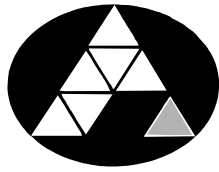


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Niina Tuuri

AINEETTOMIEN PÄÄOMIEN RISKIENHALLINTA PK-
YRITYKSISSÄ

Opinnäytetyö
Tammikuu 2012



POHJOIS-KARJALAN
AMMATIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Tammikuu 2012
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. 050 913 1784

Tekijä
Niina Tuuri

Nimeke
Aineettomien pääomien riskienhallinta pk-yrityksissä

Toimeksiantaja
Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry

Tiivistelmä

Yrityksen aineettomien pääomien riskejä on tutkittu vähän ja siitä on olemassa vähän kirjallisuutta. Aineeton pääoma käsittää kaiken sen, mikä ei ole yrityksen fyysistä tai taloudellista omaisuutta. Aineetonta pääomaa ovat esimerkiksi henkilöstön osaaminen, asiakassuhteet ja liiketoimintaprosessit. Aineettomasta pääomasta tuodaan yleensä esiin myönteiset puolet, mutta niihin liittyy myös paljon riskejä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, kuinka pohjoiskarjalaiset pienet ja keskisuuret eli pk-yritykset tunnistavat ja hallitsevat aineettoman pääoman, maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja sukupolvenvaihdoksen riskejä toiminnassaan. Tutkimuksessa tutkittiin myös, kuinka todennäköisinä ja merkittävänä yritykset nämä riskit toiminnassaan kokevat sekä onko riskien hallitsemiseksi tehty toimenpiteitä. Opinnäytetyössä korostetaan, että riskienhallinta tulisi ottaa osaksi yrityksen strategista johtamista. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry:n jäsenyrityksiltä sähköpostin välityksellä lähetetyllä kyselyllä.

Suurimmassa osassa pohjoiskarjalaisia pk-yrityksiä ei ole koskaan tehty riskikartoitusta tai -analyysiä. Suurimmalla osalla yrityksistä ei myöskään ole riskienhallinnan toteutussuunnitelmaa. Valtaosassa yrityksiä luotetaan vallitsevaan toimintatapaan ja koetaan, että merkittävimmät riskit yrityksessä on tunnistettu. Yrityksissä koetaan, että parhaiten on tunnistettu talouteen ja tietoturvaan liittyvät riskit, heikoiten puolestaan avainhenkilöön ja sopimukseen liittyvät riskit.

Kieli
suomi

Sivuja 161
Liitteet 6
Liitesivumäärä 56

Asiasanat
Aineeton pääoma, riskit, riskienhallinta



THESIS
January 2012
Degree Programme in Business Economics
Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-50-913 1784

Author
Niina Tuuri

Title
Risk Management of Intangible Capital in Small and Medium-sized Enterprises

Commissioned by
Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry (registered association of entrepreneurs in North Karelia)

Abstract

There are only little research and only a small amount of literature concerning the risk management of intangible capital in small and medium-sized enterprises. The intangible capital includes all those assets that are not included in the physical or financial property of the enterprise. The know-how of the personnel, customer relationships and business processes are part of the intangible capital of a company. In general, only the positive aspects sides of the intangible capital are highlighted, although it also includes many risks.

The purpose of this thesis was to find out how small and medium-sized enterprises in North Karelia identify and manage the risks of their intangible capital, liquidity, solidity and changes of generation. It was also analyzed how probable and significant those risks are from the enterprises' perspective and if any measures rare taken to manage risks. In this thesis, it is highlighted that the risk management should be part of strategic management. The research was quantitative, and the material for it was collected with the help of a questionnaire which was sent by e-mail to the members of the registered association of North Karelian entrepreneurs.

The majority of the enterprises answered that they have not done any risk mapping or analysis. The majority of the respondents also replied that they do not have a risk management plan in their enterprise. The majority of the enterprises rely on a prevalent procedure. There is also a strong belief that the most significant risks have been recognized. The risks concerning the financial and data protection have been identified best. The risks concerning the key persons and contracts are the least recognized.

Language
Finnish

Pages 161
Appendices 6
Pages of Appendices 56

Keywords
Intangible capital, risks, risk management

SISÄLTÖ

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite	7
1.3	Rakenne.....	8
2	Liiketoimintaan liittyvät riskit.....	8
2.1	Riskilajit	10
2.2	Vahinko- ja liikeriskit	11
2.3	Aineettoman pääoman riskit	12
3	Inhimillisen pääoman riskit	14
3.1	Yrittäjään liittyvät riskit	15
3.2	Avainhenkilöriskit.....	15
3.3	Hiljaiseen tietoon liittyvät riskit.....	16
3.4	Rekrytointiin liittyvät riskit.....	17
3.5	Osaamiseen liittyvät riskit.....	19
3.6	Koulutukseen liittyvät riskit.....	20
4	Suhdepääoman riskit	20
4.1	Sidosryhmäsuhteisiin liittyvät riskit.....	21
4.2	Yhteistyösopimuksiin liittyvät riskit	22
4.3	Maineeseen ja brandiin liittyvät riskit.....	23
5	Rakennepääoman riskit	24
5.1	Arvoihin ja organisaatiokulttuuriin liittyvät riskit	24
5.2	Toimintatapoihin liittyvät riskit	25
5.3	Työilmapiiriin liittyvät riskit.....	27
5.4	Dokumentoituun tietoon liittyvät riskit.....	28
5.5	Immateriaalioikeuksiin liittyvät riskit	29
6	Taloutteen ja sukupolvenvaihdokseen liittyvät riskit	30
6.1	Taloudelliset riskit.....	30
6.2	Sukupolvenvaihdos	31
7	Riskienhallinta osana strategista johtamista.....	32
7.1	Riskinkantokyky ja riskinottohalu	34
7.2	Riskienhallinnan vaatimukset	34
7.3	Riskien kartoitus ja riskianalyysi	36
7.4	Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi	37
7.5	Riskienhallintastrategiat.....	39
7.6	Riskienhallinnan keinot.....	40
7.8	Hiljaisten signaalien tunnistaminen riskienhallintakeinona.....	43
8	Tutkimus pk-yritysten riskien tunnistamisesta ja hallinnasta.....	43
8.1	Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tutkimusongelmat	43
8.2	Toimeksiantaja	44
8.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus	45
8.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	46
9	Tutkimustulokset.....	48
9.1	Vastaajien taustatiedot	48
9.2	Riskien tunnistamisen ja -hallinnantaso pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä ..	52
9.3	Riskienhallintakeinot pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä.....	61
9.4	Yrittäjään liittyvien riskien hallinnantaso	62
9.5	Avainhenkilöriskien hallinnantaso.....	70
9.6	Osaamisriskien hallinnantaso.....	72

9.7	Rekrytointiriskien hallinnantaso	78
9.8	Sidosryhmäsuhteisiin liittyvien riskien hallinnantaso.....	81
9.9	Toimintatapoihin liittyvien riskien hallinnantaso	85
9.10	Sopimusriskien hallinnantaso.....	87
9.11	Työilmapiiriin liittyvien riskien hallinnantaso.....	90
9.12	Talouteen liittyvien riskien hallinnantaso	93
9.13	Tietoturvariskien hallinnantaso	95
10	Johtopäätökset	97
11	Pohdinta.....	102
11.1	Tutkimuksen luotettavuus	102
11.2	Opinnäytetyöprosessi ja jatkotutkimusehdotukset.....	103
	Lähteet.....	104

Liitteet

Liite 1	Kuvio- ja taulukkoluetelo
Liite 2	Saatekirje
Liite 3	Muistutuskirje
Liite 4	Kyselylomake
Liite 5	Frekvenssitaulukot
Liite 6	Riskienhallintaopas

1 Johdanto

Yritystoimintaan liittyy aina epävarmuus. Yritysjohdon keskeisiä tehtäviä onkin tunnistaa ja arvioida yrityksen toimintaan vaikuttavia epävarmuustekijöitä. Epävarmuutta ei voida poistaa, mutta suunnitelmallisuudella uhkien kanssa voidaan elää. Riskien ottamisen ja torjumisen pohdinta onkin osa jokaisen yrittäjän arkipäivää, ja siksi riskienhallinta tulisi ottaa osaksi yrityksen strategista johtamista. Riskit jaetaan karkeasti kahteen ryhmään: riskeihin, joiden varalta voi ottaa vakuutuksen ja riskeihin, joiden varalle ei voi vakuutuksella varautua. Suomalaisille työyhteisöille aineettomien riskien osa-alue, joita ei voi vakuutuksilla hallita, on usein tuntematon. (Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori 2005, 16; Kupi Keränen & Lanne, 2009; 11–12; Rautanen 2011, 9–11.) Tämä opinnäytetyö käsittelee yrityksen aineettoman pääomaan liittyviä riskejä ja lisäksi taloudellisten riskien osalta yritysten maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta, sekä sukupolvenvaihdosta. Lisäksi opinnäytetyössä käsitellään riskienhallinnan kytkemistä johtamiseen. Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry, joka on pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten edunvalvontajärjestö.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Käsitteenä riskienhallinta on peräisin antiikin Kreikasta, jolloin merenkulussa oli käytössä vakuutukset laivan uppoamisen varalle. Kansainvälistymisen, markkinoiden avautumisen ja nopeiden teknologisten sekä taloudellisten muutosten takia, riskikäsityksemme on kuitenkin mullistunut. Yleisesti koetaan, että vahinkojen määrä vähenee, mutta niiden vakavuus ja hinta voivat nousta, johtuen erilaisista riippuvuuksista ja verkottumisesta. (Kuusela & Ollikainen 2005, 19, 36–37.) Lönnqvistin ym. (2005, 66) mukaan yrityksen menestyminen on nykyisin yhä useammin kiinni yrityksen aineettomasta pääomasta, kuten maineesta, osaamisesta ja immateriaalioikeuksista. Esimerkiksi yrityksen osaamista ja mainetta voi olla hyvin vaikeaa korvata, ja siksi yrityksen toiminnan jatkuminen on vaakalaudalla, jos aineettoman pääoman riskitekijät toteutuvat.

Jokaisen yrityksen tulisi siis tarkastella oman yritystoimintansa riskejä. Riskienhallinnan tavoitteena tulisi olla tukea yrityksen päätöksentekoa: kun yritys tietää merkittä-

vimpien riskien kokonaisuutensa, yritys voi tehdä päätökset niistä tietoisina. Riskienhallinnan tulisi siis olla osa liiketoiminnan strategiатыötä, jonka avulla varmistetaan organisaation liiketoiminnallinen menestyminen. Riskienhallinta ei siis ole irrallinen osa-alue liiketoiminnasta, vaan se tukee yrityksen perustehtävän toteuttamista ja tavoitteisiin pääsemistä. Lisäksi sitomalla riskienhallinta strategiseen johtamiseen varmistetaan, että yrityksen perustehtävä ei pääse vaarantumaan. Olennaista on myös tuoda riskienhallinta suunnittelusta käytännön tasolle eli arkipäiväistä riskienhallinta. (Ilmonen ym. 12, 102–103; Knebel 2001, 4; Kupi, Keränen & Lanne, 2009; 11–12; Suominen 2000, 32.)

Tämä opinnäytetyö keskittyy yrityksen aineettomaan pääomaan liittyviin riskeihin, koska siitä on olemassa vähän kirjallisuutta ja aihetta on tutkittu vähän. Aineeton pääoma käsittää kaiken sen, mikä ei ole yrityksen fyysistä tai taloudellista omaisuutta. Aineetonta pääomaa ovat esimerkiksi henkilöstön osaaminen, asiakassuhteet ja liiketoimintaprosessit. Opinnäytetyössä ei ole perehdytty kovinkaan perusteellisesti riskeihin ja riskienhallintaan, vaan työssä on keskitytty erityisesti aineettomien pääomiin liittyviin riskeihin. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 67; Kupi, Ilomäki, Lönnqvist, Sillapää & Talja 2008, 11.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia, kuinka pohjoiskarjalaiset pienet ja keskisuuret, eli pk-yritykset tunnistavat ja hallitsevat aineettoman pääoman, maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja sukupolvenvaihdon riskejä toiminnassaan. Tutkimuksessa tutkitaan myös, kuinka todennäköisinä ja merkittävänä yritykset nämä riskit toiminnassaan kokevat. Opinnäytetyössä on myös tuotu esiin, että riskienhallinta tulisi ottaa osaksi yrityksen strategista johtamista. Tutkimus toteutettiin Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry:n jäsenyrityksille kyselytutkimuksena. Lisäksi tutkimuksen ohessa tuotettiin pohjoiskarjalaisille pk-yrityksille tiivis ja selkeä riskienhallintaopas. Keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössä ovat aineeton pääoma, riskit ja riskienhallinta.

1.3 Rakenne

Yritys kohtaa toiminnassaan lukuisia riskejä ja tämän tutkimuksen aihe on rajattu koskemaan aineettomaan pääomaan liittyviä riskejä. Tutkimus toteutettiin pohjoiskarjalaisille pienille ja keskisuurille yrityksille. Tutkimus rajattiin pieniin ja keskisuiuriin yrityksiin, koska niillä voi olla erilaiset mahdollisuudet käyttää aikaa ja resursseja riskienhallintaan kuin suurilla yrityksillä.

Opinnäytetyössä on käsitelty teoriaa niin, että ensin käsitellään, mitä riskejä yritys toiminnassaan kohtaa, mitä ovat aineettoman pääoman riskit ja miksi juuri näitä riskejä on haasteellista hallita. Lisäksi teoriaosuudessa kuvataan riskienhallintaprosessi ja riskienhallinnan keinot. Opinnäytetyö lähtee johdannosta ja tämän jälkeen toisessa luvussa esitellään liiketoimintaan liittyviä riskejä. Kolmannessa, neljännessä ja viidennessä luvussa esitellään aineettoman pääoman riskejä. Kuudennessa luvussa on käsitelty yrityksen talouteen ja sukupolvenvaihdokseen liittyviä riskejä. Seitsemäs luku kuvaa yrityksen riskienhallintaa ja sen kytkemistä johtamiseen. Yhdeksännessä luvussa esitellään tutkimustulokset ja kymmenennessä luvussa kootaan tutkimuksen johtopäätökset. Yhdenneistöista luvussa ovat pohdinta tutkimuksen luotettavuudesta, opinnäytetyöprosessista ja arviointi jatkotoimenpiteistä, jotka tutkimus mahdollistaa.

2 Liiketoimintaan liittyvät riskit

Suomenkielessä riski-sanana vastineita ovat yleiskielessä vahingonvaara, vahingon uhka ja tappionuhka (Juvonen ym. 2005, 7). Kaikkeen yritystoimintaan liittyy paljon epävarmuutta, uskomuksia ja odotuksia, eikä menestyvä yritys voi olla huomioimatta yritystä uhkaavia vaaroja. Riskin luonteeseen kuuluukin, että ei-toivottujen tapahtumien sattumista ei voida tarkasti ennustaa (Suominen 2000, 7, 10.) Riski kuitenkin sisältää aina vaaran aspektin lisäksi myös mahdollisuuden näkökulman. Riskiin voidaan määritellä liittyvän kolme tekijää:

1. Tapahtumaan liittyvä epävarmuus
2. Tapahtumaan liittyvät odotukset
3. Tapahtuman laajuus ja vakavuus. (Juvonen ym. 2005, 7–8.)

Riskiin liittyy aina epävarmuutta ja tapahtumaan liittyvät odotukset ohjaavat, millaisena koemme riskin tai sen toteutumisen. Lisäksi tapahtuman laajuus ja merkityksellisyys vaikuttavat siihen, kuinka vakavana riskin toteutumisen koemme. Yleisesti mielletään että riski muodostuu sen vakavuudesta ja todennäköisyydestä. Tärkeää olisi myös, että riskit saataisiin laajuutensa ja seurausvaikutuksensa suhteen tärkeysjärjestykseen. (Juvonen ym. 2005, 7–8; Suominen 2000, 11).

Liiketoimintaa ei ole ilman riskin ottamista. Riskienhallinta, joka huomioi ainoastaan kielteiset riskit, jättää hyödyntämättä yrityksen mahdollisuudet. Riski ja riskienhallinta tulisi ymmärtää laajasti niin, että ne kattavat myös mahdollisuudet, tunnistamisen, arvioinnin ja hallinnan. Toteutuessaan riskin vaikutukset ovat kuitenkin aina kielteiset. Puolestaan liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisellä voidaan saada kasvatettua liiketoimintaa tai sen kannattavuutta. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 17–18.)

Riskejä voidaan määritellä matemaattisesti (Suominen 2000, 10). Riskin todennäköisyyttä voidaan arvioida asteikolla 1-5, jolloin arvo 1 tarkoittaa pientä riskiä ja arvo 5 erittäin merkitsevää riskiä. Myös riskin merkitsevyyttä arvioidaan samalla asteikolla. Ongelmana on, että perinteinen riskin määritelmä antaa harvoin sattuvalla vakavalla tapahtumalla saman arvon kuin jokapäiväiselle liiketoimintaan kuuluvalla tapahtumalla, koska riskin todennäköisyyttä ja merkitsevyyttä painotetaan kaavassa yhtä paljon. (Juvonen ym. 2005, 10–11.)

todennäköisyys * merkitsevyys = riski
--

Paremmiin riskin vakavuutta eli riskin toteutumisesta aiheutunutta menetystä voidaan mitata riskiarvolla. Riskiarvo antaa paremman kuvan riskistä, koska siinä painotetaan riskin merkitsevyyttä enemmän kuin todennäköisyyttä. Riskiarvoa käytettäessä siis vakavampi riski saa suuremman arvon kuin todennäköinen vähemmän vakavampi riski. Riskin seurausten vakavuutta voidaan siis arvioida riskiarvolla, joka saadaan alla olevalla kaavalla. (Juvonen ym. 2005, 10–11.)

todennäköisyys * merkitsevyys² = riskiarvo
--

2.1 Riskilajit

Riskien kenttä on hyvin laaja ja kirjallisuudessa riskejä on lajiteltu useilla eri tavoilla. Alla on lueteltuna riskit, joita yritys liiketoiminnassaan kohtaa. Tutkimuksessa on kuitenkin keskitytty poimimaan joukosta ne riskit, mitkä yrityksessä on haasteellisempaa hallita. Pk-yrityksen riskienhallinta (2009) jakaa riskit kymmeneen eri riskilajiin:

1. liikeriskit
2. henkilöriskit
3. sopimus- ja vastuuriskit
4. tietoriskit
5. tuoteriskit
6. ympäristöriskit
7. projektiriskit
8. keskeytysriskit
9. rikosriskit
10. paloriskit

Lyhyesti liikeriski on riskinottoa liikevoiton saamiseksi. Yrityksen henkilöriskit puolestaan liittyvät henkilöstöön kohdistuviin tai henkilöstöstä aiheutuviin riskeihin yrityksen toiminnalle. Myös sopimusten tekemiseen liittyy lukuisia riskejä, sopimusriski voi syntyä niin sopimuksen puuttumisesta tai puutteellisesta sopimisestakin. Tietoriskit yrityksessä muodostuvat niin, että tietojen hallintaan ja suojaamiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Yritykselle muodostuu riskejä myös sen tuotteista: tuoteriski on yksinkertaisesti sitä, että onnistuuko yritys myymään tuotettaan, onko se tarpeeksi laadukas ja lisäksi tuote tuo mukanaan oikeudellisen vastuun. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Yrityksen toimintaan liittyy riski siitä, että yritys aiheuttaa ympäristövahingon ja joutuu siitä vahingonkorvausvelvolliseksi. Projektiriski yritykselle muodostuu taas siitä, onnistuuko projekti vai menevätkö siihen panostetut resurssit hukkaan. Yritystä uhkaa myös keskeytysriski. Keskeytysriski yritykselle tarkoittaa sitä, että yrityksen toimintaan tulee häiriö ja varasuunnitelman puuttuessa yrityksen toiminta keskeytyy. Rikosriskinä taas on, että yritys joutuu rikoksen kohteeksi tai tekee itse rikoksen toiminnallaan. Mahdollista on myös, että yrityksessä syttyy tulipalo, jolloin paloriski toteutuu. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

2.2 Vahinko- ja liikeriskit

Riskien kirjoja siis lajitellaan kirjallisuudessa monin eri tavoin, mutta yksinkertaisin jako on jakaa riskit vahinko- ja liikeriskeihin. Niiden välinen raja on kuitenkin usein häilyvä. Riskit jaetaan karkeasti kahteen ryhmään: riskeihin, joiden varalta voi ottaa vakuutuksen ja riskeihin, joiden varalle ei voi varautua vakuutuksella. Vahinkoriskit voidaan yleensä siirtää yrityksen ulkopuolelle vakuuttamalla. Liiketaloudellinen riski puolestaan on normaalia liiketoimintaa ja liikeriskien kenttä on laaja sekä hajanainen. (Juvonen ym. 2005, 16–17; Lönnqvist 2005, 67; Pk-yrityksen riskienhallinta 2009; Suominen 2000, 11.)

Menestyäkseen yrityksen on oltava valmis ottamaan riskejä ja siksi liikeriskit ovat olennainen osa yritystoimintaa. Liikeriski on yksinkertaisesti riskinottoa liikevoiton saamiseksi. Yritys voi toimiessaan joko onnistua ja tehdä voittoa, puolestaan se voi myös epäonnistua ja toimia tappiollisesti. Jokaiseen päätökseen yrityksessä sisältyykin sekä mahdollisuuksia että uhkia. Yrityksen liikeriskejä ovat henkilöstö-, markkinointi-, kysyntä-, tuotanto- ja kustannusriskit. Liikeriskit ovat luonteeltaan sellaisia, että ne muuttuvat nopeasti toimintaympäristön kehittyessä. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Ilmosen ym. (2010, 71) mukaan liikeriskit liittyvät organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin. Sisäiset liikeriskit liittyvät strategisen päätöksenteon epävarmuustekijöihin, jotka voivat aiheuttaa sen, että yritys ei saavuta tavoitteitaan. Sisäisenä strategisena riskinä voi olla myös strategian toimeenpanon epäonnistuminen. Ulkoiset liikeriskit voivat puolestaan liittyä esimerkiksi kilpailijoihin, liiketoimintaympäristön muutoksiin, asiakaskäyttäytymisen ja -tarpeiden muutoksiin.

Ennen kaikkea siis liikeriskeihin vaikuttavat johdon kyky arvioida yrityksensä voimavaroja ja tehdä oikeita ratkaisuja sekä ulkoiset olosuhteet ja yhteiskunnan asettamat normit. Liikeriskit ovat moninaisia, sillä niihin vaikuttavat esimerkiksi yrityksen koko, toimiala, omistussuhteet, kilpailijoiden toimenpiteet, markkinoiden käyttäytyminen ja julkisen vallan toimenpiteet. (Suominen 2000, 48.) Liiketoimintariskien kenttä myös muuttuu nopeasti, joten niiden määrittely ei voi koskaan olla täysin kattava. Juvosen ym. (2005, 16–17) luetteloivat liikeriskit seuraavasti:

- kannattavuuteen ja rahoitukseen liittyvät riskit
- valmistukseen ja tuotantopolitiikkaan liittyvät riskit
- kilpailutilanteen ja markkinointimahdollisuuksien luomat riskit
- henkilöstövoimavarojen käyttöön liittyvät riskit
- liikesuhteisiin liittyvät riskit
- yhteiskunnalliset muutokset
- toimialan erityistekijät.

Rautasen (2011, 24) mukaan yrityksen toimialasta riippuen keskimäärin 25–35 % riskeistä voidaan hallita vakuuttamalla, 65–75 % liiketoiminnan riskeistä täytyy hallita muilla keinoilla. Liikeriskejä ei voi vakuuttaa ja useat liikeriskit liittyvät yrityksen aineettomaan pääomaan. Kuitenkin juuri aineettomaan pääomaan kohdistuvia riskejä on käsitelty vähän kirjallisuudessa (Lönnqvist ym. 2005, 21). Tutkimuksessa käsitellään pääosin aineettoman pääoman riskejä Lönnqvistin ym. (2005, 11) aineettomien pääomien eli inhimillisten, suhde- ja rakennepääomien riskien näkökulmasta.

2.3 Aineettoman pääoman riskit

Perinteinen määritelmä riskistä keskittyy tekniseen ja taloudelliseen ennustamiseen, mutta jättää huomiotta psykologiset ja kulttuurilliset näkökulmat riskienhallinnassa. Kuitenkin yrityksen tulisi ottaa myös nämä pehmeät psykologiset ja kulttuurilliset riskit perinteisten kovien teknisten ja taloudellisten riskien lisäksi huomioon. Kokonaisvaltainen lähestymistapa riskienhallintaan vaatii siis niin pehmeiden kuin kovienkin riskien tarkastelua. Lisäksi olennaista on tuoda riskienhallinta suunnittelusta käytännön tasolle. (Knebel 2001, 4).

Pehmeitä riskejä voidaan pohtia myös yrittäjän ja yrittäjyyden näkökulmasta. Bird (1989) jakaakin yrittäjyyden riskit taloudelliseen, sosiaaliseen ja perheeseen liittyvään, emotionaaliseen ja fyysiseen jaksamiseen, tulevaan uraan työmarkkinoilla sekä organisaatioon. Yrittäjän riskit keskittyvät siis valtaosin yrittäjään itseensä liittyvien asioiden ympärille ja riski konkretisoituu usein juuri ihmisen toiminnan, ajattelun ja päätöksen kautta. (Juvonen ym. 2005, 17; Rautanen 2011, 30.)

Ajatusta pehmeiden riskien merkityksestä tukee myös Lönnqvistin, Kupin & Taljan (2008) Talouselämä -lehden artikkeli, jossa kerrotaan, että yritykset ovat tiedostaneet, että menestys perustuu toimitilojen ja koneiden lisäksi myös luovaan ja motivoituneeseen henkilöstöön. Myös liikkeenjohdon teoria- ja tutkimuskirjallisuus korostavat aineettoman pääoman merkitystä. Ongelmana kuitenkin on, että aineettomista pääomista puhutaan vain myönteiseen sävyyn ja niihin liittyvät riskit ovat unohtuneet. Aineettomiin pääomiin voikin liittyä esimerkiksi seuraavanlaisia riskejä:

- Yritys voi menettää osaavan avainhenkilöstönsä
- Maine voi heikentyä hitaasti tai romahtaa hetkessä kielteisen tapahtuman seurauksena
- Liikesalaisuuksien joutuessa väärin käsiin, kilpailuetua tuottanut tieto leviää ja menettää arvonsa. (Lönnqvist ym. 2008.)

Tampereen teknillisen yliopiston ja VTT:n haastattelututkimuksessa selvisi, että yritykset kokevat esimerkiksi henkilöstön osaamiseen, motivaatioon ja saatavuuteen riskit merkittävinä. Lisäksi yritykset mainitsivat merkittäviksi maineeseen, johtamistapoihin ja tietojärjestelmiin liittyvät riskit. Perhey yrityksissä johdon ja henkilöstön suhteet toisiinsa ja asiakkaisiin todettiin olevan yleensä pitkäaikaisia ja tiiviitä. Tällöin henkilöstön vaihtuminen ja henkilöriippuvaisuus asiakassuhteissa on suuri riski yritykselle. (Lönnqvist ym. 2008.)

Riskinä aineettomien pääomien riskienhallinnassa on, että aineettoman pääoman riskejä ei tarkastella kokonaisuutena, jolloin riskien vakavuutta ei ymmärretä. Esimerkiksi heikko osaaminen voi johtaa brandin heikkenemiseen ja asiakassuhteiden menetyksiin. Tilannetta täytyisi tarkastella kokonaisvaltaisesti, että asioiden väliset riippuvuussuhteet tulisi huomioida. Eri tekijöiden monimutkaisia vaikutussuhteita on hankala ennustaa, mutta kokonaisvaltaisella tarkastelulla ne saattavat nousta esiin. (Lönnqvist ym. 2008.)

Aineettoman pääoman riskitilanteet toteutuvat usein yllättäen ja niiden seuraukset ovat arvaamattomia sekä vaikeasti hallittavissa. Useilta riskeiltä on myös mahdotonta suojautua. Olennaista kuitenkin olisi, että yrityksestä löytyisi toimintasuunnitelma sen varalle, että riski realisoituisi. Lisäksi suunnitelma tulisi tehdä riskin toteutumisesta toimimiselle. Tärkeää olisi, että yrityksessä on oikeanlaiset analysointi- ja johtamistyökälyt, jotka tukisivat riskien ja mahdollisuuksien hallintaa. Joskus harkitulla ja nopealla korjausliikkeellä vahingot onnistutaan minimoimaan, mutta toisaalta virheellisellä reagoinnilla ongelmatilanne saattaa muodostua katastrofaaliseksi. Vaikeampaa on arvioida myönteisten riskien vaikutuksia. Yritykseltä voi jäädä huomaamatta, kuinka suuri potentiaali voi jäädä käyttämättä esimerkiksi tietyn investoinnin tai kehittämistoimen ohittamisella. (Lönqvist ym. 2008.)

Yritysten menestyminen riippuu siis suurissa määrin niiden aineettomasta pääomasta. Aineetonta pääomaa ovat henkilöstön osaaminen, suhteet asiakkaisiin, liiketoimintaprosessit ja immateriaalioikeudet, sekä kyky hyödyntää niitä. Aineettoman pääoman merkitys on suuri toimialasta riippumatta, mutta erityisesti tietointensiivisissä organisaatioissa se muodostaa suurimman osan organisaation resursseista. Aineeton pääoma on laaja käsite, mutta pääasiallisesti sen voidaan katsoa muodostuvan kolmesta osa-alueesta:

- Inhimillinen pääoma: henkilöstön osaaminen ja henkilöominaisuudet
- Suhdepääoma: organisaation imago ja suhteet sidosryhmiin
- Rakennepääoma: Työilmapiiri ja tietojärjestelmiin dokumentoitu tieto. (Lönqvist ym. 2005, 11.)

3 Inhimillisen pääoman riskit

Inhimillinen pääoma muodostuu yrityksen työntekijöiden ja johtajien osaamisesta, henkilöominaisuuksista, asenteesta, tiedoista ja koulutuksesta. Inhimillinen pääoma on yksittäisen henkilön omistuksessa ja organisaatio ei voi hallita sitä. Yrityksen inhimillinen pääoma muodostuu yrityksen työntekijöiden inhimillisen pääoman muodostamasta kokonaisuudesta. Vaikka johtajat usein korostavatkin oman ja henkilöstönsä osaamisen merkitystä, niitä on harvoin huomioitu yrityksen riskienhallinnassa. (Kujansivu ym. 2007, 28; Lönqvist ym. 2005, 31; Rautanen 2011, 81.)

Henkilöriskit ovat henkilöstöön kohdistuvia tai henkilöstöstä aiheutuvia riskejä yrityksen toiminnalle. Erityisesti pienessä yrityksessä henkilöriskit korostuvat, sillä osaaminen on usein yhden ihmisen varassa. Vastuualueet ovat kasaantuneet yhden ihmisen harteille ja varamiesjärjestelmiä ei ole. Tärkeitä tekijöitä yritykselle ovat henkilöstön osaaminen, työkyky ja viihtyvyys sekä sitoutuminen. Henkilöriskejä voivat olla myös esimerkiksi henkilöstön väsyminen ja uupuminen. Myös tapaturmat ja sairastumiset ovat riski yrityksen toiminnalle. Riskinä ovat lisäksi henkilö- ja työsuhderiidat, tietovuodot ja varkaudet sekä ammattiosaamisen vanheneminen tai tahattomat inhimilliset virheet. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

3.1 Yrittäjään liittyvät riskit

Pk-yrityksissä riskit keskittyvät yleensä itse yrittäjään, koska sama henkilö on usein sekä yrityksen omistaja että toimitusjohtaja. Suurin liiketoiminnan riski on tällöin siis itse yrittäjä. Tämä johtuu siitä, että yrittäjä vastaa sekä riskienhallinnan suunnittelusta ja sen toteutuksesta. Riski muodostuu siitä, että resurssien ja ajanpuutteen vuoksi riskiasiat jäävät käymättä läpi. (Rautanen 2011, 77.)

Myös yrittäjän kuolema, sairaus tai tapaturma voi pysäyttää kokonaan tai osittain koko liiketoiminnan. Yrittäjä itse voi pienentää työkykyyn liittyviä riskejä terveellisillä elämäntavoilla ja liikunnalla. Lisäksi yrittäjää voi kohdata riski, että hän uupuu. Tällöin yrittäjän kyky johtaa, tehdä päätöksiä ja motivoida henkilöstöä laskee, mikä voi puolestaan johtaa jopa yrityksen konkurssiin. (Juvonen ym. 2005, 94; Rissanen 2006, 338.)

3.2 Avainhenkilöriskit

Avainhenkilö on yritykselle vaikeasti korvattavissa oleva työntekijä. Hänen työnsä keskeytyminen voi johtaa taloudellisiin menetyksiin ja jopa yrityksen toiminnan keskeytymiseen. Avainhenkilön lähteminen on riski yritykselle, koska lyhyellä varoitusajalla se tuo yritykseen osaamisvajetta ja työn tuottavuuden laskua. Avainhenkilö voi esimerkiksi sairastua tai joutua tapaturmaan. Lisäksi hän voi siirtyä toisen työnantajan palveluk-

seen. Tällöin riskinä on, että kilpailija saa käyttöönsä avainhenkilön tiedot ja taidot. Myös asiakassuhteet voivat siirtyä avainhenkilön mukana toiseen yritykseen. (Juvonen ym. 2005, 50; Rissanen 2006, 39.)

Pienissä yrityksissä kaikki työntekijät voivat olla yrityksen avainhenkilöitä, koska korvaavaa henkilöstöä poissaolojen varalle ei ole. Avainhenkilöriskejä voidaan torjua esimerkiksi dokumentoimalla ja tekemällä ohjeistuksia, kuinka avainhenkilö hoitaa työtehtäviään. Lisäksi avainhenkilön tietoja, taitoja ja osaamista tulisi ruveta siirtämään muille työntekijöille ennakkoivasti. Esimerkiksi pk-yrityksessä tärkeät asiakassuhteet tulisi jakaa usealle työntekijälle, että avainhenkilön sairastuminen tai irtisanoutuminen ei johdaisi kaikkien asiakkaiden menettämiseen. (Juvonen ym. 2005, 51–52.)

3.3 Hiljaiseen tietoon liittyvät riskit

Osaamisen tärkeä perusta on tieto. Tieto on kokemusten, arvojen, informaation ja oivalusten lopputulos. Informaatio puolestaan on viesti, johon liittyy merkitys tai tulkinta, mikä riippuu vastaanottajasta. Tiedoksi informaatio muuttuu vasta, kun vastaanottaja on prosessoinut tiedon. Osaamisen perustana tiedon merkitys riippuu sen laadusta ja siitä, kuinka sen käyttäjä osaa hyödyntää sen näkyväksi toiminnaksi. (Lönnqvist ym. 2005, 36.)

Organisaatiossa on siis paljon hiljaista tietopääomaa, mitä ei ole hyödynnetty. Jokaiselle työntekijälle herää työssä ajatuksia ja näkemys siitä, miten työntekoa ja työyhteisöä voidaan kehittää. Jokaisella työntekijällä on valtavasti hiljaista tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, Kesti 2007, 19.) Hiljainen tieto jakautuu kahteen ulottuvuuteen, tekniseen ja kognitiiviseen. Tekniseen ulottuvuuteen kuuluvat sellaiset epäviralliset taidot, mitkä kuuluvat tietotaitoon. Kognitiiviseen ulottuvuuteen puolestaan kuuluvat mentaaliset mallit, uskomukset ja havainnot, joita pidetään itsestäänselvyyksinä. Yrityksessä tulisi pyrkiä löytämään arvokas hiljainen tieto sekä tuoda se näkyviin ja hyödynnettäväksi. Hiljainen tieto saadaan hyödynnettyä, kun se tunnistetaan, tuodaan esiin ja jaetaan työyhteisössä. (Lönnqvist ym. 2005, 36–37.)

Hiljaiseen tietoon liittyvänä riskinä on, että osaaminen voi poistua yrityksestä työntekijän irtisanoutumisen, työtapaturman, sairastumisen, eläkkeellesiirtymisen tai kuoleman kautta. Merkittävä riski yritykselle on, että avainhenkilö lähtee yrityksestä. Tällöin yrityksestä poistuu myös ydinosaamista, mitä on harvoin dokumentoitu riittävästi. Osaamisen siirtäminen muille työntekijöille on haasteellista varsinkin, jos sitä ei ole aloitettu riittävän ajoissa. Pidetyt avainhenkilön menettäminen voi myös heikentää työyhteisön ilmapiiriä. (Kujansivu ym. 2007, 43–44.)

Vanhenevalla työväestöllä on paljon hiljaista tietoa, jonka he vievät lähtiessään pois yrityksestä. Henkilön osaaminen ja tieto on harvoin dokumentoitu huolellisesti. Ongelmana voi myös olla, että asiantuntijoilla on taipumus oman etunsa vuoksi jakaa tietoa niukasti. Lisäksi voi olla, ettei heillä ole riittävästi dokumentointiin vaadittavaa aikaa ja taitoa dokumentoida omaa tietoaan ja osaamistaan. Uuden tiedon ja kokemuksen yhdistäminen voi synnyttää uusia ideoita toiminnan kehittämiseen ja siksi sitä tulisi hyödyntää. (Kesti 2007, 35; Lönnqvist ym. 2005, 71.)

3.4 Rekrytointiin liittyvät riskit

Epäonnistunut henkilövalinta on yritykselle merkittävä riski. Osaavaa työvoimaa on haasteellista löytää, mutta vaikeampaa on tehdä osuva henkilövalinta. Rekrytointi tulisi suunnitella huolellisesti ja yrityksessä on harkittava tarkkaan, onko tarpeellista palkata uusi työntekijä vai saadaanko työpanos yrityksen sisältä organisoimalla työtehtäviä uudelleen. Ennen kuin uusi työntekijä palkataan, työnkuva tulee miettiä valmiiksi, että tiedetään, mitä ominaisuuksia uudelta työntekijältä tarvitaan. (Juvonen ym. 2005, 60.)

Yhtenä osana inhimillistä pääomaa kuuluvat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja luonteenpiirteet, esimerkiksi luovuus. Luovuus tarkoittaa kykyä ratkaista ongelmia, mitkä ovat ennestään tuntemattomia. Työntekijöiden luovuudella onkin selvä yhteys yrityksen innovaatiokykyyn. Oikein hyödynnettynä yksilöiden luovuus on merkittävässä asemassa yrityksen menestyksen kannalta, koska uusien innovaatioiden synnyttäminen on yrityksessä keskeisessä roolissa kilpailussa menestymiseksi. (Lönnqvist ym. 2005, 34.)

Lisäksi työntekijän ominaisuuksia ovat motivoituneisuus, proaktiivisuus, omaaloitteisuus ja luottamus omaan pysyvyyteen työyhteisössä. Motivoituneisuus on työntekijän tietoa työn tavoitteista sekä pyrkimystä toteuttaa tavoitteet omia resurssejaan käyttämällä. Proaktiivisuus puolestaan tarkoittaa sitä, että työntekijä pyrkii kontrolloimaan tilannetta. Proaktiivisuus on aktiivisuutta, aloitteellisuutta ja vastuunottoa omista valinnoista. Omaaloitteisuutta omaava työntekijä kykenee itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Omaaloitteellisuus korostuu asiantuntijatehtävissä, jossa työntekijä toimii itsenäisesti ilman esimiehen jatkuvaa ohjausta. Edellä mainittujen lisäksi työntekijä on motivoituneempi työhönsä, jos hän luottaa omaan pysyvyyteensä työyhteisössä. Myös epävarmuuden ja paineensietokyvyn vaatimukset korostuvat nykypäivän työelämässä. (Lönqvist ym. 2005, 34–35.)

Työntekijän henkilöominaisuuksiin kuuluu myös asenne. Asenne puolestaan on ihmisen myönteisyyttä ja kielteisyyttä suhtautua ihmisiin, ryhmiin, sosiaalisiin asioihin ja ympäristön tapahtumiin. Asenteet eivät ole biologisesti periytyviä, vaan ympäristön ja kasvatuksen vaikutteita. Asenne on hitaasti muuttuva, sisäinen ja melko pysyvä reaktiovalmius. (Lönqvist ym. 2005, 35–36.) Työntekijän käytöstä ohjaavat myös arvot. Yhteisöt arvostavat eri asioita ja tämä myös ohjaa työntekijän valintoja sekä toimintaa. Arvot ohjaavat ihmisen käyttäytymistä ja valintoja: esimerkiksi yrityksen arvoista kertoo, katsooko alainen vierestä esimiehen tehdessä virheen vai tuoko hän asian esille. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 86–87.)

Henkilöominaisuuksiin liittyvänä riskinä on esimerkiksi, että rekrytointi epäonnistuu eikä yritykseen saada palkattua sopivaa henkilöä. Yritykseen voidaan rekrytoida vääränlaista osaamista, jos ei tiedetä, millaista osaamista yritykseen tarvitaan. Henkilökohteisien ominaisuuksien avulla henkilö voi olla hyvä myyjä, kun taas toinen pitkän harjoittelun jälkeenkään ei pääse samaan lopputulokseen. Epäonnistunut rekrytointi on riski, koska pitkän perehdyttämisen kustannukset menevät hukkaan, irtisanomisesta tulee kustannuksia ja rekrytointiprosessi tulee käynnistää uudestaan. Prosessi vie myös paljon aikaa. (Lönqvist ym. 2005, 70; Virtainlahti 2009, 219.)

3.5 Osaamiseen liittyvät riskit

Yrityksen inhimilliseen pääomaan kuuluu työntekijän osaaminen. Usein sellaisissakaan yrityksissä, joissa osaaminen ja asiantuntemus ovat yrityksen ainoana pääomana, ei niihin liittyviä riskejä ole kartoitettu tai pohdittu. Yksittäisen työntekijän osaaminen on perusta sille, kuinka hän onnistuu ja kehittyy työtehtävässään ja -yhteisössään. Lisäksi organisaation toimintamallit, prosessit ja rakenteet ovat yksilöiden henkilökohtaisesta osaamisesta riippuvaisia. Osaaminen on yrityksen perusta, josta on kuitenkin monimutkaista ja vaikeaa tehdä täydellistä kuvausta. Osaaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: substanssi-, liiketoiminta-, organisaatio-osaamiseen sekä sosiaalisiin taitoihin. (Lönnqvist ym. 2005, 32; Rautanen 2011, 81.)

Substanssiosaamisella tarkoitetaan oman ammattialan osaamista eli erityisasiaosaamista tietylle alalle. Rekrytoidessa uusia henkilöitä, substanssiosaaminen on kynnyskysymyksenä ja vähimmäisvaatimuksena. Liiketoimintaosaamiseen puolestaan kuuluvat osaaminen taloudesta, rahoituksesta, markkinoinnista sekä strategisesta suunnittelusta, operatiivisesta johtamisesta, henkilöstöjohtamisesta, tuotannosta ja tuotekehityksestä. (Lönnqvist ym. 2005, 33–34.)

Organisaatio-osaaminen taas muodostuu yrityksen liikeidean, strategioiden, historian, järjestelmien sekä tuotteiden tai palveluiden tuntemuksesta. Lisäksi organisaatio-osaamiseen liittyvät yrityksen verkostojen, kuten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tuntemus. Olennaista osaamista ovat myös sosiaaliset taidot eli ne kyvyt, joilla henkilö selviytyy vuorovaikutussuhteissaan. Näihin taitoihin kuuluvat vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, kyky ymmärtää, motivoida ja ohjata ihmisiä. Lisäksi siihen kuuluvat myös kyky tunnistaa toisen tunnetiloja ja ratkaista ristiriitoja. (Lönnqvist ym. 2005, 33–34.)

Yritykselle merkittävänä riskinä on siis, että työntekijöiden osaamista ei kyetä hyödyntämään tehokkaasti. Tämä saattaa johtua henkilöstön motivaation puutteesta, palkkausjärjestelmästä, työilmapiiristä tai työntekijöiden välisistä suhteista. Motivaatio-ongelmat voivat johtua siitä, että työtehtävät ovat vääränlaisia ja uralla on vaikea edetä. Riskinä voi olla myös, että osaaminen ei ole enää nykyvaatimusten tasolla. (Lönnqvist ym. 2005, 70.)

3.6 Koulutukseen liittyvät riskit

Koulutus on osa ja tapa kehittää yrityksen inhimillistä pääomaa. Koulutus on työntekijän muodollinen pätevyys. Koulutus vaikuttaa osaamisen kehittymiseen ja siksi substanssiosaaminen perustuukin suurelta osin koulutukseen. Koulutus ei kuitenkaan takaa osaamista ja onnistumista, vaan henkilön pitää kyetä kehittämään itseään sekä pitämään osaamista ajan tasalla. Joskus kuitenkin käytännössä opitut asiat kehittävät osaamista paremmin kuin koulutuksessa opitut teoriat. (Lönnqvist ym. 2005, 37.)

Henkilöstön koulutus on investointi, joka vaatii rahaa ja työntekijöiden aikaa. Koulutuksen tuottoa on usein hankalaa arvioida, mutta tarkka arviointi ei ole tarpeellista, vaan usein riittää, että tiedetään koulutuksen tuottaneen myönteisiä tuloksia. Koulutus ei yksin tuota, vaan se edellyttää, että työpaikan työskentely- ja toimintatapoja kehitetään. Optimaalisinta olisi, että koulutettu työntekijä pääsee heti hyödyntämään oppimaansa työssään. (Kesti 2007, 158.)

Koulutukseen liittyy riski, ettei koulutus maksa itseään takaisin. Koulutus ei itsessään tuota mitään vaan tuotto edellyttää, että organisaation työ- ja toimintatapoja kehitetään. Usein koulutettu henkilö kokee, ettei hän kykene muuttamaan toimintatapoja järkevämmiksi ja ajautuu tekemään asiat vanhalla tavalla. Pahin tilanne muodostuu, jos koulutettu henkilö turhautuu organisaation vastustukseen ja vie osaamisensa muualle. Näin koulutuksesta syntyvät mittavat jälkikustannukset uuden henkilön rekrytoinnin ja hukkaan menneiden kustannusten kautta. (Kesti 2007, 158–159.)

4 Suhdepääoman riskit

Suhdepääoma muodostuu yrityksen sisäistä ja ulkoisista sidosryhmäsuhteista. Suhdepääomaan kuuluvat suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Myös yhteistyösopimukset ovat suhdepääomaa yritykselle. Asiantuntijoiden omat henkilökohtaiset verkostot ovat yrityksen suhdepääomaa, esimerkiksi asiakassuhde voi olla sidoksissa yhteen henkilöön ja hänen vaihtaessaan työpaikkaa myös asiakkuussuhde yritykseen päättyy. Lisäksi suhdepääomaa ovat yrityksen maine sekä brandit. Esimerkiksi toimitusjohtajan

vaihtuminen voi vaikuttaa yrityksen maineeseen ja tätä kautta myös sijoittajien käyttäytymiseen. (Kujansivu ym. 2007, 29; Lönnqvist ym. 2005, 31; Rautanen 2011, 104.)

4.1 Sidosryhmäsuhteisiin liittyvät riskit

Yksi suhdepääoman avaintekijöistä on asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan odotuksista ja hänen saamiensa kokemusten välisestä suhteesta. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat esimerkiksi palvelun tai tuotteen laatu ja hinta. Lisäksi tilannetekijät, kuten asiakkaan kiire ja yksilölliset ominaisuudet: ikä, sukupuoli sekä taloudellinen tilanne vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Toinen avaintekijä on asiakasuskollisuus. Asiakastyytyväisyys kasvattaa asiakasuskollisuutta, sillä tyytyväinen asiakas ostaa liikkeestä ja palaa samaan liikkeeseen yhä uudestaan. Onkin havaittu, että uuden asiakkaan hankkiminen vie viisinkertaisen määrän resursseja kuin vanhan asiakkaan säilyttäminen. Näin ollen asiakasuskollisuuteen panostaminen tulisi ottaa tietoisesti tavoitteeksi organisaatiossa. (Lönnqvist ym. 2005, 38.)

Sidosryhmät ovat yritykselle arvokasta suhdepääomaa. Yritykselle tärkeitä sidosryhmiä asiakkaiden lisäksi ovat tuotantoyhteistyökumppanit kuten alihankkijat ja toimittajat sekä jakelijat kuten agentit ja jälleenmyyjät. Lisäksi tutkimuskumppanit, esimerkiksi yliopistot ja muut tahot, kuten viranomaiset, omistajat, rahoittajat, sijoittajat ja vaikuttajat ovat tärkeitä yhteistyökumppaneita yritykselle. Oleellista on, että yritys tunnistaa toimintansa kannalta tärkeimmät sidosryhmänsä ja luo sekä onnistuu säilyttämään yhteistyösuhteensa niihin. (Lönnqvist ym. 2005, 38–39.)

Suhdepääoman riskinä on riippuvuus yhdestä yhteistyökumppanista, kuten esimerkiksi asiakkaasta tai alihankkijasta. Esimerkiksi huono asiakaspalvelu voi johtaa asiakkaan menettämiseen sekä yrityksen maineen heikkenemiseen, jos huonot kokemukset leviävät muidenkin asiakkaiden tietoisuuteen (Lönnqvist 2005, 69). Riippuvuusriski voi toteutua myös esimerkiksi tilanteessa, jossa alihankkija ei kykenekään suoriutumaan tehtävästään ja tätä kautta yrityksen prosessit häiriintyvät. Toinen mahdollinen riski on luottamuksellisten tietojen vuotaminen kilpailijalle. (Kujansivu ym. 2007, 42.)

Nykyisin suurin osa organisaatioista toimii erilaisissa verkostoissa, tuotteita ja palveluja tuotetaan yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. Tämä synnyttää riippuvuusriskin.

Toimivien verkostojen rakentaminen on haastavaa ja niihin sitoutuu usein hiljaista tietoa, koska ne perustuvat luottamukseen. Yhteistyön häiriintyminen voi aiheuttaa suuria menetyksiä ja lisäksi uuden toimivan yhteistyöverkoston rakentaminen voi olla haastavaa. (Kesti 2007, 30.)

4.2 Yhteistyösopimukseen liittyvät riskit

Suhdepääomaa ovat yhteistyösopimukset. Yritykselle tärkeitä ja pitkäaikaisia yhteistyösopimuksia ovat esimerkiksi vakuutus-, vuokra-, kuljetus-, alihankinta-, rahoitus-, konsultti-, jälleenmyynti- ja franchising-sopimukset. Sopijapuolet voivat päättää itse sopimuksen muodon, mutta paras vaihtoehto on yleensä kirjallinen sopimus, jossa on määriteltynä sopimusehdot, sopijoiden tehtävät, oikeudet ja vastuut. Kirjalliset sopimukset ovat luonteeltaan aineellisia, mutta ne kohdistuvat aineettomiin resursseihin kuten yhteistyöhön. Suulliset ja hiljaiset sopimukset puolestaan ovat aineetonta pääomaa. Suullinen sopimus syntyy kättä päälle -periaatteella ja hiljainen sopimus voi syntyä esimerkiksi vakiintuneella käytännöllä, kun asiakas maksaa kuukausimaksujen maksamista ilman varsinaista sopimusta. (Lönngqvist ym. 2005, 40–41.)

Sopimusten tekemiseen liittyy lukuisia riskejä. Sopimusriski voi syntyä niin sopimuksen puuttumisesta tai puutteellisesta sopimisestakin. Kannattavan ja laadukkaan yritystoiminnan edellytyksenä on yrityksen sopimuksiin, sopimiseen ja vastuisiin liittyvien ongelmien ja riskien tunteminen sekä hallitseminen. Sopimusriski voi liittyä sopimuksen syntytapaan, sopimuskumppaniin, tarjouksen tekemiseen, sopimusehtoihin, sopimussakkoon tai vahingonkorvaukseen. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Vastuuvahinko tai sopimusriskin toteutuminen voi aiheuttaa yritykselle suuria ongelmia ja taloudellisia menetyksiä. Yrityksen talous ja toiminta voivat horjua, jos se joutuu maksamaan sopimussakkoja, vahingonkorvauksia, viivästyskorkoja tai sopijapuolten välille tulee erimielisyyksiä tai tuottoja jää saamatta. Hyvillä sopimuksilla sopijapuolten oikeudet ja velvollisuudet määritellään tarkasti ja näin riskejä pystytään vähentämään. Yritys voi sopia vastuistaan, sekä määritellä toimenpiteet sopimusrikkomusten esimerkiksi virheen tai viivästyksen varalta. Lisäksi voidaan sopia riitaisuuksien ratkaisemisesta. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Yritykselle muodostuu sopimuksista riskejä, sillä sopimusten myötä syntyy myös vastuita. Sopimukset voivat liittyä niin asiakkaisiin, toimittajiin kuin työntekijöihinkin. Riskinä on joutua korvaamaan vahinko, joka aiheutuu sopimusrikkeistä, sopimusvelvollisuuksien kuten aikataulujen laiminlyönnistä tai sopimuksen purkamisesta. Lisäksi sopimusrikkeet heikentävät luottamusta ja yrityksen mainetta sidosryhmissä. Yrityksen puolelle puolestaan taas sopimuksien tuoma turva on epävarmaa. (Lönqvist 2005, 68–69.)

4.3 Maineesen ja brandiin liittyvät riskit

Tärkeää suhdepääomaa yritykselle on myös yrityksen maine (Lönqvist ym. 2005, 39). Yrityskuva muotoutuu kokemuksista, uskomuksista, asenteista, tiedoista, tunteista ja päätelmistä. Nykyisin halutaan yrityskuvan sijaan käyttää sanaa maine, koska maine sanana korostaa sitä, että käsitys perustuu todellisuuteen. Puolestaan yrityskuvaa pidetään yrityksen rakentamana mielikuvana. (Pitkänen 2001, 15–16.) Maine muodostuu yrityksen olemassaoloaikana ja siihen vaikuttavat kaikki asiat, mitä yritys itsestään kertoo ja mitä siitä puhutaan. Maine voi olla erilainen eri sidosryhmien keskuudessa ja se voi myös muuttua, vaikka yrityksen toiminnassa ei todellisuudessa olisikaan tapahtunut muutoksia. (Lönqvist ym. 2005, 39.)

Brandi puolestaan on nimi, merkki tai kuva, näiden yhdistelmä tai käsite, symboli, joka identifioi myyjän ja sen tuotteet tai palvelut. Brandi myös erilaistaa yrityksen kilpailijoista. Lisäksi brandi on yritystoiminnalle kassavirtaa ja kilpailuetua tuottava tekijä. Brandi ei ole fyysinen kokonaisuus, vaan se on kuluttajan itsensä muodostamien tunteiden, ajatuksien ja kuvitelmien lopputulos. (Lönqvist ym. 2005, 40.)

Yrityksen toimeentulo tulee sen tuotteista ja palveluista, sekä sen maine pohjautuu pitkälti niihin. Tuotteen markkinoille tuominen on aina riskinottoa ja siksi tuotteisiin liittyvän päätöksenteon epäonnistuminen saattaa tulla yritykselle kalliiksi. Tuotteisiin liittyviä riskejä ovat tuoteidea, tuotekehitys, tuotanto, myynti ja markkinointi. Lisäksi tuotteisiin kohdistuu erilaisia vaatimuksia ja niihin liittyy myös tuotteen käyttö- ja tuotevastuu. Edellä mainittujen lisäksi tuotteen toimitukseen, takuuseen ja ympäristövaikutuk-

siin liittyy riskejä. Tuotteisiin liittyvien riskien hallinta on pitkäjänteistä, ammattimaista, ennakoivaa ja varmistavaa työtä. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Maineen menettämistä voidaan pitää yhtenä yrityksen suurimmista riskeistä. Usein kielteiset asiat jäävätkin paremmin mieleen kuin myönteiset. Esimerkiksi heikentynyt osaaminen voi johtaa virheisiin, mistä aiheutuu yritykselle imago-ongelmia. Epätodennäköistä kuitenkin on, että yritys voisi välttää kaikki yrityksen maineeseen vaikuttavat kielteiset tapahtumat. Maineen menettämisen myötä asiakkaita voidaan menettää ja maineen puhdistaminen on hidas prosessi, minkä takia se on yritykselle suuri riski. (Kujansivu ym. 2007, 42–43; Lönnqvist ym. 2005, 69–71.)

Talouselämä -lehdessä on yksi näkyvimmistä esimerkeistä maineeseen liittyvien riskien toteutumisesta. Sampo Pankki uudisti tietojärjestelmänsä, mikä aiheutti teknisiä ongelmia pankin palveluissa. Tämä sai pankin asiakkaat turhautumaan ja osa asiakkaista menetti luottamuksensa pankkiin. Tilanne on myös aiheuttanut esimerkiksi lisätyötä ja paineita pankin työntekijöille. Myös pankin yhteistyökumppani Henki-Sammon vakuutusmyynti on kärsinyt imago-ongelmien vuoksi. (Lönnqvist ym. 2008.)

5 Rakennepääoman riskit

Rakenteellinen pääoma muodostuu asiakas- ja organisaationaalista pääomasta. Asiakaspääoma viittaa asiakassuhteiden kestävyuteen ja asiakkaiden uskollisuuteen. Organisaationaalinen pääoma puolestaan sisältää prosessit ja innovaatiopääoman: immateriaalioikeudet, patentit ja tuotemerkit. Myös arvot, kulttuuri, työilmapiiri, prosessit ja dokumentoitu tieto ovat yrityksen rakennepääomaa. (Kujansivu 2007, 29; Lönnqvist ym. 2005, 25, 31.)

5.1 Arvoihin ja organisaatiokulttuuriin liittyvät riskit

Yrityksen rakennepääoman perustana ovat yrityksen arvot. Arvoilla on suuri merkitys kaikissa organisaatioissa, ja yrityksissä arvot ovat tärkeä osa liike-elämää. Arvot voi-

daan yritystoiminnassa ryhmitellä neljään kenttään: tehokkuuteen, periaatteisiin, idealismiin ja yksilöihin. Yrityksen tehokkuuskentän arvot pyrkivät siihen, että yritys toimii ja tuottaa tulosta: näitä arvoja voivat olla tehokkuus ja voitto. Periaatekentässä olevat arvot puolestaan painottavat toiminnan eettisyyttä, kuten maan tai kunnan asioihin osallistumista. Idealismin kentässä painotetaan toiminnan rehellisyyttä ja korostetaan tunnepuolta. Yksilökentän arvot painottavat puolestaan yksilön tarpeiden merkitystä, kuten esimerkiksi turvallisuudentunnetta tai yksityisyyttä. Parhaassa tapauksessa yrityksellä on arvoja jokaisesta neljästä kentästä, lisäksi tärkeää on, että työntekijöiden arvot ovat linjassa yrityksen arvojen kanssa. (Lönqvist ym. 2005, 41–42.)

Organisaatiokulttuuri pohjautuukin pitkälle arvoihin ja se luo identiteetin organisaatiossa työskenteleville sekä sitouttaa organisaation päämääriin. (Lönqvist ym. 2005, 42.) Organisaatiokulttuuri keskittyy hallinnollisten rakenteiden lisäksi toimintatapoihin, normeihin, käsityksiin ja vuorovaikutuskäytäntöihin. Kulttuurikäsitteellä korostetaan että organisaatio on yhteisö, jolla on omat käytäntönsä. (Flink ym. 2007, 114.) Organisaatiokulttuuri on siinä toimivien ihmisten käsitysten ja kokemusten tulos. Lisäksi se rakentuu itsestään selvistä säännöistä, oletuksista ja odotuksista. Siinä on näkyvä osa, kuten rakennukset ja tehtävänimikkeet sekä näkymätön osa, esimerkiksi arvot ja ihmisuhteet. (Perkka-Jortikka 2002, 11.)

Yrityksen arvot muodostavat yritykselle riskin johtamisen kautta. Johtajat on osattava hallita yrityksen arvot ja arvopohja sekä kytkeä ne yrityksen visioon ja strategiaan. Yrityksen riskinä on, että aineetonta pääomaa ei johdeta, jolla parempi suorituskyky ja taloudellinen menestys saavutettaisiin. Suurin uhka kilpailukyvyllä onkin henkilöstöjohtamisen kehittymättömyys. Oikeanlaisella henkilöstöjohtamisella kehitetään organisaation työmenetelmiä ja osaamista, koska niiden kautta tuottavuus ja työhyvinvointi parantuvat. Hyvinvoivat työntekijät ovat innovatiivisempia ja voivat näin kehittää yritykselle laadukkaita ja asiakaslähtöisiä tuotteita sekä palveluita. (Kesti 2007, 33, Kujansivu 2007, 56; Rautanen 2011, 87.)

5.2 Toimintatapoihin liittyvät riskit

Arvojen ja organisaatiokulttuurin lisäksi yrityksen prosessit ovat rakennepääomaa. Prosessi on toimintoketju, jolla yritys muuttaa panokset tuotoiksi asiakkaille (Lecklin 2002,

137). Prosessimainen toimintatapa tuo hallintaa kaaokseen ja prosessien avulla toimintaa voidaan kehittää, koska ne auttavat johtoa ymmärtämään organisaation toimintaa. (Kesti 2007, 181.) Keskeinen osa liiketoimintaa on, että yrityksen prosessit hyödyntävät ihmisten osaamista, mikä kyetään muuttamaan niiden kautta taloudellisiksi tuotoiksi. Prosessien avulla ihmiset organisoivat ja suunnittelevat työnsä. Lisäksi prosesseissa kommunikaation toimivuudesta on huolehdittava ja toimintaa kehitettävä. Prosesseissa määritellään myös vastuut ja seurataan tavoitteiden saavuttamista. (Lönnqvist ym. 2005, 45.)

Yrityksen prosesseista tulisi tehdä prosessikuvaukset, jossa kuvataan yrityksen ydin- ja tukiprosessit. Lisäksi yritysten olisi hyvä ottaa huomioon liiketoimintatiedonhallinta. Liiketoimintatiedonhallinta tarkoittaa sitä, että yritys systemaattisesti kerää liiketoimintaansa ja liiketoimintaympäristöönsä liittyvää tietoa. Lisäksi tieto tulisi tulkita ja analysoida, sekä pohtia tiedon merkitystä liiketoiminnan kannalta ja näin käyttää sitä päätöksenteon tukena. (Lönnqvist ym. 2005, 45.)

Onnettomuuksissa ja läheltä piti -tapauksissa on todettu, että organisaatiokulttuurissa on vakiintunut sellainen toimintatapa, että riskejä otetaan tietoisesti. Työntekijät ovat optimoineet toimintatapansa mahdollisimman tehokkaiksi ja mukaviksi, mutta eivät ole havainneet, kuinka heidän toimintatapansa vaikuttaa yrityksen muuhun toimintaan. Yrityksessä riskinä on siis, että nykyisen vallitsevan toimintatavan mukaan yrityksessä otetaan riskiä, vaikka riskinotto voitaisiin välttää. (Flink ym. 2007, 118.)

Useat yritykset toimivat myös projektiluonteisesti. Projektien riskit ovat yleensä vaikeasti hallittavia ja liian moni projekteista epäonnistuu. Hyvä suunnittelu edesauttaa projektien riskienhallintaa. Projekteja on kahta tyyppiä: Toimitusprojekti, jossa asiakkaalle luvataan toimittaa tietynä ajankohtana ja tietyillä ehdoilla jokin laite tai palvelu. Toinen projektityyppi on kehittäjäprojekti, jossa kehitetään esimerkiksi uusi laite yrityksen omaan käyttöön. Riskialttiita projekteista tekee se, että kertaluonteisuutensa takia niissä lähes kaikki on uutta: työryhmä, asiakas tai tuote. Lisäksi aikataulu ja budjetti ovat usein tiukkoja. Myös rinnakkaisprojektit voivat häiritä projektia, koska ne voivat viedä siltä aikaa ja resursseja. Lisäksi liiallinen myönteisyys ja lupaukset, joita ei voidakaan pitää, ovat useimmiten projektien epäonnistumisen syy. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Kehitysprojektit ovat alttiita riskeille, koska investointien kustannukset sijoittuvat tuotteen elinkaaren alkuvaiheeseen. Riski kasvaa, jos investoinnissa turvaututaan vieraaseen pääomaan. Usein ongelmana on, että aineeton pääoma ei kelpaa lainojen vakuudeksi vaan siihen tarvitaan aineellista pääomaa. Investoinnissa on vaikeaa ennustaa, kuinka nopeasti tuottoja saadaan ja kuinka paljon. Avoinna ovat myös markkinoiden vaatimukset ja kehityksen suunta. Lisäksi on mahdollista, että onnistuneen ja laadukkaan tuotteen valmistuskustannukset kohoavat niin korkeiksi, ettei tuote pysty kilpailemaan markkinoilla. (Kujansivu ym. 2007, 44.)

5.3 Työilmapiiriin liittyvät riskit

Yrityksen työilmapiiri on myös yrityksen rakennepääomaa. Työilmapiiri muodostuu työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä. Myönteinen ilmapiiri auttaa organisaatiota menestymään ja se myös tukee työntekijöiden hyvinvointia. Myönteisen työilmapiirin tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi varmuus tulevaisuudesta, vastuualueiden ja työtehtävien selvä raja- ja oppiva ja kehittyvä työyhteisö. Lisäksi tärkeää on, että toimintatavat ja säännöt ovat työpaikalla kunnossa. Olennaisesti työilmapiiriin myös vaikuttaa se, kuinka hyvin työntekijöiden ominaisuudet ja osaaminen on hyödynnetty. (Lönqvist ym. 2005, 44.)

Työilmapiiri vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Esimerkiksi hyvinvoiva henkilöstö ottaa virheet ja palautteen vakavasti sekä pyrkii parantamaan toimintatapojaan, kun taas huonosta työilmapiiristä kärsivässä työyhteisössä virheitä vähätellään tai niitä ei oteta huomioon. Lisäksi johdon tulisi tiedostaa, että eettisesti oikein toimiminen ja epäkohtiin puuttuminen vähentää työn kuormittavuutta ja turhautumista. Työilmapiirillä on suuri vaikutus poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. (Kesti 2007, 31.)

Työilmapiiri on myös vaarassa, jos osaavien henkilöiden työtaakka pysyy kauan liian suurena. Liian rasittava ja stressaava työ voi olla riski, jos työntekijät palavat työtakan alla loppuun. Tämä näkyy yrityksessä sairauspoissaoloina ja työtehonheikentymisenä. Työn rasittavuuden lisääntyessä, osaavat työntekijät alkavat etsiä uusia työpaikkoja kilpailevista yrityksistä ja osaaminen voidaan menettää. (Lönqvist ym. 2005, 70.)

Liikunta ja terveet elämäntavat auttavat jaksamaan töissä. Hyvänä esimerkkinä on yritys Pekkaniska Oy, jonka käytössä on kuntobonus -järjestelmä. Kuntobonusjärjestelmässä työntekijöillä on mahdollista saada rahallista bonusta palkan lisäksi työmatkaliikkumista, lenkkeilystä, virallisista urheilukilpailuista, tupakoinnin lopettamisesta ja tupakoimattomuudesta. Lisäksi bonusta voi saada toimitusjohtajan voittamisesta leuanvedossa. Lisäksi, jos työntekijä ei ole ollut vuoden aikana kertaakaan poissa töistä, hän saa 510€:n bonuksen. Pekkaniska Oy on onnistunut vähentämään sairauspoissaolojaan, jotka ovat pysyneet alle 3 % kun rakennusalalla ne yleensä ovat noin 10 %. (Tradenomi -lehti 2011; Pekkaniska Oy 2011.)

5.4 Dokumentoituun tietoon liittyvät riskit

Rakennepääomaa on myös dokumentoitu tieto. Yrityksen tieto voidaan jakaa hiljaiseen ja dokumentoituun tietoon. Hiljainen tieto kuuluu inhimilliseen pääomaan ja dokumentoitu tieto puolestaan rakennepääomaan. Dokumentoitua tietoa on julkilausuttu, näkyvä, siirrettävissä ja jaettavissa oleva sekä arvioitava tieto. Dokumentoinnissa tärkeää on tiedon keräämisen systemaattisuus ja selkeys. (Lönnqvist ym. 2005, 45.)

Jokaisessa yrityksessä on sen toimintaan liittyviä kriittisiä tietoja, esimerkiksi asiakastietoja ja tuotannonohjauksen tietoja, tuoteideoita sekä markkinointisuunnitelmia. Tietoa on paljon sekä monessa eri muodossa. Kriittistä tietoa voivat olla myös henkilökohtainen osaaminen ja kokemustieto. Lisäksi erilaiset asiakirjat, sopimukset, ohjeet, suunnitelmat ja muut paperidokumentit sisältävät paljon tietoa. Myös asiakas-, tilaus- ja palkkatiedot sekä tietojärjestelmien sisältämä tieto on kriittistä. Monessa pk-yrityksessä tieto onkin suurin pääoma. Tästä huolimatta tietojen hallintaan ja suojaamiseen ei aina kiinnitetä tarpeeksi huomiota. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että tiedot ovat oikein ja ne ovat luotettavia sekä ajantasaisia. Lisäksi tietojen on oltava aina oikeiden henkilöiden saatavilla ja ne eivät saa joutua väärin käsiin. Hallintakeinoja tietoriskien hallitsemiseksi ovat henkilöstön tietoisuus ja toimintatavat tietoriskien hallinnasta, tietojärjestelmien suojaus, tietoriskien hallinnan johtaminen ja organisointi, kartta tietoriskeistä, tietoriskien huomiointi liike- ja sidosryhmäsuhteissa sekä toimintaympäristön ja työtilojen tietoturvallisuudesta huolehtiminen. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Informaatio ja analyysit ovat tärkeitä yrityksen tehokkaaseen johtamiseen ja suoritus- sekä kilpailukyvyn parantamiseen. Kriittisiä tietoja, kuten markkinoita, prosesseja, tuotteita ja palveluita sekä taloutta, tuloksia tulisi seurata kiinteästi. Tiedon tulee tallentamisen jälkeen myös olla nopeasti saatavissa. Liikkeenjohto tarvitsee tietoa myös päätöksenteon ja toiminnan tueksi, jonka takia tiedonkeruun ja analysoinnin täytyy olla systemaattista. (Lecklin 2002, 277–278, 283.)

Yritystoiminnassa dokumentoitu tieto on kilpailutekijä. Tietoa täytyy olla saatavilla omaan toimintaan, silloin kun se on tarpeen, mikä on merkittävä osa riskienhallintaa. Riskinä on toiminnan keskeytyminen tai ainakin vaikeutuminen jos rahoitustilanne, varaston sisältöä, asiakkaiden yhteystiedot, tuotannon kuormitus tai muut resurssit ole tiedossa. Riskinä on myös, että tieto joutuu väärin käsiin jos tiedonhallinta ja tietoturva eivät ole kunnossa. (Myllynen 2005, 242.) Suurena riskinä on henkilö, joka haluaa aiheuttaa työnantajalleen vahinkoa. Vaikka tietoturva olisikin kunnossa, avaintietoja voidaan kopioida muistitikulle tai lähettää eteenpäin sähköpostilla hetkessä. (Rissanen 2006, 39.)

5.5 Immateriaalioikeuksiin liittyvät riskit

Yrityksen rakennepääomaan sisältyvät myös yritykselle kuuluvat immateriaalioikeudet. Immateriaalioikeus eli aineeton oikeus on esimerkiksi tekijänoikeus. Tekijänoikeuksia ovat esimerkiksi kirjailijan tai tietokoneohjelman tekijän oikeudet luomuksiinsa. (Lönnqvist ym. 2005, 46.) Tekijänoikeuslain (404/1961) mukaan tekijänoikeus on sillä, kuka on luonut kirjallisen, taiteellisen tai esimerkiksi tietokoneohjelman. Tekijänoikeus luo tekijälle taloudellisen oikeuden tuottaa ja määrätä teoksesta valmistamalla siitä kappaleita ja tuomalla sen yleisölle. Lisäksi immateriaalioikeuksia ovat teollisoikeudet, jotka sisältävät patentti-, malli-, hyödyllisyysmalli- ja tavaramerkkioikeuden. Esimerkiksi tavaramerkkilain (7/1964) mukaan tavaramerkkiin voidaan saada yksinoikeus rekisteröimällä se niin, että tavara erotetaan toisten tuotteista. Yksinoikeus voidaan saada myös ilman rekisteröintiä, kun merkki vakiintuu. Yrityksessä tulisikin pitää huolta, että siellä tiedostetaan, mitä immateriaalioikeuksia se omistaa ja kuinka niistä voidaan hyötyä. (Lönnqvist ym. 2005, 46.)

Yrityksen täytyy siis olla perillä immateriaalioikeuksistaan. Esimerkiksi riskinä on, että jos yritys ei selvitä tarpeeksi hyvin olemassa olevia patenteja, se voi vahingossa loukata toisen yrityksen patenttia. Riskinä voi olla myös tekijänoikeuden loukkaaminen, jolloin yritys on vahingonkorvausvelvollinen. Lisäksi riskinä on yrityksen tietojen leviäminen, ellei työntekijöiden kanssa tehdä salassapitosopimusta. (Lönqvist 2005, 46–47, 73.)

6 Taloutteen ja sukupolvenvaihdokseen liittyvät riskit

Aineettomasta pääomasta ei ole aiheen laajuuden vuoksi hyväksyttyä määritelmää. Vaikka aineetonta pääomaa ei voida täsmällisesti määritellä, voidaan sen ajatella rajoittuvan ei-fyysisiin ominaisuuksiin ja vaikeuteen määrittää rahamääräistä arvoa. (Lönqvist ym. 2005, 134.) Tämän vuoksi Lönqvistin ym. (2005, 31.) aineettoman pääoman osa-alueiden lisäksi opinnäytetyön tutkimukseen otettiin mukaan myös taloudelliset riskit ja sukupolvenvaihdos.

6.1 Taloudelliset riskit

Taloudelliset riskit liittyvät pääosin yrityksen maksuvalmiuteen. Lisäksi taloudellisena riskinä on korkoriski ja siitä aiheutunut rahoituskulujen kasvu. Uhkana ovat myös pitkäaikaisten investointien käyvän arvon lasku, valuutariski yhtiön toimiessa kansainvälisesti, luottoriski ja vastapuoliriskit. Edellä mainittujen lisäksi ennakoimaton verokohdeltu, pääomarakenne ja kirjanpidon vaatimukset voivat luoda taloudellisia riskejä yritykselle. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 74–75.) Taloudellisten riskien kenttä on laaja ja tutkimuksessa selvitettiin ainoastaan pohjoiskarjalaisten pk-yritysten maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta.

Vakavarainen yritys sietää ajoittain myös huonoja aikoja. Tällöin voidaan sietää myös tappiota, kun yrityksellä on omaa pääomaa puskureina. Jos yrityksellä on yli 40 % vierasta pääomaa, yrityksen riskinkantokyky on heikko ja korkotason vaihtelut vaikuttavat voimakkaasti yritykseen. Myös rahoituksen saaminen on helpompaa ja edullisempaa,

jos yritys on vakavarainen. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2005, 53; Suominen 2000, 57.)

Vakavaraisuuden lisäksi riskien hallitsemiseksi on tärkeää, että yritys on maksuvalmis. Maksuvalmis yritys kykenee hoitamaan erääntyvät laskunsa ja muut jokapäiväisen liiketoiminnan vaatimat maksut. Maksuvalmius edellyttää, että yrityksellä on likviditeettiä varantoa kuten käteistä rahaa, rahaa pankkitileillä tai muuta nopeaksi rahaksi muutettava varallisuutta. Maksuvalmis yritys pystyy myös hyödyntämään ostoissaan mahdolliset käteisalennukset, jolloin yrityksen ei tarvitse turvautua kalliiseen rahoitukseen. (Kinnunen 2005, 55.)

6.2 Sukupolvenvaihdos

Suomen lainsäädännössä sukupolvenvaihdos liiketoiminnan siirtona on huomioitu heikosti. Sukupolvenvaihdoksen tekeminen edellyttää huolellista suunnittelua asiantuntijan kanssa ja pitkää toteutusjaksoa. Vaihtoehtoina sukupolvenvaihdokselle on siirtää liiketoiminta perillisille, myydä liiketoiminta yrityksen henkilökunnalle tai muille yrittäjille tai yritykselle. Mahdollisuutena on myös lopettaa toiminta hallitusti tai konkurssilla. Sukupolvenvaihdos tulisi suunnitella huolellisesti, koska riskinä on, että asiakkuudet ja hiljainen tieto eivät siirry sukupolvelta toiselle tai yrityksen jatkan rahoitusmahdollisuudet jäävät miettimättä. (Rissanen 2006, 421–424.)

Sukupolvenvaihdosta suunniteltaessa on otettava huomioon useita tekijöitä, että sukupolvenvaihdos onnistuisi. Sukupolvenvaihdos on pitkä prosessi. Pohdittavana on, millainen on uuden yrittäjän rooli yrityksessä, kuinka uusi ja vanha yrittäjä tulevat keskenään toimeen sekä kuinka asiakassuhteet ja muut sidosryhmäsuhteet saadaan ylläpidettyä. Lisäksi myös tietotaito tulisi siirtää uudelle yrittäjälle. Tärkeää on myös selvittää, kuinka sukupolvenvaihdos on järkevintä tehdä ja millaiset veroseuraamukset tämä luo uudelle yrittäjälle. Vaihdos voidaan toteuttaa esimerkiksi kauppana, lahjana, yhtiökumppanuutena, perintönä tai määrätä testamentilla. (Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

7 Riskienhallinta osana strategista johtamista

Kaikkeen liiketoimintaan liittyy aina riski, sillä liiketoimintahan on pohjimmiltaan riskin ottamista. Lisäksi organisaatiolla on sisäinen tarve jäsentää, määritellä ja linkittää riskejä. Riskienhallinnan tavoitteena tulisi olla tukea yrityksen päätöksentekoa: kun yritys tietää merkittävimpien riskien kokonaisuutensa, yritys voi tehdä päätökset niistä tietoisina. Näin yritys myös tiedostaa, kuinka tehtävät päätökset muuttavat yrityksen riskikuvaa. Riskienhallinta tulisi siis kytkeä osaksi johtamista. (Ilmonen ym. 2010, 12.)

Riskienhallinnassa korostetaan toiminnan jatkuvuutta, toimintavarmuutta, toiminnan häiriöttömyyttä, turvallisuutta, tehokkuutta ja laatua. Ottamalla riskienhallinta osaksi johtamista, pyritään suojaamaan yritystoimintaa ja yrityksen tulosta ei-toivotuilta tapahtumilta, riskeiltä ja niiden seurannaisvaikutuksilta. Laajasti ajateltuna riski ja riskienhallinta kattavat myös mahdollisuudet ja niiden tunnistamisen, arvioinnin ja hallinnan. Riskilajeista eniten mahdollisuuksia on strategisissa riskeissä ja liiketoimintamahdollisuuksissa, puolestaan vahinkoriskeistä mahdollisuuksia löytyy vain harvoin. (Ilmonen ym. 2010, 17–18.)

Riskiä voidaan siis ajatella niin, että siinä on kaksi ääripäätä. Toisessa ääripäässä otetaan riskejä ja käytetään mahdollisuuksia, otetaan irti hyöty ja suuret voitot. Toisesta päästä puolestaan ovat tappiot, vahingot, uhkien torjunta ja välttäminen sekä riskienhallinta. Johtajan tehtävänä on tasapainoilla näiden kahden ääripään välillä. Johtajan ja johdon on pohdittava, ottaako suuria riskejä vai torjuako uhkia ja hallita riskejä. (Rautanen 2011, 9.)

Johdon on tärkeää tunnistaa yrityksen ansaintalogiikka, jonka avulla määritellään mihin riskienhallintatyössä täytyisi keskittyä. Ansaintalogiikka tarkoittaa sitä, miten yritys ansaitsee rahansa, mihin rahat käytetään ja jääkö rahaa myös yrityksen omistajille. Yrityksen ansaintalogiikka olisi hyvä terävöittää pohtimalla kysymyksiä, kuka on yrityksen asiakas, millaista lisäarvoa hänelle tuotetaan ja kuka tämän lisäarvon tuottaa. Kun riskienhallinta lähtee yrityksen ansaintalogiikasta, varmistetaan että riskienhallintatyössä keskitytään yrityksen kannalta olennaisiin asioihin. (Ilmonen 2010, 52–53.)

Liiketoimintapäätöksiä suunniteltaessa ja voiton mahdollisuuksia arvioitaessa korostuu tavanomaisesti pääoman tuottoasteen (ROI, return on investment) arviointi. Kun johto pyrkii tiedostaen ymmärtämään tulevia mahdollisuuksia ja riskejään, yrityksen toimintakenttään ja markkinoihin liittyvien trendien ja ilmiöiden hahmottaminen helpottuu. Tällöin yrityksen johto kykenee ottamaan tehokkaammin huomioon alan ja toimintaympäristön muutospaineet osana johtamistaan. (Ilmonen ym. 2010, 18.)

Olennaista on myös, että johdon on päivitettävä riskikuva säännöllisesti. Päätökset tulisi analysoida huolellisesti, että yritys pystyy ennakoimaan, kuinka liiketoimintapäätös tulee vaikuttamaan yrityksen riskikuvaan. Lisäksi yrityksen tulisi ymmärtää oma riskinkantokykynsä, näin ollen voidaan myös tarkastella, kykeneekö yritys kantamaan liiketoimintapäätöksen tuoman riskin. (Ilmonen ym. 2010, 12.)

Riskienhallinta tulisi siis rakentaa niin, että se on osa yrityksen johtamista. Organisaation ylimmän johdon on varmistettava, että yrityksen merkittävimmät riskit on tunnistettu ja tehokkaasti johdettu. Yrityksessä tulee varmistaa, että yrityksestä on riittävästi johtamistaitoja riskienhallinnan rakentamiseksi. Johdon tulee myös varmistaa, että yrityskulttuuri on sellainen, että riskejä osataan sekä ottaa että hallita. Lisäksi yrityksessä tulee valvoa sisäisesti sitä, että riskienhallintatoimenpiteitä noudatetaan. Riskejä tarkastellaan säännöllisesti ja niistä raportoidaan osakkeenomistajille, tilintarkastajalle ja tarpeen mukaan myös muille sidosryhmille. (Nicki Dennis, Jonathan Reuvid, 2008, 42–43.)

Riskienhallinta on osa liiketoiminnan strategiatyötä. Riskienhallinta tulisi ottaa osaksi strategista suunnittelua ja operatiivista päivittäisjohtamista, jonka avulla varmistetaan organisaation liiketoiminnallinen menestyminen. Riskienhallinta ei siis ole irrallinen osa-alue liiketoiminnasta, vaan se tukee yrityksen perustehtävän toteuttamista ja tavoitteisiin pääsemistä. Riskienhallinnan avulla pyritään varmistamaan, että yrityksen perustehtävä ei pääse vaarantumaan. Tältä pohjalta määritetään yrityksen riskienhallintastrategia ja riskinkantokyky. Yrityksen tulisikin integroida riskienhallinta osaksi tavanomaista johtamista ja toimintaprosesseja, tuoda riskienhallinta osaksi arkipäivää. Riskimittareiden valinnan olisikin lähdeittävä yhtiön liiketoiminnan ja prosessien avaintekijöistä. Tämän takia organisaation perustehtävä ja prosessit on tunnettava, kuvattava ja analysoitava. (Kupi ym. 2009, 11–12.)

7.1 Riskinkantokyky ja riskinottohalu

Tavallisesti riskinkantokyky määritellään kysymyksellä, kuinka paljon yritys kykenee kestämään taloudellista menetystä vuodessa. Riskinkantokyvyssä huomioon tulisi ottaa laadulliset tekijät: kuinka yritys on järjestänyt hallintonsa, riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan. Yrityksen riskinkantokyky heijastelee myös yrityksen toimialaa, sen omia avainlukuja sekä yrityksen mieltämää liikkumavaraa eli omaa riskinsietokykyään. Riskinkantokyky on kuitenkin riippuvainen useasta tekijästä, eikä yhtä oikeaa riskinkantokyvyn laskentamallia voida määritellä. Riskinkantokykyä voidaan mitata esimerkiksi käyttöpääomalla, likvideillä varoilla ja lainanottokyvyllä. Mittarit voivat olla seuraavalaisia:

- 1–5 % käyttöpääomasta
- 5–10 % kassavirrasta
- 1–3 % liikevoitosta. (Ilmonen ym. 2010, 12–14.)

Yrityksessä on myös pohdittava, kuinka paljon riskiä ollaan halukkaita ottamaan. Mietittävänä siis on, kuinka paljon taloudellista menetystä voidaan hyväksyä vuodessa tavoitellessa uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja lisäkassavirtaa. Riskinottohalun määrittelevät viime kädessä kuitenkin yritysjohton strategiset päätökset. Päätöksiä tehdessä huomioon on otettava kaksi seikkaa:

1. Paljonko liiketoimintamahdollisuuden hyödyntäminen tuo kassavirtaa yritykselle parhaan arvion mukaan.
2. Mitä riskejä liiketoimintamahdollisuuden hyödyntäminen tuo mukanaan. (Ilmonen ym. 2010, 14.)

7.2 Riskienhallinnan vaatimukset

Riskienhallinnasta on tullut yhä keskeisempi osa organisaatioiden johtamista, joka on seurausta esimerkiksi riskienhallinnalle ulkoapäin asetetuista vaatimuksista. Yrityksen hyvä johtaminen ja hallinnointi perustuvatkin lainsäädäntöön. Kuitenkin riskienhallinnan johtamiseen on olemassa vain vähän lainsäädäntöä ja suurin osa laeista on laadittu ainoastaan listattuja osakeyhtiöitä varten. Todellisuudessa ne kuitenkin vaikuttavat myös ei-listattuihin yrityksiin. Listatuille yhtiöille lainsäädäntöä täydentämään on

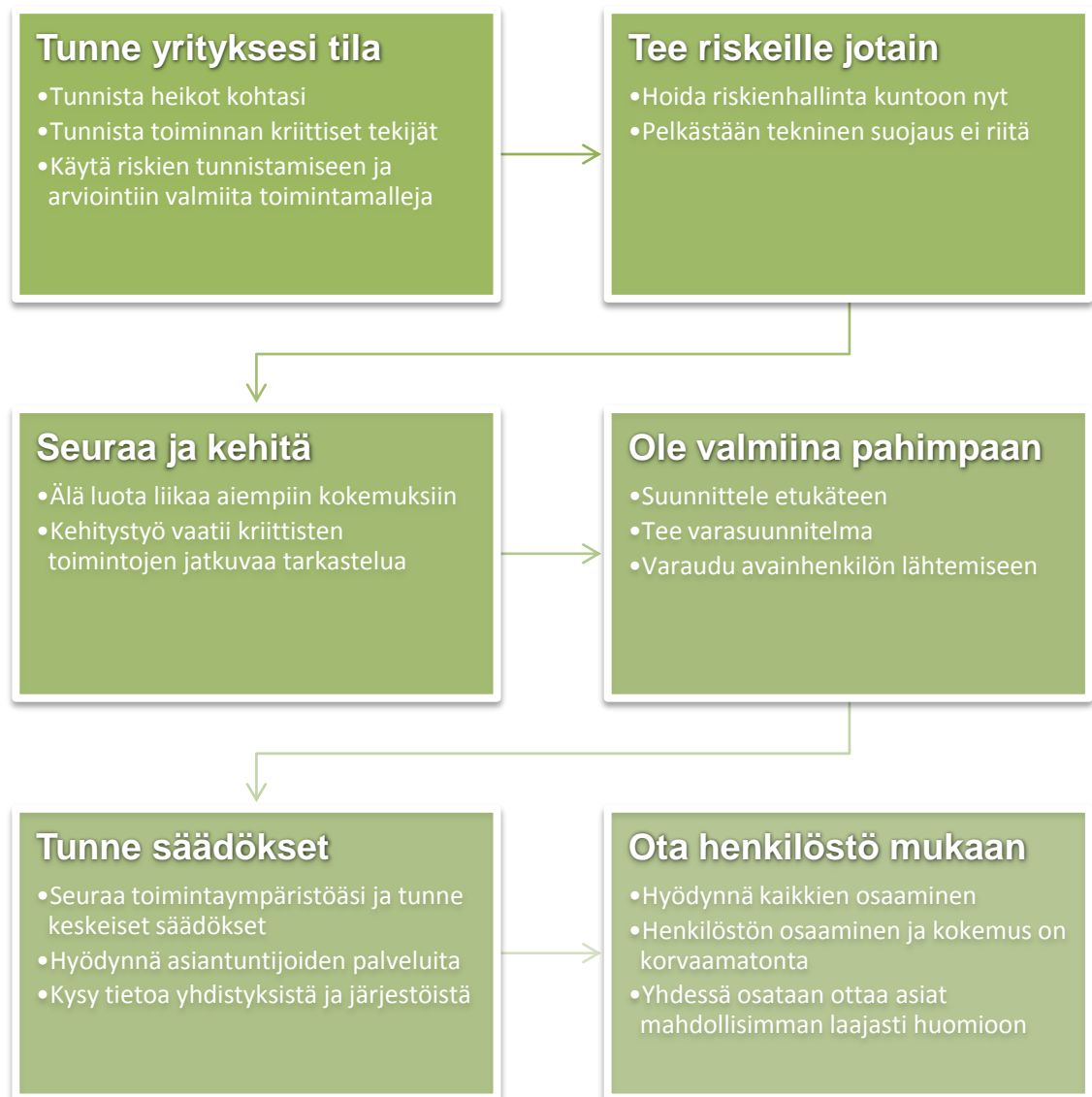
luotu ohjeistus hyvästä hallintotavasta (corporate governance). Hyvä hallintotapa ohjeistaa, että riskienhallinnalla on pyrittävä varmistamaan, että yhtiön liiketoimintaan vaikuttavat riskit tunnistetaan, niitä arvioidaan ja seurataan. Lisäksi riskienhallinnan toimivuudeksi riskienhallinnan periaatteet on määriteltävä. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010; Ilmonen ym. 2010, 23; Kupi ym. 2009, 11, 25.)

Lainsäädäntö edellyttää, että toimintakertomus sisältää arvioinnin merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä. Riskienhallintaa yrityksissä määritteleviä lakeja ja direktiivejä ovat: tilinpäätösdirektiivi, osakeyhtiö-, tilintarkastus-, kirjanpito- ja arvopaperimarkkinalaki. Euroopan Unionin tilinpäätösdirektiivissä ohjeistetaan, että toimintakertomuksen tulee sisältää vähintään kuvaus yrityksen pääasiallisista riskeistä ja yritystoimintaa koskevista epävarmuustekijöistä. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2010; Euroopan Unionin direktiivi 2003; Ilmonen ym. 2010, 23.)

Suomen kirjapitolain (1336/1997) mukaan toimintakertomuksessa onkin arvioitava yrityksen toiminnan laajuuteen nähden kattavasti ja tasapuolisesti liiketoiminnan merkittävimpiä riskejä ja epävarmuustekijöitä. Osakeyhtiölaissa (624/2006) puolestaan on säädetty, että yrityksen johdon on edistettävä yhtiön etua ja oltava huolellinen. Huolellisuusvelvoitteen laiminlyönnistä, eli jos yhtiön johto ei edistä yhtiön etua, joutuu se vahingonkorvausvastuuseen. Tilintarkastuslaissa (459/2007) taas määritellään, että tilintarkastajan tulee tarkastaa toimintakertomus ja yrityksen hallinto. Täydennykseksi arvopaperimarkkinalaissa (495/1989) säädetään, että osakkeiden liikkeellelaskijalla on velvollisuus kertoa sen liiketoiminnan merkittävimmistä riskeistä ja epävarmuustekijöistä.

Riskienhallinta lähtee riskienhallinnan periaatteiden (kuvio 1) määrittelystä. Riskienhallinnan periaatteissa määritellään karkeasti riskienhallinnan ideologinen pohja ja vastuut. Riskienhallintaperiaatteet kirjataan dokumenttiin, joka linjaa organisaation riskienhallintatoiminnan strategiat, päämäärät ja tavoitteet sekä kuvaa yrityksen riskienhallintaprosessin. Lisäksi dokumentti sisältää kuvauksen, kuinka riskienhallinnan asioista viestitään sisäisesti ja ulkoisesti. Tämän jälkeen valitaan merkittävimmät riskialueet ja yksityiskohtaisesti organisatoriset vastuut. Edellä mainittujen jälkeen valitaan menetelmät, joilla riskienhallinnan onnistumista mitataan ja viimeiseksi miten johto varmistuu riskienhallintaprosessien ja toimenpiteiden tehokkuudesta ja riittävydestä. Lisäksi yrityksestä tulisi löytyä seuraavat riskienhallintapolitiikan lisäksi dokumentit riskienhallinta-

strategiasta, toimintasuunnitelmasta ja riskikartasta. (Flink ym. 2007, 150; Kuusela & Ollikainen 2005, 128.)



Kuvio 1. Riskienhallinnan periaatteet (mukaillen Pk-yrityksen riskienhallinta 2009).

7.3 Riskien kartoitus ja riskianalyysi

Jokaisen yrityksen tulisi siis tarkastella oman yritystoimintansa riskejä. Riskikartoituksessa arvioidaan yrityksen omaisuus-, henkilö-, vastuu- ja keskeytysriskit sekä muut riskit kuten tietoriskit. Vähintään tulisi laatia riskikartoitus ja arvioida löydettyihin riskeihin hallintatoimenpiteet sekä niiden riittävyys. Lisäksi riskikuvan kartoittamiseksi

tulisi arvioida riskien todennäköisyys ja seurannaisvaikutukset. Riskien kartoittamiseen on kehitetty erilaisia välineitä, kuten riskienhallinnan vaativin vaihe: riskianalyysi. Kyseessä on riskianalyysi, kun riskienhallintaprosessi etenee suunnitellussa järjestyksessä. Riskianalyysissä selvitetään riskikohteet, riskien todennäköisyys ja niiden vakavuus sekä niistä aiheutuvat seurausvaikutukset. (Suominen 2000, 32.)

Yksi keino analysoida yrityksen riskejä on tehdä yritykselle haavoittuvuusanalyysi (kuvio 2). Haavoittuvuusanalyysin tarkoituksena on antaa yritykselle karkea kuva sen toimintaan liittyvistä uhista. Haavoittuvuusanalyysi on siis yrityksen riskikartta. Analyysin tavoitteena on saattaa yritysjohton tietoisuuteen ne riskit, joilla on yrityksen liiketoiminnan jatkumisen kannalta huomattavaa taloudellista merkitystä. Lisäksi se antaa perustan päätöksenteolle pohdittaessa vakuutusratkaisuja ja mitä riskejä jätetään omalle vastuulle. Analyysin tavoitteena on myös lisätä henkilöstön riskitietoisuutta ja löytää parannusehdotuksia vahinkojen ehkäisemiseksi ja rajoittamiseksi. (Suominen 2000, 36–38.)



Kuvio 2. Haavoittuvuusanalyysi (mukaillen Suominen 2000, 36).

7.4 Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi

Yksi keino hallita riskejä on kokonaisvaltainen riskienhallinta eli Enterprise Risk Management ERM. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on prosessi, jossa ovat mukana hallitus, johto ja työntekijät organisoinnista raportointiin. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa strategia- ja suunnitteluprosessissa on siis mukana koko organisaatio. Läpi käy-

dään niin hallituksen, johdon kuin koko organisaation roolit ja tehtävät. (Kuusela & Ollikainen 2005, 123, 126.) Kokonaisvaltainen riskienhallinta on siis systemaattinen tapa hallita kaikkia yrityksen riskejä. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa lähtökohdina ovat yrityksen arvot ja strategia, jotka ovat perusta ja suunta riskienhallinnalle. Riskienhallinnan toiminta ja tarkemmat tavoitteet määritellään riskienhallintapolitiikassa, periaatteissa ja toimintaohjeissa. Riskit luokitellaan yrityksen kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla, että niitä olisi helpompi käsitellä ja hallita. (Ilmonen ym. 2010, 46–47.)

Systemaattinen ja kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi lähtee siitä, että riskienhallinnalle asetetaan tavoitteet. Usein valitaan niin lyhyen kuin pitkänkin aikavälin päämäärät. Lähtökohdina on, että yrityksen nykytila on tiedostettu. Tämän jälkeen riskit tunnistetaan ja arvioidaan. Riskejä arvioidessa pohditaan niiden todennäköisyys ja vakavuus. Riskien hallitsemiseksi tulee myös tehdä päätöksiä ja myös toimeenpanna mietityt riskienhallintatoimenpiteet. Tarkoituksena on siis tarkoin pohtia ennalta tekoja, että yllätysten määrä olisi mahdollisimman vähäinen. Riskienhallinnan tavoite ei ole välttää riskinottoa, vaan ottaa riskejä hallitusti ja ottaa huomioon jo ennalta kaikki seurannaisvaikutukset. (Ilmonen ym. 2010, 93–97; Juvonen ym. 2005, 18, 24.)

Riskien tunnistamisen, arvioinnin ja riskienhallinta toimenpiteiden määrittelyn jälkeen tulee yrityksen tehdä riskeistä raportti. Raportti voidaan koota esimerkiksi Exceliin tai PowerPointiin omalle yritykselle tarkoituksenmukaisella tavalla. Raporttiin määritellään riskien todennäköisyys ja vaikutukset. Tärkeää on, että kokonaisvaltainen riskienhallinta integroidaan osaksi liiketoimintaa ja siksi riskienhallinta tulisi yhdistää myös yrityksen prosessikuvauksiin. Prosessikuvaukseen on hyvä lisätä myös kontrollipisteet ja raportointivaatimukset. Riskienhallintaraportti tulisi päivittää vähintään kerran vuodessa. (Ilmonen ym. 93, 99–101.)

Oleellinen osa kokonaisvaltaista riskienhallintaa (kuvio 3) on, että toimintaa parannetaan jatkuvasti. Tavoitteena voi olla esimerkiksi, että pystytään todentamaan, että yhteisiä sisäisiä ohjeita noudatetaan. Lisäksi tavoitteena voi olla, että varmistetaan toimintojen yhdenmukaisuus ja riskienhallinnan kattavuus. Riskienhallinnan keskeinen tavoite on myös arkipäiväistä riskienhallintaa. Riskien arviointiin tulisi valita henkilö, jolla on työtehtäviensä ohella mielenkiintoa riskienhallintaan. Riskien arvioimiseksi on kehitetty

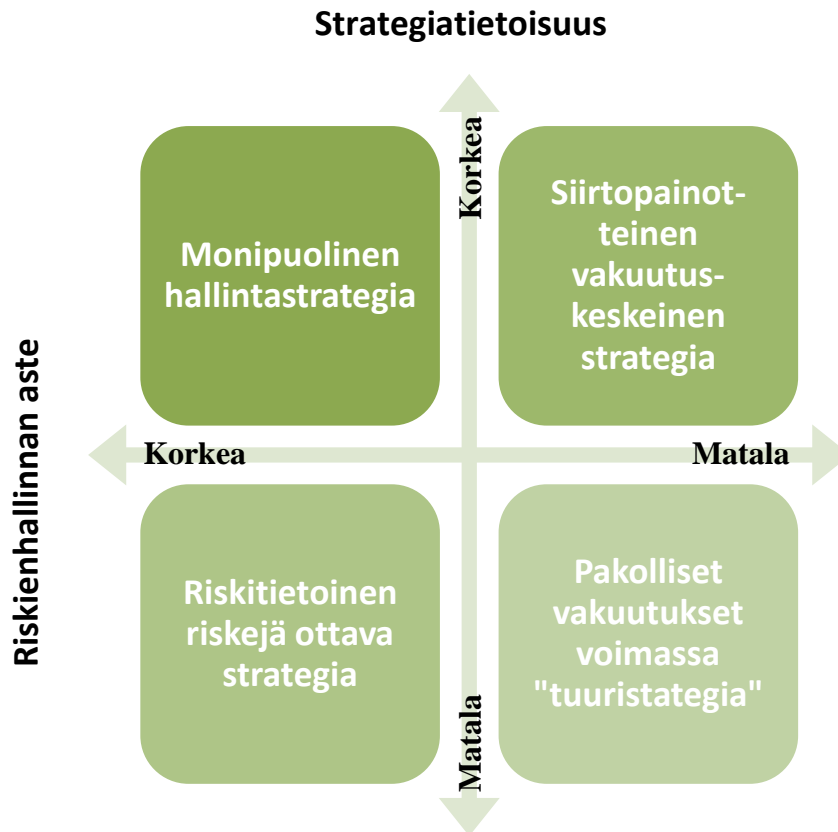
erilaisia analyysejä, mistä yritys valitsee omalle toimialalleen sopivan analyysin. (Ilmonen ym. 102–103.)



Kuvio 3. Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi (mukailten Ilmonen ym. 2010, 92).

7.5 Riskienhallintastrategiat

Kuviossa 4 on kuvattuna riskienhallinnan perusstrategiat. Riskienhallintastrategia muotoutuu siitä, mitä yritys tekee, kuinka se toteuttaa riskienhallintaratkaisut ja mitä se näissä ratkaisuissaan painottaa. Riskejä voidaan hallita monipuolisella ja tarkoin harkitulla hallintastrategialla, jolloin riskejä on puntaroitu huolella ja riskienhallinnan aste on korkea. Toinen mahdollinen suhtautumistapa riskeihin on ottaa riskejä tietoisena niistä, jolloin riskejä on puntaroitu, mutta riskienhallinnan aste on alhainen. Riskienhallintastrategia voi olla myös vakuutusorientoitunutta eli yritys hallitsee riskejään siirtämällä. Tällöin riskienhallinnan pohdinta on taka-alalla, mutta riskienhallinnanaste on korkea. Taka-alalle riskienhallinnan mietintä jää myös silloin, kun yrityksellä on pakolliset vakuutukset voimassa, mutta toiminnassa luotetaan vallitseviin toimintatapoihin ja hyvään onneen, jolloin riskienhallinnan aste jää alhaiseksi. (Suominen 2000, 124–126.)



Kuvio 4. Riskienhallinnan perusstrategiat (mukaiillen Suominen 2000, 125).

7.6 Riskienhallinnan keinot

Suomisen (2000, 78) mukaan riskejä voidaan hallita välttämällä, pienentämällä, jakamalla tai siirtämällä riski. Järkevintä on määritellä kohtuullinen riskitaso, jolloin yrityksen toimintamallissa kustannus- ja hyötysuhde on kohdallaan. Tämän takia jokaiselle riskille tulisi valita sopivin riskinhallintakeino. Agrawalin (2009, 39) mukaan riskien tunnistamisen ja arvioinnin jälkeen riskienhallintakeinot voidaan jaotella neljään ryhmään:

1. Riskin poistaminen
2. Riskien pienentäminen
3. Riskin tiedostaminen
4. Riskin siirtäminen.

Riskin poistaminen tai välttäminen tarkoittaa, että yritys ei ota kyseistä riskiä ollenkaan. Esimerkiksi kukaan ei voi lentää ilman että ottaisi riskin, että lentokone putoaa. Kaikkien yrityksen riskienhallintaan tämä keino ei kuitenkaan sovi, sillä samalla kun välttää

menetyksen, menettää myös mahdollisuuden ansaita lisää tuottoja. (Agrawal 2009, 40.) Myös Suomisen (2000, 79) mukaan riski voidaan välttää tai poistaa kokonaan lopettamalla riskialtis toiminta, esimerkiksi käyttämällä riskittömämpiä raaka-aineita.

Riskin pienentäminen puolestaan tarkoittaa riskin toteutuessa menetyksen pienentämistä. Riskien pienentämisen keinoina ovat riskien jakaminen tai riskien yhdistäminen. Riskien jakamisella pyritään siihen, että torjutaan toiminnan yksipuolisesta toiminnasta johtuvia riskejä. Esimerkiksi yrityksen riskejä voidaan jakaa hankkimalla vaihtoehtoisia tavarantoimittajia, pienentämällä yhden tuotteen hallitsevuutta ja kehittämällä vaihtoehtoisia toimintatapoja sekä uusia tuotteita. Riskejä voidaan jakaa myös esimerkiksi rakentamalla rakennukseen palo-osasto, jolloin vahingon sattuessa vahinko rajoittuu ainoastaan palo-osastoon, eivätkä vahingot ulotu koko rakennukseen. Riskejä yhdistettäessä hankintaan esimerkiksi lisää kalustoa, jolloin yhden tuhoutuminen ei vahingoita toiminnan sujuvuutta. (Agrawal 2009, 40; Suominen 2000, 81–82.)

Lisäksi vaihtoehtoisesti riski voidaan pitää omalla vastuulla (Suominen 2000, 78). Agrawalin (2009, 41) mukaan pieniä riskejä ei kannata vakuuttaa, koska voi olla, että vakuutusmaksut pitkän ajan kuluessa tulisivat kalliimmaksi kuin se, että vahingon sattuessa korvaus jouduttaisiin maksamaan itse. Tämä keino voi myös olla yritykselle hyväksyttävä myös silloin, jos riskin tapahtuessa menetykset olisivat suuret, mutta riskin toteutumisen todennäköisyys on erittäin pieni. Tällöin yrityksessä on pohdittava onko järkevämpää maksaa vakuutusmaksuja vai kantaako yritys riskin itse.

Riskin siirtäminen tarkoittaa tyypillisesti, että riski siirretään sopimuksella tai riskiltä suojaudutaan. Perinteisin keino siirtää riski on vakuuttaminen. Tietyt vakuutukset ovat myös työnantajalle lakisääteisiä. Lakisääteisten vakuutusten ohella yritys tarvitsee myös vapaaehtoisia vakuutuksia. Vakuuttaminen on järkevää silloin, kun riski on yrityksen kannettavaksi liian suuri. Lisäksi riski kannattaa vakuuttaa silloin, kun riskiä ei voida muilla keinoilla vähentää tarpeeksi. Toinen mahdollisuus on puolestaan siirtää riski toiselle osapuolelle sopimuksella. (Agrawal 2009, 42; Pk-yrityksen riskienhallinta 2009.)

Lakisääteisiä vakuutuksia yritykselle ovat työntekijän työeläkevakuutus (TyEL), yrittäjän työeläkevakuutus (YEL) ja tapaturmavakuutus. Työntekijän eläkelain (TyEL) mukaan työnantaja on velvollinen järjestämään ja kustantamaan työntekijälleen eläketurvan

Suomessa tehdystä työstä. Lisäksi yrittäjän eläkelain (YEL) mukaan Suomessa toimivan ja asuvan yrittäjän on vakuutettava itsensä vanhuuden ja työkyvyttömyyden sekä kuoleman varalle. Tapaturmavakuutuslaissa puolestaan säädetään, että työntekijällä on oikeus saada korvausta työtapaturmasta ja lisäksi työntekijälle sattuneesta työtapaturmasta suoritetaan korvausta tai haudausapua hänen omaisilleen. (L395/2006, L608/1948, L1272/2006.)

YEL-vakuutus eli yrittäjälle lakisääteinen eläkevakuutus turvaa siis yrittäjän toimeentulon, kun hän siirtyy eläkkeelle, joutuu työkyvyttömäksi tai työttömäksi. Yrittäjä määrittelee YEL-työtulonsa itse ja sen pohjalta määräytyy eläkkeen määrä ja vakuutusmaksu. Vaikka maksut tuntuisivatkin korkeilta, olisi erittäin tärkeää määritellä työtulo yrittäjän todellista työpanosta vastaavaksi koska työtulon määrittely vaikuttaa yrittäjän sosiaaliturvaan, sairauspäivärahaan sekä äitiys-, isyys- ja vanhempainrahaan. (Meretniemi & Ylönen 2008, 92.)

Lisäksi yrittäjä voi liittyä AYT-työttömyyskassaan, joka on itsenäinen järjestöihin sitoutumaton työttömyyskassa. Kun yrittäjä on ollut vähintään kaksi vuotta kassan jäsen ja toiminut päätoimisena yrittäjänä saman ajan, hänellä on oikeus yrittäjäpäivärahaan mikä muodostuu perusosasta, ansio-osasta ja mahdollisesta lapsikorotuksesta. Mahdollista on liittyä vaihtoehtoisesti Suomen Yrittäjien Työttömyyskassaan (SYT) jonka toimintaperiaate on vastaava kuin AYT-työttömyyskassan. (Meretniemi & Ylönen 2008, 93.)

Yrittäjän olisi syytä harkita myös henkivakuutusta, koska se antaa lähiomaisille turvaa jos yrittäjä kuolee yllättäen. Erityisesti silloin yrittäjän tulisi pohtia henkivakuutusta, jos yrityksen velkojen vakuutena on yksityisomaisuutta. Lisäksi tarpeellisia vakuutuksia yrittäjälle ovat tapaturma- ja sairaskorvaus. Tapaturmavakuutus on tärkeä, koska työaika ja vapaa-aikaa ei voida erottaa, tarvitaan ympärivuorokautinen suoja tapaturman varalle. Sairaskorvaus puolestaan tuo turvaa, jos sairaudesta aiheutuu ansionmenetystä tai hoitokuluja. (Meretniemi & Ylönen 2008, 93.)

7.8 Hiljaisten signaalien tunnistaminen riskienhallintakeinona

Tulevaisuuden ennustaminen on aina vaikeaa, mutta myös hiljaisten signaalien huomiointi auttaa varautumaan ennalta tulevaan. Tämä tarkoittaa sitä, että riskienhallintatoiminnan pitäisi toimiakseen pystyä myös löytämään ja tuomaan johdon tietoisuuteen sekä käsiteltäväksi pikkuhiljaa ja huomaamattomasti kehittyviä riskejä, ennen kuin ne ehtivät toteutumaan. Säännöllisellä riskien arvioinnilla voidaan paljastaa myös salakavalat uhat, mutta mikä kuitenkin on riippuvaista työntekijöiden kyvyistä poimia pienetkin uhkatekijät. Tärkeää on ymmärtää asioiden riippuvuussuhteet ja niistä aiheutuvista riskeistä muodostuva kokonaisuus. (Ilmonen ym. 2010, 115–116.)

Hiljaisten signaalien tunnistamiseksi tietoa tulisi kerätä henkilökunnalta. Yrittäjän tulisi luoda edellytykset sille, että henkilöstö voi informoida ja tuoda anonyymisti esiin havainnoimiaan riskejä. Kynnyksen asiasta viestimiseen tulisi olla työntekijälle mahdollisimman matala. Usein hiljaisten signaalien kertomista arkaillaan, koska pelätään valittajan mainetta tai sitä, että joutuu vastuuseen kertomastaan asiasta. Riskien hallitsemiseksi onkin tärkeää ansaita työntekijöiden luottamus, että hiljaiset signaalit uskalletaan tuoda esiin. (Ilmonen ym. 2010, 116.)

Riskien mittaaminen ja riskiraportointi tulisikin rakentaa ennakoiden, mukailleen early warning system -periaatetta. Tärkeää on luoda systemaattisesti toimiva järjestelmä, joka on luotettava ja sen tulee tuottaa tietoa yhtiön johdolle ja kaikille informaatiota tarvitseville. Tarpeellista on niin säännöllinen vakioraportointi kuin tilannesidonnainen raportointikin. Vakioraportoinnissa olisi hyvä hyödyntää jo olemassa olevia raportointijärjestelmiä. (Kupi ym. 2009, 13.)

8 Tutkimus pk-yritysten riskien tunnistamisesta ja hallinnasta

8.1 Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tutkimusongelmat

Yrityksen aineettomien pääomien riskien tunnistamista ja -hallintaa on tutkittu vähän. Aineeton pääoma on se osa yrityksen toiminnassa, mikä ei ole konkreettista materiaa,

esimerkiksi osaamista ja yhteistyösuhteita. Usein yrityksen menestyminen on kiinni juuri aineettomasta pääomasta. Useimmilla yrityksillä vakuutukset ovat kunnossa, mutta yrityksen aineettoman pääoman riskejä ei voi hallita vakuuttamalla.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, tunnistavatko yritykset toiminnassaan niitä riskejä, mitä ne eivät voi hallita vakuutuksilla. Tutkimuksen pääongelmana oli: tunnistavatko yrittäjät aineettomaan pääomaan liittyvät riskit. Alaongelmina olivat, kuinka todennäköisinä ja merkittävänä he nämä riskit kokevat, sekä ovatko he tehneet näiden riskien hallitsemiseksi toimenpiteitä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kyselyyn vastaamalla herättää yrittäjät pohtimaan myös aineettoman pääoman riskejä omassa toiminnassaan. Lisäksi tarkoituksena oli, että yrittäjät tiedostaisivat riskienhallinnan tarpeellisuuden ja tekisivät toimenpiteitä oman yritystoiminnan riskien hallitsemiseksi myös muilla keinoilla kuin vakuuttamalla.

8.2 Toimeksiantaja

Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry on Suomen yrittäjien aluejärjestö, mikä huolehtii maakunnan pienten ja keskisuurten yritysten sekä yrittäjien edunvalvonnasta, palveluista ja yhteistoiminnasta. Pohjois-Karjalan yrittäjiin kuuluu Pohjois-Karjalassa 16 yrittäjäjyhdystystä ja nämä edustavat yli 2900 pk-yritystä ja noin 13 000 työntekijää. Suomen Yrittäjät ry on yrittäjä-, elinkeino- ja työnantajapoliittinen keskusjärjestö erityisesti pienille ja keskisuurille yrittäjille. Suomen Yrittäjät jäsenjärjestöineen on vaikuttaja ja asiantuntija, jonka tavoitteena on parantaa yritysten ja yrittäjien kannattavan toiminnan edellytyksiä. Lisäksi he haluavat voimistaa yrittäjien asemaa yhteiskunnallisessa päätöksenteossa sekä edistää yrittäjyysmyönteisyyttä yhteiskunnassa. Yrittäjäjärjestöllä on myös tiedotus-, julkaisu-, neuvonta-, koulutus- ja tutkimustoimintaa pk-yrityksille ja -yrittäjille. (Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry 2008.)

Pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä on, että yrityksen palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää. Lisäksi vuosiliikevaihto saa olla enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Pk-yrityksen on täytettävä myös seuraava määrittely riippumattomuudesta: Riippumattoman yrityksen pääomasta

tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai yli ei ole yhden yrityksen omistuksessa tai yritysten yhteisomistuksessa, jotka eivät täytä pk-yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2011.)

8.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tutkimus on järjestelmällinen pyrkimys antaa esitettyihin kysymyksiin vastaus. Tutkimus on aina tavoitehakuista ja sitä voidaan luonnehtia järjestelmälliseksi toiminnaksi, jolla halutaan saada tutkittavasti ilmiöstä uutta tietoa. Tutkimus etenee tutkimusaiheen valinnasta kirjallisuuden tutustumiseen, ongelman tunnistamiseen ja rajaukseen, tutkimuksen suunnitteluun, aineiston keruuseen ja toteutukseen sekä analysointiin sekä raportin kirjoittamiseen. (Soininen 1995, 19, 45–47.)

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa keskeisiä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesin esittäminen ja käsitteiden määrittely. Lisäksi määrälliselle tutkimukselle ominaista on tehdä suunnitelma ja koejärjestely aineiston keruusta, että voidaan selvittää, sopiiko havaintoaineisto numeeriseen mittaamiseen. Määrällisessä tutkimuksessa valitaan tutkittaviksi yrityksiksi perusjoukko tai otos perusjoukosta. Analysointivaiheessa aineisto sovitetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Päätelmät perustuvat esimerkiksi kuvailevan tilastotieteen menetelmiin, kuvioihin ja taulukoihin. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 139–140.)

Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan tarkastella asioiden välisiä riippuvuuksia, mikä edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Etuna on, että yleensä saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne mutta ongelmana on, että ei pystytä selvittämään asioiden syitä. Kvantitatiivista tutkimusta on arvosteltu pinnalliseksi ja ettei tutkija pääse tarpeeksi syvälle tutkittavien maailmaan. Vaarana on tehdä vääriä tulkintoja tuloksista. (Heikkilä 2008, 16.)

Yksi tapa aineiston keräämiseen on kysely, joka on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Kyselynä toteutettu tutkimus käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. Etuna kyselytutkimuksessa on aineiston käsittelyn helppous, koska aineisto voidaan käsitellä nopeasti tallennettuun muotoon ja se voidaan analysoida tietokoneella. Puolestaan ongelmal-

lista voi olla vastauksien todenmukaisuus, vastausvaihtoehtojen onnistuneisuus sekä ymmärrettävyys ja vastaamattomuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 194–195.)

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää ja tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Tutkimusaineistona käytettiin kyselytutkimuksella kerättyjä vastauksia Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry:n jäsenyrityksiltä, joita tuli riittävästi, että perusjoukosta voidaan tehdä tilastollista päättelyä. Kohdeperusjoukkona olivat pohjoiskarjalaiset pk-yritykset, joista kehikkoperusjoukkona ovat Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry:n jäsenyritykset. Kysely toteutettiin monivalintakyselynä ja lisäksi kyselyssä oli muutama täydentävä avoin kysymys. Tämän jälkeen vastaukset käsiteltiin aihekokonaisuuksittain analysoiden IBM SPSS -ohjelmiston avulla.

8.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tilastotieteessä havaintoaineistoa voidaan kuvata kuvailevalla tilastotieteellä, tunnusluvuilla kuvaajilla ja taulukoilla. Tilastollisessa päättelyssä puolestaan havainnoidaan tutkittava ilmiötä ja tehdään johtopäätöksiä. Mittauksen luotettavuutta kuvataan kahdella käsitteellä, validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin onnistuttiin mittamaan sitä, mitä oli pitänyt mitata. Kyselytutkimuksessa siihen vaikuttaa valtaosin se, kuinka onnistuneita kyselylomakkeen kysymykset olivat ja saadaanko niiden avulla ratkaisu tutkimusongelmaan. Validius pohjautuu siis teoriaan ja sen käsitteisiin. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksella kyetään tuottamaan tuloksia, mitkä eivät ole sattumanvaraisia vaan mittaustulokset ovat samat, jos tilastoyksikkö mitataan useampaan kertaan. Reliabiliteetti voidaan siis käytännössä määritellä kahden riippumattoman mittauksen korrelaatioksi. Korrelaatiota voidaan mitata korrelaatiokerrotimeella, joka on luotettavassa mittauksessa lähellä ykköstä. (Laininen, 2004, 1; Heikkilä 2008, 185–187.)

Tutkimusta voidaan analysoida useilla tavoilla. Karkeasti analyysitavat voidaan jäsentää selittämiseen ja ymmärtämiseen. Selittämisessä analysoidaan tilastollisesti ja tehdään päätelmiä. Ymmärtävässä lähestymistavassa analysoidaan päätellen ja laadullisesti. Analysointikeino valitaan sillä perusteella, mikä tuo parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan. Analysoinnin jälkeen tutkimuksen tuloksia tulee tulkita. Tulkinnan tarkoituk-

sena on selkiyttää ja pohtia analyysissä esiin nousseiden päätelmien merkityksiä. On pohdittava tutkimuksen validiteettia: tutkiiko tutkimus sitä, mitä sen oli tarkoitus tutkia. Tulkinnassa on pyrittävä kokoamaan yhteen pääseikat ja antaa kirkas vastaus asetettuihin ongelmiin. Tulkinnan pohjalta annetaan myös johtopäätökset. (Hirsjärvi ym. 2009, 224, 229–230.)

Tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella useasta näkökulmasta, joten lähteitä käytettäessä on oltava lähdekriittinen. Tutkijan on oltava kriittinen niin lähteitä valitessaan kuin tulkitessaankin. Lähteen pätevyyttä arvioidessa tulee pohtia kirjoittajan tunnettuutta ja arvostettavuutta, lähteen ikää ja tiedon alkuperää, lähteen uskottavuutta ja julkaisijan arvovaltaa sekä vastuuta. Lisäksi on otettava huomioon onko tieto totuudellista ja puolueetonta. Hyvän lähteen ominaisuuksia on esimerkiksi, että lähde on uusi, jolloin voidaan olettaa sen olevan uusinta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Toisaalta osa teoksista ei vanhene, vaan niistä tehdään uusintapainoksia. Hyvässä lähteessä on myös katsauksia aikaisemmista tutkimuksista ja siinä on lähdeluettelo. Hyvä lähde sisältää klassiseksi määritellyn teorian ja se on kyseisen alan auktoriteetin kirjoittama. (Hirsjärvi ym. 2009, 113–114; Soininen 1995, 55.)

Tutkimuksen eettisyyteen kiinnitetään nykyisin paljon huomiota ja tutkijoille laaditaan säännöstöjä ohjeistamaan tutkijan työtä. Ongelmana ohjeiden laatimisessa on ohjeiden kattavuus ja se, että eettiset ongelmat muuttuvat yhteiskunnan muuttuessa ja tekniikan kehittyessä. Ajankohtaista pohtia erityisesti tutkimusrahoituksen vaikutusta tutkimustyöhön tai tutkimustulosten julkaisuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

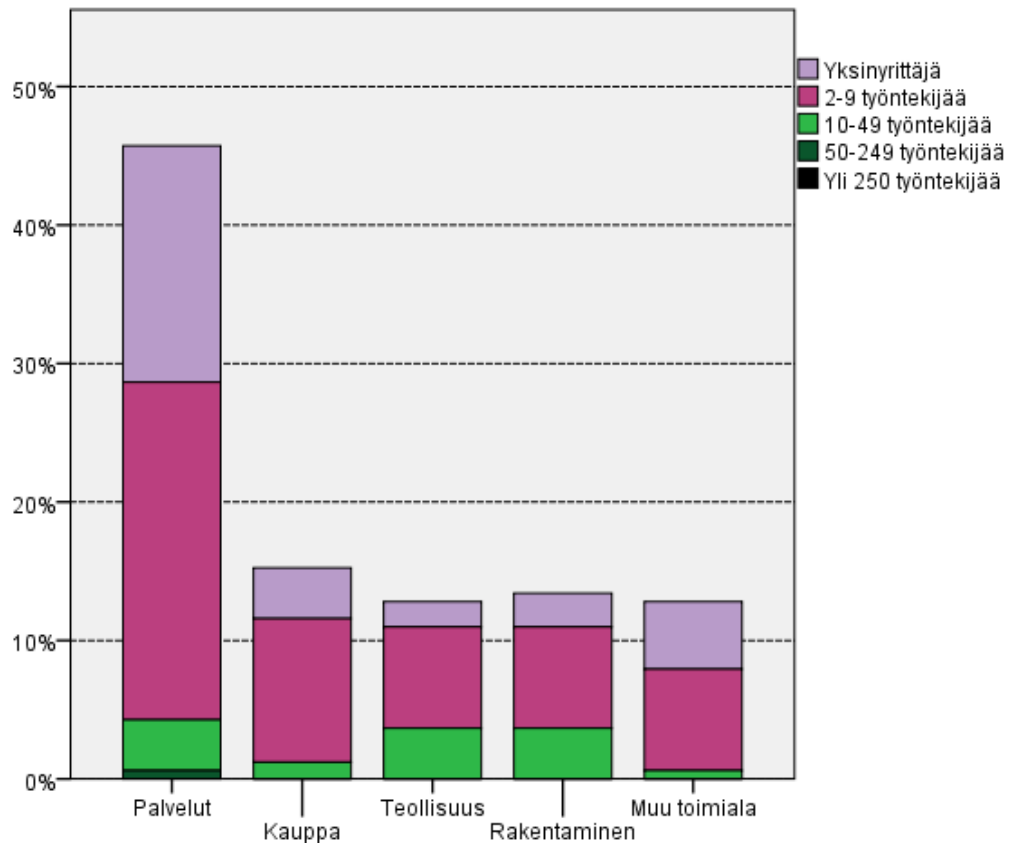
Tässä tutkimuksessa tulokset analysoitiin tilastollisesti. Tutkimuksen eettisyydestä oli huolehdittu niin, että tutkimusta ei ole rahoittanut mikään taho ja lisäksi tutkimuksessa on pyritty luotettavuuteen. Tutkimuksessa pyritään luotettavuuteen niin, että teorian etsinnässä on pyritty olemaan kriittisiä. Kyselyn tuloksia tarkasteltiin puolueettomasta näkökulmasta ja päätelmät sekä tulkinnat perustuivat tutkimustuloksiin. Kyselylomakkeessa pyrittiin muotoilemaan kysymykset huolellisesti niin, ettei vastaaja ymmärtäisi kysymystä eri tavalla kuin on tarkoitettu. Lisäksi tulkinnassa huomioitiin se, kuinka vastanneiden yritysten toimialajakauma vastaa suomalaisten yritysten toimialajakaumaa. Lisäksi yksittäisen vastaajan vastauksia ei voida tunnistaa raportista.

9 Tutkimustulokset

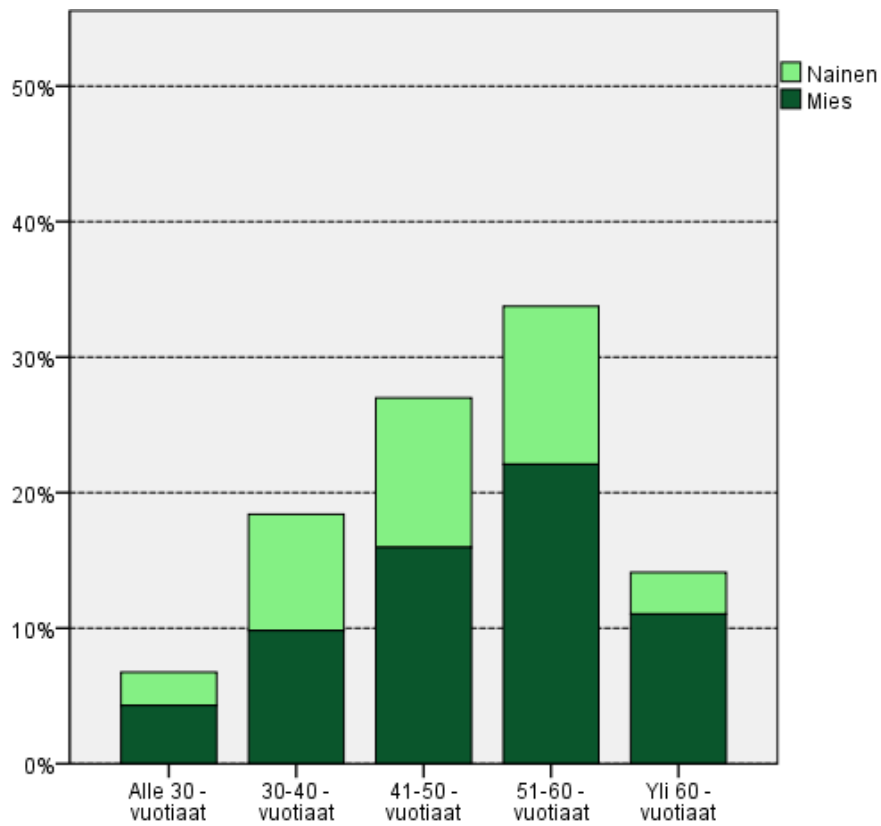
9.1 Vastaaajien taustatiedot

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena ja kysely lähetettiin sähköpostitse 2 480 Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry:n jäsenyritykselle. Kyselyyn vastasi 169 pohjoiskarjalaista pk-yritystä ja vastausprosentiksi tuli 7 %. Suomessa oli Tilastokeskuksen yritysrekisterin (2009) mukaan 263 800 yritystä. Yritysrekisterin (2009) mukaan näistä palveluissa toimi 36 % yrityksistä, kaupanalalla 18 %, rakentamisessa 15 % ja teollisuuden toimialalla toimi 9 % yrityksistä. Pääosin riskikyselyyn vastanneet yritykset olivat jakautuneet toimialoittain samalla tavalla, kuin yritykset Suomessa yleensäkin. Kuviosta 5 voidaan nähdä, että kyselyyn vastanneiden yritysten toimialana 46 %:lla oli palvelut ja 15 % toimi kaupanalalla. 13 % vastanneista yrityksistä toimi teollisuudesta ja 14 % rakentamisessa. Muilla toimialoilla toimi 13 % vastanneista yrityksistä, joita olivat: kustannus, sijoitus- ja vuokraustoiminta, asiantuntijapalvelut, tuotekehitys, yhteiskuntatieteet, humanitääri tutkimus, viihde-elektroniikka, apteekki, matkailu, kahvila, kotileipomo, kehystys, ohjelmapalvelut, puutarhatuotanto, maatalous, metsätalous, puunkorjuu, kuljetus ja energia-ala.

Tilastokeskuksen yritysrekisterin mukaan alle kymmenen hengen mikroyrityksiä oli 93,4 % vuonna 2009. Mikroyrityksistä pääosa oli yksinyrittäjiä tai satunnaisia työnantajia. (Suomen Yrittäjät ry 2008, Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.) Myös kooltaan vastanneet yritykset jakautuivat melko vastaavasti, kuin yritykset Suomessa jakautuvat. 30 % vastanneista pohjoiskarjalaisista pk-yrityksistä toimi yksinyrittäjinä. 2-9 työntekijää oli 57 %:lla vastanneista yrityksistä. 13 %:a työllistää 10–49 henkeä ja ainoastaan 1 vastaaja työllisti 50–249 työntekijää. Kysely oli suunnattu pienille ja keskisuurille yrityksille, joten ainoakaan vastanneista yrityksistä ei työllistänyt yli 250 työntekijää. Tutkimuksessa selvitettiin yrittäjien jakautumista myös sukupuolen mukaan. Naisia vastanneista yrittäjistä oli 37 % ja miehiä 63 % (kuvio 6). Kuviosta 6 selviää, että alle 30 -vuotiaita yrittäjiä vastanneista oli 7 %:a ja 30–40 -vuotiaita 18 % vastanneista. 41–50 -vuotiaita vastanneista oli 28 % ja 51–60 -vuotiaita 34 %. Yli 60 -vuotiaita oli 14 % yrittäjistä.

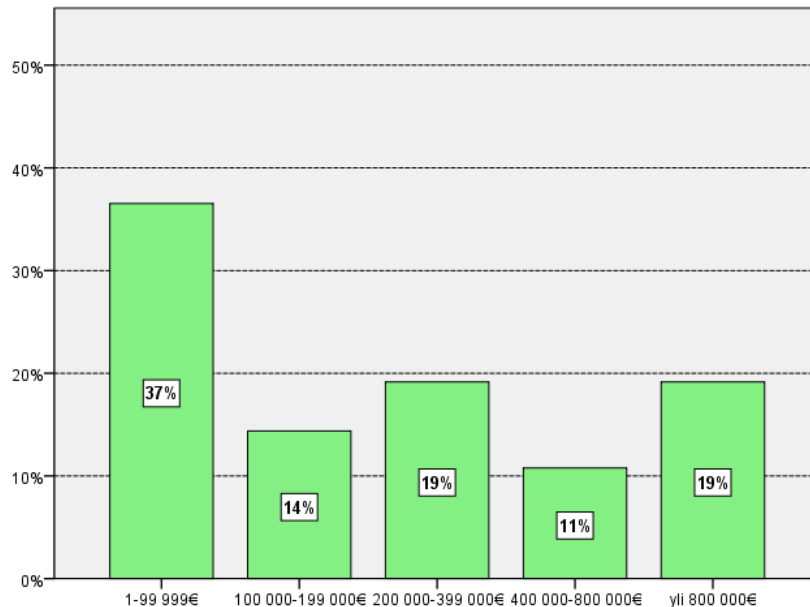


Kuvio 5. Toimialajakaumaa työntekijämäärittäin pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä.



Kuvio 6. Pohjoiskarjalaisten pk-yritysten ikäjakauma sukupuolittain.

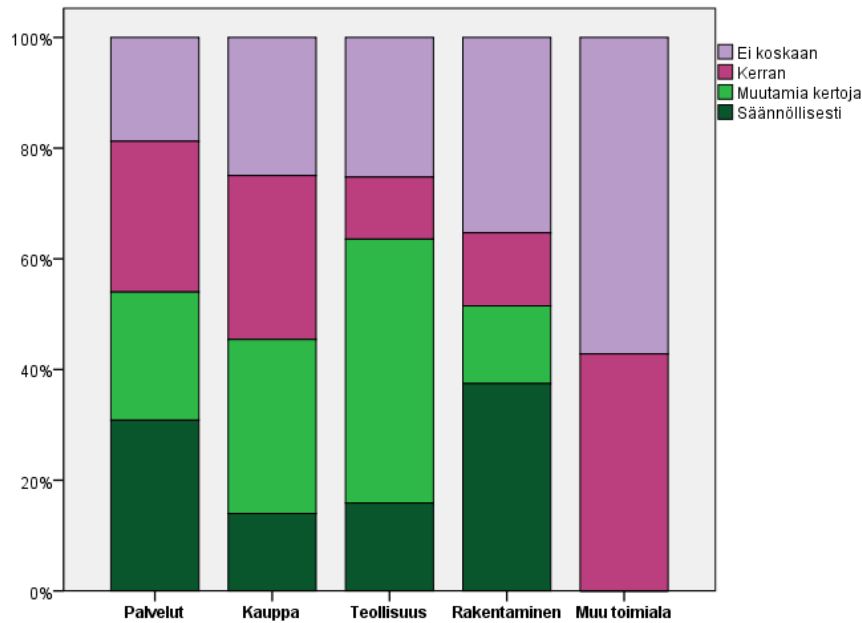
Kuviossa 7 on kuvattu pohjoiskarjalaisten pk-yritysten liikevaihtoa. 37 % vastanneista yrityksistä ilmoitti liikevaihtonsa olevan 1-99 999 €. Liikevaihto oli 100 000- 199 000 €:n välillä 14 %:lla vastanneista yrityksistä. 19 %:lla yrityksen liikevaihto sijoittuu välille 200 000€- 399 000€. Puolestaan 400 000- 800 000€ liikevaihtoa oli 11 %:lla yrityksistä ja yli 800 000 €:n liikevaihto oli 19 %:lla yrityksistä.



Kuvio 7. Pohjoiskarjalaisten pk-yritysten liikevaihto.

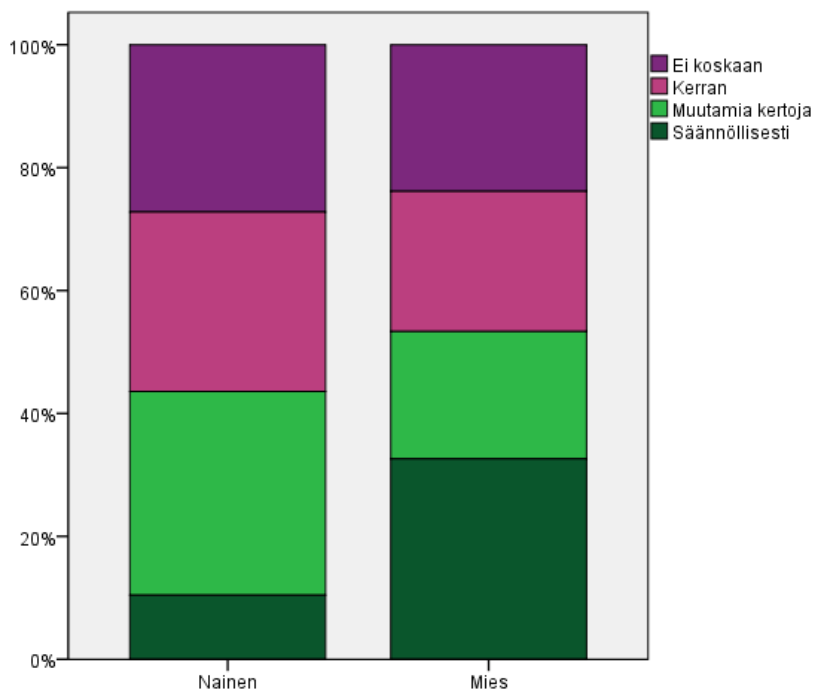
Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että riskikartoitusta ja/tai -analyysiä ei ole tehty koskaan suurimmassa osassa pohjoiskarjalaisia pk-yrityksiä. Säännöllisesti riskikartoitus ja/tai analyysi tehdään ainoastaan harvassa yrityksessä. 73 % vastanneista yrityksistä kertoi, että yrityksessä ei ole koskaan tehty riskikartoitusta. Kerran riskikartoitus oli tehty 11 %:ssa yrityksistä ja muutamia kertoja 10 %:ssa yrityksistä. Säännöllisesti riskikartoitus tehdään vain 7 %:ssa vastanneista yrityksistä. Syvällisempää riskianalyysiä puolestaan ei ollut koskaan tehty 83 %:ssa yrityksistä. Kerran riskianalyysi oli tehty 6 %:ssa yrityksistä ja muutamia kertoja 7 %:ssa yrityksistä. Säännöllisesti riskianalyysi tehdään 4 %:ssa pohjoiskarjalaisista pk-yrityksistä.

Säännöllisesti riskianalyysin tekevä yritys toimii yleisimmin rakennusalalla ja toiseksi useimmiten palvelualalla (kuvio 8). Kuvion 8 mukaan, muutaman kerran riskianalyysi oli tehty yleisimmin teollisuuden toimialalla. Rakennusalalla on myös eniten niitä yrityksiä, joissa ei ole koskaan tehty riskianalyysiä. Muilla toimialoilla riskikartoitusta ei ollut tehty koskaan tai se on tehty kerran.



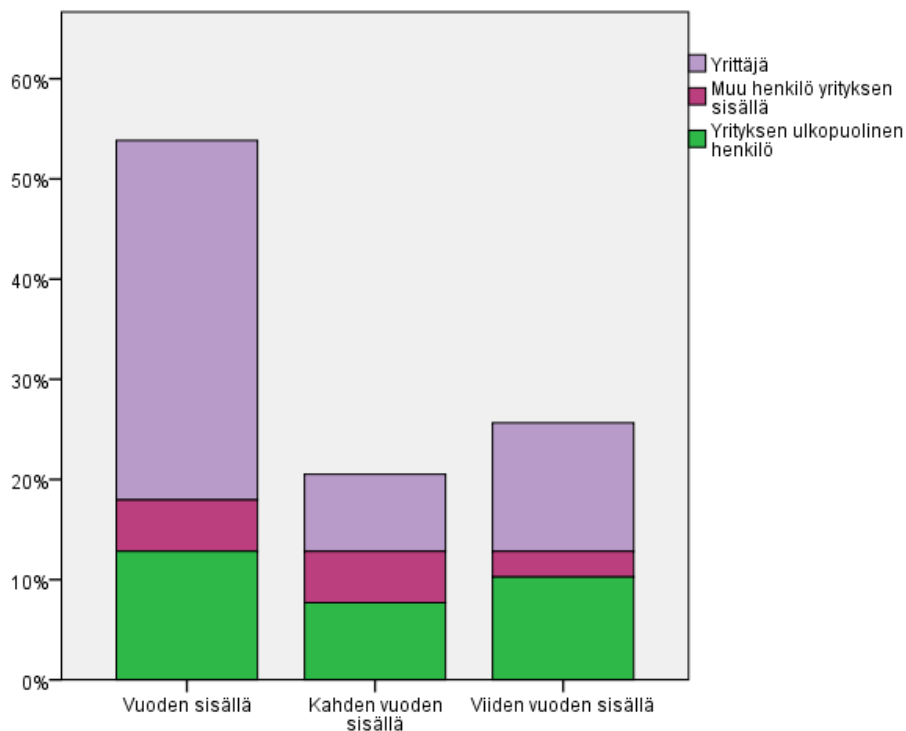
Kuvio 8. Riskianalyysojen teko toimialoittain pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä.

Säännöllisesti riskianalyysoja tekevä yrittäjä on useimmiten alle 30-vuotias tai 51–60 -vuotias. Yrittäjiä, jotka eivät olleet koskaan tehneet riskianalyysoja, on lähes yhtä paljon kaikissa ikäluokissa. Vastanneista naisia on 37 % ja miehiä 63 %. Kuvio 9 näyttää, että miesyrittäjistä löytyi enemmän säännöllisesti riskianalyysoja tekeviä yrittäjiä kuin naisista, naisista myös miehiä suurempi osa vastaa, ettei ollut koskaan tehnyt riskianalyysoja. Naisyrittäjistä 27 % vastasi, ettei yrityksessä ollut koskaan tehty riskianalyysoja kun miesvastaajista 24 % ei ollut koskaan tehnyt riskianalyysoja.



Kuvio 9. Riskianalyysojen teko sukupuolittain.

Vain 37 yritystä 169 vastanneesta yrityksestä vastasi kysymykseen, milloin riskikartoitus tai -analyysi tehtiin viimeksi. Kuviosta 10 nähdään, että riskikartoitus tai -analyysi tehtiin viimeksi vuoden sisällä 51 %:ssa eli 19 yrityksessä ja kahden vuoden sisällä 8 yrityksessä eli 22 %:ssa kysymykseen vastanneista yrityksistä. 10 yritystä eli 27 % kyselyyn vastanneista kertoi, että riskikartoitus tai -analyysi on tehty viiden vuoden sisällä. Kuviosta 10 nähdään myös, että riskikartoituksen tai -analyysin teki useimmiten eli 56 %:ssa yrityksistä itse yrittäjä, puolestaan 12 %:ssa riskejä kartoitti tai analysoi muu henkilö yrityksen sisällä. Ulkopuolista asiantuntijaa käytti 32 % yrityksistä. Naisten ja miesten välillä ei ole juurikaan eroja. Virhemarginaali vastauksissa riskikartoituksen ja -analyysin tekoon on 3,4 %.

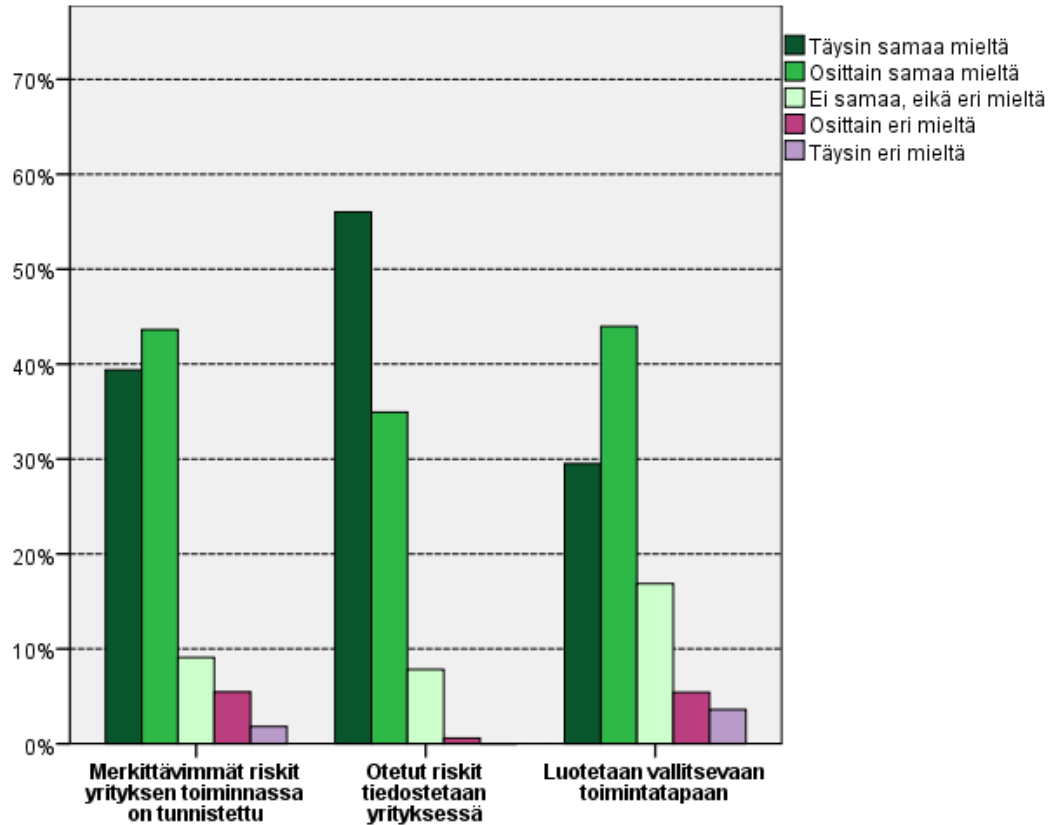


Kuvio 10. Riskikartoitus tai -analyysi tehtiin viimeksi.

9.2 Riskien tunnistamisen ja -hallinnantaso pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä

Kyselyssä kysyttiin, koettaanko yrityksissä, että merkittävimmät riskit omassa yritystoiminnassa on tunnistettu. Suurimmassa osassa pohjoiskarjalaisia pk-yrityksiä koettiin, että merkittävimmät riskit yritystoiminnassa on tunnistettu hyvin tai melko hyvin. Lisäksi selvästi suurin osa koki, että yrityksessä otetut riskit tiedostetaan yrityksessä hyvin. Yrityksissä vaikutettiin myös luotettavan vallitsevaan toimintatapaan yritystoiminnassa. Kuvion 11 mukaan 39 % onkin täysin samaa mieltä ja 44 % on osittain samaa

mieltä siitä, että merkittävimmät riskit yrityksen toiminnassa on tunnistettu. Täysin eri mieltä merkittävimpien riskien tunnistamisesta oli 2 % yrityksistä ja osittain eri mieltä oli 6 % vastanneista. 9 % ei osannut sanoa, ovatko yrityksen merkittävimmät riskit tunnistettu.

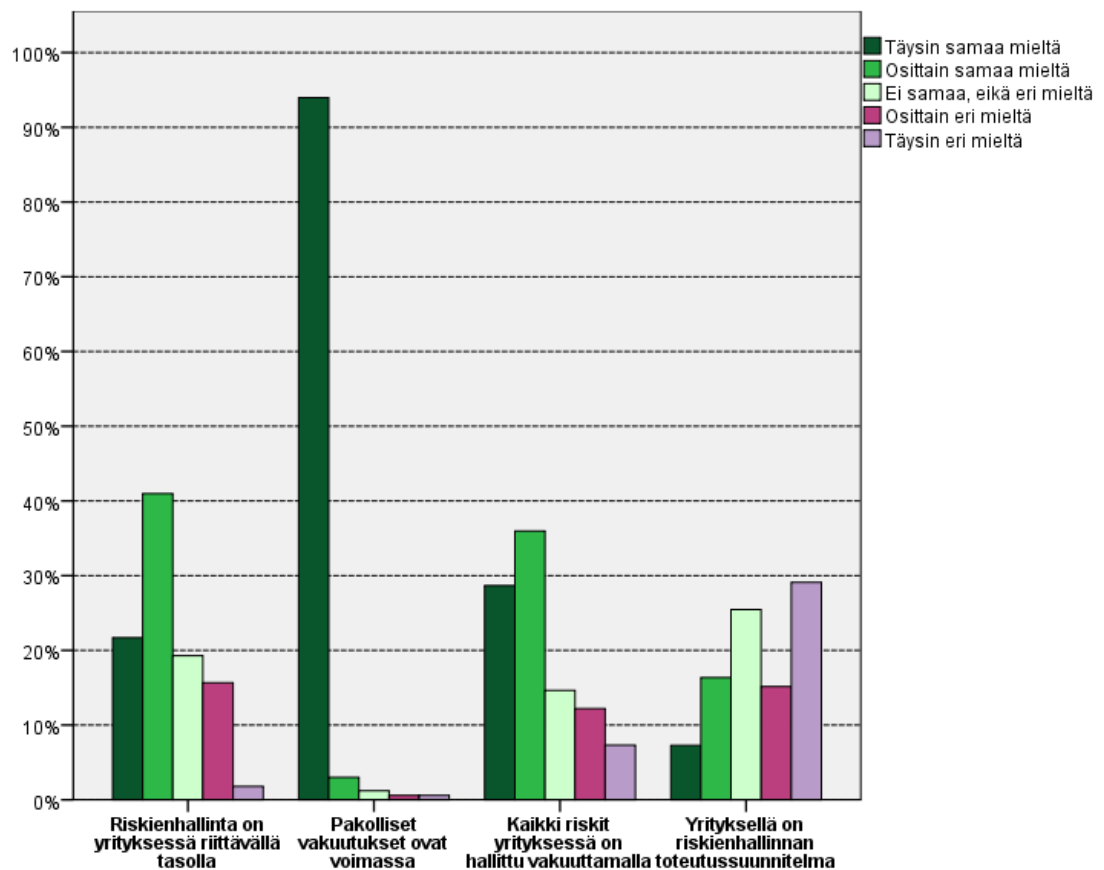


Kuvio 11. Yritysten riskien tunnistaminen ja tiedostaminen.

Tutkimuksessa tutkittiin, että koetaanko yrityksissä, että riskienhallinta on riittävällä tasolla. Lisäksi selvitettiin, ovatko pakolliset riskit vakuutettu tai ovatko kaikki yrityksen riskit hallittu vakuuttamalla. Tutkittiin myös, onko yrityksellä riskienhallinnan toteutussuunnitelma. Suurimmassa osassa pohjoiskarjalaisia pk-yrityksiä pakolliset vakuutukset ovat voimassa ja suurin osa mieltä, että valtaosa tai jopa kaikki yrityksen riskit on hallittu vakuuttamalla. Eniten eriäviä mielipiteitä yrityksissä oli siitä, onko riskienhallinta riittävällä tasolla. Tutkimustulosten perusteella vain harvalta yrityksellä on riskienhallinnan toteutussuunnitelma, mutta suurimmassa osassa yrityksiä koettiin silti, että riskienhallinta on riittävällä tasolla.

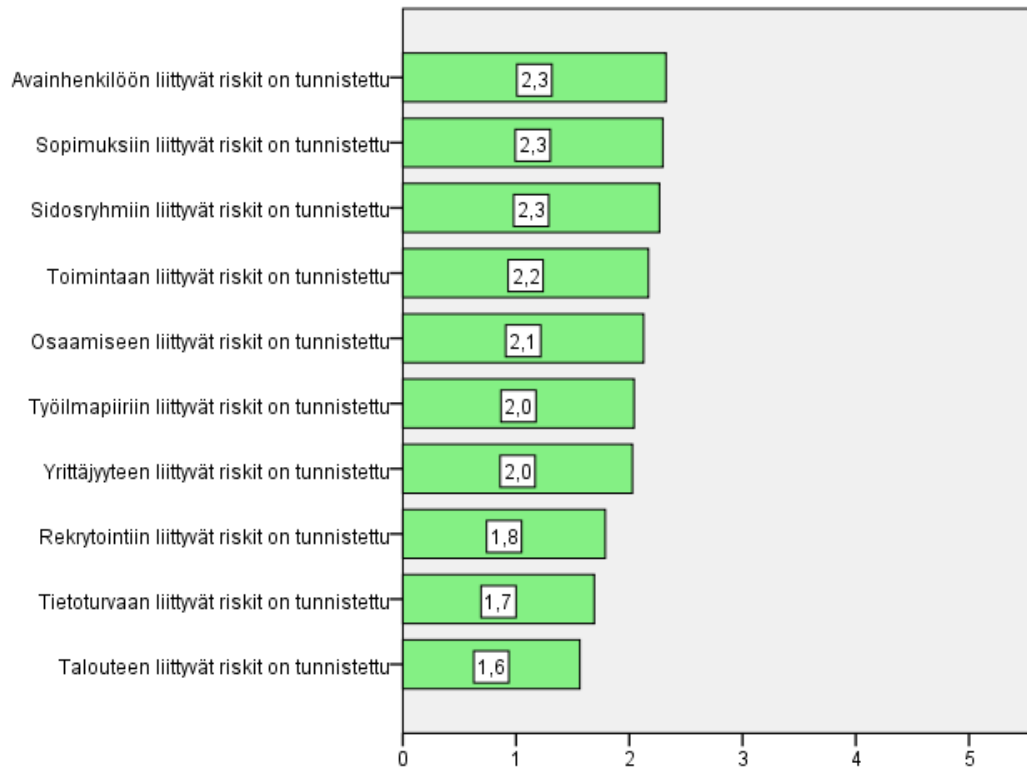
Kuviosta 12 nähdään, että suurin osa eli 41 % vastanneista oli osittain samaa mieltä siitä, että riskienhallinta on riittävällä tasolla. 94 % pohjoiskarjalaisista pk-yrityksistä vastasi, että pakolliset vakuutukset: tapaturmavakuutus, työntekijän eläkevakuutus

(TyEL) ja Yrittäjän eläkevakuutus (YEL) ovat voimassa. Suurin osa vastaajista oli eri mieltä toteutussuunnitelman löytymisestä ja 15 % oli osittain eri mieltä (kuvio 12). Vain 7 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 16 % olevansa osittain samaa mieltä siitä, että riskienhallinnan toteutussuunnitelma on olemassa. Jopa 26 % ei ollut samaa, eikä eri mieltä väitteestä.

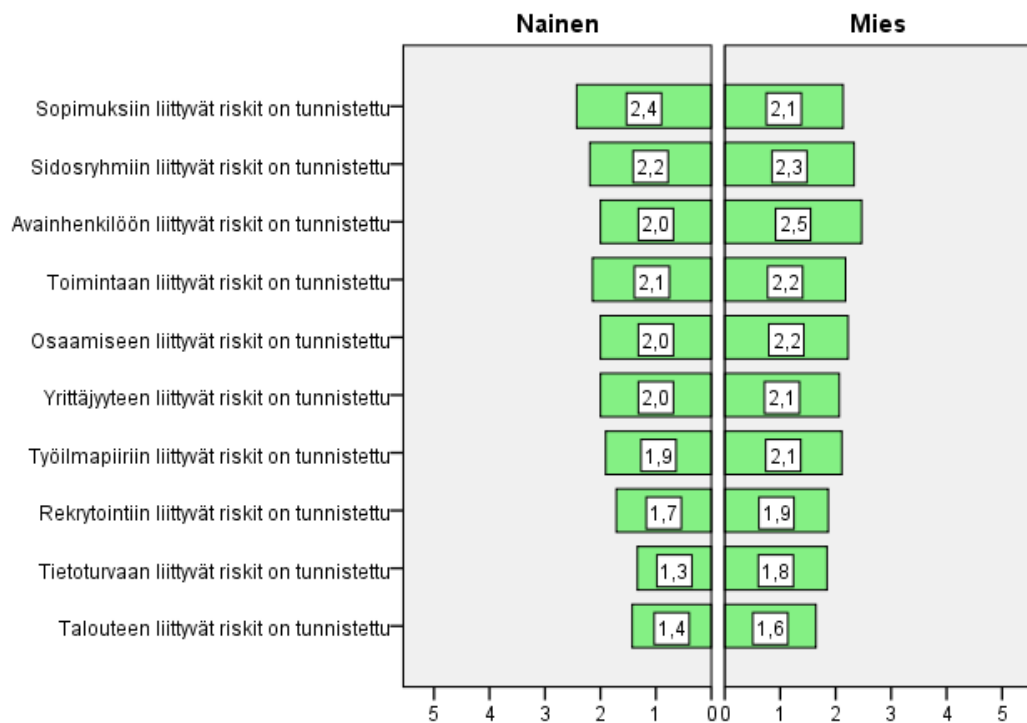


Kuvio 12. Yritysten riskienhallinnan taso.

Yrityksiltä kysyttiin riskien eri osa-alueilta, kokevatko he tunnistaneensa näihin osa-alueisiin liittyvät riskit. Kyselyssä vaihtoehto 1 tarkoitti täysin samaa mieltä, 2 osittain samaa mieltä, 3 ei samaa, eikä eri mieltä, 4 osittain eri mieltä ja 5 täysin eri mieltä. Kaikkia osa-alueita tarkastellessa voidaan todeta, että yrittäjät kokivat tunnistavansa riskit hyvin, koska keskimäärin yrityksissä oltiin enemmän samaa kuin eri mieltä siitä, että riskit on tunnistettu. Kuvion 13 mukaan yritykset kokivat tunnistaneensa parhaiten talouteen ja tietoturvaan liittyvät riskit, heikoiten yrityksissä oli tunnistettu avainhenkilöön, sopimukseen, ja sidosryhmiin liittyvät riskit. Naiset kokivat keskimäärin tunnistaneensa miehiä useammin kaikki muut, paitsi sopimukseen liittyvät riskit (kuvio 14).

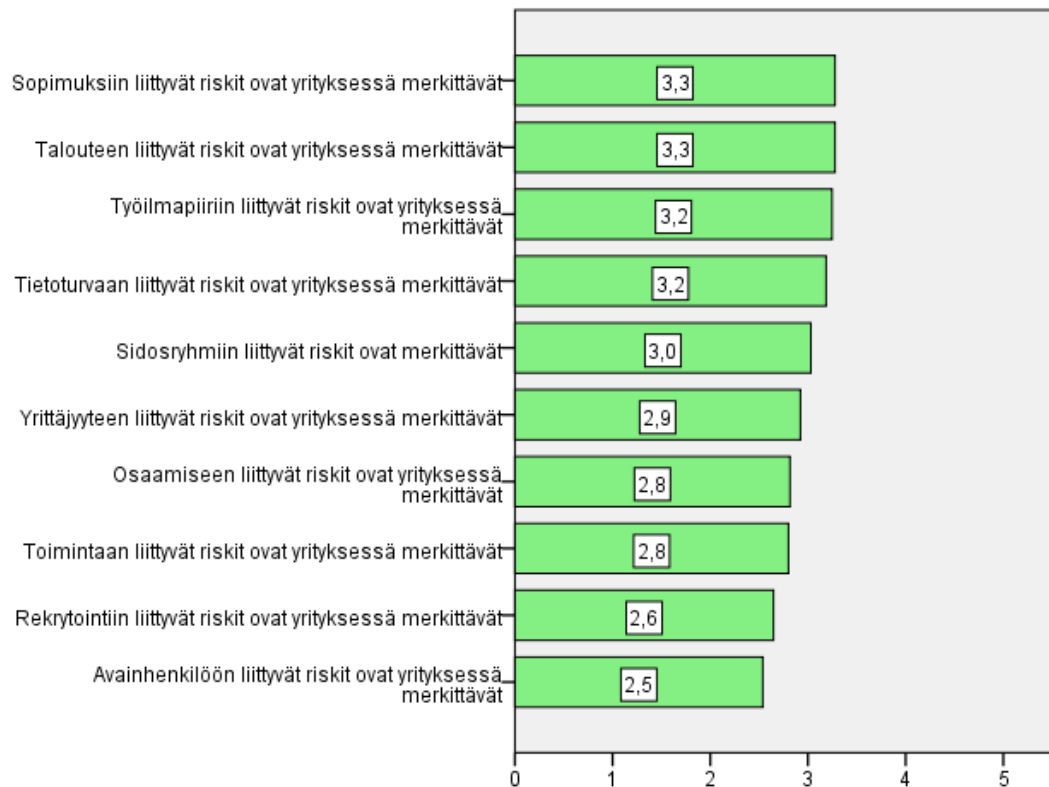


Kuvio 13. Kokemus eri osa-alueiden riskien tunnistamisesta. 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa, eikä eri mieltä, 4=osittain eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä.



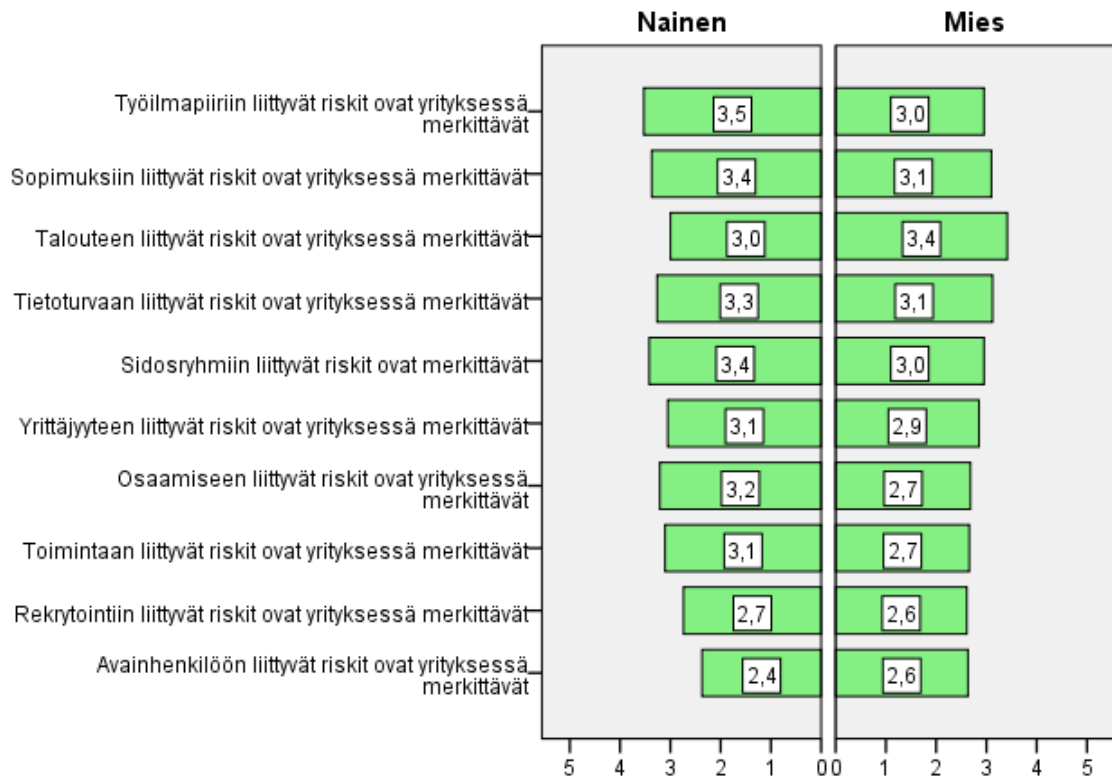
Kuvio 14. Eri osa-alueiden riskien tunnistaminen sukupuolittain. 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa, eikä eri mieltä, 4=osittain eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä.

Kuvion 15 mukaan merkittävimmit riskiksi yrityksissä koettiin avainhenkilöön ja rekrytointiin liittyvät riskit. Keskimäärin vähiten merkittävimpinä koettiin sopimuksiin ja talouteen liittyvät riskit. Kuitenkin ei samaa, eikä eri mieltä vastauksia oli paljon, eli yrittäjät kokivat riskien merkittävyyden arvioinnin haasteelliseksi. Vaikeimmaksi yrittäjät kokivat arvioida sidosryhmiin, toimintaan, sopimuksiin ja tietoturvaan liittyvien riskien merkittävyyttä.



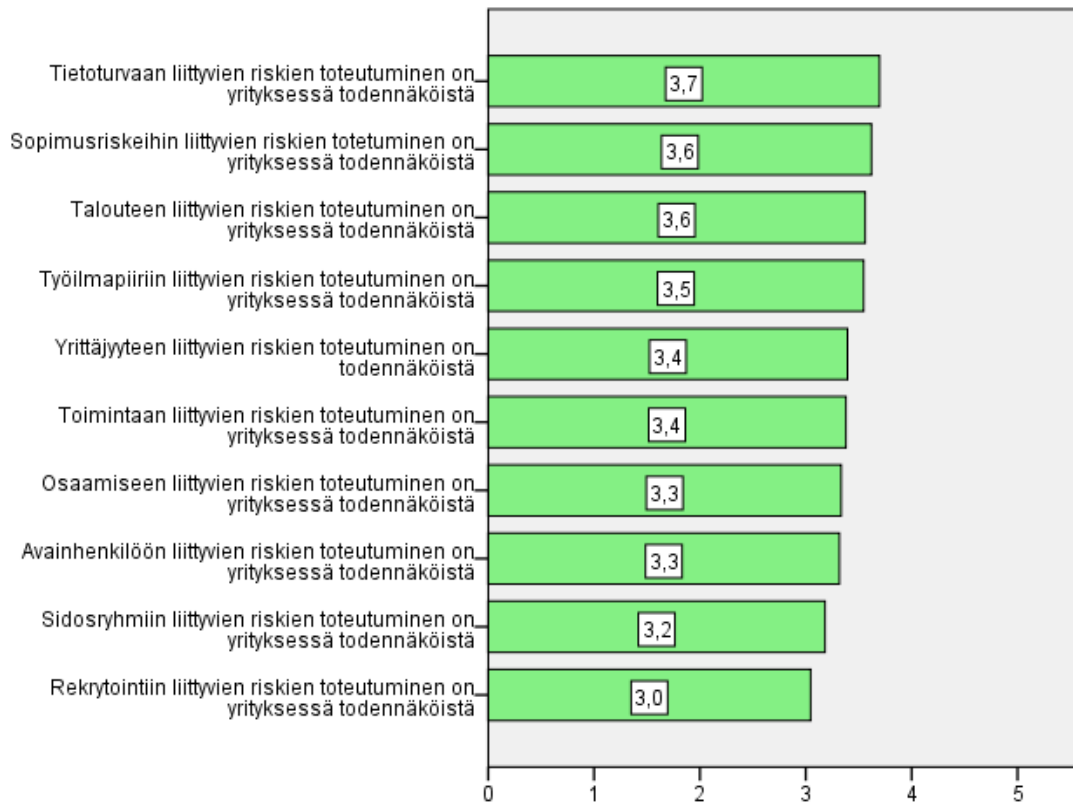
Kuvio 15. Kokemus yrityksissä eri osa-alueiden riskien merkittävydestä. 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa, eikä eri mieltä, 4=osittain eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä.

Kuvion 16 mukaan naiset kokivat työilmapiiriin, sopimuksiin, sidosryhmiin, yrittäjyyteen, osaamiseen ja toimintaan liittyvät riskit merkittävämmiksi riskeiksi kuin miehet. Miehet puolestaan kokivat talouteen ja avainhenkilöön liittyvät riskit merkittävämmiksi kuin naiset kokivat nämä riskit.



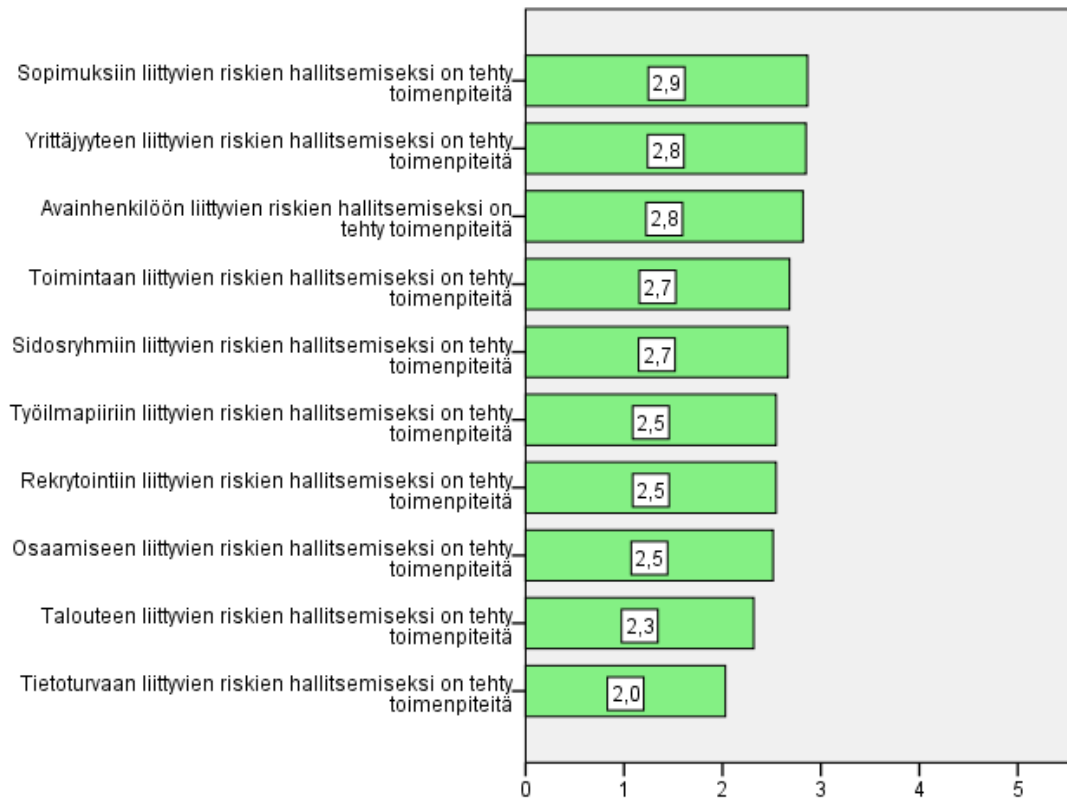
Kuvio 16. Kokemus riskien merkittävyydestä sukupuolittain. 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa, eikä eri mieltä, 4=osittain eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä.

Kuvion 17 mukaan todennäköisimmin toteutuviksi riskeiksi yrityksissä koettiin rekrytointiin liittyvät riskit. Vähiten todennäköisiksi yrityksissä koettiin tietoturvaan liittyvät riskit. Kuitenkin keskimäärin kaikkien riskien toteutuminen koettiin lähes yhtä todennäköiseksi. Yrittäjät kokivat myös eri riskien todennäköisyyden vaikeaksi arvioida. Riskien todennäköisyyttä oli haasteellista arvioida, koska suuri osa yrityksistä oli vastannut, ettei ole samaa, eikä eri mieltä väitteestä. Hankalimmiksi koettiin arvioida sidosryhmiin, toimintaan ja avainhenkilöön liittyvien riskien toteutumisen todennäköisyyttä. Naiset kokivat yrittäjyyteen ja talouteen liittyvien riskien toteutumisen todennäköisemmäksi kuin miehet. Miehet puolestaan kokivat muiden osa-alueiden riskien toteutuvan todennäköisemmin kuin naiset.



Kuvio 17. Yrityksien kokemus eri osa-alueiden riskien toteutumisen todennäköisyydestä. 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa, eikä eri mieltä, 4=osittain eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä.

Eniten riskienhallintatoimenpiteitä yritykset vastasivat tehneensä tietoturvaan, talouteen ja osaamiseen liittyvien riskien osa-alueilla (kuviot 18). Sopimuksiin, yrittäjyyteen ja avainhenkilöön liittyvien riskien toteutumisen torjumiseksi, koettiin yrityksissä olevan vähiten tehty riskienhallintatoimenpiteitä. Kuitenkin yrityksissä oli kokonaisuudessaan näkemys, että riskienhallintatoimenpiteitä on toteutettu riittävästi. Jokaisella riskienhallinnan osa-alueella oltiin samaa mieltä siitä, että riskienhallintatoimenpiteitä riskien hallitsemiseksi on tehty. Naisten ja miesten välillä ei ole merkittäviä eroja riskienhallintatoimenpiteiden toteuttamisessa. Naiset kokivat tehneensä miehiä enemmän toimenpiteitä työilmapiiririskien hallitsemiseksi ja miehet naisia enemmän sopimuksiin liittyvien riskien hallitsemiseksi.



Kuvio 18. Kokemus yrityksissä riskienhallintatoimenpiteiden toimeenpanosta eri osa-alueittain. 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa, eikä eri mieltä, 4=osittain eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä.

Yrittäjien mielestä riskien ottamista voitaisiin vähentää päivittäisessä toiminnassa suunnittelemalla toimintaa huolellisesti etukäteen. Kaikki lähtee myös Suomen lainsäädännön noudattamisesta. Yrittäjät pyrkivät ennakoimaan ja miettimään ongelmiin ratkaisuja valmiiksi. Yrittäjät myös näkivät, että hyvänä keinona on tehdä riskikartoitus ja puida läheltä piti -tilanteet välittömästi tapahtuneen jälkeen. Kiteytettynä olennaista on, että taloutta seurataan jatkuvasti ja tarkastetaan säännöllisesti, että vakuutukset ovat ajan tasalla. Tärkeää on myös pitää työturvallisuus mielessä ja ottaa tärkeistä tiedostoista varakopiot.

Riskien ottamisen vähentäminen päivittäisessä toiminnassa riippuu paljon yrityksen toimialasta. Näkemyksenä on esimerkiksi, että tavaroita kantaessa kantotaakkaa tulisi pienentää ja säästää näin selkää sekä vähentää sairausloman riskiä. Myös ajamalla nopeusrajoitusten mukaan, pienennetään riskejä. Eräässä yrityksessä puolestaan vierailaan autolla asiakkaiden luona, jolloin riskien hallitsemiseksi siirtymäaikaa tulisi varata riit-

tävästi ja auto huoltaa säännöllisesti. Näin ennaltaehkäistään sitä, että auton rikkoutessa toimitus viivästyisi ja asiakas irtisanoisi sopimuksensa.

Yrittäjät näkivät olennaisena asiana, että työt hoidetaan ammattitaitoisesti, luotettavasti, huolellisesti ja tarkasti niin kuin on yhdessä sovittu. Tärkeää on pyrkiä tekemään työt mahdollisimman hyvin ja pitämällä mielessä, että maltti on valttia. Ohjeistuksien tulee olla selkeitä ja tapa toimia dokumentoituna. Ehdotuksena oli, että yrittäjä katsoisi toimintaa välillä ulkopuolisen silmin. Myös koulutukset ja uusien työntekijöiden huolellinen testaus koetaan tärkeinä asioina.

Päivittäisten riskien minimoimiseksi yrittäjien mielestä tulisi muistaa ottaa myös henkilöstö huomioon: työntekijöitä tulisi huomioida, motivoida ja antaa myönteistä palautetta. Hyvä työilmapiiri työpaikalla tukee riskinoton vähentämistä päivittäisessä toiminnassa. Eräs yrittäjä myös muistutti, että tärkeä keino pienentää yrityksen riskejä, on asiakkaista huolehtiminen. Eräs yrittäjä kertoi, että oman ammattitaidon ylläpitäminen on merkittävä apu riskien vähentämiseksi. Ensisijaisen tärkeää on huolehtia omasta henkisestä ja fyysisestä kunnosta.

Myös seuraamalla maailman muutoksia ja toimialan uudistuksia pidetään riskit hallussa. Tärkeää on, että yksittäisen asiakkaan markkinaosuus ei ole liian suuri. Lisäksi tärkeää on seurata asiakkaiden taloudellista tilaa ja maksukäyttäytymistä. Yrittäjät pitivät tärkeänä myös allekirjoitusten ottoa sopimuksen yhteydessä, eli kauppa on hoidettava alusta loppuun kerralla. Myös käteiskauppa vähentää riskienottoa. Tärkeinä päivittäisten riskien hallintakeinoina yrittäjät näkivät myös lyhyet ja selkeät kirjalliset sopimukset, sopimusten kesto- ja irtisanomisaikojen tiedostamisen, ajantasaiset ohjelmat ja laitteet. Myös tuotteiden päivittäinen hävikki tulisi pitää mahdollisimman pienenä.

Myös prosessikuvausten, eli tavan toimia, kuvaaminen oli yrittäjien mielestä hyvä keino hallita riskejä. Näin karsitaan tarpeetonta ja järjeistetään toimintaa. Myös hyvät työvälineet ovat osa riskienhallintaa. Vaaratilanteita tulisi arvioida jatkuvasti ja tehdä välittömästi tarvittavat muutokset toiminnassa. Yhteenvedona tärkeimpinä riskienhallintakeinoina yrittäjät näkivät jatkuvan riskien ennaltaehkäisyn ja varautumisen, dokumentoinnin, analysoinnin ja asioista keskustelun jopa päivittäin.

9.3 Riskienhallintakeinot pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä

Pohjoiskarjalaisten pk-yritysten riskienhallinnan taso vaihtelee. Osa pohjoiskarjalaisista pk-yrittäjistä toteaa, että riskienhallinnasta ei ollut huolehdittu ollenkaan tai riittävästi. Eräs yrittäjä totesi, että riskienhallintaan on suhtauduttu ”vähän liian kevyesti”. Yrittäjät myös kommentoivat, että riskienhallinta ei ole systemaattista. Eräällä yrittäjällä oli myös huoli siitä, että henkilökohtaiset vakuutukset eivät ole riittävät. Osa puolestaan kertoi minimoivansa riskienottoa yrityksessä. Toiset yrittäjät taas kertoivat riskienhallinnan olevan arkista, tapauskohtaista harkintaa. Osa taas kertoi seuraavansa, että toiminta on ajanmukaista. Yrittäjät myös kertoivat, että suunnitelmia on, mutta niitä ei ole otettu käytäntöön.

Osa yrityksistä on suunnitellut riskienhallinnan tarkasti ja seuraa riskejä aktiivisesti. Tärkeää on, että yrityksellä on varasuunnitelmia, riskit tunnistetaan ajoissa ja yrityksessä toimitaan ennakoivasti. Yrittäjät kertoivat, että tärkeää on toimia lakien ja asetusten mukaan. Yleisimpiä riskienhallintakeinoja pohjoiskarjalaisilla pk-yrittäjillä olivat vakuutukset, tieturvasta huolehtiminen, varmuuskopiot, varauloskäynnit, sammutusvälineistö ja työterveyshuolto. Eräs yrittäjä myös kertoi, että yrityksessä on tietosuojavastaaava. Riskienhallintakeinona yrittäjät pitivät myös ammattitaitoisia yhteistyökumppaneita.

Myös talouden jatkuva seuranta ja kovalla työllä saavutettu taloudellinen vakaus, ovat yrityksen keinoja turvautua talousriskeiltä. Avainasemassa on hyvä kirjanpitäjä ja tärkeänä keinona pidettiin hyvää luottamussuhdetta pankin kanssa. Yrityksissä seurataan kassavarantoa, tilitoimiston raportteja ja välitilinpäätöksiä. Yrityksissä myös luotonantoa asiakkaalle pohditaan tapauskohtaisesti. Lisäksi yritykset kertoivat, että heillä on henkivakuutukset ja lainaturva. Lainaturva turvaa lainan takaisinmaksun lainaturvasopimuksen mukaisesti, esimerkiksi työkyvyttömyys- tai kuolemantapauksessa (Kuluttajavirasto 2010). Tarkat toimintaohjeet henkilöstölle ja salassapitosopimukset ovat myös tärkeitä riskienhallintakeinoja.

Hyvänä keinona pidetään myös toisiin yrityksiin reflektoitumista, eli verrataan omaa toimintaa toisiin yrityksiin. Eräässä yrityksessä tehdään tarvekartoituksia viiden vuoden tähtäyksellä asiakkaista, rahoituksesta, työntekijöistä ja investoinneista. Tärkeää on

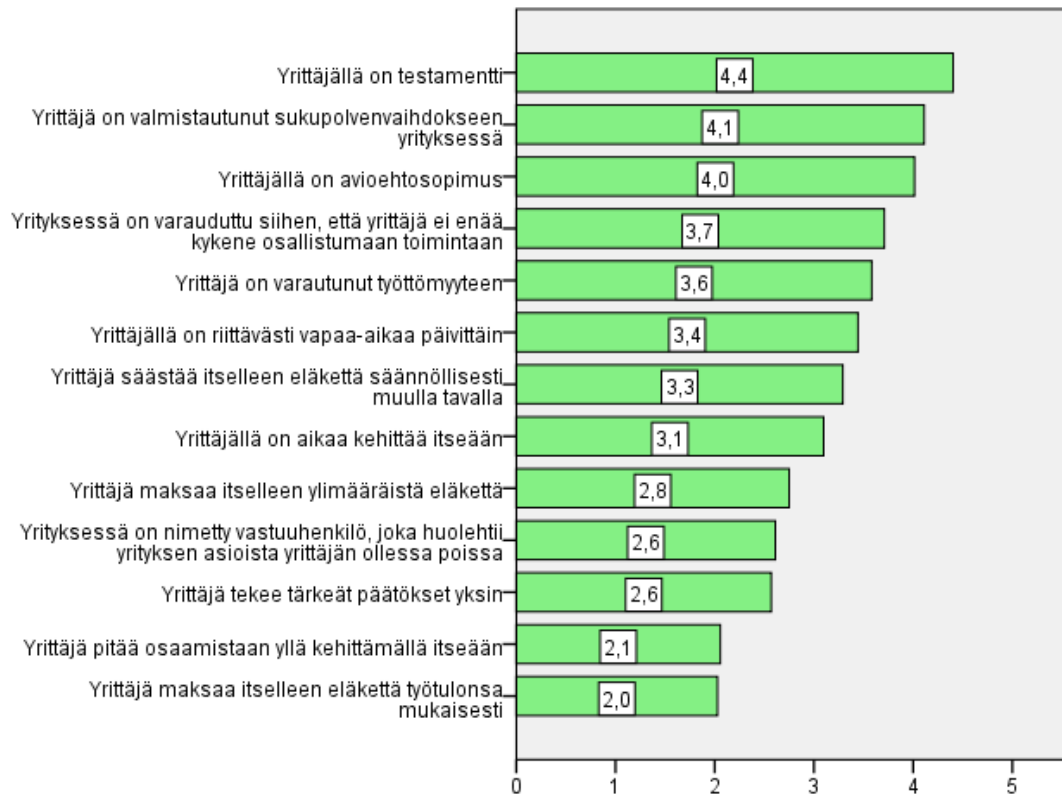
myös, että yrittäjä kouluttaa itseään ja mahdollisuutena on myös käyttää asiantuntija-apua. Myös sisäisellä auditoinnilla pyritään hallitsemaan riskejä.

Myös terveydestä huolehtiminen on useilla yrittäjillä riskienhallintakeinona. Yrittäjät pitävät huolta omasta terveydestään, ja myös myönteisyyttä sekä huumorintajuisuutta pidetään tärkeänä asiana. Eräs yrittäjä mainitsi, että hänellä on tuuraaaja sairauden varalle. Eräs yrittäjä kertoi, että hänellä on edunvalvontavaltakirja. Edunvalvontavaltuutuksessa valtuutetaan itse valittu henkilö toimimaan edunvalvojana tilanteessa, jossa edunvalvontavaltuutuksen tehnyt henkilö todetaan lääkärinlausunnolla kykenemättömäksi hoitamaan asioitaan. (Laki edunvalvontavaltuutuksesta 648/2007.)

9.4 Yrittäjään liittyvien riskien hallinnantaso

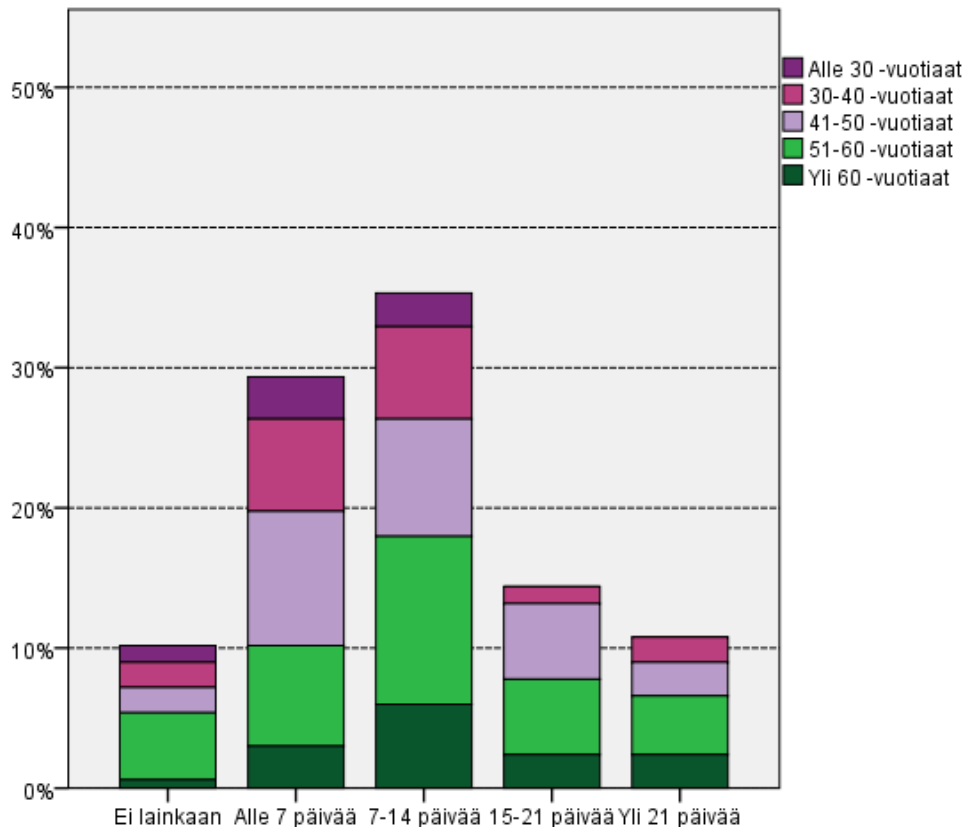
Kuviossa 19 on kuvattuna pohjoiskarjalaisten pk-yrityksien varautumista yrittäjyyteen liittyviin riskeihin, vastausvaihtoehdoissa 1 tarkoittaa täysin samaa mieltä, 2 osittain samaa mieltä, 3 ei samaa, eikä eri mieltä, 4 osittain eri mieltä ja 5 merkitsee täysin eri mieltä. Tutkimuksessa selvisi, että suurin osa yrityksistä ei ollut valmistautunut lainkaan sukupolvenvaihdokseen, jopa 36 % yrityksistä oli täysin eri mieltä siitä, että yritys on valmistautunut sukupolvenvaihdokseen. Vastausten perusteella suurimmalla osalla yrittäjistä ei ole avioehtosopimusta tai testamenttia. Suurin osa pohjoiskarjalaisista pk-yrittäjistä ei ollut varautunut työttömyyteen, jopa 38 % oli täysin eri mieltä siitä, että yrittäjä on varautunut työttömyyteen. Parhaiten yrittäjillä olivat hallinnassa omaan osaamiseen liittyvät riskit, ja lisäksi pääosin yrittäjät kokivat maksavansa itselleen työtulonsa mukaista eläkettä.

Iän mukaan tarkastellessa voidaan todeta, että yli 60-vuotiaat ja 51–60 -vuotiaat keskimäärin kokivat tunnistaneensa yrittäjyyteen liittyvät riskit paremmin kuin alle 30-vuotiaat ja 30–40 -vuotiaat. Heikoiten yrittäjyyteen liittyvät riskit kokivat tunnistaneensa 41–50 -vuotiaat. Riskien toteutumisen todennäköisyys koettiin kaikissa ikäryhmissä melko samalla tavalla. Vähiten toimenpiteitä yrittäjyyteen liittyvien riskien hallitsemiseksi olivat tehneet alle 30-vuotiaat yrittäjät.



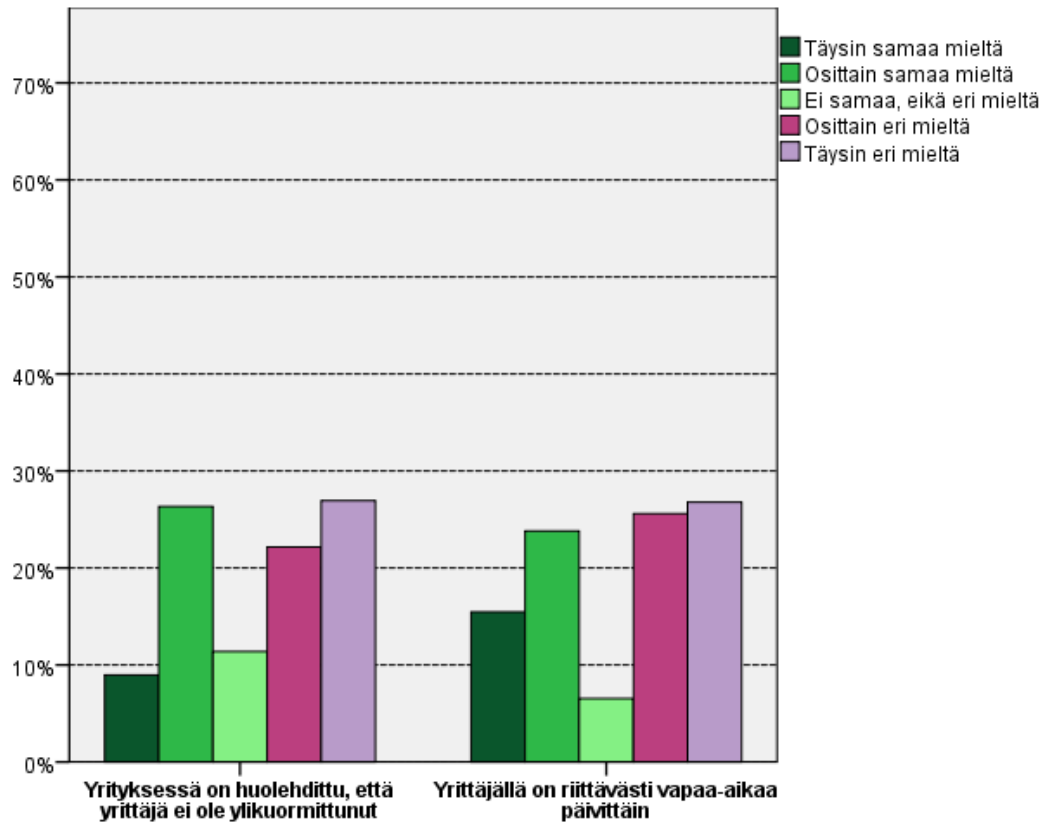
Kuvio 19. Yrittäjyyteen liittyvien riskien hallinnan taso pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa, eikä eri mieltä, 4=osittain eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä.

Kyselyssä kysyttiin, kuinka pitkän yhtäjaksoisen loman yrittäjä oli pitänyt viimeisen vuoden sisällä. Nais- ja miesyrittäjien välillä ei ollut juurikaan eroja muuten, mutta yli 21 päivää lomaa pitäneiden joukossa ei ollut ollenkaan naisia. Suurin osa, eli 35 % yrittäjistä oli pitänyt yhtäjaksoista lomaa viikosta kahteen viikkoon viimeisen vuoden sisällä. Toiseksi suurin osa on pitänyt lomaa ainoastaan alle viikon. Tuloksista ilmenee myös, että nuoremmat yrittäjät ovat pitäneet keskimäärin lyhemmän loman kuin vanhemmat yrittäjät. Yksikään alle 30-vuotias yrittäjä ei ollut pitänyt lomaa yli 14 päivää. Kuitenkin huomioon tulee ottaa, että niistä yrittäjistä, jotka eivät olleet pitäneet lainkaan lomaa, löytyi kaikista ikäluokista. Kuvion 20 mukaan 11 % ei ollut pitänyt lomaa lainkaan. 29 % yrittäjistä oli pitänyt yhtäjaksoista lomaa alle 7 päivää viimeisen vuoden sisällä. 7–14 päivää lomaa yrittäjistä oli pitänyt vuoden sisällä yhtäjaksoisesti 35 % ja 15–21 päivää 14 % yrittäjistä. Yli 21 päivää yhtäjaksoista lomaa vuoden sisällä oli pitänyt 11 % yrittäjistä. 10 % yrittäjistä ei ollut pitänyt ollenkaan lomaa viimeisen vuoden sisällä.



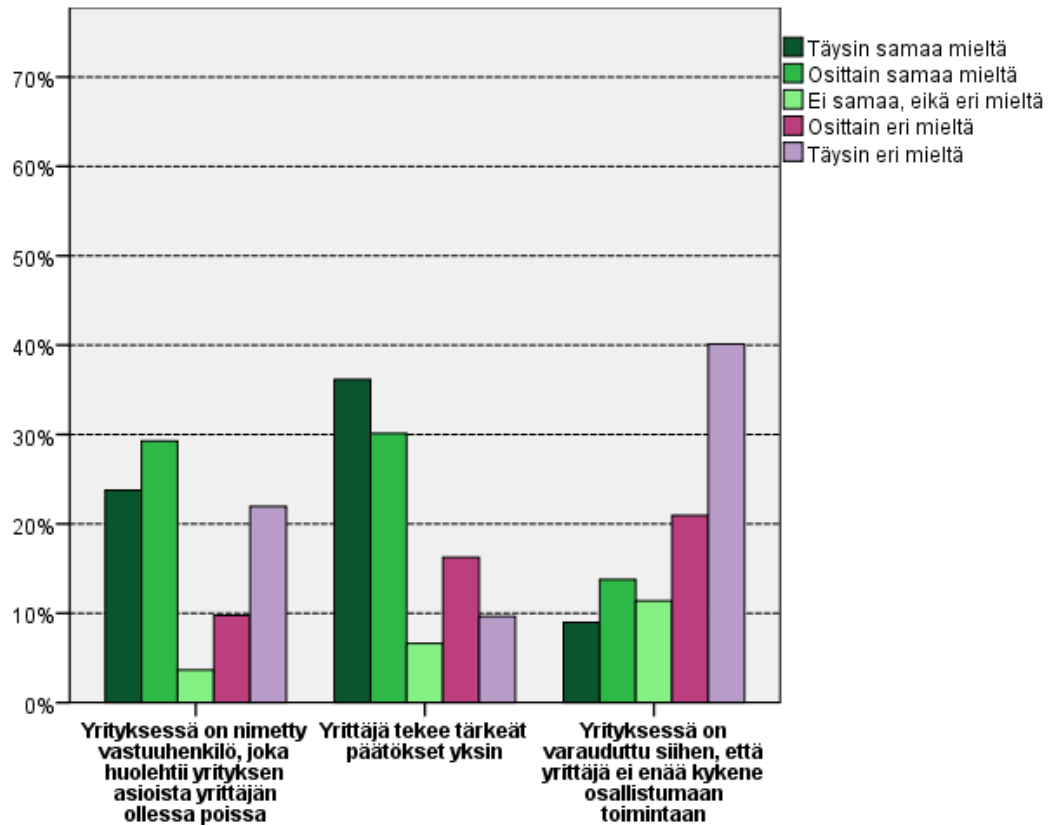
Kuvio 20. Yrittäjän yhtäjaksoisen loman kesto iän mukaan viimeisen vuoden sisällä.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä yrittäjät kokevat, että yritystoiminnassa voitaisiin paremmin huolehtia siitä, että yrittäjä ei ole ylikuormittunut. Yrittäjien mielipiteet olivat kuitenkin jakautuneet myös niin, että osa yrittäjistä oli sitä mieltä, että yrityksessä on huolehdittu melko hyvin siitä, että yrittäjä ei ole ylikuormittunut. Suurin osa pohjoiskarjalaisista pk-yrittäjistä koki, että heillä ei ole riittävästi vapaa-aikaa päivittäin. Kuitenkin myös tässä asiassa yrittäjien mielipiteet olivat jakautuneet ja osa yrittäjistä oli sitä mieltä, että vapaa-aikaa on päivittäin riittävästi. Tutkimuksessa selvisi myös, että yrittäjän kuormittumisesta huolehtiminen ja vapaa-ajan riittävyys ovat voimakkaasti riippuvaisia toisistaan. Kuvio 21 nähdään, että pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä suurin osa eli 27 % oli täysin eri mieltä siitä, että yrityksessä olisi huolehdittu siitä, että yrittäjä ei ole ylikuormittunut. Osittain samaa mieltä oli 26 % vastanneista. Tutkimuksessa selvitettiin myös yrittäjien päivittäisen vapaa-ajan riittävyyttä. Kuviossa 21 ilmenee, että 27 % oli täysin eri mieltä siitä, että yrittäjällä on riittävästi vapaa-aikaa päivittäin ja osittain eri mieltä asiasta oli 26 %. Täysin samaa mieltä vapaa-ajan päivittäisestä riittävyydestä oli 16 % ja osittain samaa mieltä tästä on 24 %.



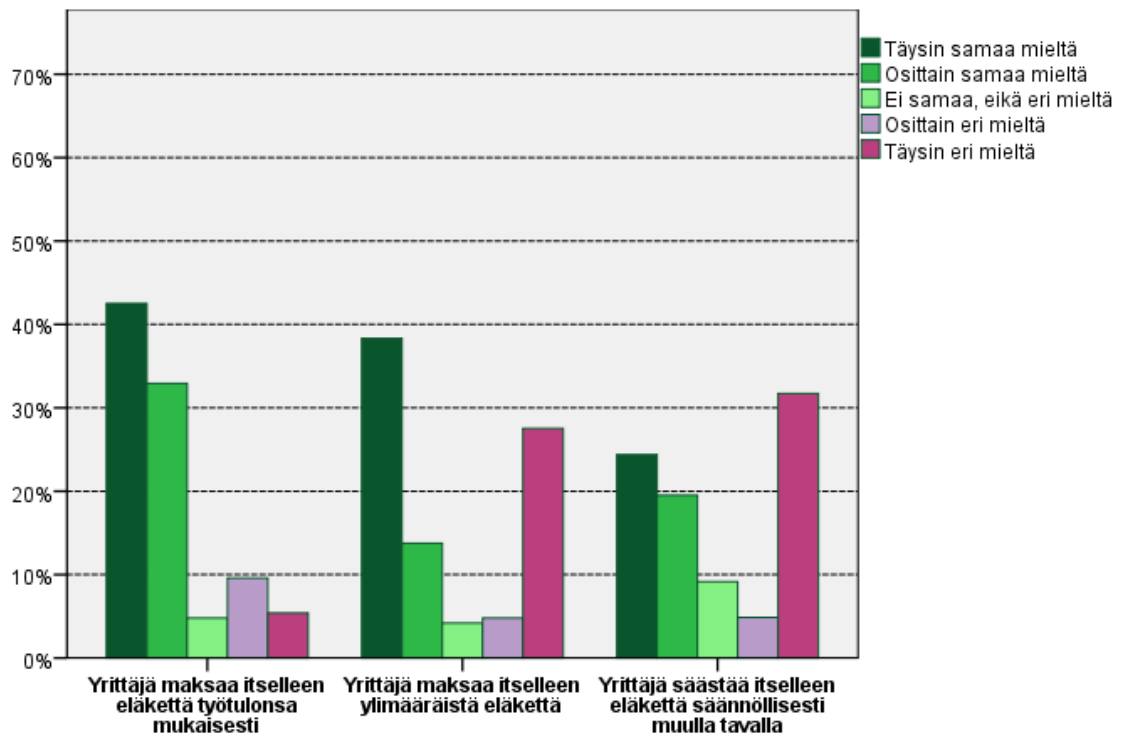
Kuvio 21. Yrittäjän kuormittuminen.

Tutkimuksessa selvitettiin, onko yritykseen valittu vastuhenkilö, joka huolehtii yrityksen asioista yrittäjän poissa ollessa. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että osalla yrityksistä on vastuhenkilö, joka huolehtii yrityksen asioista yrittäjän ollessa poissa. Kuitenkin myös osa yrittäjistä vastasi, että vastuhenkilöä ei ole yrityksessä (kuvio 22.) Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, kuinka moni yrittäjästä tekee päätökset yrityksessä yksin. Tuloksista voidaan siis päätellä, että suurin osa yrittäjistä tekee päätökset yksin tai valtaosin yksin (kuvio 22.) Suurin osa yrityksistä ei ole lainkaan varautunut siihen, että yrittäjä ei enää kykene osallistumaan toimintaan. Kuviossa 22 selviää, että jopa 40 %:ssa yrityksissä kertoi olevansa täysin eri mieltä siitä, että yrityksessä on varauduttu siihen, että yrittäjä ei enää kykene osallistumaan yrityksen toimintaan.



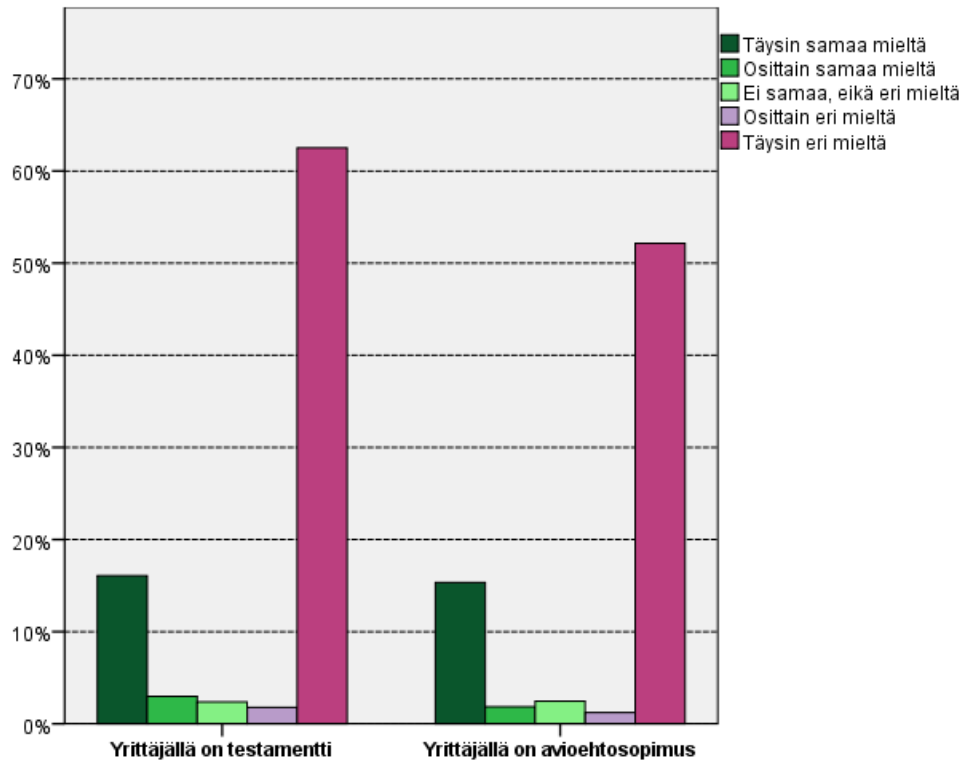
Kuvio 21. Yrittäjän kuormittuminen.

Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi, kuinka moni yrittäjä maksaa itselleen oman työtulonsa mukaista eläkettä, kuinka moni ylimääräistä eläkettä sekä lisäksi tutkimuksessa haluttiin ottaa huomioon, kuinka moni yrittäjä säästää itselleen eläkettä säännöllisesti muulla tavalla (kuvio 23). Kyselyssä 43 % oli täysin samaa mieltä ja 33 % osittain samaa mieltä siitä, että yrittäjä maksaa itselleen työtulonsa mukaista eläkettä. Yrittäjistä suurin osa siis koki maksavansa itselleen työtulonsa mukaista eläkettä. Kuvio 23 kuvaa myös sitä, maksavatko yrittäjät ylimääräistä eläkettä itselleen. Ylimääräisen eläkkeen maksamisessa ja muulla tavalla eläkkeen säästämiseksi yrittäjien mielipiteet olivat jakautuneet. Suurin osa siis maksaa ylimääräistä eläkettä itselleen, mutta taas toiseksi suurin osa ei maksa lainkaan ylimääräistä eläkettä itselleen. Suurin osa puolestaan ei säästä muulla tavalla itselleen eläkettä, mutta toiseksi suurin osa taas säästää. Miesyrittäjät säästävät ylimääräistä eläkettä, sekä eläkettä muilla keinoilla useammin kuin naiset.



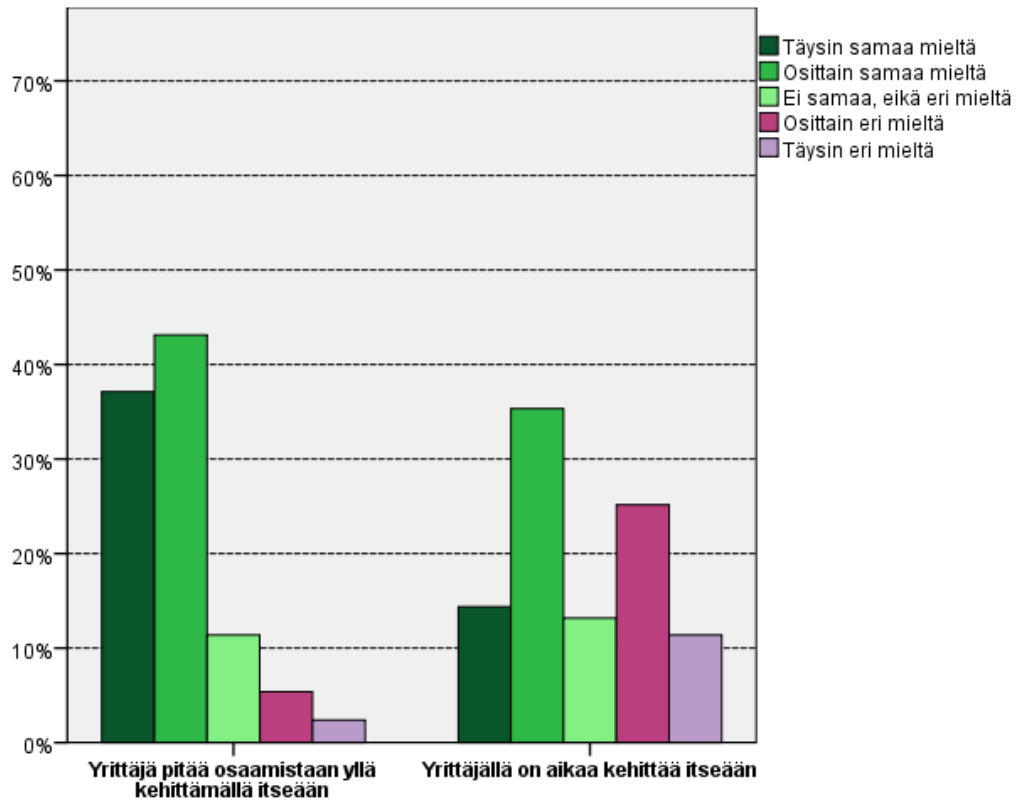
Kuvio 23. Yrittäjien itselleen maksama eläke.

Kyselyssä kysyttiin, kuinka monella yrittäjällä on testamentti ja kuinka monella avioehtosopimus. Kuvion 24 mukaan täysin eri mieltä siitä, että yrittäjällä on testamentti, oli jopa 63 % vastanneista. Jopa 52 % oli täysin eri mieltä siitä, että yrittäjällä on avioehtosopimus. Tulosten perusteella voidaan siis päätellä, että suurimmalla osalla yrittäjistä ei ole testamenttia eikä avioehtosopimusta. Testamentti on yleisemmin naisella kuin miehellä. Miehet puolestaan ovat naisia useammin valmistautuneet sukupolvenvaihdokseen yrityksessä. Testamentti on tehtynä useimmiten 30–40 -vuotiaalla yrittäjällä. Useimmiten ylimääräistä eläkettä säästävä on alle 30-vuotiaista yrittäjä ja harvimminkin yli 60-vuotias yrittäjä. Muulla tavalla itselleen eläkettä puolestaan säästävät eniten yli 60-vuotiaat yrittäjät ja vähiten alle 30-vuotiaat yrittäjät.



Kuvio 24. Kuinka monella yrittäjällä on testamentti ja avioehtosopimus.

Kuviossa 25 on kuvattu, kehittävätkö yrittäjät itseään ja onko heillä aikaa itsensä kehittämiseen. Yrittäjistä 37 % oli täysin samaa mieltä ja 43 % osittain samaa mieltä siitä, että yrittäjä pitää osaamistaan yllä kehittämällä itseään. Lisäksi haluttiin selvittää, kokevatko yrittäjät, että heillä on aikaa kehittää itseään. Suurin osa yrittäjistä pitää osaamistaan yllä kehittämällä itseään. Yrittäjien mielipiteet ovat kuitenkin jakautuneet, onko heillä aikaa itsensä kehittämiseen. Osa yrittäjistä kokee, että heillä on melko hyvin aikaa kehittää itseään ja osa taas kokee, että aikaa itsensä kehittämiseen ei löydy. Eniten itseään kehittävät alle 30-vuotiaat ja vähiten yli 60-vuotiaat yrittäjät. Taulukon 1 mukaan nuoremmat kokivat varautuneensa paremmin työttömyyteen kuin iäkkäämmät vastaajat, Heikoiten työttömyyteen kokivat varautuneensa 41–50 -vuotiaat yrittäjät.



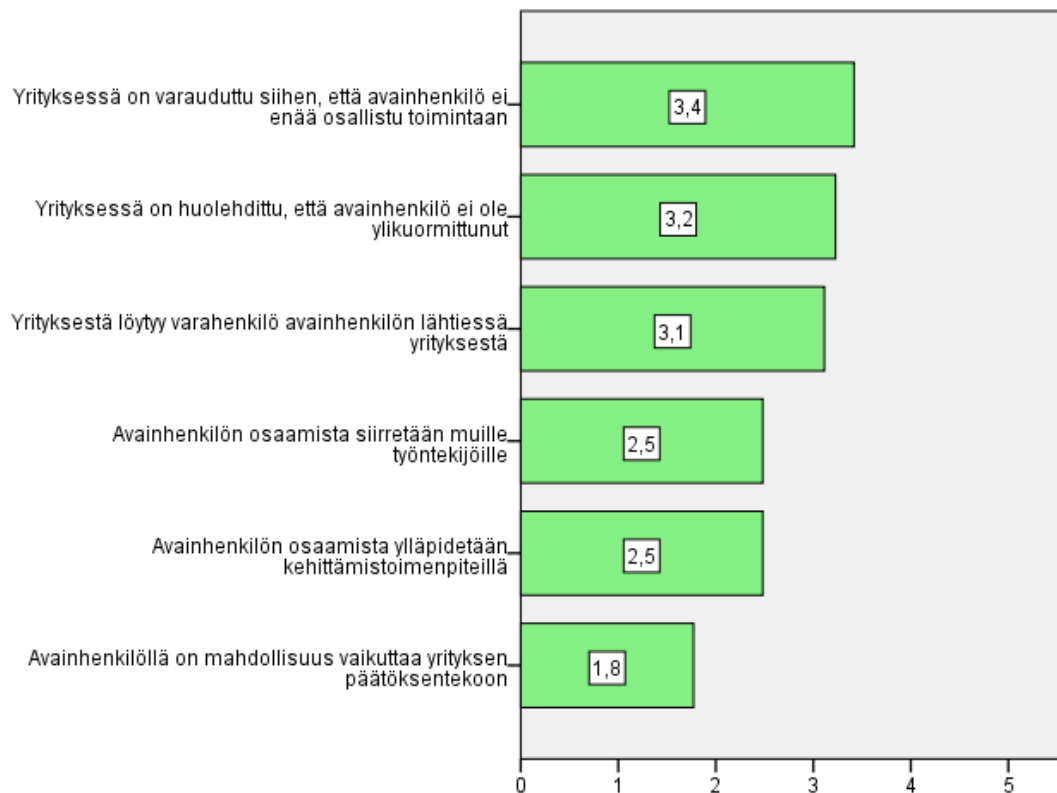
Kuvio 25. Yrittäjän osaamisen kehittäminen.

Taulukko 1. Yrittäjien työttömyyteen varautuminen iän mukaan.

		Yrittäjä on varautunut työttömyyteen					Yhteensä
		Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	
Alle 30 - vuotiaat	Määrä	2	4	1	1	2	10
	Prosenttia	20 %	40 %	10 %	10 %	20 %	100 %
30–40 - vuotiaat	Määrä	7	5	2	4	12	30
	Prosenttia	23 %	17 %	7 %	13 %	40 %	100 %
41–50 - vuotiaat	Määrä	9	5	1	5	22	42
	Prosenttia	21 %	12 %	2 %	12 %	52 %	100 %
51–60 - vuotiaat	Määrä	9	11	5	6	20	51
	Prosenttia	18 %	22 %	10 %	12 %	39 %	100 %
Yli 60 - vuotiaat	Määrä	3	2	2	3	8	18
	Prosenttia	17 %	11 %	11 %	17 %	44 %	100 %
Yhteensä	Määrä	30	27	11	19	64	151
	Prosenttia	20 %	18 %	7 %	13 %	42 %	100 %

9.5 Avainhenkilöriskien hallinnantaso

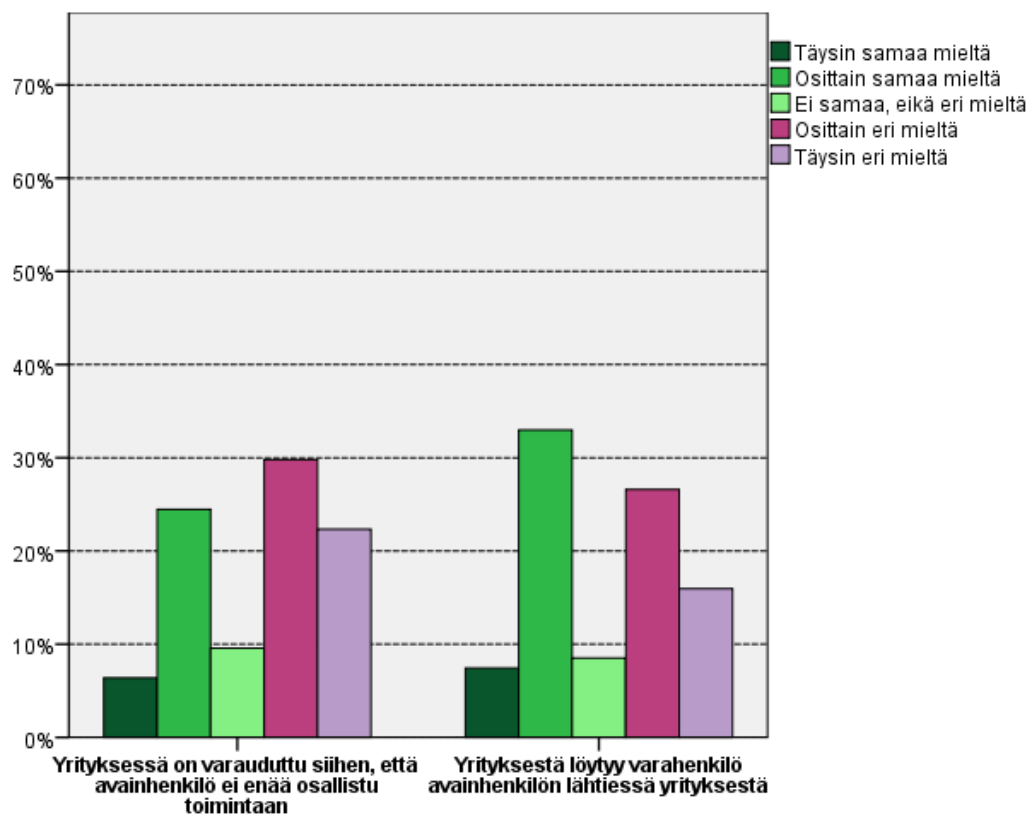
Kuviosta 26 nähdään, että suurimmassa osassa pohjoiskarjalaisia pk-yrityksiä avainhenkilöllä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon. Lisäksi pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä on hyvällä tasolla avainhenkilön osaamisen ylläpitäminen kehittämistoimenpiteillä. Heikoimmin on varauduttu siihen, että avainhenkilö ei enää osallistu toimintaan tai siihen, että avainhenkilö lähtee yrityksestä. Keskimäärin yrityksissä koettiin, että on varauduttu heikosti myös siihen, että avainhenkilö ei ole ylikuormittunut. Heikoiten avainhenkilöön liittyvät riskit kokivat tunnistaneensa 41-50 -vuotiaat. Avainhenkilöriskien todennäköisyys, merkittävyys ja tehdyt toimenpiteet koettiin melko samankaltaisiksi kaikissa ikäryhmissä.



Kuvio 26. Pohjoiskarjalaisten pk-yritysten varautumisen taso avainhenkilöön liittyviin riskeihin. 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa, eikä eri mieltä, 4=osittain eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä.

Tutkimuksessa selvitettiin, onko yrityksissä varauduttu siihen, että avainhenkilö ei enää osallistu yrityksen toimintaan. Kuvion 27 mukaan suurimassa osassa yrityksiä ei ollut varauduttu siihen, että avainhenkilö ei enää osallistu toimintaan. Kyselyssä selvitettiin

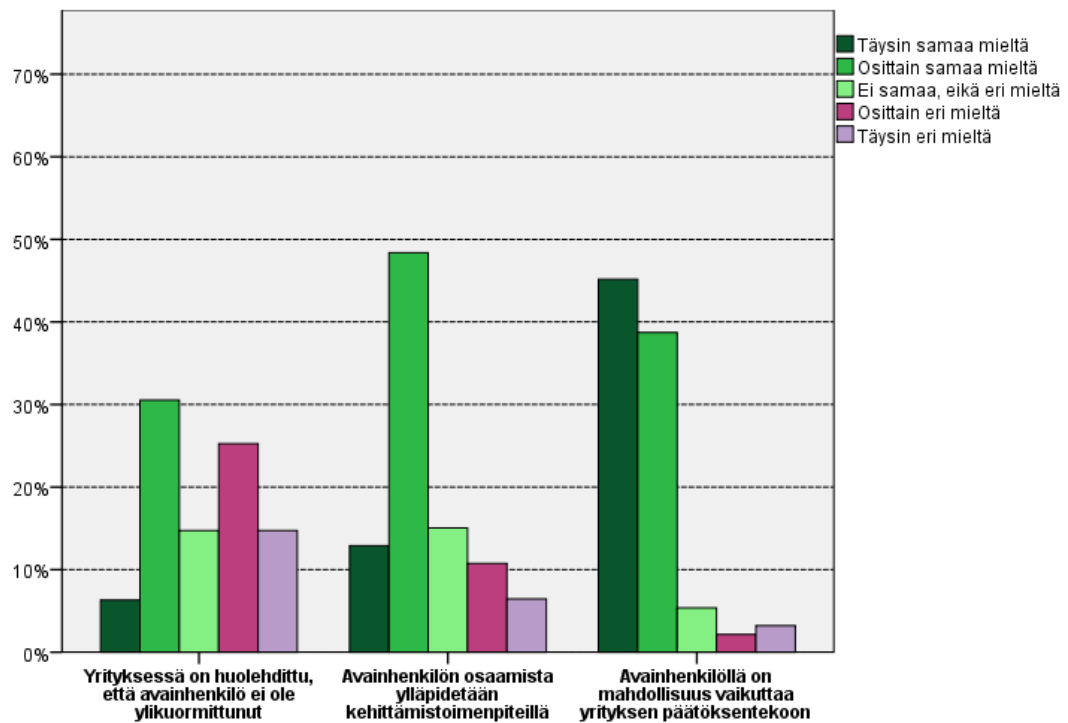
myös, kuinka monesta yrityksessä on varahenkilö sen varalle, että avainhenkilön lähtee yrityksestä. Yrittäjien mielipiteet olivat jakautuneet, osa on samaa mieltä siitä, että varahenkilö avainhenkilön tilalle on olemassa ja puolestaan osa on eri mieltä varahenkilön löytymisestä. Tutkimuksessa ilmeni, että varautuminen avainhenkilön lähtemiseen ja varahenkilön olemassa olo ovat voimakkaasti riippuvaisia toisistaan: jos varahenkilö on olemassa, koetaan että avainhenkilön lähtemiseen on varauduttu hyvin ja päinvastoin. Naisyrittäjät kokivat olevansa enemmän samaa mieltä siitä, että yrityksessä on varahenkilö avainhenkilön tilalle, kuin miesyrittäjät.



Kuvio 27. Avainhenkilön lähtemiseen varautuminen.

Kyselyssä kysyttiin myös, onko yrityksessä huolehdittu, että avainhenkilö ei ole ylikuormittunut. Tutkimuksen mukaan avainhenkilön kuormittumisesta huolehtimisesta oli huolehdittu toisissa yrityksissä hyvin ja toisissa yrityksissä heikommin, kuitenkin vain harva vastaajista oli täysin varma siitä, että avainhenkilö ei ole ylikuormittunut (kuvio 28). Tutkimuksessa selvitettiin, ylläpidetäänkö pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä avainhenkilön osaamista kehittämistoimenpiteillä. Kuvion 28 mukaan avainhenkilön osaamisen ylläpitäminen on hyvällä tasolla pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. Tutkimuksen perusteella, hyvällä tasolla on myös avainhenkilön mahdollisuudet vaikuttaa

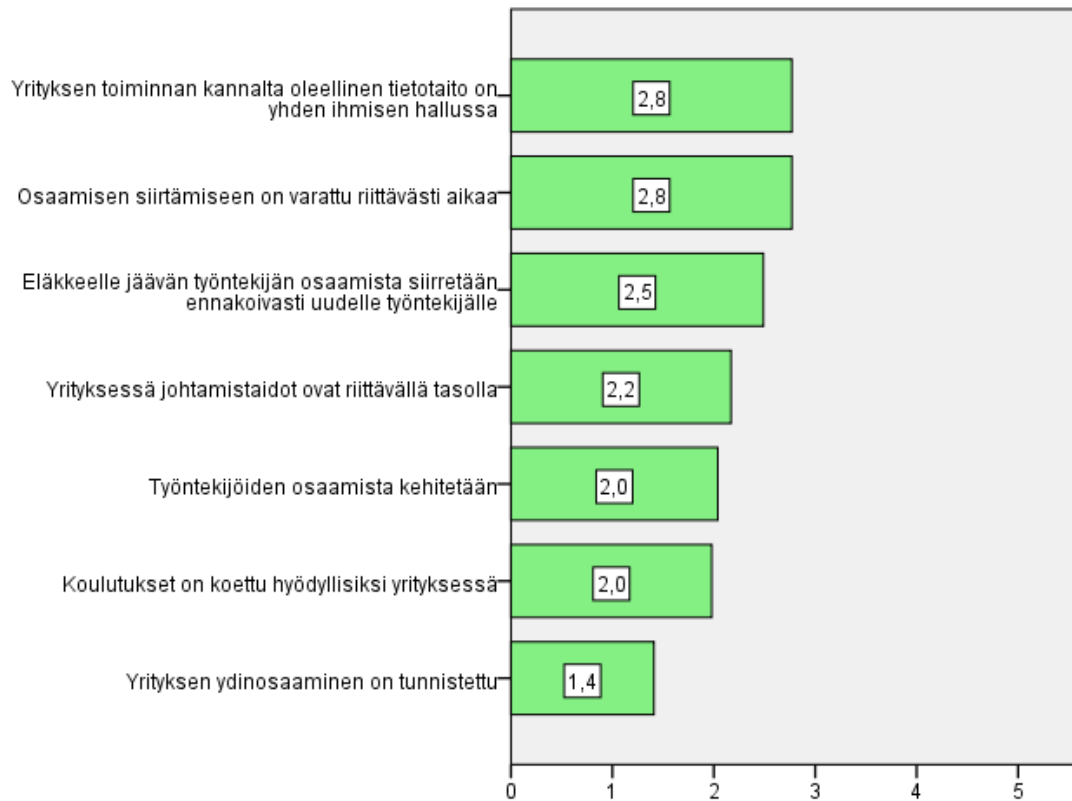
yrittäjien päätöksentekoon (kuvio 28). Jopa 45 % oli täysin samaa mieltä ja 39 % osittain samaa mieltä siitä, että avainhenkilö voi vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon. Alle 30-vuotiaat yrittäjät olivat valmistautuneet heikoiten siihen, että avainhenkilö ei enää osallistu toimintaan. Alle 30-vuotiaat myös kokivat, että avainhenkilön ylikuormittumisen välttämiseksi ei ole huolehdittu riittävästi. Avainhenkilön osaamista siirretään eniten yrityksissä, joissa yrittäjä on 30–40 -vuotias.



Kuvio 28. Avainhenkilöön liittyvien riskien hallinta.

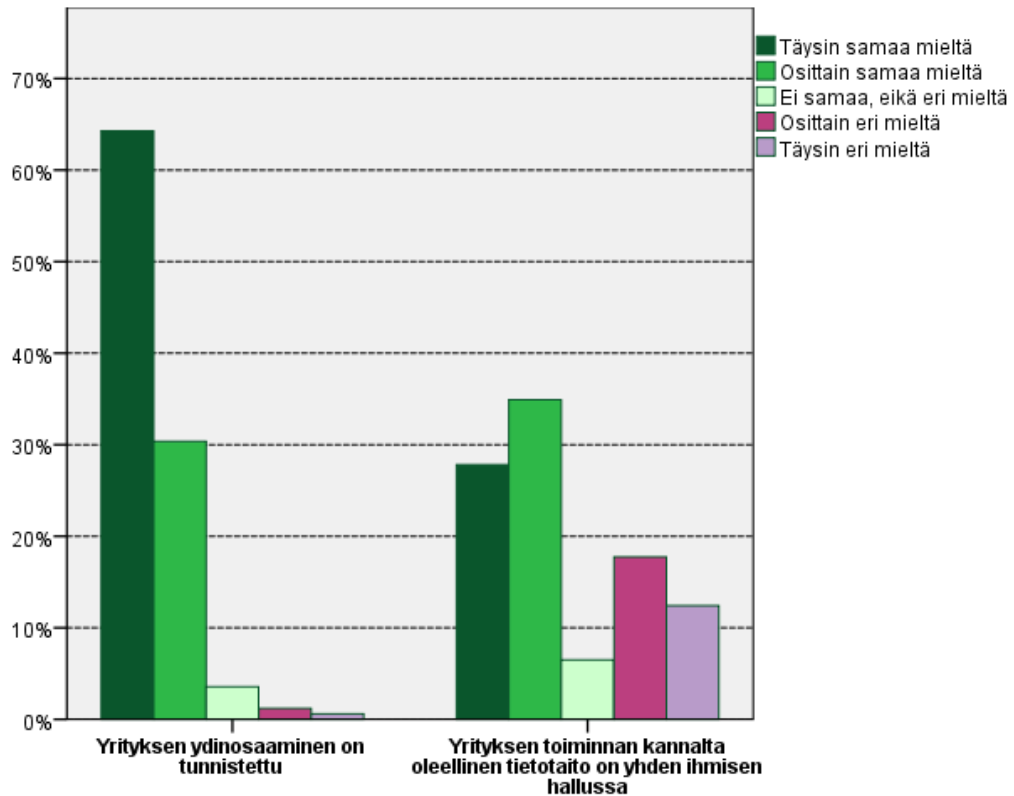
9.6 Osaamisriskien hallinnantaso

Kuvioista 29 nähdään, että vastausten perusteella yrityksissä oltiin keskimäärin enemmän samaa, kuin eri mieltä siitä, että osaamiseen liittyvät riskit ovat hallinnassa. Pääosin yrityksissä koettiin, että yrityksen ydinosaaminen on tunnistettu hyvin. Lisäksi työntekijöiden osaamista kehitetään ja koulutuksen on koettu hyödylliseksi pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. Heikoimmin on huolehdittu siitä, että osaamisen siirtämiseen olisi riittävästi aikaa ja siitä, että eläkkeelle jäävän työntekijän osaamista siirrettäisiin ennakoivasti uudelle työntekijälle. Osaamisriskit koettiin samankaltaisiksi kaikissa ikäryhmissä.



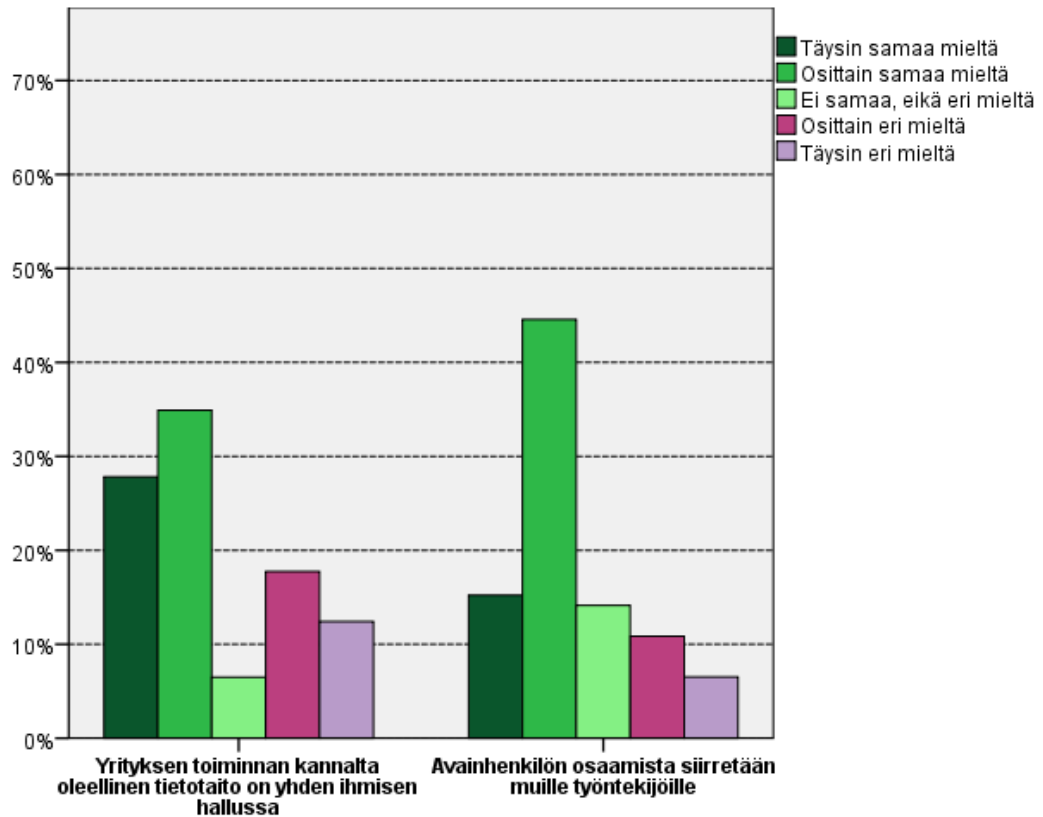
Kuvio 29. Osaamiseen liittyviin riskeihin varautuminen pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa, eikä eri mieltä, 4=osittain eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä.

Tutkimuksessa selvitettiin, onko yrityksen ydinosaaminen pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä tunnistettu. Kuvio 30 selviää, että täysin samaa mieltä väitteestä oli jopa 64 % ja osittain samaa mieltä oli 30 % vastaajista. Ydinosaamisen tunnistaminen pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä on siis hyvällä tasolla. Kyselyssä haluttiin myös selvittää, onko yrityksen toiminnan kannalta oleellinen tietotaito yhden ihmisen hallussa. Kuvion 30 mukaan täysin samaa mieltä asiasta oli 28 % yrityksistä ja jopa 35 % yrityksistä oli osittain samaa mieltä siitä, että oleellinen tietotaito on yhden ihmisen hallussa. Yrityksen toiminnan kannalta oleellinen tietotaito siis on useimmissa pk-yrityksissä yhden henkilön hallussa.



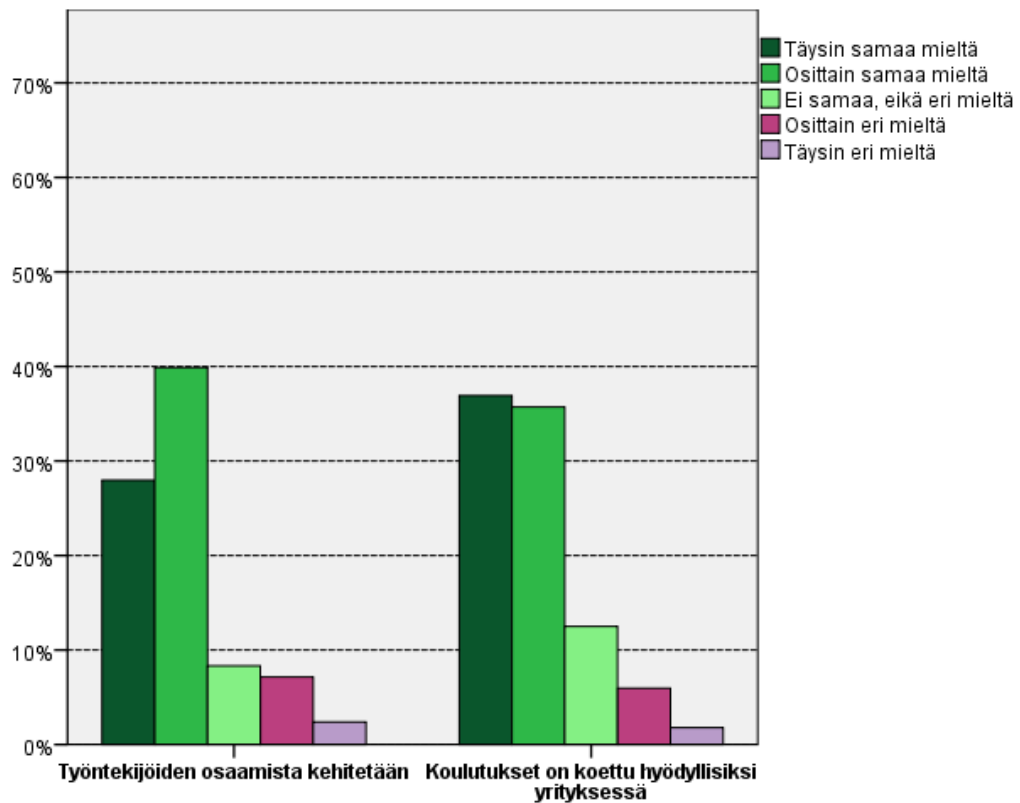
Kuvio 30. Yritykselle ydinosaaminen ja sen keskittyminen yhdelle henkilölle.

Kuviossa 31 voidaan vertailla tiedon keskittymistä yhdelle henkilölle ja avainhenkilön osaamisen siirtämistä muille työntekijöille. Yrityksistä täysin samaa mieltä oli 28 % ja osittain samaa mieltä oli 35 % siitä, että oleellinen tietotaito on yhden ihmisen hallussa. Avainhenkilön osaamisen siirtämisestä muille työntekijöille oli täysin samaa mieltä 15 % ja osittain samaa mieltä oli 44 % yrittäjistä. Tulosten perusteella pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä oleellinen tietotaito on usein keskittynyt yhdelle ihmiselle, kuitenkin suurin osa yrityksistä kertoi, että avainhenkilön osaamista siirretään muille työntekijöille.



Kuvio 31. Vertailu tiedon keskittymisestä yhdelle henkilölle ja avainhenkilön osaamisen siirtämisestä.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, että kehitetäänkö muiden työntekijöiden osaamista. Kuviosta 32 nähdään, että täysin samaa mieltä siitä, että työntekijöiden osaamista kehitetään, oli 28 % ja osittain samaa mieltä oli 40 % yrityksistä. Työntekijöiden osaamisen kehittämisen taso näyttäisi siis kyselyn perusteella olevan hyvällä tasolla pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. Kuviossa 32 nähdään myös, onko koulutus koettu hyödylliseksi yrityksissä. Täysin samaa mieltä asiasta oli 37 % ja osittain samaa mieltä oli 36 % yrityksistä. Pohjoiskarjalaiset pk-yritykset siis kokevat pääasiassa koulutukset hyödyllisiksi.



Kuvio 32. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja koulutusten hyödyllisyys.

Kyselyssä kysyttiin, mikä olisi hyvä keino jakaa yrittäjän vastuuta yrityksessä muille. Vastauksissa tulee ilmi, että useille yrittäjille vastuun jakaminen on haastavaa. Yksinyrittäjä ei voi jakaa vastuuta yrityksessä muille, mutta hänen tulisi pyrkiä minimoimaan riskit yrittäjyyteen liittyvien riskien osalta. Yrittäjät toivat kuitenkin esiin mahdollisuuden, että yrityksessä mietitään yritykselle jatkaja valmiiksi. Jatkaja voi työskennellä oppisopimuksella ja hänelle voidaan antaa lisää vastuuta pienissä osissa, kun taidot kehittyvät riittävälle tasolle.

Vastauksissa tuli esiin, että yrittäjän on mahdollista jakaa vastuuta yrityksessä myös muille työntekijöille, jos yritykseen on onnistuttu rekrytoimaan hyvät työntekijät. Tärkeää on, että löydetään työntekijä, johon voidaan luottaa ja jolla on yrittäjämäinen asenne työntekoon. Ensiarvoista on, että luottamus toimii työnantajan ja työntekijän välillä, sekä yrityksessä on yhtenäisyyden tunne. Vaikein asia yrittäjille onkin löytää yrittäjäasenteen omaava luotettava työntekijä. Työntekijän palkkaaminen on suuri riski, sillä työntekijä tuo yritykseen mukanaan paljon vastuuta työnantajalle.

Eräs yrittäjä kertoi, että oikeudenmukaisuus tehtävien- ja vastuunjaossa on merkittävää, sekä toiminnallista valtaa tulee antaa vastuun mukaan. Tärkeää siis on, että vastuun mukana tulee myös päätösvaltaa. Näkemyksenä myös on, että yrittäjä voisi keskittyä strategiseen työskentelyyn ja siirtää omia operatiivisia töitään työntekijöille. Kuitenkin myös työntekijät tulisi ottaa mukaan strategiseen työskentelyyn, että he eivät olisi neuvottomia tilanteessa, jossa yrittäjä ei kykenisi osallistumaan yrityksen toimintaan. Myös työntekijöiden osaaminen on avainasemassa. Vastuunjako onnistuu, kun työntekijöille annetaan koulutusta. Yrittäjät toivat esiin myös idean, että työntekijöitä voidaan kouluttaa säännöllisesti uusiin tehtäviin ja antaa lisävastuuta pienissä erissä lisää. Myös kiitosta onnistumisesta tulee antaa.

Kuitenkin ongelmana nähdään myös se, että yrittäjä ei ole valmis jakamaan vastuuta. Haasteena on, että työntekijöiden täytyisi kunnioittaa työpaikkaansa ja olla valmiina kehittämään työpaikkaansa. Lisäksi työntekijöiltä ja työnantajalta tarvittaisiin enemmän joustavuutta puolin ja toisin. Työntekijän hyvänä ominaisuutena nähdään myös kyky ottaa vastuuta omien työtehtävien ulkopuolelta.

Yrittäjät toivat esiin, että työtehtäviä voitaisiin organisoida uudestaan. Tärkeää on, että työntekijälle annetaan selkeä vastuualue, joista he huolehtivat itsenäisesti ja omaaloitteisesti. Eräs yrittäjä toi myös esiin ajatuksen, että työntekijälle annetaan oma budjetti vastualueen hoitamiseen. Eräänä mahdollisuutena yrittäjät toivat esiin myös työtehtävien kierrätyksen, jolloin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus oppia hoitamaan kaikkia työtehtäviä. Tärkeää on myös jakaa asiakkuuksia työntekijöille, jolloin asiakassuhteet eivät ole vain yhdestä henkilöstä riippuvaisia. Mahdollisuutena jakaa vastuuta nähtiin myös pari- ja perheyrittäjäyys. Ehdotuksena myös oli, että puoliso opetetaan yrityksen rutiineihin.

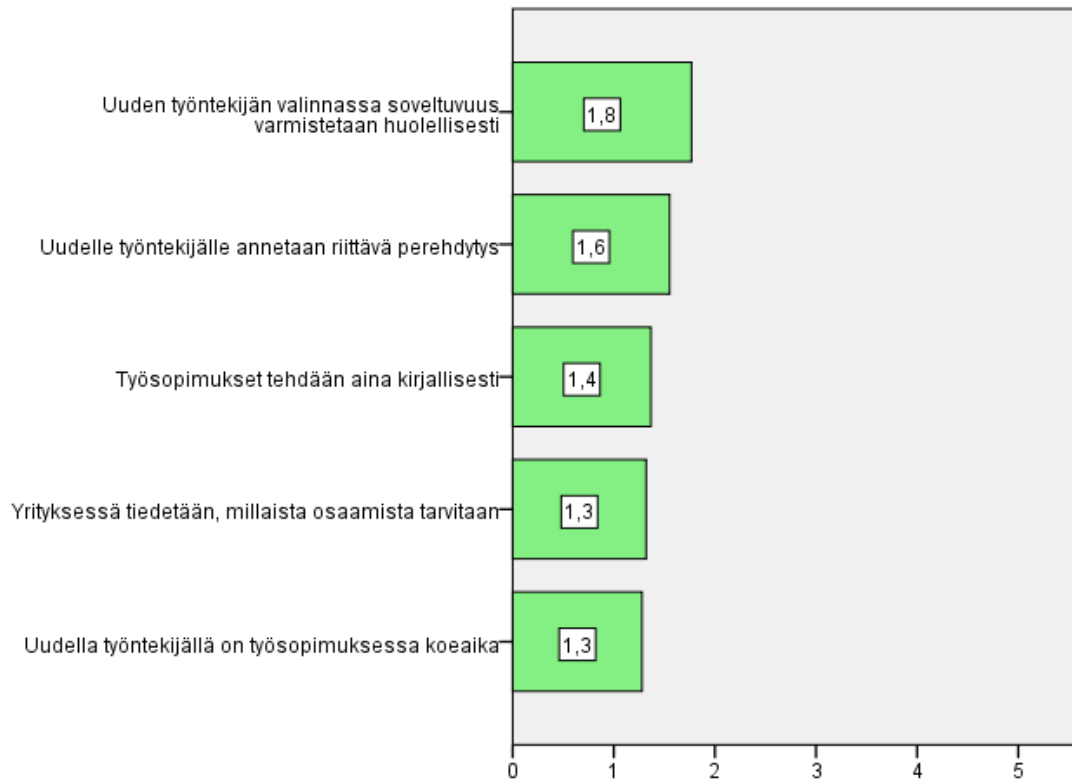
Pienessä yrityksessä vastuun jakamisen mahdollisuudet ovat pienet, mutta riskien pienentämiseksi yrittäjät toivat esiin, että aina kun on mahdollista, yrityksessä tulisi käyttää ulkopuolista apua. Yrittäjillä oli myös näkemys, että työntekijöitä voidaan sitouttaa yritykseen laajentamalla yrityksen osakkuuspohjaa eli otetaan työntekijä osakkaaksi yritykseen. Mahdollisuutena on myös ottaa työntekijöitä mukaan johtoryhmään.

Olennaista on myös avoimuus työpaikalla. Avoimella keskustelulla ja kertomalla yrityksen liiketoiminnasta, visiosta ja tavoitteista saadaan työntekijöitä sitoutettua yritykseen. Esiin tuotiin myös, että palkkaus ja muut edut ovat hyviä kannustimia sitouttaa työntekijöitä. Edellytyksenä lisätövoiman palkkaamiseksi ja vastuun jakamiseksi nähdään tuoton sekä tuloksen kasvu. Tämä myös mahdollistaisi yrittäjien mielestä varajärjestelmien luomisen.

Vaikka nykyisin ajatellaan, että myös yrittäjä voi pitää lomaa, on se pienissä yrityksissä haasteellista. Erityisesti yleisinä loma-aikoina on järjestettävä lomaa työntekijöille ja yrittäjän täytyy kyetä järjestämään lomat. Yrittäjä itse joutuu paineen alle ja hoitaa työtehtävät parhaansa mukaan. Yrittäjät ehdottivat myös vuorotteluvapaan kaltaista käytäntöä, jolloin esimerkiksi lomautusuhan alla oleva työntekijä otettaisiin hoitamaan työtehtäviä vapaan ajaksi. Yrittäjät ehdottivat myös samankaltaista lomitusjärjestelmää kuin maataloudessa. Myös hyvä ja luotettava yhteistyöverkosto auttaa yrittäjiä vastuunjakamisessa. Tällöin voidaan käyttää myös toisen ammattilaisen näkemyksiä liiketoiminnan ratkaisuihin. Oleellista on myös käyttää asiantuntijoita.

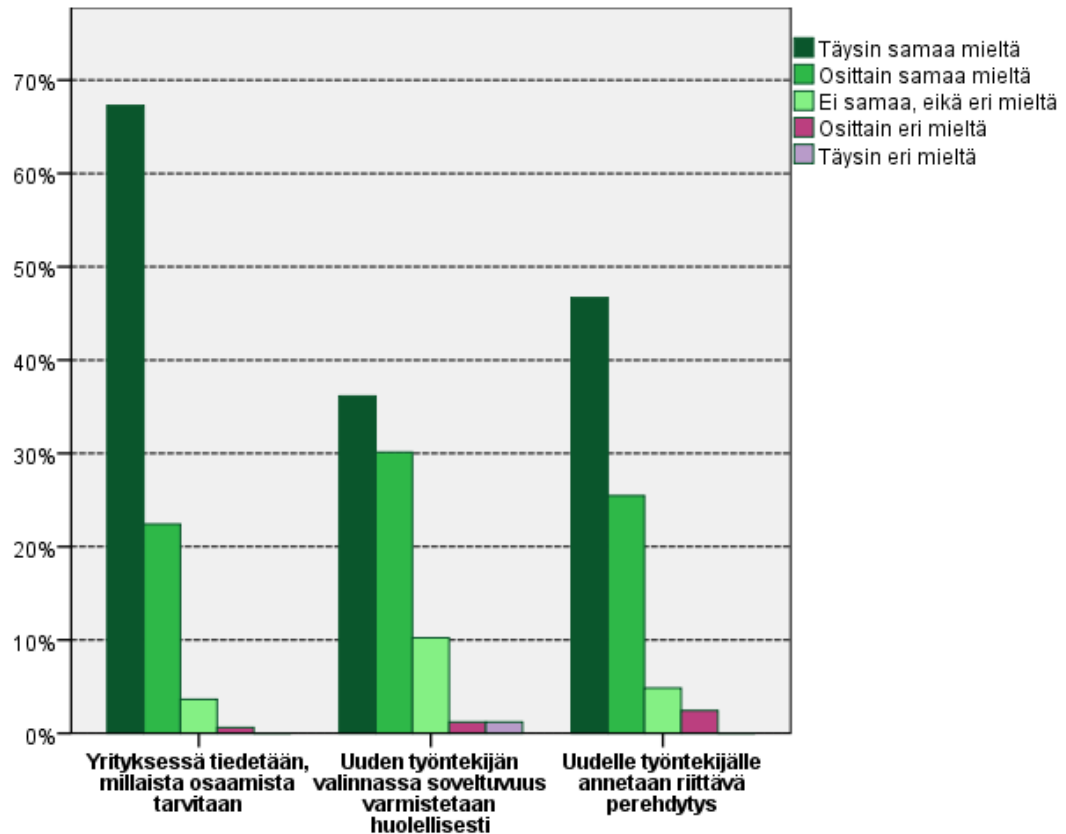
9.7 Rekrytointiriskien hallinnantaso

Kyselyssä vaihtoehto 1 tarkoitti täysin samaa mieltä, 2 osittain samaa mieltä, 3 ei samaa, eikä eri mieltä, 4 osittain eri mieltä ja 5 täysin eri mieltä. Kuvion 33 mukaan yrityksissä ollaan samaa mieltä siitä, että rekrytointiriskit ovat keskimäärin hyvin hallinnassa pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. Pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä tiedetään hyvin, millaista osaamista yritykseen tarvitaan. Suurimmassa osassa yrityksiä työsopimukset tehdään aina kirjallisesti ja niissä on myös aika. Heikoiten rekrytointiin liittyvistä riskeistä on hallittuna työntekijän huolellinen soveltuvuuden varmistaminen. (Kuvio 33.) Parhaiten rekrytointiin liittyvät riskit kokivat tunnistaneensa alle 30-vuotiaat yrittäjät.



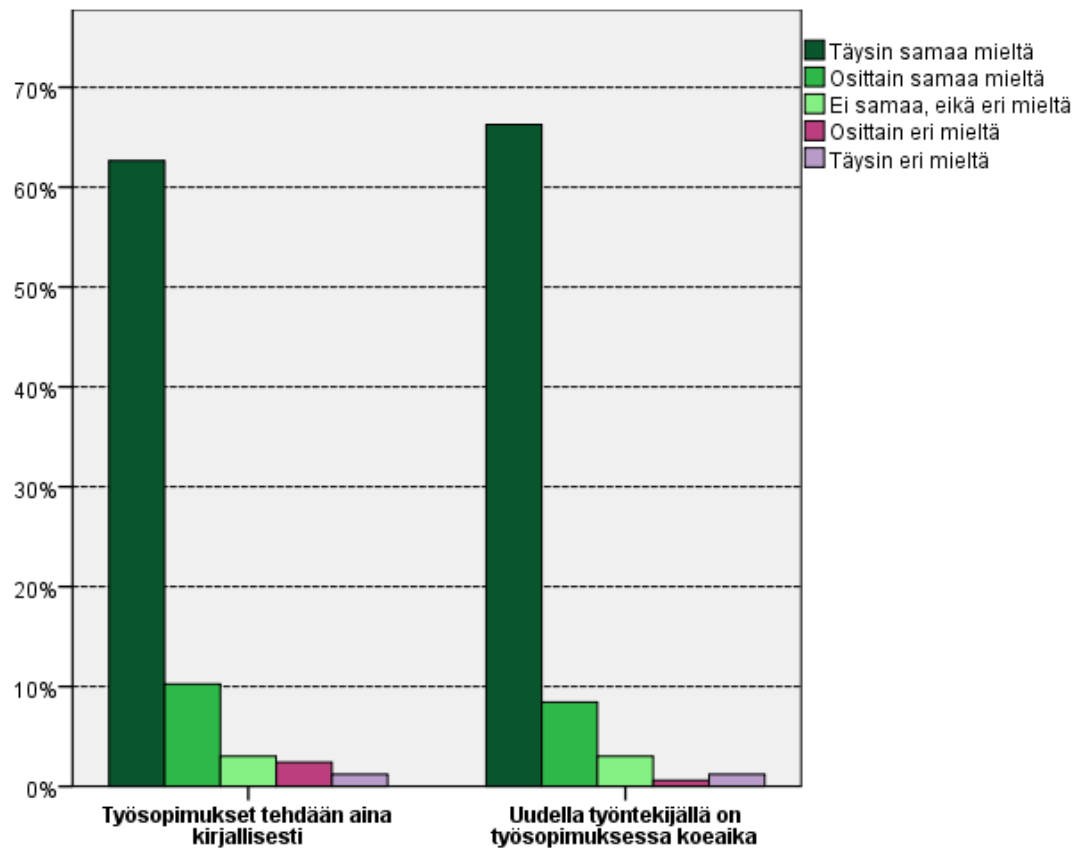
Kuvio 33. Rekrytointiriskienhallinta pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa, eikä eri mieltä, 4=osittain eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä.

Tutkimuksessa selvitettiin rekrytointiin liittyvien riskien hallinnan tasoa pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. Kyselyssä kysyttiin, tiedetäänkö yrityksessä millaista osaamista tarvitaan. Jopa 67 % oli täysin samaa mieltä ja 22 % oli osittain samaa mieltä siitä, että yrityksessä tiedetään millaista osaamista tarvitaan (kuvio 34). Ainoakaan yritys ei ollut täysin eri mieltä väitteestä: yrityksessä tiedetään millaista osaamista tarvitaan. Pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä tiedetään siis hyvin, millaista osaamista yritys tarvitsee. Tutkimuksessa selvitettiin, varmistetaanko yrityksissä huolellisesti uuden työntekijän soveltuvuus työtehtävään. Tutkimustulosten perusteella varmistaminen on hyvällä tasolla, sillä 36 % oli täysin samaa mieltä ja 30 % vastanneista oli osittain samaa mieltä, että uuden työntekijän valinnassa soveltuvuus varmistetaan huolellisesti (kuvio 34). Kuvios- ta 34 selviää myös, annetaanko uudelle työntekijälle riittävä perehdytys. Täysin samaa mieltä oli 47 % yrityksistä ja osittain samaa mieltä oli 26 % vastanneista. Pohjoiskarjalaiset pk-yrittäjät kokivat siis, että uudelle työntekijälle annetaan yleensä riittävä perehdytys. Naisyrittäjät olivat miehiä enemmän sitä mieltä, että uuden työntekijän valinnas- sa soveltuvuus varmistetaan huolellisesti.



Kuvio 34. Uuden työntekijän valinnassa soveltuvuuden varmistaminen.

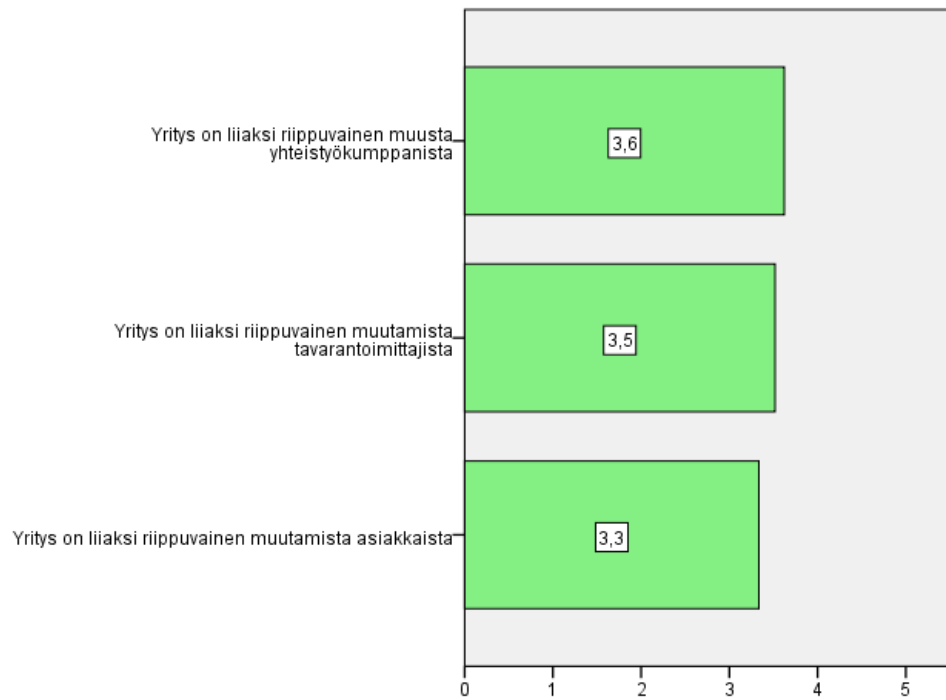
Kyselyssä selvitettiin, tekevätkö yritykset työsopimukset kirjallisesti. Kuviosta 35 ilmenee, että 63 % oli täysin samaa mieltä ja 10 % vastanneista oli osittain samaa mieltä siitä, että työsopimukset tehdään aina kirjallisesti. Pohjoiskarjalaiset pk-yritykset tekevät siis valtaosan työsopimuksista kirjallisesti, kuitenkin riitatilanteiden varalle jokaisen työsopimuksen tulisi olla tehtynä kirjallisesti. Tutkimuksessa selvitettiin, onko pohjoiskarjalaisilla pk-yrityksillä uuden työntekijän kanssa solmittavassa työsopimuksessa koeaika. Kuviosta 35 nähdään, että 66 % yrityksissä oltiin täysin samaa mieltä, että uudella työntekijällä on työsopimuksessa koeaika. Myös koeaika on sisällytetty useimpien pohjoiskarjalaisten pk-yritysten työsopimuksiin. Koeajan olisi kuitenkin hyvä sisältyä jokaiseen työsopimukseen.



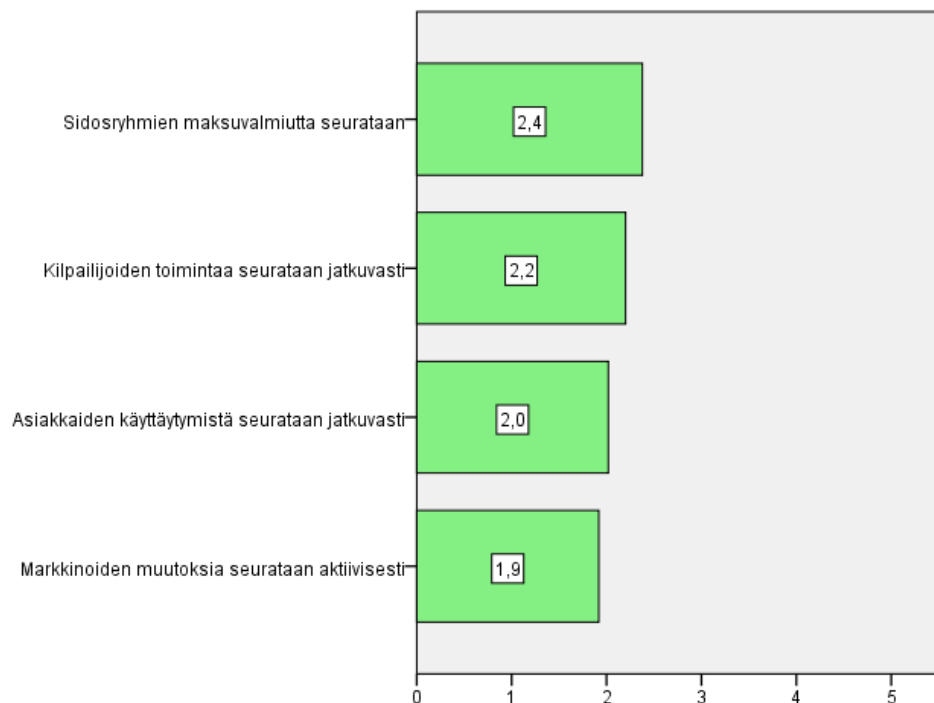
Kuvio 35. Työsopimukset.

9.8 Sidosryhmäsuhteisiin liittyvien riskien hallinnantaso

Kuviosta 36 nähdään, että keskimäärin yrityksissä koettiin, että sidosryhmistä ei olla riippuvaisia. Vähiten koettiin olevan liaksi riippuvaisia muusta yhteistyökumppanista ja eniten liaksi riippuvaisia muutamista asiakkaista. Sidosryhmiin liittyvät riskit koettiin samankaltaisesti kaikissa ikäryhmissä. Kuvion 37 mukaan pohjoiskarjalaiset pk-yritykset seuraavat markkinoiden muutoksia ja asiakkaiden käyttäytymistä aktiivisesti. Hyvällä tasolla on myös kilpailijoiden toiminnan seuranta, vähiten yritykset seuraavat sidosryhmiensä maksuvalmiutta.

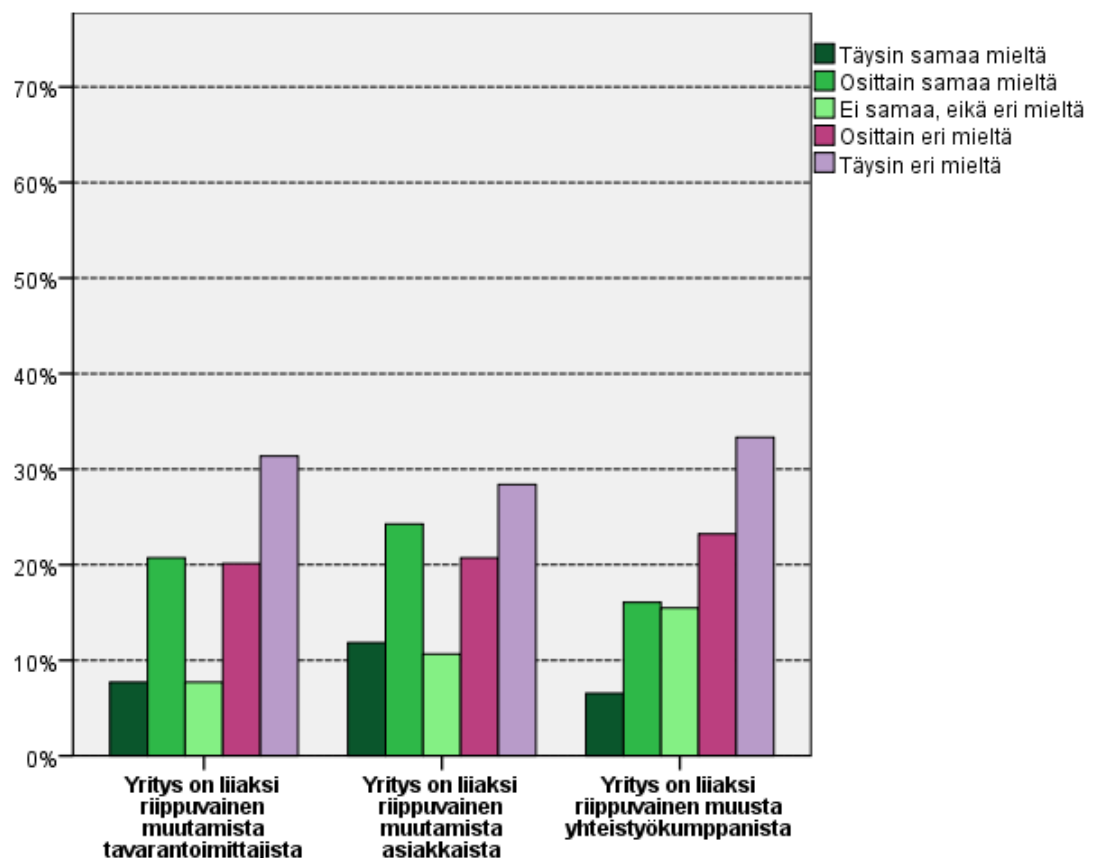


Kuvio 36. Pohjoiskarjalaisten pk-yritysten riippuvuus sidosryhmistään. 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa, eikä eri mieltä, 4=osittain eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä.



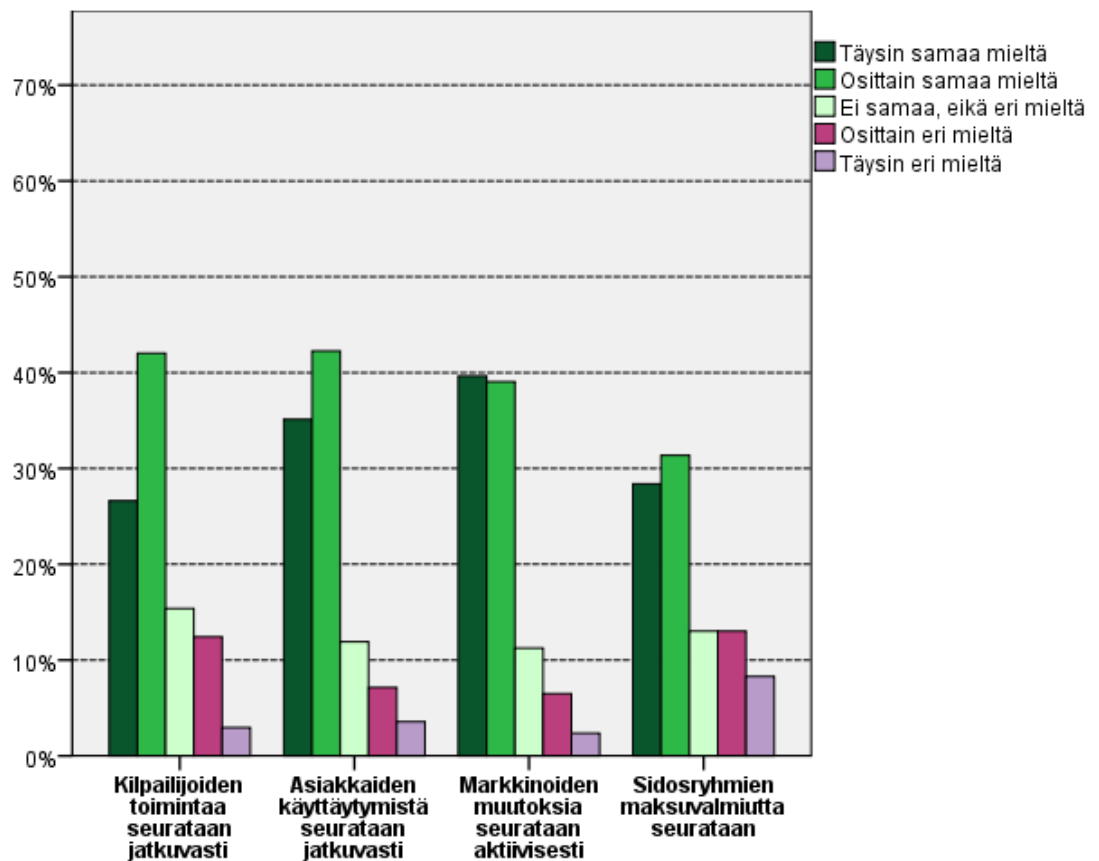
Kuvio 37. Sidosryhmien seurannan taso pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa, eikä eri mieltä, 4=osittain eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä.

Tutkittiin, onko yritys liiaksi riippuvainen muutamista tavarantoimittajista, asiakkaista tai muusta yhteistyökumppanista. Kuviossa 38 nähdään, että 8 % yrityksiä oltiin täysin samaa mieltä, että he ovat liiaksi riippuvaisia muutamasta tavarantoimittajasta ja jopa 21 % oltiin osittain samaa mieltä, että yritys on liiaksi riippuvainen muutamasta tavarantoimittajasta. Osittain eri mieltä oli kuitenkin 21 % ja täysin eri mieltä oli jopa 31 % vastaajista. Liiaksi riippuvaisia asiakkaista koettiin olevan 12 %:ssa yrityksiä, joissa vastattiin olevan täysin samaa mieltä väitteestä (kuvio 38). Osittain samaa mieltä oli 24 %. Osittain eri mieltä oli 21 % ja täysin eri mieltä oli 28 % vastanneista. Muusta yhteistyökumppanista liiaksi riippuvaiseksi kokevia oli 7 %, jotka vastasivat olevansa täysin samaa mieltä väitteestä. Osittain samaa mieltä oli 16 % yrityksistä. Kuitenkin täysin eri mieltä oli 33 % ja osittain eri mieltä 23 % vastanneita. Pääosin yrityksissä koettiin, että ne eivät ole riippuvaisia muutamista tavarantoimittajistaan, asiakkaistaan tai muista yhteistyökumppaneistaan. Kuitenkin myös tässä yritysten mielipiteet olivat jakautuneet ja osassa yrityksiä koettiin olevan jonkin verran riippuvaisia muutamista tavarantoimittajista ja asiakkaista sekä muista yhteistyökumppaneista.



Kuvio 38. Yrityksen riippuvuus sidosryhmistään.

Tutkimuksessa selvitettiin, seuraavatko pohjoiskarjalaiset pk-yritykset kilpailijoidensa toimintaa, asiakkaiden käyttäytymistä ja markkinoiden muutoksia aktiivisesti. Kuvion 39 mukaan vastaajista 27 % oli täysin samaa mieltä ja jopa 42 % osittain samaa mieltä siitä, että kilpailijoiden toimintaa seurataan jatkuvasti. Asiakkaiden käyttäytymisen jatkuvasta seurannasta täysin samaa mieltä oli 35 % ja osittain samaa mieltä oli 42 % vastanneista. Kyselyssä kysyttiin, seuraavatko pohjoiskarjalaiset pk-yritykset sidosryhmiensä maksuvalmiutta. Täysin samaa mieltä oli 28 % yrityksistä ja osittain samaa mieltä oli 31 % vastanneista. Markkinoiden aktiivisesta seurannasta täysin samaa mieltä oli jopa 40 % ja osittain samaa mieltä oli 39 %. Sidosryhmien, kuten kilpailijoiden ja asiakkaiden seuranta näyttäisi tutkimustulosten perusteella olevan hyvällä tasolla. Suurin osa yrityksistä kertoi myös seuraavansa sidosryhmien maksuvalmiutta. Pohjoiskarjalaiset pk-yritykset seuraavat myös aktiivisesti markkinoita.



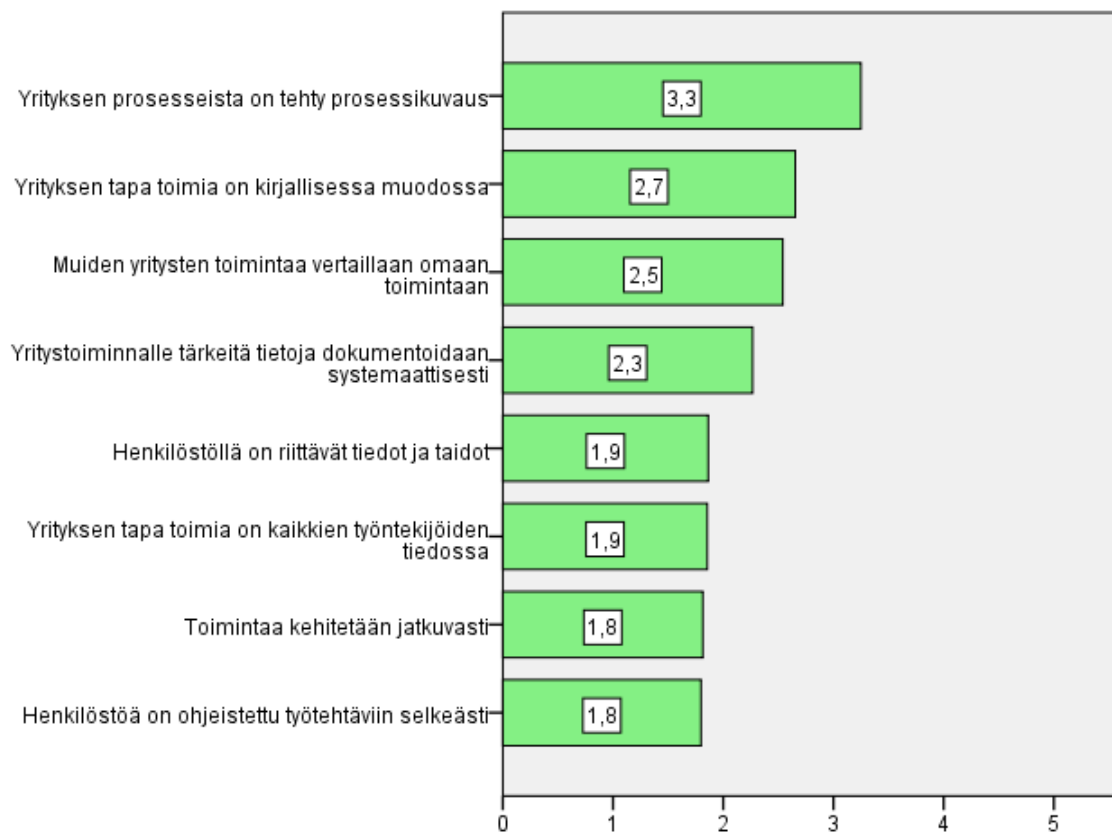
Kuvio 39. Sidosryhmien seuranta.

Sidosryhmien maksuvalmiutta seurasivat aktiivisimmin yli 60-vuotiaat ja vähiten alle 30-vuotiaat yrittäjät. Liaksi riippuvaisia muutamista asiakkaista tai muusta yhteistyökumppanista kokivat olevansa useimmiten alle 30-vuotiaat yrittäjät. Yli 60-vuotiaat

eivät kokeneet olevansa liiaksi riippuvaisia sidosryhmistään. Naisyrittäjät kokivat seuraavansa asiakkaiden käyttäytymistä miehiä aktiivisemmin.

9.9 Toimintatapoihin liittyvien riskien hallinnantaso

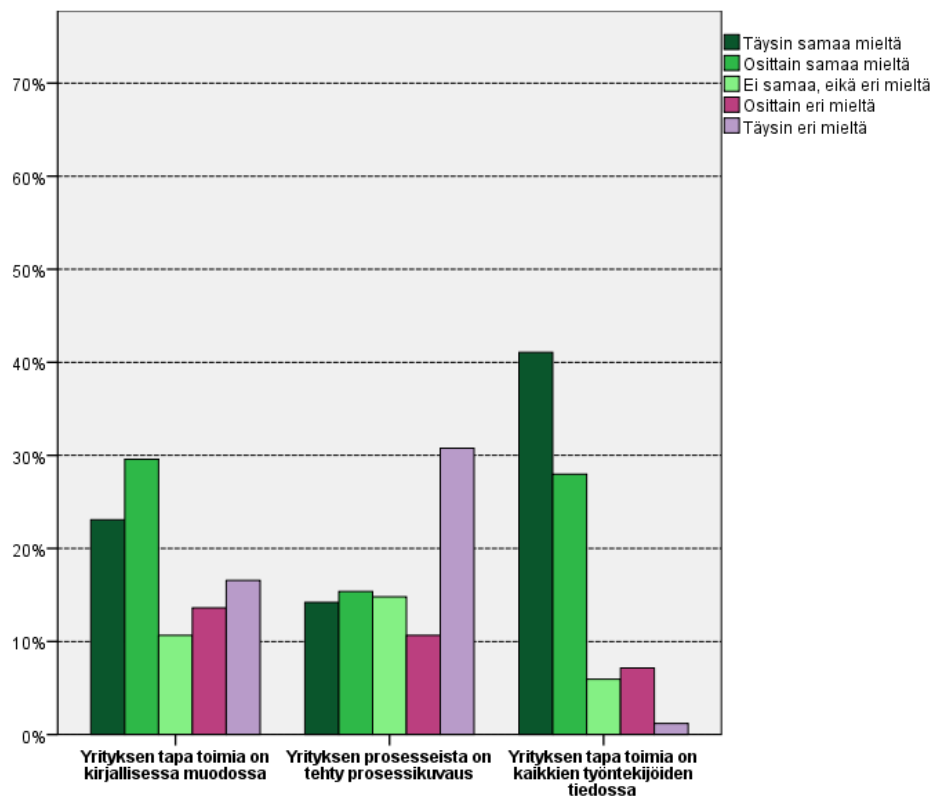
Kyselyssä kysyttiin, ovatko yrityksen toimintatavat kirjallisessa muodossa. Kuvion 40 mukaan toimintaan liittyvistä riskeistä pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä on hyvin hallinnassa yrityksen toiminnan kehittäminen jatkuvasti, henkilöstön selkeä ohjeistaminen työtehtäviin ja työntekijöiden tietoisuus yrityksen toimintatavoista. Hyvällä tasolla on myös se, että henkilöstöllä on riittävät tiedot ja taidot työtehtäviensä suorittamiseen. Heikoiten hallinnassa on yrityksen prosessien kuvaus. Keskimäärin yrityksissä koettiin, että toimintaan liittyvät riskit ovat kohtuullisen hyvin hallinnassa. Iän mukaan tarkasteltaessa toimintatapoihin liittyvät riskit koettiin melko samalla lailla kaikissa ikäryhmissä.



Kuvio 40. Toimintaan liittyvien riskienhallinnantaso pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa, eikä eri mieltä, 4=osittain eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä.

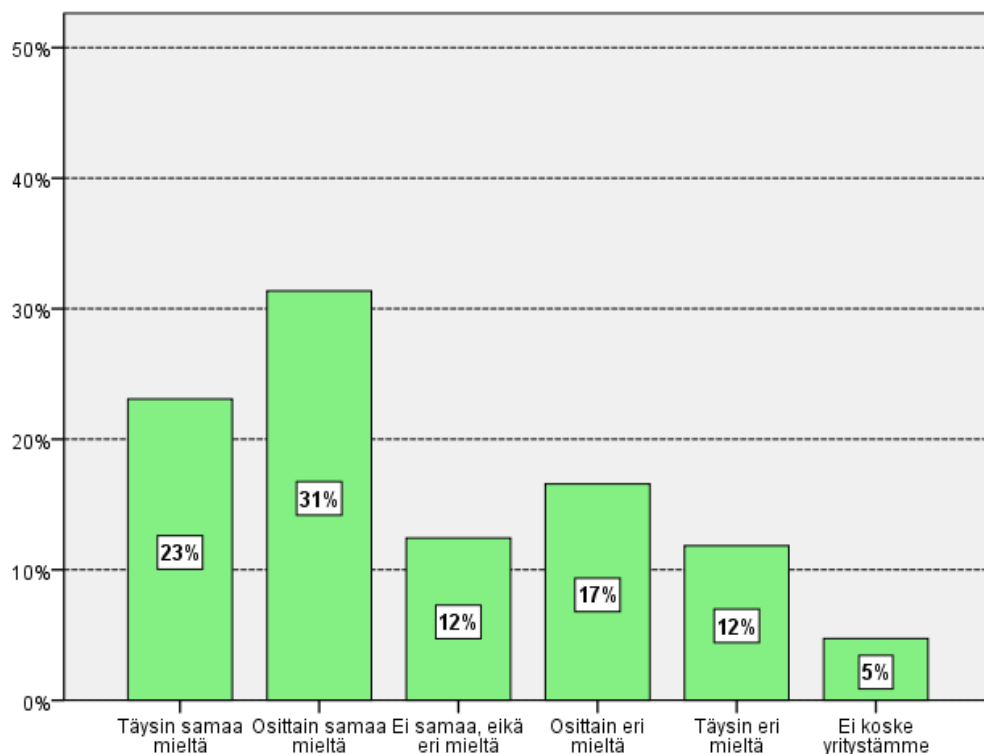
Kuviosta 41 nähdään, että täysin samaa mieltä oli 23 % vastanneista ja osittain samaa mieltä oli 30 % vastanneista. Kuitenkin 17 % oli täysin eri mieltä ja 14 % oli osittain eri mieltä siitä, että yrityksen tapa toimia on kirjallisessa muodossa. Kyselyssä selvisi, että jopa 31 % oli täysin eri mieltä siitä, että yrityksen prosesseista on tehty prosessikuvaus, osittain samaa mieltä oli 11 % vastanneista. Täysin samaa mieltä oli 14 % ja osittain samaa mieltä oli 15 %. Ei samaa, eikä eri mieltä oli 15 % ja jopa 14 % koki, että väite ei koske heidän yritystään. Tulosten perusteella lähes kolmanneksessa yrityksistä ei ollut tehty prosessikuvauksia. Naisyrittäjillä tapa toimia on useammin kirjallisessa muodossa kuin miesyrittäjillä.

Tutkimuksessa selvitettiin, ovatko yrityksen toimintatavat kaikkien työntekijöiden tiedossa. Kuviosta 41 ilmenee, että täysin samaa mieltä vastasi olevansa 41 % vastanneista ja osittain samaa mieltä oltiin 28 %:ssa yrityksistä. Suurimassa osassa yrityksiä koettiin, että yrityksen tapa toimia on kaikkien työntekijöiden tiedossa. Tutkimuksesta voidaan päätellä, että yritysten välillä on paljon eroja, kuinka hyvin yrityksen tapa toimia on kirjallisessa muodossa. Suurimmassa osassa pohjoiskarjalaisia pk-yrityksiä ei kuitenkaan ollut tehty prosessikuvauksia. Yrityksen tapa toimia on kirjallisessa muodossa useimmiten alle 30-vuotiailla yrittäjillä ja 51-60 -vuotiailla yrittäjillä. Prosessikuvaukset tehneissä yrityksissä yrittäjä on useimmiten 51-60 -vuotias.



Kuvio 41. Yrityksen toimintatavat työntekijöiden tiedossa.

Kyselyssä kysyttiin, kehitetäänkö yrityksessä toimintaa jatkuvasti. Tutkimuksen perusteella toiminnan jatkuva kehittäminen yrityksissä on hyvällä tasolla. Tutkimuksessa selvitettiin myös, dokumentoivatko yritykset toiminnalleen tärkeitä tietoja systemaattisesti. Tutkimustulosten perusteella, yritystoiminnalle tärkeitä tietoja dokumentoidaan systemaattisesti tai ainakin osittain suurimassa osassa pohjoiskarjalaisia pk-yrityksiä. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, onko pohjoiskarjalaisilla yrityksillä riskiä toiminnan yksipuolisuudesta. Kyselyssä kysyttiin, onko yksittäisen tuotteen tai palvelun osuus hallitseva. Kuviosta 42 nähdään, että jopa 23 % vastasi olevansa väitteestä täysin samaa mieltä ja 31 % oli osittain samaa mieltä. Vastausten perusteella valtaosa koki olevansa joko täysin tai osittain sama mieltä, että yksittäisen tuotteen tai palvelun osuus on hallitseva yrityksen toiminnassa, joka muodostaa yritykselle yksipuolisuusriskin. Useimmiten yhden tuotteen tai palvelun liian hallitsevaksi koki alle 30-vuotias yrittäjä.

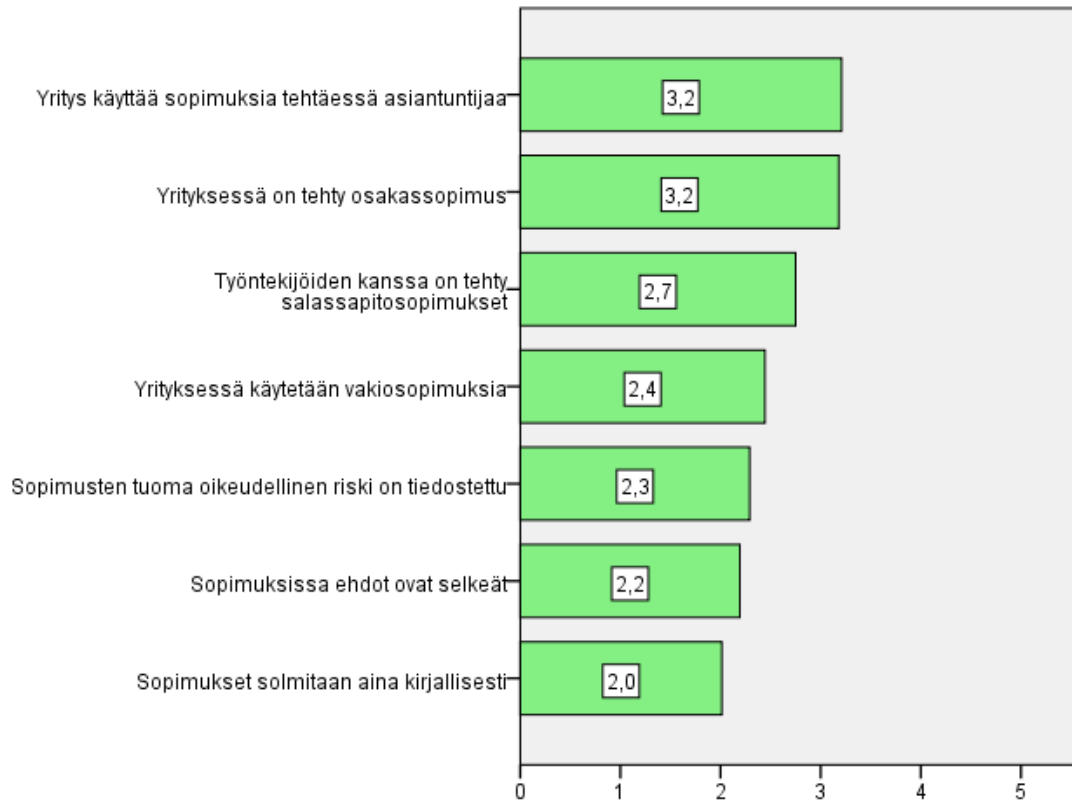


Kuvio 42. Yksittäisen tuotteen tai palvelun osuus.

9.10 Sopimusriskien hallinnantaso

Kuviosta 43 ilmenee, että pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä hyvällä tasolla on se, että sopimukset tehdään aina kirjallisesti. Yrityksissä koettiin keskimäärin myös, että sopimusten tuoma oikeudellinen riski on tiedostettu. Vain harvassa pohjoiskarjalaisessa pk-

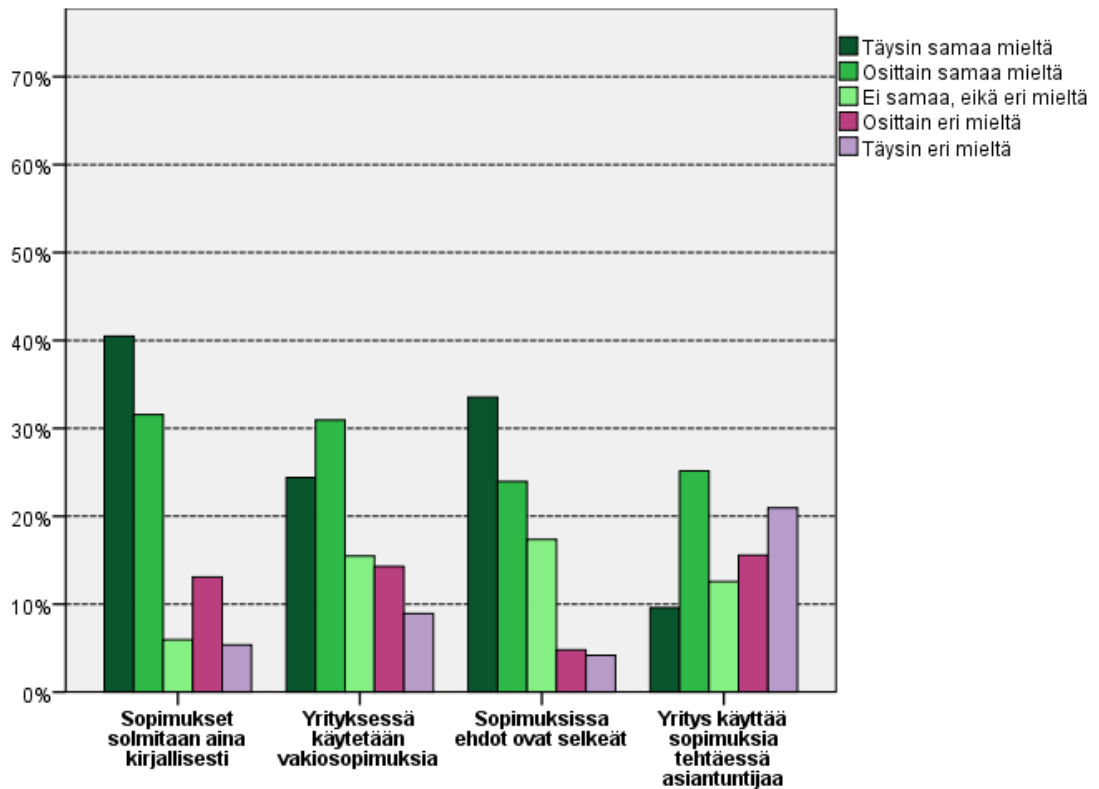
yrityksessä ei ollut tehty osakassopimusta, ja myöskään kovin monessa yrityksessä ei ollut tehty salassapitosopimusta. Lisäksi vain harva yritys käyttää sopimuksia tehdessään asiantuntijaa.



Kuvio 43. Sopimusriskien hallinnantaso pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa, eikä eri mieltä, 4=osittain eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä.

Kyselyssä kysyttiin solmivatko pohjoiskarjalaiset pk-yritykset sopimuksensa aina kirjallisesti. Kuvion 44 mukaan täysin samaa mieltä vastanneista oli 41 % ja osittain samaa mieltä oltiin 32 %:ssa yrityksissä. Kyselyssä kysyttiin myös, käyttävätkö yritykset sopimuksia solmiessaan vakiosopimuksia. Kuviossa 44 näkyy, että 24 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 31 % oli osittain samaa mieltä vakiosopimusten käyttämisestä. Tutkittiin myös, ovatko sopimusehdot selkeät yritysten tekemissä sopimuksissa. 34 % oli täysin samaa mieltä (kuviokuva 44) ja osittain samaa mieltä väitteestä oli 24 % vastanneista. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, käyttävätkö yritykset asiantuntijaa sopimusten laadintaan. Jopa 21 % oli täysin eri mieltä ja 16 % oli osittain eri mieltä asiantuntijan käytöstä sopimusten laadinnassa. Ainoastaan 10 % oli täysin samaa mieltä väitteestä. 25 % on osittain samaa mieltä siitä, että yritys käyttää sopimuksia tehtäessä asi-

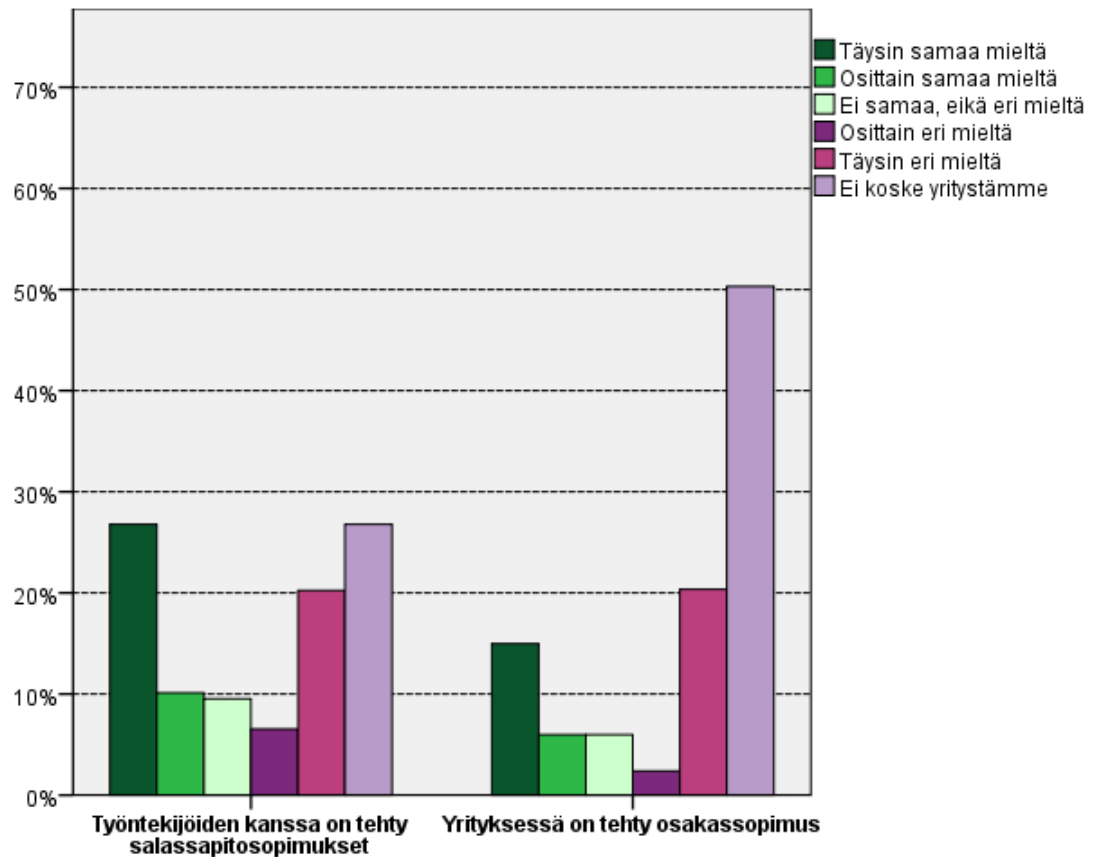
asiantuntijaa. Suurin osa vastaajista kertoi tekevänsä sopimukset aina kirjallisesti ja toiseksi suurin osa oli osittain samaa mieltä sopimusten tekemisestä kirjallisesti aina. Tekeväällä sopimukset kirjallisesti, yritys välttää riskejä riitatilanteissa. Suurin osa yrityksistä vastasi myös käyttävänsä vakiosopimuksia useimmiten tai aina. Suurin osa vastanneista piti myös sopimusehtoja selkeinä. Asiantuntijaa käytetään useimmissa yrityksissä vain joskus tai ei lainkaan.



Kuvio 44. Sopimukseen liittyvien riskien hallinnan taso.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, ovatko yritykset tehneet työntekijöidensä kanssa salassapitosopimukset. Kuvion 45 mukaan 27 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 10 % oli osittain sama mieltä siitä, että työntekijöiden kanssa on tehty salassapitosopimukset. Puolestaan jopa 20 % yrityksistä vastasi olevansa täysin eri mieltä salassapitosopimusten teosta työntekijöiden kanssa. Osakassopimuksen teko puolestaan ei koskenut 50 % yrityksistä, ja 20 % oli täysin eri mieltä osakassopimuksen olemassaolosta. Vain 15 % oli täysin samaa mieltä osakassopimuksen olemassaolosta. Vastausten perusteella yritykset jakautuvat niin, että osassa yrityksistä salassapitosopimukset on tehty tai ja osassa niitä ei ole. Osakassopimuksia puolestaan ei ollut tehty yli 20 %:ssa pohjoiskarjalaisia pk-yrityksiä. Alle 30-vuotiaat vastasivat muita useammin tekevänsä sopimukset aina kirjallisesti, ja kokivat sopimukseen liittyvät riskit merkittävämmiksi kuin muut ikäryhmät. Alle 30-vuotiaat vastasivat myös käyttävänsä muita useammin asiantuntijaa sopi-

musten laadinnassa. Naisyrittäjä vastaa useammin tehneensä salassapitosopimukset työntekijöiden kanssa kuin miesyrittäjä.



Kuvio 45. Yritystoiminnan suojaaminen sopimuksilla.

Kyselylomakkeessa kysyttiin myös, ovatko yritykset tiedostaneet sopimusten tuoman oikeudellisen riskin. Tulosten perusteella suurimmassa osassa pohjoiskarjalaisia pk-yrityksiä koettiin, että sopimusten tuoma oikeudellinen riski tiedostetaan hyvin. Heikointen sopimusten tuoman oikeudellisen riskin kokivat tiedostavansa 30–40 -vuotiaat yrittäjät ja parhaiten 51–60 -vuotiaat yrittäjät.

9.11 Työilmapiiriin liittyvien riskien hallinnantaso

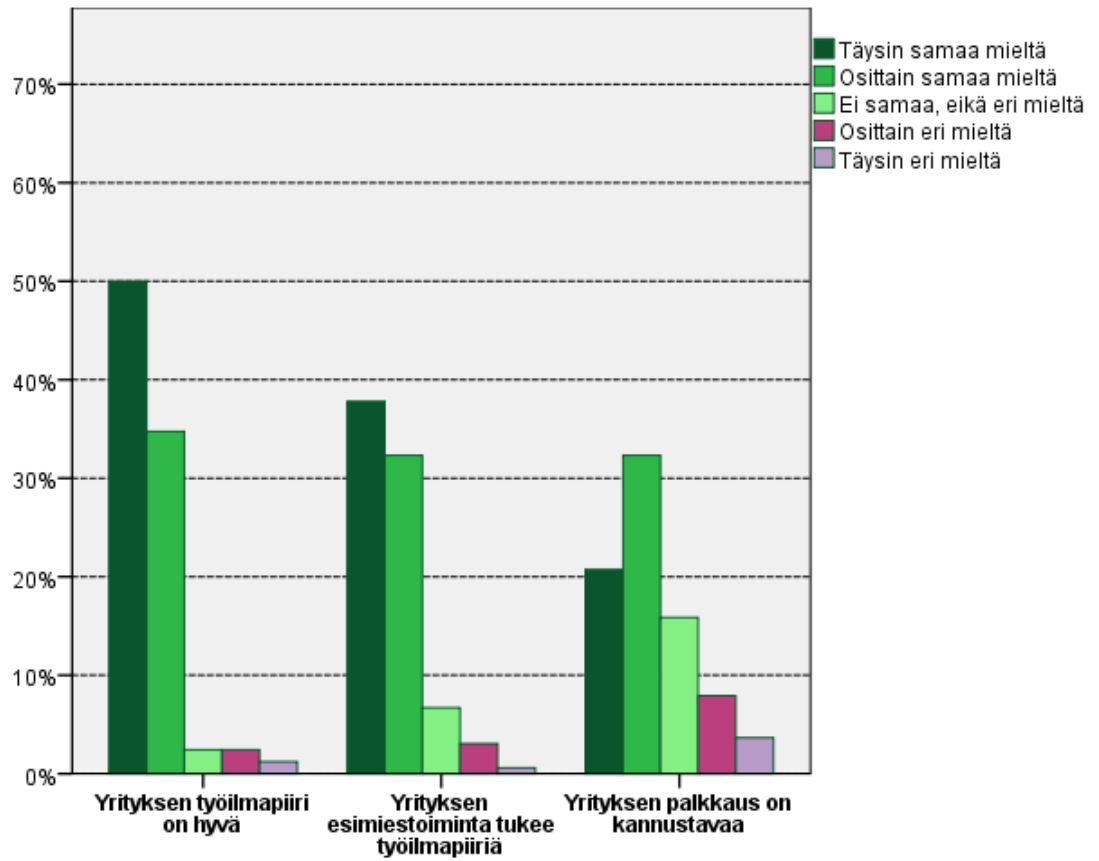
Työilmapiiriin liittyviä riskejä tutkittiin tutkimuksessa väitteillä, joilla arvioitiin onko työilmapiiri hyvä, tukeeko yrityksen esimiestoiminta työilmapiiriä ja onko yrityksen palkkaus kannustavaa. Kuvio 46 ilmenee, että pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä koettiin, että yrityksen työilmapiiri on hyvä. Yrityksissä koettiin keskimäärin myös, että

yrityksen esimiestoiminta tukee työilmapiiriä. Eniten epävarmuutta yrityksissä oli siitä, onko yrityksen palkkaus kannustavaa.

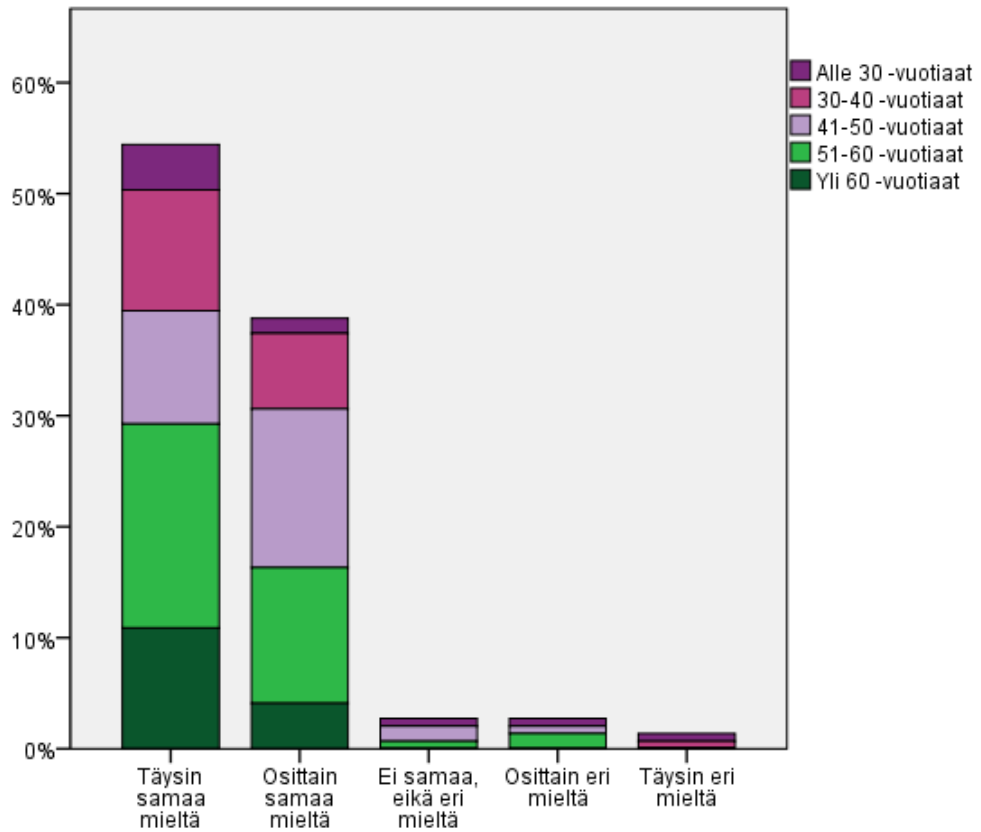


Kuvio 46. Työilmapiiririskien hallinnantaso pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa, eikä eri mieltä, 4=osittain eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä.

Kuvion 47 mukaan 50 % yrityksistä vastasi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että yrityksen työilmapiiri on hyvä. Vastanneista 35 % oli hyvästä työilmapiiristä osittain samaa mieltä. Täysin eri mieltä väitteestä oli ainoastaan 2 %. Täysin samaa mieltä siitä, että yrityksen esimiestoiminta tukee työilmapiiriä, oli 38 % vastanneista ja osittain samaa mieltä tästä oli 33 % vastanneista (kuviot 47). Täysin eri mieltä oli vain 1 %. Palkkauksen kannustavuudesta täysin samaa mieltä oli 21 % ja osittain samaa mieltä 33 %. Suurimmassa osassa siis koetaan, että yrityksen työilmapiiri on hyvä ja yrityksen esimiestoiminta tukee työilmapiiriä. Yrityksen palkkausta pidetään pääosin kannustavana. Työilmapiirin kokemista tutkittiin myös iän mukaan, iäkkäämmät mielsivät työilmapiirin keskimäärin paremmaksi kuin nuoremmat vastaajat (kuviot 48). Lisäksi alle 30 -vuotiaat kokivat työilmapiiriin liittyvien riskien toteutumisen todennäköiseksi ja puolestaan yli 60 -vuotiaat kokivat työilmapiiririskien toteutumisen epätodennäköiseksi. Yli 60 -vuotiaat kokivat palkkauksen kannustavimmaksi ja alle 30 -vuotiaat vähiten kannustavimmaksi.



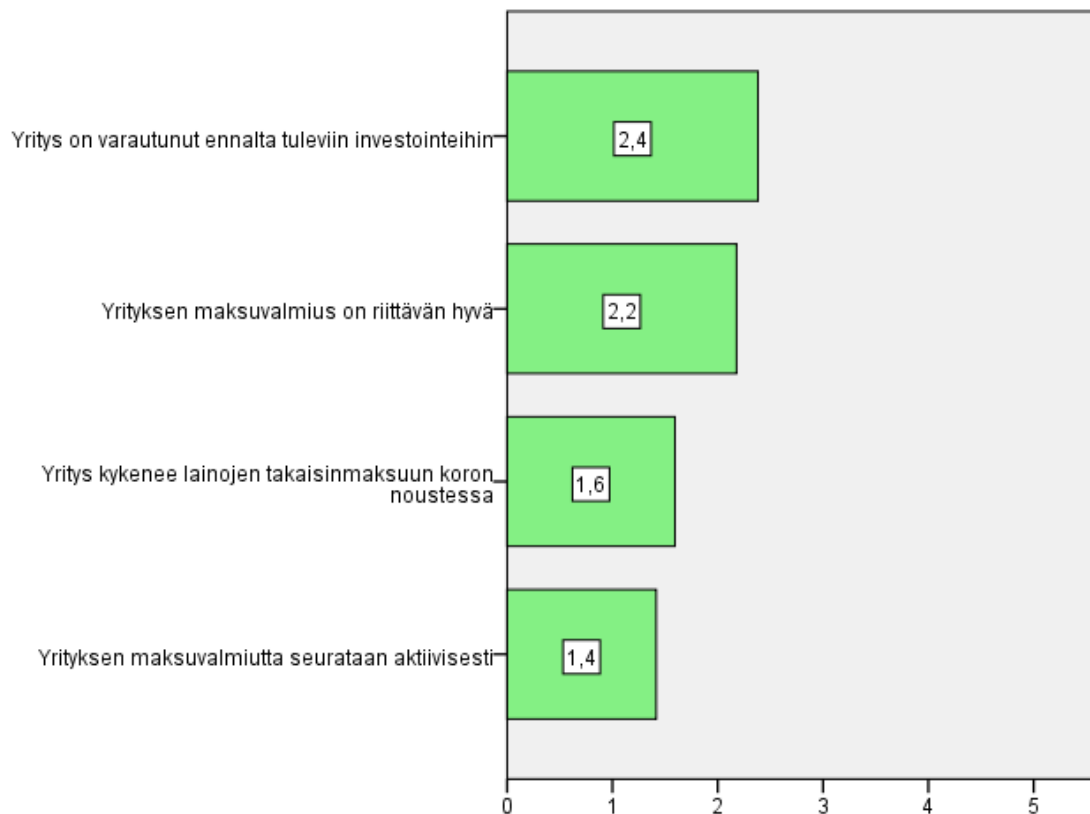
Kuvio 47. Työilmapiiri.



Kuvio 48. Työilmapiiriin hyväksi kokeminen iän mukaan.

9.12 Talouteen liittyvien riskien hallinnantaso

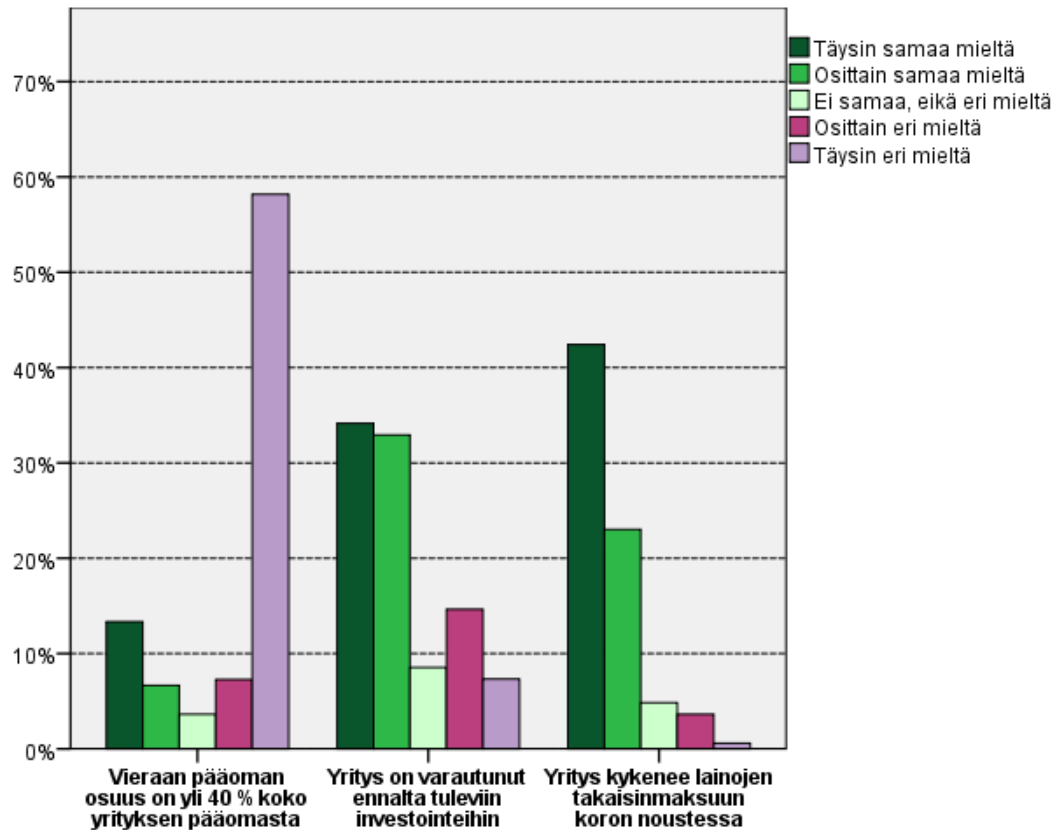
Kyselyssä vaihtoehto 1 tarkoitti täysin samaa mieltä, 2 osittain samaa mieltä, 3 ei samaa, eikä eri mieltä, 4 osittain eri mieltä ja 5 täysin eri mieltä. Kyselyssä selvitettiin pohjoiskarjalaisten pk-yritysten maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Kuviosta 49 nähdään, että keskimäärin yrityksissä seurataan yrityksen maksuvalmiutta aktiivisesti ja lisäksi yrityksissä koetaan, että yrityksen maksuvalmius on riittävän hyvä. Kokonaisuudessaan yrityksissä taloudellisten riskienhallinta on hyvällä tasolla.



Kuvio 49. Talousriskien hallinnantaso pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa, eikä eri mieltä, 4=osittain eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä.

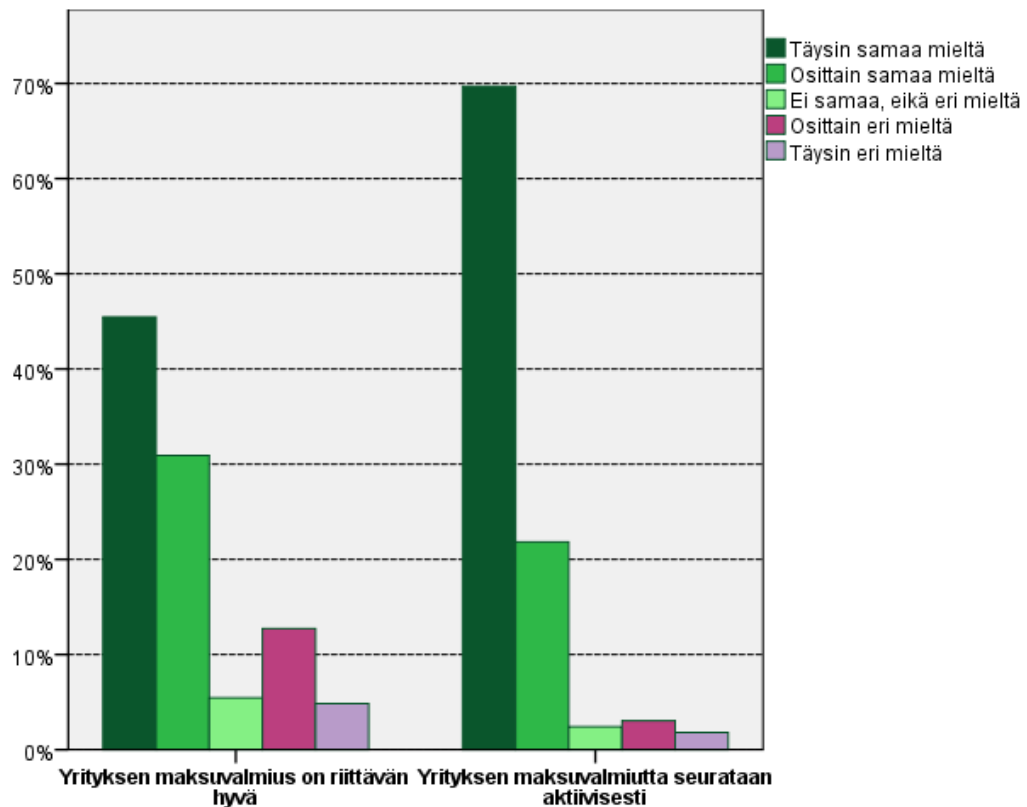
Tulosten perusteella yrityksen pääomarakenne, varautuminen tuleviin investointeihin ja takaisinmaksukyky korkojen noustessa näyttäisi olevan hyvällä tasolla. Kuviosta 50 nähdään, että 58 % vastanneista oli täysin eri mieltä siitä, että yrityksen pääomasta yli 40 % on vierasta pääomaa. Puolestaan täysin samaa mieltä siitä, että yrityksen pääomasta 40 % on vierasta pääomaa, oli vain 13 %. Yrittäjistä 34 % oli täysin samaa mieltä siitä, että yritys on varautunut ennalta tuleviin investointeihin ja 33 % oli osittain samaa mieltä väitteestä. Kuvion 50 mukaan 43 % yrityksistä oli täysin samaa mieltä siitä, että

kykenee lainojen takaisin maksuun korkojen noustessa ja 23 % oli osittain samaa mieltä lainojen takaisinmaksukyvyistä korkojen noustessa. Ainoastaan 1 % oli täysin eri mieltä väitteestä ja 4 % oli osittain eri mieltä. Miesyrittäjät olivat naisyrittäjiä useammin eri mieltä siitä, että yrityksen pääomasta vierasta pääomaa on yli 40 %.



Kuvio 50. Yrityksen taloudellisten riskien hallinta.

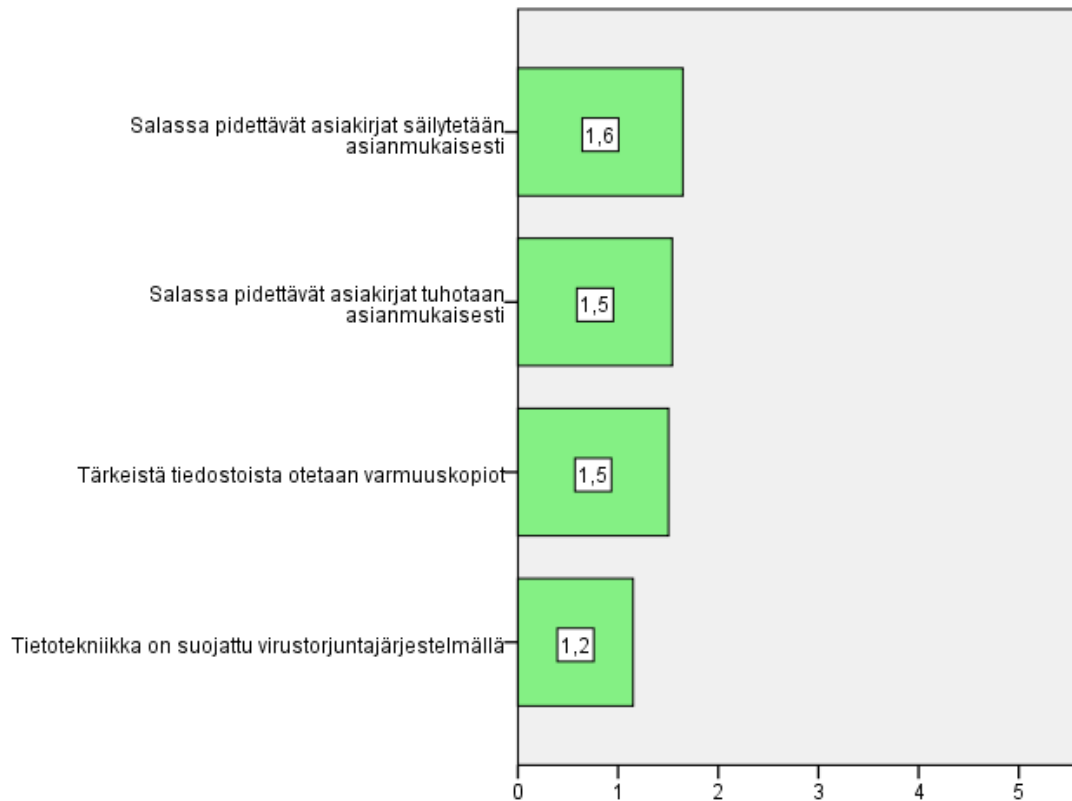
Kuvion 51 mukaan 46 %:ssa yrityksiä oltiin täysin samaa ja 31 % vastanneista oli osittain samaa mieltä siitä, että yrityksen maksuvalmius on riittävän hyvä. Vain 5 % oli täysin eri mieltä siitä, että yrityksen maksuvalmius on riittävän hyvä. Kuviosta 51 nähdään myös, että 70 % oli täysin samaa mieltä siitä, että yrityksen maksuvalmiutta seurataan aktiivisesti. Osittain samaa mieltä väitteestä oli 22 %. Vain 2 % oli täysin eri mieltä ja 3 % oli osittain eri mieltä siitä, että yrityksen maksuvalmiutta seurataan aktiivisesti. Tulosten perusteella voidaan siis päätellä, että pohjoiskarjalaiset yritykset kokevat maksuvalmiutensa riittävän hyväksi ja seuraavat maksuvalmiuttaan aktiivisesti. Iän mukaan tarkasteltaessa voidaan huomata, että alle 30 -vuotiaat kokivat taloudellisten riskien toteutumista todennäköisimpänä. Vähiten todennäköisempinä taloudellisia riskejä pitivät yli 60 -vuotiaat vastaajat.



Kuvio. 51. Yrityksen maksuvalmius.

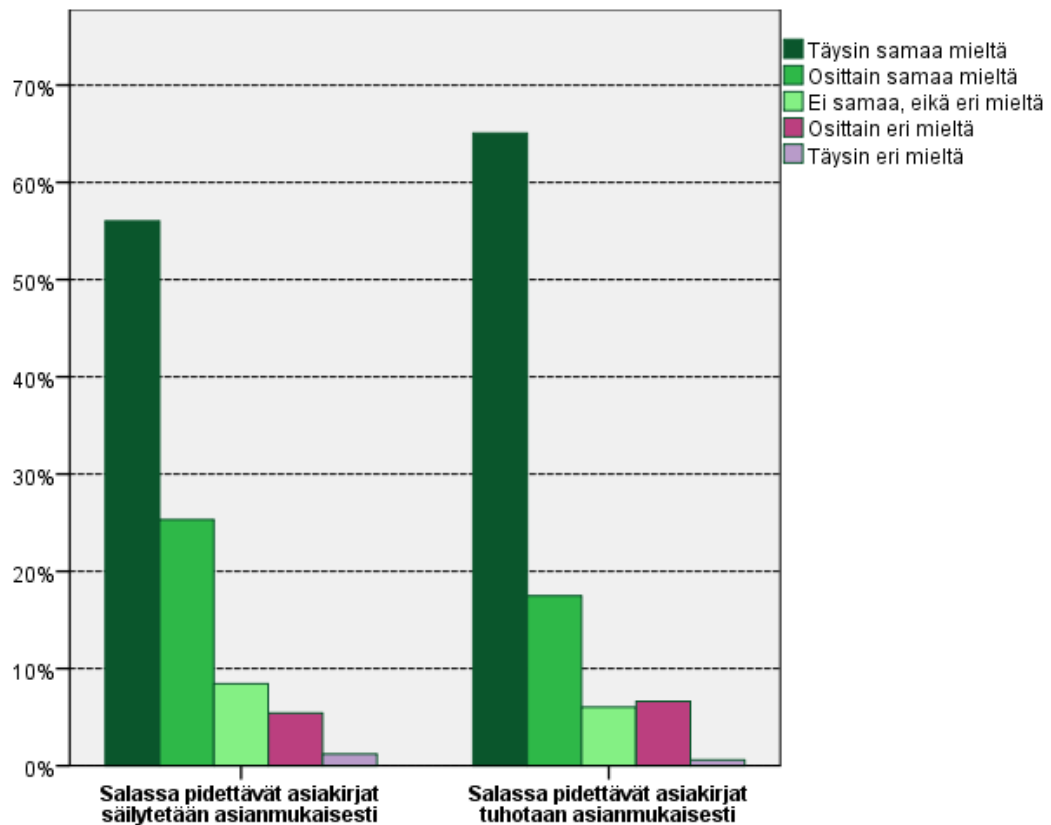
9.13 Tietoturvariskien hallinnantaso

Kuvion 52 mukaan tietoturvariskit ovat hyvin hallinnassa pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. Valtaosa vastasi, että tietotekniikka on suojattu virustorjuntajärjestelmällä ja myös varmuuskopioita otetaan suurimassa osassa yrityksissä. Salassa pidettävät asiakirjat säilytetään ja tuhoetaan keskimäärin asianmukaisesti pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. Tietoturvariskit koettiin yhtä todennäköisiksi ja merkittäviksi kaikissa ikäryhmissä. Lisäksi tietoturvariskien tunnistamisen ja tehtyjen toimenpiteiden välillä ei ollut juurikaan eroja eri ikäryhmissä.



Kuvio 52. Tietoturvariskin hallinnantaso pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. 1=täysin samaa mieltä, 2=osittain samaa mieltä, 3=ei samaa, eikä eri mieltä, 4=osittain eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä.

Kuviosta 53 nähdään, että 56 % oli täysin samaa mieltä siitä, että salassa pidettävät asiakirjat säilytetään asianmukaisesti. Vastaajista 25 % oli osittain samaa mieltä väitteestä. Täysin eri mieltä oli ainoastaan 1 % yrityksistä ja osittain eri mieltä oli 5 % vastaajista. Kuvio 53 kuvaa myös sitä, tuhoataanko salassa pidettävät asiakirjat asianmukaisesti. Vastaajista 65 % oli täysin samaa mieltä siitä, että salassa pidettävät asiakirjat tuhoetaan asianmukaisesti ja 18 % oli osittain samaa mieltä väitteestä. Tulosten perusteella suurin osa pohjoiskarjalaisia pk-yrityksiä kokee, että salassa pidettävät asiakirjat säilytetään ja tuhoetaan asianmukaisesti.



Kuvio 53. Salassa pidettävien asiakirjojen asianmukainen säilytys ja tuhoaminen.

10 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että riskikartoitusta ja/tai -analyysiä ei ollut tehty koskaan suurimmassa osassa pohjoiskarjalaisia pk-yrityksiä. Säännöllisesti riskikartoitus ja/tai analyysi tehdään ainoastaan harvassa yrityksessä. Suurimmassa osassa pohjoiskarjalaisia pk-yrityksiä koettiin kuitenkin, että merkittävimmät riskit yritystoiminnassa on tunnistettu hyvin tai melko hyvin. Parhaiten yritykset kokivat tunnistaneensa talouteen ja tietoturvaan liittyvät riskit, heikoiten yrityksissä oli tunnistettu avainhenkilöön sopimukseen ja sidosryhmiin liittyvät riskit. Naiset kokivat keskimäärin tunnistaneensa miehiä useammin kaikki muut, paitsi sopimukseen liittyvät riskit.

Merkittävimmiksi riskeiksi yrityksissä koettiin avainhenkilöriskit ja rekrytointiin liittyvät riskit. Vähiten merkittävimpinä riskeinä yrityksissä koettiin sopimukseen ja talouteen liittyvät riskit. Naiset kokivat työilmapiiriin, sopimukseen, sidosryhmiin, yrittäjyyteen,

osaamiseen ja toimintaan liittyvät riskit merkittävämmiksi riskeiksi kuin miehet. Miehet puolestaan kokivat talouteen ja avainhenkilöön liittyvät riskit merkittävämmiksi kuin naiset kokivat nämä riskit.

Todennäköisimmin toteutuviksi riskeiksi yrityksissä koettiin rekrytointiin liittyvät riskit ja vähiten todennäköisiksi yrityksissä koettiin tietoturvaan liittyvät riskit. Naiset kokivat yrittäjyyteen ja talouteen liittyvien riskien toteutumisen todennäköisemmäksi kuin miehet. Miehet puolestaan kokivat muiden osa-alueiden riskien toteutuvan todennäköisemmin kuin naiset. Kuitenkin tulosten mukaan eri riskien todennäköisyyttä ja merkittävyyttä oli yrittäjistä haasteellista arvioida.

Eniten riskienhallintatoimenpiteitä yritykset vastasivat tehneensä tietoturvaan, talouteen ja osaamiseen liittyvien riskien osa-alueilla. Vähiten taas toimenpiteitä koettiin olevan tehty sopimukseen, yrittäjään ja avainhenkilöön liittyvien riskien toteutumisen torjumiseksi. Naisten ja miesten välillä ei ollut merkittäviä eroja riskienhallintatoimenpiteiden toteuttamisessa. Naiset kokivat tehneensä miehiä enemmän toimenpiteitä työilmapiiriin ja miehet naisia enemmän sopimukseen liittyvien riskien hallitsemiseksi. Kuitenkin yrityksillä oli kokonaisuudessaan näkemys, että riskien hallitsemiseksi on tehty toimenpiteitä. Tutkimustulosten perusteella vain harvalta yritykseltä on riskienhallinnan toteutussuunnitelma, mutta suurimmassa osassa yrityksiä koettiin, että riskienhallintatoimenpiteitä on tehty riittävästi. Yrityksissä luotetaan vallitsevaan toimintatapaan ja koetaan, että otetut riskit tiedostetaan hyvin.

Tulosten perusteella yrittäjien mielipiteet olivat jakautuneet siitä, onko yrittäjä ylikuormittunut tai onko yrittäjällä riittävästi vapaa-aikaa. Kuitenkin suurin osa pohjoiskarjalaisista pk-yrittäjistä koki, että heillä ei ole riittävästi vapaa-aikaa päivittäin. Osalla yrittäjistä lomaa on riittävästi, mutta moni yrittäjistä oli pitänyt lomaa ainoastaan alle viikon tai ei ollut pitänyt lomaa lainkaan.

Suurimmassa osassa yrityksiä ei ole varauduttu siihen, että yrittäjä ei enää kykene osallistumaan toimintaan. Valtaosa yrittäjistä tekee päätökset yksin tai valtaosin yksin. Kuitenkin useissa yrityksissä on vastuuhenkilö, joka huolehtii yrityksen asioista yrittäjän ollessa poissa. Yritykset kuitenkin jakautuvat mielipiteissään ja varsinkaan yksinyrittäjältä varahenkilöä ei löydy. Tulosten perusteella myöskään suurimmassa osassa yrityk-

siä ei ole valmistuduttu lainkaan sukupolvenvaihdokseen yrityksessä. Miehet ovat naisia useammin valmistautuneet sukupolvenvaihdokseen yrityksessä. Lisäksi suurin osa pohjoiskarjalaisista pk-yrittäjistä ei siis ole varautunut työttömyyteen, eikä myöskään suurimmalla osalla yrittäjistä ole testamenttia eikä avioehtosopimusta. Testamentti on tehtynä yleisemmin nais- kuin miesyrittäjällä ja useimmiten 30–40 -vuotiaalta yrittäjältä. Alle 30 -vuotiaat kokivat varautuneensa parhaiten työttömyyteen ja heikoiten työttömyyteen kokivat varautuneen 41–50 -vuotiaat yrittäjät.

Myönteistä on myös se, että yrittäjistä valtaosa koki maksavansa itselleen työtulonsa mukaista ja ylimääräistä eläkettä. Kuitenkin on myös suuri osa yrittäjiä, jotka eivät maksa lainkaan ylimääräistä eläkettä itselleen. Miesyrittäjät säästävät ylimääräistä eläkettä, sekä eläkettä muilla keinoilla useammin kuin naiset. Useimmiten ylimääräistä eläkettä säästävä on useimmiten alle 30-vuotiais ja harvimminkin yli 60-vuotiais. Muulla tavalla itselleen eläkettä puolestaan säästää eniten yli 60-vuotiaat yrittäjät ja vähiten alle 30-vuotiaat.

Hyvällä tasolla pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä on yrittäjien itsensä kehittäminen. Suurin osa yrittäjistä siis pitää osaamistaan yllä kehittämällä itseään, mutta mielipiteet erisivät siinä, onko aikaa itsensä kehittämiseen riittävästi. Eniten itseään kehittävät alle 30-vuotiaat ja vähiten yli 60-vuotiaat yrittäjät.

Suurimmassa osassa pohjoiskarjalaisista pk-yrityksistä avainhenkilön lähtemiseen ei ollut varauduttu juurikaan tai lainkaan. Samaan aikaan suurimmassa osassa yrityksiä ollaan sitä mieltä, että yrityksessä on mahdollinen varahenkilö avainhenkilön tilalle. Tutkimuksen mukaan avainhenkilön kuormittumisesta huolehtiminen vaihtelee yrityksissä: toisissa on huolehdittu hyvin ja toisissa heikommin. Avainhenkilön osaamisen ylläpitäminen puolestaan on tutkimuksen perusteella hyvällä tasolla pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. Hyvällä tasolla on myös avainhenkilön mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon. Naisyrittäjät kokivat olevansa enemmän samaa mieltä siitä, että yrityksessä on varahenkilö avainhenkilön lähtiessä yrityksestä kuin miesyrittäjät.

Ydinosaamisen tunnistaminen on hyvällä tasolla pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. Kuitenkin yrityksen toiminnan kannalta oleellinen tietotaito on useimmissa yrityksissä yhden henkilön hallussa. Pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä oleellinen tietotaito on

usein keskittynyt yhdelle ihmiselle, vaikka kuitenkin suurin osa yrityksistä kertoo, että avainhenkilön osaamista siirretään muille työntekijöille. Työntekijöiden osaamisen kehittämisen taso näyttäisi siis kyselyn perusteella olevan hyvällä tasolla pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä ja yrityksissä koulutukset koetaan pääasiassa hyödyllisiksi.

Pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä koettiin, että uudelle työntekijälle annetaan riittävä perehdytys. Uuden työntekijän soveltuvuuden varmistaminen työtehtävään on hyvällä tasolla. Pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä tiedetään siis hyvin, millaista osaamista yritys tarvitsee. Myös koeaika on useimpien pohjoiskarjalaisten pk-yritysten työsopimuksissa ja valtaosa työsopimuksista tehdään kirjallisesti. Naisyrittäjät olivat miehiä enemmän sitä mieltä, että uuden työntekijän valinnassa soveltuvuus varmistetaan huolellisesti.

Pääosin yrityksissä koettiin, että ne eivät ole riippuvaisia muutamista tavarantoimittajistaan, asiakkaistaan tai muista yhteistyökumppaneistaan. Kuitenkin myös tässä yritysten mielipiteet olivat jakautuneet ja osa yrityksistä koki olevansa jonkin verran riippuvainen muutamista tavarantoimittajistaan ja asiakkaistaan sekä muista yhteistyökumppaneistaan. Liikaksi riippuvainen muutamista asiakkaista tai muista yhteistyökumppanista kokivat olevansa useimmiten alle 30-vuotiaat yrittäjät.

Sidosryhmien kuten kilpailijoiden ja asiakkaiden seuranta näyttäisi tutkimustulosten perusteella olevan hyvällä tasolla. Suurin osa yrityksistä kertoi myös seuraavansa sidosryhmien maksuvalmiutta, maksuvalmiutta seuraavat aktiivisimmin yli 60-vuotiaat ja vähiten alle 30-vuotiaat yrittäjät. Pohjoiskarjalaiset pk-yritykset seuraavat myös aktiivisesti markkinoita. Naisyrittäjät kokivat seuraavansa asiakkaiden käyttäytymistä miehiä aktiivisemmin.

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että yritysten välillä on paljon eroja, kuinka hyvin yrityksen tapa toimia on kirjallisessa muodossa. Suurimassa osassa pohjoiskarjalaisia pk-yrityksiä ei kuitenkaan ollut tehty prosessikuvauksia. Kuitenkin pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä koettiin, että yrityksen tapa toimia on kaikkien työntekijöiden tiedossa. Tutkimuksen perusteella toiminnan jatkuva kehittäminen ja yritystoiminnalle tärkeiden tietojen systemaattinen dokumentointi yrityksissä on hyvällä tasolla. Vastausten perusteella valtaosassa yrityksissä koettiin, että yksittäisen tuotteen tai palvelun osuus on hallitseva

yrityksen toiminnassa, joka muodostaa yritykselle yksipuolisuusriskin. Useimmiten yhden tuotteen tai palvelun liian hallitsevaksi koki alle 30-vuotias yrittäjä. Yrityksen tapa toimia on kirjallisessa muodossa useimmiten alle 30-vuotiailla yrittäjillä ja 51-60-vuotiailla yrittäjillä. Prosessikuvaukset tehneissä yrityksissä yrittäjä on useimmiten 51-60-vuotias. Naisyrittäjillä tapa toimia on useammin kirjallisessa muodossa kuin miesyrittäjillä.

Suurin osa yrityksistä vastasi myös käyttävänsä vakiosopimuksia useimmiten tai aina, sekä kertoi tekevänsä sopimukset kirjallisesti aina tai lähes aina. Suurin osa vastanneista piti myös sopimusehtoja selkeinä. Osa yrityksistä käyttää asiantuntijaa sopimusten laadintaan, mutta suuri osa yrityksistä ei käytä asiantuntijaa lainkaan. Vastausten perusteella yritykset jakautuvat niin, että osassa yrityksistä salassapitosopimukset on tehty tai/ja osassa niitä ei ole. Naisyrittäjät olivat tehneet useammin salassapitosopimukset työntekijöiden kanssa kuin miesyrittäjät. Osakassopimuksia puolestaan ei ollut tehty yli 50 %:ssa pohjoiskarjalaisia pk-yrityksiä. Tulosten perusteella suurin osa pohjoiskarjalaisista pk-yrityksistä koki tiedostavansa sopimusten tuoman oikeudellisen riskin. Alle 30-vuotiaat vastasivat muita useammin tekevänsä sopimukset aina kirjallisesti ja kokivat sopimukseen liittyvät riskit merkittävämmiksi kuin muut ikäryhmät. Alle 30-vuotiaat vastasivat myös käyttävänsä muita useammin asiantuntijaa sopimusten laadinnassa.

Myönteistä on myös, että pohjoiskarjalaiset yritykset kokevat maksuvalmiutensa riittävän hyväksi ja seuraavat maksuvalmiuttaan aktiivisesti. Vastausten perusteella pohjoiskarjalaiset pk-yritykset ovat pääosin vakavaraisia. Miesyrittäjällä vierasta pääomaa on yli 40 % yrityksen pääomasta harvemmin kuin naisyrittäjällä. Iän mukaan tarkasteltaessa voidaan huomata, että alle 30-vuotiaat kokivat taloudellisten riskien toteutumisen todennäköisimpänä. Vähiten todennäköisempinä taloudellisia riskejä pitivät yli 60-vuotiaat vastaajat.

Myönteistä on, että suurimmassa osassa pohjoiskarjalaisia pk-yrityksiä koetaan, että yrityksen työilmapiiri on hyvä ja yrityksen esimiestoiminta tukee työilmapiiriä. Yrityksen palkkausta pidetään pääosin kannustavana. Todennäköisimpänä työilmapiiriin liittyvien riskien toteutumista pitivät alle 30-vuotiaat ja puolestaan yli 60-vuotiaat kokivat työilmapiiririskien toteutumisen epätodennäköiseksi. Yli 60-vuotiaat kokivat palkkauksen kannustavimmaksi ja alle 30-vuotiaat vähiten kannustavaksi.

11 Pohdinta

11.1 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, kuinka pohjoiskarjalaiset pienet ja keskisuuret, eli pk-yritykset tunnistavat ja hallitsevat aineettoman pääoman, maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja sukupolvenvaihdoksen riskejä toiminnassaan, sekä ovatko he tehneet toimenpiteitä hallitakseen niitä. Tutkimuksessa tutkittiin myös, kuinka todennäköisinä ja merkittävänä yritykset nämä riskit toiminnassaan kokevat.

Validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin onnistuttiin mittamaan sitä, mitä oli pitänyt mitata (Heikkilä 2008, 185–188). Kyselylomake suunniteltiin huolellisesti niin, että kysymyksillä saataisiin vastauksia tutkimusongelmaan. Väärinymmärrykset pyrittiin minimoimaan sillä, että kysymykset oli laadittu helposti ymmärrettäviksi. Kysely testattiin ennen varsinaista tutkimusta. Vastauksia saatiin hyvin kaikkiin kysymyksiin ja vastauksista saa hyvän kuvan, millä tasolla pohjoiskarjalaisten yritysten aineettomien pääomien riskienhallinta on.

Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksella kyetään tuottamaan tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia, vaan mittaustulokset ovat samat, vaikka tilastoyksikkö mitattaisiin useampaan kertaan (Heikkilä 2008, 187). Riskikyselyyn vastasi 169 yritystä, joten vastaajien määrässä päästiin tavoitteeseen. Vastauksia saatiin riittävästi, joten tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä.

Heikkilän (2008, 33) mukaan otoksen tulee olla pienoiskuva perusjoukosta, että tutkimustulokset olisivat luotettavia. Otosta voidaan pitää edustavana, sillä vastanneet Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry:n jäsenyritykset vastaavat hyvin yritysten jakautumista niin toimialoittain kuin koonkin mukaan Suomessa. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin objektiivisuuteen ja puolueettomuuteen niin, että päätelmät perustuvat tutkimustuloksiin, eikä tutkijan ennakkokäsitykset vaikuta tulosten tulkintaan.

11.2 Opinnäytetyöprosessi ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen sillä aihe oli kiinnostava. Haasteelliseksi prosessin teki se, että yrityksen aineettomien pääomien riskienhallinnasta löytyi niukasti kirjallisuutta ja aihetta on tutkittu vähän. Menetelmänä määrällinen tutkimus oli oikea valinta, sillä tutkittavia yrittäjiä ja kysymyksiä oli paljon. Aihe oli laaja, minkä takia kyselylomake venyi pitkäksi. Jälkeenpäin ajateltuna tutkimusta olisi voinut rajata lisää, jolloin aiheessa olisi päästy vielä syvemmälle. Tutkimuksen laajuuden vuoksi kuitenkin uskon, että opinnäytetyöni tuo toimeksiantajalleni uutta tietoa pk-yrittäjien aineettomien pääomien riskien tunnistamisesta ja -hallinnasta.

Mielestäni opinnäytetyössä saavutettiin asetetut tavoitteet ja tutkimustulokset antavat hyvän kuvan pohjoiskarjalaisten pk-yrittäjien aineettomien pääomien riskien tunnistamisen ja hallinnan tasosta. Uskon, että kysely aineettomien pääomien riskienhallinnasta laajensi kyselyyn vastanneiden yrittäjien näkemystä yrityksensä riskeistä ja riskienhallinnasta. Toivon lisäksi, että yrittäjät ottavat käyttöön tekemäni riskienhallintaoppaan ja käyttäisivät sitä apuvälineenä riskienhallinnan toteutussuunnitelman laatimiseksi.

Tutkimuksen pohjalta voisi tehdä laadullisen jatkotutkimuksen, missä selvitettäisiin syvemmin, millaista pk-yrityksen riskienhallinta on. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, mistä yrittäjä etsii tukea yrityksensä riskienhallintaan sekä syvemmin sitä, kuinka yrittäjä käytännössä päivittäisessä liiketoiminnassaan hallitsee aineettoman pääoman riskejään ja millä perusteilla riskienhallintakeinot on valittu eri riskien hallintaan. Lisäksi myöhemmin voitaisiin myös tutkia samaa joukkoa ja selvittää, onko yrittäjien tietoisuus aineettomien pääomien riskienhallinnasta kasvanut tutkimuksen myötä.

Lähteet

- Agrawal, R.C. 2009. Risk Management. Jaipur, India: Global Media.
- Arvopaperimarkkinalaki 495/1989.
- Arvopaperimarkkinayhdistys. 2010. Corporate Governance. <http://www.cgfinland.fi/>. 02.01.2012.
- Euroopan Unionin direktiivi. 2003. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003L0051:EN:NOT>. 02.01.2012.
- Flink, A-L., Reiman, T., Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Tammi.
- Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V-M., Salonen, T., Vuori, H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kinnunen, J., Laitinen, E. K., Laitinen, T., Leppiniemi, J., Puttonen, V. Mitä on yrityksen taloushallinto? Helsinki: Ky-Palvelu Oy.
- Kirjanpitolaki 1336/1997.
- Knebel, E. 2001. Soft and Hard Risk, A Holistic Focus on Risk Management and Insurance. München: Ge Frankona rückversicherungs-AG. <http://www.scribd.com/doc/21445153/Soft-and-Hard-Risk-A-Holistic-Focus-on-Risk-Management-and-Insurance-Bernhard-Fink-2001#page=8>. 02.01.2012.
- Kuluttajavirasto. 2010. <http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/talous-ja-velkaneuvonta/luotot/lainaturva/>. 02.01.2012.
- Kupi, E., Ilomäki, S-K., Lönnqvist, A., Sillapää, V., Talja, H. 2008. Aineettoman pääoman riskienhallinta. Riskit ja riskienhallinnan käytännöt yrityksissä. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2008/W104.pdf>. 02.01.2012.
- Kupi, E., Keränen, J., Lanne, M. 2009. Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2009/W137.pdf>. 02.01.2012.
- Kuusela, H., Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Meretniemi, I., Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Laki edunvalvontavaltuutuksesta 648/2007.
- Laininen, P. 2004. Tilastollisen analyysin perusteet. Helsinki: Otatieto.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lönnqvist, A. Kupi, E., Talja, H. 2008. Lehtiartikkeli: Aineeton pääoma voi muuttua rasitteeksi. <http://www.talouselama.fi/sivullinen/aineeton+paaoma+voi+muuttua+rasitteeksi/a157088>. 02.01.2012.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy.
- Osakeyhtiölaki 624/2006.
- Pekkaniska Oy. 2011. <http://www.pekkaniska.com/fi/fi/tietoameista/kuntobonukset.html>. 02.01.2012.

- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen -Vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita.
- Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj.
- Pk-yrityksen riskienhallinta. 2009. <http://www.pk-rh.fi/contact-info>. 02.01.2012.
- Pohjois-Karjalan Yrittäjä ry. <http://www.pkyrittajat.fi/jarjestomme/>. 02.01.2012.
- Rautanen, K. 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. Helsinki: WSOY-pro Oy.
- Reuvid, Jonathan. 2008. Managing Business Risk –A Practical Guide to Protecting Your Business. London: Kogan Page.
- Rissanen, T. 2006. Uutta virtaa yritykseen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1.html.
- Soininen, M., Tieteellisen tutkimuksen perusteet. 1995. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuksen julkaisuja.
- Suominen, A. 2000. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.
- Suomen Yrittäjät ry. Yrittäjyys Suomessa. <http://www.yrittajat.fi/File/1d4c6cab-cfa3-4152-acb8-9e57c097a252/ytilastot2011.pdf>. 02.01.2012.
- Tapaturmavakuutuslaki 608/1948.
- Tavaramerkkilaki 7/1964.
- Tekijänoikeuslaki 404/1961.
- Tilastokeskus 2011. http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. 02.01.2012.
- Tilintarkastuslaki 459/2007.
- Tradenomi -lehti. 2011. http://tral.fi/uploads/asiakaslehti/Tradenomi_5_11/index.html#/12/zoomed. 02.01.2012.
- Työntekijän eläkelaki 395/2006.
- Työ- ja Elinkeinoministeriö. 2011. Yrittäjyyskatsaus. http://www.tem.fi/files/31001/TEMjul_34_2011_netti.pdf. 02.01.2012.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Yrittäjän eläkelaki 1272/2006.

Kuvio- ja taulukkoluetelo

- Kuvio 1. Riskienhallinnan periaatteet
- Kuvio 2. Haavoittuvuusanalyysi
- Kuvio 3. Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi
- Kuvio 4. Riskienhallinnan perusstrategiat
- Kuvio 5. Toimialajakaumaa työntekijämäärittäin pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä.
- Kuvio 6. Pohjoiskarjalaisten pk-yritysten ikäjakauma sukupuolittain.
- Kuvio 7. Pohjoiskarjalaisten pk-yritysten liikevaihto.
- Kuvio 8. Riskianalyysien teko toimialoittain pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä.
- Kuvio 9. Riskianalyysien teko sukupuolittain.
- Kuvio 10. Riskikartoitus tai -analyysi tehtiin viimeksi.
- Kuvio 11. Yritysten riskien tunnistaminen ja tiedostaminen.
- Kuvio 12. Yritysten riskienhallinnan taso.
- Kuvio 13. Kokemus eri osa-alueiden riskien tunnistamisesta.
- Kuvio 14. Eri osa-alueiden riskien tunnistaminen sukupuolittain.
- Kuvio 15. Kokemus yrityksissä eri osa-alueiden riskien merkittävyydestä.
- Kuvio 16. Kokemus riskien merkittävyydestä sukupuolittain.
- Kuvio 17. Yrityksien kokemus eri osa-alueiden riskien toteutumisen todennäköisyydestä.
- Kuvio 18. Kokemus yrityksissä riskienhallintatoimenpiteiden toimeenpanosta eri osa-alueittain.
- Kuvio 19. Yrittäjyyteen liittyvien riskien hallinnan taso pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä.
- Kuvio 20. Yrittäjän yhtäjaksoisen loman kesto iän mukaan viimeisen vuoden sisällä.
- Kuvio 21. Yrittäjän kuormittuminen.
- Kuvio 21. Yrittäjän kuormittuminen.
- Kuvio 23. Yrittäjien itselleen maksama eläke.
- Kuvio 24. Kuinka monella yrittäjällä on testamentti ja avioehtosopimus.
- Kuvio 25. Yrittäjän osaamisen kehittäminen.
- Kuvio 26. Pohjoiskarjalaisten pk-yritysten varautumisen taso avainhenkilöön liittyviin riskeihin.
- Kuvio 27. Avainhenkilön lähtemiseen varautuminen.
- Kuvio 28. Avainhenkilöön liittyvien riskien hallinta.
- Kuvio 29. Osaamiseen liittyviin riskeihin varautuminen pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä.
- Kuvio 30. Yritykselle ydinosaaminen ja sen keskittyminen yhdelle henkilölle.
- Kuvio 31. Vertailu tiedon keskittymisestä yhdelle henkilölle ja avainhenkilön osaamisen siirtämisestä.
- Kuvio 32. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja koulutusten hyödyllisyys.
- Kuvio 33. Rekrytointiriskienhallinta pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä.
- Kuvio 34. Uuden työntekijän valinnassa soveltuvuuden varmistaminen.
- Kuvio 35. Työsopimukset.
- Kuvio 36. Pohjoiskarjalaisten pk-yritysten riippuvuus sidosryhmistään.
- Kuvio 37. Sidoryhmien seurannan taso pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä.
- Kuvio 38. Yrityksen riippuvuus sidosryhmistään.
- Kuvio 39. Sidoryhmien seuranta.
- Kuvio 40. Toimintaan liittyvien riskienhallinnantaso pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä.
- Kuvio 41. Yrityksen toimintatavat työntekijöiden tiedossa.
- Kuvio 42. Yksittäisen tuotteen tai palvelun osuus.
- Kuvio 43. Sopimusriskien hallinnantaso pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä.
- Kuvio 44. Sopimukseen liittyvien riskien hallinnan taso.
- Kuvio 45. Yritystoiminnan suojaaminen sopimuksilla.
- Kuvio 46. Työilmapiiririskien hallinnantaso pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä.

Kuvio 47. Työilmapiiri.

Kuvio 48. Työilmapiirin hyväksi kokeminen iän mukaan.

Kuvio 49. Talousriskien hallinnantaso pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä.

Kuvio 50. Yrityksen taloudellisten riskien hallinta.

Kuvio. 51. Yrityksen maksuvalmius.

Kuvio 52. Tietoturvariskien hallinnantaso pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä.

Kuvio 53. Salassa pidettävien asiakirjojen asianmukainen säilytys ja tuhoaminen.

Taulukko 1. Yrittäjien työttömyyteen varautuminen iän mukaan.

Saatekirje



Arvoisa yrittäjä,

Yritystoimintaan liittyy aina epävarmuus ja yrittäjän haasteena onkin tunnistaa sekä hallita yrityksen toimintaan liittyviä riskejä. Erityisesti suomalaisille yrityksille on tuntematon se riskien osa-alue, jota ei voi vakuutuksilla hallita. Kuitenkin nämä riskit ovat yrittäjille juuri niitä merkittävimpiä. Hyvällä riskienhallinnalla voidaan ehkäistä riskien toteutumista ja parantaa tuloksia! Tässä kyselyssä haluamme erityisesti selvittää pohjoiskarjalaisten pk-yritysten riskien tunnistamista ja hallintaa, joita ei voi hallita vakuutuksilla.

Kyselyyn vastaaminen herättää pohtimaan **oman yritystoiminnan riskejä** ja kyselyyn vastanneet saavat **sähköisen riskienhallintaoppaan**, kuinka hallita oman yritystoiminnan riskejä. Lisäksi tutkimuksen tuloksista julkaistaan katsaus pohjoiskarjalaisten yritysten riskienhallinnan tasosta.

Nyt erityisesti Teillä on mahdollisuus vaikuttaa yrittäjien tietoisuuteen riskeistä. Kysely on tarkoitettu Teille yrityksen koosta riippumatta, koska riskienhallinta liittyy jokaisen yrityksen arkipäivään. Tutkimuksen onnistumiseksi on erittäin tärkeää, että juuri Te vastaatte kyselyyn. Tutkimus toteutetaan Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijan oppinäytetyönä yhteistyössä Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry:n kanssa.

Kaikki vastaukset käsitellään **ehdottoman luottamuksellisesti**, eikä niitä voida kohdistaa yksittäiseen vastaajaan. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 30 minuuttia ja vastausaikaa on **06.11.2011** saakka. Tulokset julkaistaan Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry:n nettisivuilla ja Neuvokkaassa.

Pääsette vastaamaan kyselyyn alla olevan linkin kautta:

<http://typala.ncp.fi:80/typala/p.do?id=iloIX2Gsg9>

Vastauksistanne kiittäen

Matti Vuojärvi

Niina Tuuri

Jorma Suomalainen ja Kaija
Lahtonen

Toimitusjohtaja

Liiketalouden opiskelija

Ohjaavat opettajat

Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry

ARVOISA RISKIKYSELYN VASTAANOTTAJA



Oikein lämmin kiitos kaikille riskikyselyyn vastanneille!

Riskikysely on saanut hienon vastaanoton ja hyvää palautetta, lisäksi vastauksia on tullut runsaasti. Kuitenkin myös Teidän vastauksenne on tärkeä. Jos ette ole siis vielä ehtineet vastata kyselyyn, toivon että Teillä olisi vielä mahdollisuus paneutua yrityksenne riskeihin ja riskienhallintaan.

Riskikysely antaa mahdollisuuden pysähtyä hetkeksi miettimään oman yrityksen toimintaan liittyviä riskejä. Erityisesti niitä riskejä, joita vakuutuksilla ei voi hallita. Vastaamalla kyselyyn tulee **kartoitettua ne oman yritystoiminnan riskit**, joita kyselyssä selvitetään. Lisäksi kyselyyn vastanneet, yhteystietonsa antaneet saavat **sähköisen riskienhallintaoppaan**.

Vastausaikaa kyselyyn on pidennetty **13.11.2011 saakka**. Tutkimuksen tuloksista julkaistaan katsaus pohjoiskarjalaisten yritysten riskienhallinnan tasosta Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry:n nettisivuilla ja Neuvokkaassa. Kysely on tarkoitettu Teille yrityksen koosta riippumatta, koska riskienhallinta liittyy jokaisen yrityksen arkipäivään.

Tutkimuksen onnistumiseksi on erittäin tärkeää, että juuri Te vastaatte kyselyyn. Tutkimus toteutetaan Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijan opinnäytetyönä yhteistyössä Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry:n kanssa. Kaikki vastaukset käsitellään **ehdotto-**
man luottamuksellisesti, eikä niitä voida kohdistaa yksittäiseen vastaajaan. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 30 minuuttia.

Pääsette vastaamaan kyselyyn alla olevan linkin kautta:

<http://typala.ncp.fi:80/typala/p.do?id=iloIX2Gsg9>

Vastauksistanne kiittäen

Matti Vuojärvi
Toimitusjohtaja
Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry

Niina Tuuri
Liiketalouden opiskelija

Jorma Suomalainen ja Kaija Lahtonen
Ohjaavat opettajat



[Tulosta](#)

Riskien tunnistaminen ja hallinta pk-yrityksissä

Taustatiedot

1. Yrityksen toimiala on

- palvelut
- kauppa
- teollisuus
- rakentaminen
- muu toimiala, mikä

2. Työntekijöitä yrityksessä on

- 1
- 2-9
- 10-49
- 50-249
- yli 249

3. Yrityksen liikevaihto vuodessa

- 1- 99 999€
- 100 000- 199 000€
- 200 000- 399 000€

400 000- 800 000€ yli 800 000€**4. Yrittäjän ikä** alle 30 vuotta 30- 40 vuotta 41- 50 vuotta 51- 60 vuotta yli 60 vuotta**5. Yrittäjän sukupuoli** nainen mies**6. Yritys on toiminut** alle vuoden 1- 10 vuotta 11- 20 vuotta yli 20 vuotta

Riskikartoitus tarkoittaa että yrityksessä on kartoitettu, mitkä riskit uhkaavat yrityksen toimintaa.

7. Yrityksessä on tehty riskikartoitus ei koskaan kerran muutamia kertoja

- säännöllisesti

Riskianalyyssissä riskien kartoittamisen lisäksi arvioidaan riskien todennäköisyys ja merkitsevyys.

8. Yrityksessä on tehty riskianalyysi

- ei koskaan
 kerran
 muutamia kertoja
 säännöllisesti

Jos vastasit kysymyksiin 7 tai 8 ei koskaan, siirry kysymykseen 11.

9. Riskikartoitus/-analyysi tehtiin viimeksi

- vuoden sisällä
 kahden vuoden sisällä
 viiden vuoden sisällä

10. Riskikartoituksen/-analyysin teki

- yrittäjä
 muu henkilö yrityksen sisällä
 yrityksen ulkopuolinen henkilö

11. Yrittäjään liittyvät riskit

Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei koske yritystäm- me
---------------------------	-----------------------------	-----------------------------	---------------------------	-------------------------	------------------------------

riskien toteutuminen on todennäköistä

Yrittäjyyteen liittyvien riskien hallitsemiseksi on tehty toimenpiteitä



12. Kuinka pitkä oli yrittäjän pisin yhtäjaksoinen loma viimeisen vuoden sisällä?

- ei lainkaan
- alle 7 päivää
- 7-14 päivää
- 15-21 päivää
- yli 21 päivää

13. Mikä olisi mielestäsi hyvä keino jakaa yrittäjän vastuuta yrityksessä muille?

Jos olet yksinyrittäjä, siirry suoraan osaamiseen liittyvien riskien osa-alueeseen, kysymykseen 15.

14. Avainhenkilöriskit

		Ei			
Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei koske yritystäme

jeistettu työtehtäviin selkeästi

Henkilöstöllä on riittävät tiedot ja taidot

Toimintaa kehitetään jatkuvasti

Yritystoiminnalle tärkeitä tietoja dokumentoidaan systemaattisesti

Muiden yritysten toimintaa vertaillaan omaan toimintaan

Yksittäisen tuotteen/palvelun osuus on hallitseva

Toimintaan liittyvät riskit on tunnistettu

Toimintaan liittyvät riskit ovat yrityksessä merkittävät

Toimintaan liittyvien riskien toteutuminen on yrityksessä todennäköistä

Toimintaan liittyvien riskien hallitsemiseksi on tehty toimenpiteitä

19. Sopimusriskit

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei koske yritystämme
--	---------------------	-----------------------	---------------------------	---------------------	-------------------	----------------------

Sopimukset solmitaan aina kirjallisesti

Yrityksessä käytetään vakiosopimuksia

Työntekijöiden kanssa

on tehty salassapitosopimukset

Sopimuksissa ehdot ovat selkeät

Yritys käyttää sopimuksia tehtäessä asiantuntijaa

Sopimusten tuoma oikeudellinen riski on tiedostettu

Yrityksessä on tehty osakassopimus

Sopimukseen liittyvät riskit on tunnistettu

Sopimukseen liittyvät riskit ovat yrityksessä merkittävät

Sopimusriskeihin liittyvien riskien totetuminen on yrityksessä todennäköistä

Sopimukseen liittyvien riskien hallitsemiseksi on tehty toimenpiteitä

20. Kuinka yrityksen päivittäisessä toiminnassa riskien ottamista voisi vähentää?

Jaksa vielä vähän! 😊

Tietoturvaan liittyvät riskit ovat yrityksessä merkittävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoturvaan liittyvien riskien toteutuminen on yrityksessä todennäköistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoturvaan liittyvien riskien hallitsemiseksi on tehty toimenpiteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Riskienhallinta

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	Ei koske yritystämme
Merkittävimmät riskit yrityksen toiminnassa on tunnistettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskienhallinta on yrityksessä riittävällä tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakolliset vakuutukset: tapaturmavakuutus , työntekijän eläkevakuutus TyEL ja Yrittäjän eläkevakuutus YEL ovat voimassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otetut riskit tiedostetaan yrityksessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki riskit yrityksessä on hallittu vakuuttamalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotetaan vallitsevaan toimintatapaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksellä on riskienhallinnan toteutussuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

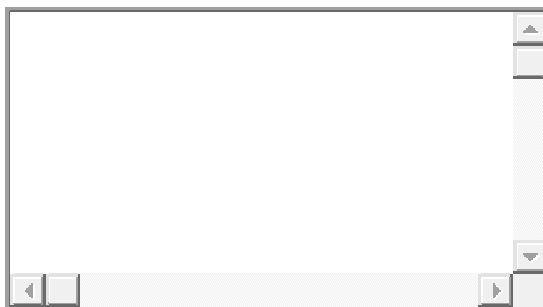
25. Kuinka riskienhallinta yrityksessänne on järjestetty?

An empty rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track icons.

Kiitos vastauksestanne!

Jos haluatte tulostaa omat vastauksesenne, kyselyn voi tulostaa vastausten lähettämisen jälkeen **tulosta -painikkeella**.

26. Jos haluatte sähköisen riskienhallintaoppaan, kirjoittakaa alle sähköpostiosoitteenne:

An empty rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track icons.

Yrittäjään liittyvät riskit

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Yrityksessä on huolehdittu, että yrittäjä ei ole ylikuormittunut	9,4 %	27,5 %	11,9 %	23,1 %	28,1 %
Yrittäjällä on riittävästi vapaa-aikaa päivittäin	15,8 %	24,2 %	6,7 %	26,1 %	27,3 %
Yrityksessä on nimetty vastuuhenkilö, joka huolehtii yrityksen asioista yrittäjän ollessa poissa	26,9 %	33,1 %	4,1 %	11,0 %	24,8 %
Yrittäjä tekee tärkeät päätökset yksin	36,6 %	30,5 %	6,7 %	16,5 %	9,8 %
Yrityksessä on varauduttu siihen, että yrittäjä ei enää kykene osallistumaan toimintaan	9,4 %	14,5 %	11,9 %	22,0 %	42,1 %
Yrittäjä maksaa itselleen eläkettä työtulonsa mukaisesti	44,7 %	34,6 %	5,0 %	10,1 %	5,7 %
Yrittäjä maksaa itselleen ylimääräistä eläkettä	43,2 %	15,5 %	4,7 %	5,4 %	31,1 %
Yrittäjä säästää itselleen eläkettä säännöllisesti muulla tavalla	27,2 %	21,8 %	10,2 %	5,4 %	35,4 %
Yrittäjä on varautunut työttömyyteen	20,4 %	17,8 %	7,2 %	12,5 %	42,1 %
Yrittäjä on valmistautunut sukupolvenvaihdokseen yrityksessä	8,5 %	15,4 %	7,7 %	16,2 %	52,1 %
Yrittäjällä on testamentti	18,8 %	3,5 %	2,8 %	2,1 %	72,9 %
Yrittäjällä on avioehtosopimus	21,0 %	2,5 %	3,4 %	1,7 %	71,4 %
Yrittäjä pitää osaamistaan yllä kehittämällä itseään	37,3 %	43,4 %	11,4 %	5,4 %	2,4 %
Yrittäjällä on aikaa kehittää itseään	14,5 %	35,5 %	13,3 %	25,3 %	11,4 %
Yrittäjyyteen liittyvät riskit on tunnistettu	30,1 %	42,8 %	13,9 %	8,4 %	4,8 %
Yrittäjyyteen liittyvät riskit ovat yrityksessä merkittävät	13,3 %	29,1 %	24,1 %	22,8 %	10,8 %
Yrittäjyyteen liittyvien riskien toteutuminen on todennäköistä	2,5 %	20,6 %	33,1 %	28,8 %	15,0 %
Yrittäjyyteen liittyvien riskien hallitsemiseksi on tehty toimenpiteitä	14,8 %	30,2 %	17,9 %	22,2 %	14,8 %

Avainhenkilöön liittyvät riskit

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Yrityksessä on varauduttu siihen, että avainhenkilö ei enää osallistu toimintaan	6,9 %	26,4 %	10,3 %	32,2 %	24,1 %
Yrityksestä löytyy varahenkilö avainhenkilön lähtiessä yrityksestä	8,1 %	36,0 %	9,3 %	29,1 %	17,4 %
Yrityksessä on huolehdittu, että avainhenkilö ei ole ylikuormittunut	6,9 %	33,3 %	16,1 %	27,6 %	16,1 %
Avainhenkilön osaamista ylläpidetään kehittämistoimenpiteillä	13,8 %	51,7 %	16,1 %	11,5 %	6,9 %
Avainhenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon	47,7 %	40,9 %	5,7 %	2,3 %	3,4 %
Avainhenkilön osaamista siirretään muille työntekijöille	16,7 %	48,8 %	15,5 %	11,9 %	7,1 %
Avainhenkilöön liittyvät riskit on tunnistettu	22,7 %	44,3 %	12,5 %	13,6 %	6,8 %
Avainhenkilöön liittyvät riskit ovat yrityksessä merkittävät	21,6 %	35,2 %	19,3 %	18,2 %	5,7 %
Avainhenkilöön liittyvien riskien toteutuminen on yrityksessä todennäköistä	2,3 %	21,8 %	37,9 %	28,7 %	9,2 %
Avainhenkilöön liittyvien riskien hallitsemiseksi on tehty toimenpiteitä	12,9 %	35,3 %	14,1 %	21,2 %	16,5 %

Osaamiseen liittyvät riskit

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Yrityksen ydinosaaminen on tunnistettu	64,3 %	30,4 %	3,6 %	1,2 %	,6 %
Yrityksessä johtamistaidot ovat riittävällä tasolla	22,3 %	47,6 %	18,7 %	9,0 %	2,4 %
Yrityksen toiminnan kannalta oleellinen tietotaito on yhden ihmisen hallussa	28,0 %	35,1 %	6,5 %	17,9 %	12,5 %
Eläkkeelle jäävän työntekijän osaamista siirretään ennakoivasti uudelle työntekijälle	21,3 %	35,2 %	20,4 %	9,3 %	13,9 %
Osaamisen siirtämiseen on varattu riittävästi aikaa	16,1 %	27,1 %	25,4 %	16,9 %	14,4 %
Työntekijöiden osaamista kehitetään	32,6 %	46,5 %	9,7 %	8,3 %	2,8 %
Koulutukset on koettu hyödyllisiksi yrityksessä	39,7 %	38,5 %	13,5 %	6,4 %	1,9 %
Osaamiseen liittyvät riskit on tunnistettu	28,8 %	45,4 %	17,8 %	6,1 %	1,8 %
Osaamiseen liittyvät riskit ovat yrityksessä merkittävät	16,1 %	27,3 %	21,7 %	21,7 %	13,0 %
Osaamiseen liittyvien riskien toteutuminen on yrityksessä todennäköistä	4,4 %	15,7 %	35,2 %	27,7 %	17,0 %
Osaamiseen liittyvien riskien hallitsemiseksi on tehty toimenpiteitä	13,0 %	45,1 %	22,2 %	12,3 %	7,4 %

Rekrytointiin liittyvät riskit

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Yrityksessä tiedetään, millaista osaamista tarvitaan	71,6 %	23,9 %	3,9 %	,6 %	,0 %
Uuden työntekijän valinnassa soveltuvuus varmistetaan huolellisesti	45,8 %	38,2 %	13,0 %	1,5 %	1,5 %
Työsopimukset tehdään aina kirjallisesti	78,8 %	12,9 %	3,8 %	3,0 %	1,5 %
Uudella työntekijällä on työsopimuksessa koeaika	83,3 %	10,6 %	3,8 %	,8 %	1,5 %
Uudelle työntekijälle annetaan riittävä perehdytys	58,8 %	32,1 %	6,1 %	3,1 %	,0 %
Rekrytointiin liittyvät riskit on tunnistettu	45,7 %	36,2 %	10,1 %	5,8 %	2,2 %
Rekrytointiin liittyvät riskit ovat yrityksessä merkittävät	17,4 %	31,8 %	28,0 %	18,2 %	4,5 %
Rekrytointiin liittyvien riskien toteutuminen on yrityksessä todennäköistä	11,5 %	22,3 %	33,1 %	24,6 %	8,5 %
Rekrytointiin liittyvien riskien hallitsemiseksi on tehty toimenpiteitä	14,3 %	39,8 %	30,8 %	6,0 %	9,0 %

Sidosryhmiin liittyvät riskit

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Yritys on liiaksi riippuvainen muutamista tavarantoimittajista	8,8 %	23,6 %	8,8 %	23,0 %	35,8 %
Yritys on liiaksi riippuvainen muutamista asiakkaista	12,3 %	25,3 %	11,1 %	21,6 %	29,6 %
Yritys on liiaksi riippuvainen muusta yhteistyökumppanista	6,9 %	17,0 %	16,4 %	24,5 %	35,2 %
Kilpailijoiden toimintaa seurataan jatkuvasti	26,8 %	42,3 %	15,5 %	12,5 %	3,0 %
Asiakkaiden käyttäytymistä seurataan jatkuvasti	35,1 %	42,3 %	11,9 %	7,1 %	3,6 %
Sidosryhmien maksuvalmiutta seurataan	30,2 %	33,3 %	13,8 %	13,8 %	8,8 %
Markkinoiden muutoksia seurataan aktiivisesti	40,1 %	39,5 %	11,4 %	6,6 %	2,4 %
Sidosryhmiin liittyvät riskit on tunnistettu	19,5 %	46,3 %	20,7 %	11,6 %	1,8 %
Sidosryhmiin liittyvät riskit ovat merkittävät	8,6 %	24,5 %	33,7 %	22,7 %	10,4 %
Sidosryhmiin liittyvien riskien toteutuminen on yrityksessä todennäköistä	3,0 %	16,3 %	41,0 %	28,3 %	11,4 %
Sidosryhmiin liittyvien riskien hallitsemiseksi on tehty toimenpiteitä	4,9 %	36,6 %	32,9 %	15,9 %	9,8 %

Toimintaan liittyvät riskit

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Yrityksen tapa toimia on kirjallises- sa muodossa	24,7 %	31,6 %	11,4 %	14,6 %	17,7 %
Yrityksen prosesseista on tehty prosessikuvaus	16,6 %	17,9 %	17,2 %	12,4 %	35,9 %
Yrityksen tapa toimia on kaikkien työntekijöiden tiedossa	49,3 %	33,6 %	7,1 %	8,6 %	1,4 %
Henkilöstöä on ohjeistettu työteh- täviin selkeästi	43,0 %	43,7 %	9,6 %	3,0 %	,7 %
Henkilöstöllä on riittävät tiedot ja taidot	36,6 %	48,3 %	10,3 %	4,8 %	,0 %
Toimintaa kehitetään jatkuvasti	43,2 %	43,2 %	7,4 %	4,3 %	1,9 %
Yritystoiminnalle tärkeitä tietoja dokumentoidaan systemaattisesti	29,4 %	40,0 %	14,4 %	8,8 %	7,5 %
Muiden yritysten toimintaa vertail- laan omaan toimintaan	16,1 %	45,3 %	14,9 %	17,4 %	6,2 %
Yksittäisen tuotteen/palvelun osuus on hallitseva	24,2 %	32,9 %	13,0 %	17,4 %	12,4 %
Toimintaan liittyvät riskit on tunnis- tettu	23,3 %	48,5 %	19,0 %	5,5 %	3,7 %
Toimintaan liittyvät riskit ovat yri- tyksessä merkittävät	8,9 %	31,0 %	29,1 %	22,8 %	8,2 %
Toimintaan liittyvien riskien toteu- tuminen on yrityksessä todennä- köistä	3,1 %	14,5 %	39,0 %	31,4 %	11,9 %

Sopimuksiin liittyvät riskit

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Sopimukset solmitaan aina kirjallisesti	42,0 %	32,7 %	6,2 %	13,6 %	5,6 %
Yrityksessä käytetään vakiosopimuksia	25,9 %	32,9 %	16,5 %	15,2 %	9,5 %
Työntekijöiden kanssa on tehty salassapitosopimukset	36,6 %	13,8 %	13,0 %	8,9 %	27,6 %
Sopimuksissa ehdot ovat selkeät	40,0 %	28,6 %	20,7 %	5,7 %	5,0 %
Yritys käyttää sopimuksia tehtäessä asiantuntijaa	11,4 %	30,0 %	15,0 %	18,6 %	25,0 %
Sopimusten tuoma oikeudellinen riski on tiedostettu	31,8 %	37,8 %	14,9 %	8,1 %	7,4 %
Yrityksessä on tehty osakassopimus	30,1 %	12,0 %	12,0 %	4,8 %	41,0 %
Sopimuksiin liittyvät riskit on tunnistettu	30,7 %	35,7 %	16,4 %	9,3 %	7,9 %
Sopimuksiin liittyvät riskit ovat yrityksessä merkittävät	5,6 %	21,7 %	26,6 %	26,6 %	19,6 %
Sopimusriskeihin liittyvien riskien toteutuminen on yrityksessä todennäköistä	4,1 %	8,9 %	32,9 %	32,2 %	21,9 %
Sopimuksiin liittyvien riskien hallitsemiseksi on tehty toimenpiteitä	11,7 %	29,7 %	29,0 %	16,6 %	13,1 %

Talouteen liittyvät riskit

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Vieraan pääoman osuus on yli 40 % koko yrityksen pääomasta	15,0 %	7,5 %	4,1 %	8,2 %	65,3 %
Yrityksen maksuvalmius on riittävän hyvä	45,7 %	31,1 %	5,5 %	12,8 %	4,9 %
Yrityksen maksuvalmiutta seurataan aktiivisesti	70,6 %	22,1 %	2,5 %	3,1 %	1,8 %
Yritys on varautunut ennalta tuleviin investointeihin	35,0 %	33,8 %	8,8 %	15,0 %	7,5 %
Yritys kykenee lainojen takaisinmaksuun koron noustessa	56,9 %	30,9 %	6,5 %	4,9 %	,8 %
Talouteen liittyvät riskit on tunnistettu	49,4 %	37,8 %	6,7 %	4,3 %	1,8 %
Talouteen liittyvät riskit ovat yrityksessä merkittävät	12,8 %	23,1 %	14,7 %	26,3 %	23,1 %
Talouteen liittyvien riskien toteutuminen on yrityksessä todennäköistä	5,6 %	13,1 %	25,0 %	33,8 %	22,5 %
Talouteen liittyvien riskien hallitsemiseksi on tehty toimenpiteitä	25,5 %	34,2 %	21,1 %	9,9 %	9,3 %

Tietoturvaan liittyvät riskit

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tärkeistä tiedostoista otetaan varmuuskopiot	64,8 %	25,5 %	3,0 %	4,8 %	1,8 %
Tietotekniikka on suojattu virustorjuntajärjestelmällä	86,5 %	11,0 %	1,8 %	,0 %	,6 %
Salassa pidettävät asiakirjat säilytetään asianmukaisesti	58,1 %	26,3 %	8,8 %	5,6 %	1,3 %
Salassa pidettävät asiakirjat tuhoaan asianmukaisesti	67,9 %	18,2 %	6,3 %	6,9 %	,6 %
Tietoturvaan liittyvät riskit on tunnistettu	49,4 %	34,0 %	11,1 %	3,1 %	2,5 %
Tietoturvaan liittyvät riskit ovat yrityksessä merkittävät	9,4 %	19,4 %	24,4 %	33,8 %	13,1 %
Tietoturvaan liittyvien riskien toteutuminen on yrityksessä todennäköistä	3,1 %	7,5 %	30,2 %	39,6 %	19,5 %
Tietoturvaan liittyvien riskien hallitsemiseksi on tehty toimenpiteitä	33,7 %	33,1 %	20,2 %	8,6 %	4,3 %

Opastusta aineettomien riskien hallintaan

Niina Tuuri

”Riskikartoituksissa tulee esiin paljon uhkia ja sen takia pelko siitä, mitä riskikartoituksessa löydetään, on niin suuri, ettei riskikartoitusta haluta tehdä. Kuitenkin tulevaisuuden turvaamisessa on tärkeää muistaa, että yksinkertainen on kaunista ja järjestelmällisyydellä pääsee pitkälle. Olennaista on, että johtaja pystyy näkemään metsän puilta. Hänen tulee kyetä keskittymään olennaiseen ja karsimaan epäolennaiset asiat pois. Kun johtaja kykenee kuvaamaan liiketoimintansa perusasiat osuvasti ja lyhyesti, hän kykenee hahmottamaan myös suurimmat riskit.”

– Rautanen 2011

”Onnettomuuksissa ja läheltä piti -tapauksissa on todettu, että organisaatiokulttuurissa on vakiintunut sellainen toimintatapa, että riskejä otetaan tietoisesti. Työntekijät ovat optimoineet toimintatapansa mahdollisimman tehokkaiksi ja mukaviksi, mutta eivät ole havainneet kuinka heidän toimintatapansa vaikuttaa yrityksen muuhun toimintaan. Yrityksessä riskinä on siis, että nykyisen vallitsevan toimintatavan mukaan yrityksessä otetaan riskiä, vaikka riskinotto voitaisiin välttää.”

– Flink, Reiman ja Hiltunen 2007

Sisältö

1	Riskienhallinta on osa yrittäjän arkipäivää	32
2	Miksi kokonaisvaltainen riskienhallintastrategia?	34
3	Riskienhallintakeinot.....	35
4	Pohjoiskarjalaisten pk-yrittäjien ajatuksia, kuinka päivittäisessä toiminnassa voitaisiin vähentää riskien ottamista	36
5	Pohjoiskarjalaisten pk-yrittäjien ajatuksia, kuinka jakaa vastuuta yrityksessä	37
6	Pohjoiskarjalaisten yrittäjien riskienhallintakeinot	39
7	Kokonaisvaltaisen riskienhallintastrategian laatiminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
8	Ohjeet riskianalyysin täyttämiseen.....	42
9	Yrityksen toiminta-ajatus	43
10	Yrittäjään liittyviä riskejä.....	44
11	Avainhenkilöön liittyviä riskejä	46
12	Osaamiseen liittyviä riskejä	47
13	Rekrytointiin liittyviä riskejä	48
14	Sidosryhmiin liittyviä riskejä	49
15	Toimintaan liittyviä riskejä	50
16	Talouteen liittyviä riskejä.....	51
17	Sopimukseen liittyviä riskejä	52
18	Työilmapiiriin liittyviä riskejä	53
19	Tietoturvaan liittyviä riskejä	54
20	Kooste kaikista riskienhallintatoimenpiteistä.....	55
	Lähteet.....	56

Johdanto

Tämä riskienhallintaopas on rakennettu osana Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijan opinnäytetyötä. Riskienhallintaopas pohjautuu aineettomien pääomien riskienhallinnan tutkimukseen, joka toteutettiin kyselytutkimuksena Pohjois-Karjalan Yrittäjät

r
y:n jäsenyrityksille – pohjoiskarjalaisille pk-yrityksille. Riskienhallintaopas on tarkoitettu pienille ja keskisuurille yrityksille kokonaisvaltaisen riskienhallintatyön aloittamiseksi. Riskienhallintakyselyyn vastanneet ovat jo tehneet aineettomien pääomien osalta riskikartoituksen, kuitenkin tämän riskienhallintaoppaan avulla on mahdollista tehdä syvempi riskianalyysi ja valmistella juuri omalle yritykselle sopivat riskienhallintatoimenpiteet.

Riskit jaetaan karkeasti kahteen ryhmään: riskeihin, joiden varalta voi ottaa vakuutuksen ja riskeihin, joiden varalle ei voi vakuutuksella varautua. Suomalaisille työyhteisöille aineettomien riskien osa-alue, joita ei voi vakuutuksilla hallita, on usein tuntematon. Rautasen (2011) mukaan yrityksen toimialasta riippuen keskimäärin 25–35 % riskeistä voidaan hallita vakuuttamalla, 65–75 % liiketoiminnan riskeistä täytyy hallita muilla keinoilla. Ne riskit, joita ei voi vakuuttaa liittyvät yleensä yrityksen aineettomaan pääomaan. Aineeton pääoma käsittää sen, mikä ei ole yrityksen fyysistä tai taloudellista omaisuutta. Aineetonta pääomaa on esimerkiksi henkilöstön osaaminen, asiakassuhteet ja liiketoimintaprosessit.

Yksi riskienhallintaopas ei voi olla kaikille toimialoille riittävän kattava, mutta oppaan tavoitteena on olla pohjana yrityksen riskianalyysille. Riskienhallintatoimenpiteet riippuvat paljon esimerkiksi yrityksen toimialasta, koosta ja henkilöstön määrästä. Kimmo Rautasen mietteiden mukaan riskienhallinta on hyvä aloittaa ajatuksella, että yksinkertaisuus ja järjestelmällisyys vievät jo pitkälle. Kokonaisvaltainen riskienhallinta lähtee siitä, että pohditaan mikä on yrityksen perustehtävä, mitkä riskit liittyvät siihen ja kuinka liiketoiminnan jatkuminen turvataan.

Riskienhallintatutkimuksessa selvisi, että valtaosassa pohjoiskarjalaisia pk-yrityksiä koettiin, että merkittävimmät riskit yrityksen toiminnalle on tunnistettu. Kuitenkin yli 70 %:ssa yrityksistä ei ollut koskaan tehty riskikartoitusta ja yli 80 %:ssa ei ollut koskaan tehty riskianalyysejä.

1 Riskienhallinta on osa yrittäjän arkipäivää

Yritystoimintaan liittyy aina epävarmuus, eikä menestyvä yritys voi olla huomioimatta yritystä uhkaavia vaaroja. Liiketoimintaa ei ole ilman riskin ottamista. Yritysjohdon keskeisiä tehtäviä onkin tunnistaa ja arvioida yrityksen toimintaan vaikuttavia epävarmuustekijöitä. Epävarmuutta ei voida poistaa, mutta suunnitelmallisuudella uhkien kanssa voidaan elää. **Riski sisältää aina vaaran aspektin lisäksi myös mahdollisuuden näkökulman.** Riskienhallinta, joka huomioi ainoastaan kielteiset riskit, jättää hyödyntämättä yrityksen mahdollisuudet. Riski ja riskienhallinta tulisi ymmärtää laajasti niin, että ne kattavat myös mahdollisuudet, tunnistamisen, arvioinnin ja hallinnan. Liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisellä voidaan saada kasvatettua liiketoimintaa tai sen kannattavuutta. Toteutuessaan riskin vaikutukset ovat kuitenkin aina kielteiset.

Riskien ottamisen ja torjumisen pohdinta onkin osa jokaisen yrittäjän arkipäivää, ja siksi riskienhallinta tulisi ottaa osaksi yrityksen strategista johtamista, jonka avulla varmistetaan organisaation liiketoiminnallinen menestyminen. Jokaisen yrityksen tulisi siis tarkastella oman yritystoimintansa riskejä. Riskienhallinnan tavoitteena tulisi olla tukea yrityksen päätöksentekoa: kun yritys tietää merkittävimpien riskien kokonaisuutensa, yritys voi tehdä päätökset niistä tietoisina. Riskienhallinta ei siis ole irrallinen osa-alue liiketoiminnasta, vaan se tukee yrityksen perustehtävän toteuttamista ja tavoitteisiin pääsemistä. Lisäksi sitomalla riskienhallinta strategiseen johtamiseen varmistetaan, että yrityksen perustehtävä ei pääse vaarantumaan. Olennaista on myös tuoda riskienhallinta suunnittelusta käytännön tasolle eli arkipäiväistä riskienhallinta.

Yrittäjän kannattaa myös tutustua VTT:n (*Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen*) tuottamaan pk-yrityksen riskienhallinta -sivustoon osoitteessa: <http://www.pk-rh.fi/>

Lähteet: Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori 2005, 7–8, 16, Ilmonen ym. 12, 102–103, Knebel 2001, 4, Kupi Keränen & Lanne, 2009, 11–12, Rautanen 2011, 9–11, Suominen 2000, 7, 10, 32.

Liikunta ja terveet elämäntavat auttavat jaksamaan töissä. Eräällä yrityksellä on käytössään kuntobonus -järjestelmä. Kuntobonusjärjestelmässä työntekijöillä on mahdollista saada rahallista bonusta palkan lisäksi työmatkaliikkumisesta, lenkkeilystä, virallisista urheilukilpailuista, tupakoinnin lopettamisesta ja tupakoimattomuudesta. Lisäksi, jos työntekijä ei ole ollut vuoden aikana kertaakaan poissa töistä, hän saa bonuksen palkkaansa. Yritys on onnistunut vähentämään sairauspoissaolojaan, jotka ovat pysyneet alle 2,5 % kun toimialalla ne yleensä ovat noin 10 %.

Maineen menettämistä voidaan pitää yhtenä yrityksen suurimmista riskeistä. Usein kielteiset asiat jäävätkin paremmin mieleen kuin myönteiset. Esimerkiksi heikentynyt osaaminen voi johtaa virheisiin, mistä aiheutuu yritykselle imago-ongelmia. Epätodennäköistä kuitenkin on, että yritys voisi välttää kaikki yrityksen maineeseen vaikuttavat kielteiset tapahtumat. Maineen menettämisen myötä asiakkaita voidaan menettää ja maineen puhdistaminen on hidas prosessi, mikä takia se on yritykselle suuri riski.

– Kujansivu ym. 2007, Lönnqvist ym. 2005

Talouselämä lehdestä löytyy näkyvimpiä esimerkkejä maineeseen liittyvien riskien toteutumisesta. Eräs pankki uudisti tietojärjestelmänsä, mikä aiheutti teknisiä ongelmia pankin palveluissa. Tämä sai pankin asiakkaat turhautumaan ja osa asiakkaista menetti luottamuksensa pankkiin. Tilanne on myös aiheuttanut esimerkiksi lisätyötä ja paineita pankin työntekijöille. Myös pankin yhteistyökumppanina toimivan vakuutusyhtiön vakuutusmyynti on kärsinyt imago-ongelmien vuoksi.

– Lönnqvist ym. 2008

2 Miksi kokonaisvaltainen riskienhallintastrategia?

Yksi keino hallita riskejä on kokonaisvaltainen riskienhallintastrategia. Kokonaisvaltainen riskienhallinta on prosessi, jossa ovat mukana koko organisaatio: hallitus, johto ja työntekijät aina organisoinnista raportointiin. Riskienhallintaprosessissa edetään suunnitellussa järjestyksessä. Tärkeää olisi myös, että riskit saataisiin laajuutensa ja seurausvaikutuksensa suhteen tärkeysjärjestykseen.

Tärkeää on, että riskienhallinnassa on mukana koko organisaatio. Organisaatiossa on paljon hiljaista tietopääomaa, mitä ei ole hyödynnetty. Jokaiselle työntekijälle herää työssä ajatuksia ja näkemys siitä, miten työntekoa ja työyhteisöä voidaan kehittää. Jokaisella työntekijällä on siis valtavasti hiljaista tietoa.

Suurin riski on, että riskejä ei tarkastella kokonaisuutena, jolloin riskien vakavuutta ei ymmärretä. Esimerkiksi heikko osaaminen voi johtaa brandin heikkenemiseen ja asiakassuhteiden menetyksiin. Tilannetta täytyisi tarkastella kokonaisvaltaisesti, että asioiden väliset riippuvuussuhteet tulisivat huomioitua. Eri tekijöiden monimutkaisia vaikutussuhteita on hankala ennustaa, mutta kokonaisvaltaisella tarkastelulla ne saattavat nousta esiin.

Riskejä voidaan hallita välttämällä, pienentämällä, jakamalla tai siirtämällä riski. Järkevintä on löytää kohtuullinen riskitaso, jolloin yrityksen toimintamallissa kustannus- ja hyötysuhde ovat kohdallaan. Tärkeää on, että jokaiselle riskille valitaan erikseen riskienhallintakeino, joka on sopivin ja edullisin.

Lähteet: Kupi, Keränen & Lanne 2009, Kuusela & Ollikainen 2005, Lönnqvist ym. 2008, Nonaka & Takeuchi 1995/Kesti 2007 ja Suominen 2000.

3 Riskienhallintakeinot

Ennen riskienhallintastrategian laatimasta on hyvä hahmottaa, mitkä riskienhallintakeinot ovat yritykselle mahdollisia. Näistä keinoista on mahdollista valita se, mikä sopii kyseisen riskin hallintaan parhaiten.

Riskin välttäminen

→ Riskiä ei oteta: esim. ei käytetä helposti räjähtäviä materiaaleja

Riskien pienentäminen

→ Rajoitetaan mahdollisia vahinkoja esim. hankitaan vaihtoehtoisia tavarantoimittajia, jolloin turvataan vaihtoehtoisten tuotteiden/raaka-aineiden toimitus

Riskin siirtäminen

→ Vakuutetaan riski tai siirretään se sopimuksella toiselle osapuolelle
→ Pakollisia vakuutuksia ovat työntekijöiden tapaturmavakuutus, työntekijöiden eläkevakuutus (TyEI) ja yrittäjän eläkevakuutus (Yel).

Omalla vastuulla pitäminen

→ Riski tiedetään, mutta se otetaan esimerkiksi siksi, että vahingon sattuessa riskin toteutumisen seuraukset on järkevämpi maksaa itse, koska vakuuttaminen olisi pitkällä aikavälillä tullut kalliimmaksi

4 Pohjoiskarjalaisten pk-yrittäjien ajatuksia, kuinka päivittäisessä toiminnassa voitaisiin vähentää riskien ottamista

Yrittäjien mielestä riskien ottamista voitaisiin vähentää päivittäisessä toiminnassa suunnitelmalla toimintaa huolellisesti etukäteen. Kaikki lähtee myös Suomen lainsäädännön noudattamisesta. Yrittäjät pyrkivät ennakoimaan ja miettimään ongelmiin ratkaisuja valmiiksi. Yrittäjät näkevät, että hyvänä keinona on tehdä riskikartoitus ja puida läheltä piti -tilanteet välittömästi tapahtuneen jälkeen. Kiteytettynä olennaista on, että taloutta seurataan jatkuvasti ja tarkastetaan säännöllisesti, että vakuutukset ovat ajan tasalla. Tärkeää on myös pitää työturvallisuus mielessä ja ottaa tärkeistä tiedostoista varakopiot.

Riskien ottamisen vähentäminen päivittäisessä toiminnassa riippuu paljon yrityksen toimialasta. Näkemyksenä löytyy esimerkiksi, että tavaroita kantaessa kantotaakkaa tulisi pienentää ja säästää näin selkää ja sekä vähentää sairausloman riskiä. Myös ajamalla nopeusrajoitusten mukaan, pienennetään riskejä. Eräässä yrityksessä puolestaan vierailaan autolla asiakkaiden luona, jolloin riskien hallitsemiseksi siirtymäaika tulisi varata riittävästi ja auto huoltaa säännöllisesti. Näin ennaltaehkäistään sitä, että auton rikkoutuessa toimitus viivästyisi ja asiakas irtisanoisi sopimuksensa.

Olennaisena nähdään, että työt hoidetaan ammattitaitoisesti, luotettavasti, huolellisesti ja tarkasti niin kuin on yhdessä sovittu. Tärkeää on pyrkiä tekemään työt mahdollisimman hyvin ja pitämällä mielessä, että maltti on valttia. Ohjeistuksien tulee olla selkeitä ja tapa toimia dokumentoituna. Ehdotuksena on, että yrittäjä katsoisi toimintaa välillä ulkopuolisen silmin. Myös koulutukset ja uusien työntekijöiden huolellinen testaus koetaan tärkeinä asioina.

Päivittäisten riskien minimoimiseksi tulisi muistaa myös huomioida henkilöstöä: työntekijöitä tulisi huomioida, motivoida ja antaa myönteistä palautetta. Hyvä työilmapiiri työpaikalla tukee riskinoton vähentämistä päivittäisessä toiminnassa. Eräs yrittäjä myös muistuttaa, että tärkeä keino pienentää yrityksen riskejä, on asiakkaasta huolehtiminen. Eräs yrittäjä kertoo, että oman ammattitaidon ylläpitäminen on merkittävä apu. Ensisijaisen tärkeää on huolehtia omasta henkisestä ja fyysisestä kunnosta.

Myös seuraamalla maailman muutoksia ja toimialan uudistuksia pidetään riskit hallussa. Tärkeää on, että yksittäisen asiakkaan markkinaosuus ei ole liian suuri. Lisäksi tärkeää on seurata asiakkaiden taloudellista tilaa ja maksukäyttäytymistä. Yrittäjät pitävä tärkeänä myös allekirjoitusten ottoa sopimuksen yhteydessä, eli kauppa on hoidettava alusta loppuun kerralla. Myös käteiskauppa vähentää riskienottoa. Tärkeinä päivittäisten riskien hallintakeinoina yrittäjät näkevät myös lyhyet ja selkeät kirjalliset sopimukset, sopimusten kesto- ja irtisanomisaikojen tiedostamisen, ajantasaiset ohjelmat ja laitteet. Myös tuotteiden päivittäinen hävikki tulisi pitää mahdollisimman pienenä.

Myös prosessikuvausten eli tavan toimia kuvaaminen on yrittäjien mielestä hyvä keino hallita riskejä. Näin karsitaan tarpeetonta ja järkeistetään toimintaa. Myös hyvät työvälineet ovat osa riskienhallintaa. Vaaratilanteita tulisi arvioida jatkuvasti ja tehdä välittömästi tarvittavat muutokset toiminnassa. Yhteenvetona tärkeimpinä riskienhallintakeinoina yrittäjät näkevät jatkuvan riskien ennaltaehkäisyn ja varautumisen, dokumentoinnin, analysoinnin ja asioista keskustelun jopa päivittäin.

5 Pohjoiskarjalaisten pk-yrittäjien ajatuksia, kuinka jakaa vastuuta yrityksessä

Riskienhallintakyselyssä kysyttiin, mikä olisi hyvä keino jakaa yrittäjän vastuuta yrityksessä muille. Vastauksissa tulee ilmi, että useille yrittäjille vastuun jakaminen on haastavaa. Yksinyrittäjä ei voi jakaa vastuuta yrityksessä muille, mutta hänen tulisi pyrkiä minimoimaan riskit yrittäjyyteen liittyvien riskien osalta. Yrittäjät tuovat kuitenkin esiin mahdollisuuden, että yrityksessä mietitään yritykselle jatkaja valmiiksi. Jatkaja voi työskennellä oppisopimuksella ja hänelle voidaan antaa lisää vastuuta pienissä osissa, kun taidot kehittyvät riittäväälle tasolle.

Vastauksissa tulee esiin, että yrittäjän on mahdollista jakaa vastuuta yrityksessä myös muille työntekijöille, jos yritykseen on onnistuttu rekrytoimaan hyvät työntekijät. Tärkeää on, että löydetään työntekijä, johon voidaan luottaa ja jolla on yrittäjämäinen asenne työntekoon. Ensiarvoista on, että luottamus toimii työnantajan ja työntekijän välillä, sekä yrityksessä on yhtenäisyyden tunne. Vaikein asia yrittäjille onkin löytää yrittäjä-asenteen omaava luotetta-

va työntekijä. Työntekijän palkkaaminen on suuri riski, sillä työntekijä tuo yritykseen mukanaan paljon vastuuta työnantajalle.

Eräs yrittäjä kertoo, että oikeudenmukaisuus tehtävien ja vastuunjaossa on merkittävää, sekä toiminnallista valtaa tulee antaa vastuun mukaan. Tärkeää siis on, että vastuun mukaan tulee myös päätösvaltaa. Näkemyksenä myös on, että yrittäjä voisi keskittyä strategiseen työskentelyyn ja siirtää omia operatiivisia töitään työntekijöille. Kuitenkin myös työntekijät tulisi ottaa mukaan strategiseen työskentelyyn, että he eivät olisi neuvottomia tilanteissa, jossa yrittäjä ei kykenisi osallistumaan yrityksen toimintaan. Myös työntekijöiden osaaminen on avainasemassa. Vastuunjako onnistuu, kun työntekijöille annetaan koulutusta. Yrittäjät tuovat esiin myös idean, että työntekijöitä voidaan kouluttaa säännöllisesti uusiin tehtäviin ja antaa lisävastuuta pienissä erissä lisää. Myös kiitosta onnistumisesta tulee antaa.

Kuitenkin ongelmana nähdään myös se, että yrittäjä ei ole valmis jakamaan vastuuta. Haasteena on, että työntekijöiden täytyisi kunnioittaa työpaikkaansa ja olla valmiina kehittämään työpaikkaansa. Lisäksi työntekijöiltä ja työnantajalta tarvittaisiin enemmän joustavuutta puolin ja toisin. Työntekijän hyvänä ominaisuutena nähdään myös kyky ottaa vastuuta omien työtehtävien ulkopuolelta.

Yrittäjät tuovat esiin, että työtehtäviä voitaisiin organisoida uudestaan. Tärkeää on, että työntekijälle annetaan selkeä vastuualue, joista he huolehtivat itsenäisesti ja omaaloitteisesti. Eräs yrittäjä tuo myös esiin ajatuksen, että työntekijälle annetaan budjetti vastuualueen hoitamiseen. Eräänä mahdollisuutena yrittäjät tuovat esiin myös työtehtävien kierrätyksen, jolloin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus oppia hoitamaan kaikkia työtehtäviä. Tärkeää on myös jakaa asiakkuuksia työntekijöille, jolloin asiakassuhteet eivät ole vain yhdestä henkilöstä riippuvaisia. Mahdollisuutena jakaa vastuuta nähdään myös pari- ja perheyrittäjäyys. Ehdotuksena myös on, että puoliso opetetaan yrityksen rutiineihin.

Pienessä yrityksessä vastuun jakamisen mahdollisuudet ovat pienet, mutta riskien pienentämiseksi yrittäjät tuovat esiin, että aina kun on mahdollista, yrityksessä tulisi käyttää ulkopuolista apua. Yrittäjillä on myös näkemys, että työntekijöitä voidaan sitouttaa yritykseen laajentamalla yrityksen osakkuuspohjaa eli otetaan työntekijä osakkaaksi yritykseen. Mahdollisuutena on myös ottaa työntekijöitä mukaan johtoryhmään.

Oleennaista on myös avoimuus työpaikalla. Avoimella keskustelulla ja kertomalla yrityksen liiketoiminnasta, visiosta ja tavoitteista saadaan työntekijöitä sitoutettua yritykseen. Esiin tuodaan myös, että palkkaus ja muut edut ovat hyviä kannustimia sitouttaa työntekijöitä. Edellytyksenä lisätövoiman palkkaamiseksi ja vastuun jakamiseksi nähdään tuoton sekä tuloksen kasvu. Tämä myös mahdollistaisi yrittäjien mielestä varajärjestelmien luomisen.

Vaikka nykyisin ajatellaan, että myös yrittäjä voi pitää lomaa, on se pienissä yrityksissä haasteellista. Erityisesti yleisinä loma-aikoina on järjestettävä lomaa työntekijöille ja yrittäjän täytyy kyetä järjestämään lomat. Yrittäjä itse joutuu paineen alle ja hoitaa työtehtävät parhaansa mukaan. Yrittäjät ehdottavat myös vuorotteluvapaan kaltaista käytäntöä, jolloin esimerkiksi lomautusuhan alla oleva työntekijä otettaisiin hoitamaan työtehtäviä vapaan ajaksi. Yrittäjät ehdottavat myös samankaltaista lomitusjärjestelmää kuin maataloudessa. Myös hyvä ja luotettava yhteistyöverkosto auttavat yrittäjiä vastuun jakamisessa. Tällöin voidaan käyttää myös toisen ammattilaisen näkemyksiä liiketoiminnan ratkaisuihin. Oleellista on myös käyttää asiantuntijoita.

6 Pohjoiskarjalaisten yrittäjien riskienhallintakeinot

Pohjoiskarjalaisten pk-yritysten riskienhallinnan taso vaihtelee. Osa pohjoiskarjalaisista pk-yrittäjistä toteaa, että riskienhallinnasta ei ole huolehdittu ollenkaan tai riittävästi. Erä yrittäjä toteaa, että riskienhallintaan on suhtauduttu ”vähän liian kevyesti”. Yrittäjät myös kommentoivat, että riskienhallinta ei ole systemaattista. Eräällä yrittäjällä on myös huoli siitä, että henkilökohtaiset vakuutukset eivät ole riittävät. Osa puolestaan kertoo minimoivansa riskienottoa yrityksessä. Toiset yrittäjät taas kertovat riskienhallinnan olevan arkista tapauskohtaista harkintaa. Osa taas kertoo seuraavansa, että toiminta on ajanmukaista. Yrittäjät myös kertovat, että suunnitelmia on mutta niitä ei ole otettu käytäntöön.

Osa yrityksistä on suunnitellut riskienhallinnan tarkasti ja seuraa riskejä aktiivisesti. Tärkeää on, että yrityksellä on varasuunnitelmia, riskit tunnistetaan ajoissa ja yrityksessä toimitaan ennakoivasti. Yrittäjät kertovat, että toimitaan lakien ja asetusten mukaan. Yleisimpiä ris-

kienhallintakeinoja pohjoiskarjalaisilla pk-yrittäjillä ovat vakuutukset, tieturvasta huolehtiminen, varmuuskopiot, varauuskäynnit, sammutusvälineistö ja työterveyshuolto. Eräs yrittäjä myös kertoo, että yrityksestä löytyy tietosuojavastaava. Riskienhallintakeinona ovat myös ammattitaitoiset yhteistyökumppanit.

Myös talouden jatkuva seuranta ja kovalla työllä saavutettu taloudellinen vakaus ovat yrityksen keinoja turvautua talousriskeiltä. Avainasemassa on hyvä kirjanpitäjä ja tärkeänä keinona pidetään hyvää luottamussuhdetta pankin kanssa. Yrityksissä seurataan kassavaraa, tilitoimiston raportteja ja välitilinpäätöksiä. Yrityksissä myös luotonantoa asiakkaalle pohditaan tapauskohtaisesti. Lisäksi yritykset kertovat että heillä on henkivakuutukset ja lainaturva. Lainaturva turvaa lainan takaisinmaksun lainaturvasopimuksen mukaisesti, esimerkiksi työkyvyttömyys- tai kuolemantapauksessa. Tarkat toimintaohjeet henkilöstölle ja salassapitosopimukset ovat myös tärkeitä riskienhallintakeinoja.

Hyvänä keinona pidetään myös toisiin yrityksiin reflektoitumista, eli verrataan omaa toimintaa toisiin yrityksiin. Eräs yritys kertoo tekevänsä tarvekartoituksia viiden vuoden tähtämellä asiakkaista, rahoituksesta, työntekijöistä ja investoinneista. Tärkeää on myös kouluttaa itseään ja mahdollisuutena on myös käyttää asiantuntija-apua. Myös sisäisellä auditoinnilla pyritään hallitsemaan riskejä. Myös terveydestä huolehtiminen on useilla yrittäjillä riskienhallintakeinona. Yrittäjät pitävät huolta omasta terveydestään ja myös myönteisyyttä ja huumorintajuisuutta pidetään tärkeänä asiana. Eräs yrittäjä mainitsee, että häneltä löytyy tuuraaja sairauden varalle. Eräs yrittäjä kertoo, että häneltä löytyy edunvalvontavaltakirja. Edunvalvontavaltuutuksessa valtuutetaan itse valittu henkilö toimimaan edunvalvojana tilanteessa, jossa edunvalvontavaltuutuksen tehnyt henkilö todetaan lääkärinlausunnolla kykenemättömäksi hoitamaan asioitaan.

7 Ohjeita riskienhallintaan

1. Riskienhallintaan otetaan mukaan koko henkilöstö, jolloin yrityksiä uhkaavista riskeistä saadaan laaja-alaisin kuva
2. Riskianalyysi voidaan rakentaa esimerkiksi PowerPointiin tai Exceliin
3. Kuvataan liiketoiminnan toiminta-ajatus
4. Käydään läpi yrityksen merkittävimmät riskit ja niiden hallintakeinot tämän riskienhallintaoppaan avulla
5. Laaditaan kokonaisvaltainen riskienhallintastrategia
6. Tehdään varasuunnitelma
7. Tehdään toipumissuunnitelma
8. Riskienhallinta tuodaan osaksi arkipäivää
9. Riskikuva päivitetään säännöllisesti, esimerkiksi vuoden välein: pohditaan kuinka riskienhallintatoimenpiteissä on onnistuttu ja pohditaan kuinka toimenpiteitä voidaan kehittää

8 Ohjeet riskianalyysin täyttämiseen

Riskienhallinnan pitäisi siis olla osa jokaisen yrityksen arkipäivää. Jokaisessa yrityksessä riskit ovat kuitenkin erilaisia toimialasta, yrityksen koosta ja henkilöstömäärästä riippuen. Tästä riskienhallintaoppaasta löytyy pohja aineettomien pääomien riskien tunnistamiseksi, joita ei voi hallita ollenkaan tai täysin vakuutuksilla. Riskienhallintaoppaasta on rajattu pois esimerkiksi tulipaloon ja työturvallisuuteen liittyvät riskit, koska näistä on saatavilla runsaasti tietoa ja niiden varalle voi varautua vakuutuksin.

OHJEET

1. Riskienhallinta voidaan aloittaa niin, että otetaan **koko henkilöstö mukaan** ja kootaan riskianalyysi esimerkiksi seuraavaan Word -pohjaan tai PowerPointiin/Exceliin pohjaa apuna käyttäen.
2. Ensin kuvataan liiketoiminnan **perustehtävä** mahdollisimman yksinkertaisesti
3. Pohditaan perustehtävän kriittisimmät kohdat, joissa riski voi toteutua
4. Riskianalyysin aihealueet käydään läpi niin, että mietitään kunkin riskin **merkittävyys ja todennäköisyys**
5. Merkittävyys ja todennäköisyys arvioidaan asteikolla 1-5 niin, että **arvo 1 = pieni riski ja 5 =suuri riski**.
6. Jokaiselle osa-alueelle valitaan joukosta tai luodaan omalle yritykselle sopiva **riskienhallintakeino**.
7. Lopuksi kootaan jokaisen osa-alueen riskienhallintatoimenpiteet ja tehdään **kokonaisvaltainen suunnitelma**, kuinka riskejä hallitaan
8. Riskienhallintastrategia tulisi **päivittää** sopivin väliajoin, esimerkiksi vuoden välein.

9 Yrityksen toiminta-ajatus

Kuvataan yrityksen perustehtävä mahdollisimman yksinkertaisesti:

Kuvataan perustehtävään liittyvät merkittävimmät riskit:

10 Yrittäjään liittyviä riskejä	Riskin merkittävyys (1-5)	Riskin todennäköisyys (1-5)	Riskienhallintatoimenpiteet
Yrittäjän työttömyys			Liittyminen työttömyyskassaan esimerkiksi <ul style="list-style-type: none"> - Suomen Yrittäjien työttömyyskassa - AYT-työttömyyskassa Varasuunnitelma
Yrittäjän sairastuminen/kuolema → ei kykene enää osallistumaan toimintaan			Varasuunnitelma Testamentti Edunvalvontavaltuus Tapaturmavakuutus Henkivakuutus
Yrittäjän uupuminen			Vastuun jakaminen muille, omasta terveydestä huolehtiminen riittävällä liikunnalla ja levolla sekä terveellisellä ruokavaliolla
Yrittäjän vapaa-ajan riittämättömyys			Vapaa-ajan riittävydestä huolehtiminen jos mahdollista

<p>Yrittäjällä ei ole mahdollisuutta jäädä eläkkeelle esimerkiksi siksi, että jatkaja puuttuu tai eläkkeen määrä on liian pieni</p>			<p>Yrittäjän lakisääteinen eläkevakuutus: YEL-vakuutus</p> <p>Sukupolvenvaihdoksen suunnittelu esim. jälkäläisille/ yritysmyyntillä/ liiketoiminnan hallitulla lopettamisella</p> <p>Oman työtulon mukaisen eläkkeen maksaminen + Haluttaessa ylimääräisen eläkkeen maksaminen tai säästäminen muilla keinoilla</p>
<p>Yrittäjän avioero</p>			<p>Avioehtosopimus</p>
<p>Yhteistyösuhteet yrittäjän varassa</p>			<p>Siirretään yhteistyökumppaneita ja asiakkuuksia myös muiden työntekijöiden vastuulle</p> <p>Jos suunnitelmissa yritystoiminnan jatkaminen, yhteistyösuhteiden ja asiakkuuksien siirron aloittaminen hyvissä ajoin tulevalle yrittäjälle</p>
<p>Yrittäjän osaamisen vanheneminen</p>			<p>Itsensä kehittäminen Koulutukset</p>
<p>Toteutettavat toimenpiteet yrittäjään liittyvien riskien hallitsemiseksi:</p>			

11 Avainhenkilöön liittyviä riskejä	Riskin merkittävyys (1-5)	Riskin todennäköisyys (1-5)	Riskienhallinta-toimenpiteet
Avainhenkilön sairastuminen/kuolema → ei kykene enää osallistumaan toimintaan			Varasuunnitelma Työpaikka kannustaa liikuntaan ja terveelliseen ruokavalioon
Avainhenkilö lähtee yrityksestä			Kannustava palkkaus Vaikutusmahdollisuudet päätöksenteossa
Avainhenkilö vie tietonsa ja taitonsa toiseen yritykseen			Salassapitosopimus Avainhenkilön sitouttaminen esim. työsuhde-edut
Avainhenkilön ylikuormittuminen			Vastuun jakaminen muille, omasta terveydestä huolehtiminen riittävällä liikunnalla ja levolla sekä terveellisellä ruokavaliolla
Avainhenkilön osaamisen vanheneminen			Vapaa-ajan riittävydestä huolehtiminen jos mahdollista
Yhteistyösuhteet avainhenkilön varassa			Siirretään yhteistyökumppaneita ja asiakkuuksia myös muiden työntekijöiden vastuulle
Toteutettavat toimenpiteet avainhenkilöön liittyvien riskien hallitsemiseksi:			

12 Osaamiseen liittyviä riskejä	Riskin merkittävyys (1-5)	Riskin todennäköisyys (1-5)	Riskienhallintatoimenpiteet
Ydinosaamista ei ole tunnistettu			Mietitään yrityksen perustehtävän kautta, mikä on tärkeintä osaamista yrityksessä
Tietotaito on yhden henkilön hallussa			Huolehditaan avainhenkilön tietotaidon siirtämisestä muille työntekijöille
Tietotaito uhkaa hävitä eläkkeelle siirtyvän henkilön myötä			Tietotaidon siirron aloittaminen ennakoivasti hyvissä ajoin
Osaamisen siirtämiseen ei ole aikaa			Varataan aikaa osaamisen siirtoon kokeneelta työntekijältä kokemattomammalle työntekijälle
Osaaminen on vanhentunutta			Kehittämistoimenpiteet Koulutukset

Toteutettavat toimenpiteet osaamiseen liittyvien riskien hallitsemiseksi:

13 Rekrytointiin liittyviä riskejä	Riskin merkittävyys (1-5)	Riskin todennäköisyys (1-5)	Riskienhallintatoimenpiteet
Rekrytoidaan väärälaista osaamista			Pohditaan ennalta, millaista osaamista yritykseen tarvitaan ja mietitään uuden työntekijän työkuva valmiiksi, että tiedetään riittävän tarkasti millaista henkilöä etsitään
Uuden työntekijän soveltuvuutta ei varmistettu riittävän huolellisesti			Haastattelu Testit
Uusi työntekijä ei sovellu työtehtäviin			Koeaika
Työsuhteesta riitautuminen			Kirjallinen työsopimus Asiantuntijan käyttö työsopimusta laadittaessa

Toteutettavat toimenpiteet rekrytointiin liittyvien riskien hallitsemiseksi:

14 Sidosryhmiin liittyviä riskejä	Riskin merkittävyys (1-5)	Riskin todennäköisyys (1-5)	Riskienhallintatoimenpiteet
Yritys on liiaksi riippuvainen muutamista tavarantoimittajista			Hankitaan vaihtoehtoisia tavarantoimittajia
Yritys on liiaksi riippuvainen muutamista asiakkaista			Tehostamalla markkinointitoimenpiteitä Uusi tuote, jolla saavutetaan uusia asiakkaita
Yritys on liiaksi riippuvainen muutamista yhteistyökumppanista			Tunnistetaan tärkeä yhteistyökumppani, pohditaan, voidaanko vastaava palvelu hankkia muualta?
Yrityksen tuotteet eivät pärjää kilpailussa			Seurataan kilpailijoiden toimintaa aktiivisesti Seurataan asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä aktiivisesti Seurataan markkinoita aktiivisesti
Asiakas ei maksa ostovelkaansa			Seurataan sidosryhmien maksuvalmiutta jatkuvasti esim. - kauppalehden protestilista - www.asiakastieto.fi - osavuosikatsaukset

Toteutettavat toimenpiteet sidosryhmiin liittyvien riskien hallitsemiseksi:

15 Toimintaan liittyviä riskejä	Riskin merkittävyys (1-5)	Riskin todennäköisyys (1-5)	Riskienhallintatoimenpiteet
Toimintaan liittyvä tieto häviää työntekijän lähtiessä yrityksestä			Yrityksen tapa toimia esitettävä kirjallisessa muodossa
Yrityksen toimintatavat voisivat olla tehokkaammat			Prosessikuvaukset toimintatavoista
Työntekijät eivät ole riittävän selvillä yrityksen toimintatavoista			Yrityksen tapa toimia on kirjallisessa muodossa ja kaikkien saatavilla
Työntekijät eivät toimi ohjeistuksen mukaisella tavalla			Selkeä ohjeistus Viikkopalaveri → sitouttaminen yrityksen toimintatapoihin
Henkilöstön tiedot ja taidot eivät ole riittävät			Kehittämistoimenpiteet Koulutus
Koulutus menee hukkaan			Johto mahdollistaa koulutuksen jälkeen työntekijöille mahdollistetaan opitun siirtäminen työtehtäviin
Toimintatavat eivät ole ajanmukaiset			Avioehtosopimus
Tietoa ei ole dokumentoitu riittävän hyvin päätöksenteon tueksi			Järjestelmä tiedon systemaattiseen dokumentointiin
Toiminta keskeytyy			Varasuunnitelma Keskeytysvakuutus
Menetetään maine			Esim. heikentynyt osaaminen voi johtaa virheisiin, mistä aiheutuu yritykselle imago-ongelmia

Toteutettavat toimenpiteet toimintaan liittyvien riskien hallitsemiseksi:

16 Talouteen liittyviä riskejä	Riskin merkittävyys (1-5)	Riskin todennäköisyys (1-5)	Riskienhallinta-toimenpiteet
Yritys ei kykene maksamaan laskujaan			Maksuvalmiutta seurataan aktiivisesti
Yritys ei kykene lainojen takaisinmaksuun			Vieraan pääoman osuutta ei kasvateta liian suureksi yrityksen pääomarakenteessa Varaudutaan korkojen nousuun
Investointiin joudutaan ottamaan paljon vierasta pääomaa			Investointiin säästetään jo ennalta, jolloin säästetään korkokustannuksissa ja riskiä ei tarvitse ottaa niin paljon

Toteutettavat toimenpiteet talouteen liittyvien riskien hallitsemiseksi:

17 Sopimukseen liittyviä riskejä	Riskin merkittävyys (1-5)	Riskin todennäköisyys (1-5)	Riskienhallintatoimenpiteet
Sopimuksen ehdoista riitautuminen			<p>Kaikki sopimukset tehdään kirjallisesti</p> <p>Sopimusehdot ovat selkeät</p> <p>Käytetään vakiosopimuksia</p> <p>Sopimuksen laadinnassa on käytetty asiantuntijaa</p> <p>Sovitaan ennalta viivästystilanteesta</p> <p>Sovitaan ennalta virheestä</p>
Työntekijä kertoo kriittistä tietoa yrityksestä ulkopuolelle			Salassapitosopimukset työntekijöiden kanssa
Sopimuksen tuoma oikeudellinen riski toteutuu			<p>Sopimusten tuoma oikeudellinen riski on tiedostettu ja sen toteutumisen varalle on tehty suunnitelma</p> <p>Vastuuvakuutus</p>
Osakkaiden väliset erimielisyydet			Osakassopimus
Toteutettavat toimenpiteet sopimukseen liittyvien riskien hallitsemiseksi:			

18 Työilmapiiriin liittyviä riskejä	Riskin merkittävyys (1-5)	Riskin todennäköisyys (1-5)	Riskienhallintatoimenpiteet
Yrityksen työilmapiiri ei ole hyvä			Johtamistaitojen kehittäminen Oikeudenmukaisesti toimiminen
Yrityksen esimiestoiminta ei tue työilmapiiriä			Johtamiskoulutus Palkkaus kannustavammaksi
Runsas poissaolo ja henkilöstön vaihtuvuus			Työtaakan keventäminen Henkilöstön kuunteleminen Työsuhde-edut

Toteutettavat toimenpiteet työilmapiiriin liittyvien riskien hallitsemiseksi:

19 Tietoturvaan liittyviä riskejä	Riskin merkittävyys (1-5)	Riskin todennäköisyys (1-5)	Riskienhallintatoimenpiteet
Tärkeä tiedosto tuhoutuu			Tärkeistä tiedostoista otetaan aina varmuuskopiot
Tietokoneeseen tulee virus			Tietotekniikka suojataan virustorjuntajärjestelmällä ja palomuurilla
Salassa pidettävät asiakirjat joutuvat ulkopuoliselle			Salassa pidettävät asiakirjat säilytetään asianmukaisesti Salassa pidettävät asiakirjat tuhoetaan paperisilppurilla tai muuten asianmukaisesti

Toteutettavat toimenpiteet tietoturvaan liittyvien riskien hallitsemiseksi:

20 Kooste kaikista riskienhallintatoimenpiteistä

Toteutettavat toimenpiteet riskien hallitsemiseksi ja jokaiselle toimenpiteelle nimetään vastuuhenkilö:

Lähteet

- Flink, A-L., Reiman, T., Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Tammi.
- Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V-M., Salonen, T., Vuori, H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Knebel, E. 2001. Soft and Hard Risk, A Holistic Focus on Risk Management and Insurance. München: Ge Frankona rückversicherungs-AG.
<http://www.scribd.com/doc/21445153/Soft-and-Hard-Risk-A-Holistic-Focus-on-Risk-Management-and-Insurance-Bernhard-Fink-2001#page=8>.
- Kupi, E., Keränen, J., Lanne, M. 2009. Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2009/W137.pdf>.
- Kuusela, H., Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-Palvelut Oy.
- Pekkaniska Oy. 2011. <http://www.pekkaniska.com/fi/fi/tietoa-meista/kuntobonukset.html>.
- Rautanen, K. 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Suominen, A. 2000. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.
- Tradenomi -lehti. 2011.
http://tral.fi/uploads/asiakaslehti/Tradenomi_5_11/index.html#/12/zoomed.