

## **Liikeriskien hallinta kohdeyrityksessä**

Emmi Meriluoto

<b>Tekijä</b> Emmi Meriluoto	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Liikeriskien hallinta kohdeyrityksessä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 34+3
<p>Liikeriskit ovat välttämätön ja olennainen osa liiketoimintaa. Menestyäkseen yrityksen on oltava valmis ottamaan hallittuja riskejä. Liikeriskien hallinta on prosessi, joka jatkuu koko yrityksen elinkaaren ajan.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa ja arvioida yrityksen olemassaoloa uhkaavat liikeriskit sekä etsiä menetelmiä valittujen liikeriskien hallitsemiseksi. Lisäksi tavoitteena oli pohtia sitä, miten liikeriskien hallintaprosessin seuranta ja jatkotoimenpiteet toteutetaan tulevaisuudessa. Työn toimeksiantaja oli pieni naisten vaatteita ja asusteita suunnitteleva ja valmistava yritys.</p> <p>Teoreettisessa osiossa perehdytään liikeriskin käsitteeseen ja käydään liikeriskien hallintaprosessia vaiheittain läpi. Tämän jälkeen syvennyttään vielä riskienhallinnan erityispiirteisiin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, joka on yksi laadullisen tutkimuksen muodoista. Aineiston kerääminen toteutettiin teemahaastattelulla, jota täydennettiin sähköpostitse ja puhelimitse. Haastattelu toteutettiin huhtikuussa ja toukokuussa 2015 ja siihen osallistui yrityksen talousjohtaja.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena tunnistettiin kolme yrityksen olemassaoloa uhkaavaa liikeriskiä, joiden hallitsemiseksi etsittiin menetelmiä ja vaihtoehtoja. Seuranta- ja jatkotoimenpiteistä esiteltiin vaihtoehtoisia toimintamalleja.</p>	
<b>Asiasanat</b> Riski, riskienhallinta, pienet ja keskisuuret yritykset	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	1
1.2	Työn rakenne .....	2
2	Riskit ja riskienhallinta .....	3
2.1	Liikeriskit .....	4
2.2	Liikeriskien hallintaprosessi .....	5
2.2.1	Liikeriskien hallinnan tavoitteet .....	6
2.2.2	Liikeriskien tunnistaminen .....	7
2.2.3	Todennäköisyyden ja vakavuuden arviointi .....	8
2.2.4	Liikeriskien hallintamenetelmät .....	10
2.2.5	Seuranta- ja jatkotoimenpiteet .....	12
3	Riskienhallinnan erityispiirteet pienessä ja keskisuudessa yrityksessä .....	14
3.1	Pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä .....	14
3.2	Haasteet ja erityispiirteet riskienhallinnassa .....	14
3.3	Johdon merkitys riskienhallinnassa .....	15
4	Liikeriskien hallinta kohdeyrityksessä .....	17
4.1	Yritysesittely .....	17
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta .....	17
4.3	Tiedon keruu ja analysointi .....	18
4.4	Liikeriskien tunnistaminen ja arvioiminen kohdeyrityksessä .....	19
4.4.1	Henkilöstö .....	19
4.4.2	Rahoitus .....	20
4.4.3	Myynti .....	21
4.5	Hallintamenetelmien valinta .....	22
4.5.1	Henkilöstö on aloittelevan yrityksen tärkein voimavara .....	22
4.5.2	Yrityksen rahoituksen turvaaminen .....	23
4.5.3	Myyntin käynnistäminen .....	25
4.6	Seuranta- ja jatkotoimenpiteet .....	26
5	Pohdinta .....	27
	Lähteet .....	30
	Liitteet .....	34
	Liite 1. Esimerkki liikeriskikartasta .....	34
	Liite 2. Esimerkki yksipuolisuustaulukosta .....	35
	Liite 3. Teemahaastattelun runko .....	36

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona heinäkuussa 2014 perustetulle pienelle osakeyhtiölle, joka suunnittelee ja tuottaa naisten asusteita ja vaatteita vastuullisesti. Kohdeyrityksen tarjooma koostuu laukuista, koruista sekä tilaustyönä tehtävistä naisten vaatteista. Opinnäytetyössä kehitetään yrityksen riskienhallinta liikeriskien näkökulmasta. Aihe on erittäin merkityksellinen, sillä kohdeyrityksellä on erinomainen liikeidea ja valtavasti potentiaalia, mutta järjestelmällistä riskienhallintaa ei aikaisemmin ole toteutettu.

Ei ole olemassa riskitöntä liiketoimintaa. Yritykset toimivat alati muuttuvassa, monimutkaisissa ja vaikeasti ennustettavissa toimintaympäristöissä. Onnistuneella riskienhallinnalla on huomattava vaikutus yritysten kilpailukykyyn. Huolellinen riskienhallinta vähentää mahdollisia menetyksiä ja luo samalla uusia mahdollisuuksia. (Brustbauer 2014, 1.)

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Työn tavoitteena on yhteistyössä kohdeyrityksen talousjohtajan kanssa tunnistaa ja arvioida yrityksen suurimmat liikeriskit, jotka uhkaavat yrityksen olemassaoloa ja toiminnan jatkuvuutta, sekä valita menetelmät valittujen liikeriskien hallitsemiseksi. Työn avulla on tarkoitus tuoda kohdeyrityksen osakkaille näkemys yrityksen olemassaoloa eniten uhkaavista liikeriskeistä tutkimushetkellä ja tehdä ehdotelma keinoista niiden hallitsemiseksi. Lisäksi tavoitteena on pohtia sitä, miten liikeriskien hallintaprosessin seuranta ja jatkotoimenpiteet toteutetaan tulevaisuudessa.

Pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) painivat samanlaisten riskienhallinnan haasteiden kanssa kuin suuretkin yritykset. Käytettävissä on kuitenkin usein huomattavasti vähemmän resursseja, joten yrityksen johto on avainasemassa onnistuneen riskienhallinnan toteuttamisessa. (Smit & Watkins 2012, 6327.) Falkner & Hiebl (2015, 14) puolestaan painottavat, että ottaen huomioon pk-yritysten resurssien rajallisuuden, on järkevää pyrkiä keskittämään riskienhallintatoimenpiteet vain kaikista kriittisimmille riskeille.

Pääkysymyksenä on:

- Mitkä ovat yrityksen olemassaoloa uhkaavat liikeriskit?

Alakysymyksiä ovat:

1. Miten yrityksen liikeriskejä on mahdollista arvioida?
2. Millaisia hallintamenetelmiä tärkeimmiksi koetuille liikeriskeille voidaan soveltaa?
3. Miten seuranta- ja jatkotoimenpiteet on mahdollista toteuttaa?

## 1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja empiriaosasta. Teoriaosuus käsittää kappaleet kaksi ja kolme, joissa syvennytään tutkimuksen tueksi tarvittavaan tietoperustaan. Ensimmäisessä teoriaosuudessa perehdytään liikeriskin käsitteeseen ja käydään liikeriskien hallintaprosessia vaiheittain läpi. Toisessa teoriaosuudessa syvennytään vielä riskienhallinnan erityispiirteisiin pk-yrityksissä.

Empiriaosuudessa kappaleessa neljä esitellään aluksi toimeksiantaja. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimusmenetelmän valinnasta sekä aineiston keruusta ja analysoinnista. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, joka on laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen muoto. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluna, jota täydennettiin sähköpostitse ja puhelimitse analysointivaiheen aikana. Empiriaosuudessa kerrotaan tarkemmin tutkimusstrategiasta ja valitusta menetelmästä. Tulososiossa esitellään yrityksen olemassaoloa eniten uhkaavat liikeriskit ja liikeriskelille valitut hallintamenetelmät. Viimeisessä osiossa pohditaan miten seuranta- ja jatkotoimenpiteet olisi mahdollista toteuttaa.

## 2 Riskit ja riskienhallinta

Suomen Riskienhallintayhdistys ry (2012-2015a) toteaa riskin olevan vahingon mahdollisuus. Riski voidaan määritellä monella eri tapaa, mutta yhteistä määritelmille usein on, että sitä leimaa negatiivissävytteinen mielikuva. Riski voi kuitenkin olla mahdollisuus saavuttaa jotakin uutta. Neutraalimpi määritelmä riskille on, että se on mahdollinen tulevaisuuden tapahtuma, joka voi vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. (Valtionkonttori 2012.)

Yritystoiminnalle tunnusomaista on, että toimintaan liittyy epävarmuustekijöitä. Toisin sanoen, ei ole olemassa riskitöntä liiketoimintaa. Yrityksen johdon yksi keskeisimmistä tehtävistä onkin liiketoimintaan vaikuttavien epävarmuustekijöiden tunnistaminen ja arvioiminen. Epävarmuustekijöitä eli riskejä on pystyttävä hallitsemaan niin, että ne eivät pääse vaikuttamaan yrityksen toimintaan, menestymiseen tai olemassaoloon kohtalokkain seurauksin. (Rautanen 2011, 10.) Myös FERMA (2002) pitää riskienhallintaa keskeisimpänä osana yritysten strategista johtamista. Onnistuneen riskienhallinnan päätavoite on riskien tunnistaminen ja niiden hallitseminen. Näin ollen riskienhallinta edesauttaa yrityksen mahdollisuutta menestyä ja saavuttaa tavoitteitaan sekä toisaalta vähentää epäonnistumisen riskiä.

Riskienhallintaa voidaan pitää aatteena melko tuoreena, sillä Suomeen se saapui vasta 1970-luvulla. Käytännössä riskienhallinta tarkoitti alussa vain vakuutusyhtiöiden tuottamia palveluja vahingontorjuntaan eli riskienhallinta painottui vahinkoriskeihin. Tästä ollaan tultu pitkä matka eteenpäin, sillä tänä päivänä riskienhallinta ymmärretään kumpuavan jokaisen yrityksen yksilöllisistä tarpeista ja se voidaan nähdä jopa vaihtoehtona vakuutuksille. (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 20.) Perinteisesti riskienhallinnalla on siis tarkoitettu prosessia, jonka avulla yritystä uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida (Suominen 2003, 27). Muutaman viime vuosikymmenen aikana riskienhallinnan rooli yrityksissä on muuttunut huomattavasti (Nocco 2006, 8).

Aloittavassa yrityksessä riskienhallintaa ei usein mielletä käsitteenä yksiselitteiseksi. Se on varsin luonnollista, sillä loppujen lopuksi ei ole olemassa yhtä vakiintunutta määritelmää siitä, mitä riskienhallintaan tulee sisällyttää. Jokaisen yrityksen on itse muodostettava oma tavoitteisiinsa sopiva tulkinta. Lähtökohtana on, että jokainen yritys määrää omista lähtökohdistaan sellaiset riskienhallinnan osa-alueet, joita tullaan käyttämään ja jotka tuovat lisäarvoa. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 39-40.) Riskienhallintaa voidaan pitää kaksiteräisenä miekkana. On olemassa useita esimerkkejä,

joissa pienikin painoarvo riskienhallinnalla olisi todennäköisesti kuopannut loistavan liikeidean heti alkutaipaleella. Hyvänä esimerkkinä tästä voidaan pitää yritystä nimeltä Facebook, koska sen perustamishetkellä olivat suuret yritykset kuten MySpace and Friendster markkinajohtajina. (Pillay 2014.)

Roberton, Bohmerin & Edmundsonin (2006) mukaan ennen jokaisen riskin toteenkäymistä on aikaväli, jolloin jonkinlainen signaali tulevasta epäsuotuisasta tapahtumasta on havaittavissa. Aikaväli voi olla jossain tilanteissa erittäin lyhyt, joten on tärkeää, että riskienhallintaan on jo ennen sitä paneuduttu huolella. On selvää, että jokaista mahdollista riskiä ei ole mahdollista edes tunnistaa, saatika varautua niihin, mutta tärkeimmiksi luokiteltujen riskien analysointi harjaannuttaa organisaatiota toimimaan järkevästi myös yllättävissäkin tilanteissa.

## 2.1 Liikeriskit

Perinteinen tapa luokitella yrityksen riskit on jakaa ne vahinkoriskeihin ja liikeriskeihin. Tosiasiallisesti näiden kahden raja on veteen piirretty viiva, sillä monessa tapauksessa kyse voi olla kummastakin. Myös vakuutettavat riskit voivat sisältää liikeriskiulottuvuuden. Pääsääntönä voidaan kuitenkin pitää sitä, että liikeriskit eivät ole vakuutettavissa. Liike- ja vahinkoriskit muodostavat yhdessä riskiketjuja, jotka voivat syntyä myös yrityksen ulkopuolelta. Riskienhallinnan lisääntyvät vaatimukset ovat tuoneet mukanaan myös täysin uutta terminologiaa, josta operatiivisten riskien termistö on hyvä esimerkki. (Suominen 2005, 153-154; Engblom 2003,49.)



Kuvio 1. Liikeriskit (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2012-2015b).

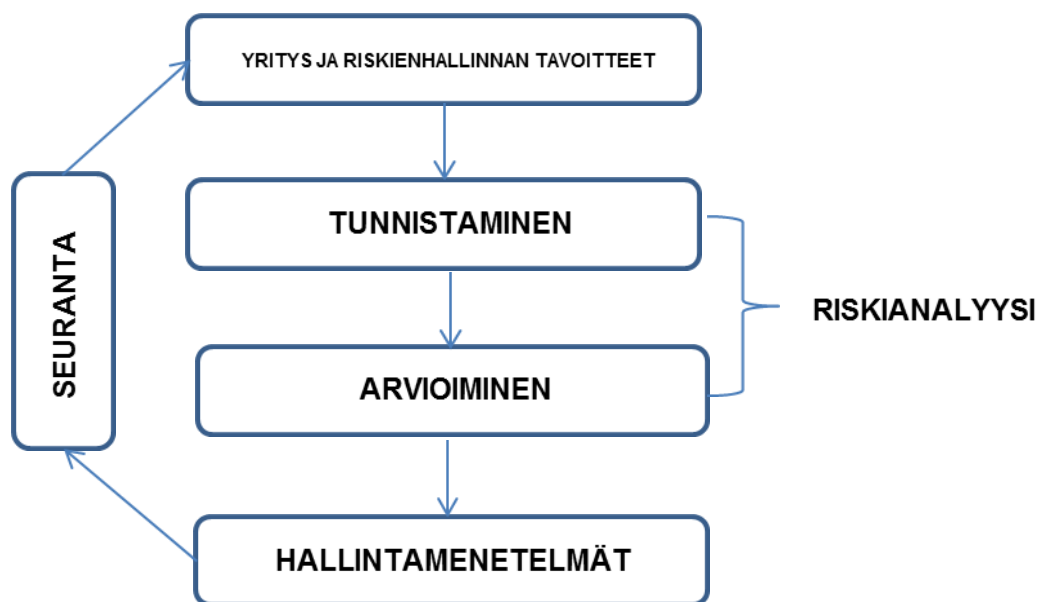
Kuviossa 1. on esitetty liikeriskien osa-alueet. Liikeriskit ovat aina sidoksissa yrityksen henkilöstöön, markkinointiin, kysyntään, tuotantoon ja kustannuksiin. Liikeriskien osa-alueet käyvät kattavasti läpi yrityksen keskeiset toiminnot sekä liiketoimintaympäristön. Liikeriskit korreloivat tiiviisti yrittäjän osaamiseen, työkykyyn, jaksamiseen ja kykyyn tehdä oikeanlaisia päätöksiä. Liikeriskeihin liittyy aina tuotto-odotuksia, joten tiivistettynä liikeriski on liikevoiton saamiseksi otettu tietoinen riski. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2012-2015b; Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 23.)

Yritysten liikeriskit ovat moninaisia, koska ne riippuvat useasta eri tekijästä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen koko, omistussuhteet, kilpailijat, markkinoiden käyttäytyminen ja julkisen vallan toimenpiteet. Liikeriskeihin liittyy aina myös jokin tuntematon tekijä. (Suominen 2003, 51). Liikeriskien ottaminen on täysin normaalia liiketoimintaa. Yrityksen on mahdollista saavuttaa tuottoja ottamalla harkittuja ja analysoituja liikeriskejä. Virhearviointit ja epäonnistunut riskinotto johtaa puolestaan usein taloudelliseen ahdinkoon ja pahimmassa tapauksessa liiketoiminnan loppumiseen. (Suominen 2005, 153.)

## **2.2 Liikeriskien hallintaprosessi**

Liikeriskien hallintaprosessin tulisi olla jatkumo ja se olisi hyvä uusina systemaattisesti tietyin väliajoin. Myös prosessin osittainen uusiminen voi tulla kysymykseen esimerkiksi investoinnin yhteydessä. (Eerola & Loutu 2000, 20.) Suominen (2003, 30) painottaa myös, että yrityksen olisi tärkeää hahmottaa riskienhallinta monimuotoiseksi prosessiksi, jonka kehityksestä tulee johdon pitää huolta. Asioita on seurattava ja arvioitava jatkuvasti. Rautanen (2010, 19) puolestaan toteaa, että liiketoimintariskeistä henkilöriskeihin ja liiketoimintaympäristön riskeihin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Jos riskejä ei voida helposti torjua tai siirtää esimerkiksi vakuuttamalla, on ne helppo jättää kokonaan huomioimatta.



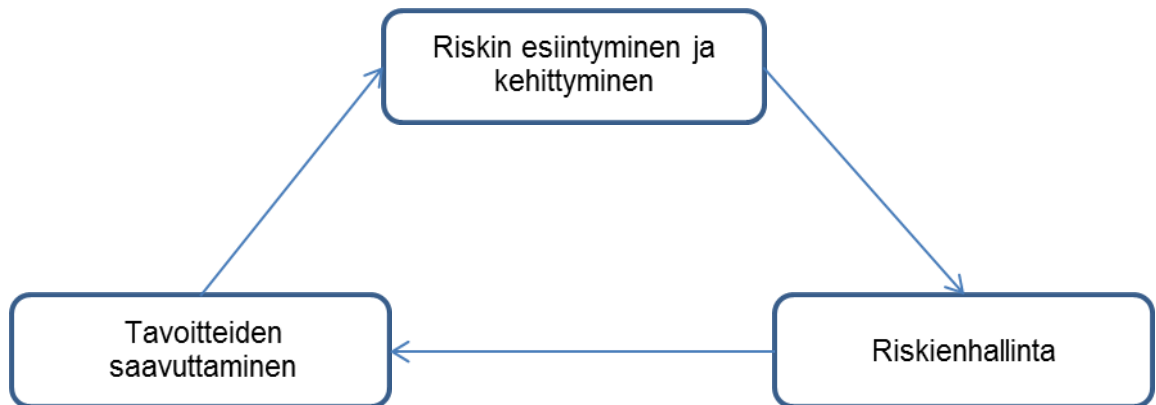


Kuvio 2. Riskienhallintaprosessi (Verbano & Venturini 2013, 188).

Kuviossa 2. on esitetty riskienhallintaprosessi. Prosessi koostuu neljästä vaiheesta; tunnistaminen, todennäköisyyden ja vakavuuden arvioiminen, hallintamenetelmien valinta sekä seuranta ja jatkotoimenpiteet. Riskin tunnistamista ja arvioimista voidaan kutsua myös nimellä riskianalyysi. (Falkner & Hiebl 2015, 130.)

### 2.2.1 Liikeriskien hallinnan tavoitteet

Riskienhallintaprosessi aloitetaan tavoitteiden määrittelystä. Riskienhallinnan tavoitteet on asetettava jokaisen yrityksen yksilöllisistä lähtökohdista käsin. Yhdenkään yrityksen liikeriskien hallintasuunnitelma ei ole sellaisenaan siirrettävissä toiseen yritykseen, vaikka se muuten olisikin erittäin tehokas ja hyvin laadittu. Kaikille yrityksille on yhtenäistä pyrkimys asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Suurin tavoite on usein voiton maksimointi. (Dănciulescu 2013, 18-19.) Yrityksessä tulisi ymmärtää liikeriskien hallinnan merkitys sekä eri tekijöiden ja osa-alueiden vaikutus riskienhallinnan muodostumiseen (Ilmonen ym. 2010, 39). Kuviossa 3 on havainnollistettu riskien esiintymisen ja kehittymisen, riskienhallinnan sekä tavoitteiden saavuttamisen yhteys ja kiertokulku.



Kuvio 3. Riskienhallinnan tavoitteet (Dănciulescu 2013, 19).

Riskienhallinnan tavoitteet voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäinen niistä on luonnollisesti katastrofien välttäminen ja sitä kautta liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen. Toinen tavoite on riskikustannusten hallitseminen ja optimointi sekä liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen. Riskikustannusten optimoinnilla tarkoitetaan riskien kontrolloimisesta ja siitä aiheutuvien kustannuksien arviointia. Riskienhallintaan käytettyjen kustannusten arvioinnissa voidaan määrittää niin kutsuttu edullisuusraja, jonka yli ei enää kannata mennä. Kaikkiin tunnistettuihin riskeihin ei siis kannata uhrata taloudellisia resursseja. (Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori 2005, 20-21.)

Riskienhallinnan tavoitteet suhteessa liiketoiminnan jatkuvuuteen voivat olla laajoja tai hieman yksityiskohtaisempia. Laajat tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi yrityksen strategiaan tai vaatimuksiin operatiivisella tasolla. Pienemmät tavoitteet sen sijaan voivat liittyä esimerkiksi tuotteisiin, tuotantoketjuun ja asiakashankintaan. (PwC 2008, 8.) Yrityksen motiivit määrittelevät riskienhallinnan tavoitteet. Yrityksen tulisi selvittää, mitkä motiivit ovat asetettujen tavoitteiden taustalla ja pyrkiä ilmaisemaan ne konkreettisella tavalla kuten esimerkiksi rahamääräisenä. (Juvonen ym. 2005, 23.)

### 2.2.2 Liikeriskien tunnistaminen

Riskienhallinnan lähtökohta ja perusteet luodaan huolellisella riskien tunnistamisella. Tunnistamattomaan liikeriskiin on mahdotonta varautua. Tunnistaminen tarkoittaa riski- ja vaaratilanteiden ennalta havaitsemista erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Luotettava riskien tunnistaminen edellyttää monipuolisten ja menetelmien ja välineiden käyttöä. Näin

on mahdollista löytää piileviä riskejä. Yrityksen riskikenttää voidaan kuvata yllätyksellisenä ja nopeasti muuttuvana. (Flink ym. 2007, 131.)

Tunnistamme riskejä jokapäiväisessä elämässämme, mutta jostain syystä yritystasolla riskien tunnistaminen on usein julkilausumatonta. Tärkeää olisi, että riskientunnistustyö olisi järjestelmällistä ja loogista. Sattumanvaraisuuteen luottaminen voi olla kohtalokasta. Riskien tunnistamiseen onkin luotu monenlaisia erilaisia työkaluja. Tehokkainta on pyrkiä tunnistamaan riskejä yrityksen tavoitteita vasten. (Flink ym. 2007, 132-133; Ilmonen ym. 2010, 95.)

Riskikartta on yksi liikeriskien tunnistamisen työväline. Riskikartoissa jokainen riskilaji on karkeasti jaoteltu pienempiin osiin tunnistustyön helpottamiseksi. Riskikartta toimii eräänlaisena visuaalisena muistilistana, jonka avulla on mahdollista työstää yrityksen toiminnan kannalta oleelliset riskit analysointia varten. Riskikartan työstämisessä on hyödyllistä antaa ajatuksen lentää vapaasti ja kirjata ylös kaikki mieleen tulevat liikeriskit. Riskikartta on hyödyllinen riskientunnistamismenetelmä juuri pk-yrityksille, sillä ne eivät ole liian teoreettisia ja teknisiä. Lisäksi sen laatiminen ei vaadi suuria resursseja. (Flink ym. 2007, 134.) Liitteessä 1 on esimerkki liikeriskikartasta.

Yksipuolisuuden näkökulma on hyvä tapa havainnollistaa yrityksen riskialttiutta ja haavoittuvuutta. Liitteessä 2 on esitetty esimerkki taulukosta, jonka avulla yksipuolisuutta voidaan arvioida. Yksipuolisesti toimivan yrityksen kohdalla jonkin liikeriskin toteutuessa voivat seuraukset olla kohtalokkaat. Toiminta on riippuvainen yksittäisistä tekijöistä, joita voivat olla esimerkiksi avainhenkilöt tai tuotantolaitteet. Tämän tyyppiset asiat ovat vaikeasti korvattavissa tai vaativat rikkoutuessaan huomattavia taloudellisia resursseja. (Suominen 2003, 60.)

### **2.2.3 Todennäköisyyden ja vakavuuden arviointi**

Todennäköisyyden ja vakavuuden arviointia voidaan nimittää myös liikeriskien analysointivaiheeksi (Falkner & Hiebl 2015, 14; kuvio 2). Liikeriskejä arvioidessa on aina otettava huomioon tehtyjen päätösten yhteydet odotettavissa oleviin tuottoihin ja kustannuksiin (Suominen 2003, 54). Juvonen ym. (2005, 29) määrittävät riskin matemaattisesti, jonka mukaan riskin arvo saadaan kertomalla riskin todennäköisyys sen vakavuudella.

Riski = Todennäköisyys x Riskin vakavuus

Todennäköisyyttä mitataan useimmiten riskin toteutumisen mahdollisuutena valitulla aikavälillä (taulukko 1). Näin voidaan helpottaa niiden perusteella tehtäviä päätöksiä hallintamenetelmien valinnassa. (Flink ym. 2007, 25 - 26).

<b>Esimerkkiluokittelu liikeriskin toteutumisen todennäköisyydestä</b>	
Äärimmäisen harvinainen	vain kerran 1000 vuodessa
Erittäin harvinainen	kerran 100 vuodessa
Harvinainen	kerran 50 vuodessa
Melko todennäköinen	kerran vuodessa
Todennäköinen	kerran kuukaudessa

Taulukko 1. Esimerkkiluokittelu liikeriskin toteutumisen todennäköisyydestä (Flink ym. 2007, 26)

Vakavuutta voidaan arvioida puolestaan taloudellisten seurausten näkökulmasta. Vakavuutta kuvataan usein adjektiiveilla kuten vähäinen, kohtalainen, suuri tai katastrofaalinen. Selvyden vuoksi edellä mainitut adjektiivit on pyritty sitomaan johonkin konkreettiseen suureeseen (taulukko 2). (Flink ym. 2007, 26.) Yrityksen koosta ja riskinkantokyvystä riippuu taulukossa käytetty euromääräisyys, jotka ovat suuntaa antavia (Suominen 2003, 45).

<b>Esimerkkiluokittelu toteutuneen liikeriskin seurauksista</b>	
Katastrofi	lukuisia ihmishenkien menetyksiä tai > 1 000 000 € menetys
Suuri	Henkilövahinkoja tai > 500 000 € menetys
Tuntuva	mahdollisia henkilövahinkoja tai > 100 000 € menetys
Vähäinen	omaisuusvahinkoja 1 000 € < 100 000 € arvosta
Mitätön	omaisuusvahinkoja < 1 000 € arvosta

Taulukko 2. Esimerkkiluokittelu toteutuneen liikeriskin seurauksista (Flink ym. 2007, 26).

Riskien arvioinnissa käydään systemaattisesti läpi olennaiset riskit ja niiden toteutumismahdollisuudet. Arviointityön tuloksena pitäisi liikeriskit saada keskinäiseen järjestykseen. Arviointi luo pohjan hallintamenetelmien valinnalle. Mikäli arviointia tehdään useamman hengen voimin, on tavallista, että näkemykset eroavat toisistaan. Erilaiset kysymyslistat ja arviointilomakkeet auttavat yhteisen mielipiteen löytämiseen. (Suominen 2003, 59; Falkner & Hiebl 2015, 14.)

Vaarallinen ja epäsuotuisa riskien arviointiin liittyvä menetelmä on sellainen, jossa yritys valitsee arviotavakseen riskit, joihin se tietää voivansa varautua tai joihin sillä on varaa

varautua. Tämän tyyppinen lähestyminen riskien tunnistamiseen ja arviointiin vaarantaa koko riskienhallinnan tarkoituksen. Riskien arviointi tulee suorittaa ilman minkäänlaisia ennakoasenteita. (Small Business Commissioner 2014.) Vastuu liikeriskien tunnistamisen käytännön toteutuksesta on työntajalla. Se on varsin luonnollista, sillä vastuuhenkilöllä on oltava mahdollisuus varata tarvittavat resurssit, määrittellä arviointiin liittyvät tehtävät ja nimetä vastuuhenkilöt tehtävien suorittamiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

#### **2.2.4 Liikeriskien hallintamenetelmät**

Eerola ja Louto (2000, 20) toteavat, että riskienhallintaan liittyvä ajatusmaailma on muutettava puolustautuvasta lähtökohdasta kehittävään lähestymistapaan.

Riskienhallinnan päätehtävä on selvittää ja analysoida tekijöitä, joilla saattaa olla vaikutusta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Pyrkimksenä on hallintamenetelmien avulla vaikuttaa tällaisiin tekijöihin niin, että tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollisimman todennäköistä. Hallintamenetelmiä valitessa yritys määrittää, miten se suhtautuu riskiin. (Kupi, Keränen & Lanne 2009, 19.) Liikeriskien hallintamenetelmien valinnan suhteen on tärkeää huomioida, että ne pitävät sisällään myös voiton mahdollisuuden. Hallintamenetelmien onnistunut valinta on tiiviisti sidoksissa riskianalyysin oikeellisuuteen, tehtyjen päätösten toimeenpanoon, toimenpiteiden valvontaan sekä seurantaan. (Juvonen ym. 2005, 29.)

Suomen Riskienhallintayhdistys ry (2012–2015b) tiivistää liikeriskien hallinnan kymmeneen pääkohtaan:

1. Avainhenkilöistä huolehtiminen
2. Kirjallisten sopimusten tekeminen
3. Vahinkojen varalle varautuminen
4. Säännöllisesti alihankkijoiden ja asiakkaiden luottokelpoisuuden selvittäminen
5. Hyvien liikesuhteiden vaaliminen
6. Alan lainsäädäntöön ja standardeihin perehtyminen
7. Ulkopuolisten asiantuntijoiden, kuten tilitoimiston, kauppakamarin, yrittäjäjärjestön, mainostoimiston ja markkinatutkimuslaitosten tarjoamien palveluiden hyödyntäminen
8. Sopimuksista ja aikatauluista kiinnittäminen
9. Asioiden tekeminen paremmin kuin kilpailijat
10. Yrityksen tietojen ja osaamisen suojaaminen

Riskienhallintatoimenpiteiden tavoite on päättää, mihin tunnistettuihin riskeihin kohdistetaan toimenpiteitä ja miten saattaa valitut riskit hyväksyttävälle tasolle. Riskienhallintamenetelmät liittyvät perinteisesti kriteerien, todennäköisyyden ja vakavuuden määrittämiseen. Riskienhallintakeinoja ovat riskin hyväksyminen, pienentäminen, välttäminen, poistaminen sekä siirtäminen. (Suominen 2005, 159.)

Kaikkiin tunnistettuihin liikeriskeihin ei kannata kohdistaa riskienhallintatoimenpiteitä. Se ei käytännössä ole edes mahdollista, sillä pelkästään kustannukset nousisivat kohtuuttoman suuriksi. Uuden yrityksen kohdalla on järkevää kohdistaa hallintatoimenpiteitä vain kaikista kriittisimmille liikeriskeille. Pienten ja epätodennäköisten liikeriskien osalta saattaa paras ratkaisu olla hyväksyä ne osana normaalia liiketoimintaa. (Suominen 2003, 102.) Tietty riskitaso on hyväksyttävä kaikilla elämänalueilla. Näin on myös liiketoiminnassa (Sitra 2002, 4).

Useampien liikeriskien pienentäminen on mahdollista, koska keinoja löytyy useita erilaisia. Tällöin pyritään vaikuttamaan riskin todennäköisyyteen tai vaikutukseen, mutta ensisijaisesti kuitenkin todennäköisyyteen. Riskin pienentämisen keinoja ovat jakaminen ja yhdistäminen. Riskin jakamisen tavoite on lisätä itsenäisten riskikohteiden määrää, jolloin tähtäimessä on yksipuolisuudesta johtuvien liikeriskien purkaminen. Riskien jakamisella torjutaan yksipuolisuudesta aiheutuvia riskejä. Yhdistämisestä hyvä esimerkki on esimerkiksi varaosien hankinta. Välttäminen on riskienhallinnan peruskeino. Tällöin yritys pyrkii toimimaan entistä varovaisemmin ja huolellisemmin. (Ilmonen ym. 2010, 125 – 128; Suominen 2003, 102.)

Riskin poistaminen sen sijaan on usein vaikeaa tai jopa mahdotonta. Ensisijaisesti on arvioitava riskin poistamisesta saatava hyöty suhteessa kustannuksiin. Toisinaan käy niin, että jonkin liikeriskin poistaminen aiheuttaa toisen riskin syntymisen, jolloin kannattavammasi vaihtoehdoksi valikoituukin pyrkimys riskin pienentämiseen. Pääsääntöisesti riskien poistaminen edellyttää yritykseltä ylimääräisiä resursseja ja se on usein kallis vaihtoehto. Liikeriskejä on mahdollista siirtää toisen osapuolen kannettavaksi sopimuksilla, rahoitusratkaisulla tai vakuutuksilla. On kuitenkin tärkeää huomioida, että vaikka esimerkiksi vakuuttaminen korvaa osittain taloudellisen vahingon, niin yrityksen harteille voi silti jäädä esimerkiksi maineriskejä tai viivästyksestä ja ylimääräisestä työstä aiheutuneita kuluja. (Ilmonen ym. 2010, 125 – 128; Suominen 2003, 101-102.)

Vakaviksi eli kriittisiksi arvioitujen liikeriskien kohdalle on syytä laatia konkreettiset riskienhallintasuunnitelmat. Juurisyytaulukointi on yksi hyvä keino. Taulukkoa rakennettaessa täytyy huomioida kaikki mahdollisuudet vahingon ja syiden suhteen.

Juurisyytaulukon rakentaminen aloitetaan tapahtuneesta vahingosta ja siitä edetään ajassa taaksepäin. Tärkeää on selvittää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi vahinko sattui ja mikä syy tai tekijä siihen johti?
- Oliko syy tai tekijä välttämätön, jotta vahinko sattui?
- Oliko syy tai tekijä yksin riittävä?
- Olisiko vahinko jäänyt tapahtumatta, jos syy tai tekijä olisi vältetty?

(Ilmonen ym. 2010, 97.)

### **2.2.5 Seuranta- ja jatkotoimenpiteet**

Liikeriskien hallintaprosessin ei ole tarkoitus olla yksittäinen tapahtuma. Prosessia on testattava, arvioitava ja päivitettävä säännöllisesti, koska riskit muuttavat muotoaan yhdessä liiketoiminnan kanssa. Joskus havaittu liikeriski näyttäisi poistuvan kokonaan, vaikka todellisuus olisikin toinen. Säännöllinen hallintaprosessin arvioiminen edesauttaa uusien liikeriskien tunnistamisessa ja pitää riskienhallintaprosessin tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena. (The State of Queensland 2014.) Riskienhallintaan liittyy aina kustannuksia, koska tarvittavia muutoksia tai panostuksia ei useinkaan pystytä tekemään ilman. Alhainen korvattavuus merkitsee isoa riskiä, koska riskin toteutuessa joudutaan tekemään suuria panostuksia. (Suominen 2003, 77-78.)

Kuten kaikelle muullekin toiminnalle yritysmaailmassa, myös riskienhallinnalle luodaan seurantajärjestelmät. Seurannan rakentamisen voi toteuttaa usealla eri tavalla. Seurantajärjestelmä voi olla kokonaan erillinen tai vaihtoehtoisesti johtamisjärjestelmään sisällytetty. Seurantajärjestelmä voi myös olla kahden edellä mainitun välimaastoon muodostettu ratkaisu. Perusteiden määrittely ja kuvaaminen sisällytetään yrityksen riskienhallintapolitiikkaan, jonka avulla määritellään myös raportointikäytännöt. Näin ollen on myös tärkeää pyrkiä päivittämään riskienhallintapolitiikkaa vastaamaan sen hetkisiä käytäntöjä. (Juvonen ym. 2005, 39-40.)

Riskienhallinnan toteuttamisesta ja jo toteutuneista riskeistä voidaan oppia arvioinnin ja korjausliikkeiden kautta. On tärkeää kyetä yhdistämään menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus. Pelkästään menneisyyden perusteella ei kannata ennustaa tulevaisuutta, sillä voikin olla niin, että edellisellä kerralla hyväksi havaittu tapa ei enää toimi yhtä hyvin. (Flink ym. 2007, 151.) Edes huolellisesti toteutettu riskienhallinta ei takaa sitä, että jotkut riskit kävisivät silti toteen (Stulz 2008, 2).

Yrityksen johdolla on aina ensisijainen vastuu riskienhallinnan järjestämisestä ja johtamisesta. Riskienhallinnasta vastaavien henkilöiden on koordinoitava eri toimintojen riskienhallintaa ja ohjata resursseja niihin liittyen. Vastuiden tarkka määrittely tukee toimivaa riskienhallintaa ja riskien valvontaa. (Alftan, Blummé, Heikkala, Kontula, Miettinen, Pakarinen, Sinersalo, Sölund, Sundvik, Tarvainen, Tikkanen, Turakainen, Urrila & Vesa 2008, 84.)



### **3 Riskienhallinnan erityispiirteet pienessä ja keskisuurissa yrityksissä**

Voidaan esittää useita hyviä argumentteja siitä, miksi pk-yritysten on hyödyllistä toteuttaa järjestelmällistä riskienhallintaa. Yksi varsin merkittävä motivaation lähde on suojella kilpailukyvyllä elintärkeitä innovatiivisia projekteja, joille luonteenomaista on riskipitoiset päätökset ja teot. Riskienhallinta voi edesauttaa osaltaan projektien johtamisen kaikkia eri vaiheita. (Verbano & Venturini 2013, 187.)

#### **3.1 Pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä**

Pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) määritellään henkilöstön, liikevaihdon ja taseen loppusumman mukaan (Euroopan Komissio 2006, 12). Tilastokeskus (2015) määrittelee mikroyritykseksi sellaisen pk-yrityksen, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää ja jonka liikevaihto sekä taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa.

Pk-yrityksillä on merkittävä asema Euroopan taloudessa, koska ne ovat muun muassa keskeinen innovaatioiden ja työpaikkojen lähde. Eniten Euroopassa kasvaa juuri mikroyritysten lukumäärä (Euroopan Komissio 2006, 5-9.) Myös Suomessa mikroyritysten asema on vahva, koska pk-yritysten osuus Suomen yrityskannasta oli vuonna 2012 99,8 prosenttia. Näistä mikroyrityksiä oli 93,6 prosenttia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 45).

Elinkeinoelämän keskusliiton (2014) julkaiseman kaavion mukaan pk-yritysten osuus työllisyydestä on kasvanut vuosina 1993-2009 tasaisesti. Vuonna 1993 pk-yritykset työllistivät alle 58 prosenttia ja vastaava luku vuonna 2009 oli yli 62 prosenttia. Myös liikevaihdossa on nähtävissä samansuuntaista kehitystä, joskaan ei yhtä suoraviivaisesti. Vuonna 2004 pk-yritysten liikevaihdon osuus oli tarkasteluvälillä korkein. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2014.)

#### **3.2 Haasteet ja erityispiirteet riskienhallinnassa**

Pk-yritykset painivat samanlaisten riskienhallinnan haasteiden kanssa kuin suuretkin yritykset, mutta niillä ei ole samoja etuisuuksia suhteessa moniin resursseihin kuten esimerkiksi pääoman riittävyyteen ja henkilöstöön. Tästä syystä pk-yritysten olisi erittäin tärkeää kehittää omaa riskienhallintaprosessiaan. Pienikin riskin toteutuminen voi joskus olla kohtalokasta. (Smit & Watkins 2012, 6327.)

Pk-yritysten organisaatorakenteet ovat usein yksinkertaisia, joten kyky adaptoitua ja reagoida muuttuviin tilanteisiin on nopeampaa (Falkner & Hiebl 2015, 1). Vaikka

järjestelmällinen riskienhallinta ei vielä ole jalkautunut pk-yrityksiin täydellä potentiaalilla, on taloudellinen näkökulma saanut jo paljon huomiota. Luoton saaminen pankista ei usein ole ollut ongelma. Ongelmaksi on muodostunut pikemminkin taloudellinen vakaus ja maksuvalmiuden säilyttäminen, joka on osaltaan kannustanut toteuttamaan riskienhallintaa siltä osin. Toisaalta taas erityisen tärkeä näkökulma pk-yrityksille olisi avainhenkilöistä huolehtiminen, johon ainakaan toistaiseksi ei olla kiinnitetty tarpeeksi huomiota. (Verbano & Venturini 2013, 194.)

Yrityksen taloudellinen tilanne vaikuttaa suoraan sen riskinsietokykyyn, joka korostuu juuri pk-yritysten kohdalla. Tehokkaasti toimivilla yrityksillä ei ole ongelmia rahavirtojen hallinnan suhteen. Rahavirtojen liikeriskeihin puolestaan lukeutuu muun muassa maksuvalmius-, luotto- ja markkinariskit. Rahoituksen saatavuus muodostuu usein ongelmaksi niillä toimialoilla, jotka tarvitsevat merkittäviä pääomia joko investointeihin tai tuotekehitykseen. Rahoitusvaihtoehdot ovat viime vuosina monipuolistuneet Suomessa, mutta niin kutsuttujen riskisijoitusten määrä on edelleen alhainen ja pääoman saanti haastavaa. Huolellinen suunnittelu, asiantuntijoiden hyväksikäyttö ja oikea kontaktiverkosto pienentävät rahoituksen saatavuuteen liittyviä liikeriskejä. (Juvonen ym. 2005, 147-149.)

Osaava ja sitoutunut henkilöstö on lähes poikkeuksetta pk-yritykselle elintärkeä voimavara. Osaamispula, joka voi olla myös merkittävä liikeriski, voi syntyä yllättäen erityisesti avainhenkilöiden siirtyessä pois yrityksen palveluksesta. Osaamista on mahdollista hankkia kouluttamalla henkilöstöä tai palkkaamalla uusia osaajia. Usein käy kuitenkin niin, että sopivaa koulutusta ei ole tarjolla tai sopivia uusia työntekijöitä ei ole saatavilla. Osaaminen on monessa tapauksessa niin erikoistunutta ja sidoksissa yrityksen toimialaan, että osaamisen kehittämistä joudutaan muokkaamaan itse. Huolellinen henkilöstöstrategian laatiminen pienentää tätä riskiä. Työvoiman saatavuuteen voidaan myös vaikuttaa esimerkiksi tekemällä yhteistyötä oppilaitosten ja työvoimatoimiston kanssa. (Juvonen ym. 2005, 58-59.)

### **3.3 Johdon merkitys riskienhallinnassa**

Pienten yritysten kohdalla johdon sitoutuminen riskienhallinnan kehittämiseen korostuu, koska resursseja ei usein ole riskienhallinnan osaamisen ostamiseen. Tämä käytännössä tarkoittaa sitä, että johdon tulee jatkuvasti keskittyä tulevaisuuden epävarmuustekijöihin, puntaroida erilaisten riskien mahdollisuutta ja niiden vaikuttavuutta sekä muokata riskienhallintaprosessia systemaattisesti. Jatkuva ennakointi on avainasemassa, vaikka jokin riski ei olisikaan suoraan hallittavissa. (Smit & Watkins 2012, 6327.)

Tutkimusten mukaan pk-yrityksen johdon miesvaltaisuus, ikäjakauma ja koulutustausta vaikuttavat riskienhallinnan merkitykseen ja riskinottohalukkuuteen. Karkeasti voidaan todeta, että miespuolinen johto on valmiimpi ottamaan suurempia riskejä. Toisaalta taas kokeneempi ja iäkkäämpi johto tarkastelee mahdollisia riskejä kriittisemmin ja tekee päätöksiä, jotka pohjautuvat huolellisempaan taustatyöhön. (Falkner & Hiebl 2015, 20-22.) Näin ollen voidaan todeta, että pk-yrityksen johdon henkilökohtaisilla ominaisuudet nousevat suurempaan rooliin kuin suuremmissa yrityksissä suhteessa riskienhallinnan tilaan (Brustbauer 2014, 2).

## **4 Liikeriskien hallinta kohdeyrityksessä**

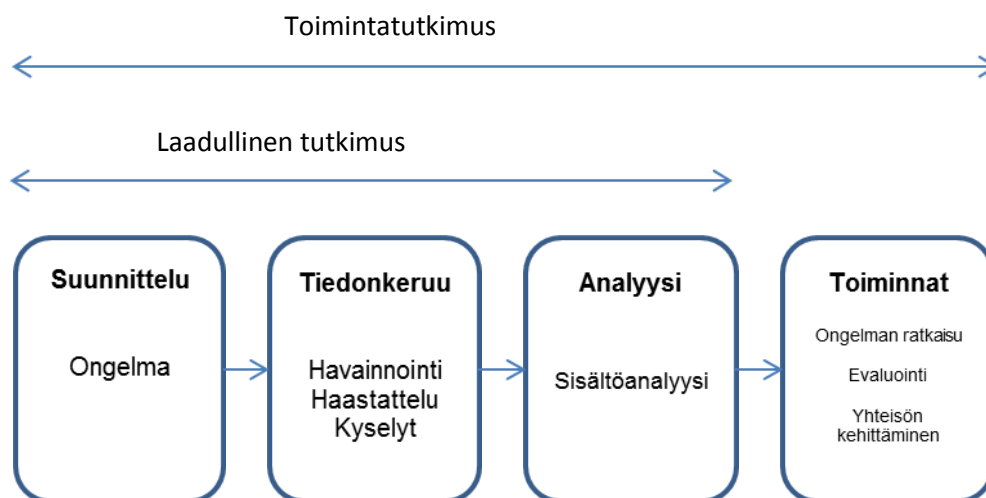
Opinnäytetyön toimeksiantajana on toiminut pieni ja nuori yritys. Järjestelmällistä riskienhallintaa ei aikaisemmin yrityksessä ole toteutettu.

### **4.1 Yritysesittely**

Yritysesittelyä ei julkaista.

### **4.2 Tutkimusmenetelmän valinta**

Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen liikeriskien hallintaprosessia, joten tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimus on laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen muoto ja se rinnastetaan usein tapaustutkimukseen ja kehittämistutkimukseen. Erona on kuitenkin se, että toimintatutkimuksessa pyritään ongelman ratkaisuun ja sen kautta muutokseen. Tutkijaa voidaankin pitää eräänlaisena muutosagenttina. Suhteessa tutkimukseni tavoitteenasetteluun tuki sitä toimintatutkimus ehdottomasti parhaiten. Kuviossa 4 kuvataan toimintatutkimuksen suhdetta kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Kananen 2014, 26-28.)



Kuvio 4. Toimintatutkimuksen suhde kvalitatiiviseen tutkimukseen (Kananen 2014, 26).

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana ei ole objektiivisuuteen pyrkiminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 153). Riskienhallintaprosessin laatimiseen liittyy useita subjektiivisia elementtejä. Kvalitatiivisen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa. Ihmiset ovat usein tiedon lähteitä ja kohdejoukko on ennalta valittu. Tapauksia lähestytään ainutlaatuisuuden näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.) Laadullisen tutkimuksen perusajatus ei ole kerätä ensin koko aineistoa ja vasta tämän jälkeen aloittaa analysointivaihe. Aineiston keruun ja analysoinnin tulisi sen sijaan vuorotella keskenään (Kananen 2014,21.) Edellä mainitut näkökulmat tukivat päätöstäni soveltaa laadullisen tutkimuksen menetelmää opinnäytetyössäni.

### 4.3 Tiedon keruu ja analysointi

Tutkimuksen teko edellyttää niin teoreettista pohdintaa kuin käytännön järjestelyjä (Hirsjärvi ym. 2004, 166). Ennen opinnäytetyön aloittamista selvitin kohdeyrityksen liikeriskien hallinnan tilaa. Järjestelmällistä liikeriskien hallintaa ei kohdeyrityksessä ole aikaisemmin tehty, joten pääsin aloittamaan prosessin alusta. Aineisto kerättiin haastattelemalla ja havainnoimalla yrityksen talousjohtajaa, joka on myös yksi osakkaista. Tämä oli näkökulmani mukaan kaikista tehokkain tapa koota tarvittava informaatio, sillä liikeriskien tunnistaminen, arvioiminen ja hallintakeinoista päättäminen edellyttää sellaisten henkilöiden panosta, jotka ovat hyvin perillä yrityksen kaikista prosesseista. Koska kohdeyritys oli pieni, palveli talousjohtajan haastattelu ja havainnointi tätä tarkoitusta parhaiten.

Haastattelu toteutettiin huhtikuussa 2015. Haastattelun runkona käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua ja se toteutettiin yksilöhaastatteluna. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Tavoitteena on pyrkiä löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen tai tutkimustehtävän mukaisesti. (Pitkäranta 2014, 92-93.) Haastatteluun olin kerännyt teemoja työn viitekehyksen mukaisesti (liite 3).

Haastattelu nauhoitettiin ja sitä täydennettiin sekä puhelimitse että sähköpostitse aineiston analysoinnin eri vaiheissa huhtikuussa ja toukokuussa 2015. Litterointi toteutettiin propositiotasolla eli aineistosta kirjattiin vain sanoman ydinsisältö ylös (Kananen 2014, 106).

#### **4.4 Liikeriskien tunnistaminen ja arvioiminen kohdeyrityksessä**

Yrityksen olemassaoloa uhkaavia liikeriskejä kartoitettiin liikeriskikartan (liite 1) ja yksipuolisuustaulukon (liite 2) avulla. Olemassaoloa uhkaavia liikeriskejä tunnistettiin liikeriskikartan kolmesta kategoriasta, jotka ovat henkilöstö, rahoitus sekä myynti ja markkinointi. Tunnistettujen liikeriskejä tuki myös täytetty yksipuolisuustaulukko. Tunnistamisen jälkeen arvioitiin vakavuutta ja todennäköisyyttä käyttäen suuntaa antavasti kappaleessa 2.2.2 esiteltyjä taulukoita. Vakavimmiksi tunnistetut liikeriskit käsitellään tarkemmin tämän luvun alaluvuissa 4.4.1 – 4.4.3. Jokaisesta tunnistetusta liikeriskistä kerrotaan haastattelun ja havainnoinnin pohjalta, mitä kyseinen riski pitää sisällään ja miksi se oli tutkimushetkellä uhka yrityksen olemassaololle ja toiminnan jatkuvuudelle.

##### **4.4.1 Henkilöstö**

Tutkimushetkellä kohdeyritystä pyöritettiin osakkaiden voimin. Ainoastaan kirjanpito on ulkoistettu muualle. Näin ollen erittäin kohtalokkaana, vaikkakin melko epätodennäköisenä riskinä, haastateltava piti jonkin avainhenkilön lähtemistä yrityksestä tai heihin kohdistuvia vahinkoja. Yrityksellä on osakassopimus, joka sitouttaa osakkaat ensimmäiseksi vuodeksi yritykseen ja sen jälkeen heillä on oikeus myydä osakkuutensa. Etuosto-oikeus on yrityksen muilla osakkailla. Riskipitoisemmaksi tilanteen tekee se, että jokainen osakas täydentää muita osakkaita ja jokainen vastaa omasta spesifioidusta osa-alueesta, johon muilla osakkailla ei ole resursseja tai osaamista.

*”Suuri ongelma avainhenkilöasiassa on varmaankin meidän vastuunjako. Olemme jokainen oman alueemme ammattilaisia, eikä muilla osakkailla ole syventävää tietoa toisen osaamisalueesta.”*

Vastuunjaon haasteellisuudesta toimii hyvänä esimerkkinä se, että yksi osakkaista vastaa tuotteiden suunnittelusta. Suunnittelijalta vaadittavat taidot ja näkemykset ovat sellaisia, joita ei voi toiselle siirtää. Toisaalta taas, jos DNA- konseptista vastaava henkilö lähtisi pois yrityksen palveluksesta, jonka ympärille liikeidea on luotu, ei kukaan osakkaista pysty kehittämään tai pitämään sitä yllä. Toki muut osakkaat tietävät pääpiirteittäin, miten esimerkiksi vaikka jonkin tuotteen DNA rakennetaan, mutta kahdella muulla osakkaalla ei ole viestinnällistä tai teknistä otetta sen kehitykseen.

*”Meillä ei myöskään ole resursseja ottaa pitkäaikaisempaa vastuuta toisten töistä, koska resurssit ovat tällä hetkellä juuri ja juuri riittävät eli avainhenkilön pois lähtö näkyisi välittömästi myös siellä.”*

Toinen vakava liikeriski on liian vähäiset henkilöstöresurssit. Yrityksellä olisi akuutti tarve palkata ompelija ja mallimestari tai vaihtoehtoisesti henkilö, joka kykenisi molempiin työtehtäviin. Ammattitaitoisen työvoiman löytäminen on noussut todelliseksi haasteeksi.

*”Koska vaateteollisuus on niin huonossa tilanteessa, on ammattilaisiakin todella vähän. Varsinakaan sellaisia henkilöitä on lähes mahdoton löytää, jotka olisivat niin ammattitaitoisia, että heidät voisi palkata suoraan yrityksemme palvelukseen. Kouluttamiseen ei yrityksessämme ole osaamista tai resursseja”*

Liian vähäiset henkilöstöresurssit konkretisoituvat erityisesti siinä vaiheessa, kun varsinainen myynti saadaan käynnistettyä. Yritys ei pysty nykyisillä resursseillaan selviytymään kovinkaan suurista tilauseristä. Tämä puolestaan heijastuu negatiivisesti myös esimerkiksi myynnin kehitykseen.

#### **4.4.2 Rahoitus**

Yrityksen perustamisesta oli haastatteluhetkellä kulunut noin yhdeksän kuukautta, eikä ensimmäistä tilinpäätöstä ollut näin ollen vielä laadittu. Tilanne on haastava ja kesällä 2015 olisi tarkoitus siirtyä uudelle rahoituskierrokselle. Riittävä rahoitus on ainakin tähän asti pystytty järjestämään ilman luoton ottoa rahoituslaitoksilta. Pankilta yritys on tosin saanut lainalupauksen. Rahoituksena on pääasiallisesti ollut osakkaiden omat sijoitukset ja korottomat lainat lähipiiriltä. Tähän asti ei tuloja ole muutamaa pientä myyntiä lukuun

ottamatta kertynyt, sillä ensimmäiset tuotteet ovat vasta menossa jälleenmyyntiin. Alkuperäisestä rahoituksesta jäljellä on noin 20 %. Kuukausittaiset kiinteät kulut ovat pienet. Haastavaksi tilanteen tekee myös vaateteollisuuden vakiintuneet käytännöt myynnin suhteen.

*”Vaateteollisuudessa haasteelliseksi tilanteen tekee se, että jos perustetaan yritys kesällä, niin seuraavana syksynä pitäisi sitä seuraavan kesän mallisto olla valmis. Syksyllä myydään siis seuraavan kesän mallisto jälleenmyyjille, joiden osalta raha kotiutuu vasta keväällä. Tuotekehittely on nyt vienyt meiltä puoli vuotta kauemmin kuin mitä oli odotettu. Näin ollen tulemme olemaan vuoden jäljessä alkuperäisestä suunnitelmasta.”*

Vaateteollisuuden käytännöt vaativat myös rahoittajilta pitkäjänteisyyttä. Tämä on haaste, koska esimerkiksi pankkien kanssa on vaikeaa neuvotella pidemmistä takaisinmaksuajoista kuin mistä ollaan sovittu. Akuutti kassavirran ehtyminen voi pahimmillaan johtaa siihen, että tulevia tilauksia ei saada toimitetuksi. Tutkimushetkellä suurimman liikeriskin aiheuttaa kuitenkin se, että alkuperäisestä aikataulusta ollaan jäljessä myynnin käynnistymisen suhteen.

#### **4.4.3 Myynti**

Vaateteollisuus on tällä hetkellä suurien haasteiden edessä. Kohdeyrityksen talousjohtajan mukaan tuotemerkkejä menee konkurssiin, koska tuotteet eivät myy. Kohdeyrityksen tulevaisuus on luonnollisesti kiinni siitä, miten myynti saadaan käynnistettyä. Kohderyhmäkseen yritys määrittelee tiedostavan, nuoren ja koulutetun aikuisen, joka haluaa tehdä kestäviä ja eettisiä, mutta tyylikkäitä valintoja. Haasteena on saada tuotemerkki juuri tämän kohderyhmän tietoisuuteen. Verkkokauppa on avainasemassa myynnin suhteen.

*”Tienaamme huomattavasti enemmän, jos saamme myytyä tuotteitamme verkkokauppamme kautta. Jälleenmyyntihinnan on kuitenkin oltava suurinpiirtein sama kuin verkkokauppamme hinnat. Myyntitapahtumat on saatava isoksi osaksi verkkokauppaan. Laskimme, että jos myymme verkkokaupassa 15-18 laukkua, pääsemme jo nollatulokseen, jälleenmyyjien kautta luku on noin kymmenkertainen.”*

Yritys on toukokuussa 2015 perustamassa niin kutsutun pop-up kaupan Helsinkiin tietoisuuden ja näkyvyyden lisäämiseksi. Jälleenmyyjien kanssa on neuvoteltu lähinnä Iso-Britanniassa ja Tanskassa.



*”Myyntineuvottelut jälleenmyyjille ovat alkaneet huhtikuussa 2015. Kaikki jälleenmyyjät toimivat suurimmaksi osaksi sen mukaan, että jos joku toinen myy, niin kynnys ottaa valikoimaan pienenee. Eli kun saamme yhden pyörän pyörimään, niin prosessi helpottuu. Tietysti tämä on ikuinen työnsarka, koska mennään mallisto kerrallaan eteenpäin ja toinen mallisto sopii toisen jälleenmyyjän profiiliin nyt, mutta ei välttämättä taas ensi kerralla.”*

Jälleenmyyntineuvottelujen keskittäminen alkuvaiheessa muualle kuin Suomeen tuo myös oman lisänsä myynnin käynnistämiseen liittyvään liikeriskiin. Myynnin käynnistämisestä vastaa yksi osakkaista, jolla tällä hetkellä on myös toinen kokopäiväinen työ. Myynnistä vastaavalla osakkaalla on kuitenkin aikaisempaa kokemusta myyntityöstä.

#### **4.5 Hallintamenetelmien valinta**

Yrityksen olemassaoloa uhkaavien liikeriskien tunnistamisen ja arvioinnin jälkeen pyrittiin löytämään menetelmiä niiden hallitsemiseksi. Kaikkien tunnistettujen ja yrityksen olemassaoloa uhkaavien liikeriskien hallintakeinoksi valikoitui riskin pienentäminen.

##### **4.5.1 Henkilöstö on aloittelevan yrityksen tärkein voimavara**

Henkilöstöön liittyvien liikeriskien poistaminen on mahdotonta, mutta liikeriskien pienentämiseen on mahdollista löytää erilaisia keinoja. Yksi varsin hyödyllinen tapa on laatia henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategian luominen auttaa yritystä hahmottamaan nykyistä tilannetta sekä tulevaisuuden näkymiä. Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan pitkän aikavälin henkilöstösuunnittelua. Erityisesti kasvuvaiheessa on hyvä pohtia millä aikavälillä on tarkoitus pyrkiä liiketoiminnan kasvattamiseen ja mitä se tarkalleen ottaen edellyttää henkilöstöressurssien osalta. Ennakoiva suunnittelu ehkäisee akuuttia henkilöstöpulaa tulevaisuudessa. (Markkanen 2005, 19.)

Avainhenkilön menettämistä pidettiin yrityksessä kohtalokkaana liikeriskinä. Riskiä hieman keventää se, että avainhenkilöt ovat myös osakkaina yrityksessä, jolloin sitoutuminen on usein palkattuun henkilöstöön verrattaen suurempaa. Parhaiten avainhenkilöihin kohdistuvia liikeriskejä hallitaan siirtämällä avainhenkilöillä olevaa tietoa ja osaamista toisille henkilöille. Asioiden kirjaaminen eli dokumentointi vähentää huomattavasti avainhenkilön menetyksestä aiheutuvaa riskiä. Dokumentoitaviksi asioiksi olisi hyvä saada muun muassa avainhenkilön työtehtävät, minkälaisia tietoja hän käyttää, kontaktiverkot ja työvälitteet. Huolellisen dokumentoinnin jälkeen uuden ihmisen astuminen kuvaan voikin lopulta tuoda paljon uusia ideoita ja näkökulmia. Ei ole ollenkaan

pois suljettu ajatus, etteikö joku toinen henkilö voisi jatkaa hyvin alkanutta kehitystä ja tuoda siihen vielä oman, uuden ja tuoreen näkemyksensä. (Lappalainen, Mikkonen, Murtonen, Piispanen, Salminen & Vuori 2000, 5.)

Kohdeyrityksessä tunnistettiin myös vakava riski siitä, että osaavaa työvoimaa ei ole tarjolla. Huomio olisikin näin ollen hyvä kiinnittää rekrytointikanaviin ja itse rekrytointiprosessiin. Rekrytointiprosessin päätavoite on määritellä tarkasti millaisia henkilöitä yritykseen halutaan palkata. Ammattitaito voi olla paljon muutakin kuin laaja työkokemus. Myös vastavalmistuneella saattaa olla yrityksen määritelmään sopiva osaaminen. Sopivien rekrytointikanavien huolellinen kartoittaminen auttaa sopivien työntekijöiden löytämiseen. Edellä mainitut asiat ovat aikaa vieviä, mutta tulevaisuuden turvaamiseksi välttämättömiä.

#### **4.5.2 Yrityksen rahoituksen turvaaminen**

Yrityksen alkutaipaleella on luonnollista, että rahaa kuluu enemmän kuin sitä saadaan sisään. Kohdeyrityksen kohdalla toimiala luo vielä omat haasteensa, joten rahoitussuunnitelma nousee sitäkin suurempaan rooliin. Näin ollen kyseeseen tulisi riskin pienentäminen. Yrityksen myyntiä ei ole vielä saatu käynnistetyksi, joten vielä joudutaan turvautumaan vieraaseen pääomaan.

Ennen toiselle rahoituskierrokselle siirtymistä olisi hyvä kartoittaa rahoitusprosessin kulku ja määritellä mahdollisimman tarkasti rahoitustarpeen määrä. Ensimmäinen vaihe on rahoitusanalyysin ja –strategian laatiminen. Se pitää sisällään lähtötilanteen arviointia ja rahoitustarpeen tarkkaa selvitystä. Mikä olisi tässä kohtaa kaikkein optimaalisin rahoituspaketti yrityksen näkökulmasta ja kuinka paljon rahoitustarpeen arvioidaan olevan? Tavoitteen asettaminen on hyvä tapa päästä lähemmäs maalia myös rahoituksen suhteen. Rahoitustarpeen määrän arvioiminen on luonnollisesti vaikeaa, sillä siihen itsessään liittyy valtava määrä epävarmuustekijöitä.

Seuraava askel on yrityksen rahoitusvalmiuksien maksimointi. Tarina siitä, miksi juuri heitä kannattaa rahoittaa, olisi syytä hioa huippuunsa ja valmistella materiaali mahdollisille rahoittajille etukäteen valmiiksi. Kohdeyrityksellä on pohjoismaiden mittakaavassa ainutlaatuinen ja mielenkiintoinen liikeidea, joka kannattaa tuoda rohkeasti julki. Potentiaalisille rahoittajille voi suunnata myös ennakkomarkkinointia. Näin on mahdollista herätellä kiinnostusta jo etukäteen. Rahoituksen toteusvaiheessa käydään neuvottelut sijoittajien kanssa ja mitetetään keinot heidän sitouttamiseksi. Tämä on erityisen tärkeää

juuri kohdeyrityksen kohdalla, koska vaateteollisuus alana vaatii sijoittajilta pitkäjänteisyyttä.

Suomessa on useita eri tahoja, jotka myöntävät rahoitusta ja erilaisia laina- ja avustusmuotoja. Haasteeksi muodostuu usein se, että yritys ei välttämättä tunne kaikkia mahdollisuuksia, eikä resurssit riitä selvittämään eri vaihtoehtoja huolellisesti. (Leppiniemi 2009, 140.) Vierasta rahoitusta haettaessa on hyödyllistä arvioida milloin tuloa on odotettavissa. Lainalupauksen kohdeyritys on pankilta saanut, mutta sen ottamista ollaan haluttu välttää. Pankkilaina on yleisin pääoman lähdän suomalaisilla yrityksillä ja myös pankin kanssa on mahdollista sopia lyhennysvapaista jaksoista (Keski-Uudenmaan Kehittämiskeskus 2015, 4).

Finnvera Oyj on Suomen valtion omistama rahoitusyhtiö, joka haluaa rahoitustoiminnallaan edesauttaa suomalaisten yritysten kilpailukykyä sekä niiden mahdollisuuksiin toimia ja kasvaa Suomessa sekä kansainvälistyä. Näin ollen kohdeyrityksen kannattaa ehdottomasti kartoittaa rahoitusmahdollisuudet, jota sitä kautta on mahdollista hakea. Finnvera voi toimia yrityksen ainoana rahoittajana, kun myönnetty rahoitus yritykselle on korkeintaan 50 000 euroa. Myös pankki voi tarvittaessa hakea takausta Finnveralta. Finnvera vaatii liiketoiminnalta riittävää kannattavuutta ja rahoitus myönnetään, mikäli yrityksellä on esittää asianmukainen kannattavuusarvio. Omarahoitusosuudeksi vaaditaan yleensä noin 20 – 30 prosenttia. Finnvera myöntää myös naisryrittäjäytlainaa, joka sopisi myös kohdeyritykselle. Naisryrittäjäytlainassa voi ensimmäinen vuosi olla kokonaan lyhennysvapaa ja maksettavaksi tulee vain korot. Tämän jälkeen lainaa lyhennetään tehdyn suunnitelman mukaisesti. Naisryrittäjäytlainan korko on pienempi kuin esimerkiksi Finnveran myöntämässä pienryrittäjäytlainassa, eikä siihen vaadita takauksia. (Finnvera 2015.)

Tekes (teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus) tarjoaa myös pk-yrityksille rahoitusta projektimuotoisiin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiohankkeisiin. Tekes ei kuitenkaan rahoita tavanomaista liiketoimintaa tai yrityksen jatkuvaa kehittämistä. Toiminnassa olevan yrityksen on mahdollista hakea myös muita avustuksia toiminnalle. (Tekes 2015.) Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset tarjoavat erilaisia avustuksia muun muassa yrityksen kehittämiseen, tutkimus- ja kehittämishankkeisiin ja ensimmäisen työntekijän palkkaukseen, joiden myöntämisperusteet ovat aluekohtaisia. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2014, 4-6.)

Pääomasijoittaja sopii yritykselle, jolla on voimakkaat kasvutavoitteet. Pelkkä tavoitteellisuus ei kuitenkaan riitä, vaan mahdollinen pääomasijoittaja on pystyttävä

vakuuttamaan niin, että hän uskoo yrityksellä olevan myös mahdollisuudet siihen. Pääomasijoituksen saaminen edellyttää yrityksen tuotteelta kilpailuetua muihin vastaaviin tuotteisiin sekä johdolta vahvaa sitoutumista yritystoiminnan kehittämiseen. Nämä ominaisuudet kohdeyritykseltä löytyy. Omistajien on tosin oltava valmiita antamaan pääomasijoittajalle rahoitusta vastaan omistusosuus yhtiöstä. Toisaalta omistuksen yrittäjille jäävän osuuden arvo voi nousta tulevaisuudessa huomattavasti suuremmaksi pääomasijoittajan mukaan tulon myötä. (Suomen Pääomasijoitusyhdistys ry 2015.)

### **4.5.3 Myynnin käynnistäminen**

Myynnin käynnistymisen onnistuminen on kohdeyritykselle erittäin kriittinen liikeriski. Voidaankin sanoa, että kohdeyrityksen tärkein ja ainut tehtävä on tutkimushetkellä ja sen jälkeen myyntityö, sillä kaikki muut tehtävät ovat oikeastaan myynnin tukitoimia. Myynnin käynnistämisen epäonnistuessa vaikutukset ovat jopa hyvinkin lyhyellä aikavälillä kohtalokkaita. Tällä hetkellä kohdeyrityksen myynnistä vastaa yksi henkilö, joka pystyy toimimaan osa-aikaisesti. Voisikin olla perusteltua pohtia pystytäänkö lisäämään jostakin toiselta osa-alueelta enemmän aikaa myyntityölle etenkin sen käynnistämisvaiheessa.

Myynnin onnistunut käynnistäminen vaatii suunnitelmallisuutta ja aikaa. Myynnistä vastaavan henkilön myyntikyvyt ovat myös ratkaisevassa asemassa tuloksien saavuttamiseksi, koska myyntikykyjen puutetta ei voida korvata markkinoinnilla tai muulla tuotekehitysosaamisella. Alkuvaiheessa myyntitaitojen aktiivinen kehittäminen nostaa onnistumisen mahdollisuutta.

Myynti- ja markkinointistrategian laatiminen kirjallisessa muodossa auttaa käynnistämisen onnistumisessa ja se toimii parhaimmillaan kasvun moottorina. Myyntitaktiikan laatimisella puolestaan määritellään ne konkreettiset keinot, joiden avulla potentiaalista asiakasta lähestytään. Myynnin käynnistämiseen liittyvän liikeriskin pienentämiseksi edellä mainitut keinot ovat suositeltavia.

Kohdeyrityksen myynnin käynnistämiseen liittyy vahvasti myös kansainvälistymisen näkökulma. Suositeltavaa olisi pyrkiä selvittämään tahot, joista on mahdollista saada asiantuntija-apua. Esimerkiksi ELY-keskusten kansainvälistymispalvelut auttavat pk-yrityksiä aloittamaan suunnitelmallista kansainvälistymistä (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2014, 7).

Myynnin käynnistämiseen liittyy erottamattomasti markkinointi. Uuden tuotemerkin menestyminen riippuu isoilta osin siitä millaista näkyvyyttä se saa ja kuinka paljon.

Markkinointi tukee myyntityötä ja alkuvaiheessa oikeanlainen näkyvyys oikeissa kanavissa edesauttaa ja helpottaa sitä. Markkinointi vaatii panostuksia myös rahallisesti, joten rahoitukseen liittyvän liikeriskin pieneneminen edesauttaisi myös myynnin käynnistämiseen liittyvän liikeriskin hallinnassa.

#### **4.6 Seuranta- ja jatkotoimenpiteet**

Liikeriskien hallintaprosessia on seurattava, päivitettävä ja testattava tasaisin väliajoin, jotta siitä saataisiin suurin mahdollinen hyöty irti. Liikeriskit muuttuvat jatkuvasti yrityksen kehittyessä ja toimintaympäristön muuttuessa. Näin ollen prosessia on päivitettävä tasaisin väliajoin. Ensimmäinen asia on selventää koko yrityksen johdolle liikeriskien hallintaprosessin merkitsevyys ja siitä saatava lisäarvo. Kiireisen yrittäjän arjessa ei ole aikaa hukattavaksi sellaisten asioiden parissa, joista ei ole yritykselle merkittävää hyötyä. Näin ollen liikeriskien hallintaprosessin tavoitteet on hyvä dokumentoida ja tuoda kaikkien tietoon.

Tunnistettujen vakavien liikeriskien osalta on varsin luonnollista ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. Ilman järjestelmällistä tunnistamis- ja arviointiprosessia voi kuitenkin käydä niin, että jokin merkittävä riski voi jäädä kokonaan tunnistamatta ja se saattaa tulla esille vasta riskin realisoituessa.

Aloittelevalle yritykselle voisikin olla hyödyllistä ottaa tavoitteeksi riskienhallintaprosessin uusimisen ja päivittämisen esimerkiksi vuosineljänneksen välein. Liikeriskien hallintaprosessin vastualueet voi olla hyödyllistä jakaa osakkaiden kesken. Tällöin koko työ ei kaadu yhden ihmisen harteille. Hyödyllistä on kuitenkin keskustella havainnoista kaikkien osakkaiden kanssa ja punnita mahdollisia menetelmiä tunnistettujen riskien hallitsemiseksi. Hyvä tapa voisi esimerkiksi olla niin kutsuttujen aivoriihien pitäminen. Menetelmää voidaan soveltaa niin, että ensin kirjattaisiin kaikki ideat ja ajatukset ylös, jonka jälkeen valittaisiin siinä tilanteessa sopivimmat jatkotyöstön alle.

Seuranta- ja jatkotoimenpiteet olisi hyödyllistä dokumentoida järjestelmällisesti. Kuten aikaisemmin mainittiin, on prosessia uusittava ja päivitettävä jatkuvasti. Jotta kyetään yhdistämään riskienhallinnan menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus, ei menneisyyden tapahtumia kannata jättää muistin varaan.

## 5 Pohdinta

Kaikenlaiseen toimintaan liittyy epävarmuustekijöitä eli riskejä. Jokainen ihminen kohtaa päivittäin arjessaan niin tiedostettuja kuin tiedostamattomiakin riskejä. Myös yritykset kohtaavat toimintaympäristöissään erilaisia riskejä ja niiden tunnistaminen ja hallinta on lähes välttämätöntä yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta. On varsin luonnollista, että epävarmuustekijöihin pyritään ainakin jollain tasolla vaikuttamaan ja varautumaan, sillä eihän kukaan halua epäsuotuisan riskin toteutuvan. Jonkin asteista riskienhallintaa tapahtuu varmasti jopa tiedostamatta. Tehokasta riskienhallinnasta tulee kuitenkin vasta siinä pisteessä, kun se on tiedostettua, systemaattista ja tavoitteellista toimintaa.

Liikeriskeistä tekee erityisen mielenkiintoisia ja tärkeitä se, että niihin liittyy aina myös mahdollisuus saavuttaa jotakin toivottavaa, joka usein tarkoittaa tuottoja. Tietyllä tavalla liikeriskeihin kiteytyykin kaiken liiketoiminnan ydin ja perusajatus. Jokainen tehty päätös ja siitä seuraava toiminto sisältää aina riskin, mutta ilman riskinottohalukkuutta ei ole mahdollista saavuttaa tuottojakaan. Liikeriskit ovat välttämätön asia jokaisen yrityksen kohdalla, joten avainasiaksi nousee niiden hallitseminen. Sen avulla yritys voi nostaa kilpailuetuaan huomattavasti suhteessa muihin saman toimialan yrityksiin. Uskon vakaasti, että myös yrittäjä jaksaa ja voi paremmin, kun riskienhallinta on vakaissa kantimissa.

Tämän työn tarkoituksena oli tunnistaa kohdeyrityksen toimintaa eniten uhkaavat liikeriskit ja esitellä mahdollisia menetelmiä niiden hallintaan. Liikeriskien tunnistaminen ja arvioiminen tehtiin yhteistyössä kohdeyrityksen talousjohtajan kanssa. Tavoite oli asetettu jo ennalta, sillä pyrkimyksenä oli nostaa esille vain ne liikeriskit, jotka selkeästi uhkaavat yrityksen olemassaoloa. Kohdeyritys on nuori, eikä järjestelmällistä riskienhallintaa ole aikaisemmin tehty, joten prosessi oli järkevää aloittaa koko liiketoimintaa uhkaavista liikeriskeistä.

Toimintaa uhkaavat liikeriskit nousivat melko selkeästi ohitse muiden. Tunnistetut liikeriskit olivat erittäin lähellä yritystoiminnan perusasioita ja ydintä yleisellä tasolla, sillä ne liittyvät henkilöstöön myyntiin ja rahoitukseen. On varsin selvää, että käsiteltyjen liikeriskien toteutuminen olisi katastrofaalinen tilanne yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta. Tunnistetut liikeriskit olivat myös hyvin laajoja kokonaisuuksia.

Mahdollisten hallintamenetelmien esittely oli ehdottomasti työn haastavin osuus. On yrityksen päätettävissä minkälaisia panostuksia ja valintoja he haluavat tehdä hallintamenetelmien suhteen. Tämän työn tarkoituksena oli esitellä kirjoittajan

näkökulmasta perusteltuja keinoja ja ainakin herätellä yrityksen johtoa pohtimaan asiaa. Hallintakeinoja on olemassa hyvin monenlaisia ja niiden pohtimiseen ja selvittämiseen saa uhrattua huomattavia määriä resursseja, lähinnä ajan suhteen. Ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta, vaan mahdollisuuksia ja keinoja on monia. Hallintakeinojen valitseminen ja niiden arvioiminen suhteessa uhrattaviin resursseihin on haastavaa. Nuoren yrityksen kohdalla resurssit ovat usein erittäin niukat. Tulevaisuus näyttää sen, miten yritys onnistui käsiteltyjen liikeriskien hallinnassa. Hyvä on muistaa, että valittu hallintamenetelmä voi aina olla riskin hyväksyminen sellaisenaan.

Merkityksellisin oivallus opinnäytetyötä kirjoittaessa oli se, että kohdeyrityksessä tunnistettujen liikeriskien välillä oli tunnistettavissa monia tekijöitä, jotka sitoivat ne tiiviisti toisiinsa. Esimerkiksi rahoituksen turvaaminen määräajaksi eteenpäin vaikuttaa suoraviivaisesti myös henkilöstöön ja myynnin käynnistämiseen liittyviin liikeriskeihin. Ilman riittävää rahoitusta ei todennäköisesti ole mahdollista toteuttaa riittävää markkinointia myynnin käynnistämisen tueksi, eikä ole mahdollista esimerkiksi hankkia materiaaleja tulevia tilauksia varten tai maksaa alihankkijoille heidän työstään. Toisaalta taas osaavaa työvoimaa ei ole mahdollista palkata, vaikka sitä löytyisikin, jos yrityksen kassassa ei ole riittävästi rahaa maksaa palkkaa. Edellä mainitut asiat olivat vain muutama esimerkki mahdollisista yhteisistä haittavaikutuksista tietyn liikeriskin toteutuessa.

Haastavimmaksi asiaksi uudelle ja pienelle kohdeyritykselle nousee varmasti riskienhallinnan jalkauttaminen yrityksen toimintaan. Kuten tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa mainitaan, niin resurssien puute ajaa pk-yritykset suuntamaan toimintaansa muihin osa-alueisiin. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisikin pohtia, miten riskienhallinnan saisi istutettua pienen ja kiireisen yrityksen toimintaan niin, että se kuormittaisi mahdollisimman vähän. Ensimmäinen askel on varmasti johdon vakuuttaminen säännöllisen riskienhallinnan tuomasta lisäarvosta, mutta miten pientä yritystä ohjattaisiin toteuttamaan riskienhallintaa luonnollisena osana yritystoimintaa.

Opinnäytetyön tekeminen osoittautui varsin hedelmälliseksi prosessiksi ja antoi ajattelemisen aihetta yritystoiminnasta ja sen tuomista haasteista. Yritysten liikeriskikartta on valtava ja mahdollisia liikeriskejä on jokaisen yrityksen toimintaympäristössä paljon. On kuitenkin tärkeä oivaltaa, että yrittäminen itsessään on aina riski, mutta kaikilla riskeillä ei ole toteutuessaan kohtalokkaita vaikutuksia. Iso osa yrityksen riskeistä ovat toteutuessaan vain harmillisia takaiskuja, joista voi selvitä ilman suuria ponnistuksia. Avainkysymykseksi nouseekin vaikutukseltaan kaikista kohtalokkaimpien riskien tunnistaminen ja pyrkimys

niiden hallintaan. Erittäin hyödyllinen ja tärkeä jatkotutkimuksen aihe olisi kohdeyrityksen vahinkoriskeihin perehtyminen.



## Lähteet

Alftan, M., Blummé, N., Heikkala, J., Kontula, L., Miettinen, O., Pakarinen, E., Sinersalo, K., Sölund, R., Sundvik, P., Tarvainen, J., Tikkanen, R., Turakainen, O., Urrila, A. & Vesa, J. 2008. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Edita Prima Oy. Helsinki.

Brustbauer, J. 2014. Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. International Small Business Journal. s.1-16.

Dănciulescu, A. 2013. The role of risk management and treatment methods applied in today's economy. Romanian Economic and Business Review, s. 18-25.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2014. ELY-keskus avaa mahdollisuuksia: Rahoitus- ja yrityspalveluja yrityksille. Luettavissa: <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/56178/Etel%C3%A4-Savon+ELY-keskus+-+rahoitus-+ja+yrityspalveluja+yrityksille/3b65d1cb-30c5-4220-a410-4614dffb407>. Luettu 15.5.2015.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2014. Pk-yritysten osuus kaikkien yritysten henkilöstöstä ja liikevaihdosta. Luettavissa: [http://ek.fi/wp-content/uploads/3\\_PKyrytykset\\_kaikista\\_hlosto\\_ja\\_lv.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/3_PKyrytykset_kaikista_hlosto_ja_lv.pdf). Luettu 25.4.2015.

Engblom, J. 2003. Liikeriskit - luonne, lajit ja riskikentän mallintaminen. Kirjapaino Grafia Oy. Turku.

Euroopan Komissio 2006. Pk-yritysten uusi määritelmä. Luettavissa: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf). Luettu 3.4.2015.

Falkner, E. & Hiebl, M. 2015. Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. The Journal of Risk Finance, 16, 2, s. 1-31.

FERMA 2002. Federation of European Risk Management Associations. A Risk Management Standard. Luettavissa: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf>. Luettu 6.3.2015.

- Finnvera 2015. Liiketoiminnan aloittaminen. Luettavissa:  
<http://www.finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Rahoitussuunnittelu/Haettava-rahoitus-alle-50-000-e>. Luettu 17.5.2015.
- Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Eerola, E. & Loutu, P. 2000. Riskit voimavaraksi – liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Gummerus. Jyväskylä.
- Juvonen M., Korhonen H., Ojala V. M., Salonen T. & Vuori H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy. Yliopistopaino. Helsinki.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185.
- Keski-Uudenmaan Kehittämiskeskus 2015. Yrityksen rahoitusopas. Luettavissa:  
[http://www.yritystulkki.fi/files/yt\\_rahoytus\\_keuke.pdf](http://www.yritystulkki.fi/files/yt_rahoytus_keuke.pdf). Luettu 18.5.2015.
- Kupi, E., Keränen, J. & Lanne, M. 2009. Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. VTT. Luettavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2009/W137.pdf>. Luettu 3.4.2015.
- Lappalainen, J., Mikkonen, P., Murtonen, M., Piispanen, P., Salminen, S. & Vuori, M. 2000. Henkilöriskien hallinta. PK-RH –hanke. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/uploads/henkiloriskit/henkiloriskien-hallinta-kirjanen.pdf>. Luettu 17.5.2015.
- Leppiniemi, Jarmo 2009. Rahoitus. Helsinki; WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstöhankinta sähköisty. Helsinki; WSOY.
- Nocco, W. B. 2006. Enterprise Risk Management: Theory and Practice. Journal of Applied Corporate Finance, 18, 4, s. 8-20.

Pillay, S. 2014. A Better Way to Think About Risk. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2014/12/a-better-way-to-think-about-risk>. Luettu 20.3.2015.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy. Jokioinen.

PwC 2008. A practical guide to risk assessment. Luettavissa: [http://www.pwc.com/en\\_us/us/issues/enterprise-risk-management/assets/risk\\_assessment\\_guide.pdf](http://www.pwc.com/en_us/us/issues/enterprise-risk-management/assets/risk_assessment_guide.pdf). Luettu 25.4.2015.

Rautanen, K. 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. WSOYpro Oy. Helsinki.

Roberto, M., Bohmer, R. & Edmundson, A. 2006. Facing Ambiguous Threats. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2006/11/facing-ambiguous-threats/ar/1>. Luettu 20.3.2015.

Santanen, P., Laitinen, E. & Kekäle, T. 2002. Vakuutus ja riskit – Tasapuolista riskienhallintaa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Sitra 2002. Riskien hallinta Suomessa. Edita Prima Oy. Helsinki.

Small Business Commissioner. 2014. Risk Management. Luettavissa: <http://toolkit.smallbiz.nsw.gov.au/part/18/89/390>. Luettu 16.3.2015.

Smit, Y. & Watkins, J.A. 2012. A literature review of small and medium enterprises (SME) risk management practices in South Africa. African Journal of Business Management, 6, 21, s. 6327.

Stulz, R. M. 2008. Risk management failure: What are they and when do they happen? Fisher College of Business: Working Paper Series No: WP2008-03-017. Ohio State University. Luettavissa: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1278073](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1278073). Luettu 22.3.2015.

Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2012-2015a. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/>. Luettu 1.3.2015.

Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2012–2015b. Liikeriskit. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=liikeriskit>. Luettu 23.2.2015.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Suominen, A. 2005. Kokonaisvaltainen riskienhallinta yrityksen suojajärjestelmänä. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.). Riskit ja Riskienhallinta, s.148-169. Tampereen yliopistopaino-Juvenes Print Oy. Tampere.

Suomen Pääomarsijoitusyhdistys ry 2015. Kenelle pääomasijoitus sopii? Luettavissa: [http://www.fvca.fi/yrittajalle/kenelle\\_paaomasijoitus\\_sopii](http://www.fvca.fi/yrittajalle/kenelle_paaomasijoitus_sopii). Luettu 16.5.2015.

Tekes 2015. Tekesin rahoitus yrityksille. Luettavissa: <http://www.tekes.fi/rahoitus/rahoitusta-yritysten-kehitysprojekteihin/>. Luettu 15.5.2015.

Tilastokeskus 2015. Mikroyritys. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>. Luettu 3.4.2015.

The State of Queensland 2014. Review and update your risk management plan. Luettavissa: <https://www.business.qld.gov.au/business/running/risk-management/risk-management-plan-business-impact-analysis/review-update-risk-management-plan>. Luettu 14.3.2015.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Yrittäjyyskatsaus 2012. Luettavissa: [http://www.tem.fi/files/35080/TEMjul\\_46\\_2012\\_web.pdf](http://www.tem.fi/files/35080/TEMjul_46_2012_web.pdf). Luettu 3.4.2015.

Työturvallisuuskeskus 2015. Vaaratekijöiden tunnistaminen ja riskien arviointi. Luettavissa: <http://www.ttk.fi/riskienarviointi>. Luettu 30.3.2015.

Valtionkonttori 2012. Riskienhallinta. Luettavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoela\\_mapalvelut/Tyosuojelu/Riskienhallinta/Riskienhallinta\(43402\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoela_mapalvelut/Tyosuojelu/Riskienhallinta/Riskienhallinta(43402)). Luettu 23.2.2015.

Verbano, C. & Venturini, K. 2013. Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda. Journal of Technology Management & Innovation, 8, 3, s. 186-197.



## Liite 2. Esimerkki yksipuolisuustaulukosta

<b>YKSIPUOLISUUSTEKIJÄ</b>	<b>KYLLÄ</b>	<b>EI</b>	<b>MAHDOLLINEN SEURAUS</b>
Tekeekö yrityksen tärkeät päätökset vain yksi henkilö?			Jos tämä henkilö menetetään, päätöksenteko lamaantuu.
Onko suurimman asiakkaan osuus liikevaihdosta yli 30 %			Suurimman asiakkaan menetys pienentää tuloja huomattavasti.
Onko jollakulla avainhenkilöllä tietoja tai taitoja, joita ei ole kukaan muulla?			Avainhenkilön poistuessa yrityksen toiminta lamaantuu.
Onko vieraan pääoman osuus yli 40 % koko pääomasta?			Yrityksen riskinkantokyky on heikko ja korkotason vaihtelut vaikuttavat voimakkaasti
Säilytetäänkö yritykselle tärkeitä tietoja vain yhdessä paikassa?			Vahinko tai varkaus lamaannuttaa ainakin hetkeksi yrityksen toiminnan.
Onko yksittäisen tuotteen tai palvelun osuus hallitseva?			Päätuotteen kysynnän romahtaessa yrityksen haavoittuvuus kasvaa.
Hankitaanko pääosa raaka-aineista yhdeltä toimittajalta?			Yritys on riippuvainen toimittajasta ja tämän riskeistä.
Onko yrityksen käytössä vain yksi jakelutie?			Uuden jakelutien löytäminen vie aikaa ja aiheuttaa lisää kustannuksia.
Käytetäänkö tuotannossa pääasiassa vain yhtä konetta?			Avainkoneen menetys tai pitkäaikainen konerikko keskeyttää tuotannon
Onko yrityksen palveluksessa paljon samanikäistä henkilöstöä?			Työntekijät jäävät eläkkeelle samaan aikaan.

### **Liite 3. Teemahaastattelun runko**

Kysymykset 1-5; Yleisluontoiset kysymykset yrityksen toiminnan kartoittamiseksi

Kysymykset 6-8; Liikeriskien hallintaan liittyvät kysymykset

1. Yrityksen toimiala
2. Yrityksen historia ja tausta
3. Henkilöstö
4. Yrityksen toiminnan laajuus
5. Tulevaisuuden näkymät ja odotukset
6. Liikeriskikartta
7. Yksipuolisuustaulukko
8. Todennäköisyyksien ja vakavuuden arviointi