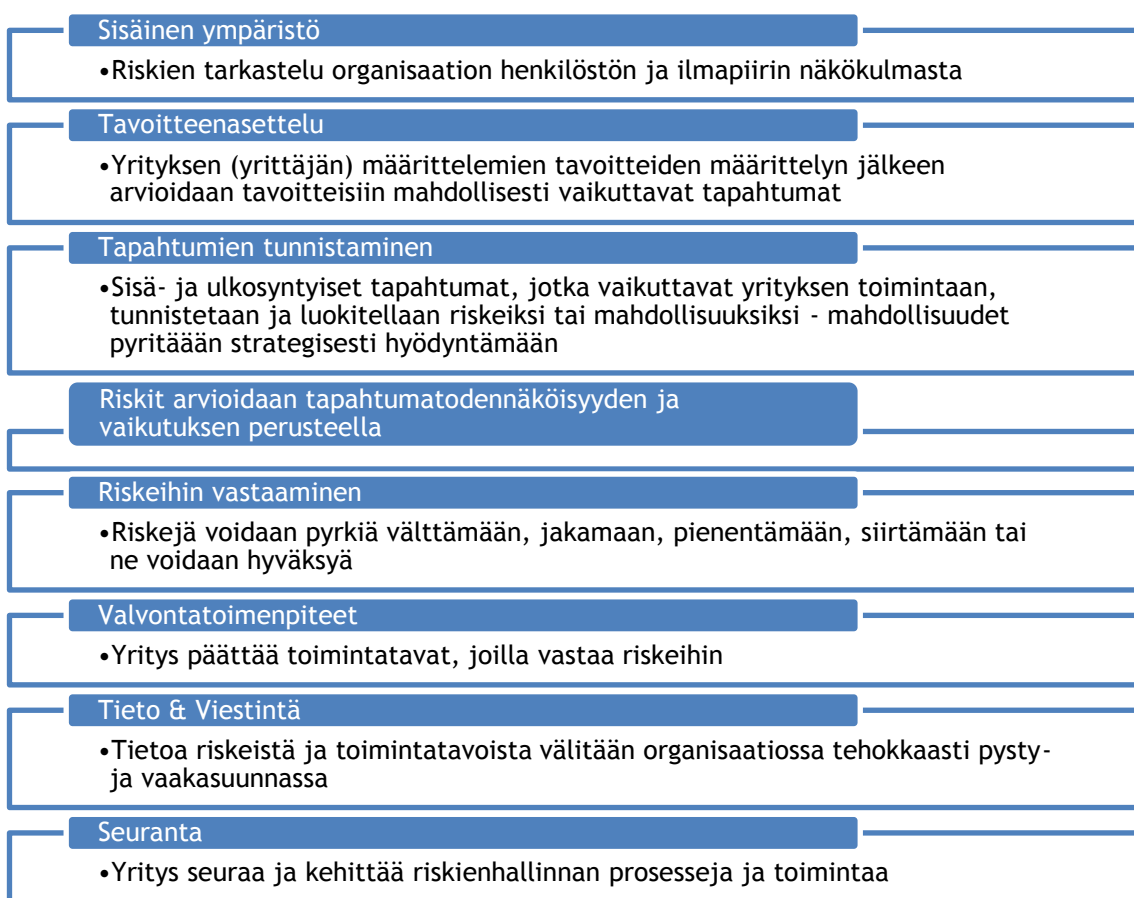
COSO ERM jakaa riskit niiden lähteen mukaan neljään pääluokkaan (Kuvio 3). Riskit on jaettu Strategisiin-, toiminnallisiin-, rahoitus-, ja informaatio- ja teknologiariskeihin. Riskien pääluo-

kat on jaettu alaluokkiin, joiden avulla yrittäjä kykenee arvioimaan kattavasti riskit jokaisesta luokasta, ja useasta toiminnan hyvin kattavasta näkökulmasta. Esimerkiksi Strategiset riskit jaetaan sisäisiin ja ulkoihin riskeihin, joista ulkoiset riskit jaetaan teollisuusriskeihin, talousriskeihin, kilpailijariskeihin, laki ja vaatimusmuutosten riskeihin sekä asiakastarpeen ja vaatimusten riskeihin. (Moeller 2007, 35).



Kuvio 3. Riskiluokittelu riskien lähteen mukaan (Moeller 2007, 35)

COSO ERM jakaa yrityksen riskienhallinnan prosessin kahdeksaan osa-alueeseen Kuvion 4 mukaisesti (Enterprise Risk Management - Integrated framework 2004; Hopkin 2014, 63). Prosessin aikana riskienhallinnalle asetetaan tavoitteet, riskit tunnistetaan, niiden vaikutukset arvioidaan, tunnistetuille riskeille valitaan riskienhallintatoimenpiteet joiden vaikutuksia seurataan ja arvioidaan ja tietoa riskienhallinnasta levitetään organisaatiossa. Prosessissa on huomion arvoista, ettei tarkoituksena ole tunnistaa ainoastaan erilaisten tapahtumien negatiivisia vaikutuksia, vaan arvioidessa tapahtumia pyritään tunnistamaan myös liiketoimintamahdollisuudet.



Kuvio 4. Riskienhallinnan viitekehys - Riskien arviointi. (COSO - Integrated framework 2004; Hopkin 2014, 63)

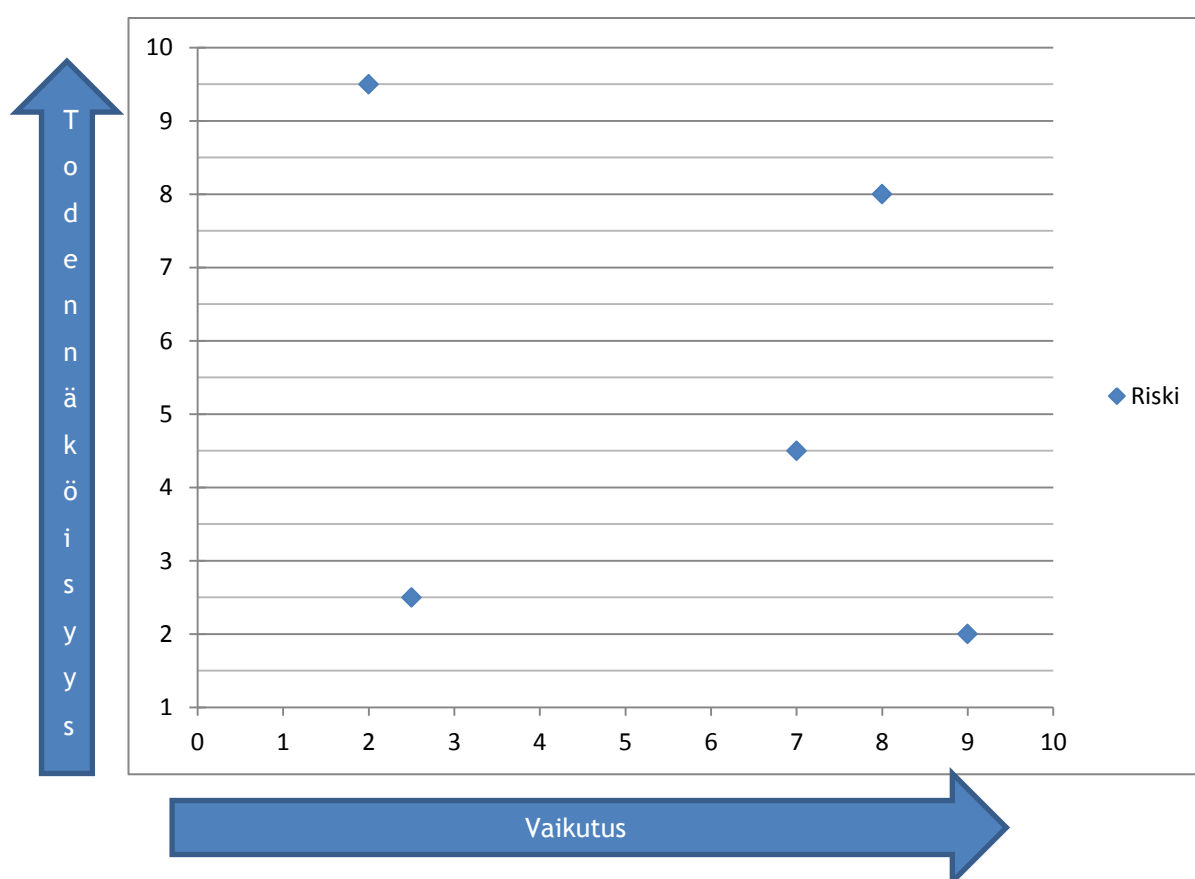
Riskien arviointi

Tunnistettujen riskien arviointi on välttämätön osa riskientunnistusprosessia sillä arvioidessaan potentiaalisia tapahtumia, joilla voi olla negatiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan, yrittäjä saa lopputulokseksi pitkän listan erilaisia riskejä. Kaikkiin riskeihin ei ole mahdollista kuluttaa ajallisia ja taloudellisia resursseja, jonka vuoksi yrittäjän on tunnistettava riskeistä ne, joihin on tärkeä varautua.

Tunnistettujen riskien arviointi jaetaan COSO ERMissä kolmeen vaiheeseen (Moeller 2007, 13):

- Riskin merkityksen arviointi
- Riskin toteutumisen todennäköisyyden arviointi tai toteutumistiheys
- Tehokkaimman riskiin vastaamistavan (välttäminen, jakaminen, pienentäminen, siirtäminen, hyväksyminen) valinta ja tarpeellisten toimenpiteiden arviointi

COSO ERM tarjoaa riskien vaikutuksen arvioimiseen useissa riskienhallinnan viitekehyksissä käytetyn arviointitavan, jossa riskille lasketaan riskiarvo pisteyttämällä riskin toteutumisen todennäköisyys ja vaikutus liiketoimintaan (Kuvio 5). Vaikutus liiketoimintaan on syytä arvioida taloudellisina ja euromääräisinä lukuina ja tapahtumataajuutta/-todennäköisyyttä esimerkiksi seuraavan vuoden ajanjaksolla. Tunnistettua riskiä arvioitaessa voi olla tarpeen tehdä taustatutkimusta riskin todellisten vaikutusten arvioimiseksi, sillä päätöksenteon tueksi yrittäjä tarvitsee jotain vankempaa kuin tuntumaan perustuvan arvion riskien vaikutuksista ja toteutumistodennäköisyydestä. (Moeller 2007, 37-41). Riskien ääripäät ovat riski jonka tapahtumatodennäköisyys ja vaikutukset yrityksen toimintaan ovat pienet, ja riski jonka tapahtuma todennäköisyys on suuri ja vaikutukset yrityksen toimintaan suuret.



Kuvio 5. Riskiarvon laskeminen (Moeller 2007, 37-41)

Riskin mahdollinen taloudellinen vaikutus voidaan laskea arvioimalla vaikutuksia esimerkiksi markkinaosuuteen, liikevaihtoon tai katteeseen. Arvioidessaan riskiskenaariota jossa kilpailija tuo markkinoille teknologialtaan kehittyneemmän tuotteen, yrittäjä arvio esimerkiksi kuinka paljon uusi tuote vähentäisi yrityksen liikevaihtoa, millaista katetta yritys tuotteesta saa ja miten myynnin vähentyminen vaikuttaa yrityksen kokonaiskatteeseen. Riskin tapahtumatodennäköisyyttä voi pyrkiä arvioimaan esimerkiksi tilastojen valossa (onnettomuudet, hävikki) tai yhteiskunnallisen keskustelun ja ilmapiirin perusteella (mahdolliset tulevat lakimuutokset

ja uudet standardit). Arviointi vaatii perehtymistä arvioitavaan riskiin ja yrittäjän on löydettävä realistiset perustat arvioilleen.

Kun yrittäjä on arvioinut riskien vaikutuksen, päätetään mitkä riskeistä vaativat toimenpiteitä. Toimenpiteitä vaativien riskien selvittyä riskejä voidaan verrata yrityksen riskisalkkuun ja riskinkantokykyyn (Ilmmonen ym. 2010, 12). Vertailemalla riskejä määrittelemäänsä riskinkantokykyyn ja riskisalkkuun yrittäjä tiedostaa selkeämmin kykynsä kantaa riskejä. Riskien ylittäessä kantokyvyn yrittäjä voi päättää siirtää tai mahdollisuuksien mukaan poistaa osan riskeistä, niin etteivät ne ylitä yrityksen kykyä kestää yhtä aikaa realisoituvia riskejä (Ilmmonen ym. 2010, 12-13).

Riskien dokumentointi

Riskien tunnistus-, arviointi- ja toimenpiteiden suunnitteluprosessi on kannattavaa dokumentoida selkeästi. Dokumentoinnissa voidaan kuvata jokaisen riskien arviointiprosessi siten että riskin syyt, vaikutus ja valitut toimenpiteet käyvät selkeästi ilmi yhdestä dokumentista. Dokumentointiin voidaan käyttää esimerkiksi Taulukon 1 kaltaista taulukkoa. Taulukon esimerkissä on arvioitu yrityksen netissä toimivan tilausjärjestelmän vikaantumista.

Riskin kuvaus	Palvelin, jolla tilausjärjestelmä sijaitsee, kaatuu
Arvot, toiminnot, prosessit ym. joihin riskin toteutuminen vaikuttaa	Myyntiprosessi, tilausten vastaanotto, asiakastyytyväisyys, yrityksen luotettavuus ja imago, yrityksen myyntitulot
Riskin vaikutusten laajuus ja taloudelliset seuraukset	<p>Keskimääräiseen tilausvolyymiin perustuen jokaisen tunnin aikana, jona järjestelmä ei toimi, menetetään 4 tilausta joka vastaa 1000e liikevaihtoa</p> <p>Osa asiakkaista saattaa tehdä tilauksensa muualta -> riski etteivät palaa enää asiakkaiksi</p> <p>Palvelun toimimattomuus saattaa antaa asiakkaille epäluotettavan kuvan yrityksestä -> riski etteivät palaa enää asiakkaiksi -> riski että jakavat huonot kokemuksensa esim. sosiaalisessa mediassa -> pahimmillaan huonon maineen räjähdysmäinen leviäminen (huono palvelu saanut viime aikoina useissa tapauksissa suurta huomiota ja valtavasti jakoja sosiaalisessa mediassa)</p>

	Kuinka kauan kestää ennen kuin järjestelmän kaatuminen huomataan?
Riskien hallintakeinot	<p>Siirretään palvelin ulkopuolisen palveluntarjoajan hallintaan ja siirretään osa taloudellisten menetysten riskistä sopimuksella palveluntarjoajan korvattavaksi</p> <p>Tehdään tuplataan palvelin ja ohjelmisto toiselle palvelimelle ja automatisoidaan yliheitto uudelle palvelimelle automaattisesti ensisijaisen palvelinyhteyden katketessa (huomioitava että varapalvelin ei voi olla samassa verkossa, siten että verkon kaatuminen kaataa molemmat palvelimet)</p> <p>Lisätään tilaussivuille selkeästi puhelinnumero johon ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa -> vähennetään riskiä että asiakas tekee tilauksensa kilpailijalta</p> <p>Rakennetaan automaatiohälytys järjestelmän kaatumisesta -> Poistetaan riski, että kaatuminen jää huomaamatta</p> <p>Tehdään kriisiviestintäsuunnitelma ja valmistellaan tiedote sosiaalisessa mediassa leviävän negatiivisen mainoksen varalle. Tunnistetaan asiakkaat, joita ongelma on kohdannut ja tavoitetaan nämä nopeasti ja hyvitetään aiheutunut haitta esim. alennuksilla, ennen kuin ehtivät jakaa huonoa kokemustaan -> pienennetään riskiä huonon maineen leviämiseksi ja käännetään asiakkaan huono kokemus hyväksi asiakaspalvelukokemukseksi nopealla yhteydenotolla ja hyvityksellä -> parhaassa tapauksessa asiakas jakaa kokemuksen nopeasta ongelmaan reagoinnista hyvänä asiakaspalvelukokemuksena sosiaalisessa mediassa</p>
Jäännösriski	<p>Riski molempien palvelimien yhtäaikaisesta kaatumisesta on edelleen olemassa, mutta todennäköisyys huomattavasti pienempi kuin yhden palvelimen kaatuminen -> ei ole järkevää investoida kolmatta palvelinta -> hyväksytään jäännösriski</p> <p>Vaikka ongelmia kohdanneet asiakkaat pyritään tavoittamaan nopeasti, on riski ettei asiakasta esimerkiksi saada</p>

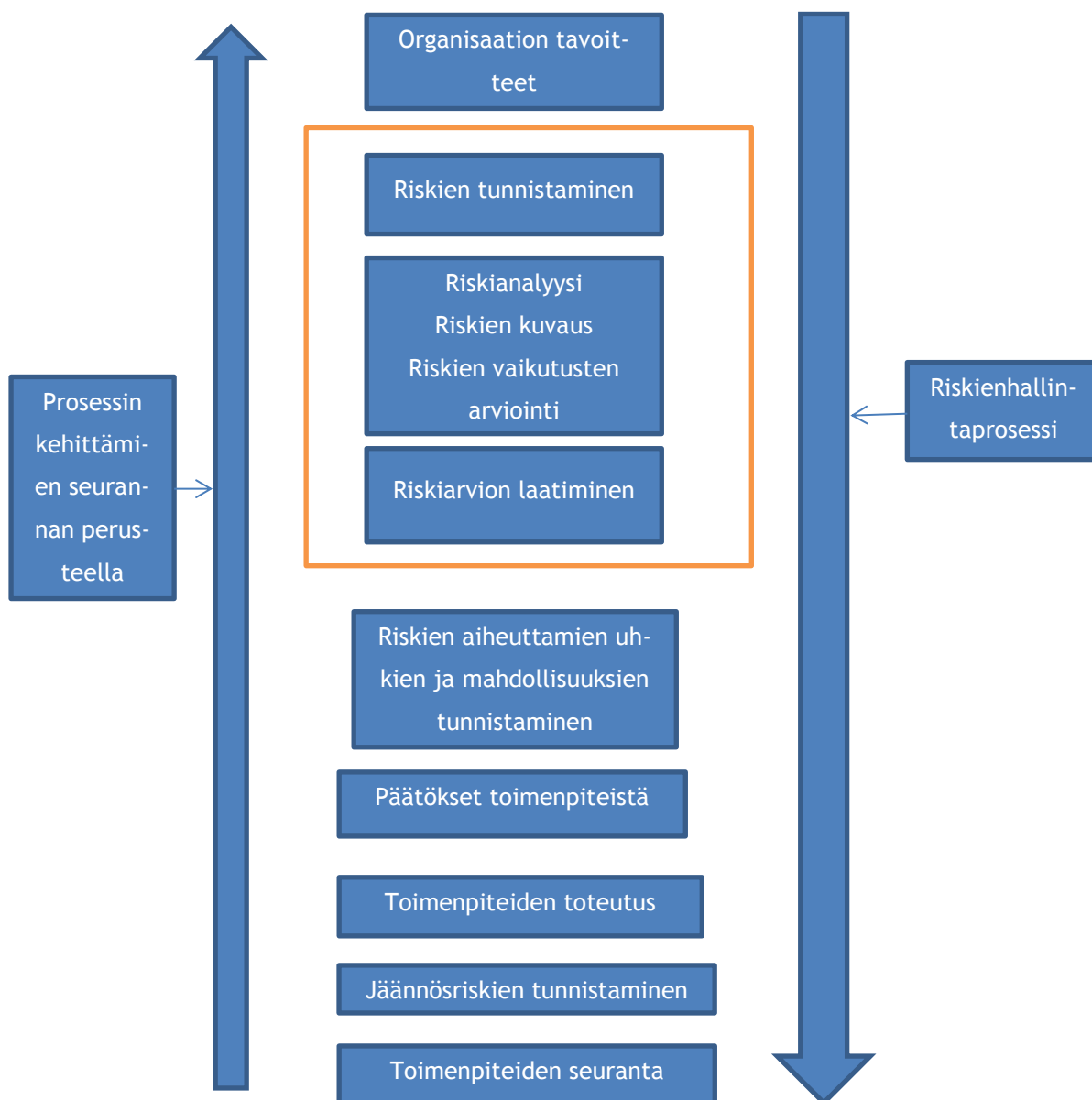
	kiinni -> jää riski huonon maineen leviämisestä -> panostetaan ongelmien ehkäisyyn ja hyväksytään riski ettei jokaisista asiakasta pystytä tavoittamaan jos tämä ei esimerkiksi vastaa puheluun tai sähköpostiin
Vaadittavat päätökset	Sopimusten muutokset tehtävä (isommassa yrityksessä hyväksyttävä johdolla) Riskin käsittelyyn tarvittavat investoinnit hyväksyttävä johdolla (mikroyrityksessä yrittäjän tiedostettava investoinnin vaikutus yrityksen talouteen) Jaettava vastuut sovittujen päätösten toteuttamiseksi, sekä laadittava aikataulu toimenpiteille
Seuranta	Arvioidaan tilanne ja riskit uudelleen vuoden välein nyt päätettyjen toimenpiteiden toteuttamisen jälkeen

Taulukko 1. Riskienarviointiprosessin tulosten dokumentointi (Graham & Kaye 2006, 117-118).

3.3 Muita riskienhallinnan ja yritysturvallisuuden standardeja

IRM

IRM (The Institute of Risk Management) on laatinut COSO ERMiä vastaavan standardin riskienhallinnan järjestämiseen. COSO ERM:n tavoitteen IRM määrittelee standardin tavoitteeksi luoda riskienhallinnalle yhteinen kieli ja termistö, toimiva prosessi, riskienhallinnan organisaatio yrityksessä, sekä määrittellä riskienhallinnan tavoitteet. IRM standardi kuvaa yrityksen riskienhallinnan prosessin Kuvion 6 mukaisena. IRM standardi tarkastelee riskejä yrityksen tavoitteiden näkökulmasta ja riskeinä nähdään tapahtumat, joilla voi olla negatiivinen vaikutus yrityksen tavoitteiden toteutumiseen. IRM riskienhallinnassa tunnustetaan myös liiketoimintamahdollisuudet. Samalla kun yrittäjä arvioi tapahtumien negatiivisia vaikutuksia yrityksen tavoitteisiin, pyrkii yrittäjä löytämään mahdollisuuksia hyödyntää tapahtumia tavoitteiden saavuttamiseksi. (IRM 2002; Graham & Kaye 2006, 88).



Kuvio 6. Riskienarviointiprosessi IRM Standardin mukaan (IRM 2002; Graham & Kaye 2006, 88).

ISO 31 000

ISO 31 000 on kansainvälisen standardointijärjestön laatima standardi riskienhallinnan toteuttamiseen. ISO 31 000 riskienhallintaprosessi noudattaa pitkälti samaa kaavaa kuin COSO ERM ja IRM riskienhallintastandardi. Keskeisiksi tekijöiksi riskienhallinnassa standardi mainitsee yrityksen sisäisen ymmärryksen omasta toiminnastaan, markkinoiden ja kilpailijoiden tunte-

misen, poliittisen ja kulttuurisen ympäristön tuntemisen ja yrityksen tavoitteiden sekä operatiivisen toiminnan ymmärtämisen. (ISO 31 000).

VAHTI

VAHTI on Valtionvarainministeriön alaisuudessa toimiva tieto- ja kyberturvallisuutta kehittävä organisaatio (Valtionvarainministeriö 2016). Vahti laatii tietoturvaluutta koskevia ohjeistuksia, toimintatapoja ja työkaluja Valtionhallinnon tietoturvaluuden raameiksi. VAHTI ohjeet ovat laajasti käytössä yritysmaailmassa ja ne ovat nousseet yhdeksi vakiintuneista tietoturvaluuden standardeista. VAHTI-ohjeet ovat ilmaisia ja ovat hyvä perusta mikroyrityksen tietoturvaluuskäytäntöjen luomiselle. Vakiintuneen asemansa vuoksi VAHTI ohjeiden noudattaminen yrityksen tietoturvaluuden hallinnassa antaa uskottavan kuvan yrityksen tietoturvaluudesta ja lisää yrityksen kilpailukykyä, etenkin aloilla joilla tietoturvaluus on toiminnalle kriittistä.

ISO/IEC 27000 standardit

ISO/IEC 27000:2016 on viimeisin International Organization for Standardization:in laatima tietoturvaluuden standardi. ISO 27000 standardisarja esitellään tietoturvaluuden hallintajärjestelmä ISMS, Information Security Management System (ISO 2016). Standardit käsittelevät kattavasti yrityksen tietoturvaluuden kaikki osa-alueet ja kuten VAHTI, IEC 27000 standardisarja toimii hyvänä perusteena mikroyrityksen tietoturvaluudelle.

ISO 22301

ISO 22301 on korvannut The British Standard Instituten julkaiseman Business Continuity Management, BS 25999-standardin. ISO 22301 on liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan standardi, joka antaa perustan yrityksen jatkuvuudenhallintajärjestelmän, BCMS:n (Business Continuity Management System), luomiselle. Standardissa liiketoiminnan jatkuvuudenhallintasuunnitelma, BCP (Business Continuity Planning), rakennetaan viidellä askelmalla. (Hopkin 2014, 193)

- Organisaation keskeisten riskien tunnistaminen
- Organisaation tarpeiden ja velvollisuuksien tunnistaminen
- BCMS:n luominen ja ylläpitäminen
- Yrityksen häiriönsietokyvyn mittaaminen
- Jatkuvuuden turvaaminen tehokkaalla jatkuvuudenhallinnalla

3.4 Riskien tunnistus ja -arviointimenetelmiä

Riskien tunnistaminen ja -arviointi on luovuutta ja innovointia vaativa prosessi, mutta siihen on kehitetty lukuisia toimivia, testattuja ja jopa tieteellisiä menetelmiä, jotka auttavat yrittäjää tekemään perusteellista ja systemaattista arviointia. Esimerkiksi HACCP on alun perin NASAn avaronauttien ruokatarvikkeiden laadunseurantaan kehittämä prosessi, joka on otettu käyttöön liike-elämän operatiivisten prosessien riskienarviointimenetelmänä (Ilmonen ym. 2010, 115). Riskien arviointimenetelmiä voidaan käyttää samoilla periaatteilla, noudattipa yrittäjä mitä riskienhallinnan standardia tahansa.

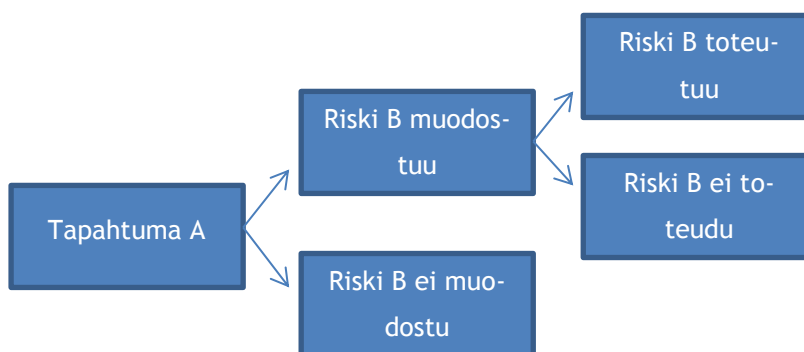
Delphi metodi

Delphi metodissa riskejä tuodaan anonymilla kyselyllä asiantuntijoista kootun ryhmän arvioitavaksi. Riskejä arvioidaan kyselylomakkeella. Kyselylomakkeen vastauksista tehdään yhteenveto, jonka jälkeen asiantuntijat arvioivat riskit yhteen vedon perusteella uudestaan. Asiantuntijat saavat näin muiden vastanneiden näkemykset tietoonsa ja voivat muuttaa omia näkemyksiään tai pitää niistä kiinni. Vastaavia kyselykierroksia tehdään useampia. Menetelmässä asiantuntijat arvioivat toistensa näkemyksiä riskeistä ja tavoitteena on päästä yhteisymmärrykseen riskin merkityksestä ja siitä miten riskiin tulisi varautua. Anonymilla kyselyllä asioita voidaan käsitellä ilman että mielipiteen ilmaisijan henkilöllisyys vaikuttaa muiden asiantuntijoiden arvioon mielipiteestä. (Ilmonen ym. 2010, 114-115; Moeller 2007, 45-47).

Päätöspuuanalyysi

Päätöspuuanalyysillä voidaan arvioida yrittäjän tekemien päätösten tai toteutuneiden riskien mahdollisesti synnyttämiä uusia tapahtumia, ja niistä seuraavia riskejä. Arviointityö ei pääty esimerkiksi tapahtuman A seurauksien arviointiin, vaan A:n toteutuminen johtaa riskin A syntymiseen ja toteutumiseen tietyllä todennäköisyydellä ja riski A:n toteutuminen saattaa synnyttää riskin B (Kuvio 7). Analyysissä tapahtumat nähdään syy-seuraus-ketjuna, jossa yksi tapahtuma tai päätös synnyttää uusia tapahtumia tai päätöksiä. (Moeller 2007, 49-50).

Riskien toteutumiselle on mahdollista laskea myös prosentuaalinen todennäköisyys ja useamman perättäisen tapahtuman mahdollisuudelle toteutua, mutta tämä vaatii yrittäjältä jonkin verran perehtymistä todennäköisyyslaskentaan.



Kuvio 7. Päätöspuuanalyysi (Moeller 2007, 49-50).

Tarkastus- ja kysymyslistat

Huolellisesti laadituilla tarkastus- ja kysymyslistoilla voidaan varmistaa että toimintojen kaikki riskit on selvitetty (The IRM 2010, 13). Listat ovat toimiva työkalu esimerkiksi prosesseissa, joita toistetaan säännöllisin väliajoin. Tällainen prosessi voi olla vaikkapa tuotantoon käytettävän koneen huolto. Hyvin laaditulla tarkastuslistalla varmistetaan, että kaikki kriittiset osat huolletaan samalla tavalla joka kerta ja kaikki koneen käyttöturvallisuuteen vaikuttavat tekijät tarkistetaan. Kun listat dokumentoidaan huolellisesti, listojen avulla pystytään tarkastamaan jälkepäin mitä huollossa on tehty.

BIA

Business impact analyysi soveltuu erityisesti yrityksen keskeytysriskien arviointiin (Ilmonen ym. 2010, 112). Nimensä mukaisesti menetelmällä arvioidaan toiminnan keskeytymisen vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan ja yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Vaikutuksen arvioimisen jälkeen tunnistetaan aika, joka yritykseltä kestää toipua takaisin normaaliin tilaan ja toipumistilan vaikutukset yrityksen toimintaan. Esimerkiksi aikana jona tuotanto palautetaan normaaliksi keskeytyksen jälkeen, yritykselle voi syntyä ylimääräisiä kuluja ja tuotannon volyyymi voi pienentyä, mikä vaikuttaa yrityksen tulokseen. Analyysissä määritellään yrityksen toiminnoille RTO (Recovery Time Objective) arvo, joka kertoo normaalitilaan toipumiseen kestävän ajan (Ilmonen ym. 2010, 112).

POA

POA eli potentiaalisten ongelmien analyysi on riskientunnistus- ja arviointityökalu, jossa yleensä ryhmä ihmisiä arvioi riskejä ammattitaitoisen vetäjän johdolla. Tilaisuuden vetäjä antaa ryhmälle avainsanoja tai ajatuksia yrityksen eri toimintoihin, tai tiettyyn toimintoon tai projektiin liittyen, ja ryhmä kirjoittaa ylös mieleen nousevia tapahtumia, jotka kokevat ris-

keiksi. Ryhmä voi kirjata löytämänsä riskit ylös paperille ja kierrättää papereita ryhmäläiseltä toiselle ja arviointikierros toistetaan useita kertoja vetäjän johdolla, jolloin ryhmäläiset voivat syventää toistensa ajatuksia riskeistä. Riskien tunnistamisen jälkeen ryhmä käy läpi esiin nousseet riskit ja päättää mitkä niistä vaativat jatkokäsittelyä ja suunnittelevat riskienhallintatoimenpiteet. POA on brainstorm-tyylinen menetelmä, jossa riskien löytäminen perustuu ryhmätyönä tehtävään ajatustyöhön. POA:ssa keskeisiä tekijöitä ovat ammattitaitoinen tilaisuuden vetäjä ja ryhmä, jolla on asiantuntemusta arvioitavan toiminnon eri osa-alueista. (pk-rh 2016)

HAZOP

Hazard and Operability study-arviointimenetelmä on kehitetty teollisuuslaitosten vaarallisten aineiden käsittelyprosessin riskien tunnistamiseen (Ilmonen ym. 2010, 110-111). Menetelmää voidaan käyttää myös erilaisten yritysprosessien riskien seurantaan. Menetelmällä pyritään löytämään mahdollisia virheitä ja poikkeamia yrityksen prosesseissa, ja ymmärtämään niiden vaikutukset, sekä poikkeaman syntymään johtavat syyt (Ilmonen ym. 2010, 110-111). Menetelmällä voidaan arvioida esimerkiksi miten tietyn tietojärjestelmän kaatuminen vaikuttaa yrityksen toimintaan, millainen tapahtumien ketju kaatumisesta syntyy ja mitkä ovat tapahtuman lyhyen, sekä pitkän aikavälin vaikutukset.

Kun tietty tapahtuma on tunnistettu seurauksiensa perusteella merkittäväksi riskiksi, kartoitetaan erilaiset syyt jotka voivat johtaa tapahtuman syntyyn ja suunnitellaan toimenpiteitä, joilla estetään tapahtuman toteutuminen. Riskitapahtumien synnyn ehkäisyyn lisäksi menetelmä antaa arvokasta dataa jatkuvuus- ja toipumissuunnitelmien laatimiseen, kun sillä on tunnistettu tapahtumien vaikutukset yrityksen toimintaan.

4 Tuote ja asiakas

Tuote ja asiakkaat ovat yrityksen liikeidean kulmakivet. Tässä osiossa opinnäytetyössä tutustutaan tuotteeseen, asiakkaaseen ja näiden varaan luotavaan kannattavaan liiketoimintaan kirjallisuuskatsauksen avulla. Teoriassa pyritään tuomaan esiin tärkeitä tekijöitä hyvän tuotteen ja tuottavien asiakassuhteiden rakentamisessa, sekä yhdistämään riskienhallinta osaksi tuotteen ja asiakkaan johtamista. Osion riskienhallintamenetelmät pyrkivät noudattamaan edellisessä luvussa kuvattujen standardien viitekehystä.

4.1 Tuote, palveluntuotto ja tuotekehitys

Tuotteessa pyritään tässä yhteydessä keskittymään kahteen teemaan: menestyvän tuotteen luomiseen ja tuotantoon sijoitettavan rahan tehokkaaseen käyttöön. Näissä teemoissa onnistuessaan yrittäjän on mahdollista saada markkinoille menestyvä tuote, joka tuottaa yrittäjälle tuloja.

Menestyäkseen markkinoilla tuotteen on vastattava asiakkaan tarpeisiin ja ansaittava asiakkaan luottamus ja viime kädessä tuotteen laatu määrittää, paljonko tuotteesta ollaan valmiita maksamaan (Mital, Desai & Subramanian 2011, 19). Ei ole harvinaista että yritykset parantavat tuotteiden ja palvelun kannattavuutta minimoimalla tuotantokustannukset. Tämä johtaa nopeasti huonolaatuisiin ja lyhyen elinkaaren omaaviin tuotteisiin tai palveluun, joka aiheuttaa helposti asiakastytymättömyyttä. Aloittavalla mikroyrittäjällä ei kuitenkaan ole varaa saada huonoa mainetta tulevan asiakaskuntansa silmissä.

Mital ym. määrittelevät menestyvän tuotteen kulmakiviksi kyvyn tuottaa mahdollisimman suurta arvoa asiakkaalle, markkinoilla jo olevia kilpailevia tuotteita merkittävästi paremman laadun ja ylivertaisen kyvyn vastata asiakkaan tarpeisiin, sekä edellä mainittujen ominaisuuksien selkeän esille tuonnin (Mital ym. 2011, 20). Luodakseen menestyvän tuotteen yrityksen on tavoitettava asiakkaiden tarve kilpailijoitaan tarkemmin ja kyettävä tuomaan tuotteensa asiakkaan tietoisuuteen.

4.1.1 Ansaintalogiikka

Ansaintalogiikka kuvaa miten yrityksen rahat sijoitetaan, mistä rahavirrat muodostuvat ja miten tästä muodostuu tuloja yritykselle. Ansaintalogiikka siis kertoo miten yritys tekee voittoa myymällä tuotteella tai palvelulla. Ansaintalogiikka on syytä laatia suunnitelmaksi, josta selviää ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja miten yritys tuottaa asiakkailleen arvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan (Immonen ym. 2010, 53). Yrittäjän on luotava itselleen selkeä kuva ansaintalogiikasta ymmärtääkseen miten ja kenelle yritys myy tuotetta, ja miten palveluntuottoon tai tuotteeseen ja sen markkinointiin sijoitettu raha tuottaa tuloja. Ilman tätä ymmärrystä yrittäjä ei osaa sijoittaa käytettävissä olevaa rahaa ja työaika tehokkaasti, siten että se tuottaa mahdollisimman suurta voittoa. Tai hän ei ymmärrä miten yritys tuottaa asiakkailleen lisäarvoa, jolloin rahan ja ajan sijoittaminen on niin ikään tehotonta ja väärin kohdistettua.

Ansaintalogiikan ymmärtäminen auttaa yrittäjää tunnistamaan toimintaan liittyviä riskejä. Asiakkaiden pysyvyyden varmistaminen, asiakkaiden tarpeen ja yrityksen palveluiden kohtaanminen, sekä ansaintalogiikan suojaaminen kilpailulta helpottuu ja yrittäjä pystyy tunnistaa-

maan näitä uhkaavia riskejä, tunnistettuaan ansaintalogiikan toteutumiseksi keskeiset tekijät. Tunnistettuaan keskeiset tekijät yrittäjän on pystyttävä asettamaan niille mittarit, jotka kytetään yrityksen rahavirtoihin, pystyäkseen seuraamaan onnistumista ansaintalogiikan kannalta tärkeissä asioissa. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 52-55)

4.1.2 Tuotekehitys ja markkinoille esittely

Tuotteen kehityksen ja tuotannon alkuvaiheessa yrittäjän on tiedostettava että tuotekehitys vaatii rahan ja ajan sijoittamista prosessiin. Kestää aikansa ennen kuin tuotteen myynnistä saaduilla tuloilla saadaan katettua tuotekehityksestä, tuotannosta ja markkinoinnista aiheutuneet kulut ja vasta tämän jälkeen tuote alkaa todellisuudessa tuoda rahaa yritykselle. Viimeistään siinä vaiheessa kun tuotteen myynnistä saatavat tulot ylittävät tuotantoon menevät kulut, joutuu yrittäjä todennäköisesti lyhentämään lainaa jolla tuotannon käynnistäminen on kustannettu. Lisäksi yrittäjän on tämän jälkeen jäävällä rahalla pystyttävä elättämään itsensä, mikä yrittäjän on huomioitava arvioidessaan lainarahan määrää ja aikaa jolloin tuotteen myynti alkaa tuottaa katetta. Burns (Burns 2001, 328) jakaa tuotteen elinkareen tuotteen tuottaman katteen, sekä tuotteen kehityksen mukaan neljään vaiheeseen:

- Esittelyvaihe
 - Tuote tuodaan markkinoille eikä sillä vielä ole vakiintunutta asiakaskuntaa
 - Tuote ei vielä tässä vaiheessa todennäköisesti tuota vaan aiheuttaa tappioita valmistus- ja markkinointikulujen ollessa suuremmat kuin tuotteen myynnistä saatavien tulojen
 - Tuotteella ei ole voimakasta kilpailua
- Kasvuvaihe
 - Tuotteen myynti kasvaa ja tämän myötä tuote alkaa tuottaa yrittäjälle voittoa
 - Valmistuskustannuksia voidaan pienentää tuotettavien määrien lisääntymisen, prosessien kehittymisen ja valmistukseen hankittavien suurempien materiaalmäärien oston tuomien alennusten ym. vuoksi
 - Kilpailu lisääntyy kun kilpailijat alkavat luoda vastaavia tuotteita
- Staattinen vaihe
 - Tuote on saavuttanut tavoitellun asiakaskunnan ja myynti on tasaista ja tuottavaa
 - Tuotteen tuottoa ei paranneta ensisijaisesti tavoittelemalla lisämyyntiä vaan pienentämällä tuotantokustannuksia
 - Kilpailu on vakiintunutta ja yrittäjä joutuu puolustamaan markkinaosuuttaan kilpailijoita vastaan

- Tuotteen elinkaaren loppu
 - Myynti vähenee ja tuotto pienenee
 - Tuote voi alkaa tuottaa tappiota
 - Tämä voi olla pitkän aikavälin lopputulema, kun esimerkiksi teknologian kehityksen myötä tuote vanhenee eikä enää kiinnosta kuluttajia
 - Tässä vaiheessa yrittäjän on kenties vedettävä tuote markkinoilta ja tilanne on täytynyt olla ennakoituna ja uuden tuotteen jo markkinoilla

Burnsin ajattelumalli on hyvä esimerkki tuotteen elinkaaren kehityksestä ja näyttää kuinka yrittäjän on osattava varautua siihen, että tuote ei todennäköisesti tuo tuloja esimerkiksi yrityksen ensimmäisenä toimintavuotena vaan yrittäjän on rahoitettava tuotteen valmistus ulkopuolisella rahoituksella. Yrittäjän on myös huomioitava, että tuotteen valmistuskustannusten lisäksi hänen on rahoitettava oma elämänsä tässä tapauksessa ensimmäisen vuoden ajan jollain muulla kuin yritystoiminnasta saatavilla tuloilla, mikä käytännössä tarkoittaa ulkopuolista rahoitusta tai palkkatyötä. Kuten haastattelussa todettiin, yhteistyöyritys X:n perustajan näkemyksen mukaan yksi yleisimpiä syitä yrittäjän konkurssiin on liian optimistinen arvio ajasta jossa tuote alkaa tuottaa yrittäjälle voittoa, sekä tarvittavan ulkoisen rahoituksen määrästä (Yrittäjä X 2016).

Burnsin ajattelumallissa lähdetään asetelmasta, jossa kehitettävä tuote on uusi innovaatio, jolla ei vielä ole kilpailijoita. Tämä kuitenkin äärimmäisen harvoin on todellinen tilanne, jossa yrittäjä tuo tuotteensa markkinoille. Todennäköisesti vastaavia tuotteita on jo markkinoilla, ja potentiaalisesta asiakaskunnasta ainakin osa ostaa jo kilpailevia tuotteita. Yrittäjän on siis panostettava kilpailijoiden ja heidän tuotteidensa tuntemiseen, tehtävä tuotteestaan parempi ja houkuttelevampi, sekä kyettävä realistisesti arvioimaan miten laaja potentiaalinen asiakaskunta on.

Blankin ja Dorfin (2012, 22) näkemyksen mukaan suurin osa aloittavista yrityksistä epäonnistuu testaamaan oletuksensa markkinoista, asiakkaiden määrästä, asiakastarpeesta, oikeasta hinnoittelusta ja niin edelleen, ja näin olleen tuotteen suunnittelu ja markkinoille tuominen perustuu olettamuksiin testatun tiedon sijaan. Tuotetta tulee pystyä testaamaan ennen kuin se tuodaan markkinoille eli niin sanotusti esitellään. Tähän esitellään vastaukseksi asiakaskehitysmalli, jonka avulla tuoteideaa testataan samalla kun tuotetta kehitetään. Asiakaskehitysmallilla arvioidaan koko yrityksen liikeidea, mutta sen keskiössä on asiakastarpeita vastaavan tuotteen luominen ja tuotteen ympärille tarkoituksen mukaisen organisaation luominen ja tässä opinnäytetyössä asiakaskehitysmallia käytetään ennen kaikkea tuotteen kehittymismenetelmänä (Blank & Dorf 2012, 23). Asiakaskehitysmalli esitellään myöhemmin.

4.1.3 Tuotannon rahoitus

Tuotannon käynnistämisvaiheessa tuotantoon sijoitettava pääoma voidaan jakaa kolmeen osaan (tapoja tehdä jako voi olla useampiakin, mutta tässä esitellään yksi selkeä jako): peruspääomaan, tuotantokuluihin ja korvaus-/innovointikuluihin. Peruspääomalla tarkoitetaan tuotantoon tarvittavan koneiston, henkilöstön, palvelun tuottoon tarvittavien tilojen tms. aiheuttamia kustannuksia. Nämä kustannukset yrittäjän on laskettava ja tunnettava tarkasti ennen tuotteen valmistuksen tai palvelutuotannon käynnistämistä. Yrittäjän on tiedostettava, että tähän vaiheeseen sijoitettua rahaa yrittäjä ei voi kokonaisuudessaan enää saada takaisin. (Kumawat 2009, 1-2)

Hankitun kiinteän omaisuuden jälleenmyyntiarvo on aina hankinta-arvoa pienempi, eikä henkilökuluihin sijoitettua rahaa ole mahdollista saada takaisin. Yrittäjän on siis tiedostettava laskelmissaan omaisuuden pienentynyt arvo, laskiessaan yrityksen peruspääoman arvoa investointien jälkeen. Muutoin yrittäjä voi sijoitettuaan esimerkiksi 50 000 euroa pääomakuluihin laskea pääomansa arvon olevan 50 000 euroa, vaikka se todellisuudessa voi olla esimerkiksi kaksikymmentä prosenttia vähemmän.

Tuotantokulut ovat tuotannosta syntyviä kustannuksia. Huonosti sijoitettuna tuotantoon käytettävä raha voi johtaa tarpeettoman suuriin tuotantokustannuksiin, ja sitä kautta tuotteen tai palvelun myynnistä saatavan katteen laskemiseen. Tuotantoon sijoitettavan rahan tarpeellista määrää on mahdollista ja välttämätöntä arvioida useista eri näkökulmista. Yrittäjän on huomioitava myös miten tuotantoon alkuvaiheessa sijoitettu raha saadaan vaikuttamaan tuotantokulujen kehitykseen tulevaisuudessa (saadaanko esimerkiksi alkuvaiheen suuremmilla investoinneilla tuotantokuluja pitkässä juoksussa pienemmiksi). (Kumawat 2009, 2).

Tuotannossa on haettava mahdollisimman suurta hyötyä sijoitetulle rahalle. Tehokas rahan sijoittaminen tuotantoon tarkoittaa sijoitetun rahan mahdollisimman suurta arvontuottoa, eli mahdollisimman suurta katteen ja liikevaihdon lisäystä. Pienin mahdollinen rahankäyttö ei todennäköisesti ole tehokkain tapa sijoittaa tuotantoon, sillä tuotannon laatu kärsii liian vähäisestä sijoituksesta. Toisaalta kaikki tarpeeton rahankäyttö pienentää yrittäjän myynnistä saamaa katetta, joten yrittäjän on löydettävä tehokkain mahdollinen strategia tuotantoon sijoittamiseen.

Korvaus- ja innovointikulut ovat kuluja, jotka syntyvät kun prosessissa on muutettava jotain ja yleensä aloittava yrittäjä törmää epäkohtiin tai huomaa prosessissaan tarvetta muutoksille, joka vaatii ylimääräistä rahan sijoitusta. Tällöin yrittäjälle syntyy kustannuksia tietyn prosessin osan uudella toimintatavalla, laitteella tms. korvaamisesta. Uudet innovaatiot ja kehitys-ideat vaativat yleensä myös kustannuksia ja etenkin pidemmässä juoksussa yrittäjällä tulee

väistämättä tarve sijoittaa rahaa sekä tuotannon uusiin innovaatioihin, että prosessissa tehtäviin muutoksiin. (Kumwat 2009, 2).

4.1.4 Investointilaskelma

Yrityksen perustamisvaiheessa, kuten koko yrityksen elinkaaren ajan, investoinnit ovat yritykselle välttämättömiä. Yleensä aloittava yrittäjä hankkii ulkopuolista rahaa, jonka investoi yrityksensä toiminnan käynnistämiseen. Kun lainattu raha on investoitu, on yrityksen jatkuvuuden kannalta äärettömän tärkeää, että se on investoitu kannattavasti ja siten että se tuottaa voittoa. Investoidessaan rahaa yritys hankkii resursseja pidempi aikaista käyttötarkoitusta varten (Andersson ym. 2001, 132). Investointeja voivat olla toimitilat, tuotantolaitteet, tuotekehitys, markkinointikampanja tai esimerkiksi panostus henkilöstön kehittämiseen tai työssä jaksamiseen (Andersson ym. 2001, 132). Voittoa tavoitteleva yritys odottaa yleensä investoinnin tuovan yritykselle lisää volyymia tuotantoon, tai pienentävän yrityksen tuotantokuluja. Nämä tavoitteet saavuttavat investoinnit kasvattavat yrityksen liikevaihtoa ja katetta (Andersson ym. 2001, 132-134).

Ennen kuin yritys investoi rahojaan mihinkään, on yrittäjän selvitettävä kuinka kannattava investointi on. Huolellisella investointilaskelmalla yrittäjä pyrkii selvittämään kaikki investoinnista syntyvät kulut ja tulot, joita odottaa investoinnin tuovan yritykselle (Andersson ym. 2001, 132). Investoinnit aiheuttavat yleensä peruskustannuksen ja käyttökustannuksia (Andersson ym. 2001, 132). Esimerkiksi yrittäjän hankkiessa uusia tuotantokoneita perusinvestointi on koneiden hankintahinta ja käyttökustannukset huolto- ym. ylläpitokuluja (Andersson ym. 2001, 132). Harkitsemattomat investoinnit voivat sisältää pitkässä juoksussa kuluja joita yrittäjä ei ole osannut ennakoida. Tästä syystä perusteellinen investointilaskelma on välttämätön ennen investoinnin toteuttamista.

Investoinnin kulut ja menot voidaan laskea yksinkertaisesti niin kutsutulla takaisinmaksuajan menetelmällä. Takaisinmaksuaika tarkoittaa nimensä mukaisesti aikaa, jossa investointi maksaa itsensä takaisin. Takaisinmaksuajan laskemiseksi tuotoista, joita investointi tuo vuodessa vähennetään käyttökulut, joita investointi aiheuttaa vuodessa. Näin saadaan laskettua investoinnin nettotuotto. Nettotuotolla jaetaan investoinnin synnyttämä hankintakustannus, eli perusinvestointi, jolloin saadaan lopputulokseksi luku joka kertoo investoinnin takaisinmaksuajan vuosina. Yrityksen investoidessa 100 000 euroa uusiin tuotantolaitteisiin joiden käyttökustannusten odotetaan olevan 15 000 euroa vuodessa ja vuosituoton 40 000 euroa, lasketaan takaisinmaksuaika Kuvion 8 mukaisella kaavalla. (Andersson ym. 2001, 133-134).

40 000 (vuosittainen tuotto) - 15 000 (vuosittaiset käyttökustannukset)				
= 25 000 (vuotuinen nettotuotto)				
100 000 (perusinvestointi)				
25 000 (nettotuotto)	= 4 (takaisinmaksuaika vuosina)			

Kuvio 8. Takaisinmaksuajan laskeminen (Andersson ym. 2001 133-134).

Takaisinmaksuajan selvittäminen ei vielä kerro yrittäjälle kuinka kannattava investointi on, eikä takaisinmaksuajan laskutapa huomio yrittäjälle investoinnista syntyviä korkokustannuksia tai poistojen tuomia säästöjä. Korkokustannuksia syntyy yrityksen ottaessa lainaa sekä käyttäessä omaa varallisuuttaan, jolloin korkojen menetyksiä syntyy korkotuloista joita yritys ei saa investoidusta rahasta. Korkokulujen huomioimisen lisäksi yrittäjän on huomioitava, että investoinnin arvo alenee käytön myötä ja investoinnille täytyy laskea arvonalennus taloudellisen pitoajan mukaan. Taloudellinen pitoaika tarkoittaa aikaa jonka yritys käyttää investointia. (Andersson ym. 2001, 133-136.)

Investoinnin korko ja poistojen vaikutus voidaan laskea mukaan annuiteettimenetelmällä, mikäli yrityksen investointikustannukset voidaan jakaa tasaeriksi investoinnin pitovuosille (Andersson ym. 2001, 133-136.) Mikäli kustannukset pitovuosien aikana jakautuvat epätasaisesti voidaan korko ja poistot laskea NPV (Net Present Value) eli nykyarvomenetelmällä (Helbaek, Lindset, McLellan 2010, 2-3). Molemmat menetelmät vaativat yrittäjältä syvällistä perehtymistä talouslaskelmiin, eikä niitä avata tässä yhteydessä tämän enempää. Lasketaanpa investoinnin kustannukset ja tuotot miten tahansa, laskemassa tärkeintä on huomioida kaikki tuottoihin ja kuluihin vaikuttavat tekijät, jotka eivät aina ole yksiselitteisen selkeitä, synny ainoastaan investoinnin hankintahetkellä tai pysy samana koko investoinnin pitoajan. Mikäli yrittäjä laskee kulut ja tulot liian yksioikoisesti, tulee investoinnin tuotto todennäköisesti poikemaan yrittäjän odotuksista merkittävästi.

investointilaskelmien lopputuloksena investoinnin kulujen ja tulojen erotukseksi jää joko yli- tai alijäämä (Andersson ym. 2010, 138). Ylijäämä tarkoittaa investoinnin tuovan yrittäjälle tulosta ja olevan ainakin laskennallisesti kannattava. Kannattaako sijoitus todellisuudessa, riippuu siitä millaista tuottoa yrittäjä investoinnilla odottaa. Alijäämäinen investointi tuottaa yritykselle tappiota eikä ole näin ollen kannattava.

4.2 Tuoteriskit

Riskienhallinnan näkökulmasta tuoteriskejä voidaan arvioida monesta näkökulmasta. Riskejä voidaan arvioida esimerkiksi tuotteen elinkaaresta johdetuista vaiheista (pk-rh 2016, tuoteriskit):

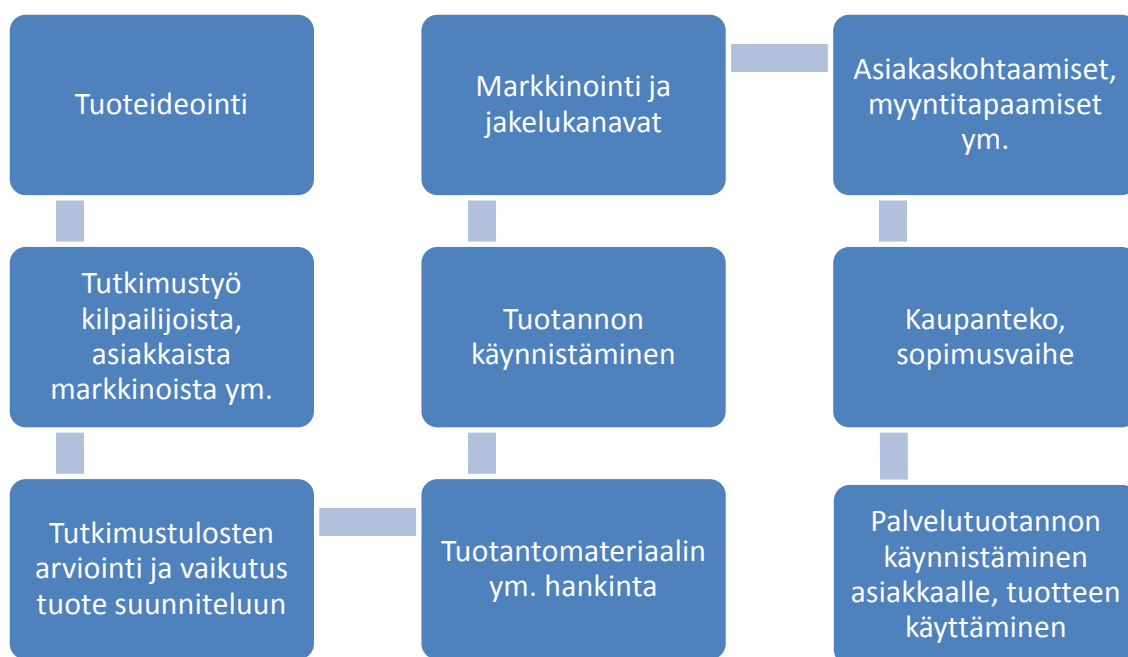
- Tuotteen ideointi
- valmistusvaiheen riskit
- tuotantoprosessin riskit
- vaatimusten (laki, muut valmistajaa tai jälleenmyyjää velvoittavat vaatimukset) mukaisuus
- Markkinointi ja myynti
- Logistiikka, varastointi, toimitus
- Jälleenmyyjät
- Loppukäyttäjän kokemus tuotteesta
- Loppukäyttäjän turvallisuus
- Takuun ja sopimusten tuomat riskit
- Takaisinvento
- Kilpailevan tuotteen markkinoille tulo
- ym.

Tässä yhteydessä tuoteriskienhallinnan kaikkia näkökulmia ei käsitellä tuoteriskien laajuuden vuoksi, mutta on syytä tiedostaa että tuotteeseen liittyy riskejä jotka kohdistuvat yrityksen sisäisiin prosesseihin, kilpailijoihin, markkinoihin, yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Jokaisessa osa-alueessa on mahdollista syntyä tapahtumia, jotka aiheuttavat yritykselle riskejä sekä liiketoimintamahdollisuuksia.

4.2.1 Tuotekehityksen riskienarviointi Fault tree-analyysillä

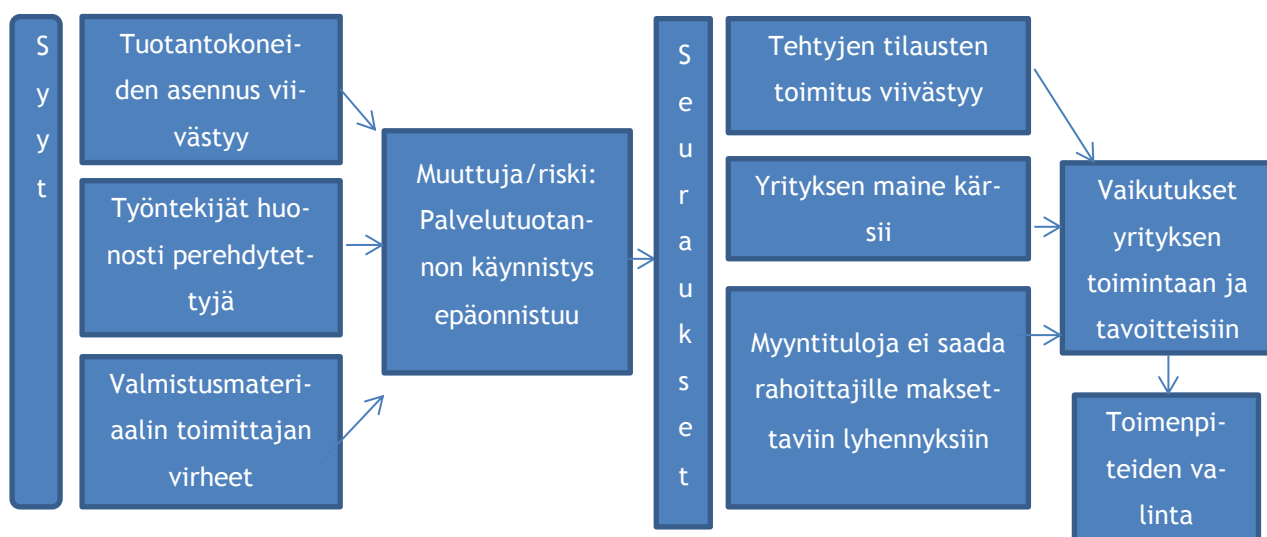
Tuotteen kehitysprosessi kannattaa ketjuttaa siten, että jokainen prosessin osa kuvataan omana erillisenä tapahtumanaan tuotteen suunnittelusta ja taustatutkimuksesta investointeihin, valmistukseen, tuotteen markkinointiin asiakkaille ja lopulliseen käyttäjäkokemukseen asti Kuvion 9 mukaisesti. Eri vaiheiden riskit voidaan näin arvioida selkeämmin kuin yläotsikotasolla kuvatun prosessin riskit. Kun prosessin osat on eritelty, voidaan osiin vaikuttavia riskejä arvioida niin kutsutulla vikapuu-, eli Fault Tree analyysillä (FTA). Vikapuuanalyysissa tavoitteena on tunnistaa muuttujat, jotka aiheuttavat riskejä (Ilmonen ym 2010, 114). Muuttuja voi olla esimerkiksi palvelutuotannon käynnistämisen epäonnistuminen. Muuttujien tunnistamisen jälkeen yrittäjä tunnistaa taustalla vaikuttavat syyt, joiden vuoksi muuttujan ai-

heuttama riski realisoituu (Ilmonen ym. 2010, 114). Tällainen syy voi olla huonosti suunniteltu prosessi, huonosti perehdytetyt työntekijät, epärealistiset lupaukset asiakkaalle tms.



Kuvio 9. Esimerkki tuotantoprosessin jakamisesta pienempiin kokonaisuuksiin.

Seuraavaksi yrittäjä arvio muuttujasta aiheutuvan riskin realisoitumisen seuraukset ja niiden vaikutukset yrityksen tavoitteisiin, todennäköisyyden jolla riskit toteutuu, päättää mihin riskeihin on reagoitava ja päättää toimenpiteet joilla riskejä käsitellään (Kuvio 10). Prosessi, jolla riskienhallinta tässä on esitetty, pyrkii noudattamaan COSO ERM ja IRM standardien riskienhallintaprosessia (COSO - Integrated framework 2004; Graham, Kaye 2006, 88). Riskit ja niistä tehdyt arviot sekä toimenpidepäätökset dokumentoidaan esimerkiksi Taulukossa 1 (Riskien dokumentointi) kuvattuun taulukkoon (Graham & Kaye 2006, 117-118).



Kuvio 10. Riskejä aiheuttavien syiden, seurausten ja vaikutusten arviointi vikapuuanalyysillä.

4.2.2 Alihankinta

Tokiolaisen liiketalouden yliopiston Hitotsubashin yliopiston professori Toshihiro Nishiguchi (Nishiguchi 1996, 7) nimeää heti kirjansa alussa toimivan alihankinnan yrityksen tuotekehitystä helpottavaksi tekijäksi. Esimerkiksi teknisellä alalla toimivalle mikroryrittäjälle tuotteen osien tuottaminen alihankintana voi olla järkevä ratkaisu. Alihankkijan pitkälle kehitetyt prosessit tuotteen valmistuksessa voivat taata osille laadun, jota aloittava yrittäjä ei pysty itse tuottamaan. Lisäksi oman tuotantoprosessin kehittäminen voi viedä vuosia ja vaatia suuria investointeja, jolloin yrittäjä säästää aikaa ja rahaa, ja varmistaa osatuotteiden laadun, ostamalla ne alihankintana ammattilaiselta. Usealla muullakin kuin tekniikan alalla, tietyt kriittiset osat tuotteen tai palvelun sisällöstä voidaan tuottaa alihankinta. Alihankinnassa kuitenkin on syytä muistaa, ettei ole riskienhallinnan kannalta järkevää jättää kriittisen tuotteen osan hankintaa täysin yhden alihankkijan varaan. Tällaisessa tilanteessa yrittäjän koko palvelutuotanto voi huomaamatta olla kiinni alihankkijasta ja esimerkiksi alihankkijan vaikeudet toimittaa tuotteita pysäyttäisi yrityksen palvelutuotannon.

4.3 Asiakas

Erinomaisen tuotteen lisäksi asiakas on kaiken liiketoiminnan elinehto. Tuote ja asiakas muodostavan kolikon kaksi puolta, jossa toisena puolena on tuote ja toisena asiakkaan tarve, johon tuotteen on vastattava. Kolikon puolten väliin jäävää kerrosta voi ajatella yrityksen ansaintalogiikan mukaisena operatiivisena toimintana, jolla se tuo toisaalta tuo tuotteensa asiakkaalle ja toisaalta saa asiakkaalta vastineeksi rahaa siitä.

Asiakkuuksien hoidossa on kaksi tärkeää teemaa; uusien asiakkaiden hankkiminen ja kannattavien asiakassuhteiden ylläpitäminen. Aloittavan mikroryrittäjän on toimintansa alkuvaiheissa panostettava uusien asiakkaiden hankintaan markkinaosuutensa saamiseksi. Kun yritys on alkanut tavoittaa asiakkaita, on vähintään yhtä tärkeää panostaa asiakassuhteisiin, etenkin niihin jotka tuovat yritykselle tuloja ja katetta (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 2002, 125-127). Asiakassuhteissa keskitytään tässä opinnäytetyössä näihin kahteen teemaan; asiakkaiden hankintaan ja asiakassuhteiden hoitoon.

Yritys X:n perustajan haastattelussa todettiin, että keskeisimmät asiakaskuntaan liittyvät ongelmat ovat asiakkaiden määrän ja asiakkaan tarpeen väärinarviointi. Riskit molemmissa tapauksissa ovat käyneet ilmi jo aiemmin ja väärät arviot johtavat yrityksen tilanteeseen, jossa

se ei tavoita tarpeeksi laajaa asiakaskuntaa kannattavan toiminnan ylläpitämiseen, tai sillä on tuote jolle ei ole kysyntää.

Selvittäessään potentiaalisten asiakkaiden määrää yrittäjän on aluksi tiedettävä alue, jolle se markkinoi tuotettaan. Alueella on tietty määrä potentiaalisia asiakkaita, joiden määrä yrittäjän on kyettävä arvioimaan mahdollisimman realistisesti. Potentiaalisilla asiakkailla tarkoitetaan asiakkaita, joilla on olemassa tarve ja mahdollinen halu ostaa tuote, sekä varaa tuotteen hankintaan (Ylikoski 2000, 35). Ensimmäisenä askeleena yrittäjä jonka kohderyhmänä ovat esimerkiksi nuoret naiset, voi pyrkiä selvittämään väestörekisteristä ja muista vastaavista lähteistä kuinka paljon 18-30-vuotiaita naisia asuu alueella, jolla yrittäjä myy tuotettaan. Alueella on myös todennäköisesti valmiiksi tietty määrä kilpailijoita ja kilpailevia tuotteita (Edita 2006, 34). Yritysrekisteristä on löydettävissä tietoa alueen yrityksistä ja näiden toimialoista (Suomen yritysrekisteri 2016). Yritysrekisterin perusteella yrittäjä voi selvittää kuinka paljon saman toimialan yrityksiä hänen markkina-alueellaan toimii. Pääpiirteissään jokaiselta yritykseltä löytyy nettisivut, joiden kautta yrittäjä saa selville miten suuresta yrityksestä on kysymys, millaisia tuotteita yritys myy ja mille asiakassegmenteille se kohdistaa tuotteensa. Selvitettyään nämä faktat potentiaalisista asiakkaista ja kilpailijoista yrittäjän on arvioitava minkä verran hän voi realistisesti odottaa tavoittavansa asiakkaita, ja mitä hänen tuotteeltaan vaaditaan jotta se vastaa asiakkaiden tarpeisiin kilpailijoita paremmin.

4.4 Asiakkaisiin liittyvät riskit yrityksen perustamisvaiheessa

Asiakkaisiin liittyvistä tekijöistä aiheutuu väistämättä yritykselle merkittäviä riskejä. Asiakkaat tuovat yritykselle sen tulot, ja tapahtumat asiakaskentässä vaikuttavat siten suoraan yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen. Yrityksen perustamisvaiheessa perustavanlaatuiset riskit ovat sinänsä selkeitä: yritys ei tavoita riittävästi asiakkaita tai tuote ei herätä riittävä kysyntää asiakkaissa. Riskien toteutumista seuraavat vaikutukset yrityksen toimintaan ovat selvät ilman sen syvempää analyysia. Arvioidessaan asiakkaisiin liittyviä riskejä yrityksen perustamisvaiheessa on hyvä lähteä liikkeelle riskin toisesta päästä; riskin syistä.

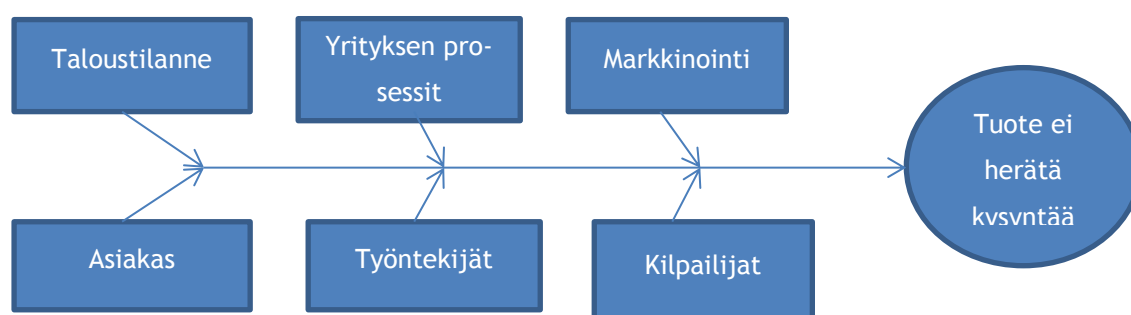
Riskin toteutumiseen johtavien syiden selvittäminen auttaa yrittäjä suunnittelemaan toimenpiteitä riskin välttämiseksi. Kehitetyt toimenpidesuunnitelmat saattavat muodostua arvokkaiksi liiketoiminnan kehitystä tukeviksi prosesseiksi. Syitä riskien toteutumiselle voidaan selvittää esimerkiksi juurisyyanalyysillä. Juurisyyanalyysissa lähdetään siitä että ongelma on tunnistettu, mutta perimmäiset ongelman aiheuttavat syyt ovat epäselviä. Juurisyyanalyysi toimii tilanteissa, joissa ongelmilla on monta taustavaikuttajaa. Selvityksen tulokseksi saadaan kronologisesti takaperin kulkeva syy-seurausketju, joka purkaa ongelman sen taustoihin. Juurisyyanalyysin tavoitteena on selvittää järjestelmällisesti ongelman todelliset syyt ja toimenpiteet, joilla syyt poistetaan (Andersson & Fagerhaug 2006, 12). Asiakassuhteita ana-

lysoidessa kaikkia ongelmien syitä ei välttämättä voida yrittäjän toimesta suoraan poistaa, mutta niiden voittamiseksi voidaan löytää ratkaisuja.

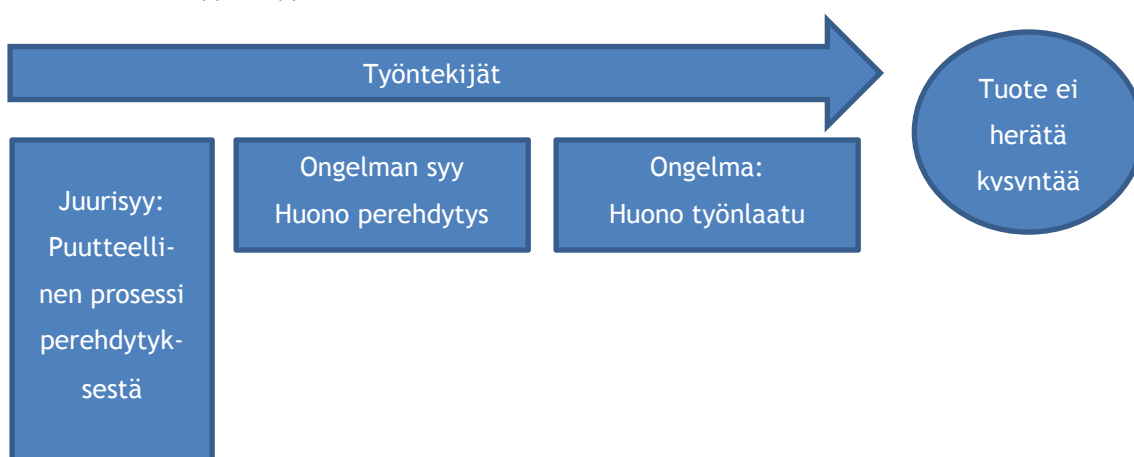
Juurisyyanalyysin prosessiin kuuluvat seuraavat elementit (Andersson & Fagerhaug 2006, 14):

- Ymmärrys ongelmasta
- Brainstorm henkinen pohdinta ongelman syistä ja sen vaikutuksista
- Ongelmasta saatavilla olevan datan kokoaminen ja analysointi
- Ongelman syiden tunnistus ja poistaminen
- Ratkaisujen kehittäminen

Juurisyyanalyysin prosessi kuvataan usein niin sanottuna kalanruotokaaviona (Kuvio 11). Ongelmalle voidaan löytää useita eri osa-alueita tai toimintoja, jotka vaikuttavat ongelman syntymiseen. Ongelmaan voivat vaikuttaa esimerkiksi asiakkaat, kilpailijat, yrityksen oma henkilökunta ja niin edelleen. Juurisyyanalyysissä ongelman osa-alueista nousevat ongelmat tunnistetaan, ja niitä analysoidaan kunnes tunnistetaan syyt jotka ovat ongelman taustalla (Kuvio 12).



Kuvio 11. Juurisyyanalyysin kalanruotokaavio.



Kuvio 12. Yhden ongelman osa-alueen syiden juurien selvittäminen.

Ongelman syiden selvittyä pohditaan miten ongelmien syyt poistetaan ja suunnitellaan toimenpiteet, kuten riskienhallintaprosessissa aiemmin on kuvattu. Yrittäjän analysoidessa riskiä, ettei tavoita asiakkaita tai ettei tuotteelle ole riittävää kysyntää juurisyyanalyysillä, saa

yrittäjä laajemman kuvan tekijöistä jotka vaikuttavat ongelmaan. Ongelmien todellisten syiden selviäminen saattaa antaa kokonaan uuden perspektiivin oman yrityksen markkinointitavan tai tuotteen ominaisuuksien näkemiseen. Samalla menetelmällä voidaan analysoida syitä, jotka johtavat siihen ettei yritys tavoita asiakkaita.

4.5 Segmentointi

Asiakastarpeen selventäminen on hyvä aloittaa segmentoimalla asiakaskunta. Kuten aiemmin todettiin, asiakaskunta ei ole homogeeninen vaan sen sisällä on useita erilaisia asiakastarpeita. Segmentoinnin tarkoituksena on löytää asiakaskunnan sisältä ryhmiä, joita yhdistävät samanlaiset asiakastarpeet (Ylikoski 2000, 46). Yrittäjän voi olla kannattavaa suunnitella useampia tuotteita, jotka ominaisuuksiltaan poikkeavat toisistaan ja vastaavat useamman asiakassegmentin tarpeisiin. Esimerkiksi yrityksen joka kalastaa ja myy lohta on hyvä huomioida, että osa asiakkaista pitää kokkauksesta ja haluaa valmistaa kalansa itse, osa ei halua tai osaa käsitellä kalaa ja haluaa ostaa valmiiksi savustetun lohen. Osa taas ei halua lohtansa savustetuna vaan suolattuna. Suolatun lohen ostajista osa voi pitää suolalohesta ruisleivän päällä, jolloin yrityksen kannattaa harkita sivutuotteen myyntinä leipää, ydin tuotteensa kalan myynnin lisäksi. Mikäli yritys ei tunnista asiakaskunnan segmenttejä ja myisi tässä tapauksessa ainoastaan tuoretta lohta, tavoittaisi yritys vain pienen osan potentiaalisesta asiakaskunnasta. Sen sijaan, että muuttamalla tuotetta vastaamaan useampaan tarpeeseen tavoittaisi kaikki potentiaaliset segmentit.

Segmentoinnissa lähdetään liikkeelle kysymyksistä kuka asiakas on, millaisia ominaisuuksia hänellä on ja mistä hän on kiinnostunut (Ylikoski 2000, 49). Segmentoinnin lähtökohta ei siis pidä olla yrityksen erilaiset tuotteet ja niistä kiinnostuneiden asiakasryhmien etsiminen vaan asiakasryhmän tarpeiden täytyy määrittää tuotteen ominaisuudet. Arantalo (Arantalo 2006, 85-89) jakaa segmentointiprosessin neljään vaiheeseen.

Tavoittamisvaihe:

- Tässä vaiheessa tavoitellaan laaja kohderyhmää esimerkiksi markkinointikampanjoilla ja suoramarkkinoinnilla
- Asiakkaita ei vielä eritellä erilaisten tarpeiden mukaan vaan tavoitteena on tavoittaa määrällisesti paljon yksittäisiä asiakkaita
- Asiakkaita tiedotetaan yrityksen olemassa olost ja sen tuotteesta/tuotteista

Kohdistaminen:

- Markkinointia kohdennetaan tarkemmin asiakkaiden ominaisuuksien perusteella:
 - ikä
 - sukupuoli

- elämäntyyli
- siviilisääty
- asuinalue
- jne.
- Pyritään löytämään kampanjoita, jotka tehoavat erilaisiin asiakasryhmiin
- Toimivia kampanjoita toistetaan ja kehitetään
- Alkaa syntyä kuva, millaiset asiakasryhmät ovat yrityksen parhaita asiakkaita
- Markkinointia kohdistetaan myös asiakkaisiin, jotka ostavat kilpailijan tuotetta

Erilaistaminen

- Asiakkaat segmentoidaan tässä vaiheessa
- Yritys rakentaa esimerkiksi sähköisen järjestelmän, johon kerätään asiakastietoa ja tunnistaa asiakkaiden ostokäyttäytymistä sekä tarvetta
- Asiakkaita segmentoidaan tarpeen perusteella ja asiakkaan tarvetta aletaan ymmärtää entistä paremmin, jolloin asiakassegmenteille voidaan kohdentaa erilaisia tuotteita, joiden voidaan päätellä vastaavaan myös asiakkaan tarpeeseen
- Asiakassegmenttien syvällisempi ymmärtäminen avaa yritykselle mahdollisuuksia innovoida täysin uusia tuotteita asiakkaille
- Myös toimintatapoja sekä myynti- ja markkinointikanavia voidaan valita parhaiten asiakassegmentin tavoittaviksi kanaviksi, kun asiakassegmentit tunnetaan

Segmenttijohtaminen

- Kun segmentit on rakennettu ja yrityksellä on esimerkiksi sähköinen asiakkuuksien hallintajärjestelmä, voidaan asiakassegmenttejä alkaa johtaa tavoitteellisesti. Niille voidaan laatia erillisiä asiakkuuden hoitosuunnitelmia ja lisämyyntistrategioita
- Tässä vaiheessa yrityksen liiketoimintastrategia voidaan yhdistää asiakasstrategiaan
- Riittävän suurella yrityksellä voi olla omat asiakkuusjohtajansa tai -päällikkönsä johtamaan jokaista segmenttiä

Edellä kuvattu segmentointiprosessi on pitkäjänteinen projekti, ja saattaa edellyttää yritykseltä riittäviä taloudellisia resursseja ja riittävän suurta henkilöstöä. Pienellä paikkakunnalla toimivan mikroyrittäjän voi olla käytännössä vaikea johtaa asiakassegmenttejä (ja mahdollonta palkata useita segmenttijohtajia) kuten B-to-B (Business to Business, jossa yrityksen asiakkaan ovat yrityksiä) myyntiä tekevän suuryrityksen. Segmentointia voidaan kuitenkin pienesäkin yrityksessä kehittää samalla periaatteella skaalaamalla mittakaava yrityksen kokoon soveltuvaksi. Mikäli yrittäjällä ei ole sähköistä CRM-järjestelmää (Customer Relationship Management), asiakasryhmät tarpeineen voidaan segmentoida esimerkiksi Taulukon 2 mukaiseen taulukkoon. Näin yrittäjällä on yksinkertainen kirjallinen suunnitelma segmenttien johtamisesta.

Segmentin nimi ja ominaisuudet	Segmentin tarve	Markkinointisuunnitelma	Miten kehitetään tuotetta/tuodaan lisäarvoa segmentille	Potentiaalinen lisämyynti/sivutuotteet
Kotikokit, kokkaamisesta nauttivia aikuisia, perheellisiä ja perheettömiä	tarve valmistaa ruokaa tuoreesta kalasta	Kampanja, jossa korostetaan kalan tuoreutta ja tuodaan esille paikallista pyyntipaikkaa	Laajennetaan kalavalikoimaa lohesta useampiin kalatuotteisiin	Otetaan myyntiin lähilojen/kasvihuoneiden yrteistä valmistetut kalamausteseokset
Valmiin kalan ystävä, perheellisiä, ostaa ruokansa mieluummin kuin valmistaa	Valmis ruoka (ei tarvitse käsitellä itse kalaa), maut, asian-tunteva palvelu, ruoka juhliin ja tapahtumiin (häät ym.)	Tuodaan valmisteet esille herkullisina lähiruokina	Kehitetään uusia reseptejä ja vaihdellaan kausimakuja	Tehdään yhteistyötä tapahtumajärjestäjien ja catering-firmojen kanssa->uusi myyntikanava
Suolakalan kuluttajat, herkuttelijoi-ta, erilaisten juhlien järjestäjiä	Perhejuhlien, kuten joulu, järjestäminen	Tehostettu- ja kampanjoita ennen juhlapyyhiä, jolloin kysyntä on suurin	Laajennetaan suolakalojen valikoimaa, toteutetaan kausituotekampanjoita	Tarjotaan edullisia kursseja kalan käsittelyyn ja erilaisten suolakalaruokien valmistamiseen->uudenlaista markkinointia

Taulukko 2. asiakassegmenttien tunnistaminen (Ylikoski 49-50).

4.6 Kannattavien asiakassuhteiden hoitaminen

Asiakassuhteen tärkeyttä yrityksen toiminnassa korostettaessa puhutaan usein yrityksen asiakaskeskeisyydestä (Ylikoski 2000, 34). Asiakaskeskeisyys on yrityksen arvo ja toimintamalli, jossa keskiössä eivät ole yrityksen omat toiminnot ja prosessit vaan asiakas. Asiakaskeskeises-

sä toimintatavassa asiakkaan tarpeet ohjaavat yrityksen strategisia päätöksiä ja määrittelevät esimerkiksi suunnan, johon yritys kehittää tuotettaan. Viime vuosien aikana markkinoista tehdyt tutkimukset ovat keskittyneet enenevässä määrin juuri asiakassuhteiden tärkeyteen, ja yleisen näkemyksen mukaan yrittäjän on kannattavampaa ylläpitää olemassa olevia asiakkaita, kuin keskittyä jatkuvasti uusasiakashankintaan (Farkas 2011, 130).

Tärkeintä asiakkuuksien hoidossa on tunnistaa asiakkaat, jotka tuovat merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta ja katteesta (Farkas 2011, 131). Tällaisia asiakkaita kutsutaan yrityksen avainasiakkaiksi. Mikäli yritys harjoittaa B-to-C myyntiä (Business to Customers), eli yrityksen asiakkaita ovat yksilöt, voi avainasiakassuhteet määritellä asiakassegmenteistä. Jos edellisten esimerkkien kalanvalmistusyrityksen suurin liikevaihto syntyy tuoreen kalan myynnistä, ovat tuoreen kalan ostajat yrityksen avainasiakkaita. Määritellessään avainasiakkaita täytyy yrittäjän kuitenkin huomata, että liikevaihto ei ole ainoa peruste avainasiakkuuksien määrittelyyn. Yrityksen kate rakenne muodostuu eri asiakkaiden tai asiakassegmenttien tuomasta kokonaiskatteesta, ja yrittäjän on tiedostettava yksittäisten segmenttien myyntikatteen vaikutus yrityksen kokonaiskatteeseen (Tomperi 2011, 51-55).

Tuore kala voi olla menekin puolesta yrityksen suurin myyntituote. Esimerkiksi markkinoiden hinnoittelu (tai joku muu tuotteen hintaan tai hankinta/valmistuskuluihin liittyvä syy) voi kuitenkin pitää tuoreen kalan myyntihinnan tasolla, jolla myynnistä saatava kate jää suhteellisen pieneksi. Valmiit kalaruokatuotteet taas voivat olla harvinaislaatusempi herkku, josta kuluttajat ovat valmiita maksamaan korkeampaa hintaa. Valmiissa kalaruoissa yrityksen myyntikate voi silloin olla huomattavasti korkeampi kuin tuorekalatuotteissa. Mikäli yritys tällaisessa tilanteessa keskittää huomionsa ja investointinsa tuorekalatuotteiden tuotekehitykseen ja myynnin lisäämiseen, yrityksen suhteellinen kannattavuus laskee pienempikatteisen tuotteen myyntivolyymin kasvaessa suhteessa korkeempikatteiseen tuotteeseen. Panostaessaan kannattavamman tuotteen myyntivolyymin kasvatukseseen, yritys voi kasvattaa suhteellista kannattavuuttaan, vaikka yrityksen liikevaihdon kasvu ei olisi niin suurta kuin myyntivolyymiltaan suurimpaan tuotteeseen panostaessa.

4.7 Asiakaskehitysmenetelmä

Asiakaskehitysmenetelmä on yksi keino yhdistää asiakkaan tarpeen tunnistaminen, ja laadukkaan sekä kysyntää herättävän tuotteen luominen. Asiakaskehitysmenetelmässä tuotetta kehitetään asiakaskokemuksen ja asiakkaan tarpeen näkökulmasta jo ennen kuin tuotetta on tuotu markkinoille. Usein tuotekehitysprosessi kuvataan kaaviona joka alkaa ideasta ja jatkuu suunnitteluun ja tutkimuksiin, päättyen valmiiseen tuotteeseen. Tämän jälkeen siirrytään vaiheeseen jossa saadaan asiakaspalautetta ja tehdään jatkokehitystä. Asiakaskehitysmenetelmässä pyritään saamaan mukaan todellista asiakkaan näkökulmaa tuotekehityksen alkuvai-

heista lähtien. Tavoitteena on näin toteuttaa asiakaspalautte- ja kehitystoimenpiteet vaihe ennen tuotteen markkinoille vientiä. (Blank & Dorf 2012, 22)

Kuviossa 13 esitellään asiakaskehitysmenetelmän prosessi. Prosessin alussa yrityksen perustajalla on tuote ja liikeidea. Vision pohjalta yrittäjä luo useita hypoteeseja tuotteen ominaisuuksista, ansaintalogiikasta, asiakassegmenteistä ja niin edelleen. Tämän jälkeen yrittäjä suunnittelee keinot, jolla testaa hypoteesinsa asiakaskunnalla, jonka olettaa olevan tuotteen sa tulevia ostajia. Testauksen suunnittelu vaatii mielikuvitusta ja asiakkaiden pariin jalkautumista (Blank & Dorf 2012, 25-26). Blank ja Dorf (Blank & Dorf 2012, 26) pitävät tässä vaiheessa hypoteeseissa havaittuja virheitä ja niiden pohjalta tehtäviä korjauksia asiakaskehityksen tärkeimpänä antina. Hypoteeseja muokataan saatujen kokemusten perusteella ja testataan uudelleen kunnes tavoitetaan asiakkaan tarve ja luodaan tuote joka saa asiakkaan ostamaan. (Blank & Dorf 2012, 22-29).

Yrittäjän luotua tuotteen testataan tuotteen monistettavuus. Yrittäjän on rakennettava tuotteestaan monistettava liiketoimintamalli. Viimeistään tässä vaiheessa tuotteen ympärille rakennetaan tarkoituksen mukainen liiketoimintasuunnitelma sekä ansaintalogiikka. (Blank & Dorf 2012, 22-29).

Testausmenetelmän keskiössä on tuote, mutta samalla kun testataan tuotteen markkinointikelpoisuutta, testataan myös tuotteen ansaintalogiikkaa ja pyritään luomaan tuotteen ympärille tarkoituksen mukaiset yritystoiminnot. Lopputuloksena tulisi olla yritys, jonka toimintamallit on rakennettu asiakaskunnalla testatun tuotteen tehokkaaseen valmistukseen ja myyntiin soveltuviksi. Tapoja joilla tuotetta ja sen ansaintalogiikkaa testataan, on monia ja ne riippuvat täysin yrityksen toimialasta ja tuotteesta. Näin ollen yrittäjän tehtävä on käyttää luovuutta ja löytää tehokkaimmat menetelmät hypoteesien testaukseen.

Onnistuneen asiakaskehitysmenetelmän etuja on mahdollisuus testata yrittäjän ennakkoletuksia samalla kun tuotetta, ja sen ympärille rakentuvaa yritystä, kehitetään. Pahimmillaan väärin olettamuksiin perustunut tuotesuunnittelu saattaa johtaa sijoitetun rahan ja ajan menetykseen siinä vaiheessa kun valmis, mutta puutteellisin taustatiedoin rakennettu tuote esitellään markkinoille.

Yrittäjä voi ajatella esimerkiksi myymänsä hajuvien kiinnostavan 18-30-vuotiaita naisia ja laskee näitä olevan markkina-alueellaan viisituhatta. Yrittäjä laskee saavansa kannattavaan toimintaan riittävän asiakaskunnan onnistuessaan saamaan viisi naista sadasta vakituisiksi tuotteensa käyttäjiksi, ja myymällä viidelle naiselle sadasta satunnaisesti tuotettaan. Laskelman mukaan yrittäjän tarvitsee tavoittaa kymmenen prosenttia potentiaalisesta asiakaskunnasta, ja näistä ainoastaan puolen tarvitsee ostaa tuotetta säännöllisesti. Yrittäjä on arvioinut pystyvänsä ylläpitämään yritystoimintaansa ulkopuolisen rahoituksen voimin 1,5 vuotta, pysyen vielä tämän jälkeen lyhentämään investointeihin otettua velkaansa, tuottaen voittoa yritystoiminnallaan. Joka kymmenennen nuoren naisen tavoittaminen 1,5 vuoden aikana kuulostaa hyvällä markkinoinnilla saavutettavissa olevalta, tai jopa ylitettävältä, tavoitteelta.

Mikäli yrittäjä ei ymmärrä tuotteellaan tavoittelemaansa kohderyhmää riittävän hyvin tuotteen markkinoille tuomisen jälkeen saattaa käydä ilmi, ettei todellisuudessa jokainen nuori nainen olekaan potentiaalinen asiakas. Useat tekijät ryhmän sisällä jakavat yrittäjän tavoitteleman kohderyhmän pienempiin ryhmiin, joiden asiakastarve on erilainen (Yrittäjä X 2016). Mitä tarkemmin asiakastarpeeseen vaikuttavia tekijöitä analysoidaan, sitä pienimpiin segmentteihin ryhmiä voidaan luonnollisesti jakaa. Lopulta jokaisen ryhmän voi erilaisuuden perusteella jakaa yksilöihin asti. Useissa tapauksissa epäonnistuneen yrityksen perustamisen taustalla ovat juuri väärät oletukset asiakastarpeesta sekä asiakkaiden määrästä ja puutteellinen ymmärrys kohderyhmästä jota tuotteella tavoitellaan (Yrittäjä X 2016). Tietynlainen ihmisryhmien yleistäminen johtaa siihen, että asiakaskuntaan lasketaan yritystoiminnan kannattavuutta arvioitaessa ryhmiä, jotka eivät todellisuudessa kuulu edes potentiaaliseen asiakaskuntaan (Yrittäjä X 2016).

5.2 Tuote ja rahoitus

Ongelma tuotteen kanssa on monissa epäonnistuneissa yrityksen käynnistystarinoissa sama, kuin asiakkaiden kanssa. Tällöin huono kohderyhmän ymmärrys ja väärät arviot asiakastarpeesta johtavat väärin valintoihin tuotesuunnittelussa. Väärin tehdyt arviot voivat johtaa siihen, että yrittäjän markkinoille tuoma tuote vastaa ainoastaan yrittäjän mielikuvaan asiakastarpeesta, ei todellista asiakkaiden tarvetta, sillä yrittäjä ei ole ymmärtänyt sitä (Yrittäjä X 2016).

Vaikka yrittäjällä olisi menestystuote, sekä riittävän laaja ja oikein arvioitu asiakaskunta, ei menestys ole itsestään selvyys. Tuote on saatava asiakkaiden tietoisuuteen, mikä vaatii yrittäjältä markkinointikykyä. Vaikka tuotteen tuominen asiakkaiden tietoisuuteen onnistuisi, ei tämä vielä ole riittävää markkinointia, vaan yrittäjän on kyettävä tuomaan tuotteensa esiin siten että se vetoaa asiakkaan tarpeisiin (Yrittäjä X 2016). Ei siis riitä että yrittäjä tiedottaa asiakkailleen myyvänsä moottorisahoja, vaan yrittäjän on saatava asiakas ymmärtämään että

hänen sahoissaan on kilpailijoihin verrattuna ylivertaisia ominaisuuksia kilpailukykyiseen hintaan. ”Markkinointikyky on taito, jota jokainen yrittäjäksi alkava ei luonnostaan omaa” (Yrittäjä X 2016).

Edellisten kappaleiden teemaa noudattaen, yrityksen rahoitusjärjestelyissä epäonnistumiset perustuvat usein väärin arvioihin perustuviin laskelmiin. Yritystoiminnan käynnistäminen vaatii lähes poikkeuksetta ulkopuolista rahoitusta, sillä mikään yritys ei käynnistysvaiheessa kata tuloillaan toiminnan kuluja. Yritystoimintaa tulisi pystyä rahoittamaan ulkopuolisella rahoituksella vähintään 6-12 kuukautta (Suomen Yrittäjät 2016). Mikäli yrittäjä siirtyy alusta alkaen kokoaikaiseksi yrittäjäksi, on rahoituksella katettava yrityksen toiminnan lisäksi yrittäjän, ja mahdollisesti hänen perheensä, elämä (Suomen Yrittäjät 2016). Haastattelujen perusteella yrittäjän on kyettävä arvioimaan tarpeensa ulkoiselle rahoitukselle mahdollisimman realistisesti, eli yrittäjän on tunnettava taloudelliset lukunsa. Vaikka yrittäjä pystyisi realistisesti laskemaan liikevoittoon tarvittavan myynnillisen tarpeensa ja tuotteen myynnistä tarvittavan katteen, sekä markkinoimaan tuotteensa kilpailukykyisesti, syntyvät virheet usein liian optimistisissa arvioissa ajasta jossa yritys alkaa tuottaa voittoa (Yrittäjä X 2016).

Esimerkkinä haastateltu yrittäjä kertoi noin vuoden ajan yritystoimintaa pyörittäneestä Yritys X:n kurssille osallistuneesta yrittäjästä. Yrittäjä oli lahjakas, hänellä oli terävä bisnesäly, erinomainen liikeidea sekä huolellisesti suunniteltu ja markkinoitu palvelu. Yrittäjä kasvatti yrityksensä pisteeseen, jossa yritys alkoi tuottaa voittoa ja myynti sekä liikevaihdon kasvu alkoivat kiihtyä nopeasti. Tilanteeseen pääsyyn kestäneen, liian optimistisesti arvioidun, ajan vuoksi yrityksen velat olivat kuitenkin tässä vaiheessa kasvaneet niin suureksi, että yritys ajautui maksuvaikeuksiin. Eivätkä rahoittajat tästä syystä myöntäneet lisää rahoitusta. (Yrittäjä X 2016).

Sen lisäksi että aloittavilla yrittäjillä on taipumus aliarvioida aika jonka yritys tulee tuottamaan tappiota, on yleistä että yrittäjät arvioivat väärin yrityksensä kulut ja tulot (Yrittäjä X 2016). Väärät laskelmat johtavat lainarahalla toimivan yrityksen nopeasti maksuvaikeuksiin mikäli kulut ovat arvioitua suuremmat, eikä yrittäjä kykene lyhentämään lainaa tuloillaan.

5.3 Kasvuvaiheen haasteet

Yrityksen alkaessa tuottaa voittoa alkaa kasvuvaihe. Tässä vaiheessa yrityksen myyntiä tulisi kasvattaa, valmistuskuluja pienentää ja prosesseja tehostaa kasvun ja kannattavuuden parantamiseksi (Burns 2001, 328). Tässä vaiheessa yrittäjän on tärkeä pystyä ennakoimaan tulevaisuutta ja varautumaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Markkinoiden ja asiakastarpeen

muutokset yllättävät usein nuoren yrittäjän ja tässä vaiheessa on jo myöhäistä reagoida muutokseen. (Yrittäjä X 2016)

Tuotteet sekä palvelut vanhentuvat teknologialtaan nopeasti uusien tuotteiden ja palvelumuotojen kehittyessä nopeaa vauhtia. Uusi teknologinen innovaatio saattaa syrjäyttää kaikki edeltävät tuotteet markkinoilta hyvinkin yllättäen. Esimerkiksi aivan viime aikoina markkinoille esiteltiin suomalainen wlan-tiedonsiirtoinnovaatio, joka saattaa olla kaksi kertaa jokaista kilpailijaansa nopeampi, mikäli tekniikka saadaan kaupallistettua (Yle 2015). IT-yhteiskunnassa teknologia ja verkkoympäristö kytkeytyy jollain tavalla lähes jokaiseen tuotteeseen ja palveluun. Verkko- ja korttimaksuteknologia, sähköiset markkinointikanavat, tiedon käsittely ja verkon kautta tapahtuva palvelutuotanto ym. tekevät lähes jokaisesta yrityksestä riippuvaisen teknologiasta. Teknologian alalla tapahtuvat muutokset voivat siten vaikuttaa yllättävillä tavoilla yritykseen, joka ei ole ymmärtänyt ajatella palveluaan teknologiasta riippuvaiseksi. Mahdollisten negatiivisten yllätysten lisäksi ovat hyödyntämättömät teknologian tarjoamat mahdollisuudet huonoa tulevaisuuden ennakointia yrittäjältä ja aiheuttavat tulon menetyksiä. Teknologia tietenkin on vain yksi esimerkki toimintaympäristön ja markkinoiden nopeasta muutoksesta.

6 Hanke

Hankkeessa tai tuotoksessa Yritys X:lle on luotu riskienhallintakoulutus koulutusmateriaaliksi, sekä yrityksen verkko-oppimisympäristö Optimassa tapahtuvaan itseopiskeluun. Parhaan hyödyn koulutusmateriaalista saa asiantuntevan kouluttajan vetämällä luennolla.

Yritystoiminnan suunnitteluun sekä riskienhallintaan on rakennettu excel-työkalu, jolla pyritään vastaamaan haastattelussa esiin nousseisiin opiskelijoiden ongelmiin. Työkalun avulla yrittäjän tulisi pystyä suunnittelemaan yritystoimintaansa, hallitsemaan ja suunnittelemaan muutoksia ja ennustamaan tulevaisuutta. Työkalu on sidottu taloudelliseen lukuihin ja ennen kaikkea yrityksen kannattavuuteen.

6.1 Excel-työkalu

Osana hanketta luotiin Yritys X:n opiskelijoiden käyttöön excel-työkalu, jonka tavoitteena on helpottaa yrityksen kannattavuuden arvioimista. Työkalun on tarkoitus toimia apuna kannattavuuden arvioinnissa yrityksen suunnitteluvaiheessa, sekä yrityksen taloustilanteen ennustamisessa siinä vaiheessa kun yritys on toiminnassa. Suunnitteluvaiheessa yrittäjä käyttää arvioihin erilaisia hinnoittelu-, työaika ja kustannusrakennemalleja, mikä auttaa yrittäjää arvioimaan millä mallilla yrittäjän kannattavuustavoitteet saavutetaan parhaiten. Yrittäjä voi käyt-

tää taulukkoa yrityksen kuukausikohtaisen kannattavuuden seurantaan, mikä parantaa yrityksen taloustilanteen ennustettavuutta ja helpottaa toiminnan suunnittelua.

6.1.1 Palvelun kannattavuuden laskenta

Laskettaessa asiakaskohtaista kannattavuutta exceliin syötetään työtunnit jokaiselta kuukaudelta, jona asiakkaalle tuotetaan palvelua. Kuviossa 14 esimerkkinä in asiakas, jolle tuotetaan siivouspalvelua vuoden jokaisena arkipäivänä klo 16-21. Jokaiselle kuukaudelle on rakennettu työviikkotaulukko, jossa vuorokauden työtunnit jaetaan työehtosopimuksen perusteella maksettavien lisien mukaisesti arkipäivä, -ilta ja yö- sekä lauantai-, sunnuntai- ja arkipyhätunneiksi. Jokaisen kuukauden kohdalle täytetään viikkotyötunnit näihin sarakkeisiin, jotka taulukko laskee yhteen ja kertoo ne kuukauden päivien määrällä. Esimerkissä työviikko muodostuu viidestä päivittäisestä työtunnista, joista yksi on päiväaikaan tuotettava työtunti ja neljästä maksetaan iltalisää. Tammikuussa 2016 on 19 arkipäivää, jolloin työtunteja kertyy 19 päivätuntia ja 76 iltatuntia. Työtunneille taulukko laskee palkkakustannuksen kertomalla kuukaudessa tuotettavat tunnit työntekijän työehtosopimuksen mukaisen palkkaryhmän tuntipalkalla, huomioiden lisät.

Jotta saadaan laskettua työnantajan todellinen palkkakulu, taulukko kertoo palkkakulun alakohtaisesti määritettävällä sivukulukertoimella, joka esimerkkikuvassa on 1,58. Palkan sivukulut sisältävät työnantajan maksamat työeläke-, sairaus-, työttömyys-, työtapaturma- ja ryhmähenkivakuutusmaksut sekä sosiaaliturvamaksut, jotka työvoimaa käyttävän yrittäjän on huomioitava kannattavuuden laskennassa (Yrittäjät 2016). Sivukulut voidaan laskea siten, että ne tietyllä alalla ja tietyllä työntekijäryhmällä ovat tietty prosenttimäärä tuntipalkasta. Kun tiedetään kuinka paljon sivukulut ovat palkasta prosentuaalisesti, saadaan laskettua sivukulukerroin. Esimerkissä käytetty sivukulukerroin 1,58 tarkoittaa yrityksen maksaman kustannuksen yhden tunnin palkasta olevan 1,58 kertaa työntekijälle maksettava tuntipalkka. Esimerkiksi työntekijän tuntipalkka 11,50 euroa x sivukulukerroin 1,58 = 18,17 euroa, on yritykselle syntävä palkkakustannus yhdestä työtunnista. Taulukko vähentää yrittäjän kuukaudessa maksamat palkkakulut asiakkaalta saatavasta kuukausiveloituksesta ja laskee yrittäjän kuukaudessa palveluntuotannosta saaman katteen.

Tammikuussa 2016 on 19 arkipäivää kun taas helmikuussa 21. Mikäli yrittäjä tuottaa palvelua kiinteällä kuukausiveloituksella vaihtelee kate kuva X:n esimerkkitaulukossa kuukausittain arkipäivien määrän mukaan. Tammikuun ylimääräisinä arkipyhinä, uudenvuodenpäivä ja loppiainen, yrittäjän ei tarvitse maksaa palkkoja koska työtä ei suoriteta, mutta kuukausiveloitus pysyy samana. Kate on näin tammikuussa huomattavasti parempi kuin helmikuussa jolloin arkipäiviä on 21. Elokuussa 2016 arkipäiviä on 23 jolloin kate putoaa tammikuun 19,14 prosentista 3,96 prosenttiin yrittäjän hinnoittelumallilla. Yrittäjä laskee taulukon avulla jokaisen

asiakkaansa vuoden kuukauden kulut ja tulot auki kuukausikohtaisesti, jolloin yrittäjä tietää millaisia tuloja yritys voi missäkin kuussa odottaa.

Muuttuvat kustannukset on laskettu taulukkoon sillä ajatuksella, että kulut jyvitetään asiakkaille tietyllä prosenttiosuudella. Yrittäjä voi jakaa muuttuvat kustannukset asiakkuuksiin kuukausitasolle esimerkiksi seuraavalla kahdella tavalla: 1. yrittäjä jakaa vuoden aine- ja materiaalikulut kahdelletoista kuukaudelle ja jyvittää kulut asiakkaille prosenttiosuudella, joka vastaa asiakkuuden käyttämää määrää aine- ja materiaalikuluista. Tällä menetelmällä yrittäjä saa jyvitettyä kulut asiakkuuden kuluiksi ja tiedostaa asiakkaan synnyttämät materiaalikulut keskimäärin kuukausitasolla, sekä niiden vaikutuksen asiakkaan katteeseen. 2. yrittäjä merkitsee kulut kuukausille, joina hankkii materiaalit ja jakaa kulut asiakkaille, jolloin ne näkyvät suoraan hankintakuukauden katteessa. Kuluja voidaan myös jakaa näiden yhdistelmällä kirjaamalla kukin kulu tarkoituksen mukaisella tavalla.

Taulukko auttaa myös yrittäjää hahmottamaan yksittäisten asiakkaiden hinnoittelua. Mikäli asiakkaalle tuotetaan palvelua pyhäpäivinä, joista yrittäjä joutuu maksamaan 100 prosenttia korotettua palkkaa, voivat arkipyhät tuhota kuukauden tuloksen, mikäli yrittäjä ei ole huomioinut arkipyhiä hinnoittelussa. Taulukkoon voidaan lisätä sarakkeet pyhä- ja lauantaitunneille mikäli palvelua tuotetaan viikonloppuisin. Tällöin täytyy huomioida mille kuukausille kirkolliset arkipyhät kohdistuvat, sillä ne vaikuttavat palkkoihin ja kannattavuuteen merkittävästi.

Asiakkaalle 1 tuotetaan siivouspalvelua, jossa sovittu asiakkaan kanssa siivousta tuotettavan 16-21 arkin										Palkkaryhmä	Tuntipalkka	Iltaisällä
										1	9,18	9,88
									Asiakkaalta saatava kuukausiveloitus alv 0%	2	10,2	10,9
									2800	3	10,71	11,41
									Arki	4	11,24	11,94
									Siivous 1600-2100	5	11,81	12,51
										6	12,4	13,1
Tammikuu 2016	klo	Ma	Ti	Ke	to	pe	Arkitunnit / kk	Kokonaispalkat	Kate € Tammikuu	7	12,89	13,59
	7:00-17:00	1	1	1	1	1	19	386,9578	536,155	8	13,41	14,11
	17:00-21:00	4	4	4	4	4	76	1631,8872	Kate % Tammikuu	9	14,49	15,19
	21:00-7:00							2018,845	19,14839286	10	14,5	15,2
Helmikuu 2016	klo	Ma	Ti	Ke	to	pe	Arkitunnit / kk	Kokonaispalkat	Kate € Helmikuu	Sivukuluerroin	1,58	
	7:00-17:00	1	1	1	1	1	21	427,6902	=G9-I21-L25			
	17:00-21:00	4	4	4	4	4	84	1803,6648	Kate % Helmikuu	Muuttuvat kustannukset		
	21:00-7:00							2231,355	11,56875	Työasut	75	
										Materiaalikulut	130	
Maaliskuu 2016	klo	Ma	Ti	Ke	to	pe	Arkitunnit / kk	Kokonaispalkat	Kate € Maaliskuu	Puhelinkulut	10	
	7:00-17:00	1	1	1	1	1	21	427,6902	323,645	Muut muuttuvat	30	
	17:00-21:00	4	4	4	4	4	84	1803,6648	Kate % Maaliskuu	Yhteensä	245	
	21:00-7:00							2231,355	11,56875			

Kuvio 14. Kuva kaappaus työkalusta - Asiakkaan kuukausikohtaisen kannattavuuden laskenta.

6.1.2 Tuotteen kannattavuuden laskenta

Tuotteen kannattavuuden taulukko laskee samalla periaatteella, kuin palvelun kannattavuuden. Mikäli yritys työllistää työntekijöitä tuotteen tuotantoon syötetään taulukkoon tuotettavat viikkotunnit samalla logiikalla kuin palveluntuotannossa, jolloin taulukko laskee yrittäjän tuotteen valmistuksesta maksamat palkkakulut sivukuluineen. Kuvion 15 esimerkissä on käytetty teknologiateollisuuden työehtosopimuksen palkkausjärjestelmää. Tuotteen kustannuksiin lasketaan taulukossa muuttuvat kustannukset, jotka kohdistuvat juuri kyseessä olevan tuotteen valmistukseen kuukauden aikana. Muuttuvat kustannukset yrittäjä saa jaettua kuukausitasolle jakamalla vuoden arvioidut kustannukset kahdelletoista kuukaudelle. Mikäli tietäytinä kuukausina kuluja syntyy jostain syystä poikkeavia määriä, yrittäjä kirjaa kulut kyseessä olevan kuukauden kohdalle, jolloin muutos näkyy kuukauden katteessa.

Taulukko laskee palkkakulut ja muuttuvat kustannukset yhteen, jolloin yrittäjä saa loppusummaksi tuotteen valmistukseen kuukaudessa kuluvat menot. Taulukossa on sarakkeet johon yrittäjä kirjaa tuotteen kappalemyyntihinnan, sekä arvioimansa kappalemyyntimäärän. Taulukko laskee näiden perusteella myynnistä saatavan tuoton ja vähentää tuotantokulut siitä, jolloin yrittäjä näkee minkä verran ja millä hinnalla hänen on myytävä tuotetta saadakseen tavoittelemansa katteen tuotteen myynnistä. Yrittäjä voi syöttää erilaisia kappalemääriä ja -hintoja arvioidakseen tarpeellista myyntivolyymia ja hinnoittelua.

Hinnoittelun ja myyntitarpeen arvioinnin lisäksi yrittäjä voi taulukon avulla arvioida erilaisten työ- ja materiaalikustannusten muutosten vaikutuksia katteeseen, syöttämällä taulukkoon erilaisia työtunteja ja materiaalikustannuksia. Yrittäjä arvioi taulukkoon tuotantokapasiteetin (x-määrä valmistettua tuotetta / tunti), jonka jälkeen taulukko laskee yrittäjän kuukausituotantokapasiteetin (kuukauden työtunnit x tunnissa valmistettujen tuotteiden määrä). Muuttamalla tuotantotunteja yrittäjä näkee kustannusvaikutusmuutosten lisäksi muutosten vaikutuksen tuotantokapasiteettiin. Taulukko ei automaattisesti laske tuotantokulujen muuttuvien kustannusten nousua tuotannon volyymin noston myötä, joten yrittäjän on kirjattava muuttuvien kustannusten nousu taulukkoon.

Tuotteen kappalemyyntihinta €	Kappalemyyntimäärä	Valmistuskapasiteetti tuotetta / h	Palkkaryhmä	Tuntipalkka	Palkan lisät			
45	784	1,72	1	8,82	Iltaisiä 14-22			
			2	9,26	1,15			
		Valmistuskapasiteetti tuotetta / kk	3	9,72	Yöisiä 22-06			
		784,32	4	10,21	2,11			
Työkustannukset (palkkakulut)			5	10,72				
Tammikuu 2016			6	11,26				
	Ma	Ti	Ke	to	pe	Arkitunnit / kk	Kokonaispalkat	
06-14	8	8	8	8	8	152	8516,0736	
14-22	8	8	8	8	8	152	9344,6256	
22-06	8	8	8	8	8	152	=G13+G14+G15)*(K12+L3)*K17	
Muuttuvat kulut jotka kohdistuvat ko tuotteeseen					Yht.	456	27896,9856	
Konemenot		Tarvikeostot		Alihankinta	Muut muuttuvat kulut		Sivukulukerroin	1,58
1000		1000		1000	1000			
Tuotantokulut yhteensä								31896,9856
Myyntikate (kpl hinta*määrä) - tuotantokulut								
	€			%				Valmistuskustannus / 1 tuote
Kate / kk	3383,0144			10,6061				40,6849306
Kate / 1 tuote	4,315069338			10,6061				

Kuvio 15. Kuvakaappaus työkalusta - Tuotteen kuukausikohtaisen katteen laskenta.

6.2 Ennustettavuus

Kun yrittäjä on laskenut taulukkoon asiakkaidensa, sekä tuotteidensa kuukausikohtaiset tulot (tai vain toisen, mikäli yrittäjälle ei erikseen ole esim. asiakkuuksia joista saadaan kuukausiveloitteisia tuloja) ja menot ja saanut jokaiselle kuukaudelle asiakas-/tuotekohtaisen kannattavuuden vie taulukko tuotteiden ja asiakkaiden katteen yhteenvetotaulukkoon (Kuvio 16), joka laskee yrittäjälle jokaiselle vuoden kuukaudelle yhteenlasketun euromääräisen katteen, sekä prosentuaalisen katteen suhteessa yrityksen liikevaihtoon. Yhteenvetotaulukossa on kentät, johon yrittäjä kirjaa yrityksen kiinteät kustannukset kuukausittain ja taulukko vähentää nämä kuukauden katteesta. Taulukossa on lisäksi kentät, johon yrittäjä voi kirjata sairaslomat ja muut mahdolliset kulut. Tulokseksi syntyy yrityksen kuukauden kate.

Taulukon avulla yrittäjä kykenee ennustamaan yrityksensä tuloksen vuoden ajalle kuukausikohtaisesti, mikä auttaa yrittäjää suunnittelemaan toimintaansa, aikatauluttamaan investointeja kuukausille jolloin odotettu tulos on parempi ja suunnittelemaan tulosta parantavia toimenpiteitä kuukausille jolloin odotettu tulos on huonompi. Yrityksen ei ole välttämätöntä seurata tulostaan kuukausitasolla, vaan tuloksen seuranta voi tapahtua esimerkiksi kvartaaleittain tai vähintään vuositasolla. Tähän taulukkoon tuloksen seuranta on rakennettu kuukauden tuloskausilla, jolloin yrittäjä saa tietoa lyhyemmän aikavälin tapahtumien vaikutuksesta yrityksen tulokseen.

Liikevaihto		58 780	50060	51490
Tulot		Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu
Asiakas 1		536	323	323
Asiakas 2		432	301	301
Asiakas 3		284	342	342
Tuote 1 myyntikate		3383	2940	3140
Tuote 2 myyntikate		1243	1100	1043
Laskennallinen kate		5878	5006	5149
Kulut				
Ylityöt €		240	200	400
Sairaslomat €		420	300	1000
Hankinnat €		700	420	500
Muu kulu €		120	95	140
Arvioitu kate toteuma		4398	3991	3109
Arvioitu kate %		7,482137	7,972433	6,0380656

Kuvio 16. Kuvakaappaus työkalusta - Kuukauden tuloksen ennustaminen.

Taulukkoon on rakennettu työkalu asiakkaiden ja tuotteiden liikevaihdon ja katteen osuuden laskemiseen yrityksen kokonaiskatteesta ja liikevaihdosta (Kuvio 17), sekä työkalu riskiskenaarioiden pohdintaan (Kuvio 18). Taulukkoon syötetään aluksi jokaisen asiakkaan ja tuotteen vuosiliikevaihto, sekä vuoden kate-eurot ja taulukko laskee jokaisen asiakkaan prosentuaalisen osuuden yrityksen liikevaihdosta, sekä asiakkaan/tuotteen tuoman katteen prosentuaalisen osuuden yrityksen vuoden kokonaiskatteesta. Tuloksena yrittäjä näkee jokaisen asiakkaansa ja tuotteensa merkityksen yrityksen liikevaihdolle ja katteelle.

Asiakkaiden ja tuotteen taloudellisen merkityksen tiedostaminen antaa yrittäjälle tietoa, jonka perusteella suunnitella ajan ja rahan investointia tuotteiden kehittämiseen ja asiakkaista huolehtimiseen. Esimerkiksi asiakkaaseen, joka tuottaa yritykselle 5 prosenttia yrityksen liikevaihdosta ei ole välttämättä kannattavaa panostaa yhtä paljon rajallista aikaa kuin asiakkaaseen joka tuo 35 prosenttia yrityksen liikevaihdosta. Samalla taulukko avaa myös asiakkaiden ja tuotteiden kannattavuutta liikevaihtoon verrattuna. Mikäli asiakas 1 tuo 5 prosenttia yrityksen liikevaihdosta ja 30 prosenttia yrityksen katteesta ja asiakas 2 tuo 35 prosenttia yrityksen liikevaihdosta ja 5 prosenttia yrityksen katteesta, on yrittäjän kannattavuuden näkökulmasta järkevä panostaa aikaansa katetta tuottavaan asiakkaaseen. Samalla periaatteella tarkastellessaan tuotteen kannattavuutta ja tuotteen tuomaa liikevaihtoa, ja verratessaan sitä tuotteen valmistukseen aiheuttamiin kuluihin ja yrittäjän tuotteeseen panostamaan työ-

aikaan, yrittäjä voi arvioida onko rahallinen ja ajallinen panostus tuotteisiin oikein mitoitettu ja kohdistettu suurimman mahdollisen arvon luomiseksi.

	Liikevaihto/ vuosi	% / yrityksen lv:stä			Kate € / vuosi	Kate %	% / yrityksen katteesta
Asiakas 1	75180,95238	34,77273108	10,5	Asiakas 1	7894	10,5	20,53269521
Asiakas 2	43243,24324	20,00088614		Asiakas 2	3200	7,4	8,323362639
Asiakas 3	17057,80347	7,889583651		Asiakas 3	5902	34,6	15,35140197
Tuote 1	53333,33333	24,66775957		Tuote 1	12000	22,5	31,21260989
Tuote 2	27391,30435	12,66903956		Tuote 2	9450	34,5	24,57993029
Yhteensä	216206,6368			Yhteensä	38446	21,9	

Kuvio 17. Kuvakaappaus työkalusta - Asiakkaan ja tuotteen osuus yrityksen liikevaihdosta ja katteesta.

Riskiskenaario työkalun avulla yrittäjä voi laatia riskiskenaarioita ja arvioida potentiaalisten muutosten vaikutusta yrityksen toimintaan. Tapahtumat voivat olla negatiivisesti vaikuttavia realisoituvia riskejä tai positiivisia tapahtumia eli uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Taulukon avulla yrittäjä näkee tapahtumien euromääräisen vaikutuksen, mikä antaa selkeän kuvan tapahtumien vaikutuksesta yrityksen talouteen.

Skenaario 1							
Kilpailija tuo markkinoille tuotteen teknologialtaan edistyneemmän tuotteen kuin yrittäjän tuote 1 mikä pienentää tuotteen 1 myyntiä 80%. Samalla asiakas 3 irtisanoo yrittäjän palvelut							
Vaikutukset liikevaihtoon				Vaikutukset katteeseen			
	Liikevaihto/ vuosi	% / yrityksen lv:stä			Kate € / vuosi	Kate %	% / yrityksen katteesta
Asiakas 1	75180,95238	48,04442397		Asiakas 1	7894	10,5	34,40550907
Asiakas 2	43243,24324	27,63461551		Asiakas 2	3200	7,4	13,94700139
Asiakas 3	0	0		Asiakas 3	0	0	0
Tuote 1	10666,66	6,816534231		Tuote 1	2400	10,46025	10,46025105
Tuote 2	27391,30435	17,50442629		Tuote 2	9450	34,5	41,18723849
Yhteensä	156482,16			Yhteensä	22944	12,57205	
	Muutos lv	-59724,47			Muutos kate €	-15502	
					Muutos kate %	-9,32	

Kuvio 18. Kuvakaappaus työkalusta - Riskiskenaario.

6.3 Riskienhallintakoulutus

Toisena hankkeen osana luotiin Yritys X:n käyttöön riskienhallinnan koulutusmateriaali. Koulutusmateriaali toteutettiin power point-muodossa, siten että sitä pystytään sellaisenaan käyttämään luentomateriaalina sekä itseopiskelumateriaalina Yritys X:n käyttämässä verkkooppimisympäristössä. Materiaali on osa yrityksen tuotetta eikä sitä liitetä opinnäytetyöhön. Materiaalista on tässä yhteydessä esitetty sisältö otsikkotasolla sisällysluettelon muodossa, sekä yksittäisinä power point-dioina.

Vaikka tässä työssä on keskitytty ennen kaikkea asiakkaiden ja tuotteen teemoihin, on koulutuksessa käsitelty riskienhallintaa laajemmin, sillä power point-muotoisessa esityksessä teemoja voidaan käsitellä lyhyemmin kuin opinnäytetyöraportissa. Riskienhallintakoulutuksen teoria perustuu tässä opinnäytetyössä kuvattuihin riskienhallintaprosesseihin. Koulutusmateriaalin sisältö ja esimerkki diat on esitelty opinnäytetyön liitteissä. Esimerkkinä dioissa käytetään tietoturvallisuuden koulutusosiota.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa tehdään yhteenveto opinnäytetyöstä ja tuotoksena toteutetusta hankkeesta, arvioidaan hankkeen tavoitteiden saavuttamista ja pohditaan menetelmissä ja toimintatavoissa tehtyjen valintojen onnistumista sekä prosessin aikaista oppimiskokemusta. Tämän lisäksi pohditaan mahdollisuuksia työn jatkokehitykselle.

7.1 Opinnäytetyön tulosten ja menetelmien arviointi

Opinnäytetyön tutkimuksellisenä tavoitteena oli selvittää yritys X:n opiskelijoiden epäonnistuneiden yritysten perustamisten syitä ja taustoja haastattelun avulla ja löytää kirjallisuuskatsauksesta teoriapohjaa tuotokselle, jonka tavoitteena oli vastata ongelmiin.

Haastattelu oli onnistunut valinta toivottujen tulosten saamiseksi ja opiskelijoiden ongelmat osoittautuivat yllättävän selkeiksi ja kenties yllättävintä oli miten selkeästi samat ongelmat ovat toistuneet tapauksesta toiseen. Ongelmien selkeys oli jopa siinä määrin yllättävää, että haastattelu vaiheessa tuntui hieman kuin ongelmat olisi ojennettu tarjottimella niin selkeinä, että tarvittavaa tietoa ei tarvinnut edes varsinaisesti kaivaa haastattelumateriaalista. Haastattelun kehittämiskohtana näen haastateltavien määrän vähyyden, vaikkakin haastateltavan noin kahden vuosikymmenen kokemus Yritys X:n opiskelijoista ja yli kolmenkymmen vuoden kokemus liiketoiminnan kehittämisestä antavat täysin riittävän ja validin perusteen luottaa tutkimuksen tuloksiin.

Yhtenä vaihtoehtona haastatteluilla olisi ollut opiskelijoiden taustojen ja kokemusten selvittäminen suoraan opiskelijoille toteutettuna haastatteluna. Kyselyä en missään vaiheessa kokenut oikeaksi lähestymistavaksi, sillä haastattelun vapaamuotoisemmat vastaukset ja keskustelunomainen mahdollisuus pureutua syvemmälle aiheisiin luovat paremmin valoa tutkittavaan ilmiöön. Opiskelijoiden haastatteluja olisi pitänyt toteuttaa useita ja haastateltaviksi olisi täytynyt valikoida opiskelijoita, jotka ovat perustaneet yrityksen mutta tehneet konkurssin. Eettisen näkökulman haaste olisi voinut olla saada opiskelijat kertomaan epäonnistumisistaan ja osaamisen puutteestaan opinnäytetyön tutkimusta varten.

Toisaalta asiantuntijan näkökulma antaa luotettavamman kuvan konkurssin todellisista taustoista, kuin yrityksen perustajan oma näkemys joka mahdollisesti saattaa vierittää syyn omista virheistä esimerkiksi toimintaympäristöstä johtuvaksi. Laajamittaisemmat haastattelut eivät valikoituneet tutkimuksen toteutustavaksi myöskään aikataulullisista syistä. Allekirjoittaneen kiireinen työtilanne ja perhe-elämä rajasivat opinnäytetyön teon pitkälti yötöiksi ja rajoittivat hieman tutkimuksen laajuutta.

Kirjallisuuden osalta valinnat olivat onnistuneita ja teoriasta muodostui näkemykseni mukaan toimiva ja uskottava teoriapohja tuotokselle. Luonnollisesti riskienhallinnasta, asiakkaiden merkityksestä ja tuotekehityksestä on kirjoitettu lukematon määrä kirjoja, eikä opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen voi tästä näkökulmasta katsoa edustavan laajaa otantaa tarjolla olevasta teoriasta.

Tuotoksena saatiin aikaan toimiva työkaluja kannattavuuden hallintaan ja riskienarviointiin ja tuotettu koulutusmateriaali perustui vakaasti raportissa käsiteltyyn teoriaan ja katson tuotoksen onnistuneen tavoittamaan sille asetetut vaatimukset. Palaute työelämän edustajalta oli erittäin hyvää ja excel-työkalu nähtiin erittäin käyttökelpoisena ja tarpeeseen vastaavana. Kurssin sisällöstä palaute oli samaa ja Yritys X:n perustajan kanssa on keskusteltu mahdollisuudesta jatkekehittää riskienhallinnan ja turvallisuuden teemoja koulutuksessa ja Yritys X on ilmaissut mielenkiintonsa käyttää opinnäytetyön laatijaa kouluttajana tulevilla kursseillaan.

7.2 Oppimiskokemukset

Omia oppimiskokemuksiani reflektoin jo lukiessani teoriapohjan kirjallisuutta ja peilasin lukemaani jatkuvasti omaan työhöni, jossa vastaan tietyn palvelualueen tuloksesta, palvelun ja asiakkuuksien kehityksestä sekä kannattavuuden parantamisesta. Opinnäytetyön aikana opittua olisi siten helppo reflektoida käytännön työelämään ja tämä teki opinnäytetyön tuottamisesta siinä määrin mielenkiintoisen projektin, että esimerkiksi kannattavuuslaskennan ja asiakkassuhteiden kehityksen teemoihin olisin halunnut henkilökohtaisesta mielenkiinnosta pureutua huomattavasti syvemmälle kuin se oli mahdollista.

7.3 Jatkokehitysmahdollisuudet

Oppimiskokemuksissa kuvatun mukaisesti opinnäytetyö jätti mielenkiinnon oppia lisää kannattavasta palveluntuotannosta ja palveluiden sekä tuotteen kehittämisestä. Sama teema antaa myös erinomaisen jatkokehitysmahdollisuuden ajatellen Yritys X:lle tuotettavia kurseja. Riskienhallista voitaisiin näissä teemoissa mennä eteenpäin ja alkaa rakentaa laadunhallintajärjestelmiä ja tuoda riskienhallintaprosesseja opiskelijoiden yritystoimintaan esimerkiksi henkilökohtaisella konsultoinnilla. Tämä vaatisi syventyvää yhteistyötä Yritys X:n kanssa ja mahdollisesti muutoksia nykyisessä työtilanteessa, mutta tarve järjestelmälliselle liiketoiminnan kehitykselle, riskienhallinnan implementoinnille ja esimerkiksi juuri laadunhallinnalle vaikuttaisi niin selkeältä, että mahdollisuudet aiheen jatkotyöstämiseen ovat erinomaiset.

Jatkotutkimusta työn pohjalta voisi kohdistaa Yritys X:n opiskelijoiden yritystarinoiden selvittämiseen. Yrityksen pitkä historia yrittäjäkurssien järjestämisestä toisi laajemman tutkimuksen piiriin tuhansia yrittäjyyden suunnittelijoita, ja satoja yrityksen perustamistarinoita. Tässä yhteydessä suoritetussa tutkimuksessa saatiin asiantuntijan haastattelulla luotua yhteenveto yrittäjäopiskelijoiden kokemuksista. Jatkotutkimus tulisi kohdistaa suoraan opiskelijoihin ja haastatteluun tulisi yhdistää laajemmalla kohderyhmälle toimitettavat kyselyt. Pidemmällä ajanjaksolla haastatteluja voitaisiin suorittaa esimerkiksi joitain kymmeniä menestyneille ja epäonnistuneille yrittäjille, jolloin päästäisiin vertailemaan useampia tarinoita ja etsimään niistä korrelaatioita. Kyselyllä saataisiin tukea haastattelujen tuloksille.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Andersson, F. Fagerhaug, T. 2006. Root cause analysis. Simplified tools and techniques. 2. painos. Milwaukee: ASQ Quality Press.

Andersson, J. Ekström, C. Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja laskenta. 3. painos. Helsinki: Tietosanoma.

Arantalo, H. 2006. Customer Insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WS Bookwell.

Blank, S. Dorf, B. 2012. The startup owner's manual. Step by step guide for building a great company. California: K&S Ranch Inc. Publishers.

Edita 2006. Yrityksen perustajan opas. Silta yrittäjyyteen. 13. painos. Helsinki: Edita Prima.

Farkas, V. 2011. Customer relations. Business issues, competition and entrepreneurship. New York: Nova Science Publishers.

Graham, J. Kaye, D. 2006. A risk management approach to business continuity. Aligning business continuity with corporate governance. Connecticut: Rothstein Associates.

Hopkin, P. 2014. Fundamentals of risk management. Understanding, evaluating, and implementing effective risk management. 3. painos. Lontoo: Kogan Page limited.

Helbaek M. Lindset, S. Mclellan, B. 2010. Corporate Finance. Berkshire: Open University Press.

Korkeamäki, A. Lindström, P. Ryhänen, T. Saukkonen, M. Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WS Bookwell.

Kumawat, H. 2009. Modern Entrepreneur and Entrepreneurship. Theory, Process and Practice. Jaipur: Sunrise Publishers and Distriputors.

Moeller, R. 2007. COSO Enterprise Risk Management. 2. painos. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Nishiguchi, T. 1996. Managing Product Development. New York: Oxford University press.

Reuvid, J. 2012. Managing Business Risk. Practical guide to protecting your business. 8. painos. Lontoo: Kogan Page limited.

Swanborn, P. 2010. Case study research. What, why and how?. Lontoo: Sage Publications.

Tomperi, S. 2011. Yrityksen taloushallinto 3. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 5-6. painos. Helsinki: Edita Prima.

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 4. painos. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino.

Ylikoski, M. 2000. Unohtuiko asiakas?. 2. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Sähköiset lähteet

Ely-Keskus. 2015. Viitattu 3.2.2016

<http://www.ely-keskus.fi/web/ely/yritysten>

kehittamispalvelut;jsessionid=C27A594CA5A4701E9CA0202D6BD6F67D#.VrJyy9KLSM9

Enterprise Risk Management - Integrated framework. 2004. Viitattu 20.4.2016

http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_finnish.pdf

Finnair. 2016. Viitattu 25.4.2016

http://www.finnairgroup.com/linked/fi/hallinnointi/Finnair_CG_FI.pdf

Institute of Risk Management. 2002. Viitattu 26.4.2016

https://www.theirm.org/media/886059/ARMS_2002_IRM.pdf

ISO 31 000. 2010. Viitattu 7.5.2016

https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf

The IRM. 2010. Viitattu 26.4.2016

https://www.theirm.org/media/886062/ISO3100_doc.pdf

ISO. 2016. Viitattu 26.4.2016

http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=66435

Jyväskylän yliopisto. 2016. Viitattu 6.5.2016

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/taapaustutkimus>

Kesko. 2016. Viitattu 25.4.2016

<http://www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/riskienhallinta/coso-erm/>

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2009.

Tutkimuksellisuus by Ojasalo ym. Viitattu 31.1.2016

<https://optima.discendum.com/learning/id74/bin/user?rand=24936>

Pk-rh. 2016. Viitattu 28.4.2016

<http://www.pk-rh.fi/index.php?page=poa-analyysi>

Pk-rh. Tuoteriskit. 2016. Viitattu 30.4.2016

<http://www.pk-rh.fi/index.php?page=tuoteriskit>

Suomen Riskienhallintayhdistys. 2016. Viitattu 10.2.2016

<http://www.pk-rh.fi/>

Suomen Yrittäjät. 2016. Viitattu 7.4.2016

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/rahoitussuunnittelu/>

Suomen yritysrekisteri. 2016. Viitattu 30.4.2016

<http://www.suomenyritysrekisteri.fi/>

Taloussanakirja 2016. Liiketoimintasuunnitelma. Viitattu 10.2.2016

<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/haku?termi=liiketoimintasuunnitelma>

Taloussanakirja 2016. Toiminta-ajatus. Viitattu 10.2.2016

<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/toiminta-ajatus>

Taloussanakirja 2016. Yritysriski. Viitattu 10.2.2016

<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/Liikeriski>

Tilastokeskus. 2010. Viitattu 15.1.2016

http://www.stat.fi/til/aly/2010/aly_2010_2011-10-20_tie_001_fi.html

Tilastokeskus. 2011. Viitattu 15.1.2016

http://www.stat.fi/til/aly/2011/aly_2011_2012-10-25_tie_001_fi.html

Tilastokeskus. 2012. Viitattu 15.1.2016

http://www.stat.fi/til/aly/2012/aly_2012_2013-10-24_tie_001_fi.html

Tilastokeskus. 2014. Viitattu 15.1.2016

http://www.stat.fi/til/aly/aly_2014-07-24_uut_001.html

Tilastokeskus. 2015. Viitattu 15.1.2016

http://www.stat.fi/til/aly/2014/aly_2014_2015-10-29_tie_001_fi.html

Tilastokeskus, Yritykset. 2014. Viitattu 15.1.2016

http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html

Valtionvarainministeriö. 2016. Viitattu 20.4.2016

<http://vm.fi/hallintopolitiikka/sisainen-valvonta-ja-riskienhallinta>

Virtuaalinen ammattikorkeakoulu. 2016. Viitattu 6.5.2016.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>

Yle. 2015. Viitattu 8.4.2016

http://yle.fi/uutiset/uusi_suomalaisloyto_voi_mullistaa_langattomat_verkot_jopa_satojen_miljardien_eurojen_arvoinen/8467844

Yrittäjät. 2016. Viitattu 13.4.2016

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/tyonantajanabc/tyonantajamaksut/tarkeitalukuja/>

Yrityskatsaus. 2013. Viitattu 7.5.2016.

https://www.tem.fi/files/37613/TEMjul_25_2013_web_07102013.pdf

Yrityssuomi. 2016. Viitattu 10.2.2016

<https://www.yrityssuomi.fi/yrityksen-koko>

Haastattelut

Yrittäjä, X. 2016. Yrityksen perustajan haastattelu 7.1.2016. Helsinki.

Yrittäjä, X. 2016. Yrityksen perustajan haastattelu 13.2.2016. Pihtipudas.

Yrittäjä, X. 2016. Yrityksen perustajan haastattelu 27.2.2016. Pihtipudas.

Kuviot

Kuvio 1. Toimintansa lopettaneet yritykset toiminta-ajan mukaan (Yrityskatsaus 2013)...	15
Kuvio 2. COSO ERM riskienhallinnan viitekehys (COSO - Integrated framework 2004).	18
Kuvio 3. Riskiluokittelu riskien lähteen mukaan (Moeller 2007, 35)	19
Kuvio 4. Riskienhallinnan viitekehys - Riskien arviointi. (COSO - Integrated framework 2004; Hopkin 2014, 63)	20
Kuvio 5. Riskiarvon laskeminen (Moeller 2007, 37-41)	21
Kuvio 6. Riskienarviointiprosessi IRM Standardin mukaan (IRM 2002; Graham, Kaye 2006, 88).	25
Kuvio 7. Päätöspuuanalyysi (Moeller 2007, 49-50).	28
Kuvio 8. Takaisinmaksuajan laskeminen (Andersson ym. 2001 133-134).....	35
Kuvio 9. Esimerkki tuotantoprosessin jakamisesta pienempiin kokonaisuuksiin.	37
Kuvio 10. Riskejä aiheuttavien syiden, seurausten ja vaikutusten arviointi vikapuuanalyysillä.	38
Kuvio 11. Juurisyysanalyysin kalanruotokaavio.	40
Kuvio 12. Yhden ongelman osa-alueen syiden juurien selvittäminen.....	40
Kuvio 13. Asiakaskehitysmenetelmän prosessi. (Blank & Dorf 2012, 22-29).....	46
Kuvio 14. Kuva kaappaus työkalusta - Asiakkaan kuukausikohtaisen kannattavuuden laskenta.	51
Kuvio 15. Kuvakaappaus työkalusta - Tuotteen kuukausikohtaisen katteen laskenta.	53
Kuvio 16. Kuvakaappaus työkalusta - Kuukauden tuloksen ennustaminen.	54
Kuvio 17. Kuvakaappaus työkalusta - Asiakkaan ja tuotteen osuus yrityksen liikevaihdosta ja katteesta.	55
Kuvio 18. Kuvakaappaus työkalusta - Riskiskenaario.	55

Taulukot

Taulukko 1. Riskienarviointiprosessin tulosten dokumentointi.....	25
Taulukko 2. asiakassegmenttien tunnistaminen.....	45

Liitteet

Liite 1 Riskienhallinnan koulutusmateriaalin sisältö	66
Liite 2 Kuvakaappauksia riskienhallintakoulutuksen materiaalista	67

Liite 1 Riskienhallinnan koulutusmateriaalin sisältö

1. Riskienhallinnan tarkoitus

1.1. Riskienhallinnan peruskäsitteet

1.1. Riskienhallinnan tavoitteet

1.2. Riskienhallinnan hyödyt

1.3. Riskienhallinnan standardit

2. Riskienhallinnan osa-alueet

2.1. Operatiiviset riskit

2.1.1. Tuoteriskit

2.1.2. Tietoturvallisuus

2.1.3. Turvallisuusriskit

2.2. Taloudelliset riskit

2.3. Strategiset riskit

3. Riskienhallintaprosessi

3.2. Riskientunnistus

3.3. Riskienarviointi

3.4. Riskienhallintatoimenpiteet

4. Riskienarviointityökalut

5. Yhteenveto

6. Tehtävät

6.1. Tehtävä 1: Riskien tunnistus ryhmätyönä käyttäen apuna vähintään yhtä riskienhallintatyökalua

6.2. Tehtävä 2: Oman yrityksen tai liiketoimintasuunnitelman keskeisimpien riskien tunnistaminen riskiluokkien perusteella, ja dokumentoidun riskienkäsittelysuunnitelman laatiminen

Liite 2 Kuvakaappauksia riskienhallintakoulutuksen materiaalista

Tietoturvallisuus

Tietoturvallisuuden tavoitteena on suojata yrityksen hallinnoiman tiedon:

- o **Eheyttä.** Eheyys tarkoittaa tiedon muuttumattomuutta. Yrityksen tiedonkäsittely ja säilytys/tallennusprosessien tulee varmistaa, ettei tiedosta katoa mitään, esimerkiksi siirrettäessä tietoa palvelimien tai työasemien ym. välillä. Varmuuskopiointikäytäntöjen ja tiedon tallennuspaikkojen on varmistettava ettei tieto vahingoitu tai katoa esimerkiksi fyysisen laitteen, kuten työaseman, hajoatessa ja etteivät ulkopuoliset pääse muokkaamaan tietoa.
- o **Luottamuksellisuutta.** Luottamuksellisuus tarkoittaa ennen kaikkea tiedon koskemattomuutta ja sitä ettei tietoa joudu ulkopuolisten haltuun eivätkä ulkopuoliset pääse siihen käsiksi. Verkossa suurimpia uhkia ovat hakkerit ja haittaohjelmat. Luottamuksellisuutta voidaan suojata sekä toimintatavoilla, että teknisin ratkaisuin.
- o **Käytettävyyttä.** Tiedon saatavuus tarkoittaa sitä, että yrityksen on päästävä aina tietoon käsiksi. Tiedon tallennus on tehtävä siten, että mikäli esimerkiksi työasema hajoaa kesken työmatkan, yrityksen toiminta ei keskeydy, vaan tarvittava tieto on muuta kautta saatavissa. Mikäli esim. viikon mittaisella ukomaa työmatkalla ei saada toteutettua suunniteltuja palveluita laitteiden hajoamisen takia, menettää yritystuloja.

Tietoturvan suojattavat arvot

Yrityksen on tunnistettava omalle toiminnalleen ja asiakkailleen arvoa tuottavat tekijät, jotka ovat vaarassa tietoturvallisuuden vaarantuessa. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi:

- o Yrityksen käsittelemät asiakastiedot
 - o Asiakastietojen katoaminen vaikeuttaa yrityksen toimintaa ja asiakkaan tietojen vuotaminen ulkopuolisten haltuun vaarantaa, suurella todennäköisyydellä tuhoaa, yrityksen maineen asiakkaiden silmissä. Etenkin mikäli yritys käyttää verkkomaksuliikennettä on maksuliikenteen suojaus äärettömän tärkeää yrityksen luotettavuuden vuoksi.
- o Yrityksen omat liiketoimintasuunnitelmat ja projekti
 - o Oman liiketoiminnan suojaaminen on yrityksen toiminnalle äärimmäisen tärkeää. Mikäli liikesalaisuuden piiriin kuuluvat suunnitelmat esimerkiksi tuotekehityksestä tai uusista strategioista päätyvät ennen aikaisesti kilpailijan tietoon, on kilpailijan mahdollista kopioida ideat tai vastata paremmin kilpailuun kuin tapauksessa, jossa yrityksen uusi tuote ylittöisi kilpailijan tötysin.

Miten tietoa voidaan suojata?

Turvallisilla ja hyvin ohjeistetuilla toimintatavoilla

- o Toimintatavat voi olla hyvä kirjata toimintaohjeiksi, jossa yritys määrittelee
 - o Mikä on sen toiminnan kannalta kriittistä suojattavaa tietoa
 - o Miten sähköistä tietoa on käsiteltävä, mihin se on tallennettava ja milloiselle prosessilla tietoa varmuuskopioidaan
 - o Miten paperilla säilytettävää tietoa säilytetään ja käsitellään (voiko tieto viedä kotiin vai onko se säilytettävä yrityksen tiloissa tai jopa tilojen sisällä kassakaapissa)
 - o Yrityksen käsittelemä tieto voidaan luokitella esim. julkiseen, luottamukselliseen ja salaiseen ja näille luokille voidaan laatia omat käsittely ja säilytysohjeensa
 - o Miten tietoa käsitellään työmatkoilla
 - o Miten yhteistyökumppaneiden tai alihankkijoiden haltuun luovutettavan tiedon turvallisuus varmistetaan. Laaditaanko erilliset ohjeet tiedon mukana luovutettavaksi, tehdäänkö yhteistyöyritysten kanssa salassapitosopimus, jossa tiedon sopimuksen vastainen käsittely on sallittu

Miten tietoa voidaan suojata?

Teknisillä ratkaisulla

- o Suojaamalla käytössä olevat työasemat luotettavalla virusohjelmalla
- o Suojaamalla yrityksen verkkoliikenne, mahdollinen sisäverkko ym. Teknisin ratkaisuin
- o Eristämällä kriittiset verkkoympäristöt internetistä, siten että niinin pääsee käsiksi esimerkiksi ainoastaan yrityksen tiloista
- o Kuvaamalla yrityksen verkkoympäristö dokumentiksi, josta käy ilmi kaikki verkkoympäristön osat ja niiden kytkökset toisiinsa sekä yhteys internettiin
- o Asettamalla työasemille ja kannettaville tiedonsiirto välineille riittävän vahvat salasana, ettei tieto vaarannu fyysisen laitteen joutuessa väärin käsiin
- o Tilat joissa tietoa säilytetään, esimerkiksi yrityksen toimitilat, voidaan suojata rikosilmoitin järjestelmällä ja salainen tieto voidaan säilyttää rakenteisiin kiinnitetyssä kassakaapissa, jolloin kriittisin tieto ei vaaranna esimerkiksi murren yhteydessä