

Heidi Lahtinen

Liikeriskit ja sukupolvenvaihdos

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2014

Tekijä(t) Otsikko	Heidi Lahtinen Liikeriskit ja sukupolvenvaihdos
Sivumäärä Aika	89 sivua + 7 liitettä 4.11.2014
Tutkinto	Tradenomi YAMK
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Siv Relander, Lehtori
<p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Helsingin Peltityö R&V Oy:lle. Työn tavoitteena oli löytää liiketoiminnan kannalta potentiaalisimmat liikeriskit sekä tehdä riskienhallintasuunnitelma riskien pienentämiseksi. Toinen työn tavoitteista oli löytää keinoja, joiden avulla sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa. Tutkimuksessa käydään läpi koko prosessi riskianalyysistä seurantaan.</p> <p>Työ tehtiin toimintatutkimuksena. Apuna työssä on käytetty erilaisia työkortteja ja analyysimenetelmiä. Myöskin rakennusala on työssä vahvasti esillä, koska ala vaikuttaa paljon potentiaaliin riskitekijöihin.</p> <p>Työn tutkimusongelma kiteytyy liikeriskeihin, niiden analysoimiseen, keinoihin pienentää niitä ja toimenpidesuunnitelman tekemiseen. Toinen tutkimusongelma oli varautuminen sukupolvenvaihdokseen, jota varten tehtiin suunnitelma.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostuu eri lähteistä kerätystä materiaalista. Työssä on käytetty hyvin monenlaisia lähteitä, jotta lähtökohta suunnitelmien tekemiseen ja toteuttamiseen olisi mahdollisimman hyvä. Työssä on käytetty metodeina haastatteluita, kyselyitä, valmiita aineistoja, tutkimuksia, brainstormingia, internetlähteitä sekä alan kirjallisuutta.</p> <p>Teoreettista viitekehystä apuna käyttäen tehtiin riskienhallintasuunnitelma, joka otettiin käyttöön kesä-elokuussa 2014. Suunnitelmassa oli määritettynä riskit, niiden vaikutukset, suunnitellut toimenpiteet, aikataulu, vastuut ja tulevaisuuden tavoitteet.</p> <p>Riskienhallintasuunnitelmasta oli erittäin suuri hyöty yritykselle, koska potentiaaliset riskit saatiin tämän johdosta pieneneväksi. Jatkossa suunnitelmaa päivitetään vuosittain ja toimintaa suunnitellaan niin, että myös tulevaisuuden tavoitteet saavutetaan.</p>	
Avainsanat	liikeriski, sukupolvenvaihdos, riskianalyysi, riskienhallinta, riskienhallintaprosessi

Author(s) Title	Heidi Lahtinen Business Risks and Succession
Number of Pages Date	89 pages + 7 appendices 1 November 2014
Degree	Master's Degree in Entrepreneurship and Business Competence
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Siv Relander, Lecturer
<p>The present thesis was commissioned by Helsingin Peltityö R&V Oy. The aim was to identify the biggest business risks for the company and to create a risk management plan to mitigate these risks. The second aim of the work was to find an appropriate way of transferring the ownership of the company to the children of the entrepreneur. The study covers the phases of risk analysis and risk monitoring.</p> <p>The theoretical framework consisted of a variety of sources related to The Finnish Risk Management Association's material, literature, questionnaire and interviews. The work empirical part was carried out using an activity analysis. A variety of job cards and analysis methods were used during the study. The focus was on the risk factors related to construction industry which are quite special in nature compared to any other businesses.</p> <p>The theoretical framework was used as a basis for creating a risk management plan to mitigate the risks. The plan was in use from June to August 2014. The plan specified the risks and identified their potential effects. It also outlined the planned measures, including the schedule and the responsibilities as well as the goals for the future.</p> <p>The risk management plan was very useful for the company, because the potential risks were minimized. In the future, the risk management plan will be updated annually and the operations of the company will be planned so that the future goals will be achieved.</p>	
Keywords	Business risks, Succession, Risk Analysis, Risk managing, The risk management process

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeyrityksen ja alan esittely	2
2.1	Helsingin Peltityö R&V Oy	2
2.2	Rakennusala	3
3	Kehittämistehtävä	6
3.1	Kehittämistehtävän taustaa ja rajaus	7
3.2	Tutkimusote	7
3.3	Kehittämistehtävän aikataulu	8
3.4	Tutkimusongelma ja –kysymykset	9
3.5	Kehittämistehtävän tavoitteet	10
3.6	Mittarit	10
3.7	Verifiointi, validointi ja reliabiliteetti	11
4	Tutkimusmenetelmät	13
4.1	Kysely	13
4.2	Haastattelu	15
4.3	Havainnointi	16
4.4	Valmiit aineistot	17
4.5	Brainstorming	17
4.6	Tutkimuksen menetelmät käytännössä	18
5	Teoreettinen viitekehys	19
5.1	Mitä riskit ovat?	20
5.2	Riskienhallinta	22
5.3	Riskienhallinnan hyödyt	24
5.4	Riskienhallintaprosessi	26
5.5	Riskianalyysi	31
5.6	Riskilajit	31
5.7	Riskien luokittelu	33
5.8	Riskien tunnistaminen	36
5.9	Liikeriskit	38
5.9.1	Henkilöstö	41
5.9.2	Kilpailijat ja suhdanteet	43

5.9.3	Talous, rahoitus ja johtaminen	45
5.9.4	Normit, julkinen valta ja sidosryhmät	46
5.9.5	Investoinnit	46
5.9.6	Myynti, markkinointi ja asiakkaat	48
5.9.7	Tuotanto ja tuotteet	49
5.9.8	Alihankinta, ostot, kuljetukset ja varastointi	51
5.10	Liikeriskien tunnistaminen	52
5.11	Liikeriskien hallinta	53
5.12	Liikeriskin suuruuden arviointi	55
5.13	Liikeriskien analysointimenetelmät	55
5.14	Toimenpiteiden suunnittelu	56
5.15	Sukupolvenvaihdos	57
6	Viitekehyyksen implementointi	58
6.1	Riskien tunnistaminen ja arviointi	59
6.1.1	Kyselyn tulokset	60
6.1.2	Liikeriskien työkortin tulokset	60
6.1.3	Liikeriskien tarkistuslistan tulokset	62
6.1.4	SWOT-analyysin tulokset	62
6.1.5	POA-analyysin tulokset	64
6.1.6	Yhteenveto ja riskien rajaaminen	67
6.2	Riskienhallintakeinot	67
6.3	Suunnitelma	68
6.4	Seuranta	69
7	Kehittämistehtävän tulokset	70
7.1	Suunnitelman toteutus ja tulokset	70
7.1.1	Suhdannevaihtelut	71
7.1.2	Avainhenkilön menettäminen	72
7.1.3	Poissaolot	73
7.1.4	Ammattitaitoisen henkilöstön heikko saatavuus	73
7.1.5	Riippuvuus yrittäjäperheestä	74
7.1.6	Yrittäjän työpaineet	74
7.1.7	Alhainen tuottavuus	75
7.1.8	Hävikin runsaus	75
7.1.9	Varasto on liian suuri	76
7.1.10	Riskialttiiden työyhdistelmien esiintyminen	77
7.1.11	Riippuvuus yhdestä tai kahdesta alihankkijasta tai päämiehestä	77
7.1.12	Sukupolvenvaihdos	78

7.1.13	Uudet mahdolliset riskit	79
7.2	Yhteenveto tehdyistä toimenpiteistä	79
7.3	Kehittämistehtävän onnistuminen	81
7.4	Jatkotoimenpiteet	85
7.5	Itsearviointi	86
8	Johtopäätökset	87
	Lähteet	90
	Liitteet	
	Liite 1. SWOT-Analyysi	
	Liite 2. Liikeriskit työkortti	
	Liite 3. Tarkistuslista	
	Liite 4. Kysely	
	Liite 5. Keskusteluiden aikataulut	
	Liite 6. Vahinkoilmoitus	
	Liite 7. Riskienhallintasuunnitelma	

1 Johdanto

Yrityksen liiketoimintaan voi liittyä riskejä, joilla voi olla tuhoisiakin vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Tuotteen tilauksiin, myyntiin, markkinointiin tai kuljetuksiin voi liittyä yllättäviäkin uhkia, jotka toteutuessaan aiheuttavat vahinkoa yrityksen toiminnalle. Toisinaan voi tapahtua isompikin vahinko, joka voi pahimmassa tapauksessa tuhota koko liiketoiminnan. Voi myös olla tilanne, jossa toisen yrityksen vahinko aiheuttaa omalle yritykselle vahingon. Tällainen tilanne voi olla silloin, jos tilattu tuote ei saavu sen vuoksi, että materiaalin toimittajan jakeluauto rikkoutui moottoritielle. Tämä puolestaan voi aiheuttaa sen, että materiaalista ei voida valmistaa asiakkaan tilaamaa tuotetta tai materiaalia ei voida myydä eikä yritys saa näin ollen tuloa. Riskienhallinnassa tulee ottaa huomioon myös toimiala. Jokaisella alalla on omat riskinsä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan.

Kaikkia riskejä ei voi poistaa eikä kaikkia välttämättä edes kannata poistaa. Riskeihin voi kuitenkin varautua ja tehdä suunnitelmia sen varalle, jos riski yllättäen toteutuu. Mitä paremmin yritys on varautunut riskeihin, sitä paremmin yritys voi niitä hallita.

Tämä opinnäytetyö tulee sisältämään tietoa erityisesti liikeriskeistä ja niiden analysoimisesta. Tutkimusta tehdessäni olen käyttänyt apuna Suomen Riskienhallintayhdistyksen internetsivuja, asiantuntijoiden tietämystä, valmiita tutkimuksia ja alan kirjallisuutta. Työn teoreettisessa viitekehyksessä kerron yleisesti riskienhallinnasta, prosessista, analysoimisen työkaluista, liikeriskeistä ja myös sukupolvenvaihdoksesta. Yhteistyöyrityksenä opinnäytetyössä toimi Helsingin Peltityö R&V Oy. Kehittämistehtävässä tehdään teoriatietoon pohjaten riskienhallintasuunnitelma, johon on määriteltävä se, millaisin toimenpitein riskejä voidaan pienentää. Työn lopuksi esittelen vielä ehdotuksia jatkoa varten.

Rakennusalaan tulee olemaan tulevaisuudessa paljon haasteita edessään. Ammattitaitoisen henkilökunnan puute tulee olemaan suuri tulevaisuudessa. Harmaa talouskin osaltaan ajaa pienet rakennusalan yritykset hyvinkin ahtaalle. Paljon on haasteita alalla ja toiveeni onkin, että tämä työ toisi edes jotain uutta pk-yrittäjille rakennusalla.

2 Kohdeyrityksen ja alan esittely

Tässä luvussa esittelen yhteistyöyrityksen. Esittelen myös toimialan, koska yrityksen riskejä arvioitaessa on erittäin tärkeää tuntee toimintaympäristö.

2.1 Helsingin Peltityö R&V Oy

Helsingin Peltityö R&V Oy on rakennusalan yritys. Yrityksen ydinosaminen perustuu peltiin ja siitä tehtäviin tuotteisiin. Yritys on perustettu vuonna 2002. Yrityksen perustajilla on kuitenkin yli 20 vuoden kokemus alalta, joten osaaminen on erittäin laadukasta ja ammattitaitoista. Asiakkaat koostuvat suurelta osin yrityksistä. Omistajia yrityksessä on kaksi ja työntekijöitä kuusi. Yrityksen päätoimipaikka ja verstaas sijaitsevat Vantaalla. Taloudellinen tilanne yleisesti ottaen on erittäin hyvä, joskin alalle tyypilliset kausivaihtelut aiheuttavat sen, että tulos on ollut talvisin hieman huonompi kesään verrattuna. Myöskin uusien asiakkaiden hankkiminen on vaikeampaa huonon taloudellisen tilanteen vuoksi. Vuoden 2014 tammikuussa yrityksen liikevaihto oli 605 000 euroa. (Lahtinen 2014.)

Yrityksen visio on tuottaa laadukasta ja ammattitaitoista peltialan palvelua asiakkaiden toiveiden mukaan. Työssä käytetään vain sellaisia tuotteita, jotka täyttävät laatuvaatimukset. Yritys ottaa kaikessa toiminnassaan huomioon lainsäädännön, ympäristön, henkilöstön ja osaamisen. Missiona on laadukas ja ammattitaitoinen palvelu myös tulevaisuudessa ja se räätälöidään aina asiakkaan toiveiden mukaisesti. Luottamus, avoimuus, ammattitaito ja laadukas työnjälki takaavat sen, että työn tulos on aina hyvää ja lopputuloksena on tyytyväinen asiakas. (Lahtinen 2014.)

Yrityksen ydinosaminen liittyy peltiin ja metalliin. Palveluun kuuluvat kaikenlaiset mittatilaustuotteet, erikoispelti- ja rautarakennustyöt. Tarjolla on myös pellityksiä julkisivuihin sekä tiili- ja huoparakenteisiin. Palveluvalikoimaan kuuluvat muun muassa erityisen vaativat ja hankalat peltikatot sekä julkisivupellitykset (uudis- ja saneerauskohteet), kiinteistöjen pienkorjaustöitä sekä mittatilaus- ja rautarakennetyöt. Materiaalit, joita rakennuksilla käytetään, ovat luotettavien valmistajien hyväksymiä ja ne täyttävät laatuvaatimukset ja –kriteerit. Työ tehdään aina tarkat laatuvaatimukset täyttäen asiakkaan toiveiden mukaisesti. Työn laatu on yritykselle tärkeää, joten tuotteet valmistetaan laadukkaista

materiaaleista ja työt suoritetaan erinomaisella ammattitaidolla niin, että turvallisuusnäkökohdatkin otetaan huomioon. Asentajilla on aina voimassa olevat luvat. (Helsingin Peltityö R&V Oy 2013.)

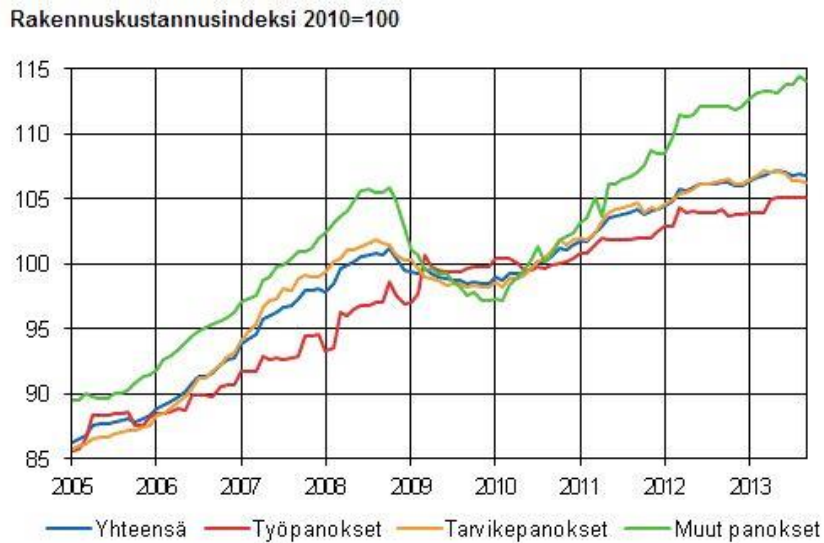
Peltikattojen lisäksi yritys hoitaa katoille turvatuotteita, syöksytorvia ja sadevesikouruja. Syöksytorvia ovat esimerkiksi tupla- ja syöksykourut. Asennusten lisäksi palveluvalikoimaan kuuluvat huoltotyöt ja kourujen puhdistukset. Palveluihin kuuluvat myös huollot, vesikatton tarkistukset, sadevesijärjestelmien kunnan tarkistus ja tarvittaessa suoritetaan tarvittavat korjaukset. Peltitöihin ja – rakenteisiin liittyviä palveluita saa uudis- ja saneerauskohteisiin. Peltirakenteet voidaan tehdä tarvittaessa mittatilaustuotteena tai voidaan käyttää standardikokoa. Muoto ja koko voidaan tehdä asiakkaan toivomusten mukaisesti. Palvelu kattaa myös kattomuotojen muutos- ja osausimistyöt. Talvisin yritys tekee kattolumentöitä, joihin kuuluvat mm. lumen ja jään pudotus katoilta. Lisäksi palveluvalikoimaan kuuluvat kaikenlaiset pienet korjaustyöt rakennuksilla. (Helsingin Peltityö R&V Oy 2013.)

2.2 Rakennusala

EK:n barometrin mukaan suhdannenäkymät ovat heikentyneet. Kehitys on heikkoa ja työvoiman määrä on ollut laskemaan päin. Erityisen voimakkaasti suhdanteiden lasku näkyy rakennusalan yrityksissä, joiden tuotanto tulee supistumaan edelleen. (Yle 2013.) Vuonna 2013 rakentamisen määrä vähenee noin kahdesta neljään prosenttia. Tämä on jo viides peräkkäinen vuosineljännes, kun rakentamisen määrä on supistunut. Uudisrakentaminen on ollut laskussa 1,5 vuotta, eikä vuosi 2014 ole yhtään positiivisempi. Syynä heikentyneeseen tilanteeseen ovat heikentyneet talousnäkymät, koska investoinnit yksityisellä ja julkisella sektorilla ovat vähentyneet. Suuret hankkeet infrarakentamisessa ylläpitävät kokonaisvolyymiä, mutta pk-yrityksillä on hankkeista pulaa. (Rakennusteollisuus 2013¹.) Rakennusala onkin erittäin suhdanneherkkä. Kun resurssit vähenevät, samalla vähenee myös rakentaminen. Rakennusala onkin logistiikka-alan lisäksi ala, jonka toiminnassa heikko talouden tilanne näkyy ensimmäisenä.

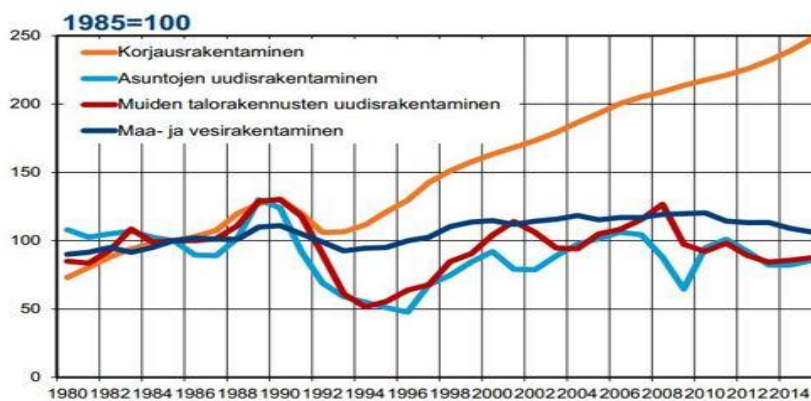
Rakennusalalla käytetään rakennuskustannusindeksejä, jotka kuvaavat talonrakentamisen tuotantopanosten kehitystä koko maan tasolla suhteessa indeksin perusvuoden hintoihin. Indeksissä otetaan huomioon se, että jos rakennushanke toteutettaisiin tarkasteleajankohdan perusajankohdan tuotantotekniikalla. Rakennusalan tuotantopanoksia ovat tarvikkeet, palkat ja muiden panosten hinnat. Rakennuskustannusindeksien avulla

voidaan tarkastella myös pidemmän aikavälin kustannusten kehitystä. (Tilastokeskus 2013².) Rakennuskustannusindeksi on kuvattuna kuviossa 1.



Kuvio 1. Rakennuskustannusindeksi (Tilastokeskus 2013¹).

Kuviossa 2 näkyy rakentamisen määrän kehitys. Kuvasta voi todeta sen, että korjausrakentaminen on ollut nouseva trendi jo useiden vuosien ajan. Muu rakentaminen on pysynyt lähes samassa.



Kuvio 2. Rakentamisen määrän kehitys (Rakennusteollisuus 2013²).

Rakentamisen määrän kehityksestä voi huomata sen, että lama vaikuttaa voimakkaasti alan kehitykseen. Korjausrakentaminen on kasvava trendi tällä hetkellä ja kehitys jatkuu ennusteiden mukaan nousevana. Kustannusten nousu vaikuttaa rakentamiseen ja hintoihin.

Metalliteollisuudenharjoittajain liitto – MTHL:n työnantajat ry toimintakertomuksen 2012 mukaan rakennuspelti- ja teollisuuserityisalan jäsenyritysten liikevaihto vuonna 2012 oli noin 220 miljoonaa euroa. Jäsenyritysten palveluksessa vuoden 2012 päättyessä oli 1625 henkilöä. Keskeiset muutosvoimat rakennuspelti- ja teollisuuserityisaloilla ovat tieto, osaaminen, tieto- ja tietoliikenneteknologian kehitys sekä kansainvälisyys. Yritysten menestys pohjautuu nopeuteen ja innovatiivisuuteen, mikä puolestaan edellyttää sitä, että osaamista pystytään monipuolistamaan ja toimintatapoihin keksitään joustavia ratkaisuja.

Rakennusalalla on paljon määräyksiä rakentamiseen liittyen. Määräykset ovat yleisiä, teknisiin vaatimuksiin perustuvia, lupamenettelyjä ja viranomaisvalvontaa. Määräykset ovat koskeneet perinteisesti uudisrakentamista. Rakentamismääräyskokoelmaan kootut säännökset ovat velvoittavia. Ministeriöiden ohjeet puolestaan eivät ole velvoittavia. Rakennuksen korjaus- ja muutostöissä määräyksiä on sovellettu ja ne on tarkoitettu joustavaksi ottaen huomioon rakennuksen ominaisuudet ja erityispiirteet. Rakennustuotteen kelpoisuus osoitetaan CE-merkinnällä, jos tuote kuuluu harmonisoidun tuotestandardin soveltamisalaan tai jos tuotteella on eurooppalainen tekninen arviointi (ETA). Jos kelpoisuutta ei voida osoittaa EU:n asetuksen mukaisesti CE-merkinnällä, valmistaja voi osoittaa kelpoisuuden varmennustodistuksella, valmistuksen laadunvalvonnalla tai vapaaehtoisella tyyppihyväksynnällä. (Ympäristöministeriö 2013.) Rakennusalan turvallisuudesta määrittää työturvallisuuslaki (Työsuojeluhallinto 2013).

Peltitöitä tekeviä yrityksiä Uudenmaan alueella on 106 (Suomenyritykset.fi 2014). Tämä kertoo sen, että yrityksiä on paljon ja kilpailu on kovaa. Alalle on hyvin helppo tulla ja harmaa talous aiheuttaa hyvin paljon haittaa alalla. Vaikka kilpailevia yrityksiä on paljon, alaa vaivaa puute ammattitaitoisesta työvoimasta. Veli Kilpirinne (Kytölä 2013) toteaa Helsingin Sanomien haastattelussa, että maanlaajuisesti kattopeltiseipistä on tuhansien tarve. Samaisessa artikkelissa mainitaan myös se, että tämän hetken osaajat alkavat olla eläkeiässä eikä nuoria työntekijöitä ole riittävästi kattamaan alan tarvetta. Mielestäni tämä kertoo juuri siitä, että ammattitaitoisista osaajista on pulaa erityisesti tulevaisuudessa. Alalla on paljon harmaata taloutta ja epäpäteviä työntekijöitä, mikä haittaa alaa suuresti.

Rakennuspeltiseppiä koulutetaan pääkaupunkiseudulla Helsingissä ja Espoossa. Helsingissä koulutusta tarjoaa Stadin ammattiopisto ja Espoossa Omnian ammattiopisto.

Amiedussa on mahdollisuus opiskella myös oppisopimuksella rakennuspeltisepäksi (talotekniikan perustutkinto). Oppisopimuksella kouluttautuminen on mahdollista myös Omniassa ja Stadin ammattiopistosta.

3 Kehittämistehtävä

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli analysoida yrityksen liikeriskien tilaa ja tehdä suunnitelma, jonka avulla yrityksen liikeriskeihin voidaan varautua. Lisäksi etsitään vaihtoehtoja sukupolvenvaihdosta varten. Kehittämistehtävän ideana on teoreettista viitekehystä soveltaen tehdä yrityksen käyttöön työkalu, jonka avulla yritys voi analysoida tulevaisuudessa muitakin riskejä. Tässä työssä esitetään riskienhallintaprosessi alusta loppuun asti ja annetaan ideoita jatkokehitystä varten.

Tässä tutkimuksessa liikeriskit analysoidaan yhdessä yrittäjä Raimo Lahtisen kanssa. Riskejä analysoitaessa tärkeimpänä työkaluna tulevat olemaan omat ajatukset, asiantuntijoiden näkemys, valmiit aineistot, kirjallisuus sekä Suomen Riskienhallintayhdistyksen materiaali ja työkortit. Työn tavoitteena on löytää ne riskit, jotka vaativat pikaisia toimenpiteitä. Tavoitteena on myös löytää ratkaisuja, joiden avulla liikeriskejä voidaan pienentää niin, että ne eivät olisi enää merkityksellisiä yrityksen toiminnan kannalta.

Kuulun itse yrittäjäperheeseen, joten olen seurannut isäni yrityksen toimintaa läheltä niin kauan kuin yritys on ollut olemassa eli yli kymmenen vuotta. Oma roolini tutkijana on selvittää kriittisimmät liikeriskit yhdessä Raimo Lahtisen kanssa. Päävastuu projektin onnistumisesta on minulla ja minä teen kaikki tarvittavat toimenpiteet ja suunnitelmat, jotka hyväksytän Raimo Lahtisella. Tutkijana olen tehnyt aikataulun, kerännyt informaatiota, tehnyt taustaselvityksiä ja kerännyt analysointimenetelmiä, joita käymme yhdessä läpi. Roolini on siten hyvin keskeinen projektin onnistumisen kannalta, koska minun vastuullani on se, että saan vietyä projektin läpi suunnitelmien ja toiveiden mukaisesti. Raimo Lahtisen rooli työssä on se, että hän kertoo minulle asioista, täyttää antamiani lomakkeita sekä osallistuu järjestämiini palavereihin, joissa käydään aina teeman mukaisia asioita läpi.

3.1 Kehittämistehtävän taustaa ja rajaus

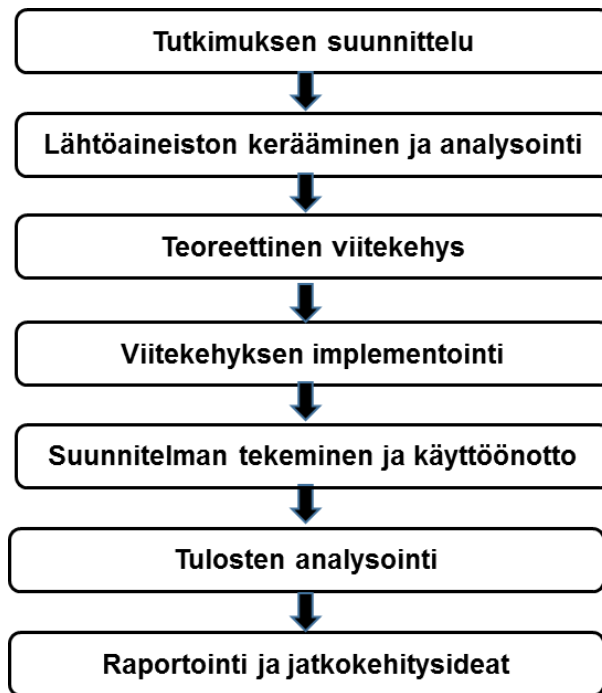
Kehittämistehtävän idea sai alkunsa marraskuussa 2013, kun keskustelin yrittäjä Raimo Lahtisen kanssa yrityksestä ja siitä, onko yrityksen toiminnassa mietitty riskienhallintaa. Silloin tuli esille se, että riskejä on hyvin paljon mietitty, mutta taloudellisia riskejä pitäisi analysoida ja arvioida. Taloudelliset riskit käsitteenä on hyvin laaja, jonka vuoksi rajasimme opinnäytetyön koskemaan liikeriskejä. Liikeriskejä analysoitaessa tuli erittäin voimakkaasti esille se, että sukupolven vaihdos tulee olemaan lähitulevaisuudessa suuri riski etenkin kun yritys on pieni ja toiminta on hyvin sitoutunut avainhenkilöön. Yrittäjä Raimo Lahtinen halusi, että kartoittaisin ideoita siihen, miten sukupolvenvaihdoksen riskiä voitaisiin pienentää tai mitä keinoja voisi olla, jotta tulevaisuudessakin yritystoiminta voisi jollain tavalla jatkua. Sukupolven vaihdosta emme voi ottaa huomioon seuranta-ajalle, koska tilanne ei ole konkreettinen juuri tällä hetkellä. Tämän vuoksi työssä tulen tekemään kartoitusta, kuinka sukupolven vaihdoksen voisi toteuttaa ja voisiko joitakin asioita alkaa tekemään sen suhteen jo ihan lähitulevaisuudessa.

Liikeriskien hallintaan liittyvät asiat nousivat pintaan myös sen vuoksi, että yleinen laskehdanne on aiheuttanut sen, että toimeksiannot ovat vähentyneet. Yrityksen hyvän taloushallinnan avulla taloudellinen tilanne kuitenkin on kokonaisuutena erittäin hyvä.

Yrittäjä Raimo Lahtisen kanssa kävimme läpi myös henkilöstöön liittyviä riskejä, jotka ovat erityisesti rakennusosalalla merkittävässä asemassa. Keskusteluissa tuli kuitenkin hyvin selvästi ilmi se, että henkilöstöön liittyvät riskit ovat erittäin hyvin hallinnassa. Tämä johtuu pitkälti siitä, että laki määrittelee hyvin paljon, kuinka työt tulee suorittaa turvallisuusnäkökohdat huomioon ottaen. Näin ollen ei ollut järkevää paneutua henkilöriskeihin vaan ottaa näkökulmaksi nimenomaan liikeriskit, koska näiden riskien hallinnassa on puutteita.

3.2 Tutkimusote

Tutkimus alkaa tutkimussuunnitelman tekemisellä. Tämän jälkeen kerätään aineistoa, jonka pohjalta tehdään teoreettinen viitekehys. Viitekehys implementoidaan yritykseen ja tehdään suunnitelma, joka otettiin käyttöön kesäksi 2014. Tulokset analysoitiin syyskuussa, jonka jälkeen raportti koottiin ja tein esitykset jatkoa varten. Tutkimussuunnitelma on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Tutkimuksen eteneminen.

Aihe valittiin marraskuussa 2013. Lähtötilannetta aloitettiin kartoittamaan joulukuussa 2013 ja tutkimussuunnitelma tehtiin helmikuussa 2014. Lähtötilanteen analyysin jälkeen valmistui työn teoreettisen viitekehys. Tässä osuudessa tarkastellaan niitä asioita, joilla on merkitystä riskienhallinnassa liikeriskit ja ala huomioiden. Viitekehysten tekemisen jälkeen teoria implementoidaan käytännön tasolle, jolloin valmistui toimenpidesuunnitelma, joka otettiin käyttöön seurantajaksolle. Toimenpidesuunnitelmassa on määritetty vastuut, tehtävät ja aikataulu seurantajaksolle. Tulokset analysoitiin syyskuussa ja samalla tehtiin suunnitelmat jatkoa varten. Lopuksi koottiin kaikki tieto raportin muotoon.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytetään kvantitatiivisia (määrällinen) ja kvalitatiivisia (laadullinen) menetelmiä. Aineistoa kerätään haastatteluilla, kyselyllä, havainnoimalla, valmiilla aineistoilla ja erilaisilla listoilla. Teoreettisena pohjana tutkimuksessa käytetään alan ammattikirjallisuutta, artikkeleita ja verkkolähteitä.

3.3 Kehittämistehtävän aikataulu

Työtä on aloitettu pohtimaan jo marraskuussa 2013, mutta silloin oli vielä jokseenkin epäselvää se, mitä työltä haemme ja mitä riskejä yrittäjä haluaa minun tutkivan. Varsinaisesti työtä alettiin työstämään tammikuussa 2014, kun päädyimme yrittäjä Raimo

Lahtisen kanssa tutkimaan taloudellisia riskejä. Taloudelliset riskit ovat kokonaisuudessaan erittäin laaja, joten rajasimme työn koskemaan erityisesti liikeriskejä. Haluamme kuitenkin ottaa työssä huomioon myös sukupolvenvaihdon, koska se tulee olemaan riski tulevaisuudessa.

Aihe rajattiin tammikuussa 2014. Tämän jälkeen tehtiin tutkimussuunnitelma ja teoreettinen viitekehys. Viitekehys esitettiin seminaarissa huhtikuussa 2014. Riskienhallintasuunnitelma tehtiin toukokuussa ja se otettiin käyttöön kesäkuussa. Kesä-elokuussa oli riskienhallintasuunnitelman seuranta-aika. Tulokset seurantajaksolta kerättiin syyskuussa ja lopullinen raportti valmistui lokakuussa 2014. Aikataulu on kuvattuna kuviossa 4.

	Tam- mikuu	Helmi- kuu	Maa- liskuu	Huhti- kuu	Tou- kokuu	Kesä- kuu	Heinä- kuu	Elo- kuu	Syys- kuu	Loka- kuu
Aiheen rajaus	■									
Tutkimus- suunnitelma	■	■								
Teoreettinen viitekehys			■	■	■					
Riskienhallin- tasuunni- telma				■	■					
Seuranta-aika						■	■	■		
Tulosten ke- rääminen									■	
Raportointi									■	■

Kuvio 4. Opinnäytetyön aikataulu.

3.4 Tutkimusongelma ja –kysymykset

Tutkimusongelmana on se, että yrityksessä ei ole aikaisemmin tehty minkäänlaista riskienhallintasuunnitelmaa. Yrityksessä ei ole aikaisemmin kartoitettu riskejä eikä siten ole voitu tehdä tarvittavia toimenpiteitä riskien syntymisen ehkäisemiseksi tai niihin varautumiseksi. Tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

1. Millaisia liikeriskejä liittyy yrityksen toimintaan?
2. Miten liikeriskejä voidaan analysoida?
3. Millaisin keinoin riskejä voidaan pienentää?

4. Miten tehdään hyvä ja helposti noudatettava suunnitelma liikeriskien pienentämiseksi?
5. Millä tavoin voidaan varautua sukupolvenvaihdokseen?

3.5 Kehittämistehtävän tavoitteet

Tutkimuksen avulla etsitään keinoja siihen, kuinka liikeriskeihin voidaan varautua ennakolta. Lisäksi tullaan tarkastelemaan sitä, kuinka yritys voisi varautua siihen, että yrittäjä voi jäädä eläkkeelle yritystoiminnan kuitenkin jatkuessa. Työssä pääpaino kuitenkin tulee olemaan liikeriskeissä. Riskejä analysoitaessa otetaan huomioon ala ja alan potentiaaliset riskitekijät.

Kehittämistehtävän tavoitteena on löytää ne liikeriskit, jotka vaativat tällä hetkellä toimenpiteitä. Työn tavoitteena oli myös löytää ne keinot, joiden avulla voidaan pienentää yrityksen kannalta potentiaalisia liikeriskejä. Kun riskit ja keinot löydettiin, tavoitteena tehdä oli tehdä helppo ja käytännöllinen suunnitelma, jonka avulla yritys voi paremmin varautua riskeihin. Kaikkia riskejä ei voida poistaa, mutta riskeihin voidaan vaikuttaa. Näin yritys pystyy keskittymään ydinosamiseen paremmin ja toimimaan tehokkaammin. Suunnitelmaa voi myöhemmin päivittää tarpeen vaatiessa ja tarkoitus onkin, että sitä päivitetään tulevaisuudessa säännöllisesti.

Tutkimuksen tavoitteet ovat seuraavat:

1. Löytää yrityksen toiminnan kannalta kriittisimmät liikeriskit, jotka vaativat välittömiä toimenpiteitä.
2. Tehdä helposti hallittava ja toteutettava suunnitelma niiden riskien osalta, jotka vaativat tällä hetkellä toimenpiteitä.
3. Löytää uusia toimintatapoja, joiden avulla yritys pärjäisi paremmin markkinoilla.
4. Antaa vaihtoehtoja, kuinka yritystoimintaa voidaan jatkaa eläköitymisen jälkeen.

3.6 Mittarit

Työn onnistumista varten olen määritellyt mittareita. Mittarit esitellään uudestaan luvussa 7.3, jossa esitellään työn onnistuminen ja mittariston toteutuminen.

Ensimmäisenä mittarina on se, että seurantajakson jälkeen tarkistuslistassa ei ole liikeriskien osalta yhtään ruksia kohdassa ”vaatii toimenpiteitä”. Tällä hetkellä ruksien määrä on 10 ja tavoitearvo on 0. Tässä menetelmänä käytetään Suomen Riskienhallintayhdistyksen liikeriskeihin liittyvää tarkistuslistaa. Tarkistuslista löytyy liitteestä 3. Toisena mittarina käytän itse suunnitelmaa. Tavoite on, että se on tehty ja kaikki suunnitelmassa olevat asiat tehdään suunnitelman mukaan ja suunnitellussa aikataulussa. Kolmantena mittarina on yrittäjän mielipide. Menetelmänä käytän haastattelua. Tavoitteena on se, että yrittäjä on 100 % tyytyväinen työn lopputulokseen. Neljäntenä mittarina ovat sukupolvenvaihdokseen liittyvät toimenpide-ehdotukset. Tavoitteena on löytää vähintään kaksi ideaa, kuinka yritystoimintaa voidaan jatkaa yrittäjän jäädessä eläkkeelle. Viidenntenä mittarina käytän palveluiden kehittämiseen liittyvää mittaria. Tässä tavoitteena on keksiä ainakin kaksi uutta ideaa, kuinka palveluita voidaan kehittää. Kuudentena mittarina käytetään hävikin määrää. Tavoitteena on pienentää hävikkiä vähintään 3 %. Mittarit on kuvattuna taulukossa 1.

Taulukko 1. Mittarit.

Tavoite	Menetelmä	Arvo alussa	Tavoitearvo
Tarkistuslistassa ei ole liikeriskien osalta ruksia kohdassa ”vaatii toimenpiteitä”	Tarkistuslista (Suomen Riskienhallintayhdistyksen materiaali)	10 kpl	0 kpl
Riskienhallintasuunnitelman tekeminen ja sen ottaminen käyttöön	Suunnitelman toteuttaminen	Ei aikaisempaa suunnitelmaa	Suunnitelma tehty ja saatu vietyä läpi tavoitteiden mukaisesti
Yrittäjä on tyytyväinen projektiin ja työn tulokseen	Haastattelu	Ei mitattu	100 % tyytyväinen
Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen ja kehittämisideat	Haastattelu, kysely	0 kpl	2 kpl
Palveluiden kehittäminen	Brainstorming, haastattelut	0 kpl	2 kpl
Hävikin pienentäminen	Huolellinen työ	20 %	17 %

3.7 Verifiointi, validointi ja reliabiliteetti

Validiteetilla (pätevyys) tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimus- ja mittausten menetelmät mittaavat tutkittavaa asiaa. Jos tutkimusryhmä ja kysymykset ovat

oikeat, voidaan validiteettia pitää hyvänä. Tutkimuksessa käytettävä menetelmä on va-
littava sen mukaan, millaista tutkimusdataa halutaan. (Hiltunen 2009.) Mielestäni tämän
tutkimuksen validiteetti on hyvä. Tutkimuksessa käytettävät menetelmät tukevat tutkitta-
vaa ongelmaa. Haastatteluiden kysymystenasettelu on hyvä ja niiden perusteella
saamme tutkimusta tukevaa tietoa. Käytettävä tarkistuslista mittaa hyvin niitä asioita, joi-
hin tutkimuksessa halutaan vastauksia. Lisäksi käytettävä teoriatieto tukee tutkimuksen
onnistumista. Minun oma tutkimusote on tutkimukseen sopiva, havainnoin ympäristöä ja
kerään aineistoa monesta lähteestä. Näin saan riittävän kattavan kuvan tutkittavasta ai-
heesta ja tutkimuksesta tulee näin monipuolisempi.

Reliabiliteetti (luotettavuus) tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Reliabiliteetti on
hyvä, jos tutkimusmenetelmä tuo toistettaessa aina saman tuloksen. (Hiltunen 2009.)
Luotettavuus on mielestäni hyvä. Rakennusalan suhdannevaihtelut tosin aiheuttavat
sen, että riskitekijät voivat muuttua ja myös se, tehdäänkö mittaukset kesällä vai talvella.
Siten tulos ei välttämättä ole joka kerta samanlainen, mutta uskon sen olevan kuitenkin
samansuuntainen. Rakennusalan riskit kuitenkin pysyvät suhteellisen samoina aina eikä
merkittäviä muutoksia tapahdu myöskään pienen yrityksen riskien osalta.

Kyselyn reliabiliteetti on hyvä. Kysymykset esitetään jokaiselle vastaajalle samanlaisina
ja kysymykset lähetetään samaan aikaan. Ongelma kyselyyn liittyy vain siihen, kuinka
voidaan varmistaa se, että kyselyyn vastaa varmasti sellainen henkilö, jolla on tietämystä
asioista. Nyt ei voida täysin olla varmoja siitä, että vastaako oikea henkilö kyselyyn. Oh-
jeistus toki tehdään sellaiseksi, että kyselyyn vastaisi sellainen henkilö, jolla on todella
tietoa ja kokemusta alalta. Haastattelut ja keskustelut sopivat hyvin tutkimukseen ja tut-
kittavaan yritykseen. Reliabiliteetti on tässäkin suhteessa mielestäni hyvä. Ongelman to-
sin voi aiheuttaa se, että vastaajan henkilökohtaiset tunteet ja pitkä kokemus voivat vai-
kuttaa vastauksiin. Tämä voi näkyä siinä, että muutosvastarintaa voi olla eikä asioita
nähdä riittävän laajalla perspektiivillä. Valmiiden aineistojen käyttöön liittyvä reliabiliteetti
on myös hyvä. Tietoa kerätään useammasta paikasta ja käytetty tieto on luotettavista
lähteistä. Nettikyselyiden ongelmana näen vastausprosentin jäämisen mahdollisesti hy-
vin alhaiseksi. Siten kyselyn toistaminen voi saada erilaisia näkemyksiä riippuen siitä,
kenelle kysely lähetetään ja toisaalta siinä, kuinka moni siihen vastaa. Nettikyselyissä
vastausprosentti voi jäädä liian alhaiseksi, jolloin siitä saatava hyöty laskee. Näin ollen,
jos kysely toistetaan, voi vastausprosentti nousta tai laskea, mikä puolestaan näkyy
siinä, millaisia vastauksia saadaan. Tämä luonnollisesti voi näkyä tutkimustuloksissa.

Tutkimuksen verifiointilla (todentaminen) tarkoitetaan sitä, että tutkimustulos on voitava luotettavasti ja todellisuutta vastaavasti tarkastella. Koko projekti dokumentoidaan ja tutkimuksen etenemistä seurataan säännöllisesti.

4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelminä käytän haastattelua, keskusteluita, brainstormingia ja kyselyitä. Mielestäni tässä työssä on tärkeä saada perusteltuja vastauksia, joten sen vuoksi on parempi käyttää tutkimusmenetelminä sellaisia menetelmiä, että saadaan mahdollisimman kattavaa tietoa aiheesta. Kvalitatiivisilla menetelmillä olisi tutkimuksen tekeminen hankalaa, koska silloin olisin joutunut käyttämään valmiita kyselylomakkeita, joita olisin lähettänyt kohderyhmille. Valmiit kyselylomakkeet eivät mielestäni toimi tässä tutkimuksessa, koska tärkeintä on saada laajempaa tietoa ja riskeihin vaikuttavia tekijöitä. Riskejä on hyvin paljon erilaisia, joten valmiiseen kysymyslomakkeeseen olisin joutunut laittamaan hyvin paljon vaihtoehtoja ja siltikin varmasti osa vaihtoehdoista olisi jäänyt pois.

Kysely tehdään suppeammalle joukolle avoimilla kysymyksillä. Näin saadaan parempaa tietoa siitä, millaisia riskejä liittyy tutkittavan yrityksen toimintaan ja myös niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat alaan. Avoimet kysymykset mahdollistavat sen, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt voivat vapaasti kertoa omia näkemyksiään ja kokemuksiaan aiheesta. Huonona puolena tässä voidaan nähdä se, että kyselytutkimuksen vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi, jolloin saatava hyöty on pienempi.

Aineistoa kerätään myös havainnoimalla ympäristöä ja yrityksen toimintaa. Lisäksi käytän työssäni apuna valmiita aineistoja.

4.1 Kysely

Kyselyllä tarkoitetaan sellaisia haastattelun, kyselyn ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti. Otoksen muodostavat kohdehenkilöt tai tietty osa perusjoukosta. (Hirsjärvi ym. 2007, 188–189.)

Kyselytutkimuksen etuna on se, että sen avulla voidaan kerätä laajempaakin tutkimusaineistoa. Kysely voidaan myös lähettää laajalle joukolle, jolloin sama kyselylomake voidaan toimittaa esimerkiksi sähköisesti samanaikaisesti usealle henkilölle. (Hirsjärvi ym.

2007, s. 190.) Kysely voidaan toteuttaa helposti internetpohjaisen kyselyn avulla. Näin voidaan lähettää vain linkki kyselyyn halutulle kohdejoukolle. Kun kyselytutkimus tehdään koneellisesti, se helpottaa tulosten saamista ja analysoimista. Lomakepohjaiseen kyselyyn verrattuna tämä on huomattavasti nopeampi tapa, koska käsin tehtävä työ vähenee ja myös mahdollisten virheiden mahdollisuus pienenee eivätkä tulokset tästä johtuen vääristy. Jos kysely tehdään laajemmalle joukolle, on helpompi ja nopeampi toteuttaa kysely monivalintakysymyksillä, koska avoimien kysymysten analysoiminen vaikeutuu, jos kohdejoukko on hyvin suuri. Mielestäni pienemmälle joukolle lähetettyyn kyselyyn voi laittaa avoimia kysymyksiä. Erittäin suurelle joukolle ei mielestäni ole järkevää lähettää kyselyä, jossa olisi vain avoimia kysymyksiä, koska tulosten tulkinta on huomattavasti työläämpää ja myös vaikeammin hallittavissa. Kyselyn voi lähettää halutulle vastaajajoukolle myös sähköpostitse, mikä on nykypäivänä varmasti huomattavasti helpompi tapa kuin perinteinen postin kautta lähetetty kysely. Mielestäni sähköisesti lähetetyn kyselyn etu on siinä, että vastaajan on helppo lähettää vastaus myös sähköisesti eikä tarvitse erikseen viedä lomakkeita postin kuljetettavaksi. Toisaalta, mielestäni voidaan ajatella sähköisesti lähetettävän kyselyn huonona puolena se, että se on hyvin persoonaton. Kun kyselyitä tulee sähköisesti paljon, voi vastausprosentti jäädä alhaisemmaksi verrattuna siihen, että kysely lähetettäisiin paperiversiona, joka olisi tavallaan henkilökohtaisempi.

Hirsjärvi ym. (2007, 190) näkevät kyselytutkimuksen heikkoutena sen, että aineistoa pidetään pinnallisena ja tutkimuksia vaatimattomia teoreettisesti. Haittana voidaan pitää myös sitä, että ei voida täysin varmistua siitä, miten vakavasti kyselyyn vastataan ja vastaavatko testattavat henkilöt kysymyksiin rehellisesti ja huolellisesti. Lisäksi voidaan pitää haittana sitä, onko vastaaja täysin perehtynyt asiaan. Kysely voidaan tehdä posti- tai verkkokyselyllä.

Kysymysten laadintaan tulee kiinnittää huomiota. Liian pitkä kysely vähentää potentiaalisten vastaajien määrää. Kysymysten asettelussa tulee painottaa laatua eikä niinkään määrää. Kysymysten tulee olla lyhyitä, suoraviivaisia ja yksinkertaisia. Henkilöllisyyttä koskevia tietoja määrittelevät kysymykset tulee olla sellaisia, että niillä on olennainen merkitys kyselyn kannalta. Henkilötietojen kyselyyn tarkoitettu tila kannattaa mieltä tarkoin. Alussa olevat henkilötietojen kyselyt voivat aiheuttaa sen, että vastaaja jättää vastaamatta kyselyyn, mutta toisaalta jos ne ovat ylipitkän lomakkeen lopussa, motivaatio vastaamiseen voi olla heikko. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2014.)

Mielestäni henkilötietojen paikan määrittä pitkälti se, mitä halutaan kyselyllä selvittää. Jos henkilötiedot vaikuttavat vastaamiseen, silloin ne kannattaa sijoittaa heti alkuun. Tämä sen vuoksi, että silloin vastaajat voivat heti huomata sen, millaisia vastaajia kyselyyn halutaan ja jos tutkimuksen kannalta olennainen tieto on juuri esimerkiksi se, missä asemassa vastaaja on. Hirsjärvi ym. (2007, 197) mukaan yleisiä ohjeita kysymyksien laadintaan on vaikea antaa. Yleisinä ohjeina voi kuitenkin sanoa, että kysymysten tulee olla selkeitä ja kysymysten tulisi merkitä kaikille vastaajille samaa asiaa sekä niiden tulisi olla lyhyitä. Kysymysten tulisi olla niin selkeitä, ettei niistä voi tehdä vääriä johtopäätöksiä eikä niitä voi tulkita useammalla kuin yhdellä tavalla. Yleisten kysymysten tulisi olla lomakkeen alkuosassa ja spesifit sijoittaa loppuun. Kyselyn kieli tulisi olla selkää ja ymmärrettävää, joten ammattikielen käyttämistä on suotavaa välttää.

Hirsjärvi ym. (2007, 196) mukaan kysely voidaan tehdä avoimin ja monivalintakysymyksin. Tässä kohtaa en käy läpi monivalintakysymyksiä, koska ne eivät ole tämän tutkimuksen kannalta olennaisia. Avointen kysymysten etuna on se, että vastaajalla on mahdollisuus sanoa niitä asioita, joita hänellä on mielessään eikä ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden osoittaa tietämystään aiheesta, osoittaa keskeisimmät asiat ja ilmaista omat tunteensa. Mielestäni avointen kysymysten haittana on se, että tutkimuskysymykset tulee pitää niin tiiviinä, että vastaaja haluaa vastata kyselyyn. Liian laajat kysymykset voivat aiheuttaa sen, että vastaaja ei vastaa kyselyyn lainkaan.

Kysymyslomakkeen tulisi näyttää sellaiselta, että se houkuttelee vastaamaan. Vastauksille tulisi jättää riittävästi tilaa. Lähetekirjelmässä kerrotaan yleiset asiat kuten se, miksi kysely tehdään, miksi on tärkeä vastata siihen ja milloin on palautuspäivä. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.) Kyselyn alussa kannattaa mielestäni kertoa se, kenen haluaa kyselyyn vastata ja miksi joitakin henkilökohtaisia kysymyksiä kysytään. Tällainen voi olla esimerkiksi sellainen kysymys, jossa kysytään vastaajan asemaa organisaatiossa ja kokemusta alalta.

4.2 Haastattelu

Haastattelun etuna voidaan pitää joustavuutta tiedonkeruun suhteen. Joustavuudella tarkoitetaan tässä sitä, että sitä voidaan muokata tilanteen vaatimalla tavalla ja vastaajia myötäillen. Aiheiden järjestystä voi säädellä ja kysyjä saa enemmän mahdollisuuksia vastausten tulkittamiseen. Haastattelussa annetaan vastaajalle mahdollisuus tuoda

esille vapaasti asioita sekä voidaan nähdä ilmeet ja eleet. Haastattelussa vastaaja voi antaa hyvinkin kattavia tietoja, joihin kysyjä ei välttämättä ole osannut edes varautua. Kysyjä voi myös tarkentaa vastauksia, jos jotain jää epäselväksi. Lisäksi kysyjä voi tehdä lisäkysymyksiä, jolloin voidaan saada perustellumpia vastauksia. Voidaan olla kahta mieltä siitä, onko haastattelu sopiva arkojen tietojen kysymiseen. Toisten mielestä se on parempi tapa, mutta toiset taas ovat sitä mieltä, että kyselylomakkeet voivat olla näissä tilanteissa parempi vaihtoehto, koska näin vastaajalla on mahdollisuus vastata anonyymisti ja vähemmän henkilökohtaisella tasolla. Haastattelu on kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeä menetelmä. (Hirsjärvi ym. 2007, 199–200.)

Haastattelun ongelmana voidaan nähdä se, että se vie paljon aikaa. Puoli tuntia on hyvin lyhyt aika haastattelun tekemiseen. Helposti ratkaistavat ongelmat on parempi selvittää kyselyiden avulla. Haastattelun tekeminen vaatii haastattelijalta aikaa, koska hänen tulee perehtyä hyvin aiheeseen ja valmistella kysymykset huolellisesti. Voi myös tapahtua niin, että vastaajalta ei saada kaikkea tietoa esille, jos hän kokee itsensä uhatuksi tai kokee tilanteen epämiellyttäväksi. Luotettavuutta voi heikentää se, että haastattelussa annetaan usein vastauksia, jotka ovat sosiaalisesti suotavia. Myös kulttuurierot voivat vaikuttaa siihen, miten haastatteluun suhtaudutaan ja miten asioita tulkitaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–201.)

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa strukturoituun-, teema- ja avoimeen haastatteluun. Strukturoidulla haastattelulla ääripäässä tarkoitetaan sitä, että valmis kysymyssarja esitetään tietyssä järjestyksessä. Strukturoimaton puolestaan ääripäässä on sellainen haastattelu, jossa aihe käydään läpi vapaasti rönsyillen. Teemahaastattelu on strukturoidun- ja avoimen haastattelun välimuoto. Tyypillistä teemahaastattelulle on se, että aihepiiri eli teema on valmiina, mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto puuttuu. Avaimessa haastattelussa haastattelijat selvittää haastateltavan mielipiteitä ja tietoa sen mukaan, kuinka ne tulevat haastattelussa esille. (Hirsjärvi ym. 2007, 202–204.)

4.3 Havainnointi

Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset kuten he sanovat toimivansa. Etuna voidaan pitää sitä, että siitä saadaan suoraa tietoa ja päästään luonnolliseen toimintaympäristöön. (Hirsjärvi ym. 2007, 207.) Havainnointia voidaan käyttää haastattelun tukena ja lisänä. Havainnot voivat kohdistua käyttäytymiseen, tapahtumiin ja fyysisiin kohteisiin. Se voidaan jakaa osallistuvaan ja ei-osallistuvaan havainnointiin.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla on aktiivinen rooli ja useimmiten tämä on käytössä tehtäessä toimintatutkimusta. Ei-osallistuvassa havainnoinnissa tutkija pysyy taustalla havainnoijana.

Havainnointi mahdollistaa sen, että tutkija saa tietoonsa todellisia havaintoja, mutta tämä edellyttää myös sitä, että tutkijalla on jo ennestään taustatietoja, mitä itse havainto ei välttämättä suoraan osoita. Havainnointia menetelmänä on arvosteltu siitä, että havainnoija itse voi häiritä tutkittavaa tilannetta läsnäolollaan. Tutkittava ympäristö voikin muuttua, jolla tarkoitetaan sitä, että ympäristössä olevat henkilöt käyttäytyvät normaalista poikkeavalla tavalla. Tätä voidaan lieventää sillä, että tutkija käy useammin tutkimassa tilannetta paikan päällä, jolloin tutkijasta tulee tutkittaville tutumpi ja tutkijan olemassaolosta tulee luonnollisempi. Tuloksia voi häiritä se, että tutkijan omat emootiot vaikuttavat havaintojen tulkintaan. (KvaliMOTV 2014.)

4.4 Valmiit aineistot

Muiden keräämää aineistoa kutsutaan sekundaariaineistoksi. Tällaisia valmiita aineistoja ovat: 1) viralliset tilastot ja tilastorekisterit, 2) tilastotietokannat, 3) arkistojen materiaalit, 4) aiempien tutkimusten materiaalit ja 5) muu dokumenttiaineisto. Valmiita aineistoja käsiteltäessä on huomioita kriittisesti ja punnittava sitä, onko tieto luotettavaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 181–185.)

Mielestäni valmiiden aineistojen käyttäminen on erittäin hyvä asia, koska valmiissa materiaalissa on jo tutkittua tietoa, jota voi käyttää hyödyksi yrityksen toiminnassa. Tietoon on aina suhtauduttava kriittisesti ja punnittava sitä, onko tieto luotettavaa. Valmiita aineistoja ei välttämättä voi käyttää suoraan hyödyksi, mutta niistä voi saada ideoita, joita voidaan muokata oman yrityksen käyttöön sopiviksi.

4.5 Brainstorming

Brainstorming eli aivorihi tarkoittaa sitä, että pienissä ryhmissä jokainen osallistuja saa esittää omia näkemyksiään ja mielipiteitään asiasta. Aivoriihen avulla voidaan tuottaa luovia ratkaisuja erilaisiin ongelmatilanteisiin. Tutkittavaa asiaa voidaan lähestyä use-

asta näkökulmasta kuten ”mitä asiasta tiedetään” tai ”miten asia voidaan ratkaista”. Aivoriihen avulla etsitään ongelmiin ratkaisuja, ideoita tai ratkaisumalleja. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2014.²)

Mielestäni Brainstorming on erittäin hyvä tapa saada ratkaisuja erilaisiin ongelmiin. Sitä voi käyttää millaisessa ongelmatilanteessa vain ja näin voidaan saada parhaimmillaan useita ehdotuksia, joiden avulla ongelma voidaan ratkaista. Mielestäni Brainstorming on parhaimmillaan luova ja erittäin tuottava tapa saada uusia ideoita.

4.6 Tutkimuksen metodit käytännössä

Käytän tässä tutkimuksessa metodeina kyselyitä, haastatteluita, havainnointia, Brainstormingia ja valmiita aineistoja. Mielestäni nämä metodit sopivat erittäin hyvin toimintatutkimukseen ja näillä menetelmillä saan juuri sellaista tietoa, jota tarvitsen.

Kysely toteutetaan sähköpostitse. Kyselyn avulla haetaan tietoa alan asiantuntijoilta. Tarkoituksena on löytää lisää mahdollisia liikeriskejä, jotka vaikuttavat rakennusalan pk-yrityksessä ja myös toimialalla. Mielestäni alan asiantuntijoilla on paras näkemys siitä, millainen tilanne alalla on nyt ja millainen tilanne voi olla tulevaisuudessa. Liikeriskejä analysoitaessa on tärkeää ottaa huomioon alan riskit, joten sen vuoksi teen kyselyn alan asiantuntijoille. Kysely lähetetään samanaikaisesti pienelle joukolle asiantuntijoita. Kysely lähetetään seuraaville asiantuntijoille: Suomen Peltiseppäyrittäjät ry:lle, Metallityöväen Liitto ry:lle, Teknologiateollisuus ry:lle, Rakennusteollisuus ry:lle ja Metalliteollisuudenharjoittajain Liitto - MTHL:n Työnantajat ry:lle. Lisäksi lähetän kyselyn kolmeen suurimpaan vakuutusyhtiöön, jotka ovat IF, OP-pohjola ja LähiTapiola. Sähköpostitse lähetettyyn kyselyyn tulen laittamaan henkilötietoja painottavaksi kohdaksi sen, että mikä on vastaajan asema yrityksessä, koulutuksen ja kuinka pitkä kokemus vastaajalla on alalta. Tämä on olennaista saadun tiedon luotettavuuden kannalta. Vastausohjeeseen tulen myös laittamaan asiasta maininnan, että toivon kyselyyn vastaajan olevan sellainen, jolla on oikeaa tietoa alalta.

Mielestäni sähköpostitse lähetetty kysely sopii tähän tutkimukseen paremmin kuin haastattelut. Kysely lähetetään kaikille samaan aikaan ja samanlaisena. Se on selkeä, lyhyt ja ytimekäs, jossa on vain avoimia kysymyksiä. Vastausjoukko on pieni ja toivon nimenomaan vastaajien omia kokemuksia, joten sen vuoksi mielestäni avoimet kysymykset

toimivat paremmin kuin valmiit vastausvaihtoehdot. Valmiit vastausvaihtoehdot aiheuttavat myös ongelman siinä, että en välttämättä osaa itse huomioida kaikkia mahdollisia riskejä, joten on turha laittaa monivalintavastausvaihtoehtoja, koska osa vaihtoehdoista jäisi todennäköisesti listasta puuttumaan. Jokainen vastaaja tuo oman näkemyksensä ja haluan antaa jokaiselle mahdollisuuden tuoda esille juuri niitä konkreettisia asioita, joita vastaajilla on mielessään.

Haastattelut ovat tässä tutkimuksessa lähinnä keskusteluja Raimo Lahtisen ja muiden työntekijöiden kanssa. Keskusteluja Raimo Lahtisen kanssa on säännöllisesti. Pääsääntöisesti keskustelut käydään sähköpostilla, mutta käymme ajatustenvaihtoa myös kasvotusten ja puhelimitse. Sähköposti mahdollistaa sen, että Raimo Lahtinen voi vastata kysymyksiini aina silloin kun hänellä on aikaa. Keskusteluiden avulla olemme saaneet kartoitettua erinomaisesti yrityksen tilaa, riskejä ja sitä, mitä tutkimukselta odotetaan ja toivotaan sekä käymme läpi seuranta.

Havaintoja tehdään käymällä työmailla. Näin saadaan konkreettista tietoa siitä, millaisia riskejä siellä on. Lisäksi tällöin minulla on mahdollisuus keskustella työmiesten kanssa. Valmiita aineistoja käytän runsaasti apuna. Materiaalia on kerätty paljon kirjoista, nettilähteistä, artikkeleista ja tilastoista. Täysin valmista materiaalia ei ole käytettävissä vaan tietoa täytyy soveltaa. Valmiista aineistosta olen saanut paljon ideoita, joita voin käyttää omassa työssäni. Käytän paljon valmista materiaalia analysoidessani yrityksen liikeriskejä. Brainstormingia käytän apuna etsiessäni vaihtoehtoisia toimintatapoja. Tämä toteutetaan pienessä ryhmässä yrityksessä.

5 Teoreettinen viitekehys

Riskinottaminen kuuluu yrittäjyyteen. Aina ei voi onnistua, mutta epäonnistumisiin voi varautua. Yrittäjän tulisi huolehtia vakuutuksista, eläketurvasta, asianmukaisista sopimuksista ja oman ajankäytön hallinnasta. Yrityksen päätöksenteon ja omistuksen suhteet ovat toisinaan ongelmallisia. Suosituksena on, että yrityksessä olisi yksi pääomistaja, jolla on lopullinen päätäntävalta asioissa. Kuitenkin avainasemassa on yhtiösopimus, jossa on määritelty kunkin osapuolen vastuut ja osuudet. Sopimukset on aina syytä tehdä kirjallisina. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014².) Suomessa on periaatteessa sopimusvapaus, joskin joihinkin sopimukseen on lain määrittelemät vaatimukset. Suullinen ja kirjallinen sopimus ovat periaatteessa ihan yhtä päteviä, mutta suullista sopimusta

on hyvin vaikea todistaa jälkikäteen. On myös vaikea osoittaa myöhemmin, ovatko molemmat osapuolet todella hyväksyneet sopimuksen, ymmärtäneet sopimuksen sisällön samalla tavoin ja millaisin ehdoin sopimus on hyväksytty. Riitatilanteiden välttämiseksi on suositeltavaa tehdä aina kaikki sopimukset kirjallisina.

Riskit tarkoittavat mahdollisuutta vahinkoon. Liiketoimintaan riskit kuuluvat olennaisena osana, mutta ne on otettava tietoisesti ja tarkkaan harkiten. Tällä tarkoitetaan sitä, että järkevien riskien ottaminen kannattaa. Yritysten riskikenttä on laaja. Kaikkiin toimintoihin, joita ovat esimerkiksi koneet, laitteet, markkinointi ja henkilöstö, liittyvät omat riskinsä. Riskejä voidaan hallita ja niihin voidaan vaikuttaa. Riskienhallinnalla tarkoitetaan tilanteiden arviointia, käytännön tekoja, suunnittelua ja henkilöstön sitouttamista siihen. Riskienhallinta edistää yritystoiminnan jatkuvuutta antaen samalla turvallisuudentunteen koko henkilöstölle. Riskienhallinta on kaikkea sitä työtä, jonka tarkoituksena on vähentää riskejä ja niistä aiheutuvia vahinkoja. Hyvä riskienhallinta on tietoista, suunnitelmallista, järjestelmällistä ja ennakoivaa. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014¹.)

Kun yrityksessä lähdetään miettimään riskienhallintaa, on muistettava, että kaikkia riskejä ei voi analysoida kerralla. Prosessi kannattaa aloittaa ensin yhdestä osasta ja sen jälkeen siirtyä seuraavaan. Riskienhallintaa voidaan mielestäni kuvata spiraalina, joka ei koskaan lopu vaan kun yksi osa on saatu valmiiksi, aloitetaan työstämään seuraavaa suunnitelmaa. Yrityksen on koko ajan tarkkailtava ympäristöään ja tehtävä tarvittavat muutokset riskienhallintasuunnitelmaan. Suunnitelmaa on siten päivitettävä säännöllisesti. Riskejä on hyvä tarkkailla ja toimintaa muokata sen mukaan, että riskit muodostuisivat mahdollisuuksiksi eivätkä tuhoksi. Riskienhallinnasta tulisi tehdä osa jokapäiväistä työtä. Saatavilla on paljon materiaalia, työvälineitä, riskikarttoja ja riskilistoja, joiden avulla voidaan kartoittaa ja parantaa yrityksen riskienhallinnan tilaa.

5.1 Mitä riskit ovat?

Hyvin usein riskit aiheuttaa ihminen tai sellaiset ulkoiset tekijät, joihin ihminen itse ei voi vaikuttaa kuten esimerkiksi luonnonkatastrofit. Ihmisten aiheuttamiin riskeihin voidaan vaikuttaa ja varautua sekä niiltä voidaan suojautua. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014¹.) Tavoitteena on pyrkiä välttämään yllättävät tapahtumat, joilla voi olla kohtalokkaita vaikutukset yrityksen toimintaan. Riskejä miettiessä pienilläkin asioilla on vaikutus. Pieni vahinko voi aiheuttaa lumipalloefektin, jolloin vahingosta tuleekin suurempi.

Kaikkia riskejä ei voida poistaa, mutta niihin voidaan pyrkiä vaikuttamaan, niiltä voidaan suojautua sekä niihin voidaan varautua. Jos riskeihin ei ole varauduttu, niitä ei huomattu tai niihin ei ole osattu kiinnittää huomiota, ne voivat yllättää ja aiheuttaa ison tapahtumaketjun, joka voi olla erittäin suuri uhka yrityksen liiketoiminnan jatkumisen kannalta. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2014².)

Riskejä voidaan ottaa myös tietoisesti ja harkiten, jotta voidaan saavuttaa tavoitteita. Tällainen tietoinen riski voi liittyä esimerkiksi taloudellisen- tai palvelutavoitteen saavuttamiseen. Olennaista tällaisille riskeille on se, että ne ovat järkeviä, harkittuja ja riskistä syntyviin riskeihin on osattu varautua jo ennen riskin ottamista. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2014².)

Riskien tunnistamista ja hallintaa helpotetaan luokittelemalla riskit riskilajeihin. Riskit jaetaan sen mukaan, minkälaisia ne luonteeltaan ovat tai mihin yrityksen toimintoon ne voivat vaikuttaa. Riskien tarkka lajittelu ei kuitenkaan ole täysin mahdollista, sillä yksi riski voi kuulua useampaan lajiin. On olemassa riskejä, jotka sopivat usealle pk-yritykselle. Tällainen riski on esimerkiksi riippuvuus avainhenkilöstä. Osa riskeistä puolestaan ovat sellaisia, jotka ovat tyypillisiä joillekin toimialoille sekä riski voi vaihdella tilanteen ja ajan mukaan. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2014².) Rakennusalalle tyypillisiä riskejä ovat esimerkiksi harmaa talous ja suhdannevaihtelut.

Yritystoimintaan liittyy aina yllättäviä tapahtumia. Riski voi olla yllättävä kuten ilkeältä toimitiloissa, yrittäjän vammautuminen, laitteen rikkoutuminen tai yrityksen avainhenkilö vaihtaakin työpaikkaa. On tärkeää, että yritys varautuu riskeihin ja osaa tunnistaa ne sekä tekee tarvittavat toimenpiteet mahdollisten riskien varalta. Näin toimittaessa riskien toteutuessa niiden vaikutukset jäävät mahdollisimman pieneksi. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2014².) Kaikkia riskejä ei voida poistaa, mutta niihin voidaan vaikuttaa ja näin saadaan mahdolliset vahingot pienemmään.

Riskin toteutumiseen vaikuttaa suuresti se, että niihin ei ole osattu varautua tai ei ole toimittu riittävän nopealla aikajänteellä. Toisinaan riskin ottaminen kannattaa, mutta se voi johtaa yllättäviin vahinkoihin. Vahinkoihin liittyviä riskejä sanotaan vahinkoriskeiksi. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2014².) Vahinkoriski poikkeaa liikeriskistä siinä, että liikeriskissä on aika voiton tai tappion mahdollisuus eikä liikeriskiä useinkaan voi vakuuttaa. Vahinkoriskejä varten yritys voi ottaa vakuutuksia kuten esim. palovakuutus.

Yritystoimintaan liittyy liikeriskejä. Tällainen voi olla esimerkiksi kuluttajien ostokäyttäytyminen ja sen muutos, minkä vuoksi tuotteita ei välttämättä myydäkään yhtä nopeasti kuin ennen ja ne jäävät varastoon. Näin yrityksen pääoma on kiinni varastossa, jota ei saada realisoiduksi. Voi myös olla, että kuluttajat alkavatkin ostaa jotain muuta tuotetta, jota yrityksellä ei ole.

Toisinaan liikeriskit kannattavat, sillä niissä voi onnistua. Jos yritys on varautunut riskin ottamiseen, ei riski toteutuessakaan haittaa liiketoimintaa. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2014².) Yritys voi mielestäni nähdä siten uhan myös mahdollisuutena. Kuluttajien ostokäyttäytymistä seuraamalla yritys voi laajentaa tuote- tai palveluvalikoimaa palvelukseen asiakkaita mahdollisimman hyvin. Tämä tarkoittaa puolestaan sitä, että yrityksen on jatkuvasti seurattava ympäristöään, jotta voisi mahdollisimman nopeasti reagoida markkinoiden muutoksiin.

Jotta riskien vaikutus yrityksen toimintaan voidaan välttää, ne tulee tunnistaa ja niihin pitää osata varautua. Pienet yritykset ovat riskialttiimpia niille riskeille, jotka tapahtuessaan tuhoavat liiketoiminnan. Isommat yritykset voivat paremmin muuttaa toimintaansa niin, ettei riski vahingoita liiketoimintaa niin suuresti, että yritystoiminta loppuisi kokonaan. Pienemmässä yrityksessä monet asiat ovat hyvin yksipuolisia eikä tuotevalikoima ole välttämättä niin suuri. Näin ollen kysynnän muutos aiheuttaa pienemmälle yritykselle kriisin, jos yrityksen tärkeä tuote ei enää myy eikä korvaavaan tuotteeseen ole ehkä resursseja. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi silloin, jos yrityksen pääoma on kiinni varastossa, jolloin rahaa ei voida investoida sellaiseen kohteeseen, josta yritys saisi tuloa.

5.2 Riskienhallinta

Riskienhallintaa voidaan kuvata prosessina, jonka tarkoituksena on löytää riskikohdat, jotta riskit voidaan torjua ja niistä aiheutuvat vahingot minimoituisi (Suominen 2003, 27). Luonteeltaan riskienhallinta on ennustamista, jossa erilaisia menetelmiä käyttämällä voidaan löytää yrityksen toiminnalle haitallisten tapahtumien todennäköisyydet, voidaan arvioida haitat ja tehdä ennakoivat toimenpiteet haittojen varalle. Riskinhallintaan liittyvät myös ne toimenpiteet, joiden avulla riskejä voidaan välttää ja hallita. Riskienhallintakeinot on perinteisesti jaettu riskin välttämiseen, pienentämiseen, siirtämiseen ja pitämiseen. (Flink ym. 2007, 10–11)

Riskienhallinta voidaan jakaa kolmeen asiaan: 1) riskien tunnistaminen ja arviointi, 2) päätösten tekeminen ja 3) päätösten toimeenpano. Riskienhallinnan tavoitteena ei ole riskinottamisen välttäminen, vaan tavoitteena on hallita riskinotto ja sen seuraukset. Riskienhallinta eroaa yrityksen koon mukaan. Isompi yritys voi ottaa enemmän riskejä verrattuna pieneen yritykseen, jonka liiketoiminnan riski voi pahimmassa tapauksessa jopa kaataa. (Juvonen ym. 2005, 18.)

Riskienhallinta on yrityksen johdon ja henkilökunnan toteuttama johtamiseen ja toimintaan sisältyvä prosessi. Sitä sovelletaan kaikessa yrityksen toiminnassa strategiasta lähtien. Yrityksen toimintoja ovat esimerkiksi prosessit, yksiköt ja asiakassuhteet. Tavoitteena riskienhallinnassa on tunnistaa ja hallita yrityksen toimintaan vaikuttavia asioita ja pitää riskit sellaisina, ettei yrityksen toiminta ole uhattuna ja voidaan vähentää epävarmuutta tavoitteiden toteutumisen suhteen. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014³.)

Pääsääntöisesti riskienhallinta on vapaaehtoista, kannattavaa ja hyödyllistä. Riskienhallintaan liittyy kuitenkin monien osapuolten oikeuksia ja velvollisuuksia kuten työntekijät, yhteistyökumppanit ja asiakkaat, joten riskienhallintaa on otettu huomioon myös lainsäädännössä. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014³.) Lainsäädännön vaikutukset riippuvat hyvin pitkälti siitä, millä alalla yritys toimii. Jokaisella toimialalla on omat lait ja asetukset, joita tulee noudattaa. Esimerkiksi rakennusalailla vaikuttavat työturvallisuus, harmaan talouden torjuntaan liittyvä lainsäädäntö, verotus, sopimuksiin liittyvät asiat, laatuvaatimukset ja ympäristöasiat.

Lainsäädäntö vaikuttaa yritysten toimintaan myös siten, että lain mukaan toimiminen vähentää riskien mahdollisuutta. Noudattamalla määräyksiä, voidaan vahingon sattuessa vähentää riskiä oikeudellisia seuraamuksia kohtaan. Lainsäädäntö on useilta kohdin yrittäjää kohtaan velvoittavaa. Tällaisia ovat esimerkiksi tuotevastuu- ja työturvallisuuslaki. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014³.) Velvoittava lainsäädäntö tarkoittaa sitä, että yrittäjällä on selonottovelvollisuus eikä hän voi vedota siihen, etteikö tietäisi asiasta. Yrittäjän on siten jatkuvasti tarkkailtava uusia määräyksiä, jotta voisi ottaa uudet asiat huomioon yritystoiminnassaan.

Riskienhallinta kuuluu johdolle ja työntekijöille. Vastuu on aina yrityksen johdolla. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014³.) Riskienhallinta tulisi jalkauttaa yrityksen henkilöstölle, jotta työntekijät voisivat hyödyntää sitä yrityksen tavoitteiden mukaisesti päivittä-

sessä työssään. Jokaisella on vastuu siitä, että riskienhallinta toimii ja jokaisen on otettava tämä huomioon omassa työssään. Riskienhallinnasta kannattaisi tehdä rutiinia sekä sitä kannattaisi tehdä johdon ja työntekijöiden välillä yhteistyössä. Tällä tarkoitan sitä, että yrityksen työntekijöillä on usein paras tieto siitä, mikä voisi mennä pieleen tai mitkä asiat tarvitsevat korjausta. Yrityksen johdon puolestaan on tehtävä tarvittavat toimenpiteet, jotta riskeihin voidaan varautua tai niitä voidaan ennaltaehkäistä. Mitä paremmin osataan varautua tulevaisuuden haasteisiin, sitä paremmin yritys voi epäkohdat kohdata ja myös varautua siihen, miten omalla toiminnalla epäkohdan sattuesssa voi haittoja pienentää. Jotta riskienhallinta onnistuu, on erityisen tärkeää tehdä se avoimin mielin koko henkilöstön kanssa avoimessa vuorovaikutussuhteessa.

Riskienhallinnan tarkoitus on välttää ja pienentää haitalliset ja epäedulliset tapahtumat. Tällä tarkoitetaan sitä, että mietitään tapahtumien todennäköisyyttä ja tämän jälkeen mietitään keinot, joiden avulla voidaan pienentää mahdollisen haitan seuraamuksia. Riskienhallinta edellyttää myös analysointia, hyödyntämistä ja mahdollisuuksien tuntemista. Tavoitteena on se, että yritys pystyy jokaisessa tilanteessa saavuttamaan tavoitteet ja jatkaa liiketoimintaa sen häiriintymättä. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014³.)

5.3 Riskienhallinnan hyödyt

Riskienhallinnan avulla voidaan parantaa yrityksen mahdollisuuksia menestyä. Tuotanto tehostuu ja laatu paranee, kun ongelmat on tiedostettu ja häiriötilanteet ratkaistu. Riskienhallinnan avulla voidaan vähentää yllättäviä vahinkoja ja niistä aiheutuvia kustannuksia. Riskienhallinnan hyöty merkitsee sitä, että yrityksen yllättävät vahingot vähenevät ja sitä myötä kustannukset pienenevät. Tuotanto toimii tehokkaasti ja tuotteiden laatu paranee. Yritys voi kohdentaa resursseja sellaisiin kohtiin, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta kriittisimpiä ja näin voidaan kohdentaa resursseja hallitsemaan tärkeimpiä ongelmakohtia. Riskienhallinnan myötä katkokset ja häiriötilanteet vähenevät. Yritys tuntee oman toiminnan paremmin ja imago sekä asiakastyytyväisyys paranevat. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2014⁴.)

Riskienhallinnasta on hyötyä myös työntekijöille. Henkilöstön osaaminen paranee, kun he saavat olla mukana riskienhallinnassa. Työtyytyväisyys paranee ja työntekijät voivat kehittää omaa osaamistaan ja työtehtäviä voidaan tarpeen vaatiessa kehittää työntekijän osaamisen myötä. Riskienhallinta tuo turvaa työpaikalla, koska työskentely on turvalli-

sempaa ja työpaikka on varmempi myös tulevaisuudessa. Työntekijän hyöty riskienhallinnasta on se, että työpaikasta tulee turvallinen ja mieluisa paikka työskennellä. Työntekijöille syntyy kokonaiskuva yrityksen tehtävistä ja näin työntekijän asema yrityksessä vahvistuu. Työntekijä tuntee oman työnsä ja saa mahdollisesti lisää ammattitaitoa koulutuksen myötä, mikä myös lisää tyytyväisyyttä omaan työhön ja se vaikuttaa myös tyytyväisyytenä työympäristöä kohtaan. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2014⁴.)

Rautanen (2011, 9) kuvaa riskiviitekehystä jananana. Janan toisessa päässä ovat riskin ottaminen, voitot, mahdollisuudet ja hyödyt. Vastakkaisella puolella polkua ovat vahingot, tappiot ja uhkien välttäminen, torjuminen sekä riskienhallinta. Yrityksen johto tekee päätökset, kumpaan suuntaan janaa lähdetään kussakin tilanteessa kulkemaan. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että joko otetaan riski, hallitaan se tai torjutaan uhka. Riskienhallinnan tarkoituksena on arvioida riskin todennäköisyyttä, suuruutta, vahinkoa, riskin tai vahingon kohdistumista, ilmenemistapaa ja toistuvuutta. Riskin sattuessa tarkistetaan syntyneet vahingot ja tehdään suunnitelma, jotta samanlainen riski ja siitä seurannut vahinko voidaan tulevaisuudessa välttää.

Juvonen ym. (2005, 21–23) mainitsee teoksessaan, että riskienhallinta suojaa yrityksen toimintaa ja tulosta. Riskienhallinnan avulla yritys voi toimia kustannustehokkaasti, mikä puolestaan parantaa yrityksen tulosta. Vakuuttaminen on hyvä suoja joitakin riskejä kohtaan, mutta kaikkea yritys ei voi vakuuttaa. Riskienhallinta kattaa laajemman osan kuin vakuutus, koska riskienhallinnan avulla yritys voi estää vahinkoja ja osaa varautua riskeihin. Riskienhallinta mahdollistaa sen, että uhkaavat riskit ja mahdollisuudet saadaan saman kokonaisuuden alle, jolloin yritys voi suunnitella toimintaansa paremmin ja tuottavammin. Sattumanvaraisuus vähenee ja löydetään uusia mahdollisuuksia, joita yritys voi käyttää hyödykseen. Yrityksen toimintaa ja jatkuvuutta voidaan edistää riskienhallinnan avulla.

Riskienhallinnan avulla voidaan suunnitella yrityksen toimintaa pidemmällä tähtäimellä, kun voidaan minimoida riskit, joita liiketoimintaan voi liittyä. Yritys voi esimerkiksi varautua suhdannevaihteluihin kouluttamalla henkilöstöä. Tällä tavoin toimimalla yritys voi kehittää toimintojaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja kouluttautunut henkilökunta osaa palvella asiakkaita myös mahdollisten uusien aluevaltauksien osalta. Yritys voi kehittää uusia palveluita tilanteisiin, jolloin töitä on vähemmän tai asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Riskienhallinnan hyöty saadaan silloin, kun se on hyvin jalkautettu koko yrityksen tavaksi toimia. Jokaisen henkilöstön jäsenen on omaksuttava riskienhallintaan liittyvät asiat ja

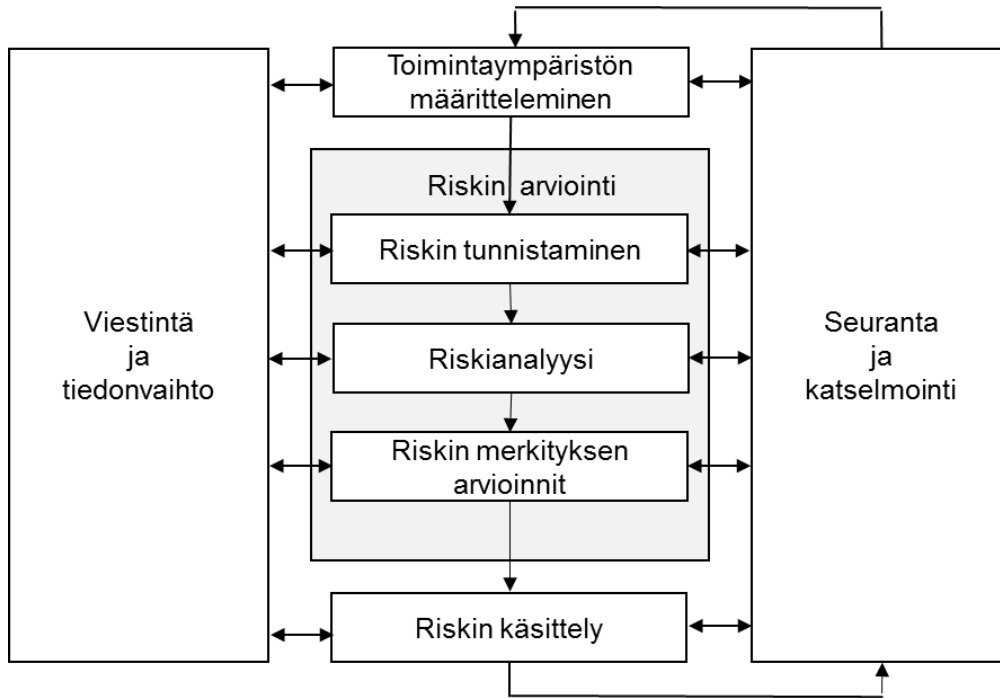
otettava suunnitellut toimenpiteet käyttöön. Juvonen ym. (2005, 23) mainitsevat, että kun vastuuhenkilöt tiedostavat liiketoimintaa uhkaavat riskit ja niiden merkityksen yrityksen taloudelle, lisääntyy henkilöiden kiinnostus riskienhallintaa kohtaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kun esimerkiksi prosessin riskit on tunnistettu, voi se parantaa tuotteiden laatua. Työhyvinvointia voidaan puolestaan parantaa minimoimalla työtapaturmiin liittyviä riskejä.

5.4 Riskienhallintaprosessi

Riskit voivat vaikuttaa yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn, ammatilliseen maineeseen, turvallisuuteen ja ympäristöön. Yrityksen ympäristö on täynnä epävarmuustekijöitä, joita voidaan hallita tehokkaalla riskienhallinnalla. (ISO 2014.)

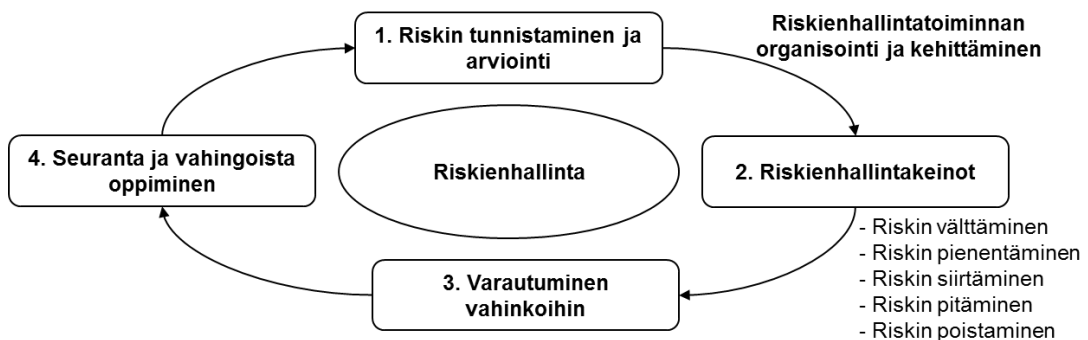
Riskienhallinta voidaan kuvata prosessina. Yksinkertainen riskienhallintaprosessi etenee seuraavasti: 1) riskin tunnistaminen, 2) riskin arviointi, 3) toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus ja 4) arviointi. Riskienhallintaprosessia varten on kehitetty standardi ISO 31000, jonka tavoitteena on kerätä yleiset riskienhallinnassa käytetyt termit ja käytännöt yhteen dokumenttiin. ISO 31000 on kansainvälinen standardi, joka on sovellettavissa jokaiseen yritykseen. (Ilmonen ym. 2010, 33, 91.)

ISO 31000 standardissa on kuvattu toimintamalli, joka antaa ohjeet ja periaatteet riskienhallintaan mihin tahansa toimintaympäristöön. Mallissa on kuvattu prosessi, joka koostuu viestinnästä ja tiedonvaihdosta, toimintaympäristön määrittelemisestä, riskien arvioinnista, riskien käsittelystä sekä seurannasta ja katselmoinnista. Riskien arviointi käsittää tunnistamisen, analyysin ja merkityksen arvioinnin. ISO 31000 standardin prosessikuvaus on esitetty kuviossa 5.



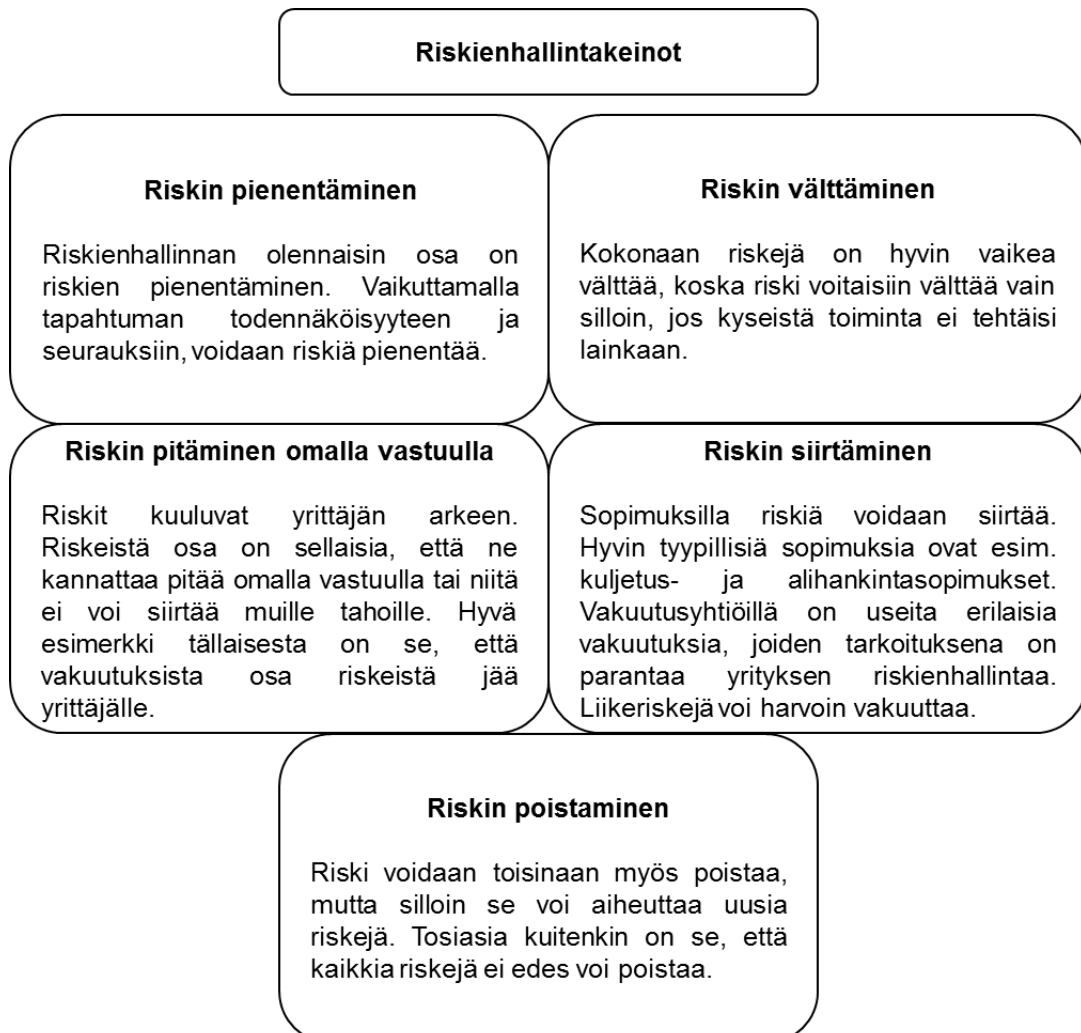
Kuvio 5. Riskienhallintaprosessi (SFS-ISO 31000 2009, 34).

Suomen Riskienhallintayhdistys (2014⁵) kuvaa prosessia yksinkertaisella kaaviolla. Kaavio on kuviossa 6. Olen lisännyt kaavioon myös Valtiovarainministeriöstä saatuja tietoja. Prosessin perustana ovat sisäisten ja ulkoisten taustatietojen määrittely. Taustatietojen tulee sisältää sellaista informaatiota, jotka vaikuttavat prosessin onnistumiseen. Riskienhallintaprosessissa on ymmärrettävä myös yrityksen toimintaympäristö. Prosessin tavoitteena on tunnistaa uhkaavat riskit ja analysoida niiden vaikutukset. Näiden tietojen pohjalta voidaan tehdä päätökset hallintakeinoista, jotka sopivat riskeille parhaiten.



Kuvio 6. Riskienhallintaprosessi (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁵ & Valtiovarainministeriö 2009).

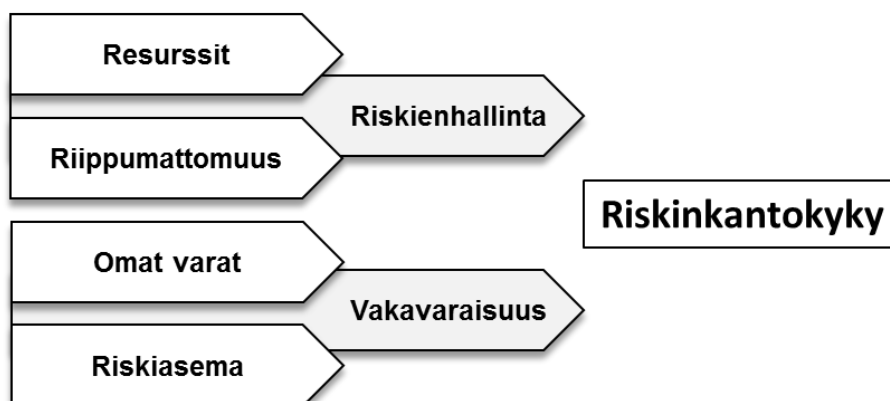
Riskienhallintaprosessi jakautuu neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa riskit tunnistetaan ja arvioidaan. Toisessa vaiheessa suunnitellaan riskienhallintakeinot, jotka näkyvät kuviossa 7. Kolmas vaihe koostuu suunnitelmasta, jonka tavoitteena on suunnitella toimintatavat vahinkojen varalta. Neljännessä vaiheessa jäädään seuraamaan tilannetta sekä sitä, miten suunnitellut toimenpiteet ovat toteutuneet ja onnistuneet. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁵.) Olennaista kokonaisuuden kannalta on oppiminen ja se, että riskienhallinta ei ole koskaan valmis kokonaisuus. Asiat voivat muuttua hyvin nopealla aikataululla, joten sen vuoksi on syytä seurata tilannetta säännöllisesti. Suunnitelmaa pidetään jatkuvasti yllä ja siihen on sitoutunut koko henkilökunta. Vuorovaikutus on tässä hyvin tärkeässä asemassa, sillä tiedottaminen riskeistä ja niiden mahdollisuuksista on kaikkien vastuulla.



Kuvio 7. Riskienhallintakeinot (Suominen ym. 1999–2000, 23 & Valtiovarainministeriö 2009).

Juvonen ym. (2005, 38–39) määrittelee riskienhallintaprosessin hyvin samalla tavalla kuin edellä on esitetty. Riskienhallintaprosessi koostuu riskienhallinnan perusteista, toimenpiteistä, seurannasta ja raportoinnista. Perusteet voidaan jakaa kolmeen osaan jotka ovat peruseriaatteet, riskienhallintaorganisaatio sekä riskien tunnistamis- ja arviointiperusteet. Ensin on otettava huomioon yrityksen ja yksiköiden riskinkantokyky. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka suuren vahingon yritys tai liiketoimintayksikkö kestää. Tämän lisäksi tulee selvittää riskinottohalu, jonka tulisi olla pienempi tai yhtä suuri kuin riskinkantokyky on. Näiden tietojen pohjalta voidaan tehdä riskienhallinnan kattavuus ja tavoitteet. Päätöksentekoprosessissa yrityksen tulee kantaa vastuut ja päätöksentekovastuut eri osa-alueilla. Ennen riskienhallintatoimenpiteitä tulee tehdä päätös siitä, miten riskit tunnistetaan ja miten niitä analysoidaan. Riskinkantokyvyn elementit on esitetty kuviossa 8.

RISKINKANTOKYVYN ELEMENTIT



Kuvio 8. Riskinkantokyvyn elementit (OP-Pohjola 2011).

Juvonen ym. (2005, 39–40) mukaan riskienhallintatoimenpiteet määritellään perusteiden määrittämisen jälkeen. Toimenpiteissä kuvataan sitä, miten erilaisiin riskeihin varaudutaan ja mikä on riskin merkitys. Riskinottohalu ja –kyky määrittävät sen, millä tavalla riskeihin varaudutaan. Toimenpiteet voidaan jakaa kontrollointiin ja rahoittamiseen. Organisointi määrittelee sen, millä tavalla ja laajuudella varautumis- ja toipumissuunnitelma voidaan tehdä. Lopuksi luodaan seurantajärjestelmä. Se voi olla esimerkiksi johtamisjärjestelmään integroitu tai erillinen seurantajärjestelmä. Riskienhallinta kehittyy jatkuvasti, joten on tärkeää, että sitä päivitetään säännöllisesti.

Riskienhallinnan keskeisimmät toimintavaihtoehdot Valtiovarainministeriön (2009) mukaan ovat riskien välttäminen, poistaminen, pienentäminen, siirtäminen ja pitäminen omalla vastuulla. Valtiovarainministeriö on siten lisännyt mukaan myös poistamisen. Riskin välttäminen harvoin on mahdollista, koska silloin toiminnasta tulisi pidättäytyä kokonaan. Riski voidaan toisinaan myös poistaa, mutta silloin se voi aiheuttaa uusia riskejä. Suominen (2003, 101) mainitsee, että riskin poistaminen merkitsee luopumista riskialttiista toiminnasta tai materiaalin käyttämisestä. Valtiovarainministeriössä (2009) todetaan kuitenkin, että todellisuudessa kaikkia riskejä ei edes voi poistaa. Riskin pienentäminen on ensisijainen keino, jolla pyritään estämään tai vähentämään vahinkojen syntymistä. Sopimuksin ja vakuutuksilla riskiä voidaan siirtää. Osan riskeistä yrittäjä voi pitää itsellään ja se on joskus jopa kannattavaa. Toisaalta, tällöin otetaan riski, että riskin uhka toteutuu. Riskienhallintatoimenpiteet kannattaa aloittaa niistä riskeistä, joiden arvioi olevan suurimpia. Arviointi kannatta ulottaa mahdollisimman laajalle. Riskien arvioimiseen sisältyy myös arvio siitä, miten paljon toimenpiteet kustantavat. Tämä tarkoittaa sitä, että on puntaroitava sitä, miten paljon vakuuttaminen maksaa ja toisaalta on mietittävä sitä, kuinka paljon rahallisia resursseja voidaan laittaa riskienhallintatoimenpiteiden toteuttamiseen.

Mielestäni tähän voi lisätä sen, että puntaroidessa vakuutusten tarpeellisuutta, on silloinkin mietittävä vakuutuksesta saatavat hyödyt ja haitat. Vakuutusmaksut voivat olla kalliita, mutta siltikään ne eivät kata kaikkia vahinkoja. Lisäksi on syytä miettiä sitä, miten paljon kustantaa sellainen vahinko, johon vakuutusta ei ole ja sen joutuu maksamaan itse. Onko yrityksellä mahdollisuutta maksaa vahinko itse? Tietysti tässä sopii miettiä sitäkin, että mikä on todennäköisyys sille, että kyseessä oleva vahinko tapahtuu. Jos riski on olematon, kannattaako silloin maksaa kalliita vakuutuksia? Voidaan myös laskea sitä, että miten paljon joudutaan maksamaan vakuutusmaksuja ja kattaako niistä menevät maksut vahinkoa? Mutta sitten tullaan taas siihen, että jos vahinko kuitenkin tapahtuu, mitä se merkitsee yrityksen toiminnan kannalta. Tämä on juuri riskienhallintaa parhaimmillaan. Mietitään uhkia ja mahdollisuuksia, kustannuksia sekä sitä, mitä toimenpiteitä voidaan tehdä, jotta riskien todennäköisyys olisi mahdollisimman pieni. Omalla toiminnalla on suurin merkitys.

Kun riskejä lähdetään tunnistamaan, on lähtökohtana yrityksen strategiset tavoitteet ja myös tavoitteet yleisesti. Yrityksen tulisi tunnistaa olemassa olevat uhat ja mahdollisuudet. Mahdollisuuksia voi käyttää hyödyksi ja yritys voi saada lisää tuloa ja uhat tulisi tunnistaa, jotta liiketoiminta voisi pyöriä myös jatkossa. Riskienhallintaprosessi lähtee aina

alkuun yhdestä osa-alueesta, jonka jälkeen siirrytään seuraavaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhdellä kertaa tarkastelun alla on esimerkiksi tuotekehitystoiminnan riskit eikä koko yrityksen kaikki riskit.

5.5 Riskianalyysi

Juvonen ym. (2005, 39) mukaan riskienhallintatyö aloitetaan riskianalyysillä. Riskianalyysin tavoitteena on tunnistaa riskit sekä analysoida niiden todennäköisyydet ja vakavuudet. Hankalinta analyysissä on määrittellä todennäköisyydet eikä tilastotietoa ole aina saatavilla. Todennäköisyyksien jälkeen arvioidaan riskien vakavuudet. Vakavuutta arvioidessa on arvioitava myös riskin seurannaisvaikutukset yrityksen toiminnalle. Esimerkiksi omaisuusvahinko ei itsessään merkitse yritykselle vakavaa uhkaa, mutta omaisuusvahingon aiheuttama tuotannon keskeytyminen voi olla erittäinkin haitallista ja se onkin tässä suurempi riski.

Riskiä arvioidessa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka merkittävä riski jollain uhalla on. Riskit voidaan arvioida sen mukaan, onko riski merkityksetön, vähäinen, kohtalainen, merkittävä vai sietämätön. (Juvonen ym. 2005, 28.)

5.6 Riskilajit

Yrityksen merkittävimmät riskit liittyvät hyvin paljon henkilöstöön. Riskinä voi olla esimerkiksi väärä rekrytointi, työkyvyttömyys, ikääntyminen tai ammattitaidottomuus. Mitä pienempi yritys on kyseessä, sitä merkittävämpiä henkilöstöön liittyvät riskit ovat. Pienten yritysten merkittävin riski liittyy yleensä avainhenkilöihin, joita on hyvin vähän ja yrityksen toiminta on hyvin pitkälti heistä kiinni. Henkilöriskit liittyvät myös yrityksen omaisuusriskeihin, sillä suurin osa yrityksen vahinkoriskeistä on ihmisen aiheuttamia. Toimintaan liittyviä riskejä ovat esimerkiksi sopimusriskit, keskeytysriskit ja vastuuriskit. Liikeriskeillä tarkoitetaan esimerkiksi asiakkuuksiin, toimintaan ja liiketoimintaympäristöön liittyviä mahdollisuuksia ja uhkia. Liikeriskit eroavat muista riskilajeista siinä, että ne eivät toteutuessaan aiheuta muun pääriskilajin toteutumista. Liikeriski voi kyllä aiheutua henkilö-, omaisuus tai toiminnan riskin vuoksi. Esimerkkinä tällaisesta voi mainita väärät valinnat jakelukanavien suhteen, jolloin väärä valinta voi johtua siitä, että päätöksen jakelukanavan valinnan suhteen on tehnyt ammattitaidoton työntekijä. Riskejä ei pidä liikaa luokitella vaan ajatella riskejä kokonaisuutena (Juvonen ym. 2005, 44–46.)

Riskit voidaan jakaa riskilajeihin. Luokittelu tapahtuu sen mukaan, millaisia ne ovat luonteeltaan ja mihin yrityksen toimintaan ne vaikuttavat. Riskien luokittelu ei ole ihan yksiselitteistä, sillä moni riski voidaan luokitella samoihin lajeihin. Luokittelun tarkoituksena on helpottaa tunnistamaan riskit ja hallita niitä. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁶.) Rakennusalalla voidaan helposti nähdä se, että henkilöriskit liittyvät huomattavasti myös taloudellisiin riskeihin. Ala on hyvin altis henkilövahingoille. Tämä voi koitua työnantajalle hankalaksi tilanteeksi, jos sairausloma on pitkä ja joudutaan kuitenkin maksamaan sairausajan palkkaa sekä tekemään itse enemmän töitä. Aina ei ole mahdollisuutta palkata uutta työntekijä sairaana olevan tilalle. Siten pitkä sairausaika voi vaikuttaa hyvinkin voimakkaasti yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, jos töitä ei voida tehdä sopimusten mukaan ja urakat venyvät. Tällöin riskinä on vielä sekin, että joudutaan maksamaan asiakkaalle sanktioita venyneen urakan vuoksi. Yleisimmät riskilajit on nähtävillä taulukossa 2.

Taulukko 2. Riskilajit (Vuori ym. 1999–2000, 5).

Riskilaji	Esimerkkejä	Mahdollinen seuraus
Henkilöriski	<ul style="list-style-type: none"> – Tapaturma – Avainhenkilön lähteminen – Yrittäjän liiallinen kuormittuminen 	<ul style="list-style-type: none"> – Työpanoksen menettäminen – Osaamispääoman menettäminen – Työkyvyn heikkeneminen
Liikeriski	<ul style="list-style-type: none"> – Tuotteen kysynnän lasku – Asiakkaan luottohäiriö – Tuotantokapasiteetti ei vastaa kysyntää 	<ul style="list-style-type: none"> – Talous kärsii – Tuloja jää saamatta – Asiakkaat ostavat tuotteet muualta
Omaisuuksriski	<ul style="list-style-type: none"> – Tulipalo tai vesivahinko verstaalla – Koneen tai laitteen rikkoutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> – Suuri vahinko pysäyttää toiminnan pitkäksi aikaa, jolloin yritys menettää tuloja – Tuotteiden toimitukset ja tuotanto häiriintyy ja keskeytyy.
Tietoriskit	<ul style="list-style-type: none"> – Tietokoneen kovalevy menee rikki – Asiakasrekisterin myyminen ilman lupaa – Yrityksen tietovuoto 	<ul style="list-style-type: none"> – Tilaus- ja asiakastiedot häviävät – Maine kärsii – Kilpailija vie asiakkaat – Kilpailukyky kärsii
Toiminnan vastuuriskit	<ul style="list-style-type: none"> – Tuotteeseen/palveluun tulee työntekijän tekemä virhe – Toimitus myöhästyy 	<ul style="list-style-type: none"> – Kolmannelle osapuolelle korvausvelvollisuus – Sopimussakon maksaminen

Tuotevastuuriskit	<ul style="list-style-type: none"> – Vahingon aiheuttanut tuote – Viallinen tuote vedetään takaisin markkinoilta 	<ul style="list-style-type: none"> – Korvausten maksaminen – Taloudellinen menetys, maine kärsii
Keskeytysriski	<ul style="list-style-type: none"> – Tuotanto keskeytyy sähkökatkoksen vuoksi – Tilatun tuotteen toimitus myöhästyy – Tulliin jäänyt raaka-ainelasti 	<ul style="list-style-type: none"> – toiminta keskeytyy – Tuotanto keskeytyy – Tuotanto keskeytyy ja pääoma on sitoutunut raaka-aineisiin
Kuljetusriskit	<ul style="list-style-type: none"> – Kuljetuksessa rikkoutunut tuote – Varastettu kuljetusajoneuvo 	<ul style="list-style-type: none"> – Rahallinen menetys – Häiriintyneet toimitukset
Ympäristöriskit	<ul style="list-style-type: none"> – Öljysäiliön rikkoutuminen – Kierrätyskelvoton pakkaus 	<ul style="list-style-type: none"> – Maine kärsii, korvausvelvollisuus – Tärkeään vientimaahan myyminen keskeytyy

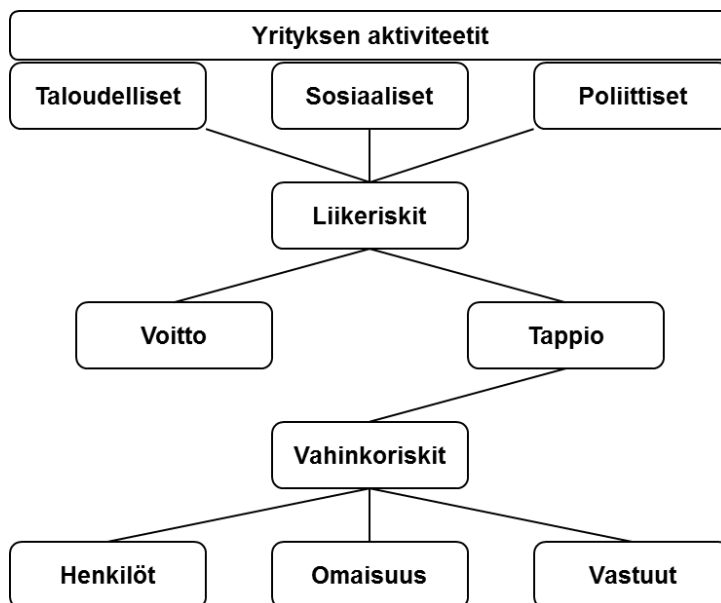
Pk-yrityksillä on paljon samanlaisia riskejä. Tästä esimerkkinä tietty osaava henkilö, jonka poislähtö voi olla ongelma yrityksen toiminnan kannalta. Myös toimialakohtaisia eroja riskien osalta löytyy. Riskit voivat olla sellaisia, että ne vaihtelevat tilanteiden mukaan. (Vuori ym. 99–00, 5.) Rakennusalalla tyypilliset kausivaihtelut ovat yleisiä toimialaan liittyviä riskejä. Myös sateinen kesä voi vaikuttaa siihen, että esimerkiksi kattojen korjauksia ei voi tehdä aikataulun puitteissa. Alalla vuodenaajat määrittävät pitkälti sen, mitä rakennuskohteilla tehdään. Perustukset tulisi tehdä kevään, kesän tai syksyn aikana, koska talvella maan jäätyessä perustusten tekeminen on hankalampaa. Sääolosuhteet myös määrittävät sen, että rakennus tulisi tehdä ennen talvea sellaiseen kuntoon, jotta sisätiloja voidaan aloittaa rakentamaan. Rakennusalaan vaikuttaa myös laskusuhdanteet. Moni yrittäjä onkin ottanut valikoimiin myös muita alan töitä kuten lumenpudotus katoilta talvisin. Mutta jos talvi on lumeton, näitäkään töitä ei voida tehdä. Ala on siten hyvin suhdanneherkkä ja on otettava huomioon myös Suomen vaihteleva ilmasto.

5.7 Riskien luokittelu

Riskit luokitellaan niiden luoteen ja sen mukaan, miten ne vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan. Riskit menevät luokittelussa joskus päällekkäin, sillä yksittäinen riski voi vaikuttaa useampaan eri asiaan.

Riskit voidaan jakaa taloudellisiin-, operatiivisiin-, vahinkoriskeihin ja riskitilanteisiin. Taloudelliset riskit käsittävät liikeriskit, sopimus- ja vastuuriskit sekä sukupolvenvaihdoksen riskit. Operatiiviset riskit jaetaan henkilö-, tieto-, tuote- ja projektiriskeihin. Vahinkoriskit jaetaan keskeytys-, palo-, rikos- ja ympäristöriskeihin. Riskitilanteita ovat oikeastaan kaikki ne tilanteet, jotka jonkunlaisen riskin voivat aiheuttaa. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁶.) Teoriassa on esitetty hyvin monta näkemystä siitä, miten riskit voidaan luokitella. Ilmonen ym. (2010, 71) luokittelevat riskit strategisiin-, taloudellisiin-, operatiivisiin- ja vahinkoriskeihin.

Gahini puolestaan luokittelee riskit hieman eri tavalla. Gahinin mallissa aktiviteetit ovat taloudellisia, sosiaalisia ja poliittisia. Näistä aktiviteeteistä yritykselle voi aiheutua riskejä, jotka voivat olla yritykselle hyötyjä tai kustannuksia. Gahinin mallin mukaan liike- ja vahinkoriskit eivät ole erillisiä vaan niillä on riippuvuussuhde. Liikeriskistä voi aiheutua joko voitto tai tappio. Jos riskistä on aiheutunut tappio, on tämä tappio mallin mukaan vahinkoriski. Vahinkoriskit malli jakaa henkilöihin, omaisuuteen ja vastuisiin. Gahinin malli esitetään kuviossa 9.



Kuvio 9. Gahinin malli (Suominen 2003, 13).

Yhteenvedonä täästä voi todeta sen, että riskien luokittelu ei ole ihan yksinkertaista ja yksi riski voi kuulua useampaan luokkaan. Mielestäni myös henkilön oma näkökulma vaikuttaa siihen, miten kukin riskit näkee.

Eroavaisuus liike- ja vahinkoriskin välillä on se, että liikeriskissä on mahdollisuus voittoon ja tappioon. Vahinkoriskin toteutuessa seurauksena on aina tappio. Vahinkoriskejä varten yritys voi hankkia vakuutuksia, mutta liikeriskien vastuu yrityksen on pääsääntöisesti kannettava itse. Liikeriskejä pidetään taloudellisina riskeinä ja riskikenttä näiden suhteen on hyvin suuri ja hajanainen. Liikeriskit liittyvät päätöksiin, joita yritykset tekevät. Nämä päätökset voivat liittyä henkilöstöön, markkinointiin, taloushallintoon, tuotantoon ja tietoteknisiin järjestelmiin. Yrityksen toimintaan vaikuttavat myös monet ulkopuolelta tulevat riskit, joita ovat esimerkiksi kysynnän lasku tai suhdannemuutokset. Liikeriskit voivat muuttua hyvinkin nopeasti. (Suominen 2003, 12–14.) Mielestäni liikeriskien muuttuessa hyvinkin nopealla syklillä, on yrityksen tarkasteltava liikeriskejä säännöllisesti. Tilanteet yrityksen sisällä ja ulkopuolella voivat muuttua radikaalisti puoleen ja toiseen hyvin nopealla syklillä, joten yrityksen johdon ja myös työntekijöiden on seurattava ympäristöä ja reagoitava muutoksiin jatkuvasti. Mitä kattavammat tiedot yrityksellä on riskeistä, sitä paremmin riskeihin voidaan varautua ja liiketoiminnalla on mahdollisuus jatkua riskistä huolimatta.

Liikeriskeihin liittyy voiton ja tappion mahdollisuus, mikä tarkoittaa sitä, että riski voi joko tuottaa rahaa tai vastaavasti yritys voi menettää rahaa. Liikeriskejä arvioitaessa olemassa olevaa tietoa on jossain määrin vaikea käyttää hyväksi. Tämä johtuu siitä, että liikeriskeihin liittyvät riskit ovat ainutkertaisia tapahtumia. Liiketoiminnassa on reagoitava näihin riskeihin nopeasti, joten ne on huomattava ennen muita. Tämä voi mahdollistaa sen, että yritys menestyy riskistä huolimatta tai tekee tappiota, jos riski toteutuu. Yrittäjän päätöksen tekoa haittaa se, että tieto on epätäsmällistä eikä kaikkea tietoa ole aina saatavilla. (Engblom ym. 1998, 1.)

Vahinkoriskit eivät tuota voittoa, mutta liikeriski otetaan voiton toivossa. Liikeriskin ottaminen perustuu voiton mahdollisuuteen. Vahinkoriskeihin liittyy puolestaan tappion mahdollisuus ja tavoitteena on silloin tappion minimointi. Liikeriskejä ei voida vakuuttaa, mutta vahinkoriskejä voi. Molempiin riskeihin pätevät silti samat menetelmät, jotka ovat riskin välttäminen, pienentäminen ja optimointi. (Santanen ym. 2002, 46.)

Engblom (2003, 48.) mainitsee julkaisussaan liikeriskien vakuuttamisesta sen, että liikeriskin vakuuttaminen on vaikeaa sen vuoksi, koska riskit ovat luonteeltaan kertaluonteisia ja niiden rahamääräisen arvon laskeminen on hyvin vaikeaa. Vaikka riski olisi vakuutettu, aiheuttaa riski toteutuessaan kuitenkin taloudellisen vahingon, koska vakuutus ei yleensä kata koko vahinkoa vaan osan joutuu maksamaan itse. Yrityksen on helpompi

vaikuttaa niihin liikeriskeihin, jotka aiheutuvat yrityksen sisältä. Ulkopuolelta johtuviin liikeriskeihin on vaikeampi vaikuttaa. Tämä johtuu siitä, että hyvin usein ulkopuoliset riskit ovat yrityksen ulottumattomissa ja ovat luonteeltaan monimutkaisempia.

Yrityksestä ja alasta riippuu se, millaisilla riskeillä on suurempi todennäköisyys tapahtua ja millainen merkitys niillä on tapahtuessaan yrityksen toimintaan. Yrittäjän tulee miettiä riskit oman yrityksensä mukaan ja määrittellä ne riskien mahdollisuudet, joiden toteutuminen aiheuttaa uhan liiketoiminnan jatkamiselle. Lisäksi suunnittelulla ja riskien tunnistamisella voidaan vähentää riskien syntymistä ja ehkäistä suurempien vahinkojen syntymistä.

Taloudellisiin riskeihin kuuluvat liike-, sopimus- ja vastuu- sekä sukupolvenvaihdoksen riskit. Olen rajannut opinnäytetyön koskemaan liikeriskejä, joten keskityn tässä teoriaosuudessa lähinnä niihin. Lisäksi otamme huomioon sukupolvenvaihdoksen riskin, koska se tulee olemaan tulevaisuudessa riski. Riskejä huomioitaessa on kuitenkin niin, että tarkkaa jaottelua on hyvin vaikea tehdä, koska moni riski vaikuttaa niin moneen eri asiaan.

5.8 Riskien tunnistaminen

Yritystoiminnassa riskejä on päivittäin ja kaikkea voi tapahtua. Olennaista riskienhallinnan näkökulmasta on se, että riskit tulee tunnistaa sillä tunnistamattomien riskien hallinta on vaikeaa. Riskejä voidaan tunnistaa monin keinoin. Hyvä tapa on pohtia riskejä yhdessä henkilöstön kanssa. Lisäksi on olemassa hyvin paljon erilaisia riskianalyysimenetelmiä ja tarkistuslistoja, joita voi käyttää apuna riskien tunnistamisessa

Riskejä voidaan tunnistaa esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- 1) Paloriski voidaan selvittää tarkistuslistalla, jolloin käydään läpi riskien aiheuttajat. Tällöin käydään läpi paloriski kokonaisuudessaan esimerkiksi materiaalin syttymisherkkyys, varastointi, sytytyslähteet, sammutuskalusto ja pelastustiet.
- 2) Laitteiden vaaroja voidaan tutkia esimerkiksi käymällä läpi vaihe vaiheelta erilaisia käyttötilanteita. Millaisissa tilanteessa voi tulla ongelmia käyttöön? Mitä tapahtuu, jos vika ilmenee? Millaisille vaaroille yritys altistuu?
- 3) Työtehtäviin liittyviä vaaroja voidaan tarkastella jakamalla työtehtävät vaiheisiin ja sen jälkeen tarkastellaan niihin liittyviä vaaroja.

- 4) Liiketoimintaverkostoa voidaan selvittää piirtämällä yrityksen riippuvuuksia paperille. Tällöin voidaan tarkastella esimerkiksi riippuvuutta alihankkijoista, rahoittajista ja muista yhteistyökumppaneista. Mitä tapahtuu silloin, jos yksi osa tästä kuviosta ei toimi?
- 5) Sähkölaitteisiin liittyy paloriskejä. Tällaisia riskejä voidaan lähteä miettimään laite kerrallaan. Mitä tapahtuu, jos laite rikkoutuu? Esimerkiksi voidaan miettiä sitä, kuumeneeko joku laite ja voiko se syttyä palamaan.
(Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁵.)

Riskejä voidaan tunnistaa monien apuvälineiden avulla. Riskien tunnistamisen apuna voidaan käyttää asiantuntijoita, tilastoja, kokemuksia, tarkistuslistoja ja riskikarttoja. Tarkistuslistojen avulla voidaan miettiä riski kerrallaan, liittyykö kyseinen riski omaan yritykseen ja toimialaan vai ei. Riskikartat on tarkistuslistatyyppi, jossa esitellään kohteen eri osa-alueet kaavion muodossa. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁵.)

Riskianalyysimenetelmiä on monia. Analyysissä jaetaan tarkasteltava kohde osiin ja riskejä voidaan näin tunnistaa osakohtaisesti. Tunnistuksen apuna käytetään usein tarkistuslistoja ja avainsanaluetteloita. Riskianalyysimenetelmiä ovat esimerkiksi POA- ja SOWT-analyysi. Kerron riskianalyysimenetelmistä enemmän kappaleessa 5.13, jossa käsittelen liikeriskejä koskevia menetelmiä.

Hyvän riskianalyysin tekemiseen tulee käyttää useampaa erilaista menetelmää, sillä yksi menetelmä ei yleensä riitä. Menetelmät ovat sellaisia, jotka täydentävät toisinaan. Tällöin voidaan ensin analysoida kokonaisuus ja sen jälkeen keskittyä analyysin tuloksena havaittuun riskikenttään paremmin. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁵.) Kokonaisuutta tarkastelemalla voidaan huomata esimerkiksi se, että liikeriskien hallinnassa on potentiaalisia riskejä. Näin kokonaisuuden kautta voidaan lähteä rajaamaan aihetta sen mukaan, minkä yritys katsoo olevan tärkein.

Suomen Riskienhallintayhdistyksen (2014) mukaan yhteistyö tuo parhaita tuloksia. Riskianalyysimenetelmät perustuvat usein siihen, että käytetään olemassa olevaa tietoa pohjana ja haetaan tietoa myös muilta tahoilta. Tärkeää on myös dokumentoida koko prosessi, jotta nähdään se, mihin suuntaan ollaan menossa ja aikataulu. Dokumentit ovat erittäin tärkeässä asemassa tulevaisuudessa, kun riskienhallinnan tilaa tarkastellaan ja kohteita muutetaan. Riskit on osattava tunnistaa ja arvioitava sitä, mitä riskit aiheuttavat toteutuessaan. Kun analyysi on valmis, on sovittava toimenpiteet siitä, kuka tekee ja mitä

tekee sekä tehdä suunnitelma seurantaan varten. Kun prosessi on valmis kokonaisuudessaan, on tuloksia tarkasteltava säännöllisesti ja päivitettävä riskejä tarpeen mukaan.

5.9 Liikeriskit

Liikeriskit ovat markkinointiin, kysyntään, tuotantoon, henkilöstöön ja kustannuksiin liittyviä riskejä. Kun yrityksen toimintaympäristö muuttuu, myös liikeriskien painopistealueet muuttuvat. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁷.)

Liikeriskillä tarkoitetaan yrityksen toimintaan liittyvää mahdollista tapahtumaa, joka voi jollain todennäköisyydellä aiheuttaa taloudellisen menetyksen. Liikeriskin suuruutta arvioitaessa on tunnistettava ne tapahtumat, jotka voivat sattuessaan aiheuttaa yrityksen normaaliin toimintaan häiriön. Tämän jälkeen arvioidaan se, miten häiriö vaikuttaa yrityksen arvoon ja mikä on tapahtuman todennäköisyys. Mitä epätodennäköisempi häiriö on, sitä vähemmän sillä on merkitystä yrityksen arvoon ja näin ollen taloudellinen riski jää pienemmäksi. Yrityksen arvo voidaan laskea kertyneiden tilikausien tuloksista. Tulevaisuus on kuitenkin aina epävarmaa, joten liikeriskejä arvioitaessa on tyydyttävä karkeaan arvioon laskettaessa riskin taloudellista vaikutusta. (Santanen 2002, 103–104.) Liikeriskien olemukseen liittyy joitakin perusolettamuksia, joita ovat:

- 1) Ne ovat vakuutettavuuden ulkopuolella.
- 2) Ne eivät ole toisistaan riippumattomia.
- 3) Liike- ja vahinkoriskien raja on epäselvä.
- 4) Voivat olla keskenään yhteismitattomia.
- 5) Riskit saavat alkunsa joko yrityksen ulko- tai sisäpuolelta.
- 6) Päätösten luonne määrittää päätöksiin liittyvät riskit.

(Engblom 2003, 25–26.)

Liikeriskin olemukseen kuuluu voiton ja tappion mahdollisuus. Liikeriskikenttä on kokonaisuudessaan laaja. Liikeriskit kuuluvat liiketoimintaan ja vaikuttavat myös päätöksentekoon. Niihin vaikuttavat sekä yrityksen sisä- että ulkopuolella tapahtuvat asiat ja toimiala. Toisen yrityksen vahinkoriski voi olla toisen yrityksen liikeriski. Liikeriskit kuuluvat liiketoimintaan, sillä ilman riskin ottamista ei liiketoiminta voi pyöriä. (VTT ym. 1999.) Hyvä apuväline liikeriskien tunnistamiseen on riskikartta, joka on nähtävillä liitteessä 2.

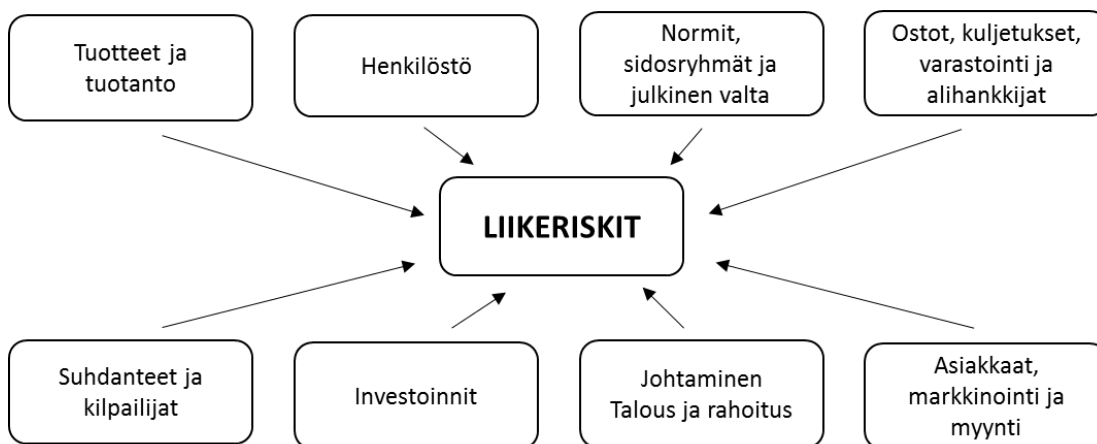
Toimialan yleiset riskit vaikuttavat myös niin, että esimerkiksi suhdannevaihtelut vaikuttavat hyvin voimakkaasti joillakin aloilla. Esimerkiksi rakennusala on hyvin herkkä suhdannevaihteluille. Huonon työntekijän palkkauksen aiheuttamiin kustannuksiin vaikuttavat voimakkaasti myös työehtosopimukset ja lainsäädäntö. Työntekijän irtisanominen on tehty hyvin vaikeaksi. Työnantajaa kohtaan laki on velvoittavaa ja heikompaa suojataan eli tässä tapauksessa työntekijää. Huono työntekijä voi siten aiheuttaa hyvin paljon kustannuksia myös sitä kautta, että irtisanominen on tehty hankalaksi. Näin ollen huono työntekijä voi aiheuttaa toiminnallaan hyvin paljon taloudellisia ongelmia esimerkiksi laatuvirheiden tekemisen vuoksi, jolloin yritykselle muodostuu kuitenkin korvausvelvollisuus.

Liikeriskit kuuluvat hyvin suuresti yritystoimintaan. Jotta yritys voisi menestyä, se on otettava hallittuja riskejä. Liikeriskeistä puhuttaessa puhutaan tietoisista riskeistä, sillä yrityksen on otettava riskejä, jotka voivat onnistua tai epäonnistua. Pyrkimys on kasvattaa liikevoittoa ja sen vuoksi tietoisia riskejä on joskus otettava. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁷.) Liikeriskejä mietittäessä voidaan apuna käyttää SWOT-analyysia. Tarkoituksena tällöin on miettiä tarkoin uhat, mahdollisuudet, vahvuudet ja heikkoudet. Täysin riskitöntä liiketoiminta ei ole koskaan, vaikka siihen yrittäjät pitkälti haluavat pyrkiä. SWOT-analyysia käyttämällä yritys voi kääntää mahdollisuuksia voitoiksi, varautua uhiin, keskittyä vahvuuksiin sekä vahvistaa heikkoja alueita. Tunnistamalla painopistealueet, voidaan voimavaroja käyttää sinne, missä niitä tarvitaan eniten ja turvata sitä kautta yrityksen toimintaa.

Liikeriskeihin liittyviä todennäköisyyksiä ei voida mitata samalla tavalla kuin esimerkiksi vahinkoriskien todennäköisyyttä tai seurauksia arvioitaessa. Liikeriskit ovat hyvin moninaisia, mikä tarkoittaa sitä, että niihin liittyy esimerkiksi yrityksen koko, omistussuhteet, kilpailijoiden toimenpiteet, julkinen valta, normit, ulkoiset olosuhteet ja markkinoiden käyttäytyminen. Suurin vastuu on yrityksen johdolla, jonka tehtävänä on arvioida yrityksen voimavarat ja tehdä toimivia ratkaisuita yrityksen toiminnan kannalta. (Suominen 2003, 51–55.)

Perinteisesti yrityksen riskit on jaettu liike- ja vahinkoriskeihin, mutta raja riskien välillä on hyvin häilyvä. Ne riskit, jotka liittyvät henkilöstöön, kysyntään, tuotantoon, kustannuksiin ja markkinointiin, kutsutaan liikeriskeiksi. (Suomen riskienhallinta yhdistys 2014⁷.) Liikeriskit muuttuvat yrityksen toimintaympäristön muuttuessa ja riskien painopistealueet voivat muuttua hyvinkin nopeasti. (Suominen ym. 1999–2000, 3). Liikeriskit on kuvattu

kuviossa 10. Tarkkaa luokittelua on hyvin vaikea tehdä, sillä moni riski kuuluu useampaan luokkaan.



Kuvio 10. Liikeriskit (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁷).

Henkilöstön vaikutus liikeriskeihin voi olla esimerkiksi epäonnistunut rekrytointi. Uusi työntekijä voi olla tehtävään sopimaton, mikä puolestaan aiheuttaa yrittäjälle lisää kustannuksia. Tällaiset kustannukset liittyvät työsuhteen purkamiseen ja uuteen rekrytointiprosessiin (haku, valinnat, perehdytys). Toisinaan liikeriski voi liittyä yrityksen omaan tai ulkopuoliseen toimintaan. Hyvä esimerkki tällaisesta on se, jos yritys menettää jonkin työn avainhenkilön. Tällöin yrityksen toiminta häiriintyy ja asiakaspalvelu huononee, koska työtä ei osaa välttämättä kukaan muu tehdä. Ulkopuolinen tilanne on silloin, jos esimerkiksi alihankkija ei toimita tilattuja tuotteita tai asiakas ei maksa sovitusta tuotteesta tai palvelusta. Palvelu- ja tuotantoyrityksiin liittyy erilaisia riskejä, joihin vaikuttaa myös toimiala, jolla yritys toimii. Toisen yrityksen liikeriski voi olla toisen yrityksen vahinkoriski. Tällainen tilanne syntyy esimerkiksi silloin, jos kaupat peruuntuvat asiakkaan tehtaan palon vuoksi. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁷.)

Rakennusalalla henkilöriskien vaikutus liiketoimintaan voi olla erittäin suuri. Tällainen tilanne voi syntyä siitä, jos palkataan osaamaton henkilö töihin ja hän toiminnallaan aiheuttaa suuria taloudellisia vahinkoja. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta voi olla asennusvirhe tai aikataulujen liiallinen venyminen. Rakennusalalla tapahtuu paljon henkilövahinkoja, jotka saattavat taloudellisen riskin lisäksi aiheuttaa riskin, että työtä ei voida suorittaa. Näin käy silloin, jos työntekijä on esimerkiksi avainhenkilö yrityksessä. Työt silloin keskeytyvät, jos kukaan muu ei osaa työtä tehdä. Tämä korostuu etenkin pienissä

yrityksissä. Usein rakennusalalla töihin liittyy paljon sopimuksia. Liikeriskejä voidaan vähentää esimerkiksi urakka-, vakuutus-, vuokra-, työ- ja tarjouspyyntöön liittyvillä sopimuksilla.

5.9.1 Henkilöstö

Henkilöstöön liittyviä riskejä voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Karkeasti jaoteltuna henkilö- ja henkilöstöriskit voidaan jakaa työvoiman, työntekijän työn ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. Henkilöstö on yrityksen resurssi, jonka tehtävä on yrityksen tavoitteiden saavuttaminen. Henkilöstö itsessään on kokonaisuus, jossa näkyvät mm. ammattitaito, osaaminen ja koulutus. Organisointi ja johtaminen ovat riskinhallinnan työvälineitä. Henkilöstöä ei voida kuitenkaan tarkastella irrallisena vaan on otettava huomioon myös yhteiskunta ja työmarkkinat, jotka määrittävät omat kriteerinsä. Yrityksen on oltava tietoinen ammattiyhdistysliikkeen ja julkisen vallan asettamista vaatimuksista. (Engblom 2003, 41.)

Henkilöstöriskejä voidaan tarkastella myös yksittäisen työntekijän työn kannalta ja sen vaikutusta koko yrityksen toimintaan. Hyvä esimerkki on avainhenkilöriski, jonka merkitys on korostunut etenkin pienissä yrityksissä. Avainhenkilöt ovat yrityksen toiminnan kannalta merkittävässä asemassa ja heillä on usein sellaista tietoa ja taitoa hallussaan, jota muilla yrityksen työntekijöillä ei ole. (Engblom 2003, 41.)

Työntekijöiden suhteita ja toimintaa voidaan tarkastella analysoimalla työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa. Jos työntekijöiden välillä on kitkaa, se voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstön väliset yhteydet korostuvat usein pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. (Engblom 2003, 41.)

Henkilöstöriskit on laji, johon sisältyy niin vahinko- kuin liikeriskejäkin. Yritys saattaa menettää työntekijänsä työtaturman vuoksi, jolloin samaan aikaan voidaan menettää myös sellaista tietotaitoa, jota muilla yrityksen työntekijöillä ei ole. Jaottelu liike- ja vahinkoriskeihin voidaan jakaa seuraavan periaatteen mukaan: Henkilövahinkoihin sisältyy vahinkoriskejä esimerkiksi kuolema tai tapaturma ja liikeriskeihin puolestaan kuuluu johdon, ammattitaitoon, moraaliiin ja henkilövahinkoihin liittyviä riskejä. (Engblom 2003, 42.)

Henkilöstöriskeihin kuuluvat myös inhimilliset tekijät, jolloin voidaan mitata sitä, miten inhimilliset tekijät vaikuttavat yrityksen toimintaan. Henkilöstöriskit voidaan myös jakaa

neljään syyryhmään, jotka ovat: 1) sairaudet ja tapaturmat, 2) tietoiset väärinkäytökset, 3) puutteellinen henkilökohtainen suoriuskyky ja 4) tiedostamattomat väärinkäsitykset. Liikeriskejä voidaan tunnistaa erityisesti ryhmistä 2-4. (Engblom 2003, 42.) Henkilöstö on yrityksen voimavara ja ilman sitä yritys ei voi toimia. Henkilöstöön liittyy kuitenkin monia riskitekijöitä. Erityisesti pienelle yritykselle yksittäisen työntekijän merkitys korostuu, koska hyvin usein työtehtävät vaativat jotain spesiaalitietoutta, jonka omaa ehkä vain yksi työntekijä yrityksessä. Pienelle yritykselle myös avainhenkilön menettäminen voi olla suuri riski. Kuviossa 11 on esitetty joitakin henkilöstöön liittyviä riskikohtia. Näitä riskejä ovat esimerkiksi poissaolot, avainhenkilön menettäminen, henkilöstön työmotivaation lasku, ammattitaitoisen henkilöstön puute, palkka, palkitseminen, henkilöstön vaihtuvuus, johdon huono tietotaito, johdon työkokemattomuus ja koulutuksen puute. On hyvin vaikea tehdä kaiken kattavaa listaa niistä riskitekijöistä, jotka liittyvät henkilöstöön. Mainitut henkilöstöön liittyvät riskit ovat vain suuntaa antavia, sillä jokaiseen yritykseen ja toimialaan liittyy myös muitakin henkilöstöön liittyviä riskejä.

HENKILÖSTÖ	
- Työpaineet	- Avainhenkilö
- Tieto-taito	- Poissaolot
- Työvoiman saatavuus	- Motivaatio
- Vaihtuvuus	- Palkkaus
- Sitoutuminen	- Ammattitaito

Kuvio 11. Henkilöstöön liittyvät riskikohdat (Engblom ym. 1998, 2).

Henkilöstöressurssien hallintaan liittyy myös vahinkoriskejä, joita ovat esimerkiksi työtapaturmat. Riskienhallinnassa kiinnitetään usein huomiota vain konkreettisiin riskeihin, mutta vähemmälle huomiolle jää muut henkilöstöön liittyvät asioita, joita ovat esimerkiksi työilmapiiri ja osaaminen. (Flink ym. 2007, s. 269.) Mitä osaavampi ja motivoituneempi henkilöstö on, sitä parempaa työtä he tekevät. Osaamaton henkilöstö voi aiheuttaa laadullisia vahinkoja, joiden korjaaminen maksaa yritykselle paljon. Rakennusalalla ammattitaidoton henkilökunta voi tehdä urakan väärin, jolloin urakka joudutaan tekemään uudestaan. Tämä puolestaan tarkoittaa ylimääräisiä palkka- ja materiaalikuluja sekä mahdollisia sopimussanktioiden maksamisia asiakkaalle.

Rakennusalalla suurena riskinä ovat työtaturmat. IF:n tekemän tutkimuksen mukaan työtaturmakorvauksista 25 % johtuu putoamisista, 17 % kohdistuu esineisiin satuttamisesta sekä 10 % johtuu liukastumisista ja kaatumisista (IF Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2014). Mielestäni myös varkaudet ja työkalujen hävikki kuuluu osaltaan henkilöriskeistä johtuviksi. Tämä sen vuoksi, että työntekijöiden huolellisuudella voitaisiin osaltaan estää sitä, että työkaluja ei häviäisi tai joutuisi varkauden kohteeksi. IF:n tekemän tutkimuksen mukaan varkauksien ja työkalujen hävikki on 10 % välineiden arvosta mitattuna (IF vahinkovakuutusyhtiö 2014).

5.9.2 Kilpailijat ja suhdanteet

Yrityksen on seurattava säännöllisesti toimintaympäristöä, sillä sen muutokset voivat aiheuttaa liiketoiminnan kannalta suuria liikeriskejä. Engblom (2003, 45) kirjoittaa julkaisussaan, että toimintaympäristöstä saatavaa tietoa ovat esimerkiksi poliittiset riskit, markkinat, talouden kehitys ja tieto kilpailijoista. Yrityksen toiminnalle asetetaan paljon vaatimuksia järjestöjen ja julkisen vallan toimesta. Näin ollen lait, normit ja standardit voivat olla riskejä, jos yritys ei ota niitä huomioon tai jos ei huomaa näihin tulleita muutoksia. Toimintaympäristöstä tuleviin riskeihin voidaan lukea myös sidosryhmät, joita ovat esimerkiksi kilpailijat, yhteistyökumppanit, vakuutusyhtiöt ja rajoittajat.

Kilpailijat ja suhdanteet ovat hyvin toimialasidonnaisia. Suhdanteilla on suurempi vaikutus joihinkin toimialoihin kun taas toiset alat eivät ole niin herkkiä suhdanteiden vaihtelulle. Rakennusalalla suhdanteet näkyvät hyvin selkeästi. Kun rahaa ei ole, ensimmäisenä karsitaan rakentamisesta. Kilpailu rakennusalalla on kovaa, alalle on helppo tulla ja harmaa talous erittäin suurta. Kuviossa 12 on listattu joitakin riskin mahdollisuuksia, jotka liittyvät kilpailijoihin ja suhdanteisiin. Näitä ovat toimiala, markkina-alue, yrityksen ja kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet, kilpailutilanne ja suhdannemuutokset.

KILPAILIJAT JA SUHDANTEET	
- Kilpailutilanne	- Toimiala
- Markkina-alue	- Kilpailijoiden vahvuudet
- Omat vahvuudet	- Kilpailijoiden heikkoudet
- Omat heikkoudet	- Suhdannemuutokset

Kuvio 12. Kilpailijat ja suhdanteet riskikohdat (Engblom ym. 1998, 2).

Myös toimintaympäristöön liittyviin tekijöihin liittyy riskejä. Näitä ovat esimerkiksi olosuhteet markkinoilla, kilpailijat, lainsäädäntö, poliittiset tekijät sekä taloudelliset, sosiaaliset ja kulttuurisidonnaiset tekijät. (Engblom 2003, 45)

Yrityksen on tunnettava kilpailijoiden toiminta ja myös kilpailutilanne markkinoilla (Engblom ym. 1998, 2). Kilpailija-analyysi antaa hyvin paljon tietoa siitä, mitkä ovat kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet.

Rautiaisen (2011, 19) kirjassa kerrotaan, että rakennusteollisuudessa on tehty sopimuksia, jotka ovat olleet Suomessa kasvualustana harmaalle taloudelle ja siihen liittyviin riskeihin. Nämä riskit toteutuvat alihankintasopimusriskeinä kun käytetään työvoimaa, maksetaan työvoimalle palkkaa ja kun verotus laiminlyödään.

Mielestäni harmaan talouden tila on erittäin huono rakennusalalla. Palveluksista ei haluta maksaa, koska tarjolla on palveluita huomattavasti halvempaan hintaan verottomana niin sanotusti pimeänä työnä. Tämä puolestaan aiheuttaa sen, että lakia noudattavat yritykset menettävät kannattavuuttaan eivätkä pysty kilpailemaan hinnoilla harmaata taloutta vastaan. Toisaalta, harmaa talous voi tuoda myös rahaa. Tällä tarkoitan sitä, että verottomasti tehdyllä harmaan talouden työllä ei ole takuuta eikä yrittäjällä ole näin ollen vastuuta siitä, onko työ tehty oikein vai ei. Sopimuksia ei ole, joten käytännössä on tilanne sana vastaan sana. Usein pimeän työn tehnyt häviää maisemista eikä työn tekijää saada vastuuseen ja kun sopimuksia ei ole, ei voida todistaa mitään. Kun asiakas on kerran pettynyt, toisella kertaa hän usein valitsee ammattitaitoisen työntekijän ja tekee työn niin, että kaikki sopimukset on tehty oikein ja yrittäjä on tällöin usein ammattitaitoinen. Asiakas usein valitsee näissä tilanteissa erityisesti yrittäjän, joka tekee hyvää työtä ja työllä on myös lain määrittelemät takuut sekä yrittäjällä vastuut.

Keskustelin tästä harmaan talouden aiheesta yrittäjä Raimo Lahtisen kanssa ja hän totesi, että tällaiset urakat ovat rahakkaita, koska niistä aiheutuu enemmän työtä. Ensin joudutaan korjaamaan vanhaa ja sen jälkeen rakentamaan uutta. Tämä johtuu siitä, että huonosti tehty työ joudutaan purkamaan, jolloin työn kesto pitenee ja toisaalta, työn tekeminen voi olla hankalaa, jos harmaan talouden yritys on tehnyt mitä kummallisempia ratkaisuja, joiden korjaaminen vie aikaa ja vaivaa. Jos työ tehtäisiin heti alusta alkaen oikein ja huolellisesti, säästäisi asiakas lopulta rahaa ja takuukin olisi voimassa.

Harmaata taloutta pyritään vähentämään lainsäädännöllisin keinoin. Uusi tiedonantovelvollisuus astui voimaan 1.7.2014. Ensimmäinen vaihe rakennusalan harmaan talouden torjunnassa oli vuoronumeromenettely, joka tuli voimaan 1.7.2013. Nämä toimenpiteet liittyvät hallituksen painistealueisiin. (Rakentamiseen liittyvä tiedonantovelvollisuus 2013.)

5.9.3 Talous, rahoitus ja johtaminen

Rahavirtojen hallinnan avulla yritys voi toimia tehokkaasti. Hyvä budjetointi, suunnittelu ja taloudellisten tunnuslukujen käyttäminen parantavat menestymisen mahdollisuuksia. Riskienhallintaa parantavat kaikki yrityksen talouden seuranta, joka kattaa niin sisäisen kuin ulkoisenkin laskentatoimen. Taloudellisista tunnusluvuista saatavat tiedot vaikuttavat yrityksen kykyyn mukautua riskeihin ja riskien seurauksiin. (Engblom 2003, 46–47.)

Suunnittelu, tehokas budjetointi ja taloudellisten tunnuslukujen käyttäminen hyväksi maksimoivat tehokkaan päätöksenteon. Yrityksen asioiden hoitamista helpottaa se, jos tietotekniset järjestelmät ovat kunnossa. Puutteelliset tiedot esimerkiksi sopimus- tai veroasioissa lisäävät merkittävästi taloudellisten riskien mahdollisuutta. (Engblom ym. 1998, 2.) Yrityksen toiminnan tulee olla kannattavaa. Seuraamalla tunnuslukuja voidaan tehdä lyhyen ja pidemmän aikavälin suunnitelmia, jotta yrityksen talouden tasapaino olisi aina kunnossa. Näin toimittaessa voidaan varautua suhdanteista johtuvista talouden epätasapainosta, jolloin yrityksen toiminta ei lakkaa, vaikka töitä ei aina olisi. Ennakoidulla tilanteita saadaan yrityksen maksuvalmius ja vakavaraisuus pysymään korkealla. Kaikki vaatii siten suunnittelua ja tehokasta päätöksenteosta, mikä on mielestäni ensisijaisesti kiinni johdosta. Kuviossa 13 on esitetty talouden, rahoituksen ja johtamisen kannalta mahdollisia riskikohtia. Näitä ovat kannattavuus, vakavaraisuus, maksuvalmius, atk-järjestelmät, suunnittelu ja päätöksenteko.

TALOUS, RAHOITUS JA JOHTAMINEN	
- Kannattavuus	- ATK-järjestelmät
- Vakavaraisuus	- Suunnittelu
- Maksuvalmius	- Päätöksenteko

Kuvio 13. Talouden, rahoituksen ja johtamisen riskikohdat (Engblom ym. 1998, 2).

5.9.4 Normit, julkinen valta ja sidosryhmät

Normit, sidosryhmät ja julkinen valta asettavat hyvin monenlaisia vaatimuksia yrityksen toiminnalle. Näitä ovat lainsäädäntö, työehtosopimukset, verotus, pankki, vakuutusyhtiö, asiantuntijapalvelut, tilitoimisto ja viranomaismääräykset. (Engblom ym. 1998, 2.) Riskikohdat esitetään kuviossa 14.

NORMIT, JULKINEN VALTA JA SIDOSRYHMÄT	
- Lainsäädäntö	- Pankki
- Viranomaismääräykset	- Vakuutusyhtiö
- Työehtosopimukset	- Tilitoimisto
- Verotus	- Asiantuntijapalvelut

Kuvio 14. Normit, julkinen valta ja sidosryhmät riskikohdat (Engblom ym. 1998, 2).

Yrittäjän velvollisuus on tuntea nämä asiat, sillä hän ei voi vedota siihen, etteikö tietäisi näiden asioiden olemassaoloa. Esimerkiksi työehtosopimuslaki on hyvin vahvasti työnantajan velvoittavaa, joten tämä laki on tunnettava. Mielestäni tähän voisi liittää myös sopimukset, joissa periaatteessa on sopimusvapaus, mutta siitäkin huolimatta yrittäjän tulee tuntea sopimuslainsäädännön peruseräperiaatteet. Tunnistamalla riskit, jotka liittyvät normeihin, säädöksiin, sidosryhmiin ja lainsäädäntöön, yritys voi pienentää riskiä, joka voisi pahimmillaan aiheuttaa ison taloudellisen menetyksen.

5.9.5 Investoinnit

Pitkäaikaisten investointien avulla voidaan vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn tulevaisuudessa. Investoinnit sisältävät myös riskejä. Ennen investointia on mietittävä investointiin liittyvät uhat ja mahdollisuudet eli onko investointi todella kannattava sijoitus ja sisältykö siihen riskejä. Uusia investointeja tehtäessä on järkevää verrata niitä edellisiin investointeihin. Sen vuoksi investointeihin liittyvät asiat kannattaa dokumentoida huolellisesti. (Engblom 2003, 43.)

Hyvä investointi on kannattava sijoitus ja huonolla puolestaan voi menettää rahaa. Jos yrityksen rahat ovat kiinni kalliissa investoinneissa, on se aina pois jostain muusta. Investoinnin realisoiminen voi olla hyvin hankalaa ja aikaa vievää, joten rahojen saaminen voi kestää eikä aina sijoitettua pääomaa saa takaisin. Toisaalta, hyvä investointi voi olla

kannattavakin sijoitus. Investointia voidaan pohtia esimerkiksi uuden tehtaan hankkimisen näkökulmasta. Jos yrityksellä ei ole omaa tehdasta vaan toimitila on vuokrattu, voi ehkä olla kannattavaa panostaa oman tehtaan rakentamiseen tai ostamiseen. Siinä on hyötyä siinä mielessä, että oman tehtaan voi suunnitella juuri sellaiseksi kuin itse haluaa, mitä taas vuokralla olevaan kiinteistöön ei voi tehdä. Uusi tehdas voi myös mahdollistaa paremman tuottavuuden, jolloin yrityksen kannattavuus paranee. Tässä pitää puntaroida myös tulevaa. Millainen kysyntä yrityksen tuotteilla on tulevaisuudessa? Jos oletus on, että kysyntää on niin paljon, ettei nykyisillä resursseilla sitä voida tehdä, eikä vuokralla oleva toimitila anna mahdollisuuksia toiminnan kasvattamiseen, voi olla perusteltua investoida omaan isompaan tehtaaseen. Asia voi tuntua tässä vaiheessa hyvältä ja perustellulta ratkaisulta, mutta mitä jos tuleekin laskusuhdanne eikä tuotteet mene kaupaksi? Silloin kallis investointi voi ajaa hyvän yrityksen konkurssiin. Investoinnit ovat yleensä kalliita, joten sen vuoksi on syytä pohtia useampaankin kertaan, kannattaako investointi myös huonojen aikojen yli. Toki tulee ottaa huomioon sekin, että vuokrattu kiinteistö myös maksaa joka kuukausi rahaa. Voisiko samalla summalla lyhentää oman tehtaan investoinnin aiheuttamaa lainaa? Vuokralla olevasta kiinteistöstä pääsee helposti eroon, mutta oma ei välttämättä käy heti kaupaksi, jos sen haluaakin myydä syystä tai toisesta pois. Investointia tulisi miettiä siltä kantilta, kuinka paljon enemmän investointi tuottaa tuloa sekä miettiä riskit, joita uuteen investointiin eli tehtaaseen liittyy. Jos taloudellinen tilanne paranee paljon investoinnin myötä, silloin investointi kannattaa.

Tämä oli tyypillinen esimerkki siitä, kuinka liikeriskeihin ei aina voi vaikuttaa, sillä tilanteita on vaikea tietää etukäteen täysin. Liikeriskien ominaisuus kuitenkin on se, että riskejä tulee ottaa ja se, että liikeriski tuo joko voittoa tai tappiota. Investointeihin liittyviä riskejä voi punnita pohtimalla investoinnin rahoitusta, valmistelua, kustannuslaskelmia, seuranta ja investoinnin vaikutusta kilpailukykyyn. Investointeihin liittyvät riskit esitetään kuviossa 15.

INVESTOINNIT	
- Investoinnin valmistelu	- Investoinnin rahoitus
- Kustannuslaskelmat	- Investoinnin seuranta
- Vaikutus kilpailukykyyn	

Kuvio 15. Investointeihin liittyvät riskikohdat (Engblom ym. 1998, 2).

5.9.6 Myynti, markkinointi ja asiakkaat

Myynnin ja markkinoinnin riskit liittyvät hyvin pitkälti suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan liittyviin riskeihin. Riskit ovat voimakkaasti yhteydessä toimintaympäristöön ja ne voivat saada alkunsa yrityksen sisä- tai ulkopuolelta. Asiakkaan menetys tai menekkivaikeudet ovat tyypillisimpiä liikeriskien esimerkkejä. Merkittävin riski on silloin, kun asiakaskunta on hyvin pieni. Markkinointikampanjan epäonnistuminen on myös hyvä esimerkki liikeriskistä. (Engblom 2003, 44- 45.) Markkinoinnissa tulisi miettiä sitä, mitä markkinointikanavia käytetään, millainen on budjetti, missä ovat asiakkaat ja kenelle halutaan markkinoida. Hyvä kampanja saattaa mennä pieleen, jos asiakkaita ei tavoiteta tai jos markkinoidaan tuotetta, jota ei olekaan saatavilla tai tuotteita on tilattu aivan liian vähän.

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen saattaa muuttua, jolloin yrityksen on kehitettävä markkinoille uusia tuotteita. Jos yritys on liian riippuvainen asiakkaista, lisää se riskejä (Engblom ym. 1998, 2.). Jos tavoitteena on laadukas palvelu, silloin reklamaatioiden määrä voi toimia mittarina. Yrityksen tulisi reagoida reklamaatioihin mahdollisimman nopeasti ja pienen yrityksen kannattaisi toimia niin, että reklamaatioiden prosentuaalinen osuus olisi mahdollisimman pieni. Reklamaatioiden korjaaminen voi olla kohtalokasta erityisesti pienelle yritykselle. Jos ajatellaan asiaa rakennusalan näkökulmasta, laatuvirheet maksavat hyvin paljon rahaa. Rakennuksen katto on saatettu tehdä väärin, jolloin siihen syntyy vuotokohta. Yrittäjälle tällainen aiheuttaa huonoa mainetta, koska työ on tehty huonosti ja toisaalta myös rahan menetystä, koska työ täytyy tehdä uudestaan. Uudelleen tehtävä työ syö työaika muilta urakoilta sekä lisää materiaalikustannuksia. Jos huono maine etenee, ei yritys saa enää uusia toimeksiantoja, jolloin tulos pienenee. Tällaiseen vahinkoon yritys toki voi varautua ottamalla esimerkiksi vastuuvakuutuksen. Vakuutuksen laajuudesta riippuu se, miten paljon vakuutusyhtiö korvaa tällaisten vahinkojen osalta.

Rakennusalalla hinnoittelu on toisinaan vaikeaa. Harmaa talous tarjoaa palveluita paljon huokeampaan hintaan kuin mitä yrittäjät pystyvät palveluita tarjoamaan. Usein rakennusalalla on käytössä urakkahinnoittelu, jolloin palvelukokonaisuudet sovitaan aina erikseen. Riskinä tällaisessa hinnoittelussa on se, että urakkahinta sovitaan liian korkeaksi tai matalaksi. Tällainen tilanne voi tulla eteen silloin, jos sovittu työaika ei riitä työn tekemiseen, jolloin urakka on sovittu liian alhaiseksi. Tai jos materiaalikustannukset nouse-

vat, mutta siltikin urakkahinta on sovittu etukäteen. Yrittäjän kannattaakin minimoida riskejä aina tekemällä hyvät urakkasopimukset. Lisäksi riskejä minimoi se, että on hyvät sopimukset tavarantoimittajien kanssa, jolloin voidaan pyrkiä varautumaan materiaalien saatavuuteen ja hintaan jo etukäteen. Yrittäjällä tulisi myös olla riskien varalta vaihtoehtoisia ratkaisuja, jos esimerkiksi joku tavarantoimittajista nostaa yksipuolisesti hintaa, jolloin vastaava tuote voidaan ostaa toiselta toimittajalta.

Myyntiin, markkinointiin ja asiakkaisiin liittyviä riskikohtia voi olla esimerkiksi hinnoittelu, jakelukanavat, mainonta, asiakassuhteet, tiedonhankinta, palvelu ja markkinat. Nämä on esitetty kuviossa 16.

MYyntI, MARKKINOINTI JA ASIAKKAAT	
- Tiedonhankinta	- Hinnoittelu
- Markkinat	- Jakelukanavat
- Palvelu	- Mainonta
- Asiakassuhteet	- Reklamaatiot

Kuvio 16. Myynti, markkinointi ja asiakkaat riskikohdat (Engblom ym. 1998, 2).

5.9.7 Tuotanto ja tuotteet

Tuotannolliset riskit kuuluvat osaltaan yrityksen logistiseen ketjuun. Riskit syntyvät yleensä laatuun, tuotantomääriin, aikatauluihin ja investointeihin liittyvistä tekijöistä. Toimiala vaikuttaa hyvin pitkälti siihen, mitä tuotannolliset riskit ovat.

Jotta yritys toimisi optimaalisesti, on tuotantoprosessin pysyttävä aikataulussa, sillä aikataulujen pettäminen vaikuttaa yrityksen kykyyn täyttää velvollisuudet. Yrityksen on myös tuotettava oikeanlaisia tuotteita oikeanlainen määrä oikeaan aikaan. Lisäksi tuotantoprosessissa on otettava huomioon laadulliset tekijät. Päätökset investoinneista kuuluvat osaltaan tuotannollisiin riskeihin, koska uuden investoinnin integrointi tuotantoprosessiin sisältää riskejä. Tuotantolaitteeseen liittyviä riskejä ovat esimerkiksi puute huollossa ja laitteen pysyvä tai väliaikainen pysähtyminen. (Engblom 2003, 44.)

Tuoteriskien laajaan kenttää kuuluvat tuoteidea, tuotekehitys, tuotantoprosessi, myyntiä ja markkinointia, toimitusta, takuuta, ympäristövaikutuksia ja tuotevastuuta. Tuoteriskeistä löytyy hyvin paljon käytännön esimerkkejä. Valmistajalta lähtiessä, tuote voi olla

turvallinen, mutta väärän varastoinnin ja epäonnistuneen kuljetuksen vuoksi tuote onkin voinut muuttua vahingolliseksi. Ennen kuin yritys laskee tuotteen tai palvelun markkinoille, on varmistuttava siitä, että tuotteessa on asianmukainen informaatio. Lait, asetukset, direktiivit ja säädökset sisältävät määritteet tuotevaatimuksista. (Engblom 2003, 44.)

Tuotantoon liittyviä kysymyksiä ovat: Milloin? Mitä? Kuka? Miten? Kenelle? Tuotannolliset riskit ovat seurausta näistä kysymyksistä. Tuotantoon liittyviä riskejä ovat esimerkiksi tuotantohäiriöt, laatuongelmat, raaka-aineiden saatavuus, hävikki ja alhainen tuottavuus. (Engblom ym. 1998, 2.) Tuotantoon ja tuotteisiin liittyvät riskit voivat kohdistua itse toimintaan, koneisiin ja laitteisiin. Mitä jos kone menee rikki? Miten saadaan huolto toimimaan? Saadaanko tuote asiakkaalle ajoissa, jos laitteet eivät toimi? Miten tuotantokatkos vaikuttaa yrityksen toimintaan? Miten paljon hävikkiä syntyy ja voisiko sen syntymistä vähentää? Mielestäni henkilöstöllä on hyvin merkittävä rooli siinä, miten tuotanto ja tuotteet toimivat. Jos henkilökunta on huolimatonta, voi hävikkiä syntyä enemmän. Tämä ilmenee siinä, että tulee esimerkiksi mittavirheitä, jolloin tehty sadevesikouru ei vastaa asiakkaan kanssa sovittua mitta.

Raaka-aineisiin liittyvä riski hävikin rinnalla on se, että mistä raaka-ainetta saadaan ja mitä se maksaa. Jos on hyvin kallista materiaalia, voi pienikin hävikki olla kallista. Tai jos raaka-ainetta ei saada riittävästi ja henkilökunnan epätarkkuuden vuoksi raaka-aineet ei riitä, voi tämä aiheuttaa merkittäviä taloudellisia riskejä. Myös koneet ja laitteet saattavat aiheuttaa hävikin syntymistä, jos ne eivät toimi kunnolla tai yrittäjä on säästänyt huoltokuluista, jolloin laitteet ja koneet eivät toimi toivotulla tavalla.

Ympäristöongelmat liittyvät hyvin monen yrittäjän arkeen, koska laki jo määrittää vaatimuksia siihen, kuinka ympäristöasioita tulisi hoitaa. Mielestäni ympäristön hyvinvoinnin voisi nähdä myös positiivisena riskinä, jolloin yritys voisi panostaa ympäristöasioihin ja saada näin uusia asiakkaita, joille ympäristön hyvinvointi on erittäin tärkeää. Yritys voisi kehittää osaamistaan ja palveluitaan niin, että ympäristönäkökulmat on otettu huomioon entistä paremmin. Hyvä esimerkki voisi olla esimerkiksi rakennusosalalla vaihtoehtoiset materiaalit, jotka olisivat ympäristöystävällisempiä koko logistisen ketjun kannalta. Tällä hetkellä mielestäni voisi kehittää palveluita ja tuotteita, joiden avulla esimerkiksi peltialan yrityksistä tulevaa hävikkiä voitaisiin käyttää paremmin hyödyksi. Osa hävikistä menee jatkojalostukseen, mutta määrä on vain pieni prosenttiosuus koko hävikin määrästä.

Tuotantoon ja tuotteisiin liittyvät riskit voivat liittyä raaka-aineisiin, tuotantokatkoksiin, hävikkiin, ympäristöongelmiin, huoltoon, koneisiin ja laitteisiin. Kuviossa 17 näkyy tuotantoon ja tuotteisiin liittyviä mahdollisia riskikohtia.

TUOTANTO JA TUOTTEET	
- Toimitilat	- Tuotantokatkokset
- Koneet ja laitteet	- Huolto
- Raaka-aineet	- Hävikki
	- Ympäristöongelmat

Kuvio 17. Tuotanto ja tuotteet riskikohdat (Engblom ym. 1998, 2).

5.9.8 Alihankinta, ostot, kuljetukset ja varastointi

Logistinen ketju sisältää laajan ja monimuotoisen riskikentän. Kokonaisuus sisältää riskejä raaka-ainekuljetuksista, valmiiden tuotteiden kuljetuksesta asiakkaille ja tuotantoprosessista. Logistisen ketjun toimintahäiriöitä voidaan nähdä toiminnallisissa kokonaisuuksissa, joita ovat häiriöt varastointi-, tietoliikenne- ja kuljetusvaiheessa. Tämän lisäksi riskejä voi muodostua monessa eri vaiheessa, joita voivat olla dokumentti- ja sopimusvirheet, yhteiskunnan asettamat vaatimukset kuljetuksille, tuotteille ja pakkauksille, inhimilliset virheet ja ympäristölle asetetut vaatimukset. (Engblom 2003, 42.)

Keskeytysriskin voi aiheuttaa tavarantoimittajan tai alihankkijan toimituksen keskeytyminen. Tällainen riskitapahtuma voi olla esimerkiksi lakko tai konkurssi. Hintariskeihin liittyvät tuotteiden hintojen muutokset. Tavarantoimittajat tai alihankkijat voivat nostaa hintojaan yksipuolisesti, jos markkina-asema antaa siihen mahdollisuuden tai alihankkija tai tavarantoimittaja on itse joutunut kokemaan vastaavan. Materiaalitoimintoihin liittyy varasto- ja aikatauluriskit. Tässä on hyvä ottaa huomioon myös se, miten toimittaja voi muokata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Myös laaturiskien merkitys on kasvanut. (Engblom 2003, 43.) Laadullisia riskejä liittyy koko tuotteen prosessiin. Yrityksen on varmistuttava siitä, että tuote täyttää laatuvaatimukset. Jos laatuvaatimukset eivät täyty, ei sellaista tuotetta voi käyttää. Tuotteen myynyt yritys kuitenkin on vastuussa siitä, millaisen tuotteen hän myy eteenpäin tai jos kyseessä on esimerkiksi rakennuspalvelu, on yritys vastuussa siitä, että tuote on oikea ja työ on oikein tehty. Tässä on huomattavissa, että samaan asiaan voi liittyä montakin eri laaturiskiä.

Alihankintaan, ostoihin, kuljetuksiin ja varastointiin liittyviä riskejä ovat mm. toimitusaikojen viivästyminen, liian riippuvainen suhde alihankkijasta tai päämiehestä ja laatuongelmat. Jos toimituskatkokset kestävät pitkään, se voi pahimmillaan keskeyttää yrityksen toiminnan pitkäksi aikaa. (Engblom ym. 1998, 2.)

Varastointiin liittyvä riski voi olla myös suuri varaston määrä, jolloin varastoon sitoutuu liikaa pääomaa. Tämä tarkoittaa sitä, että pääomaa ei riitä johonkin muuhun tarpeelliseen ja jos yritys tarvitsee pikaisesti rahaa johonkin, sen ainut mahdollisuus on myydä varasto pois. Ongelman voi aiheuttaa se, että varaston kiertonopeus on liian alhainen, jolloin taloudellinen tilanne heikkenee, koska tuotteet eivät mene kaupaksi. Mielestäni etenkin pienen yrityksen ei kannata panostaa varastointiin vaan mieluummin tilata tarpeellinen määrä raaka-ainetta, jolloin varastoon ei tarvitse tilata tuotteita eikä pääoma sitoudu siihen. Asiakkaiden kulutustottumukset saattavat muuttua hyvinkin nopeasti, jolloin varastossa oleva raaka-aine jää huonossa tapauksessa yrittäjän tappioksi. Varaston hallintaan liittyy myös ostot, joten hyvällä suunnittelulla yrittäjä voi tehdä ostotoiminnan niin, että varasto pysyy oikeanlaisena kysyntään nähden. Kuviossa 18 esitetään alihankintaan, ostoihin, kuljetuksiin ja varastointiin liittyviä riskikohtia.

ALIHANKINTA, OSTOT, KULJETUKSET JA VARASTOINTI	
- Alihankintasuhteet	- Kuljetukset
- Riippuvuudet	- Ostot
- Sopimukset	- Varastointi
- Laatu	

Kuvio 18. Alihankinta, ostot, kuljetukset ja varastointi riskikohdat (Engblom ym. 1998, 2).

5.10 Liikeriskien tunnistaminen

Liikeriskien tunnistaminen pohjautuu toimintojen ja toimintaympäristön tarkkailuun. Tällöin riskejä analysoitaessa kiinnitetään huomiota toimialan tyypillisiin riskeihin ja yrityksen potentiaalsiin riskeihin. Liikeriskejä voidaan tarkastella esimerkiksi tarkistuslistan avulla. Liikeriskien tarkistuslista löytyy liitteestä 3. Tarkistuslistassa on kolme vaihtoehtoa, joista valitaan sopivin. Vaihtoehdot ovat: ei riskiä, riski hallinnassa ja riski hoidettava kuntoon.

Liikeriskejä voidaan tunnistaa esimerkiksi havainnoimalla ympäristöä, kyselemällä työntekijöiltä, käyttämällä tarkistuslistoja, haastattelemalla asiantuntijoita, piirtämällä paperille prosessikarttoja tai käyttämällä brainstormingia. Suominen ym. (1999–2000, 4) jatkavat tunnistamisen vaihtoehdot ei riskiä, riski hallinnassa ja riski hoidettava kuntoon vaihtoehtoja käyttämällä. Jos toiminnolla ei ole riskiä, tarkoitetaan tällä sitä, että kyseinen riski ei ole merkittävä tai se ei kuulu yrityksen toimialaan. Hallinnassa oleva riski on ollut joskus yritykselle merkittävä, mutta yritys on tehnyt toimenpiteitä, jotta riski on saatu pienenevänsä. Kuntoon hoidettavat riskit ovat sellaisia, joista voi koitua ongelmia yritykselle tulevaisuudessa, jos asioihin ei kiinnitetä huomiota. Liikeriskien tunnistamisen vaihtoehdot esitetään taulukossa 3.

Taulukko 3. Liikeriskien tunnistamisen vaihtoehdot (Suominen ym. 1999–2000, 4).

Liikeriskien tunnistamisen vaihtoehdot	
<i>Ei riskiä</i>	Riski on pieni, se ei ole merkittävä tai se ei kuulu yrityksen toimialaan.
<i>Riski hallinnassa</i>	Hallinnassa oleva riski on ollut merkittävä yritykselle, mutta tehdyillä toimenpiteillä on saatu riskin todennäköisyys pienenevänsä.
<i>Riski hoidettava kuntoon</i>	Merkittävät riskit on hoidettava kuntoon niin pian kuin mahdollista. Tällaiset riskit ovat toteutuneet aikaisemmin tai voivat tapahtua tulevaisuudessa. Riskit, joihin yritys ei voi vaikuttaa (esimerkiksi verotus ja lainsäädäntö), on syytä ottaa huomioon.

Olennaista liikeriskien tarkastelussa on se, että mietitään, mitä riskit tarkoittavat yrityksessä ja sen toiminnoissa. Tarkistuslistat ovat hyvä apuväline, mutta tarkistuslistoissa ei ole kaikkia mahdollisia riskejä esillä. (Suominen ym. 1999–2000, 4.) Tarkistuslistat ovat mielestäni hyvä, helppo ja nopea tapa analysoitaessa yrityksen mahdollisia liikeriskejä. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että yrityksessä pohditaan riskejä laajemmin ja otetaan huomioon myös yrityksen ulkopuolelta tulevat riskit. Tarkistuslistojen lisäksi on hyvä käyttää apuna myös muita menetelmiä.

5.11 Liikeriskien hallinta

Liikeriskien hallintaan on monia keinoja. Ensinnäkin yrittäjän on huolehdittava siitä, että yrityksessä on osaavaa avainhenkilöstöä. Sopimukset tulee aina tehdä kirjallisina. Vahin-

kojen varalle kannattaa tehdä suunnitelmia, jotta voidaan ehkäistä ja minimoida vahingot. Yhteistyökumppaneiden luottotiedot kannattaa tarkistaa säännöllisesti, sillä näin voidaan minimoida se riski, että sovituista töistä ei saataisi sovittua korvausta. Kun hyvä yhteistyökumppani on löytynyt, niistä kannattaa pitää kiinni. On helpompi työskennellä luotettavien kumppaneiden kanssa, koska näin varmistutaan siitä, että homma varmasti toimii. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁷.) Lisäksi pitkäaikainen yhteistyö on mielestäni aina hedelmällisempi kuin rakentaa alusta alkaen uusia suhteita. Tämä näkyy siinä, että asioista voidaan sopia molempia osapuolia tyydyttävämällä tavalla, jolloin sopimuksista voidaan tehdä joustavampia.

Alaan liittyvä lainsäädäntö on syytä olla hallussa. Yrittäjän vastuulla on se, että lainsäädäntöä noudatetaan. Joskus yrityksen toimintoja kannattaa ulkoistaa eikä kaikkea kannata tehdä itse. Hyviä ulkoistamisen keinoja ovat esimerkiksi talouspuolen asioiden siirtäminen tilitoimistoon tai markkinointisuunnitelman tekeminen mainostoimiston kanssa. Sovitut sopimukset ja aikataulut tulee pitää. Yrityksen tiedot täytyy suojella, osaamista tulee vaalia ja asiat tulee tehdä paremmin kuin kilpailija. Näillä keinoin liikeriskejä voidaan pienentää. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁷.)

Liikeriskien hallinta on liikkeenjohdollinen prosessi, jonka tarkoitus on minimoida riskit ja niistä aiheutuvat menetykset. Riskienhallinnan keinot ovat välttäminen, pienentäminen, siirtäminen ja riskin pitäminen omalla vastuulla. Riskin välttäminen on harvoin mahdollista, koska riski voidaan välttää oikeastaan vain silloin, jos kyseistä toiminta ei tehdä lainkaan. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi silloin, jos yritys ryhtyy käyttämään vaarallisen kemikaalin sijaan turvallisempaa vaihtoehtoa. Ulkomaankaupan riskiä voidaan poistaa, jos vientiä ei tehdä ulkomaille ja pidättäydytään vain kotimaan kaupoissa. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁷.)

Riskiä pienentämällä voidaan vaikuttamalla tapahtuman todennäköisyyteen ja seurauksiin. Tällöin pyritään vaikuttamaan siihen, että riski tapahtuisi mahdollisimman harvoin ja seuraukset olisivat mahdollisimman pienet. Riskiä voidaan siirtää sopimuksilla. Tyypillisiä sopimuksia ovat esimerkiksi kuljetutus- ja alihankintasopimukset. Toinen mahdollisuus on vakuuttaminen, joskin liikeriskien kohdalla vakuuttaminen on hyvin harvoin mahdollista. Vakuutusmaksujen suuruuteen voi vaikuttaa omien riskienhallintatoimenpiteillä, koska vakuutuksiin kuuluu myös omavastuuosuudet. Kaikkia riskejä ei voida esimerkiksi vakuuttaa vaan riskit on pidettävä itsellä ja omalla toiminnalla vaikuttaa siihen,

ettei riskiä syntyisi. Riski voidaan pitää myös omalla vastuulla. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁷.)

5.12 Liikeriskin suuruuden arviointi

Riskin suuruus riippuu kahdesta tekijästä, jotka ovat todennäköisyys ja seuraus. Todennäköisyydellä tarkoitetaan sitä, että riski on sitä suurempi, mitä todennäköisemmin ja useammin se tapahtuu. Seurauksella tarkoitetaan sitä, että mitä suurempi riski on, sitä suuremmat ja vakavammat vahingot ja seuraukset se toteutuessaan saa aikaan. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁷.)

Riskejä voidaan arvioida monella tavalla. Alla olevassa kuviossa 19 on kuvattu yksi vaihtoehto, miten riskejä voidaan arvioida.

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

Kuvio 19. Liikeriskien suuruuden arviointi (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁷).

5.13 Liikeriskien analysointimenetelmät

Liikeriskejä voidaan analysoida riskitaulukoiden, riskikartan ja erilaisten menetelmien avulla. Hyvänä apuna liikeriskien tunnistamisessa on esimerkiksi POA- ja SWOT-analyysi.

SWOT-analyysi, jota kutsutaan myös nelikenttäanalyysiksi, on hyvin yksinkertainen ja yleisesti käytössä oleva menetelmä. Analyysiä käyttämällä voidaan selvittää yrityksen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Keskeistä on arvioida yrityksen nykytilaan ja tulevaisuuteen vaikuttavat asiat. Yritys voi hyödyntää vahvuuksia ja toisaalta, heikkouksiin on kiinnitettävä huomiota. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁷.) SWOT-analyysin tekemiseen sopiva lomake on liitteessä 1.

SWOT-analyysi sopii kaikkiin yrityksiin. Tarkastelun näkökulman yritys voi valita sen mukaan, mitä toimintoja halutaan tarkastella. Yksityiskohtaisempaan tarkasteluun voidaan

ottaa esimerkiksi henkilöstö, markkinat ja tuotteet. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁷.)

POA-analyysi tarkoittaa potentiaalisten riskien analysoimista. POA-analyysin ensimmäinen vaihe on tunnistaa riskit, joita halutaan tarkastella. Riskien tarkastelu tehdään yhteistyössä niin, että jokainen osallistuja voi kertoa oman näkemyksensä tarkasteltavista riskeistä. Tulokset on hyvä kirjoittaa paperille. Tämän jälkeen riskejä arvioidaan ja pyritään löytämään uusia riskejä. Samalla pohditaan sitä, millainen merkitys riskeillä on. Toimenpiteiden arvioinnin jälkeen arvioidaan se, miten suuri riskin todennäköisyys on ja millaista vahinkoa se sattuessaan aiheuttaa. Lopuksi sovitaan toimenpiteet, joiden tarkoituksena on minimoida riskit, siirtää riskejä tai välttää riskit. Toimenpiteitä suunniteltaessa sovitaan myös vastuut ja toteutusaikataulu. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁷.)

Hyviä apuvälineitä riskianalyysin tekemiseen löytyy muun muassa Suomen riskienhallintayhdistykseltä. Analyysitapoja voi mielestäni myös soveltaa omaan käyttöön sopivaksi. Haastattelut voivat olla yksi hyvä lisä riskejä arvioitaessa. Haastatteluita voidaan tehdä alan asiantuntijoille ja palvelu on usein maksutonta. Liikeriskejä analysoitaessa mielestäni on hyvä ensin perehtyä alan potentiaalsiin riskeihin ja sen jälkeen pohtia oman yrityksen riskejä. Useampia menetelmiä käytettäessä voidaan varmistua siitä, että mahdollisimman monta potentiaalista riskiä löydetään.

Riskikartta on tarkistuslistatyyppi, jossa korostuu visuaalisuus ja sen osat on tehty kaaviomuotoon. Kartalla on esitetty pääalueet, joiden alla on pienemmät tarkistuslistat, joihin on koottu kunkin pääalueen keskeisimmät asiat ja tyypillisimmät riskit. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014⁸.) Liikeriskikartta on liitteessä 2.

Tarkistuslistoissa esitetään luettelon muodossa erilaisia kysymyksiä. Vastaaaja ottaa kantaa siihen, onko riski hoidossa, liittyykö se yritykseen vai pitääkö riski hoitaa kuntoon. Liikeriskien tarkistuslista on liitteessä 3. Tarkistuslistan on laatinut Suomen riskienhallintayhdistys (2014⁹).

5.14 Toimenpiteiden suunnittelu

Riskien tunnistamisen jälkeen tehdään toimenpidesuunnitelma. Suunnitelmaan kirjataan ne toimenpiteet, joiden tarkoituksena on vaikuttaa riskeihin. Riskien hallintakeinot ovat välttäminen, pienentäminen, siirtäminen tai pitäminen omalla vastuulla. Liikeriskejä ei voi

siirtää, mikä tarkoittaa tässä sitä, että vakuutuksia ei niitä varten ole tarjolla. Liikeriskejä ei voida myöskään täysin poistaa, koska ne ovat monesti sellaisia asioita, joihin ei aina voi vaikuttaa. Liikeriskien näkökulmasta olennaista onkin pienentää riskin todennäköisyyttä ja tehdä suunnitelma sen varalta, jos riski toteutuu.

Riskien pienentämisen keinoja voivat olla esimerkiksi teknisiä, organisaation toimintaan liittyviä tai yksilöiden toimintamahdollisuuksia parantavia toimenpiteitä. Tekniset parannukset voivat olla esimerkiksi konesuojauksen kehittäminen, hälytinjaerjestelmät tai kunnossapidon parannukset. Organisaation toimintaan liittyvät toimenpiteet voivat olla esimerkiksi seurannan kehittäminen, työsuunnittelun parantaminen ja vastuista sopiminen. Yksilöiden toimintamahdollisuuksien parannukset voivat olla esimerkiksi uusien työvälineiden hankkiminen, ohjeistus ja perehdyttäminen. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014¹¹.)

Kun päätetään suunnitelmien toimenpiteistä, on huomioitava se, miten paljon kustannuksia se aiheuttaa. Toimenpiteelle ei tosin aina voi määrittää hintaa, jolloin on arvioitava sitä, miten paljon hyötyä tai haittaa kyseinen toimenpide voi aiheuttaa. Toimenpiteen toteuttamiseen vaikuttavat mm. riskin suuruus, torjunnalla saatavat hyödyt, kustannukset ja toteuttamisen helppous. Toimenpiteille on määritettävä vastuhenkilö ja aikataulu. (Suomen riskienhallintayhdistys 2014¹¹.)

5.15 Sukupolvenvaihdos

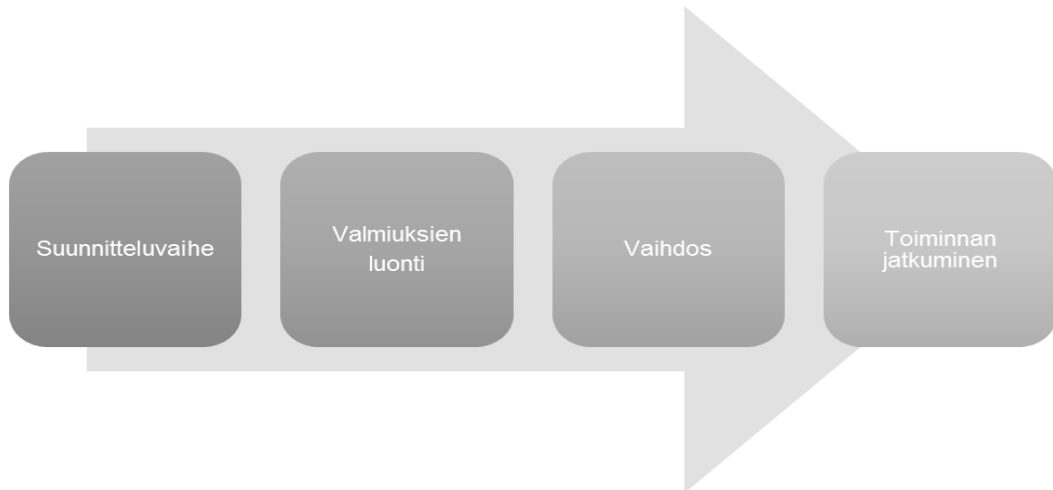
Sukupolvenvaihdos tulee eteen jossain toiminnan vaiheessa, kun yrittäjä jää eläkkeelle. Ennen kuin toiminnan voi siirtää jatkajalle, on yritystoiminnan jatkaja perehdytettävä työhön. Sukupolvenvaihdokseen liittyvä prosessi on kyseessä silloin, kun yrittäjä luovuttaa yrityksen päätösvalan ja omistuksen uudelle yrittäjälle. Tavallisesti jatkaja on perillinen tai puoliso. Jos perillistä ei ole, voidaan yritystoiminta myydä, palkata uusi toimitusjohtaja tai myydä yritys kokonaan. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2014¹⁰.)

Suomen Riskienhallintayhdistyksen (2014¹⁰) mukaan sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa on otettava huomioon seuraavia asioita:

- 1) Yrittäjän rooli: Millä tavalla yrityksen vetäjän rooli muuttuu? Onko uusi yrittäjä työssä enemmän ns. tehtaan puolella vai onko rooli enemmän johdollinen?
- 2) Henkilösuhteet: Millä tavalla uusi ja vanha yrittäjä tulevat toimeen?
- 3) Koulutus: Millä tavalla osaaminen siirretään uudelle yrittäjälle?

- 4) Aikataulu: Millä tavalla prosessi etenee?
- 5) Juridiset toimenpiteet: Onko kyseessä testamentti, lahja, kauppa vai mikä?
- 6) Yritystoiminnan jatkuminen: Voidaanko vanhan yrittäjän osaamista hyödyntää jatkossa? Kehitetäänkö yritystoimintaa?

Prosessi etenee siis suunnitteluvaiheesta valmiuksien luontiin, minkä jälkeen tehdään vaihdos ja päätökset toiminnan jatkumisesta. Suunnitteluvaiheessa arvioidaan edellä esitettyjen asioiden valossa eri tekijöiden merkitystä ja vaatimuksia prosessin etenemisessä. Tämän jälkeen luodaan sopivat olosuhteet muutokselle ja toteutetaan ne. Lopputuloksen tulisi olla se, että yritystoimintaa jatketaan sovitulla tavalla. Voi olla, että yritystoiminta tulee muuttumaan hyvinkin paljon alkuperäisestä. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2014¹⁰.) Sukupolvenvaihdosprosessi esitetään kuviossa 20.



Kuvio 20. Sukupolvenvaihdoksen prosessi. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2014¹⁰.)

Prosessi kannattaa miettiä valmiiksi jo hyvissä ajoin. Näin pystytään varautumaan etukäteen asioihin. Riskienhallintakeinoina prosessin kannalta toimivat hyvä dokumentointi, perehdytys sekä tiedon- ja vastuunjako. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2014¹⁰.)

6 Viitekehyksen implementointi

Tässä osuudessa sovellan teorian tietoa käytäntöön. Työssä käydään läpi ensin riskien analysoimista, joiden pohjalta teen suunnitelman. Suunnitelmassa näkyvät riski, riskin seuraus, aikataulu, vastuu ja tavoitteet.

Riskejä olemme käyneet läpi yhdessä yrittäjä Raimo Lahtisen kanssa. Lisäksi käytän riskien tunnistamisessa omia mielipiteitäni, havaintojani, kyselyn tuloksia, riskikartta, tarkistuslistaa ja valmiita aineistoja. Lisäksi olen ottanut huomioon alalle tyypilliset riskit, joita olen saanut lukemalla uutisia, tekemällä havaintoja ja kyselyllä.

Työssä pääpaino on Suomen riskienhallintayhdistyksen materiaalilla ja prosessilla, mutta sitä on täydennetty muista lähteistä saadulla materiaalilla. Työkortit ja apuna käytetyt tarkistuslistat ovat valmiita pohjia, joita hyödynsimme analysoitaessa riskejä. Analyysijä sovellettiin toimintaympäristöön sopivaksi. Täysin valmista materiaalia liikeriskien analysoimiseen ei ole, sillä liikeriskit riippuvat yrityksestä itsestään ja myös toimintaympäristöstä. Valmiita malleja jouduttiin soveltamaan yrityksen käyttöön sopiviksi ja valmiista aineistoista saatiin ideoita, joita otettiin sovelletusti käyttöön. Työssä on käytetty paljon erilaisia analyysimenetelmiä, jotta saataisiin mahdollisimman kattava kokonaiskuva.

Riskienhallintaprosessi esitetään monissa lähteissä hyvin samankaltaisena, mikä näkyy tässäkin työssä. Suunnitelmassa näkyy erityisesti se, että se on tehty nimenomaan tätä yritystä varten. Toimenpiteet on pitkälle mietittyjä ja ne on tehty omien havaintojen mukaan sekä teoriasta saadun tiedon perusteella.

6.1 Riskien tunnistaminen ja arviointi

Nykytilan arvioissa on käytetty apuna POA-analyysiä, SWOT-analyysiä, brainstormingia, liikeriskit-työkorttia, sukupolvenvaihdos-työkorttia, liikeriskien tarkistuslistaa, yrittäjän haastattelua sekä kyselyn tuloksia. Tarkistuslistojen käyttämisen etuna on se, että voidaan helposti ja nopeasti määrittää toimintaan liittyviä riskejä.

Yrityksen taloudellinen tilanne tällä hetkellä on hyvä. Kuitenkin huono taloudellinen tilanne vaikuttaa yrityksen toimintaan niin, että tarjouspyyntöjen johtaminen toimeksiantoihin on vähentynyt viime vuonna. Nykytilanteessa yrityksen toimintaan vaikuttaa erityisesti laskusuhdanne, jolloin yritykset karsivat ensimmäisenä rakentamiseen liittyvistä palveluista. Lisäksi yrityksen tulee kehittää palvelutarjontaa voidakseen kilpailla paremmin hyvin suhdanne- ja kilpailuherkällä alalla.

6.1.1 Kyselyn tulokset

Kysely tehtiin verkkokyselynä keväällä 2014. Se lähetettiin vastaanottajille 23.4.2014 sähköpostitse ja vastausaikaa annettiin 5.5.2014 asti. Kyselyn vastausprosentti jäi odotettua pienemmäksi ollen vain 35 %. Kuitenkin kyselyn tulos vastasi täysin odotuksiani. Kysely löytyy liitteestä 4.

Vastaajilla oli kaikilla useiden kymmenien vuosien kokemus alalta. Rakennusalaan liittyviä riskejä ovat suhdanneherkkyys, työturvallisuusnäkökohdat, harmaa talous, kilpailutilanne, rakennusprosessien muuttuminen, materiaalien muutokset, laskutustappiot ja liian pienet vakuutukset sekä ammattitaitoisen työvoiman puute. Valtio pyrkii toiminnallaan kyllä vaikuttamaan alaan mm. verotuksella, finanssipoliittisilla päätöksillä, kaavoituksella ja muilla määräyksillä. Riskeihin voidaan vaikuttaa parantamalla luottotietojen käsittelyä, materiaalien saatavuutta, työturvallisuutta, ammattitaitoa, turvallisuusvalvonnalla sekä huolehtimalla, että henkilöstöllä on ajanmukaiset ja henkilökohtaiset suojavausteet.

Kyselyn tulokset vahvistavat siten juuri niitä oletuksia, joita itselläni on ollut koko projektin ajan. Turvallisuusnäkökohtiin vaikuttavat hyvin paljon lainsäädäntö ja Helsingin Peltityö R&V Oy:ssä turvallisuusnäkökohdat on otettu huomioon erittäin hyvin. Kaikki turvallisuusasiat on kansiossa ja asiat on käyty läpi jokaisen työntekijän kanssa. Mielestäni on erittäin hyvä asia, että valtio määrittää paljon asioita, joita yrittäjän tulee ottaa huomioon. Myös harmaan talouden estäminen on otettu erittäin hyvin huomioon. Mielestäni tulevaisuuden kannalta huono asia on se, että ammattitaitoista henkilökuntaa ei ole eikä tulevaisuuden näkymät ole kovin hyvät.

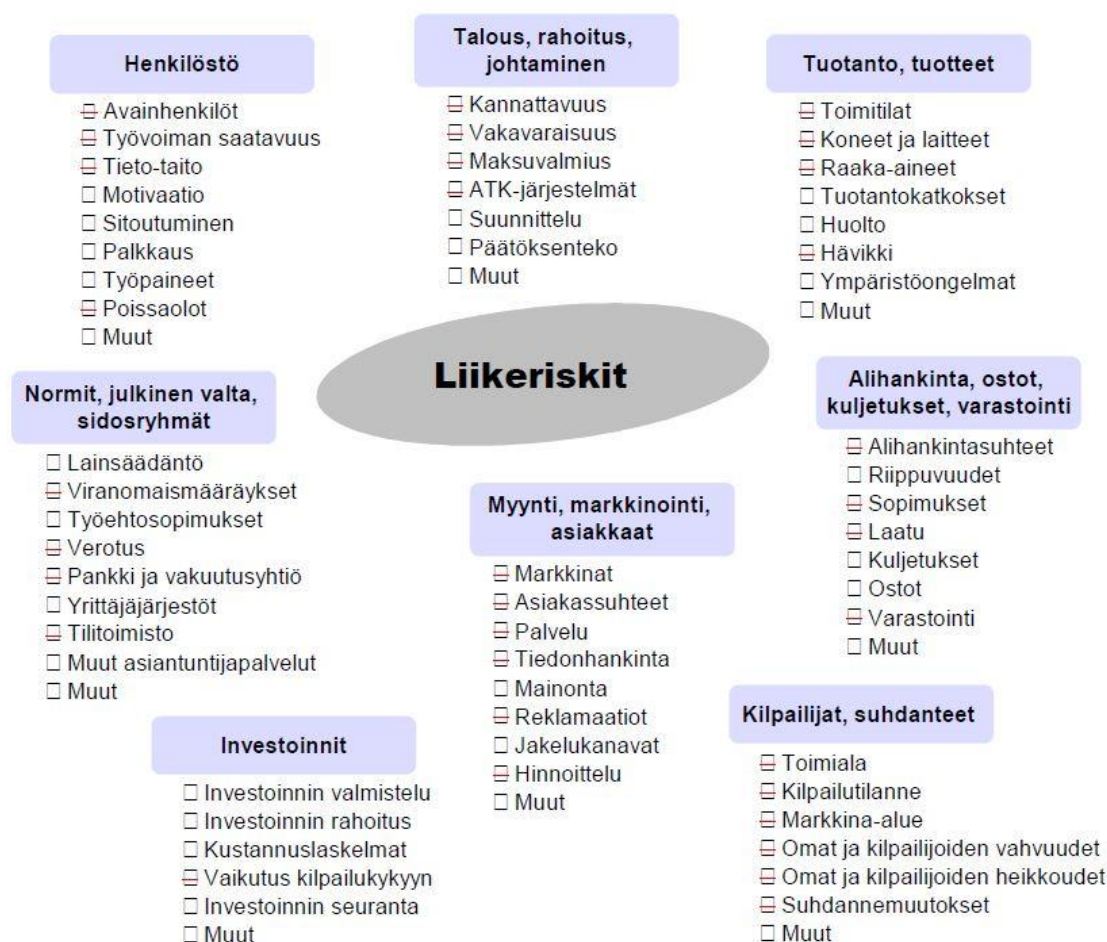
6.1.2 Liikeriskien työkortin tulokset

Lähtötilanteen analyysin teki yrittäjä Raimo Lahtinen käyttämällä työkortteja. Liikeriskin alkuvaiheen analyysi tehtiin käyttämällä liikeriskit-työkorttia. Tämän työkortin tarkoituksena oli tarkistella sitä, että mihin asioihin liittyy yrityksen toiminnassa riskejä. Kyseessä on karkea tapa analysoida liikeriskien tilaa. Liikeriskien työkortti on Suomen Riskienhallintayhdistyksen valmista materiaalia. Alkuperäinen työkortti on esillä liitteessä 2.

Tämän analyysin tarkoituksena oli määrittää niitä tekijöitä, joihin liittyy riski. Tämän analyysin hyvänä puolena on sen helppous ja nopeus. Siinä käydään pintapuolisesti läpi

liikeriskeihin liittyviä asioita. Merkityt kohdat eivät tarkoita sitä, että jokainen kohta sisältää riskin, joka pitäisi hoitaa kuntoon. Kyseisessä työkortissa haettiin asioita, joihin liittyy riskikohtia.

Raimo Lahtinen löysi seuraavia mahdollisia riskikohtia: avainhenkilöt, työvoiman saataavuus, tieto-taito, poissaolot, kannattavuus, vakavaraisuus, maksuvalmius, atk-järjestelmät, toimitilat, koneet ja laitteet, raaka-aineet, hävikki, viranomaismääräykset, verotus, pankki ja vakuutusyhtiö, markkinat, asiakassuhteet, palvelu, tiedonhankinta, reklamaatiot, hinnoittelu, alihankintasuhdet, sopimukset, laatu, varastointi, toimiala kilpailutilanne, markkina-alue, omat ja kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet sekä suhdannemuutokset. Täytetty työkortti esitetään kuviossa 21.



Kuvio 21. Liikeriskien työkortti (Raimo Lahtinen 2014).

6.1.3 Liikeriskien tarkistuslistan tulokset

Yrittäjä Raimo Lahtinen täytti liikeriskien tarkistuslistan. Listalta nousi esiin seuraavat huomiota tarvitsevat riskit:

1) Henkilöstö

Avainhenkilön menettäminen, poissaolot, ammattitaitoisen työvoiman heikko saataavuus, yritys on riippuvainen yrittäjäperheestä, yrittäjän tai toimitusjohtajan työpaineet, riskialttiiden työyhdistelmien esiintyminen.

2) Tuotanto ja tuotteet

Tuottavuus on liian alhainen, tuotannon hävikki on liian runsas

3) Alihankinta, ostotoiminta, kuljetukset ja varastointi

Yritys on riippuvainen yhdestä tai kahdesta alihankkijasta tai päämiehestä, varasto on liian suuri

4) Myynti, markkinointi ja asiakkaat & Talous, rahoitus ja johtaminen & Investoinnit & Kilpailijat ja suhdanteet & Normit, julkinen valta ja sidosryhmät

Näissä sektorissa ei ollut sellaisia riskejä, jotka olisivat vaatineet välitöntä huomiota. Riskejä näillä sektoreilla on, mutta ne ovat yrityksen tiedossa ja homma on hoidossa näiltä osin.

Tarkistuslista alkuperäisessä muodossa on nähtävillä liitteessä 3. Raimo Lahtisen täyttämä liite ei ole saatavilla julkisesti. Liitteessä oleva tarkistuslista on Suomen Riskienhallintayhdistyksen internetsivuilla oleva valmis lomake. Mielestäni kyseinen tarkistuslista on erittäin monipuolinen ja siinä otetaan kantaa hyvin moneen asiaan. Lisäksi hyvänä asiana näen sen, että listalla on monia riskejä, jotka ei yksittäisinä asioina välttämättä heti tule mieleen. Listan muodossa on helppo tarkistaa, kuuluuko jokin asia omaan yritykseen vai ei. Huono puoli listan käyttämisessä on se, että siinä ei ole välttämättä kaikkia vaihtoehtoja esillä.

6.1.4 SWOT-analyysin tulokset

SWOT-analyysi kertoo yrityksen uhat, mahdollisuudet, heikkoudet ja vahvuudet. SWOT-analyysin olen tehnyt itse ja se on siten minun näkemykseni yrityksen tilanteesta. Näkemykseni koostuu havainnoinnista rakennustyömailla, yrityksessä ja toimintaympäristössä.

Vahvuuksina näen sen, että yrityksellä on hyvin vahva ammattitaito, jonka vuoksi yritys tuottaa laadukasta palvelua yrityksille. Yrityksen erityisosaaminen on rakennuspeltityöt.

Heikkoutena näen yrityksellä toimeksiantojen puutteen, mihin vaikuttaa hyvin paljon valitseva huono taloudellinen tilanne. Heikkoutena näen myös sen, että yritys on keskittynyt myymään palveluita vain yrityksille. Mielestäni yritys voisi saada enemmän toimeksiantoja, jos asiakaskunta olisi laajempi. Yrityksellä on vähän työntekijöitä ja avainhenkilön merkitys on hyvin korostunut. Heikkoutena voidaan nähdä myös vastuun jakamisen ongelma. Tulevaisuuden näkökulmasta heikkoutena voidaan nähdä yrittäjän eläköityminen. Eläköityminen merkitsee myös toisaalta sitä, että alalta poistuu ammattitaitoa. Mielestäni ammattitaidon siirtäminen tuleville sukupolville voisi olla hyvä vaihtoehto, jota voisi hyödyntää esimerkiksi tekemällä yhteistyötä oppilaitosten kanssa.

Uhkana alan kannalta on Suomen ilmasto, joka osaltaan vaikeuttaa rakennusalan yritysten toimintaa. Talvella töitä on vähemmän kuin kesällä. Alan suhdannevaihtelut ja harmaa talous ovat myös hyvin suuria uhkia rakennusalan yrityksille. Myöskin ammattitaitoisien henkilöstön puute on merkittävä uhka tulevaisuudessa. Tälläkin hetkellä on pulaa ammattitaitoisista työntekijöistä, mikä osaltaan korostaa avainhenkilöiden merkitystä. Alalle on hyvin helppo tulla, mikä vaikuttaa siihen, että kilpailu on erittäin kovaa. Asiakkaan voi olla hyvin vaikea valita palvelutarjoajien väliltä, koska monesti asiakas haluaa maksaa vähemmän ja laatu yleensä maksaa enemmän.

Näen yritystoiminnalle hyvin paljon myös mahdollisuuksia. Palveluita voidaan kehittää, jolloin yritykseen voisi palkata eri alojen osaajia, jolloin palveluvalikoimaa voidaan parantaa ja näin saada enemmän asiakaskuntaa myös silloin, kun rakennusalalla on hiljaisempaa. Jos palveluita kehitetään ja asiakaskuntaa laajennetaan, voidaan saada töitä jakaantumaan paremmin ympäri vuoden.. Näin ollen yritys voisi tarjota palveluitaan kotitalouksille silloin kun on hiljaisempaa ja keskittyä kiireisenä aikana enemmän yritysten tarpeisiin. Kuluttaja-asiakkaille palveluiden tarjoamiseen liittyy myös riskejä, kuten maksukykyyn liittyvät asiat. Myös reklamaatiot ovat toisinaan hankalampia yritysten välisiin asiakkuuksiin verrattuna. Koska ammattitaitoisesta henkilöstöstä on pulaa, voisi yritys kehittää yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Mielestäni alan vanhimmat työntekijät ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa, kun osaavaa henkilöstöä on muutenkin vähän. Sen vuoksi olisi hyvä tilaisuus nuoremmalle sukupolvelle, jos pääsisivät työskentelemään niiden kanssa, joilla on pitkä kokemus ja ammattitaito.

Kuviossa 22 on vielä selvyuden vuoksi esitettyä Helsingin Peltityö R&V:n SWOT-analyysi. Liitteessä 1 on Suomen Riskienhallintayhdistyksen vastaava valmis lomake, jota voi myös käyttää hyödyksi.

<p>Vahvuudet</p> <p>Ammattitaito</p> <p>Laatu</p> <p>Erytisoosaaminen (pelti)</p>	<p>Heikkoudet</p> <p>Toimeksiantojen puute</p> <p>Avainhenkilöiden vähyys</p> <p>Eläköityminen</p> <p>Vastuun jakaminen</p>
<p>Uhat</p> <p>Suhdannevaihtelut</p> <p>Harmaa talous</p> <p>Ammattitaitoinen henkilöstö</p> <p>Alalle on helppo tulla</p> <p>Suomen ilmasto</p>	<p>Mahdollisuudet</p> <p>Palvelujen kehittäminen</p> <p>Yhteistyön kehittäminen</p> <p>Asiakkaat</p>

Kuvio 22. SWOT-analyysi.

6.1.5 POA-analyysin tulokset

POA-analyysi toteutettiin keskustelemalla yhdessä yrittäjä Raimo Lahtisen kanssa. POA-analyysi toteutettiin hieman poiketen Suomen Riskienhallintayhdistyksen ohjeistuksesta. Kävimme keskustellen läpi yritystoimintaan liittyviä riskejä. Ensimmäiset kirjoittivat paperille omia näkemyksiään aiheesta. Esille tuli hyvin voimakkaasti se, että alan kannalta suuria riskejä ovat harmaa talous, suhdannevaihtelut, ilmaston vaihtelut ja alan kilpailutilanne. Alalle on hyvin helppo tulla, mutta ammattitaidon puute vaikuttaa siihen, että alalla työvoiman osaaminen on vaihtelevaa. Ongelmana on tällä hetkellä se, että ammattitaitoista työvoimaa on vähemmän tarjolla. Tulevaisuudessa tilanne tulee olemaan vieläkin huonompi tai ainakin näin uskomme asian olevan. Vanhempi sukupolvi eläköityy ja nyt olisi aika kouluttaa nuorta osaavaa työvoimaa alalle. Kilpailutilanteeseen vaikuttaa se, että alalla on paljon yrityksiä, mutta myös harmaata taloutta. Myöskin palveluiden laadussa yritysten kesken on hyvinkin suuria eroja. Lisäksi huono taloudellinen tilanne Suomessa aiheuttaa sen, että töitä ei aina ole riittävästi tarjolla. Lisäksi ilmaston muutokset, kuten sateet, voivat vaikeuttaa töiden tekemistä. Tällainen tilanne on esimerkiksi silloin, kun tehdään uutta peltikattoa. Työt on suunniteltava

niin, että katto saadaan valmiiksi ilman vahinkoja, vaikka sataisi vettä. Erittäin sateinen kesä vaikuttaa myös siihen, että urakat voivat venyä.

Alan ammattitaitojen eroavaisuudet vaikuttavat osaltaan siihen, että asiakkaan on vaikea valita oikeaa yritystä suorittamaan tarpeiden mukaiset peltityöt. Lisäksi harmaan talouden vuoksi yhä useampi ostaa palvelun pimeänä, jolloin ei tarvitse maksaa veroja. Tämä asia tosin voidaan nähdä myös Helsingin Peltityö R&V:n mahdollisuutena. Harmaa talous nimittäin aiheuttaa myös sitä, että halvalla tehdyt urakat täytyy tehdä uudestaan. Tällaisissa tilanteissa pimeästi tehty työ joudutaan tekemään uudestaan ja korjaaminen on aikaa vievää, jolloin se myös maksaa enemmän. Helpompi olisi tehdä urakka valmiiksi kerralla oikein eikä niin, että toinen yrittäjä korjaa toisen ehkä jopa ”tee se itse miehen” jälkiä. Helsingin Peltityö R&V:lle nämä uudelleen tehtävät urakat ovat rahakkaita, koska ne ovat usein työläisiä. Tämä johtuu siitä, että ensin joudutaan purkamaan vanhaa, katsomaan tehdyt vahingot ja sen jälkeen tehdään sovittu työ uudestaan. Näihin urakoihin liittyy myös riskejä siinä mielessä, että ei voi aina täysin tietää, mitä tuleva työ tullessaan, sillä yllätyksiä voi matkan varrelle tulla useita.

Investointien vaikutus alalla ei mielestämme ole mitenkään erityisen suuri. Toki siinä mielessä kyllä, että isot verstaat ovat kalliita investointeja. Verstaat kuitenkin täytyy olla olemassa, jotta työt voidaan tehdä. Hyvin suuri osa elementeistä tehdään valmiiksi jo verstaalla ja valmis työ viedään asiakkaan luokse.

Liikeriskejä rakennusalalla on myös myyntiin, markkinointiin ja asiakkaisiin liittyen. Reklamaatioiden riski on kohtuullisen suuri. Yritys vastaa koko prosessista raaka-aineista tuotteen asennukseen asti. Laatuvirhe voi tulla esiin missä vaiheessa vain. Materiaali voi olla laadultaan heikkoa, se voidaan tehdä väärin ja myös asennus voidaan tehdä huolimattomasti. Tällaisten virheiden korjaaminen on hyvin kallista. Laatuvirheiden vaikutuksesta voidaan menettää asiakkaita ja siitä aiheutuu myös tuotannollisesti taloudellista vahinkoa. Hävikki onkin yksi suuri ongelma Helsingin Peltityö R&V:lle.

Asiakassuhteiden luominen on siinä mielessä rakennusalalla ongelma, että harvoin asiakassuhteet ovat pysyviä. Tällä tarkoitan sitä, että jos uusitaan yritykselle räystäät, ei samaa työtä tehdä heti uudestaan. Näin ollen asiakkaiden vaihtuvuus on ongelma ja myös se, kuinka uusia asiakkaita saadaan. Mielestäni tässä voisi miettiä jatkossa sitä, kuinka

markkinointia ja mainontaa voitaisiin kohdentaa, jotta uusia asiakkaita saataisiin enemmän. Heikon taloudellisen tilanteen vuoksi uusien asiakassuhteiden luominen on entistäkin vaikeampaa.

Henkilöstöön liittyviä ongelmia on usein pienissä yrityksissä se, että suuri vastuu on yksittäisillä henkilöillä. Poissaolot ovat myös merkittävä riski. Tätä asiaa voidaan tarkastella rakennusalan silmistä kahdestakin suunnasta. Toinen on se, että työtaturmat ovat hyvin suuri riski alalla. Suhdannevaihtelut puolestaan aiheuttavat sen, että huonon taloudellisen tilanteen vuoksi joudutaan henkilökuntaa lomauttamaan. Lomauttaminen alalla menee myös vuodenaikojen mukaan. Kesäisin työvoimaa tarvitaan enemmän talveen verrattuna, koska kesäisin töitä alalla on huomattavasti enemmän.

Tuotantoon liittyviä riskejä ovat jo edellä mainitut asiat hävikki, toimitilat ja raaka-aineet. Lisäksi koneet ja laitteet ovat hyvin kalliita. Rakennusalalla hyvin suuri hävikki aiheutuu myös siitä, että työkalut häviävät työmaalle tai ne varastetaan.

Talous, rahoitus ja johtaminen vaikuttavat yritystoimintaan kokonaisuutena. Tähän osioon vaikuttavat myös kaikki muut asiat. Jos asiakkaita ei ole, tuloa ei tule. Kannattavuus tulisi saada paremmalle tasolle niin, että hävikki ja varaston arvo olisivat pienemmät. Maksuvalmiutta saadaan parannettua, jos raha ei ole sitoutunut varastoon. Tietojärjestelmiin liittyä riskejä myös, mutta ne eivät ole niin olennaisia, että niihin täytyisi tässä vaiheessa puuttua. Dokumentointia voisi parantaa niin, että kaikki työt dokumentoidaan ja arkistoidaan, jotta tiedot ovat löydettävissä myöhemmin. Tämä asia helpottaa myös avainhenkilöihin koskevia riskejä. Dokumentoinnin tulisi kattaa koko projekti alusta loppuun. Kukin projekti tulisi dokumentoida omana projektinaan. Näin tietoja voidaan käyttää apuna myöhemmin tulevissa urakoissa eikä olla niin riippuvaisia yksittäisistä työntekijöistä.

Rakennusalalla vaikuttavat hyvin monet lait ja säädökset. Niiden avulla pyritään vaikuttamaan moniin alan riskeihin kuten harmaaseen talouteen verotuksen myötä ja työtaturmien ehkäisemiseen. Rakennusalalla on myös monia laatuvaatimuksia kuten materiaalien laatuvaatimukset. Rakennusalan tiukan lainsäädännön vuoksi, tähän ei liity niin suuria riskejä, että ne vaatisivat toimenpiteitä tällä hetkellä Helsingin Peltityö R&V:ssä. Yrittäjällä on velvoite ottaa uusista laeista ja säädöksistä selvää sekä valvoa, että niitä noudatetaan. Koska lainsäädäntö on niin tiukka, on työnantajalle helpompaa välttää riskejä, kun turvamääräykset tulevat jo lainsäädännöstä.

Alihankintaan, ostoihin, kuljetuksiin ja varastointeihin liittyy paljon riskejä. Suuri riski on se, jos alihankkijoita ja päämiehiä on vähän. Varastointiin liittyy paljon ongelmia, jos myynti on huonoa ja tavara seisoo varastossa. Myös asiakkaiden kulutustottumukset muuttuvat, jolloin varastoon saattaa jäädä liian paljon materiaalia. Sopimukset ovat myös suuri riski. Alalla tehdään hyvin paljon erilaisia sopimuksia kuten alihankinta- ja urakasopimuksia. Urakasopimukseen liittyy paljon riskejä rakennusallalla ja ne ovat sellaisia, että riski voi tulla oman toiminnan tuloksena tai ulkopuolelta. Riskeinä ovat vastuut ja velvollisuudet. Urakka on toteutettava sovittuun tapaan, mutta aina voi tulla tilanteita, jolloin urakka ei valmistu sovittuun aikaan mennessä. Tämä luo korvausvaatimuksen riskin, jolloin yritys menettää rahaa sen vuoksi, että urakka on sovittu huonosti tai jostain syystä urakkaa ei ole voitu toteuttaa sovittulla tavalla. Tai jos käy niin, että työvoimaa eli resursseja ei vain ole? Tai jos varasto tuhoutuu ja materiaalit menetetään? Tai jos materiaaleja ei saada sovittuun aikaan?

6.1.6 Yhteenveto ja riskien rajaaminen

Kävimme Raimo Lahtisen kanssa palaverin siitä, mitä asioita lopulta otamme mukaan suunnitelmaan tarkempaan tarkasteluun. Päädyimme siihen, että riskienhallintasuunnitelmassa keskitytään seuraaviin asioihin: Suhdannevaihtelut, avainhenkilön menettäminen, poissaolot, ammattitaitoisen työvoiman heikko saatavuus, riippuvuus yrittäjäperheestä, yrittäjän työpaineet, riskialttiiden työyhdistelmien esiintyminen, alhainen tuottavuus, hävikin runsaus, riippuvuus yhdestä tai kahdesta alihankkijasta tai päämiehestä, varasto on liian suuri. Riskien pienentämistä varten tehtiin suunnitelma, jonka tarkoituksena oli varautua myös sukupolvenvaihdokseen.

Riskienhallintasuunnitelma esitetään tarkemmin luvussa 6.4. Suunnitelmassa esitetään myös tavoitteet seuraavalle viidelle vuodelle. Näin voidaan paremmin seurata sitä, päästäänkö haluttuihin tavoitteisiin.

6.2 Riskienhallintakeinot

Riskientunnistamisen ja -arvioinnin perusteella päädyttiin edellä mainittuihin kohdassa 6.1.6 potentiaalisiin riskeihin. Nämä riskit esitetään myös kuviossa 23. Samalla arvioitiin sitä, mitä riskienhallintakeinoja käytetään. Pääosin riskejä pyrittiin pienentämään.

Kaikkiin riskeihin ei voida vaikuttaa. Tavoite kuitenkin oli keksiä jokaiseen kohtaan jokin keino, jota toteuttamalla riski ei olisi niin suuri ja siihen voitaisiin varautua paremmin. Monet riskit olivat sellaisia, joita ei ihan heti saatu poistettua vaan niiden eteen joudutaan tekemään pidempiaikaisia toimenpidesuunnitelmia.

Riski	Hallintakeino
Suhdannevaihtelut	Pienentäminen
Avainhenkilön menettäminen	Pienentäminen
Poissaolot	Pienentäminen
Ammattitaitoisen työvoiman heikko saatavuus	Pienentäminen
Riippuvuus yrittäjäperheestä	Pienentäminen
Yrittäjän työpaineet	Pienentäminen
Alhainen tuottavuus	Pienentäminen
Hävikin runsaus	Pienentäminen
Riippuvuus yhdestä tai kahdesta alihankkijasta tai päämiehestä	Pienentäminen
Varasto on liian suuri	Pienentäminen
Riskialttiiden työyhdistelmien esiintyminen	Pienentäminen
Sukupolvenvaihdos	Pitäminen, pienentäminen

Kuvio 23. Riskienhallintakeinot.

6.3 Suunnitelma

Suunnitelmana oli tehdä yksinkertaisia toimenpiteitä, joiden kustannusvaikutus on pieni ja ne ovat helposti toteutettavissa. Suunnitelma toteutettiin kesä-elokuussa 2014 ja vastuuhenkilöt olivat Heidi ja Raimo Lahtinen. Heidi vastasi suunnitelmien tekemisestä ja Raimo käytännön toimenpiteistä työmaalla. Suunnitelman ydin oli löytää uusia mahdollisuuksia, jotta liiketoimintaa voidaan jatkaa myös tulevaisuudessa ja samalla helpottaa yrittäjän työpaineita.

Varaston kohtuullistaminen ja hävikin pienentäminen tulevat olemaan suurin panostus työmailla ja verstaalla. Tähän käytetään yrittäjä Raimo Lahtisen osaamista eli hän perehdyttää työntekijät siihen, että hävikki saadaan mahdollisimman pieneksi. Tavoitteena on pienentää hävikkiä 3 %:a tulevana kesänä. Suhdannevaihteluita varten yritetään etsiä uusia vaihtoehtoisia toimintatapoja. Kun vastuuta jaetaan enemmän kaikille työntekijöille, pienenee riski avainhenkilön menetyksen suhteen. Tällä toiminnalla pienennämme myös riskiä poissaolojen suhteen. Poissaoloista ei täysin päästä eroon, sillä riski on aina olemassa, jos jollekin työntekijälle sattuu suuri onnettomuus rakennustyömaalla. Tätä

varten suunnitelmaan on lisätty, että turvavarusteet käydään läpi huolellisesti joka kerta sekä turvallisuusohjekansio tullaan päivittämään.

Ammattitaitoisen henkilökunnan saatavuuteen ja myös sukupolvenvaihdoksen varauduttiin tekemällä suunnitelma oppisopimustyöntekijän palkkaamisella yritykseen. Tästä on hyötyä myös yrittäjän työpaineita vähentävänä toimenpiteenä. Vastuun jakaminen muille työntekijöille luonnollisesti myös pienentää yrittäjän vastuuta jonkin verran. Pienenä yrityksenä yrittäjällä on aina suuri vastuu ja toimintaan liittyy riski, joten täysin tätä riskiä ei voi poistaa, mutta riskiä voidaan pienentää.

Riippuvuutta yhdestä tai kahdesta alihankkijasta pyrittiin seurantajaksolla pienentämään etsimällä uusia toimittajia. Rakennusmateriaali on kallista ja riskinä on myös se, ettei materiaalia saada oikeaan aikaan oikeaan paikkaan. Määräykset myös muuttuvat usein.

Seuranta-ajalle otettu riskienhallintasuunnitelma näkyy liitteessä 7. Taulukkoon on merkitty riski tai ongelma, sen syyt ja seuraukset, tehtävät toimenpiteet, vastuuhenkilö, aikataulu ja tavoitteet viidelle vuodelle.

Yrityksessä otettiin käyttöön seurantajaksolle myös vahinkoilmoitukset. Ilmoitus täytettiin, jos seurantajakson aikana ilmaantui jokin riski tai tapahtui jokin vahinko. Näin toimimalla kerättiin tietoa tulevaisuutta varten, jotta voidaan jatkossa varautua riskeihin paremmin. Suomen riskienhallintayhdistyksen vahinkoilmoitus on liitteenä 6.

6.4 Seuranta

Riskienhallintasuunnitelmaa seurattiin säännöllisesti. Heidi ja Raimo sitoutuivat osaltaan siihen, että tavoitteet saavutettiin ja suunnitelma toteutui. Joitakin muutoksia suunnitelmaan tuli matkan varrella, koska tilanteet vaihtelivat suuntaan tai toiseen.

Seurantaä käytiin läpi säännöllisesti pitämällä palavereita puhelimitse, sähköpostitse ja työmaalla tai verstaalla. Suunnitelmaan osallistui koko henkilöstö ja jokainen omalta osaltaan teki työn niin, että tavoitteet täyttyvät. Suunnitelma jalkautettiin yrityksen työntekijöille kokouksessa 30.5.2014. Jokaisen työntekijän tavoitteisiin tullaan laittamaan tietoa siitä, kuinka kukin voi varautua riskeihin ja yllättäviin vahinkoihin. Tämä näkyy niin yksilön kuin yrityksenkin tasolla esimerkiksi niin, että jokaisen tavoitteena oli pienentää hävikin määrää ja varaston arvoa. Lisäksi jokaisen tulee sitoutua noudattamaan ohjeita ja

määräyksiä. Tavoitteena oli, että yritys on jatkossakin hyvä paikka työntekijöille ja myös yritys, joka on voimissaan vielä pitkään tulevaisuudessakin. Jalkauttaminen toteutettiin pitkälti keskustelemalla, sopimalla ja perustelemalla. Jokainen työntekijä hyväksyi kokouksessa uuden toimintamallin. Seuranta jatkettiin kuukausittain henkilöstöpalaverissa.

Koko projektin ajan olen käynyt asioita läpi yhdessä Raimo Lahtisen kanssa. Meidän väliset keskustelut ja ajankohdat ovat näkyvissä liitteessä 5. Keskustelut olivat hyvin vapaamuotoisia ja niitä käytiin sähköisesti, puhelimitse sekä muutamassa palaverissa.

7 Kehittämistehtävän tulokset

Kehittämistehtävän suunnitelma toteutettiin kesä-elokuussa 2014. Mielestäni suunnitelma toteutettiin erinomaisesti ja tulokset ylittivät paikoin odotukset. Riskienhallintakeinot sopivat hyvin yrityksen toimintamalliin, niitä oli helppo toteuttaa ja niiden avulla saatiin riskejä pienennettyä.

Myös koko yrityksen henkilöstö otti suunnitelman käyttöön hyvin. Jokainen sitoutui omalta osaltaan noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä.

7.1 Suunnitelman toteutus ja tulokset

Riskienhallintasuunnitelma toteutui tavoitteiden ja suunnitelmien mukaisesti. Tulokset olivat erittäin myönteisiä ja olemme yrittäjä Raimo Lahtisen kanssa erittäin tyytyväisiä. Hyvin monet riskit liittyivät toisiinsa, joten yhdellä muutoksella vaikutettiin moneen eri riskiin. Riskienhallinnan toteutuksen suunnittelussa pääpaino oli siinä, että suunnitelma oli mahdollisimman helppo toteuttaa ja toimenpiteet olivat sellaisia, joita on helppo noudattaa mutta silti niistä saadaan erinomainen hyöty.

Poikkeuksen suunnitelmasta muodostivat ne toimenpiteet, jotka koskevat hävikkiä, varastoa ja tavarantoimittajia. Näiden suunnitelmien osalta tilanne korjaantui sillä, että saatiin tehtyä joustavampia sopimuksia. Näin ollen hävikki ja varasto saatiin pienenemään, kun materiaalia saadaan tilattua aina tarpeen vaatiessa eikä varastoon tarvitse tilata ennakolta tavaraa, jonka menekistä ei voida varmoja. Myöskään tavarantoimittajien mää-

rää ei ole tällä erää tarpeellista lisätä. Kuljetuksia parantamalla saatiin parannettua toimitusvarmuutta sekä tilaukset voidaan tehdä aina tarpeen mukaan, jolloin varastoinnin tarve vähenee.

7.1.1 Suhdannevaihtelut

Suhdannevaihteluiden tasoittamiseen kehitettiin uusia palvelumalleja. Uusien palveluiden on tarkoitus tehdä yrityksen toimintaa kannattavaksi myös silloin, kun ydintoimintaa ei voida suorittaa.

Palveluiden kehittämisessä ensimmäinen vaihtoehto on vain tarjota palveluita kuluttajille, jolloin yritys keskittyy ydinosaamiseen, mutta asiakasvalikoima laajenee. Tässä käytössä on ABC-analyysi. A-luokkaan kuuluvat edelleen yritysasiakkaat ja kuluttaja-asiakkaat kuuluvat luokkaan B. Pääasiassa tullaan jatkossakin keskittymään vain luokkaan A, mutta jos taloudellinen tilanne vaatii, voidaan ottaa käyttöön myös luokka B eli kuluttaja-asiakkaat. Lähinnä tällainen tilanne on edessä talvikaudella, kun työmäärät rakennuksilla vähenevät. Kuluttaja-asiakkaisiin liittyy enemmän riskitekijöitä yritysasiakkaisiin verrattuna, joten senkin vuoksi kuluttajat kuuluvat ryhmään B.

Tällä ratkaisulla pyritään vaikuttamaan myös yrittäjän työpaineisiin. Kun palveluita voidaan tarjota tilanteen vaatiessa myös kuluttajille, kasvaa potentiaalisten asiakkaiden määrä silloin, kun sitä eniten tarvitaan.

Yrityksellä menee hyvin paljon aikaa uusien asiakkaiden hankkimiseen. Peltialan töitä ei yhdellä asiakkaalla ole aina niin suurta määrää, että töitä riittäisi erityisen pitkäksi aikaa. Kun asiakas on saanut valmiiksi peltikaton, ei hän moneen vuoteen tarvitse uutta. Näin ollen yritys tarvitsee aina uusia asiakkaita, koska yrityksen ydintoiminta on sellaista, ettei sitä tarvitse tehdä joka vuosi uudestaan. Voi mennä hyvinkin monta vuotta, ennen kuin vanha asiakas saadaan uudestaan asiakkaaksi. Näin ollen yritys tarvitsee lisää potentiaalisia asiakkaita, jolloin tuottavuus saadaan paranemaan ja olemaan kannattava ympäri vuoden.

Tulevaisuuden osalta päädyimme seurantajakson aikana siihen lopputulokseen, että osaamista voidaan tulevaisuudessa kehittää. Osaamisen kehittäminen mahdollistaisi tulevaisuudessa siirtymisen muillekin rakennusteollisuuden aloille, jolloin asiakkaita pystyttäisiin palvelemaan mahdollisimman hyvin ja yritys voisi tarjota sellaisia palveluita,

joille on kysyntää tulevaisuudessa. Tämäkin osaltaan voisi tasoittaa kausi- ja suhdannevaihteluita. Osaamista kehitetään koulutuksin. Alalla järjestetään hyvin paljon erilaisia kursseja osaamisen kehittämistä varten, mikä mahdollista yrityksen toiminnan laajenemisen. Koulutusta ja opiskelua varten tehdään suunnitelma syksyllä 2014 kun on ensin kartoitettu se, millaista koulutusta työntekijät haluavat ja tarvitsevat.

Myös yhteistyö voi olla tulevaisuudessa asia, johon kannattaa panostaa. Näin saadaan tarjottua asiakkaille isompia palvelukokonaisuuksia yhdestä paikasta eikä asiakkaan tarvitse etsiä palveluita useista paikoista. Tämä tosin edellyttää hyvää verkostoa, jossa luottamus ja ammatillinen osaaminen ovat huippulaatua.

Etsittäessä vaihtoehtoisia toimintamalleja jatkoa varten, käytettiin apuna Brainstorming menetelmää, johon osallistui Raimo Lahtinen, yksi työntekijä ja minä. Yhdessä kävimme läpi erilaisia vaihtoehtoja ja päädyimme siihen ratkaisuun, että tässä vaiheessa lähdetään siitä, että potentiaalisten asiakkaiden määrän lisääminen on paras vaihtoehto. Ilmassa oli kyllä vaihtoehtoja siitä, kuinka toimintaa itsessään voisi kehittää, mutta toiminnan kehittäminen vaatii kuitenkin enempi aikaa ja sen takia se onkin tulevaisuuden kehittämiskohteena. Toiminnan kehittämisellä viitataan tässä siihen, että omaa osaamista kehitetään eteenpäin, jolloin voidaan tarjota enemmän laadukasta palvelua asiakkaille. Kolmas vaihtoehto oli yhteistoiminnan kehittäminen, mikä sekkin on mahdollista tulevaisuudessa.

7.1.2 Avainhenkilön menettäminen

Avainhenkilön menettämisen varalta vastuuta on jaettu enemmän kaikille työntekijöille. Tärkein tuleva uudistus on kuitenkin se, että yritykseen saadaan oppisopimustyöntekijä, jonka on tarkoitus tulevaisuudessa myös jatkaa yritystoimintaa.

Tuleva uudistus lisää avainhenkilöiden määrää eikä yhden avainhenkilön menettäminen kaada koko yrityksen toimintaa. Jos on todella tiukka paikka, voidaan tarvittaessa palkata lisää määräaikaista työntekijöitä akuutteja tilanteita varten.

7.1.3 Poissaolot

Poissaoloihin varautumisessa pääpaino on vastuun jakaminen ja oppisopimustyöntekijän palkkaaminen yritykseen. Lisäksi otetaan käyttöön määräaikaista työntekijöitä, jos tilanne on se, että työntekijöitä ei ole riittävästi. Lisäksi apuna on asiakaskunnan lisääminen, jolloin voidaan taata työpaikka kaikille työntekijöille myös jatkossa.

Poissaolojen tilanne on seurantajakson aikana ollut hyvä. Ylimääräisiä poissaoloja ei ole ollut.

7.1.4 Ammattitaitoisen henkilöstön heikko saatavuus

Ammattitaitoisen henkilöstön heikko saatavuus on ongelma koko alalla. Tämän vuoksi yritys päätti palkata yritykseen yhden oppisopimustyöntekijän. Palkkaamalla uusi oppisopimustekijä yrittäjäperheen sisältä voidaan taata se, että yritystoiminta jatkuu tulevaisuudessakin. Yritys saa osaavaa henkilökuntaa palvelukseen, ala ammattitaitoista työntekijöitä ja yrittäjä itse saa helpotusta työpaineisiin sekä vastuun jakamiseen.

Oppisopimustyöntekijä aloitti työskentelyn syksyllä 2014, joten vielä tässä vaiheessa on vaikea arvioida sitä, miten tilanne muuttuu käytännössä. Tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu yhteistyön tekeminen oppilaitosten kanssa. Tämä tulee esille niin, että tarjotaan oppilaitoksille projekteja ja mahdollisuuksia työharjoitteluun. Oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö vaatii vielä lisää selvittelyä, joten tässä vaiheessa on liian aikaista kertoa asiasta sen tarkemmin.

Oppisopimuskoulutuksen suunnittelu aloitettiin kesäkuussa kun haettiin mahdollisia koulutuspaikkoja. Työnantajalle ei tule oppisopimuskoulutuksesta palkkaa lukuun ottamatta muita kustannuksia. Opiskelijalle jää maksettavaksi tutkintomaksu, mikä on 58 euroa. Työnantaja hakee palkkatukea, mikä pienentää oppisopimuskoulutuksesta aiheutuvia kuluja. Oppisopimukseen tuleva työntekijä hakee koulutukseen Amieduun, jossa tarkoituksena on suorittaa talotekniikan perustutkinto rakennuspeltisepän tutkinto. Hakuaika koulutukseen päättyi 17.8.2014. Tavoitteena on, että oppisopimustyöntekijä valmistuu kahdessa vuodessa. Koulutus alkoi 8.9.2014. Kun koulutuspaikka on varmistunut, tehdään tarvittavat sopimukset oppisopimukseen tulevan kanssa. Opinnot ja työ tullaan räätälöimään tarpeiden mukaisiksi.

7.1.5 Riippuvuus yrittäjäperheestä

Tämän asian ratkaisee hyvin pitkälti uuden oppisopimustyöntekijän palkkaaminen. Työntekijä tulee yrittäjäperheestä, joten vastuuta saadaan jaettua enemmän. Lisäksi vastuuta on jaettu muutenkin enemmän työntekijöille, jolloin yrittäjän paineet ovat helpottaneet.

Uuden oppisopimustyöntekijän palkkaaminen aiheuttaa sen, että tulevaisuudessa yrittäjän työpaineet vähenevät edelleen, koska vastuuta voidaan siirtää useammalle. Tätä riskiä ei voida täysin poistaa, koska pieni yritys yleensä on yrittäjävetoinen ja ainut mahdollisuus vähentää riippuvuutta olisi laajentaa yritystoimintaa ja sitä kautta palkata lisää työvoimaa. Tässä taloudellisessa tilanteessa ei kuitenkaan ole nähty järkeväksi pyrkiä kasvattamaan liiketoimintaa vaan pyritään pitämään vähintään samanlaisena kuin nytkin. Jos yritystä lähdetäisiin kasvattamaan, eteen tulisi uusia riskejä ja riippuvuus yrittäjäperheestä kasvaisi.

Koska kyseessä kuitenkin on pieni perheyritys, ei tästä riskistä päästä ihan täysin eroon. Nyt kun yrittäjäperheen sisältä tulee useampi työntekijä, helpottaa se kaikkien työtä eikä yhdelle jäsenelle aiheudu liikaa paineita vaan paineet päinvastoin helpottuu.

7.1.6 Yrittäjän työpaineet

Yrittäjän työpaineita helpotettiin jakamalla vastuuta enemmän. Seurantajakson aikana saatiin myös varaston kiertoa paremmaksi, jolloin varaston määrä saatiin pienemmäksi. Varastoon ei enää sitoudu rahaa kuten ennen ja tavaran toimitukset ovat järkevämmät. Lisäksi työmäärä on kesän aikana kasvanut niin, että ylimääräinen stressi töiden riittävydestä on pienempi kuin se oli alkuperäistä suunnitelmaa tehtäessä.

Tällä hetkellä yrityksen tilanne kaiken kaikkiaan on hyvä, joten työpaineet ovat siten vähäisemmät. Varastoon sitoutunut pääoma on saatu vapautettua muuhun käyttöön ja varaston on parempi. Kun koko yrityksen toiminta pyörii hyvin, ovat työpaineet vähäisempiä.

Yrittäjän työpaineet tulevat helpottumaan entisestään kun yritykseen saadaan uusi oppisopimustyöntekijä. Toki tähän menee hieman aikaa, mutta tulevaisuudessa työpaineet tulevat helpottumaan entisestään.

7.1.7 Alhainen tuottavuus

Alhaiseen tuottavuuteen ratkaisuna on se, että palveluita tarjotaan myös kuluttajille. Näin saadaan hiljaisina kausina enemmän potentiaalisia asiakkaita ja siten työtilanne paranee.

Tarkoituksena ei ole, että kuluttajat olisivat aina asiakkaita vaan kuluttajilla on mahdollista saada palveluita vain silloin, jos yritysasiakkaita ei ole riittävästi. Seurantajakson aikana ei ole ollut tarvetta tarjota palveluita kuluttajille, mutta talvella se saattaa olla mahdollista. Näin ollen esimerkiksi kattolumitöitä voidaan tehdä talvella myös kuluttajille, jos yritysasiakkaita ei ole riittävästi. Jos lumitilanne on yhtä huono kuin viime vuonna, tarjotaan enemmän pienkorjaustöitä.

Palveluvalikoimassa käytetään ABC-analyysiä. A-luokkaan kuuluvat peltityöt- ja peltirakenteet, kattoturvat- ja sadevesijärjestelmät sekä mittatilaustuotteet, erikoispeltityöt ja rautarakennustyöt. B-luokkaan kuuluvat talvella tehtävät lumityöt, jotka käsittävät lumen ja jään pudottamisen katolta. C-luokkaan kuuluvat pienkorjaustyöt.

7.1.8 Hävikin runsaus

Hävikin määrään on pyritty vaikuttamaan seurantajakson aikana niin, että sitä syntyy mahdollisimman vähän. Ensisijaisesti tähän vaikutettiin niin, että jokainen työntekijä kiinnitti asiaan paremmin huomiota, jotta hukkaa ei tule. Hävikkiä saatiin pienemmään seurantajakson aikana 5 %, mikä ylitti tavoitteet. Hävikin pienentämiseen vaikutettiin myös parantamalla tilatun materiaalin toimintavarmuutta sopimuksin ja sillä, että tuotteita ei tilata näin ollen valmiiksi varastoon sekä parantamalla tavaran toimituksia. Tavaran toimitukset varmistettiin sillä, että tuotteet haetaan aina itse, jolloin tuote saadaan käyttöön nopealla aikataululla. Hävikki oli seurantajakson alussa 20 % ja seurantajakson lopussa 15 %.

Täysin hävikistä ei päästä eroon, sillä materiaali saapuu verstaalle (yritykselle) määrämittäisinä levyinä. Levyissä on hyvin paljon valinnanvaraa laadun ja myös värin suhteen, jolloin olennainen osa hävikin pienentämisessä on se, että varasto pidetään pienenä ja materiaalia tilataan aina oikea määrä eikä materiaalia tilata valmiiksi varastoon odottaen. Koska materiaalien laatuja ja värejä on niin paljon, on hyvin vaikea ennustaa sitä,

minkä verran menee mitäkin laatua tai väriä. Tämän vuoksi materiaaleja ei tilata ennakoon varastoon odottamaan, koska siinä on riski, että materiaalia ei koskaan tarvita.

Kun levyt ovat tulleet verstaalle, niitä jalostetaan edelleen ja niistä tehdään erilaisia kappaleita erilaisin mitoin. Työt tehdään pääosin mittatilaustyönä, jolloin tilattu määrämittainen levy ei vastaa kooltaan sitä, mitä levystä on tarkoitus tehdä. Tämän vuoksi hävikkiä syntyy eikä siitä päästä täysin eroon. Hävikistä noin 2 % myydään eteenpäin jatkojalostukseen tukkureille. Sellaiset palat, joita voi ehkä tarvita vielä joskus tulevaisuudessakin, jätetään varastoon odottamaan. Siten varaston määrää ei saada olemattomaksi, koska aina jää osa tavarasta käyttämättä ja osa materiaalista voi olla sellaista, jota voidaan mahdollisesti joskus hyödyntää tulevaisuudessa.

Hävikin määrä on kyllä edelleen alalle tyypilliseen tapaan suurta. Tämä on asia, jolle toivoisi ratkaisuja tulevaisuudessa. Yksi hyvä keino olisi se, että hävikkiä voisi jatkojalostaa enemmän, jolloin yksittäiselle yrittäjälle ei tulisi niin suuria taloudellisia tappioita. Tämä tosin vaatii laajempia toimenpiteitä eikä yksittäinen yrittäjä voi asioihin kovin paljon vaikuttaa.

7.1.9 Varasto on liian suuri

Suunnitelmana oli ottaa yhteyttä asiantuntijaan, jonka kanssa voidaan mitata paremmin varaston kiertonopeutta. Tätä ei kuitenkaan toteutettu, koska varaston koko saatiin pienentymään toisella tavalla.

Seurantajakson aikana varaston määrää on saatu tehokkaasti pienentymään, kun hävikki on saatu laskemaan ja näin ollen ei varastoon päädy ylimääräistä materiaalia. Suurin parannus saatiin kun tehostettiin tavarankuljetuksia hakemalla tavarat itse. Lisäksi tavarantoimittajien kanssa saatiin tehtyä sopimukset, joiden ansiosta yrityksen ei tarvitse pitää suurta varastoa ja materiaalia saadaan heti kun on tarve. Näin ollen yritys voi tilata tarpeellisen määrän materiaalia aina ja yritys myös saa materiaalit käyttöönsä heti kun on tarve, koska vastaa tavarankuljettamisesta itse.

Tilanne seurantajakson jälkeen on se, että varaston arvo on sopiva eikä varastoon tarvitse ostaa materiaalia, koska tarvittavat materiaalit saadaan aina kun on tarve. Näin ollen alkuperäinen suunnitelma ei toteutunut suunnitellulla tavalla.

7.1.10 Riskialttiiden työyhdistelmien esiintyminen

Tämä riski on olemassa aina rakennusalan yrityksissä. Lait ja asetukset määrittävät hyvin pitkälti sen, kuinka rakennuksilla työskennellään turvallisesti. Seurantajakson aikana vaaratilanteita ei aiheutunut ja kaikki työt tehtiin turvallisuusnäkökulmat huomioiden kuten ennenkin.

Seurantajakson aikana päivitettiin jo aikaisemmin hyvässä mallissa oleva turvallisuuskansio. Kansiossa on kaikki ohjeet siitä, kuinka rakennuksilla toimitaan turvallisesti. Kansion sisältö käytiin läpi henkilökunnan kanssa kokouksessa 14.8.2014. Lisäksi jokainen työntekijä varmisti seurantajakson aikana kaikki turvalaitteet ennen työn alkua, jotta työ voitiin suorittaa turvallisesti.

7.1.11 Riippuvuus yhdestä tai kahdesta alihankkijasta tai päämiehestä

Alkuperäinen suunnitelma oli etsiä uusia tavarantoimittajia, mutta sitä ei tehty. Yritys sai tehtyä hyvät sopimukset tavarantoimittajien kanssa, mikä parantaa yrityksen kannattavuutta.

Sopimukset mahdollistavat sen, että materiaalia ei tarvitse tilata varastoon. Yritys saa materiaalit sen mukaan kuin sille on tarve, mikä vähentää edelleen varastointitarpeita ja myöskin vähentää hävikkiä, koska voidaan tilata vain tarvittava määrä. Rakennusmateriaalit ovat kalliita, joten näin ei tarvitse sitoa kallista pääomaa turhaan varastointiin ja hävikkiin.

Tällä hetkellä tilanne on siten hyvä. Riskejä vältetään sillä, että pidetään toimittajiin hyvät välit ja sopimuksista kiinni. Tavarantoimittajia on tällä hetkellä sopiva määrä eikä ole tarvetta lisätä määrää. Seurantajakson aikana pohdittiin kyllä mahdollisuutta tilata tuotteita ulkomailta, mutta se ei ole järkevää ainakaan nyt. Syynä on se, että tavarantoimitusaika olisi pidempi eikä laatu ole välttämättä sellaista, jota yritys haluaa käyttää. Näin ollen on parempi, että käytetään kotimaisia tavarantoimittajia, jolloin voidaan olla varmoja siitä, että laatu on oikea, toimitusvarmuus on hyvä sekä tavarat saadaan nopealla aikataululla.

7.1.12 Sukupolvenvaihdos

Sukupolvenvaihdokseen halutaan varautua mahdollisimman hyvin ennakkoon. Syynä on se, että ala vaatii vankkaa osaamista ja ammattitaitoa, joten perehdytysaika on pitkä. Seurantajakson aikana tein kaksi vaihtoehtoa, joista lähdetään toteuttamaan ensimmäistä vaihtoehtoa.

Prosessi lähti suunnitteluvaiheesta, jossa kartoitettiin erilaisia vaihtoehtoja sukupolvenvaihdokseen. Tarkoituksena oli se, että yritystoiminta voisi jatkua vaikka yrittäjä itse jää eläkkeelle. Tavoitteena oli, että yrityksen toiminta ei lakkaa, vaikka yrittäjä itse ei ole enää mukana. Tai vaikka yrittäjä itse olisi mukana yrityksen toiminnassa, jäisi aktiivinen toiminta muille.

Vaihtoehdon yksi mukaan yrittäjäperheessä oleva henkilö lähtee suorittamaan oppisopimus-koulutuksena tutkintoa alalle. Opintoihin liittyvä osaaminen kartutetaan yrityksessä ja oppilaitoksessa. Oppisopimus mahdollistaa hyvän osaamisen niin teorian kuin käytännön osalta. On erittäin hyvä, että yrittäjälle jää näin mahdollisimman pitkä aika kouluttaa uusi osaaja alalle, joka voi viedä yritystoimintaakin eteenpäin. Tulevaisuuden tavoite onkin se, että yrittäjä voi jäädä yritykseen mentoriksi eläköitymisen jälkeen. Näin yrittäjä on mukana yrityksen toiminnassa myös jatkossa eikä täysin irtaannu siitä. Yrityksen toiminta saadaan jatkumaan mahdollisimman hyvänä tulevaisuudessa ja sukupolvenvaihdoksen jälkeen.

Vaihtoehdossa yksi on myös kaksi vaihtoehtoa omistusoikeuden jakamisen suhteen. Ensimmäisen vaihtoehdon mukaan omistusoikeus ei siirry vaan jää yrittäjälle itselleen. Tällöin sukupolvenvaihdos toteutetaan niin, että yrityksen jatkaja on yrityksessä palkallisena työntekijänä. Näin ei tarvitse huolehtia verotuksellisista asioista. Toinen vaihtoehto on, että myös omistusoikeus siirtyy, jolloin täytyy ottaa huomioon verotukselliset asiat.

Vaihtoehdossa kaksi jättäytyään yrityksen toimintaan mukaan, mutta palkataan yritykseen ulkopuolinen toimitusjohtaja. Näin yrityksen hallinto jää yrittäjälle itselleen, mutta yrityksen toiminta jatkuu. Tällöin yrittäjä itse jää osakkaaksi yritykseen, mutta sopimusten avulla voidaan siirtää vastuuta uudelle työntekijälle. Tässäkin vaihtoehdossa on vielä se, että osa yrityksestä voidaan myydä uudelle vastuulliselle työntekijälle.

Tämän hetken suunnitelmana on, että toteutetaan vaihtoehto yksi niin, että omistusoikeus säilyy yrittäjällä itsellään, mutta päävastuu yrityksen toiminnasta siirtyy yrittäjäperheen jäsenelle kun yrittäjä itse vetäytyy päävastuusta. Toiminta tulisi näin ollen jatku- maan kuten tähänkin asti ja ydinosaaminen pysyisi samana. Mahdollisena pidetään kyllä sitä, että tulevaisuudessa osaamisen karttumisen myötä myös yritystoimintaosaaminen laajene. Tämä tarkoittaisi sitä, että palveluvalikoimaa voidaan kasvattaa.

Kolmas vaihtoehto olisi luonnollisesti yritystoiminnan myyminen kokonaan pois. Tällä hetkellä tuo vaihtoehto ei ole sellainen, jota haluttaisiin lähteä toteuttamaan. Toki talou- dellinen tilanne, suhdannevaihtelut ja muut alalle tyypilliset riskit voivat vaikuttaa siihen, että yritystoiminnan jatkaminen ei ole kannattavaa.

Sukupolvenvaihdosta kävimme läpi yhdessä Raimo Lahtisen kanssa. Heidi Lahtinen esitteli vaihtoehdot ja yhdessä kävimme läpi sen, miten asiassa edetään ja mitä vaihto- ehtoa olisi paras lähteä toteuttamaan.

7.1.13 Uudet mahdolliset riskit

Seurantajakson aikana oli käytössä vahinkoilmoitus, jolla kerättiin tietoja sattuneista va- hingoista ja riskitilanteista. Seurantajakson aikana tällaisia tilanteita ei syntynyt lainkaan, joten vahinkoilmoituksia jätettiin nolla kappaletta. Henkilöstöpalaverissa kuukausittain käytiin myös läpi sitä, onko mahdollisia riskitilanteita ollut ja myös sitä, onko henkilöstöllä mielessään jotain mahdollisia riskitilanteita.

Jatkossa vahinkoilmoitus tulee olemaan käytössä, koska sitä kautta saadaan aina lisää tietoa mahdollisista riskeistä ja niihin voidaan varautua sekä puuttua heti. Mahdolliset ilmoitukset tullaan jatkossakin arkistoimaan.

7.2 Yhteenveto tehdyistä toimenpiteistä

Seurantajakson aikana saatiin tehtyä hyvin merkittäviä toimenpiteitä yrityksen toiminnan kannalta. Yrityksen riskit kartoitettiin hyvin ja projektin aikana pääsimme yrittäjä Raimo Lahtisen mielestä tavoitteeseen ja jopa osin ylitimme ne.

Mielestäni toteutuneissa toimenpiteissä hyvä asia on se, että pienillä asioilla saatiin vaikutettua suurempaan kokonaisuuteen. Lisäksi saimme usean riskin ratkaistua samoilla toimenpiteillä. Tämä juuri riskeissä on, että yksi riski voi liittyä moneen asiaan. Tämän vuoksi myös yhdellä toimenpiteellä on vaikutuksia useampiin riskeihin.

Seurantajakson aikana ei lopulta tehty kovin montaa toimenpidettä vaan muutamalla toimenpiteellä pystyttiin saavuttamaan maksimaalinen hyöty monessa riskitekijässä. Taulukossa 4 on kuvattu yhteenveto riskeistä ja toimenpiteistä.

Taulukko 4. Yhteenveto toimenpiteistä.

Riski	Toimenpide
1. Suhdannevaihtelut 2. Alhainen tuottavuus	- Palveluiden tarjoaminen tarvittaessa myös kuluttajille - Osaamisen kehittäminen tulevaisuudessa
3. Avainhenkilön menettäminen 4. Ammattitaitoisen henkilöstön heikko saatavuus 5. Yrittäjän työpaineet 6. Riippuvuus yrittäjäperheestä 7. Poissaolot 8. Sukupolvenvaihdos	- Oppisopimustyöntekijän palkkaaminen - vastuun jakaminen - Työturvallisuuslaitteiden tarkistaminen ennen käyttöä henkilövahinkojen varalta - Sukupolvenvaihdoksen varalta tehtiin suunnitelma
9. Hävikin runsaus 10. Varasto on liian suuri 11. Riippuvuus yhdestä tai kahdesta alihankkijasta tai päämiehestä	- Hyvät sopimukset tavarantoimittajien kanssa - Työntekijöiden huolellisuus hävikin pienentämisen suhteen - Ei tilata varastoon materiaalia - Huolehditaan itse materiaalien hausta, jolloin toimitusvarmuus parani
12. Riskialttiiden työyhdistelmien esiintyminen	- Työturvallisuusohjeet päivitettiin - Turvavälineet tarkistettiin ennen työn aloittamista
13. Uudet mahdolliset riskit	- Uusia riskejä ei tullut esille

Raimo Lahtisen kanssa olemme keskustelleet paljon seurantajakson onnistumisesta. Mielestämme paras asia on ollut se, että varaston määrä on saatu pienenemään ja myös hävikin määrä on prosentuaalisesti pudonnut odotusten mukaan. Suurin vaikuttava asia

on ollut se, että sopimukset tavarantoimittajien kanssa on saatu sellaisiksi, että materiaalia ei tarvitse tilata varastoon. Näin pääoma ei ole kiinni varastossa seisovassa arvokkaassa materiaalissa. Sopimukset mahdollistavat sen, että materiaalia saadaan aina tarpeen mukaan ja tarvittava määrä, jolloin ei tarvitse tehdä ylisuuria tilauksia eikä materiaali päädy varastoon. Jokainen työntekijä myös teki erinomaista työtä sen suhteen, että ylimääräistä hävikkiä ei synny. Oletettavaa on, että hävikin määrä tulee pienentymään vielä joitakin prosentteja, mutta täysin nollaan hävikkiä ei tulla saamaan sen vuoksi, että määrämittaisista levyistä jää aina hävikkiä kun siitä tehdään mittatilaustyönä asiakkaalle toimitettava tuote.

Tuottavuutta pyritään parantamaan tarjoamalla palveluita myös kuluttajille, jolloin saadaan enemmän potentiaalisia asiakkaita. Yritysassiakkaat kuitenkin ovat tärkein kohde-ryhmä ja kuluttajille tarjotaan palveluita vain silloin, jos aikaa tai tarvetta sille on.

Työturvallisuus on ollut yrityksessä aina erittäin hyvällä mallilla. Nyt turvallisuusasioihin liittyvä kansio on päivitetty ajan tasalle ja asiat on käyty läpi yhdessä työntekijöiden kanssa. Työssä tarvittavat turvavälineet- ja laitteet käydään läpi aina ennen työn aloittamista. Määräykset rakennusalaalla muuttuvat hyvin usein, joten on tärkeää seurata uusia määräyksiä ja ottaa ne käyttöön. Selonottovelvollisuus on yrityksellä itsellään.

Koulutusta tullaan parantamaan ja henkilöstön osaamista kehittämään. Tämä parantaa myös tulevaisuudessa sitä, että palveluvalikoimaa tarvittaessa laajentaa.

Seurantajakson aikana ei tullut esille uusia riskejä liikeriskien näkökulmasta. Tulevaisuudessa jatketaan seuranta siten, että riskeihin liittyviä asioita käydään läpi henkilöstön kanssa läpi kuukausittain henkilöstöpalavereissa. Lisäksi tehdään uusi suunnitelma vuosittain niiden riskien osalta, jotka koetaan tärkeimmiksi. Apuna käytetään Suomen Riskienhallintayhdistyksen valmiita materiaaleja, koska sieltä löytyy valmiiksi paljon kaavakeita, joita täyttämällä voidaan nopealla vilkaisulla tarkastella yrityksen tilaa.

7.3 Kehittämistehtävän onnistuminen

Kehittämistehtävä onnistui mielestäni erinomaisesti. Tämä näkyy siinä, että vastaukset saatiin tutkimusongelmaan ja – kysymyksiin sekä mittaristossa olevat asiat täyttyivät.

Tutkimusongelmaan saatiin vastaukset. Potentiaaliset liikeriskit löydettiin ja toimenpiteet tehtiin, jotta liikeriskit saadaan pienentymään. Suunnitelma oli helposti toteutettavissa eikä vaatinut ylimääräisiä resursseja. Toimenpiteet olivat pieniä, mutta sitäkin tehokkaampia ja yksittäisillä toimenpiteillä saavutettiin suuri hyöty monessa eri riskitekijässä. Tavoitteena oli löytää uusia toimintatapoja ja niitä myös löydettiin. Neljäntenä tavoitteena oli etsiä vaihtoehtoja siihen, kuinka yritystoimintaa voidaan jatkaa vaikka yrittäjä jäisi itse eläkkeelle. Tämäkin tavoite toteutui ja suunnitelmaa viedään jo eteenpäin seuraavalle tasolle.

Aikataulullisesti tutkimus eteni suunnitellun mukaisesti. Seurantajakso tosin jäi kuukauden lyhemmäksi ollen vain kolmen kuukauden mittainen neljän kuukauden sijaan. Syyinä tähän oli resurssiongelmat ja se, että työn olennaisimman osan eli suunnitelman laadinta venyi alkuperäisestä suunnitelmasta. Mielestäni mitään olennaisia muutoksia ei siis ollut ja seuranta-ajan lyheneminen kolmeen kuukauteen ei vaikuta lopputulokseen.

Tutkimuksen alussa esitin viisi tutkimuskysymystä. Seuraavassa vastaukset tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia liikeriskejä liittyy yrityksen toimintaan?

Yrityksen potentiaalisimmat liikeriskit olivat suhdannevaihtelut, alhainen tuottavuus, avainhenkilön menettäminen, ammattitaitoisen henkilöstön heikko saataavuus, yrittäjän työpaineet, riippuvuus yrittäjäperheestä, poissaolot, sukupolvenvaihdos, hävikin runsaus, varaston liian suuri koko, riippuvuus yhdestä tai kahdesta alihankkijasta sekä riskialttiiden työyhdistelmien esiintyminen. Riskit näkyvät myös kuviossa 26.

2. Miten liikeriskejä voidaan analysoida?

Liikeriskejä voidaan analysoida monenlaisin tavoin. Tässä työssä käytettiin havainnointia, brainstormingia, valmiita aineistoja, riskikarttoja ja – työkortteja, kyselyitä, keskusteluita sekä SWOT- ja POA-analyseja.

3. Millaisin keinoin riskejä voidaan pienentää?

Toimenpiteet riskien pienentämiseksi näkyy kuviossa 26. Samassa kuviossa näkyy myös riskit, joihin kyseisillä toimenpiteillä vaikutettiin.

4. Miten tehdään hyvä ja helposti noudatettava suunnitelma liikeriskien pienentämiseksi?

Hyvä suunnitelma tehdään riskienhallintaprosessin mukaisesti. Lähtökohta on siis tilanteen analysointi. Kun potentiaaliset riskit on analysoitu, mietitään keinoja pienentää ne. Toimiala vaikuttaa paljon siihen, millaisia riskejä yrityksessä on, joten on erittäin tärkeää ottaa huomioon myös toimintaympäristö. Jokaisella alalla vaikuttavat hieman erilaiset riskit. Suunnitelmaan tuleen laittaa riski, riskin toteutumisen seuraukset, toimenpide riskin pienentämiseksi, vastuut, aikataulut ja tavoitteet. Suunnitelmaa tulee päivittää jatkuvasti, jotta yritys voi jatkossakin varautua riskeihin ja myös tunnistaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa uudet mahdolliset riskit.

5. Millä tavoin voidaan varautua sukupolvenvaihdokseen?

Sukupolvenvaihdokseen voidaan varautua tekemällä suunnitelma tulevaisuuden varalle. Verotukselliset tekijät on syytä ottaa tässä huomioon. Yrityksen kannalta olennaista on miettiä yrittäjän roolia sukupolvenvaihdoksen tullessa. Jatkaako yrittäjä yrityksessä jollain tavalla vai siirtyykö yritys kokonaan uudelle jatkajalle? Myydäänkö koko yritys pois?

Lisäksi tutkimukselle esitettiin seuraavat tavoitteet:

1. Löytää yrityksen toiminnan kannalta kriittisimmät liikeriskit, jotka vaativat välittömiä toimenpiteitä.

Liikeriskit analysoitiin monipuolisesti ja tällä hetkellä potentiaalisimmat liikeriskit löydettiin. Tutkimuksen aikana löydettiin myös muita mahdollisia liikeriskejä, mutta tutkimus rajattiin koskemaan vain niitä riskejä, joilla on merkittävin vaikutus yrityksen toimintaan riskin toteutuessa.

2. Tehdä helposti hallittava ja toteutettava suunnitelma niiden riskien osalta, jotka vaativat tällä hetkellä toimenpiteitä.

Suunnitelma tehtiin ja toteutettiin pääosin suunnitelmien mukaan. Joitakin muutoksia suunnitelmaan tuli seurantajakson aikana ja ne olivat onnistuneita muutoksia.

3. Löytää uusia toimintatapoja, joiden avulla yritys pärjäisi paremmin markkinoilla.

Uusia toimintatapoja löydettiin. Tämä vaatii kyllä lisää työstämistä tulevaisuudessa, mutta ensin on mietittävä työntekijöiden osaamista ja kouluttamista.

4. Antaa vaihtoehtoja, kuinka yritystoimintaa voidaan jatkaa eläköitymisen jälkeen.

Vaihtoehtoja löydettiin ja yhtä vaihtoehtoa on lähdetty toteuttamaan.

Kehittämistehtävä onnistui erinomaisesti ja työstä saatiin erittäin paljon hyötyä. Tavoitteet saavutettiin ja yrittäjä Raimo Lahtinen on työhön erittäin tyytyväinen. Yrityksen liikeriskien tila on tällä hetkellä erittäin hyvä, eikä yrityksessä tällä hetkellä ole sellaisia liikeriskejä, jotka vaatisivat välittömiä toimenpiteitä.

Työssä esitetty viitekehys toimi hyvin ja oli käytössä läpi koko työn. Mielestäni viitekehys antoi hyvän pohjan tutkimuksen etenemiselle. Käytettyjä teoretietoja on yhdistelty monesta lähteestä. Mielestäni teoreettinen viitekehys tuki tutkimusta ja sitä on käytetty hyödyksi tehokkaasti. Koska täysin valmista mallia en löytänyt, työssä on yhdistelty erilaisia teorioita useista lähteistä. Teoria käsittää koko prosessin analysoinnista seurantaan, mikä myös tehtiin itse tutkimuksessa. Mielestäni teoria sopii työhön hyvin ja se on riittävän kattava.

Kehittämistehtävän onnistumista mitattiin viidellä mittarilla, joista kaikki täyttyivät. Tarkistuslistassa ei ollut seurantajakson jälkeen lainkaan rukseja. Yrittäjä Raimo Lahtinen ilmaisi olevansa työhön 100 % tyytyväinen ja jopa enemmän. Hän kokee, että työstä on ollut erittäin paljon apua yrityksen kannalta ja antanut paljon uusia asioita ajateltavaksi. Yllättävintä oli se, kuinka pienillä muutoksilla voi saada paljon hyvää aikaan.

Tavoitteena oli tehdä riskienhallintasuunnitelma, tarvittavat toimenpiteet suunnitelmien mukaan ja onnistua suunnitelman toteutuksessa. Tämä tavoite saavutettiin myös erittäin hyvin. Sukupolvenvaihdokseen löydettiin kaksi uutta ideaa ja se oli alkuperäinen tavoite. Toista esiin tulleista vaihtoehtoista lähdetään toteuttamaan eli yrittäjäperheen jäsen lähtee oppisopimuskoulutukseen ja tulee jatkamaan tulevaisuudessa yrityksen toimintaa.

Palveluiden kehittämiseen löydettiin kolme uutta vaihtoehtoa eli tavoitearvo ylitettiin. Näistä ensimmäinen on palveluiden tarjoaminen tarpeen vaatiessa myös kuluttajille, toinen on oman osaamisen kehittäminen ja sitä kautta uusien palveluiden tarjoaminen sekä kolmantena vaihtoehtona yhteistyön lisääminen. Hävikkiä saatiin pienennettyä seurantaajan aikana 5 %. Tämä saatiin aikaiseksi tehostamalla kuljetuksia, tekemällä hyvää työtä ja sopimuksilla. Mittarit ovat näkyvillä taulukossa 5.

Taulukko 5. Kehittämistehtävän onnistumisen arvioinnin mittarit.

Tavoite	Menetelmä	Arvo alussa	Tavoitearvo	Arvo lopussa
Tarkistuslistassa ei ole liikeriskien osalta rukoja kohdassa "vaatii toimenpiteitä"	Suunnitelma (suunnittelu, toteutus, seuranta)	10 kpl	0 kpl	0 kpl
Riskienhallintasuunnitelman tekeminen ja sen ottaminen käyttöön	Suunnitelman toteuttaminen	Ei aikaisempaa suunnitelmaa	suunnitelma tehty ja saatu vietyä läpi tavoitteiden mukaisesti	Suunnitelma tehty ja se otettiin käyttöön sekä saavutettiin tavoitteet
Yrittäjä on tyytyväinen projektiin ja työn tulokseen	Haastattelu	Ei mitattu	100 % tyytyväinen	100 % tyytyväinen
Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen ja kehittämisideat	Haastattelu	0 kpl	2 kpl	2 kpl
Palveluiden kehittäminen	Brainstorming, haastattelut	0 kpl	2 kpl	3 kpl
Hävikin pienentäminen	Sopimukset, huolellinen työ	20 %	17 %	15 %

7.4 Jatkoimenpiteet

Mielestäni yrityksen tämän hetkinen tila on erittäin hyvä erityisesti liikeriskien suhteen. Riskienhallinta on pitkäjänteistä työtä ja sitä tulee tehdä koko ajan. Olemme yrittäjä Raimo Lahtisen kanssa keskustelleet siitä, että yritys päivittää suunnitelmaa joka vuosi. Apuna käytetään jo valmiita lomakkeita, koska ne ovat erittäin päteviä ja niissä on otettu huomioon monet asiat. Lisäksi riskienhallintaa käydään läpi kuukausittain henkilöstöpalaverissa.

Riskienhallinnan lisäksi itse ehdottaisin jatkotoimenpiteenä markkinointisuunnitelman tekemistä. Yritys voisi keskittyä enemmän sosiaaliseen mediaan ja käyttää apunaan monia edullisia vaihtoehtoja parantaakseen markkinointia. Markkinointia tehostamalla voisi uusien asiakkaiden saaminen olla helpompaa.

Jatkotoimenpiteenä ehdotan yritykselle lisäämään yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Esimerkiksi varaston kierto on voitu saada apua opiskelijoilta, jotka voivat tehdä käyttökelpoisia suunnitelmia siitä, kuinka varaston kiertoa saadaan nopeutettua. Oppilaitosten kanssa tehtävästä yhteistyöstä voi saada omalle yritykselle paljon hyvää, kuten hyviä työntekijöitä tulevaisuudessa tai vaikka erinomaisen arvokkaita opinnäytetöitä, joissa on hyvin paljon erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ongelmiin. Mielestäni tässä on paljon sellaista potentiaalia, jota kannattaisi hyödyntää myös jatkossa. Lisäksi alalle saadaan lisää ammattitaitoisia työvoimaa, jos yhteistyötä oppilaitosten kanssa parannetaan. Yritys voi tarjota esimerkiksi työharjoittelupaikkoja ja opinnäytetöiden aiheita opiskelijoille.

Riskienhallintasuunnitelman vuositavoitteista kannattaa pitää kiinni ja seurata tilannetta säännöllisesti. Kun uusia riskejä tulee, kannattaa ne lisätä mukaan suunnitelmaan heti ja tehdä tarvittavat toimenpiteet, jotta asioihin voidaan vaikuttaa toivotulla tavalla.

7.5 Itsearviointi

Mielestäni suoriuduin työstä erinomaisesti. Käytin apuna erittäin laajaa teoreettista viitekehystä, mikä antoi itselleni erittäin laajan näkemyksen siitä, millaisia liikeriskejä yrityksessä voi olla. Käytin myös erittäin laajasti monenlaisia metodeja saadakseni paremman kokonaiskuvan aiheesta.

Mitä tekisin toisin? Jatkossa en käyttäisi nettipohjaisia kyselyitä. Nykymaailma on täynnä nettikyselyitä, joten vastausprosentti jää turhan alhaiseksi. Parempi tapa olisi tehdä haastatteluita, koska näin saa paremmin vastauksia tutkittaviin asioihin ja lisäksi on mahdollista saada heti tehdä tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluiden ongelman muodostavat aikakysymykset, sillä haastatteluiden tekeminen vaatii enemmän aikaa ja aikataulujen sovittaminen haastattelijan ja haastateltavan välillä voi olla haasteellista.

ISO-standardi on myös sellainen, jota voisin itsekin kokeilla. Tässä työssä tuo standardi on esillä, mutta sitä ei käytetty tässä työssä, mutta siitä saatiin kyllä ideoita suunnitelmaa

varten. Itse halusin kokeilla valmiita aineistoja ja työkortteja. Lisäksi pidin Suomen riskienhallintayhdistyksen mallista hieman enemmän, joten työssä käytettiin sitä täydennettynä muilla malleilla. Olen erittäin tyytyväinen tähän ratkaisuuni, mutta tulevaisuudessa haluaisin käyttää myös ISO-standardia.

Kehittämistehtävä tuntui muutenkin hieman laajenevan suunnitellusta. Siten näin jälkikäteen miettiessä tulin siihen tulokseen, että olisi pitänyt jättää pois sukupolvenvaihdos työstä kokonaan ja näin keskittyä vain liikeriskeihin. Toisaalta, tässä työssä sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen tuo merkittävää hyötyä yritykselle tulvaisuudessa, kun prosessi on jo käynnissä ja yrityksellä on jatkaja. Perekäytysajasta saadaan näin pitkä ja erittäin monipuolinen mikä puolestaan tarkoittaa sitä, että yrityksellä on paremmat mahdollisuudet selvittää sukupolvenvaihdoksesta ilman suurempia taloudellisia menetyksiä.

Hyvää työssä on mielestäni se, että se on rakenteeltaan selkeä ja asiaa on käsitelty erittäin laajasti. Toivonkin, että työstä voisi olla hyötyä alalle laajemminkin. Mielestäni onnistuin käyttämään onnistuneesti laajasti erilaisia metodeita, kirjallisuutta, valmiita aineistoja ja omaa pohdintaa.

Työn tekeminen ei ole minulle ollut mitenkään itsestään selvää vaan olen oppinut paljon koko matkani ajan. Olen ollut alueella, joka ei ole omaa mukavuusalueuttani ja olen siten joutunut perehtymään asioihin erittäin paljon. Olen oppinut paljon riskienhallinnasta ja myös rakennusalaista. Oikeastaan voin nyt sanoa, että omat arviot työn onnistumisen suhteen ovat ylittyneet. Olen tehnyt paljon töitä ja se työ on kantanut hedelmää. Olen erittäin kiitollinen omalle isälleni ja varmasti erinomaisesti sujunut yhteistyö onkin avain siihen, että työstä saadut hyödyt ylittyivät.

8 Johtopäätökset

Riskienhallinta on pitkäjänteistä työtä. Se vaatii paljon perehtymistä asioihin, suunnittelua, aikaa ja hyviä toimenpiteitä. Pienilläkin asioilla voi saada aikaan paljon hyvää. Riskienhallinta on mielestäni parhaimmillaan yhteistyötä, jossa vuorovaikutuksessa toisten kanssa saadaan paljon arvokkaita ideoita, joita voi hyödyntää riskienhallintasuunnitelmaa tehtäessä ja toimenpiteitä miettiessä. Suunnitelma ei ole koskaan valmis, vaan se elää jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa.

Riskienhallinnassa on otettava huomioon ala. Alan riskit vaikuttavat aina yrityksen riskeihin. Aina riskejä ei voida poistaa, mutta niihin voidaan varautua. Varautumalla riskeihin voidaan pienentää yrityksen tappiota ja mahdollistaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden myös tulevaisuudessa.

Riskienhallinnassa voi käyttää apuna valmiita materiaaleja. Suomen Riskienhallintayhdistyksen sivuilla on paljon valmiita lomakkeita, joita voi käyttää apuna analysoitaessa riskejä ja mietittäessä sitä, kuinka riskeihin voi varautua. Myös teoriakirjallisuutta voi käyttää hyödyksi ja löytää sieltä erilaisia mahdollisia ratkaisukeinoja ja analysointitapoja.

Riskejä analysoitaessa tulee aina pitää mielessä se, että täytyy keskittyä yhteen asiaan kerralla. Kaikkia riskejä ei voida ratkaista kerralla vaan työ vaatii pitkäjänteisyyttä. Kun yksi riskiaihe on käyty läpi, voi yritys siirtyä seuraavaan. Palkitsevaa työssä on se, että näin yritystoiminta tehostuu. Kun riskeihin on osattu varautua, on yrittäjälläkin helpompi hengittää ja keskittyä itse työhön.

Hyvä riskienhallintasuunnitelma lähtee liikkeelle tilanteen analysoimisesta. Mikä on sellainen tekijä yrityksessä, johon liittyy enemmän riskejä? Tällainen voi olla esimerkiksi uusi investointi, henkilöstöön liittyvät riskit tai vaikka riskit, jotka liittyvät paloturvallisuuteen. Kun tilanne on analysoitu huolellisesti, on päätettävä, mitkä ovat ne riskit, joihin ensisijaisesti halutaan muutosta. Kaikkiin riskeihin ei voida vaikuttaa yhdellä kertaa, joten ensin korjataan tärkeimmät ja sen jälkeen siirrytään muihin riskeihin.

Mielestäni hyvä riskienhallintasuunnitelma on myös sitä, että sille annetaan riittävästi aikaa ja siihen paneudutaan. Ensin on haettava materiaalia, joka on avuksi yrityksen riskienhallintaa mietittäessä. Valmiita aineistoja on erittäin paljon olemassa, joten niitä voi käyttää hyödyksi. Täysin valmiita materiaaleja ei ole, sillä jokainen yritys on erilainen ja jokaiseen riskiin voidaan vaikuttaa hieman poikkeavin tavoin. Ideoita valmiista aineistoista kuitenkin saa ja niitä kannattaa soveltaa omaan yritykseen sopivaksi. Mielestäni riskienhallintasuunnitelmaa tehtäessä tulisi käyttää monenlaisia analysointitapoja, koska yhdellä menetelmällä ei välttämättä löydä kaikkia riskejä. Kokeilemalla yritys voi löytää ne menetelmät, jotka sopivat omaan käyttöön parhaiten.

Suunnitelmaa tulee päivittää jatkossa, koska riskienhallinta ei ole koskaan valmis. Aina tulee uusia riskejä ja niihin tulee olla varautunut. Vaikka yrityksen tilanne olisi tällä hetkellä hyvä, on riskienhallintaa aina syytä miettiä, että mitä jos jotain tapahtuu ja mitä seurauksia tapahtumilla on. Ei pidä tuudittautua siihen, että kaikki on hyvin jatkossakin.

Lähteet

Anttila, Pirkko 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix. http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/82_hyvan_tutkimustyon_kriteerit: Luettu 24.2.2014.

Engblom, Janne 2003. Liikeriskit – Luonne, lajit ja riskikentän mallintaminen. Sarja Ae-2:2003, Turun Kauppakorkeakoulu.

Engblom, Janne & Suominen, Arto & Krappe, Sanna-Mari & Tukkk 1998. Pk-yrityksen riskienhallinnan työvälinesarja Liikeriskien hallinta. PK-RH -hanke. <http://www.pk-rh.fi/uploads/liikeriskit/pk-yrityksen-liikeriskit-tyokortti.pdf>: Luettu:18.2.2014.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

ISO 2014. ISO 31000 - Risk management. <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>. Luettu: 20.8.2014.

IF Vahinkovakuutusyhtiö 2014. <http://www.if.fi/web/fi/yritysasiakkaat/vakuutusemme/rakentaminen/pages/esittely.aspx>: Luettu 18.2.2014.

Flink, Anna-Liisa & Reiman, Teemu & Hiltunen, Mika 2007. Heikoin Lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Edita Prima Oy, Helsinki.

Helsingin Peltityö R&V. www.peltityo.com: luettu 18.2.2013.

Hiltunen, Leena 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf: luettu 24.2.2014.

Juvonen, Marko & Korhonen, Heli & Ojala, Veli Matti & Salonen, Tero & Vuori, Heli 2005. Yrityksen riskienhallinta. Yliopistopaino, Helsinki.

KvaliMOT 2014. Havainnointi. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html.
Luettu 1.4.2014.

Kytölä, Laura 2013. Työvoimapula on levinnyt uusiin ammatteihin. Helsingin Sanomat 2.12.2013. <http://www.hs.fi/tyoelama/Ty%C3%B6voimapula+on+levinnyt+uusiin+ammatteluihin+/a1385789536637>: Luettu 18.2.2014.

Lahtinen Raimo. Yrittäjä. Haastattelut.

Metalliteollisuudenharjoittajain liitto – MTHL:n työnantajat ry toimintakertomus 2012. <http://www.teknologiateollisuus.fi/file/15896/MTHLToimintakertomus20123.pdf.html>. Luettu 18.2.2014.

OP-Pohjola 2011. Riskinkantokyvyn elementit. <http://www.op-pohjola-annualreport.fi/OP-Pohjola2011/fi/vuosi-2011/riskienhallinta/riskinkantokyvyn-elementit>: luettu: 22.2.2014.

Rakennusteollisuus 2013.

1) <http://www.rakennusteollisuus.fi/RT/Tilastot/Tilastoja+rakennusteollisuudesta/Keskeiset+suhdannekuvaajat/>. luettu 31.10.2013

2) Rakennusteollisuus 2013. <http://www.rakennusteollisuus.fi/RT/Ajankohtaista/Rakentamisen+suhdannen%C3%A4kym%C3%A4t+heikentyneet/>. luettu 31.10.2013

Rakentamiseen liittyvä tiedonantovelvollisuus 2013. [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Rakentamiseen_liittyva_tiedonantovelvoll\(27845\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Rakentamiseen_liittyva_tiedonantovelvoll(27845)): luettu 18.2.2014.

Rautanen, Kimmo 2011. Aineettomien riskien hallinta ja johdon työkaluna. WSOY Pro Oy, Helsinki.

SFS-ISO 31000 2009. Riskien hallinta. Periaatteet ja ohjeet Suomen Standardoimisliitto SFS, Helsinki.

Santanen, Pentti & Laitinen, Erkki K. & Kekäle, Tauno 2002. Vakuutus ja riskit. Tasapuolista riskienhallintaa. Edita Prima Oy, Helsinki.

Suomen Riskienhallintayhdistys ry & Finnsecurity ry & T&RH Tietopalvelu Oy 2013. Riskit ja Mahdollisuudet: Käytännön neuvot riskienhallintaan. Kerava.

Suominen, Arto 2003. Riskienhallinta. 3. uudistettu painos. Dark Oy, Vantaa.

Suominen, Arto & Engblom, Janne & Krappe, Sanna-Mari & Turun kauppakorkeakoulu; Matti Vuori & VTT Automaatio & muu tutkimusryhmä 1999–2000. Pk-yrityksen liikeriskit. PK-RH – hanke.

Löytyy myös sähköisenä: <http://www.pk-rh.fi/uploads/liikeriskit/pk-yrityksen-liikeriskit-kirjanen.pdf>.

Suomenyritykset.fi 2014. <http://www.suomenyritykset.fi/>: luettu 18.2.2014.

Suomen Riskienhallintayhdistys

- 1) Tervetuloa riskienhallintaan. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=etusivu>: luettu 21.2.2014.
- 2) Mitä ovat riskit? <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=mita-ovat-riskit>: luettu 21.2.2014.
- 3) Mistä riskienhallinnassa on kysymys. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallinta>: luettu 21.2.2014.
- 4) Riskienhallinnan hyödyt. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallinnan-hyodyt>: luettu 21.2.2014.
- 5) <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallintaprosessi>: Luettu 21.2.2014.
- 6) <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskien-luokittelu>: 22.2.2014
- 7) <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=liikeriskit>: Luettu 22.2.2014.
- 8) <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskikartat>: Luettu 25.2.2014.
- 9) <http://www.pk-rh.fi/uploads/liikeriskit/pk-yrityksen-liikeriskit-kirjanen.pdf>: luettu 25.12.2014.
- 10) <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=sukupolven-vaihdoksen-riskit>: luettu 25.2.2014.
- 11) <http://www.pk-rh.fi/uploads/valinesarja/toimenpiteiden-suunnittelu-tietokortti.pdf>: luettu 20.5.2014.

Tilastokeskus 2013

- 1) Rakennuskustannusindeksi. http://www.stat.fi/til/rki/2013/09/rki_2013_09_2013-10-15_fi.pdf. luettu 31.10.2013.

2) Rakennuskustannukset nousivat syyskuussa 0,4 prosenttia vuoden takaisesta http://www.stat.fi/til/rki/2013/09/rki_2013_09_2013-10-15_tie_001_fi.html. luettu 31.10.2013

Työsuojeluhallinto 2013. Rakennustyön turvallisuus. <http://www.tyosuojelu.fi/fi/rakennusturvallisuus>. luettu 14.10.2013

Valtiovarainministeriö 2009. Riskienhallinnan keinot. <https://www.vah-tiohje.fi/web/guest/riskienhallinnan-keinot>: luettu 22.2.2014.

Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2014. Kyselyyn perustuvan tutkimuksen suorittaminen. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289345955/1194290010211.html>. Luettu 31.3.2014.

Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2014.² Ideointimenetelmiä ryhmässä. Aivoriihi. http://www2.amk.fi/mater/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/files/ideointimenetelmia/aivoriihi.htm. luettu: 18.8.2014.

Vuori Matti, VTT Automaatio; Suominen, Arto, Turun kauppakorkeakoulu; Lepistö, Jukka, VTT Automaatio ja muu tutkimusryhmä 1999–2000. Riskienhallinnan perusteet. Pk-yrityksille ja työntekijöille. PK-RH – hanke.

VTT Automaatio & Turun kauppakorkeakoulu & Työterveyslaitos & Tampereen teknillinen korkeakoulu 1999. Pk-yrityksen liikeriskit. Kalvosarja. PK-RH-hanke.

Yle 2013. http://yle.fi/uutiset/ekn_barometri_suhdannenakymat_heikentyneet_uudelleen/6766131. luettu 31.10.2013

Ympäristöministeriö 2013. CE-merkintä. http://www.ym.fi/fi-FI/Maankaytto_ja_rakentaminen/Rakentamisen_ohjaus/Rakennustuotteiden_tuotehyvaksynta/CEmerkinta. Luettu: 12.12.2013.

Liitteen otsikko**SWOT nelikenttäanalyysi lomake****Nelikenttärudukko yrityksen tilan ja toiminnan arviointiin**

Yritys:	Ryhmä/arvioija:
Tarkastelun kohde:	Päiväys:

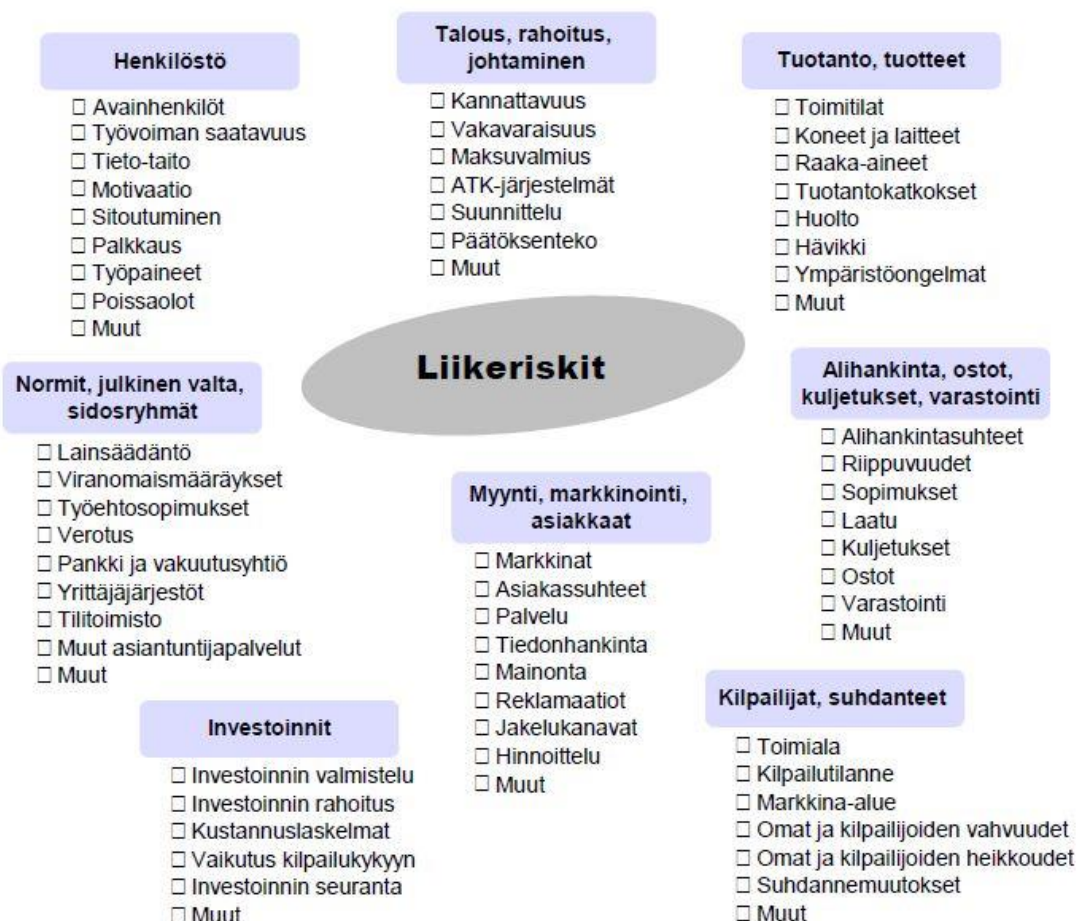
Vahvuudet	Heikkoudet
Uhat	Mahdollisuudet

Lähde: Suomen riskienhallinta yhdistys 2014.

Liikeriski-työkortti

Liikeriskikartta

Yritys:	Ryhmä/arvioija:
Tarkastelun kohde:	Päiväys:

**Täytöesimerkki**

Sopimukset - Merkittävä riski; Asiakassuhteet - Asia kunnossa; Raaka-aineet - Ei koske meitä

Kilpailijat, suhdanteet. Yrityksen on oltava selvillä toimialansa kilpailutilanteesta sekä tunnettava omat ja kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. Ulkomaankauppa lisää riskejä. Toiminta voi olla lamaherkkää ja alalla voi esiintyä epätervettä kilpailua.

Normit, julkinen valta ja sidosryhmät asettavat omia vaatimuksiaan. Työehtonormien jäykkyys ja verolainsäädännön muutokset voivat olla riskejä. Välinpitämätön suhtautuminen normeihin ja niiden muutoksiin kasvattaa riskiä.

Investoinnit. Tehokas toiminta edellyttää investointeja ja tehdyistä investoinneista on opittava tulevaa varten. Investoinnin puutteellinen valmistelu on iso riski.

Tuotanto, tuotteet. Tuotannon avainkysymyksiä ovat: Kenelle?, Miten?, Milloin?, Mitä?, Kuka? Niistä saavat alkunsa tuotannolliset riskit: alhainen tuottavuus, tuotantohäiriöt, laatuongelmat, raaka-aineiden saatavuus, hävikki.

Alihankinta, ostot, kuljetukset, varastot. Toimituskatkokset voivat keskeyttää yritystoiminnan pitkäksi aikaa. Riskejä ovat mm. liiallinen riippuvuus alihankkijasta/päämiehestä, toimitusaikojen viivästyminen, laatuongelmat.

Henkilöstö on yksi pk-yrityksen merkittävistä resursseista ja riskeistä. Pienyrityksen henkilöityys usein yrittäjään ja yksittäisiin avainhenkilöihin, joiden työpanosta ei ole varaa menettää.

Myynti, markkinointi, asiakkaat. Tuotteet ja palvelu on saatava kaupaksi. Markkinointi voi epäonnistua tai jakelutie osoittautua virheelliseksi, tulee luottotappioita, kulutustottumukset muuttuvat äkillisesti. Riippuvuus asiakkaasta lisää riskiä.

Talous, rahoitus, johtaminen. Tehokas budjetointi, suunnittelu ja taloudellisten tunnuslukujen hyväksikäyttö tehostavat päätöksentekoa. Myös tietojenkäsittelyn tulee olla ajan tasalla. Puutteellinen vero- ja sopimusasioiden tuntemus lisäävät riskiä.

Liikeriskit tarkistuslista

Henkilöstö, yrityksen tärkeä voimavara

► Henkilöstö on yksi pk-yrityksen merkittävistä resursseista ja toisaalta myös yksi riskien lähteistä. Pienen yrityksen toiminta on usein niin henkilöitynyt itse yrittäjään, että tämän menettäminen on yritykselle aina vakavasti pohdittava riski. Sama pätee myös muihin yrityksen avainhenkilöihin.

<u>Mahdollinen riski</u>	Tämä ei ole meidän toimintamme kuuluva merkittävä riski	Riski on tiedostettu ja homma on hoidossa	Tätä täytyy tarkastella lisää ja hoitaa asia kuntoon
1. Avainhenkilön menettäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Poissaolot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ammattitaitoisen työvoiman heikko saatavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Henkilöstön työmotivaation lasku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Huono yhteishenki, erimielisyydet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Johdon työkokemus ei riitä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Johdon tietotaito ei riitä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Työntekijöiden koulutus ei riitä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Henkilöstön runsas vaihtuvuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yritys on riippuvainen yrittäjäperheestä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Yrittäjän tai toimitusjohtajan työpaineet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Kehittymätön palkkausjärjestelmä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Henkilöstövoimavarojen vajaa hyödyntäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Riskialttiiden työyhdistelmien esiintyminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Muu, mikä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lähde: Suomen riskienhallinta yhdistys 2014.

Tuotanto ja tuotteet ovat yritysidean perusta!

► Yrityksen tuotantoa suunniteltaessa ja toteutettaessa on vastattava seuraavanlaisiin kysymyksiin: Kenelle? Mitä? Miten? Milloin? ja Kuka? Näistä kysymyksistä saavat alkunsa myös tuotannolliset riskit.

	Tämä ei ole meidän toimintamme kuuluva merkittävä riski	Riski on tiedostettu ja homma on hoidossa	Tätä täytyy tarkastella lisää ja hoitaa asia kuntoon
Mahdollinen riski			
1. Tuottavuus on liian alhainen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tärkeimpiä raaka-aineita ei voida korvata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Asiakkailta on tullut laatua koskevia reklamaatioita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tuotannon pullonkaulatilanteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Yrityksellä on vain yksi tuote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Tuotantotapaa ei voida korvata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Erityismääräykset ja niiden muutokset vaikuttavat tuotantoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sähkön, veden, paineilman yms. saanti katkeaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Laitteiden huolto ei toimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Toimitilat soveltuvat huonosti tuotantoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Tärkeimmät tuotantovälineet rikkoutuvat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Tuotannon hävikki on liian runsas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Tuotanto aiheuttaa ympäristöongelmia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Tuote poikkeaa rakenteellisesti kilpailijoiden tuotteista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Laatu järjestelmän tai vastaavan puutteellisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Tuotteiden väärinkäyttö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Muu, mikä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lähde: Suomen riskienhallinta yhdistys 2014.

Alihankinta, ostotoiminta, kuljetukset ja varastointi

► Yrityksen liikeriskit voivat saada alkunsa myös yrityksen ulkopuolelta. Tällaisia riskien lähteitä ovat alihankinta ja muu resurssien hankinta. Pahimmillaan toimituskatkokset yms. voivat aiheuttaa yrityksen toiminnan keskeytymisen pitkäksi aikaa.

	Tämä ei ole meidän toimintaamme kuuluva merkittävä riski	Riski on tiedostettu ja homma on hoidossa	Tätä täytyy tarkastella lisää ja hoitaa asia kuntoon
1. Yritys on riippuvainen yhdestä tai kahdesta alihankkijasta tai päämiehestä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Vaihtoehtoisia alihankkijoita tai päämiehiä ei ole tiedossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Alihankkijoiden tai päämiesten toimitusajoissa on viivästyksiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Alihankkijoiden tai päämiesten tarjoama laatu on puutteellinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Toimitukset eivät vastaa sitä, mitä on tilattu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Tärkeimpien raaka-aineiden saannin katkokset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Kirjalliset toimitussopimukset puuttuvat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kuljetukset viivästyvät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Kuljetuksissa esiintyy hävikkiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Raaka-aineiden laatu on epätasainen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Varastoinnin hävikki on liian suuri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Varastot eivät riitä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Varasto on liian suuri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Muu, mikä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lähde: Suomen riskienhallinta yhdistys 2014.

Myynti, markkinointi ja asiakkaat

► Yrityksen keskeinen tehtävä on saada valmistamansa tuote tai palvelu kaupaksi. Markkinointitoimet saattavat epäonnistua, kulutustottumukset voivat muuttua ja luotettavaltakin tuntuva asiakas voi jättää laskunsa maksamatta.

Mahdollinen riski		Tämä ei ole meidän toimintaamme kuuluva merkittävä riski	Riski on tiedostettu ja homma on hoidossa	Tätä täytyy tarkastella lisää ja hoitaa asia kuntoon
1.	Yritys on riippuvainen yhdestä tai kahdesta asiakkaasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Tulevista, mahdollisista asiakkaista ei ole tarpeeksi tietoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Nykyisiä asiakkaita ei tunneta riittävästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Toimituskatkokset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Markkinoiden käyttäytymistä ei tunneta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Markkinointi tulee liian kalliiksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Markkinointimahdollisuuksia ei hyödynnetä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Tavaratoimitukset asiakkaille eivät vastaa tilauksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Jakelukanavien kuljetusriskit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Merkittävillä asiakkailla on maksuhäiriöitä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Tuote ei vastaa asiakkaiden tarpeita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Tuotetta tai yritystä ei tunneta riittävästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Asiakas saa tuotteensa myöhässä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Virheellinen hinnoittelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Palvelu ei vastaa asiakkaan odotuksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Muu, mikä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lähde: Suomen riskienhallinta yhdistys 2014.

Talous, rahoitus ja johtaminen

► Jotta yritys voisi toimia tehokkaasti, sen on hallittava omat raha- ja tietovirtansa. Tehokas budjetointi, suunnittelu ja taloudellisten tunnuslukujen hyväksikäyttö auttavat yritystä. Myös tietojenkäsittelyn tulee olla ajan tasalla.

Mahdollinen riski		Tämä ei ole meidän toimintaamme kuuluva merkittävä riski	Riski on tiedostettu ja homma on hoidossa	Tätä täytyy tarkastella lisää ja hoitaa asia kuntoon
1.	Talouden ja tehokkuuden tunnuslukuja ei osata hyödyntää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Yrityksen kannattavuus on ongelmallinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Budjetoinnin seuranta puuttuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Verosuunnittelu on puutteellinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Selkeästi määritelty organisaatio puuttuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Taloushallinto ei ole kunnossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Vieraan pääoman osuus on liian suuri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Yrityksellä on suojaamattomia valuuttalainoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Yrityksellä on kilpailijoita vähäisemmät taloudelliset voimavarat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Vakuutusturva on puutteellinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Yritys on riippuvainen ulkopuolisista palveluista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Tietojärjestelmä on puutteellinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Tietoturvallisuus on puutteellinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Atk-järjestelmän korvaava järjestelmä puuttuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Muu toiminta riippuu atk-järjestelmästä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Puutteelliset sopimustekstit, mahdolliset sopimusrikot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Yritykseltä puuttuu pitkän tähtäimen suunnitelma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Muu, mikä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lähde: Suomen riskienhallinta yhdistys 2014.

Investoinnit – mahdollisuus ja riski!

► Investoinnit ovat monille yrityksille elinehto, jotta ne voivat toimia tehokkaasti jatkuvasti muuttuvassa ja kovenevassa kilpailussa. Investointien edut on punnittava etukäteen ja toisaalta tehdyistä investoinneista on myös opittava tulevaa varten.

Mahdollinen riski		Tämä ei ole meidän toimintamme kuuluva merkittävä riski	Riski on tiedostettu ja homma on hoidossa	Tätä täytyy tarkastella lisää ja hoitaa asia kuntoon
1.	Investointien valmistelu on puutteellista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Investoinnit ovat tarpeettomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Investointi on liian suuri tai pieni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Investoinnilla on vähäinen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Laskelmat ja muut seuranta järjestelmät eivät ole kunnossa tai niitä ei käytetä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Investoinneista aiheutuvien muutosten riskejä ei ole selvitetty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Investointien rahoitusvaihtoehdot puuttuvat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Investointien eri rahoitusvaihtoehtoja ei ole selvitetty riittävästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Muu, mikä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lähde: Suomen riskienhallinta yhdistys 2014.

Kilpailijat ja suhdanteet

► Yritys ei toimi maailmassa yksin. Jatkuva tuntosarvien ulkonapito toimintaympäristössä on yritykselle hyödyllistä. Etenkin vienti- tai tuontiyrityksen on hankittava runsaasti tietoa pystyäkseen toimimaan järkevästi.

Mahdollinen riski		Tämä ei ole meidän toimintaamme kuuluva merkittävä riski	Riski on tiedostettu ja homma on hoidossa	Tätä täytyy tarkastella lisää ja hoitaa asia kuntoon
1.	Kilpailijoilla on erityisvahvuuksia, jotka tuovat niille kilpailuetua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Kilpailijoiden toiminta on osaksi vilpillistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Yhteistyö liikekumppaneiden kanssa kangertelee	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Kilpailutilanne on epäterve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Liiketoiminta on lamaherkkää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Tieto kilpailijoiden toimenpiteistä on puutteellista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Korkotason vaihtelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Pankkisuhteissa on vaikeuksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Tieto tuontimaan olosuhteista on puutteellista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Tieto vientimaan olosuhteista on puutteellista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Vienti- tai tuontimaan valuuttariskit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Kiristys, suojelurahojen vaatiminen jne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Muu, mikä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lähde: Suomen riskienhallinta yhdistys 2014.

Normit, julkinen valta ja sidosryhmät

► Myös julkinen valta ja erilaiset järjestöt asettavat omia vaatimuksiaan yrityksen toiminnalle. Nämä lait, normit ja standardit eivät ole itsessään riskejä, mutta tilanne on toinen, jos yritys jättää ne tai niiden muutokset huomioimatta.

	Tämä ei ole meidän toimintamme kuuluva merkittävä riski	Riski on tiedostettu ja homma on hoidossa	Tätä täytyy tarkastella lisää ja hoitaa asia kuntoon
Mahdollinen riski			
1. Viranomaismääräykset rajoittavat toimintaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Työehtosopimukset tunnetaan puutteellisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yritys joutuu noudattamaan yleissitovan työehtosopimuksen määräyksiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Verolainsäädännön muutokset ja niiden seuraamisen puute aiheuttavat ongelmia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Työvoimaviranomaisten tarjoamia palveluja ei tunneta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Työvoimapolitiittisia tukitoimenpiteitä ei tunneta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Tukitoimien hakumenettelyjä ei hallita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yrittäjäjärjestöjen palveluja ei tunneta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Tilitoimiston tarjoamia palveluja ei tunneta tai niitä ei osata käyttää hyödyksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Tilitoimiston ammattitaito ei ole riittävä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Muita konsulttipalveluja ei tunneta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Toimialalla esiintyy harmaata taloutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Muu, mikä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lähde: Suomen riskienhallinta yhdistys 2014.

Kysely:



Rakennusalaan liittyvät riskit

Arvoisa vastaanottaja,

Teen opinnäytetyön aiheesta liikeriskit. Lisäksi työssä otetaan huomioon sukupolven vaihdokseen liittyviä riskejä, mutta pääpaino kuitenkin tulee olemaan liikeriskeissä. Kohdeorganisaationa toimii pieni rakennusalan yritys Helsingin Peltityö R&V Oy. Yrityksen ydinsaaminen perustuu metallista ja pellistä valmistettuihin tuotteisiin ja palveluihin.

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä liikeriskienhallintaan suunnitelma, jonka tavoitteena on pienentää yrityksen liikeriskejä. Tämän lisäksi työssä otetaan kantaa siihen, miten yritystoimintaa voidaan jatkaa, vaikka yrittäjä itse jää eläkkeelle. Työssä tutkitaan niitä riskitekijöitä, jotka vaikuttavat pk-yrityksen toimintaan rakennusalan riskit huomioiden. Jotta työstäni tulisi mahdollisimman kattava ja siitä olisi apua myös muille rakennusalan yrittäjille, toivoisin Teillä olevan aikaa vastata muutamaan kysymykseen.

Työ tehdään Metropolia Ammattikorkeakoululle ja se on ylemmän ammattikorkeakoulun tradenomiopintoihin johtavan tutkinnon opinnäytetyö. Valmis työ on kaikkien luettavissa. Työn arvioitu valmistuminen on joulukuu 2014.

Kyselyyn tulisi vastata sellainen henkilö, jolla on kokemusta tai tietoa alalta ja jolla näin ollen pystyy vastaamaan siihen, millaisia riskitekijöitä alalla on ja mitkä ovat sellaisia tyypillisiä riskejä, jotka pk-yrittäjän on syytä ottaa huomioon. Jotta tutkimuksen luotettavuus säilyy, kysyn henkilökohtaisina kysymyksinä työkokemuksen, kokemuksen/tiedon rakennusosalta, koulutusasteen, aseman yrityksessä ja ammatin. Nämä kysymykset ovat pakollisia. Jos joku itse tutkimuksen kysymys on sellainen, johon Teillä ei ole vastausta, hyppää sen yli ja siirry seuraavaan. Näkökulmana vastaamiseen tulisi olla rakennusosalalla oleva pk-yritys.

Kyselyyn vastataan anonymisti eikä minulle tule tietoa siitä, kuka on kyselyyn vastannut. Jos Teillä on kyselystä jotain kysyttävää, voitte lähettää minulle kysymyksiä sähköpostitse osoitteeseen heidi.lahtinen@metropolia.fi

Vastaathan kyselyyn 5.5.2014 mennessä! Kiitos!

Henkilötiedot

* Sukupuoli	<input type="text" value="--Valitse tästä--"/>
* Koulutusaste	<input type="text" value="--Valitse tästä--"/>
* Työkokemus (vuosina)	<input type="text"/>
* Kokemus rakennusosalta (vuosina)	<input type="text"/>
* Ammatti	<input type="text"/>
* Asema yrityksessä	<input type="text"/>

Riskit

Rakennusalaan liittyvät riskit?

Rakennusalaan liittyvät liikeriskit (taloudelliset riskit)?

Sukupolvenvaihdokseen liittyvät riskit?

Mitkä ovat yrityksen riskienhallintakeinoja? Minkälaisia keinoja yrityksellä on pienentää, välttää, siirtää tai poistaa riskejä? Millaiset riskit yrityksen kannattaa pitää itsellään?

Onko Teillä jotain muuta tietoa aiheeseen liittyen?

Keskustelut:

04.11.2013	Raimo Lahtinen	Puhelinkeskustelu
07.12.2013	Raimo Lahtinen	Kokous
23.12.2013	Raimo Lahtinen	Kokous
07.01.2014	Raimo Lahtinen	Sähköpostikeskustelu
02.02.2014	Raimo Lahtinen	Sähköpostikeskustelu
04.02.2014	Raimo Lahtinen	Sähköpostikeskustelu
03.03.2014	Raimo Lahtinen	Puhelinkeskustelu
02.04.2014	Raimo Lahtinen	Sähköpostikeskustelu
10.05.2014	Raimo Lahtinen	Kokous
20.05.2014	Raimo Lahtinen	Sähköpostikeskustelu
14.06.2014	Raimo Lahtinen	Kokous
25.06.2014	Raimo Lahtinen	Puhelinkeskustelu
19.07.2014	Raimo Lahtinen	Sähköpostikeskustelu
30.07.2014	Raimo Lahtinen	Puhelinkeskustelu
10.08.2014	Raimo Lahtinen	Puhelinkeskustelu
20.08.2014	Raimo Lahtinen	Kokous

Vahinkoilmoitus

Ilmoitus vaaratilanteesta, riskistä tai vahingosta

Ilmoittaja (nimi vapaaehtoinen)	Puhelin, sähköposti	Päivämäärä
---------------------------------	---------------------	------------

Mitä tapahtui? Tapaturma Esinevahinko Vaaratilanne Laatuvirhe Muu ongelma
Lyhyt kuvaus vahingosta, tapahtumasta tai havaitusta ongelmasta.

Vahingot?

Mitä tapahtumasta seurasi tai voisi pahimmillaan esimerkiksi toisessa tilanteessa seurata?

Miksi näin kävi?

Kirjaa tapahtuman tai ongelman keskeiset syyt. Mitkä seikat tai puutteet esimerkiksi koneissa tai työvälineissä, olosuhteissa, työohjeissa ja -tavoissa, materiaaleissa tai tuotteissa vaikuttivat tapahtumien kulkuun?

Mitä olen tai on tehty asian korjaamiseksi?

Ja mitä muuta asialle pitäisi tehdä.

Lisätietoja ja kommentteja

Esimerkiksi keitä tapahtuma tai asia koskee? Kenelle olen siitä jo kertonut?

Toimita ilmoitus esimiehelle, työsuojeluvaltuutetulle tai henkilölle, joka vastaa asian hoitamisesta. Kiitos!

Toimenpiteet Vastuuhenkilö täyttää		
	Vastuuhenkilö	Tehty
1.		
2.		
3.		

Tiedotus: Ilmoitustaulu Esimiehet Palaverit Muu:

Jatka tarvittaessa kääntöpuolelle!

Lähde: Suomen riskienhallinta yhdistys 2014.

Riskienhallintasuunnitelma

Riski tai ongelma	Riskin syyt	Seuraukset	Toimenpiteet	Vastuuhenkilö ja aikataulu	5 vuoden tavoitteet
1. Suhdanne-vaihtelut	Taloudellisen tilanteet vaihtelevat ja se aiheuttaa muutoksia palveluiden kysyntään.	Yrityksen liiketoiminta vähenee ja tulos pienenee.	Etsitään vaihtoehtoisia toimintamalleja ta-soittamaan suhdannevaihteluita. Samalla etsitään vaihtoehtoja tehdä töitä ympäri vuoden.	Heidi kesäkuu 2014	Pienentää vaihteluiden tuomaa riskiä kehittämällä palveluita ja osaamista.
2. Avainhenkilön menettäminen	Avainhenkilön myötä menetetään arvokasta osaamista. Jos avainhenkilö menetetään, ei yritys pyöri optimaalisesti.	Yritystoiminta kärsii, kun työvoima ja osaaminen puuttuvat.	Jaetaan vastuuta enemmän työntekijöiden kesken.	Raimo kesäkuu 2014	Työntekijöiden määrä lisääntyy vähintään yhdellä. Kesäkuudeksi otetaan avuksi kesätyöntekijä, jos tarvetta siihen on. Näin ollen ei sitouduta tarjoamaan työtä, jos työtä ei kuitenkaan ole tarjolla kuin määrääjäksi. Yrityksen tavoite on olla hyvä työpaikka, jossa työntekijöille riittää töitä.

2 (7)

3. Poissaolot	Työntekijöiden sairastumiset vaikuttavat paljon yrittäjän arkeen.	Yritystoiminta kärsii, koska töitä ei voida tehdä sovitusti. Tällaisen tilanteen sattuessa kuormittuu yrittäjä hyvin paljon. Lisäksi alan henkilöstöön liittyvät työtapa- turmariskit aiheuttavat sen, että poissaolot voivat tulla hyvinkin kalliiksi. Tämä sen vuoksi, koska sairauslomat voivat kestää pitkiäkin aikoja. Jokainen työntekijä tietää riskit ja jokaisen tulee noudattaa ohjeita. Päävastuu silti on yrittäjällä itsellään, mikä luo riskejä yritystoiminnan kannalta, koska taloudelliset menetykset voivat olla suuria. Rakennus- alalla käytetään paljon myös lomautuksia, mikä on ikävä asia sekä yrittäjän	Jaetaan vastuuta kaikille työntekijöille enemmän. Etsitään lisää vaihtoehtoja tasata suhdannevaihteluita, jotta töitä riittäisi kaikille työntekijöille ympäri vuoden.	Raimo kesäkuu 2014	Vähentää poissaoloja vuositasolla 5 %. Lisäksi tavoitteena on se, että yhtään työntekijää ei tarvitse lomauttaa.
---------------	---	--	--	-----------------------	--

		että työntekijän kanalta.			
4. Ammattitaitoisen työvoiman heikko saatavuus	Ammattitaitoisen henkilöstön heikko saatavuus aiheuttaa sen, että töitä ei voida tehdä sovitusti ja yrittäjä kuormittuu liikaa.	Liiketoiminta häiriintyy ja riskien esiintyminen suurenee.	Tehdään suunnitelma, jotta voitaisiin palkata oppisopimus-työntekijä.	Heidi kesä-heinäkuu 2014	Kouluttaa vähintään yksi työntekijä alalle.
5. Riippuvuus yrittäjäperheestä	Yritys on pieni ja toiminta on hyvin paljon yrittäjäperheen vastuulla.	Liiketoiminta kärsii, jos yrittäjä ei voi työskennellä normaalisti.	Jaetaan vastuuta työntekijöille.	Raimo kesäkuu 2014	Työntekijöiden määrä lisääntyy vähintään yhdellä. Jos yrityksen toiminta kasvaa, voidaan palkata lisää työntekijöitä. Kesäkaudeksi voidaan palkata kesätyöntekijä, koska silloin on enemmän töitä.
6. Yrittäjän työpaineet	Pienen yrityksen yrittäjällä on hyvin paljon työpaineita, koska työvoimaa on vähän.	Liiketoiminta kärsii, jos yrittäjä ei voi työskennellä normaalisti.	Jaetaan vastuuta työntekijöille.	Raimo kesäkuu 2014	Jos työntekijöiden määrä kasvaa, paineet vähenevät. Siten yritykseen palkataan vähintään yksi työntekijä lisää, jolloin saadaan jaettua lisää vastuuta muille.

7. Alhainen tuottavuus	Tuottavuuden ollessa alhainen, se vaikuttaa yrityksen menestymiseen markkinoilla.	Yritys joutuu taloudellisiin vaikeuksiin.	Kehitetään liiketoimintaa niin, että saadaan tuottavuus paranemaan. Tarkoituksena on tuottaa palveluita asiakkaiden tarpeisiin. Palveluita suunnitellaan niin, että voidaan tasoittaa suhdannevaihteluiden tuomaa epävarmuutta ja myös tarjota vaihtoehtoisia palveluita talven varalta.	Heidi kesä-elokuu 2014	Tavoitteena on pitää tulos samana tai nousevana. Tavoitteena on laatu, ei määrä. Yksikin hyvä asiakas riittää. Tässä käytetään ABC-menetelmää.
8. Hävikin runsaus	Hävikki on suurta ja sitä pitäisi pienentää.	Hävikki syö tulosta.	Otetaan yhteys insinööriin, joka voi mitata varaston kiertonopeutta ja tehdä suunnitelma hävikin pienentämiseen. Kuitenkin tarkennetaan jokaiselle työntekijälle, kuinka tärkeä on pyrkiä tekemään työ niin, että hävikin määrä on mahdollisimman pieni. Yhteys asiantuntijaan otetaan	Raimo kesäkuu-elokuu 2014	Tavoitteena on pienentää hävikkiä ja kasvattaa tuottavuutta. Lisäksi järjestetään koulutusta, jotta työ tehtäisiin paremmin ja vähemmän kustannuksin.

			kesän aikana. Käytännön suunnitelma saadaan toivottavasti vielä vuoden 2014 aikana.		
9. Varasto on liian suuri	Varastoon sitoutuu liikaa rahaa.	Varaston suuri koko sitoo pääomaa.	Otetaan yhteys insinööriin, joka voi mitata varaston kiertonopeutta ja tehdä ehdotuksia korjaustoimenpiteiksi. Yhteys asiantuntijaan otetaan kesän aikana. Käytännön suunnitelma saadaan toivottavasti vielä vuoden 2014 aikana.	Raimo kesäkuu 2014	Tavoitteena on parantaa varaston kiertoa niin, että varaston koko ei sido pääomaa kuten nykyisin.
10. Riskialttiiden työyhdistelmien esiintyminen	Rakennusalaan tämä kuuluu ja tähän voi olla vaikea vaikuttaa.	Riskialtis ala voi aiheuttaa vakaviakin vahinkotilanteita niin työntekijöille kuin sivullisillekin.	Varmistetaan aina turvavarusteiden kunto ja toimitaan ohjeiden mukaan.	Raimo kesäkuu 2014	Ohjeistetaan työntekijöitä säännöllisesti siitä, miten työt tehdään turvallisesti. Ohjeistus käydään läpi jokaisen työntekijän kanssa vähintään kerran vuodessa.

6 (7)

11. Riippuvuus yhdestä tai kahdesta ali-hankkijasta tai päämiehestä	Materiaalien hankkiminen on vaikeaa. Laatumääräykset ja prosessit muuttuvat jatkuvasti.	Materiaalien määräkset muuttuvat jatkuvasti ja on vaikeuksia saada oikea tavara oikeaan aikaan oikeaan paikkaan. Rakennusmateriaalit maksavat paljon.	Varmistetaan aina turvavarusteiden kunto ja toimitaan ohjeiden mukaan.	Raimo kesäkuu 2014	Tavoitteena on löytää vähintään kolme uutta tavarantoimittajaa. Lisäksi etsitään ekologisempia vaihtoehtoja. Pyritään tekemään yhteistyötä oppilaitoksen kanssa, jotta voidaan saada uusia näkökulmia hankintaan.
12. Sukupolvenvaihdos	Miten yritystoiminta jatkuu, kun yrittäjä jää eläkkeelle.	Riskinä on yritystoiminnan lopettaminen.	Mietitään vaihtoehtoja toteuttaa sukupolvenvaihdos.	Heidi kesä-elokuu 2014	Tavoitteena löytää vähintään 2 vaihtoehtoa, joiden avulla yritystoimintaa on mahdollista jatkaa. Lisäksi tavoitteena on, että yksi suunnitelma otetaan käytäntöön mahdollisimman pian.

13. Uudet mahdolliset riskit	Riskienhallinta on jatkuvaa työtä. Uusia riskejä voi syntyä milloin tahansa.	Yrityksen liiketoiminta häiriintyy eikä tulosta synny. Jos riskeihin ei ole varauduttu, voi yrityksen toiminta pahimmassa tapauksessa jopa loppua.	Toimintaa seurataan säännöllisesti sekä tiedonkeruu ongelmista ja riskeistä. Otetaan käyttöön vahinkoilmoitus, jota täyttävät kaikki työntekijät tarpeen vaatiessa.	Raimo kesä-elokuu 2014	Tavoitteena koota kaikki riskitilanteet arkistoon ja tehdä vuosittain suunnitelma, jonka avulla voidaan vaikuttaa riskeihin.
------------------------------	--	--	---	---------------------------	--