



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# ASIAKASRISKIEN HALLINTA PK- YRITYKSESSÄ

Case: Yritys X

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketoiminnan logistiikan  
koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2013  
Salenius Sirpa

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma

SALENIUS, SIRPA:

Asiakasriskien hallinta pk-yrityksessä  
Case: Yritys X

Liiketoiminnan logistiikan opinnäytetyö, 59 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee riskejä, joita liittyy asiakkaisiin pk-yrityksissä. Riskit kuuluvat yritystoimintaan ja voivat aiheuttaa uhkia tai luoda mahdollisuuksia liiketoiminnassa. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa ja tutkia asiakasriskejä sekä niihin hallintaa case Yritys X:ssä ja havaita mahdollisia kehittämiskohteita.

Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen päälukuun, joista ensimmäisessä käsitellään yleisesti riskejä sekä niiden hallintaa. Toisessa luvussa käsitellään asiakkaita, asiakasriskejä sekä niiden hallintaa. Materiaalit teoriaosaan on kerätty pääasiassa kirjallisuudesta sekä internetistä.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimuksen aineisto kerättiin pääasiassa teemahaastattelujen avulla Yritys X:n henkilöstöltä sekä käyttämällä tutkijan omaa havainnointia. Haastattelut toteutettiin kesäkuussa 2013. Teemahaastatteluihin osallistujat kuuluivat yrityksen paikallishallintoon, taloushallintoon sekä myynti- ja markkinointiosaston henkilöstöön. Aineistoa kerättiin myös yrityksen asiakastietojärjestelmistä ja ohjeistuksista.

Tutkimuksessa voidaan todeta erilaisten asiakasriskien olemassa olo Yritys X:ssä. Kuitenkin ohjeistusta riskienhallintaan on tehty vain luottoriskien hallintaan ja nämä ovatkin hyvin hallinnassa. Erilaisten asiakasriskien hallintaan kannattaisi kiinnittää enemmän huomiota ja kehittää niihin toimintastrategia. Strategiassa tulisi määritellä eri asiakasriskeille toimenpiteet ja vastuiden jakautuminen sekä niiden säännöllinen seuranta. Mitä aikaisemmin riskejä havaitaan, sitä paremmin niihin voidaan varautua ja jopa estää niiden toteutuminen.

Asiasanat: asiakasriskit, riskit, pk-yritys, asiakassuhteen johtaminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Logistics

SALENIUS, SIRPA:

Customer Risk Management in Small and  
Medium-sized Enterprises  
Case: Yrityks X

Bachelor's Thesis in Business Logistics 59 pages, 1 page of appendix

Autumn 2013

ABSTRACT

---

This thesis deals with risks related to customers in small and medium-sized enterprises. Risks are part of entrepreneurship and they can be seen either as a threat or an opportunity for a business. The aim of this study was to examine the current state of customer risk management in a case company Yrityks X and to find out possible development areas.

The theoretical background of the thesis has been divided into two main sections. The first section deals with risks and risk management. The second section deals with customers, customer risks, and customer risk management. Sources for the theoretical part of the study include thematically related publications and the Internet.

The empirical part of the thesis was made as a qualitative study. The main data was collected by interviews with the staff of the case company Yrityks X and by participant observation. The interviews were implemented in June 2013 and the interviewed employees were involved with Yrityks X's local management, financial management or they had different positions in the sales and marketing department. Data was also collected from the company's customer information system and terms of references.

Although the study found several customer risks at Yrityks X, the only existing instructions for customer risks are made for credit loss risks and credit limits. These risks seem to be well managed. It might be more cost-effective to pay attention to other customer risks and to create a strategic plan for their management. The strategic plan should involve actions needed for different risks, regular follow-up of them, and the division of responsibilities for the people involved in risk management. The earlier risks are perceived the easier they may be prevented or managed.

Key words: customer risks, risks, small and medium-sized enterprise, customer relationship management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusmenetelmät ja rajaus	1
1.3	Opinnäytetyön rakenne	3
1.4	Pk-yrityksen määritelmät	3
2	RISKI JA RISKIENHALLINTA	6
2.1	Riski	6
2.2	Riskienhallinta yrityksissä	7
2.3	Riskienhallinnan standardit	11
3	ASIAKKAAT, ASIAKASRISKIT JA NIIDEN JOHTAMINEN	14
3.1	Asiakkaat	14
3.2	Asiakassuhteen johtaminen	15
3.3	Asiakasriskien merkitys	16
3.4	Operatiiviset ja strategiset riskit	18
3.5	Välittömät ja välilliset riskit	18
3.5.1	Asiakkaiden hankkimiseen liittyvät riskit	19
3.5.2	Asiakkaiden säilyttämiseen ja kasvuun liittyvät riskit	20
3.5.3	Sopimusriski	22
3.5.4	Luottoriski	25
3.5.5	Laaturiski	27
3.6	Riskit kansainvälisessä toiminnassa	28
4	CASE: YRITYS X	32
4.1	Case Yritys X	32
4.2	Tutkimusmenetelmä	33
4.3	Tutkimusaineisto	35
4.4	Tutkimustulokset eli asiakasriskien hallinnan nykytila	36
4.4.1	Luottoriskien hallinta	38
4.4.2	Sopimukset	43
4.4.3	Asiakkaiden hankkiminen ja pitäminen	44
4.4.4	Kansainväliset asiakkaat	51
4.5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	51
4.6	Tutkimusasetelman ja toteutuksen arviointi	55

5	YHTEENVETO	57
	LÄHTEET	60
	LIITE	65

## 1 JOHDANTO

Asiakkaat ovat yritystoiminnan edellytys. Yritystoiminnan tulee olla kannattavaa, koska tappiollista liiketoimintaa ei ole yleensä mahdollista eikä järkevää jatkaa. Kaikkeen liiketoimintaan liittyy riskejä, kuten yritysten asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin. Nämä mahdolliset riskit ja niiden toteutuminen voivat vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja jopa vaikeuttaa yrityksen olemassaoloa. Toisaalta riskit voivat luoda mahdollisuuksia. Asiakassuhteen johtamisella voidaan hallita ja ennakoida mahdollisia asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin liittyviä riskejä ja näin parantaa yrityksen kannattavuutta. Riskienhallintaa tarvitaan kaikissa yrityksissä.

### 1.1 Tutkimuksen taustaa

Riskienhallintaa yrityksissä on tutkittu runsaasti ja niihin löytyy paljon materiaalia, mutta varsinaisia asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin liittyvien riskien tutkimuksia on melko vähän. Lisäksi Suvi Nenosen (2009) tekemän väitöskirjan mukaan asiakasriskeihin ja niiden vaikutuksiin kiinnitetään liian vähän huomiota yrityksissä. Pk-yritykset valitsin, koska niiden osuus yrityksistä on suurin ja vuosittain perustetaan paljon uusia yrityksiä ja samoin myös paljon pk-yrityksiä lopetetaan kannattamattomuuden tai konkurssien takia.

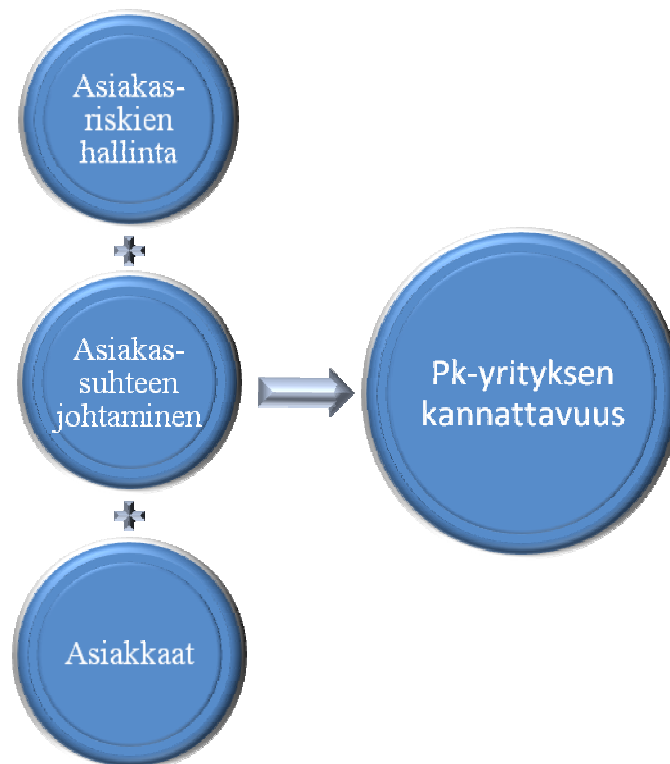
Opinnäytetyöni toimeksiannon sain Yritys X:ltä, jonka toiminta on vaihtunut valmistusyrityksestä myynti- ja markkinointiyritykseksi, jossa on myös tuotekehitystä. Yrityksen organisaatiossa on tapahtunut suuria muutoksia liiketoiminnan muuttuessa. Liiketoiminnan vaihdoksesta ja organisaation muutoksista johtuen linjauksiin riskienhallinnassa ja varsinkin asiakkaisiin liittyvään riskienhallintaan tarvitaan työkaluja. Yrityksellä on myös toimintaa kansainvälisesti, joten riskienhallintaa tarvitaan myös tällä saralla.

### 1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusmenetelmät ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia riskejä liittyy asiakkaisiin pk-yrityksissä kotimaassa ja ulkomailla. Asiakkuuksien johtamisen avulla voidaan havaita asiakasriskejä ja sen avulla voidaan niitä tunnistaa ja ennakoida.

Tutkimuksessa on tavoitteena selvittää, kuinka näihin riskeihin voidaan varautua

ja jopa estää niiden toteutuminen ja tätä kautta parantaa yrityksen kannattavuutta. Empiirisessä osassa, jossa käsitellään case yritystä, pyritään selvittämään kuinka asiakasriskien hallinta on toteutettu kyseisessä yrityksessä ja kuinka sitä voitaisiin mahdollisesti kehittää. Kuviossa 1 näkyy opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, jossa yhdistetään asiakkaat, asiakassuhteen johtaminen sekä asiakasriskien hallinta. Asiakassuhteen johtamisella voidaan paremmin hallita asiakkaita ja niihin liittyviä riskejä ja näin voidaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen.

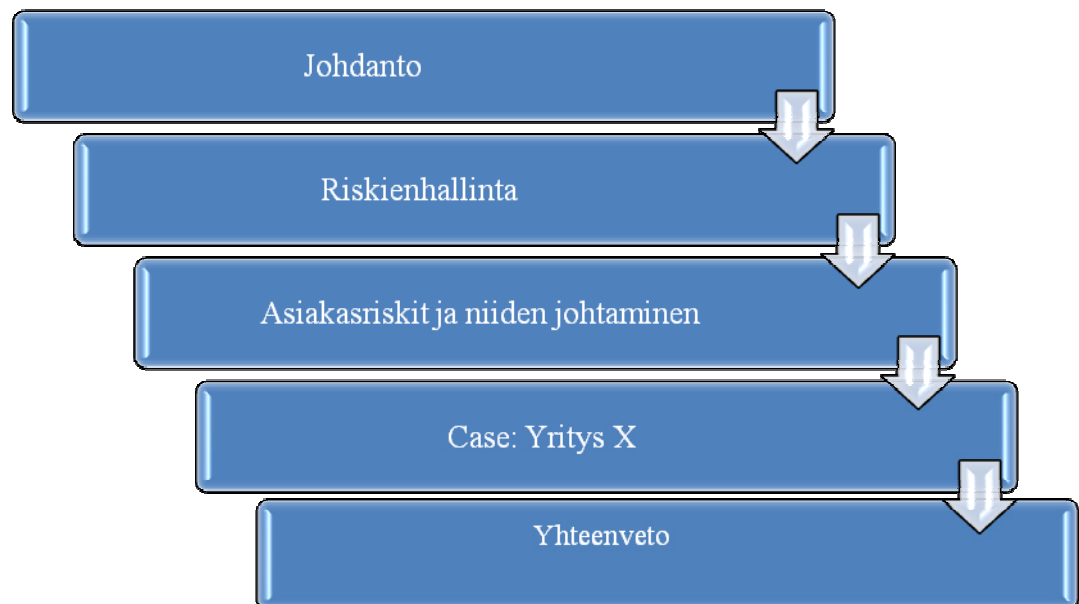


KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisin menetelmin, jossa case-tutkimuksessa käytetään teemahaastatteluja toimintaympäristössä sekä osallistuvaa havainnointia. Lisäksi käytetään hyväksi yrityksen asiakastietoja sekä toimintaohjeita. Kvalitatiivinen menetelmä valittiin, koska havaintomäärä on melko pieni ja pyritään selvittämään asioiden todellisia syitä ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyössä on rajauksena toiminta yrityksissä, joissa asiakkaina ovat yritykset eli yksittäisiin henkilöasiakkaisiin liittyviin riskeihin ei tässä työssä perehdytä.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä eri pääluvusta: johdannosta, teoriaosuudesta, joka on jaettu kahteen osaan, empiirisestä osasta ja yhteenvedosta. Ensimmäisessä teoriaosassa kerrotaan yleisesti riskienhallinnasta sekä toisessa osassa perehdytään eri asiakasriskeihin ja niiden johtamiseen pk-yrityksissä, joissa toimitaan kotimaan lisäksi myös kansainvälisesti. Empiirisessä osuudessa käsitellään Yritys X, käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus. Näiden jälkeen esitetään johtopäätökset, kehitysehdotukset sekä viimeisenä yhteenvedo jatkotutkimusehdotuksineen. Rakenne on nähtävissä kuvioista 2.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne

### 1.4 Pk-yrityksen määritelmät

Tilastokeskuksen (2012) mukaan pk-yritykset jaetaan keskisuuriin, pieniin ja mikroyrityksiin. Keskisuuria yrityksiä ovat sellaiset yritykset, joilla:

- on palveluksessa työntekijöitä vähemmän kuin 250
- vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaan euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa
- yritykset, jotka täyttävät riippumattomuuden perusteen eli niiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista ei ole 25 prosenttia tai enempää



sellaisen yrityksen tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida käyttää pk-yrityksen määritelmää.

Pieneksi yritykseksi sellainen, jolla on:

- palveluksessa vähemmän kuin 50 työntekijää
- vuosiliikevaihto on enintään 10 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 10 miljoonaa euroa
- täyttää aiemmin määritellyt riippumattomuuden perusteet.

Mikroyrityksessä:

- henkilöstöä on alle 10
- liikevaihto tai taseen loppusumma jää alle kahden miljoonan
- aiemmin määritellyt riippumattomuuden perusteet täyttyvät.

Pk-yrityksiä oli Suomessa Tilastokeskuksen (2012) mukaan vuonna 2011 97,9 prosenttia kaikista yrityksistä (taulukko 1). Niiden henkilöstö oli 54,9 prosenttia kaikkien yritysten henkilömäärästä ja liikevaihto 33,6 prosenttia kokonaisliikevaihdosta. (Tilastokeskus 2012; Euroopan komissio 2013.)

TAULUKKO 1. Pk- ja suurten yritysten määrä, henkilöstö ja liikevaihto 2011, kokoluokitus EU:n suosituksen mukaan (Tilastokeskus 2012).

Kokoluokka	Yritykset lkm	Yritykset %	Henkilöstö	Henkilöstö %	Liikevaihto milj. euroa	Liikevaihto %
Pk-yritykset	315 398	97,9	815 874	54,9	129 596	33,6
– pienyrietykset	311 201	96,6	641 995	43,2	90 381	23,5
– keskiuuret	4 197	1,3	173 879	11,7	39 215	10,2
Suuret	5 854	1,8	662 676	44,6	253 469	65,8
Muut	980 <sup>1)</sup>	0,3	7 587	0,5	2 159	0,6
Yhteensä	322 232	100,0	1 486 137	100,0	385 225	100,0

1) alle 250 henkilöä Suomessa työllistävät ulkomaisten yritysten sivuliikkeet

Poistettaessa pk-yrityksen määritelmästä riippumattomuuden ehto, joka on EU:n suositus, nousee prosentuaalinen osuus 1,1 prosenttia eli 99,8 prosenttiin koko yrityskannasta (taulukko 2). Tekesin (2010) mukaan suuren yrityksen 25 prosentin omistus yrityksestä ei johda automaattisesti pk-yritysaseman menettämiseen, mutta sen sijaan julkisyhteisön vähintään 25 prosentin omistusoikeuden omaava yritys ei pääsääntöisesti ole pk-yritys.

TAULUKKO 2. PK- ja suurten yritysten määrä, henkilöstö ja liikevaihto 2011 henkilömäärän mukaan (Tilastokeskus 2012).

Kokoluokka	Yritykset lkm	Yritykset %	Henkilöstö	Henkilöstö %	Liikevaihto milj. euroa	Liikevaihto %
Pk-yritykset	321 607	99,8	959 375	64,6	195 361	50,7
– pienyrietykset	319 094	99,0	712 805	48,0	133 580	34,7
– keskiuuret	2 513	0,8	246 570	16,6	61 781	16,0
Suuret	625	0,2	526 763	35,4	198 864	49,3
Yhteensä	322 232	100,0	1 486 137	100,0	385 225	100,0
Yhteensä	322 232	100,0	1 486 137	100,0	385 225	100,0

Pk-yritys voi kansainvälistyä joko viemällä myymiään tuotteita ulkomaille tai tuomalla käyttämiään raaka-aineita tai myytäviä tuotteitaan ulkomailta.

Vientitoiminnassa laajennetaan kotimaassa menestyneen tuotteen markkina- aluetta kansainvälisille markkinoille. Viennissä usein tuotteen rinnalle tarvitaan myös palvelun vientiä, joka saattaa olla jopa kannattavampaa kuin itse tuotteen vienti. (Kananen 2010, 11.)

## 2 RISKI JA RISKIENHALLINTA

Tämän luvun alussa selvitetään, mitä yleensä tarkoitetaan riskeillä ja riskienhallinnalla yrityksissä. Sen jälkeen kerrotaan, kuinka riskejä voidaan mitata ja seurata, sekä viimeisenä selvitetään olemassa olevia riskienhallinnan standardeja.

### 2.1 Riski

*Määrätyn vaarallisen tapahtuman esiintymistaajuuden, tai – todennäköisyyden, ja seurauksen yhdistelmä. Huom. Riskin käsitteeseen liittyy aina kaksi osatekijää: taajuus tai todennäköisyys, jolla vaarallinen tapahtuma esiintyy, ja vaarallisen tapahtuman seuraus. (SFS-IEC-60300-3-9, Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 207 mukaan.)*

Sanaa riski käytetään kuvaamaan onnettomuuden mahdollisuutta eli vaaran ja epätietoisuuden mahdollisuutta. Ne ovat ei-toivottuja tapahtumia, jotka voivat osua yksilöiden tai yritysten osalle. Tapahtumat aiheuttavat menetyksiä rahallisesti, ympäristöarvoissa, terveydessä tai yhteiskunnallisesti. (Kuusela & Ollikainen 2005, 16–18.) Jos tapahtuman seuraus tai tulos on tiedossa etukäteen ja vaikka se olisi negatiivinen, ei voida puhua riskistä. Eli riskiin sisältyy aina epävarmuutta, mutta se ei kuitenkaan aina tarkoita pahaa, vaan riskinotto voi luoda myös mahdollisuuksia. (Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori 2005, 7–8.)

Riskejä on jaettu erilaisiin tyypeihin tai riskilajeihin. Näissä luokitteluissa riskien mahdollisia seurausvaikutuksia sekä riskien toteutumisen todennäköisyyttä on pidetty jaottelun kriteereinä. Vahinkoriskinä on pidetty sellaista riskiä, joka tuottaa vain vahinkoa. Jos riskiin liittyy myös tuotto-odotuksia, pidetään sellaista liikeriskinä. Liikeriskit ovat vahvasti toimialasidonnaisia sekä niiden katsotaan olevan usein ainutkertaisia ja nopeasti muuttuvia. (Kuusela & Ollikainen 2005, 148–153; Suominen 2000, 11–18.)

Riskien suuruutta voidaan arvioida kokemuksen tai tapaustutkimuksen kautta, mutta sitä voidaan myös laskea. Jos riskin suuruutta määritellään laskennallisesti, ei tapahtumiin liittyviä odotuksia useinkaan mitata. Narayan (1998) ja Crouch &

Wilsonin (1982) mukaan riski määritellään todennäköisyydestä ja merkittävyydestä muodostuvaksi seuraavalla kaavalla:

$$\text{Riski} = \text{Todennäköisyys} \times \text{Riskin vakavuus.}$$

Tässä yleisesti käytetyssä laskutavassa todennäköisyyden arviointi perustuu useimmiten todennäköisyysjakaumaan. Tästä johtuen voidaankin tällä tavalla arvioida vain sellaisia riskejä, jotka ovat jo olemassa. Jos tutkittava riski on uusi ja aiemmin tuntematon, kuten useimmat liiketoimintariskit, niiden todennäköisyyttä ei pystytä arvioimaan tarkasti. (Juvonen ym. 2005, 8.)

Koska tässä kaavassa riskin todennäköisyys ja sen merkittävyys ovat samanarvoisia, vaikka todellisuudessa ne eivät sitä ole, ei sen avulla voida asettaa riskejä tärkeysjärjestyksen. Riski, joka uhkaa yrityksen olemassaoloa, jos siihen ei ole varauduttu, saattaa todennäköisyydeltään olla pieni, mutta sen vakavuus voi olla suuri. Toisaalta, jos todennäköisen riskin vaikutus on merkityksetön, sen toteutuminen ei aiheuta yrityksessä suuria taloudellisia menetyksiä. Jotta yrityksen toiminnan jatkuvuus ja sen kannattavuus saadaan taattua, tulee johdon hallita kaikki riskit. Pienten ja usein toistuvien vahinkojen määrä on saatava laskuun. (Juvonen ym. 2005, 9.)

## 2.2 Riskienhallinta yrityksissä

Jokaisessa organisaatiossa joudutaan arvioimaan riskejä, jotka uhkaavat liiketoimintaa. Edellytyksenä riskien arvioimiselle on johdonmukaiset tavoitteet, jotka on asetettu organisaation eri tasoille. Koska taloudelliset ja toiminnalliset olosuhteet muuttuvat jatkuvasti, tulee yrityksissä olla olemassa menettelytavat tunnistaa ja hallita muutokseen liittyviä riskejä. (Alftan, Blummé, Heikkala, Kontula, Miettinen, Pakarainen, Sinersalo, Sjölund, Sundvik, Tarvainen, Tikkanen, Turakainen, Urrila & Vesa 2008, 39.) Otettaessa mukaan pidemmän ajan tarkastelu saattaa yksittäisen asiakkaan riski muuttua liikeriskiksi ja vaihtua uhasta mahdollisuudeksi (Hellman & Värilä 2009, 144–145). ”*Riskienhallinta pyrkii ennakoimaan ja hallitsemaan ihmisen toiminnan seurauksia siten, että ne eivät vahingoita yritystä, sen työntekijöitä tai ympäristöä*” (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 10).

Yrityksissä kaikkeen toimintaan kuuluu epävarmuus, joka on tietämättömyyttä ja epätietoisuutta tulevista tapahtumista. Päätöksentekoon liittyy riskejä, jotka voivat vaarantaa yrityksen toimintojen jatkuvuutta sekä vaikuttaa negatiivisesti tulokseen. Etukäteissuunnittelulla voidaan parantaa tulevaisuuden ennustettavuutta ja riskien hallintaa. Tilanteen säilyttämistä ennallaan voidaan pitää riskienhallinnan peruslähtökohtana. (Kuusela & Ollikainen 2005, 15–16; Hellman & Värilä 2009, 133–134.) Myös mitä aiemmin riski havaitaan, sitä paremmat mahdollisuudet on reagoida asiaan. Näin voidaan saada etumatkaa kilpailijoihin nähden ja parantaa yrityksen omaa liiketoimintaa ja kilpailuasemaa. (Hellman & Värilä 2009, 146.)

Yrityksissä tulee päätöksiä tehdessä ottaa toiminnassaan riskit huomioon. Tavoitteena ei ole välttää riskinottoa, vaan hallita riskejä ja niistä mahdollisesti seuraavia vaikutuksia. (Juvonen ym. 2005, 18.) Lisäksi Hellman & Värilän (2009, 144) mukaan toiselle yritykselle oleva riski voi olla toiselle yritykselle mahdollisuus. Yritysten tulisi eritysominaisuuksiensa kuten toiminta-alan, koon, kansainvälisyyden ja monimutkaisuuden perusteella kehittää riskikulttuuri sekä järjestelyt, jotka ovat tarkoituksenmukaisia riskienhallinnan takaamiseksi (Euroopan komissio 2011, 11).

Suunniteltaessa ja arvioitaessa riskejä, tulee yrityksen ylimmän johdon olla tietoisia riskeistä, jotka saattavat vaikuttaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Riskien analysoinnin tulee olla osa strategian ja tavoitteiden määrittelyä. (Alftan ym. 2008, 45–46.) Lisäksi Hellman & Värilän (2009, 134) mukaan strategian tulee palvella liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Yrityksen johdolla on vastuu riskienhallinnan operatiivisen toiminnan toteutuksesta sekä riskienhallinnasta vastaa aina yhtiön hallitus toteaa Rautanen (2011, 16).

Riskienhallinta perustuu nykykäsityksen mukaan siihen, että ihminen pystyy tunnistamaan erilaiset riskit ja arvioimaan niiden toteutumisen todennäköisyyden, sekä millaisia vaikutuksia niiden toteutumisella on. Riskienhallinta vaatii todellista osaamista ja ymmärrystä yrityksen toiminnasta, mahdollisista riskeistä ja niiden toteutumisen ennustamisesta. Se on kokonaisvaltaista toimintaa

yrittäjien tavoitteiden saavuttamiseksi. Paperille tehty riskienhallinnan ohjeistus saattaa näyttää helpolle, mutta jokapäiväisessä toteutuksessa kohdataan haasteita inhimillisistä tekijöistä johtuen. Henkilöillä on eroavaisuuksia tiedonkäsittelyssä ja päätöksenteossa, havaitsemisessa ja tarkkaavaisuudessa, muistissa ja päättelyssä. Näiden lisäksi henkilöitä saattaa ohjata sisäiset mallit, toiminnan mielekkyys sekä sosiaaliset tekijät työyhteisössä. (Flink ym. 2007, 9–11, 49–82.)

Rautanen (2011, 90–91) toteaa, että nykypäivänä liiketoiminnan prosessit hallitaan hyvin, mutta niihin liittyvät riskit ovat huonosti hallittuja.

Organisaatioissa kerätään esimerkiksi runsaasti asiakastietoja, tehdään markkinatutkimuksia sekä kilpailija-analyysyjä, mutta harvoin niihin liitetään riskienhallinnan ja prosessiriskien kartoitusta. Riskejä tulisi Kuusela & Ollikaisen (2005, 82) tunnistaa ja arvioida systemaattisesti käyttämällä riskikartoituksia yrityksen prosesseista. Lisäksi Nenosen (2009) tekemän väitöskirjan mukaan asiakkaisiin liittyviä riskejä ei osata tunnistaa, vaikka yrityksissä kaikki tulot tulevat asiakkailta.

Kuuselan ja Ollikaisen (2005, 128) mukaan riskienhallinta on päätösten tekemistä ja niiden toteuttamista, jotka perustuvat sekä riskien arvioimiseen että niiden laskemiseen. Riskienhallinta voidaan heidän mukaan jakaa kolmeen osaan:

- riskien tunnistamiseen ja arvioimiseen
- päätösten tekemiseen
- päätösten toimeenpanoon.

Tähän listaan Alftan ym. (2008, 81) lisäävät riskien seurannan ja valvonnan.

Kun yrityksessä lähdetään kehittämään riskienhallintaa, tulee aluksi määritellä ja tarkentaa tavoitteet ja periaatteet yrityksen riskienhallinnalle. Riskienhallintaan voidaan rakentaa ohjeistus ja siihen liittyvät dokumentaatiot kolmiportaisena: riskienhallintapolitiikka, riskienhallinnan periaatteet ja toimintapolitiikat. Näillä kuvataan ja dokumentoidaan mm. riskienhallinnan yleiset periaatteet ja tavoitteet, strategiat ja riskienhallintaprosessit, organisatoriset vastuut sekä menetelmät, joilla riskienhallinnan onnistumista mitataan. (Kuusela & Ollikainen 2005, 128.)

Käytännössä Karhun (2002, 298) mukaan toimenpiteet, joilla hallitaan riskejä,

sisältävät niiden vaihtamista, poistamista, pienentämistä tai vastuun siirtämistä ulkopuoliselle toimijalle. Riskienhallintapolitiikkaan voidaan sisällyttää Alftan ym. (2008, 82) mukaan seuraavia:

- määritellä riskienhallinnan tavoitteet
- määritellä riskinottohalu ja riskinkantokyky
- menetelmät ja menettelyt, kuinka riskejä hallitaan
- vastuiden jakaminen ja organisointi riskienhallinnassa
- raporttien laadinta
- seurannan ja valvonnan järjestäminen.

Riskienhallinta on hyvin samansuuntaista riippumatta yrityksen koosta. Pk-yrityksissä riskienkantokyky on usein heikompi verrattuna suuryrityksiin, mutta tästä huolimatta riskienhallinta jätetään vähäiselle huomiolle, kun taas suuryritysten riskienhallinta on osa liiketoimintaa. Pienissä yrityksissä ei ole mahdollisuuksia palkata erillistä työntekijää riskienhallintaan ja näin ollen toimitusjohtajan rooli pk-yrityksien riskienhallinnassa kasvaa. (Juvonen ym. 2005, 18.)

Pienissä yrityksissä johtajan tulisi hankkia riittävä osaaminen riskienhallintaan, koska usein pienissä yrityksissä johtaja ja omistaja ovat yksi ja sama henkilö. Tällöin riskien tunnistaminen, hallinta ja riskikartoitus ja sen analysointi jäävät tämän yhden henkilön vastuulle. Näissä yrityksissä suurin riskitekijä saattaa olla itse yrittäjä, jolta puuttuu aikaa, resursseja ja ymmärrystä riskien hallintaan. (Rautanen 2011, 76–78.)

Yritysten riskienhallinnassa tulisi esimerkiksi huomioida myös sidosryhmien mielikuvat yrityksestä. Esimerkiksi asiakasriskien hallinnassa asiakkaiden mielikuvien merkitystä ei tule vähätellä, vaan on tärkeää miettiä kuinka markkinointi hoidetaan ja kuinka strategiamuutoksista viestitään yrityksen ulkopuolelle. Pahimmillaan mielikuvat saattavat estää liiketoiminnan menestymisen ja yrityksen brändin arvon laskun. (Rautanen 2011, 103–107.) Toisinaan myös riskienhallinnan merkitys tärkeälle asiakkaalle muuttaa toimintatapoja riskienhallinnan kehittämisessä. Asiakas saattaa vaatia toimitusprosessille tietynlaisia kokouskäytäntöjä tai dokumentointia

varmistamaan laatuasioiden hoito. Näitä saatetaan vaatia tarjouskilpailuissa, joten riskienhallinta voi olla jopa kilpailutilanteessa ratkaiseva tekijä. (Kupi, Keränen ja Lanne 2009, 33.)

Yritystoiminnassa taloudellisten tulosten seuraaminen on oleellinen osa liiketoimintaa. Riskienhallinnan vaikutusta tuloksiin voidaan mitata. Mittareina voidaan käyttää katetta, kannattavuutta, kustannuksia, voittoa, investointien tuottavuutta ja pääoman tuottoa. Yrityksen tulee kuitenkin valita niistä itselleen sopivimmat, jotka ovat mahdollisimman selkeitä ja helppolukuisia. Esimerkkinä voidaan ajatella mittareita, jotka mittaavat asiakasriskejä. Näiden mittareiden antamia tuloksia voidaan verrata asiakaskannattavuuteen. Riskienhallinta-strategiassa tulee määritellä riskianalyyssissä mittareille raja-arvot, joiden ylittyminen vaatii toimenpiteitä riskien hallintaa. (Rautanen 2011, 134–136.)

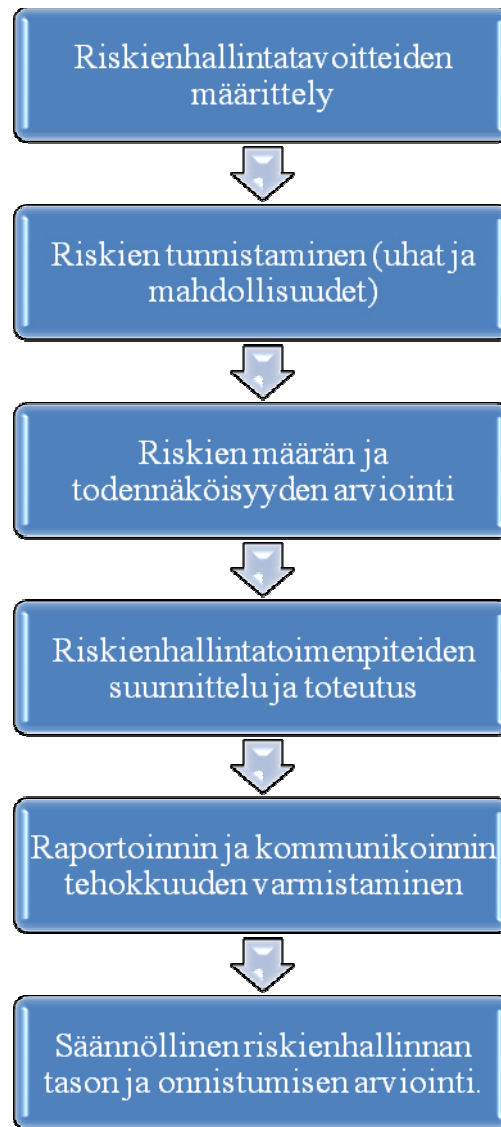
### 2.3 Riskienhallinnan standardit

Riskienhallintaan on luotu useita standardeja Ilmonen ym. (2010, 31) mukaan. Nämä standardit ovat ohjeellisia ja niiden on tarkoitus olla mahdollisimman kattavia eri riskienhallinnan osa-alueilla. Niistä voidaan käyttää hyväksi yritykseen soveltuvat osat. Näitä tunnetuimpia standardeja riskienhallinnassa ovat:

- US COSO ERM- kehikko (The committee of Sponsoring Organisations of Treadway Commission- Enterprise Risk Management)
- Australia ja Uusi-Seelanti AS/NZS 43560:2004
- ISO/DIS 3100
- ISO/IEC 27005:2008
- Business Continuity BS25999
- ISO/IEC 17799:2005 ja ISO 27001, A.14.1.

Nämä riskienhallintastandardit edistävät yhtenäisen toimintamallin ja sanaston luomista ja niihin viitataan usein kansainvälisessä toiminnassa. Näillä standardeilla voidaan arvioida yrityksen omaa tai yhteistyökumppaneiden riskienhallintatasoa. (Ilmonen ym. 2010, 30–33.) Kuviossa 3 on esitetty useimpien standardien noudattama kaava.





KUVIO 3, Useimpien riskienhallinnan standardien noudattama kaava (mukaiillen Ilmonen ym. 2010, 31).

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004) COSO on tehnyt kokonaisvaltaisen ajatusmallin organisaation riskienhallintaan. Se näkee toiminnan osa-alueet kuutiomaisina kuviossa 4, jossa sen näkemyksen mukaan riskienhallinta koostuu kahdeksasta osa-alueesta, jotka ovat nähtävissä etuosan vaakariveiltä. Riskienhallintaan nivoutuu kuution päällisosa eli tavoitteet eli strategian luominen, toiminta eli yrityksen voimavarojen taloudellinen ja tehokas käyttö, raportointi ja vaatimusten täyttäminen kuten sovellettavat lait ja määräykset. Pystypylväissä on nähty organisaation eri yksiköt osana kokonaisuutta.



KUVIO 4. COSO ERM- mallin osa-alueet (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2004).

### 3 ASIAKKAAT, ASIAKASRISKIT JA NIIDEN JOHTAMINEN

Tämän luvun alussa kerrotaan, mitä ovat asiakkuus ja asiakassuhteiden johtaminen. Seuraavaksi kerrotaan asiakasriskien merkityksestä yrityksille ja kuinka niitä voidaan jaotella. Niiden jälkeen käsitellään erilaisia riskejä, joita liittyy asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin sekä mitä tulee myös huomioida, kun toimintaa laajennetaan kansainväliseksi. Riskien kohdalla pyritään selvittämään myös, kuinka näitä riskejä voidaan tunnistaa, ennakoida ja niihin varautua ja jopa estää niiden toteutuminen.

#### 3.1 Asiakkaat

Asiakkaat ovat sidosresurssi, joilta tulevat kaikki yrityksen käytössä olevat resurssit. Asiakkuutta voidaan hahmottaa useilta eri näkökulmilta ja koska olemme menossa syvempään markkinatalouteen, joudutaan asiakkaiden resursseista kilpailemaan yhä kovemmin. Yritykset, jotka pystyvät tuottamaan tehokkaimmin lisäarvoa asiakkailleen menestyvät tässä kilpailussa. (Lehtinen 2004, 13–14.)

Lehtinen (2004, 24–29) määrittelee asiakkuudet kolmeen eri luokkaan. On hintakeskeisiä asiakkaita, joille pelkkä hinta on asiakkuuden tärkein tekijä. Toiset asiakkaat ovat rajoituksellisia eli heillä on esteitä, jotka tekevät toimittajavaihdoksen mahdottomaksi. Näitä esteitä voivat olla sitovat sopimukset, vaihtoehtojen puute tai pelkkä passiivisuus. Kolmanteen luokkaan kuuluvat tunteella sitoutuneet, jotka tuntevat asiakassuhteen sopivaksi, heillä on henkilökohtaisia siteitä toimittajan henkilökuntaan tai he tuntevat saavansa ylivoimaista palvelua. Lisänä on pitkään kestänyt yhteistyö toimittajan kanssa. Selin & Selinin (2005, 17–18) mukaan voidaan myös huomioida että ei ole olemassa yritysasiakkaita vaan ihmiset, jotka työskentelevät yrityksissä, tekevät ostot. Lisäksi heidän mukaan kannattaa selvittää asiakas-käsite organisaation koko henkilökunnalle, koska asiakas rahoittaa koko yrityksen toiminnan.

Grönroos (2003, 52–68) katsoo asiakkuuksia vaihto- ja suhdenäkökulmasta. Vaihდანанäkökulmasta markkinoinnin perustana on tuotteiden tai palveluiden vaihtaminen rahaan, kun taas suhdenäkökulmasta markkinointi perustuu

yhteistyölle, jonka on tarkoitus tuottaa arvoa sekä asiakkaille että toimittajille. Tämä jako vaikuttaa siihen, milloin markkinointi näkee asiakkaan yrityksen asiakkaana. Kun asiakas on myynti- ja markkinointitoimenpiteiden kohteena vaihtokeskeisessä markkinoinnissa, nähdään se silloin asiakkaana.

Suhdemarkkinoinnissa nähdään asiakassuhteen olevan jatkuva prosessi ja asiakkaiden olevan silloinkin asiakkaita, kun eivät osta tai kuluta yrityksen tuotteita tai palveluita.

### 3.2 Asiakassuhteen johtaminen

Asiakassuhteiden johtaminen eli customer relationship management (CRM) käsitetään yhdistelmäksi ihmisiä, prosesseja ja teknologiaa, joka pyrkii ymmärtämään yrityksen asiakkaita. Se on kokonaisvaltainen lähestymistapa, jolla hoidetaan asiakassuhteita. Tietotekniikan kehitys ja CRM-ohjelmien tulo on muuttanut asiakassuhteiden hoitoa. Asiakassuhteiden johtamisella on saatu aikaan asiakasuskollisuutta ja pitkällä aikavälillä kannattavuuden parantumista. (Chen & Popovich 2003, 672–674.)

Toteuttamisessa vaaditaan liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelua ja vaikka asiakkuuksien johtaminen on nykyään suurelta osin teknologian hyväksikäyttöä, tarvitaan CRM:n täytäntöönpanossa kokonaisvaltaista ja tasapainoista lähestymistapaa teknologian, prosessin ja ihmisten kesken asiakaslähtöisesti. Ohjelmistojen avulla voidaan profiloida asiakkaita ja kerätä tietoa koko organisaation tarpeisiin. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen ennustaminen ja parhaiden asiakkaiden tunnistaminen on helpompaa ja markkinointia voidaan keskittää halutulle kohderyhmälle. (Chen & Popovich 2003, 672–674.)

Myynnin ja markkinoinnin johtamisessa palvelukonseptit ja kriittiset kilpailutekijät kasvattavat kustannuksia ja voivat muuttaa kustannusrakenteita. Näiden osa-alueiden riskit aiheuttavat virheitä ja vahinkoja prosesseissa ja hinnoissa. Liiketoiminnassa seuranta, palveluiden laatu, hintavertailujärjestelmät sekä asiakaslupaukset kasvattavat tulosriskien todennäköisyyttä ja edesauttavat vahinkojen syntymistä. (Rautanen 2011, 111–112.)

Hellman & Värilä (2009, 112–117) korostavat markkinoinnin tarvitsevan laskentahenkilöstön apua ymmärtämisessä, mitkä asiakkaat kannattaa pitää sekä millaisia voimavaroja eri asiakkaisiin on järkevää sitoa. Useinkaan ei tehdä eroa asiakkaiden aiheuttamien kustannusten kuten luotto-ongelmien ja liiallisen ajankäytön aiheuttamia kuluja. Taloushallinnolla on keskeinen sija mitattaessa asiakashallinnan investointien tuottavuutta. Tästä johtuen monissa yrityksissä markkinoinnin sijasta yrityksen talousjohto päättää asiakashallinnan kehittämisen investoinneista.

### 3.3 Asiakasriskien merkitys

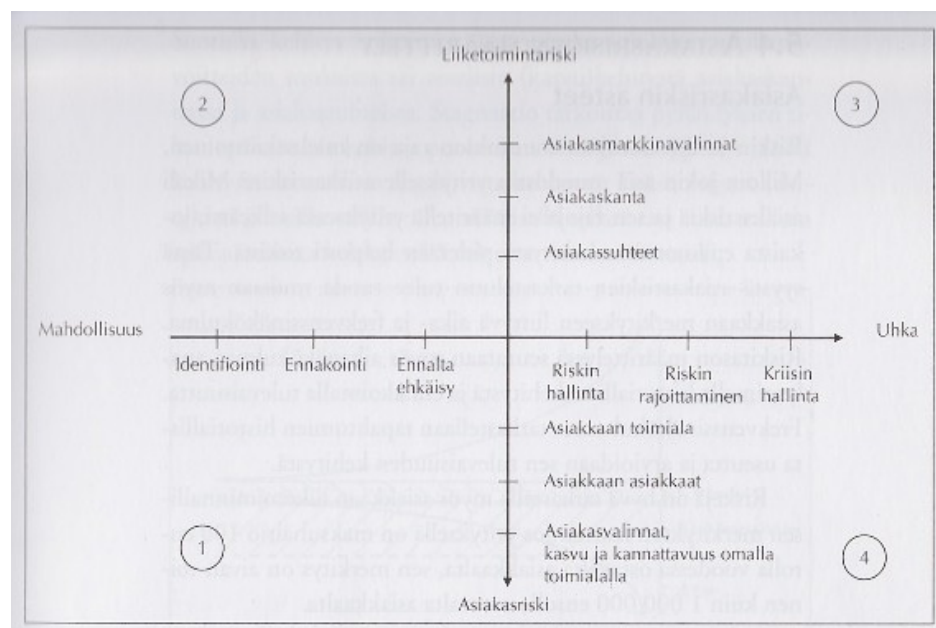
Liikeriskit ovat olennainen osa yritystoimintaa. Jos yritys aikoo menestyä, sen täytyy olla valmis ottamaan riskejä. Yrityksessä tulee tarkastella toimintojen ja toimintaympäristön riskejä. Yrityksen toimintaympäristön muuttuessa muuttuu myös liikeriskien painopistealue. (VTT 2000–2009a.) Yrityksen johdon havaitessa ja huomioidessa tärkeimmät riskit, tuotetaan lisäarvoa sidosryhmille, varsinkin omistajille, jolloin tuloksen voidaan nähdä olevan summa onnistuneesta riskinotosta (Alftan ym. 2008, 79).

Asiakasriskit ovat aina olleet olemassa, mutta vasta viime aikoina ne ovat kohonneet yritysjohtoon kiinnostuksen kohteeksi ja niiden johtamiseen halutaan kiinnittää enemmän huomiota. Asiakastiedoilla on oleellinen osa riskien ennustamisessa ja mittaamisessa ja riskien toteutumisen ennustettavuus on tarkentunut. Asiakaskannan ja –toiminnan järjestelmällisellä suunnittelulla ja kehittämisellä seuraamalla asiakaskantaa ja asiakaskannattavuutta, voidaan asiakasriskien toteutuminen minimoida. Asiakasriskien hallinnassa talousjohtoon ylimmälle johdolle antamien raporttien tulisi auttaa johtoa näkemään riskitekijät, joita asiakaskannassa on havaittavissa. (Hellman & Värilä 2009, 135–135.) Tässä asiakasriskien tunnistamisessa avainasemassa ovat organisaation asiakastietojärjestelmät. Sieltä voidaan saada tietoa asiakassuhteissa jo toteutuneista tai siellä piilevistä riskeistä. (Flink ym. 2007, 134.)

Mitä aikaisemmin asiakasriskien mahdollinen syntyminen havaitaan, sitä paremmin pystytään niihin vaikuttamaan ja jopa estämään niiden toteutuminen.

Myös mitä suurempaa osaa asiakkaista riski koskee, sitä nopeammin pitäisi siihen reagoida. On myös huomattava, että pienet hoitamatta jätetyt yksittäiseen asiakkaaseen liittyvät riskitapahtumat saattavat muuttua suuriksi riskipositioiksi, joilla on negatiiviset vaikutukset koko yritykseen ja sen kannattavuuteen. (Hellman & Värilä 2009, 156.) Kuusela & Ollikainen (2005, 88–89) toteavat, että koska päätöksenteko perustuu tulevaisuuden ennustamiseen, on tulevaisuutta mietittävä jo nyt, koska liian myöhäiset toimenpiteet eivät enää auta.

Kuten luvussa 2.1 riskin määrittelyssä Juvonen ym. (2005, 7–8) mukaan riskit ja riskinotto eivät pelkästään tuo negatiivisia asioita vaan ne voivat luoda mahdollisuuksia. Hellman & Värilä (2009, 146) sanovat riskin olevan mahdollisuus, jos se pystytään havaitsemaan ajoissa. Nämä ajatukset on tuotu nelikenttään kuviossa 5. Eli pystyakselilla on liiketoimintariskien ja asiakasriskien erilaisuudet ja vaaka-akselilla on nähtävissä riski mahdollisuutena tai uhkana suhteessa aikaan. Ensimmäisessä kentässä on yrityksen asiakkaiden sekä asiakkaiden markkinoilla tekemä riskin tuoma mahdollisuus. Toisessa kentässä on nähtävissä yrityksen omien asiakassuhteiden riskien luoma mahdollisuus. Kolmannessa kentässä yrityksen omien asiakassuhteiden riskien luoma uhka. Viimeisessä eli neljännessä kentässä on havaittavissa yrityksen asiakkaiden ja asiakkaiden markkinoiden luoma uhka. (Hellman & Värilä 2009, 146–147.)



KUVIO 5. Asiakasriski- uhka vai mahdollisuus (Hellman & Värilä 2009, 147)

### 3.4 Operatiiviset ja strategiset riskit

Hellman & Värilän (2009, 142–143) mukaan riskejä voidaan tarkastella operatiivisina ja strategisina. Strategiset riskit voivat olla epäsuotuisien valintojen tulosta kuten riskien mitoittamisen virheellisyys riskinotto-kykyyn nähden, henkilölliset resurssit ja henkilöstön ammattitaito. Jotta strategisia asiakasriskejä pystytään hallitsemaan, tulee huolehtia tarpeeksi laajasta asiakas- ja potentiaalikkannasta. Laajalla asiakaskannalla sekä pitkäaikaisella yhteistyöllä pääasiakkaiden kanssa voidaan tasata asiakasriskien aiheuttamia vaihteluita. Taloushallinnon tekemät analyysit asiakasrakenteesta ja -kannattavuudesta auttavat johtoa määrittämään strategian linjoja. Juvonen ym. (2005, 150–151, 169) lisää, että muutettaessa strategiaa tulee lähtötilanne ja yritys itsessään aina kartoittaa ja analysoida sekä ennen operatiivisten riskien analysointia on selvitettävä yrityksen riskienkantokyky. Lisäksi Rautanen (2011, 42) toteaa uuden strategian käyttöönoton sisältävän suurimman muutosriskin. Jotta voidaan varmistaa hyvä lopputulos, tulee koko henkilökunta sitouttaa asiaan.

Operatiiviset riskit voivat vaarantaa tai estää tavoitteita, joita on annettu liiketoiminnalle. Se millaisia edellytyksiä yrityksellä on toimia ja vaikuttaa asiakkaisiinsa sisältää operatiivisia asiakasriskejä. Näitä riskejä voi liittyä esimerkiksi myyjiin. Myyjä voi olla jäämässä eläkkeelle ja hän on ainoa, joka tuntee asiakkaan ja hän saattaa olla ainoa yrityksessä, jolla on henkilökohtaisia suhteita asiakkaan päättäjiin. Operatiivisia riskejä voivat olla myös kanavavalinnat. Yrityksissä tulee tutkia ovatko valitut kanavat markkinakehityksen tasolla ja pystytäänkö niillä lähestymään riittävän hyvin asiakkaita. Lisäksi asiakkaisiin liittyvien toimenpiteiden ulkoistaminen sekä myyntikanavan valinta lisäävät riskejä. (Hellman & Värilä 2009, 143–144.) Yrityksen johto voi myös luoda liian hienon strategian, jonka toteuttaminen on vaikeaa operatiivisessa toiminnassa Rautanen (2011, 43) lisää.

### 3.5 Välittömät ja välilliset riskit

Asiakasriskejä voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin riskeihin. Välittömissä riskeissä taloudellisia riskejä ovat maksukäyttäytymiseen liittyvät seikat kuten

maksuhäiriöt sekä reklamaatiot. Reklamaatio voidaan katsoa riskiksi aina, jos yrityksen tuote tai toiminta on aiheuttanut henkilö- tai materiaalivahinkoja. Yrityksen tulee varoa, ettei sen asiakaskannassa ole liikaa tai ei mielellään ollenkaan tällaisia riskialttiita asiakkaita. Välilliset riskit liittyvät asiakkaiden markkinoihin kuten toimialakehitys, jolla voi olla suuri vaikutus asiakkaan ostoihin. (Hellman & Värilä 2009, 142.)

Välittömät ja välilliset riskit voidaan jakaa lyhytaikaisiin ja pitkäaikaisiin riskeihin. Lyhytaikaisia riskejä ovat reklamaatiot ja ne kohdistuvat yleensä yhteen asiakkaaseen ja vaikuttavat asiakasuskollisuuteen. Pitkäaikaiset riskit koskevat useimmiten koko asiakaskuntaa ja asiakassuhteita ja aiheuttavat toteutuessaan taloudellisia menetyksiä vasta pidemmän ajan kuluttua. (Hellman & Värilä 2009, 142–143.)

### 3.5.1 Asiakkaiden hankkimiseen liittyvät riskit

Ensimmäinen asiakkaiden hankintaan liittyvä riski Juvosen ym. (2005, 170–173) mukaan on asiakassegmentin määrittelyssä, jossa tulee harkita tarkkaan millaisia asiakasryhmiä se haluaa palvella. Jos yritys yrittää palvella kaikkia, se ei pysty erikoistumaan ja nostamaan erikoisosaamisensa tasoa. Asiakkaat tulisi valita hallitusti ottaen huomioon niiden erityistarpeet sekä yrityksen omat vahvuudet.

Riskejä asiakkaiden hankkimisessa ovat asiakassegmentin varallisuus, asiakkaiden mielikuva yrityksestä ja sen tuotteista, valittujen asiakkaiden ymmärtäminen ja odotusten täyttäminen. Yrityksellä tulee olla kyky rakentaa imago, joka puhuttelee valittua asiakassegmenttiä. (Juvonen ym. 2005, 170–173.)

Yrityksellä pitää olla kilpailutekijät eli tuotteet, prosessit ja asiakkuudet kilpailukykyisiä muihin yrityksiin nähden. Toiminnassa tulee löytää kilpailuetu ja alue, jossa pystytään pärjäämään paremmin kuin kilpailijat ja tarjoamaan asiakkaille niiden haluama lisäarvo. (Lehtinen 2004, 31–35.) Santalainen (2009, 134–138) korostaa asiakkaille lisäarvoa antavien kokonaisratkaisujen tärkeyttä. Menestyvä yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalleen tuotteet, joilla asiakkaan tarpeet saadaan kokonaisvaltaisesti täytettyä. Ongelmana näiden tarpeiden



tydyttämisessä saattaa olla riittämättömät taidot, aikapula tai oikeiden sopivien ratkaisujen löytäminen.

Rautanen (2011, 112) kehottaa tutkimaan asiakkaan tietoja riskien vähentämiseksi. Tutkittavia tietoja ovat esimerkiksi itse yritys ja sen luottotiedot, riskiluokitus sekä henkilöiden rikollisuuskytkennät eli liiketoimintakiellot. Kansainvälisessä kaupassa kannattaa tutustua kohdemaan määräyksiin, kaupan menettelytapoihin, maariskeihin, politiikkaan ja järjestäytyneeseen rikollisuuteen. Selin & Selin (2005, 115) mukaan voi virallista taustatietoa saada asiakasyrityksestä kaupparekisteristä sekä muilta virallisilta tahoilta.

Yrityksessä tulee myös tunnistaa ja kuvata asiakasjoukko, joka ei tuo yritykselle tuottoa. Tämä on tärkeää, jotta arvoa tuovat asiakkaat osataan tunnistaa oikein. Asiakkaiden tunnistamisen rinnalla tulee analysoida myös kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet ja niiden tekemät asiakkuusstrategiat. (Juvonen ym. 2005, 172.) Jotta yritys voi erottua kilpailijoista, tulee asiaa analysoida myös riskienhallinnan näkökulmasta. Myynnin ja markkinoinnin riskit kytkeytyvät myös brändiin ja jos riski toteutuu, brändin arvo laskee ja tätä kautta kilpailijat saavat etua. (Rautanen 2011, 111.)

Uusien asiakkaiden hankinta vaatii markkinointia, koska ilman sitä ei yritykselle saada tunnettavuutta. Markkinointi aiheuttaa kustannuksia, mutta sen onnistuessa se tuottaa lisäarvoa yritykselle. Markkinointiin liittyviä riskejä voidaan vähentää käyttämällä asiantuntijoita, mutta tärkeimpänä kaikista yrityksen johdolla tulee olla selvä visio siitä, mitä sillä halutaan saavuttaa. (Juvonen ym. 2005, 172.) Lisäksi tulee huomioida riskeinä uusasiakashankinnan tehottomuus ja korkeat kustannukset (Hellman & Värilä 2009, 139).

### 3.5.2 Asiakkaiden säilyttämiseen ja kasvuun liittyvät riskit

Olemassa olevista asiakkaista tulee pitää asiakasrekisteriä, jotta heille voidaan markkinoida uusia tuotteita ja kertoa myös vanhemmista tuotteista. Vanhoista asiakkaista tulee pitää huolta ja heidät tulee saada uskomaan, että ovat erityisiä ja tärkeitä. Vanhoista asiakkaista voidaan koota kohderyhmä, jolle tarjotaan omia alennustuotteita. (Juvonen ym. 2005, 173.) Asiakasrekisterin mukaan

markkinointi voi tunnistaa asiakkaat ja kohdentaa oikeanlaista markkinointia ja informaatiota oikeille asiakkaille Selin & Selin (2005, 116).

Asiakasta voidaan sitouttaa erilaisilla taloudellisilla eduilla kuten alennuksilla ja pyrkiä lujittamaan asiakassuhdetta. Sitouttamisessa tulee olla kuitenkin varovainen, koska asiakkaat jotka tuntevat itsensä vangiksi, vaihtavat yritystä herkästi tilanteiden muuttuessa. Myös asiakkaat, jotka perustavat asiakkuutensa tunteisiin, saattavat vaihtaa toimittajaa, jos toimittaja ei toimi lupaamiensa periaatteiden mukaan. (Lehtinen 2004, 31–35.)

Asiakkuuden kannattavuuden keskeisimpiä käsitteitä on asiakasosuus eli kuinka suuren osan toimialanostoista asiakas tekee yritykseltä. Tässä asiakas kuitenkin usein asettaa rajoituksia, jotta sen oma strateginen riski eli yhden toimittajan osuuden riski ei kasvaisi liian suureksi ja toteutuisi. (Lehtinen 2004, 41–48.)

Jotta asiakkaiden tarpeet saadaan tyydytettyä, pyritään tuoteportfolio pitämään mahdollisimman kysyntää vastaavana. Tässä yritysten tuotekehityksillä on suuri haaste, jotta pystytään kehittämään uusia tuotteita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita. Tuotteilta vaaditaan paitsi tätä asiakkaiden tarpeiden täyttämistä myös optimoituja tuotantokustannuksia kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Kuitenkaan uuden tuotteen kehittäminen ei aina onnistu. Riskinä on, ettei se vastaakaan asiakkaiden tarpeita toivotulla tavalla, kustannukset nousevat liian suuriksi eikä asiakas halua maksaa tuotteesta pyydettyä hintaa tai kilpaileva yritys ehtii tuomaan tuotteensa aiemmin markkinoille. Tällöin uuteen tuotteeseen investoidut pääomat menetetään ja investointiriski toteutuu. Kuitenkin parhaassa tapauksessa yritys saa uuden tuotteensa ensimmäisenä markkinoille ja saavuttaa markkinajohtajuuden jolloin kilpailijat joutuvat myöntämään tappion. (Flink ym. 2007, 246–249.) Tähän Santalainen (2009, 135- 136) lisää, että markkinajohtaja ei ole aina alalla suurin toimija, vaan se voi olla alan johtava uudistaja.

Uusien tuotteiden markkinoinnissa saattaa asiakkaiden konservatiivisuus olla jossain tilanteissa haittana. Uusien asioiden opettelu vaatii resursseja ja niinpä asiakkaalle tulee saattaa tietoon innovaatioiden toiminnot ja hyödyt ja vakuuttaa asiakas niiden tarpeellisuudesta. Myös mahdollisuus tuotteen kokeiltavuuteen ja tuotteen tarpeellisuuden havainnoinnin helppous auttavat asiakasta

päätöksenteossa ja tuotteen omaksumisessa. Tuotteen hylkääminen saattaa johtua sen sopimattomuudesta aiempiin tottumuksiin ja toimintatapoihin. Jos tuotteiden loppukäyttäjä otetaan mukaan tuotekehitysprosessiin, saatetaan suunnittelun riskejä saada eliminoitua ja luotua tuote, joka sopii paremmin asiakkaan tarpeisiin. (Flink ym. 2007, 249–262.)

Asiakkuuksien elinkaareen ja mahdollisen päättymiseen tulee kiinnittää huomiota. Jos huomataan asiakassuhteen muuttuvan, kannattaa miettiä kenen toimesta asiakkuus on päättymässä, kannattaako asiakkaasta yrittää pitää kiinni, sekä mikä on menetettyjen asiakkaiden arvo yritystoiminnassa. Jos koetaan, etteivät yrityksen resurssit riitä asiakkaan palvelemiseen tai asiakas ei enää sovellu yrityksen toimintaan, tulee yhteistyöstä vetäytyä vahingoittamatta asiakasta. Tämä on ensiarvoisen tärkeää, koska huonosti hoidettu asiakkuuden päättäminen saattaa aiheuttaa kolhuja yrityksen imagolle sekä edesauttaa muidenkin asiakkaiden lähtemisen samalla kertaa. Lisäksi asiakkaan tilanteen muuttuessa soveltuvaksi yhteistyökumppaniksi, saattaa sen takaisin saaminen olla vaikeaa. (Selin & Selin 2005, 128–130.)

Asiakkaat voivat aiheuttaa yritykselle riippuvuusriskin. Varsinkin alihankintasuhteesta saattaa aikaa myöten olla etua vain tilaajalle. Yritykset, joilla on vain yksi merkittävä asiakas, saattaa tämän yhden asiakkaan menetyks aiheuttaa todellisen uhkan liiketoiminnalle. Jos yrityksellä on asiakaskannassa vain muutama asiakas, saisi yksittäisen asiakkaan liikevaihdon osuus olla enimmillään 25 prosenttia. Tällaisessa tilanteessa toiminnan tulee olla hyvin joustavaa ja kiinteiden kulujen osuus pieni, jotta asiakkaan menetyksen aiheuttama vaje pystytään sopeuttamaan helpommin. (Juvonen ym. 2005, 96.)

### 3.5.3 Sopimusriski

*Sopimukset ja sopiminen kuuluvat olennaisesti yritystoimintaan. Asianmukainen sopimus selvittää sopimuskumppanien välisiä tehtäviä, oikeuksia ja velvollisuuksia sekä parantaa yhteistyötä ja auttaa välttämään ongelmia. Riskienhallinnallinen ongelma on, etteivät yritykset panosta sopimusten tekemiseen riittävästi. Pahimmassa tapauksessa yritykset eivät tee sopimuksia lainkaan tai tekevät itselleen epäedullisia sopimuksia. (VTT 2000–2009b.)*

Solmittaessa kauppasopimusta on tärkeää, että kummatkin osapuolet pystyvät täyttämään oman osansa sopimuksesta (Vahvaselkä 2009, 309). Riskejä voidaan vähentää sopimuksilla, joissa osapuolten oikeudet ja velvollisuudet määritellään riittävän selkeästi ja laajasti. Sopimuksia tehdessä yrityksen tuleekin varmistaa sopimuskumppanin luotettavuus, kirjata sopimukseen sopimustapa riitatilanteessa sekä laki, jota käytetään riidanratkaisussa. Tavallisimpia sopimusrikkomuksia ovat myyjän osalta tavaraan ja tavarantoimitukseen liittyvät virheet ja ongelmat. Ostajan puolelta rikkomuksia on useimmiten kauppahinnan maksamisen viivästyminen tai laiminlyönti. (Suomen yrittäjät 2012.)

*Ei ole harvinaista, että sopimusta solmittaessa molemmat osapuolet kokevat ymmärtävänsä jonkin sopimusehdon täydellisesti ja katsovat sen olevan vieläpä itselleen edullinen. Konfliktitilanteessa myöhemmin kuitenkin ilmenee, että molemmilla osapuolilla on eriävä käsitys siitä, mitä ehdolla itse asiassa on tarkoitettu. (Ilmonen ym. 2010, 137.)*

Sopimusriskien hallinta lähtee liikkeelle riskien tunnistamisesta. Kuviossa 6 on yksinkertainen versio sopimusriskikartasta, jonka avulla voidaan aloittaa sopimusriskien tarkastelu ja pohtia koskevatko osiot omaa yritystä. (VTT 2000–2009b.)



KUVIO 6. Sopimusriskikartta (VTT 2000–2009b).

Kauppasopimukseen tulisi Melinin (2011, 47–48) mukaan sisällyttää seuraavat asiat:

- Sopijapuolten tausta eli yhtiömuoto, laskutusosoite ja ostajan nimenkirjoitusoikeus sekä ostajan arvonlisäveronumero, jotta vältytään ylimääräisiltä arvonlisävelvoitteilta.
- Kaupan kohde tulee yksilöidä mahdollisimman yksityiskohtaisesti eli tavaran laji, määrä, paino, laatu ja muut oleelliset ominaisuudet. Joskus laadun määrittely voi merkitä lausuntoa, jonka tavarantarkastaja antaa.
- Kauppahinta ja sen maksaminen, jolloin hinta tulee olla selvästi ilmoitettuna ja on tärkeää määritellä, mitä hinta pitää sisällään. Lisäksi kannattaa kirjata mahdolliset hinnan muuttumisen edellytykset ja siitä johtuvat seuraamukset.
- Maksuehdot ja maksutapa. Sopimuksesta tulee selvittää mistä ajankohdasta maksun suoritusajankohta lasketaan, missä maksu tapahtuu ja mikä on maksun suorittamisen valuutta. Sopimukseen tulisi myös kirjata mahdollisten pankkikulujen maksaja ja muut ehdot, sekä maksuviivästys ja sen seuraamukset.
- Toimitusaika. Sopimukseen tulisi kirjata, kuinka toimitusaika lasketaan, mahdollisten toimitusviivästysten aiheuttamat seuraukset ja myös missä tilanteessa ostajalla on oikeus kaupan purkuun.
- Toimitustapa ja paikka. Tämä kannattaa kirjata käyttämällä kansainvälisiä virallisesti vahvistettuja toimitusehtoja kuten Incoterms, Combiterms tai RAFT. Arvonlisäveron maksamisen kannalta toimitusosoitteen määrittäminen on tärkeää, koska tavarat voivat mennä eri maahan kuin lasku.
- Sopimukseen tulee kirjata myös vapauttamisperusteet eli millaisissa tilanteissa toinen osapuoli voi irtisanoutua sopimuksen velvoitteista. Tässä tulee olla myös kirjattuna mahdollinen ylivoimainen este eli force majeure, kuinka se voidaan näyttää toteen ja miten ilmoitusvelvollisuus tapahtuu.
- Tavaran tarkastamisen vastuut ja ostajan reklamaatiovelvollisuuden selvitys.

- Mahdollinen tavaralle annettava takuu ja sen sisältö, osapuolten velvollisuudet takuuseen liittyen ja niiden täyttämättä jättämisestä aiheutuvat seuraamukset. Niihin liittyvien kulujen ja riskien määrittely tulee sisällyttää sopimukseen.
- Omistusoikeuden siirtyminen tavarahan. Omistusoikeuden siirtyminen vasta koko kauppahinnan maksamisen jälkeen voi vaikuttaa ostajan maksuhaluihin positiivisesti. Jos omistusoikeus luovutetaan jo heti käyttöönoton yhteydessä, kannattaa myyjän määrittellä kohdat, joissa se voi pitää omistusoikeuden itsellään.
- Vahingonvaaran siirtyminen, jos se poikkeaa toimituslausekkeiden normaalista siirtymä ajankohdasta.
- Pakkausta koskevat määräykset, kuten vaadittavat erityispakkaukset.
- Sopimuksen voimaansaattamisen ajankohta eli miten ja milloin sopimus tulee voimaan, ja mitä osapuolilta vaaditaan ennen sopimuksen voimaan astumista. Tällaisia voivat olla erilaisten lupien, todistusten ja hyväksyntöjen hankkiminen vientitoimintaa varten.
- Riitojen ratkaisupaikka ja sovellettava laki tulisi sopia etukäteen.

Yrityksessä tulee olla tietoisia sopimuksessa käytettyjen toimituslausekkeiden sisällöstä. Kuljetusriskejä vastaan tuotteet voidaan vakuuttaa tavaravakuutuksella. Vientikuljetuksissa käytetään vakuutuksissa useimmiten englantilaisia ICC eli Institute of Cargo Clauses-ehtoja, joita on saatavilla kolmea eri laajuutta laajasta täysvakuutuksesta perusvakuutukseen. (Vahvaselkä 2009, 306).

#### 3.5.4 Luottoriski

Asiakas voi maksaa ostamansa tuotteen ennakko-, käteis- tai luottomaksulla. Maksun suorittaminen määritellään maksuehdoissa. Pitkät maksuajat voivat houkutella uusia asiakkaita, mutta se merkitsee rahojen sitoutumista myyntisaataviin, joka puolestaan vaikuttaa yrityksen maksuvalmiuteen ja kannattavuuteen. Ennen pitkien maksuaikojen myöntämistä tulisi niiden vaikutus selvittää tarkasti, koska maksuajan pidentämisestä aiheutuvat kustannukset on saatava katettua. (Yritys-Suomi 2013.)

Kun myydään asiakkaalle luotolla, riski saamisen muuttumisesta luottotappioksi on olemassa. Kun asiakkaan maksukyky varmistetaan ennen asiakassuhteen alkamista ja asiakkaan luottokelpoisuus tutkitaan, voidaan luottoriskiä pienentää. Asiakkaat ovat erilaisia ja myös toimenpiteiden tulee olla erilaisia luotonhallinnassa. (Boman 2012.) Näiden luottoriskien hallinnassa on ensisijaisen tärkeää noudattaa selkeää prosessia ja miettiä etukäteen tehtävät toimenpiteet eli mitä tehdään ja missä vaiheessa. Maksun jo ollessa myöhässä tai asiakkaan ilmoittaessa maksukyvyttömyydestään, ollaan jo myöhässä riskienhallinnan suhteen. (Ilmonen ym. 2010, 172.)

Asiakkaan reaaliaikaisesta maksukyvykkyydestä on hankittavissa tietoa esimerkiksi Suomen Asiakastieto Oy:stä. Tilastoissa on yritysten riskipisteet sekä yrityksen talouden aiempi kehitys. Lisäksi yrityksen saamia pisteitä on verrattu toisiin samalla toimialalla oleviin yrityksiin. Yrityksen saamat riskipisteet lasketaan sen maksutavasta, maksuhäiriöistä, kannattavuudesta, vakavaraisuudesta ja maksuvalmiudesta. (Suomen Asiakastieto Oy 2011.) Saatavilla on myös tietoa ulkomaisista asiakkaista (Suomen Asiakastieto Oy 2012).

Pirnes & Kukkola (2002, 101–102) kehottavat hankkimaan tietoja usealta taholta, jos kyse on suuresta kaupasta. Heidän mukaansa on myös varottava asiakkaita, jotka tilaavat ensin pieniä eriä ja hoitavat laskut moitteettomasti. Pienten tilausten jälkeen he tekevät suuren tilauksen ja jättävät laskut maksamatta. Laskua perittäessä saattaa annetun osoitteen paikalta löytyä vain rakentamaton tontti.

Bomanin (2012) mukaan suurin luottoriski nähdään usein uusissa asiakkaissa, koska niiden maksukäyttäytymisestä ei ole omakohtaista kokemusta. Tilinpäätöksiä ja muuta taustatietoa ei ole saatavilla, koska yritykset saattavat olla uusia. Kuitenkin pääosa luottotappioista syntyy nykyisistä asiakkaista, koska heidän ostot ovat usein toistuvia ja avoimien laskujen saldot kohtuullisen suuria. Pääosa myynnin volyyymista tulee nykyisiltä asiakkailta ja heille myönnetään helposti lisäkauppaa ilman luottolimiitin ja luottokelpoisuuden uudelleenmäärittämistä. Tämä voi johtua puutteellisista työkaluista tai ajanpuutteesta sekä usein ratkaisut tehdään tietoisesti luottaen vanhaan asiakkaaseen.

Jos asiakasta laskutetaan usein ja yhteistyö on pitkäaikaista, kannattaa maksukyvyyn ja luottokelpoisuuden kehittymistä seurata päivittäin. Näin voidaan reagoida ajoissa asiakkaan heikentyneeseen maksukykyyn. Sopivan maksuehdon määrittäminen kullekin asiakkaalle vähentää perinnän tarvetta ja näin luottotappioiden riski pienenee ja myyntisaamisten kierto nopeutuu. (Boman 2012.)

### 3.5.5 Laaturiski

Laadulla ymmärretään, että tuote on asiakkaan tarpeiden mukaista. Yrityksen tuotteiden ja palveluiden tulee olla laadukkaita, jotta asiakas olisi tyytyväinen ja edellytykset yritystoiminnalle saadaan jatkossakin. Yrityksillä voi olla käytössään laatujärjestelmiä, jolloin toiminta on ohjeistettu laatukäsikirjaan ja tarkempiin työhjeisiin. (VTT 2000–2009 c.)

Riskejä laadussa voivat olla virheelliset tuotteet, puutteellinen toimitus sekä virheelliset toimitusajat. Laadun heikkoudesta saattaa kertoa menetetty maine. Laatua voidaan kehittää parantamalla yhteistyötä sidosryhmien kanssa, laatu työkaluilla, teknologialla sekä henkilöstön osaamisen kehittämällä. Myös henkilöstön mahdollisia kielteisiä asenteita muuttamalla voidaan laatua parantaa. Organisaation tulisi lisäksi selvittää, kuinka asiakkaat itse kokevat laadun varsinkin palveluita arvioitaessa. Asiakkaat, jotka ovat tyytyväisiä, vaikuttavat yrityksen tulokseen ja kasvuun positiivisesti. (Logistiikan Maailma 2013.)

*Reklamaatioiden tekemisen on identifioitu liittyvän läheisesti uskollisiin asiakkaisiin, koska he valittavat muuttaakseen asioita mieleisekseen, jotta he voisivat jatkossakin pysyä uskollisina asiakkaina (Kuusela & Ollikainen 2005, 200).*

Kilpailu- ja kuluttajaviraston (2010) mukaan asiakkaan kokiessa reklamaation käsittelyn reiluksi ja tehokkaaksi, jatkavat he todennäköisesti yrityksen asiakkaina vielä tulevaisuudessakin. Niinpä reklamaatioiden käsittelyssä kannattaa toimia seuraavasti:

- Käsittele asiakaspalaute viivytyksettä.
- Arvioi asian käsittelyaika.



- Jos käsittely jostain syystä pitkittyy, kerro siitä asiakkaalle.
- Pyri keskittämään reklamaation käsittely yhdelle henkilölle.
- Pidä kiinni lupauksista.
- Korvaa asiakkaalle reklamaation tekemisestä aiheutuneet kulut (esim. puhelin- tai matkakulut). Ole reilu hyvityksessä ja voit tarjota enemmän kuin lainsäädäntö edellyttää ja tehdä siitä kilpailuedun.

### 3.6 Riskit kansainvälisessä toiminnassa

Kansainvälisessä kaupassa pätevät samat riskit, joita jo aiemmin käytiin läpi. Niiden lisäksi on nähtävissä myös maa- ja valuuttariskit sekä kulttuurien välisistä eroista tulevat riskit.

Yksilölliset epävarmuustekijät, joita liittyy eri maihin, kutsutaan maariskeiksi. Maariski käsitteen kanssa käytetään poliittista riskiä, jota usein mielletään samaksi asiaksi. Nämä riskit voivat olla seurausta kansallisten hallitusten toimista ja näin ollen olla täysin laillisten toimien lopputulos. Suomessa tällaisia toimia on kohdattu rajalla venäläisten käyttöön ottamalla taannehtivilla tulleilla, veroilla ja liikennemaksuilla sekä tehostetuilla tullitarkastuksilla, jotka ovat hidastaneet liikennettä. (Pirnes & Kukkola 2002, 97–97.) Kanasen (2010, 19–20) mukaan näistä keinotekoisista kansainvälisen kaupan esteistä pyritään pääsemään eroon. Lisäksi vapaakauppa-alueella tullien käyttö on kielletty sisäisessä kaupassa. EU:ssa on myös erilaisia standardeja ja määräyksiä, joilla säädelään vientiä ja tuontia. Lisäksi on käytössä kiintiöitä, joilla pyritään turvaamaan oma tuotanto kyseiselle tuotteelle.

Markkinariskien hallinta, joita ovat mm. korkoriskit ja valuuttariskit ovat monessa pienessä yrityksessä paremmin hallinnassa kuin muut riskit. Tämä johtuu markka-aikaisista devalvoineista, jotka ovat vielä hyvin yrittäjien muistissa. Hyvällä riskienhallinnan hyödyntämisellä voidaan voittaa tarjouskilpailuja ja varmistaa yrityksen parempi kannattavuus verrattuna kilpailijoihin. (Ilmonen 2010, 173.) Markkinariskeinä Hellman & Värilä (2009, 142) näkevät myös kilpailutilanteen, kasvu- ja kannattavuuskehityksen ja toimenpiteet, jotka valtiovalta tai lainsäätäjät asettaa. Vahvaselän (2009, 308) mukaan tapojen ja normien erilaisuus voi myös

tuoda asiakirjariskejä. Esimerkiksi tuotevastuu- ja agenttisopimuksia määrittelevät lait vaihtelevat eri maissa.

Kanasen (2010, 17) mukaan riskejä voidaan pienentää hajauttamalla toimintaa useille eri markkina-alueille, vaikka samalla toteaa tämän hajauttamisstrategian toteuttamisen olevan usein vaikeaa pk-yrityksessä. Toisena riskien pienentämisen keinona on toimiminen eri kehitysvaiheessa olevilla markkinoilla. Suuryritykset ovat siirtäneet toimintaansa Kiinasta Intiaan. Intian jälkeen asiantuntijat arvelevat toiminnan siirtyvän Afrikkaan.

Myös laittomat keinot kuten lahjusten vaatiminen, sieppaukset, terrorismi ja kapinat kuuluvat poliittisiin riskeihin. Nämä riskit liittyvät ostajan maahan ja niihin ei myyjä eikä ostaja pysty vaikuttamaan. Jossain tilanteissa maan valtiovalta saattaa lähteä takaamaan kauppaa varsinkin, jos kyse on strategisista tuotteista. Näiden maa- ja poliittisten riskien hallinnassa kannattaa hankkia mahdollisimman monipuolista tietoa maan oloista sekä liikekumppaneista. Jos eri lähteistä saadut tiedot ovat samansuuntaisia, voi niitä ottaa huomioon johtopäätöksiä tehdessä. (Pirnes & Kukkola 2002, 98–101.)

Ulkomaisten saatavien kaupallisiin riskeihin sekä ostajan maasta aiheutuviin poliittisiin riskeihin voidaan varautua myös hakemalla Finnveran vientitakuuta kaupalle. Vientitakuun myöntämiseen ja hinnoitteluun vaikuttavat ensisijaisesti ostajan sekä ostajan maan luottokelpoisuus sekä EU:n määräykset. Vientitakuu kannattaa hakea ennen kaupan syntymistä, mutta viimeistään ennen kuin toimitukset alkavat. Finnveran tuotteita ovat luottoriskitakuu sekä vientisaatavatakuu. (Finnvera 2013.)

Käytäessä valuuttakauppaa valuuttakurssien vaihtelut aiheuttavat valuuttakurssiriskin, joka voi näkyä yrityksen tuloksessa, kassavirroissa tai taseessa. Valuuttakurssien muutokset eivät ole ennustettavissa eikä niissä ole säännönmukaisuutta. Kurssi voi muuttua pitkän aikaa yhteen suuntaa ja sen palautuminen ennalleen voi kestää jopa vuosia. Valuuttakurssien muutoksista voi tulla tappioita, mutta ne voivat tuottaa myös voittoja. Niinpä valuuttariski tuleeekin huomioida ainakin myyntisaamisissa ja ostoveloissa, avoimissa osto- ja

myyntisopimuksissa, sijoituksissa ja lainoissa sekä valuuttatilin saldossa. (Nordea 2013.)

Toimenpiteet, joita tarvitaan kurssiriskien hallitsemiseksi, riippuvat riskin suuruudesta ja yrityksen valuutta-asemasta. Tämä valuutta-asema eli valuuttapositio muodostuu valuuttamääräisten saatavien ja velkojen erotuksesta, josta voidaan tehdä arviot kurssiriskistä. Kuinka tähän riskiin suhtaudutaan, tulee yrityksessä olla suunniteltuna valuuttastrategia, jolla eliminoidaan tai minimoidaan kurssiriskit. Yrityksen koko, ulkomaankaupan osuus toiminnasta, mitä laskutusvaluuttaa käytetään sekä kurssiodotukset vaikuttavat valuuttastrategian suunnitteluun. (Melin 2011, 138.)

Valuuttariskeiltä voi suojautua usealla tavalla. Pankit tarjoavat mm. valuuttatermiiniä, joka suojaa epäedullisia kurssimuutoksia vastaan. Valuuttatermiinissä sovitaan tulevan valuuttakaupan kurssi, ajankohta, ostettavan ja myytävän valuutan sekä vaihdettavan valuutan määrä. Negatiivisena puolena positiivisesta kurssin noususta ei pääse hyötymään. Pankit tarjoavat myös räätälöityjä valuuttakursseja. Huomionarvoista on, että kurssisuojusta joutuu myös yleensä maksamaan pankille jonkinlaisen palkkion. (Nordea 2013.)

Yritys voi käyttää sisäisiä keinoja valuuttariskien vähentämiseen. Näitä ovat matching eli valuuttamääräisten tulojen ja menojen yhteensovittaminen, maksurytmin muuttaminen kuten valuuttamaksujen ja saamisten viivästyttäminen tai aikaistaminen, valuuttavirtojen hajauttaminen sopivalla valuuttajakaumalla, valuuttaklausuulin käyttäminen. Ulkoisia suojautumiskeinoja ovat myös mm. valuuttatilien käyttö, koron- ja valuutanvaihtosopimus eli valuuttaswap, jolla voidaan kattaa yli vuoden kestäviä suojaustarpeita sekä valuuttaoptio, jossa ostajalla on preemiota vastaan oikeus tehdä optiosopimuksessa oleva valuuttakauppa. (Vahvaselkä 2009, 307–308.)

Eurojen käyttö poistaa valuuttariskin kokonaan, mutta se saattaa vaikeuttaa myyntiä, kun ostajan valuutta heikkenee euroa vastaan. Myytäessä asiakkaan omalla valuutalla kilpailuasema säilyy parempana paikallisiin yrityksiin nähden. Kansainvälisen yrityksen valuuttariskit voidaan huomioida mm. emoyhtiön avustuksella. Se voi laskuttaa ja lainoittaa tytäryhtiöitä niiden omalla valuutalla ja

suojata valuuttariski emoyhtiössä. (Nordea 2013.) Lisäksi Kanninen (2007, 26) kirjoittaa kiinteän valuuttakurssin olevan osa riskivakuutusjärjestelmää, jossa keskuspankki ottaa roolin riskivakuuttajana ja sen poistavan suuren osan hintariskistä yrityksiltä, jotka käyvät ulkomaankauppaa.

Jotta riskejä kansainvälisessä kaupassa voitaisiin parhaiten hallita, kannattaa kansainvälistymisen alussa hoitaa suunnittelu vaiheittain ja tarkasti. Ensiksi tulisi selvittää onko yrityksellä kansainvälistymisen edellytykset. Miksi halutaan kansainvälistyä ja onko tuotteet sopivia kansainvälisille markkinoille sekä onko yrityksellä taloudellisia, henkisiä ja tietopohjaisia voimavaroja kansainväliseen toimintaan. Vasta näiden jälkeen siirrytään analysoimaan markkinoita ja tekemään valintoja toiminnassa. (Vahvaselkä 2009, 316–319.)

Henkilöstön kouluttamiseen on tarjolla avoimia koulutuksia sekä räätälöityjä valmennusratkaisuja ja ELY-keskusten tukemia Pk-yritysohjelmia, jotta kansainvälistä toimintaa saadaan kehitettyä. Tällaista koulutusta tarjoaa esimerkiksi Management Institute of Finland (2012). Hofstede & Hofsteden mukaan (2005, 340) kansainvälisten neuvottelujen taidot pitäisi saada yhdeksi pääaineeksi liiketalouden koulutuksessa. Tällöin henkilöt, jotka osallistuvat neuvotteluihin, olisivat paremmin valmistautuneita kansainvälisissä toimintaympäristöissä.

#### 4 CASE: YRITYS X

Tämän empiirisen osan tavoitteena oli tutkia asiakasriskejä ja niiden hallintaa case Yritys X:ssä. Tavoitteena oli tutkia kuinka asiakasriskejä tunnistetaan ja ennakoidaan ja kuinka niiden hallinta on ohjeistettu. Tavoitteena oli myös löytää kehitysehdotuksia asiakasriskien hallintaan, koska asiakasriskien toteutuminen voi vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen.

Tämän pääluvun alussa kerrotaan ensin perustietoja Yritys X:stä, käytetystä tutkimusmenetelmästä, aikatauluista sekä millaista aineistoa käytettiin. Näiden jälkeen kerrotaan tutkimustulokset eli asiakasriskien hallinnan tilanne case-yrityksessä tutkimushetkellä teemahaastattelujen ja osallistuvan havainnoinnin pohjalta. Apuna käytettiin asiakastietoja sekä yrityksen sisäisiä ohjeita. Näiden jälkeen kerrotaan tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset sekä kehitysehdotukset. Viimeisenä arvioidaan tutkimusasetelma ja sen toteutuminen. Empiirisen osan tekstissä käytetty CRM tarkoittaa asiakastietojen hallinnassa käytettyä ohjelmaa.

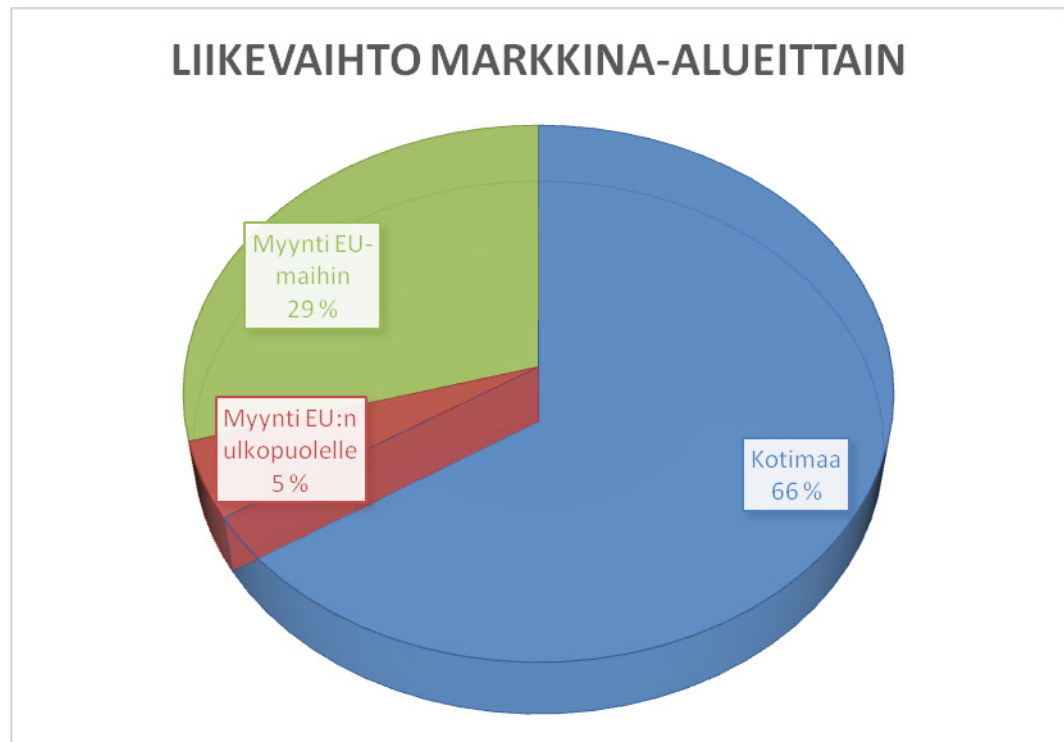
##### 4.1 Case Yritys X

Case Yritys X on pieni pk-yritys. Yrityksen toiminta on vaihtunut sähkölaitteiden valmistusyrityksestä sähkö- ja automaatiotarvikkeiden myynti- ja markkinointiyritykseksi vuonna 2011, jolloin valmistustoiminta siirrettiin Keski-Eurooppaan. Yrityksessä toimii myös tuotekehitysosasto. Myytävät tuotteet ostetaan pitkällä maksuajalla pääasiassa konsernin Saksan päävarastolta, josta ne toimitetaan asiakkaille. Muutamille asiakkaille on Suomessa pienet puskurivarastot, joista tuotteet toimitetaan asiakkaiden tilausten perusteella.

Johdon kokoonpano muuttui toiminnan vaihdoksen myötä, jolloin tehtaanjohtaja poistui. Toimitusjohtajaa ei ole, vaan tällä hetkellä paikallishallinnossa toimii kolmen eri osaston päälliköt, joilla kaikilla on nimenkirjoitusoikeus. Yrityksen hallituksessa toimii kaksi saksalaista ja yksi sveitsiläinen henkilö. Yritys X:n pääasiallinen omistus on holding-yhtiöllä.

Liikevaihto yrityksessä vuonna 2012 oli tilinpäätöksen mukaan vähän alle 3,5 miljoonaa euroa ja tase 31.12.2012 vähän yli kaksi miljoonaa euroa. Voittoa

kertyi tilikaudelle noin 128 000 euroa ja omistajille on jaettu osinkoja vuosittain. Työntekijöitä yrityksen palveluksessa oli keskimäärin 18. Liikevaihtoa markkina-alueittain kertyi eniten kotimaahan 66 %, kuten kuviosta 7 on nähtävillä. Muihin EU-maihin myyntiä kertyi lähes kolmannes ja EU:n ulkopuolisten maiden osuus jäi viiteen prosenttiin. (Yritys X 2012.)



KUVIO 7. Yritys X:n liikevaihto markkina-alueittain vuonna 2012 (Yritys X 2012).

Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmänä on käytössä SAP R/3, joka on käytössä kaikilla muilla paitsi teknisillä myyntipäälliköillä. CRM-ohjelmana on SAP Business One, joka on käytössä myynti- ja markkinointiosastoilla sekä taloushallinnolla.

#### 4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, jossa tehtiin tapaus- eli casetutkimus Yritys X:stä. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa käytettävä aineisto

kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Pyrkimyksenä on saada selville ennalta odottamattomia seikkoja, jolloin lähtökohtana ei ole teorian testaaminen vaan aineiston yksityiskohtainen tarkastelu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan menetelmiä, joissa tutkittavien näkökannat pääsevät esille. Tällaisia ovat esimerkiksi teemahaastattelut, osallistuva havainnointi ja erilaisten dokumenttien analysointi. Tutkimuksessa käytettävä kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161–164.)

Teemahaastatteluissa on tyypillistä, että aihepiiri tai teema-alue on tiedossa, mutta kuitenkin kysymysten järjestys ja tarkat muodot puuttuvat. Haastatteluilla saadaan selville henkilöiden ajatuksia, tuntemuksia ja uskomuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 208–209.) Teemahaastattelussa tilanne on keskustelunomainen, jossa teemoista ja alateemoista pyritään puhumaan mahdollisimman vapaasti. Teemahaastattelussa tarvitaan haastattelijalta aihepiiriin perehtymistä sekä haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta kysymykset voidaan laatia teemaan sopiviksi. Tutkittavat tulee valita sellaisin perustein, että heiltä on mahdollista saada sopivaa aineistoa tutkimukseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Koska tutkimuksessa haluttiin saada nimenomaan haastateltavien omia näkemyksiä aiheesta sekä tutkimukseen soveltuvaa aineistoa, valittiin teemahaastattelu. Näin kysymyksiä voitiin haastattelujen aikana laajentaa ja täsmentää ja haastateltavien omat näkökannat saatiin esiin.

Osallistuvalla havainnoinnilla saadaan selville toimivatko haastateltavat samoin kuin sanovat toimivansa. Havainnoinnin etuna on, että sillä voidaan saavuttaa välitöntä tietoa sekä organisaation että yksittäisten henkilöiden toiminnasta. Haittapuolena havainnoinnissa saattaa olla havainnoijan emotionaalinen sitoutuneisuus tutkittavaan, lisäksi havainnointi vie runsaasti aikaa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu toimintaan ja pyrkii pääsemään osaksi havainnoitavaa ryhmää. (Hirsjärvi ym. 2009, 212–217.) Osallistuvan havainnoinnin valitseminen osaksi tutkimusta oli helppo tehdä, koska tutkija oli jo ennen tutkimusta ryhmän jäsen. Havainnointia oli mahdollista suorittaa jatkuvasti ja näin saatiin runsaasti tietoa toiminnasta.

### 4.3 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistona käytettiin teemahaastatteluja toimintaympäristössä sekä yrityksen asiakastietoja, tasekirjaa ja tutkijan omaa havainnointia. Näiden lisäksi käytössä oli yrityksen luottopolitiikasta tehty ohjeistus. Teemahaastatteluja tehtiin kahdeksan kappaletta. Kaikki haastattelut toteutettiin kesäkuussa 2013 ja ne kestivät 25 – 45 minuuttia. Haastateltavilla oli etukäteen tiedossa haastattelun teema, mutta kysymyksiä ei ollut annettu etukäteen. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin Word-tiedostoiksi, joista tiedot kerättiin aihealueittain.

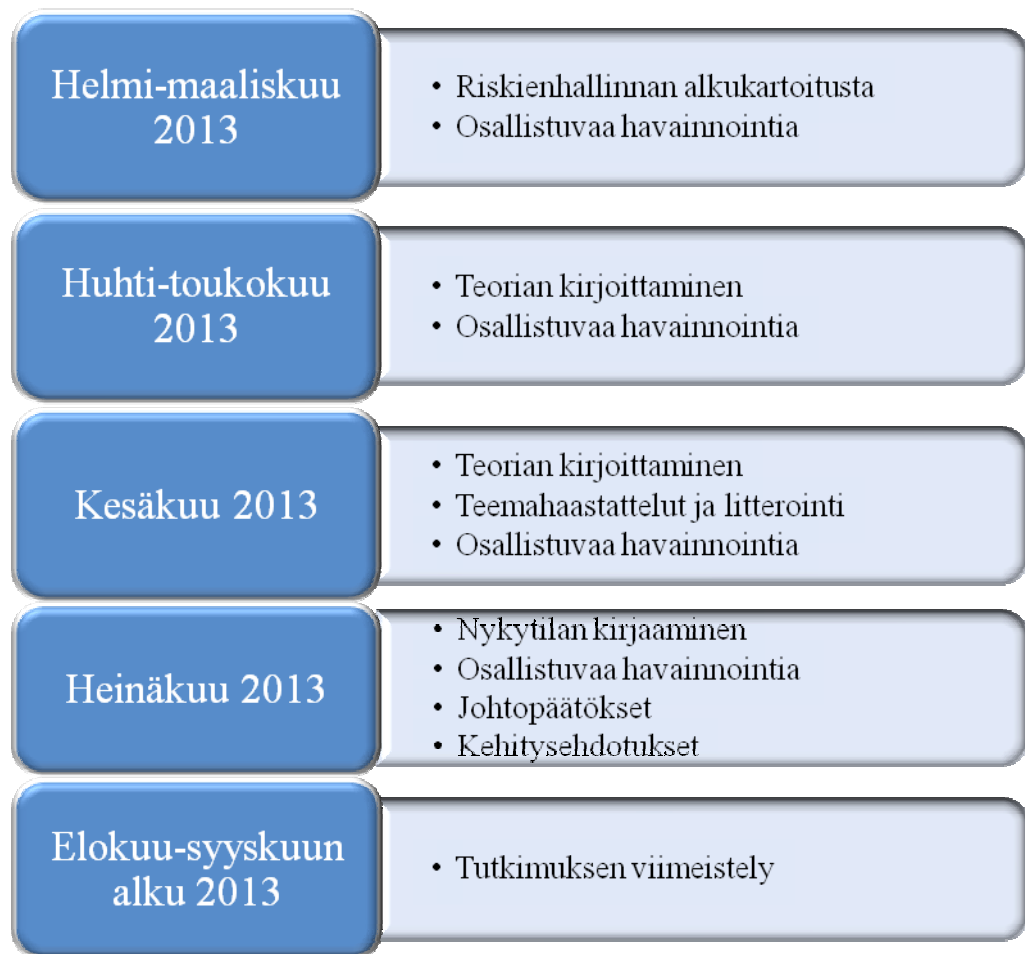
Haastateltavana olivat yrityksen kolme paikallisjohtoon kuuluvaa henkilöä sekä teknisiä aluemyyntipäälliköitä ja asiakaspalveluhenkilöitä, eli kaikki haastateltavat henkilöt ovat tekemisissä yrityksen asiakkaiden kanssa. Viittauksissa ei ole käytetty lähdeviitteitä, koska ei haluttu tuoda esiin haastateltavaa, vaan vastaukset haluttiin mahdollisimman anonyymeinä. Tämä tuotiin haastateltavien tietoon jo haastattelutilanteessa, joten he pystyivät kertomaan asioita luottamuksellisina.

Haastatteluissa selvitettiin haastateltavien käsitystä esimerkiksi, millaisia asiakasriskejä he näkevät yrityksen toiminnasta löytyvän. Lisäksi kysyttiin onko heillä tiedossa, että yrityksessä olisi luotu jonkinlaista asiakkaisiin liittyvää riskistrategiaa tai riskipolitiikkaa. Haastatteluissa tutkittiin myös, ovatko he saaneet esimiehiltä ohjeistusta asiakasriskien hallintaan ja toimivatko he joidenkin ohjeiden mukaan sekä kaipasivatko he lisää ohjeistusta. Näiden jälkeen haastateltavilta kysyttiin eri asiakasriskeistä ja niiden hallinnasta. Liitteessä 1 on nähtävissä teemahaastattelujen pääkysymykset.

Yrityksen asiakastiedoista otettiin asiakkaiden riskiluokitukset SAP:sta kesäkuussa ja myyntitiedot asiakkaille saatiin CRM-ohjelmasta ajalta 1.1.2013-30.6.2013. Lisäksi tutkittiin asiakastiedoista asiakkaille sovittuja maksuehtoja.

Kuviossa 8 on nähtävissä tutkimuksen toteutunut aikataulu.





KUVIO 8. Tutkimuksen toteutunut aikataulu.

#### 4.4 Tutkimustulokset eli asiakasriskien hallinnan nykytila

Haastatteluilla pyrittiin saamaan esiin Yritys X:n työntekijöiden omia näkemyksiä asiakasriskeistä ja niiden hallinnasta ja saaduista ohjeistuksista.

Teemahaastatteluissa pääsääntöisesti ensimmäisenä kysyttiin haastateltavilta, mitä he ajattelevat asiakasriskien olevan. Suurimpina asiakasriskeinä koettiin, että asiakkaat lopettavat tilaamisen kokonaan, jättävät toimitetut tavarat maksamatta sekä riippuvuuden yhdestä asiakkaasta. Vastauksien sisällöt noudattivat seuraavia kommentteja:

*No tietenkin etteivät ne maksa mitä niille on toimitettu. Se on iso riski.*

*Isoin riski on, etteivät ne tilaa enää, lopettavat tilaamisen kokonaan. Missä silloin on vika, jos tilaaminen loppuu. Onko toiminnassa jotain vai tuotteissa se vika?*

*Että ne hoitavat huonosti velvoitteensa, eikä maksa laskuja. Asiakas sitoutuu ostamaan jotain määriä ja jostain syystä yliarvioi niitä määriä ja tehdään hirveä määrä duunia ja kehitellään jotain uutta tuolla Saksassa ja sit loppujen lopuksi se asiakas tilaa niitä kymmenen kappaletta, vaikka on luvannut tilata 10 000 kappaletta. Vääriä odotuksia antavat joskus.*

*Suurin riski pk-yrityksissä on aina, että me ollaan niin riippuvaisia yhdestä asiakkaasta. Yhden asiakkaan menetys voi olla merkittävä.*

*Meidän suurin asiakasriski on, että emoyhtiö tekee strategiavalinnan eikä tee meidän kehittämiä tuotteita enää ollenkaan. Ei ole mitään muuta niin merkittävää.*

Haastattelujen mukaan luottoriskien hallintaan on saatu luottopolitiikasta oleva ohje. Tämän ohjeen koettiin oleva ainoa yrityksen asiakkaisiin liittyvä riskistrategia ja ohje riskipolitiikkaan ja asiakasriskin hallintaan.

Haastatteluissa selvisi, että yrityksen nykyiseltä hallitukselta ei ole paikallisjohdon mukaan tullut minkäänlaisia ohjeistuksia asiakasriskien hallintaan. Tämän katsotaan johtuneen muun muassa siitä, ettei raportoitavia ongelmia ole ollut. Toteutuneita luottotappioita ei ole tähän mennessä tullut, joten asioiden koetaan olevan hyvin hallinnassa. Myöskään ei koettu, että tarvittaisiin yrityksen hallitukselta erityisiä ohjeita.

*Ei hirveesti oo tappioita tullut, että jollain lailla tavallaan asiat on ihan hyvin näpeissä. Varmaan siinä vaiheessa, jos alkaa tulla jotakin tappiota ja asiakkaat ei oookkaan maksanut, sit varmaan lähetään miettimään jotain.*

*Voi tulla joku yllätysmomentti jostain, mutta tarvitaanko ohjeistusta vain ohjeistuksen vuoksi. Voisi kuvitella, että kun tässä on toimittu pari vuotta, että olis jo käytäntö osoittanut mitä on tarpeellista. Jos joku tilaa kaks nippeliä ja nappelia niin ja jos siinä taas on tosi hankala systeemin, niin kate menee siihen sen systeemin ylläpitoon. Riskienhallinta tulee olla oikealla tasolla siihen mitä joutuu tekemään. Meillä kuitenkin jokainen asiakas katotaan läpi ja välillä tuntuu että onko se aina tarpeellista, mutta ehkä se on.*

*Se jos yrityksellä on laatujärjestelmä ja sitä päivitetään, niin silloin näitä asioita tietysti mietitään. Siinä on sitten oma kankeus ja oma rumba, että me ollaan kuitenkin aika pieni porukka. Se kun jotain tulee eteen, niin mietitään porukalla miten toimitaan jatkossa.*

#### 4.4.1 Luottoriskien hallinta

Haastatteluissa tuli esille, että 23.3.2011 on tehty ohje Yritys X:n luottopolitiikasta, jonka on allekirjoittanut sen aikainen tehtaanjohtaja. Tämä ohje oli kaikilla hyvin tiedossa ja sitä käytetään päivittäin varsinkin asiakaspalvelussa sekä taloushallinnossa. Ohjeen mukaan ennen uuden asiakkaan luomista SAP:iin, tulee niiden luottotiedot ja riskiluokitus aina tarkastaa. Ensin tarkistetaan kotimaisten yritysten Y-tunnus YTJ:stä eli Yritys- ja yhteisötietojärjestelmästä. Tällä varmistetaan, että kyseessä oleva yritys on todella olemassa. Seuraavaksi myynti tarkastaa riskiluokituksen Suomen Asiakastieto Oy:stä, josta valitaan riskimittari. Tämä haulla saatu tieto tallennetaan myynnin riskiluokituskansioon serverille. (Yritys X 2011.)

Ohjeen mukaan eurooppalaisten asiakkaiden VAT-tunnus tarkistetaan [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/vies/](http://ec.europa.eu/taxation_customs/vies/). Kyselyssä saadaan vastaus onko numero käytössä vai ei sekä yrityksen nimen yhteenkuuluvaisuuden VAT-numeroon. Tämäkin tarkistus tallennetaan asiakkaan kansioon.

*VAT- numeron tarkistamisen vaatii myös veroviranomaiset, koska yhteisökaupan yksi edellytys on, että myydään arvonlisäverorekisterissä olevalle muussa kuin Suomessa olevalle yritykselle.*

Nämä tarkistukset voidaan jättää tekemättä vain poikkeustapauksissa, kuten jos asiakas on esimerkiksi valtion yritys tai asiakas on muutoin todistanut maksukykyisyytensä (Yritys X 2011).

Näiden tarkastusten jälkeen asiakas perustetaan SAP:iin ja riskiluokitus (rating) sekä sen tarkastuspäivä (last ext. review) lisätään tietoihin transaktiossa FD32, joka on nähtävissä kuviossa 9. Riskiluokituksen yhteydessä asetetaan luottoraja (credit limit). SAP antaa automaattisesti luottorajaksi 2500 euroa. Jos riskiluokitus on hyvä eli 1-2 voidaan tämä luottoraja hyväksyä automaattisesti. (Yritys X 2011.)

Riskiluokituksen ollessa 3 laitetaan luottorajaksi 500 euroa. Jos riskimittari on antanut luottoluokitukseksi 4-5, tulee luottorajaksi asettaa 0 euroa sekä maksuehtoihin Z015 eli vaaditaan ennakkomaksu ennen toimitusta. Risk category

kohtaan laitetaan Z10 eli payment in advance. Myynnillä on lupa muuttaa ja korottaa luottorajaa 7500 euroon ja hallinto voi nostaa sitä 25 000 euroon tarpeen mukaan. (Yritys X 2011.)

Customer Credit Management Change: Overview

Customer Credit Management Change: Overview

Administrative data

Customer [ ] A [ ]  
 Credit control area [ ] M [ ]  
 Currency EUR

Status		Dunning data	
Credit limit	2.500,00	Dunning Area	[ ]
Credit exposure	0,00	Last dunned	[ ]
Cred.lim.used	0,00 %	Leg.dunn.proc.	[ ]
Horizon	[ ]	Dunning level	0

Payment history/arrears 06/11-04/13		Control	
With cash disc.	320,51 4	Risk category	Z00
W/o cash disc.	0,00 0	Last int.review	[ ]

Payment data		Blocked	
DSO	0	<input type="checkbox"/>	
Clearing amount	203,29	Cred.rep.grp	001
Author.deduc.	0,00	Payment index	[ ]
Unauthor.deduc.	0,00	Rating	RL2
		Last ext.review	15.01.2013
		Monitoring	[ ]

KUVIO 9. Transaktio FD32 SAP:ssa. (Yritys X 2011.)

Haastatteluista ja asiakastiedoista selvisi, että muutamilla suuremmilla asiakkailla luottoraja on edellä mainittuja summia suurempi. Nämä suuremmat luottorajat on määritelty yhdessä teknisten myyntipäälliköiden, asiakaspalvelun ja taloushallinnon kanssa, jolloin kriteereinä on käytetty asiakasyrityksen aiempaa maksukäyttäytymistä ja sitä, millainen asiakasyritys on.

Haastateltavien mukaan myynti ei nosta luottorajaa näillä pienen riskin asiakkaillakaan koskaan suin päin ja arvioimatta tilannetta kokonaisvaltaisesti, vaikka siihen olisi lupa. Aina nostoa mietittäessä asiakaspalvelun henkilöt ottavat yhteyttä myös taloushallintoon, jolloin useampi henkilö osallistuu päätöksen tekoon. Monesti luottorajan nostosta päättäminen jää kuitenkin viime kädessä

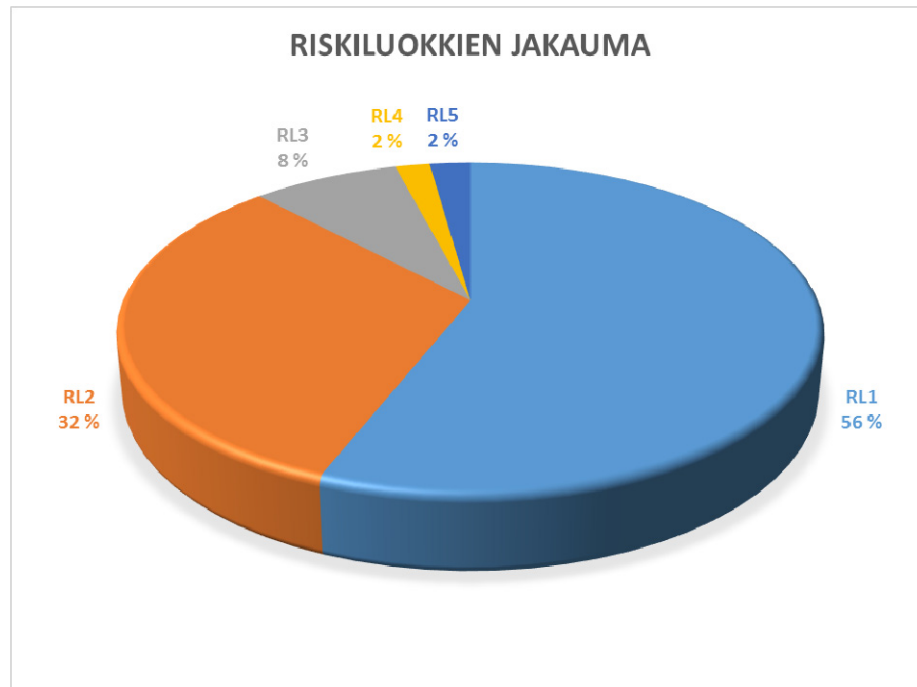
taloushallinnon päätettäväksi. Luottorajat halutaan pitää riskiluokituksen mukaisina, jotta laskut eivät kasva liian suuriksi. *”On muutama asiakas, jolla on on pieni luottoraja ja joka tilauksen kohdalla taloushallinto päättää toimitetaanko vai ei.”*

Yksi henkilö toi esiin osalle asiakkaille annetut pitkät maksuajat. *”Toinen kysymys on että kannattaako antaa maksuaikaa. Halutaanko asiakasta luotottaa?”* Pitkien maksuaikojen nähdään lisäävät korkeamman luottorajan tarvetta ja tätä kautta lisäävän riskiä.

Jos asiakkaalla havaitaan maksuongelmia ja mietitään mitä pitäisi tehdä, niin tällaisessa tilanteessa otetaan ulkopuoliset asiantuntijat apuun. Asiakkaasta saatetaan pyytää Suomen Asiakastieto Oy:ltä esimerkiksi Rating Alfa-raportti, jolla saadaan tilinpäätösanalyysi sekä voidaan selvittää asiakkaan sen hetkinen tilanne.

Luottoriskien hallintaan ei kaivata lisää ohjeita, koska luottorajat ovat koneella ja asiakkaiden maksukyvyyn seuranta nähdään hallittuna. *”Meillä on niin hyviä asiakkaita ja ajoissa tartutaan ongelmiin.”*

Asiakastietojen mukaan kesäkuussa 2013 on asiakkaiden riskiluokitusten jakauma ollut kuvion 10 mukainen. Riskiluokkiin 1 ja 2 eli erittäin pienen riskin tai pienen riskin luokkaan kuuluu 88 % asiakkaista. Riskiluokkiin 4 ja 5 eli suuren riskin tai erittäin suuren riskin omaavat yritykset ovat asiakkaita, joille myydään vain ennakkolaskua vastaan. Näihin luokkiin kuuluu vain 4 %. Riskiluokkaan 3 eli kohtalaisen riskin luokkaan kuuluu asiakkaista 8 %. (Yritys X, 2013a.)



KUVIO 10. Riskiluokkien prosentuaalinen jakauma asiakkaista (Yritys X, 2013a.)

Haastattelujen mukaan riskiluokkia tarkistetaan tarpeen mukaan, kuten jos luottoraja ylittyy ja halutaan selvittää voidaanko luottorajaa nostaa tai vaihtoehtoisesti saatetaan joku yksittäinen tilaus vapauttaa ja halutaan selvittää onko asiakkaan maksukäyttäytymisessä ollut muutoksia. Lisäksi riskiluokkia tarkistetaan, jos asiakkaalle joudutaan lähettämään maksumuistutuksia.

*Ei ole mitään ohjetta, että kun tapahtuu näin niin tee näin. Jokainen tapaus tutkitaan omanaan ja sitten päätetään mitä tehdään. Joskus vaikka asiakkaan riskiluokitus on huono, on keskusteltu porukalla ja laitettu vaikka 1000€ limiitiksi.*

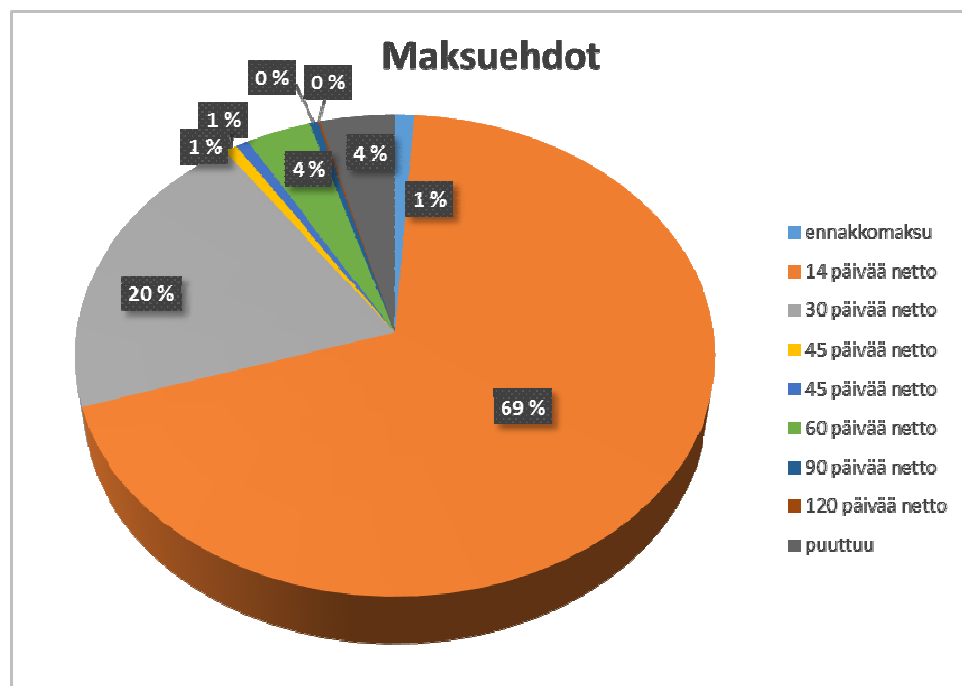
SAP:iin laitettujen luottorajojen ylitykset aiheuttavat tilauksen blokkautumisen eli tilausta ei kerätä. Ohjelmisto on luotu niin, ettei mitään lähde ilman, että joku ihminen tutkii asian ja tekee päätöksen parhaan tiedon mukaan. Tämä koetaan erittäin helpottavana asiana.

Myöhässä olevat laskut vaikuttavat myös, vaikka luottoraja ei olisi ylittynyt. Maksumuistutuksia lähetetään kolme kappaletta. Toisen muistutuksen jälkeen SAP blokkaa eli estää toimitukset ja kolmannen jälkeen blokkautuu koko asiakas. Tässä viimeisessä tapauksessa systeemi ei edes varaa koko tilausta ja asiakas täytyy käydä manuaalisesti vapauttamassa tilanteen sen mahdollistaessa. Jos

tilaukset tai asiakas blokkautuu, niin useimmiten taloushallinnosta tai asiakaspalvelusta otetaan puhelimitse yhteyttä asiakkaaseen ja kerrotaan kohteliaasti, että systeemi on toiminut rajojen mukaan ja estänyt toimituksen.

*Luottorajan ylittyessä selvitetään taloushallinnon kanssa onko laskuja maksamatta vai onko luottoraja vain ollut liian pieni. Jos asiakas on potentiaalinen, nostetaan luottorajaa keskustelujen jälkeen. Tai keskustellaan myös myyntihenkilöiden kanssa, jotka tuntevat asiakkaan paremmin, että mitä siellä on menossa.*

Maksuehtona suurimmalla osalla asiakkaita on annettu 14 tai 30 päivää netto. Prosentuaaliset osuudet on nähtävissä kuvioista 11.



KUVIO 11. Asiakkaiden maksuehtojen prosentuaaliset osuudet (Yritys X 2013a).

Haastateltavien mukaan riskiluokkaan 4 ja 5 kuuluville asiakkaille lähetetään tilaukset pääasiassa etukäteismaksulla. Jossain tilanteissa on asiakkaan puolelta tullut huomautuksia, että luottoraja on pieni. Näissäkin tilanteissa voi olla, ettei tämä yrityksen ostohenkilö ole tiennyt oman yrityksensä taloushallinnon toimintaa. Haastattelujen perusteella nähtiin, että asiakkaat eivät kuitenkaan lähde vaihtamaan toimittajaa, koska ilmeisesti kokevat saavansa riittävän hyvää palvelua. ”Suurin osa asiakkaista ymmärtää tämän asian ja se on helppo perustella asiakkaalle, että yrityksessä on tällainen toimintatapa.”

#### 4.4.2 Sopimukset

Haastattelujen perusteella ilmenee että, koko konsernin toimintakulttuurista johtuen asiakkaiden kanssa on tehty melko vähän sopimuksia. On nähtävissä, että halutaan välttää kirjallisia dokumentteja, missä on allekirjoitus, koska silloin katsotaan allekirjoittaneen olevan vastuussa sopimuksesta.

*Toisaalta konserni on kasvanut ja mennyt eteenpäin ja omistaja on tehnyt itselleen riittävän hyviä ratkaisuja. Firma on kasvanut, mutta se olisi voinut kasvaa vielä enemmän. Se on tasapainoilua mitä halutaan. Bisnes on kuitenkin riskien tekemistä ja kuitenkin ollaan keskimäärin oltu voiton puolella koko konsernin osalta.*

Haastateltavia mietityttää myös, että voidaanko asiakasta sitouttaa yhtään sen paremmin, jos tehdään sopimuksia. Lisäksi, jos sopimuksia tehtäisiin enemmän, niitä jouduttaisiin päivittämään vuosittain. Sopimuksista kuitenkin todetaan, että tilanne voisi olla parempi ja voisi olla hyvä, että olisi olemassa joku sopimus pohja. Vanhojen merkittävien asiakkaiden kanssa on joskus aiemmin sovittu jotain ja niiden ei nähdä olevan parhaalla mahdollisella tavalla hallinnassa. *”Vanhojen asioiden kanssa täytyy vain jollain tavoin elää.”*

Haastattelujen mukaan aloite sopimusten tekoon on tullut lähinnä suuremmilta asiakkailta itseltään ja ne on tehty pääasiassa heidän ehdoillaan. Tässä nähdään ongelmana, että suurilla yrityksillä on lakimiehet laatimassa sopimuksia ja pienellä yrityksellä ei tähän välttämättä ole mahdollisuuksia. *”Tämä on pienen firman ongelma.”* Uusien sopimusten uskotaan olevan kuitenkin paremmin suunniteltuja kuin vanhat. Pääsääntöisesti sopimusten syntyminen nähdään normaalina tarjous-tilaus prosessina, joissa käytetään vakioehtoja.

Osan haastateltavien mukaan puskurivarastoja koskevat sopimukset ovat osaksi liian ympäröityjä. On saatettu sopia jotain sähköpostitse, mutta niissä ei ole sovittu tuotteita eikä määriä. *”Luotetaan, että asiakas käyttää ja ostaa varaston.”* Kuitenkin nähdään, että puskurivarastojen kautta on saatu asiakkaalle lisämyyntiä ja asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä ja tätä kautta on pystytty vähentämään riskejä. Sopimuksia puskurivarastoista on tehty suullisina herrasmiehsopimuksina ja uskotaan, että asiakkaat todella ostavat tuotteet loppuun, koska ne tarvitsevat tuotteita joka tapauksessa. Näkemyksenä riskistä on yhdellä haastateltavalla, että:



*”Jos joku tekee konkurssin, niin siinä vaiheessa ei mahdeta mitään vaikka olisi sopimus.”*

#### 4.4.3 Asiakkaiden hankkiminen ja pitäminen

##### Markkinointi

Markkinoinnin suurimpana asiana haastatteluissa nähdään osallistuminen toimialan messuille. Markkinoinnissa on myös mietitty mitä lähetetään ja kelle. Lisäksi on asiakkaita, jotka ovat kieltäneet markkinointimateriaalien lähettämisen. Haastateltavat kokevat ongelmana, ettei järjestelmä anna riittävää mahdollisuutta tehdä täsmäiskuja. SAP ja CRM-järjestelmät koetaan kömpelöiksi ja koetaan, ettei niistä saada tarpeeksi tukea markkinoinnille. *”CRM:ssä ei ole mahdollista tehdä mitään kauheita syväanalyysyjä.”* Markkinoinnissa tärkeimpänä nähdään, että olemassa olevilla resursseilla saadaan asiakkaille tieto, että mistä saavat tilattua tuotteet. Kaikkia palvellaan, mutta kuinka aktiivisia ollaan, se riippuu vähän asiakkaasta. *”Myyntimiehet tekevät käytännön myyntityötä koko ajan ja vievät tietoa eteenpäin.”*

Haastatteluista kävi ilmi, että uusien tuotteiden kohdalla toivottaisiin ehkä suurempaa markkinoinnin tukea teknisille myyjille. Toivottaisiin esimerkiksi oikea-aikaisia tietoisukuja oikeille asiakkaille. Nyt koetaan, että uusia tuotteita saatetaan markkinoida liian aikaisin, vaikka niitä ei olisi vielä saatavilla. Asiakas ehkä haluaisi tuotteen, mutta toimitusaika on vielä pitkä. *”Kyllä esimarkkinointi toimii. Joskus se toimii vähän liiankin aikaisin, ettei niitä ole vielä saatavilla.”*

Uuden tuotteen markkinoille tulon prosessi koetaan liian hitaaksi.

##### Kanavavalinnat

Haastattelun mukaan tuotteet pyritään tällä hetkellä myymään suoraan, mutta jos asiakas haluaa jotain muuta, niin se pyritään myös mahdollistamaan. *”Me pyritään itse myymään suoraan ja jos asiakas sitten haluaa jotain muuta, niin mahdollistetaan se.”* Suoramyyntiä ja online-myyntiä voitaisiin vielä kehittää haastateltavien mukaan. Asiakkaiden kuitenkin nähdään haluavan ostaa sieltä,

mistä saavat kokonaisvaltaisen ohjauksen. Tästä syystä muiden kanavien käyttöönottoa ei nähdä tällä hetkellä kovinkaan tarpeellisena.

#### Uusien asiakkaiden hankinta

Haastatteluista selvisi, että tällä hetkellä uusien asiakkaiden hankinnan hintaa ei ole seurattu, vaan asiakkaita on lähinnä yritetty saada lisää. Tämä johtuu siitä, että yritys on toiminut kuitenkin niin vähän aikaa myyntiyhtiönä. *”Meidän toiminta on ihan täysin uuden yrityksen toimintaa.”* Toimittajana koetaan olevan myös uusi, vaikka tuotemerkki on vanha.

#### Asiakkaan menettäminen

Haastateltavien mukaan asiakkaiden menettämisen riskissä nähdään laatuasioiden olevan yksi olennainen asia. Reklamaatioiden käsittelyssä on pyritty siihen, että tekninen myyntimies käy laatuosastolta tulleen reklamaation palautteen läpi asiakkaan kanssa. Reklamaatioiden käsittelyssä tuotekehitys on tiiviisti mukana, jos kyseessä on Yritys X:ssä suunniteltu tuote. Tämän koetaan auttavan asiakasta. Reklamaatioiden käsittelyn koetaan kuitenkin kestävän liian kauan ja asiakkaat eivät ole välttämättä tyytyväisiä niiden käsittelyyn. Tulleet reklamaatiot kiteytyvät osaltaan tuotannonsiirtoon. Sen nähdään olleen olennainen riskitekijä ja vaikuttanut yrityksen toimintaan, mutta tilanteen kerrotaan tasaantuneen ja myös parantuneen oleellisesti siihen liittyneiden ongelmien osalta. *”Tää kaikki osaltaan kiteytyy tuotannonsiirtoon. Nyt se alkaa olla taaksejäänyttä elämää.”*

Tuotteet toimitetaan asiakkaille pääsääntöisesti Saksasta. Toimitusajat ovat joskus liian pitkät ja silloin asiakas saattaa ostaa tarvitsemansa tuotteen kilpailijalta.

#### Tuotteet ja valikoima

Myytävät tuotteet ovat sähkölaitteita ja ne koetaan turvallisiksi ja laadukkaiksi. Kaikki laitteet ovat käyneet läpi erilaisia tarkastuksia ja niissä on monenlaisia hyväksyntöjä kuten UL, CSA ja CE. Ja jos jossain tuotteessa havaitaan jonkinlainen turvariski, sen myynti keskeytetään siksi ajaksi, kunnes ongelma saadaan tutkittua. *”Jos on havaittu turvariski, niin tuote on blokattu SAP:ssa ja sitä ei toimiteta.”*

Haastattelujen mukaan asiakkaiden mukanaoloa tuotekehitysprosesseissa ei pidetä itseisarvona, mutta tuotteita kehitetään asiakkaan tarpeiden mukaan. Tällöin myös saadaan tietoa mitä asiakkaalla tapahtuu ja millaisia tarpeita yritetään ratkaista.

Uusin tuotteiden tullessa markkinoille tekniset myyjät koulutetaan ja he kokevat osaamisensa hyväksi ja kokevat tuntevansa myös koko tuotevalikoiman erinomaisesti. Uusien tuotteiden kohdalla ei yleensä lähdetä luomaan markkinoita vaan tuotteita tehdään pääsääntöisesti, kun joku on jo luonut markkinat.

Tuotevalikoimaa pidettiin pääasiassa hyvänä ja kokonaisuutta kattavana. Toisena näkemyksenä oli myös että, tuotevalikoima voisi olla suurempi. ”*Tieto kulkee meille. Käydään koulutuksissa ja siellä opetellaan uudet tuotteet.*”

#### Toimitukset

Toimitukset asiakkaille lähtevät pääasiassa Saksasta konsernin päävarastosta. Toimitusten koetaan sujuvan pääasiallisesti hyvin. Ongelmana toisinaan on kommunikaation onnistuminen. Tilauksille kirjataan esimerkiksi pikatoimitus ja asiakkaalle luvataan toimitusaika, jonka SAP vahvistaa. Kuitenkin tieto tästä pikatoimituksesta ei aina mene perille lähetysosastolle, vaan tavarat lähetetään hitaammalla lähetysmuodolla. ”*Tuntuu välillä, että kun huutelee, että tähän pitäisi panostaa. Mutta kun siellä on iso talo ja iso varaston, niin ei tartuta herkästi näihin ongelmiin.*”

Osassa toimituksista käytetään asiakkaiden omia rahtisopimuksia, jolloin rahdista ei luonnollisesti laskuteta mitään. Muut toimitetaan Yritys X:n sopimuksilla, joissa rahtimaksut laskutetaan tehdyn hinnaston mukaan. Hinnoitteluongelmana on todettavissa, että tuotteita ei lähetetä tilaukselle kirjattujen ohjeiden mukaan. Esimerkiksi tilaukselle on kirjattu pakettitoimitus ja ohjeena on tuotteiden pakkaaminen useampaan laatikkoon. Lähetys on tästä huolimatta pakattu lavalle. Tässä tilanteessa asiakasta laskutetaan pakettitoimituksen mukaan ja yritys joutuu kuitenkin maksamaan kalliimman lavatoimituksen ja pakettitoimituksen erotuksen itse.

Syynä virheisiin on mietitty mahdollista kielimuuria, koska ohjeet tilauksille laitetaan englanniksi. ”*Kai se on tämä kommunikaatio ja kielimuri. Kaikki eivät*

*puhu englantia.* ”Syynä voi olla myös suuren talon ongelmat, koska lähtevien pakettien määrä on todella suuri. Yleensä virheet sattuvat juuri siinä tilanteessa, kun asiakkaalla on todella kiireellinen tarve tuotteille ja pahimmassa tapauksessa sama ongelma saattaa toistua tälle samalle asiakkaalle. Näiden lisäksi ongelmana koetaan viestinnän puutteet oman henkilökunnan välillä.

*Kun myyntimies myy, niin hänellä ei ole ihan sellaista käsitystä tuon SAP:in kanssa. Helposti luvataan asiakkaalle toimituksia sinne ja tänne. Aina ei edes tiedä mitä on luvattu asiakkaalle, varsinkin kun se tulee monen henkilön läpi. Kommunikointi on isoin asia, mitä voidaan parantaa. Jos asiakkaalle ensin luvataan että tämä menee niin ja näin ja saat silloin ja tällöin, niin sitten jos se ei onnistukaan.*

Haastateltavien mukaan toimitusehdoissa SAP:n asetukset tuottavat joskus ongelmia, koska ehtoina voidaan käyttää vain EXW:tä tai FCA:ta. Näissä valittu toimitusehto määrittelee rahtimaksujen veloituksen. Näistä on tullut asiakkailta jonkin verran palautetta ja joskus asiakaspalvelun on vaikea saada asiakasta ymmärtämään mistä tämä johtuu. Toisaalta toimitusehto näkyy tarjouksessa ja tilausvahvistuksessa, joten hyväksymällä ne, asiakas hyväksyy myös määritellyn kuljetusehdon. Ongelmaa ei ole saatu poistettua, koska kaikki asetukset ohjelmaan tehdään konsernin pääkonttorilla, josta on saatu myös koulutus ohjelman käyttöön. Yrityksen kannalta vaaranvastuun nähdään siirtyvän asiakkaalle jo aikaisessa vaiheessa käytettäessä näitä toimitusehtoja, joten kuljetusriskien vastuu on asiakkaalla. ”*Toi SAP rajoittaa, koska on ne kaksi vaihtoehtoa ja ne on sidottu rahtimaksujen veloitukseen. Senhän ei pitäisi liittyä mitenkään toisiinsa ja pitäisi olla myös mahdollisuus käyttää muita.*”

#### Kokonaisratkaisut

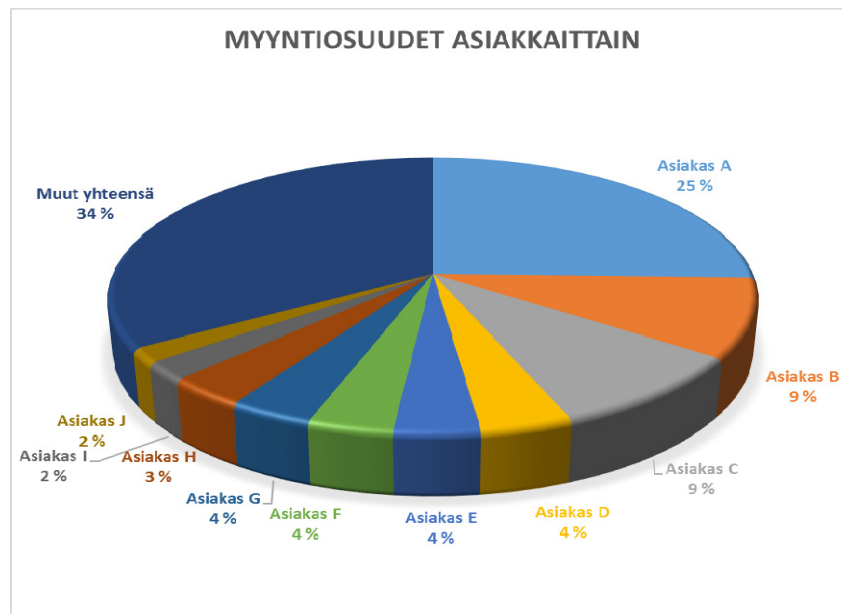
Yrityksessä toimii kolme teknistä myyntipäällikköä, jotka tekevät kenttätyötä asiakkaiden keskuudessa. Heillä on hallussaan tekninen osaaminen sekä hinnoittelu. Eli asiakkaan luo mennessään he pystyvät kertomaan kaikki tuotteiden tekniset ominaisuudet ja voivat myös hinnoitella asiakkaan haluamat tuotteet. Heillä on myös tieto asiakkaasta ja voivat esitellä asiakkaille uusia tuotteita, joita asiakas voisi mahdollisesti käyttää omassa toiminnassaan. Tämä nähdään todellisena asiakkaan etuna, koska tietoa ei tarvitse siirtää eteenpäin ja riski viestinnän epäonnistumisesta poistuu. ”*Valttina se että yhdestä numerosta*

saadaan sekä hinnat ja teknisen tuen. Se on asiakkaan näkökannasta valtavan iso asia.”

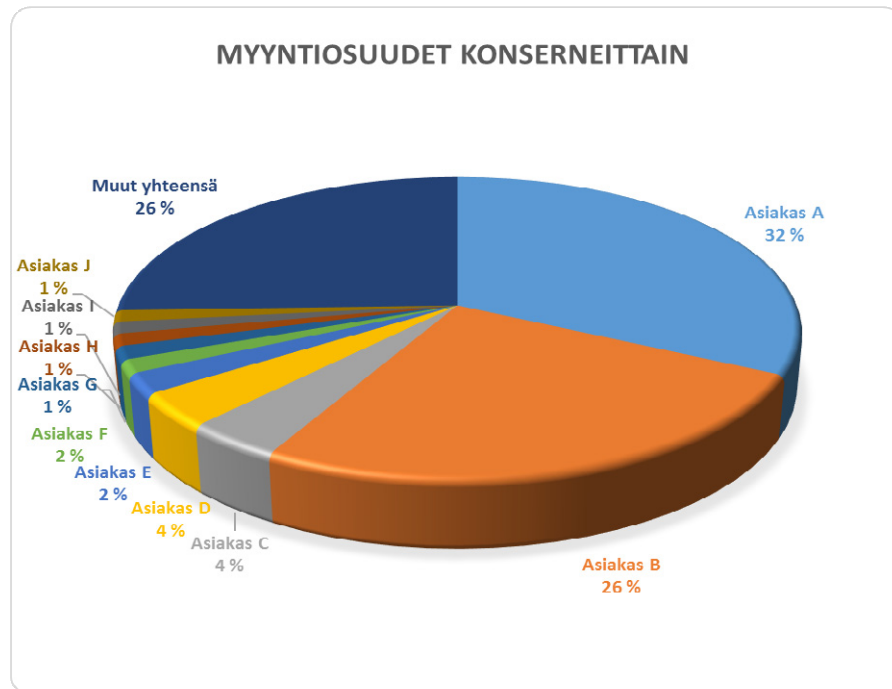
### Riippuvuusriski

Haastateltavien mukaan suurena riskinä nähdään riippuvuus muutamasta tärkeästä asiakkaasta. Jos asiakkaan yritystoiminta tai koko toimiala lähtee menemään huonosti, niin silloin on riskinä asiakkaan menettäminen ja myynnin huomattava lasku. ”Suurin riski pk-yrityksissä on aina, että me ollaan niin riippuvaisia jostain asiakkaasta. Yhden asiakkaan menetys voi olla merkittävä.” Myös nähdään, että jos omaa toiminta ei ole sillä tasolla mitä asiakas vaatii ja asiakas lähtee, voi yrityksen oma toiminta vaarantua.

Kuviossa 12 on nähtävillä asiakkaiden prosentuaaliset osuudet myynnistä vuoden 2013 alkupuoliskolla. Suurimman asiakkaan osuus myynneistä on ollut 25 % ja kahdella seuraavalla kummallakin 9 %. Jos myyntiluvuista yhdistellään saman konsernin eri toimipisteille, myös ulkomaille menevät myynnit, on silloin suurimman konsernin osuus 32 % ja toisena tulleen 26 %. (Yritys X 2013b.)  
Osuudet ovat nähtävissä kuviossa 13.



KUVIO 12. Asiakkaiden osuudet myynnistä (Yritys X 2013b).



KUVIO 13. Konsernien osuudet myynnistä (Yritys X 2013b).

### Toimialan kehitys

Haastatteluista selviää, että toimialan kehitysnäkymät nähdään tällä hetkellä heikkoina. Sisämarkkinoiden kasvuun ei uskota. Mahdollisuutena nähdään keskittyminen isoihin globaaleihin yrityksiin, jotka vievät markkina-alueille ja eivät ole sidoksissa Euroopan lamaan. Sisämarkkinoilla keskitytään asiakkaisiin, joissa on potentiaalia ja pyritään saamaan kilpailijoilta asiakkaita.

### Henkilöriskit

Haastateltavien mukaan myynnissä henkilöihin liittyviä riskejä nähdään siinä, että osa asiakkaista haluaa ehdottomasti määrätyn henkilön hoitavan asiat. Jos vaikka tekninen myyntipäällikkö lähtee, on suuri riski, että asiakkaat seuraavat perässä. ”Kun on hyvä myyjä niin asiakkaat seuraa, jos uudessa firmassa, johon myyjä menee, on samoja tuotteita mitä aikaisemmin, niin se vaihtaa siihen uuteen.”

Henkilöriskinä haastateltavat näkivät myös asiakkaan puolelta ostajan vaihtumisen. Uudella ostajalla saattaa olla kontaktit toiseen toimittajaan, jolloin asiakkuus saattaa olla vaakalaudalla, ellei uutta ostajaa saada vakuutettua.

## Asiakaskannattavuus

Haastattelujen mukaan asiakaskannattavuutta katsotaan hinnoittelun kautta, mutta sitä ei nähdä riskinä. Tekniset myyntipäälliköt hoitavat hinnoittelun pääsääntöisesti esimieheltä ja emoyhtiöltä saatujen ohjeiden perusteella.

Asiakaspalvelu voi antaa asiakkaalle myös alennuksia, joihin on saatu ohjeistus esimieheltä. Katteita asiakkaille seurataan tuotetasolla sekä asiakaskohtaisesti.

Tuotekehityksessä pyritään myymään projekteja, joissa palvelulle on määritelty hinta.

Myöskään asiakkaisiin käytettyä aikaa ei ole katsottu riskien näkökannalta.

Ajankäytön katsotaan olevan osa asiakaspalvelua. Välillä käytetään johonkin pikkuasiaan monenkin henkilön työpanosta. *”Se on osa asiakaspalvelua ja vaikka siitä tilanteesta ei tule rahaa niin ehkä se sitten heijastuu muuten kokonaisuuteen.”*

Haastateltavien mukaan CRM-ohjelmasta on mahdollista nähdä myyntilukujen kehitys jokaisen asiakkaan kohdalla. Ongelmana nähdään, ettei sieltä pysty katsomaan katteita suoraan vaan tietoja pitäisi siirtää ja muokata. Lisäksi koetaan, ettei sieltä saada kunnan syväanalyyssejä. Myynnin kehitystä seurataan päivittäin ja negatiivisia lukuja tutkitaan tarkkaan.

Haastatteluissa selvisi, että CRM:n tietojen koetaan osaksi tulevan liian myöhään. Asiakkaan kohdalla myynnit peilautuvat edelliseen vuoteen ja sen nähdään olevan liian myöhäistä. Myynnin heikentymiset ja asiakkaan maksuongelmat koetaan tulevan nopeampina ja parempia työkaluja niiden hallintaan toivottaisiin. Näissä CRM:n käyttöön toivottaisiin parempaa osaamista tai toisen tyyppistä ohjelmaa.

*CRM on niin vanhanaikainen ja kankea järjestelmä ja kotikontrista sen yhteys ei ole niin hyvä. Sappihan olisi hyvä työkalu, mutta meillä kenttäihmisillä sitä ei jostain syystä ole.*

Asiakasrakenteita seurataan ja tehdään analyysiä esimerkiksi, mitkä ovat suurimmat asiakkaat ja myös tuoteryhmien kautta mitkä ovat tärkeimmät asiakkaat missäkin tuoteryhmässä. Tämä tapahtuu varsinkin budjettia laadittaessa.

#### 4.4.4 Kansainväliset asiakkaat

Haastattelujen mukaan kansainvälisten asiakkaiden kohdalla taustojen tutkimisen koetaan olevan hiukan hankalaa, koska niiden tarkastaminen ei onnistu niin hyvin kuin kotimaisten. Jonkinlaisia tietoja on kuitenkin saatavilla. Mitään mietittyä prosessia ei kansainvälisille asiakkaille ole vielä tehty.

Tällä hetkellä toimituksia lähtee esimerkiksi Kiinaan, Brasiliaan, Intiaan ja USA:han. Riskejä näiden ulkomailla olevien asiakkaiden kanssa ei nähdä kovinkaan oleellisina. Vaikka toimitukset menisivät edellä mainittuihin maihin, tehdään sopimukset kuitenkin Suomessa suomalaisten emo- tai sisaryhtiöiden kanssa ja toimitukset menevät ulkomaisille yhtiöille. Jos ongelmia on ollut maksamisessa, on otettu yhteyttä tähän suomalaiseen emoyhtiöön ja asiat on aina saatu hoidettua tätä kautta. Lisäksi toimitusehtona on aina EXW, joten kuljetusriskit siirtyvät asiakkaalle.

Yksi virolainen yritys on asiakaslistalla ja hoitaa tuotteiden jälleenmyyntiä Virossa. Asiakkuuden alussa lähetettiin pieniä eriä ja seurattiin miten asiakas hoitaa velvoitteensa. Ja kun mitään ongelmia ei ole ollut niin on katsottu paremmaksi, että on yksi luotettava partneri siellä, joka hoitaa kaiken.

#### 4.5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Yritys X on pieni pk-yritys, jonka hallituksen jäsenet ovat Saksasta ja Sveitsistä ja sen omistus on holding-yhtiöllä. Paikallisjohto on jaettu kolmelle henkilölle, jotka pääasiassa vastaavat omista osastoistaan. Yrityksen toiminta on ollut voitollista viime tilikaudella ja osinkoja on jaettu vuosittain. Yrityksessä toimintatavat tulevat pitkälti konsernin sisäisistä toimintatavoista ja ohjeistuksia asiakasriskien hallintaan ei ole tullut yrityksen hallitukselta lainkaan. Paikallisjohto ei ole tehnyt hallitukselle raportteja asiakasriskien hallinnasta, eikä hallitus ole niitä edes pyytänyt. Se miksi hallitukselta ei ole tullut minkäänlaisia ohjeita asiakasriskien hallintaan voi johtua erilaisista toimintatavoista eri maissa sekä siitä ettei toteutuneita asiakasriskejä koeta olleen.



Toimitusjohtajan puuttuminen vaikuttaa vastuiden jakautumiseen monelle henkilölle ja voitiinkin havaita yhtenäisen asiakasriskien hallinnan ohjeistuksen sisältävän vain luottoriskien hallinnan. Tutkimuksessa voitiin havaita, että muitakin asiakkaisiin liittyviä riskejä oli ajateltu olevan, mutta niihin ei ole tehty minkäänlaista hallinnan strategiaa. Eli asiakasriskejä koettiin olevan muun muassa luottoriskit, riippuvuusriski, johon liittyy asiakkaan menettäminen sekä asiakkaan arvioitua pienemmät ostot. Oli myös huomattavissa, että yrityksen sisällä ei asioita katsota riskin kannalta vaan esimerkiksi hinnoittelua katsotaan vain kannattavuuden näkökulmasta.

Luottoriskien osalta voidaan todeta, että varsinaisia toteutuneita luottotappioita ei ole tullut. Asiakkaiden riskiluokitusten seurauksena ja luottorajojen myöntäminen riskiluokitusten perusteella näyttää toimineen ja päätökset ovat olleet oikeita. Riskiluokkiin yksi ja kaksi eli erittäin pienen ja pienen riskin luokkiin kuuluu 88 % asiakkaista. Kohtalaisen riskin luokkaan kolme kuuluu 8 % asiakkaista. Näin voidaan nähdä asiakaskannan olevan pääosin maksukykyisiä. Riskiluokkiin neljä ja viisi kuuluu 4 % asiakkaista. Näille asiakkaille toimitukset tapahtuvat pääosin ennakkomaksun jälkeen, joten luottoriskiä ei ole näille asiakkaille tehdyissä toimituksissa.

Kuitenkin luottoriskien hallintastrategiassa kannattaisi yhdessä miettiä toimintatapoja eri tilanteisiin ja kirjata ohjeet, koska tällä hetkellä päätökset ovat suurelta osalta aina yhden henkilön varassa. Pienessä työyhteisössä poissaolot ja loma-ajat voivat aiheuttaa sen, että joudutaan tekemään päätöksiä omien vähäisten kokemusten perusteella ja esimerkiksi blokkautuneita toimituksia saatetaan vapauttaa puutteellisen tiedon perusteella. Toisaalta blokkautumisia ei myös voida eikä uskalleta vapauttaa, koska ei ole riittävää osaamista sekä tietoa ei osata ottaa järjestelmästä ulos. Tällaisissa tilanteissa toimitukset asiakkaalle saattavat tarpeettomasti viivästyä vain yrityksen sisäisten toimintaohjeiden ja tiedon puutteiden takia.

Laskutuksesta lähetetään tällä hetkellä kolme maksumuistutusta asiakkaalle ennen kuin maksamaton lasku siirretään perintäyhtiölle. Tässä kannattaisi miettiä tulisiko maksumuistutusten lähettämistä vähentää kahteen, koska yleinen

toimintatapa on siirtää lasku perintään jo yhden muistutuksen jälkeen. Näin saataisiin myyntisaatavien perintää tehostettua ja kiertoa nopeutettua.

Sopimusten osalta käytössä on ollut myös konsernin toimintatapojen mukainen toiminta eli varsinaisia sopimuksia asiakkaiden kanssa on tehty vähän ja aloite niiden tekoon on tullut pääasiassa asiakkailta. Sopimusten teon merkitystä ei pitäisi aliarvioida. Asiakkaiden kanssa tehdyt suulliset sopimukset ovat periaatteessa sitovia, mutta niiden näyttäminen toteen voi olla hankalaa esimerkiksi asiakkaan yhteyshenkilön muuttuessa. Lisäksi muistiin perustuvat sopimukset saattavat aiheuttaa ongelmia. Yrityksessä on puskurivarastoja muutamalle asiakkaille. Osasta puuttuvat kirjalliset sopimukset tai jotain epätarkkaa on sovittu sähköpostitse. Niinpä tulevaisuuden kannalta kannattaisi miettiä ja suunnitella jonkinlainen yhtenäinen sopimus pohja tarpeellisilla ehdoilla, jota voitaisiin tarpeen tullen käyttää ja muokata.

Riippuvuussuhteita tarkastellessa on nähtävissä todellinen suuri riski. Suurimman asiakkaan osuus myynnistä on 25 % ja kun siihen lisätään saman konsernin muut yritykset, nousee prosentuaalinen osuus 32:een. Toisen suurimman konsernin osuus myynnistä on 26 %, joten näiden kahden konsernin osuus myynnistä on yhteensä 58 %. Jo toisen konsernin menettäminen saattaisi aiheuttaa Yritys X:lle todellisia taloudellisia ongelmia. Tämän riskin pienentämiseen on nähtävissä vain näiden asiakkaiden pitäminen tyytyväisinä hoitamalla toimitukset ajallaan, pitämällä tuotteiden laatu kohdallaan sekä hoitamalla reklamaatiot mahdollisimman hyvin.

Jokaisen tulisikin yrityksen sisällä kiinnittää huomiota kommunikaatioon ja sellaisenkin tiedon jakamiseen, joka tuntuu sillä hetkellä vähäpätöiseltä. Tämä tieto voi vaikuttaa pidemmällä jaksolla asiakaspalvelun onnistumiseen ja asiakkaan pitämiseen tyytyväisenä. Riippuvuusriskin pienentämisessä tulee olla pyrkimys uusien asiakkaiden löytämiseen ja lisäämään muiden vanhojen asiakkaiden ostoja, jolloin näille kahdelle konsernille tehtyjen myyntien prosentuaalista osuutta koko myynnistä saataisiin pienennettyä. Myös kiinteiden kulujen pitäminen mahdollisimman alhaisina lisää mahdollisuuksia toiminnan

sopeuttamiseen tilanteessa, jossa suuren asiakkaan ostot vähenevät tai koko asiakas menetettäisiin.

Yrityksessä on tekniset myyntipäälliköt, joilla kullakin on oma toiminta-alue. He hoitavat pääsääntöisesti yhteydenpidon omiin asiakkaisiinsa. Vaikka kaikki henkilöt ovat tasavertaisia ja he pystyvät hoitamaan myös toisen asiakkaan, on riskinä nähtävä henkilön mahdollinen siirtyminen kilpailevaan yritykseen. Tällöin myyntihenkilöön sitoutunut asiakas saattaa seurata mukana ja asiakkaita voidaan menettää myös tätä kautta. Tämän riskin hallinnassa tulisi miettiä kuinka myyntihenkilöt saadaan sitoutettua riittävän hyvin yritykseen, jotta henkilövaihdoksia ei tulisi.

Asiakasriskien hallinnassa ennakointi on yksi tärkeimmistä työkaluista. Riskit ovat olennainen osa liiketoimintaa ja tasapainoilu uhkan ja mahdollisuuden kanssa on olemassa koko ajan. Koska yhtenäistä asiakasriskien hallinnan strategiaa ei ole luotu, niin kehitysehdotuksena näkisin, että yrityksessä kannattaisi laatia nykyistä luottopolitiikkaa laajempi asiakasriskien hallinnan strategia. Siinä tulisi määritellä muut mahdolliset asiakkaisiin liittyvät riskit sekä yrityksen riskien kantokyky. Samalla tulisi määritellä riskienhallinnan tavoitteet, vastuiden jakaminen ja toimenpiteet kussakin riskilajissa. Näiden lisäksi asiakasriskien seuraamisesta voitaisiin tehdä suunnitelma. Esimerkiksi rahtihinnoittelun virheistä voitaisiin tehdä taulukko, jossa seurataan euromääräisiä tappioita. Tätä kautta pystyttäisiin ehkä paremmin vaikuttamaan myös toimitusten parantamiseen ja virheiden vähentämiseen päävarastolta, koska silloin olisi näyttää yrityksen hallitukselle, paljonko turhia kuluja tulee yritykselle maksettavaksi.

Asiakasriskin hallinnassa CRM-ohjelman sekä toiminnanohjausjärjestelmän käytöllä voidaan saavuttaa etuja ja puuttua mahdollisiin epäkohtiin. Yritys X:ssä nähtiin kuitenkin, että nykyinen CRM-ohjelma ei anna riittävästi tietoa ja riittävän ajanmukaista tietoa, vaan tiedot tulevat viiveellä. Kaikkia osa-alueita ei saada toimimaan niin kuin toivottaisiin sekä osaaminen saattaa olla myös osaksi puutteellista. Tässä näkisin todellisen koulutustarpeen tai uuden ohjelman hankinnan tarpeen, jos nykyistä ei saada toimivammaksi. Myös SAP:n asetukset eivät ole sellaiset kuin haluttaisiin tai haluttuja toimintoja ei ehkä osata käyttää.

Emoyhtiöstä saatu tuki ja koulutus eivät tunnu aina vastaavan tarvetta, joten olisiko mahdollista ostaa koulutusta konsernin ulkopuolelta ja tätä kautta lisätä osaamista. Myös SAP:n käytön mahdollistamista teknisille myyntipäälliköille kannattaisi miettiä, koska silloin heilläkin olisi mahdollista saada ajankohtaista tietoa nopeammalla tavalla.

Kansainväliset asiakkaat ovat olleet tähän mennessä lähes poikkeuksetta suomalaisten yritysten ulkomaisia tytä- tai sisaryhtiöitä ja sopimukset toimituksista on tehty Suomessa. Ongelmia ei juuri ole ollut ja nekin mitä on ollut havaittavissa, on saatu hoidettua Suomessa olevien yhtiöiden kautta. Jos Yritys X:n toimintaa laajennetaan koskemaan kansainvälisiä yrityksiä, joilla ei ole Suomessa toimintaa, niin viimeistään siinä vaiheessa tulisi luoda kunnollinen toimintastrategia tällaisten asiakkaiden palvelemiseen. Näin voidaan välttää ja vähentää mahdollisia riskejä ja niiden toteutumisia, joita helposti syntyy varsinkin sopimusten teossa. Samoin tulisi varmistaa henkilöstön riittävä osaaminen eri kulttuureista tulevien henkilöiden kanssa. Tähän kuuluu esimerkiksi riittävien neuvottelutaitojen ja kokoustekniikan hallinta.

#### 4.6 Tutkimusasetelman ja toteutuksen arviointi

Tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Arvioitaessa tutkimusta kannattaa muistaa mitä varten tutkimus on tehty, koska tutkimuksessa ei tähdätä sen virheettömyyteen vaan uuden tiedon saamiseen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 253.) Kvalitatiivisessa tutkimuksen arvioinnissa käytetään termejä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan, että mittaustulokset ovat luotettavat ja voidaan toistaa. Validiteetilla ymmärretään, että tutkimusmenetelmällä voidaan mitata asioita, joita on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tutkimuksessa haastateltiin useampaa henkilöä ja lisänä käytettiin tutkijan omaa havainnointia toimintaympäristössä. Haastattelut antoivat samoja vastauksia kuin tutkija on havainnoinut, joten voidaan nähdä, etteivät tutkimuksessa saadut tulokset ole sattumanvaraisia. Näin tutkimusta reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä.

Tässä tutkimuksessa haastattelut tehtiin teemahaastatteluina, jolloin kysymysrungon lisäksi voitiin kysymyksiä tarkentaa haastattelun edetessä. Samoin haastateltavalla sekä tutkijalla oli mahdollisuus tarkentaa mitä kysymyksellä tarkoitettiin. Näin voitiin varmistaa, että haastateltavat vastasivat niihin kysymyksiin, joihin oli tarkoituskin. Näin voidaan nähdä, että tutkimus on näiltä osin validi.

## 5 YHTEENVETO

Asiakkaat ovat yritystoiminnan perusta. Asiakkaisiin liittyvät riskit voivat toteutuessaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja olemassaoloon. Kuitenkin asiakkaisiin liittyviä riskejä ei tunnisteta ja niihin kiinnitetään liian vähän huomiota. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa asiakasriskejä ja niiden hallintaa pk-yrityksissä, joissa on myös kansainvälistä toimintaa. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös löytää keinoja, kuinka kehittää asiakasriskien hallintaa. Tutkimuksen case-osassa oli Yritys X, jossa tutkimus toteutettiin kesän 2013 aikana.

Tämä opinnäytetyö jaettiin teoriaosuuteen sekä empiiriseen osaan. Teoriaosan ensimmäisessä luvussa käsiteltiin riskejä ja yleisesti yritysten riskienhallintaa. Teoriaosuuden toisessa luvussa keskityttiin asiakkaisiin, asiakasriskeihin ja niiden hallintaan asiakkuuksien johtamisen kautta. Materiaalit teoriaosaa kerättiin pääasiallisesti alan kirjallisuudesta sekä internetistä.

Empiirisessä osan tavoitteena oli selvittää asiakasriskien hallinnan nykytila Yritys X:ssä ja löytää mahdollisia kehittämiskohteita. Tavoitteisiin päästiin eli tutkimuksessa saatiin selvitettyä millaisia asiakasriskejä Yritys X:ssä on ja löydettiin ehdotuksia kuinka niihin voitaisiin varautua.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Se toteutettiin pääasiallisesti käyttäen teemahaastatteluja toimintaympäristössä yrityksen henkilöstöltä, jotka osallistuvat asiakkaiden kanssa tehtävään työhön. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään henkilöiden omia kokemuksia ja näkemyksiä sekä tarvitaanko lisää ohjeistusta asiakasriskien hallintaan. Näiden lisäksi tutkimuksessa käytettiin osallistuvaa havainnointia ja jonkin verran yrityksen asiakastietoja, tasekirjaa sekä toimintaohjetta asiakkaan luottotietojen tarkistamisesta ja luottorajojen asettamisesta.

Tutkimuksessa todettiin, että ylimmältä johdolta ei ole tullut minkäänlaisia ohjeistuksia asiakasriskien hallintaan. Toimintatavat ovat perustuneet pääasiassa konsernin sisäiseen toimintakulttuuriin. Ainoa kirjallinen ohjeistus riskienhallintaan oli luottotietojen tarkistamisesta uusien asiakkaiden kohdalla

sekä kuinka riskiluokitukset tulee huomioida luottorajaa asetettaessa ja osaltaan myös maksuehtoon. Riskejä kuitenkin koettiin olevan luottoriskien lisäksi myös sopimusten ja riippuvuussuhteiden osalla. Muuten riskienhallinnan koettiin olleen luottoriskien osalta riittävällä tasolla ja päätösten olleen oikeita, koska varsinaisia toteutuneita luottotappioita ei ollut tutkimuksen toteutusaikaan mennessä tullut. Muita asiakasriskejä kuten hinnoittelua ei nähty riskinä vaan sitä katsottiin lähinnä kannattavuuden näkökannasta.

Käytössä olevan CRM-ohjelman koettiin olevan liian kankea ja sieltä saatavan tiedon tulevan myöhässä, jotta muutoksiin voitaisiin reagoida riittävän nopeasti. Myös SAP R/3-toiminnanohjausjärjestelmän asetusten koettiin toimivan väärin toimitusehtojen kohdalla. Näiden ohjelmien käytön koulutukseen ja osaamisen lisäämiseen tulisi etsiä parantamismahdollisuuksia.

Luottoriskien hallintaan kannattaisi luoda toimintaohjeita helpottamaan avainhenkilöiden poissaoloja ja loma-aikoja. Selvät toimintaohjeet vähentäisivät henkilökohtaisia päätöksentekoa ja helpottaisivat asiakaspalvelun työtä.

Laskutuksessa oli huomattavissa kolmen maksumuistutuksen lähettäminen ennen saatavan siirtämistä perintään. Tässä voisi harkita perintään siirtoa jo aiemmin, jolloin myyntisaatavien kiertoa voitaisiin nopeuttaa.

Muihin asiakkaisiin liittyviin riskeihin kuin luottoriskeihin ei ole luotu minkäänlaista hallintastrategiaa eikä yrityksen riskienkantokykyä ole määritelty. Yrityksessä kannattaisi kartoittaa muutkin asiakkaisiin liittyvät riskit ja luoda niiden hallintaan toimintatavat sekä päättää vastuiden jaosta. Myös riskien seurantaan kannattaisi luoda ohjeet.

Sopimusten teko on konsernin toimintakulttuurista johtuen ollut vähäistä ja niitä on pääosin tehty asiakkaan aloitteesta ja asiakkaiden haluamalla sisällöillä. Sopimusten tekoon tulisi kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota ja tehdä sopimus pohja, jota olisi helppo hyödyntää.

Yhtenä todellisen riskinä oli nähtävissä riippuvuus kahdesta suuresta konsernista, joille menee yli puolet myynnistä. Tämän riskin hallinnassa on nähtävissä suurimpana asiakkaiden pitäminen tyytyväisinä ja pyrkiä kasvattamaan muiden

asiakkaiden osuutta myynnistä. Myös kiinteiden kulujen hallinnalla on merkitystä, jotta mahdollisessa asiakkaan menettämisen tilanteessa toiminnan sopeuttaminen olisi helpompaa.

Kansainväliset asiakkaat ovat tähän asti olleet Yritys X:ssä kotimaassa toimivien konsernien ulkomaisia tytä- tai sisaryrityksiä, jolloin sopimukset on tehty suomalaisten kanssa, vaikka toimitukset ovatkin olleet ulkomaille. Jos toimintaa laajennetaan ulkomaisiin yrityksiin, tulisi näiden asiakasriskien hallintaan laatia toimintastrategia.

Tutkimuksen toteutuksessa käytettiin teemahaastatteluja, joissa kysymyksiä pystyttiin tarkentamaan ja laajentamaan tarpeen mukaan. Tämän lisäksi käytettiin osallistuvaa havainnointia. Näin voitiin nähdä, että tutkimuksessa saatiin tutkittua todella sitä mitä haluttiin eli tutkimus oli validi. Haastattelut tehtiin henkilöille, jotka työskentelevät asiakkaiden ja asiakkaisiin liittyvien asioiden kanssa, joten voidaan nähdä, että tulokset olisivat toistettavissa. Lisäksi haastattelujen tulokset toivat samanlaisia tuloksia, joita tutkija oli itsekin havainnoinut. Näihin perustuen tutkimuksen reliabiliteettia voitiin pitää hyvänä.

Tässä tutkimuksessa nousi esiin kaksi jatkotutkimuksen aihetta. Ensimmäiseksi aiheeksi nousi maksuehtojen tarkempi tutkiminen. Tässä tutkimuksessa maksuehtojen kohdalla tutkittiin vain erilaisten maksuehtojen osuudet asiakkailta. Uudessa tutkimuksessa voisi perehtyä, millaisilla asiakkailla on pitkät maksuajat, kuinka pitkä maksuehto vaikuttaa luottorajaan sekä kuinka suuri osa myynnistä tapahtuu antamalla pitkä maksuaika. Maksuehtoja lyhentämällä luottorajojakin voitaisiin saada alennettua. Toisena jatkotutkimuksen aiheena voisi olla muutamalle asiakkaalle olevien puskurivarastojen varastoinnin kustannusten laskeminen eli tutkia varastoitavien tuotteiden varastonkierron, varastoinnin kustannukset sekä onko niitä otettu riittävästi huomioon hinnoittelussa.



## LÄHTEET

## Painetut kirjat:

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. 2.uudistettu painos. Corporate governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki:Edita.

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

Grönroos, C. 2003. 2.painos. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY: Helsinki.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. 15. uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hofstede, G. & Hofstede, G.J. 2005. Cultures and Organisations: software of mind. USA: Mc Graw Hill.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä-käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: PRO Tammi.

Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V.M., Salonen, T. & Vuori, H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy.

Kananen, J. 2010. Pk-yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kanniainen, V. 2007. Maailma on riskeistä rakennettu: Markkinat, kriisit, arvot. Helsinki: VK World.

Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskien hallinta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt, Vienti ja tuonti. Tammertekniikka: AMK-Kustannus.

Pirnes, H. & Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: WSOY.

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

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta: Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Suominen, A. 2000. Riskienhallinta. Vantaa: WSOY.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.

Elektroniset lähteet:

Boman, H. 2012. Luotonannossa täytyy huomioida eri asiakasryhmät.

Tuloslaskelma.fi. [viitattu 26.6.2013]. Saatavissa:

<http://tuloslaskelma.fi/fi/luotonannossa-taytyy-huomioida-eri-asiakasryhmat>

Chen, I. & Popovich, K. 2003. Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. Business Process Management Journal [verkkolehti] Vol. 9, Iss. 5, p. 672-688 [viitattu 11.4.2013]. Saatavissa Emerald -tietokannassa:

<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=1463-7154&volume=9&issue=5&articleid=843553&show=html> ISSN 1463-688

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2004. Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan. [viitattu 29.5.2013]. Saatavissa:

[http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary\\_finnish.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_finnish.pdf)

Euroopan komissio 2011. Vihreä kirja. EU:n yritysten hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää koskeva kehys. [viitattu 7.4.2013]. Saatavissa:

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/modern/com2011-164\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2011-164_fi.pdf)

Euroopan komissio 2013. Pk-yritysten määritelmä. [viitattu 7.4.2013]. Saatavissa:

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_fi.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_fi.htm)

Finnvera 2013. Vienti. [viitattu 5.5.2013]. Saatavissa:

<http://www.finnvera.fi/Vienti/Viennin-rahoitustarpeita/Vientisaatavien-vakuuttaminen>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2010. Reklamaation käsittely. [viitattu 26.6.2013].

Saatavissa: <http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/yritykselle/asiakaspalvelu/reklamaatiot/>

Kupi, E., Keränen, J. & Lanne, M. 2009. Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. VTT. [viitattu 20.5.2013]. Saatavissa:

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2009/W137.pdf>

Logistiikan Maailma 2013. Laatu. [viitattu 31.5.2013]. Saatavissa:

<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Laatu>

Management Institute of Finland 2012. Kansainvälisen liiketoiminnan kehittäminen. [viitattu 11.5.2013]. Saatavissa: <http://www.mif.fi/KV-liiketoiminta/>

Nenonen, S. 2009. Customer asset management in action: using customers portfolio for allocating resources across business-to-business relationships for

improved shareholder value. Väitöskirja. Hanken School of Economics. [viitattu 20.5.2013]. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/416/203-978-952-232-050-6.pdf?sequence=2>

Nordea 2013. Valuuttasuojaus [viitattu 5.5.2013]. Saatavissa: [http://www.nordea.fi/Yritykset+ja+yhteis%c3%b6t/Riskienhallinta/Valuuttasuojaus/Valuuttasuojausohje/44007.html?lnkID=advice-block-featured\\_nain-turvaat-valuuttavirtasi\\_23-08-2012](http://www.nordea.fi/Yritykset+ja+yhteis%c3%b6t/Riskienhallinta/Valuuttasuojaus/Valuuttasuojausohje/44007.html?lnkID=advice-block-featured_nain-turvaat-valuuttavirtasi_23-08-2012)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Teemahaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 4.7.2013]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Suomen Asiakastieto Oy 2011. Riskimittari. [viitattu 31.5.2013]. Saatavissa: <http://www.asiakastieto.fi/luottoriski/luokitukset/riskimittari/>

Suomen Asiakastieto Oy 2012. Ulkomaanpalvelut. [viitattu 31.5.2013]. Saatavissa: <http://www.asiakastieto.fi/ulkomaanpalvelut/>

Suomen virallinen tilasto (SVT): Yritysrekisterin vuositilasto. ISSN=1798-6214. 2012. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 5.4.2013]. Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/syr/2011/syr\\_2011\\_2012-11-26\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/syr/2011/syr_2011_2012-11-26_tie_001_fi.html)

Suomen yrittäjät 2012. Riskit [viitattu 5.5.2013]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/riskit/>

Tekes 2010. Pk-yrityksen määritelmä. [viitattu 7.4.2013]. Saatavissa: [http://www.tekes.fi/imageserver/publishedcontent/fi\\_content/content\\_pages/rahoitus\\_ja\\_palvelut/pk\\_yritykset/pk\\_yrityksen\\_maaritelma.pdf](http://www.tekes.fi/imageserver/publishedcontent/fi_content/content_pages/rahoitus_ja_palvelut/pk_yritykset/pk_yrityksen_maaritelma.pdf)

VTT 2000–2009a. Pk-yrityksen riskienhallinta [viitattu 5.5.2013]. Saatavissa: <http://www.pk-rh.com/riskilajit/liikeriskit/index.html>

VTT 2000–2009b. Sopimus- ja vastuuriskit. [viitattu 26.6.2013]. Saatavissa: <http://www.pk-rh.com/riskilajit/sopimus-ja-vastuuriskit.html>

VTT 2000–2009c. Usein esitettyjä kysymyksiä riskienhallinnasta.[viitattu 31.5.2013]. Saatavissa: <http://www.pk-rh.com/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/usein-esitettyja-kysymyksia-riskienhallinnasta.html>

Yritys-Suomi.fi 2013. Hinnoittelu. [viitattu 10.7.2013]. Saatavissa: [http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku\\_Yrityksena\\_toimiminen&ppa=palp\\_Myynti&aihe=1000055](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksena_toimiminen&ppa=palp_Myynti&aihe=1000055)

Haastattelut:

Henkilö 1. 2013. Yritys X. 11.6.2013. Haastattelu.

Henkilö 2. 2013. Yritys X. 14.6.2013. Haastattelu.

Henkilö 3. 2013. Yritys X. 14.6.2013. Haastattelu.

Henkilö 4. 2013. Yritys X. 18.6.2013. Haastattelu.

Henkilö 5. 2013. Yritys X. 20.6.2013. Haastattelu.

Henkilö 6. 2013. Yritys X. 25.6.2013. Haastattelu.

Henkilö 7. 2013. Yritys X. 25.6.2013. Haastattelu.

Henkilö 8. 2013. Yritys X. 27.6.2013. Haastattelu.

Muut lähteet:

Yritys X. 2011. Customer Credit Check and Credit Limits. Ohje.

Yritys X. 2012. Tasekirja.

Yritys X. 2013a. FDK43 - Credit Management - Master Data List. 12.6.2013. Ote asiakastiedoista.

Yritys X. 2013b. Sales 1-6\_2013.

## LIITE

### Liite1

1. Mitkä ovat mielestäsi asiakasriskejä?
2. Onko yritykselle luotu asiakasriskien hallintastrategiaa tai politiikkaa?
3. Oletko saanut ohjeita esimieheltäsi asiakasriskien hallintaan?
4. Kuinka itse huomioit työssäsi asiakasriskit vai huomioitko niitä ollenkaan?
5. Jos olet saanut ohjeita, niin millaisia ohjeita olet saanut ja ovatko ne mielestäsi riittäviä?