

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Sami Sorsa

PIENYRITYKSEN RISKIANALYYSI

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2015



OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2015
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. 050 913 1784

Tekijä
Sami Sorsa

Nimeke
Pienyrityksen riskianalyysi

Toimeksiantaja
Jep Jep Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyö käsittelee pienyrityksen riskianalyysiä. Sen tarkoitus on selvittää mahdollisimman laajasti yritystä koskevat riskit. Usein pienet yritykset hallitsevat riskejä vain vakuuttamalla ja muita riskienhallintakeinoja ei ole edes pohdittu. Riskien tunnistaminen riskianalyysin avulla auttaa yritystä tiedostamaan riskit ja etsimään riskeihin hallintakeinoja.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä riskianalyysi pienyritykselle. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää yritystä koskevat riskit ja kuinka kohdeyrityksessä riskejä hallitaan. Tämän lisäksi haluttiin löytää yritykselle lisää riskienhallintakeinoja. Opinnäytetyön teoriaosiossa käsitellään riskejä, riskianalyysiä ja riskienhallintaa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna.

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista selvisi, että yritys hallitsee suurimman osan riskeistään vakuuttamalla. Tutkimuksessa löytyi useita tunnistamattomia riskejä. Yrityksessä hallitaan parhaiten vahinkoriskit ja heillä niihin on eniten hallintakeinoja. Heikoiten yritys hallitsee sopimukseen ja henkilöstöön liittyvät riskit. Analysoinnin lisäksi tutkimukseen on liitetty ehdotuksia riskienhallintaan sekä jatkotutkimusideoita.

Kieli
suomi

Sivuja 104
Liitteet 1
Liitesivumäärä 6

Asiasanat
Riskianalyysi, riskit, riskienhallinta



THESIS
June 2015
Degree Programme in Business Economics
Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-05-913 1784

Author

Sami Sorsa

Title

Risk Analysis for a Small Company

Commissioned by

Jep Jep Oy

Abstract

The thesis deals with analysing the risks of a small company. Its purpose is to comprehensively identify the risks of the company as thoroughly as possible. Often small companies manage risks through insurance arrangements and have not considered other risk management measures. The identification of risks through a risk analysis helps the company to be aware of the risks and to seek appropriate risk management measures.

The purpose of this study was to make a risk analysis for a small company. The objective of the study was to determine the risks of the company and the means how it manages its risks. In addition, the purpose was to find more risk management measures for the company. The theoretical part of the thesis deals with risks, risk analysis and risk management. The study was conducted with the help of qualitative theme interviews.

The results of the research revealed that the company manages most of its risks through insurance. Moreover several unidentified risks were identified. The company manages the risks of damage best. They also have most management measures for such risks. The weakest risk management measures relate contractually and human resources risks. In addition to the analysis, the thesis provides proposals for risk management, as well as ideas for further study.

Language

Finnish

Pages 104

Appendices 1

Pages of Appendices 6

Keywords

Risk analysis, risks, risk management

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne	5
1.2	Opinnäytetyön menetelmät	6
1.3	Reliabiliteetti, validiteetti ja eettisyys	7
1.4	Toimeksiantaja	7
2	Riskianalyysi	8
2.1	Hyvän riskianalyysin tunnusmerkit	10
2.2	Riskianalyysin toteuttaminen	11
2.2.1	Riskien tunnistaminen	14
2.2.2	Riskien arvioiminen	21
2.2.3	Liikeriskien arviointi	25
2.2.4	Verkostoitumisriskien arviointi	33
2.2.5	Sopimusriskien arviointi	34
2.3	Riskien hallintakeinon valinta	36
2.3.1	Riskien välttäminen ja poistaminen	40
2.3.2	Riskien pienentäminen	41
2.3.3	Vahingontorjunta	42
2.3.4	Riskien siirtäminen ja rahoitus	43
2.3.5	Vakuuttaminen ja riskien pitäminen omalla vastuulla	45
3	Lähtökohdat ja päätökset riskienhallinnassa	49
3.1	Panostamalla laatuun tuetaan riskienhallintaa	50
3.2	Strategian muodostaminen riskienhallinnassa	53
3.3	Perusstrategiat yrityksen riskienhallintaan	55
3.4	Yrityksen toiminnan turvallisuus	58
3.5	Yrityksen riskienhallinta tulevaisuudessa	61
4	Riskianalyysi Jep Jep Oy:lle	62
4.1	Taustatietoja riskianalyysille	62
4.2	Tutkimuksen tekeminen	63
4.3	Tutkimustulokset	65
4.4	Teema 1 operatiiviset riskit	65
4.5	Teema 2 taloudelliset riskit	78
4.6	Teema 3 vahinkoriskit	89
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	91
6	Pohdinta	94
6.1	Opinnäytetyöprosessi ja kehittämisideat	94
6.2	Tutkimuksen reliabiliteetin, validiteetin ja eettisyyden toteutuminen	95
	Lähteet	97

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Yrityksen jokapäiväiseen toimintaan sisältyy riskejä ja epävarmuustekijöitä, jotka yrittäjä joutuu kohtaamaan. Yrittäjällä on myös tiettyjä toiveita ja ajatuksia siitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Mikäli yritys aikoo menestyä, niin se ei voi sivuuttaa riskejä, jotka voisivat olla yrityksen kannalta kohtalokkaita. Useissa yrityksissä luotetaan liikaa suullisiin sopimuksiin ja siihen, "ettei meille mitään satu, kun olemme toimineet jo monta vuotta samojen yhteistyökumppaneiden kanssa eikä meille ole ennenkään sattunut mitään ikävää" (Suominen 2000, 7–8).

Riskianalyysi tarkoittaa riskienhallintaprosessin etenemistä etukäteen harkitussa järjestyksessä. Riskianalyysillä pyritään kartoittamaan riskitapahtuman todennäköisyys, ja mitkä ovat mahdolliset seuraamukset. Riskianalyysi toimii apuvälineenä yrityksen riskikohteiden järjestelmällisessä kartoituksessa. Prosessiteollisuudessa käytetään eniten riskianalyysiä, koska se sopii erinomaisesti varsinkin turvallisuusriskien analysointiin. Yleisesti riskianalysointia käytetään riskien tunnistamiseen, mutta analysoinnin avulla voidaan myös arvioida yrityksen toiminnan tehokkuutta ja sen uskottavuutta. (Suominen 2000, 32–33.) Yrityksen aloittaessa suunnittelemaan riskianalyysiä tulee asettaa tavoitteita, joita analysoinnilla haetaan. Tavoitteiden määrittämiseen on hyvä pohtia kysymyksiä, kuten miksi yritykselle tehdään riskianalyysi, mitä sillä halutaan saada aikaan ja mitä tulee tehdä analyysin valmistumisen jälkeen. (VTT 2015.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Opinnäytetyön aihe valittiin sen mielenkiintoisuuden ja haasteellisuuden takia. Pienyrityksillä ei useinkaan riitä aika eikä resurssit riskianalyysin tekemiselle. Toimeksiantajana on joensuulainen Harley-Davidson myyjä Jep Jep Oy, jossa olin aikaisemmin suorittanut opintoihini kuuluvan harjoittelujakson. Keskusteltuani yrityksen toimitusjohtajan kanssa kävi ilmi, että heillä ei ole suoritettu riskianalyysiä, joten analyysistä olisi yritykselle hyötyä.

Opinnäytetyöni tavoitteena on tehdä riskianalyysi pienyritykselle. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa yritystä koskevat riskit, sekä kuinka niitä yrityksessä hallitaan. Tärkeänä seikkana pidän myös, että omien riskienhallintaehdotusteni kautta yritys saa to-

dellista hyötyä omien riskiensä hallintaan. Opinnäytetyössä on tuotu esille riskianalyysin merkitystä yrityksen jokapäiväiseen riskienhallintaan. Tutkimuksen toteutus suoritettiin Jep Jep Oy:lle teemahaastatteluna.

Opinnäytetyö jakaantuu teoriaosioon, tutkimuksen tekemiseen ja tutkimustuloksiin. Teoriaosio käsittelee pääotsikoiden mukaisesti riskianalyysiä, sekä lähtökohtia ja päätöksiä riskienhallinnassa. Tutkimusosiossa käsitellään miten tutkimusta toteutettiin ja tutkimustulososiossa analysoidaan tutkimuksen tulokset, sekä esitetään omat ehdotukset riskien hallintaan.

1.2 Opinnäytetyön menetelmät

Opinnäytetyön tutkimusosiossa käytetään tapauskohtaisesti erilaisia menetelmiä. Opinnäytetyön tutkimusotteena tässä työssä on laadullinen tutkimus ja tiedonhankinnan menetelmänä on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tässä osiossa pohditaan kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen haastattelumenetelmän eroja sekä sitä, että miksi juuri tässä työssä päädyttiin kvalitatiiviseen menetelmään.

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa yleistettävissä olevaa tilastollis-matemaattista tietoa tutkimustyöhön sisältäen numeraalisen havaintomatriisin. (Virtuaali AMK 2015.) Yleisimmin kvantitatiivista tutkimusta tehdessä haastateltavat on koottu satunnaisesti ja kysymykset ovat strukturoituja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysymyksen esittäjän tulee pysyä neutraalina ja olla vaikuttamatta vastauksiin vuorovaikutuksella. Strukturoidussa haastattelulomakkeessa kysymykset, sekä vaihtoehdot vastauksiin on pohdittu huolellisesti jo ennakkoon. (Kurkela 2015.)

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on saada aikaiseksi vuorovaikutus haastateltavan kanssa, sekä pyrkiä oivaltamaan tämän ilmaisut ja näkökulmat asioihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavat ovat normaalisti jo etukäteen valittu. Yleisesti ottaen kvalitatiivinen aineisto on tekstimuodossa. Teemahaastattelussa nimensä mukaisesti kysymykset jaotellaan erilaisiin etukäteen määriteltyihin teemoihin. Haastattelutilanteessa asioista luonnollinen keskustelu on tärkeitä eikä niinkään käsitteilyjärjestys. Puolistrukturoitu haastattelu on joustavampi strukturoituun verrattuna ja voi sisältää esimerkiksi avoimia kysymyksiä. Näin ollen tutkimus saattaa tuottaa tuloksia, joita ei ole etukäteen suunnitteluvaiheessa aavistettu. (Kurkela 2015.)

Tässä opinnäytetyössä on päädytty laadulliseen tutkimukseen puolistrukturoidun teema-haastattelun avulla. Yksi perussyistä oli ennalta valittu haastateltava. Tarkoituksena on tehdä yritykselle riskianalyysi ja siinä tapauksessa on tärkeätä, että haastateltava on perehtynyt kyseistä yritystä koskeviin riskeihin. Teemahaastattelun tarkoitus tässä työssä on pyrkiä saavuttamaan luonnollisen haastattelun avulla mahdollisimman hyvä ja luotettava kuvaus yrityksen riskeistä analysointia varten.

1.3 Reliabiliteetti, validiteetti ja eettisyys

"Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta" (Anttila 2015). Reliabiliteetilla pyritään kartoittamaan tutkimustyössä käytössä olevan menetelmän luotettavuutta, eli ovatko aineiston tulokset tarkoituksen mukaisia. (Virtuaali AMK 2015.) Arvostelukriteereinä tämänlaisessa tutkimuksessa ovat analyysin arvioitavuus ja uskottavuus. Tarpeellista on myös huomioida, että tutkittu materiaali on muokattu helpoksi tarkastaa. (Anttila 2015.)

"Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata" (Tilastokeskus 2015). Opinnäytetyön laadullisessa tutkimuksessa validiteetti sisältää vaiheita, joissa tutkimustyön tekijän on näytettävä toteen esimerkiksi se, että on valinnut oikeat haastateltavat verrattuna tutkimuksen kysymysten asetteluun. Validiteetikysymys tulee olla laadullisessa tutkimuksessa läsnä alusta loppuun asti. (Anttila 2015.)

Eettisyys pähkinänkuoressa tarkoittaa hyviä ja luotettavia pelisääntöjä tutkimusta tehdessä. Eettisyyteen sisältyy tutkijan vilpittömyys kaikkia tutkimukseen osallistuvia kohtaan. Tutkijan tulee pohtia, onko hänen valitsemansa tutkimusstrategia oikea tapa omaan tutkimukseensa ja vahingoittuvatko tutkittavan oikeudet. Tutkimuksen tulee olla mahdollisimman huolellisesti tehty, että epäselviä tuloksia ei pääse syntymään. Eettisesti uskottavan tutkimuksen tärkein asia on tehdä kaikin puolin rehellinen tutkimustyö. (Virtuaali AMK 2015.)

1.4 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Jep Jep Oy. Joensuulainen Jep Jep Oy on harjoittanut yritystoimintaa 15 vuotta ja syrjäisestä sijainnistaan huolimatta yritys on vakiinnuttanut huomattavasti asiakaskuntaa koko Suomessa. Yritys harjoittaa maahantuontia,

jälleenmyyntiä, huolto- sekä korjaamopalveluita. Lisäpalveluna asiakas voi tilata yritykseltä mieleisensä moottoriajoneuvon useasta eri ulkomaan kohteesta. Yhteistyökumppaneita ja asiakkaita yrityksellä on Suomen lisäksi Amerikassa, Euroopassa, Venäjällä ja Aasiassa.

Yrityksen päätuotteena ovat käytetyt Harley Davidson -moottoripyörät. Muita yrityksen valikoimaan sisältyviä tuotteita ovat muun muassa käytetyt autot, varaosat, ajovarusteet sekä vaatteet. Päätoimipisteessä sijaitsee moottoripyörien korjaamo, jossa myös rakennetaan tilaustyönä moottoripyöriä asiakkaiden mieltymysten mukaisiksi. Moottoripyörien huolto kuuluu osana yrityksen palveluihin.

2 Riskianalyysi

Riskianalyysi on "saatavissa olevan tiedon järjestelmällistä käyttämistä vaarojen tunnistamiseksi sekä ihmisiin tai väestöön, omaisuuteen tai ympäristöön kohdistuvan riskin suuruuden arvioimiseksi" (VTT 2015). Riskianalyysi tarkoittaa riskienhallintaprosessin kulkemista eteenpäin spesifisesti laaditussa järjestyksessä. Riskianalyysissä tärkein missio on kartoittaa kohteen riskit, todennäköisyys riskien toteutumiselle, seurausvaikutukset, jotka riskeistä aiheutuvat ja kuinka vakavia riskit ovat. Riskianalyysi auttaa kartoittamaan yrityksen riskikohteet järjestelmällisesti ja loogisesti. Sopivinta riskienhallinnan alkuvaiheessa on kartoittaa turvallisuustekijät ja riskit. (Suominen 2000, 32–33.) Riskianalyysi on prosessi, jossa suoritetaan kolme erillistä osiota:

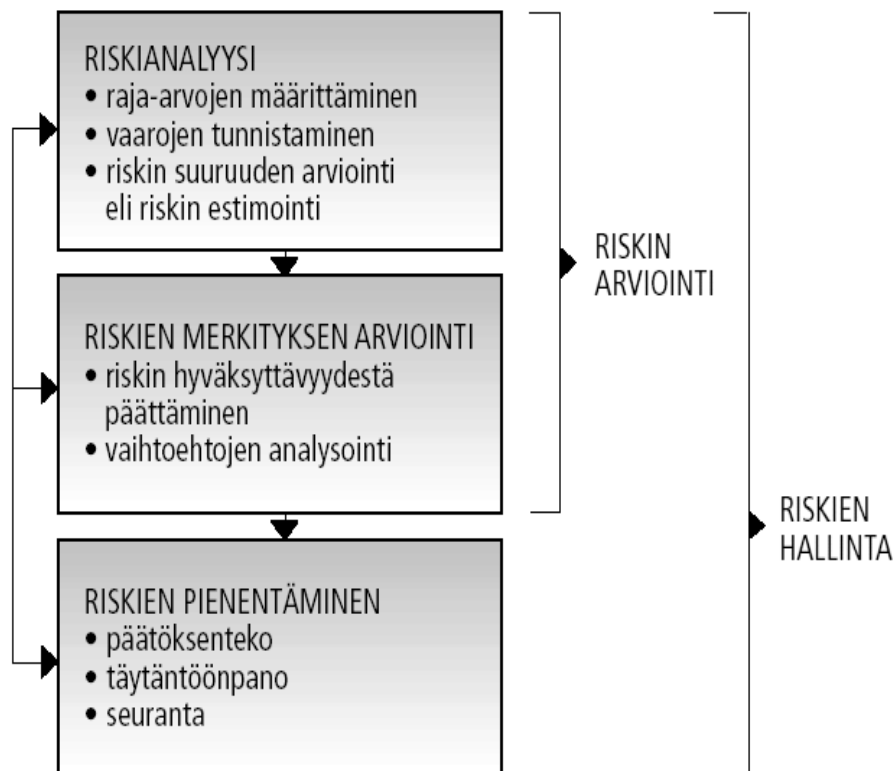
- riskien arviointi
- riskienhallinta
- riskiviestintä (Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2015).

Riskianalyysi merkitsee käytännössä riskienhallinnan yhtä osa-aluetta, jossa yrityksen riskejä tunnistetaan sekä ennakoidaan (Laki24.fi 2015). Riskianalyysi sopii turvallisuus- ja ympäristöriskien tutkimiseen parhaiten, mutta kuitenkin prosessiteollisuudessa riskianalysointia käytetään kaikkein eniten (Suominen 2000, 33). Riskianalyysissä pystytään käyttämään esimerkiksi kolmea alla olevaa menetelmää.

- Vaarojen tunnistamismenetelmät
- Onnettomuuksien mallintamismenetelmät

- Seurausanalyysit (VTT 2015).

Riskianalyysi on toistuvasti rinnastettu käyttövarmuuteen ja luotettavuuteen. Nykyaikainen riskianalyysi perustuu tilastotieteeseen, todennäköisyyslaskentaan ja luotettavuusteoriaan. Suppea riskianalyysi voidaan rajata käsittelemään esimerkiksi yrityksen käyttäjilleen ja ympäristölleen aiheuttamaa riskiä. Laaja riskianalyysi taas voi käsittää kaikki osa-alueet riskienhallintaprosessista. Tällöin analyysissä käsitellään myös riskien määrittäminen, arviointi sekä hallintaan ja kokemiseen liittyvät seikat. Analysoinnilla voidaan tarkastella myös yrityksen tehokkuutta ja uskottavuutta päivittäisessä toiminnassa. Etenkin teollisuus on kehittänyt tietotekniikkaa hyväksikäyttäviä riskianalyysimenetelmiä. Laadittaessa riskianalyysiä voidaan käyttää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia luotettavuus- ja riskianalyysijä. (Suominen 2000, 33.) Riskianalyysi kuuluu yhtenä olennaisena osiona riskienhallintaan. Alla olevassa kuviossa 1 on malliesimerkki riskienhallinnan sisällöstä kokonaisuudessaan.



Kuvio 1. Riskien arviointi (Työsuojeluhallinto 2015).

2.1 Hyvän riskianalyysin tunnusmerkit

Hyvää riskianalyysiä voidaan verrata esimerkiksi siihen, että teetetään potilaalle diagnoosi lääkärin vastaanotolla. Riskianalyysissä ja potilaan diagnoosissa pyritään käymään läpi kaikki mahdolliset uhkakuvat mahdollisimman laaja-alaisesti. Mikäli potilaalla todetaan jokin sairaus, niin on myös aloitettava pikimmiten mahdolliset toimenpiteet potilaan auttamiseksi. Mitä nopeammin uhkakuviin reagoidaan, niin sitä paremmat mahdollisuudet on vaikuttaa potilaan selviytymiseen tulevaisuudessa. Tämä sama seikka vaikuttaa riskianalyysin tekemisen kautta auttavana tekijänä riskienhallintaan yrityksissä. Ilman diagnoosia, eli yrityksessä ilman riskianalyysiä on päättäjien riskienhallinta pitkälti arvailujen varassa. (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 87.)

Hyvän riskianalyysin tekeminen vaatii useita eri menetelmiä. Näiden menetelmien tulee täydentää ja tukea toisiaan. Esimerkkinä voidaan käyttää yhtä laajasti käsittelevää yrityksen riskianalyysiä, jota tukevat henkilöstön työtehtävien analyysi sekä teknisten järjestelmien analyysi. Riskianalyysiä tehtäessä tulee muistaa käyttää hyväksi yrityksen henkilöstön ja yhteistyön voimaa, koska näin pystytään saamaan mahdollisimman laaja skaalaus yritystä koskevista riskeistä ja niiden analysointitarpeista. (VTT 2015.)

Riskianalyysipalavereihin tulisi saada mukaan henkilöstöä eri osa-alueilta, sillä näin saadaan aikaan erilaisia näkökulmia. Palavereissa päätöksenteko nopeutuu mikäli paikalla on henkilö, jolla on päätösvaltaa aloittaa korjaustoimenpiteet. Kun palavereita aloitellaan niin mukana olisi hyvä olla henkilö, jolla on kokemusta palaverien käytännöistä sekä riskianalyysien menetelmistä. Näin turvataan yrityksen oman riskianalyysiin keskittyneen henkilöstön suoriutuminen omin voimin seuraavista palavereista. (VTT 2015.)

Palaverit on hyvä aikatauluttaa siten, että niistä ei tule liian pitkiä. Jos analysoinnin kohde on sopivasti rajattu ja voidaan analysoida kohtuullisessa ajassa, niin laatu säilyy huomattavasti parempana, kuin liian pitkissä palavereissa. Suositeltavaa olisi, että päivässä pidetään maksimissaan yksi kolmen tunnin palaveri. Palaverien aikataulutus on tärkeätä ja lisäksi etukäteen tulee olla tiedossa käsiteltävän asian tema, tavoite ja tarpeelliset asiakirjat. On myös hyvä sopia pelisäännöistä palavereissa. Tärkeintä varmasti on keskittyä palaverin ajan pelkästään olennaiseen eikä mihinkään muuhun, kuten puhelimeen vastaamiseen. (VTT 2015.)

Henkilöstö, joka osallistuu riskianalyysiin saa lisämotivaatiota tutustumalla syvällisesti yritystä koskeviin järjestelmiin ja voi tarvittaessa jakaa mielipiteitä, kommenttejaan, sekä kokemuksiaan esimerkiksi tuotantoon liittyvistä riskeistä. Palavereissa on erityisen tärkeätä, että kaikki ymmärtävät käsitellyt asiat. Apuna voi tarvittaessa käyttää taulukoi- ta sekä kaavioita ja kertoa, mitä näiden sisältämät asiat tarkoittavat. (VTT 2015.)

Riskejä etsittäessä käydään läpi niiden syitä, eikä etsitä syyllisiä. Tämä seikka tulisi kaikkien hyvään riskianalyysiin osallistuvien muistaa ottaa huomioon. Seikat joita pala- vereissa käsitellään, tulee aina käsitellä totuudenmukaisina ja asioita kaunistelematta, jotta saataisiin dokumentoitua todenmukainen riskianalyysi. Riskejä tunnistettaessa on pohdittava vahinkojen suuruutta, ja mitkä näistä asettavat suurimmat uhkakuvat yritykselle. Se, että saadaan torjuttua suurimmat tai yritykselle pahimmat vahingot, ei saa tar- koittaa sitä, että pienet riskit unohdetaan. (VTT 2015.)

Riskianalyysi ja kaikki siihen liittyvät palaverit ja kommentit tulee aina dokumentoida täsmällisesti, koska tällöin jälkikäteen on huomattavasti helpompi käyttää valmiita do- kumentteja hyödyksi. "Tärkein vaihe riskianalyysissä on sopia toimenpiteistä, joilla tunnistetut riskit hallitaan ja aloittaa niiden toteuttamisen seuranta" (VTT 2015). Muu- toin riskianalyysistä ei ole yritykselle kovinkaan paljon etuja tai hyötyjä. Riskianalyysi on ehdottomasti muistettava pitää ajan tasalla jokaisen osa-alueen suhteen. (VTT 2015.)

2.2 Riskianalyysin toteuttaminen

Riskianalyysiä toteutettaessa tulisi käyttää hyväksi valmiita jo olemassa olevia tilastoja. Esimerkiksi vakuutusyhtiöiltä voi halutessaan saada tilaston, jossa käy ilmi maksettujen vahinkojen summat. Näistä valmiista tilastoista voi myös päätellä, että mitä riskejä oman yrityksen pitäisi tulevaisuudessa ottaa huomioon riskianalyysiä tehdessään. Hy- vässä riskianalyysissä siis täytyy "huomioida historiatiedot ja tulevaisuuteen vaikuttavat tiedot, sekä faktatiedon puutteessa se mikä on todennäköistä" (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 87). Riskianalyysistä pitää myös selvittää riskien laajuus euromääräisesti tai joillakin muilla selkeillä luvuilla, kuten vaikkapa prosentteina (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 86–87).

Riskianalyysin toteuttaminen muodostuu yleensä monista analyysipalavereista. Palave- reissa käytettävää materiaalia työstetään ja täydennetään koko ajan myös riskianalyysi- palaverien välillä. Tietyt periaatteet käyvät kaikkiin riskianalyyseihin, mutta yleisesti

valitaan yritykselle sopiva analyysimenetelmä, jota aletaan toteuttamaan. (Heikkilä, Murtonen, Nissilä, Virolainen & Hämäläinen, 2015, 9–10.) Alla mainittujen yleisten periaatteiden on tarkoitus varmistaa laatu analyysityötä tehtäessä. (VTT 2015.)

- Riskianalyysiprosessin noudattaminen
 - Vaarojen tunnistaminen
 - Vaaratekijöiden tai poikkeamien tunnistaminen
 - Vaaratilanteiden kuvaaminen
 - Onnettomuus- tai vahinkomekanismien kuvaaminen
 - Riskin arviointi
 - Seurausten kuvaaminen ja niiden vakavuuden määrittäminen
 - Esiintymistiheyden tai todennäköisyyden arviointi
 - Riskin suuruuden määrittäminen näiden perusteella
 - Riskin merkityksestä päättäminen
 - Nykyisen varautumisen kuvaus ja sen riittävyyden arviointi
 - Toimenpidetarpeen arviointi
 - Toimenpidesuosituksen antaminen
 - Toimenpide-ehdotusten antaminen (VTT 2015).

Riskianalyysiryhmän työn organisointi palaverissa:

- Riskianalyysityön toteuttamisessa tulee muistaa varata kaikille analyysiin osallistuville riittävästi aikaa paneutua tehtäviinsä.
- Riskianalyysipalavereista laaditaan aikataulut ja niistä ilmoitetaan kaikille hyvissä ajoin. Jokaisessa palaverissa tulee olla työsuunnitelma.
- Palavereissa tulee vallita työrauha ja keskittyä asiaan ilman keskeytyksiä.
- Työskentelyyn varatun paikan tulisi olla rauhoitettu häiriötekijöiltä.
- Aikaansaava palaveri kestää korkeintaan kolme tuntia taukoineen.

- Palaverien välissä hoidettavat tehtävät jaetaan riskianalyysiryhmän kesken (VTT 2015).

Kuinka tehostetaan riskianalyysiryhmää:

- Kaikki riskianalyysiin osallistuvat ovat yhtä tärkeitä ja tasa-arvoisia.
- Ryhmän jäsenillä on samanarvoiset mahdollisuudet ottaa asioihin kantaa ja kommentoida.
- Ei käytetä liikaa aikaa puheenvuoroihin.
- Selvitystyöt hoidetaan palaverien ulkopuolella ja näin ollen saadaan käytettyä ryhmän keskeinen aika tuloksellisesti.
- Ryhmän tulee tiedostaa tekevänsä yhteistä teosta riskianalyysistä (VTT 2015).

Riskianalyysiryhmän palavereissa käytettävät monipuoliset työskentelykeinot:

- Ohjataan ryhmäläiset keskustelemaan keskeisestä asiasta.
- Annetaan ryhmäläisten miettiä ideoita hiljaa.
- Käytetään apuna seinätaulutekniikoita.
- Pidetään yleinen juttutuokio käytävästä asiasta ilman ohjausta.
- Annetaan ryhmäläisille tehtäviä, joita heidän tulee suorittaa palavereiden välillä.
- Käytetään apuna valmiita foorumeita (VTT 2015).

Ryhmälle asetettujen säännösten noudattaminen:

- Kaikkien ryhmän jäsenten tulee toteuttaa mahdollisimman huolellisesti riskianalyysiä ennalta sovittujen ehtojen ja sääntöjen mukaisesti.
- Ryhmän johtaja pitää huolta palavereissa käydyistä puheenvuoroista ja tarpeen tullen rajoittaa keskustelua (VTT 2015).

Riskianalyysi tulisi jaksottaa kohteittain siten, että analyysipalaverit rytmittävät kohteiden analysoinnin etenemistä sujuvasti. Lisäksi tulisi ottaa huomioon etenkin laajoissa analysointikohteissa, että pidettäisiin välitarkastuksia analyysien etenemisestä. Mikäli analyysiin on muodostettu ohjausryhmä, niin heidän keskinäiset palaverit ovat normaalisti tarkistuspisteitä. Tarkistuspisteenä voi käyttää myös ajankohtaa, jolloin vaarat jo tunnetaan ja pohditaan menettelytapaa riskin koon määrittämiseen. (VTT 2015.)

Riskianalyysin työstämistä tulee voida tarpeen mukaan muuttaa. Voi esimerkiksi sattua tilanteita, joissa edeltä arvioitu riski onkin suurempi ja monimutkaisempi, kuin on etukäteen ajateltu. Tällaista riskiä ei tule sivuuttaa, vaan asia tulee pohtia uudestaan ja tarpeen mukaan tehdä lisäyksiä riskianalyysiin. Tämänkaltainen odottamaton riski voi vaatia huomattavasti lisääntynyttä lisäselvityksiä ja lisäanalyysijä riskianalyysiryhmältä. (VTT 2015.)

2.2.1 Riskien tunnistaminen

Riskien tunnistaminen tulee aloittaa yrityksen omista strategisista päämääristä. Ensin tulee pohtia kaikki mahdolliset uhkakuvat sekä mahdollisuudet, joita yritys voi hyödyntää. Seuraavaksi tulee käsitellä, mitä vahinkoja voi sattua, mistä syystä, sekä pohtia, kuinka tilannetta seurataan. On myös käsiteltävä yritystä koskevat mittavimmat riskit. Riskien tunnistamisen päämääränä on läpivalaista koko yrityksen toimintaa koskevat riskit. Alla olevassa kuviossa 2 on ryhmitelty erilaisia riskejä. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2015.)



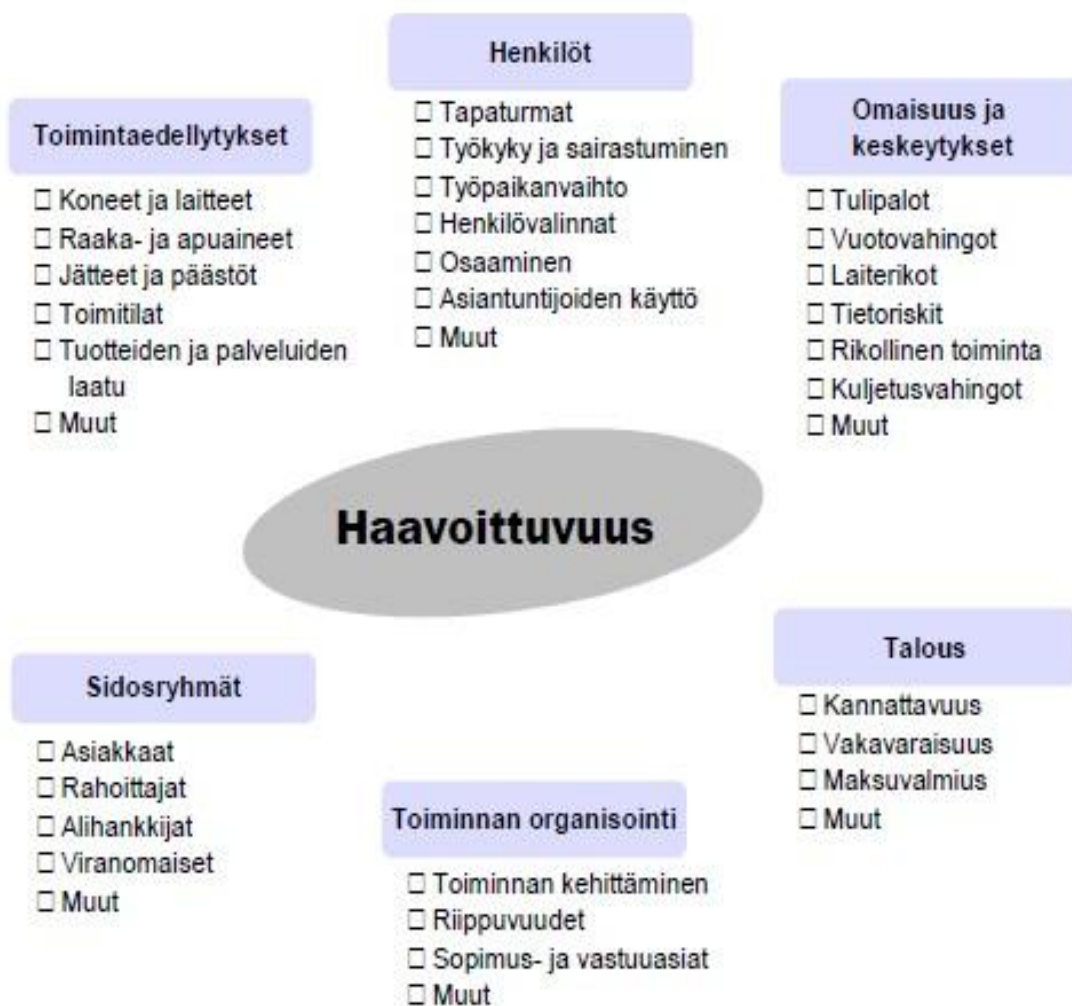
Kuvio 2. Riskienhallintaprosessi. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2015.)

Mikäli aiotaan saada aikaiseksi tuloksellinen ja toimiva riskianalyysi on pystyttävä tunnistamaan riskit. Käytännön tasolla tämä merkitsee sitä, että yrityksessä on kyettävä havainnoimaan erityyyliset vaaraa aiheuttavat tilanteet. Havainnoinnin apuna tarvitaan monia apuvälineitä, jotka auttavat harkitsemaan kyseisen riskin mahdollisuutta yrityksessä. Riskien tunnistamisvälineistö auttaa kartoittamaan sellaisia riskejä joista yrityksessä ei välttämättä olla edes tietoisia. (Suominen 2000, 38.) Riskejä havainnollistamaan voidaan käyttää esimerkiksi riskikarttoja. Alla olevassa kuviossa 3 on esimerkki riskikartan pääalueista, jotka tulee huomioida riskien tunnistamisessa.



Kuvio 3. Riskikarttoja. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2015.)

Kun riskien tunnistaminen aloitetaan on lähtökohtana analysoida yrityksen liiketoiminta kaikkine ominaisuuksineen. (Jauri 1997, 78.) Riskien analysoiminen ja tunnistaminen ei ole sattumanvaraista, vaan järjestelmällisyyttä ja logiikkaa vaativaa työtä. Esimerkiksi mitä, missä ja milloin ovat tyypillisiä kysymyksiä, joita tarvitaan riskianalyysiin, joka koskee esimerkiksi yrityksen kuljetuksia. Analyysin tekijän on myös huomioitava, että minne kuljetukset ovat menossa, sekä miten ja missä tuotteet kuljetetaan. Analysoija joutuu miettimään seikkoja, jotka toteutuessaan aiheuttavat kuljetusriskin ja analysoidaan kuljetettavan tuotteen ominaisuudet sekä kestävyys. (Suominen 2000, 39.) Riskien tunnistamisessa yrityksen apuvälineenä on hyvä käyttää esimerkiksi haavoittuvuusanalyysiä. Alla olevassa kuviossa 4 on haavoittuvuusanalyysissä otettu esille seikkoja, joita yrityksen tulisi ottaa huomioon jatkuvuuden turvaamiseksi.



Kuvio 4. Haavoittuvuusanalyysi. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2015.)

Yrityksen riskejä tunnistettaessa on tavoitteena selvittää mahdolliset uhkakuvat, jotka voisivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen päämäärien toteutumiseen. Riskien tunnistamisen riittävä laajuus on yksi tärkeimmistä seikoista riskienhallinnassa. Riskienhallintamenetelmät auttavat yrityksen päättäjiä luokittelemaan ja rajaamaan oman yrityksen tärkeimmät riskit. Riskien tunnistaminen voidaan jakaa esimerkiksi neljään eri tunnistamisenmenetelmään. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 105.)

Näitä menetelmiä ovat:

1. Toteutuneisiin riskeihin perustuva tunnistamisenmenetelmä.

- Tässä menetelmässä tarkastellaan yrityksessä aiemmin toteutuneita riskejä ja pohditaan sitä, että voiko riski toteutua toistamiseen. Tässä menetelmässä olisi kuitenkin hyvä käyttää apuna muutakin menetelmää, sillä tulisi ottaa huomioon myös toteutumattomat riskit.

2. Tarkistuslistoihin perustuva tunnistusmenetelmä.

- Tämä on erittäin yleinen menetelmä ja toteutetaan siten, että käytetään valmiita tarkistuslistoja, joista voi käydä läpi omaa yritystä koskevat riskit. Tarkistuslistoja saa valmiina esimerkiksi riskienhallinnan yhdistyksiltä.

3. Ryhmätyönä tehtävä riskien tunnistaminen.

- Tässä menetelmässä hyödynnetään asiantuntijoita, sekä yrityksen omaa henkilökuntaa. Ryhmän tulisi käyttää omia ideoitaan, sekä tehdä kysymyslistoja asiantuntijoille. Tämän kokonaisuuden tulisi herättää esiin yrityksessä piilevä hiljainen tieto sekä asiantuntemus riskeistä.

4. Induktiiviset päättelymenetelmät.

- Tässä menetelmässä käytetään erilaisia riskien päättelymenetelmiä, joilla käydään läpi järjestelmällisesti yrityksen riskien tunnistaminen esimerkiksi liittämällä se muihin kolmeen edelliseen menetelmään (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 105–106).

Riskejä voidaan luokitella erilaisilla nimikkeillä, jolloin myös riskien tunnistaminen yrityksessä helpottuu. Vahinkoriski on riski, jonka yritys voi vakuuttaa. Toteutuessaan vahinkoriski tuottaa yritykselle vain pelkkää tappiota ja vaikutukset ovat vahingollisia. Vahinkoriski ei koskaan sisälly mahdollisuutta tehdä yritykselle voittoa. Tällöin käytetään myös nimitystä puhdas riski. (Suominen 2000, 11.)

Liiketaloudellinen riski kuuluu yrittämisen normaaliin arkiseen toimintaan. Riski syntyy yrityksen tuottamasta tappiosta tai tuotto-odotusten alittamisesta. Syynä liikeriskiin sisältyvät päätökset, joita yrityksessä on tehty. Esimerkiksi yrityksen valmisteen myynti voi huonon kysynnän takia supistua tai tuotto-odotus ei olekaan yrityksen laskelman mukainen. Liikeriskiä ei pysty vakuuttamaan, vaan yritys itse vastaa riskin toteutuessa seuraamuksista. (Suominen 2000, 11–12.)

Henkilöriski kohdistuu joko liikeriskiksi tai vahinkoriskiksi. Yrityksen kannalta katsottuna suurin liikeriski tässä luokassa ovat avainhenkilöt. Avainhenkilön menettäminen esimerkiksi kilpailijalle on kallista, sillä ammattitaitoisen henkilön korvaaminen on aikaa vaativaa. Lisäksi kilpailija pääsee hyödyntämään tärkeää osaamista. Avainhenki-

lööön kohdistuva vahinkoriski voi olla esimerkiksi sairaudet, vammautuminen ja kuolema. (Suominen 2000, 13–14.)

Omaisuusriski käsittää yrityksen aineellisten tuotantotekijöiden rikkoontumista, kokonaan tuhoutumista tai katoamista yrityksestä. Omaisuusriskin voi vakuuttaa esinevakuutuksena. Tyypillisiä esimerkkejä ovat vesivahingot, tulipalot, rikkoutumiset, rikollisuus sekä erilaiset luonnonvoimat, kuten salammat. Nykyisin suurena omaisuusriskinä pidetään myös rakennusten homevaurioita. (Suominen 2000, 14.)

Vastuuriskiin kuuluvat tuotevastuu, ympäristövastuu sekä toiminnan vastuu. Näiden toteutuessa yritys joko menettää tulojaan tai joutuu korvausvelvollisuuden alaiseksi. Yritys saattaa joutua maksamaan vahingonkorvauksia esimerkiksi tekemänsä laiminlyönnin takia, mikäli tuotteesta tai yrityksen toiminnasta on aiheutunut jollekin vahinkoa. Ympäristövastuu koskee yritystä ympäristövahinkolain mukaisesti olemaan saattamatta vettä, maaperää ja ilmaa. (Suominen 2000, 14.)

Keskeytysriski käsittää yrityksen tuotannon jostakin syystä keskeytymisen. Syitä voivat olla esimerkiksi pidempiaikaiset tietokatkot yrityksen prosesseissa, tulipalo tehtaassa, koneiden rikkoutuminen tai vaikkapa oman henkilökunnan tahallinen vahingonteko. Keskeytysriski voi liittyä myös yritysten väliseen yhteistyöhön. Luotettavakin yhteistyökumppani voi ajautua taloudellisiin vaikeuksiin, ja tätä kautta ajaa kumppaninsa ahdinkoon. Tällaista uhkaa kutsutaan verkosto- ja riippuvuusriskeiksi. Laatu- ja teknologiariskit voivat koskea yrityksiä verkstoriskin kohdalla esimerkiksi siten, että yhteistyökumppani toimittaa yrityksen käyttöön viallisia tai laadultaan huonoja rakenneosia. Tämänkaltaiset ongelmat voivat olla yritykselle erittäin kohtalokkaita ja pahimmillaan seisauttaa koko yrityksen toiminnan. (Suominen 2000, 14–15.)

Kuljetusriskit ovat oleellinen osa yritysten riskeistä. Tämänkaltaiset riskit pystytään määrittelemään perusteellisesti. Kuljetusriski käsittää esimerkiksi tavaran saapumista rikkoutuneena tai vajavaisena toimituksena sekä saapumista väärään paikkaan tai väärään aikaan. Riski kuljetuksen kohdalla syntyy aina, kun liikutetaan tuotteita ja informaatiota. (Suominen 2000, 15.)

Myös tietoriskit ovat oma riskityyppinsä. Hyvin toimivassa yrityksessä tietojenhallinta- ja atk-järjestelmät toimivat menestyksen avaimena. Tietojärjestelmien uhkana voivat olla esimerkiksi viallinen tekniikka, tarkoituksellinen sabotaasi, luonnonilmiö sekä ta-

hallinen tai tahaton tiedon vuotaminen ulkopuolisille. Tietoriskiä lisääviä seikkoja ovat yleistynyt elektroninen kaupankäynti ja Internet-yhteydet. (Suominen 2000, 15–16.)

Yhteiskunnalliset riskit ovat riskejä joita yritysten on todella vaikeata ennakoida. Tästä esimerkkinä mainittakoon verotuksen kiristyminen joka voidaan luokitella myös vastuuriskiksi. Riskejä ovat myöskin laskusuhdanteesta aiheutuvat luottotappiot, ympäristönormien tiukentuminen ja lainsäädännön kiristäminen joka tuo mukanaan yrityksille uusia haasteita. (Suominen 2000, 16.)

Turvallisuusriskiä käsitellään, kun puhutaan koko yrityksen turvallisuudesta ja yhteiskunnan turvallisuustarpeista. Tähän riskiluokkaan kuuluvat tietyt ainekset liike- ja vahinkoriskeistä ja näihin vaikuttavat yleinen turvallisuus ja olosuhteet yhteiskunnassa. Turvallisuusriskien uhkat voivat tulla yrityksissä ulkoa tai sisältä päin sekä ilmetä rikollisena toimintana joka voi suuntautua yrityksen ATK-järjestelmiin, omaisuuteen tai henkilökuntaan. Riskialttiimpia kohteita ovat yrityksen maksuliikenne ja kuljetukset. (Suominen 2000, 17.)

Yrityksen kannalta on tärkeää pyrkiä tunnistamaan mahdollisimman laajasti kaikki potentiaaliset riskit. Riskit tulee analysoida ja asettaa tärkeysjärjestykseen siten, että päättäjät voi helposti hahmottaa ne riskit, joihin yrityksen kannattaa suunnata resurssejaan. Yrityksillä on käytössään paljon erilaisia keinoja, kuinka riskit voi luokitella. Alla on malliesimerkki, jossa riskit on jaoteltu neljään eri luokkaan.

Näihin neljään eri riskilajiin kuuluvat:

1. Strategiset riskit, joihin sisältyvät:

- Liiketoiminnan kehitykseen liittyvät riskit
- Liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit
- Markkinariskit
- Teknologiariskit
- Poliittisen, taloudellisen ja kulttuurisen kehityksen riskit
- Regulaatoriskit
- Globaaleista ilmiöistä johtuvat riskit (ilmasto, ympäristö jne.)
- Viestintäriskit
- M&A- riskit, eli erilaiset yrityskaupat

2. Taloudelliset riskit, joihin sisältyvät:

- Likviditeettiriskit
- Korkoriskit
- Valuuttariskit
- Vastapuoliriskit
- Maariskit
- Sopimusriskit
- Varoriskit
- Kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit
- Pääomarakenteen riskit

3. Operatiiviset riskit, joihin sisältyvät:

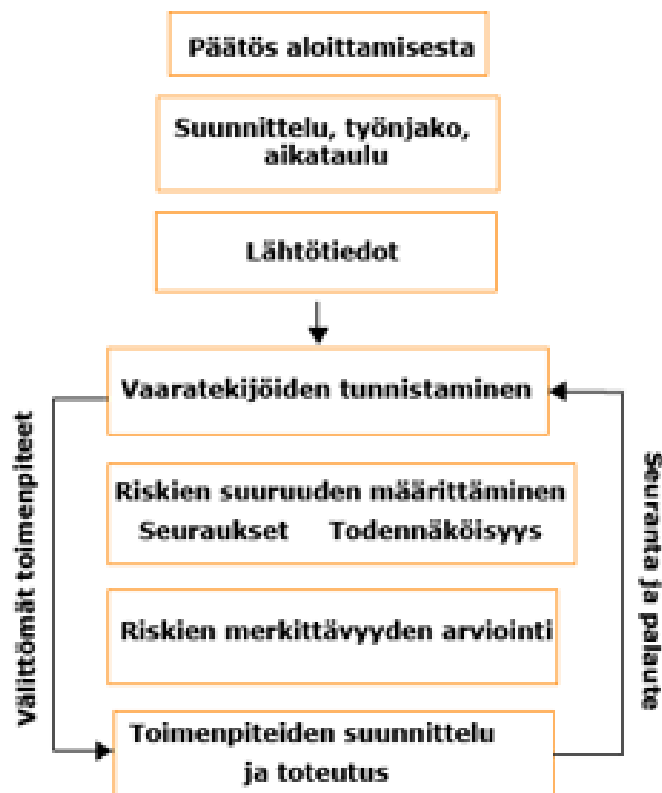
- Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät riskit
- Informaatioteknologiaan liittyvät riskit
- Tietoturvallisuusriskit
- Tuotannolliset, toimintaprosesseihin ja tehokkuuteen liittyvät riskit
- Liiketoiminnan keskeytysriskit
- Tuottavuusriskit
- Projektitoimintaan liittyvät riskit
- Sopimus- ja vastuuriskit
- Kriisitilanteisiin liittyvät riskit
- Rikosriskit

4. Vahinkoriskit, joihin sisältyvät:

- Työterveys- ja turvallisuusriskit
- Henkilöstöriskit
- Ympäristöriskit
- Vahingoittumisriskit
- Luonnonkatastrofeihin liittyvät riskit
- Toimitilaturvallisuuden riskit (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 70–71).

2.2.2 Riskien arvioiminen

Yrityksen riskien arvioimisessa voidaan puhua tieteellisestä prosessista, joka käsittää "vaaran tunnistamisen, vaaran kuvaamisen, altistuksen arvioinnin ja riskin kuvaamisen" (Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2015). Kun yrityksessä tehdään päätös aloittaa riskien arvioiminen, niin tulee muistaa, että lopullinen vastuun kantaja on aina työnantaja. Riskien arviointiprosessin aloittamisesta ja suorittamisesta on esimerkki alla olevassa kuviossa 5.



Kuvio 5. Vaaratekijöiden tunnistaminen ja riskien arviointi. (Työturvallisuuskeskus TTK 2015.)

Riskien arvioiminen vaatii ammattitaitoa ja osaamista riskienhallinnasta. Arvioinnin tulee toimia tukevana selkärankana riskienhallinnan arkipäiväisessä työstämisessä. Riskien arvioinnin tavoitteena on selkeyttää yritykseen kohdistuvat riskit siten, että päättäjien on helpompaa rajata riskit, joita yritys voi itse kantaa, sekä riskit, joihin yrityksen tulee varautua muunlaisin hallintakeinoin. Tehokkaassa ja hyvin toimivassa riskienhallinnassa on erityisen tärkeätä, että prosessi on etukäteen suunniteltu. Alla olevassa taulukossa 1 on esimerkki siitä, kuinka prosessi voidaan viedä eteenpäin.

Taulukko 1. Riskien arviointiprosessi. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 102–103.)

1 Taustatietojen määrittäminen
2 Riskien arviointi
2.1 Riskien tunnistaminen
Riskihavainto
2.2 Riskien analysointi
Riskiarvio
2.3 Riskien evaluointi
3 Riskienhallintatoimenpiteiden toteuttaminen
4 Seuranta
5 Riskienhallinnan arviointi

Riskien tunnistamisen jälkeen voidaan aloittaa kartoittamaan niiden laajuutta sekä vaikutuksia. Kun riskien arvioiminen aloitetaan, niin ensiksi on asetettava riskeille jokin järjestys niiden välille. Riskejä tulee tutkia riskilajeittain ja arvioida, kuinka todennäköistä on yhdenkin erillisen riskin toteutuminen sekä vaikutuksia, joita riskin toteutumisesta seuraa. Riskit tulisi luokitella keskenään sanallisesti sekä numeerisesti karkeaan asteikkoon. Riskien todennäköisyysarvioinnin tulee muodostaa selvät erot riskin toteutumiselle. Esimerkki riskien toteutumisen asteikosta alla olevassa taulukossa 2: (Suomen 2000, 41.)

Taulukko 2. Todennäköisyysarviointi. (Suominen 2000, 41.)

1 = äärimmäisen harvinainen riski	(vain kerran 200 vuodessa)
2 = harvinainen riski	(kerran 50 vuodessa)
3 = melko harvinainen riski	(kerran 10 vuodessa)
4 = melko todennäköinen riski	(kerran vuodessa)
5 = erittäin todennäköinen riski	(kerran kuukaudessa)

Riskien suuruusluokkaa kyetään arvioimaan samankaltaisella asteikolla euromääräisesti taikka sanallisesti. Vahinkojen suuruutta puntaroidaan laskettavissa olevilla vahingoilla. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen tuotannon keskeytyminen ja omaisuuden tuhoutuminen. Esimerkki suuruusluokkien arvioinnin asteikosta taulukossa 3: (Suominen 2000, 41.)

Taulukko 3. Suuruusluokkien arvioinnin asteikko. (Suominen 2000, 42.)

1 = mitätön vahinko	(alle 200 €)
2 = vähäinen vahinko	(noin 1 000 €)
3 = tuntuva vahinko	(noin 5 000 €)
4 = suuri vahinko	(noin 20 000 €)
5 = katastrofivahinko	(vähintään 200 000 €)

Vahingon laajuuden pystyy kuvaamaan myöskin esimerkiksi tiedonkulkuprosessin kautta (Suominen 2000, 42).

Tiedonkulkuprosessin asteikko:

1 = mitätön vahinko

- vain muutamat yrityksessä tietävät asiasta, eikä vahinko kiinnosta ulkopuolisia. Puheet vahingon merkityksestä loppuvat hetkessä.

2 = vähäinen vahinko

- puhuminen vahingosta laajempaan ja seurausvaikutukset pysyvät mielessä pidempään. Vahinko ei kiinnosta ulkopuolisia.

3 = tuntuva vahinko

- herättää puhumista vahingosta tosi laajasti ja yleensä vaatimuksia, joilla vahingon tapahtuminen uudestaan pystytäisiin ehkäisemään. Tämänkaltaisesta vahingosta herää mielenkiinto yrityksen ulkopuolellekin.

4 = suuri vahinko

- tapahtuminen havaitaan kattavasti koko paikkakunnalla ja se rikkoo valtakunnallisen uutiskynnyksen.

5 = katastrofivahinko

- tämä vahinko saavuttaa tiedotusvälineet sekä kotimaassa, että ulkomailla. (Suominen 2000, 42).

Riskinkantokykyyn vaikuttaa yrityksen kokoluokka. Suurella ja hyvin tuottavalla yrityksellä on varaa jättää omaksi riskikseen huomattaviakin vahinkoja, kun taas pieni yritys voi ajautua suuriin ongelmiin jo muutan tuhannen euron vahingosta. (Suominen 2000, 42.) Riskien suuruuden arvioimiseen voidaan käyttää apuna riskitaulukkoa. Alla olevassa taulukossa 4 on tästä esimerkki. Mikäli taulukon arvo on yksi, niin kyseessä on merkityksetön riski. Arvon ollessa viisi on kyseessä sietämätön riski. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2015.)

Taulukko 4. Riskienhallintaprosessi. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2015.)

Tapahtuman todennäköisyys	Tapahtuman seuraukset		
	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat
Epätodennäköinen	1. Merkityksetön riski	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski
Mahdollinen	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski
Todennäköinen	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski	5. Sietämätön riski

Riskitulolla voidaan luonnehtia eri vahinkojen välisiä suuruuksia. Näin ollen vertailu eri riskien kohdalla helpottuu. Mitä suurempi riskitulo on niin sitä suurempi katastrofin vaara riskistä yritykselle on. Tämän tyyppiset riskit kuuluu suojata olosuhteista riippumatta. Mikäli katastrofiriski toteutuisi niin yritys tuskin selviytyisi ilman apua aiheutu- neesta vahingosta. Esimerkki riskitulon käyttämisestä taulukossa 5: (Suominen 2000, 42.)

Taulukko 5. Riskitulotaulukko. (Suominen 2000, 43.)

RISKILAJI	TODENNÄKÖISYYS	RISKIN LAAJUUS	RISKITULO
Murto	4	2	8
Tapaturma	5	2	10
Tulipalo	2	6	12
Vesivahinko	3	3	9
Konerikko	5	1	5

2.2.3 Liikeriskien arviointi

Yritysten jokapäiväiseen toimintaan kuuluvat keskeisenä osana liikeriskit. Mikäli yritys aikoo selvitä markkinoiden kovassa kilpailussa ja saavuttaa toiminnalleen tulosta niin on valmistauduttava ottamaan liikeriskejä, sillä muutoin ei ole yritystoimintaakaan. Liikeriskit voivat liittyä esimerkiksi julkisen vallan toimiin, kilpailevien yritysten toimintaan, yrityksen sisäisiin omistussuhteisiin, yrityksen kokoon, ulkoisiin olosuhteisiin, markkinoiden ailahteluihin ja yrityksen omaan toimialaan. Ensisijaisesti liikeriskeihin

vaikuttavat yrityksen päättäjien kyvykkyys punnita yrityksen resurssit sekä laatia yritykselle sopivia ja menestyviä päätöksiä. (Suominen 2000, 48.)

Liikeriskien selvittäminen perinpohjaisesti on todella haastavaa. Liikeriskit voi jakaa neljään eri luokkaan. Näitä riskejä ovat poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja tekniset riskit. Teknisiin riskeihin kuuluvat muun muassa raaka-aineisiin ja tuotteiden suunnitteluun sekä tuotteiden valmistamiseen sisältyviä riskejä. Sosiaaliset riskit pitävät sisällään esimerkiksi oman henkilökunnan vaateita yritykseltä. Tällainen voi olla vaikka pa uhkaus henkilökunnan lakosta. Taloudellinen riski tulee kysymykseen, kun yrityksen valmisteen kysyntä yllättävästi tipahtaa ja siitä koituu taloudellista haittaa. Poliittisiin riskeihin voi kuulua esimerkiksi eri maihin liittyvät riskit ja etukäteen odottamattomat tekijät. (Suominen 2000, 49–50.) "Poliittista riskiä arvioidaan seuraamalla jatkuvasti poliittisen riskin maiden luottokelpoisuutta" (Finnvera 2015).

Mikäli yrityksen liikeriskejä halutaan analysoida tarkemmin, on hyvä kartoittaa yritykselle tärkeät tehtävät ja liiketoimintaympäristö vaikuttavine tekijöineen. Analysoitavia seikkoja ovat siinä tapauksessa:

- yrityksen henkilökunta ja heidän osaamisensa
- yrityksen tuotteiden kehittäminen ja oma tuotanto
- suhteet alihankkijoihin, ostot, tuotteiden säilytys ja rahtaus
- suhteet asiakkaisiin sekä markkinointi
- yrityksen johtaminen sekä rahoitus- ja talousasiat
- yrityksen investoinnit
- normit ja suhteet sidosryhmiin
- yrityksen kilpakumppanit ja erilaiset suhdanteet (Suominen 2000, 50).

Liikeriskien arviointi voi olla riippuvainen esimerkiksi yrityksen kokoluokasta, alasta jolla yritys toimii sekä yrityksen kansainvälisyydestä. Yrityksen koosta riippumatta pientenkin yritysten tulisi arvioida omat riskinsä, sillä tärkeintä kuitenkin on, että jokainen yritys tekee arvion riskeistään ja näin ollen osaa suojautua ajoissa niitä vastaan. Hyvässä riskienhallinnan analysoinnissa tulisi käyttää useampia kuin yhtä toimintatapaa ja menetelmää. Tavoitteena tulisi olla, että saadaan koko yrityksen liikeriskit arviointiin. (Suominen 2000, 50–51.)

Liikeriskit analysoidaan eri tavalla vahinkoriskeihin verrattuna. "Liikeriskejä arvioidessaan päätöksentekijä joutuu puntaroimaan tehtyjen päätösten yhteyksiä odotettavissa oleviin tuottoihin ja kustannuksiin" (Suominen 2000, 51). Analysoinnissa on huomioitava, että yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa on mahdollisuus tehdä voittoa tai tuottaa tappiota. Liikeriskin osalla on huomioitava, että analysointia ei voida suorittaa samoin, kuin vahinkoriskeissä, sillä seurausvaikutusten ja riskin todennäköisyyden arviointi on hankalampaa. Silti liikeriskit tulisi arvioida ainakin joillakin kriteereillä. (Suominen 2000, 51.) Liikeriskien hallinnassa on hyvä muistaa alla olevat seikat.

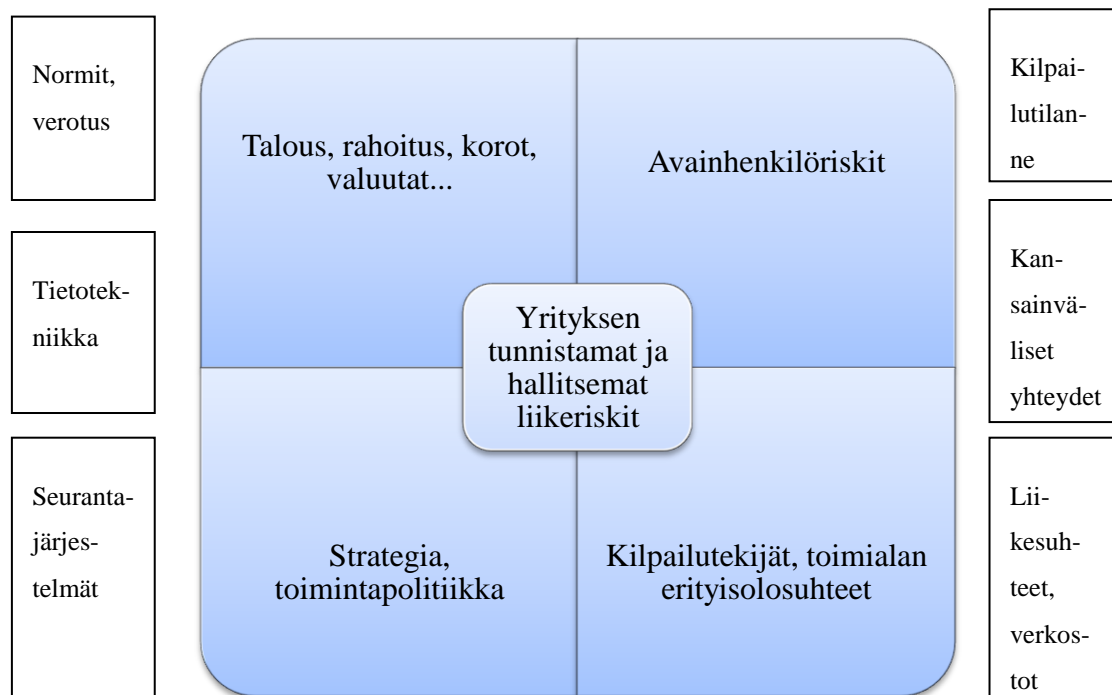
Liikeriskin hallinnan 10 käskyä

1. Huolehdi yrityksesi avainhenkilöistä.
2. Tee kirjallisia sopimuksia.
3. Varaudu vahinkojen varalle.
4. Selvitä säännöllisesti alihankkijoiden ja asiakkaiden luottokelpoisuus.
5. Vaali hyviä liikesuhteita.
6. Perehdy alan lainsäädäntöön ja standardeihin.
7. Hyödynnä ulkopuolisten asiantuntijoiden, kuten tilitoimiston, kauppakamarin, yrittäjäjärjestön, mainostoimiston ja markkinatutkimuslaitosten tarjoamia palveluja.
8. Pidä kiinni sopimuksista ja aikatauluista.
9. Tee asiat paremmin kuin kilpailijat.
10. Suojaa yrityksen tiedot ja osaaminen (PK-RH 2015).

Tekemällä riskianalyysi pystytään saamaan aikaan realistinen kuva yrityksen riskeistä ja näin ollen etsimään parempia ratkaisuja. Analyysi tulisi kohdentaa aina kyseiselle yritykselle tärkeisiin seikkoihin, sillä muutoin analyysi voi tulla suhteettoman kalliiksi. Liikeriskien analysoinnin voi aloittaa vaiheittain käyttämällä SWOT-analyysiä, jossa kirjataan ylös yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat. Tällä tavoin yritys saa jaettua tärkeimmät tekijät neljään eri ryhmään. Analyysissä käsitellään yrityksen tulevaisuuden näkymiä ja tilannetta juuri nyt. (Suominen 2000, 51–52.)

Liikeriskien analyysissä voi käyttää myös esimerkiksi liikeriski-ikkunaa. Liikeriski-ikkuna on rakennettu SWOT -analyysin pohjalta ja selvittää yrityksen liikeriskit huomattavasti laajemmin. Ikkunoissa on eriteltyä neljään eri luokkaan yritystä koskevat

taloudelliset ja yhteiskunnalliset asiat, henkilöstö, strategiset ratkaisut sekä kilpailukyky ja verkostoinnin ratkaisut. Analyysin työstämiseen olisi hyvä käyttää yrityksen avainhenkilöitä sekä täysin ulkopuolisia analyysoijia ja asiantuntijoita. Laadultaan hyvään analysointiin on myös laadittava budjetti. Alla olevassa kuviossa 6 on esimerkkikuvaus liikeriski-ikkunasta. (Suominen 2000, 51–53.)



Kuvio 6. Liikeriski-ikkuna. (Suominen 2000, 52.)

Riskianalyysiä tehdessä on erittäin tärkeää haastatella yrityksen jokaisen yksikön tai osaston avainhenkilöitä, sillä heillä on hyvä näkemys yritystä koskevista riskeistä. Haastatteluista ei kuitenkaan saada välttämättä riittävästi kaikkea tarvittavaa tietoa, vaan on hyvä käyttää lisäksi erimallisia arviointilomakkeita, kysymyslistoja sekä työnkulukaavioita. Analysointia helpottaa vertailu vastaavien yritysten tapahtuneista riskeistä. (Suominen 2000, 54.)

Riskianalyysin on tarkoitus kartoittaa kaikki yritystoimintaan liittyvät riskit. Analyysiä laadittaessa olisi yrityksen hyvä keskittyä omaan ydinosaamiseensa riskienhallinnasta ja antaa ulkopuolisten arvioida vähänkin tuntemattomimmat osa-alueet. Analyysi on aina laadittava yhteistyössä yritysjohton ja avainhenkilöiden kanssa, mikäli aiotaan saavuttaa hyvää tulosta riskien analysoinnissa. Valmista riskianalyysiä tulee muistaa ylläpitää päivityksin ja uusimalla analyysi tietyin väliajoin. Alla olevassa kuviossa 7 on esimerkki yrityksen riskianalyysiprosessin etenemisestä. (Suominen 2000, 54–54.)



Kuvio 7. Yrityksen riskianalyysin eteneminen. (Suominen 2000, 55.)

Arvioitaessa liikeriskejä tulee kartoittaa kyseisen yrityksen kohdalta keskeiset riskit ja niiden todennäköisyys toteutua. Henkilökunnan riskianalyysin haastatteluvaiheessa on yleistä, että todetaan henkilöiden välisten näkemyserojen yrityksen riskeistä olevan suuria. Tämän takia on hyvä suorittaa riskiarvioiden tarkistaminen, jossa apuvälineenä käytetään arviointilomakkeita ja kysymyslistoja. "Liikeriskien analyysi on keino, jolla riskejä koskevaa tietoutta kootaan ja arvioidaan sellaisessa muodossa, että sen avulla kyetään tekemään yrityksen kannalta järkeviä ratkaisuja" (Suominen 2000, 56). Liikeriskianalyysi voi hyvinkin tuoda esille sellaisia asioita, joita yrityksessä ei ole osattu panna merkille. Esimerkkinä mainittakoon asiakkaan luottotietojen tarkistaminen, jolla voidaan ehkäistä luottotappioiden syntyminen. (Suominen 2000, 56.)

Yrityksen liikeriskien osalla voidaan myös käyttää kartoitusta yksipuolisuudesta. Tässä analyysissä mitataan yhtiön alttiutta riskeihin ja sen haavoittuvuutta yksipuolisuuden näkökulmasta. Yksipuolisuustekijät pitävät sisällään monia erilaisia seikkoja, joista voi aiheutua yritykselle suuriakin haittoja sekä tappioita. Yksipuoliset yritykset eivät ole varautuneet erilaisin järjestelyin yksipuolisuusriskin välttämiseen ja tätä kautta saattaa yritys joutua suuriin vaikeuksiin. Yrityksen yksipuolisuuden selvittämiseen voidaan käyttää esimerkiksi alla olevaa taulukkoa 6. (Suominen 2000, 56–57.)

Taulukko 6. Liikeriskien arviointimenetelmät. (Suominen 2000, 57.)

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

Mikäli taulukkoon kertyy paljon vastauksia "kyllä"-ruutuun, niin yrityksen on syytä tarkastella huolellisemmin seikkoja, joilla torjua yksipuolisuutta. Kukin erillinen "kyllä"-vastaus tuo esille yrityksen tietyn osion alttiutta riskeille. Yrityksen tulee paneutua riskienhallinnan kautta ongelmakohtiin ja keksiä oikeat ratkaisut yksipuolisuudesta aiheutuvien riskien välttämiseksi. Täsmällisyyttä riskianalyysiin saadaan suorittamalla analyysi toimialoittain sekä esittämällä kysymykset erilaisin kysymyssarjojin jokaiselle avainhenkilöstön ryhmälle. (Suominen 2000, 58.)

"PK-yritys tarvitsee ainakin yrityksen johtoa, tuotantoa ja markkinointia palvelevat arviointi- ja kysymyslistat" (Suominen 2000, 57). Isommissa yrityksissä saattaa olla hyvä analysoida riskejä vielä laajemmin. Tällaisessa tapauksessa täytyy kohdistaa erilliset kysymyssarjat yhtiön ympäristöasioihin, logistiikkaan, verkkosuhteisiin, taloushallintoon, tietoturvallisuuteen sekä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. (Suominen 2000, 58.)

Riskien analysointi tulisi soveluttaa aina erilaisille yrityksille sopiviksi toimialan mukaan. Liikeriskien analysoinnissa tulisi laatia tarkistuslista yrityksen keskeisistä riskeistä ja pyrkiä löytämään jokaiseen kohtaan vastaukset, jotka kirjataan muistiin. Tarkistuslistalla myös pohditaan laajasti jatkokysymyksiä esimerkiksi yrityksen yhteistyökumppaneiden velvollisuuksien laiminlyönnin mahdollisuuksia sekä mahdollisia talousvaikeuksia ja mitä niistä voisi seurata omalle yritykselle. Taulukossa 7 on esimerkki joistakin yrityksen liikeriskien tarkistuslistan kysymyksistä. (Suominen 2000, 58–60.)

Taulukko 7. Liikeriskit ja niiden arviointi. (Suominen 2000, 60.)

LIIKERISKIEN ANALYSOINTI / RISKIALUEIDEN TARKISTUSLISTA
1. Mitkä tuotteet ovat merkittäviä yritykselle
2. Maahantuontiin liittyvät riskit
3. Tärkeimmät myyntituotteet ja niiden saannin varmistaminen
4. Tärkeimmät yhteistyökumppanit ja analyysi heidän toiminnastaan

5. Liikevaihdon osuus koskien viittä tärkeintä asiakasta
6. Yrityksen isoimmat luottoriskit
7. Yrityksen avainhenkilöiden sekä avainosaamisen varmistaminen
8. Mitä varamiesjärjestelmiä yritys käyttää

Liikeriskiraportti pystytään muodostamaan yritykselle SWOT -analyysien ja tarkistuslistojen perusteella. Raportti ei kuitenkaan vielä tässä vaiheessa puutu kovinkaan tarkasti erilaisiin toimintatapoihin yrityksessä, vaan siinä käydään läpi yritysjohton tärkeimpiä riskikohteita, toimintaohjeita ja suosituksia riskien varalle. Tärkeimpänä ajatuksena liikeriskiraportissa on dokumentoida yritystä koskevat menestysmahdollisuudet ja taata perusteet liiketoiminnalle. (Suominen 2000, 60.)

Aiemmat tiedot eivät vielä riitä riskianalyysiin. Seuraavaksi analyysiin on satava tarkentavia kysymyssarjoja, joilla pyritään selvittämään kuinka yrityksen asiat ovat. Nämä kysymyssarjat tulisi kohdistaa yrityksen avainhenkilöille eri osastoittain. Arvioinnissa voidaan käyttää myös ulkopuolisia, kuten erilaisia konsulttipalveluita. Tällöin ulkopuolinen konsultti voi samalla laatia esimerkiksi ehdotuksia parannus- ja suojauskeinoihin (Suominen 2000, 62.)

Tietyt toimialoja koskevat riskit voivat riippua esimerkiksi lamasta tai kysynnän heikkenemisestä, sillä osa toimialoista reagoi näihin voimakkaammin. Toimialariskit näkyvät tilastoissa helpoiten yritysten lisääntyneinä konkurssina ja kohonneina luottotappioina. Riskianalyysin tekijää helpottaa esimerkiksi Suomen Asiakastiedon tekemä julkaisu riskiluokituksesta toimialakohtaisesti. (Suominen 2000, 63–64.)

Jotta riskit voitaisiin arvioida, niin yritys on pystyttävä kohdistamaan jollakin keinolla riskikartalle. Yrityksen riskien luokitteluun tulisi saada varmoja ennustetietoja. Näitä ovat toimialatietojen lisäksi esimerkiksi yrityksen ja yrittäjän edelliset konkurssit, maksuhäiriöt sekä kytkennät muihin yrityksiin. Nämä seikat kasvattavat yrityksen toimintimeen sekä sen haltijaan liittyvää riskiä. Mikäli yritys poistetaan ennakkoperintäre-kisteristä, niin yrityksen riski nousee huolestuttavan paljon. Yrityksen riskeihin vaikut-

taa myös se, että kuinka paljon on henkilökuntaa ja kuinka nuori yritys on. Mitä vähemmän aikaa yritys on toiminut ja mitä vähemmän sillä on henkilöstöä, niin sitä suuremmat riskit koskevat yritystä. Riskimittarilla voidaan luokitella toiminimiin liittyvät riskit pisteittäin. Mittarin pistemäärä on välillä 1 - 100, ja mitä pienempi luku on, sitä pienempi on myöskin riski. (Suominen 2000, 63–65.)

2.2.4 Verkostoitumisriskien arviointi

Riskianalyysissä on myös arvioitava yrityksen verkostoja ja riippuvuuksia. Yrityksen verkostoon voi kuulua esimerkiksi asiakkaita, jälleenmyyjä, aliurakoitsijoita ja tavaran-toimittajia. Yrityksen on pystyttävä arvioimaan riippuvuuksien ja alihankkijoiden tuomia riskejä monipuolisesti ja analysoitava mitä tapahtuu, jos jokin riskeistä toteutuu. Analyysikysymyksiä voivat olla esimerkiksi:

- Miten käy, jos maahantuojaa ei voi toimittaa meille tilaamaamme tuotetta?
- Mitä sanktioita tästä voi koitua yritykselle?
- Onko maahantuonti taattu kaikenlaisissa tilanteissa?
- Millainen riski muodostuu, jos käytetään vain yhtä maahantuojaa?
- Miten maahantuojan tuotteen voi korvata?
- Mitä yrityksen tulee tehdä, jotta asiakas ostaa tuotteemme?
- Kuinka yritys saa uusia asiakassuhteita? (Suominen 2000, 65.)

Tässä analyysiesimerkissä verkoston riskit tulevat selville yksinkertaisesti ja helposti havainnollistettavasti. Jatkossa tuleekin toimia siten, että yrityksessä etsitään näihin ongelmiin ratkaisuja ja näin ollen yritystoiminta tulevaisuudessa varmistetaan. Useassa yrityksessä tämänkaltainen analyysi on huomattavasti laajempi, ja olennaista onkin saada analyysiin kaikki käsiteltävän yrityksen liiketoimintasuhteiden verkostot. Analysoinnin tarkoituksena on selvittää mahdollisimman perinpohjaisesti, että kuinka oman verkoston kumppanit toimivat. Tätä kautta saadaan aikaiseksi mahdollisimman luotettava ja toimiva yhteistyökumppanuus. (Suominen 2000, 66.)

Täsmällisesti tehdyn verkstorakenteiden analyysin perustana voi käyttää sidosryhmä-jaottelua, jossa puntaroidaan jokainen yritystä koskeva liike- ja sopimussuhde. Sopimuskumppaneita verkstorakenteiden analyysissä ovat sellaiset kumppanit, joiden kesken yrityksellä on huomattava rahaliikenne lukuun ottamatta vakuutusyhtiöitä ja pankkeja. Liiketoimintaverkoston analyysissä on hyvä huomioida esimerkiksi:

- Maahantuonti
- Asiakkaat
- Tärkeimmät tavarantoimittajat
- Vähittäiskauppa
- Jakelukanavat, tukkukauppa ja kuljetusliikkeet
- Alihankinta ja Sopimusvalmistajat
- Vientiagentit ja huolintaliikkeet
- Henkilöstön vuokraus. (Suominen 2000, 66–67.)

2.2.5 Sopimusriskien arviointi

Analyysissä tulisi edetä seuraavaksi yrityksen erilaisiin sopimussuhteisiin. Arvioinnissa käsitellään kuinka huolellisesti yrityksen sopimukset on laadittu ja mitä riskejä niihin voi sisältyä. Suomen lainsäädännön mukaan yritysten välillä on sopimusvapauden periaate. Tämä käsittää esimerkiksi oikeuden päättää sopimuksen tekemisestä, sisällöstä ja muodosta mitä sopimukseen tulee sekä oikeuden päättää sopimuskumppanista ja mahdollisesti eteen tulevista ristiriitojen ratkaisumenetelmistä. Vaikka yhteistyökumppanit olisivat entuudestaan tuttuja kumppaneita, niin se ei kuitenkaan riitä hallitsemaan riskiä. (Suominen 2000, 67–68.)

Yrityksen tulisi analysoida sopimukseen liittyviä riskejä, kuten esimerkiksi:

- yhteistyökumppani ei täytä sopimusta olenkaan
- yhteistyökumppani ei täytä sopimusta sovittuun aikaan
- yhteistyökumppani täyttää sopimuksen virheellisesti tai puutteellisesti
- kohteena oleva sopimus saa aikaan vahinkoa sopimuskumppanille tai kolmannelle osapuolelle. (Suominen 2000, 68.)

Sopimussuhteita puntaroidessa olisi hyvä suorittaa sopimusten riskitestausta, joka suoritetaan kysymyssarjalla. Perusteet voi yritys laatia itse, mutta mikäli halutaan suorittaa perusteellinen riskien testaus, niin tulisi kääntyä sopimusriskeistä perillä olevan lakimiehen puoleen. Kysymyssarjassa sopimusriskeihin kohdistuvia ongelmakohtia voi olla esimerkiksi alla olevan taulukon 8 mukaisesti.

Taulukko 8. Pk-yrityksen sopimusten riskitesti. (Suominen 2000, 69.)

1. Onko sopimuksessa esitetty ymmärrettävästi hinta, kaupan kohde, maksuehdot?
2. Miten on sovittu reklamaatioista, tavaran toimituksista ja vastaanottamisesta?
3. Milloin yritys on suorittanut velvollisuutensa ja mitä sopimus edellyttää osapuolilta?
4. Mitkä ovat yleiset sopimusehdot, joita osapuolet noudattavat?
5. Onko määritelty riitatapauksissa, että minkä maan lainsäädäntöä noudatetaan?
6. Kuinka suuret ovat mahdolliset yrityksen korvaussummat ja vastuut?
7. Kuinka yritys pystyy pääsemään irti sopimuksesta ja tuleeko siitä seuraamuksia?
8: Mitä yrityksen tulee tehdä, mikäli yhteistyökumppani rikkoo sopimusta?
9. Ovatko yrityksen omat saatavat turvattuja ja kuinka?
10. Mikäli yritys hyväksyy sopimuksen, niin ylittävätkö sopimuksen vastuut yrityksen riskinkantorajan?

Yritysten välisissä sopimuksissa riskejä voi olla sekä myynti- että ostosopimuksissa. Mikäli yritykset eivät tee keskinäistä sopimusta, niin on hyvä käyttää yleisiä omaa toimialaansa koskevia sopimusehtoja. Sopimusehtoja yritys voi kysyä vaikkapa alueella sijaitsevasta kauppakamarista tai yrittäjäjärjestön asiamieheltä. Mikäli yrityksillä ei ole erillistä sopimusta ja syntyisi riitatilanne, niin silloin noudatetaan kauppalain määräyksiä. (Suominen 2000, 69.)

Riskianalyysistä saatujen tietojen perusteella tulee tarttua jatkotoimenpiteisiin. Huolellisen analyysin jälkeen yrityksessä on käytävä läpi tulevat uhkatekijät sekä yrityksen mahdollisuudet. Riskit tulee joka tapauksessa hallita jollakin tavalla ja kohdentaa yrityksen voimavaroja ehkäisemään uhkaavia riskejä. Riskianalyytikon silmissä huomioon otettavia riskejä ovat esimerkiksi:

- Alhainen korvattavuus, joka synnyttää ison riskin
 - tämä riski tarkoittaa vanhojen asiakassuhteiden katkeamisen synnyttämää aukkoa, jota on vaikeata paikata uusilla asiakkailta.
- Ostokäyttäytymisten muutos
 - riski syntyy, kun asiakkaat eivät sitoudu yrityksen tuotteisiin tai palveluihin, vaan käyttävät muitakin vastaavien yritysten tuotteita ja palveluita.
- Toiminnan heikompi ennakoitavuus
 - Asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja ostotarpeita on hankalaa ennakoida ja tästä syystä syntyy riski, koska yrityksen on vaikeata saada ennakkotilauksia pidemmälle aikavälille.
- Markkinointia koskevat korkeat hinnat
 - uusiin asiakkaisiin kohdistuva markkinointi voi olla yritykselle kallista, koska asiakkaiden ostokäyttäytymistä on haastavaa saada muuttumaan ja käytöstä on vaikea ennustaa. (Suominen 2000, 70–71.)

Huolellisen riskianalyysin suorittamalla liikeriskeistä löytyy usein myös piiloriskejä. Piiloriskit voiva muuttaa käyttäytymistään ja niitä on vaikeata ennakoida. Esimerkkinä tästä mainittakoon se, että yrityksen vanhat sopimusasiakkaat saattavat ilman näkyvää syytä jättää laskunsa maksamatta vaikka yhteistyö olisi aiemmin toiminut hyvin. Tällainen yllättävä käyttäytyminen on hankalaa ennakoida etenkin, jos asiakkaan luottotiedot ovat kunnossa. (Suominen 2000, 74.)

2.3 Riskien hallintakeinon valinta

Ennen kuin yritys valitsee omat riskienhallintakeinonsa tulisi pohtia, että mitkä olemassa olevat riskit voidaan itse joko poistaa tai pienentää niiden aiheuttama vahinko minimaaliseksi. Vasta näiden toimenpiteiden jälkeen tulisi harkita riskien siirtämistä. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 176.) Riskienhallintakeinoja olisi hyvä pohtia ja laatia esimerkiksi taulukoita, joissa kuvataan keinoja riskien hallitsemiseksi. Tästä esimerkkinä alla oleva taulukko 9.

Taulukko 9. Riskienhallintaprosessi. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2015.)

Keino	Esimerkkejä
Riskin välttäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Varotaan "epämääräisiä" kauppakumppaneita • Ei lähdetä liukkaalla kelillä ajamaan itse omalla autolla, vaan hoidetaan asia muulla tavoin
Riskin pienentäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Hankitaan varastoon palohälytysjärjestelmä ja osastoidaan tilat palo-ovilla • Tehostetaan vartiointia ja murto suojausta • Pidetään koneet kunnossa • Otetaan ohjelmistoista varmuuskopiot • Hankitaan ja käytetään henkilösuojaimia • Pidetään siivouspäivä • Kehitetään työ- ja toimintatapoja. Huolehditaan henkilöstön ammattiosaamisesta. • Valitaan ja koulutetaan varamiehet kaikille sairaustapausten varalta
Riskin siirtäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tehdään luotettavan ja ammattitaitoisen alihankkijan kanssa sopimus vaarallisen työn suorittamisesta • Siirretään paloriski vakuutusyhtiön kannettavaksi vakuuttamalla
Riskin pitäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Riskit ovat osa yritystoimintaa. Osa riskeistä joudutaan tai kannattaa pitää omalla vastuulla. Esimerkiksi sopimuksista tai vakuuttamisesta huolimatta osa riskeistä jää usein omalle vastuulle.

Riskien hallinnassa tulee muistaa keskittyä yritykselle kriittisimpiin riskeihin, koska kaikkia riskejä on mahdotonta hallita. Mikäli yrityksessä päätetään hyväksyä vaikkapa jokin iso riski itselle kannettavaksi on myöskin yksi tapa riskienhallintakeinoista. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 176.) Riskienhallintakeinot voidaan jakaa viiteen eri luokkaan. Näistä riskienhallintakeinoista ensimmäiset kolme tapaa kohdistaa vaikutuksen suoranaisesti riskiin. Viimeiset kaksi ovat ainoastaan keinoja, joilla riski rahoitetaan.

Näitä riskienhallintakeinoja ovat:

- riskien välttäminen / poistaminen
- riskien pienentäminen
- riskien siirtäminen
- riskien pitäminen
- riskien vakuuttaminen (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 26–27).

Vakuuttaminen mielletään yrityksissä usein riskien siirtokeinoksi. Tosiasia ei näin kuitenkaan ole. Yritys ei saa vakuuttamalla katoamaan satikka pienemään riskejään. Vakuutus kyllä korvaa mahdollisista riskeistä aiheutuneet vahingot, mutta ei poista sitä

faktaa, että riskin tapahtumisen todennäköisyys olisi yhtään sen pienempi. Toisin sanoen vakuuttaminen ei ole yrityksen riskien siirtokeino, vaan ainoastaan riskin rahoituskeino. (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 27.)

Yritystä oikealla tavalla palveleva riskien hallinta vaatii pitkäjänteisyyttä sekä tahtotilaa toteuttaa erilaiset riskienhallintaa eteenpäin vievät keinot. Yrityksessä on puntaroitava, kuinka kalliiksi riskienhallinnan toimenpiteet tulevat ja kuinka hyvin ne suojaavat yritystä. Nämä seikat yhdessä muodostavat riskienhallintaprosessin perustan. Yrityksen koosta riippumatta tarvitaan riskiensuojauspäätöksiä joilla voidaan varmistaa taloudellinen tulevaisuus yrityksessä. Riskienhallintaprosessin ylläpitämiseen on luotu kolme perussääntöä: (Suominen 2000, 75–76.)

- Älä ota suurempaa riskiä, kuin mihin sinulla on varaa!
- Älä ota suurta riskiä pienen hyödyn saamiseksi!
- Harkitse mahdollisuuksia! (Suominen 2000, 76.)

Riskejä tarkastellessa on käsittelyvaiheen mentävä eteenpäin prosessimaisesti. Käsitteilyyn ei riitä pelkkä ajatusmalli riskien analysoinnista, jossa oletetaan asioiden korjaantuvan kerralla taikka pelkästään vakuutuksien kautta. Riskien hallinnassa voidaan käyttää apuna määrittelyä perinteiseen menettelyyn, jossa lähtökohtana on riskien arviointi, kontrollointi sekä rahoitus. Suominen ilmaisee riskienhallintaan liittyviä yleisiä menettelytapoja hieman eri tavalla, kuin aiemmin Santanen, Laitinen ja Kekäle.

Näitä riskienhallintakeinoja ovat:

- Riskin välttäminen
- Riskin pienentäminen.
- Riskin jakaminen
- Riskin siirtäminen
- Riskin ottaminen. (Suominen 2000, 76.)

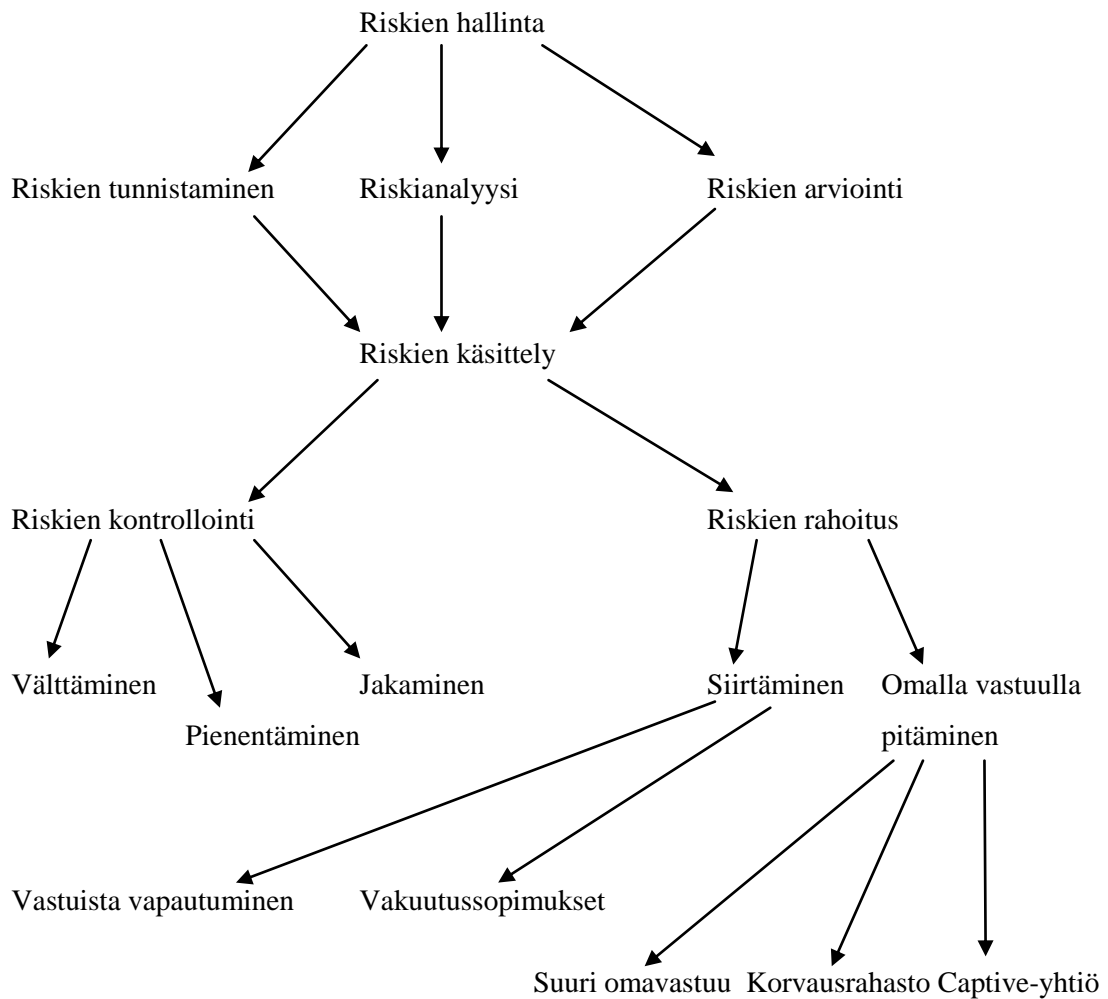
Riskienhallinnan toimimisen ehtona on yrityksen johdon valvonta toimintaan sekä tarvittavan rahoituksen järjestäminen. Riskien valvonta tulee tapahtua toteutuskelpoisesti. Näin ollen yrityksessä voidaan reagoida riskeihin ja minimoida yritykselle koituvat haitat. Riskienhallinnan tulisi kartoittaa mahdollisimman hyvin vuositasolla sattuvat vahingot. Tämä auttaa yritysjohtoa ennakoimaan ja miettimään erilaisia hallintakeinoja etukäteen. (Suominen 2000, 77.) Yrityksen riskienhallintakeinoja valittaessa on muistettava

ottaa huomioon strateginen lähtökohta ja budjetointisuunnittelu, jotka sisältävät alla mainitut asiat.

- Riskien tunnistaminen
- Riskienottopolitiikan päättäminen
- Riskienottotavoitteiden asettaminen
- Vertailutuloksen päättäminen
- Oman pääoman kohdentaminen
- Seuranta ja onnistumisen arviointi. (Jauri 1997, 77–78.)

Riskienhallintaprosessi voidaan myös erotella osioittain riskien kontrolloimiseen sekä rahoittamiseen. Kontrolloinnissa etsitään riskien aiheuttajia ja rahoittamisessa vaikutuksia, joita riskeistä seuraa. Tällaisessa prosessissa otetaan mukaan kaikki riskienhallinnan tärkeimmät asiat. Prosessissa käydään läpi huolellisesti yrityksen riskiprofiili sekä punnitaan yrityksen riskit. Prosessin seuraavassa vaiheessa käsitellään riskienhallintakeinoja. Alla olevassa kuviossa 8 käsitellään tärkeimmät asiat riskienhallinnasta ja sen viemisestä eteenpäin. Prosessin sisältää myös tulevaisuuden pohtimista yritystä koskevien riskien osalta ja erittäin merkityksellistä on kartoittaa kuinka menetellä vahingon satuttua. Näin ollen yrityksessä pystytään jaottelemaan riskienhallintapäätökset kolmeen eri osioon: (Suominen 2000, 77.)

- Ennen vahinkotapahtumaa tehtyihin päätöksiin.
- Välittömästi vahingon yhteydessä tehtyihin päätöksiin.
- Päätöksiin, jotka tehdään vasta vahinkotapahtuman jälkeen. (Suominen 2000, 77.)



Kuvio 8. Riskienhallinnan prosessimalli. (Suominen 2000, 78.)

Teoria-aineistoissa käsitellään usein riskienhallintaa niin, että aineiston tekijä esittelee erilaisia keinoja sekä käytäntöjä, joita voi soveltaa yrityksen omaan tilanteeseen sopiviksi. Peruskeinot yrityksen riskienhallintaan mainitaan kuviossa 8. Uudemmissa teoria-aineistoissa on pyritty pelkistämään riskienhallintamenetelmiä. Riskienhallinnan peruskeinot voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen osioon: (Suominen 2000, 78–79.)

- Riskien kontrollointi.
- Rahoitus.
- Sisäinen riskien pienentäminen. (Suominen 2000, 79.)

2.3.1 Riskien välttäminen ja poistaminen

Tiettyihin riskeihin yritys voi jo etukäteen varautua ja osittain riskejä pystytään suojaamaan (Suomen Yrittäjät 2015). Peruspilarina riskien välttäminen on yritykselle ensiluokkaisen tärkeä seikka. Välttämällä riskejä yritys minimoi kaikkia yritystä koskevia

rahallisia kustannuksia. Välttääkseen turhia riskejä yrityksen tulee toimia kaikilla osa-alueilla perusteellisemmin ja huolellisemmin. Esimerkiksi etenkin turhia liikeriskejä tulee välttää ja myöntää luottoa vain varmoina pidetyille asiakkaille. (Suominen 2000, 79–81.)

Riskien välttäminen on riskienhallintakeinona erittäin tärkeä asia, mutta mikäli päädytään vielä syväluotaamaan asiaa, niin voidaan käsitellä vielä erikseen riskin poistamista. Riskin poistaminen vaatii kokonaisvaltaista riskistä luopumista, kuten esimerkiksi lopettamalla riskialttiin tuotteen käyttämisen. Tämä voi kuitenkin aiheuttaa sen, että muiden osa-alueiden riskit lisääntyvät taikka tulee aivan uudenlaisia riskejä. On kuitenkin muistettava, että täysin riskitöntä prosessia on kohtuuttoman kallista tai mahdotonta saavuttaa. Tietyn riskittömyyden saavuttaminen esimerkiksi tuotteissa voi koitua yritykselle arvokkaammaksi, kuin sattuneiden vaurioiden korvaukset. Kustannus/hyöty-analyysin avulla päättäjät pystyy arvioimaan yritykselle sopivan riskitason. (Suominen 2000, 79–80.)

Yritys voi asettaa tavoitteekseen nollatoleranssin tiettyjen riskien välttämiseksi. Nämä riskit ovat yleensä esimerkiksi henkilökuntaan, turvallisuuteen sekä ympäristöön kohdistuvia riskejä. On kuitenkin mahdotonta arvioida etukäteen, onnistuuko riskin poistaminen näissä tilanteissa, koska suurin osa tapahtuneista vahingoista johtuu inhimillisestä erehdyksestä. Joissakin tapauksissa riskin poistaminen voi esimerkiksi vaatia tietyn tuotantoprosessin lopettamista kokonaan. Tämä ei kuitenkaan takaa, että uusi, tilalle otettu prosessi olisi sen riskittömämpi. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 128.)

2.3.2 Riskien pienentäminen

Yrityksissä kannattaa kiinnittää eniten huomiota riskien pienentämiseen, koska tilastollisesti enemmän, kuin puolet riskeistä on mahdollista pienentää. Tässä suhteessa yritykselle voi tulla myös huomattavia säästöjä ajan mittaan. Ensimmäisenä pienentäminen tulee aloittaa kaikkein suurimmista riskeistä, jotka uhkaavat yritystä. "Riskien pienentämiseen käytetään ehkäisevää ja rajoittavaa vahingontorjuntaa, ensisijaisesti rakenteellista ja teknistä suojausta käyttämällä" (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 96).

Riskejä voidaan pienentää kiinnittämällä enemmän huomiota yrityksessä tapahtuviin toimintaprosesseihin ja niistä aiheutuviin riskitilanteisiin. Esimerkiksi kouluttamalla

yrittäjien henkilökuntaa ja järjestämällä teknistä suojelutoimintaa voidaan riskejä pienentää huomattavasti. Yrittäjien kouluttaessa henkilökuntaansa tulisi tärkeimpänä asiana nousta pinnalle riskitietoisuuden kasvattaminen. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 127–128.)

Pienentämällä yrittäjien riskejä halutaan saavuttaa mahdollisimman minimaaliset seuraukset vahinkojen sattuessa ja kartoittamaan riskien toteutumisen todennäköisyys. Riskiä vahingon tapahtumiseen voidaan myös yrittää rajoittaa kohdistumaan vain tiettyyn osioon riskikohteesta. "Riskien pienentämisen teoreettisia hallintakeinoja ovat riskien jakaminen ja riskien yhdistäminen (kombinointi) tai **poolaus**" (Suominen 2000, 81). Yrittäjä voi pienentää riskejä myös tekemällä kumppaneiden kanssa sopimuksia. Kuitenkin sopimuksissa tulisi kartoittaa kumppanin luotettavuus ja se, että sopimus on riittävän selkeä turhien riitojen välttämiseksi. (Suomen Yrittäjät 2015.)

Riskienhallintakeinona näiden kolmen edellä mainitun kesken eniten yrittäjissä on käytetty ja omaan käyttöön muokattu riskien jakamista. Riskiä jakamalla laajennetaan määrällisesti itsenäisesti toimivia riskikohteita. Näin ollen riskin toteutuessa on otaksuttavaa, että edes tietyt osa-alueet ovat vahingoittumattomia. Riskiä yhdistämällä yrittäjä voi esimerkiksi laajentuessaan useampaan eri kaupunkiin pitää huolen yrittäjien riskien tasapainosta muiden yksiköiden avulla. Näin ollen koko yrittäjä ei ole välittömässä ahdingossa, jos yksi yksikkö ei pystykään toimimaan oletetulla tavalla. Riskien jakamista voidaan soveltaa useilla osa-alueilla, kuten esimerkiksi yrittäjien avainosaamisen jakamisessa useille henkilöille. (Suominen 2000, 81–82.)

2.3.3 Vahingontorjunta

Vahingontorjunnalla on perinteinen asema riskienhallinnassa. Vahingontorjunnan avulla yrittäjä pyrkii säästämään kustannuksia vahingon sattuessa. Kyseessä on myös ennaltaehkäisevä ja vahinkoja rajoittava toiminta. Vahingontorjuntatoimenpiteiden tulee ensisijaisesti kasvattaa yrittäjien turvallisuusnäkökulmaa. Vahingontorjuntatoimissa on paljon eri osa-alueita, joita on otettava huomioon. Nämä sisältävät esimerkiksi:

- vahinkojen ennaltaehkäisy
- vahinkojen ilmaisun
- ilmoituksen siirron
- hälytyksen tekemisen

- torjuntatoimet vahingon yhteydessä
- jälkivahinkojen torjunnan (Suominen 2000, 83).

Yritys voi jakaa riskejä myös kasvamalla jakamalla toimintaansa esimerkiksi usealle eri paikkakunnalle. Näin ollen yritys pystyy jatkamaan toimintaansa, vaikka jollakin paikkakunnalla olisi tapahtunut jotakin, mikä saattaisi vaaraan vain yhden yksikön varassa toimivan yrityksen. Tämänkaltaista yrityksen riskien jakamista kutsutaan kombinoinniksi. (Suominen 2000, 83–84.)

Riskien hallinta on erityisen tärkeää myös yrityksen henkilökunnan osalta. Mikäli yrityksen avainosaaminen on keskittynyt vain muutamien ihmisten varaan, niin riski on sitä suurempi. Tällaisessa tilanteessa riski tulisi jakaa ja kouluttaa enemmän avainosaajia. Henkilökuntaa koskevia riskejä voidaan pienentää jo siinä vaiheessa, kun yritykseen palkataan uutta henkilökuntaa. Tämänkaltaisessa tilanteessa yrityksen kannattaa palkata kokemukseltaan eritaustaisia henkilöitä. (Suominen 2000, 82–83.)

Vahingontorjuntavelvoitteessa määritetään lain mukaan rakennuksen omistajan ja haltijan olemaan omatoimisesti varautunut. Tämä tarkoittaa yrityksen omaa varautumista vaaraa aiheuttaviin tilanteisiin. Velvoitteen piiriin kuuluvat esimerkiksi sammutuskalustosta huolehtiminen, opasteet ja turvamerkinnot. Lisäksi yli 30 henkilöä työllistävillä yrityksillä tulee olla turvallisuussuunnitelma. (Suominen 2000, 86.) Seurausanalyysillä yrityksessä voidaan pohtia jo etukäteen mahdollisten vahinkojen tapahtumisen aiheuttamia kustannuksia ja seurauksia yritykselle. (VTT 2015.)

2.3.4 Riskien siirtäminen ja rahoitus

Yritykset voivat siirtää riskejä kolmella eri tavalla. Eniten yritykset käyttävät sopimuksia vakuutusyhtiöiden kanssa. Vaihtoehtona tälle on siirtää riskialttiin työn suorittaminen alihankkijalle. Kolmas tapa on käyttää toiminnassaan vuokrattuja tiloja ja tuotannossa leasing koneita. Yritykset pitävät joitakin riskejä omalla vastuulla, koska näiden riskien siirtäminen ei välttämättä ole aiheellista tai se on erittäin kallista. (Suominen 2000, 87.)

"Nyrkkisääntö on, että 20-30 % riskeistä on pieniä, jotka voidaan siksi jättää vähälle huomiolle" (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 43). Yrityksien riskeistä osa on mitätömän pieniä suhteutettuna esimerkiksi siihen, että maksaisi vakuutukset kaikista pienis-

täkin riskeistä. Tästä syystä on viisaampaa ja edullisempaa kantaa jotkin pienet riskit itse. Yrityksen päättäjien tulisikin keskittyä olennaiseen ja ottaa huomioon resurssien mukaan ensimmäisenä kaikkein suurimmat riskit, jotka voivat pahimmillaan olla katastrofaalisia yrityksen toiminnan turvaamisen kannalta. (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 43.)

Yrityksissä päättäjien on pohdittava, kannattaako riski jättää omalle vastuulle vai kannattaako riski siirtää. Tällaisessa tilanteessa tulee asettaa vaakakuppiin riskiin kohdistuvat kustannukset, joka on erittäin hankalaa ilman riittävää faktatietoa. Vaikka riskiin kohdistuvat kustannukset olisivat tarkoin harkittuja, niin yritysten käytännöt riskin omalle vastuulle jättämisestä vaihtelevat erittäin paljon. Yleisesti ottaen riskien hallintaan ei suunnata paljon varoja. Tällöin päättäjälle on erityisen tärkeätä pohtia, mihin riskeihin käytössä olevat voimavarat suunnataan ja mitkä riskeistä jätetään suojaamatta kokonaan. (Suominen 2000, 88.)

Yritys voi siirtää riskejään vaikkapa ulkoistamalla joitakin toimintojaan, mutta tavallisesti riskit siirretään vakuutusyhtiölle. Yhtenä vaihtoehtona riskien siirtämiseen on käyttää rahoitusratkaisuja, joissa hyödynnetään johdannaisten ja rahastoivien ratkaisujen apua riskien hallinnassa. Varsinkin suurilla ulkomaisilla yrityksillä riskien siirtämiseen käytetään myös captive-yhtiöitä. Riskit voi siirtää myös erilaisilla sopimuksilla, kuten esimerkiksi käyttämällä suuren riskin omaavissa maissa paikallista toimijaa. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 128–131.)

Välttääkseen olemassa olevat riskit yritykset yleisesti ottaen käyttävät varallisuuttaan erilaisiin vakuutuksiin sekä vahingontorjuntatyöhön. Vahingontorjuntatyöhön panostettava aika säästää yritykseltä varoja, koska mahdollinen riski ei pääse enää niin helposti toteutumaan. Vahingontorjuntatyö toimii niin sanottuna lisäsuojana yritykseen kohdistuvia riskejä vastaan ja yritysten tulee yrittää saavuttaa mahdollisimmat pienet kustannukset koituneista riskeistä. Riskienhallinnasta ja riskeistä koostuvat kustannukset voidaan jakaa osiin alla oleva esimerkin mukaisesti (Suominen 2000, 88–89):

1. vahinkoriskit, jotka sisältävät

- vahinkokustannukset
- vakuutusmaksut
- suojelutoiminnan aiheuttamat kustannukset

- riskienhallintaorganisaation hallintokustannukset
 - riskienhallintapalveluista ulkopuoliselle maksetut korvaukset.
2. Vakuuttamattomien vahinkojen aiheuttamat kustannukset
 3. Liikeriskien suojaamisesta aiheutuneet kustannukset
 4. Tuotantokyvyn ja tuottavuuden alenemisesta aiheutuneet kustannukset
 5. Toiminnan pysäyttämisestä aiheutuvat menetykset
 6. Myyntitulojen menetykset
 7. Yrityksen kilpailukyvyn ja maineen menetykset
 8. Toteutuneen riskin jälkikäsitteystä aiheutuneet kustannukset
 9. Muut kuin edellä käsitellyt piilokustannukset (Suominen 2000, 91–93).

2.3.5 Vakuuttaminen ja riskien pitäminen omalla vastuulla

Yrityksen vakuutuksia otettaessa on erittäin yleistä, että vakuutusyhtiön edustaja ei ole tarkkaan selvillä siitä, että minkälaisia vakuutuksia hänen asiakkaansa tarvitsee. Näin ollen vakuutuksista saadaan tarjous vakuutusmyyjän perustietojen pohjalta. Normaalisti tämän saadun tarjouksen perusteella vielä kilpailutetaan muut vakuutusyhtiöt ja usein valitaan niistä halvin tarjous. Tämä ei todellakaan tarkoita sitä, että olisi valittu oikeasti paras vaihtoehto vakuutuksista. Mikäli yritys haluaa varmistaa, että käytössä on juuri omaan käyttöön paras vaihtoehto, niin on hyvä käyttää apuna vakuutusmeklaria. Meklarit ei ole sitoutunut vakuutusyhtiöihin, vaan ajaa pelkästään asiakkaansa etuja. Meklarit selvittävät ensin asiakkaansa tarpeet huolella ja vasta sen jälkeen auttavat valitsemaan sopivan vakuutusyhtiön ja tarpeelliset vakuutukset yritykselle. (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 36.)

Vakuuttaminen ei ehkäise yrityksen riskejä, mutta auttaa korvausten muodossa kriittisen vaiheen ylitse. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2015.) Vakuuttaminen ei poista yritykseltä riskejä kokonaan, koska vakuutuksesta riippuen yrityksen maksettavaksi jää ainakin omavastuuosuus ja yleensä vielä aiheutunut ylimääräinen työn osuus. On myös muistettava, että vakuuttaminen ei korvaa aivan kaikkia riskejä. Vaikka yrityksessä olisi

hyvät vakuutukset, niin koskaan ei pidä unohtaa käyttää muita riskienhallintatoimenpiteitä. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 139–140.)

Vakuuttaminen on yksi normaalisti käytetyistä riskienhallinnan keinoista. Tervejärjestyksessä yrityksessä vakuutukset ovat merkittävässä roolissa ja vaikuttavat olennaisena osana riskien suojausjärjestelmään. Yritykset käyttävät kuitenkin eri tavoin vakuutuksia esimerkiksi toimialojen ja kilpailutilanteen mukaan. Osa riskeistä on määritelty lakisääteisesti tai työmarkkinoiden sopimukseen hoidettavaksi vakuuttamalla. Näistä vakuutuksista esimerkki alla olevassa taulukossa. (Suominen 2000, 93.)

Taulukko 10. Yrityksen lakisääteiset vakuutukset. (Suominen 2000, 94.)

HENKILÖVAKUUTUKSET
1. Lakisääteinen tapaturmavakuutus
2. Palkansaajan työttömyysvakuutus
3. Työnantajan työttömyysvakuutus
4. Työntekijän ryhmähenkivakuutus
ELÄKEVAKUUTUKSET
5. Työntekijän eläkevakuutus
6. Yrittäjän eläkevakuutus
MUUT LAKISÄÄTEISET VAKUUTUKSET
7. Liikennevakuutus
8. Toimialasidonnaiset vakuutukset

Vapaaehtoisten vakuutusten ottaminen on yrityksen päättäjille paljon haastavampaa, kuin lain säätämät vakuutukset. Päättäjät joutuvat vertailemaan erilaisia käytäntöjä vakuutusyhtiöiden kesken ja laskemaan, minkä vakuutusyhtiön tarjous kattaa parhaiten juuri oman yrityksen riskit. Vakuutuksissa löytyy myös paljon erilaisia yhdistelmävakuutuksia, joista päättäjien tulisi löytää se paras hinnaltaan ja tietenkin myös riskin toteutuessa vakuutuksen kattavuudelta kannalta. Vaikeinta yritykselle on kuitenkin karottaa juuri omat riskit, jotka kannattaa jättää vakuuttamatta. Yleisimpiä vapaaehtoisia vakuutuksissa voimme tarkastella alla olevassa esimerkin taulukossa. (Suominen 2000, 95.)

Taulukko 11. Yrityksen tavallisimmat vapaaehtoiset vakuutukset (Suominen 2000, 96.)

HENKILÖVAKUUTUKSET
1. Vapaaehtoinen tapaturmavakuutus
2. Lisäeläkevakuutukset
3. Vapaaehtoiset henkilövakuutukset
VAHINKOVAKUUTUKSET
4. Omaisuusvakuutukset
5. Vastuuvakuutukset
6. Keskeytysvakuutukset
7. Kuljetusvakuutus
8. Moottoriajoneuvojen vakuutukset
9. Muut vapaaehtoiset vakuutukset

Yritys voi tiedostaen tilanteen jättää riskejä omalle vastuulleen. Joissakin tilanteissa päättäjät voivat pitää riskin jättämistä yrityksen omalle vastuulle edullisempänä vaihtoehtona kuin vakuuttamista. Joskus kuitenkin päättäjät jättävät riskin yritykselle tiedostamattaan taikka arvioivat riskin kustannukset paljon pienemmiksi, kuin mitä ne todellisuudessa ovat. (Suominen 2000, 105–106.)

Usein yrityksissä jätetään riskit omalle vastuulle myös siitä syystä, että johto karsii vakuutuksia taloudellisista syistä pienemmiksi. Riskien pitämiseen omalla vastuulla voi varautua erilaisin keinoin. Esimerkiksi vahinkotilanteissa yritys voi varautua etukäteen budjetoimalla tietyn summan etukäteen etenkin pienten vakuuttamattomien vahinkojen varalle. (Suominen 2000, 106.)

Toinen vaihtoehto on yrityksen varojen rahastoiminen. Tässä vaihtoehdossa yritys sijoittaa rahastoihin vuosittain varojaan ja vahinkotilanteissa nostaa rahastosta rahavarojaan. Käytettäessä rahastoja on hyvä ottaa huomioon, että rahasto on sellainen, joka on helppo myydä ja muuttaa vahinkoon käytettäväksi varallisuudeksi. Tämänkaltaisessa niin sanotussa itsevakuuttamisessa on otettava huomioon yrityksen kyky kantaa riskinsä itse. Joka tapauksessa riskin jättäminen tietoisesti yritykselle itselleen tarkoittaa sitä, että yrityksen on oltava voittoa tuottava ja näin ollen yritystä horjuttamatta pystyttävä kantamaan itse riskinsä. (Suominen 2000, 106–107.)

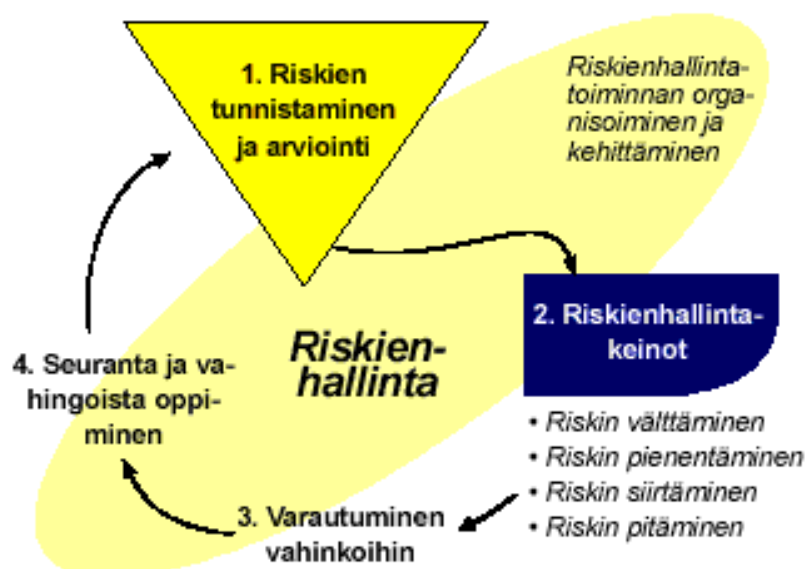
Yritys voi jättää riskin omalle vastuulle myös siten, että on etukäteen sopinut pankin kanssa riskit kattavasta lainarahoituksesta. Tämänkaltaisen riskien rahoitus vaatii yritykseltä mittavaa velanmaksukykyä ja nostaa luonnollisesti myös riskikustannuksia. Joissakin tapauksissa yritys voi tahtomattaan ajautua tämänkaltaiseen tilanteeseen, jos esimerkiksi yritys on jättänyt tiedostamattaan vakuuttamatta vaikka ennakoimattoman vahinkotilanteen. Mikäli vahingon tapahtuessa yrityksen varat eivät riitä korvaamaan vahingosta aiheutuneita menetyksiä, voi eteen tulla pakottava tilanne turvautumaan pankkilainaan. (Suominen 2000, 107.)

Yrityksillä on erilaisia käytäntöjä riskien jättämisestä omalle vastuulle. Osa yrityksistä ottaa rohkeasti riskejä kannettavaksi itse, kun taas monissa pk-yrityksissä ei yksinkertaisesti ole varaa olla vakuuttamatta riskejä. Pk-yrityksissä kannattaakin käyttää hyväksi asiantuntijoiden suosituksia, joiden perusteella on helpompaa määrittää omat resurssinsa riskien kantamisen osalta. Esimerkiksi alla olevan kolmen suosituksen pohtiminen auttaa yrittäjää päättämään oman riskien kantokyvyn:

1. Jätä omalle vastuulle vahingot, jotka ovat todennäköisiä ja aiheuttavat vähäisiä tappioita.
2. Jätä omalle vastuulle isompi, vähemmän todennäköinen vahinko, mutta vain jos tästä vahingosta aiheutuvat taloudelliset seuraukset ovat vähäisiä tai keskisuuria.
3. Älä jätä omalle vastuulle vahinkoa, jolla on yritykselle vakava taloudellinen vaikutus. (Suominen 2000, 109.)

3 Lähtökohdat ja päätökset riskienhallinnassa

Yrityksen aloittaessa riskienhallintaprosessia on määritettävä selkeät vaiheet, miten prosessi suoritetaan. Ensimmäisenä toimenpiteenä tulee arvioida ja tunnistaa mahdolliset riskit. Toisessa vaiheessa laaditaan suunnitelma riskien kontrolloimiseen tarvittavista toimista. Seuraavassa vaiheessa käydään läpi, kuinka riskin toteutuessa menetellään ja millä keinoilla toivutaan tapahtuneesta riskistä. Neljäs vaihe käsittelee toimenpiteiden seuraamista erilaisissa riskitilanteissa ja tavoitteena olisi myös oppia riskitilanteista. Alla oleva kuvio 9 havainnollistaa prosessin eri vaiheet. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2015.)



Kuvio 9. Riskienhallintaprosessi. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2015.)

"Riskien hallinnassa ei ole kysymys irrallisesta prosessista tai erillisestä toiminnosta, vaan riskit ja niiden hallinta ovat suoraan linkitettyinä yrityksen arvoihin ja strategiaan"

(Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 34). Riskienhallinnassa yrityksellä on vastuullaan huomioida monta erillistä seikkaa. Jo yritystä perustettaessa ovat osakkeenomistajat ottaneet riskin sijoittaessaan varojaan yhtiöön. Riskienhallinnan tärkein lähtökohta on varmistaa yrityksen tulevaisuus. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 33–34.)

Riskienhallinnassa yritys voi aloittaa päätösten teon vasta, kun riskit on arvioitu ja tunnistettavissa olevat hallinnan keinot on määritelty. Lisäksi yrityksen on määriteltävä käytettävissä olevat resurssit. Mikäli yritys aikoo selvittää sitä uhkaavista riskeistä niin sen on otettava suojaratkaisut konkreettisesti käyttöön. Vaikka riskienhallinnan suojaratkaisut olisivat jo käytössä niin silti yritys ei välttämättä ole suojassa kaikilta riskeiltä. Esimerkkinä mainittakoon tulipalo, joka voi tuoda mukanaan arvaamattomia vahinkoja, joihin on ollut mahdotonta varautua. Vakuutuksilla yritys saa turvattua tulipalon sattuessa aineelliset vahingot, mutta esimerkiksi vahingosta aiheutunutta toimitusvarmuutta ja sitä kautta yrityksen maineen menetystä vakuutus ei korvaa. Näin ollen yrityksen tulee varautua siihen, että liikeriskeistä aiheutuvat tappiot jäävät yrityksen omaksi kustannukseksi. Yritys saavuttaa riskienhallinnan perustason ottamalla huomioon tärkeimmät riskit sekä vaatimukset, joita viranomaiset ja lait määrittävät. Suojautuakseen riskeiltä yrityksen tulee päätöksenteossa ottaa huomioon ainakin alla mainitut seikat. (Suominen 2000, 113–116.)

- Mitkä riskit jätetään yrityksen omalle vastuulle ja mitkä vakuutetaan?
- Millaisia vakuutuksia hankitaan?
- Lakisääteisten ja viranomaismääräysten täyttäminen.
- Mitä muita sopimuksia yrityksellä on ja miten ne toimivat riskienhallinnan välineinä?
- Millaisia vahingontorjuntakeinoja käytetään ja paljonko varoja niiden kehittämiseen tarvitaan?
- Miten henkilökuntaa koulutetaan?
- Kuka vastaa riskienhallinnan toteuttamisesta? (Suominen 2000, 115–116.)

3.1 Panostamalla laatuun tuetaan riskienhallintaa

Yrityksissä panostetaan nykyään laatuun ja varmuuteen. Näitä voidaankin pitää riskienhallinnan sukulaisina. Laadukkaalla ja varmalla toiminnalla yritys luo arvostusta koko

toiminnalleen alkaen alkutuotannosta ja päätyen asiakkaaseen. Laadukkaalla toiminnalla saavutetaan alhaisemmat virhekustannukset ja näin ollen myös riskit ovat pienemmät ja reklamaatiot vähäisiä. Yrityksen laadukkaaseen toimintaan kuuluu esimerkiksi alla mainitut seikat.

- Laadun tekniset normit.
- Laatustandardit.
- Laatujärjestelmät.
- Inhimilliset tekijät.
- Päätöksentekijät henkilökohtaisine asenteineen ja mielipiteineen. (Suominen 2000, 119–120.)

Kun laatua saadaan parantumaan, niin yrityksessä säästetään kokonaisvirhekustannuksissa. Mikäli virheitä tapahtuu paljon ja laatu on huonoa, niin siitä aiheutuu huomattavasti reklamaatioita, korjauskustannuksia sekä asiakkaiden tyytymättömyyttä. Pahimmassa tapauksessa tämä voi johtaa asiakassuhteen katkeamiseen. Virheetön laatu olisi yritykselle erityisen tärkeätä liiketaloudellisesti, mutta virheettömyys vaatii suurta panostusta laatuun ja näin ollen myös virheiden ehkäisykustannukset ovat suuremmat. (Suominen 2000, 120.) Kustannuksellisista syistä yritysten tulisi laittaa vaakakuppiin asetelma, jossa punnitaan tapahtuvan riskin kustannukset sekä riskin ennaltaehkäisykustannukset keskenään ja valitaan näistä omalle yritykselle sopivampi ratkaisumalli. (Ramentor Oy 2015.)

Yrityksen aloitettua luomaan laatujärjestelmää on varauduttava aikaa vievään ja ponnisteluita vaativaan prosessiin. Laatujärjestelmän käyttöön ottaminen palkitsee yrityksen luotettavuutena asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden keskuudessa. Moni pk-yrityksistä käyttää ISO 9000 -laadunvarmistusjärjestelmää. Saadakseen laatusertifikaatin on yrityksen arvioitava ja tutkittava laatujärjestelmän perusteet. Tämän jälkeen yritykselle ulkopuolinen asiantuntija tekee laatutarkastuksen. Kun laatutarkastus on suoritettu hyväksytysti, niin yritys pystyy hankkimaan laatusertifikaatin. Laatusertifikaatti voi olla joissakin tapauksissa myös kauppasopimuksen syntymisen ehtona. Yritykselle laatusertifikaatin hankkiminen ja sen edellytysten noudattaminen tuo etuja laadun paranemisenä ja näin ollen virheiden, riskien ja kustannusten vähentymisenä. (Suominen 2000, 121–122.) Laadukkaassa riskienhallinnassa yrityksen päättäjien tulisi olla selvillä riskienhallinnan periaatteista, joista alla mainitaan esimerkkejä.

1. Riskienhallinnassa on oltava perehdyttävä siihen, että missä tilassa yritys on.

- Alussa on selvitettävä mahdolliset kompastuskivet.
- On selvitettävä ratkaisevassa asemassa olevat pullonkaulat.
- Apuna tulee käyttää valmiita toimintamalleja.

2. Riskejä ei saa ohittaa, vaan niille on keksittävä ratkaisut.

- Mikäli riskin jättää noteeraamatta, voi se kostautua isonakin vahinkona.
- Tekninen suojaus on apukeino, ja sen lisäksi tarvitaan muitakin toimenpiteitä.

3. Riskienhallintaa tulee seurata ja kehittää parempaan suuntaan.

- Ei pidä luottaa siihen, että ennen on kaikki mennyt hyvin.
- Vainoharhaisuus on viisautta myös riskienhallinnassa.
- Koita oppia ongelmatilanteista.
- Riskienhallintatyö vaatii kriittisyyttä ja jatkuvaa seurantaa.

4. Varaudu pahimpaan ja suunnittele ennakkoon miten toimitaan.

- Projektin epäonnistuessa.
- Jos tarvitaan uusi suunnitelma esimerkiksi epäonnistuneeseen projektiin.
- Jos tuote joudutaan vetämään pois markkinoilta.
- Jos yritykselle tärkeässä asemassa oleva henkilö poistuu.

5. Päätäjien tulee olla selvillä yritykseen vaikuttavista asioista.

- On hyvä olla selvillä keskeisistä tapahtumista maailmalla.
- Tietää oleelliset säädökset ja käyttää apuna asiantuntijoita.
- Käyttää apunaan esimerkiksi valmiita tietopankkeja ja oman alan järjestöjä.

6. Riskienhallintaan auttaa asioiden läpi käyminen yhdessä.

- Mitä enemmän henkilökuntaa osallistuu riskienhallintaan, niin sitä enemmän tietoa ja osaamista saadaan.
- Yrittäjän tiedot ja taidot tuotteiden suhteen eivät yksin riitä. Henkilökunnan ammattitaitoa tulisi hyödyntää.
- Tehtäessä päätöksiä ei pidä luottaa pelkästään omiin muistikuviiin riskeistä.

- Riskeistä tulisi puhua julkisesti henkilökunnan kanssa ja ottaa vastaan palautteita sekä erilaisia näkökulmia.
- On erittäin tärkeätä, että kaikki ovat tietoisia riskienhallintaan liittyvistä asioista. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2015).

3.2 Strategian muodostaminen riskienhallinnassa

Kun yrityksessä aloitetaan riskienhallinnan strategian muodostaminen, niin olisi tarkoituksenmukaista, että koko henkilökunta on sisäistänyt riskienhallinnan hyödyt. Yrityksen saama hyöty riskienhallinnasta sisältää esimerkiksi turvallisemman tunteen tulevaisuudesta. Ongelmatilanteiden vähentyessä riskienhallinnan avulla myös töiden tekeminen ja laatu tehostuvat ilman turhia katkoksia tuotannossa. Alla on mainittu lisää esimerkkejä yrityksen hyödyistä.

- Yllättävät vahingot ja niiden kustannukset vähenevät
- Tuotannon tehokkuus ja laatu paranevat
- Resurssit voidaan kohdentaa tärkeimpien ongelmien hallintaan
- Häiriötilanteet ja katkokset vähenevät
- Omaa toimintaa opitaan tuntemaan paremmin
- Imago paranee
- Asiakastyytyväisyys kasvaa (Suomen Riskienhallintayhdistys 2015).

Riskienhallinta tuo myös työntekijöille mukanaan turvallisuutta. On huomattavasti helpompaa työskennellä olosuhteissa, joissa riskit on analysoitu ja henkilökunta tiedostaa vaaratilanteet ja miten toimia vaaratilanteissa. Riskien analysointiprosessiin osallistamalla työntekijät ovat oppineet hallitsemaan riskitilanteita. Alla on mainittu lisää esimerkkejä työntekijöiden hyödyistä.

- Työpaikalla on turvallista ja mielekästä työskennellä
- Oma työ jäsentyy osaksi yrityksessä tehtävää kokonaisuutta
- Oman työn tuntemus ja ammattitaito kasvaa
- Työtyytyväisyys lisääntyy
- Omat valmiudet työtehtävien kehittämiseen lisääntyvät
- Tehtävät ja vastuut selkiytyvät (Suomen Riskienhallintayhdistys 2015).

Strategian muodostaminen riskienhallinnassa on erityisen tärkeää. Yrityksen strategia käsittää suurimmaksi osaksi tavoitteisiin pyrkimistä ja niiden saavuttamista. "Yritys pyrkii ymmärtämään, miten se voisi parhaiten varmistaa strategisiin tavoitteisiin pääsyn estämällä uhat ja hyödyntämällä mahdollisuudet" (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 19). Kun yrityksessä on riskienhallinnan avulla arvioitu mahdolliset yritykset uhkakuvat, niin tämän pohjalta päättäjät muodostavat riskienhallintastrategian. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 19.)

"Valittu riskienhallinnan strategia ratkaisee kokonaan riskienhallinnan hyväksi uhrattujen kustannusten hyötysuhteen, eli millä keinovalikoimalla ja taloudellisella panostuksella saadaan paras riskeihin vaikuttava tulos" (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 30–31). Yrityksen käyttäessä voimavarojaan riskien pienentämiseen sekä poistamiseen on huomattava kustannuksellinen ero esimerkiksi vakuuttamiseen verrattuna. Vakuutuksissa maksut ovat pysyviä kustannuksia, kun taas poistetuilla ja pienennetyillä riskeillä yritys säästää sekä vakuutusmaksuissa että riskikustannuksissa. (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 30–31.)

Riskienhallinnallisia ratkaisuja pohdittaessa joudutaan ottamaan huomioon riskien vakuutettavuus ja olemus, sekä kannattaako tietyt riskit vakuuttaa. Liikeriskejä yritys ei pysty vakuuttamaan. Vaikka suurin osa riskeistä on mahdollista vakuuttaa, niin yritys joutuu pohtimaan, kuinka paljon varoja ollaan valmiita käyttämään vakuutuksiin. Vakuuttaminen kannattaa ainakin yritystä koskevien katastrofien ja suurten tappioiden välttämiseksi. Päätöksentekijän on mietittävä juuri omalle yritykselle sopivat vaihtoehdot vakuuttamisen suhteen. Yrityksillä on erilaisia strategioita riskien hallintaan. Alla näistä muutama esimerkki:

- Yritys hankkii riskin varalta vakuutuksen.
- Yritys panostaa vakuutuksen sijasta ennaltaehkäiseviin vahingontorjuntatoimiin.
- Yritys luottaa hyvään onneen ja jättää riskin vakuuttamatta. (Suominen 2000, 122.)

Kun yrityksessä pohditaan vakuutusten ottamista ja yrityksen omaa riskinkantokykyä on hyvä kuvata riskien mahdollisuutta. Kuvauksessa tulisi tulla karkeasti ilmi riskien haitat yritykselle. Yrityksen päätöksentekoon riskien osalta auttaa esimerkiksi alla oleva neljän eri vaihtoehdon taulukko. Yritys laittaa tässä taulukossa 12 puntariin riskien vakuuuden ja todennäköisyyden. (Suominen 2000, 123.)

Taulukko 12. Riskienhallintapäätöksiä koskevat vaihtoehdot. (Suominen 2000, 123.)

		RISKIEN TODENNÄKÖISYYS	
		SUURI	VÄHÄINEN
RISKIEN VAKAVUUSASTE	SUURI	Riskejä tulisi pienentää parempien hallintatoimien avulla tai tekemällä strategisia muutoksia. Vakuuttamista ja vaihtoehtoisia suunnitelmia harkittava.	Riskit syytä siirtää vakuuttamalla tai vaihtoehtoisten suunnitelmien avulla. Riskien todennäköisyyttä ei juuri pystytä alentamaan lisätoimien avulla.
	PIENI	Riski voidaan hyväksyä, vaikka lisätyt hallintatoimet saattavat olla oikeutettuja vahinkojen todennäköisyyden alentamiseksi.	Tavallisesti riskit hyväksytään otettavaksi omalle vastuulle. Kustannusmielessä on harvoin tuottavaa lisätä näiden riskien kontrollia.

Edellä mainitussa taulukossa tarjotaan yritykselle suojautumiskeinoja erityyppisten riskien varalta. Yrityksen päätöksentekijä voi käyttää pohjana riskienhallintastrategiassa jotakin näistä annetuista vaihtoehdoista. Päätäjän tulee pohtia yrityksen kannalta oleellisia vakuuttamistarpeita ja puntaroitava tarjolla olevia vakuutuksia ja eri vakuutusyhtiöitä keskenään. Eritystä tarkastelua vaatii myös vakuutusten hinnat riskiin nähden sekä kuinka hyvin vakuutus korvaa sattuneen vahingon. (Suominen 2000, 123–124.)

3.3 Perusstrategiat yrityksen riskienhallintaan

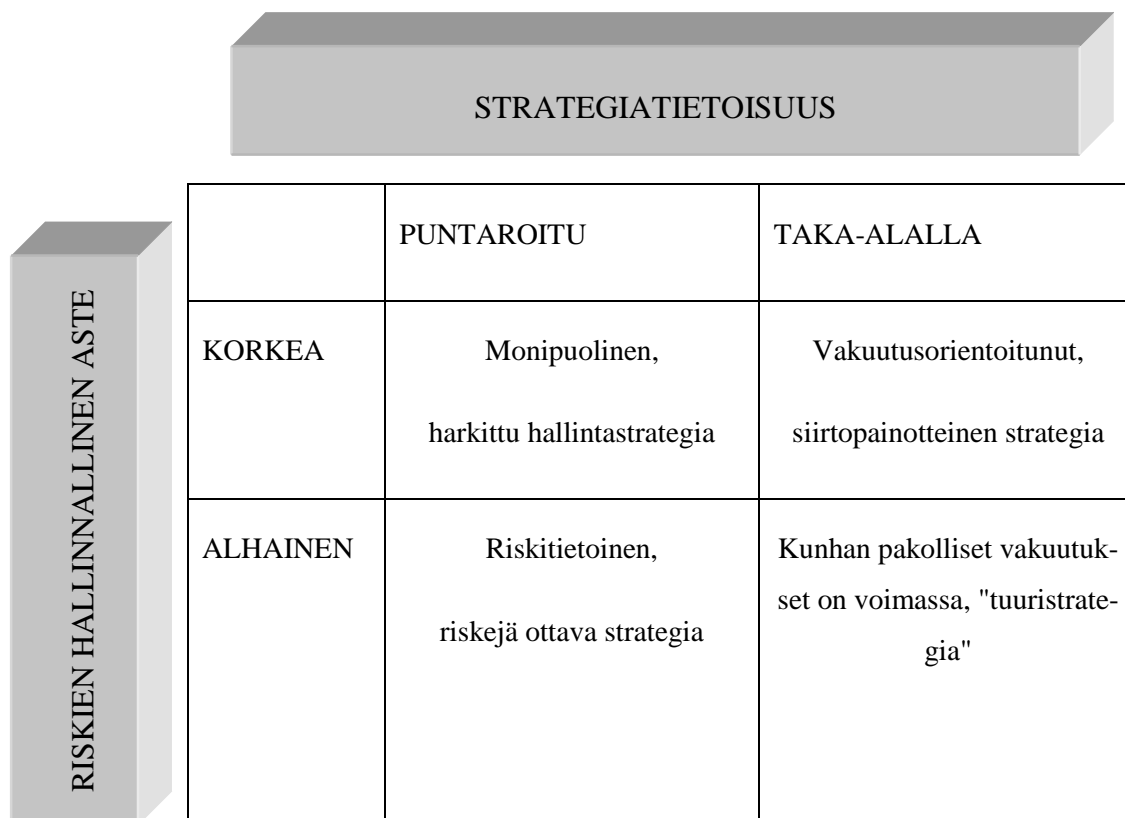
Riskienhallintaan suhtautuminen vaihtelee yrityskohtaisesti. Suhtautuminen riskienhallintaan määrittelee yrityksen riskienhallinnan politiikan sekä riskienhallintastrategian lähtökohdat. Perusstrategiana riskienhallinnan tulisi olla kytketty yrityksen kokonaisohjaukseen tukien samalla strategiaa. (Kupi, Keränen & Lanne 2015, 8.) Laatiessaan perusstrategiaansa riskienhallintaan tulee yrityksen ensin määrittellä riskinkantokykynsä ja riskinkantohalunsa. Riskienhallintaan liittyvien asioiden sujuvasti hoitumisen kannalta

yrittäjien tulisi määrittellä strategiassaan tietynlainen politiikka sen suhteen, kuinka riskeihin liittyvät asiat hoidetaan. Riskienhallinnan strategiaa luodessaan on yrityksessä hyvä ottaa huomioon esimerkiksi alla mainitut seikat:

- Mitä riskienhallintatoimenpiteitä voidaan tehdä ja missä järjestyksessä?
- Kuka riskienhallintatoimenpiteistä vastaa ja päättää ja minkälaisilla valtuuksilla?
- Kuinka ja kenelle riskienhallintatoimenpiteistä raportoidaan?
- Kuinka riskienhallintatoimenpiteiden vaikutuksia arvioidaan? (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 125.)

Keskenään samalla alalla olevat yritykset voivat painottaa riskienhallinnassa täysin erilaisiin asioihin. Yrityksen riskienhallintastrategia riippuukin siitä, mitä päättäjät pitää strategisesti tärkeänä ja kuinka ratkaisut toteutetaan. Päätöksentekijän mielipiteen lisäksi strategiaan vaikuttaa yrityksen käytössä olevat resurssit, ja kuinka paljon pääomia ratkaisuihin ollaan valmiita käyttämään. Strategisissa vaihtoehdoissa yritys voi käyttää apuna alla olevaa taulukkoa 13. (Suominen 2000, 124.)

Taulukko 13. Riskienhallinnan perusstrategiat. (Suominen 2000, 125.)



STRATEGIATIETOISUUS		
	PUNTAROITU	TAKA-ALALLA
KORKEA	Monipuolinen, harkittu hallintastrategia	Vakuutusorientoitunut, siirtopainotteinen strategia
ALHAINEN	Riskitietoinen, riskejä ottava strategia	Kunhan pakolliset vakuutukset on voimassa, "tuuristrategia"

Yllä olevassa taulukossa kuvataan sitä, kuinka yrityksessä voidaan varautua erilaisiin riskeihin ja miten niiden kanssa voi toimia strategisesti. Lyhyesti asiaa tarkastelemalla

voi taulukon mukaan riskit joko hallita tai olla kokonaan niistä piittaamatta luottaen hyvään tuuriin. Tosin yrityksen strategiatietoisuuteen nojautuvat päätökset eivät ole aina harkittuja, vaan yrityksessä ei välttämättä ole pohdittu asioita tarpeeksi huolella ja näin ollen strategiatietoisuudessa on aukkoja, joista voi aiheutua tiedostamattomia riskejä. (Suominen 2000, 125–126.)

Huolella harkittu hallintastrategia on yritykselle todella haastava, koska päättäjien on kyettävä käyttämään apunaan erilaisia riskienhallinnan apuvälineitä. Tämän lisäksi haastetta tuo mukanaan käytettävissä olevat varat ja resurssit sekä yrityksen sisäinen tietotaito riskienhallinnan suhteen. Linjatakseen yrityksen oman hallintastrategian voi päättäjä käyttää apunaan alla mainittuja seikkoja: (Suominen 2000, 126.)

- Painotetaan keskeisesti ennalta ehkäisevään vahingontorjuntaan
- Riskienhallintakeinoja sovelletaan laajasti ja vakuutusratkaisut nivelletään yrityksen riskienhallintapolitiikkaan
- Vakuutusta pidetään vain yhtenä keinona eikä sen asemaa korosteta
- Riskienkantokykyä hyödynnetään tietoisesti sekä suurten että pienten omavastuiden avulla (Suominen 2000, 126).

Mikäli yritys päättää valita riskitietoisin strategia on yrityksen päättäjän oltava perehtynyt huolella yritystä koskeviin riskeihin. Tämän lisäksi vaaditaan rohkeutta toteuttaa riskitietoinen strategia. Mikäli päättäjä on selvillä yrityksen riskinkantokyvystä, niin voi hän käyttää apunaan alla mainittuja seikkoja, jotka antavat eräänlaisen toimintalinjan riskitietoiseen strategiaan: (Suominen 2000, 126–127.)

- Vakuuttaminen ei ole keskeisin riskienhallintaa säätelevä asia
- On etsittävä riskienkantokyvyn rajat
- Vakuutusta ei aina ole saatavilla tai se on liian kallis
- Suuria omavastuita käytetään rohkeasti, sillä seuraukset tunnetaan. (Suominen 2000, 127.)

Vakuutuspainotteinen strategia tulee usein kysymykseen yrityksissä joissa ei ole riittävästi resursseja eikä aikaa miettiä huolellisesti yrityksen riskien hallintaa. Yrityksen on kuitenkin jollakin keinolla suojattava liiketoimintansa ja vakuuttaminen on yksi keinoista siirtää riskit muiden kannettavaksi. Vakuutuspainotteista strategiaa toteuttaessa yrityksen päättäjä voi käyttää apunaan alla mainittuja linjauksia: (Suominen 2000, 127.)

- Vakuutus mielletään ensisijaiseksi riskienhallinnan välineeksi
- Halutaan korkea vakuutusturva ja pienet omavastuut
- Vakuutusmaksujen tasosta ei niinkään kanneta huolta
- Riskienkantokyvyn tarjoamia mahdollisuuksia ei tunneta
- Riskienhallintakeinoja sovelletaan suppeasti
- Asennoidutaan tyyliin "asia hoidettu ottamalla vakuutus" (Suominen 2000, 127).

Perusstrategioista neljäntenä on yrityksen hyvään onneen luottaminen. Vaikka onneen ei pitäisi luottaa niin kuitenkin näitäkin yrityksiä löytyy. Tämänkaltaisessa tuuristrategiassa on erittäin suuret riskit ja pahimmassa tapauksessa yritys ei selviä katastrofin sattuessa kohdalle sillä yritys joutuu kantamaan riskinsä itse. Tuuristrategiaa käyttäessään yrityksessä on luotettu liikaa alla mainittuihin seikkoihin: (suominen 2000, 127.)

- Luotetaan vallitsevaan toimintatapaan
- Riskien olemassaoloa ja seurausvaikutuksia ei tunneta
- Riskienhallinnan mahdollisuuksia ei tunneta
- Suhtaudutaan penseästi vakuuttamiseen ja ulkopuolisiin palveluihin
- Vakuutetaan summittaisesti tai luovutaan vakuuttamisesta
- Asennoidutaan tyyliin "meillä on ennenkin pärjätty ilman vakuutuksia" (Suominen 2000, 128).

3.4 Yrityksen toiminnan turvallisuus

Yrityksen panostaessa toimintansa turvallisuuteen käytetään termiä turvallisuusjohtaminen. Toiminnan turvallisuus sisältää yrityksen liiketoiminnan kaikki osa-alueet. Yrityksen turvallisuusjohtaminen vaatii päättäjiltä laajaa tietotaitoa riskienhallinnan strategioista asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Alla on lueteltu kymmenen yritysturvallisuuden sisältämää osa-aluetta, jotka päättäjien on huomioitava riskienhallintatoimissa:

- tuotannon ja toiminnan turvallisuus
- toimitilaturvallisuus
- henkilöturvallisuus
- rikosturvallisuus
- tietoturvallisuus
- ulkomaan toimintojen turvallisuus

- valmiussuunnittelu
- ympäristöturvallisuus
- työturvallisuus
- pelastustoiminta (Suominen 2000, 129).

Edellä mainitut seikat ovat Yritysturvallisuuden neuvottelukunnan asettamia, ja ne käsittelevät laajasti yrityksen turvallisuusjohtamista. Neuvottelukunnan mukaan yrityksen on huomioitava kaikki liiketoimintaan kohdistuvat riskit saavuttaakseen tehokkaan turvallisuustoiminnan. Mahdollisimman tehokkaassa turvallisuustoiminnassa on otettava huomioon omien työntekijöiden lisäksi myös sidosryhmät ja asiakkaat. Yrityksen oma henkilökunta on avainasemassa käsiteltäessä turvallisuutta, ja siitä alla esimerkkejä, joita tulisi ottaa huomioon: (Suominen 2000, 130.)

- turvallisuusohjeiden noudattaminen
- kulunvalvonta ja vartiointi
- järjestyksen ja siisteyden ylläpitäminen
- ennalta ehkäisevät vahingontorjuntatoimet
- henkilöstön kouluttaminen
- ensiapu- ja pelastustehtävät
- raportointi, ilmoitukset ja hälytykset (Suominen 2000, 130).

Rakenteellisia suojaratkaisuja käyttäessään yrityksen päättäjän on tunnettava todella hyvin riskienhallinta ja siltä pohjalta rakennettava yritykselle mahdollisimman riskitön työympäristö. Yrityksen rakenteellinen suojaus nimensä mukaisesti käsittelee yrityksen rakenteiden suojaamista ja erilaisten tilojen huomioimista turvallisuudessa. Alla mainitaan erilaisia huomioon otettavia seikkoja suojaratkaisuissa: (Suominen 2000, 129–130.)

- yrityksen ja sen toimintatilojen sijaintipaikan valinta
- liikennejärjestelyt, paikoitusalueiden ja kulkureittien suunnittelu
- tehdasrakennuksen tuotannon kulku, koneiden ja varastojen sijoittaminen
- turvallisten rakenteiden ja materiaalien suunnittelu, osastointi
- ovien, ikkunoiden, porttien, suojakaiteiden, valvomoiden yms. suunnittelu
- erityisen riskialttiiden laitteiden, kuten kassakaappien ja atk-laitteiden turvaaminen

- palo- ja rikosturvallisuuden suojaaminen
- kulunvalvonta, lukitukset, avaimet, aitaukset, valaistus (Suominen 2000, 131).

Yrityksessä tulee huomioida valvontalaitteiden merkitys turvallisuudessa. Nämä laitteet käsittävät esimerkiksi paloturvallisuuden huomioimisen ja erilaisten laitteiden virhehälytykset. Nämä seikat huomioiden pystytään välttämään suuremmat riskit hälyttimen varoittaessa jo heti ongelman alkuvaiheessa. Yrityksen turvallisuuteen kuuluu myös kulun- ja kameravalvontaa, joilla panostetaan rikollisuuden torjuntaan. (Suominen 2000, 131–132.)

Elinkainoelämä keskusliiton mukaan yrityksen toiminnan turvallisuuteen kuuluu olennaisena osana riskien tunnistaminen ja arviointi, jotta voidaan suorittaa turvallisuusanalyysi. Turvallisuusanalyysin tarkoituksena on oppia varautumaan yritystä koskeviin riskeihin. Yrityksen toiminnan turvallisuuden tulee pitää sisällään jokaisen yrityksen osa-alueen. Alla olevassa kuviossa 10 on esimerkki osa-alueista, jotka yrityksen turvallisuudessa tulee huomioida. (Elinkainoelämä keskusliitto 2015.)



Kuvio 10. Yritysturvallisuus. (Elinkainoelämä keskusliitto 2015.)

3.5 Yrityksen riskienhallinta tulevaisuudessa

Pk-yrityksissä tällä hetkellä ja arvioiden mukaan myös tulevaisuudessa riskienhallintaan vaikuttavat suurimmalta osin muuttuvat lainsäädökset ja viranomaisten vaatimukset. Tästä syystä tulevaisuudessa yrittäjät tarvitseva yhä enemmän tietämystä neuvoja ja muutoksista. (työsuojelurahasto 2015.) Yrityksien tulisi tulevaisuudessa painottaa riskienhallinnan jokapäiväiseen toimintaan. "Tulevaisuuden arvotekijöihin liittyy riskienhallinta kaikkien riskitekijöiden osalta" (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 47). Esimerkiksi henkilökunnalle olisi hyvä iskostaa ajatusmalli, jossa päivittäisessä työskentelyssä otetaan huomioon mahdolliset riskitekijät ja myöskin raportoidaan niistä eteenpäin. Riskien hallinnan tulee toimia kokoaikaisesti ja prosessimaisesti jatkumona, eikä pelkästään vain tiettyinä ennalta sovittuina ajankohtina. (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 46–47.)

Kun yritys panostaa riskienhallintaan ja päivittää koko ajan tietojaan riskeistä niin voidaan puhua päättäjien valveutuneesta riskien hallinnasta ja toiminnan jatkuvuuden varmistamisesta. Riskienhallinta on yrityksen loputonta työskentelyä riskien välttämiseksi ja edellyttää päättäjiltä pitkäjänteisyyttä. Riskeiltä välttyminen voi tarvita nopeitakin ratkaisuja mikäli esimerkiksi lakiin tulee muutoksia. Yrityksen tulevaisuus riippuukin pitkälti siitä, että onko osattu varautua muutoksiin tulevaisuudessa ja löytyykö yritykseltä valmiudet muuttaa omaa riskien hallintastrategiaansa. (Suominen 2000, 156–157.)

Yrityksen selvittäessä omia tulevaisuudessa tarvitsemiaan riskienhallinnan mahdollisuuksia kannattaa apuna käyttää ammattilaisia, jotka ovat erikoistuneet riskienhallintaan. Etenkin henkilökuntaan kohdistuvat riskit saattavat olla arvaamattomia ja hankalasti hallittavia, koska ihmisen käyttäytymistä on erittäin vaikeata ennakoida. Mikäli verrattaisiin esimerkiksi yritykselle kohdistuvaa aineellista vahinkoa ja henkilökuntaan kohdistuvia riskejä, niin aineelliset vahingot ovat pääsääntöisesti helpompia ja nopeampia korvata. Henkilöstöön kuuluvat riskit ovat melkeinpä päättymätön lista. Alla mainitaan muutamia esimerkkejä:

- inhimillinen erehdys
- harhauttaminen
- kosto
- tapaturma
- loukkaantuminen

- tietoinen erehdyttäminen
- virheellinen päätös
- rikollinen toiminta (Suominen 2000, 157).

Yleisesti ottaen yrityksen päättäjät ovat perehtyneet esimerkiksi paloriskeihin ja osaavat varautua ennaltaehkäisevästi sekä vakuuttamalla niiltä osin uhkaaviin vahinkoihin. Tulevaisuuden tehostamistarpeita ja vaikeuksia riskienhallintaan luo etenkin muutokset kilpailutilanteessa, EU:n määräämät velvoitteet, ympäristönormit ja kiristyvät vastuukysymykset. (Suominen 2000, 157.)

Tietoriskien osalta tulevaisuus näyttää koko ajan haastavammalta. Kysymykseen tuleekin, että kuinka yritys voi suojautua jatkuvasti kehittyviltä hakkereilta. Tietomurtoa ja siitä aiheutuneita vahinkoja ei välttämättä ainakaan kaikilta osin pysty vakuuttamaan eikä yrityksen päättäjä voi luottaa siihen, että tietoturvaohjelmat takaavat turvallisuuden. Vakuuttamisen kattavuuden osalta esimerkiksi millennium katsottiin aikoinaan tiedostetuksi uhkaksi, ja näin ollen normaali vakuutus ei olisi korvannut siitä aiheutuneita vahinkoja. (Suominen 2000, 158.)

Yritysten toiminnassa joudutaan tulevaisuudessa perehtymään myös kysymyksiin ympäristöriskeistä. Ympäristöriskit ovat erittäin yksilökohtaisia yrityksen toimialasta ja koosta riippuen. Ympäristövahingon tapahtuessa yrityksen maine joutuu kärsimään ja siitä koituva vahinko voi olla suuri. Tästä syystä yrityksen sisällä on hyvä olla asiantuntemusta ympäristöriskien hallinnasta. (Suominen 2000, 158.)

4 Riskianalyysi Jep Jep Oy:lle

4.1 Taustatietoja riskianalyysille

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Joensuussa liiketoimintaansa harjoittava Jep Jep Oy, jonka liikevaihdosta suurin osa koostuu käytettyjen Harley Davidson -moottoripyörien jälleenmyynnistä. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä neljä työntekijää ja toimipaikkoja on yksi. Toimialaluokitus on henkilöautojen ja kevyiden moottoriajoneuvojen tukkukauppa. Opinnäytetyön lähtökohtana oli tehdä riskianalyysi pienyritykselle. Tutkimustyön tavoitteena on antaa yritykselle mahdollisimman realistinen kuva heidän omista riskeistään ja kartoittaa, miten heillä niitä hallitaan.

Tässä tutkimustyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusta puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Menetelmän tavoitteena on saavuttaa luonnollisen keskustelun tavoin kulkeva haastattelu, josta saataisiin mahdollisimman paljon laadullista hyötyä yrityksen riskianalyysiin. Tärkeimpänä prioriteettina on, että tutkimustyön toimeksiantaja saa parhaan mahdollisen hyödyn tutkimuksen tuloksista.

Päädyimme yrityksen omistajan Janne Kervisen kanssa siihen, että haastateltavana toimii yrityksen talousasioista vastaava Jarmo Laakkonen. Laakkonen huolehtii yrityksen-talouden lisäksi vakuutusasiat ja näin ollen uskoimme, että hänellä on paras tietämys yritystä koskevista riskeistä. Haastateltavan kanssa sovimme, että hän saa tutustua etukäteen ennen haastattelua tutkimuksen kysymyksiin. Lisäksi sovimme tapaamisen ennen haastattelua, jotta voimme keskustella haastattelun sisällöstä välttääksemme mahdollisia epäselvyyksiä kysymyksissä.

Jatkumon kannalta tälle yritykselle tutkimustyön tekeminen oli luonnollinen valinta, koska olin aikaisemmin suorittanut yrityksessä opintoihini kuuluvan harjoittelujakson. Tämän lisäksi olimme ryhmätyönä tehneet yritykselle Laadun Portaat laatujärjestelmää. Haastetta ja mielenkiintoa työlle toi se, että pienyrityksissä on harvoin aikaa ja resursseja panostaa riskianalyysiin. Jep Jep Oy:lle ei ole aikaisemmin tehty riskianalyysiä. Tästä syystä oletuksena on, että tästä tutkimustyöstä on apua heidän yrityksensä riskienhallintaan.

4.2 Tutkimuksen tekeminen

Opinnäytetyöni laatiminen alkoi tutustumalla mahdollisimman huolellisesti teoriaan. Teoriaosuudella on pyritty varmistamaan käsitys yrityksen riskianalyyseistä, riskeistä ja riskienhallinnasta, jotta varsinainen tutkimuksen tekeminen olisi onnistunut prosessi. Tutkimuksen eli pienyrityksen riskianalyysin tekemisessä päätin edetä selkeyden vuoksi vaiheittain jakamalla riskit kolmeen eri teemaan. Jokaisessa teemassa on alaotsikoita, joiden ympärille yritystä koskevat kysymykset on laadittu. Kysymyksiä kertyi kokonaisuudessaan 107 kappaletta, joista tutkimukseen on poimittu yritykselle kaikkein tärkeimmät ja etenkin sellaiset seikat, jotka ovat jääneet pohtimatta. Teemat ovat alla olevassa luettelossa.

Teema 1

Operatiiviset riskit

Henkilöstöriskit joka sisältää

Osaaminen

Työsuhderiskit

Työkyvyn ylläpito

Avainhenkilöt

Tietoriskit

Tuoteriskit

Projektiriskit

Teema 2

Taloudelliset riskit sisältää

Liikeriskit

Sopimus- ja vastuuriskit joka sisältää

Elinkeinon harjoittajan vastuut

Sopimusrikkomukset

Teema 3

Vahinkoriskit sisältää

Keskeytysriskit

Paloriskit

Rikosriskit

Ympäristöriskit

Ensimmäisenä vaiheena olin määritellyt tavoitteen, jonka mukaan tutkimustyön toimeksiantaja saa parhaan mahdollisen hyödyn tutkimuksen tuloksista. Toisena vaiheena oli käytettävät menetelmät. Tässä tutkimuksessa käytin kvalitatiivista tutkimusta puoli-strukturoidun teemahaastattelun avulla. Rajaukseksi laitoin yritykselle liiketoiminnallisesti tärkeimpien asioiden käsittelyn. Seuraavassa vaiheessa olin kartoittanut haastateltavan eli Jarmo Laakkosen ja sopinut tapaamisista sekä haastatteluajankohdasta hänen kanssaan. Neljännessä vaiheessa valmistauduin analyysiin vaadittaviin kysymyksiin ja pyrin pohtimaan huolellisesti juuri toimeksiantajan kannalta tärkeitä asioita. Viidennes- sä vaiheessa oli haastattelu, jonka jälkeen suoritin litteroinnin. Seuraavaksi analysoin haastattelun ja viimeisessä vaiheessa dokumentoin tutkimuksen tulokset.

4.3 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksissa päädyin selkeyden vuoksi käyttämään taulukointia, jossa on käyty läpi yritykselle tärkeimmät asiat ja pahimmat puutteet. Lisäksi tärkeimpiä asioita on tarkennettu kirjallisesti ja joitakin poimintoja yrityksen edustajalta on otettu suoraan haastattelumateriaalista. Tuloksista on jätetty pois seikat, jotka eivät koskeneet tätä yritystä. Taulukointi sisältää osion, missä on omia ehdotuksiani yrityksen riskien hallitsemiseen.

4.4 Teema 1 operatiiviset riskit

Henkilöstöriskit

Osaaminen

Ammattitaidon tai koulutuksen riittävyys

Riskit osa-alueittain.	Kuinka yrityksessä riskejä hallitaan/korjataan?	Omia hallintaehdotuksia riskeihin.
Yritysjohdamisen ja työnjohdon osaamisen riittävän ja monipuolisen ta-	<ul style="list-style-type: none"> - Luotetaan omaan osaamiseen. - Ei hallintakeinoja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Osaamiskartta apuvälineeksi. - Kirjataan puutteet.

son ylläpitäminen?		<ul style="list-style-type: none"> - Lisäkoulutus. - Käytetään ulkopuolisia asiantuntijoita. - Asetetaan tavoitteet osaamisen kehittämiseen.
Työntekijöiden peruskoulutuksen ja osaamisen riittävyys nykyisiin tehtäviin?	<ul style="list-style-type: none"> - Päivitetään itseopiskelulla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kartoitetaan mahdolliset puutteet. - Asetetaan tavoitteet osaamiseen. - Palkitaan ja kannustetaan.
Henkilöstön riittävä opastus ja koulutus tehtäviinsä?	<ul style="list-style-type: none"> - Päivitetään itseopiskelulla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Huolellinen perehdyttäminen. - Kirjallinen ohjeistus perehdyttämisestä. - Motivointi myös perehdyttäjälle esimerkiksi bonuksena.
Onko yrityksessä riittävästi monitaitoisia henkilöitä sairaustapausten, irtisanoutumistilanteiden tai muiden vastaavien varalta?	<ul style="list-style-type: none"> - Ei tällä hetkellä. - Työt kasaantuvat sairaustapausten johdosta. - Tehdään ylitöitä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Varamiespalvelut. - Töiden siirto väliaikaisesti alihankkijalle. - Selvitetään mahdollinen sijainen etukäteen.
Onko henkilöstön työtä tukeva osaaminen riittä-	<ul style="list-style-type: none"> - Koetaan olevan riittävällä tasolla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuetaan ja kannustetaan henkilökuntaa koulutta-

vällä tasolla? Esimerkiksi kielitaito ja tietotekniikka.	- Autetaan työkaveria tarvittaessa.	maan itseään. - Palkitaan osaamisesta. - Asetetaan mielekkäitä tavoitteita itsensä kehittämiseksi.
---	-------------------------------------	--

Työn muutosten vaikutus osaamiseen

Riskit osa-alueittain.	Kuinka yrityksessä riskejä hallitaan/korjataan?	Omia hallintaehdotuksia riskeihin.
Kuinka henkilöstö pidetään ajan tasalla lainsäädännön ja standardisoinnin kehityksen suhteen?	- Ohjeistus tulee katsastuskonttorilta.	- Koulutus. - Perehdytys. - Palaverit. - Kirjallinen ohjeistus.
Kehitetäänkö henkilöstön osaamista siten, että asiakkaiden yhä kasvavat vaatimukset ja odotettu laatutaso kyetään täyttämään myös tulevaisuudessa?	- Pitämällä asiakkaisiin yhteyttä ja kuuntelemalla toiveita.	- Kehityskeskustelut. - Motivointi yhteisen hyvän saavuttamiseksi. - Kannustetaan luovuuteen. - Selkeät tavoitteet henkilöstölle.

Ammattitaidon kehittäminen

Riskit osa-alueittain.	Kuinka yrityksessä riskejä hallitaan/korjataan?	Omia hallintaehdotuksia riskeihin.
-------------------------------	--	---

<p>Kannustetaanko ja tuetaanko työntekijöiden omaehtoista kouluttamista ja onko työtehtävissä mahdollisuus kehittää ammattitaitoa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tuettaisiin mikäli joku haluaisi lisäkoulutusta, mutta ei kannusteta. - Periaatteessa jopa pakko kehittyä muuttuvissa tilanteissa. - Hallintakeino on itseopiskelu. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kannustus ja motivointi. - Tukitoimet, jotta koulutus onnistuu. - Palkitaan yritykselle hyödyllinen kouluttautuminen. - Käytetään osaamiskarttaa apuna puutteiden tunnistamiseen.
<p>Onko työntekijällä vapaus päättää itse tehtävien suorittamisesta ja aikataulutuksesta?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ei mahdollista. - Asiakkaista riippuvat aikataulut. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kehityskeskustelut aikatauluista. - Huomioidaan työntekijän mielipiteet, koska hänellä voi olla oikeat ratkaisut aikataulutukseen ja tehtävien suorittamiseen. - Kannustetaan ottamaan vastuuta aikatauluista. - Palkitaan ripeästi suoritamisesta.
<p>Onko henkilöstöllä mahdollisuus siirtyä taitojen kehittymisen myötä vaativimpiin tehtäviin?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ei ole. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivoidaan vastuulla. - Annetaan valtaa päättää. - Selvitetään henkilön omat tavoitteet.

Riskit osa-alueittain.	Kuinka yrityksessä riskejä hallitaan/korjataan?	Omia hallintaehdotuksia riskeihin.
Kuinka varmistatte työnhakijan soveltuvuuden alalle?	<ul style="list-style-type: none"> - Haastattelu. - Taustatiedot saadaan tutujen kautta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Taustojen selvitys edellisiltä työnantajilta. - Haastattelu. - Tarkastetaan opinto- ja työtodistukset. - Työnäyte tai testi. - Ammatilaisen suorittama psykologinen testi.
Tehdäänkö työntekijöille kirjallinen työsopimus ja onko koeaika?	<ul style="list-style-type: none"> - Aina kirjallinen työsopimus. - Koeaika on kolme kuukautta, jonka jälkeen työsuhde vakinaistetaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kirjalliseen sopimukseen tulee perehtyä tai käyttää ammatilaisen apua, jotta yritykselle ei satu ikäviä yllätyksiä. - Työsuhdetta voisi jatkaa määräaikaisena, jotta voi varmistaa työntekijän soveltuvuuden.
Kuinka varmistatte työntekijän perehdyttämisen?	<ul style="list-style-type: none"> - Vanhempi henkilökunta perehdyttää työn ohella. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kirjallinen ohjeistus tärkeimmistä asioista perehdyttämisessä. - Keskustelu työntekijän kanssa mahdollisista puutteista.

<p>Ollaanko yrityksessä sel- villä säädännöistä? Esi- merkiksi lomauttaminen, irtisanominen ja varoitus.</p>	<p>- Kyllä ja jouduttu käyttä- mään kaikkia.</p>	<p>- Varmistetaan lainsäädän- nölliset seikat.</p> <p>- Varmistetaan liittokohtai- set seikat.</p> <p>- Kirjallinen ohjeistus sää- dännöistä.</p> <p>- Tarpeen mukaan käyte- tään ammattiapua.</p>
---	--	--

Työkyvyn ylläpito

<p>Riskit osa-alueittain.</p>	<p>Kuinka yrityksessä riske- jä hallitaan/korjataan?</p>	<p>Omia hallintaehdotuksia riskeihin.</p>
<p>Miten teillä otetaan huo- mioon työntekijän terve- ys ja voimavarat?</p>	<p>- Lakisääteiset terveystar- kastukset.</p> <p>- Työterveydenhuolto.</p>	<p>- Töiden suunnittelu yhdes- sä, että saavutettaisiin so- pivat lepoajat.</p> <p>- Tyky-toiminta.</p> <p>- Kannustus terveisiin elä- mäntapoihin.</p> <p>- Varmistetaan terveelliset ja turvalliset työolosuhteet.</p> <p>- Töiden suunnittelu voi- mavarojen mukaan.</p>
<p>Miten teillä otetaan huo- mioon työergonomia?</p>	<p>- Työntekijän huomioitava itse työssään.</p>	<p>- Varataan riittävästi tilaa työskennellä.</p> <p>- Huomioidaan mahdolli-</p>

		<p>suus vaihdella asentoa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Käytetään apuvälineitä, joilla kevennetään työtä. - Vältetään rasittavia toistoja, jos mahdollista.
<p>Miten teillä otetaan huomioon työhygieniä?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jokainen raivaa omat jälkensä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Huolehditaan riittävästä tuuletuksesta hitsatessa, maalatessa ja käytettäessä erilaisia kemikaaleja. - Tarkastetaan onko ilmastointi riittävä. - Riittävä suojavarustus edellä mainittuihin seikoihin, jotta iho tai hengityselimet eivät altistu. - Kartoitetaan valaistuksen riittävyys. - Valaistus ei saa häikäistä. - Suojataan kuulo melulta.
<p>Miten teillä otetaan huomioon työturvallisuus?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pyritään pitämään ainakin lattiat siistinä, että ei sattuisi vahinkoja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pehdytys. - Kirjalliset ohjeet. - Palaverit työturvallisuudesta. - Ulkopuolisen asiantuntijan apu.

		<ul style="list-style-type: none"> - Käytetään suojarusteita. - Pyritään ennaltaehkäisemään riskitilanteita.
--	--	--

Avainhenkilöt

Riskit osa-alueittain.	Kuinka yrityksessä riskejä hallitaan/korjataan?	Omia hallintaehdotuksia riskeihin.
Onko yrityksessä varauduttu avainhenkilön pitkäaikaiseen sairastumiseen tai siihen, että avainhenkilö ei jatka enää töitä yrityksessä?	<ul style="list-style-type: none"> - Ei ole varauduttu. - Ei hallintakeinoja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Varasuunnitelma. - Motivointi palkkauksella, vapailla, bonuksilla tai muilla etuisuuksilla. - Sitouttaminen esimerkiksi osakkuudella. - Otetaan mukaan päätöksentekoon ja annetaan vastuuta. - Kannustetaan terveellisiin elämäntapoihin. - Salassapitosopimus. - Annetaan positiivista palautetta.
Löytyykö avainhenkilölle varahenkilö?	<ul style="list-style-type: none"> - Kaikille avainhenkilöille on varahenkilö yrityksen sisällä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Siirretään tietoa muille työntekijöille. - Asiakkaat ja sidosryhmät

		eivät saisi olla vain avainhenkilön varassa.
Onko avainhenkilö ylikuormitettu?	<ul style="list-style-type: none"> - Kyllä. - Ei hallintakeinoa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Delegoidaan avainhenkilön töitä muille. - Autetaan mahdollisuuksien mukaan. - Annetaan vapaata hiljaisina aikoina. - Virkistystoiminta vapaa-aikana.
Onko avainhenkilön osaamista siirretty muille?	- On jokaisella osa-alueella.	- Osaamisen siirtäminen myös kirjaamalla tärkeät asiat.
Saako avainhenkilö osallistua päätöksentekoon?	- Saa osallistua.	<ul style="list-style-type: none"> - Jaetaan selkeästi valtaa ja vastuuta avainhenkilölle. - Otetaan huomioon avainhenkilön omat tavoitteet. - Motivoidaan kertomalla avainhenkilölle, kuinka tärkeä hänen panoksensa yritykselle on.
Pidetäänkö avainhenkilön osaamista yllä?	- Vain itseopiskelulla ja neuvoja kysymällä.	- Kannustetaan koulutukseen ja annetaan siihen mahdollisuus.
Onko avainhenkilöön	- Ei ole tunnistettu eikä	- Käytetään apuna esimer-

liittyvät riskit tunnistettu?	pohdittu asiaa.	kiksi henkilöriskikarttaa, jolla tunnistetaan avainhenkilöön liittyvät riskit.
--------------------------------------	-----------------	--

Tietoriskit

Riskit osa-alueittain.	Kuinka yrityksessä riskejä hallitaan/korjataan?	Omia hallintaehdotuksia riskeihin.
Kuinka hallitsette, että tiedot ovat aina oikeiden henkilöiden saatavilla?	- Siirtämällä tieto mahdollisimman nopeasti oikealle henkilölle.	- Kirjallinen ohjeistus. - Varmistus, että tieto on saatu.
Kuinka hallitsette, että tiedot eivät joudu väärin käsiin?	- Ei varsinaista hallinta-keinoa. - Tärkeät korjaamon käsikirjat eivät ole asiakkaiden nähtävissä.	- Tietokoneiden suojaus salasanalla ja henkilökunnalle omat käyttäjätunnukset. - Luottamuksellisten asiakirjojen säilytys lukituissa kaapeissa. - Tietojen asianmukainen hävittäminen silppureilla ja lukituilla paperisäiliöillä. - Johdon tiedostettava tietoriskien merkitys. - Henkilöstön perehdyttäminen tietoriskien hallintaan.

<p>Onko kaikille selvää, mil- laisten tietojen suojaaminen on tärkeää?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ei hallintakeinoja. - Luotetaan henkilökunnan omaan harkintakykyyn. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tärkeiden tietojen tunnistaminen. - Määritetään turvaamistavoitteet. - Henkilökunnan perehdytys tietojen suojaamisesta. - Kirjalliset ohjeet.
<p>Onko yritykselle määritelty tietoturvaperiaatteet sekä laadittu niiden toteuttamiseksi ohjeet ja onko kaikille selvää, mitä yrityksen toiminnasta saa kertoa ulkopuolisille?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ei hallintakeinoja. - Luotetaan henkilökunnan omaan harkintakykyyn. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tietoturvaperiaatteiden määrittely. - Ohjeiden laatiminen. - Avuksi tietoriskikartta. - Nimetään vastuuhenkilö. - Selkeä ohjeistus henkilöstölle yrityksen tietoturvaperiaatteista. - Salassapitosopimukset.
<p>Tietotekniikan suojaus esimerkiksi virustorjuntajärjestelmällä?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Virustorjuntajärjestelmä. - Ei muita hallintakeinoja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Käyttäjille tietoturvaohjeet ja koulutus. - Toipumissuunnitelma ja toimintaohjeet häiriötilanteissa. - Vastuuhenkilö tietotekniikkaa koskeviin asioihin.

Tuoteriskit

Riskit osa-alueittain.	Kuinka yrityksessä riskejä hallitaan/korjataan?	Omia hallintaehdotuksia riskeihin.
Seurataanko tuotteen laatua valmistuksen eri vaiheissa?	<ul style="list-style-type: none"> - Kyllä. - Hallintakeinona on katsastuskonttorin määräykset. 	<ul style="list-style-type: none"> - Laatustandardit käyttöön. - Vaiheiden kirjaaminen. - Kirjalliset työohjeet.
Testataanko tuotteita riittävästi?	<ul style="list-style-type: none"> - Testataan tarpeen mukaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Määritetään kirjalliset ohjeet. - Määritetään laatuvaatimukset.
Kulkeeko tieto mahdollisista tuotevisioista nopeasti organisaatiossa?	<ul style="list-style-type: none"> - Ei. - Ei hallintakeinoja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ohjeistus tiedon kulusta. - Tuotevisioiden kirjaaminen. - Palaverit tuotevisioista. - Luodaan käytäntö, joka varmistaa nopean tiedonkulun.
Onko tuotteen jakelun järjestämisestä ohjeet ja vastuhenkilöt?	<ul style="list-style-type: none"> - Ei ohjeistusta tai yhtä varsinaista vastuuhenkilöä. - Ei hallintakeinoja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ohjeistus. - Vastuuhenkilöt. - Selvitetään henkilökunnalle käytäntö.

Seurataanko esimerkiksi asiakkaiden ja kilpailijoiden toimintaa uusien ideoiden löytämiseksi?	- Seurataan vain hintoja.	- Benchmarking. - Asiakastutkimus.
Onko asiakirjojen ja sopimusten laadinnasta ohjeet?	- Ei.	- Kirjallinen ohjeistus väärinkäsitysten varalle. - Henkilökunnan perehdytys. - Tarpeen mukaan ulkopuolisen asiantuntijan apu laadintaan.
Koetteko, että tuotteen erilaiset käyttäjät tunnistettu?	- Ei.	- Asiakastutkimus. - Markkinointitutkimus. - Benchmarking muiden yritysten asiakkaista.

Projektiriskit

Riskit osa-alueittain.	Kuinka yrityksessä riskejä hallitaan/korjataan?	Omia hallintaehdotuksia riskeihin.
Kuinka teillä hallitaan asiakkaan tarpeiden selvittäminen?	- Keskustelu. - Kuvien käyttäminen apuna. - Asiakas voi seurata projektia tarvittaessa päivit-	- Selvitetään ja varmistetaan mitä asiakas todella haluaa. - Selvitetään mikä on hänelle tärkeintä. - Kirjataan asiakkaan toi-

	täin.	veet ja vaatimukset.
Kuinka teillä hallitaan asiakkaan kanssa tehdyt lupaukset ja sopimukset?	<ul style="list-style-type: none"> - Ei kirjallisia sopimuksia. - Vahvistetaan sähköpostilla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kirjalliset selkeät sopimukset. - Realistiset lupaukset.
Onko yrityksellä riittävä omarahoitus projekteihin vai tarvitaanko vierasta pääomaa?	<ul style="list-style-type: none"> - Omarahoitus on riittävä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Varmistetaan maksuaikataulu siten, että omarahoitus säilyy riittävänä.
Onko tilaajan luottokelpoisuus selvitetty?	<ul style="list-style-type: none"> - luottokelpoisuutta ei selvitetä. - Asiakas maksaa osan projektin alussa ja osan projektin edetessä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etenkin kalliissa projekteissa olisi hyvä selvittää luottokelpoisuus.

4.5 Teema 2 taloudelliset riskit

Liikeriskit

Henkilöstö

Riskit osa-alueittain.	Kuinka yrityksessä riskejä hallitaan/korjataan?	Omia hallintaehdotuksia riskeihin.
Miten hallitsette henkilöstön työmotivoinnin?	<ul style="list-style-type: none"> - Ei hallintakeinoja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Positiivinen palaute. - Keskustelu mihin henkilö itse tähtää työssään.

		<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisuus kehittää itseään työssä. - Bonukset, tulospalkkaus ja luontaisedut. - Ylimääräiset vapaat. - Motivoiva työympäristö. - Avoin keskusteluilmapii-ri.
<p>Miten hallitsette, jos on huono yhteishenki tai erimielisyyksiä.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ei hallintakeinoja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Johdon tulisi puuttua asiaan ja auttaa sopimaan asiat. - Keskustelu tai palaveri. - Yhteishenkeä voi nostaa vapaa-ajan yhteisellä toiminnalla. - Positiivinen palaute hyvin tehdystä työstä kohottaa yhteishenkeä.
<p>Onko yritys riippuvainen yrittäjistä ja onko mietitty hallintakeinoja, jos yrittäjälle sattuisi jotakin vakavaa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - On täysin riippuvainen. - Ei hallintakeinoja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Varasuunnitelma. - Tietojen siirtäminen. - Henkivakuutus. - Tapaturmavakuutus. - Selvitys edunvalvojasta tai yrityksen jatkajasta.

		- Testamentti.
Miten hallitsette Yrittäjän työpaineet?	- Delegoimalla yrittäjän työtehtäviä muulle henkilökunnalle.	- Vastuun ja tehtävien siirtäminen. - Riittävä vapaa-aika, mikäli mahdollista. - Terveelliset elämäntavat, jotta yrittäjä jaksaisi paremmin.

Tuotanto ja tuotteet

Riskit osa-alueittain.	Kuinka yrityksessä riskejä hallitaan/korjataan?	Omia hallintaehdotuksia riskeihin.
Miten hallitsette, jos tuotavuus on liian alhainen?	- Seurataan kuukausittain. - Ala on kausiluontoinen ja siksi talvella keskitytään korvaavien tuotteiden myyntiin.	- Jatkuva seuranta. - Markkinointi. - Uusien korvaavien tuotteiden pohtiminen. - Kulujen karsiminen.. - Lomautukset.
Miten hallitsette asiakailta tulevia laatua koskevia reklamaatioita?	- Osista reklamoidaan tukuria. - Omista projekteista kannetaan vastuu asiakkaan reklamoinnin mukaan.	- Vastaus reklamaatioon mahdollisimman pian. - Pahoittelu tapahtuneesta. - Ei syytetä muita, vaikka vika olisi esimerkiksi tavaran toimittajassa.

		<ul style="list-style-type: none"> - Hoidetaan reklamaatioon liittyvä asia kuntoon mahdollisimman pian. - Tarkistetaan asiakkaan tyytyväisyys lopputulokseen.
Miten hallitsette Tuotannon kiiretilanteet?	<ul style="list-style-type: none"> - Aikatauluttamalla. - Ylitöillä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selvitys väliaikaisesta lisätyövoimasta. - Varamiespalvelut.
Miten hallitsette, jos sähkön tai paineilman saanti katkeaa?	<ul style="list-style-type: none"> - Korvaavat työkalut. - Siirrytään muihin tehtäviin. - Korjaaja kutsutaan heti paikalle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisesti voisi käyttää varageneraattoria. - Kahdennus tärkeille työkaluille, kuten kompressoreille.
Miten hallitsette, jos laatu-järjestelmässä tai vastaavassa on puutteita?	<ul style="list-style-type: none"> - Ei ole käytössä olevaa laatu-järjestelmää. 	<ul style="list-style-type: none"> - Suositeltavaa olisi käyttää laatu-järjestelmää.

Ostotoiminta, kuljetukset ja varastointi

Riskit osa-alueittain.	Kuinka yrityksessä riskiä hallitaan/korjataan?	Omia hallintaehdotuksia riskeihin.
Miten hallitsette, jos toimitukset eivät vastaa sitä, mitä on tilattu?	<ul style="list-style-type: none"> - Reklamointi. - Tuotteen vaihto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Riskiä voi pienentää kahdentamalla tuotteen varastoon. - Käytetään varmoja tava-

		rantoimittajia..
Miten hallitsette, jos kuljetukset viivästyvät?	<ul style="list-style-type: none"> - Ei hallintakeinoja. - Luotetaan kuljetusten toimivuuteen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Käytetään luotettavia kuljetusyhtiöitä. - Reklamointi. - Selvitetään kuljetusyhtiön taustat. - Kartoitetaan mahdolliset vaihtoehtoiset kuljetusyhtiöt.
Onko yritys riippuvainen yhdestä päämiehestä?	<ul style="list-style-type: none"> - Ei. - Useita eri yhteistyökumppaneita. 	<ul style="list-style-type: none"> - Samaa tuotetta myyvistä kumppaneista olisi hyvä selvittää kenellä on paras toimitusvarmuus ja toimitusnopeus sekä halvin hinta. - Riippuvuusvakuutus.
Miten hallitsette, jos varasto on liian suuri?	<ul style="list-style-type: none"> - Ostojen hallinnalla tilausten mukaan. - Varasto on liian suuri ja korjattavaa sen suhteen riittää. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tarkka inventaario. - Selvitetään tuotteiden kiertonopeus. - Selvitetään toimitusajat ja tilataan sen mukaan, kuinka tilauksia tulee. - Ostorajoitukset. - Valitaan ostaja, joka on selvillä varaston suuruu-

		desta. - Hankitaan varastohallintaohjelma, josta ostaja näkee varastossa olevat tuotteet.
--	--	--

Myynti, markkinointi ja asiakkaat

Riskit osa-alueittain.	Kuinka yrityksessä riskiä hallitaan/korjataan?	Omia hallintaehdotuksia riskeihin.
Koetteko onko tulevista, mahdollisista asiakkaista tarpeeksi tietoa?	<ul style="list-style-type: none"> - Ei. - Ei hallintakeinoja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakastutkimus. - Tunnistetaan asiakassegmentit. - Asiakasanalyysi.
Koetteko merkittävillä asiakkailla olevan maksuhäiriötä?	<ul style="list-style-type: none"> - Ei. - Yritys käyttää harvoin laskutusta. - Rahoitustapauksissa rahoitusyhtiö kantaa vastuun. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selvä ohjeistus, kuinka toimitaan maksuhäiriötapauksissa. - Luottotietojen tarkistus, ennen kaupan syntyä.
Miten hallitsette, jos tuote ei vastaa asiakkaiden tarpeita?	<ul style="list-style-type: none"> - Selvitetään onko virhe asiakkaan oma. - Vaihetaan tuote, jos virhe ei johdu asiakkaasta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaikka virhe olisi asiakkaan, niin tulisi pyrkiä saamaan riitelemättä aikaan kohtuullinen sopuratkaisu. - Ennaltaehkäistään selvittämällä huolella asiakkaan tarpeet.

<p>Miten hallitsette, jos yritystä ei tunneta riittävästi?</p>	<p>- Luotetaan yrityksen tunnettavuuteen.</p>	<p>- Käytetään aktiivista ja passiivista markkinointia yrityksen ja sen tuotteiden tunnettavuuteen.</p> <p>- Aktiivinen sisältää esimerkiksi puhelinmyynnin, messut, radio- ja sanomalehtimainokset.</p> <p>- Passiivinen sisältää esimerkiksi esitteet, yrityksen Internet-sivut ja nettikaupan.</p>
---	---	---

Talous, rahoitus ja johtaminen

<p>Riskit osa-alueittain.</p>	<p>Kuinka yrityksessä riskejä hallitaan/korjataan?</p>	<p>Omia hallintaehdotuksia riskeihin.</p>
<p>Miten hallitsette, jos taloushallinto ei ole kunnossa? Esimerkiksi kuukausiraportit myöhässä tai laskutus ei ole ajan tasalla.</p>	<p>- Ei ohjeistusta tai mietittyä hallintakeinoja.</p>	<p>- Selkeä ohjeistus asioiden hoidosta taloushallinnolle.</p> <p>- Kuukausiraportit ja laskutus tulisi olla ajan tasalla.</p>
<p>Miten hallitsette, että yrityksen maksuvalmius on riittävän hyvä.</p>	<p>- Tarvittaessa käytetään pankin lainaa.</p>	<p>- Kuukausiraporttien seuranta.</p> <p>- Varastonhallinta.</p> <p>- Kulujen karsinta.</p> <p>- Investointien pohdinta ja</p>

		<p>oikea aikataulutus.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laskutus ajan tasalla. - Laskujen maksu vasta eräpäivänä. - Selvitys saako yhteistyökumppaneilta pidemmän maksuajan.
Koetteko vakuutusturvan olevan puutteellinen?	- Ei.	- Yrityksen vakuutusturvat ovat pääosin kunnossa, mutta olisi hyvä pohtia myös riskien välttämistä, pienentämistä, siirtämistä ja pitämistä.
Siirretäänkö riskejä?	- Vain kuljetusten osalta.	- Riskejä voisi siirtää esimerkiksi toimimalla vuokrakiinteistössä.
Onko yrityksellä pitkän tähtäimen suunnitelma.	- Ei.	- Olisi hyvä olla esimerkiksi viiden vuoden suunnitelma.
Onko mahdollisten investointien erilaiset rahoitusmahdollisuudet selvitetty?	- Vain pankin kanssa, jossa yritys on asiakkaana.	<ul style="list-style-type: none"> - Selvitys mahdollisista muista pankeista. - Selvitys onko investointi sellainen, että Finnvera, Tekes tai ELY-keskus voisi osallistua siihen.

Riskit osa-alueittain.	Kuinka yrityksessä riskejä hallitaan/korjataan?	Omia hallintaehdotuksia riskeihin.
Miten hallitsette, jos kilpailijoilla on erityisvahvuuksia, jotka tuovat niille kilpailuetua?	<ul style="list-style-type: none"> - Pyritään pitämään oma ammattitaito sellaisena, että tilannetta ei syntyisi. - Kilpailuetuja ei ole tarkkaan selvitetty. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selvitys kilpailijoista ja heidän vahvuuksistaan. - Selvitys mitkä näistä vahvuuksista soveltuvat omiin tarpeisiin.
Miten hallitsette, jos tieto kilpailijoiden toimenpiteistä on puutteellista?	<ul style="list-style-type: none"> - Ei mietittyjä hallintakeinoja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Benchmarking.
Miten hallitsette korkotason vaihtelut?	<ul style="list-style-type: none"> - Ei mietittyjä hallintakeinoja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pankkien kilpailuttaminen. - Koronvaihtosopimus. - Korkokatto. - Korkosuojauksen voi myös räätälöidä yrityskohteisesti.
Miten hallitsette, jos pankkisuhteissa on vaikeuksia?	<ul style="list-style-type: none"> - Ei mietittyjä hallintakeinoja. - Yritys vain yhden pankin asiakas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kartoitetaan muut mahdolliset pankkisuhteet. - Kartoitetaan muut mahdolliset lainan antajat, kuten Finnvera, Tekes ja ELY-keskus.
Miten hallitsette las-	<ul style="list-style-type: none"> - Karsitaan kuluja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Varaston supistaminen.

kusuhdanteen?		<ul style="list-style-type: none"> - Vaihtoehtoisten tuotteiden myynti. - Markkinointi.
----------------------	--	---

Sopimus- ja vastuuriskit

Elinkeinon harjoittajan vastuut

Riskit osa-alueittain.	Kuinka yrityksessä riskejä hallitaan/korjataan?	Omia hallintaehdotuksia riskeihin.
Miten hallitsette omasta virheestä tai viivästyksestä johtuvan vastuun?	<ul style="list-style-type: none"> - Ongelma hoidetaan yleensä asiakkaan haluamalla tavalla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisesti jokin hyvitys asiakkaalle. - Selvitys mistä virhe tai viivästys johtui, ettei tapahtuisi uudestaan.
Miten hallitsette tietorekisterin pitäjän vastuun?	<ul style="list-style-type: none"> - Vain kaksi henkilöä yrityksessä voi saada tietoja henkilökunnasta. - Asiakastietojen suhteen luotetaan henkilökuntaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilökunnan perehdytys vastuisiin. - Kirjalliset ohjeet. - Salassapitosopimukset.
Miten hallitsette vahingonkorvausvastuun?	<ul style="list-style-type: none"> - Vakuuttamalla. - Täyttä varmuutta mitä vakuutus korvaa ei ole. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selvitys vakuutusyhtiöstä mitä vakuutus kattaa. - Varmistetaan laadukkailla sopimuksilla, että korvausvastuuta ei synny.
Miten hallitsette isännän-	<ul style="list-style-type: none"> - Ei hallintakeinoja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vakuutus.

vastuun?		- Selvitys onko tapahtuma ollut tahallinen, koska tahallisessa tapauksessa yritys voi vaatia työntekijältä korvauksia.
-----------------	--	--

Sopimusrikkomukset

Riskit osa-alueittain.	Kuinka yrityksessä riskejä hallitaan/korjataan?	Omia hallintaehdotuksia riskeihin.
Tehdäänkö sopimukset aina kirjallisesti?	- Yleensä ei. - Vain myyntisopimukset tehdään.	- Sopimusten tekeminen kirjallisesti. - Vähintään vahvistus suullisesta sopimuksesta sähköpostilla. - Käytetään apuna sopimusriskikarttaa.
Onko sopimusehdot selkeitä?	- Yritykselle kyllä, mutta ei aina asiakkaalle.	- Selkeämmät sopimukset. - Kerrotaan asiakkaalle tai yhteistyökumppanille sopimuksen sisältö. - Varmistetaan onko toinen osapuoli ymmärtänyt sopimuksen ehdot.
Onko työntekijöiden kanssa tehty salassapitosopimukset?	- Ei.	- Salassapitosopimusten tekeminen. - Selvitys henkilökunnalle

		asioista, jotka on salassa pidettäviä.
Miten toimitte, kun ostaja ei maksa myyjän edellyttämää maksua lainkaan?	<ul style="list-style-type: none"> - Ensimmäisenä toimenpiteenä otetaan puhelimitse yhteyttä. - Lähetetään uusi lasku. - Viimeisenä keinona käytetään perintätoimistoa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maksukehotus. - Perintätoimisto. - Asianajotoimiston lähettämä perintäkiri. - Tuomioistuin. - Riskiä voi pienentää selkeällä myyntisopimuksella.

4.6 Teema 3 vahinkoriskit

Riskit osa-alueittain.	Kuinka yrityksessä riskejä hallitaan/korjataan?	Omia hallintaehdotuksia riskeihin.
Kuinka hallitsette keskeytysriskit?	<ul style="list-style-type: none"> - Vakuuttamalla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaihtoehtoisten ratkaisuiden suunnittelu. - Vaihtoehtoiset tavaran toimittajat. - Kahdenna kriittiset asiat, kuten varavoimalähde. - Laitteiden ennakoiva kunnossapito. - Riskianalyysien teko. - Käytä apuna työkorttia potentiaalisten ongelmien

		<p>analyysistä.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kirjalliset sopimukset vastuista asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa.
<p>Kuinka hallitsette paloriskit?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vakuuttamalla. - Vaahtoammutuskalusto. - Kirjallinen raportti palotarkastajalle. - Palaveri henkilökunnan kanssa. - Palohälyttimet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Paloriskit olisi hyvä tunnistaa ja arvioida, jonka jälkeen tulee pohtia miten ne voi välttää tai ainakin pienentää seuraamuksia. - Riskitilanteessa toimiminen tulisi perehdyttää henkilökunnalle. - Yleinen siisteys ehkäisee paloriskiä. - Palovaaraa aiheuttavien laitteiden tarkastus ajoittain. - Huolehditaan palavien aineiden huolellisesta säilyttämisestä.
<p>Kuinka hallitsette rikoriskit?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vakuuttamalla. - Kameravalvonta. - Hälytyslaitteet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kulunvalvonta. - Vartiointiyrittäjä. - Lukittava aita pihan ympärille. - Kartoitetaan ja suojataan

		<p>tunkeutumisreitit.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Varmuuslukot. - Arvokas omaisuus pois näkyvistä. - Tärkeät asiakirjat lukittuun tilaan.
<p>Kuinka hallitsette ympäristöriskit?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vakuuttamalla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pienennetään riskiä öljyjen, maalien ja kemikaalien huolellisella säilyttämisellä. - Tehdään kirjalliset ohjeet jätteiden lajitteluun, kemikaalien käsittelyyn ja kuljetukseen. - Opastetaan henkilökunta riskien varalta. - Selvitetään lainsäädännölliset vastuut. - Käytetään apuna esimerkiksi ympäristöriskikarttaa.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Teemahaastatteluna suoritettujen riskianalyyseiden tuloksista käy ilmi, että yrityksessä ei ole ollut aikaa eikä resursseja riskienhallinnan pohtimiseen. Suurin osa tiedostetuista riskeistä yrityksessä hoidetaan vakuuttamalla eikä kaikista vakuutusehdoista ole täyttä varmuutta. Yrityksen vakuutusasiat ovat hoidettu mahdollisten riskien osalta mallikkaasti ja yrityksen edustajan mukaan aina, kun tiedostetaan uusia riskejä, niin ne vakuu-

tetaan. Riskien välttämistä, pienentämistä, siirtämistä tai omalla vastuulla pitämistä ei heillä ole pohdittu juuri lainkaan.

Riskianalyysin mukaan yrityksessä on parhaiten otettu huomioon vahinkoriskit. Näistä etenkin palo- ja rikosriskit on otettu huomioon muutenkin, kuin vakuuttamalla. Paloris-
kit on otettu huomioon opastamalla henkilökuntaa, kuinka toimitaan vahingon sattuessa ja alkusammutuskalustoa on varattu riittävästi. Palohälyttimet ovat yrityksessä uusia ja lähettävät tulipalon sattuessa viestin yrityksen matkapuhelimiin. Rikosriskien osalta yrityksessä on varauduttu muun muassa tallentavalla kameravalvonnalla ja hälytyslaitteilla.

Ammattitaidon ja koulutuksen osalta yrityksessä luotetaan yritysjohdon ja henkilökunnan omaan osaamiseen. Sairaustapausten, irtisanoutumistilanteiden tai muiden vastaavien varalta yrityksen edustaja koki puutteita. Näissä tilanteissa ei ollut varsinaista suunniteltua hallintakeinoja, ja tästä syystä työt kasaantuvat sekä on tehtävä ylitöitä. Lainsäädännön ja standardisoinnin kehityksen suhteen yrityksessä luotetaan katsastuskonttorilta tuleviin ohjeisiin ja määräyksiin.

Yrityksen edustajan mukaan ammattitaitoa on kehitettävä jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. Ammattitaidon kehittäminen on yrityksessä ainoastaan itseopiskelun varassa. Kuitenkin yrityksessä on halukkuutta tukea henkilökunnan lisäkoulutusta, mikäli joku haluaisi tai tarvitsisi sitä. Koska kyseessä on pieni yritys, niin henkilökunnan mahdollisuutta siirtyä vaativampiin tehtäviin ei yrityksessä ole tarjota.

Työsuhderiskeistä työnhakijan soveltuvuuden alalle yritys varmistaa haastattelemalla. Ennen haastattelua yritys selvittää työnhakijan taustoja tuttaviansa kautta, mutta ei esimerkiksi edellisistä työpaikoista. Työntekijän kanssa tehdään aina kirjallinen sopimus, jossa on kolmen kuukauden koeaika. Yrityksessä on perehdytty lainsäädäntöihin, kuten esimerkiksi lomauttamisen, irtisanomisen ja varoituksen suhteen.

Työkyvyn ylläpitoon liittyvät riskit ovat yrityksessä jääneet hieman taka-alalle. Työntekijän terveys ja voimavarat otetaan huomioon vain järjestämällä työterveydenhuolto ja lakisääteiset terveystarkastukset. Työergonomiasta ja työhygieniasta henkilökunta vastaa käytännössä itse asioista huolehtimalla eikä ohjeistusta näihin seikkoihin ole. Työturvallisuuden suhteen yrityksessä pyritään pitämään paikat siisteinä, jotta ei sattuisi vahinkoja.

Avainhenkilöriskeissä yrityksessä ei ole varauduttu avainhenkilön pitkäaikaiseen sairautumiseen tai siihen, että avainhenkilö ei jatka enää töitä yrityksessä. Yrityksessä on kuitenkin huolehdittu avainhenkilön tiedonsiirrosta kaikilla osa-alueilla ja kaikille avainhenkilöille on varahenkilö yrityksen sisällä. Avainhenkilö saa osallistua yrityksessä päätöksentekoon. Avainhenkilön on yrityksen edustajan mukaan ylikuormitettu eikä siihen ole heillä mietittyä hallintakeinoja. Avainhenkilöön liittyviä riskejä ei ole yrityksessä tunnistettu eikä pohdittu asiaa.

Tietoriskien suhteen yrityksessä luotetaan pitkälti henkilökunnan omaan harkintakykyyn eikä esimerkiksi tietojen joutumista väärin käsiin ole pohdittu. Tietoturvaperiaatteita ei ole määritelty eikä niistä ole ohjeistusta. Yrityksen Tietotekniikka on suojattu virustorjuntajärjestelmällä. Yrityksen edustajan mukaan oikean tiedon siirto oikealle henkilölle pyritään heillä suorittamaan mahdollisimman nopeasti.

Tuoteriskien osalta laadun takaamiseen yritys käyttää hallintakeinona katsastuskonttorin määräyksiä. Tuotteita testataan tarpeen mukaan. Tämä tarkoittaa yrityksen edustajan mukaan käytännössä sitä, että asentaja testaa rakentamansa moottoripyörän henkilökohdaisesti myös ajamalla. Tällä pyritään varmistamaan, että moottoripyörä on varmasti liikenneturvallinen ennen asiakkaalle luovuttamista. Mahdollisten tuotevisioiden nopeasta tiedonkulusta organisaatiossa yrityksen edustaja koki olevan puutetta. Yrityksessä ei seurata kilpailijoiden toimintaa uusien ideoiden löytämiseksi eikä tuotteen erilaisia käyttäjiä ole tunnistettu.

Projektiriskeissä asiakkaiden tarpeet ja mieltymykset selvitetään asiakkaan kanssa keskustelemalla ja käyttämällä kuvamateriaaleja apuna. Asiakas voi seurata projektin etenemistä tarvittaessa vaikka päivittäin. Yrityksen omarahoitus on riittävä projektien suorittamiseen. Projektin tilaajan luottokelpoisuutta yritys ei selvitä, mutta asiakas joutuu maksamaan osan summasta projektin alussa ja loput vaiheittain projektin edetessä.

Liikeriskeissä henkilöstön osalta löytyi puutteita. Yrityksen edustaja koki pulmallisena, miten hallita, jos on huono yhteishenki tai erimielisyyksiä. Hallintakeinoja ei heillä tähän ollut ja näin ollen erimielisyyksien takia yrityksessä voi olla informaation kulussa katkoksia. Toisena pahana pulmana nousi esille, jos yrittäjälle sattuisi jotakin vakavaa. Tähänkään ei heillä ollut pohdittuja hallintakeinoja, ja yritys on täysin riippuvainen yrittäjästä. Yrittäjän työpaineita hallitaan delegoimalla yrittäjän työtehtäviä muulle henkilökunnalle.

Tuotannon ja tuotteiden riskeistä yritys seuraa tuottavuutta kuukausiraporteista ja alan kausiluontoisuuden takia talvella keskitytään korvaavien tuotteiden myyntiin. Asiakkailta tulevia laatua koskevia reklamaatioita yrityksen edustajan mukaan käsitellään mahdollisimman hienovaraisesti ja asiakaslähtöisesti, jotta ei asiakassuhde säilyisi tulevaisuudessakin. Sähkökatkosten varalta yrityksellä on käytössä korvaavia työkaluja sekä muita tehtäviä katkoksen ajaksi.

Kuljetusriskeissä yritys luottaa kuljetusten toimivuuteen. Osan kuljetuksista ja etenkin kalliit moottoripyörät yrityksen henkilökunta kuljettaa usein itse, jotta varmistetaan tuotteen asianmukainen käsittely. Yrityksen edustajan mukaan heillä riskejä siirretään vain kuljetusten suhteen. Yritys ei ole yhden sopimuskumppanin tai päämiehen varassa, vaan on kartoittanut useita yhteistyökumppaneita. Yrityksen varasto on liian suuri, ja sitä pyritään pienentämään ostojen hallinnalla. Markkinoinnin ja myynnin suhteen yrityksessä luotetaan sen tunnettavuuteen, mutta mahdollisista uusista asiakkaista ei koeta olevan tarpeeksi tietoa.

Yrityksessä ei ole selvitetty mahdollisten investointien erilaisia rahoitusmahdollisuuksia, vaan heillä luotetaan pankkiin, jossa yritys on asiakkaana. Yrityksen maksuvalmiuden koetaan olevan riittävän hyvä, ja tarvittaessa he saavat pankista lainaa. Kilpailijoiden erityisvahvuuksia, jotka mahdollisesti tuovat heille kilpailuetua ei ole tarkkaan selvitetty, vaan yrityksessä pyritään pitämään oma ammattitaito sellaisena, että tilannetta ei syntyisi. Laskusuhdanteen aikana yritys pyrkii karsimaan kuluja.

Elinkeinon harjoittajan vastuut osiosta kävi ilmi, että vahingonkorvausvastuun yritys hallitsee vakuuttamalla, mutta täyttä varmuutta, mitä vakuutus korvaa, ei ole. Omasta virheestä tai viivästyksestä johtuvan vastuun yritys pyrkii hoitamaan asiakkaan haluamalla tavalla. Sopimusriskeissä yritys tekee yleensä vain myyntisopimukset eikä esimerkiksi työntekijöille ole tehty salassapitosopimuksia.

6 Pohdinta

6.1 Opinnäytetyöprosessi ja kehittämisideat

Opinnäytetyön tekeminen oli kiinnostavaa ja haastavaa. Kiinnostavan työstä teki ehdottomasti se, että sai tehdä yrityksen riskienhallintaan hyödyllistä riskianalyysiä. Haastetta toi eniten riskianalyysin rajaaminen yritykselle hyödyllisiin seikkoihin, koska riskiana-

lyysin laajuus on mielestäni vaikeata hallita opinnäytetyön laajuuden rajoissa. Tästä syystä oli pyrittävä etsimään tärkeimmät asiat, jotka koskevat juuri kohteena olevaa yritystä. Opinnäytetyön prosessissa helpottavana tekijänä oli yrityksen kanssa asioista ja aikatauluista sopiminen. Yrityksen kiireistä huolimatta heidän kanssaan oli vaivatonta järjestää aikaa opinnäytetyön vaatimiin prosesseihin. Tutkimusmenetelmä sopi mielestäni tutkimukseen erittäin hyvin. Kvalitatiivisella tutkimuksella teemahaastattelua käyttäen tuli tutkimustuloksista riittävästi tietoa analysointiin.

Päätavoitteeksi opinnäytetyölle oli asetettu yrityksen hyötyminen riskianalyysistä. Mielestäni tutkimustulokset antavat yritykselle hyvän kuvauksen heidän omasta riskienhallinnan tasostaan ja mahdollisista puutteista. Uskoisin myös analyysissä käsiteltävien omien ehdotusten antavan yritykselle suuntaviivaa erilaisiin tapoihin hallita riskejä. Lisäksi yritykselle hyödyllinen teoriapohja antaa heille tietoa, kuinka tärkeätä riskienhallinta jokapäiväisessä yrittämisessä on.

Oppimisprosessina opinnäytetyö oli haasteellisuuden lisäksi myös erittäin antoisa. Koulussa opitun riskienhallinnan syvempi teoreettinen tutkiminen ja erilaisten riskianalyysien maailmaan tutustuminen opetti paljon uusia näkökulmia yritysten riskienhallinnan ja riskianalyysien toteuttamiseen. Opettavaista oli myös tutustua kohteena olevan yrityksen toimintakulttuuriin ja tapoihin hoitaa riskienhallintaansa sekä havainnoida heidän kiinnostuksensa omiin puutteisiinsa riskienhallinnassa.

Kehittämissideana taulukoinneissa tulleiden riskienhallintaehdotusteni lisäksi suosittelisin yritykselle, että he syventäisivät riskianalyysiä. Esimerkiksi jo pelkästään yrittäjää käsittelevän syvemmän analysoinnin tulokset auttaisivat kuvaamaan riskejä, jotka voivat olla yritykselle kohtalokkaita. Syventävä riskianalyysi olisi hyvä täydentää jatkotutkimuksella, jossa yritykselle tehdään riskienhallintasuunnitelma.

6.2 Tutkimuksen reliabiliteetin, validiteetin ja eettisyyden toteutuminen

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli tehdä riskianalyysi pienyritykselle. Riskianalyysin oli tarkoitus auttaa yritystä tunnistamaan omat riskinsä, ja kuinka se niitä hallitsee. Lisäksi oli tarkoitus etsiä uusia mahdollisia vaihtoehtoja yritykselle riskienhallintaan. Tutkimuksen rajauksena oli kohdeyritykselle kaikkein tärkeimmät riskit, jotka heidän tulisi ottaa huomioon.

"Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata" (Tilastokeskus 2015). Haastattelukysymykset oli suunniteltu mahdollisimman huolellisesti koskemaan tutkimuskohteena toimivaa yritystä. Mahdollisten väärinkäsitysten varalta kysymykset oli lähetetty haastateltavalle hyvissä ajoin ennen haastattelua. Ennen haastattelua kävimme haastateltavan kanssa yhdessä kysymykset läpi epäselvyyksien välttämiseksi. Haastattelussa saimme vastaukset kaikkiin kysymyksiin, ja vastauksista saa selkeän kuvan, kuinka yritys hallitsee riskienhallintansa.

"Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta" (Anttila 2015). Tutkimukseen oli laadittu 107 kysymystä, jotta analyysin tulokset saataisiin mahdollisimman kattaviksi. Haastateltavana toiminut henkilö vastaa kohdeyrityksen taloudesta ja vakuutusasioista. Vastauksien määrän ja yrityksestä asioista hyvin laaja-alaisesti perillä olevan haastateltavan vastausten perusteella pidän tutkimuksen reliabiliteettia hyvänä.

Eettisyys on opinnäytetyössä otettu huomioon siten, että tutkittavan kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa on käyty keskusteluita, joissa selvitimme, mitä asioita pitää salata ja mistä voi vapaasti puhua. Opinnäytetyön tutkimusosion saa toimitusjohtajan mukaan julkaista eikä heillä ole salattavia asioita. Tästä huolimatta sovimme hyvien pelisääntöjen noudattamiseksi, että ennen tutkimuksen julkaisua saan sähköpostissa vahvistuksen julkaisuluvasta. Opinnäytetyötutkimus ja haastattelut on tehty mahdollisimman huolellisesti noudattaen hyviä tutkimustapoja sekä Karelia-ammattikorkeakoulun ohjeistuksia.

Lähteet

- Anttila, P. 2015a. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti. Metodix.
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_1_laadullisen_tutkimuksen_reliabiliteetti. 21.4.2015.
- Anttila, P. 2015b. Laadullisen tutkimuksen validiteetti. Metodix.
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_2_laadullisen_tutkimuksen_validiteetti. 22.4.2015.
- Elinkainoelämä keskusliitto. 2015. Yritysturvallisuus. <http://ek.fi/mita-teenme/tyoelama/yritysturvallisuus/>. 15.4.2015.
- Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. 2015. Riskianalyysi.
<http://www.evira.fi/portal/fi/tietoa+evirasta/esittely/toiminta/riskinarviointi/riskianalyysi/>. 13.4.2015.
- Finnvera. 2015. Poliittiset riskit. <http://www.finnvera.fi/Vienti-ja-kansainvaelistyminen/Vientitakuut/Tietoa-vientitakuutoiminnasta/Katettavat-riskit/Poliittiset-riskit>. 15.4.2015.
- Heikkilä, A., Murtonen, M., Nissilä, M., Virolainen, K. & Hämäläinen, P. 2015. Tampere: VTT. Riskianalyysien laatu: vaatimukset tilaajalle ja toteuttajalle.
http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2007/Tutkimusraportti_VTT_R_03718_07.pdf. 15.4.2015.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda Riskejä. Pössneck: GGP Media GmbH.
- Jauri, O. 1997. Riskien hallinta uudesta näkökulmasta. Helsinki: Painotalo MIKTOR.
- Kupi, E., Keränen, J. & Lanne, M. 2015. Riskienhallinta osana pk-yrityksen strategista johtamista. Espoo: VTT.
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2009/W137.pdf>. 15.4.2015.
- Kurkela, R. 2015a. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Tilastokeskus, Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>. 21.4.2015.
- Kurkela, R. 2015b. Puolistrukturoitu haastattelu. Tilastokeskus, Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02/>. 21.4.2015.
- Kurkela, R. 2015c. Strukturoitu haastattelu. Tilastokeskus, Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/01/>. 21.4.2015.
- Kurkela, R. 2015d. Teemahaastattelu. Tilastokeskus, Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>. 21.4.2015.
- Laki24.fi. 2015. Liiketoiminta. Liiketoiminnan riskianalyysi. <http://www.laki24.fi/yritysohjeet/yritysohjeet-liiketoimintariskianalyysi/>. 15.4.2015.
- PK-RH 2015. Liikeriskin hallinnan 10 käskyä.
<http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/riskilajit/liikeriskit/liikeriskienhallinta/liikeriskin-hallinnan-10-kaskya/index.html>. 13.5.2015.
- Ramentor Oy. 2015. Riskianalyysi.
<http://www.ramentor.com/etusivu/teoria/riskianalyysi/>. 16.4.2015.
- Santanen, P., Laitinen, E. & Kekäle, T. 2002. Vakuutus ja riskit. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Suomen Riskienhallintayhdistys 2015a. Haavoittuvuusanalyysi. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=haavoittuvuusanalyysi>. 14.4.2015.
- Suomen Riskienhallintayhdistys 2015b. Riskienhallinnan hyödyt. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallinnan-hyodyt>. 13.4.2015.

- Suomen Riskienhallintayhdistys 2015c. Riskienhallinnan periaatteet. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallinnan-hyodyt>. 13.4.2015.
- Suomen Riskienhallintayhdistys 2015d. Riskienhallintaprosessi. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallintaprosessi>. 14.4.2015.
- Suomen Riskienhallintayhdistys 2015e. Riskikarttoja. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskikartat>. 14.4.2015.
- Suominen, A. 2000. Riskienhallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Suomen Yrittäjät. 2015. Riskit. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/riskit/>. 15.4.2015.
- Tilastokeskus. 2015. Validiteetti. <http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. 22.4.2015.
- Työsuojeluhallinto 2015. Riskien arviointi. <http://www.tyosuojelu.fi/fi/riskienarviointi>. 14.4.2015.
- Työsuojelurahasto. 2015. Viranomaiset ja lait ajavat pk-yrityksiä riskienhallintaan. 2015. <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=105066>. 15.4.2015.
- Työturvallisuuskeskus TTK. 2015. Vaaratekijöiden tunnistaminen ja riskien arviointi. <http://www.ttk.fi/riskienarviointi>. 15.4.2015.
- Virtuaali AMK. 2015a. Ammatillisen tutkimuksen eettiset pelisäännöt. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464169229/1194413488476/1194413568842.html>. 22.4.2015.
- Virtuaali AMK. 2015b. Kvantitatiivisen analyysin perusteet. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html>. 21.4.2015.
- Virtuaali AMK. 2015c. Tutkimuksen reliabiliteetti. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>. 21.4.2015.
- VTT. 2015a. Hyvä riskianalyysi. http://www2.vtt.fi/proj/riskianalyysit/riskianalyysit_hyva_riskianalyysi.jsp. 25.3.2015.
- VTT 2015b. Keskeisien termien määritelmiä. http://www2.vtt.fi/proj/riskianalyysit/riskianalyysit_maaritelmiä.jsp. 15.4.2015.
- VTT. 2015c. Menetelmät. http://www2.vtt.fi/proj/riskianalyysit/riskianalyysit_menetelmat.jsp. 15.4.2015.
- VTT. 2015d. Riskianalyysin toteuttaminen. http://www2.vtt.fi/proj/riskianalyysit/riskianalyysit_riskianalyysin_toteutus.jsp. 26.3.2015.
- VTT. 2015e. Riskianalyysin valmistelu. http://www2.vtt.fi/proj/riskianalyysit/riskianalyysit_riskianalyysin_valmistelu.jsp. 17.5.2015.
- VTT. 2015f. Seurausanalyysit. http://www2.vtt.fi/proj/riskianalyysit/riskianalyysit_seurausanalyysit.jsp. 15.4.2015.

Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset sisältävät kysymyksen, kuinka yrityksessä hallintaan tai koetaan kyseinen riski.

Teema 1

Operatiiviset riskit sisältää

Henkilöstöriskit, joka sisältää:

Osaaminen

Ammattitaidon tai koulutuksen riittävyys

1. Onko yritysjohton osaaminen riittävän tasokasta ja monipuolista yrityksen nykyiseen tai tuleviin tilanteisiin (tuotteiston osaaminen, henkilöjohtaminen, talousasiat, muutoksenhallinta...)?
2. Onko työnjohton osaaminen riittävän hyvä nykyisiin tehtäviin nähden?
3. Onko käytettävissä kaikki tarvittava erikoisosaaminen?
4. Onko työntekijöiden peruskoulutus ja osaaminen riittävä nykyisiin tehtäviin?
5. Annetaanko henkilöstölle riittävästi opastusta ja koulutusta tehtäviinsä?
6. Onko yrityksessä riittävästi monitaitoisia henkilöitä sairaustapausten, irtisanoutumistilanteiden tai muiden vastaavien varalta?
7. Onko henkilöstön työtä tukeva osaaminen (tietotekniset taidot, kielitaito jne.) riittäväällä tasolla?

Työn muutosten vaikutus osaamiseen

8. Onko töihin tulossa lähitulevaisuudessa sellaisia muutoksia, jotka vaatisivat henkilöstön osaamisen kehittämistä?
9. Pidetäänkö henkilöstö ajan tasalla lainsäädännön ja standardisoinnin kehityksen suhteen?
10. Kehitetäänkö henkilöstön osaamista siten, että asiakkaiden yhä kasvavat vaatimukset ja odotettu laatutaso kyetään täyttämään myös tulevaisuudessa?

Ammattitaidon kehittäminen

11. Järjestetäänkö henkilöstölle mahdollisuuksia osallistua tarpeelliseen täydennyskoulutukseen?
12. Kannustetaanko ja tuetaanko työntekijöiden omaehtoista kouluttautumista?
13. Antavatko työtehtävät mahdollisuuden kehittää ammattitaitoa?

14. Onko töissä vapautta päättää itse tehtävien suorittamisesta?
15. Onko henkilöstöllä mahdollisuus siirtyä taitojen kehittymisen myötä vaativimpiin tehtäviin?
16. Osataanko vanhempien työntekijöiden osaamista käyttää tehokkaasti hyödyksi (pitkän kokemuksen ja ns. hiljaisen tiedon hyödyntäminen)?
17. Onko yrityksessä riittävästi tietoa sopivista ulkopuolisista asiantuntijoista?
18. Onko käytettäessä ulkopuolista asiantuntemusta varmistauduttu asiantuntijan laadusta, pätevyydestä ja luotettavuudesta?
19. Onko alihankkijoiden toimintaan liittyvät riskit selvitetty (mahdolliset keskeytykset tai vahinkomahdollisuudet heidän toiminnassaan)?
20. Tiedetäänkö vuokratyövoiman käyttöön liittyvät sopimukset ja määräykset?
21. Onko yrityksellä tiedossa mistä saa tilapäistyövoimaa esimerkiksi poikkeuksellisten tilausten yhteydessä?
22. Onko mietitty miten tilapäistyövoima perehdytetään?

Työsuheriskit

Työhönotto

23. Kuinka varmistatte työnhakijan soveltuvuuden alalle? Haastattelu, työtodistukset yms.
24. Tehdäänkö kirjallinen työsopimus?
25. Onko koeaika?
26. Kuinka varmistatte työntekijän perehdyttämisen?
27. Ollaanko yrityksessä selvillä asioista, kuten
 - lomauttaminen
 - Irtisanominen
 - varoitus

Työkyvyn ylläpito

Miten teillä otetaan huomioon työntekijän

28. Terveys ja voimavarat?
29. Työergonomia?
30. Työhygienia?
31. Työturvallisuus?

Avainhenkilöt

32. Onko yrityksessä varauduttu avainhenkilön pitkäaikaiseen sairastumiseen tai, että avainhenkilö ei jatka enää töitä yrityksessä?
33. Löytyykö avainhenkilölle varahenkilö?
34. Onko avainhenkilö ylikuormitettu?
35. Onko avainhenkilön osaamista siirretty muille?
36. Saako avainhenkilö osallistua päätöksentekoon?
37. Pidetäänkö avainhenkilön osaamista yllä?
38. Onko avainhenkilöön liittyvät riskit tunnistettu?

Tietoriskit

Kuinka hallitsette, että saamanne tiedot ovat

39. Tiedot on oikein, luotettavia ja ajan tasalla?
40. Tiedot ovat aina oikeiden henkilöiden saatavilla?
41. Tiedot eivät joudu väärin käsiin?
42. Onko kaikille yrityksessä selvää, millaisten tietojen suojaaminen on tärkeää?
43. Onko kaikille selvää, mitä yrityksen toiminnasta saa kertoa ulkopuolisille?
44. Onko yritykselle määritelty tietoturvaperiaatteet ja laadittu niiden toteuttamiseksi ohjeet?
45. Otetaanko tärkeistä dokumenteista varmuuskopiot?
46. Onko tietotekniikka on suojattu virustorjuntajärjestelmällä?

Tuoteriskit

47. Seurataanko tuotteen laatua valmistuksen eri vaiheissa?
48. Testataanko tuotteita riittävästi?
49. Riittääkö ammattitaito ja osaaminen tuotteen laadukkaaseen valmistamiseen?
50. Kulkeeko tieto mahdollisista tuotevioista nopeasti organisaatiossa?
51. Onko tuotteen takuiden antaminen harkittu ja rajattu?
52. Onko tuotteen jakelun järjestämisestä ohjeet ja vastuuhenkilöt?
53. Seurataanko esimerkiksi asiakkaiden ja kilpailijoiden toimintaa uusien ideoiden löytämiseksi?
54. Kuinka varmistatte onko tuote vaatimusten (direktiivit, määräykset, standardit) mukainen?
55. Onko asiakirjojen ja sopimusten laadinnasta ohjeet?

56. Onko tuotteen erilaiset käyttäjät tunnistettu?

Projektiriskit

57. Kuinka teillä hallitaan asiakkaan tarpeiden selvittäminen?

58. Kuinka teillä hallitaan asiakkaan realistiset lupaukset ja sopimukset? Esimerkiksi onko teillä kirjalliset sopimukset?

59. Onko yrityksellä riittävä omarahoitus projekteihin vai tarvitaanko vierasta pääomaa?

60. Onko tilaajan luottokelpoisuus selvitetty?

61. Onko projektilla osaavat tekijät?

Teema 2

Taloudelliset riskit sisältää

Liikeriskit

Henkilöstö: Miten hallitsette

62. Poissaolot?

63. Henkilöstön työmotivoinnin?

64. Huono yhteishenki, erimielisyydet?

65. Yrityksen riippuvuuden yrittäjistä ja onko yritys riippuvainen?

66. Yrittäjän työpaineet?

Tuotanto ja tuotteet: Miten hallitsette

67. Jos tuottavuus on liian alhainen?

68. Asiakkailta on tullut laatua koskevia reklamaatioita?

69. Tuotannon kiiretilanteet?

70. Sähkön tai paineilman saanti katkeaa?

71. Laatujärjestelmän tai vastaavan puutteellisuuden? Onko laatujärjestelmää käytössä?

Ostotoiminta, kuljetukset ja varastointi: Miten hallitsette

72. Toimitukset eivät vastaa sitä, mitä on tilattu?

73. Kuljetukset viivästyvät?

74. Onko yritys riippuvainen yhdestä päämiehestä?

75. Varasto on liian suuri tai pieni?

76. Toimitukset eivät vastaa sitä, mitä on tilattu?

Myynti, markkinointi ja asiakkaat: Miten hallitsette, jos

- 77. Tulevista, mahdollisista asiakkaista ei ole tarpeeksi tietoa?
- 78. Merkittävillä asiakkailla on maksuhäiriöitä?
- 79. Tavaratoimitukset asiakkaille eivät vastaa tilauksia?
- 80. Tuote ei vastaa asiakkaiden tarpeita?
- 81. Yritystä ei tunneta riittävästi?

Talous, rahoitus ja johtaminen: Miten hallitsette, jos

- 82. Yrityksen kannattavuus on ongelmallinen?
- 83. Taloushallinto ei ole kunnossa?
- 84. Onko Yrityksen maksuvalmius on riittävän hyvä?
- 85. Vieraan pääoman osuus on liian suuri?
- 86. Vakuutusturva on puutteellinen?
- 87. Yritykseltä puuttuu pitkän tähtäimen suunnitelma?
- 88. Onko investointien rahoitusmahdollisuudet selvitetty?

Kilpailijat ja suhdanteet: Miten hallitsette, jos

- 89. Kilpailijoilla on erityisvahvuuksia, jotka tuovat niille kilpailuetua?
- 90. Kilpailijoiden toiminta on osaksi vilpillistä?
- 91. Tieto kilpailijoiden toimenpiteistä on puutteellista?
- 92. Korkotason vaihtelut?
- 93. Pankkisuhteissa on vaikeuksia?

Sopimus- ja vastuuriskit, joka sisältää**Elinkeinojen harjoittajan vastuut:** Miten hallitsette

- 94. Virheestä tai viivästyksestä johtuva vastuun?
- 95. Vastuu ympäristövahingoista?
- 96. Tietorekisterin pitäjän vastuu?
- 97. Vahingonkorvausvastuu?
- 98. Isännänvastuu?

Sopimusrikkomukset: Miten hallitsette

- 99. Tehdäänkö sopimukset aina kirjallisesti?
- 100. Onko sopimusehdot selkeitä?

101. Onko työntekijöiden kanssa tehty salassapitosopimukset?
102. Miten toimitte, kun ostaja ei maksa myyjän edellyttämää maksua lainkaan?
103. Ostaja maksaa kauppahinnan viivästyneenä?

Teema 3

Vahinkoriskit sisältää: Miten hallitsette

104. Keskeytysriskit?
105. Paloriskit?
106. Rikoseriskit?
107. Ympäristöriskit?