



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

JOHANNES VENESRANTA

# **Pienyrityksen riskit ja riskienhallinta liiketoiminnan laajentuessa**

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2022

Tekijä Venesranta Johannes	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2022
	Sivumäärä 27 + 1	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Pienyrityksen riskit ja riskienhallinta liiketoiminnan laajentuessa</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Tiivistelmä  <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin pienyrityksen riskejä ja riskienhallintaa liiketoiminnan laajentuessa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada selville, millaisia riskejä liittyy pienyrityksen liiketoiminnan laajentumiseen, sekä selvittää miten pienyrityksen liiketoiminnan laajentumisesta aiheutuviin riskeihin voidaan ennalta varautua, ja millä tavoin pienyrityksen liiketoiminnan laajentumisesta aiheutuvia riskejä voidaan hallita. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli turvallisuudella toimiva pienyritys.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusotetta. Teoriaosuudessa käsiteltiin riskejä ja riskienhallintaa liiketoimintaansa laajentavan pienyrityksen riskienhallinnan näkökulmasta. Teorialähteinä käytettiin liiketoiminnan riskejä ja riskienhallintaa käsittelevää ammattikirjallisuutta, erilaisten toimijoiden verkkosivuja ja alaa koskevaa lainsäädäntöä. Työn empiiristä osuutta varten haastateltiin kolmea toimitusjohtajaa, joiden pienyritykset olivat kaikki alle kymmenen vuotta toiminnassa olleita ja joissain määrin laajentumista tavoittelevia pienyrityksiä.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena saatiin selvitys laajentuvaa pienyritystä kohtaavista riskeistä sekä riskienhallinnan keinoista, joilla pienyritys voisi hallita riskejä siedettävällä tasolla. Opinnäytetyön johtopäätöksinä voitaneen todeta, että riskien kartoittaminen ja niihin ennalta varautuminen ovat hyvin tärkeitä asioita laajentuvan pienyrityksen riskienhallinnassa. Varsinkin investointeja tehdessä pienyrityksen kannattanee selvittää tarkoin pienyrityksen riskinkantokyky ja varmistaa jo ennakolta, ettei pienyritys joutuisi maksuvalmiusongelmiin.</p>		
Avainsanat kasvuyrittäjyys, laajentaminen, liiketoiminta, riskianalyysi, riskienhallinta, riskit		

Author Johannes Venesranta	Type of Publication Bachelor's thesis	Date June 2022
	Number of pages 27 + 1	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Small business risks and risk management as business expands</b>		
Degree program Degree Program in Business Administration		
Abstract  <p>This thesis examined the risks and risk management of a small business as the business expanded. The purpose of the thesis was to find out what risks are associated with the expansion of a small business, as well as how to prepare for the risks of a small business expansion and how to manage the risks of a small business expansion. This thesis was commissioned by a small security company.</p> <p>A qualitative research approach was used in the thesis. The theoretical part dealt with risks and risk management from the perspective of risk management of a small company expanding its business. The theoretical sources used were professional literature on business risks and risk management, websites of various actors and legislation in the field. For the empirical part of the work, three CEOs were interviewed, whose small businesses were all small businesses that had been in operation for less than ten years and were seeking expansion to some extent.</p> <p>As a result of the thesis, a study was obtained about the risks facing an expanding small business and the means of risk management that would enable a small business to manage risks at a tolerable level. In conclusion, it can be stated that identifying risks and preparing for them are very important issues in the risk management of an expanding small company. Especially when making investments, it may be worthwhile for a small company to carefully examine the risk-bearing capacity of a small company and ensure in advance that the company does not run into liquidity problems.</p>		
Keywords growth entrepreneurship, expansion, business, risk analysis, risk management, risks		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	1
2 OPINNÄYTETYÖONGELMA.....	2
2.1 Teoreettinen viitekehys .....	2
2.2 Tutkimusmenetelmät.....	2
2.2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	2
2.2.2 Laadullinen tutkimusote .....	3
2.2.3 Aineiston keruu.....	4
3 PIENYRITYKSEN LIIKETOIMINNAN LAAJENTUMISEEN LIITYVIÄ RISKEJÄ .....	6
3.1 Pienyrityksen määritelmä.....	6
3.2 Liiketoimintariskit.....	6
3.2.1 Rahoitusriskit.....	8
3.2.2 Maksuvalmiusriski.....	8
3.2.3 Luottoriski.....	9
3.2.4 Rahoituksen markkinariskit .....	9
3.2.5 Strategiset riskit .....	10
3.3 Henkilöstöriskit .....	11
4 RISKIENHALLINTA.....	11
4.1 Riskianalyysi .....	12
4.1.1 Riskikartoitus .....	13
4.1.2 Riskien mittaaminen .....	14
4.2 Riskienhallintamenetelmät .....	14
5 YRITYKSEN MAKSUKYKY .....	15
5.1 Kannattavuus.....	16
5.2 Vakavaraisuus .....	16
5.3 Maksuvalmius .....	16
5.4 Kasvu.....	17
6 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	18
6.1 Liiketoimintaa uhkaavat riskit.....	18
6.2 Riskienotto pienyrityksissä .....	20
6.3 Henkilöriskien hallinta .....	21
6.4 Rahoitusriskien hallinta.....	22
6.5 Riskienhallinnan strategia .....	23
7 POHDINTA .....	25

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin pienyrityksen riskejä ja riskienhallintaa liiketoiminnan laajentuessa. Kun pienyritys laajentaa liiketoimintaansa, altistuu se monelle riskille, kuten rahoitusriskeille, henkilöriskeille ja strategisille riskeille. Kun pienyritys käyttää voittovaransa liiketoimintansa laajentamiseen, ja käyttää vierasta pääomaa investointeihin, sen omavaraisuusaste ja maksuvalmius heikkenevät. Tällaisessa tilanteessa pienyritys kestää huonommin riskejä, koska sen riskinkantokyky on alentunut. Näistä syistä liiketoimintaa laajentavan pienyrityksen kannattaa keskittyä erityisesti riskien kartoittamiseen ja analysointiin. Kun riskit tiedostetaan, niihin voidaan varautua, ja niitä pystytään hallitsemaan. Riskien hallinta on toimivan organisaation perusta.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on turvallisuusalalla toimiva yritys, joka on perustettu vuonna 2014. Yrityksen keskeisimpiä palveluita on erilaiset turvallisuuskoulutukset, sammutinhuoltopalvelut ja sähköiset pelastussuunnitelmat. Toimeksiantaja on pienyritys, jossa on 10 työntekijää ja alihankintoina noin 40 toiminimellä toimivaa kouluttajaa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on liiketoimintaansa laajentava pienyritys, joka mahdollisesti pystyisi hyödyntämään tätä opinnäytetyötä riskienhallinnassaan liiketoimintansa laajenemiseen liittyvissä riskeissä.

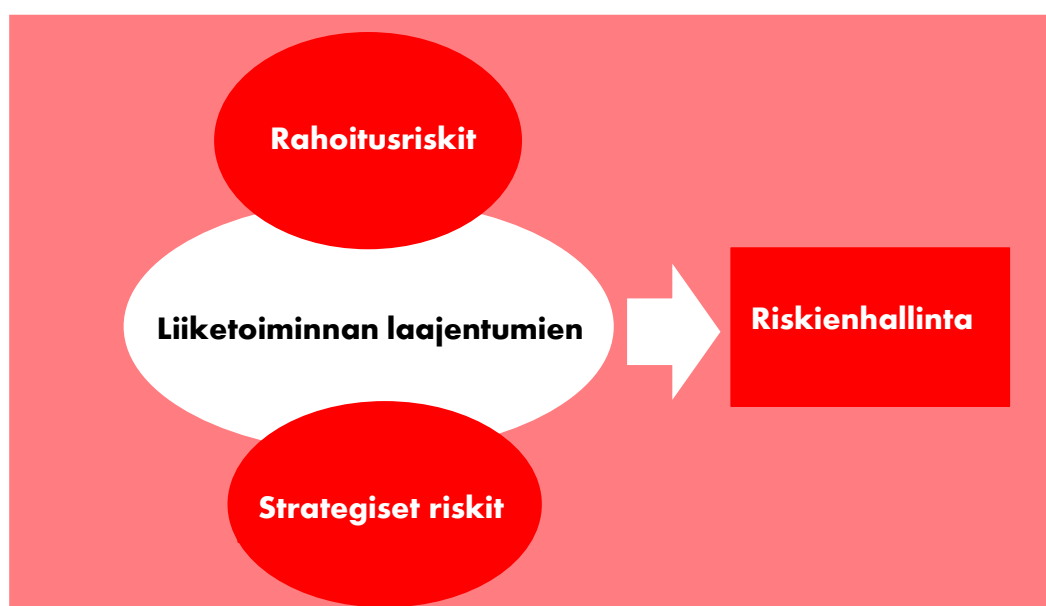
Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, millaisia riskejä liittyy pienyrityksen liiketoiminnan laajentumiseen, sekä selvittää miten pienyrityksen liiketoiminnan laajentumisesta aiheutuviin riskeihin voidaan ennalta varautua, ja millä tavoin pienyrityksen liiketoiminnan laajentumisesta aiheutuvia riskejä voidaan hallita.

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, johon perustuen opinnäytetyön tutkimusaineisto hankittiin henkilöhaastattelujen avulla. Haastateltaviksi valittiin kolme liiketoimintaansa laajentavan pienyrityksen toimitusjohtajaa. Opinnäytetyön haastatteluja ohjasivat tutkimuskysymyksiin perustuvat kysymykset, joilla oli tarkoitus saada vastauksia opinnäytetyöongelmaan.

## 2 OPINNÄYTETYÖONGELMA

### 2.1 Teorettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen sisältyy liiketoiminnan laajenemiseen liittyviä liiketoimintariskejä, joita ovat rahoitusriskit, strategiset riskit ja henkilöriskit, ja kyseisten riskien aiheuttamiin ongelmiin haetaan ratkaisua riskienhallinnan avulla (kuvio1).



Kuvio 1. Opinnäytetyön teorettinen viitekehys

Opinnäytetyön keskeisiä teoreettisia käsitteitä ovat liiketoiminnan laajentuminen, liiketoimintariski, rahoitusriski, strateginen riski ja riskinhallinta.

### 2.2 Tutkimusmenetelmät

#### 2.2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on pienyrityksen liiketoiminnan laajentamiseen liittyvät riskit ja niiden hallinta. Työn toimeksiantajayritys on pienyritys, joka on liiketoiminnaltaan nopeasti kasvava, ja jossa tehdään jatkuvasti monia erilaisia investointeja. Toimeksiantajayrityksen toimintaa on tarkoitus laajentaa

lähitulevaisuudessa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on siten tarkastella pienyrityksen liiketoiminnan laajentumista ja siihen liittyviä riskejä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia riskejä liittyy pienyrityksen liiketoiminnan laajentumiseen ja miten näihin riskeihin voidaan ennalta varautua. Lisäksi tässä opinnäytetyössä halutaan selvittää, millä tavoin pienyrityksen liiketoiminnan laajentumisesta aiheutuvia riskejä voidaan hallita.

Opinnäytetyöongelmaa ratkaistaan seuraavien tutkimuskysymyksen avulla:

1. Millaisia riskejä liittyy pienyrityksen liiketoiminnan laajentumiseen?
2. Miten pienyrityksen liiketoiminnan laajentumisesta aiheutuviin riskeihin voidaan ennalta varautua?
3. Millä tavoin pienyrityksen liiketoiminnan laajentumisesta aiheutuvia riskejä voidaan hallita?

### 2.2.2 Laadullinen tutkimusote

Tätä opinnäytetyötä tutkitaan laadullisin eli kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että siinä pyritään tuottamaan monipuolista ja yksityiskohtaista tietoa jostakin ilmiöstä. Tällaista tietoa pyritään hankkimaan henkilöiltä, jotka toimivat luonnollisissa ympäristöissään. (Pusa 2020, 9.) Laadullinen tutkimus kohdistuu laatuun, ei määrään, koska laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteina olevia ilmiöitä tutkittavien näkökulmasta (Tuomi 2018, 131). Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettavaan tutkimukseen sisältyy aina kysymys: mitä ilmiöitä tutkimuksessa tutkitaan? Tämä edellyttää tutkimuksen tekijältä täsmentämistä, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä ilmiöitä. Heuristisella työotteella ja kysymysten asettamisella on tavoitteena ennen kaikkea luopua omista ennakkokäsityksistä ja asenteista ja päästä tulkinnan kautta kokonaisvaltaiseen ilmiön ymmärtämiseen. Tämä tapahtuu hermeneuttisen kehän muodossa (Vilka 2021, 94.) Laadullista tutkimusta luonnehtii se, että tutkimuksen kohdetta kuvataan ennalta tuntemattomaksi. Vaikka tutkija valitsee näkökulman, on mahdollista ja tyypillistä

hermeneuttisen kehän periaatteen mukaisesti, että aineiston keruun jälkeen tutkija palaa tarkentamaan tutkimuskysymystään löytäessään aineistosta jotakin odottamatonta tai uutta. Laadullisen aineiston kerääminen on päämäärähakuista toimintaa, ja tutkimuksen päämäärät vaikuttavat siihen, millaisia aineistoja tutkija hankkii, miten hän tulkitsee niitä ja miten hän ymmärtää sen mitä tutkimuksen kohteena olevat henkilöt kertovat (Pusa 2020, 97.)

### 2.2.3 Aineiston keruu

Tämän opinnäytetyön empiirisen aineiston keruu suoritettiin haastattelemalla. Haastattelut suoritettiin huhtikuussa 2022. Haastateltaviksi valittiin kolme pienyrityksen toimitusjohtajaa. Nämä pienyritykset ovat Pirkanmaalla toimiva eristeurakointiin erikoistunut yritys, Satakunnassa toimiva kuljetusyritys ja Varsinais-Suomessa toimiva turvallisuuspalveluita tarjoava yritys. Nämä kaikki pienyritykset ovat alle kymmenen vuotta toimineita, ja jossain määrin liiketoimintansa laajentamista tavoittelevia yrityksiä.

Tutkimushaastattelu rakennetaan pohjimmiltaan samoilla keinoilla ja samoihin kasvokkaista vuorovaikutusta koskeviin yhteisiin oletuksiin nojaten kuin muutkin keskustelut. Toisin kuin arkikeskustelussa, tutkimushaastattelulla on oma tarkoitus ja erityiset osallistujaroolit. Siinä haastattelija on tietämätön osapuoli ja tieto on haastateltavalla. Haastatteluun on ryhdytty tutkijan aloitteesta, ja tutkija myös yleensä ohjaa tai vähintäänkin suuntaa keskustelua tiettyihin puheenaiheisiin. Haastattelulla on tietty päämäärä, johon haastattelun kautta pyritään. Haastattelijalla on tiedon intressi, jonka vuoksi hän tekee kysymyksiä ja aloitteita, kannustaa haastateltavaa vastaamaan ja ohjaa keskustelua tiettyihin teemoihin. Tutkimushaastattelua ohjaa tutkimuksen tavoite (Ruusuvuori 2005, 19.) Tämän opinnäytetyön haastatteluja ohjasivat tutkimuskysymyksiin perustuvat kysymykset, joilla oli tarkoitus saada vastauksia opinnäytetyöongelmaan. Kysymyksiin vastattiin avoimesti, jotta niistä ilmenisi haastateltavien omat näkemykset ja ajatukset aiheista. Haastattelun kysymykset löytyvät liitteestä 1.

Kun haastattelua käytetään empiirisen aineiston tuottamisen tapana, tuloksena on tyyppillisesti laaja moniaineksinen teksti, jota voi lähestyä monella eri tavalla. Aineiston



luokittelu, analysointi ja tulkinta ovat kolme toisiinsa liittyvää, mutta samalla varsin erilaista osatehtävää, joiden eteen tutkija aineistonsa kanssa joutuu. Laadulliselle analyysille on tyypillistä, että aineisto ja tutkimusongelma ovat tiiviissä vuoropuhelussa keskenään. Aineisto tarjoaa harvoin suoria vastauksia alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Siihen tarvitaan analyttisiä kysymyksiä, jotka muodostuvat ja tarkentuvat aineistoon tutustuttaessa (Hyvärinen 2010, 10.) Tässä opinnäytetyössä haastattelut litte- roitiin Microsoft Wordin sanelutoimintoa käyttämällä ja aineistot analysoitiin ja luokiteltiin eri aihealueisiin, joista niitä oli silloin helpompi käyttää, kun aineistoa tulkit- tiin.

Luottamus on oleellinen asia tutkimushaastattelussa. Haastattelusta saatu tulos on suo- raan riippuvainen siitä, saavuttaako haastatteliija haastateltavan luottamuksen. Haastat- telija ei näin ole mikään passiivinen välikappale, vaan osa sosiaalista vuorovaikutus- prosessia. (Eskola 1998, 68.)

Opinnäytetyötä varten haastatteluun osallistuneet henkilöt:

**Haastateltava 1 (H<sub>1</sub>):**

Varsinais-Suomessa toimivan turvallisuuspalveluita tarjoavan pienyrityksen toimitus- johtaja.

**Haastateltava 2 (H<sub>2</sub>):**

Satakunnassa toimivan kuljetusyrityksen (pienyritys) toimitusjohtaja.

**Haastateltava 3 (H<sub>3</sub>)**

Pirkanmaalla toimivan eristeurakointiin erikoistuneen pienyrityksen toimitusjohtaja

### 3 PIENYRITYKSEN LIIKETOIMINNAN LAAJENTUMISEEN LIITYVIÄ RISKEJÄ

#### 3.1 Pienyrityksen määritelmä

Pienyrityksellä tarkoitetaan kirjanpitolaissa kirjanpitovelvollista, jolla sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy enintään yksi seuraavista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä:

- taseen loppusumma 6 000 000 euroa,
- liikevaihto 12 000 000 euroa,
- tilikauden aikana palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä (Kirjanpitolaki 1620/2015, 4a§.)

Pienyrityksen raja-arvoiksi on otettu direktiivin korkeimmat sallimat raja-arvot. Pienyrityksen säännökset ovat pakottavaa EU-säätelyä, jonka takia kansallisille tulkinnoille jäi hyvin vähän tilaa. Suomessa kuitenkin otettiin esimerkiksi lähes laajimmat mahdolliset liitetietovaatimukset käyttöön, koska ne hyvin pitkälle vastasivat aiempaa käytäntöä. Vaikka uudistetussa kirjanpitolaissa kokoluokat ovat määräävä tekijä menetelmiä ja vaatimuksia tutkittaessa, on pienyritysten ryhmässä myös muu jakava tekijä. Pienyrityskokoiset oikeushenkilöt joutuvat toimimaan pienyrityssäännösten mukaisesti kaikissa tilanteissa. Pienyrityskokoiset luonnolliset henkilöt voivat valita tilinpäätösnormiksi joko pienyrityssäännökset tai mikrosäännökset (Rekola-Nieminen 2019, 33.)

#### 3.2 Liiketoimintariskit

Tässä opinnäytetyössä sanalla riski tarkoitetaan liiketoiminnan tapahtumiin liittyvää epävarmuutta. Riski pitää sisällään ajatuksen siitä, että jotain epäedullista voi tapahtua. Riski on epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin. Epävarmuuden aste eli todennäköisyys vahingon sattumiselle voi vaihdella eri tapahtumien kesken huomattavan paljon. Koetun riskin vakavuuteen vaikuttavat tapahtumaan liittyvien odotusten lisäksi tapahtuman laajuus ja merkityksellisyys, sekä itselle että muille. (Juvonen 2014.) Jokaisen organisaation toimintaan kohdistuu ulkoisia ja sisäisiä riskejä. Näitä riskejä ei koskaan voida poistaa täysin, mutta sisäisen valvonnan avulla voidaan edistää riskienhallintaa

(Ratsula 2021.) Eräänlaisen tieteellisen peruslähtökohdan riskille määrittivät Kogan ja Wallach vuonna 1964: ”Riski on kaksitahoinen, toisaalta se sisältää mahdollisuuden ja toisaalta vaaran aspektin”. Tällä näkökulmalla asiaa katsoessa, riskiin nähdään sisältyvän myös mahdollisuus jostain hyvästä. Uhkia ja mahdollisuuksia voidaan arvioida esimerkiksi kokemusperäisesti tapaustutkimusten avulla tai laskennallisesti. Riskin vakavuus riippuu aina tarkasteltavan organisaation riskinkantokyvystä. Tässä opinnäytetyössä riskillä tarkoitetaan sekä uhkaa että mahdollisuutta. Tarkistelun pääpaino on uhkien välttämisellä. On kuitenkin muistettava, että osa yritystoiminnan uhista sisältää myös mahdollisuuden (Juvonen 2014.)

Kaikkeen liiketoimintaan liittyy aina riski, koska liiketoiminta on pohjimmiltaan riskin ottamista. Liiketoiminnan logiikalle olisi vierasta pyrkiä poistamaan kaikki yrityksen riskit. Tämän takia yrityksen täytyy hallita riskejä. Riskienhallinnan tavoite on tukea päätöksentekoa yrityksessä siten, että yrityksen johto voisi tehdä merkittävät liiketoimintapäätökset tietoisina siitä, mikä on yrityksen riskikuva eli yrityksen merkittävimpien riskien kokonaisuus ennen päätöksen tekemistä, ja miten tehtävä päätös todennäköisesti muuttaa yrityksen riskikuvaa (Ilmonen 2016.) Toteutuessaan riskit voivat estää pääsyn tavoitteisiin, tai pahimmillaan jopa asettaa organisaation olemassaolon vaakalaudalle. Riskien arviointi toimii myös lähtökohtana yrityksen riskienhallintaprosessille (Ratsula 2021.) Isoja muutosprosesseja suunniteltaessa ja toteutettaessa riskien ja epävarmuuden määrä kasvaa olennaisesti. On otettava jo etukäteen huomioon, että riskit voivat kärjistyä kriiseiksi ja uhata jopa organisaation olemassaoloa. (Ahteensivu 2018, 55.)

Riskien ottaminen on luonnollinen osa liiketoimintaa, mutta riskien on oltava järkevässä suhteessa odotettavissa olevaan hyötyyn. Harvalla organisaatiolla on varaa kantaa rajattomia riskejä. Jota liiketoiminta olisi kannattavaa, sen riskit on tunnistettava, arvioitava ja otettava huomioon (Haapio 2018.) Liiketoimintariskit muodostuvat organisaation sisäisiin toimintoihin liittyvistä riskeistä ja liiketoimintaympäristön riskeistä. Liiketoimintariskit saavat alkunsa joko organisaation sisäisistä prosesseista tai liiketoimintaympäristöstä. Jokaisella prosessilla on vaikutuksensa organisaation liiketoimintaan ja niissä on aina omat riskinsä. Myös strategian suunnitteluun ja siihen liittyvään prosessiin sisältyy erilaisia riskejä. Päätöksenteko puutteellisin tai virheellisin tiedoin voi aiheuttaa organisaatiolle merkittävää vahinkoa. Liiketoimintariskien

hallinta onkin parhaimmillaan ennakoiva ohjausväline, jonka avulla voidaan välttää liiketoiminnan karikot ja hyödyntää markkinoilla olevat mahdollisuudet (Juvonen 2014.)

### 3.2.1 Rahoitusriskit

Rahoitusriskeillä tarkoitetaan yrityksen talouteen vaikuttavia riskejä. Rahoitusriskien hallintakeinot määrittelevät samalla yrityksen riskinkantokyvyn ja sitä kautta toiminnan taloudelliset reunaehdot (Juvonen 2014, 30.) Rahoitukseen liittyviä riskejä voidaan jakaa maksuvalmius-, luotto- ja markkinariskeihin (Niskanen 2016, 235). Näiden kaikkien rahoitusriskimuotojen hallinta luo pohjan yrityksen muulle riskienhallinnalle. Tehokkaasti toimivat yritykset hallitsevat rahavirtansa. Jotta yritys voi toimia, täytyy sen pystyä hankkimaan rahoitusta toimintaansa varten. Rahoitusriskien tehokkaalla hallinnalla on suuri merkitys yrityksen voitontekokyvyn kannalta. Yrityksen taloudellinen tilanne vaikuttaa riskinkantokykyyn. Riskinkantokyky ja riskinotto kyky määrää yrityksen taloudellisen perustan, jonka mukaan yrityksessä toimitaan. Yrityksen riskinkantokyky määrittelee sen, tavoitteleeko yritys ainoastaan kannattavuutta vai kasvua (Juvonen 2014, 31.)

### 3.2.2 Maksuvalmiusriski

Taloudelliset riskit liittyvät useisiin yrityksen rahaprosessia uhkaaviin riskeihin. Ne voivat liittyä yrityksen maksuvalmiuteen, eli esimerkiksi tilanteeseen, jossa yrityksen velalliset eivät kykene maksamaan velvoitteitaan, ja samaan aikaan yrityksen omat varat ovat epälikvidissä muodossa, eikä niitä siten voi nopeasti käyttää yrityksen omien velvoitteiden hoitamiseen (Ilmonen 2016.) Maksuvalmiudella tarkoitetaan rahavarojen ja nopeasti rahaksi muutettavien varojen yhteenlaskettua suhdetta nopeasti maksettavaksi erääntyviin sitoumuksiin nähden (Juvonen 2014). Maksuvalmius eli likviditeettiriskillä tarkoitetaan riskiä siitä, että yrityksen käytössä olevat likvidit rahoitusvarat ja lisärahoitusmahdollisuudet eivät kata liiketoiminnan kuluja ja tarpeita, kuten esimerkiksi laskuja ja lainan lyhennyksiä. (Niskanen 2016, 235.) Maksuvalmiusriskiä voidaan seurata tunnuslukujen avulla, jotka mittaavat yrityksen kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä

suoriutua taloudellisista sitoumuksistaan. Velkaantumistasaste ilmaisee kokonaisvelkojen ja oman pääoman keskinäisen suhteen. Omavaraisuustaste kertoo, kuinka suuri osuus yhtiön varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. Yrityksen vakavaraisuutta ja rahoitustilannetta voidaan kuvata omavaraisuustasteella ja velkaantumistasasteella. Yrityksen omavaraisuustasteella ja konkurssilla on selkeä korrelaatio. Mitä alempi yrityksen omavaraisuustaste on, sitä todennäköisemmin yritys ajautuu konkurssiin. Vakavarainen yritys ei ole yhtä altis suhdanteiden vaikutuksille kuin raskaasti velkaantunut yritys (Juvonen 2014.)

### 3.2.3 Luottoriski

Yritys altistuu aina luottorikille myydessään luotolla asiakkaille tuotteita tai palveluita. Myyntisaamisiin liittyvä luottoriski kuuluu yrityksen normaaliin toimintaan (Niskanen 2016, 235.) Luottoriskien hallinta parantaa yrityksen kannattavuutta, ja on tämän takia erittäin suositeltavaa. Luottoriskiä voidaan hallita seuraamalla asiakkaiden maksukäyttäytymistä ja maksuvalmiutta, rajoittamalla luoton myöntämistä ja perintätoiminnalla. Luottoriskiä voidaan myös hallita luopumalla luoton antamisesta kokonaan eli siirtymällä käteiskauppaan. Se on äärimmäinen luottoriskien hallintakeino, jolla on myös negatiivisia vaikutuksia. Täytyy muistaa, että luottoriskien hallintakeinot saattavat vähentää potentiaalista asiakaskuntaa. Asiakkaiden maksukäyttäytymisen seuranta on myös oleellinen osa luottoriskien hallintaa. Koska asiakaskäyttäytyminen saattaa muuttua asiakassuhteen kuluessa, on asiakkaiden seurannan oltava säännöllistä. Ennakoiva luottoriskien hallinta on aina edullisinta. Jos luottoriskit on jo toteutuneet, voidaan menetyksiä pienentää tehokkaalla perintätoiminnalla. (Juvonen 2014, 33.)

### 3.2.4 Rahoituksen markkinariskit

Valuutta ja korkoriskit ovat markkinariskejä, jotka kuuluvat yrityksen rahavirtoihin liittyviin riskeihin. Lainanoton oikea mitoitus ja kohtuullisuus ovat yrityksen pitkän aikavälin riskienhallintaa (Juvonen 2014.) Markkinoiden hintariskit liittyvät markkinoilla hinnoiteltavien hyödykkeiden hinnanmuutoksiin. Tällaisia hyödykkeitä ovat esimerkiksi valuutat, korkoinstrumentit ja osakkeet. Myös muiden materiaalien ja tarvikkeiden hinnannousut voivat aiheuttaa markkinariskejä (Niskanen 2016, 235.)

Yleinen korkotaso on lähes koko 2000-luvun pysynyt ennätyskellisen alhaisena ja vaakaana. Tulevaisuudessa kannattaa muistaa, että korkojen alhaisuus ei välttämättä jatku loputtomasti. Yrityksen tulee investointeja suunnitellessaan huomioida, että lainan lyhennykset ja korot pitää kyetä hoitamaan myös korkeamman korkotason vallitessa. Rahoituksen saatavuus saattaa muodostua ongelmalliseksi niillä toimialoilla, jotka tarvitsevat investointeihin merkittävää pääomaa riskisijoittajilta. Vaikka rahoitusvaihtoehdot ovat Suomessa viime vuosina monipuolistuneet, on riskisijoitusten määrä edelleen alhainen ja pääoman saanti vaikeaa. Riskisijoittajia voivat olla erilaiset sijoitusyhtiöt yksityishenkilöt tai valtion luottolaitokset (Juvonen 2014.)

### 3.2.5 Strategiset riskit

Yrityksen strategia määrittää, miten yritys pääsee päämääräänsä. Siinä kuvataan valittu reitti kohti visiota, ja se sisältää periaatteet ja menetelmät, joiden uskotaan johtavan toivottuun lopputulokseen. Strategiassa päätetään, mikä on tärkeää ja mitä tehdään, mutta myös se, mitä jätetään tekemättä. (Viitala 2019, 69). Strategiset riskit viittaavat yrityksen pitkän aikavälin strategiaan tavoitteisiin. Strategiset riskit liittyvät strategiaa suunnitellessa saatuihin epävaroihin tietoihin ja virhearvioihin, ja strategiaa toteuttaessa organisaatiossa tapahtuneisiin virheisiin. Kun päätöksenteon kohteena ovat yrityksen tavoitteet esimerkiksi seuraavan viiden vuoden ajanjaksolle, näin pitkään ajanjaksoon liittyy lukuisia sisäisiä ja ulkoisia epävarmuustekijöitä, jotka yksin tai yhdessä voivat aiheuttaa sen, ettei yritys saavuta tavoitteitaan (Ilmonen 2016.)

Strategiset riskit voidaan jakaa strategian laadintaan liittyviin riskeihin ja strategian toteuttamiseen liittyviin riskeihin. Strategian laadintaa liittyvät riskit aiheutuvat puutteellisista tai vääristä taustatiedoista Strategian toteuttamisen esteet johtuvat usein yrityksen virheellisestä toiminnasta (Juvonen 2014.) Tärkeää on myös muistaa, että menetetty liiketoimintamahdollisuus on aina myös strateginen riski. Tämä seikka puoltaa vahvasti sitä, että sekä liiketoimintamahdollisuuksia että riskejä olisi hyvä pyrkiä hallitsemaan samaa metodologiaa soveltaen (Ilmonen 2016.)

### 3.3 Henkilöstöriskit

Henkilöriskeillä tarkoitetaan yrityksen henkilöstöstä aiheutuvia riskejä yrityksen toiminnalle ja riskejä, joita yrityksen henkilöstöön voi kohdistua. Nämä riskit voivat tulla joko yrityksen sisältä tai sen ulkopuolelta (pk-rh www-sivut 2022.) Kaikkein ihmisen toimintaan liittyy riskejä. Työntekijä voi huolimattomuuttaan tai tahallisesti hyötymistarkoituksessa paljastaa yrityksen luottamuksellista, liikesalaisuuden piiriin kuuluvaa tärkeää tietoa ja aiheuttaa yritykselle vahinkoa. Työntekijän työtapaturma, vapaa-ajan tapaturma tai vakava sairastuminen voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen liiketoimintaan (Juvonen 2014.) Varsinkin pienessä yrityksessä henkilöriskit korostuvat, koska avainosaaminen on usein vain muutaman työntekijän varassa. Esimerkiksi sairastumistapauksissa työtehtävät pääsevät kasaantumaan, koska varamiesjärjestelmät ovat puutteellisia (Pk-rh www-sivut 2022.) Henkilöstöriskit ovat moniulotteinen kokonaisuus ja niiden hallitsemiseksi on tunnettava työsuhdetta koskevat lait, työnantajaovelvoitteet, hyvät käytännöt sekä henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kokonaisuutena, jotta voisi hallita henkilöriskejä (Juvonen 2014.)

## 4 RISKIENHALLINTA

Jokaisen yrityksen tulisi laatia riskienhallinnan strategia, jossa määritellään miten yritys suhtautuu erilaisiin riskeihin ja niiden hallintaan (Knüpfer 2018, 223). Koska liiketoimintariskejä ei voi vakuuttaa, näiden riskien osalta on käytettävä muita riskienhallintakeinoja. Liiketoimintariskit pitävät sisällään myös voiton mahdollisuuden. Tämän takia riskienhallinnan onnistuminen on hyvin sidoksissa riskianalyysin oikeellisuuteen sekä tehtyjen päätösten toimeenpanoon, toimenpiteiden valvontaan ja riskien seurantaan (Juvonen 2014.) Riskienhallinta tukee yrityksen perustehtävän toteuttamista ja tavoitteiden saavuttamista. Riskienhallinta auttaa varmistamaan sen, että yrityksen perustoiminnot eivät vaarannu. Riskienhallinta kannattaisi integroida osaksi yrityksen johtamiseen ja toiminnan prosesseihin. Riskien tunnistaminen ja hallinta osana yrityksen toimintojen suunnittelua ja johtamista mahdollistaa yritykselle hyvän mahdollisuuden menestyä liiketoiminnassaan (Kupi 2009.) Kun yritys on määritellyt

tavoitteensa jokaisella eri tasolla, on seuraava askel arvioida tavoitteiden toteutumista uhkaavia riskejä (Ratsula 2021).

ISO 31000 -standardin mukaan riskienhallintatyö aloitetaan toimintaympäristön määrittelystä. Toimintaympäristön määrittelyssä keskitytään neljään osa-alueeseen: 1) liiketoimintaympäristöön, 2) organisaatioon, 3) riskienhallintaprosessiin ja 4) riskinottohaluun. Kun nämä neljä osa-aluetta otetaan tarkasteluun yksityiskohtaisesti, voi yritys hallita ja johtaa riskejä huomioiden sen kaikki toiminnot ja ulottuvuudet (Juvonen 2014.)

Riskienhallinnan osalta tulee yrityksessä huomioida sen liiketoiminnan vaatimat tarpeet ja resurssit, erilliset projektit ja kehityshankkeet, sekä jokainen toiminto, joka vaikuttaa yrityksen riskeihin. Riskinottohalua selvittäessä yrityksessä täytyy huomioida, minkä tyyppisiä vahinkoja voi tapahtua ja minkä suuruisia riskejä yrityksessä siedetään. Riskien tapahtumataajuus ja samanaikaisuus täytyy myös ottaa huomioon (Juvonen 2014.)

Riskienhallintaan on olemassa luikuisia riskien tunnistamis- ja analysointitekniikoita. Riskien tunnistamisen jälkeen on arvioitava riskien todennäköisyydet ja suuruudet. Merkittäviin riskeihin täytyy aina varautua mahdollisimman tehokkaasti (Juvonen 2014.)

#### 4.1 Riskianalyysi

Riskianalyysin tehtävä on tunnistaa eri riskit ja arvioida niiden suuruus ja sattumisen todennäköisyys. Riskianalyysi ei poista riskejä tai edes vähennä niitä, mutta sen tuottaman tiedon avulla voidaan paremmin varautua riskeihin (Juvonen 2014.) On tärkeää tietää kaikki liiketoimintaa uhkaavat riskit, myös ne, joita ei pystytä hallitsemaan (Hopkin 2021, 17). Kun yrityksessä mietitään etukäteen, millaisia riskejä yrityksen toimintaan liittyy, niin pystytään niihin paremmin varautumaan (Hiltunen 2015). Riskien tunnistamisessa pyritään havaitsemaan vaaran mahdollisuudet, etsimään riskien syyt ja arvioimaan niistä aiheutuvat seuraukset. Riskianalyysi on tärkein yrityksen yksittäinen



riskienhallinnan osa. Se on tärkeä työkalu suunnittelussa, ennustamisessa, ymmärtämisessä ja epätietoisuuden käsittelyssä (Juvonen 2014.)

#### 4.1.1 Riskikartoitus

Nykyään yrityksen riskien kartoittamiskeinoksi on vakiintunut tasaisin väliajoin tehtävä riskikartoitus, jossa liiketoiminnasta vastaavat listaavat erityyppisiä riskejä, joita yritystoimintaan voi liittyä, sekä arvioivat riskien toteutumisen todennäköisyyttä ja taloudellisia vaikutuksia. Lisäksi kuvataan, millaisilla toimenpiteillä yritys varautuu riskin toteutumiseen. Kartoituksen tulokset käsitellään johtoryhmissä, ja yhteenveto esitellään hallituksen tarkastusvaliokunnalle ja hallitukselle. Joissakin yrityksissä laskeaan toteutumistodennäköisyyksillä painotettuja taloudellisia kokonaisriskilukuja. Laskelmien avulla voidaan arvioida yrityksen taseen kestävyyttä, jos arvioitavana oleva riski toteutuu (Hiltunen 2015.) Riskit tulisi tunnistaa ottaen huomioon organisaation koko, liiketoiminnan luonne, organisaatorakenne ja toimintojen maantieteellinen hajautuminen. Riskitekijät tulee huomioida jokaisen organisaation avainprosessin näkökulmasta kattaen ainakin seuraavat asiat:

- tuotteet
- palvelut
- asiakkaat
- tuotanto
- henkilöstö
- markkinointikanavat
- maantieteelliset markkinat (Ratsula 2021.)

Johdon tulisi keskittyä tarkasti riskeihin jokaisella yrityksen tasolla ja hallita ne tarvittavien toimenpiteiden avulla. Riskien tunnistaminen tulisi olla jatkuva prosessi, sillä taloudelliset, teknologiset, lainsäädännölliset ja toiminnalliset olosuhteet muuttuvat jatkuvasti, jolloin syntyy uusia riskejä ja jotkut riskit katoavat tai niiden merkityksellisyys muuttuu. Riskejä tulee arvioida siis jatkuvasti ja säännöllisesti. On hyvä välillä tarkastella riskejä täysin puhtaalta pöydältä, nojautumatta liikaa edellisen arvion tuloksiin. (Ratsula 2021.)

#### 4.1.2 Riskien mittaaminen

Riskienmittaus on riskienhallinnan ydin. Ainoastaan riskit, jotka voidaan tunnistaa tai mitata, voidaan suunnitella ja hallita (Wolke 2017, 10.) Riskien mittaaminen muodostaa välttämättömän perustan yritystä kohtaavien katastrofien torjunnalle, riskipolitiikan määrittelylle ja toteutukselle, riskien seurannalle, pääomatarpeen laskemiselle ja sen kohdentamiselle sekä riskikorjatulle kannattavuuslaskennalle (Juvonen 2014). On myös muistettava, että vaikka yrityksen omassa toiminnassa ei tapahtuisi muutoksia, voi uusia riskejä syntyä ulkoisten tekijöiden muuttuessa. Yrityksessä täytyy ymmärtää, miten muutokset voivat vaikuttaa sen olemassa oleviin toimintamalleihin ja mitä uusia riskejä mahdollisesti syntyy (Ratsula 2021.)

#### 4.2 Riskienhallintamenetelmät

Riskienhallintaan ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa. Joka tapauksessa yrityksen täytyy kuitenkin aina tietää mitkä riskit uhkaavat sen liiketoimintaansa, että ne eivät tulisi yllätyksenä yritykselle. Kaikilta riskeiltä ei kuitenkaan aina kannata suojautua. Riskiltä suojautumatta jättäminen voi myös olla joissain tapauksissa yrityksen strateginen ratkaisu. Jos yritys suojautuu kaikelta liiketoimintaan liittyvältä riskiltä, suojautuu yritys todennäköisesti myös mahdollisuuksilta tehdä voittoa. Yrityksen kannattaa suojautua sellaisilta riskeiltä, joilta suojautuminen ei aiheuta kohtuuttomia riskejä. Riskeiltä suojautuessa täytyy ottaa huomioon suojautumisesta aiheutuvat kustannukset ja haitat (Knüpfer 2018, 223.) Toimenpiteet riskien hallitsemiseksi valitaan organisaation johdon määrittämän riskinottohalukkuuden puitteissa ja riskin luonteen mukaisesti. Riskiarvioinnin tavoitteena on ymmärtää, minkälaisia hallintakeinoja yrityksessä on jo olemassa ja minkälaisia tarvitaan lisää. Riskien hallitsemiskeinoja on useita. (Ratsula 2021.) Riskinhallintakeinot valitaan riskin merkittävyyden mukaan. Riskeihin varautumisessa käytetään usein eri hallintakeinoja niitä yhdistelemällä. (Viitala 2013, 288.) Kutakin riskiä hallitaan sen luonteen mukaisesti. Yritys voi esimerkiksi tehdä toimintasuunnitelmia merkittävimpien riskien realisoitumisen varalle tai hinnoitella riskisen tuotteen hinnan korkeammaksi. Yritys voi myös tietoisesti päättää olla vastaamatta riskiin, siis hyväksyä riskin olemassaolon. Riskeihin voidaan vastata esimerkiksi päätymällä johonkin seuraavista vaihtoehdoista (Ratsula 2021.):

1. Riskin hyväksyminen, jolloin riski päätetään hyväksyä ilman toimenpiteitä.
2. Riskin välttäminen, jolloin riskiä vältetään esimerkiksi vetämällä tuote markkinoilta, olemalla laajentumatta tietylle maantieteelliselle alueelle tai myymällä pois jokin liiketoiminta-alue.
3. Riskin pienentäminen, jolloin riskin todennäköisyys ja/tai sen aiheuttaman vahingon määrä pyritään alentamaan hyväksyttävälle tasolle.
4. Riskin jakaminen, jolloin riski saadaan hyväksyttävälle tasolle siirtämällä sitä muiden kannettavaksi vakuutusten tai suojaustoimenpiteiden avulla tai muodostamalla yhteisyritys (Ratsula 2021.)

Yrityksen riskinsietokyvystä ja riskinottohalukkuudesta riippuu, mihin edellä mainituista vaihtoehdoista yrityksessä päädytään. Riskinhallintakeinoja valittaessa päätetään uhkaavien riskien ja niiden hallinnan tasapainosta huomioimalla muiden muassa hallintavaihtoehtojen hyöty, tehokkuus ja kustannukset. Riskit vaikuttavat jokaisen yrityksen kykyyn selviytyä tehtävästään, kilpailla menestyksekkäästi toimialallaan ylläpitää kasvua ja julkisuuskuvansa, sekä kykyyn ylläpitää tuotteidensa tai palveluidensa laatua tai henkilöstönsä kompetenssia. Ei ole olemassa käytännön keinoja pitää yrityksen riskitasoa nollassa, vaan yrityksen johdon tehtävänä on ratkaista, paljonko yrityksessä riskiä hyväksytään ja pyrkiä pitämään riskit riskitoleranssin rajoissa (Ratsula 2021.)

## 5 YRITYKSEN MAKSUKYKY

Yrityksen maksukyky tarkoittaa yrityksen kykyä selviytyä sen hetkisistä maksuvelvoitteistaan käytettävissään ja sillä hetkellä saatavissa olevan rahoituksen avulla. Maksukykyinen yritys pystyy hoitamaan maksuvelvoitteensa ajallaan. Kannattavuus, vakavaraisuus, maksuvalmius ja kasvu muodostavat yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset, jotka ovat sidoksissa toisiinsa. Kannattavuus on tärkein toimintaedellytyskijä, sillä se vaikuttaa voimakkaasti yrityksen maksukykyyn (Laitinen 2014.)

## 5.1 Kannattavuus

Yritys saa tuloja myymistään tuotteista tai palveluista, joiden tuottamisesta tulee kustannuksia. Liiketoiminta on kannattavaa, jos tulot ovat suuremmat kuin kustannukset (Saaranen 2016, 37.) Yrityksen liiketoiminnan kannattavuus on tärkein yrityksen operatiivisen riskin komponentti. Mitä paremmin myyntitulot kattavat liiketoiminnan kulut eri tilanteissa, esimerkiksi eri suhdannevaiheiden vallitessa, sitä pienempi on riski siitä, että yritys ei selviydy liiketoiminnan ja rahoituksen maksuista (Seppänen 2011, 139.) Kannattavuus on järkevän liiketoiminnan perusedellytys. Liiketaloudellisesti toimivan yrityksen tavoitteena on tuottaa yrityksen omistajille voittoa, ottaen huomioon toimintaan liittyvät riskit. Mitä enemmän yritystoimintaan liittyy riskejä, sitä enemmän yrityksen pitää tuottaa voittoa, sillä yritys käyttää menoja tulojen tuottamiseen. Menojen ja tulojen välillä vallitsee syy-seuraussuhde, eli mitä enemmän menoja käytetään, sitä enemmän niistä odotetaan tuloja. Liiketoiminnan riski on usein sidoksissa tulojen kertymisen nopeuteen, toisin sanoen, mitä kauemmin tulojen kertyminen kestää, sitä enemmän epävarmuutta ja riskiä kertymiseen liittyy. (Laitinen 2014.)

## 5.2 Vakavaraisuus

Vakavaraisuus voidaan määritellä yrityksen rahoitusrakenteen terveydeksi siten, ettei vieraan pääoman osuus ole hallitseva. Vieras pääoma on toiminnan rahoittajien yritykseen sijoittamaa pääomaa, joka on maksettava takaisin. Jos yritys kannattaa hyvin, eikä maksa kaikkea tulosta ulos voitonjakona, sille kertyy sisäisesti omaa pääomaa kertyneinä voittovaroina (Laitinen 2014.) Omavaraisuusaste kertoo yrityksen vakavaraisuuden, eli sen, miten yrityksen pitkän aikavälin rahoitus on toteutettu. Mitä suurempi omavaraisuusaste on, sitä vakavaraistempi yritys on ja sitä pienempi on konkurssiriski. (Koski 2017, 82.)

## 5.3 Maksuvalmius

Yrityksen maksuvalmiudella tarkoitetaan yleisesti rahan riittävyttä maksuvelvoitteiden maksamiseen joka hetki. Käytännössä maksuvalmius merkitsee sitä, että yritys pystyy suoriutumaan maksuvelvoitteistaan näiden tullessa maksuun. Vaikka yrityksen

kannattavuus ja vakavaraisuus ovat kunnossa, on mahdollista, ettei yrityksellä ole rahaa käytettävissä juuri sillä hetkellä, kun maksuveloitteet lankeavat maksettavaksi. Siinä tilanteessa yritys ei ole maksuvalmis. Jos yritys ei ole tietyllä hetkellä maksuvalmis, mutta se saa lisärahoitusta esimerkiksi vakavaraisuuden perusteella, sille voi tulla maksuviiveitä tai maksuhäiriöitä, mutta ei pysyvää maksukyvyttömyyttä. Pysyvän maksukyvyttömyyden edellytys on, ettei yritys pysty hankkimaan lisärahoitusta ja selviämään sen avulla rästiintyneistä maksuveloitteistaan. (Laitinen 2014.) Riittävän maksuvalmiuden varmistaminen on eräs yrityksen vuosibudjetoinnin tehtävistä. Tulobudjettia ei voida vahvistaa ennen kuin kassabudjetin avulla on todettu, että yritykselle kertyy riittävästi rahavaroja myynnistä, syntyvien sitoumusten ja velvoitteiden maksamiseen. Varsinkin kireän maksuvalmiustilanteen vallitessa, yrityksen on syytä seurata rahavirtoja ja käytettävissä olevia rahavarojaan säännöllisesti tilikauden aikana, ja tarvittaessa ryhdyttävä toimenpiteisiin lisärahoituksen saamiseksi (Syvänperä 2014, 112.)

#### 5.4 Kasvu

Yrityksen kasvuun liittyy myös riskejä, ja siksi kasvu täytyisi olla hallittua. Hallittu kasvu merkitsee sitä, että yritys pitää kasvunopeuden suhteessa kannattavuuteen. Liian nopeasti ja voimakkaasti kasvava yritys voi ajautua kasvukriisiin. Hallitsemattomasti kasvava yritys voi joutua ennen pitkään maksuvalmiusongelmiin pienenevän tulorahoituksen kanssa (Viitala 2019.) Tämän takia erittäin nopeasti kasvavalla yrityksellä on suuri riski joutua maksukyvyttömäksi, vaikka se kannattaisikin hyvin. Yrityksen kasvu on maksukyvyttömyyden todennäköisyyteen vaikuttava tekijä. Yrityksen riski joutua maksukyvyttömäksi kasvaa sitä suuremmaksi, mitä heikommiksi kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius laskevat. Kasvulla on näihin kaikkiin tekijöihin olennainen vaikutus. Jos yritys jatkuvasti kasvattaa menojaan, tulojen viiveellinen kertyminen voi johtaa siihen, että tilikauden tuottojen ja menojen erotus kasvaa koko ajan suuremmaksi ja ulkopuolisen rahoituksen tarve nousee. Yrityksen tulorahoituksen määrään vaikuttaa siten kannattavuuden ja tulojen kertymisnopeuden lisäksi kasvunopeus, jonka vaikutus tulorahoitukseen on samanlainen kuin kannattavuuden, mutta erisuuntainen. Nopea kasvu johtaa ulkopuolisen pääoman kasvuun, mikä heikentää vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Kasvuun liittyy usein investointeja, jotka saattavat

epäonnistua, eivätkä kannata odotetulla tavalla. Tässä tilanteessa todennäköisyys joutua maksukyvyttömäksi kasvaa olennaisesti, jos yritys on myös nopean kasvun takia velkaantunut. Heikosti kannattavan ja velkaisen yrityksen on vaikea saada ulkoista rahoitusta toiminnan jatkamiseen. Näistä syistä nopea kasvu on selvä riskitekijä (Laitinen 2014.)

## 6 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä haastateltiin kolmen pienyrityksen toimitusjohtajia. Nämä pienyritykset ovat Pirkanmaalla toimiva eristeurakointiin erikoistunut yritys, Satakunnassa toimiva kuljetusyritys ja Varsinais-Suomessa toimiva turvallisuuspalveluita tarjoava yritys. Nämä kaikki yritykset ovat alle kymmenen vuotta toimineita, ja jossain määrin kasvua tavoittelevia yrityksiä. Haastatteluissa selvitettiin yritysten toimitusjohtajien näkemyksiä siitä, minkälaisia riskejä liittyy heidän liiketoimintaansa, ja käytännöt ja tapoja hallita näitä riskejä. Haastattelun tarkoitus oli saada vastauksia, jotka auttaisivat vastaamaan opinnäytetyöongelman tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

-Millaisia riskejä liittyy pienyrityksen liiketoiminnan laajentumiseen?

-Miten pienyrityksen liiketoiminnan laajentumisesta aiheutuviin riskeihin voidaan ennalta varautua?

-Millä tavoin pienyrityksen liiketoiminnan laajentumisesta aiheutuvia riskejä voidaan hallita?

### 6.1 Liiketoimintaa uhkaavat riskit

Opinnäytetyössä haastattelujen perusteella toimitusjohtajat kokisivat pienyrityksensä liiketoiminnan laajentuessa yritystä kohtaavia uhkaavimpia riskejä hieman eri tavalla. Jos toisen toimitusjohtajan mielestä tilausten puuttuminen tai työtilanteen

muuttuminen olisi uhkaavinta, niin taas toisen mielestä se voisi olla inhimilliset virheet, kuten esimerkiksi arviointivirheet tarjouslaskennassa. Työn teorian mukaan riskin vakavuus riippuu aina tarkasteltavan yrityksen riskinkantokyvystä. Strategian laadintaa liittyvät riskit aiheutuvat puutteellisista tai vääristä taustatiedoista. Strategian toteuttamisen esteet johtuvat usein organisaation toiminnasta. Haastattelussa eräs toimitusjohtaja piti uhkaavimpana liiketoiminnan riskinä sitä, että yritys jää alallaan pienemmäksi toimijaksi kuin kilpailijansa. Tätä toimitusjohtaja vertasi osuvasti ”kyläkauppailmiöön” seuraavasti:

”jotkut alalla toimijat kasvavat isoiksi, ja pienillä yrityksillä on huonommat mahdollisuudet pärjätä kilpailussa” H<sub>1</sub>

Keskeistä on teorian mukaan myös muistaa, että menetetty liiketoimintamahdollisuus on aina myös strateginen riski. Tämä seikka puoltanee vahvasti sitä, että sekä liiketoimintamahdollisuuksia että riskejä olisi hyvä pyrkiä hallitsemaan samaa metodologiaa soveltaen.

Haastateltavat toimitusjohtajat kokisivat myös pienyrityksensä laajentuessa uhkaavina riskeinä tapaturmariskejä ja rekrytoinnissa tapahtuvia ongelmia. Myös materiaalien hintojen nousua pidettäisiin uhkaavana riskinä, koska urakat joudutaan välillä hinnoittelemaan paljon aikaisemmin kuin ne toteutuvat. Teoriasta käy selville, että markkinoiden hintariskit liittyvät markkinoilla hinnoiteltavien hyödykkeiden hinnanmuutoksiin. Jos hinnat nousevat paljon, hyvälläkin katteella sovittu urakka saattanee puoli vuotta myöhemmin toteutuessaan olla tappiollinen. Yksi toimitusjohtajista piti liiketoimintaansa uhkaavana riskinä töiden kausiluoneisuutta. Hän totesikin että:

”kun työ on osittain kausiluonteista, jos juoksevat kulut kasvavat liian suuriksi ja yritys velkaantuu liikaa, niin siinä on riski, että hiljaisemmilla kausilla yritys ei kykene suoriutumaan maksuvelvoitteistaan” H<sub>1</sub>

Tällaisessa tilanteessa teorian mukaan on kyse maksuvalmiusriskistä. Maksuvalmius käytännössä merkitsee sitä, että yritys pystyy suoriutumaan maksuvelvoitteistaan näiden tullessa maksuun. Vaikka pienyrityksen kannattavuus ja vakavaraisuus olisivat kunnossa, voisi olla mahdollista, ettei yrityksellä olisi rahaa käytettävissään sillä

hetkellä, kun maksuvelvoitteet lankeaisivat maksettavaksi. Maksuvalmiusriskin mukaisen riskin uhatessa yrityksen käytössä olevat likvidit rahoitusvarat ja lisärahoitusmahdollisuudet eivät välttämättä kattaisi pienyrityksen liiketoiminnan kuluja ja tarpeita, kuten laskuja, lainan lyhennyksiä ja niin edelleen.

Johtopäätöksinä tästä voitaneen todeta, että kasvua tavoittelevan pienyrityksen liiketoiminnan laajentuessa tärkeimpinä sen riskeinä voitaneen pitää maksuvalmiusriskejä ja strategisia riskejä. Koska jokainen investointi ja liiketoiminta, joita yritys tekisi tavoitellessaan kasvua ja laajentuessaan, sisältäisi strategisen riskin uhan, mutta pahimmillaan se sisältäisi myös uhan maksuvalmiusriskistä. Merkittäviä riskejä kasvua tavoittelevalle pienyritykselle voisivat sen liiketoiminnan laajentuessa olla myös henkioriskit ja markkinoidenhintariskit.

## 6.2 Riskienotto pienyrityksissä

Tämän opinnäytetyön teoriasta käy ilmi, että kasvua tavoittelevan yrityksen täytyy ottaa riskejä liiketoiminnassaan. Yksi haastateltavista toimitusjohtajista totesikin että:

”Riskinottohalu on hyvin korkealla, meillä on vahva tahto kasvaa ja siten myös otetaan riskejä, koska ei haluta jäädä kilpailijoiden jalkoihin.”

H<sub>1</sub>

Teoriassa todetaan, että mitä enemmän yritystoimintaan liittyy riskejä, sitä enemmän yrityksen pitäisi tuottaa voittoa. Yritys käyttää menoja tulojen tuottamiseen. Menojen ja tulojen välillä vallitsee syy-seuraussuhde, ja tästä syystä pienyrityksen pitäisikin selkeästi ymmärtää, että mitä enemmän se käyttäisi menoja, sitä enemmän se voisi odottaa niistä myös tuloja. Teorian mukaan liiketoiminnan riskit ovat usein sidoksissa tulojen kertymisen nopeuteen. Mitä kauemmin tulojen kertyminen pienyrityksessä kestäisi, sitä enemmän epävarmuutta ja riskiä tulojen kertymiseen liittyyisi. Kaikki haastateltavat toimitusjohtajat pitivät pienyrityksen riskinkantokykyä verrattavissa yrityksen kassassa olevan rahan määrään, kuten yksi haastateltavista totesi:



”Riskinkantokyky on verrattavissa yrityksen kassassa olevaan rahaan, sen takia yritän pitää mahdollisimman suurta puskurikassaa”. H<sub>2</sub>

Johtopäätöksinä tästä voitaneen todeta, että kasvua tavoittelevan pienyrityksen pitäisi pyrkiä tavoittelemaan yritykselle hyvää riskinkantokykyä. Kasvuun liittyy usein investointeja, jotka saattavat epäonnistua, eivätkä kannata odotetulla tavalla. Kasvavassa pienyrityksessä pitäisikin ottaa huomioon, että pienyrityksen taloudellinen tilanne vaikuttaa sen riskinkantokykyyn. Riskinkantokyky ja riskinotto kyky määräävät pienyritykselle sen taloudellisen perustan, jonka mukaan pienyrityksen pitäisi toimia sen liiketoiminnan laajentuessa. Pienyrityksen riskinkantokyky määräisi sen, voisiko pienyritys liiketoimintaa laajentaessaan myös tavoitella kasvua, vai pitäisikö sen tavoitella ainoastaan kannattavuutta.

### 6.3 Henkilöriskien hallinta

Henkilöriskien hallintaan haastateltavilla toimitusjohtajilla olisi erilaisia käytäntöjä. Yksi toimitusjohtajista hallitsisi henkilöriskejä jakamalla riskiä, eli pitämällä suurta osaa työntekijöistä toiminimellä toimivina alihankkijoina. Tähän ratkaisuun hän päätyisi työn kausiluonteisuuden takia, koska esimerkiksi kesällä loma-aikoina töitä olisi huomattavasti vähemmän. Toinen toimitusjohtajista pyrki taas hallitsemaan henkilöriskejä sitouttamalla työntekijöitään työhönsä monilla muilla tavoilla. Nostamalla työntekijöiden palkkoja työkokemuksen ja osaamisen mukaan, ja käyttämällä tulospalkkioita hän motivoi työntekijöitä kehittymään työssään. Hän opettaa kaikki työntekijät tekemään eri työtehtäviä, jotta kaikki työntekijät pystyisivät tuuraamaan työtehtävissä toisiaan esimerkiksi sairastapauksien varalta. Kohtelemalla kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, ja varmistamalla että kaikki työntekijät tulevat keskenään toimeen, pyrki hän pitämään hyvä työilmapiiriä työpaikalla.

Kun taas kolmas haastateltava toimitusjohtaja varautuisi henkilöriskeihin vakuutuksilla sairastumisia ja tapaturmia varten. Henkilöriskit ovat teorian mukaan henkilöstöstä aiheutuvia riskejä yrityksen toiminnalle ja riskejä, joita vastavuoroisesti yrityksen henkilöstöön voi kohdistua. Pienyrityksen liiketoiminnan laajentuessa pienyrityksissä tulisi muistaa, että kaikkeen ihmisen toimintaan liittyy erilaisia riskejä.

Esimerkiksi pienyrityksen työntekijä voinee huolimattomuuttaan tai tahallisesti hyötymistarkoituksessa paljastaa pienyrityksen luottamuksellista, liikesalaisuuden piiriin kuuluvaa keskeistä tietoa ja aiheuttaa siten pienyritykselle vahinkoa.

Koska henkilöstöriskit ovat moniulotteinen kokonaisuus, niin johtopäätöksinä tästä voitaneen todeta, että henkilöstöriskien hallitsemiseksi pienyrityksen toimitusjohtajan olisi tunnettava myös sen liiketoiminnan laajentuessa työsuhdetta koskevat lait, työntantajavelvoitteet, hyvät käytännöt sekä henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kokonaisuutena. Varsinkin pienessä yrityksessä henkilöriskit saattavat korostua. Koska avainosaaminen on pienyrityksissä usein yhden työntekijän varassa, voivat pienyrityksessä vastuualueet kasautua, jos pienyrityksen ”varamiesjärjestelmässä” on puutteita. Tällöin yhdenkin työntekijän työtapaturma, vapaa-ajan tapaturma tai vakava sairastuminen saattaisi vaikuttaa merkittävästi pienyrityksen liiketoimintaan. Tämän takia pienyrityksessä pitäisikin pitää huolta siitä, että myöskään pienyrityksen liiketoiminnan laajentuessa yksikään sen työtehtävistä ei olisi sellainen, jota esimerkiksi jonkun työntekijän sairastapauksesta johtuvan poissaolon takia joku toinen työntekijä ei pystyisi tuuraamaan.

#### 6.4 Rahoitusriskien hallinta

Kun kysyttiin haastateltavilta toimitusjohtajilta, miten he hallitsevat pienyrityksensä rahoitusriskejä, niin he yksimielisesti kaikki olivat sitä mieltä, että rahoitusriskejä hallittaisiin pitämällä pienyrityksen kassassa riittävästi rahaa, jolla varauduttaisiin pienyrityksen yllättäviin kuluihin. Yksi haastateltavista vastasikin tähän aiheeseen näin:

”Rahoitusriskien hallintaa on tietenkin se, että ei tuhlaata rahoja, jos jotain jää niin laitetaan jemmaan helposti likvidoitavaan muotoon, kuitenkin johonkin sijoitettuna, että kasvavat korkoa. Järkevä puskurirahasto lyhyelle ja pitkälle aikavälille sijoitettuna”. H<sub>3</sub>

Rahoitusriskit ovat teorian mukaan yrityksen talouteen liittyviä riskejä. Rahoitusriskien hallintakeino määrittelisi samalla pienyrityksen riskinkantokyvyn sen liiketoiminnan laajentuessa ja sitä kautta toiminnan taloudelliset reunaehdot. Rahoitukseen

liittyviä riskejä voidaan jakaa maksuvalmius-, luotto- ja markkinariskeihin Näiden kaikkien rahoitusriskimuotojen hallinta voisi luoda pohjan pienyrityksen muulle riskienhallinnalle. Tehokkaasti toimivat pienyritykset hallitsisivat rahavirtansa sen liiketoiminnan laajentuessa. Jotta pienyritys voisi toimia, sen olisi pystyttävä hankkimaan rahoitusta toimintaansa varten. Tehokkaalla rahoitusriskien hallinnalla näyttäisi olevan suuri merkitys pienyrityksen voitontekokyvyn kannalta.

Johtopäätöksenä tästä voitaneen todeta että, etenkin kireän maksuvalmiustilanteen valitessa pienyrityksen pitäisi seurata rahavirtoja ja käytettävissä olevia rahavarojaan säännöllisesti tilikauden aikana ja tarvittaessa ryhdyttävä toimenpiteisiin lisärahoituksen saamiseksi. Riittävän maksuvalmiuden varmistaminen olisi eräs vuosibudjetoinnin pienyrityksen tehtävistä. Tulosbudjettia ei pitäisi pienyrityksessä vahvistaa ennen kuin pienyritys on kassabudjettinsa avulla varmistanut, että sille kertyy riittävästi rahavaroja syntyvien sitoumusten ja velvoitteiden maksamiseen sen liiketoiminnan laajentuessa.

## 6.5 Riskienhallinnan strategia

Riskienhallinnan strategiasta kysyttäessä haastateltavilla toimitusjohtajilla olisi ajatuksia niin riskien jakamisesta yhteistyökumppaneiden kanssa, liiketoiminnan hajauttamisesta eri toimeksiantajiin kuin yhtä lailla toisistaan riippumattomien palveluiden tarjoamisesta. Kun riskiä jaetaan pienyrityksessä, niin sitä voitaisiin esimerkiksi siirtää muiden kannettavaksi ja siten saada riski hyväksyttävälle tasolle. Tässä voitaisiin käyttää vakuutuksia tai muita suojaustoimenpiteitä. Riskiä voitaisiin jakaa pienyrityksessä myös muodostamalla yhteisyritys muiden pienyritysten kanssa. Haastateltavien mukaan pienyrityksen kasvussa sen liiketoiminnan laajentuessa pyrittäisiin kasvamaan maltillisesti asiakkaiden mukana, välttämällä pienyrityksen hallitsematonta kasvua. Yksi haastateltavista suosisi kuitenkin rohkeampaa liiketoiminnan kasvattamista ja sanoi haastattelussa näin:

” Ollaan kasvuyritys, haetaan niin voimakasta kasvua kuin mahdollista, ilman että yrityksen rahatilanne olisi liian haavoittuvainen eikä

ajauduttaisi tilanteeseen missä yritys ei kykene selviytymään maksuvelvoitteistaan”.

Teorian mukaan hallittu kasvu merkitsee sitä, että yritys pitää kasvunopeuden suhteessa kannattavuuteen. Hallitsemattomasti kasvava pienyritys joutuisi ennen pitkään vaikeuksiin pienenevän tulorahoituksen kanssa. Tämän takia erittäin nopeasti kasvavalla pienyrityksellä olisi suuri riski joutua maksukyvyttömäksi sen liiketoiminnan laajentuessa, vaikka se kannattaisikin hyvin. Pienyrityksen kasvu olisi yksi maksukyvyttömyyden todennäköisyyteen vaikuttava tekijä. Heikosti kannattavan ja velkaisen pienyrityksen lienee vaikea saada ulkoista rahoitusta liiketoimintansa jatkamiseen. Nopea kasvu näyttäisi siten olevan pienyritykselle selvä riskitekijä sen liiketoiminnan laajentuessa.

Riskikartoitusta eivät haastateltavat toimitusjohtajat olisi tehneet erikseen, vaan riskikartoitus olisi enemmänkin päivittäistä riskien analysointia heidän muun työnsä ohessa. Erilaisten projektien riskejä mietittäisiin samalla kun niitä suunniteltaisiin. Tällaisella toimintamallilla osa riskeistä saattaisi jäädä helposti huomaamatta, varsinkin uudet riskit, jotka syntyisivät esimerkiksi markkinatilanteen muutoksista.

Tärkeintä riskienhallinnassa olisi haastateltavien mielestä se, että toimitusjohtaja tuntsi oman toimintansa ja toimintaympäristönsä. Haastateltavien mielestä oleellista riskienhallinnassa on myös markkinariskien ja markkinatilanteen seuraaminen, sekä yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden seuraaminen ja maksukyvyyn varmistaminen. Yksi haastateltavista sanoi myös, että tärkeintä riskienhallinnassa olisi se, että pienyritys ei ottaisi niin suuria riskejä, jotka toteutuessaan olisivat suurempia kuin mitä pienyritys pystyisi kantamaan.

Teorian mukaan pienimmälläkin yrityksellä kannattaisi olla riskienhallinnan strategia, jossa yritys määrittelee suhtautumisensa erilaisiin riskeihin ja niiden hallintakeinoihin. Yrityksen riskienhallintatyö aloitetaan yrityksen toimintaympäristön määrittelystä. Riskienhallinta tukee yrityksen perustehtävän toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Riskienhallinta varmistaa sen, että yrityksen liiketoiminta ei vaarannu. Pienyrityksen kannattaisi sisällyttää riskienhallinta osaksi tavanomaista johtamistaan ja toimintansa prosesseja. Olisi kuitenkin hyvä muistaa, että ei olisi olemassa käytännön

keinoja pitää riskitasoa nollassa, vaan pienyrityksen johdon tehtävänä olisi ratkaista, paljonko riskiä hyväksytään ja myös pyrkiä pitämään riskit riskitoleranssin rajoissa. Pienyritys voisi myös tietoisesti päättää olla vastaamatta riskiin, siis hyväksyä riskin olemassaolon.

Johtopäätöksenä tästä voitaneen todeta että, pienyrityksessä erilaiset riskitekijät tulisi huomioida jokaisen avainprosessin näkökulmasta. Riskejä pitäisi kartoittaa ja analysoida jatkuvasti, koska liiketoiminnan laajentuessa uusia riskejä syntyy usein. Liiketoiminnan laajenemisesta seuraavaa kasvua täytyisi seurata ja hallita, ettei kasvusta tulisi hallitsematonta. Maksuvalmiutta täytyisi seurata jatkuvasti, ettei esimerkiksi uuden investoinnin jälkeen pääsisi syntymään tilannetta, jossa pienyritys olisi maksukyvytön. Pienyrityksen kannattaisi myös sisällyttää budjettiinsa sellaisia riskejä, joihin sillä ei olisi hallintakeinoja. Pienyrityksen riskienhallintastrategiassa pitäisi keskittyä siihen, miten riskitasoja voi pienentää sekä pitää niitä kohtuullisena. Pienentääkseen riskejä, kannattaisi pienyrityksen jakaa riskejään yhteistyökumppaneiden kanssa mahdollisuuksien mukaan.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe oli työn toimeksiantajalle ajankohtainen, ja tutkimustuloksista olisi hyötyä toimeksiantajalle riskienhallinnan sen pienyrityksen liiketoiminnan laajentuessa. Tutkittavasta aiheesta eli yrityksen riskienhallinnasta, löytyi paljon kirjallisuutta, joiden avulla aihetta pystyi tutkimaan. Opinnäytetyön haastattelujen avulla kerättiin kokemusperäistä tietoa, jonka avulla saatiin teorian valossa vastauksia työn tutkimuskysymyksiin ja suuntia johtopäätösten tekemiseen. Laadulliselle analyysille on tyypillistä, että aineisto ja tutkimusongelma ovat tiiviissä vuoropuhelussa keskenään. Aineisto tarjoaa harvoin suoria vastauksia alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Siihen tarvitaan analyttisiä kysymyksiä, jotka muodostuvat ja tarkentuvat aineistoon tutustuttaessa. Työn teorian ja empiriaosuuden haastatteluiden avulla pystyttiin vastaamaan luotettavasti opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin.

## LÄHTEET

- Ahteensivu, A., Koskinen Lasse, k., Kulmala, J. & Havakka, P. (2018). Riskienhallinnan ajankohtaisia teemoja. Tampere University Press.
- Erola, E. & Louto, P. (2000). Riskit voimavaraksi: Liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Edita.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Haapio, H. & Järvinen, M. (2018). Yritysten sopimus- ja vastuuketjut: Sopimusten hallinta käytännössä (2., uudistettu laitos.). Tietosanoma.
- Harisalo, R., Kahra, H., Kanto, A., Vartia, P., Leino, M., Steiner, M., Ollikainen, R. (2005). Riskit ja riskienhallinta. Tampere University Press.
- Hopkin, P. & Thompson, C. (2021). Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management.
- Hiltunen, A. (2015). Johtamisesta. Talentum Pro.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (2010). Haastattelun analyysi. Vastapaino.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. (2016). Johda riskejä: Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan (2. p.). Finva Finanssi- ja vakuutuskustannus.
- Juvonen, M. (2014). Yrityksen riskienhallinta. Finanssi ja vakuutuskustannus Oy FINVA.
- Kirjanpitolaki. 2015. L30.12.2015/1620 muutoksineen.
- Knüpfer, S. & Puttonen, V. (2018). Moderni rahoitus (10., uudistettu painos.). Alma Talent.
- Koski, T. (2017). Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Kauppakamari.
- Kupi, E., Keränen, J. & Lanne, M. (2009). Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. VTT.
- Laitinen, T. & Laitinen, E. K. (2014). Yrityksen maksukyky: Arviointi ja ennakointi. KHT-Media.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. (2016). Yritysrahoitus. Edita.
- Pk-rh www-sivut. Viitattu 15.3.2022. <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit/henkiloriskit.html>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Ratsula, N. & Ratsula, N. (2021). Sisäinen valvonta: Käsikirja tulokselliseen organisaation ohjaukseen (3., uudistettu painos.). Edita.

Rekola-Nieminen, L. (2016). Kirjanpitolaki käytännössä (4., uud. painos.). Edita Publishing Oy

Ruusuvuori, J., Tiittula, L. & Aaltonen, T. (2005). Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino.

Saaranen, P., Koltola, E. & Pösö, J. (2016). Liike-elämän matematiikka (11., uudistettu painos.). Edita.

Seppänen, H. (2011). Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. Kauppakamari.

Syvänperä, O. & Lindfors, H. (2014). Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti (4., uudistettu painos.). Helsingin seudun kauppakamari.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita.

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.

Wolke, T. (2017). Risk Management. Walter de Gruyter GmbH.

## LIITE 1

## HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Mikä riski on mielestäsi uhkaavin yrityksesi liiketoiminnalle?
2. Mitä riskejä liittyy yrityksesi liiketoimintaan?
3. Miten huomioit liiketoiminnassasi yrityksen riskinkantokyvyn?
4. Minkälainen on yrityksesi riskinottohalu?
5. Miten olet varautunut/hallitset yrityksen henkilöriskejä?
6. Miten olet varautunut liiketoimintaa uhkaaviin riskeihin?
7. Mikä on mielestäsi tärkeintä riskienhallinnassa?
8. Miten olet varautunut/hallitset pienyrityksen rahoitusriskejä?
9. Minkälainen riskienhallinnan strategia yritykselläsi on?
10. Kuinka usein teet riskikartoituksen?