

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusala Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Laskentatoimi

Niina Kemppi

Riskianalyysi uudessa mikroyrityksessä

Opinnäytetyö 2013

Tiivistelmä

Niina Kemppi
Riskianalyysi uudessa mikroyrityksessä, 50 sivua
Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusala, Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Laskentatoimi
Ohjaaja: Lehtori Teija Launiainen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä riskianalyysi kohdeyritykselle, joka oli opinnäytettä kirjoitettaessa vasta muutaman kuukauden markkinointiyrityksenä toiminut mikroyritys. Riskianalyysin avulla haluttiin selvittää sellaiset kohtalaiset tai sitä suuremmat riskit, jotka saattavat kriittisesti uhata yrityksen tulevaisuutta. Lisäksi tavoitteena oli tehdä yrittäjälle tutuksi jokin riskianalyysin malli, jota tämä voisi käyttää tulevaisuudessakin hyväksi. Kohdeyrityksen riskianalyysi oli aiemmin rajoittunut lähinnä liiketoimintasuunnitelman tekoon yritystä perustettaessa ja yrittäjän itsensä tekemään käytännön havainnointiin yritysmaailmasta.

Työn teoriaosuudessa käydään läpi aluksi riskejä hyvin yleisesti. Lukijalle avataan riskien maailmaa ensin riskejä erikseen tarkastelemalla ja sitten jatkamalla erilaisiin riskientunnistamismenetelmiin ja riskianalyyseihin. Lopuksi esitellään tarkemmin pienille ja keskisuurille yrityksille sopiva haavoittuvuusanalyysimalli sekä käydään läpi yleisimpiä riskikategorioita.

Empiriaosuudessa kerrotaan riskianalyysistä, joka tehtiin kohdeyrityksessä yksin työskentelevän yrittäjän kanssa. Riskianalyysin tuloksissa kerrotaan ne riskialueet, joilta löydettiin uhkia. Empiriassa myös selvitetään, kuinka nämä riskit voitaisiin hallita.

Opinnäytetyön tuloksena yrittäjälle syntyi lista asioista, jotka hänen yrityksensä on hoidettava kuntoon. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin.

Asiasanat: Riskit, riskienhallinta, riskianalyysi

Abstract

Niina Kemppe

Risk analysis of a new micro-enterprise

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialization in Accounting

Bachelor's Thesis 2013

Instructor: Ms. Teija Launiainen, Lecturer

The objective of this thesis was to conduct a risk analysis of a new micro enterprise operating in the field of marketing. The risks analysis was meant to help identify moderate or bigger risks in the firm's activities. Another objective was to give tools to the entrepreneur so he could continue doing risk analyses in the future. At the time of this thesis project, the firm had been operating only for a few months and risk management was limited to a business plan made by the entrepreneur.

The theory part of the thesis first discusses risks at a very general level. The reader will get an insight of risks and then the discussion moves on to different kinds of risk management and risk analysis methods. The last part is about risk analysis for small and medium sized firms.

The empirical part of the thesis contains the risk analysis made with the entrepreneur. Those risk areas where threats were found are shown in the results of the risk analysis. The empirical part also shows how those risks could be managed.

As a result of this thesis the entrepreneur got a list of risks which he should work on in his firm. The objective of this thesis was reached.

Key words: risks, risk management, risk analysis

Sisältö

1 Johdanto	5
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	5
1.2 Tutkimusmenetelmä	6
1.3 Työn yleisrakenne.....	7
2 Riskit ja riskienhallinta.....	8
2.1 Riskikategoriat	9
2.2 Riskienhallintaprosessi	11
2.2.1 Yrityksen riskienhallintastrategia.....	13
2.2.2 Riskien luokittelu ja hallintakeinot	15
2.3 Riskien ennaltaehkäisy.....	18
2.4 Riskien tunnistaminen ja riskianalyysit.....	18
2.4.1 Vaarojen tunnistamismenetelmät.....	21
2.4.2 Toteutuneiden ja potentiaalisten onnettomuuksien mallintamismenetelmät	23
2.4.3 Seurausanalyysit.....	24
2.5 Riskianalyysin aloittaminen pk-yrityksessä	24
2.5.1. Haavoittuvuusanalyysi	25
2.5.2. Pienen yrityksen riskilajit.....	28
3 Riskianalyysi kohdeyrityksessä.....	35
3.1 Lyhyt yritysesittely.....	35
3.2 Yrityksen lähtötilanne.....	36
3.3 Riskianalyysi	37
3.4 Riskianalyysin tulokset.....	40
4 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	45
Kuvat.....	48
Lähteet.....	49

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on riskianalyysin tekeminen kohdeyrityksessä, joka on opinnäytettä tehtäessä alle vuoden toiminut pieni yhtiö. Näin uudessa liiketoiminnassa on tähän mennessä tehty vain yksittäisiä, hyvin pieniä riskianalyysejä. Suurin niistä on ollut rahoitusta haettaessa tehty liiketoimintasuunnitelma, jossa keskityttiin lähinnä itse liikeidean toimivuuden pohtimiseen. Lisäksi yrittäjä Antti Koskinen on tätä ennen pohtinut lyhyesti myös muita suurimpia riskejä, jotka kuuluvat omaisuus-, henkilöstö- ja tuotevastuualueille.

Kohdeyritys on osakeyhtiö, joten yrittäjä on jo perustaessaan liiketoimintaa ehkä tiedostamattaankin pohtinut tulevan liiketoiminnan riskejä. Osakeyhtiö on itsenäisenä oikeustoimihenkilönä vastuussa itse ottamistaan veloista, eikä yrittäjä näin itse joudu vastuuseen yhtiön veloista. Lisäksi yrittäjän arkeen tuo helpotusta, kun yhtiön varat sekä yrittäjän omat varat ovat selvästi erillään toisistaan. Riskejä on myös eliminoitu jo valmiiksi kasvun varalta, sillä osakeyhtiön laajentuminen on tietyiltä osin helpompaa kuin toiminimen. Tämän vuoksi yhtiössä on jo otettu kantaa riskeihin ja niiden hallintaan, mutta opinnäytetyön tarkoituksena on vielä laajentaa yrittäjän näkökulmaa riskeihin, tuoda hänelle käyttöön muutama perinteinen riskianalyysimalli sekä tarkastaa, että yrityksellä on tärkeimmät ja vaikutuksiltaan suurimmat riskit hallinnassa.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön perustutkimusongelmana on se, minkälaisia riskejä vasta perustetussa eli uudessa yrityksessä ilmenee, ja miten ne selvitettäisiin niin, ettei yrityksen tulevaisuus joutuisi vaakalaudalle. Mikroyrityksen kokoisen toimijan on tärkeä ottaa huomioon sellaiset riskit, jotka saattavat uhata koko liiketoiminnan olemassaoloa. Tutkimusongelmaa lähdetään pohtimaan seuraavien kysymysten avulla:

- Millaisia eri riskejä yrityksen toiminta aiheuttaa?
- Kuinka niitä voisi kartoittaa?
- Kuinka riskejä voitaisiin ennaltaehkäistä ja hallita?

Opinnäytettä luettaessa on tärkeä ymmärtää, kuinka laaja riskien maailma on ja kuinka pieneen osaan tässä opinnäytteessä todella keskitytään. Yritysmailmassa riskejä kohtaa jokaisena päivänä miltei jokaisessa yrittäjän teossa, aikataulutuksessa ja tavoitteissa. Riskikenttä laajenee sitä suuremmaksi, mitä syvemmälle aiheeseen paneudutaan.

Keskusteltuani yrittäjän kanssa päädyimme siihen tulokseen, ettei yrittäjän tarve ole tällä hetkellä jokaisen liiketoiminnan alueen pienemmänkin riskin tiedostaminen ja niihin resurssien tuhlaaminen. Opinnäytteen tarkoituksena on selvittää todennäköisimmät ja vaikutuksiltaan tuhoisimmat riskit, joiden hallintaan pienessä yrityksessä yksin työskentelevällä yrittäjällä on todellisuudessa varaa ja aikaa käytettävissään. Niinpä opinnäytetyö tekee vain pintaraapaisun riskeihin sellaisin riskilajein ja riskianalyysimenetelmin, jotka kyseisessä tapauksessa ovat käyttökelpoisia. Opinnäytteen ulkopuolelle jää suuri määrä riskejä ja niiden hallintakeinoja, jotka soveltuvat paremmin yrityksen elinkaareissa myöhemmin käytettäväksi tai esimerkiksi suuremmille tai eri toimialalla toimiville yrityksille, joissa harjoitetaan tuotantoa.

Opinnäytteen tarkoituksena on siis tehdä yrittäjän kanssa riskianalyysi, jonka avulla pyritään hallitsemaan sellaiset riskit, jotka saattaisivat toteutuessaan olla yritykselle erittäin vahingollisia. Näkökulma pidetään riskeihin nähden yleisellä tasolla ja koetetaan löytää tähdellisimmät kompastuskivet, jotta yhtiön tulevaisuus ja kasvu eivät joutuisi uhatuksi.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on toiminnallinen, ja kuten todettua, siinä tehdään yritykselle riskianalyysi, jonka tuloksia itse yrittäjä toivottavasti voi hyödyntää liiketoimintaansa jatkaakseen.

Tutkimusmenetelmänä käytetään haastatteluja yrityksen yhteyshenkilön kanssa. Haastattelut ovat teemahaastatteluja, eli niiden kaava noudattaa puolistrukturoitua mallia. Mallissa on tärkeää, ettei haastatteluille laadita etukäteen tarkkaa kaavaa tai liian tarkkoja valmiita kysymyksiä, vaan tilanteessa pystytään etenemään luontaisesti tiettyjen etukäteen päätettyjen aiheiden sisällä. (Metsä-

muuronen 2001, 42–43.)

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Työ perustuu case-tutkimukseen eli tapaustutkimukseen. Vaikka monet tässä opinnäytetyössä löydetyt riskit saattavat löytyä samalla alalla toimivasta, uudesta ja samankokoisesta yrityksestä, on jokaisen yrityksen tilanne kuitenkin aina uniikki. Vaikka tuote ja toimintamalli olisivat samoja, jokaisessa riskianalyysissä voidaan löytää piirteitä, jotka erottelevat sen toisista vastaavista analyyseistä, joten tässä opinnäytetyössä saadut tulokset ovat tapauskohtaisia eikä niitä voi suoraan yleistää. (Metsämuuronen 2001, 16 –18.)

1.3 Työn yleisrakenne

Opinnäytteen teoriaosuus koostuu kahdesta toisiinsa kiinteästi liittyvästä aihekokonaisuudesta: riskeistä ja riskianalyyseistä. Luvussa kaksi käydään läpi nämä molemmat aihealueet yhtiön toivoma näkökulma asiassa säilyttäen. Riskeistä puhuttaessa käydään läpi riskin yleinen käsite ja mitä se yrityksessä yleensä tarkoittaa. Tämän jälkeen lähdetään tarkastelemaan sitä, kuinka riskejä voitaisiin luokitella ja kuinka niille voidaan antaa jokin sellainen arvo, jonka avulla niitä voidaan helpommin käsitellä suuruusluokissa ja tärkeysjärjestyksessä.

Riskianalyyseistä käydään läpi muutama mahdollinen tapa löytää ja tunnistaa riskejä sekä niiden aiheuttajia ja laukaisutekijöitä. Yhtiön koko huomioon ottaen on kuitenkin olennaista pitäytyä vain sellaisissa analyyseissä, joista on hyötyä pienelle yrittäjävetoiselle toimijalle. Viimeisenä teoriaosuudessa käydäänkin läpi juuri pienelle ja keskisuurelle yritykselle suunnattuja menetelmiä.

Empiriaosuus on opinnäytetyön luvussa kolme. Siinä käydään läpi toimet yrittäjän kanssa ennen analysoinnin alkua, teemahaastattelun eli analyysin teko ja näiden pohjalta tuotetut tulokset. Yhteenvedossa ja johtopäätöksissä esitellään ne tärkeimmät riskit, joihin yrittäjän tulisi tällä hetkellä käyttää resursseja.

2 Riskit ja riskienhallinta

Riski on epävarmuutta tapahtumista, joilla voi olla vaikutusta organisaatioon itsessään tai sen asettamien tavoitteiden saavuttamiseen. Epävarmuutta pyritään kontrolloimaan riskienhallinnalla, joka on jatkuvasti käynnissä oleva prosessi sellaisten tapahtumien tunnistamiseksi ja havaitsemiseksi, jotka saattavat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Alftan, Blummé, Heikkala, Kontula, Miettinen, Pakarainen, Sinersalo, Sjölund, Sundvik, Tarvainen, Tikkanen, Turakainen, Urrila & Vesa 2008, 80.)

Riskienhallinnalla on myös tärkeä osa yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. Alhainen riskienhallinnan aste voi olla vaarallinen, sillä jos yrityksellä ei ole riittävää riskinkantokykyä, tarpeeksi suuren riskin realisoituminen saattaa asettaa yrityksen elinkyvyn vaakalaudalle. (Kuusela & Ollikainen 1998, 140.)

Perinteisesti riskillä on negatiivinen mielikuva, mutta on myös muistettava, että riskillä voi olla sekä kielteisiä että myönteisiä vaikutuksia (Alftan ym. 2008, 80). Jo liiketoiminnan aloittaessa yrittäjä ottaa riskin, jolla saattaa olla joko positiivia tai negatiivisia vaikutuksia. Yritykseen sijoitettaessa se saattaa tuottaa joko tappiota tai se voi tuottaa huomattaviakin voittoja ja vaurastuttaa yrittäjää.

Riskienhallinnassa puhutaan kuitenkin paljon vain ei-toivottuihin lopputuloksiin johtavista riskeistä. Yritystoimintaa uhkaakin joka päivä joukko erilaisia riskejä, jotka on perinteisesti jaoteltu liike- ja vahinkoriskeihin. Edellä mainitut eivät ole vakuutuskelpoisia, mutta jälkimmäisille voi miltei aina ostaa jonkinlaisen turvan vakuutusyhtiöltä. (Kuusela & Ollikainen 1998, 134.)

Lisäksi vahinkoriskien toteutuessa ne voivat vahingoittaa yritystä ja haitata toimintaa, sillä niillä on ainoastaan negatiivisia vaikutuksia. Liikeriskien luonne taas on erilainen, sillä niillä voi olla jopa positiivisia seurauksia. Empiriassa huomio tarkentuu juuri vahinkoriskien kaltaisiin tapahtumiin, joita halutaan ennaltaehkäistä ja torjua. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 23.)

Riskienhallinta on ollut valitettavan pitkään vain vahinkoriskeiltä suojautumista vakuutusten avulla. Perinteinen riskienhallinta on myös ollut reaktiivista, jolloin

yritys pohtii riskiin suhtautumista vasta sitten, kun se on ilmennyt, jolloin riskistä on myös haluttu päästä nopeasti ja halvalla eroon. Näin riskienhallinnan tehokkuuden mittariksi ovat helposti nousseet vakuutusmaksuista saadut säästöt. (Halla, Hätinén, Grönfors-Kallio, Malm, Kaisanlahti, Kontula, Väisänen 2003, 59; Kuusela & Ollikainen 1998, 136.)

Nykyaikaisessa lähestymistavassa yrityksen tulisi kuitenkin ottaa huomioon erityyppiset riskit, ja kuinka niitä voitaisiin hallita eri keinoin, ulottaen näin riskienhallinnan koko liiketoimintaan. Tällöin keskeisiksi elementeiksi nousevat vakuutuslajikohtaisten suojaratkaisuiden lisäksi vahingontorjuntatyö sekä yrityksen omavastuu- ja vakuutuspolitiikka. Kattava riskienhallinta rakentaa siten yritykselle suojarjestelmän, jonka turvissa ovat omaisuus, henkilöstö, osaaminen ja liikesuhteet. (Halla ym. 2003, 59; Kuusela & Ollikainen 1998, 135–139.)

Se, miten yritys ylipäätään suhtautuu riskeihin, perustuu myös ihmisiin. Vaikka hallinnalle on kehitelty erilaisia keinoja ja strategioita, lopulta ihmiset päättävät, mitä riskejä he ovat valmiita ottamaan ja mitä eivät. Joskus nämä arviot saattavat pettää, sillä riskeillä on aina kaksi puolta: objektiivinen ja subjektiivinen. Vaikka matemaattiset numerot eli objektiivinen riski näyttäisi hälyttävältä, saattaa ihmisen havaitsema ja tulkitsema riski eli subjektiivinen riski silti vaikuttaa paljon alhaisemmalta. (Flink ym. 2007, 216.)

Tällainen epäjohdonmukainen suhtautuminen riskeihin saattaa johtaa riskienhallinnassa selkeisiin epäloogisuuksiin (Kuusela & Ollikainen 1998, 41). Jotta tällaisesta ”mutu-tuntumaisesta” riskien arvioinnista päästäisiin eroon, on liiketoimintaa varten nykyisin kehitetty monenlaisia riskien arviointi- ja hallintamenetelmiä. Myös tässä opinnäytteessä pyritään luomaan yrittäjälle objektiivisempi näkökulma riskeihin, jotta turhia vaaratilanteita ei pääsisi syntymään.

2.1 Riskikategoriat

Riskienhallinta voi olla liian suuri asia miellettäväksi, joten riskejä on pyritty kategorisoimaan eri tavoilla asian ymmärtämisen helpottamiseksi. Luokitteluja on kuitenkin erilaisia, sillä niitä on tehty eri tilanteisiin ja eri yrityksille. Jaottelun ratkaiseekin itse yritys, mikä malli on esimerkiksi vähittäiskaupalle mielekkäin tai

minkälaisiin riskijaotteluihin yksityisyrittäjän kannattaa kiinnittää huomiota. (Flink ym. 2007, 22.)

Yksi tällainen jaottelu tapahtuu strategisten ja operatiivisten riskien välillä. Kuitenkin aiemmin jo mainittu luokittelu vahinko- ja liikeriskeihin on tämän yrityksen kohdalla empiriassa toimivampi. Selvästi vahinkoriskeihin kuuluvia ovat omaisuusriskit, henkilöstöriskit, vastuuriskit ja tietoriskit. Liikeriskeihin luetellaan kuuluvaksi verotus, markkinat, kilpailijat ja resurssit kokonaisuutena. Näiden kahden lajittelun väliin jää kuitenkin myös sellaisia riskejä, joista löytyy samaan aikaan kumpaankin kategoriaan liittyviä elementtejä. Erilaisia ja osittain päällekkäisiä lajeja voidaan havaita muun muassa henkilö-, kuljetus-, sopimus-, rikos-, vastuu-, ympäristö-, palo-, tuote-, projekti-, keskeytys- ja tietoriskeissä. (Flink ym. 2007, 24.)

Koko liiketoimintaan vaikuttavat liikeriskit ovat monimuotoisia. Pahimmassa tapauksessa niiden seuraukset voivat yrityksen toimintaan nähden olla merkittäviä tai jopa katastrofaalisia. Liikeriskien luonne ja laatu kuitenkin vaihtelevat yrityksen koon mukaan. Pienessä yrittäjävetoisessa yrityksessä suurin liikeriski kohdistuu yrittäjään itseensä, tämän terveyteen, jaksamiseen, työkykyyn ja sen ylläpitoon. (Flink ym. 2007, 150.)

Riskilajeista puhuttaessa ei sovi myöskään unohtaa taloudellisia riskejä, jotka liittyvät monella eri tavalla yrityksen rahaprosessia uhkaaviin tilanteisiin ja toimenpiteisiin. Näihin luetellaan kuuluvaksi esimerkiksi erilaiset korkoriskit ja valuuttariskit, jotka selvästi vaikuttavat yrityksen likviditeettiin. Taloudellinen riski on kuitenkin myös vastapuoliriski, jossa syystä tai toisesta yrityksen jonkin sopimuksen vastapuoli ei ole kyvykäs tai halukas suorittamaan velvoitteitaan. Myös kirjanpidolliset ja talousraportoinnin riskit kuuluvat tähän kategoriaan. Empiriassa juuri vastapuoliriski eli sopimusriski pyritään nostamaan tarkempaan tarkasteluun. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 74.)

Eräs riskialue on ehdottomasti myös inhimilliset tekijät. Etenkin pienissä yrityksissä suuri vastuu yrityksen pyörittämisestä lepää yrittäjän itsensä harteilla. Vaikka ihmisen sanotaankin käyttävän loogista päättelyä ja toimivan saatavan informaation pohjalta ennakoivasti, voi arkielämässä helposti huomata, ettei

näin aina tapahdu (Flink ym. 2007, 37).

Tällaisia inhimillisestä toiminnasta johtuvia riskejä ovat esimerkiksi muistikapasiteetin käyttäminen, päättely ja päätöksenteko (Flink ym. 2007, 49–56). Pientä yritystä pyöritettäessä monet työhön ratkaisevasti liittyvät asiat saattavat olla säilytyksessä ainoastaan yrittäjän omassa muistissa. Yrityksessä saatetaankin unohtaa sairastumisen riski tai aivan arkipäiväinen unohtamisen riski, jolloin muistissa säilyneet tiedot voivat kadota hetkessä. Työtehtävät olisi hyvä pitää kirjattuna. Tällaiset inhimilliset riskit nivoutuvat yhteen tietoriskien kanssa, jotka käydään läpi opinnäytteen aikana tehtävässä riskianalyyssissä.

2.2 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallinta on prosessi, joka tunnistaa, mittaa, rajoittaa ja valvoo kaikkia liiketoimintaan ja siihen olennaisesti liittyviä riskejä. Näitä riskejä hallittaessa pyritään välttämään katastrofit sekä samalla optimoimaan toiminnasta koituvat kustannukset. Onkin tärkeää, ettei riskejä arvioida ainoastaan irrallisina tapahtumina, joita vähätellään, vaan että riskienhallinnasta tehtäisiin yritykseen systemaattinen tapa, joka ulottuu jokaiseen työntekijään ja työtehtävään. (Flink ym. 2007, 22; Halla ym. 2003, 59; Ilmonen ym. 2010, 91.)

Tehokas riskienhallinta edellyttää vahvaa tuntemusta eri riskienhallintamenetelmistä ja niiden aktiivista käyttöä ja soveltamista omassa yrityksessä. Koska hallintaa kutsutaan prosessiksi, on se ymmärtämisen kannalta hyvä jakaa kuitenkin eri osa-alueisiin, jotta asiasta saisi jonkinlaisen käsityksen. Ensin riskit on tunnistettava, jotta ne voidaan mitata ja analysoida, minkä jälkeen otetaan käyttöön niihin tarvittavat kontrollit ja rahoitus näiden keinojen käynnissäpitämiseen. Kontrolleja eli riskienhallintatoimenpiteitä tulee myöhemmin vielä arvioida, ovatko ne osuvia ja käyttökelpoisia. Prosessin lopuksi riskikustannukset lasketaan. (Kuusela & Ollikainen 1998, 135.)

Yksinkertaisimmillaan riskienhallintaprosessi saattaa sisältää vain neljä vaihetta: riskien tunnistaminen, riskien arviointi, riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus sekä riskienhallinnan eli toteutettujen riskienhallintatoimenpiteiden arviointi. Jotta riskienhallinta voitaisiin kohdentaa juuri oikeisiin liiketoimin-

nan tarpeisiin, olisi kuitenkin syytä laajentaa prosessi viiden vaiheen malliin, jossa ensimmäinen vaihe on tavoitteiden määrittely ja kohdentaminen. (Ilmonen ym. 2010, 91–92.)

Pienemmissä yrityksissä on liian laajakatseista lähteä ensimmäisessä vaiheessa määrittämään koko liiketoiminnan tavoitteita, prosesseja ja kilpailuetuja haittaavat riskit, jolloin otetaan huomioon sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä pienempiä, konkreettisia tavoitteita huomioon. Huomioon on otettava myös riskienhallinnan nykytila yrityksessä sekä hallinnan kypsyysaste. Tämän jälkeen prosessia lähdetään viemään systemaattisesti eteenpäin. Riskikartoituksen teko ja aikataulut tulee sopia hyvissä ajoin. Useimmiten yrityksessä ensimmäinen riskikartoitus tehdään ulkopuolisin voimin. (Ilmonen ym. 2010, 93.)

Seuraavana prosessin vaiheena on tunnistaa ja arvioida riskit. On tärkeä huomata, että vapaa riskien arviointi ei välttämättä tuo tarpeeksi yksityiskohtaista tulosta, vaan riskejä on peilattava asetettuja tavoitteita tai riskianalyysin rajausta vasten. Lisäksi voidaan alustavasti sopia skaala siitä, kuinka monta riskiä on tarkoituksenmukaista löytää. Kun riskit ovat tunnistettu, ne arvioidaan ja analysoidaan lyhyesti. Riskejä kirjatessa ylös voidaan niistä laittaa muistiin ensinnä tavoitteen lyhyt kuvaus, minkä jälkeen kirjataan ylös havaittu riski, sen juurisyys ja lyhyt kuvaus riskin vaikutuksista. Tämän jälkeen arvioidaan riskin aiheuttamien seurausten euromääräinen maksimi ja riskin toteutumisen todennäköisyys sekä koko riskin vaikutus yritykseen. Tätä vaihetta käydään läpi yleensä työryhmissä. (Ilmonen ym. 2010, 95–96.)

Riskejä arvioitaessa olennaisinta on löytää riskin aiheuttaja eli juurisyys, kaikista perimmäinen uhkaavan tilanteen aiheuttaja. Riskienhallintatoimenpiteet kohdistetaan yleensä juurisyihin, jotta koko vaarallinen tapahtumaketju saadaan pysäytettyä alusta lähtien. Apuvälineitä näiden juurisyiden löytämiseen ovat esimerkiksi erilaiset vikapuuanalyysit, joissa taulukon avulla pyritään pääsemään tapahtuman alkulähteille. Empiriassa vikapuuanalyysia tullaan käyttämään suurimpien riskien juurisyiden löytämiseksi. (Ilmonen ym. 2010, 97.)

Lopulta riskienhallintaprosessissa päädytään riskiraportointiin ja tarvittavien hallintatoimenpiteiden seurantaan. Koko prosessista on hyvä pitää kirjaa, sillä

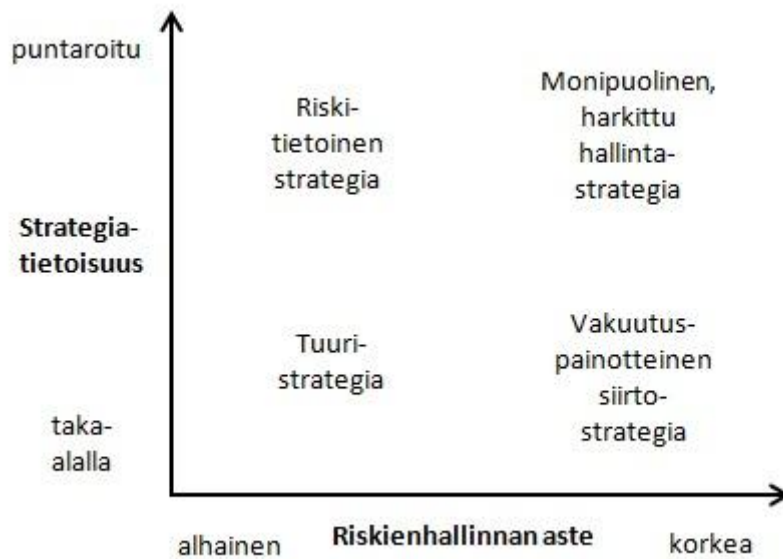
aluksi riskit luokitellaan yleisesti hyvin eri menetelmin, minkä jälkeen riskianalyysin edetessä paneudutaan riskien suuruus- ja todennäköisyysarvioihin, jotka voivat olla hyvinkin tarkkoja pohdintoja. (Ilmonen ym. 2010, 97–99.)

Riskienhallintatoimenpiteiden osalta prosessi pyrkii siihen, että riskit ovat tarkoituksenmukaisesti hallittu ja saatettu hyväksyttävälle tasolle. Tässä auttavat eri riskienhallintakeinot. Riskienhallintatoimenpiteitä tulee arvioida myös sen takia, että saadaan selville yritykselle hoidettavaksi jääneet jäännösriskit. Näitä on hyvä verrata yrityksen riskinkantokykyyn, joka voi olla joko tarkasti laskettu eumäärä tai yleinen yrittäjän tuntemus siitä, kuinka suuria riskejä liiketoiminta voi kohdata. (Ilmonen ym. 2010, 97–99.)

Kuitenkin loppujen lopuksi kaikkien konkreettisten suunnitelmien ja numeeristen riskiarvioiden jälkeen täytyy riskienhallintaa jatkuvasti auditoida ja tarkastella objektiivisesti. Näin saavutetaan jatkuvan parantamisen kierre, joka on olennainen osa vahvaa ja kokonaisvaltaista riskienhallintaa. (Ilmonen ym. 2010, 101.)

2.2.1 Yrityksen riskienhallintastrategia

Toimivan riskienhallinnan taustalla on myös yrityksen tietoisuus sen omasta strategiasta riskejä kohtaan. Karkeasti ajateltuna strategioita voidaan erottaa neljä erilaista, joihin vaikuttavat riskienhallinnan aste sekä strategiatietoisuus. (Kuusela & Ollikainen 1998, 140–141.)



Kuva 1. Hallintastrategia (Kuusela & Ollikainen 1998, 140–141).

Vaikka yritys tiedostaisi riskit, mutta ei osaa ottaa niihin sen suurempaa kantaa, päädytään vakuutuspainotteiseen malliin (Kuva 1). Jos riskit tiedostetaan sekä niitä hallitaan kattavasti, yritys on valinnut monipuolisen ja harkitun strategian. Jos taas riskejä ei ole pohdittu juuri lainkaan eikä niihin oteta mitään kantaa, yritys luottaa pelkkään hyvään onneen. Viimeisenä vaihtoehtona yritys saattaa tiedostaa riskit, mutta jättää silti hallinnan asteen alhaiseksi. Näistä neljästä ensimmäinen on turvallinen ja helppo vaihtoehto, johon yritykset ovat menneisyydessä nojanneetkin usein. Kaksi jälkimmäistä taas ovat ongelmallisia ja vaarallisia strategioita. (Kuusela & Ollikainen 1998, 140–141.)

Strategiatietoinen sekä riskienhallinnan tason korkeana pitävä yritys taas analysoi riskejään tarkemmin. Tällöin päästään tehokkaaseen riskienhallintaan, jossa ei luoteta pelkästään vakuutusyhtiön apuun. (Kuusela & Ollikainen 1998, 140–141.)

Riskien hallinnointi aloitetaan niiden tunnistamisesta. Hyvin usein se tapahtuu suoraviivaisesti vahinkoriskianalyysillä, aivan kuten tässä empiriassa riskienhallinta aloitetaan haavoittuvuusanalyysillä. Nämä riskit ovat ehkä helpoin ymmärtää, sillä vahinkoriskeistä koituu aina negatiivisia seurauksia, ja näihin riskeihin valmistaudutaankin pohtimalla potentiaalisia vaaratilanteita ja niissä pahinta

mahdollista lopputulosta. Näiden pohdintojen perusteella pyritään varautumaan tilanteisiin jo ennakkoon. Usein vahinkoriskit vakuutetaan. Vakuuttamiseen kuitenkin vaikuttaa yrityksen riskienhallintastrategia, sillä riskinottaja ja riskinkarttaja suhtautuvat eri tavalla vahinkoriskeiltä suojautumiseen. (Flink ym. 2007, 21–23; Kuusela & Ollikainen 1998, 138.)

2.2.2 Riskien luokittelu ja hallintakeinot

Riskejä kannattaa arvioida laajemmin ja pohtia, mitä muuta vakuuttamisen ohella niille voitaisiin tehdä. Tämän opinnäytteen kohdeyrityksessä tähän mennessä tehdyt riskienhallintatoimet ovat yrittäjän mukaan juuri vakuutusten avulla riskeihin varautumista. Näkökantaa hallintakeinoihin tulisi kuitenkin laajentaa.

Riskejä arvioitaessa niiden keskinäistä vertailua voidaan helpottaa erilaisin taulukoin. Riskille voidaan muun muassa asettaa parijärjestelmä, johon kuuluu adjektiivinen kuvaamaan riskin toistuvuutta, ja tämän lisäksi tarkempi määrittely riskin todennäköiselle tapahtumiselle. Voitaisiin esimerkiksi sanoa, että harvinainen riski tapahtuu vain kerran 50 vuodessa, kun taas todennäköinen riski kerran kuukaudessa. Myös riskien vakavuuden arviointia voidaan helpottaa tällaisella taulukkomaisella vertailumenetelmällä. Tuntuvalle riskille voidaan joissain tapauksissa antaa määritteeksi mahdolliset henkilövahingot tai yli 100 000 euron menetykset. Mikroyrityksessä tällaiset rajat eivät kuitenkaan toimi, vaan riskejä arvioitaessa voidaan pohtia omiin mittasuhteisiin sopivat määritelmät tuntuville riskeille. (Flink ym. 2007, 26.)

Ongelmana tällaisessa menettelyssä on kuitenkin riskien pienentäminen vain numerotiedoksi, jolloin riskejä saatetaan helpommin vähätellä. Kerran sadassa vuodessa tapahtuva riski näyttää numeroina niin harvinaiselta, että sen toteutumistodennäköisyys subjektiivisesti tarkasteltuna tuntuu lähes mahdottomalta. (Flink ym. 2007, 26.)

Jonkinlainen järjestelmä riskien vertailukelpoisuuden selventämiseksi on kuitenkin hyvä kehittää. Erilaisten riskimatriisien avulla voidaan arvioida, onko jokin riski tapahtumatodennäköisyydeltään ja vaikutuksiltaan liian vakava yrityksen hallittavaksi (Kuva 2). Todennäköisyyksiä voidaan luokitella esimerkiksi äärim-

mäisen harvinaiseen, melko harvinaiseen, melko todennäköiseen, erittäin todennäköiseen ja varmaan. Toisaalta näissä voidaan käyttää myös prosentuaalisia arvoja. Vaikutuksia taas voidaan määrittellä yleensä kolmesta kuuteen eri luokkaan, jotka ovat esimerkiksi mitätön, lievä, haitallinen, merkittävä, vakava ja tuhoisa. (Ilmonen ym. 2010, 99.)

Katastrofi	Pienennä, siirrä	Poista	Poista	Poista
Suuri vaikutus	Siirrä	Pienennä	Poista	Poista
Tuntuva vaikutus	Siirrä	Siirrä	Siirrä	Poista
Vähäinen vaikutus	Pidä	Pidä	Siirrä	Siirrä
	Erittäin epätodennäköinen	Melko todennäköinen	Todennäköinen	Erittäin todennäköinen

Kuva 2. Riskimatriisi (Ilmonen ym. 2010, 99).

Riskien arviointiin perustuen tehdään päätös siitä, miten riskeihin suhtaudutaan. Päätösten tekoon vaikuttavia seikkoja ovat itse riskin lisäksi myös hallintakeinojen kustannukset ja toteutusmahdollisuudet. Joskus yritykselle saattaa tulla jopa halvemmaksi antaa riskin tapahtua ja maksaa tästä koituvat seuraukset, kuin yrittää estää riski. On kuitenkin pohdittava, mikä on järkevä toimintamalli eri riskeissä. Erityyppisillä sääntelyillä pyritäänkin välttämään tilanteet, joissa yritykset hakevat säästöjä riskien hallintatoimien kustannuksella. (Flink ym. 2007, 147.)

Periaatteessa jokainen yrityksessä havaittu riski voidaan joko poistaa, välttää, pienentää, jakaa, siirtää tai jättää yrityksen omalle vastuulle. Nämä keinot ovat keskenään erilaisia ominaisuuksiltaan ja kustannuksiltaan, mutta ne eivät välttämättä ole toisiaan poissulkevia. Riskin kokonaan poistaminen ei yleensä ole mahdollista, sillä se tarkoittaisi käytännössä riskialttiin liiketoiminnan lopettamista tai sen myymistä kilpailijoille. Riskin välttäminen on kuitenkin mahdollista ja jopa suositeltavaa, jos siihen vain on mahdollisuus. Tähän keinoon ei usein liity

suuria kustannuksia. (Kuusela & Ollikainen 1998, 136.)

Riskiä voi jakaa erilaisin sopimuksin, esimerkiksi kuljetusvahingot voidaan sopia joko toimittajan tai vastaanottajan vastuulle tai ositetuksi kummallekin. Riskin siirtäminen taas tarkoittaa vakuuttamista. Riskit voidaan myös jättää omalle vastuulle. Tällöin niitä on arvioitava tarkkaan, sillä strategia vaatii yritykseltä riskinkantokykyä. Omalle vastuulle suositellaan jätettäväksi sellaiset riskit, jotka ovat kohtuullisen yleisiä, mutta aiheuttavat vain vähäisiä taloudellisia vaikutuksia. Yrityksen kannattaakin ottaa omalle vastuulleen esimerkiksi näpistysriskit tai pienet kuljetusvahingot. Jos riskillä taas on merkittäviä taloudellisia vaikutuksia, ei sitä kannata jättää omalle vastuulle. Esimerkiksi paloriskit vakuutetaan yleensä ilman ylimääräistä pohdintaa, sillä sellaisen sattuessa voi koko liiketoiminta olla vaakalaudalla. (Kuusela & Ollikainen 1998, 136.)

Riskin pitäminen eli omalle vastuulle jättäminen lähestyy jo riskin pienentämisen menetelmää, jos mukaan otetaan riskiin varautuminen. Riskin pienentäminen tarkoittaa riskin syiden ja seurausten pohtimista, jotta se saataisiin kontrolliin ja pystyttäisiin pienentämään sen todennäköisyyttä ja sen toteutuessa mahdollisesti aiheutuvia vahinkoja ja kustannuksia. Riskin pienentämistä on esimerkiksi Amerikan Yhdysvaltojen käytäntö, jossa presidentti ja varapresidentti eivät koskaan lennä samalla lentokoneella. Mikäli toiselle sattuu jotain, presidentin tehtävät eivät jää heille. Vähittäiskaupassa riskin pienentämistä on usean tavaran-toimittajan käyttäminen, joten jos yhdeltä toimittajalta loppuvat einekset kesken, on toinen toimittaja tuonut varastoon edes jotain myytävää. (Flink ym. 2007, 148.)

Opinnäytteessä tehtävän riskianalyysin ohella käymme yrittäjän kanssa läpi suurimpien riskien hallintakeinot. Jotkin riskit yrittäjä on jo vakuuttanut, mutta lopuista riskeistä käymme läpi, minkälaisia mahdollisuuksia niiden hallitsemiseen on. Paras tilanne olisi riskin pienentäminen tai välttäminen.

2.3 Riskien ennaltaehkäisy

Riskienhallinnassa keskitytään pohtimaan paljon sitä, kuinka todennäköistä riskin toteutuminen on ja kuinka siihen ja sen mahdollisiin seurauksiin tulisi suhtautua. On kuitenkin tärkeä huomata, että myös ennaltaehkäisy on osa hallintaa, sillä sen ja erilaisten muiden suojausmekanismien avulla riskeiltä voidaan välttyä jopa kokonaan (Flink ym. 2007, 200).

Pienissä yrityksissä etenkin henkilöriskit ja inhimilliset riskit ovat suuri kategoria ja hyvin mahdollisia. Niitä voidaan välttää tehokkaalla ennakoinnilla ja erilaisilla ennaltaehkäisevillä toimintatavoilla. Työn suunnittelu on yksi tällainen keino virheiden vähentämiseen, etenkin automatisoidut järjestelmät helpottavat työn tekoa ja pienentävät virheen riskiä. Vartijat taas ovat esimerkki fyysisistä välineistä, joilla virheitä voidaan kontrolloida. Virheiden seurauksia voidaan lieventää aiemmin koettujen takapakkien ja näiden synnyttämän historiatiedon kautta, jolloin myös virheiden havaittavuus ennakoivasti kasvaa. Inhimillisiä virheitä voidaan myös ennaltaehkäistä kattavalla ja tarkalla ohjeistuksella, koulutuksella, suojarusteilla sekä erilaisilla teknisillä manuaaleilla, jotka ovat saatavilla aina niitä tarvittaessa. Tällaiset toimenpiteet lisäävät työntekijöiden turvaa, ammattitaitoa ja osaamista, jolloin riski virheiden toteutumiseen pienenee. (Flink ym. 2007, 203–204.)

Riskeillä on myös jokaisella oma niin sanottu korjausikkunansa. Korjausikkuna on se aikaväli, joka jää riskin toteutumisen ensimmäisten vaarasignaalien ja itse tapahtuman väliin. Tuo aikaväli voi joskus olla vain minuutteja, mutta joskus myös useita kuukausia. Esimerkiksi työtietokoneen ensimmäiset vikamerkit on usein havaittu kuukausia ennen sen täydellistä toimimattomuutta. Alituinen tarkkaavaisuus ja objektiivinen ajattelumalli parantavat todennäköisyyttä siihen, että ongelmat ehditään hoitaa korjausikkunan ollessa vielä auki, jolloin todellisia vahinkoja ei ole päässyt vielä syntymään. (Flink ym. 2007, 145–146.)

2.4 Riskien tunnistaminen ja riskianalyysit

Riskiprosessin yksi vaihe on riskien tunnistaminen. Sitä voidaan tehdä monella eri tapaa, joista yksi on menneen ajan tarkastelu. Yrityksen liiketoiminnan edel-

tävistä vuosista saadaan kokemuksen kautta yleensä paljon tietoa siitä, mitkä asiat voivat epäonnistua ja mitkä voivat tapahtua uudelleen. Vaikka tällaisten toteutuneiden riskien pohjalta koottujen yhteenvetojen ja tilastojen tutkiminen ei auta tunnistamaan nykyajan muuttuvan maailman riskejä, se antaa silti hyvän lähtöalustan prosessille. (Ilmonen ym. 2010, 105.)

Erilaiset kansainväliset standardit tai riskienhallintayhdistykset tarjoavat avuksi myös tarkistuslistoja, jotka voidaan käytännössä käydä yrityksessä kohta kohdalta läpi. Ryhmäpalaverit ja teemahaastattelun tyyppiset keskustelutilaisuudet ovat myös eräs keino selvittää riskejä. Menetelmä perustuu ihmisten käytännön tietoon ja kokemukseen, jolloin riskianalyysi ei jää pelkäksi teoriapohjaiseksi pohdiskeluksi. Esimerkiksi empiriassa tehtävä haavoittuvuusanalyysi on yksi tällainen tarkistuslistapohjainen malli, joka on Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen sivuilla. (Ilmonen ym. 2010, 105–106.)

Operatiiviset riskit ovat Valtiokonttorin mukaan sellaisia riskejä, jotka aiheutuvat toimintatapojen, henkilöstön tai tietojärjestelmien toimimattomuudesta tai niiden toimivuuden häiriöistä. Pääasiassa näitä sekä vahinkoriskejä varten on kehitetty vielä yksi riskientunnistusmenetelmä, riskianalyysit, jotka suppeasti sanottuna tarkoittavat yrityksen toiminnan tuottamien riskien tunnistamista ja arviointia. Tällöin riskikohteet käydään järjestelmällisesti läpi etsien eri vahinkotapahtumien todennäköisyyksiä ja selvitetään niiden riskitapahtumien seuraukset. Riskianalyysiä voidaan mieltää myös laajemmalla näkökulmalla, jolloin se käsittää koko riskienhallintaprosessin, jossa selvitetään riskin määrittämiseen, arviointiin, kokemiseen ja hallintaan liittyvä kokonaisuus. (Flink ym. 2007, 136.)

Riskianalyysissä on kaikessa yksinkertaisuudessaan tarkoitus tunnistaa kohteen riskit, arvioida näiden tapahtumatodennäköisyydet ja mahdolliset vahingot. Sen tarkoituksena on kartoittaa yrityksessä ilmenneet riskit tärkeysjärjestyksessä, jotta vakavimmat, tärkeimmät ja suurimmalla todennäköisyydellä toteutuvat riskit voidaan torjua. Vaikka analyysissä huomio kohdentuu erityisesti suurimpiin riskeihin, ei pienempiäkään uhkia ole syytä unohtaa tyystin. Käytettävissä olevan ajan puitteissa riskianalyysissä voidaan määrittää kaikki riskeissä toteutettavat hallintatoimenpiteet. (Flink ym. 2007, 136–138.)

Hyvään riskianalyysiin pyrittäessä on otettava huomioon monta periaatetta. Ensinnäkin riskianalyysimallit tulee valita huolellisesti ja käyttää ehkä useitakin malleja päällekkäin tai peräkkäin, sillä kaikki analyysit eivät toimi tietyntylaisia riskejä kartoittaessa eivätkä näin paljasta mahdollisia uhkia. (Flink ym. 2007, 136–137.)

Riskianalyysien tekeminen vaatii myös paljon yhteistyötä. Analyysejä voidaan tehdä kokouksien tai kyselyiden avulla, mutta yksin työskentelemällä ne eivät tuota kattavaa kuvaa yrityksen tilasta. Ensinnäkin itse työntekijä on paras henkilö kertomaan jokapäiväisistä toimenpiteistään, joiden joukosta potentiaalisia vaaratilanteita kartoitetaan. Lisäksi lopputuloksena syntyviä riskien hallintamenetelmiä voidaan kehittää yhteistyöllä jakamalla onnistumisen ja käytännön kokemuksia. (Flink ym. 2007, 137–138.)

Koska tässä opinnäytteessä oleva kohdeyritys on vain yhden miehen pyörittämä toiminta, tarkoitetaan yhteistyöllä yrittäjän sekä kirjoittajan tekemää yhteistyötä. Yrittäjä itse tiedostaa toimintansa tarkat tavat, kun taas opinnäytteen kirjoittaja tuo uusia, objektiivisiä näkökulmia näihin arkisiin tapahtumiin, jotta katsantokanta myös yrittäjän silmissä avartuisi.

Riskien kartoittamisen prosessissa tarvitaan lisäksi projektiosaamista. Jos analyysiä tehdään erilaisten palavereiden avulla, niiden tulee olla ennalta sovitun teeman mukaisia ja niille tulee olla määritelty tarkoitus ja mahdollisten jatkotoimenpiteiden suorittaminen. Lopuksi analyysin vaiheiden ja kulun tulee olla huolellisesti dokumentoituja, jotta riskianalyysin tulokset ovat vielä myöhemminkin hyödynnettävissä ja päivitettävissä. (Flink ym. 2007, 137–138.)

Projektiosaamiseen kuuluu myös ihmistuntemus. Etenkin pienissä yrityksissä riskianalyysin teko saattaa johtaa sellaisiin vaaratilanteisiin, jotka johtuvat yksittäisen ihmisen tekemistä toimenpiteistä. On kuitenkin tärkeä painottaa analyysiin osallistuville henkilöille, ettei tarkoituksena ole etsiä ja löytää syyllisiä ja laittaa näitä vastuuseen asioista, vaan ainoastaan vaarallisten tilanteiden kartoittaminen. (Flink ym. 2007, 138.)

Käytännössä riskianalyyseille on tehty pääjako kolmeen eri kategoriaan. En-

simmäisenä ovat vaarojen tunnistamismenetelmät, joita käytetään rajattujen kohteiden yksityiskohtaiseen tutkimiseen. Toisena ryhmänä ovat toteutuneiden ja potentiaalisten onnettomuuksien mallintamismenetelmät, joilla taas kuvataan yksityiskohtaisesti jonkin tietyn tapahtuman kulkua. Näitä mallintamismenetelmiä käytetään etenkin onnettomuuksien todennäköisyyksiä arvioitaessa. Viimeisenä ryhmänä ovat seurausanalyysit, joiden avulla arvioidaan välittömästi mahdollisen onnettomuuden seurausvaikutuksia. (Flink ym. 2007, 139.)

Monet etenkin vaarojen tunnistamismenetelmiin kuuluvista analyyseistä käyvät opinnäytteen kohdeyritykselle tulevaisuudessa, kun yrittäjän tavoite kasvusta toteutuu. Sitä ennen voidaan kuitenkin turvautua etenkin monikäyttöisiin toteutuneiden ja potentiaalisten onnettomuuksien mallintamismenetelmiin, joista puuanalyysit tarjoavat järjestelmällisen menetelmän hyvin moninaisten riskien syiden ja seurausten tarkasteluun pienimmissäkin yrityksissä.

2.4.1 Vaarojen tunnistamismenetelmät

Potentiaalisten ongelmien analyysissä käytetään hyväksi eri ihmisten asiantuntemusta yrityksestä aivoriihissä, jolloin voidaan nopeallakin temmolla tutkia onnettomuusvaaroja. Menetelmä perustuu siis itse työntekijöiden ideointiin, joten sillä saadaan selville hyvin eritasoisia ja –tyyppisiä ongelmia. Riskianalyysistä puuttuu tosin järjestelmällisyys, joten olisi hyvä rajata keskustelun aihe etukäteen edes joiltain osin. Kokouksissa onkin mukana yleensä vastuullinen vetäjä, joka ohjaa ideointia pysymään raiteillaan. Potentiaalisten ongelmien analyysiä käytetään pohjana muille analyyseille, sillä se kartoittaa parhaiten vaaratilanteista syntyvät riskit. (Flink ym. 2007, 140; Työsuojelurahasto.)

Toimintovirheanalyysi on ihmisen toimintovirheistä aiheutuvien vaarojen tunnistamismenetelmä. Analyysissä perustoiminnot jaetaan niin pieniin osiin, että niistä voidaan havainnoida merkittävimmät virhemahdollisuudet. Tämä menetelmä ei sovi muuttuviin työympäristöihin ja epäselviin työtehtäviin, sillä analyysin tekoa varten toimintasarjojen täytyy olla strukturoituja ja eriteltävissä. (Flink ym. 2007, 140; Työsuojelurahasto.)

Vaarallisten skenaarioiden analyysi on menetelmä, jolla saadaan selville sekä

laitteiden että inhimillisten tekijöiden ja organisaation aiheuttamat riskit. Siinä laaditaan kattava aktiviteetti- ja prosessimalli, jossa käsitellään käytetyt laitteet, niiden toiminnot, aineet, turvatoimet sekä käyttö- ja kunnossapitoasiat. Tällä mallilla pyritään myös havainnoimaan hallinnan vaikutukset. Menetelmän akilliseen kantapäänä on kuitenkin itse mallinnus, sillä mikäli se on vajavainen myös riskien kartoittamisen tulos saattaa jäädä heikoksi. (Flink ym. 2007, 141; Työsuojelurahasto.)

Työn turvallisuusanalyysi on tunnistamismenetelmä, joka soveltuu parhaiten sellaisten työtehtävien ja laitteistojen tarkasteluun, joissa on välitön tapaturma-vaaran riski. Se tarjoaa tietoa juuri tietysti työtehtävästä tai koneesta jakamalla toimenpide pieniksi palasiksi ja tarkastelemalla järjestelmällisesti näitä toimintoja etsien vaaratilanteiden syntyä paikkaa. (Flink ym. 2007, 141; Työsuojelurahasto.)

Riskien arviointi työpaikalla –kirja auttaa yrityksiä tunnistamaan ja arvioimaan työstä, työtiloista, työolosuhteista tai työympäristöstä koituvat vaarat ja haitat, jotka kohdistuvat työntekijän terveyteen tai turvallisuuteen. Työkirjassa tarkastellaan fyysisiä kuormitustekijöitä, tapaturmien vaaroja, ruumiillista ja henkistä kuormittumista, ergonomiaa ja kemiallisia vaaratekijöitä. Analyysi tarjoaa yrityksillä suuntaviivat sen toteuttamiseksi sekä ohjeistuksen riskien arvioinnin periaatteista. Toteutustavat jäävät näin yrityksen itsensä päätettäväksi, mutta vapaaehtoiseksi se ei jää. Työturvallisuuslaki itsessään jo velvoittaa yritystä selvittämään työntekijöihin kohdistuvat vaara- ja haittatekijät, mutta tämän työkirjan tarjoamat teoria-aineistot, tarkistuslistat ja dokumentaatiot helpottavat tehtävää. (Työsuojelurahasto.)

Muita vaarojen tunnistamismenetelmät –kategoriaan kuuluvia riskianalyysijä ovat esimerkiksi prosessiteollisuudessa käytettävä poikkeamatarkastelu; vika- ja vaikutusanalyysi, jolla kartoitetaan laitevirtoista koituvat vaarat; reaktiomatriisi, jonka avulla selvitetään kemikaalien ja materiaalien yhdistelmiä, jotka saattavat aiheuttaa ei-toivottuja reaktioita; työtapojen analyysi, jolla seurataan, minkälaisia riskialttiita työtapoja yrityksessä syntyy ja mitkä yrityksen toimintamallit mahdollisesti edistävät näiden työtapojen jatkuvuutta sekä viimeisenä satun-

naispäättösriskianalyysi, jonka tavoitteena on löytää haitallisia ympäristövaikutuksia aiheuttavat alueet sekä ympäristölle haitalliset vaaroihin liittyvät onnettomuustekijät. (Työsuojelurahasto.)

2.4.2 Toteutuneiden ja potentiaalisten onnettomuuksien mallintamismenetelmät

Vikapuuanalyysi on yksi kolmesta toteutuneiden ja potentiaalisten onnettomuuksien mallintamismenetelmistä. Analyysissä ei rajata katsantokantaa mihinkään tiettyyn aiheeseen, vaan siinä lähdetään graafisen aikajanavan avulla taaksepäin etsimään kaikkia mahdollisia syitä tai turva-aukkoja toimenpiteissä. Siinä ei siis oteta kantaa riskin toteutumisen seurauksiin, eikä sillä saada kokonaiskuva riskienhallinnan tasosta, tapahtumien keskinäisestä vaikutuksista tai ulkopuolisista seikoista, sillä vaikka analyysissä voidaan seurata useita rinnakkaisia tapahtumaketjuja, se keskittyy silti liian tarkoin rajattuun kohteeseen. (Flink ym. 2007, 142–143.)

Tapahtumapuuanalyysissä lähestymistapa on päinvastainen kuin vikapuuanalyysissä, sillä liikkeelle lähdetään jostakin tietyistä tapahtumista ja kartoitetaan graafisesti siitä aiheutuvat seuraukset. Tämän avulla pyritään löytämään keino seurausten vaikutusten pienentämiseksi, mutta on tärkeää pyrkiä pitämään tapahtumien aikajärjestys kiinteänä sekä huomioimaan tapahtumien riippumattomuus toisistaan. Analyysin luotettavuuden haastaa myös kaikkien riskiketjun linkkien tarkka tunnistaminen. Myöskään tällä analyysillä yritys ei saa kattavaa kuvaa yleisestä riskienhallinnan tasosta, sillä tarkastelu kohdistuu vieläkin lineaarisemmalle kuvalle mahdollisissa uhkatilanteissa kuin vikapuuanalyysissä. (Flink ym. 2007, 142–143.)

Tapahtumapuut ovat selkeä tapa graafisesti esittää onnettomuusketjujen tapahtumat ja kartoittaa mahdolliset parannuskohteet. Ketjujen tekijät on kuitenkin niin tarkkaan määritelty, että niiden toistettavuus uudestaan samoissa tilanteissa on vaikeaa. Jos yksikin ketjun linkki jää tekemättä tai vastaavasti kriisitilanteessa tehdään jotain ylimääräistä, on rakennettava uusi tapahtumapuu. Vikapuuanalyysi on näistä kahdesta pitkällä aikatahtimella tehokkaampi riskianalyysi, sillä siihen voi tarvittaessa liittää uusia tapahtumahaaroja, eikä se välttä-

mättä ole sidottu vain yhteen tapahtumaketjuun. (Flink ym. 2007, 143–144.)

Syy-seurauskaaviossa yhdistyvät kahden aiemman analyysin ominaispiirteet. Siinä kartoitetaan kriittisen alkutapahtuman syitä ja seurauksia, jolloin analyysin seurauksena saadaan lukuisia mahdollisia tapahtumaketjuja, jotka joko aiheuttavat tai seuraavat alkutapahtumaa. Tämän perusteella voidaan myös vertailla ja arvioida eri tapahtumien todennäköisyyksiä. (Flink ym. 2007, 144.)

Syy-seurauskaaviossa ei myöskään ummisteta silmiä kaikilta muilta vaikuttajilta, vaan pyritään näkemään myös sellaisia asioita, jotka vaikuttavat tapahtumiin kaavion ulkopuolelta sekä sellaisia riskejä, joita yrityksessä ei saateta huomioida ollenkaan. Havainnot pyritään siis ulottamaan mahdollisimman laajalle sekä pohditaan sitä, kuinka realistisesti analyysin tekijät osaavat hahmottaa yritystä uhkaavat riskit. Tämän takia onkin hyvä pitää esimerkiksi itse yrittäjä mukana analyysin teossa, jotta saadaan käytännön tietoa toimenpiteistä sekä samalla jalkautetaan riskimielikuvaa itse yritykseen. (Flink ym. 2007, 144.)

2.4.3 Seurausanalyysit

Seurausanalyyseissä tarkastellaan jonkin tietyn tapahtuman aiheuttamia seurauksia. Analyysiin kohteet valikoituvat yleensä turvallisuusanalyysien pohjalta ja ne edustavat yrityksessä käytännössä mahdollisesti esiintyviä vaaratilanteita. (Työsuojelurahasto.)

Analyysejä käytetään joko fyysikaalisten tai taloudellisten tapahtumien seuraamustutkintaan. Fysikaalisissa seurausanalyyseissä voidaan tutkia esimerkiksi päästövuotojen vaikutuksia ja mahdollisia uhkia, jotka tästä koituvat ympäristölle, työntekijöille ja sivullisille ihmisille. Seurausanalyysejä käytetään myös suoje-lusuunnitelmien, toimintaohjeiden ja turvallisuus selvitysten tekoon. Tällaiset analyysit eivät tosin sovellu opinnäytteen kohdeyrityksen käyttöön, joten niitä ei käydä tarkemmin läpi. (Flink ym. 2007, 145.)

2.5 Riskianalyysin aloittaminen pk-yrityksessä

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (pk-yrityksissä) saattaa esiintyä tilanne, jossa riskienhallinta ei ole tärkeysjärjestyksessä kovin korkealla. Tällaista huo-

lettomuutta riskeistä voidaan lähteä korjaamaan ensimmäisenä karkealla haavoittuvuusanalyysillä. Tällä tavalla saadaan nopeasti ja laajamittaisesti selville ne riskialueet, joihin kannattaa sen jälkeen lähteä perehtymään paremmin riskilajikohtaisesti. Tällaisella karkealla lähestymistavalla saadaan helposti selville riskeistä ne osa-alueet, joihin resursseja kannattaa pienessä yrityksessä kohdentaa. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Etenkin riskienhallintaa kannattaa miettiä siinä tilanteessa, jos yritys on uusi, sillä uudet ja pienet yritykset ovat erityisen haavoittuvia. Tällaisessa tilanteessa yrittäjällä ei ehkä ole kokemusta tai tietoa mahdollisista vaaratilanteista, eikä niitä tämän takia osata ollenkaan ennakoida. Toisaalta pienet yritykset voivat olla joustavampia ja näin nopeampia sopeuttamaan toimintaansa riskienhallitsemisen kannalta välttämättömissä tilanteissa. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Lisäksi pienen yrityksen ongelmakohtana voidaan pitää sen heikkoa selviytymismahdollisuutta pienistäkin riskeistä. Taloudellinen tilanne ei uudessa yrityksessä kykene kannattelemaan riskin realisitumista tai osaaminen joutuu vaa-kalaudalle, jos avainhenkilöitä yrityksessä on vain yksi. Pk-yrityksen perusongelmana onkin juuri se, että toimintaa harjoittaa yksin yrittäjä. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Pienen yrityksen kannattaakin panostaa alusta lähtien jokaiseen toiminnan osaansa. Esimerkiksi laadukas toiminta voi vähentää riskejä. Laadukkuuteen kuuluu yrityksen perusasioita, kuten oman tuotteen tai palvelun tasainen ja hyvä laatu, soittopyyntöihin vastaaminen ja asiakassuhteiden hoitaminen. Yrityksen pitävät pystyssä asiakkaat, joten laadukkaasta palvelusta ja toiminnasta luotavaan mielikuvaan kannattaa panostaa, jotta asiakkaiden tuomat eurot eivät valu missään vaiheessa kilpailijoiden taskuihin. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

2.5.1. Haavoittuvuusanalyysi

Pienelle yritykselle, joka haluaa tulevaisuudessa selviytyä liiketoiminta-alueellaan, sopii riskien analysoimiseen tulevaisuuspainotteisen näkökulman haavoittuvuusanalyysi. Sen tarkoituksena on eliminoida yrityksen haavoittuvuus

eli riskien hallintaan liittyvä epävarmuus, joka saattaa pahimmillaan uhata yrityksen toimintaa. Analyysi toimii yrityksellä järjestelmällisenä apuvälineenä riskien analysoimisessa kolmen työvaiheen – riskien tunnistamisen, arvioinnin ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelun – kautta. Kyseisellä analyysillä saavutetaan nopeasti karkea kokonaiskuva yrityksen haavoittuvuudesta eli siitä, minkälaiset riskit uhkaavat yrityksen tulevaisuuskuvaa. On kuitenkin tärkeä muistaa, että haavoittuvuusanalyysi on vain riskienhallinnan ensimmäinen vaihe, ei riskejä ole tämän jälkeen vielä täysin kartoitettu. Analyysi vaatii yritykseltä jatkotöimenpiteitä, joissa riskejä havainnoidaan vielä tarkemmin. Yksi tällainen vaihtoehto on riskilajikohtainen analysointi, joka suoritetaan myös tämän opinnäytteen empiriassa haavoittuvuusanalyysin jälkeen. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Haavoittuvuusanalyysissä yrityksen toiminta jaetaan kuuteen pääluokkaan ja niiden kautta jälleen yli 30 osaan, joissa riskejä tarkastellaan aihealueittain esimerkkien avulla. Analyysi ei kuitenkaan ole kohta kohdalta läpikäytävä tarkistuslista, vaan se antaa yrittäjälle itselleen avaimet riskien havainnointiin ja kannustaa itse selvittämään oman toiminnan aiheuttamat riskit. Käytännössä haavoittuvuusanalyysin on huomattu tuottavan tulokseksi sellaisten riskien tunnistamisen, jotka ovat poistettavissa kokonaan nopeilla ja vähäkustannuksisilla toimenpiteillä. Kuitenkin analyysin pohjalta yritykselle jää myös riskejä, joiden hallitseminen vaatii lisäselvityksiä ja kenties jopa investointeja. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Haavoittuvuusanalyysissä läpikäytyt kuusi osa-aluetta ovat henkilöt, omaisuus ja keskeytykset, toimintaedellytykset, toiminnan organisointi, sidosryhmät ja talous. Nämä alueet on tämän jälkeen jaettu edelleen tarkempiin pääkohtiin, joiden avulla tunnistetaan suurimmat riskit ja sitä kautta yrityksen suurimmat tarpeet riskejä vähentäviin toimenpiteisiin. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Haavoittuvuusanalyysissä pohditaan jokaista riskiosa-aluetta esimerkkien avulla. Avustavia kysymyksiä eri tilanteita pohdittaessa voivat olla: *”Onko ongelmaa tai jotain muuta vastaavan kaltaista esiintynyt meillä tai muilla? Onko meillä tai muualla sattunut riskiin liittyviä vahinkoja tai läheltä piti –tapauksia? Millaisissa tilanteissa pikku vahinko tai ongelma voisi johtaa vakaviin seurauksiin? Onko*

ongelmasta esiintynyt oireita, vaikka vahinkoa ei olekaan sattunut? Onko toiminnassa ja välineissä puutteita, joiden kanssa on opittu elämään, eikä vahinkoja sen vuoksi ole sattunut? Onko tästä ongelmasta tai riskistä keskusteltu joskus aikaisemmin? Onko olemassa toiminnassa tai toimintaympäristössä näköpiirissä muutoksia, jotka voisivat vaikuttaa ongelman tai riskin esiintymiseen?”
(Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Riskitilanteiden pohtimisen jälkeen ryhmässä keskustellaan siitä, mikä tilanne on juuri omassa yrityksessä. Yleensä päädytään yhteen kolmesta vaihtoehdosta, joista ensimmäinen on se, että riskiä ei yrityksessä ole. Joko sitä ei ole ollenkaan tai sen merkitys ja vaikutukset yritykselle ovat niin pieniä, että siihen ei kannata tuhlata resursseja. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

On tärkeä huomata myös sellaiset riskit, jotka yrityksessä ovat jo hallinnassa, sillä ne voivat olla hallittuja niin sanotusti vahingossa, jolloin riskin olemassaoloa ei ole tiedostettu. Tämä saattaa olla vaarallista, sillä jos nykyisiä toimintatapoja yrityksessä muutetaan, tällaiset tiedostamattomat riskit ajautuvat mahdollisesti tilanteeseen, jossa ne voivat realisoitua.

Toinen lopputulos riskien osalta onkin se, että riski on jo yrityksen hallinnassa. Riski on yritykselle merkittävä, mutta hyvässä tapauksessa sen seurauksia ja todennäköisyyttä on jo pienennetty. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Viimeisenä kategoriana ovat analyysin teon kannalta merkittävimmät riskit, eli sellaiset, jotka yrityksessä on vielä hallitsematta. Tällaiset merkittävät riskit vaativat yleensä lisäselvityksiä ja välittömiä toimenpiteitä, sillä nämä ovat joko jo aiemmin aiheuttaneet tai saattavat tulevaisuudessa aiheuttaa yritykselle merkittäviä tuhoja. Myös todennäköisyys kyseisillä riskeillä on suurempi. Tällaiset riskit merkitään ylös myöhempää ja tarkempaa tutkintaa varten. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Haavoittuvuusanalyysin toisessa vaiheessa tarkastellaan lähemmin niitä riskejä, jotka on kirjattu ensimmäisen vaiheen jälkeen kuntoon hoidettaviksi. Riskien arvioinnissa on myös hyvä perehtyä riskien syihin. Tämä auttaa riskin suuruuden arvioinnissa. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Syitä ja seurauksia voidaan lähteä pohtimaan esimerkiksi jo ennen mainituilla vika- ja tapahtumapuuanalyysillä. Empiriassa tulen käyttämään näitä kahta menetelmää riskejä arvioitaessa, lisäksi käytössä tulee olemaan riskienhallintatoimenpide-yhteenvetolomake. Myös VTT:n eli Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen sivuilla tähdennetään, että riskejä järjestelmällisesti tunnistettaessa niitä ilmentyy liiketoiminnassa niin paljon, että kaikkien asioiden hoitaminen kerralla kuntoon ei ole mahdollista. Tämän takia empiriassakin tullaan keskittymään vain kriittisimpiin ongelmiin.

Viimeisenä vaiheena haavoittuvuusanalyysissä on kehittämistoimenpiteiden miettiminen. Toimenpiteiden kiireellisyys riippuu riskin tapahtumistodennäköisyydestä ja sen kriittisyydestä, joten riskit kannattaa niitä tunnistettaessa arvottaa, ja näin jälkeinpäin ne voidaan hoitaa tärkeysjärjestyksessä. Kehittämistoimenpiteisiin kuuluu siis riskien eri hallintakeinot, joita ovat jo aiemmin läpikäytyt siirtäminen, jakaminen, välttäminen, pienentäminen ja pitäminen omalla vastuulla. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Kehittämistoimenpidevaiheessa yrityksessä tulee myös miettiä analyysin jatko-toimenpiteet. Yrittäjällä toimenpiteiden seuranta jää usein yksin omalle vastuulle, mutta tällöinkin asioihin on hyvä palata tietyin aikavälein. Esimerkiksi kerran kuukaudessa tai muutaman kerran vuodessa tulisi tarkistaa yrityksen riskienhallintataso, ja ovatko riskien hallitsemiseksi suunnitellut toimenpiteet todella olleet käytössä ja toimivia. Lisäksi uusissa tilanteissa, kuten yhtiön kasvaessa olisi hyvä käyttää esimerkiksi juuri haavoittuvuusanalyysiä. Toistuvassa käytössä analyysi auttaa yrityksen riskienhallinnan pysymistä ajantasaisena. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

2.5.2. Pienen yrityksen riskilajit

Riskien luokittelu helpottaa niiden tunnistamista ja hallintaa, sillä erilaisiin asiakokonaisuuksiin koottuna ne ovat helpommin käsitettävä yhtenäinen paketti, jota pohdittaessa uusiakin riskejä saattaa miellelyhtymien kautta ilmentyä helpommin. Riskejä jaotellaan luonteen lisäksi sen mukaan, mihin eri yrityksen toimintoihin ne saattavat vaikuttaa. Riskilajit ovat osittain päällekkäisiä, sillä yksi riski voi kuulua moneen lajiin. Esimerkiksi tuoteriskit ovat usein samalla liikeris-

kejä. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Haavoittuvuusanalyysin karkean tarkastelun jälkeen on hyvä siirtyä yrityksen tarpeiden mukaan tarkempaan riskilajikohtaiseen tarkasteluun. Seuraavassa käydään lyhyesti läpi tärkeimmät riskilajit ja niihin kuuluvat osiot, sillä riskilajien sisäinen maailma on liian laaja yksityiskohtaista tarkastelua varten. Myös kohdeyrityksessä tullaan yrittäjän toivomuksen mukaan käymään kyseiset lajit pin-tapuolisesti läpi haavoittuvuusanalyysin jälkeen.

Liikeriskit

Liikeriskit ovat usein sellaisia riskejä, joita yritys ei voi millään tavalla poistaa. Ne ovat yrityksen toimintaan kiinteästi kuuluva osa, sillä nämä riskit johtuvat juuri yrityksen harjoittamasta liiketoiminnasta ja päätöksenteosta. Samalla niihin liittyy voiton mahdollisuus. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Liikeriskeihin kuuluvat henkilöstö, talous, rahoitus ja johtaminen, tuotanto ja lait-teet, alihankinta, ostot, kuljetukset ja varastointi, myynti, markkinointi ja asiak-kaat, kilpailijat ja suhdanteet, investoinnit sekä normit, julkinen valta ja sidos-ryhmät. Nämä liikeriskin alalajit taas eriyvät edelleen lukemattomiin määriin lisäriskejä, joista empiriassa tullaan käsittelemään vain osa. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Henkilöriskit

Henkilöriskeillä tarkoitetaan niitä riskejä, joiden vaikutukset kohdistuvat yrityk-sen henkilöstöön tai tässä tapauksessa yrittäjään itseensä. Näitä riskejä löytyy muun muassa terveydestä ja hyvinvoinnista, työympäristöstä, työyhteisön toi-minnasta, yrittäjyyden erityisriskeistä, osaamisesta, työsuhderiskeistä, työväki-vallasta, liikenteestä ja vahingonteoista. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Empiriassa tullaan käymään läpi etenkin yrittäjyyden erityisriskit, sillä yksin omaa yritystä pyörittäessä se on merkittävä osa riskienhallintaa. Yhtiön toiminta on erittäin riippuvainen yrittäjän omasta jaksamisesta. Tällaisia yrittäjään it-seensä kohdistuvia riskejä on etenkin toimeentulon varmistaminen yrittäjän sai-rastuessa, yrittäjän omat vakuutukset ja eläketurva sekä yrittäjän henkinen jak-

samisen hoitaminen esimerkiksi loman pitämisellä. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Sopimus- ja vastuuriskit

Pienessä yrityksessä sopimukseen liittyvät riskit voivat muodostua yllättävän suuriksi, sillä yrittäjän elinkeino on toteutuneista sopimuksista kiinni. Laadukas ja kannattava yritystoiminta kannattaakin turvata pitämällä huolen siitä, että tekee asiakkaiden kanssa riittävän kattavia ja tarkkoja sopimuksia. Erilaiset sopimusakot, vahingonkorvaukset, erimielisyydet, viivästyskorot ja saamatta jääneet tuotot voivat horjuttaa uuden yrityksen jo valmiiksi epävakaa taloustilannetta, kun takana ei ole vielä monen vuoden kannattavan yritystoiminnan tuomaa rahoituspuskuria vaikeita tilanteita varten. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Sopimusriskejä voi esiintyä esimerkiksi sopimusehdoissa, vastuissa, sopimusten tulkinnoissa, sopimusprosesseissa sekä ongelmiin varautumisessa (Valtion teknillinen tutkimuskeskus).

Tietoriskit

Tietoriskit ovat vielä suhteellisen uusi riskilaji yrityksissä, mutta sen ei pitäisi horjuttaa riskin käsitystä ja vaikuttaa niihin suhtautumiseen. Tietoriskit ovat aivan yhtä tärkeä osa yrityksen riskikenttää kuin mikä tahansa muukin, sillä etenkin pienissä yrityksissä tieto voi olla suurin pääoma. Yrityksen kannalta onkin tärkeä varmistaa, että tiedot ovat oikein, luotettavia ja ajantasalla sekä tietojen saatavuus on hoidettu vain oikeille ja niitä tarvitseville ihmisille. Tekninen suojaus on hyvä keino välttää tiedon joutuminen väärin käsiin. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Tuoteriskit

Tuoteriskit liittyvät kiinteästi yrityksen toimeentulon saantiin. Tuotteiden markkinoille tuominen ja niihin liittyvä päätöksenteko voivat joko tuoda yritykselle rahaa tai ne voivat osoittautua kalliiksi virheeksi. Tuotteisiin kohdistuva riskienhallinta on pitkäjänteistä ja ennakoivaa ammattimaista työtä. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Tuoteriskeihin kuuluu tuoteidea, tuotekehitys, tuotanto, vaatimuksenmukaisuus, myynti ja markkinointi, toimitus, takuu ja ympäristö sekä tuotteen käyttö ja tuotevastuu. Kuten muissakin riskilajeissa, myös nämä alakategoriat jakautuvat vielä useampiin esimerkkeihin, joita yrityksen riskianalyyssissä voidaan käydä läpi. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Täysin nimensä mukaisesti empiriassa ei tulla käymään läpi tuoteriskejä, sillä kohdeyhtiön tuote on ennemminkin palvelu. Tämän riskilajin aiheet voidaan kuitenkin ottaa huomioon analysoinnissa, kun tuote-sanana vaihtaa palvelu-sanaan.

Ympäristöriskit

Ympäristöriskeihin kuuluvat päästöt ja toimintahäiriöt, kemikaalit ja jätteet, ennakoidun toiminnan laatu, ympäristön haavoittuvuus ja kaikki muut sellaiset riskit, jotka aiheuttavat tekijät, joilla on jonkinlainen vaikutus ympäristöön ja sen vahingoittuvuuteen. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Vaikka ympäristöriskit ovat olennainen osa pienten yritysten riskianalyysiä sen asiakkaille luoman mielikuva-arvon takia, empiriassa ei tältä osin tulla käymään montakaan kohtaa läpi. Pienen kotitoimiston riskit kemikaalijätteiden tekemiseen ovat käytännössä katsoen olemattomat, joten se ei kuulu riskianalyyssissä siihen suuruusluokkaan, josta riskejä lähdetään etsimään.

Projektiriskit

Monien yritysten, kuten esimerkiksi tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen, toiminta perustuu projekteihin. Projektit ovat aina riskialttiita, sillä ne ovat kertaluonteisia hankkeita, joilla on selvät tavoitteet, aikataulut ja budjetit. Liiallinen luottamus yrittäjän omaan suorituskykyyn voi lisätä riskejä. Nämä riskit ovatkin yleensä vaihtelevia ja riippuvat jokaisen uuden projektin luonteesta, joten niitä on vaikea hallita. Projektit epäonnistuvatkin harmittavan usein, mutta hyvällä suunnittelulla ja riskienhallinnalla niiden onnistumista voidaan edesauttaa. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Projektien riskienhallinnassa tulisi ottaa selvää kolmesta eri asiasta. Ensimmäinen asiakkaiden todellisten tarpeiden ja niiden tärkeyden selvittäminen auttaa ennal-

taehkäisemään väärinymmärryksiä ja epäselvien sopimusten tekoa. Lisäksi yrittäjän on aina koetettava olla rehellinen itselleen ja asiakkaalle ja antaa vain realistisia lupauksia, joihin perustuvat sopimukset pystytään todella toteuttamaan. Lisäksi projektien rahoitus on laitettava kuntoon ennen kuin lähdetään lupamaan asiakkaalle kuuta taivaalta. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Alustavan kyselyn mukaan opinnäytteen kohdeyrityksessä otetaan jo tällä hetkellä projekteissa huomioon yrittäjän kyky tehdä luvatut asiat. Ennen jokaista projektia yrittäjä kysyy itseltään: ”Pystynkö minä tekemään tämän?” Kyseinen tarkkaan harkitsemisen käytäntömalli on jo hyvä pohja projektiriskien hallitsemiselle.

Keskeytysriskit

Pienille yrityksille keskeytysriskien hallinta on erittäin tärkeää. Koska pienessä yhtiössä yrittäjän työpanos on ainut liiketoimintaa ylläpitävä voima, sen yhtäkkiäinen päätyminen voi saada koko toiminnan loppumaan. Tämä johtuu osittain siitä, että pienellä yrityksellä pääomaa on vähän, joten toiminnan jatkuminen edellyttää tulojen säännöllisyyttä. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Keskeytysriski voi johtua esimerkiksi tulipalosta tai laiterikosta. Tällöin kiinteät kulut kertyvät samaan aikaan, kun liiketoiminta saattaa olla pahimmillaan täysin pysähdyksissä. Vaikka asiat saataisiin nopeasti kuntoon, voi kuitenkin olla, että sovittuja aikatauluja joudutaan lykkäämään eikä asiakas suostu tähän. Näin menetetään sekä sopimuksia että tietty luotettava maine asiakkaiden keskuudessa. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Keskeytysriski on olemassa jokaisessa pienessä yrityksessä. Suurimmilta vaikutuksilta välttyäkseen yrityksen tulisi ymmärtää riskejä ja ehkäistä niiden vaikutuksia jo ennakkoon monin eri keinoin. Analysoimalla mahdollisia keskeytystilanteita, niille voidaan keksiä vaihtoehtoisia ratkaisuja. Esimerkiksi atk-riippuvuudet voidaan eliminoida ottamalla kaikista tärkeistä asiakirjoista aina kopio toiseen varmuuslähteeseen. Ennakoiva kunnossapito on myös tärkeää tekniikan sekä asiakassuhteiden kannalta. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Keskeytysriskejä voidaan jakaa ja siirtää vakuuttamalla. Yrittäjävetoisessa liiketoiminnassa on tärkeä huolehtia ainakin omaisuus- ja tapaturmavakuutuksista. Myös sairauden mahdollisuus kannattaa ottaa huomioon, sillä lakisääteiset korvaukset kattavat usein vain noin puolet yrittäjän normaaleista tuloista. (Mandatun Henkivakuutusosakeyhtiö; Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Rikosriskit

Kuten muissa riskeissä, myös rikosriskien ennaltaehkäiseminen kartoituksin ja toimintasuunnitelmin tulee yritykselle halvemmaksi kuin jo tapahtuneiden vahinkojen selvitys. Rikokset johtavat aina negatiivisiin seurauksiin, ja ne vaikuttavat yleensä suoraan yrityksen tulokseen ja tuottavuuteen. Yritys voi joutua rikoksen kohteeksi, mutta voi myös itsessään olla sen tekijä esimerkiksi veropetoksin. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Rikosriskit voivat kohdistua henkilöihin, yrityskuvaan, toimintaan, asiakkaisiin ja sidosryhmiin, tuotteisiin ja palveluihin, tietoihin tai omaisuuteen. Useat näistä ovat asianomistajarikoksia, jolloin rikoksen kohteeksi joutuneella yrityksellä on näyttövelvoite. Erilaisin teknisten turvallisuusratkaisujen avulla tapahtuman kulku ja tekijät voidaan todentaa. Tällaista turvallisuusvalvontaa kannattaakin käyttää ennaltaehkäisyyn, sillä jo tieto yrityksen atk-laitteissa olevista turvallisuusasetuksista saattaa vähentää rikosriskejä. Tietojärjestelmien lokitiedoilla voidaan tarkastaa asiattomat pääsy-yritykset yrityksen tietoihin. Myös perinteiset rakenteelliset turvallisuustoimet – eli lukot, kalterit ja kiinteistövalvonta – kannattaa muistaa. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Rikoksen jo tapahduttua välilliset kustannukset sekä kustannukset rikoksen selvitystoimista voivat nousta suuriinkin summiin. Rikokset kannattaa kuitenkin aina selvittää. Selvitystyö alkaa yleensä poliisiin ja vakuutusyhtiöön yhteyttä ottamalla sekä rikoksesta aiheutuneiden vahinkojen selvittämisestä. Jälkiviisautta kannattaa käyttää hyväkseen ja selvittää, miten rikos olisi voitu estää ja dokumentoida lopuksi yrityksen rikoshistoria. Historiatietoja myöhemmin tarkastelemalla uudet rikokset saatetaan pystyä vielä estämään. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Paloriskit

Yrityksessä piilevät paloriskit kannattaa selvittää, sillä ne voivat koitua pienelle yritykselle kohtalokkaaksi aiheuttamalla ketjureaktion omaisesti lisäriskejä, kuten keskeytysriskeissä jo todettiin. Näitä riskejä voidaan yleensä tunnistamisen jälkeen merkittävästi pienentää kohtuullisin kustannuksin. Vakuutukset toimivat paloriskien siirtämisessä yleensä hyvin, mutta myös omatoiminen palonehkäisy täytyy muistaa normaalissa arjessa. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Empiriassa paloturvallisuus käydään lyhyesti läpi, mutta tavallisessa kerrostalotasunnossa pyöritettävässä mikroyrityksessä laajoihin toimenpiteisiin ei ole mahdollista ryhtyä. Maalaisjärjellä, vakuutuksilla ja ajanmukaisilla sähkölaitteilla pääsee kuitenkin jo pitkälle.

Sosiaalisen median markkinointi

Poiketen aiemmin mainituista riskilajeista, sosiaalisen median mukanaan tuomat riskit ovat melko uusia riskejä, eikä niistä ole tarjolla vielä laajaa aineistoa tai tutkimustuloksia. Näiden riskien vakavuutta ei tule kuitenkaan väheksyä, etenkin kun opinnäytteen kohdeyrityksen alana on sosiaalinen media.

Sosiaalisessa mediassa markkinoitaessa on hyvä ottaa huomioon ihmiset. Aivan tavalliset ihmiset saavat nykyisin sanomansa kuuluviin erittäin helposti ja erittäin laajasti. Yrityksen imagoa voidaan turmella helpostikin erilaisin valokuvin ja negatiivisin palvelukokemuksin, joita jaetaan Internetissä. Sosiaalisessa mediassa toimittaessa tulisikin ottaa huomioon yksilöt, ei kokonaisia ihmisjoukkoja, sillä yksilöt tuovat arvaamattomalla käytöksellään riskejä onnistuneeseen markkinointiin. (Fennemore.)

Tällaisen sosiaalisen median kahdensuuntaisen toiminnan ymmärtäminen voi olla tavalliseen markkinointiin tottuneelle ihmiselle vaikeaa. Kuitenkin sen riskit on huomioitava, kuten myös jokaisen sivuston erilaiset toimintamallit ja -tarkoitukset sekä tietosuojariskit näillä sivustoilla. (WikiHow.)

Riskejä sosiaalisen median markkinoijana löytyy lukuisia. Kuinka yrittäjä itse esimerkiksi aikoo pysytellä tällaisen jatkuvasti muuntautuvan ja kehittyvän

markkinointikeinon vahvana osaajana? Lisäksi Facebook alkaa olla jokaiselle jollain tavalla tuttu väline, joten onko jokainen Facebookin käyttäjä yrittäjälle kilpailija, sillä aivan tavallinen ihminen, joka osaa hiukan käyttää tietokonetta, saattaa kuvitella osaavansa rakentaa yritykselle toimivan sosiaalisen median sivuston.

Sosiaalisissa medioissa ovat viime aikoina myös itse käyttäjät havahtuneet mainosten kasvavaan määrään. Yksi tällaisten mainosten torjuntaan käytettävä ohjelma on Adblock. Ohjelma asennetaan Internet-selaimeen, minkä jälkeen se automaattisesti siivoaa selattavilta sivustoilta kaikki mainokset pois. Käyttäjän ei siis tarvitse nähdä yhtään mainosta esimerkiksi juuri sosiaalisen median sivustoilla. Jos yrittäjä erikoistuu tällaiseen markkinointiin, on näiden mainoksia torjuvien ohjelmistojen olemassaolo selvä riski. Jos kuluttajat eivät näe mainoksia, eivät yrittäjät halua niistä maksaa. (Chrome Web Store.)

3 Riskianalyysi kohdeyrityksessä

Opinnäytetyön aiheena on siis riskianalyysi mikroyrityksessä, kuten edellä on jo todettu. Riskianalyysi päätettiin yrittäjän kanssa pitää kahtena eri kertana teemahaastattelun omaisesti. Näille tapaamiskerroille hankin riskianalyysiin tarvittavat materiaalit, joiden pohjalta lähdimme puimaan läpi yrityksestä löytyviä uhkia. Näitä materiaaleja olivat esimerkiksi Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen ylläpitämien Internet-sivustojen tarjoamat riskien tarkistuslistat.

3.1 Lyhyt yritysesittely

Riskianalyysin kohteena oleva yritys on sähköiseen markkintointiin ja sosiaaliseen mediaan erikoistunut markkinointitoimisto FissioMedia Oy. Lyhyesti kerrottuna yhden miehen toimiston työpiiriin kuuluvat erilaiset markkinointikampanjoiden suunnittelut ja niiden toteutus verkossa, mutta tarjolla on myös lisäksi koulutusta ja konsultointia aiheesta.

Tarkemmin sanottuna yritys keskittyy sosiaalisessa mediassa toteutettavien markkinointikampanjoiden parissa. Sosiaalinen media on nykypäivänä vahva markkinointikanava monelle yritykselle, myös pienille toimijoille. Erilaisia sosiaa-

lisen median kanavia ovat esimerkiksi Facebook, Twitter, LinkedIn sekä Google+. Yrittäjä nosti kuitenkin keskusteluissa Facebookin ylitse muiden, ja tämä onkin toiminut tähän asti ilmeisesti pääviestintäkanavana.

Pelkkien markkinointikampanjoiden lisäksi FissioMedia tarjoaa apua yrityksen omien kotisivujen kanssa. Yrittäjä sekä tekee sivuja yrityksille että tarjoaa neuvontaa niiden jatkokäytön parissa. Myös erilaiset Facebook-markkinointikoulutukset kuuluvat tarjottuihin palveluihin. Nämä koulutukset toimivat noin neljän tunnin mittaisina palavereina, joissa asiakasta opastetaan kädestä pitäen luomaan omat sosiaalisen median sivut, joilla yrityksen jäsenet voivat myöhemmin itse luoda erilaisia kampanjoita.

FissioMedia on yrittäjä Antti Koskisen osakeyhtiö, joka pyörii vain yrittäjän itsensä tuottaman työpanoksen voimin. Lisäksi se on perustettu opinnäytetyön teon ajankohtana vasta muutama kuukausi sitten, joten se voidaan luokitella vielä uudeksi mikroyritykseksi.

Mikroyrityksen kohdeasiakkaat ovatkin pääpiirteissään muut mikro- sekä pienyritykset. FissioMedia pystyy hyvin mukautumaan jokaisen yrittäjän henkilökohtaisiin vaatimuksiin pienen kokonsa vuoksi.

3.2 Yrityksen lähtötilanne

Yrittäjälle itselleen varsinainen riskianalyysi ei ollut vielä tuttua. Riskejä oli kuitenkin luonnollisesti pohdittu yritystä perustettaessa, mutta nämä pohdinnat olivat rajoittuneet lähinnä rahoittajille tarvittavan liiketoimintasuunnitelman tekemiseen. Tässä suunnitelmassa pohdittiin hyvin yleisellä tasolla liiketoiminnan edellytyksiä, asiakkaiden riittävyttä ja onko yrityksen toiminta käytännössä mahdollista. Muita yrityksen perustamisvaiheessa mietittyjä riskejä olivat omaisuus-, henkilöstö- ja tuotevastuuriskit sekä sekalainen joukko muita pienempiä uhkatekijöitä.

Yrittäjältä alustavia tietoja kysellessäni hän itse arvioi suurimpien riskien kohdistuvan toiminnassa siihen, että hänen työtietokoneensa hajoaa, Internet tai sosiaaliset mediat lakkaavat toimimasta tai että hänelle itselleen sattuu jotakin, joka

estää työnteon joko hetkellisesti tai pidempiaikaisesti. Lisäksi arvioitujen riskien listalla oli myös asiakkaiden puuttuminen, mutta sitä yrittäjä ei osannut pelätä, vaan koki sen olevan ylipäätään olennainen osa liiketoiminnan riskiä.

Lisäksi ennalta olemassa olevia riskienhallintakeinoja yrityksessä olivat lähinnä vakuutukset. Voimassa olivat muun muassa vapaaehtoiset oikeusturvavakuutus ja yrittäjän tapaturmavakuutus. Yrittäjä koki myös erilaisten ammattiyhdistysten ja muiden vastaavien jäsenyyksien olevan tietyllä tapaa riskienhallintaa, sillä näiden kautta saa tarvittaessa edullista neuvontaa ja tukea monissa eri tilanteissa.

Projektiluonteisen työnsä puolesta yrittäjä kertoi hallitsevansa sen alueen riskejä pohtimalla ennen jokaiseen hankkeeseen ryhtymistä, kykeneekö hän suorittamaan kyseisen projektin alusta loppuun asti ja toimittamaan tuloksia asiakkaalle sovittuihin päivämääriin mennessä. Tämän lisäksi hän on sisällyttänyt jokaiseen projektiin ennakoivaa pohdintaa siitä, minkälaiset seuraukset hankkeen epäonnistumisesta voi pahimmillaan seurata. Näiden pohjalta yrittäjä päättää, kannattaako hankkeeseen ryhtyä ollenkaan vai ei.

Tämän vuoksi yrittäjä oli paneutunut ennen riskianalyysiä oman yrityksensä riskeihin jo jonkun verran, mutta ei järjestelmällisesti käymällä esimerkiksi riskikategorioita läpi. Yrittäjä kyllä tiedosti erilaisten riskien olemassaolon, mutta aikaa niiden pohtimiselle ei ollut enää käytetty yrityksen perustamisen jälkeen.

3.3 Riskianalyysi

Ennen riskianalyysin tekoa käytyjen keskustelujen pohjalta kävi selväksi, että yrittäjä ei halunnut lähteä niin sanotusti halkomaan hiuksia analyysiä tehtäessä. Tämä on täysin ymmärrettävää, sillä yrityksistä löytyy riskejä vaikka millä mitalla, mutta etenkin mikroyrityksellä ei ole aikaa tai muita resursseja tuhata jokaiseen pienimpäänkin uhkaan ja sen estämiseen. Liika riskien pohtiminen saattaisi yrittäjän oman mielipiteen mukaan johtaa jopa siihen, että itse tekeminen jäisi toissijaiseksi pelkän riskeiltä suojautumisen tieltä. Huonoa päätöstä pahempi vaihtoehto hänen mielestään on se, ettei päätöksiä tehdä ollenkaan.

Tapahtuman todennäköisyys	Tapahtuman seuraukset		
	Vähälliset	Haitalliset	Vakavat
Epä-todennäköinen	1. Merkityksön 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

Kuva 3. Riskien arvo.

Haavoittuvuusanalyysiä tehtäessä keskityttiin yrittäjän kanssa pohtimaan kuvan mukaisesti vain seurauksiltaan haitallisia tai vakavia riskejä ja todennäköisyyksiltään joko mahdollisia tai todennäköisiä tapahtumia (Kuva 3). Jos ottaa riskien arvo –kuvan esittämällä tavalla vielä seurauksiltaan vakavat mutta epä-todennäköiset riskit mukaan, keskityimme siis arvoltaan kolme tai sitä suurempiin riskeihin. Nämä riskit ovat siis kohtalaisia, merkittäviä tai vakavia riskejä.

Koska keskityimme jo riskien pohdinnassa pelkästään kohtalaisiin tai sitä vakavampiin riskeihin, jäi haavoittuvuusanalyysiä tehdessä toinen vaihe eli riskien arvon pohtiminen kokonaan pois. Löydettyjä uhkia oli suhteellisen vähän, joten yrittäjän kanssa päätettiin jättää kyseinen vaihe väliin, sillä kaikki löytämämme riskit oli kuitenkin jollain tavalla hoidettava kuntoon. Yrityksessä tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvan kasvun kannalta kävimme kuitenkin kyseisen taulukon läpi. Tämän vuoksi yrittäjä voisi myöhemmin palata tekemään esimerkiksi juuri haavoittuvuusanalyysiä ja tietäisi jo näin ennalta riskien arvottamisvaiheen sisällön ja tämän taulukon, jonka avulla riskien tärkeysjärjestystä voi pohtia. Etenkin kasvuvaiheessa tällainen riskianalyysi olisi hyvä tehdä, sillä erilaiset muutokset yrityksessä aiheuttavat aina uusia – vielä hallitsemattomia – riskejä.

Ensimmäisellä tapaamiskerralla yrittäjän kanssa kävimme FissioMedian toimin-

taa läpi haavoittuvuusanalyysin ensimmäisen vaiheen avulla. Tähän kuuluu eri riskikategorioiden pohtiminen yhdessä Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen sivujen antamien esimerkkien avulla. Jokaisessa riskiryhmässä luimme ensin pienen johdatuksen kyseisiin riskeihin, minkä jälkeen yrittäjän kanssa mietimme kuinka nämä riskit ilmenevät juuri hänen yrityksessään. Koska kyseessä on kuitenkin mikroyritys, jotkin kategorioista jäivät käsiteltäväksi hyvin suppeasti. Esimerkiksi päästöt ja ympäristövaikutukset olivat kokoluokaltaan niin merkityksettömiä riskejä kotitoimistoa kerrostalossa pyörittävälle yrittäjälle, ettei niistä löytynyt mitään käyttökelpoisia ajatuksia, joita olisi voitu soveltaa käytäntöön. Osa riskialueista karsittiinkin heti pois. Tällaisia kategorioita olivat muun muassa vuotovahingot ja raaka- sekä apuaineet.

Seuraavan otsikon alta löytyvät tarkemmin ne riskikategoriat, joista löysimme yrityksen toimintaa selvästi uhkaavia tekijöitä. Toista tapaamiskertaa varten selvitin kyseisiltä alueilta hiukan lisäinformaatiota käyttöömmee, minkä jälkeen pohdimme, mitä näille riskeille tulisi tehdä ja kuinka niitä voitaisiin pienentää.

Toisella tapaamiskerralla kävimme myös muutamia riskikategorioita tarkemmin läpi. Yrityksen toiminta-alue ja kapasiteetti ovat tällä hetkellä kuitenkin niin pienet, että toisella kerralla läpikäymiämme riskejä ei enää juurikaan esiintynyt yrityksessä oikeastaan tai ne olivat jo hallinnassa. Näitä tarkemmin tutkittuja riskialueita olivat esimerkiksi yrittäjyyden erityisriskit –tarkistuslista, sopimussakkolista sekä tieto-, rikos-, palo- ja tuoteriskikartta. Tämän lisäksi kävimme läpi potentiaalisten ongelmien analyysin avainsanaluettelon. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus.)

Riskianalyysin tuloksia pohdittaessa täytyi ottaa huomioon, että yritykseen saatetaan kesällä ottaa harjoittelijoita töihin. Tämä henkilöstöön liittyvä uusi puoli toi lisää syvyyttä esimerkiksi työterveyshuollon riskeistä keskustelemiseen. Toisaalta tilanteen realisoituminen ei ole millään tavalla opinnäytetyötä tehdessä vielä varmistunut, joten henkilöstömuutokset jäivät lähinnä yleisen spekuloinnin tasolle.

3.4 Riskianalyysin tulokset

Koska riskianalyysissä on hyvin paljon eri kategorioita ja asioita, jotka kävimme yrittäjän kanssa läpi, ei niitä kaikkia kerrata. Tuloksissa keskitytään ainoastaan niihin riskeihin, joissa ilmeni ongelmia.

Näytettyäni yrittäjälle kuvan hallintastrategiasta, joka löytyy opinnäytetyön sivulta 12, hän arvioi itsensä riskitietoisena strategian käyttäjäksi. Yrittäjän kanssa käytyjen keskustelujen kautta selvisikin, että hän tiedostaa riskit hyvin pitkälle. Riskienhallintaan ei ollut kuitenkaan vielä panostettu niin paljon, että olisi saavutettu esimerkiksi monipuolinen ja hallittu hallintastrategia. Yrittäjä luotti kuitenkin paljon vakuutuksiin ja siihen, että ne olisivat avuksi hätätilanteissa, joten hänen toiminnassaan oli havaittavissa selvästi myös siirtostrategian piirteitä.

Vaikka yrittäjä itse suhtautuu riskeihin välttämättömänä osana liikemaailmaa eikä halua huolehtia niistä liikaa, oli riskienhallinta yllättävän pitkälle tiedostettua ja toteutettua. Yrittäjä oli selvästi pohtinut asiaa liiketoimintansa ohella enemmän kuin ensivaikutelma antoi ymmärtää. Näin jäljelle ei jäänyt juuri montakaan sellaista riskiä, jotka olivat hakemassamme suuruusluokassa, mutta vielä hoitamatta kuntoon.

Haavoittuvuusanalyysin avulla löydettyjä heikkouksia oli melko vähän verrattuna kaikkiin kategorioihin, jotka kävimme läpi. Yksi suurista ongelmista ilmeni työkyky ja sairastuminen –otsikon alta. Mikroyrityksessä yrittäjän oma työpanos on merkittävä, ja etenkin tässä tapauksessa ilman sitä yritys ei voi toimia ollenkaan.

Työkykyä edistää erityisen paljon tietokoneella työskennellessä hyvä ergonomia. Vaikka yrittäjä muistaa pitää kunnostaan muuten huolta, voi markkinointikampanjoita suunnitellessa hyvän tuolin puuttuminen kostautua jossain vaiheessa esimerkiksi alaselkäkipuina. Lisäksi mukava ja ergonominen työympäristö auttavat myös jaksamaan, olemaan virkeämpi ja tätä kautta kenties myös tuotteliaampi.

Sairastumisen huomasimme olevan yritykselle tällä hetkellä kohtalainen, ellei

jopa merkittävä riski. Opinnäytetyötä tehdessä yrittäjällä oli terveydenhoidon kannalta hankittuna ainoastaan voimassa oleva tapaturmavakuutus. Työterveyshuoltoon ei ollut hoidettu parhaalla mahdollisella tavalla, sillä se oli järjestetty yrittäjän entisen koulupaikan kautta toimivan Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiön eli YTHS:n jäsenyydellä. Nämä eivät ole kuitenkaan pitkällä aikavälillä toimivia ratkaisuja, sillä yrittäjän sairastuessa joko työteho laskee tai sitten töiden tekeminen voi hetkellisesti tai lopullisesti tulla päätökseensä. Lisäksi YTHS:n jäsenyys umpeutuu syyskuussa, joten tilalle on keksittävä jotain muuta.

Ensinnäkin yrittäjän kannattaisi ottaa itselleen jonkinasteinen sairaskuluvakuutus, sillä riski tapaturman sattumiselle on olemassa. Vaikka tähän mennessä elämässä ei olisi vielä sattunut mitään vakavaa, se ei sano sitä, että samanlainen hyvä onni jatkuisi tulevaisuudessa. Sairauskuluvakuutuksiin voi myös halutessaan ottaa lisäosan, joka tarjoaa päiväkorvauksen työkyvyttömyysajalta. Näin yrittäjän ei tarvitsisi sairastuessaan jäädä täysin valtion tarjoamien sairauspäivärahojen varaan.

Lisäksi syksyllä loppuva, koulun kautta hankittu terveyshuolto kannattaa korvata jonkinasteisella työterveyshuollolla. Sen voi sopia joko jonkin yksityisen yrityksen kautta toimivaksi tai sen voi ottaa kunnan puolelta, jolloin siitä ei synny niin paljon kuluja mikroyritykseen. Riskienhallinnassakin täytyy nimittäin muistaa koko ajan ottaa huomioon yrityksen resurssit.

Esimerkiksi kunnan kanssa sovittu työterveyshuolto edellyttää kirjallista sopimusta palveluntarjoajan kanssa. Lisäksi yrityksellä täytyy olla kirjallinen toimintasuunnitelma työterveyden hoitamisesta. Kun yrittäjä on hakenut YEL-vakuutuksensa, Kela korvaa työterveyshuollosta koituvia kustannuksia. Lisäksi näiden korvausten jälkeinen summa on vähennyskelpoinen verotuksessa, joten aivan tyystin työterveys ei jää yrittäjän itsensä maksettavaksi.

Työterveyshuollossakin on otettava huomioon se, että sen järjestäminen on vapaaehtoista, jos yrittäjä työskentelee yrityksessä yksin. Se olisi kuitenkin mikroyrityksessä suotavaa riskienhallintaa, jotta toiminta voisi jatkua ja yrittäjän toimeentulo ei joutuisi vaakalaudalle ainakaan sairauden takia. Kuitenkin jos tulevaisuudessa yrityksessä työskentelee enemmän ihmisiä, laki astuu voimaan

ja velvoittaa yrittäjää hoitamaan työntekijöilleen työterveyshuollon.

Opinnäytettä kirjoitettaessa kesän lähestyminen toi yrittäjälle uusia pohdinnan aiheita yrityksessä. Mahdollisuus saada harjoittelijoita kesätöihin yritykseen toi myös riskianalyysin kannalta esille pari keskustelun aihetta. Etenkin henkilövalinnat ovat riskialtis tapahtuma yrityksissä. Pienissäkin yrityksissä huonosti toimiva tiimi voi takkuunnuttaa aikatauluja ja huonosti käyttäytyvä työntekijä voi tahria yrityksen mainetta. Harjoittelijoiden osalta tosin henkilövalinnat olivat rajoittuneet siihen, että vain kaksi ihmistä oli tarjonnut työpanostaan yrittäjälle. Laajasta hakijajoukosta olisi turvallisempi valita parhaalla ammattitaidolla varustetut yksilöt, mutta tässä tapauksessa tätä riskienhallintakeinoa ei päästy toteuttamaan.

Yrittäjän kanssa käytiin kuitenkin läpi uuden tilanteen tuomia vaikutuksia yritykseen, ja kuinka ne voitaisiin hallita. Suuremman työntekijämäärän takia kotitoimisto ei ole enää vaihtoehto, joten jos yrittäjä päättää ottaa harjoittelijat töihin, on luvassa toimiston siirto jonnekin muualle. Yrittäjä oli ottanut jo selvää muutamista paikoista, joihin yrityksen toimipisteen voisi siirtää. Tämä aiheutti liudan jatkoselvityksiä vaativia toimenpiteitä aina yleisen tilan riittävydestä tilan toimivuuteen asti. Toimiston täytyy muun muassa olla sellainen, jonka voi tarvittaessa syksyllä luovuttaa pois lyhyelläkin varoitusajalla. Koska yritys on uusi, ei sen talousrakenne kestä liioiteltuja kiinteitä kuluja, joten jos toimiston hankkiminen näyttää käyvän liian kalliiksi, siitä on pystyttävä pääsemään nopeasti eroon. Uuden toimitilan kanssa on otettava myös turvallisuusasiat huomioon. Yksi tällainen ongelma on se, kenelle uuteen paikkaan kuuluu antaa avain ja miten sen käyttöä pystytään valvomaan, etteivät esimerkiksi harjoittelijat käytä tilaa luvatta omiin tarkoituksiinsa.

Toimiston ohella myöskään harjoittelijat eivät saa tuoda liikaa kuluja yritykseen, joten yrittäjä oli jo päättänyt palkata heidät tulospalkkiolla. Näin yrityksen ei tarvitse maksaa turhasta työstä. Riskejä oli ennakoitu myös miettimällä etukäteen harjoittelijoiden työtehtäviä, sillä heidät asetetaan tekemään sellaisia töitä, joissa he voivat tehdä niin sanotusti vähiten kohtalokkaita tai yritykseen liikaa vaikuttavia virheitä. Kaikki tärkeät työelementit yrittäjä pitää omissa käsissään, jot-

ta asiakkaille tarjottavan työn laatu ei huonone vaan pysyy ammattitaitoisena.

Yrityksen henkilöstön kasvu tuo mukanaan muitakin uudistuksia, joihin suosittelin myöhemminkin käytettäväksi samantyyppistä riskianalyysimenetelmää, jolloin uuden tilanteen riskit saataisiin selville. Etukäteen yrittäjällä kuitenkin näyttää olevan ohjat tiukasti käsissään, eikä vakavia riskejä näytä pääsevän toteutumaan.

Kun pohdimme asiantuntijoiden käyttöä yrittäjän kanssa, huomasimme, ettei hän ole perehtynyt vielä laisinkaan työturvallisuuslakiin. Etenkin edellä kuvattu harjoittelijoiden töihin ottaminen pakottaa yrittäjän lain kimppuun, sillä heti kun yrityksessä on muitakin kuin yrittäjä yksin töissä, astuu voimaan laaja huolehtimisvelvollisuus. Turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi tulee olla työsuojelun toimintaohjelma. Tähän toimintaohjelmaan kuuluu juuri esimerkiksi työterveyshuollon järjestäminen. Tältä alueelta löytyi siis riskejä, joita ei olla vielä ollenkaan otettu yrityksessä huomioon.

Riippuvuuden ja alihankkijoiden riskeissä nousi esille eräs potentiaalinen uhkatilanne. Yrittäjä käyttää tällä hetkellä vain yhtä graafikkoa, jolloin tilanne voi mahdollisesti kärjistyä siihen, että asiakkaalle toimitettava työ voi myöhästyä ainoastaan myöhässä yrittäjälle itselleen toimitettujen kuvasuunnitelmien takia. Välttääkseen tämän tilanteen yrittäjän tulisi järjestää itselleen varajärjestelmä, josta voisi nopealla ja tehokkaalla tavalla saada korvaavia materiaaleja mahdollisesti toimittamattomien tilalle. Näin yrityksen ulkopuolelle asiakkaan silmiin ei kantaudu missään vaiheessa ongelmia, vaan sopimukset ja aikataulut pystytään pitämään varakanavien kautta voimassa.

Sopimuksien osalta riskejä esiintyy muutenkin. Yrittäjällä ei ole liitettyä tällä hetkellä sopimukseen minkäänlaisia kirjallisia ehtoja. Esimerkiksi sopimussakko oli yrittäjälle vain sanana tuttu, mutta käytännössä ei laisinkaan. Pahimmillaan yrittäjä voi joutua korvaamaan asiakkaalleen potentiaaliset menetetyt tulot, kointuneet tulonmenetykset ja kauppahinnan. Ilman tarkkoja sopimusehtoja ja sopimussakon määrittelyä riskien määrä ja uhkaavien tilanteiden joukko kasvaa eksponentiaalisesti. Ennen riskianalyysiä yrittäjä oli tehnyt sopimuksia lähinnä luottaen siihen, että asiakkaat ovat reiluja ihmisiä, eivätkä vaatisi häneltä esi-

merkiksi markkinointikampanjan epäonnistuessa suuria summia rahaa. Lisäksi yrittäjä on turvautunut voimassa olevaan oikeusturvavakuutukseen, joka kattaa jollain asteella oikeustaisteluista käydyt kulut.

Tulevaisuutta varten sopimukseen olisi hyvä lisätä jonkinlaiset kattavat ehdot, jotka jokaisen asiakkaan tulee hyväksyä. Oikeusturvavakuutus on ollut tähän asti välttävä varotoimi, mutta vakuuttamis pohjaisesta riskeihin suhtautumisesta voitaisiin sopimuksissa siirtyä ennakoivaan riskien pienentämiseen. Oikeusturvavakuutus on ollut juuri riskin toteutumisen seurausten hallintaa, eikä nykyäikaista riskienhallintaa, jossa pyritään ongelmat ehkäisemään ennen niiden syntymistä.

Mikroyrityksessä tarjotun palvelun laatu ja sen tarkkailu on tärkeä elementti liikevaihtoa kasvatettaessa. Hyvä palvelu myy enemmän. Tämän takia yrittäjä on jo tähänastisilta asiakkailta kysynyt palautetta toimistaan, mutta se on tullut lähinnä esille vapaamuotoisesti keskusteluyhteyden kautta. Tulevaisuudessa yrittäjän kannattaisi kuitenkin etenkin sosiaalisen median koulutuksia pitäessään keskittyä niiden jatkuvaan kehitykseen, jotta koulutus ja sen tarjoama apu yrittäjille on oikeasti tehokasta ja ajantasalla olevaa. Niinpä tulevien koulutustilaisuuksien jälkeen yrittäjä tulee pyytämään palautetta ja kritiikkiä kyselylomakkeella. Näin saadaan varmistus siitä, että asiakas on oikeasti ollut tyytyväinen maksamaansa koulutukseen ja yrittäjä itse pystyy kehittämään palveluaan vielä paremmaksi.

Lisäksi laatua parantaakseen etenkin koulutustilaisuuksia voisi dokumentoida videokameralla. Oma olemustaan ja vakuuttavuuttaan olisi helpompi jälkikäteen parantaa katsomalla, miltä oikeasti näyttää koulutettavan silmin. Yrittäjällä on jo käytössään videokamera ja jalusta, joten idea on toteuttamiskelpoinen. Näillä keinoilla vältettäisiin esimerkiksi juuri koulutusten osalta se riski, että ne eivät olisi asiakkaan mielestä rahanarvoisia tai tehokkaita.

Viimeinen kohtalaisen vakava riski, joka tulisi hoitaa kuntoon, on YEL-vakuutuksen ottaminen. Sitä ei ole pakko ottaa heti ensimmäisestä yrittäjäyyspäivästä lähtien, mutta se on tärkeä osa yrittäjään itseensä kohdistuvien riskien ennaltaehkäisemistä.

4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kohdeyrityksen yhteyshenkilön eli itse yksityisyrittäjän kanssa riskianalyysi. Lisäksi tavoitteena oli tehdä yrittäjälle tuuksi jonkinlainen riskianalyysimalli, jota voitaisiin yrityksessä myös myöhemmin käyttää riskien tunnistamiseksi. Tässä onnistuttiin. Lisäksi yrityksen toiminnasta listattiin vakavimmat riskit ja uhat, jotka yrittäjän tuli hoitaa asianmukaisella tavalla kuntoon.

Opinnäytetyön johdannossa esitettyihin kysymyksiin vastattiin teoriaosuudessa, minkä pohjalta sitten käytäntöön valittiin haavoittuvuusanalyysin malli. Tämän jälkeen riskejä lähdettiin tutkimaan vielä tärkeimmiltä alueilta tarkentavien listauksen avulla.

Yrittäjän kanssa pidetyillä tapaamiskerroilla kävi kuitenkin ilmi, että jo haavoittuvuusanalyysillä saatiin selville yritystä todennäköisimmin uhkaavat riskit. Riskikategorioittain käytävälle tapaamiskerralle ei siis jäänyt juuri mitään uutta löydettävää, vaan kävimme yrittäjän kanssa samoja asioita läpi uudestaan. Tämä johtuu luultavasti siitä, että pienessä yrityksessä ei ole niin paljon analysoitavaa kuin isossa organisaatiossa. Lisäksi riskien pohtimiseen vaikutti yrittäjän oma suhtautuminen riskeihin ja hänen kanssaan tehty päätös keskittyä vain kohtalaisiin tai sitä suurempiin riskeihin.

Yllättävää riskianalyysiä tehtäessä oli se, että vaikka yrityksen toiminta pyörii hyvin pitkälti sosiaalisen median markkinoinnin ympärillä, ei analyysin tuloksissa löytynyt yhtään sosiaalisen median riskiä, jolle yrittäjä itse olisi voinut tehdä jonkinlaisia korjaavia toimenpiteitä. Kokonaisuutena sosiaalinen media on niin suuri, että vain sen kokonaan käytöstä poistuminen tai Internetin olemassaolon lakkaaminen ovat niitä riskejä, joita aiheesta voitaisiin lähteä tutkimaan. Tällaiset riskit ovat kuitenkin sellaisia maailmanluokan tapahtumia, joihin yksi yksityisyrittäjä ei pysty vaikuttamaan mitenkään.

Edes aiemmin teoriaosassa mainitut mainostenesto-ohjelmat eivät huolettaneet yrittäjää. Yrittäjä oli sitä mieltä, että ne ovat niin pienen ihmisryhmän käyttämiä palveluita, että se ei rajoita liikaa mainosten kohdeyleisöä. Myöskään näiden

ohjelmien kiertämiseksi yrittäjällä ei ollut minkäänlaisia resursseja tai osaamista, joten riskille ei sinänsä voitu tehdä mitään.

Riskienhallinnassa olennainen osa ovat myös riskianalyysin jälkeiset toimet. Esimerkiksi riskien hallintaa kuuluu kontrolloida analyysin jälkeen ja tarkistaa, että tehdyt riskin pienentämistoimet ovat olleet osuvia ja toimivia. Tällä pyritään siihen, ettei riskianalyysistä tule vain pakollinen toimenpide, joka tehdään silloin tällöin ja jonka tulokset kirjataan vain kauniiksi sanoiksi paperille, vaan että siitä olisi myös käytännön hyötyä. Valitettavasti tähän ei ollut aikaa tämän opinnäytetyön osalta, joten riskienhallintatoimenpiteiden toteuttaminen jäi yrittäjän itsensä toteutettavaksi ja kontrolloitavaksi.

Lisätyötä olisi tarvittu etenkin sopimusten riskienhallinnassa. Sopimusehtojen laatiminen on kriittinen osa yrittäjän uutta riskienhallintaa, mutta se ei kuulunut tämän opinnäytetyön aiheeseen eikä omaan osaamisalueeseeni. Tässä kohtaa yrittäjällä olisikin tarjota esimerkiksi juridiikan opiskelijalle opinnäytetyön aihe, jotta hän saisi itselleen toimivat ja räätälöidyt sopimusehdot, jotka hän voisi liittää tuleviin tekemiinsä sopimuksiin.

Jälkitoimenpiteitä lukuun ottamatta yrityksen riskianalyysi saatiin tehtyä kohtalaisin tuloksin. Henkilökohtaisena tavoitteenani oli tuottaa yrittäjälle edes joidenkin riskialueiden osalta käytännön hyötyä ja tässä myös prosessin edetessä onnistuttiin. Esimerkiksi pelkkä työturvallisuuslain mainitseminen tuotti jo tämän tuloksen, sillä yrittäjä ei ollut ennen opinnäytetyön kirjoittamista ajatellut asiaa ollenkaan.

Vaikka riskianalyysin avulla ei ehkä saatukaan selville tukuittain uusia ja hallitsemattomia riskejä, niin voin luottavaisin mielin sanoa, että yrittäjä on varmasti saanut prosessista uusia ajatuksia ja uusia toimintaohjeita tulevaisuutta varten. Etenkin yrityksen henkilöstömäärän kasvun ja sen tuomien uusien riskien pohittaminen on varmasti auttanut yrittäjää toimimaan uuden tilanteen vaatimilla tavoilla.

Opinnäytetyön tekeminen oli haastavaa mutta samalla antoisaa. Riskianalyysiin perehtyminen ja sen tekeminen oli yllättävän kiinnostavaa. Lisäksi olen

sitä mieltä, että tästä on hyötyä myös itselleni tulevaisuudessa, sillä mahdollisesti tulevaisuudessa toimivana yrittäjänä osaan nyt jo valmiiksi miettiä yrittäjyyden ja yrityksen riskejä ehkä hiukan kattavammin.

Kuvat

Kuva 1. Hallintastrategia, s. 12.

Kuva 2. Riskimatriisi, s. 15.

Kuva 3. Riskien arvo, s. 37.

Lähteet

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

Chrome Web Store. AdBlock-sovellus.

<https://chrome.google.com/webstore/detail/adblock/gighmmpiobklfepjocnamgkbiglidom?hl=fi>. Luettu 26.4.2013

Fennemore, P. Smart Insights. <http://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-listening/risk-analysis-social-media-marketing/>. Luettu 23.4.2013

Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Halla, I., Hätinén, R., Grönfors-Kallio, A., Malm, S., Kaisanlahti, T., Kontula, L. & Väisänen, H. 2003. Corporate Governance Suomessa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda Riskejä. Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Kusannusosakeyhtiö Tammi.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 1998. Riskit ja riskienhallinta. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Mandatum Henkivakuutusosakeyhtiö. Yrittäjän turvaaminen.

http://www.mandatumlife.fi/public/sbd/hs.nsf/putket/yritysassiakkaat?opendocument&level=2&open=2&page=05b493e002cb7f4bc22574ef006a220b&tab=2&snsrc=aws_8bcd7d0f6ac35f099656e2a4274d1ba12162988285&snkw=yritt%C3%A4j%C3%A4%20%2Bvakuutus&gclid=CJ7q7fKW4bYCFaF2cAodTTcAXw. Luettu 23.4.2013.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. tarkistettu painos. Helsinki: International Methelp.

Työsuojelurahasto. Riskianalyysit. <http://www.vtt.fi/proj/riskianalyysit/index.jsp> Luettu 27.2.2013.

Valtiokonttori. Operatiivinen riski.

<http://www.treasuryfinland.fi/public/default.aspx?nodeid=19337&culture=fi-fi&contentlan=1>. Luettu 27.2.2013.

Valtion teknillinen tutkimuskeskus, VTT. Pk-yrityksen riskienhallinta.

<http://www.pk-rh.com> Luettu 7.3.2013.

WikiHow. How to manage compliance risks associated with social media.
<http://www.wikihow.com/Manage-Compliance-Risks-Associated-With-Social-Media>. Luettu 23.4.2013.