



Antti Salokorpi

Autojen maahantuontiyrityksen riskienhallinta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Ajoneuvotekniikka

Insinöörityö

24.8.2021

Tiivistelmä

Tekijä: Antti Salokorpi
Otsikko: Autojen maahantuontiyrityksen riskienhallinta
Sivumäärä: 23
Aika: 24.8.2021

Tutkinto: Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma: Ajoneuvotekniikan tutkinto-ohjelma
Ammatillinen pääaine: Jälkimarkkinointi
Ohjaajat: Konsultti Eero Suominen
Lehtori Juho Vallivaara

Tässä insinöörityössä tarkastellaan autonmaahantuontia harjoittavan pienyrittäjän riskienhallintaa, ja koottua tietoa sovelletaan toimeksiantajan yritykseen. Toiminimi Antti Salokorpi on Euroopan alueelta Suomeen autoja maahantuova pieni yritys.

Opinnäytetyö jakaantuu neljään osaan, johdantoon, teoriaosaan ja käytännön-osaan^[A1] sekä osioon, jossa aiemmin esitettyjä tietoja sovelletaan toimeksiantajan yritykseen^[A2]. Työn teoriaosuudessa perehdytään riskien analyysiin, luokitteluun ja riskienhallintaan. Käytännönosa^[A3] on kirjoitettu opinnäytetyön tekijän ja pitkään konsulttina toimineen yrittäjän keskusteluiden pohjalta. Viimeisessä osiossa on sovellettu aiempien lukujen tietoja ja havaintoja alkavan autonmaahantuontiyrityksen riskeihin.

Kokonaista riskienhallintasuunnitelmaa ei yritykselle tehty, vaan tunnistettiin alan toimintaan liittyviä riskejä. Tämän työn pohjalta yritys voi tehdä oman laajan riskienhallintasuunnitelman.

Avainsanat: Riskienhallinta, autonmaahantuonti^[A4]

Abstract

Author: Antti Salokorpi
Title: Risk management of an automotive entrepreneur
Number of Pages: 23
Date: 24.08.2021

Degree: Bachelor of Engineering
Degree Programme: Automotive Engineering
Professional Major: Automotive After sales Engineering
Supervisors: Juho Vallivaara, Senior Lecturer
Eero Suominen, Supervisor

This thesis deals with a small car importing business, Antti Salokorpi, which is a small car importing company operating in the European region.

The thesis is divided into four parts: introduction, theory part, application part and the section that addresses the risk management of the company. The theory part focuses on risk analysis, risk classification and risk management. The application part was written based on conversations between the writer of this thesis and an entrepreneur who has worked 30 years as a consultant. The last part was written by applying what was learned from the theory part to the risks of the car importing company.

The aim of the thesis was not to create a whole risk management system, but to get to know possible risks and to know how to handle them with the information based on this thesis. After this the commissioner of the thesis will carry out a risk management analysis to create a new system for his own company.

Keywords: Risk management, car importing

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Yritystoiminnan riskit	1
2.1	Riskin määrittely	2
2.2	Erilaiset riskit	2
2.2.1	Vahinkoriskit	3
2.2.2	Liikeriskit	4
2.3	Riskien luokittelu	5
3	Riskienhallinta	6
3.1	Riskienhallinta toimintaprosessina	6
3.2	Riskianalyysi	7
3.3	Riskien käsittely	7
3.4	Riskienhallinnan keinot	8
3.4.1	Riskien välttäminen	8
3.4.2	Riskien pienentäminen	9
3.4.3	Riskien siirtäminen	10
3.4.4	Riskien pitäminen omalla vastuulla	10
3.4.5	Riskienhallinta ja päätöksenteko	10
4	Riskienhallinta käytännössä ja pienyritysjäyden erityispiirteet	12
4.1	Riskienhallinnan kokemuksen näkökulma	12
4.2	Markkinointi	14
4.3	Tarjoushinnoittelu	15
4.4	Sopimusten hallinta	16
4.5	Rahoitus	16
4.6	Toiminnan suunnittelu	17
5	Case Tmi Antti Salokorpi	17
5.1	Yritystoiminnan käynnistäminen	17
5.2	Toiminimen liiketoimintaprosessit	18
5.2.1	Asiakashankinta	18

5.2.2	Toimeksianto	19
5.2.3	Rahoitus	19
5.2.4	Hallinto	19
5.3	Toiminimen merkittävimmät liiketoimintariskit	20
5.3.1	Fataalit riskit	20
5.3.2	Fataaleihin riskeihin varautuminen	20
5.3.3	Tavanomaiset riskit	21
5.3.4	Tavanomaisten riskien hallinta	22
6	Yhteenveto	23

[A5]

1 Johdanto

Tämän insinööriyön aiheena on pienyrittäjän riskienhallinta. Insinööriyössä tarkastellaan erityisesti pienyrittäjän toimintaan vaikuttavia riskejä ja niiden ehkäisyä. Päämääränä insinööriyöllä on luoda pohja riskienhallinta järjestelmälle, jota voi myöhemmin yrittäjä soveltaa oman yrityksensä kehittämiseen.

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä on Toiminimi Antti Salokorpi, joka voi halutessaan tehdä oman riskienhallintasuunnitelmansa tämän työn pohjalta. Teoriaosassa tarkastellaan riskien luokittelua, määrittämistä ja hallintaa. Työhön sisältyy myös luku, joka perustuu pitkään yrittäjänä toimineen konsultin kanssa käytyihin keskusteluihin. Siinä käsitellään riskienhallintaa käytännössä ja erityisesti pienyrityksen näkökulmaa aiheeseen. Soveltamisosassa teoriaa sovelletaan oman yrityksen riskeihin.

2 Yritystoiminnan riskit

Riskienhallinta on yrityksen tärkeimpiä toimintoja ja eikä sitä useasti pienissä yrityksissä huomioida tarpeeksi. Riskienhallinnan kannalta yritykselle on elintärkeää tunnistaa erilaiset riskit ja niiden ehkäisemiseen tarvittavat toimenpiteet. Yritystoimintaan kuuluu runsaasti tulevaisuuteen kohdistuvaa epävarmuutta. Yrityksen toiminnan vaakalaudalle aiheuttavia vaaratekijöitä on otettava huomioon, sillä pahimmassa tapauksessa ne aiheuttavat yritykselle konkurssin. (Suominen 2003: 7.)

Osa riskeistä on huomattavasti vaikeampi ennustaa kuin toiset. Esimerkiksi helposti tilastoitavat riskit, kuten tulipalot, työtapaturmat tai sairaustapaukset, on helppo ennustaa kuin henkilöstöön ja sopimuskumppaneihin liittyvät riskit. Jos sopimuskumppaneiden kesken ei laadita kirjallisia sopimuksia, perustuu yhteistyö täysin herrasmiessopimukseen. (Suominen 2003: 7.)

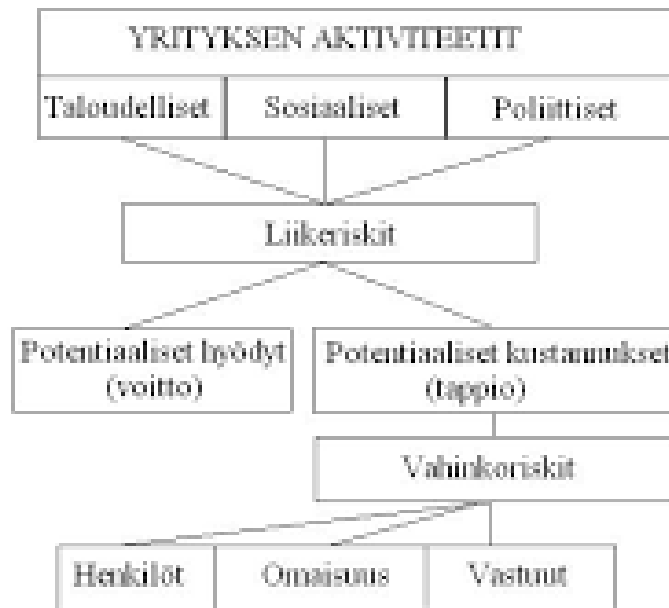
2.1 Riskin määrittely

Riski on vaikeasti määriteltävä käsite. Riski voidaan määritellä ei-toivotun tapahtuman sattumisen mahdollisuutena tappion, menetyksen tai vahingon kautta. Sana ”riski” siis sisältää aavistuksen siitä, että jotain ikävää saattaa sattua. Epävarmuus on olennaisesti riskiin liittyvä piirre, tarkoittaen, että ei-toivotun tapahtuman toteutumisen todennäköisyys vaihtelee, jolloin tapahtuma ei ole mahdoton eikä varma. Tappiot ei-toivotun tapahtuman toteutumisen johdosta voivat olla monen arvon menetyksiä, ja haitan suuruus on myös epävarmuutta aiheuttava tekijä. Epävarmuus yltää täydestä tietämättömyydestä tarkkaan todennäköisyysarvioon, joka voi perustua esimerkiksi perusteltuihin laskentamenetelmiin. (Ahteen-sivu ym. 2018: 11.)

Riski yhdistetään teoreettisessa ajattelussa onnistuneiden ja epäonnistuneiden tapahtumien vaihteluksi. Tapahtumien todennäköisyyksien arviointi liittyy poikkeuksetta riskeihin, ja täten riskit yleensä ilmaistaan prosenttilukuna. Jos riski tapahtuu joka 20. tapauksessa, voimme sanoa riskin olevan 5 %. Jos otetaan esimerkiksi yrityksen markkinointikampanja ja aavistetaan sen epäonnituvan joka 20. kerta, onnistumistodennäköisyydeksi voidaan määritellä 95 % ja riskitasoksi vastaavasti 5 %. Onnistuneita tapahtumia kutsutaan yleisesti toivotuiksi ja epäonnistuneita ei-toivotuiksi. Riskien toteutuminen on täysin sattumanvaraista, ja riskille voidaan antaa seuraavanlainen matemaattinen määrittely: riski = todennäköisyys x riskin laajuus tai vakavuus. (Suominen 2003: 9–10.)

2.2 Erilaiset riskit

Riskejä voidaan jaotella moniin eri kategorioihin, mutta tyypillisesti ne on jaettu riskin toteutumisen aiheuttamien seurauksien mukaan. Karkeasti riskit on lajiteltu vahinkoriskeihin ja liikeriskeihin. Klassisen Gahin riskifilosofian mukaan yrityksen riskejä voidaan lähteä tarkastelemaan yrityksen toiminnoista. Yrityksen riskit kumpuavat taloudellisista, sosiaalisista ja poliittisista aktiviteeteista, joista aiheutuu hyötyjä ja kustannuksia. Liike- ja vahinkoriskit riippuvat toisistaan. (Kuva 1.) (Suominen 2003: 12.)^[A13]



Kuva 1. [A14]Gahinin riskimalli (Suominen 2003: 13).

2.2.1 Vahinkoriskit

Puhdas vahinko määritellään vahinkoriskiksi. Vahinkoriskin toteutuessa siitä ei seuraa yritykselle missään tapauksessa voiton mahdollisuutta vaan se merkitsee aina tappiota ja sen vaikutukset ovat haitallisia. Vahinkoriskit ovat vakuuttamiskelpoisia ja voidaan yleensä siirtää yrityksen ulkopuolelle vakuuttamalla. Vahinkoriskit voidaan jaotella kuvan 1 mukaisesti henkilöriskeihin, omaisuusriskeihin ja vastuuriskeihin. (Suominen 2003: 12.)

Henkilöriskit ovat tyypillisesti vahinkoriskejä mutta voivat olla myös liikeriskejä. Liikeriski henkilöriskeissä voi kohdistua esimerkiksi avainhenkilöihin. Avainhenkilön siirtyminen kilpailijalle on yksi erittäin merkittävä liikeriski, koska avainhenkilö saattaa viedä yritykselle keskeistä osaamista mukanaan. Avainhenkilöiden työpanoksen korvaaminen yritykselle tulee kalliiksi ja vaivalloiseksi. Vahinkoriskejä ovat tyypillisesti henkilöiden vammautuminen, sairastuminen tai kuolema. (Suominen 2003: 14.)

Omaisuusriskit aiheuttavat toteutuessaan vahinkoa yrityksen aineellisille tuotantokantajille. Omaisuusriskien rinnalla voidaan puhua esineriskeistä, koska riskin kohteena oleva omaisuus vaurioituu, tuhoutuu tai häviää yrityksestä. Riskikirjallisuudessa on huomattavan iso joukko erilaisia vahinkotapahtumia, jotka saattavat aiheuttaa esineriskin toteutumisen. Kirjo esineriskeissä on erittäin suuri. Tyypillisimpiä uhkatekijöitä ovat esimerkiksi murto, vesivahinko, ilkivalta, rikkoutumiset, rikolliset toiminnot ja tulipalot. Riskien kohteena saattavat olla esimerkiksi rakennukset, kalustot, ajoneuvot sekä kolmannen osapuolen omaisuus. (Suominen 2003: 15.)

Vastuuriskeihin kuuluvan vahinkotapahtuman toteutuminen merkitsee yritykselle korvausvelvollisuutta tai tulojen menetystä. Vastuuriskit jaotellaan yleisesti toiminnan vastuuseen, tuotevastuuseen ja ympäristövastuuseen. Jos yritys aiheuttaa vahinkoa, se voi joutua vahingonkorvausvastuuseen. Korvausvastuun edellytyksenä on yleisesti huolimattomuus tai laiminlyönti, jolla on syy-yhteys vahingon syntymiseen. Yritys saattaa joutua korvausvelvolliseksi, vaikkei omien tuotteidensa osalta syyllistyisi laiminlyönteihin. Vahingonaiheuttajan vastuussa puhutaan niin sanotusta ankarasta vastuusta, jossa korvausvastuu syntyy ilman laiminlyöntiä. Yritykselle voi myös aiheutua vastuu työntekijän aiheuttamasta vahingosta, jolloin puhutaan isännänvastuusta. (Suominen 2003: 14–15.)

2.2.2 Liikeriskit

Liiketaloudellisena riskinä pidetään tuotto-odotusten toteutumatta jäämistä aiheuttavaa vahinkotapahtumaa. Tämänkaltaiset riskit ovat hyvin erilaisia verrattuna vahinkoriskeihin. Liikeriskien kenttä on huomattavan laaja ja hajanainen. Tämänkaltaiset riskit liittyvät yrityksen tekemiin päätöksiin, joiden kohteina voi olla esimerkiksi henkilöstö, tuotanto, taloushallinto ja atk-järjestelmät. Yritys ottaa liikeriskin ja laskee tekevänsä tuottoa. Näin ei kuitenkaan välttämättä käy, ja yrityksen on itse kannettava riskistä aiheutuvat seuraukset. (Suominen 2003: 12–13.)

Yritystoimintaan kuuluu olennaisesti liikeriskit, ja yrityksen on oltava valmis ottamaan riskejä menestyäkseen kovassa kilpailussa ja kyetäkseen ylipäättänsä toimimaan markkinoilla. Ilman riskinottoa ei olisi yrityksiäkään. Liikeriskeihin vaikuttaa suuresti johdon kyky tehdä onnistuneita ratkaisuja. Liikeriskejä on hankalampi ennustaa, sillä niistä ei ole samanlaista tilastollista tietoa. Esimerkiksi toteutuneet työtapaturmat, vesivahingot ja murtautumiset kaikki tiedetään tarkalleen vahinkotilastojen perusteella. Liikeriskeissä ei tämänkaltaista tilastoa ole käytettävissä. Tavanomaisesti liikeriskit jaetaan neljään eri kategoriaan. Teknisiin, sosiaalisiin, taloudellisiin ja poliittisiin riskeihin. Tekniset riskit liittyvät tuotantoon, raaka-aineisiin ja tuotesuunnitteluun. Sosiaalisia riskejä ovat esimerkiksi henkilöstön työtaistelutoimet tai yrityksen tuotteisiin kohdistuvat boikotoitotoimet. Taloudellisia riskejä yritykselle ovat mm. tuotteen kysynnän muutos. Poliittiset riskit ilmenevät usein maariskeinä ja arvaamattomina tekijöinä, kuten terroritekoina ja sotatoimina. (Suominen 2003: 51–53.)

2.3 Riskien luokittelu

Vahinkotapahtumien luokittelu on tärkeä osa riskienhallintaprosessia ja yleisesti ottaen vahinkotapahtumia tarkastellaan riskin esiintymistiheyden ja vakavuuden perusteella. Vakavuuden yleisinä mittareina pidetään adjektiiveja vähäinen, kohtalainen, suuri ja katastrofaalinen, kun taas esiintymistiheyden tavanomaisina mittareina pidetään termejä merkityksetön, vähäinen, kohtalainen, merkittävä ja sietämätön. Näiden adjektiivien avulla saa tietoon olennaiset piirteet riskin suuruudesta ja niiden eliminoimiseen tarvittavat toimenpiteet. Nämä ominaisuudet ovat hyvin pitkälti toisiinsa nähden kääntäen verrannollisia, eli vakavuusasteen kasvaessa esiintymistiheys laskee. Vahinkotilastojen pohjalta tiedämme, että pieniä vahinkoja sattuu usein, mutta katastrofeja erittäin harvoin. Näin voidaan helposti ennustaa erikokoisia riskejä. Jos tilastoista ei löydy tarpeeksi dataa, riskien luokittelun tulee perustua asiantuntemukseen ja kokemukseen. (Suominen 2003: 20–21.)

3 Riskienhallinta

Riskienhallinnan tarkoituksena on varmistaa, että toteutetaan riittäviä toimenpiteitä suojellakseen ihmisiä, ympäristöä ja omaisuutta haitallisilta seurauksilta. Riskienhallintaprosessiin kuuluu toimenpiteitä sekä vaarojen välttämiseksi että niiden mahdollisten haittojen vähentämiseksi. Aikoinaan riskienhallinta perustui ohjeelliseen järjestelmään, jossa järjestelyjen suunnittelemiselle ja toiminnalle asetettiin yksityiskohtaiset vaatimukset. Tämä käytäntö on vähitellen korvattu tavoitteellisemmalla järjestelmällä, joka painottaa järjestelmällä saavutettavia asioita eikä niinkään keinoja, miten ne saavutetaan. (Aven & Vinnem 2007: 14.)

Riskienhallinnan prosessia voidaan tarkastella suppeampana tai laajempaan kokonaisuutena sen mukaan, millaiset riskit saatetaan tämän toiminnan piiriin. Riskienhallinnan laajempi määrittely ulottuu yrityksen kaikkien riskien suojaamiseen. Vahinko- ja liikeriskien suojaustavat ovat hyvin erilaisia, mutta riskienhallinnan avulla pystytään luomaan yritykselle suoja ja turvallisuus, johon koko prosessi tähtää. Riskienhallinta yrityksissä perustuu yksinkertaisiin, hyviksi havaittuihin ratkaisuihin ja terveeseen järjenkäyttöön. (Suominen 2003: 27.)

3.1 Riskienhallinta toimintaprosessina

Tärkeintä riskienhallinnassa on ymmärtää, ettei riskienhallinta ole yksittäinen kertaprojekti. Riskienhallinta itsessään on jatkuva ja monimuotoinen prosessi, jonka kehitystä yrityksen johdon tulee kaikin tavoin pitää arvossa. Jotta yritys saisi riskienhallinnasta etua, asioita on syytä seurata jatkuvasti monia kertoja vuodessa. Riskienhallinta on helppo unohtaa muiden tärkeiden asioiden lomassa, kuten liiketoiminnan arkisen hoitamisen, ja siksi riskienhallinta on syytä ottaa kaikkien tärkeimpienkin asioiden yhteyteen mukaan. Tällöin riskienhallinta toimii parhaalla mahdollisella tasolla. Toimiva riskienhallintaprosessi etenee suunnitelman mukaisena, vaiheittaisena prosessina. (Suominen 2003: 30–31.)

3.2 Riskianalyysi

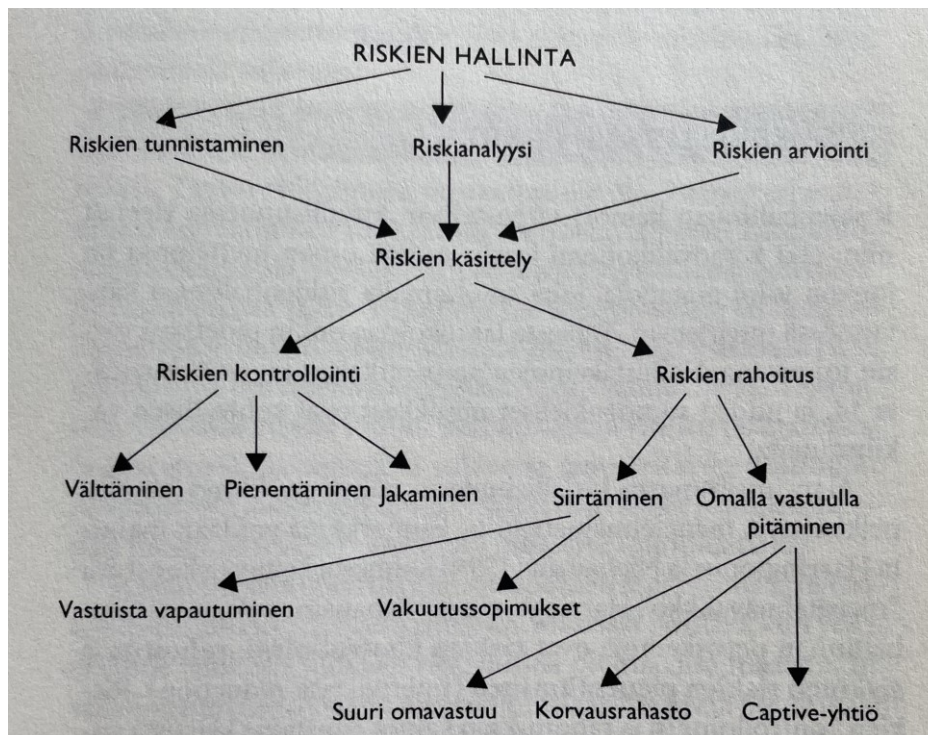
Osa riskienhallintaprosessia on riskianalyysi. Sen tehtävänä on selvittää riskikohteet, riskin todennäköisyys, riskien vakavuus ja riskeistä aiheutuvat seurausvaikutukset. Riskianalyysissa käydään riskikohteet systemaattisesti läpi noudattaen tiettyjä logiikan sääntöjä. Luontevinta on aloittaa analysoimalla kohteen riskejä ja turvallisuustekijöitä. Riskianalyysin edellytyksenä riskikohteiden tunnistaminen, joka tarkoittaa sitä, että yritys pystyy havaitsemaan erilaisia vaaratilanteita erilaisin menetelmin. Kun riskien tunnistaminen on suoritettu, voidaan arvioida niiden laajuutta ja seurausvaikutuksia. Käytännössä riskejä tarkastellaan riskilajeittain ja jokaisen riskin todennäköisyyttä ja seurausvaikutuksia arvioidaan suhteellisen karkealla asteikolla. Kumpaakin, sekä riskin todennäköisyyttä että laajuutta, voidaan arvioida sekä numeerisesti että verbaalisesti. Esimerkiksi melko harvinainen riski saattaa tapahtua kerran 10 vuodessa mutta aiheuttaa tuntuvaa vahinkoa, esimerkiksi noin 5000 euron edestä. Lukemat toki riippuvat hyvin pitkälti yrityksen koosta ja riskinkantokyvystä. (Suominen 2003: 35–45.)

3.3 Riskien käsittely

Riskien käsittelyn tulee edetä prosessina, ja sen [A16][A17]tavanomaisen määrittelyn mukaan riskienhallinnan avainelementit ovat arviointi, kontrollointi ja rahoitus. Perinteisiä riskienhallintakeinoja ovat riskin välttäminen, pienentäminen, jakaminen, siirtäminen ja ottaminen. Riskienhallinnan edellytyksenä yrityksen kontrollitoimien ja rahoitustoimien toteuttaminen. Kontrollointi pohjautuu realistiseen näkemykseen, jonka avulla yrityksen johto muuttaa yrityksen riskialttiutta ja pyrkii pienentämään riskikohteille aiheutuvia menetyksiä. (Suominen 2003: 98.)

Riskienhallintaprosessia voidaan tarkastella monin eri tavoin, joista yksi on Heilmannin esittämä prosessimalli. Tässä mallissa riskien käsittely on jaettu kahteen osaan, riskien rahoittamiseen ja riskien kontrollointiin. Kontrolloinnissa etusijalla keskitytään riskien syihin ja rahoittamisessa niiden seurausvaikutuksiin.

(Suominen 2003: 99.) Kuvan 2 mallissa käsitellään riskienhallinnan pääasialliset komponentit.



Kuva 2. Heilmannin [A18][A19]riskienhallinnan prosessimalli (Suominen 2003: 99).

3.4 Riskienhallinnan keinot

Kuten edellä esitetystä kaaviosta voimme todeta, riskien käsittely voi tehdä kahdella tapaa. Riskejä voi kontrolloida, jolloin niitä vältetään, pienennetään tai jaetaan. Toinen vaihtoehto on riskien rahoitus. Niitä voi rahoittaa itse tai siirtää jonkun toisen vastuulle.

3.4.1 Riskien välttäminen

Riskin välttäminen edustaa päätöstä olla ryhtymättä toimintaan, joka sisältää sietämättömän riskin, jos tämä on käytännössä mahdollista. Tämä tarkoittaa, että yrityksen johto valitsee ratkaisun, joka on siedettävämpi lähestymistapa vaaditun toiminnan suorittamiseen. (Borghezi & Gaudenzi 2013: 94.)

Riskien välttämistä kuvaillaan yleisesti riskienhallintakeinojen ”äitinä”, ja se on riskienhallinnan peruskeino. Riskin välttäminen onnistuu, kun yritys pyrkii toimimaan huolellisemmin ja varovaisemmin. Kuitenkaan riskin välttämistä ei aina pidetä mahdollisena tai järkevänä toimintatapana. Esimerkiksi vastuuriskien välttämisestä voi onnistua ainoastaan pidättäytymällä riskialttiista toiminnasta, joka ei vie yritystä eteenpäin. Ankarampi vaihtoehto riskin välttämiseksi on riskin poistaminen. Edellytyksenä riskin poistamiseen on riskin täysi eliminointi esimerkiksi luopumalla täysin riskialttiista toiminnasta. Täysin riskittömän tuotantoprosessin, materiaalin tai koneen kehittäminen on lähes mahdotonta. Jos se jossain tapauksessa olisi mahdollista, kulut olisivat liian suuret. Teoreettisesti tuskin on olemassa prosessia, joka olisi täysin riskitön. Riskin täysi poistaminen edellyttää yritykseltä ylimääräistä varantoa, ja tuleviin ongelmatilanteisiin varautuminen vaikeutuu. (Suominen 2003: 101–102.)

3.4.2 Riskien pienentäminen

Riskin pienentäminen pyrkii riskin tapahtuman todennäköisyyden pienentämiseen. Sillä voidaan pyrkiä myös rajoittamaan mahdollinen vahinkotapahtuma vain osaan riskikohteesta. Teoreettisia hallintakeinoja riskin pienentämiseksi ovat jakaminen ja yhdistäminen, toiselta nimeltään poolaus. Käytetyin riskienhallintakeino näistä kolmesta on riskien jakaminen. Riskiä jakamalla kasvatetaan riskikohteiden määrää, jolloin on todennäköistä, että vahinkotapahtuman sattuessa osa riskikohteista kestää vahingon aiheuttamat seurausvaikutukset. Toinen riskien pienentämisen keino on riskien yhdistäminen eli kombinointi. Yhdistämisen peruseräite on riskikohteiden määrän lisääminen. Yrityksen toiminta ei häiriinny, vaikka osa joutuisi vahinkotapahtuman kohteeksi. Esimerkiksi varaosien ja kaksoiskappaleiden hankintaa voidaan pitää riskien yhdistämisenä. Riskien jakaminen toki lisää yritykselle kustannuksia, mutta sitä silti pidetään keskeisenä menetelmänä liikeriskien hallintaan. Informaation hallintaan ja hyväksikäyttöön suhtaudutaan erityisenä riskin pienentämiskeinona, joka pienentää yrityksen riskejä epävarmuutta pienentämällä. Toinen vaihtoehto on jakaa riskeihin liittyvä informaatio koulutuksissa työntekijöille, jolloin riskien ehkäisemisen tavoitetaso laitetaan korkealle. (Suominen 2003: 102–105.)

3.4.3 Riskien siirtäminen

Riskin siirtämisessä kyse on riskialttiin toiminnan siirtäminen toisen osapuolen vastuulle. Yleisiä tapoja ovat riskin siirtäminen vakuutusyhtiölle, tai omaisuuden tai toiminnon siirtäminen toiselle osapuolelle. Riskin siirtäminen vakuutusyhtiölle on yleisin tapa siirtää riskejä. Yritys siirtää potentiaalisesti vahinkoa aiheuttavaa sisältävää omaisuutta sopimusteitse toisen yrityksen vastuulle. Omaisuuden tai toiminnon siirtäminen toiselle osapuolelle on hyödyllistä, jos esimerkiksi yksittäinen tuotantoprosessi on vaarallinen. Toiminta siirrettään alihankkijalle, jolloin vastuu siirtyy toiselle yritykselle. Toinen vaihtoehto siirtämisestä toisen vastuulle on esimerkiksi leasing-sopimuksella hankitut koneet vuokratiloissa. Tässä tapauksessa vuokranantaja on vastuussa osasta vahinkoriskeistä. (Suominen 2003: 116–118.)

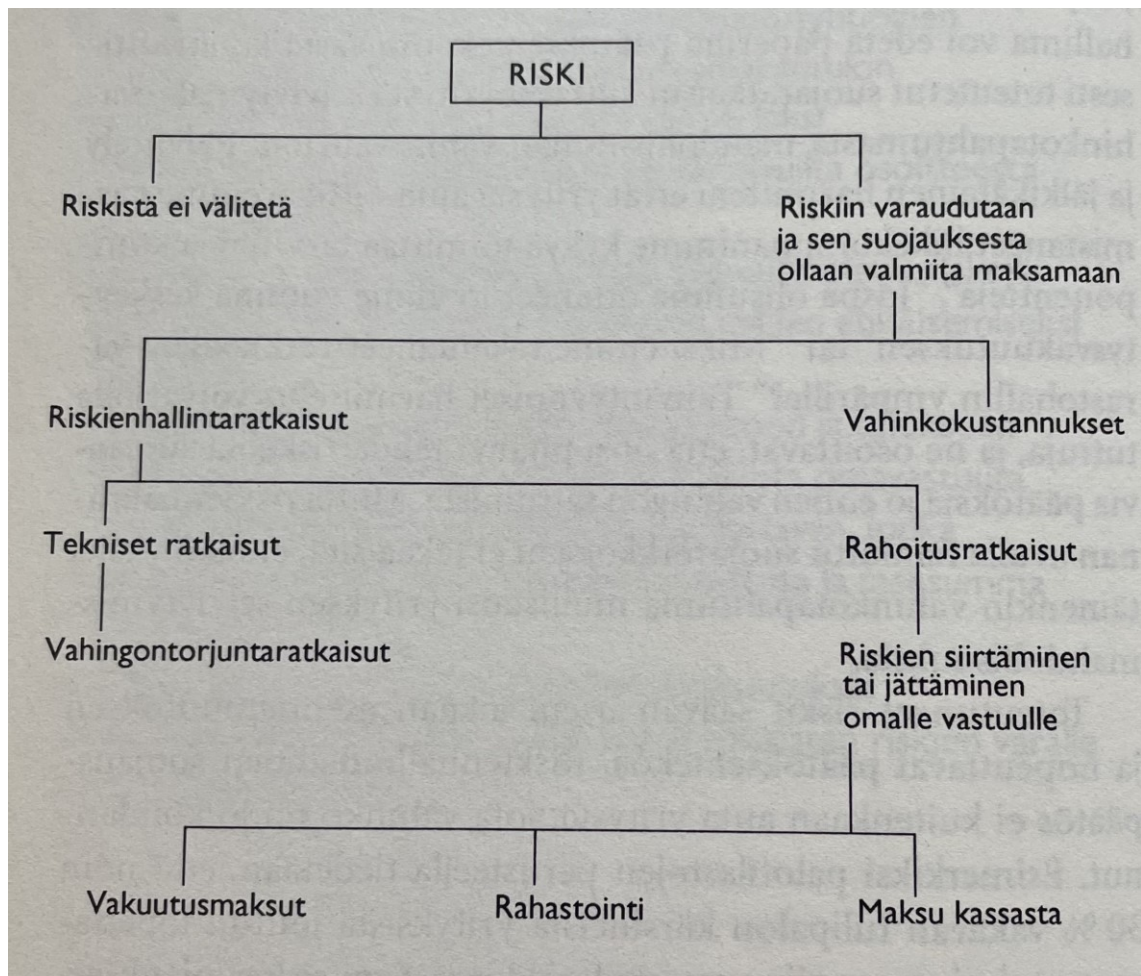
3.4.4 Riskien pitäminen omalla vastuulla

Riskienhallinnan yksi keskeinen keino on riskin pitäminen omalla vastuulla. Monesti se on yrityksen johdon tietoinen valinta, jos heidän näkemyksensä on, että riskin voi rahoittaa omasta kassasta. Toisaalta riski voi jäädä yrityksen kannettavaksi myös tiedostamatta, jos riskiä ei ole ollenkaan havaittu. Riskin omalla vastuulla pitäminen on hyödyllistä useasti sattuvien vähäisten vahinkojen kohdalla, sillä usein niiden muualle siirtäminen tulee kalliimmaksi, kun itse vahinkotapahtumat. Tähän on yrityksellä hyvä olla rahasto, josta maksetaan vahinkotapahtumien taloudelliset menetykset. Tässä pitää ottaa kuitenkin huomioon se, että itsevakuuttaminen ei ole mahdollista, ellei yrityksen toiminta ole voitollista ja riskien aiheuttamien tappioiden vastaaminen onnistu yritykseltä itseltään. (Suominen 2003: 140–141.)

3.4.5 Riskienhallinta ja päätöksenteko

Riskienhallinnan eteneminen paperilta päätöksentekoon onnistuu, kun yritys on arvioinut riskit ja perehtynyt riskienhallinnan keinoihin. Pelkästään riskienhallinta ei toimi yksin yrityksen suojaverkkona, vaan vahinkotapahtumilta suojautumisen

onnistumiseksi on tehtävä oikeita päätöksiä. Päätöksiä voidaan tutkia alla olevan riskipuun (kuva 3) mukaisesti.



Kuva 3. Riskipuu ja riskienhallintapäätökset (Suominen 2003: 148).

Ensimmäinen kysymys yrityksellä on, onko riskin suojaaminen järkevää ja onko sen suojaamiseen kannattavaa sijoittaa [A20][A21]. Tärkein pohdinta tässä on, onko riskin välttäminen ilman kustannuksia mahdollista. Riskienhallintapäätöksissä tulee olemaan lähes aina kustannuksia ja on varauduttava maksamaan. Maksuun on kaksi mahdollista polkua, korvata vahingon tapahtuminen yrityksen omasta kassasta, tai ottaa maksullinen riskienhallintaratkaisu. Perustaso riskienhallinnassa vaatii suojauksen hankkimisen keskeisinä pidettyjen riskien varalle ja lakisääteisten ja viranomaisten asettamien vaatimusten toteuttaminen. Laadukkaat

ratkaisut ovat myös tärkeä riskienhallinnan tuki, ja siksi laatuun kiinnitetään paljon huomiota yritystoiminnassa. Valmistajasta asiakkaaseen kunnioitetaan laadukasta toimintaa, koska reklamaatioiden määrä laskee virheiden määrien las-
kiessa. (Suominen 2003: 147–154.)

4 Riskienhallinta käytännössä ja pienyrittäjyyden erityispiirteet^[A22]

4.1 Riskienhallinnan kokemuksen näkökulma

Tämä osio perustuu lopputyön ohjaajan dipl.ins. Eero Suomisen kanssa käymiini keskusteluihin. Suominen on toiminut 30 vuoden ajan teknisten alojen yritysten konsulttina strategisen suunnittelun ja johtamisen alueella yli sadassa yrityksessä mukaan lukien pienyrittäjiä.

Yritystoiminnan^[A23]hyvä määritelmä on Suomisen mukaan, että se on hallittua riskin ottamista. Uhkapeli on hallitsematonta riskinottoa. Niiden välinen raja on joskus veteen piirretty viiva. Yksikään yritys ei kuitenkaan lottoa.

Yhteisen näkemyksemme mukaan liikeriskeihin voidaan ja niihin pitää vaikuttaa huolellisen organisoinnin, resursoinnin ja suunnittelun avulla, mikä on liikkeenjohdon keskeinen tehtävä. Riskitöntä liiketoimintaa ei ole, mutta liikeriskin suuruuteen voidaan vaikuttaa paljon. Keskeinen tekijä tässä on kysyntä ja kilpailutilanne, joihin on vaikea jopa mahdoton vaikuttaa. Muihin riskeihin sen sijaan voidaan tuleen vaikuttaa.

Tekniset riskit hallitaan yleensä hyvin; syynä tähän on hyvä koulutus ja itse työn arvostus. Henkilöriskit ovat vaikeimpia hallita, syynä mm. työvoimapula, kokemattomuus, motivaation puute ja informaation huono kulku. Lakot olivat 70–80-luvuilla suuri riskitekijä mutta eivät viime aikoina.

Pienyrittäjän kannalta riskit ovat jaettavissa kahteen luokkaan, tavanomaiset ja fataalit riskit. Fataali riski on sellainen, että sen toteutuessa yritys joutuu konkurssiin alaiseksi. Tällaisia riskejä ovat mm. yrityksen riskinottokykyyn näh-

den suuret, epävarmat ratkaisut, joihin yleensä ryhdytään niihin sisältyvän hyvän tulosodotuksen vuoksi. Syynä uhkapeliä lähentelevään riskinottoon voivat myös olla tunneperäiset seikat, kunnianhimo tms. Bisneksessä on kuitenkin syytä varoa tunteella johtamista, sillä siitä johtuvat yllätykset ovat kilpailulle alttiissa markkinataloudessa pääsääntöisesti ikäviä. Esimerkiksi projektitoiminnassa voi olla yksi iso hanke, joka intohimoisesti halutaan saada toteutettavaksi, ja siksi riskit tarjousvaiheessa aliarvioidaan.

Liiketoiminnan rahoitukseen voi myös liittyä fataaleja riskejä, jos ollaan hyvin riippuvaisia rahoittajasta esimerkiksi heikkojen vakuuksien johdosta. Fataali riski on myös toimialan ja markkinoiden huono seuranta, joka johtaa yrityksen ansaintalogiikan vanhenemiseen. Syynä tähän on mukavuudenhalu, hyvä kassatilanne, yrittäjän ikääntyminen tms. usein psykologinen tekijä.

Riskien hallinta edellyttää hyvää ymmärrystä bisneksen kokonaisuudesta. Usein on käynyt niin, että yritys on havainnut ja ennakoanut kaikki riskit yhtä isoa lukuun ottamatta, joka on toteutuessaan johtanut suuriin vaikeuksiin. Tällaisia riskejä esiintyy yleensä sopimusmenettelyssä, sopimussuunnitelmien sisällössä ja sopimusasiakirjoissa, minkä lisäksi ne voivat liittyä erilaisten tilaajan maksuvollisuuden piiriin kuuluvien muutosten ja lisätöiden huolimattomaan dokumentointiin.

Riskienhallintaa ei voi erottaa normaalista toiminnasta, sillä se on keskeinen oikean toimintatavan ominaisuus. Tilanne on sama kuin autoa ajettaessa. Huolellisuus ja valppaus sekä ohjeiden ja määräysten noudattaminen on riskienhallintaa. Kun vauhti kasvaa, kasvavat riskit ja kuljettajan on oltava valppaana. Bisneksessä sama toteutuu kilpailun kiristyessä, mikä tapahtuu aina laskusuhdanteessa.

Yritystoiminnassa kyse on aina ajan käytön optimoinnista. Yrityksessä tilanne usein on se, että tekemättömiä töitä on paljon, moni asia on myöhästymisvaarassa tai myöhässä ja monenlaiset häiriötekijät sotkevat töiden järkevä ohjelmoinnin. Tätä tilannetta kuvaa erään yrittäjän kommentti: ”Vain suurimpia tulipaloja pyritään sammuttamaan.” Yrittäjän on opittava tunnistamaan ne ”tulipalot”,

joita ei kannata yrittää sammuttaa, niistä, jotka on ehdottomasti hoidettava. Jos pyrkii riskittömään toimintaan, putoaa kilpailusta; se on markkinatalouden sääntö.

Yrittäjä on virkamiehen vastakohta monessa. Leikillisesti virkamies käyttää mielellään yhtä aikaa vyötä ja henkseleitä pitääkseen riskin housujen putoamisesta hallinnassa, kun yrittäjältä joskus puuttuvat molemmat, mikä johtuu siitä, että usein ajoissa tehty päätös on parempi kuin päätöksen lykkääminen lisäselvityksiä varten. Tässä kohden ei kirjavaisuus paljon auta niin tarpeellista kuin se muuten onkin. Nämä bisneksen tiukimmat kaarteet yrittäjä oppii ajamaan vasta erehdyksen ja kokemuksen koulun avulla.

Alkavan pienyrittäjän liiketoiminnan onnistumisen kannalta ratkaisevaa on maksuvalmiuden säilyttäminen tarpeeksi hyvänä, jottei ajauduta velkojien armoille. Kuten edellä sanotusta on ilmennyt, riskien eliminoimisessa merkittävä tekijä on kokemuksesta saatu ammattitaito, joka usein on alkavan yrityksen heikkous.

Vahinkoriskien eliminointiin on mahdollista käyttää vakuutusturvaa, mutta liikeriskien osalta ratkaiseva tekijä on saada tukea alan asiantuntijoilta, esimerkiksi kokeneemmilta yrittäjiltä. Optimaalisessa tilanteessa pienyrittäjän tukena on alkuvaiheessa ”bisnesenkeli”, jonka avulla on mahdollista rakentaa puskuri erilaisia riskejä varten. Tässä tapauksessa ainoa yrittäjälle jäävä riski on sen seikan varmistaminen, ettei rahoittaja kaappaa liian suurta osuutta yrityksen tulevista tuotoista. Tämä edellyttää ymmärrystä vakuuksista ym. sijoittajien sopimusmenettelystä. He ovat kokeneita ja taitavia ja tavoittelevat tuottoa sijoittamalleen pääomalle. Tavallisimmat pienyrittäjän liikeriskit liittyvät markkinointiin, tarjoushinnoitteluun, sopimusten hallintaan, rahoitukseen ja toiminnan suunnitteluun.

4.2 Markkinointi^[A24]

Alkavan pienyrittäjän haasteena on löytää oikea tapa potentiaalisten asiakkaiden lähestymiseen. Markkinoinnin riski muodostuu seuravanlaisista tekijöistä:

Referenssien ja uskottavuuden puute, huono asiakaskunnan ja kilpailutilanteen tuntemus, väärät markkinointikeinot ja -kanavat sekä alihinnoittelu.

Palveluja tarjotessaan pienyrittäjä helposti kohtaa tilanteen, jota eräs kokenut asiantuntija luennossaan kuvaili seuraavalla lailla: ”Yhdeksän kymmenestä vastaa ehdotukseesi 'painu helvettiin', yksi sanoo asian kiinnostavan, eikä siihenkään voi luottaa.” Asiakashankinta on haastava prosessi, joka vaatii luovuutta ja pitkäjänteisyyttä. Se ei missään tapauksessa ole helppo rasti yhdellekään alkavalle yritykselle.

4.3 Tarjoushinnoittelu

Tarjoushinnoittelu perustuu teoriaosassa kuvatulla tavalla resurssimenekin ja niiden hinnan arviointiin, mikä tapahtuu kokemusperäisesti arvioiden. Riskiä voidaan arvioida määrittelemällä onnistuneen ja epäonnistuneen työsuorituksen kustannukset, jolloin niiden erotus kerrottuna huonon suorituksen esiintymistodennäköisyydellä on yhtä kuin riski.

Olkoon onnistuneen suorituksen kustannus 100. Riskien toteutuessa kustannus voi nousta lukemaan 170. Kustannusnousu on 70 %. Jos joka kymmenes työ on epäonnistunut, on 7 % hintaa lisättävä kaikkiin annettaviin tarjouksiin.

Ehkä suurin tarjoushinnoittelun riski on psykologinen. Hävittyään useita tarjouskilpailuja yrittäjä kokee monestakin syystä välttämättömäksi voittaa kilvassa ja saada tilaus. Tällöin riskien harkintakyky voi pettää ja seurauksena on riskien toteutuminen ja tappio. Työpulassaan yrittäjä voi pahimmillaan luopua realismista. Päädyttyään kustannuslaskennassa hintaan 1200 € saattaa hän kirjoittaa tarjouksen hinnalla 900 € ja sanoa itselleen: ”Tämän verran se saa maksaa.”

Kilpaurheilun tapaan yritystoiminnassa tarvitaan kylmää hermojen hallintaa silloin, kun edessä on vain huonoja vaihtoehtoja. Siksi ylivoimaisesti suurin liiketoimintariski on yrittäjä itse. Jos hänen henkinen kanttinsa ei kestä tai liikeidea on auttamattoman heikko, ei tulevaisuus näytä hyvältä. Markkinataloudessa ris-

kit täysimääräisenä ymmärtävä ja hinnoitteleva yrittäjä on usein hintakilpailukyvyltään heikko. Hyvin tärkeää yrittäjälle onkin omata niin hyvä stressin sietokyky, että jaksaa elää jatkuvien uhkien alaisena menettämättä harkintakykyään. Maksuvalmiuden romahdettua moni yrittäjä on sortunut alkoholismiin tms. henkilökohtaiseen katastrofiin. 90-luvun laman jäljet ovat hyvin ikävät.

4.4 Sopimusten hallinta

Suurin riski on yrittäjän kokema ”inho” kaikkea paperityötä kohtaan. Se on pienyrittäjillä enemmän sääntö kuin poikkeus. On alusta pitäen luotava yksinkertainen ja toimiva järjestelmä asioiden dokumentointiin.

4.5 Rahoitus

Voidaan todeta, että kaikki konkurssit ovat likviditeettikonkursseja. Tästä syystä maksuvalmiudesta huolehtiminen on yritykselle elintärkeää. Pienyrittäjät harvemmin ymmärtävät kirjapidosta juurikaan mitään. Tuloslaskelman oppii hyvinkin helposti, mutta tasetta on astetta hankalampi ymmärtää. Tärkeintä on kuitenkin oivaltaa, etteivät myyntikate tai käyttökate ole yhtä kuin voitto. Arvonlisäveron ynnä muiden verojen muodostumisen ja maksuaikojen ymmärtäminen on erittäin tärkeää. Jälkiverot ja veroennakot jäävät helposti aivan liian niukalle huomiolle, ja tämä aiheuttaa hankaluuksia. Hyvä kirjanpitäjä on näissä asioissa erittäin tärkeä tuki alkavalle yrittäjälle. Vaikeuksilta ei kuitenkaan voi välttyä, ja saatavien viivästyminen ja luottotappiot yrittäjä oppii näkemään vasta kokemuksen kautta.

Taseessa on kaksi osiota, vastattavaa- ja vastaavaa-osio. Vastattavaa-osio kertoo, mistä yrityksen rahat ovat peräisin, ja vastaavaa kertoo, missä ne ovat. Näiden on oltava joka hetki yhtä suuria, sillä yritys ei saa hukata yhtäkään euroa kirjanpidossaan. Pienyrittäjän on alusta pitäen ymmärrettävä käytettävissä oleva rahoitus ja sen pelivara sekä osattava suhteuttaa toiminnan volyyymi niihin oikein. Liiketoiminnan toteutuvat riskit on kyettävä hallitsemaan niin, ettei yrittäjä

asetta omaa asuuntoaan tms. välttämätöntä hyödykettä liiketoimintansa lainan vakuudeksi.

4.6 Toiminnan suunnittelu

Lähtökohtana lyhyen tähtäimen suunnittelussa on kaikkien sovittujen asioiden, päivämäärien yms. kirjaaminen kalenteriin. Pienyrittäjän helmasynteihin kuuluu asioiden heikko dokumentointi, ja muistikuvien varaan jää liian moni sovittu asia. Jotta yrittäjä saa luotettavan toimijan maineen, on aikataulun sopimista ennen tärkeä suorittaa kalenteritarkastus.

Pienyrittäjän on hyödyllistä opetella yksinkertainen budjetointi ja suorittaa sen seuranta kirjanpitäjän avustamana kvartaaleittain. Alusta pitäen on syytä kirjata muistiin kaikki myynnin asiakasyhteydenotot, saadut tilaukset sekä tehdyt työt. On elintärkeää, että yrittäjä on joka hetki tietoinen tilauskannan suuruudesta, ja toiminnan alkuvaiheessa on laskettava, kuinka kauan yritys kestää ilman ensimmäistäkään tulorahoitusta asiakkaalta. Yrittäjän pitää olla siis huolellinen ja suunnitella toiminta niin, ettei hän vain vastaa kaikkiin pyyntöihin myönteisesti ja unohda niistä monia, aiheuttaen asiakkaalle harmia ja turhia lisäkustannuksia.

5 Case Tmi Antti Salokorpi

5.1 Yritystoiminnan käynnistäminen

Toiminimi Antti Salokorpi syntyi kysymyksestä, mikä olisi helppo ja nopea tapa opiskelun ohella ansaita rahaa tavalla, joka liittyy omaan osaamisalueeseen, autoihin. Autojen senhetkiseen markkinaan ja ajoneuvojen verotuksen pääpiirteisiin tutustumisen jälkeen päädyin hakemaan kaverille auton naapurimaasta Ruotsista. Sen onnistuttua perehdyin syvemmin yritystoimintaan ja verotukseen, ja 2020 alkuvuodesta olikin aika perustaa oma yritys toimialanaan henkilöajoneuvojen vähittäiskauppa, joka käytännössä tarkoitti hyväkuntoisten,

käytettyjen autojen maahantuontia. Vallitsevan pandemian takia yrityksen toiminta ei kuitenkaan päässyt alkua pidemmälle.

Yrityksen ansaintalogiikka perustuu alan hyvään markkinatuntemukseen ja eri maiden suuriin eroihin autojen markkinahinnoissa.

5.2 Toiminimen liiketoimintaprosessit

5.2.1 Asiakashankinta

Käytettyjen autojen kauppa on mitä suurimmassa määrin luottamusasia. Liikkeellä on tarinoita erilaisista huijareista, joita alalla esiintyy. Tarkoitus on käynnistää toiminta ennestään tuttujen potentiaalisten asiakkaiden kanssa, joiden luottamus on helpompi saavuttaa kuin ventovieraiden. Asiakashankinnan alkuvaiheen kohderyhmän muodostavat perheenjäsenet, sukulaiset, ystävät yms. lähipiiriin kuuluvat henkilöt. Tällä menettelyllä toimeksiannot hyvin hoitamalla saadaan tarpeellisia referenssejä sekä samalla myös alkuvaiheen markkinointikulut pidettyä minimaalisina.

Toiminnan käynnistyttyä ja maksuvalmiuden parannuttua panostetaan jatkossa some-markkinointiin, Facebook-, Instagram- ja Google-mainontaan. Menettely on omatoimisuuden ansiosta paitsi kustannuksiltaan edullinen myös tehokas tapa lähestyä uusia asiakkaita.

Kilpailuvalttina on omaan osaamiseen ja yritteliäisyyteen perustuva laadukas palvelu, joka ylittää isojen autoliikkeiden oheistoimintanaan suorittaman kilpailevan palvelun tason. Vanhan sanalaskun sanoin ilmaistuna tavoitteena on hyödyntää ajatusta: ”Hyvä kello kauas kuuluu”. Ensimmäisessä asiakaskontaktissa selvitetään kokonaisvaltaisesti asiakkaan tarpeet. Tämä tapahtuu puhelimitse tai kasvotusten.

5.2.2 Toimeksianto

Toimeksianto alkaa siitä, kun asiakkaan tarpeet ovat tiedossa, jolloin voidaan etsiä autovaihtoehtoja. Yleensä valikoidaan 2–5 autoa, jotka käydään tarkastamassa, ja asiakkaalle laaditaan kattava raportti autosta. Käyntien suorituksesta ja kustannusjaosta sovitaan asiakkaan kanssa etukäteen.

Tarkastetuista autoista tehdään asiakkaalle kirjallinen tarjous sitovine hintoineen, johon on laskettu kokonaishinta eli hinta sille, että auto tulee pihaan. Variaatioita voidaan sopia asiakkaan preferenssien mukaan. Kommunikaatio tapahtuu sähköpostitse, jotta asiat eivät jää muistitiedon varaan. Mahdolliset suullisesti sovitut asiat vahvistetaan sähköpostitse, jotta vältetään mahdolliset väärinkäsitykset.

Kun asiakas on hyväksynyt tarjouksen, laaditaan kauppakirja, jossa yksilöidään kaikki kaupanteon olennaiset yksityiskohdat.

5.2.3 Rahoitus

Lähtökohtana yrityksen rahoituksessa on pyrkiä toimimaan niin, ettei joudu ottamaan ollenkaan velkaa. Tämän toteutumiseksi suunnitelma on jättää auton rahoittaminen asiakkaalle. Toimintamallina on siis tehdä kauppakirjat etukäteen, niin että ehtona lukee, että auton toimitus tapahtuu maksun jälkeen. Näin yritys voisi rahoittaa koko toimintansa ainoastaan asiakkaalta saadulla pääomalla. Tämä vaatii erityisen koko prosessiin kuuluvien kulujen hyvän tuntemuksen. Asiakkaalle pitää saada koko paketin hinta laskettua, ennen kuin lähdetään hakemaan autoa.

5.2.4 Hallinto

Tarvittavat hallinnon palvelut hankitaan tilitoimistolta. Yrityksen hoidettavaksi jää asiakashankinnan dokumenttien ja kauppakirjojen hallinta.

5.3 Toiminimen merkittävimmät liiketoimintariskit

5.3.1 Fataalit riskit

Merkittävimmät yritystoiminnan riskit liittyvät kaupanteon vaiheittaiseen etene- miseen. Koko kaupantekoprosessin ajan on huolehdittava siitä, että kaupan mahdollinen peruuntuminen ei aiheuta kaupan välittäjänä toimivalle yritykselle tappiota. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakas auton saatuaan ei va- paudu maksuveloitteestaan. Tilanteen hallinta edellyttää yritykseltä kaupan yleisten purkuehtojen hyvää hallintaa.

Toinen potentiaalinen fataaliriski toiminnassa on auton normaalia kalliimpi huol- totyö kaupan jälkeen. Käytettyjen ajoneuvon myynnissä kuluttajansuojalaki vaa- tii autoliikkeeltä 6 kuukauden virhevastuun, jonka aikana autoliike on vastuussa auton toimivuudesta, toki tietyin rajaehdoin. Suuri moottoriremontti tai ostotilan- teessa havaitsematon kallis tyyppivika autossa voi koitua kohtalokkaan kalliiksi.

Vaarallisin fataaliriski kaikista on kuitenkin itsestä riippumattomat tilanteet, kuten maailmanlaajuinen pandemia, jota saamme tässä par aikaa todistaa. Etenkin yritys, jonka toiminta perustuu siihen, että yrittäjän itse pitää liikkua ulkomaille, on erittäin haavoittuvainen pandemian aiheuttamalle liikkumiskiellolle. Tämä riski on siinä mielessä ikävä, ettei siihen voi vaikuttaa millään tavoin. Jokaiseen riskiin kuitenkin voi varautua. Omalla kohdallani tilanteen pelasti se, ettei liiketoi- minnassani ole juoksevia kuluja. Mikäli bisnekseni vaatisi kuukausittaista tuloa, olisi yritystoiminta pakko ollut lopettaa hyvin nopealla aikajänteellä.

5.3.2 Fataaleihin riskeihin varautuminen

Omasta toiminnasta riippumattomien fataaliriskeihin vaikuttaminen on mahdo- tonta, mutta varautuminen ei. Huolellinen uutisten ja maailmantilanteen seuraa- minen voi antaa pientä varoaikaa, jonka ansioista voi tehdä mahdollisia peliliik- keitä. Paras tapa varautua tämänkaltaisiin tilanteisiin on pitää kassasta likvidi- teettiä ”pahan päivän” varalta.

Fataalit riskit, joihin voi vaikuttaa, on huomioitava tarjoushinnoittelussa ja ennen kaikkea omassa toiminnassa. Tilanteen, jossa auto on tuotu asiakkaalle mutta kauppa pitää perua, voi välttää ainoastaan omalla toiminnalla. Kauppa pitää hoitaa alusta loppuun niin hyvin, ettei asiakkaalla ole mitään syytä perua kauppaa. Kaupan jokainen vaihe pitää käydä huolellisesti läpi asiakkaan kanssa ja ottaa kaikki sopimukseen vaikuttava asiat talteen mahdollisia tulevia riitatilanteita varten.

Tarjoushinnoittelunkin osa on kriittinen. Tarjoukseen pitää laskea semmoinen vara, että kaikkien kulujen, oman palkankin, jälkeen yrityksen kassaan jää rahaa. Kalliit huollot kaupan jälkeen, jotka ovat kuluttajasuojan piirissä, ovat lähtökohtaisesti vältettävissä huolellisella auton tarkastamisella, johon kuuluu esimerkiksi tarkka huoltohistorian analyysi. Siihenhän toki koko yritys perustuu, että myyn omaa osaamistani ”autoasioissa”. Auton tarkastamisessa voi tulla inhimillisiä virheitä, jotka koituvat kaupan jälkeen lisäkustannuksiksi. On tärkeää ottaa huomioon tämä riski ja vähentää riskin toteutumisesta aiheutuvia lisäkustannuksia terveellä tarjoushinnalla.

5.3.3 Tavanomaiset riskit

Tavanomaisia riskejä jokaisella yrityksellä on pitkän listan verran. Oman yritykseni tilanne on samanlainen, vaikka toimintani onkin pientä ja hyvin yksinkertaista. Kaikki riskit tulee tiedostaa, mutta tässä työssä rajataan läpikäytäviä riskejä vain merkittävimpiin tavanomaisiin riskeihin.

Merkittävät tavanomaiset riskit riippuvat täysin itsestä ja liittyvät sopimuksiin, joista voi aiheutua riitaitilanteita ja autojen myyntihetkellä oleviin pieniin vikoihin. Näistä esimerkkeinä vaikkapa plug-in-hybridiauton latauskaapelin puuttuminen tai auton sumuvalojen toimimattomuus. Muita tavanomaisia riskejä ovat markkinoiden muutokset ja autonhakumatalla tapahtuvat ennakoimattomat muutokset. Näistä esimerkkejä voisivat olla hallituksen uusi linjaus tiettyjä autotyyppejä kohtaan tai autonhakumatalla autoon tuleva pintanaarmu. Näistä ei muodostu mitään, mikä ajaisi yritykseni konkurssiin, mutta näiden mahdollisuus on syytä

ottaa huomioon. Lista on pitkä vähemmän vahinkoa aiheuttavista riskeistä, mutta niitä ole tarpeen läpikäydä tässä; riittää, että itse olen niistä tietoinen. Suomen Autokauppa Oy:llä automyyjän työssä olen omasta kokemuksesta oppinut, ettei ole yhtäkään autokauppaa, jossa ei joku edes pieni asia aiheuttaisi asiakasvaatimuksia. Onneksi suurimassa osassa tapauksista korvaussumma on lounaan verran, joka on täysin merkityksetöntä liiketoiminnan kannalta. Pitkällä aikavälillä nämä kuitenkin muodostuvat etenkin pienessä aloittavassa yrityksessä jopa ikävän suureksi osaksi katetta, minkä tähden tapauksia olisi syytä minimoida.

5.3.4 Tavanomaisten riskien hallinta

Hyvin pitkälle tavanomaisten riskien hallinnassa pääsee järjestelmällisellä järjellä^[A25] käyttäytymisellä ja terveellä myyntikatteella. Oli kyseessä autosta puuttuva latauskaapeli tai pieni kolhu^[A26] parkkipaikalla Saksassa, on täysin mahdollista, ettei se vaikuta liiketoimintaan. Sadan euron lasku ei koidu ongelmaksi, jos tilanne ei pääse yllättämään. Itsestä riippumattomia tilanteita, kuten vaikka se, että hybridauton tukea parannetaan, saattaa heiluttaa markkinaa ja muuttaa ostajien mielihaluja, mutta näihin päästään vaikuttamaan jo ennen kuin autoa lähdetään hakemaan. Kaupan jälkeen voi autoon aina myös tulla jokin piilevä pieni vika, joka pitää ottaa huomioon. Tämän pystyy toki pitkälti minimoimaan omalla tietotaidolla auton ostosta.

Erittäin tärkeä asia tavanomaisten riskien hallinnassa on hyvä dokumentaatio ja huolellinen sopimuksen kirjoittaminen. Riitatilanteita kannattaa välttää, sillä ne vievät aikaa^[A27] ja rahaa. Helpoin tapa riitojen estämiseen on selkeä kauppasopimus, johon on selkeästi kirjattu, mitä myydään, kelle myydään ja autokaupassa kaikesta tärkein asia – missä kunnossa se myydään.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä ymmärrystä [A28]yrityksen riskienhallinnasta ja luoda yrittäjälle pohja oman riskienhallintaohjelman luontiin.

Teoriaosuus antoi hyvän pohjan teoreettiseen näkemykseen riskienhallinnan pääpiirteistä. Ensin perehdyttiin riskien tunnistamiseen ja analysoimiseen, minkä jälkeen syvennyttiin riskienhallinnan menetelmiin.

Käytännönosassa keskityttiin käytännön puolen pienyrittäjän riskienhallintaan. Osiossa käytettiin hyödyksi 30 vuotta konsulttina toimineen yrittäjän työelämän kokemusta.

Viimeisessä osassa koottua tietoa sovellettiin insinööriyön kirjoittajan oman yrityksen tilanteeseen.

Lähteet:^[A29]

Ahteensivu, Aarno; Koskinen, Lasse; Kulmala Jarna & Havakka Pauliina. 2018. Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja. Verkkojulkaisu. Tampere University Press. <<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103198/978-952-03-0701-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>^[A30].

Aven, Terje & Vinnem, Jan Erik, 2007. Risk Management. New Jersey: Springer.

Borghesi, Antonio & Barbara Gaudenzi, 2013. Risk Management. Verona: Springer.

Suominen Arto, 2003. Yrityksen riskienhallinta. Uudistettu painos. Helsinki: WSOY.