LUT University

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

CS90A0120 Kandidaatintyö ja seminaari

Kalle Elfvengren

Riskienhallinnan erityispiirteet palvelualan pienyrityksessä Suomessa

Kandidaatintyö

Antti-Pekka Alanko-Luopa

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Antti-Pekka Alanko-Luopa

Työn nimi: Riskienhallinnan erityispiirteet palvelualan pienyrityksessä Suomessa

Vuosi: 2020 **Paikka:** Lappeenranta

Kandidaatintyö. LUT-yliopisto, Tuotantotalous.
55 sivua, 9 kuvaa, 7 taulukkoa ja 1 liite
Tarkastaja: Kalle Elfvengren

Hakusanat: riskit, riskienhallinta, riskianalyysi, pienyritys, palveluyritys
Keywords: risks, risk management, risk analysis, SME, service business

Tavoitteena on selvittää, millaisia riskienhallinnan erityispiirteitä pienissä palveluyrityksissä esiintyy. Työssä selvitetään sekä riskilajien esiintymistä ja riskienhallinnan keinoja kyseisissä yrityksissä. Työ koostuu johdannon lisäksi teorian esittelystä, jossa käydään läpi peruskäsitteet, joita esiintyy myöhemmin työssä. Tämän jälkeen on vuorossa varsinainen tutkimuskysymykseen vastaaminen, jossa käytetään mahdollisimman laajasti erilaisia tutkimusartikkeleita. Näiden lisäksi luodaan uusi riskienhallintasuunnitelma todelliselle pienelle suomalaiselle palveluyritykselle, jonka tuloksia yritys pystyy käyttämään hyödyksi seuraavan strategiansa luonnissa. Keskeisempänä tuloksena voidaan todeta, että pienissä palveluyrityksissä korostuu monia eri riskilajeja ja riskinhallintaprosessin toteuttaminen jää harmillisen usein tekemättä. Kokonaisvaltainen riskienhallinta ei ole päässyt vakiintumaan pienen palveluyrityksen toimintaan. Analysoiduista riskilajeista kaikkein merkityksellisimpiä ovat henkilöriskit, joiden vaikutus pienyrityksen toimintaan on merkittävä. Toinen merkittävä riskiluokka on liiketoimintaympäristöriskit, joiden hankaluutena on niiden hallitsemisen vaikeus. Sekä kirjallisuustutkimuksessa että case-työssä korostui samantyyppisiä erityispiirteitä.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 3
1.1 Tavoitteet, rajaus ja tutkimuskysymykset 3
1.2 Rakenne ja tutkimusmenetelmät 4
2 PERUSKÄSITTEET 5
2.1 Riski ja kokonaisvaltainen riskienhallinta 5
2.2 Yritysmuodot 6
2.3 Palveluliiketoiminta 7
3 RISKIENHALLINTAPROSESSI 7
3.1 Toimintaympäristön määritys 9
3.2 Riskien tunnistus ja arviointi 12
3.3 Riskienhallintamenetelmät 14
4 RISKILUOKAT 15
5 PIENTEN PALVELUYRITYSTEN RISKIEN ERITYSPIIRTEET 18
5.1 Case Fruugo Oy 18
5.2 Riskilajien erityispiirteet 20
5.2.1 Innovaatio- ja tietoriskit 20
5.2.2 Henkilöriskit 21
5.2.3 Liiketoimintaympäristöriskit 23
5.2.4 Kasvu-, rahoitus- ja asiakasriskit 24
5.2.5 Konkurssi- ja keskeytysriskit 26
5.3 Riskienhallinnan erityispiirteet 28
6 RISKIENHALLINTASUUNNITELMA – CASE 30
6.1 Yrityksen esittely 30
6.2 Toimintaympäristön määritys 31
6.3 Riskien tunnistus, arviointi ja hallinta 34
7 JOHTOPÄÄTÖKSET 38
8 YHTEENVETO 42
LÄHTEET 44
LIITTEET 50

1 JOHDANTO

Riskit ovat olleet läsnä yritystoiminnassa vähintään yhtä kauan kuin kaupankäyntiä on harjoitettu. Riski -sana mielletään usein negatiiviseksi, koska se yhdistetään onnettomuuksiin, tappioihin ja menetyksiin. Toisaalta riskillä on myös positiivinen vaikutus, sillä se mahdollistaa tuottojen tekemisen ja toiminnan laajenemisen. Markkinoilla on erikokoisia yrityksiä, ja välttämättä kaikilla ei painotu samat riskit ja niiden hallintamenetelmät. Suomen yrityskentässä on myös monenlaisia liiketoiminta-alueita, joilla saattaa olla erilaisia riskien ja niiden hallintaan liittyviä erityspiirteitä. Nykyään monella pienemmälläkin yrityksellä riskianalyysin tuloksia käytetään uuden strategian suunnittelussa; mikä on myös tämän työn päämäärä.

1.1 Tavoitteet, rajaus ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena on selvittää, millaisia riskejä pienissä palveluyrityksissä usein esiintyy, ja miten niiden vaikuttavuus eroaa suuriin yrityksiin nähden. Lisäksi selvitetään pienen palveluyrityksen riskienhallintaprosessin erityispiirteitä. Näistä tavoitteista on luotu päätutkimuskysymys ja kaksi apukysymystä:

- Millaisia erityispiirteitä pienten palveluyritysten riskeihin ja niiden hallintaan liittyy?
  - Millaisia riskejä pienen palveluyrityksen riskikarttaan kuuluu?
  - Mitä pienen palveluyrityksen riskien tunnistaminen, analysointi ja hallinta tyypillisesti sisältää?

Ylimmäisenä on esitetty pääkysymys ja kahden apukysymyksen avulla saadaan eriteltyä riskiluokat ja niiden hallintaprosessit omiksi osakysymyksiksi. Tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan pieniä Suomessa toimivia palvelualan yrityksiä. Maantieteellinen rajaus luo tutkimuspohjalle yhteisen lainsäädännöllisen viitekehikon: samalla lainsäädäntöalueella riskien erityispiirteitä on helpompi tunnistaa, koska kaikilla yrityksillä on samat riskienhallintasäädökset. Tutkimuksen rajaaminen toimialan sisällä palveluyrityksiin helpottaa erityispiirteiden kohdentamisessa, sillä toimialojen väliset erot riskeissä voivat olla suuremmat kuin pelkän yrityksen kokoon liittyvät vaikutukset.

Tämä kandidaatintyö toteutetaan toimeksiantona erääseen pieneen palvelualan mikroyritykseen. Tavoitteena on teoria-aineiston jälkeen tehdä yritykselle ensin riskikartoitus

ja analyysi. Tämän jälkeen kullekin riskille esitetään parhaat mahdolliset riskinhallintakeinot. Empiirisestä case-osiosta yritys hyödyntää soveltuvin osin seuraavaa liiketoimintastrategiaa suunnitellessaan ja tarpeen vaatiessa myös tämänhetkisessä operatiivisessa toiminnassa.

1.2 Rakenne ja tutkimusmenetelmät

Työn alussa määritellään käsitteitä, jotka lukijan tulisi tietää riskeistä ja yritystoiminnasta. Samalla määritellään se, mitä *riski*-käsitteellä tarkoitetaan. Toisessa osiossa käsitellään riskienhallintaprosessia ja riskien hallintakeinoja, joita hyödynnetään case-yritykselle tehtävässä empiirisessä osiossa. Kolmannessa osiossa käsitellään yleisesti eri riskilajeja, joita esiintyy varsinaisen tutkimuskysymyksen selvittämisen yhteydessä. Kyseisessä osiossa ei oteta kantaa riskin todennäköisyyteen tai vakavuuteen, vaan tavoitteena on tehdä tiivis kirjallisuuskatsaus riskilajeihin. Kaikissa edellä mainitussa osioissa käytetään kirjallisuuslähteitä, ja niihin ei kuulu empiiristä tutkimusta tai haastattelua. Tämä vaihe tuo viitekehyksen molemmille apututkimuskysymyksille.

Seuraavaksi etsitään vastaukset varsinaiseen tutkimuskysymykseen eli pienten palveluyritysten riskien ja niiden hallinnan erityspiirteisiin. Tässä kappaleessa käytetään mahdollisimman tuoreita kansainvälisiä tiedejulkaisuja sekä yhtä todellista yritysesimerkkiä Suomesta. Pyrin käyttämään mahdollisimman uusia lähteitä, koska lainsäädäntö ja kilpailuasetelma voi muuttua hyvinkin paljon vuosikymmenten aikana. Näiden lisäksi käytän alan asiantuntijan, Etelä-Karjalan Yrittäjät ry:n toimitusjohtaja, Jami Holtarin haastattelua, jonka avulla täydennetään tietoa niistä riskeistä, joista ei tiedejulkaisuista tullut ilmi. Lisäksi haastattelun avulla pystytään saamaan konkreettista tietoa, onko Suomessa tavattavissa jotain erityistä riskiosa-aluetta, joka poikkeaisi muun maailman tilanteesta.

Tämän jälkeen tulee työn yritykselle suunnattu empiirinen osa, jossa tarkoituksena on analysoida case-yrityksen riskejä ja luoda sen jälkeen riskienhallintasuunnitelma. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena haastatteluin ja eri analysointimenetelmiä käyttäen. Lopuksi esitän johtopäätökset ja yhteenvedon, joissa esitettään tiivistetysti vastaukset tutkimuskysymyksiin.

2 PERUSKÄSITTEET

2.1 Riski ja kokonaisvaltainen riskienhallinta

Riskien todennäköisyyslaskenta alkoi alun perin 1600 -luvun Ranskasta, jossa riski määriteltiin ainoastaan negatiivisen tapahtuman todennäköisyydeksi, ottamatta kantaa panoksen merkityksellisyyteen, joka alettiin ymmärtämään 1700-luvulla (Kuusela, Ollikainen 1998, 38). Riskienhallinnan historia ulottuu yli 80 vuoden taakse Yhdysvaltoihin, jossa 1930-luvulla perustettiin omia riskienhallintaan perustuvia yhdistyksiä. Suurien vientiyrityksien edun mukaista oli kuitenkin perustaa omia yhdistyksiä ja 70-luvulla määritelmä vakiintui nykyisenkaltaiseen *Risk Management* -muotoon, jolloin riskienhallintaa alettiin ymmärtämään muunakin kuin vain vakuutusten ottamisena. (Laurila 1981, 29) Nykyään riski ymmärretään vahingon lisäksi mahdollisuutena voittoihin. Yleisesti hyväksytyn tavan mukaan riski voidaan laskea seuraavalla kaavalla, mikä kertoo riskin suuruuden. (Juvonen et al. 2014, 8-9)

$$Riski = Riskin\ vakavuus\ \times todennäköisyys \tag{1}$$

Riskin määritelmään liittyy siis todennäköisyys tapahtumasta eli epävarmuus, mikä vaihtelee paljon tapahtumien välillä. Epävarmuuteen liittyy lopputuloksen ennustamisen haastavuus: kukaan ei voi sanoa varmasti tapahtuman lopputulosta etukäteen. Todennäköisyysjakaumaa käytetään epävarmuuden ennustamiseen sellaisten riskien kohdalla, joista on jotain vertailudataa niiden sattumistiheydestä: täysin uudenlaisille liiketoimintariskeille on vaikea tehdä riskiennustetta. Vakavuus puolestaan tarkoittaa sitä vaikutusta, mikä yritykselle aiheutuu riskin toteutumisesta. Mitä suurempi on riskin vakavuus, sen suuremmat vaikutukset ja tappiot sillä on yritystoiminnalle: katastrofiriskissä koko yritystoiminta voi olla vaakalaudalla. Vakavuuteen taas vaikuttaa suoraan riskinkantokyky, johon vaikuttaa muun muassa yrityksen vakavaraisuus. Kaavan ulkopuolella myös odotukset vaikuttavat siihen, miten suhtaudumme toteutuneeseen riskiin: eri henkilöt saattavat kokea riskin vaikutuksen suurempana kuin toiset, vaikka todennäköisyys ja riskin vakavuus olisi samalla tasolla. Riskien suuruuden arviointi ei ole aina yksiselitteistä, sillä siihen vaikuttaa ympäristön analysoinnin lisäksi henkilön sisäiset mallit, jotka sisältävät oman maailmankuvan. Sisäisiin malleihin vaikuttaa muun muassa henkilön koulutus ja työkokemus. (Juvonen et al. 2014, 8-11) Saatuja riskituloksia voidaan havainnoida riskitaulukolla, jonka akselit muodostuvat vakavuuden ja todennäköisyyden komponenteista. Analysoidut riskitulokset voidaan sijoittaa arvojen mukaisen taulukon

lokeroon ja näin saada sanallinen arvio riskin suuruudesta, joita on viittä eri lajia: merkityksetön, vähäinen, kohtalainen, merkittävä ja sietämätön riski. (PK-RH 2009)

Kokonaisvaltainen riskienhallinta tarkoittaa laaja-alaista ja monisyistä riskiprosessia, jossa liiketoiminnan ulkoiset uhat olisivat entistä enemmän kartoitettu. Siihen kuuluu oleellisesti riskienhallintavälineiden kehitys. Riskien vakavuuden arvioinnissa pyritään käyttämään ja tunnistamaan huomattavasti tavallista laajempia vaikutusmuotoja, jotka liittyvät esimerkiksi riskin alueelliseen leviämiseen tai ongelman jatkuvuuteen. (Räikkönen, Rouhiainen 2003, 8, 16)

2.2 Yritysmuodot

Yrityksen koolla on merkitystä esimerkiksi erilaisia avustustukia anottaessa. EU:n komission määritelmän mukaan pienet yritykset voidaan jakaa kolmeen eri alatasoon, jossa jokaisessa kohdassa määritelmä tarkentuu. Ylimmässä luokassa määritellään pieneksi ja keskisuureksi yritykseksi (pk-yritys) toimija, jolla joko taseen loppusumma ei nouse yli 43 miljoonan euron tai tilikauden liikevaihto pysyy alle 50 miljoonassa eurossa. Lisäksi yrityksellä saa olla enintään 249 työntekijää. (Holopainen 2014, 170) Altman et al. (2010) mukaan pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on huomattava merkitys kansantalouteen koko OECD -maissa: yritykset työllistävät noin kaksi kolmasosaa kaikista työllisistä.

Pienillä yrityksillä tarkoitetaan toimijaa, joilla on enintään 49 työntekijää sekä joko liikevaihdon tai taseen arvo ei saa ylittää 10 miljoonaa euroa. EU:n komissio määrittelee vastaavasti mikroyrityksen yläraja-arvoiksi 9 työntekijää ja 2 miljoonan euron liikevaihdon tai taseen arvon. Näiden raja-arvojen lisäksi on huomioitava yrityksen riippumattomuuteen vaikuttavat sidosyritykset: esimerkiksi jos yritys omistaa toisen yrityksen, on yritysmuotomääritelmässä silloin tarkasteleva konsernikokonaisuutta. (Holopainen 2014, 170) Suomen kirjanpitolaissa (KPL 1:4b) on mikroyritykselle annettu tiukempi määritelmä: taseen on oltava alle 350 000 ja liikevaihdon alle 700 000 euroa vuodessa. EU on luonut oman mikroyrityssäännöstödirektiivin, jossa mikroyrityksille on luotu erilaisia kirjanpidollisia helpotuksia, jotka jäsenmaat voivat ottaa käyttöön soveltuvin osin. Näihin optioihin kuuluu muun muassa lyhennetty tuloslaskelma ja puutteelliset liitetiedot. Esimerkiksi Suomessa mikroyritysten ei tarvitse tehdä toimintakertomusta. (Leppiniemi, Kaisanlahti 2016, 4-5, 10)

2.3 Palveluliiketoiminta

Palveluliiketoiminnalla tarkoitetaan palveluiden tarjoamista yksilöille, jossa yritykset voivat toimivat palveluntarjoajina sekä sen maksajina (Fischer, Vainio 2014, 16). Palveluiden tuottaminen ei ole vain palveluyritysten harteilla vaan niiden tuottaminen kuuluu myös fyysisiä tuotteita valmistavien yritysten toimintaan. Tämän vuoksi isoissa yrityksissä tuotteisiin liittyvät palvelut ovat usein ulkoistettuja, mikä on synnyttänyt lisää teollisia palveluita tuottavia pienempiä yrityksiä. Nykyaikaisessa palveluliiketoiminnassa korostuu asiakkaan merkitys lisäarvoa tuotettaessa: asiakaslähtöisyys on vaihtunut asiakasläheisyydeksi, jolloin asiakkaan tarpeiden huomioimisen lisäksi keskitytään niihin tarpeisiin, joita asiakas ei itsekkään välttämättä tiedosta. (Helander et al. 2013, 11-13) Kokonaisuutena palveluala on hyvin suuri: itse asiassa se on nykyään jopa isompi kuin fyysinen tuotekauppa: jo vuonna 2007 se muodosti noin kaksi kolmasosaa Suomen bruttokansantuotteesta. ICT-teknologia on mahdollistanut kannattavien ja tasalaatuisten palveluiden paremman tuottamisen. Digitalisaatio on muuttanut palveluiden saatavuutta: nykyään osa palveluista on saatavilla internetissä. (Vähä et al. 2009, 15-16)

Palveluyrityksen menestymisen kannalta on tärkeää, että yritys ei käytä samanlaista organisaatiohierarkiaa ja henkilöstön osaamisvaroja kuin teollisuusyritys. Kyseessä on koko organisaation kattava muutos, joka ei kohdistu vain tuotantoon tai tuotteisiin: palveluiden tuominen osaksi omaa liiketoimintaa ei ole lyhytkestoinen projekti, eikä ulkoistaminen ole aina oikotie menestykseen. (Vähä et al. 2009, 22)

3 RISKIENHALLINTAPROSESSI

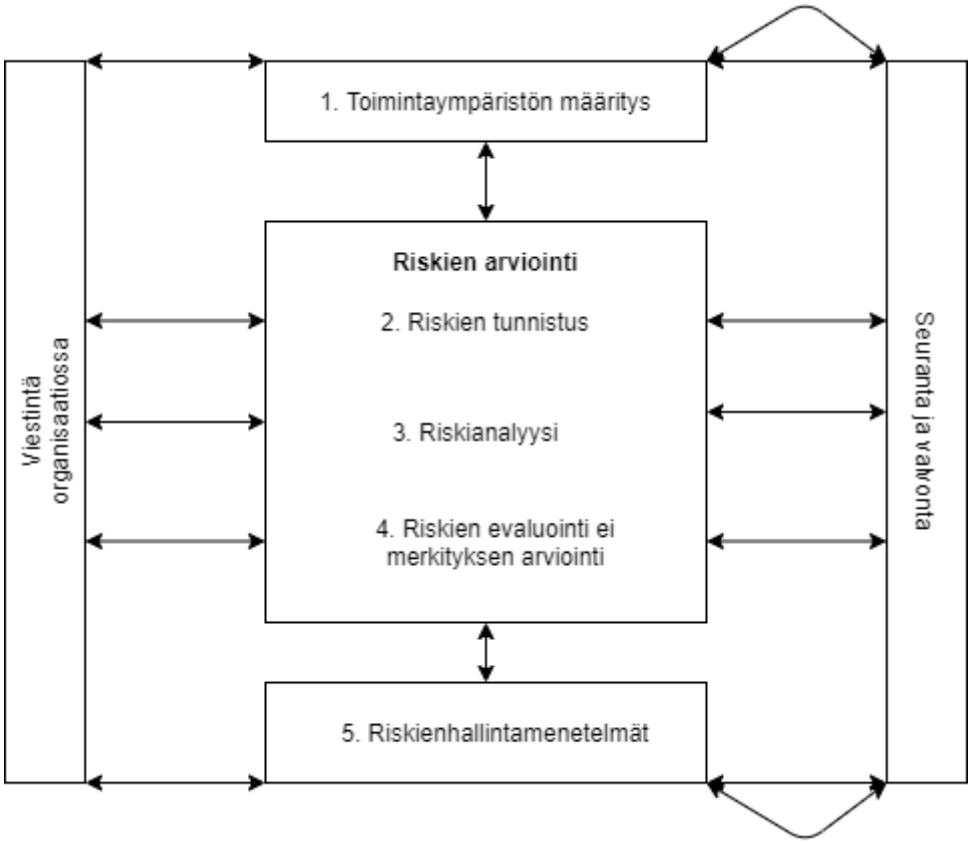
Riksienhallintaprosessissa käytetään yleisesti standardeja, joiden tarkoituksena on luoda toistettavat ja vertailukelpoiset viitekehikot ja menetelmät, joissa toistuvat samat systemaattiset tavat ja alan sanasto. Tämän viitekehikon avulla on mahdollista tehdä yhteinen ja johdonmukainen riskienhallintajärjestelmä, joka ottaa huomioon yrityksen monimutkaisimmat verkostovaikutukset. Maailmassa on olemassa lukuisia erilaisia riskienhallintastandardeja, vaikka suurimmassa osassa niitä toistuu samanlaiset prosessit ja metodit. Kaksi tunnetuinta standardia on COSO ERM ja ISO 31000. COSO ERM (“*Enterprise Risk Management – Integrated Framework”*) on näistä vanhempi kokonaisuus, joka on ollut suosittu suuremmissa

organisaatioissa. Standardi koostuu kahdesta osa-alueesta: menetelmistä ja viitekehikosta, jossa määritellään riskianalyysin ja hallinnan työkalut. Tämä hallinnan viitekehys jakaantuu kahdeksaan alueeseen, jotka eivät ole liittyneenä toisiinsa tapahtumaketjuna, vaan monisuuntaisena verkostona. Näitä hallinnan osa-alueita on muun muassa tavoitteiden asettelu, riskiarviot sekä valvontamenetelmät. (Ilmonen et al. 2016, 30-31)

ISO 31000 -standardissa puolestaan korostetaan sen yleiskäyttöisyyttä: sitä voidaan käyttää yrityksen koosta ja toimialasta riippumatta. Sillä on lukuisia periaatteita, joista esimerkkinä mainittakoon, että riskienhallinta vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon, pystyy reagoimaan muutoksiin ja on systemaattista. Se on hyvin samankaltainen edellä esitellyn COSO ERM -standardin kanssa. Molemmissa korostuu joustavuus: kunkin yrityksen kannattaa muokata ja räätälöidä standardia omalle yritykselle sopivaksi. Molemmissa voidaan käyttää sekä laadullista että määrällistä tutkimusta, ja riskienhallintaprosessilla tulee olla selkeä linkki organisaation strategisiin tavoitteisiin. Lukuisista samankaltaisuuksista huolimatta näillä kahdella standardilla on yksi keskeinen ero: riskin määrittäminen. COSO ERM -mallissa riski on negatiivinen tapahtuma, ISO 31000:ssa se tarkoittaa myös positiivista liiketoimintamahdollisuutta. Tämän vuoksi riskien positiiviset puolet jäävät COSO ERM -mallissa taka-alalle, joten myös riskienhallinnassa korostuu enemmän riskien kontrollointi. Kokonaisuutena voidaan mainita, että ISO 31000 pystyy soveltamaan paremmin käytännön- ja laatukeskeiseen riskikartoitukseen- ja hallintaan. Näiden kahden mallin lisäksi on olemassa lukuisia muita standardeja esimerkiksi ISO 27005, joka on tarkoitettu spesifisti tietoturvariskien hallitsemiseen. (Ilmonen et al. 2016, 32-35)

ISO 31000 -standardi koostuu kolmesta pääkohdasta, jotka ovat toimintaympäristön määritys, riskien arviointi ja se miten organisaatio voisi hallita riskejä. Näiden rinnalla kulkee jatkuva tiedonvälitys ja johdon seuranta siitä, että prosessi toistetaan säännöllisesti ja tuloksista tiedotetaan yrityksen hallitusta. (Juvonen et al. 2014, 18-19) Standardin uusin versio julkaistiin 2018, ja siihen on tehty lukuisia hienosäätöjä ja lisäyksiä. Esimerkkinä tästä on digitaalinen raha, joka on täysin uusi talousriski. Lisäksi huomiota kiinnitetään enemmän strategiseen

johtamiseen, johdon suurempaan vastuuseen ja riskienhallinnan kattavuuteen. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2019, 3-5)



Kuva 1: ISO 31000 -standardi riskienhallintaprosessina (mukaillen: Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2018, 14)

Riskienhallinnan tehtävänä on toimia päätöksenteon tukena ajanmukaisilla riskitiedoilla ja liiketoimintamahdollisuuksina. Jotta yritys voisi päästä tavoitteisiin, on riskikartoitus oltava tarkka ja ajanmukainen. Lisäksi johdolle tulee korostaa, että riskienhallinta ei ole vain negatiivisten asioiden välttelyä, vaan myös liiketoimintamahdollisuuksien analysointia. (Ilmonen et al. 2016, 10, 16) Lisäksi monissa vakuutuksissa on ehtona kattava ja ajanmukainen riskienhallintaprosessi (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2019, 2).

3.1 Toimintaympäristön määritys

Riskienhallintaprosessin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu toimintaympäristön analysointi ja määritys. Vaihe koostuu neljästä osa-alueesta: liiketoimintaympäristöstä, organisaatiosta,

riskinottohalusta ja -kyvystä sekä itse prosessin määrittelystä. Liiketoimintaympäristössä käsitellään yritysten omien sidossuhteiden lisäksi ympäristön poliittiset, lainsäädännölliset, taloudelliset, sosiaaliset ja teknologiset (PESTEL-analyysi) näkökulmat. Yrityksen sidosryhmiä ovat muun muassa asiakkaat, tavarantoimittajat, sijoittajat ja kilpailijat. Kilpailijat voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan monilla eri tavoilla. Nykyiset kilpailijat voivat esimerkiksi kehittää täysin uuden innovatiivisen tuotteen, joka pystyy ominaisuuksiltaan syrjäyttämään yrityksen nykyiset tuotteet; tai se voi segmentoida nykyisen tuotteen eri asiakassegmentille. Markkinoille voi tulla täysin uusi kilpailija, joka pystyy omilla, erilaisella tuotteellaan täyttämään asiakkaiden tarpeet. (Juvonen et al. 2014, 18, 57)

Toimintaympäristön taloudelliseen näkökulmaan kuuluu muun muassa työvoima, taloudelliset muutokset ja globalisaatio. Taloudelliset tekijät vaikuttavat suoraan kysyntään, joka voi muuttua hyvinkin nopeasti suhdanteiden muuttuessa; tietenkin riippuen toimialasta. Yritys voi varautua heikentyvään tilanteeseen karsimalla toimintansa kiinteitä kuluja ja huomioimalla asiakkaiden erityistarpeita. Toimintaympäristön muutoksia voidaan tarkastella maariskien kautta. Siihen liittyy sekä taloudellisia uhkia kuten inflaatio ja tullit että suoraan politiikkaan liittyviä esimerkiksi korruptio, sota, tekijänoikeussäädöstö ja byrokratia sekä se pystyykö ulkomaalainen yritys kotiuttamaan voittonsa helposti. Myös kulttuurilliset (sosiaaliset) tekijät voidaan luokitella kuuluviksi maariskien joukkoon. Näihin riskeihin voidaan vaikuttaa työntekijöiden koulutussuunnitelman avulla. Maariskien merkitys kasvaa, jos yritys haluaa kaupankäynnin lisäksi siirtää osan toiminnoista kohdemaahan. Koska maariskit voivat muuttua hyvinkin nopeasti on tärkeää, että toimintaympäristöä analysoidaan säännöllisesti ja yrityksellä on varasuunnitelma tai riskejä on jo alun perin ulkoistettu paikallisille toimijoille. (Juvonen et al. 2014, 58-59)

Toimintaympäristön määritykseen kuuluu myös organisaation sisäinen analysointi johtoportaasta operatiiviseen toimintaan: sen kulttuuri, strategia, hierarkia, prosessit jne. (Juvonen et al. 2014, 18) Ennen uuden riskienhallintaprosessin luomista tulee tutustua yrityksen strategiaan ja siihen, miten yritys tienaa markkinoilla ja millainen on yrityksen rahavirtaprosessi eli ansaintalogiikka. Sillä on merkitystä riskienhallintaprosessin kulkuun ja painopisteisiin. Ansaintalogiikka vaikuttaa yrityksen resursseihin ja näin merkitys

talousriskeihin on suuri. Tämän lisäksi tulee selvittää millä tasolla ja kuinka johdonmukaisesti riskejä nykyään yrityksessä hallitaan. (Ilmonen et al. 2016, 58, 61)

Yrityksen riskienhallinnan tavoitteet muuttuvat ajan myötä ulkoisesta esimerkiksi lainsäädännöllisestä paineesta tai muutos voi olla tulosta paremmasta riskienhallinnan työkalujen kehityksestä. Näillä tavoitteilla voi olla joko laadullinen eli liiketoimintamahdollisuuksia painottava suuntaus tai kontrollinen eli negatiivisia vahinko- ja uhkariskejä painottava suuntaus. Tavoitteiden määrittäminen on kuitenkin tärkeää, sillä hyvällä riskienhallinnalla on positiivinen vaikutus (kilpailutekijä) liiketoimintaan erityisesti aloilla, joilta edellytetään luotettavuutta ja vakautta. Tavoitteiden lisäksi on päätettävä, kuka on vastuussa riskienhallinnan toteutumisesta. Päävastuu on yleensä hallituksella, jonka tehtävänä on järjestää sisäinen valvonta ja riskienhallintaprosessi. Hallitus on myös taho, joka lopulta päättää hyväksytäänkö ehdotettu riskienhallintastrategia. Yrityksen johto puolestaan analysoi riskejä sen riskinottohalun mukaisesti mitä hallitus on määrittänyt. Johto myös pohtii riskien kehitystä ja riskeihin valittavia hallintatapoja tarkasti. Johdon henkilöt vastaavat aina myös oman yksikkönsä ja vastuualueensa riskienhallinnan toteutumisesta. Mikäli johtoryhmän aika ei riitä syvälliseen riskitarkasteluun, voidaan perustaa riskienhallinnan ohjausryhmä, jonka tehtävänä on tutustua syvällisesti yrityksen kohtaamiin riskeihin ja rakentaa johdolle päätösehdotuksia. Lopulta työntekijät tottelevat operatiivisella tasolla niitä ohjeita, joihin riskienhallinta on vaikuttanut. (Ilmonen et al. 2016, 38, 52-55)

Riskinkantokyky tarkoittaa rahallista summaa, jonka yritys voi maksimissaan menettää, ilman vakavaa uhkaa sidosryhmien luottamuksen menettämisestä. Kantokyvyn voi kytkeä esimerkiksi liikevoittoon tai käyttöpääoman muutoksiin, mikäli yritys pyrkii pysymään nykyisessä kokoluokassa markkinoilla ja markkinatilanne on vakaa. Sen lisäksi yrityksen omilla prosesseilla, kuten hallintojärjestelyillä, on vaikutusta kantokyvyn määrään. Kantokyvyn lisäksi on olemassa riskinottohalu, joka taas kertoo sen, kuinka paljon negatiivista riskiä yrityksen omistajat ovat valmiita kestämään mahdollisten lisävoittojen ansaitsemiseksi. Riskinottohalua mitataan arvioidun riskin ja lisävoiton/hyödyn erotuksella eli nettovaikutuksella: mitä pienempi se on, sitä suurempi on riskinottohalu. Tässä vaiheessa tulee

myös viimeistään luoda johdonmukainen ja käytännöllinen riskienhallintaprosessi. (Ilmonen et al. 2016, 10-12, 84)

3.2 Riskien tunnistus ja arviointi

Ennen tunnistamista tulee luetella millaisia riskejä ja riskilajeja esiintyy liiketoiminta-alueellamme (ks. s. 15) (Ilmonen et al. 2016, 76). Erityisesti negatiivisten riskien tunnistuksessa tulee tietää dominoteoria, jonka mukaan onnettomuuden taustalla on tapahtumaketju, joka sisältää usein inhimillisen virheen aiheuttaman onnettomuuden ja uhkille suotuisan ympäristön (Laurila 1981, 37). Tunnistusvaiheessa on tarkoitus havaita ne riskit, joiden toteutuminen vaikuttaa yrityksen strategisiin tavoitteisiin. Tähän vaiheeseen on kehitetty monia eri tunnistusmenetelmiä. Mikäli riski on tyypillinen ja usein esiintyvä, voidaan käyttää apuna vahinkotilastoja, joista selviää tapahtuman esiintymistiheydet. Standardeissa on myös usein valmiina tarkastuslistoja, jotka luovat viitekehyksen riskien tunnistukseen. Riskien tunnistusta voidaan tehdä myös asiantuntijaryhmässä eli riskityöpajoissa, jossa pyritään tuomaan organisaation hiljainen tieto ja eri riskinäkökulmat esille. Tässä tunnistusmuodossa voidaan käyttää Delphi-mallia, jossa korostuu ryhmän anonyymi työskentely. Ensimmäisessä vaiheessa asiantuntija saavat täytettäväksi lomakkeen, jossa he arvioivat riskejä oman osaamis- ja tietotason puitteissa. Toisessa vaiheessa samat asiantuntijat saavat nähdä anonyymisti myös muiden vastauksia, ja näin heillä on mahdollisuus muuttaa mielipidettään. Vaiheita jatketaan, kunnes riittävä yhteisymmärrys riskeistä ja niiden todennäköisyydestä saavutetaan. Työpajoissa voidaan käyttää myös CORAS-menetelmää, jossa tavoitteena on havainnollistaa riskejä ja selittää ryhmälle uhkien syitä ja seurauksia. Neljäs tapa tunnistaa riskejä on erilaiset päättelymenetelmät. (Ilmonen et al. 2016, 109-111, 119) Yksi niistä on poikkeamatarkastelu eli HAZOP, jossa mitataan tapahtuman nykyistä toteutumista sen historialliseen normaaliarvoon, mistä tehdään syy-seuraus-suhdeanalyysi. Toinen esimerkki on vikapuuanalyysi, jota on käytetty operatiivisella tasolla laitevikojen tunnistukseen. Menetelmässä selvitetään syiden ja esiintymistavan lisäksi, millaisia vaikutuksia riskillä on muihin komponentteihin. (Juvonen et al. 2014, 19) Lukuisten työkalujen lisäksi voidaan käyttää loogisia kysymyssarjoja, joissa pohditaan riskiluokan riskejä apukysymysten kuten missä, mitä ja miten -avulla. Jokaisen apukysymyksen jälkeen listataan kuhunkin kysymykseen vastaukset ja lopulta pohditaan millaisia uhkia tällaisessa kokonaisuudessa voi esiintyä. (Suominen 2003, 41)

Tunnistuksen jälkeen on vuorossa riskien analysointi, jossa tunnistetuille riskeille määritellään todennäköisyys ja vakavuusaste. Määrittelyyn on olemassa kaksi erilaista, toisia täydentävää tapaa: laadullinen (kvalitatiivinen) ja määrällinen (kvantitatiivinen). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään esittämään sanallisesti riskin vakavuus liiketoiminnalle, minkä lopputuloksena kullekin riskille pyritään antamaan oma numeroarvio. Kvantitatiivisen tutkimuksen päämääränä on luoda tunnistetuista riskeistä riskimatriisi. (Ilmonen et al. 2016, 111) Ennen riskimatriisin tekemistä on sekä riskin todennäköisyydelle että laajuudelle määritettävä arvot esimerkiksi asteikolla 1-5, jossa 1 kuvaa todella harvinaista tai merkityksetöntä riskiä. Riskimatriisissa kunkin riskin vakavuus kerrotaan todennäköisyydellä, jonka tuloksena saadaan ristitulo, joka kertoo riskikaavan (kaava 1) mukaisen riskin suuruuden. Riskien arviointi pelkän ristitulon perusteella ei ole ongelmatonta, koska laajuustarkastelun ulkopuolelle jää usein piilomenetyksiä, jotka ovat sitä suuremmat mitä huonommin riski tunnetaan: riskien vaikutus on hyvin laaja, ja koko riskin toteutumisen jälkeistä tapahtumaketjua ja vaikutusta tuottavuuteen ei välttämättä osata ottaa huomioon. Lisäksi se ei ota tarpeeksi huomioon yrityksen omaisuuden ulkopuolisia vaikutuksia, esimerkiksi henkilövahinkoja tai yhteiskunnallista vaikutusta. Tämän vuoksi riskin suuruuden (kokonaisvaikutus) laskemiseen voidaan käyttää seuraavaan kaavaa: (Suominen 2003, 43-49)

$$Kokonaisvaikutus = tod.näk. \times (omaisuusvahingot + henkilövahingot + yhteiskunnallinen\ vaikutus) \quad (2)$$

Skenaarioriskianalyysiä käytetään strategisen suunnittelun työkaluna. Siinä eri strategiavaihtoehdoille etsitään riskit ja poikkeamamittauksen avulla luodaan riskeille numeeriset mittarit, jonka tarkoituksena on varoittaa uhasta jo ennen vahingon toteutumista. Nämä mittarit liittyvät usein liiketoimintariskeihin, muun muassa markkinaosuuksien äkillisiin muutoksiin. Tavoitteena on luoda ennakoiva analyysi, jossa tarkasteltavat riskit vaikuttavat koko liiketoimintaan, erityisesti riskeihin, joita ei pysty mittaamaan tarkasti tai jotka aiheuttavat kaikkein suurimpia menetyksiä. Analyyseissä voidaan kuvata joko pahimman mahdollisen tilanteen skenaario (”ääririskiskenaario”) tai keskittyä yleisimpien riskien tarkasteluun (”herkkyysriskianalyysi”). (Rautanen 2011, 65-66, 68) Riskien arvioinnin jälkeen voidaan ulkopuolisella taholla teetättää evaluointiprosessi, jossa arvioidaan löydyttyjä riskejä ja niiden suuruuden oikeellisuutta (Ilmonen et al. 2016, 113).

3.3 Riskienhallintamenetelmät

		Strategiatietoisuus	
		Harkittu	Piilossa
Riskienhallinnan aste	Korkea	**Monipuolinen riskienhallintastrategia**: yritys omaa korkean osaamistason ja resurssit riskiprosessista. Käytetään sekä omavastuuta että vakuutuksia	**Vakuutuspainotteinen riskistrategia**: yritys sietää korkeita vakuutuskuluja, haluaa pienen omavastuun eikä luota pelkkään tuuriin. Yrityksellä ei ole aikaa/resursseja laajaan riskienhallintaprosessiin.
	Matala	**Riskitietoinen strategia**: yritys on selvittänyt riskinkantokykynsä ja kohtaamansa riskit, jonka puitteissa otetaan riskit omavastuulle. Vakuutuksen ottamista vältellään hinnan ja saatavuuden vuoksi.	**Tuuristrategia**, jossa riskeihin keskitytään ainoastaan pakollisten vakuutusten verran. Yritys ei tunnista riskienhallinnan hyötyjä eikä kohtaamiaan riskejä.

Kuva 2: Neljä strategiamuotoa riskienhallintaan (Suominen 2003, 160-163)

Yllä olevassa kuvassa on esitetty neljä perusstrategiaa, jolla riskienhallinta voidaan yrityksessä hoitaa. Vaaka-akselilla käytetään *strategiatietoisuutta*, joka tarkoittaa riskienhallinnan asemaa yrityksen toiminnassa. Korkea (”puntaroitu”) asema tarkoittaa, että yritys suhtautuu riskienhallintaan perusteellisesti ja on tietoinen kohtaamistaan riskeistä ja riskiaihetta käsitellään johdossa usein. Matalassa strategiatietoisuudessa (taka-alastrategia) yritys ei ole kiinnostunut käyttämään riskien tunnistukseen ja analysointiin omia resursseja. Pystyakselilla mittarina on *riskienhallinnan aste*, joka tarkoittaa riskien ulkoistamisen eli vakuuttamisen määrän mittaria. (Suominen 2003, 160-161)

Riskien tunnistuksen ja analyysin jälkeen prosessin viimeisenä vaiheena on päättää kullekin riskille oma hallintakeino. Riskiprosessissa on kaksi pääluokkaa riskin hallintaan: riskien kontrollointi tai niiden rahoitus. Vaihtoehdot eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan molempia voidaan käyttää samanaikaisesti. Sen sijaan riskiluokalla on merkitystä hallintaluokan valinnan suhteen: vahinkoriskejä voi sekä rahoittaa että kontrolloida, mutta liiketoimintariskejä voi ainoastaan kontrolloida. (Juvonen et al. 2014, 23) Ennen hallintakeinon valintaa yrityksen on tunnistettava ne riskit, jotka ovat merkityksessään ja vakavuudessaan niin suuria, että niille on

etsittävä hallintakeino. Tällaisia riskejä kutsutaan kriittisiksi riskeiksi. (Ilmonen et al. 2016, 131)

Taulukko 1: Riskien hallinta

Kontrollointikeinot	**Kuvaus**
Pienentäminen	Riskejä voidaan pienentää esimerkiksi vahingontorjunnan avulla, jota voidaan tehdä ennen riskin toteutumista (ehkäisevä), riskin aikana (rajoittava) tai riskin tapahtumisen jälkeen (jälkitorjunta). Riskien pienentämisessä tulee muistaa riski-kustannus-optimi: tietyt sijoitetun rahasumman jälkeen lisäkustannus ei enää pienennä riskiä yhtä voimakkaasti. (Juvonen et al. 2014, 24-25)
Jakaminen	Jakaminen tarkoittaa esimerkiksi riskin pienentämistä poolin eli yritysten keskinäisen jakosopimuksen avulla. Jakamisen avulla pyritään pienentämään riskejä, jotka liittyvät yhden, liiketoiminalle kriittisten kohteiden hallintaan esimerkiksi jakamalla tuotanto kahteen paikaan. (Juvonen et al. 2014, 26)
Välttäminen	Yritys pyrkii poistamaan toiminnastaan sellaisen osa-alueen, joka aiheuttaa liiketoiminalle liikaan riskiä. Tämä saattaa tarkoittaa esimerkiksi henkilöstö, raaka-aine tai prosessimuutoksia eli korvaamalla riskitekijä vähemmän uhkaavalla vaihtoehdolla. (Suominen 2003, 102)
Rahoituskeinot	**Kuvaus**
Siirtäminen	Riskien siirtämiseen voidaan turvautua silloin, jos vahingon vakavuus uhkaa liiketoiminnan normaalia toimintaa. Siirtämistä voidaan toteuttaa neljällä eri tavalla: alihankinnalla, vuokraamalla, eteenpäin ajoittamalla tai vakuuttamalla, jossa vakuutusyhtiö ottaa korvausta vastaan riskin taloudelliset vaikutukset itselleen. (Ilmonen et al. 2016, 135-137)
Omavastuut	Riski pidetään tietoisesti tai tiedostamatta itsellään. Voidaan käyttää yrityksen sisäistä korvausrahastoa, mikäli vahinko ei ole suuri, mutta niitä sattuu usein ja riski on ennustettavissa. (Juvonen et al. 2014, 28)

4 RISKILUOKAT

Riskien luokitteluun ei ole olemassa yhtä oikeaa käytäntöä. Yksi tavoista on luokitella riskit alkuperän (lähteen) ja tyypin avulla. Riskin lähde tarkoittaa riskin alullepanevaa voimaa, joka voi olla joko organisaation sisä- tai ulkopuolinen. Tällaisen jaottelun perusteella on syntynyt kaksi suosittua tapaa jakaa riskit: neljän luokan malli, joka koostuu vahinko, operatiivisista, taloudellisista ja strategisista riskeistä; kolmen luokan mallissa taas vahinko- ja operatiivisten riskien luokka on yhdistetty. Eri luokkiin rajatut riskit ovat vuorovaikutuksessa keskenään esimerkiksi vahinkoriskeillä on selkeä yhteys strategisiin riskeihin. Toinen luokittelutapa on

käyttää vakuutuksen ottamista luokittelukeinona: niitä riskejä, joita voi vakuuttaa luokitellaan vakuutettaviin riskeihin. Käytännössä nämä tarkoittavat vahinkoriskejä. Toinen luokka on ei-vakuutettavat riskit eli liiketoimintariskit. (Ilmonen et al. 2016, 76-77, 82) Hieman samantapaista luokittelutapaa käytetään Laurilan (1981) kirjassa. Liikeriskeistä käytetään synonyymina dynaamisia riskejä, joissa on mahdollisuus voiton tekemiseen. Tähän ryhmään kuuluu muun muassa sosiaaliset, poliittiset ja taloudelliset riskit. Toinen ryhmä on pelkästään negatiivisia vaikutuksia sisältävät, mutta helposti vakuutettavat vahinko(staattiset) riskit, joihin kuuluu muun muassa rikollisuus, luonnonvoimat ja HR-riskit. (Laurila 1981, 24-25) Riskit voidaan jakaa tasoluokitteluin, joista ylimpänä on makrotason riskit esimerkiksi ympäristö- laki- ja poliittiset osa-alueet. Keskiväli muodostuu mesotason riskeistä, joihin kuuluu yrityksen operatiivinen toiminta. Alimmaisena on muun muassa yrityssuhteet sisältävät mikroriskit. (Lintukangas et al. 2014, 32)

Liiketoimintariskeihin kuuluvat rahoitusriskit, joissa korostuu yrityksen taloudellinen tilanne. Rahoitusriskien määrään ja vakavuuteen vaikuttaa yrityksen päättämä riskinkantokyky. Se myös määrittelee, onko yrityksen talous riittävän vakaalla pohjalla kasvustrategian toteuttamiselle. Rahoitusriskien keskeisin elementti on rahavirtojen hallitseminen, joka on edellytys yrityksen voiton tekemiselle. Rahoitusriskejä on kolmea eri pääluokkaa: maksuvalmius-, luotto ja rahoitusmarkkinariskejä. Maksuvalmiusriskissä mitataan, onko yritykseen tullut enemmän rahaa kuin sieltä on lähtenyt. Mittareina toimivat tunnusluvut, jotka muodostuvat kannattavuus-, maksuvalmius- ja vakavaraisuusmittauksista. Luottoriskit aiheutuvat, kun asiakas ei maksa tilaamiaan tuotteitaan heti vaan saa yritykseltä niihin maksuaikaa. Rahoituksen markkinariskeihin kuuluu korko- ja valuuttamuutokset. Strategiset riskit johtuvat laatimisen puutteellisesta tausta-analyysistä tai toteutuksen virheellisyydestä. (Juvonen et al. 2014, 31-34) Strategiaan ja sen toteutumiseen kytkeytyy vahvasti asiakkaat, jotka muodostavat osan liiketoimintariskeistä; asiakasriskit. Näiden riskien vaikuttavuuteen vaikuttaa kysynnän ja tarjonnan suhde: mitä suurempi tarjonta on suhteessa kysyntään, sitä enemmän asiakasriskien vakavuus kasvaa. (Hellman, Värilä 2009, 135, 137) Yrityksen brändin arvonmääritykseen liittyy monia riskejä, jotka aiheutuvat kilpailevista tuote/palvelubrändeistä ja asiakkaan odotusten täyttämisestä (Rautanen 2011, 108).

Taulukko 2: Keskeisiä staattisia riskejä

Riski	**Kuvaus**
Henkilöstöriskit	Henkilöstöriskit voidaan luokitella sekä aineelliseen että aineettomiin riskeihin. Näissä riskeissä on usein lakisääteinen osa, mutta sen lisäksi voidaan käyttää yksilö- tai ryhmähenkilövakuutuksia. (Rautanen 2011, 40) Henkilöstöriskejä on todella erilaisia: ne voivat liittyä työmatkatapaturmaan tai työntekijä voi vuotaa salaista tietoa kilpailijalle (Juvonen et al. 2014, 60).
Omaisuusriskit	Omaisuusriski voi kohdistua esimerkiksi rakennuksiin, laitteistoon tai raaka-aineisiin (Juvonen et al. 2014, 86). Esimerkiksi paloriskit voivat toteutuessaan aiheuttaa omaisuuden tuhoutumisen lisäksi henkilö- ja bränditappioita. Yritys voi juotua ilkivallan ja rikoksen (varkauden, kavalluksen, pommittamisen jne.) uhriksi. (Laurila 1981, 151, 161)
Keskeytysriskit	Tämä riskilaji on usein seurausta edellä esitetystä omaisuusriskien toteutumisesta, kun yrityksen normaalia toimintaa ei voida toistaiseksi jatkaa. Toimialasta riippuen pitkä tauko tuotannossa voi olla rahallisesti suurempi kuin omaisuusvahinkojen summa. (Juvonen et al. 2014, 102)
Tietoriskit	Tietoriskit ovat vahvasti linkittyneet organisaation muihin erilaisiin riskeihin ja prosesseihin. Tähän osa-alueeseen kuuluu nykyään myös sosiaalisen median riskit, jota yritys ei voi ulkoistaa vakuutuksin. Siksi onkin tärkeää, että yritysjohto ei elä eri some-aikakaudella kuin potentiaaliset nuoret kuluttajat. (Rautanen 2011, 94, 98) Tietoriskien hallintaa Suomessa sääntelee valtion tasolla tietosuojalaki ja EU-tason tietosuoja-asetus, jonka vaikutus alkoi keväällä 2018. Siinä korostuu jäsenvaltioiden välinen yhtenäinen riskipohjainen ajattelutapa henkilötietojen hallinnassa: tietojen hallinnan ei tarvitse olla jokaisessa organisaatiossa samanlaista, vaan käsittelymenetelmät suhteutetaan organisaation kokemien tietoriskien vakavuuteen. (Andreasson et al. 2019, 27-29)
Innovaatioriskit	Innovaatioriskit kattavat kaikki tuotekehityksen osa-alueet asiakasvaatimusten keräämisestä aina valmiin tuotteen kaupallistamiseen saakka, ja ne ovat vahvasti linkittyneet henkilöriskeihin. Innovaatioriskien hallinnassa on kyettävä analysoimaan ympäristötekijöitä muun muassa kilpailijoiden ja asiakkaiden suuntaan. (Juvonen et al. 2005)

5 PIENTEN PALVELUYRITYSTEN RISKIEN ERITYSPIIRTEET

Tässä luvussa etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tarkoitus on käyttää apuvälineenä yhtä case-aineistoa tosielämän epäonnistuneesta yrityksestä. Näiden lisäksi tutkin tukevatko tieteelliset tutkimukset tosielämän havaintoja. Puuttuvissa ja epäselvissä tulkinnoissa käytän tietolähteenä alan asiantuntijan haastattelua.

5.1 Case Fruugo Oy

Fruugo Oy:n liikeidea pohjautui samantyyppiseen liiketoimintamalliin kuin suuret verkkokaupat Amazon ja eBay: visiona oli suunnitella Euroopassa toimiva palvelu, jossa asiakas voi yhdestä palvelusta ostaa tuotteita monista eri verkkokaupoista; kooten eri verkkokauppoja saman katon alle. Yrityksen perustaja Nils Forsblom havaitsi, että Suomessa oli tämäntyyppiset palvelut huonosti edustettuina ja niiden toiminta kaukana käyttäjäystävällisyydestä. Alku sujuikin hyvin, sillä Fruugo onnistui samaan rahoittajia taakseen. (Kormilainen 2015, 111-112) Yritys keräsi taakseen yksityissijoittajia muun muassa Risto Siilasmaan ja Jorma Ollilan sekä toisia yrityksiä esimerkiksi Sanoma Oy:n. Talvella 2010 verkkokaupan vakaa versio julkaistiin ja palvelu sisälsi yli 90 kauppaa ja 100 000 eri nimikettä, pääasiassa terveys- ja kauneustuotteita. (Laitila 2010) Kuitenkin samana vuonna yritys sulautettiin osaksi britannialaista verkkokauppaa: palvelu ei kerännyt odotettua kävijämäärää (Storås 2012). Fruugo oli perustettaessa yhden hengen yritys, mutta väkimäärä kasvoi hyvin nopeasti vuonna 2008 150 henkilöön (ml. konsultit), mutta jo kahden vuoden kuluttua henkilökuntaa oli vain kuudesosa (25) parhaimman vuoden tasosta. Liikevaihto oli hyvin pientä: alle 9 000 € (vuosi 2009), mutta yritys teki silti samana vuonna yli 10 miljoonan euron tappiot. (Kormilainen 2015, 118, 126) Tasetietoa ei yrityksestä ollut saatavilla, joten yrityksen kokoluokitus on ongelmallista. Kokoluokitusta on käsitelty kappaleessa *2.2* (ks. s. 6) Saaduista tiedoista voidaan päätellä, että todennäköisesti ainakin suurimman osan ajasta Fruugo on ollut pieni yritys: liikevaihdon osalta yritys olisi koko ajan kuulunut mikroyritysten luokaan, mutta paisuneen henkilöstömäärän takia sitä ei voi sellaisena pitää. Lisäksi tiedämme, että yritykseen sijoitettiin miljoonia euroja vierasta pääomaa, joten tase on huomattavasti liikevaihtoa suurempi. Varmaa on kuitenkin se, ettei Fruugo koskaan ylittänyt pk-yrityksen määritelmää suuremmaksi yritykseksi: vaikka taseen summa ylittäisikin pk-yrityksen määritelmän, ei liikevaihto ja työntekijämäärä sitä varmuudella ylittänyt. Muuten tämä esimerkki-case sopii

hyvin tutkimuskysymyksen ongelman rajaukseen, koska se oli epäonnistunut pieni (tai korkeintaan keskisuuri), suomalainen palveluyritys.

Fruugon tuotekehityksessä näkyy selvästi innovaatiotoimintaan liittyvät riskit. Ongelmana oli, että aikaisemmin kehitettyä verkkokauppaa yritettiin muuttaa niin, että siihen voitaisiin liittää monia verkkokauppoja yhtä aikaa. Fruugo päätti ostaa 2,5 miljoonalla eurolla valmiin verkkokauppa-alustalisenssin, josta se pyrki muokkaamaan halutunlaisen. Päätöksellä oli negatiivisia vaikutuksia, sillä valmiin tuotteen käyttäminen ei ainakaan lisää yrityksen aineettomia oikeuksia kuten patentteja. Tuotekehityksestä huolimatta alkuperäinen verkkokaupan pohja ei soveltunut ylisuureksi verkkopohjaiseksi markkinapaikaksi. Tämän lisäksi kehitystyössä käytetty liukuhinhatekniikka ei soveltunut pienen startupin toimintatapoihin vaan tuloksena oli turhaa työtä huonommalla laadulla. Tuotteesta yritettiin tehdä massiivista: palvelun tuli jo julkaisuhetkellä toimia Euroopan laajuisesti ja olla toiminnallisesti todella kattava. Yritys myös pelkäsi tietoturvariskiä: jos tuote säilytettäisiin pilvipalvelussa, olisi se alttiina varkaudelle. (Kormilainen 2015, 119-121, 125)

Kormilainen mainitsee kirjassaan (2015), että yritykseen palkattiin huomattava määrä henkilöstöä ennen varsinaisen palvelun julkaisua. Ohjelmistokehitykseen liittyvien haasteiden takia yritys joutui palkkaamaan kymmeniä ohjelmisto-osaajia, jotta tuote saataisiin myyntikuntoon. Tuote kuitenkin myöhästyi jo testausvaiheessa suunnitelmista noin vuoden verran. Yritys oli kuitenkin jo palkannut asiakaspalvelutiimin ennen palvelun julkaisua. Tuotteen viivästyessä heidät jouduttiin ohjaamaan muihin tehtäviin yrityksen sisällä. Samaan aikaan kiihtyvien rekrytointien kanssa palkkataso yrityksen sisällä alkoi nousta ja johtamistyyli muuttui konsernille tyypilliseksi malliksi. Yrityksessä tehtiin virherekrytointeja, joista esimerkkinä otos yhden Fruugon työntekijän haastattelusta: (Kormilainen 2015, 114-115, 118-120)

”Firmassa nähtiin, että minusta olisi hyötyä tuotetiedon jalostamisen suhteen, mutta minua ei tavallaan varsinaisesti palkattu tekemään mitään tiettyä hommaa. Ideaalimaailmassa on hyvin kyseenalaista, olisiko minua kannattanut palkata ollenkaan.”- (Kormilainen 2015, 119-120)

Näistä voidaan päätellä, että innovaatioriskeillä on suora yhteys henkilöstöriskeihin. Tuotekehitys tarvitsee lisää työntekijöitä ja epäonnistumiset innovaatiotoiminnassa heijastuvat henkilöstön tuottavuuteen, mikä johtaa turhaan rahan kulumiseen.

Fruugon toiminnan haasteena oli myös asiakashankinta. Asiakkaat eli tässä tapauksessa kauppiaat välttelivät Fruugoon liittymistä, sillä he eivät halunneet sitoutua vielä keskeneräiseen palveluun. Asiakkaille ei syntynyt Fruugosta luotettavaa kuvaa ja näin yritys onnistui keräämään asiakkaakseen vain pienempiä, ns. ”rihkamaa” myyviä kauppiaita. Tämä näkyi loppukäyttäjälle negatiivisena ilmiönä. Lisäksi loppuasiakaskokemus ei ollut Fruugossa keskeinen kehityskohde ja se jäi huonolle asteelle. (Kormilainen 2015, 116-117, 123)

Loppuvuonna 2008 alkoi finanssikriisi ja myös Fruugon toiminta alkoi vaikeutua merkittävästi: rahoituksen saaminen oli entistä haasteellisempaa ja palvelu ei ollut vieläkään valmis. Tämä makrotaloudellinen muutos ei kuitenkaan ollut suurin Fruugon konkurssin syy. Makrotalouden suunnitelmat oli tehty hyvin optimistisella pohjalla, jotka finanssikriisi sitten romutti. Fruugon hallitus myös aliarvio ja vähätteli useita läheisiä kotimaisia kilpailijoitaan: ainoina suorina kilpailijoina pidettiin verkkokauppojen jättiyrityksiä Amazonia ja eBayta. (Kormilainen 2015, 121-122, 124-125)

Fruugon strategisena tavoitteena oli kahdessa vuodessa nostaa liikevaihto yli 100 miljoonaan euroon. (Kormilainen 2015, 124) Yrityksen kohtaamia strategisia riskejä kuvaa hyvin haastatteluotos Fruugon silloiselta toimitusjohtajalta:

”Toinen iso virhe näin jälkikäteen oli se, että se perusajatus oli väärä. Jos on olemassa joku iso joki, kuten Amazon tai eBay, niin suomalaisella pääomalla on mahdotonta lähteä kaivamaan isompaa jokea.” - (Kormilainen 2015, 114)

5.2 Riskilajien erityispiirteet

5.2.1 Innovaatio- ja tietoriskit

Haikalan & Märijärven kirja (2002) tukee Fruugosta löydettyjä tuotekehitysongelmia: uudelleenkäyttö ei ole ohjelmistoliiketoiminnassa ongelmatonta. Vanha ohjelmakoodi voi olla yleiskäyttöisyyden takia huono spesifiin ohjelmaan. Lisäksi jo olemassa olevan ohjelman

ohjelmointityyli- ja logiikka voi olla hyvin erilaista kuin ohjelman muokkaajan ohjelmointityyli: kokonaan uuden ohjelman kirjoittamisessa voi mennä vähemmän aikaan kuin nykyiseen koodiin perehdyttämiseen. (Haikala, Märijärvi 2002, 329) Haikala & Märijärvi (2002) ei kuitenkaan mainitse onko uudelleenkäyttö erityisesti pienten ohjelmistoyritysten riski.

Tietoriskien kohdalla Fruugon hallituksen varovaisuus oli perusteltua. Sukumar et al. (2011) mukaan Britannian verkkoliiketoiminnan pk-yrityksissä tietoriskit ovat vakavuudessaan pahin kohdattu riskilaji. Tulos saatiin haastatteluin ja 125 pk-yrityksen määrällisellä tutkimuksella. Näihin riskeihin kuuluvat muun muassa ohjelmistoriskit, identiteettivarkaudet sekä sähköpostin väärinkäyttö. (Sukumar et al. 2011) Holtarin (2020) mukaan GDPR-asetuksen voimaantulosta ei alkusekaannuksen jälkeen ole juuri kuulunut mitään pienyrityskentässä.

5.2.2 Henkilöriskit

Mäenpää & Voutilainen (2012) mainitsee case-tutkimuksessaan, että henkilöstöriskien vaikutukset ovat kääntäen verrannollisia yrityksen kokoon, ja minkä vaikutukset heijastuvat sekä suorina, että epäsuorina kuluina yrityksille. Holtarin (2020) kokemukset tukevat vahvasti tätä tutkimusta ja mainitsee, että vaikutus on erityisen suuri mikroyrityksissä, jossa yhdellä henkilöllä on paljon tehtävänimikkeitä. Yli 10 työntekijöiden yrityksissä vaikutus pienenee huomattavasti, kun työtehtäviä voidaan alkaa jakamaan yhä suuremmalle joukolle. (Holtari 2020) Suorissa kuluissa korostuu uuden, korvaavan työntekijän aiheuttamat rekrytointikulut ja valinnan jälkeen perehdytyskulut (Sutherland 2002). Epäsuorissa kuluissa korostuu tulonvähennykset: avainhenkilöiden osaaminen saattaa olla menetetty kilpailijalle silloin kun yritys sitä tarvitsee. Ongelmana on usein se, että yrityksen johto ei ymmärrä työntekijöiden menettämisen vaikutuksia eikä työntekijöiden vaihtuvuuden pienentämiseksi tehdä riittäviä toimenpiteitä. Tutkimuksessa, jossa käsiteltiin kanadalaisia rahoitusalan palveluyrityksiä tuli ilmi, että yritykset eivät hallitse riittävän hyvin omia henkilöstötietämysvarojaan (eng. ”*knowledge assets*”). (Stovel, Bontis 2002) Henkilöstön vaihtuvuudella (eng. ”*employee/worker turnover*”) tarkoitetaan sitä henkilöstön kiertoa mikä aiheutuu ihmisten vaihtaessa työpaikkoja ja ammattejaan (Burgess 1998). Abassi & Hollmanin (2000) tutkimuksen mukaan on useita syitä miksi ihmiset vaihtavat työpaikkaa, näitä ovat esimerkiksi työnantajan huomioon ottamisen puute, palkkiojärjestelmän puute tai negatiivinen

työskentelyilmapiiri. Pienille yrityksille erityisen vahingollista on ns. hiljaisen tiedon ja ammattitaidon katoaminen työntekijöiden menettämisen yhteydessä varsinkin, jos yritys haluaa pitää kiinni kilpailueduistaan (Wong, Radcliffe 2000). Samoilla linjoilla on myös Räsänen (2000), joka mainitsee pk-yrityksen menestyksen riippuvuuden avainhenkilöiden kunnosta. Tällaisissa yrityksissä riskien vaikutus suurenee, sillä yhden työntekijän vastuulla on monia liiketoimintaosa-alueita eikä jokaisen tehtävän taakse ole valittu varahenkilöitä. VTT:n laatimassa pk-yritysten henkilöriskikartassa tulee esille yrittäjyyden erityisriskejä, joita ovat esimerkiksi perhesiteet, sukupolvenvaihdos ja oman toimeentulon turvaaminen. Näiden takia henkilöstöriskienhallinnassa on ensin tärkeää määritellä, ketkä ovat pienen yrityksen avainhenkilöitä. (Räsänen 2000) Myös Yew Wong & Aspinwall:in (2004) artikkeli tukee tätä teoriaa: pienillä yrityksillä (ja varsinkin mikroyrityksillä) osaaminen saattaa olla keskittynyt vain yrityksen omistajille. Artikkeli esittää myös toisenlaisen henkilöriskiluokan: pk-yritysten työntekijät irtisanoutuvat nykyisestä työstään helposti, päästäkseen paremmin palkattuihin tehtäviin suurempiin yrityksiin. Yksi tapa estää tietotaidon kerääntyminen vain yhdelle henkilölle on järjestää koulutusta, harjoittelua tai työpajoja. Samalla työntekijän osaamiskuva laajenee oman erikoisalan ulkopuolelle. Työntekijöiden vaihtuvuutta voidaan pienessä yrityksessä estää henkilökohtaisen taitotason kehityksen tukemisella sekä ylennyksillä, sillä pienen yrityksen on usein vaikea kilpailla palkoilla isompien yritysten kanssa. (Yew Wong, Aspinwall 2004)

Holtari (2020) mainitsee, että palveluyritykset ovat itse asiassa vähemmän riippuvaisia työntekijöiden osaamisesta: teollisuusyrityksissä usein keskitytään kapeaan osaamissegmenttiin, kun taas palveluyrityksissä voidaan hyödyntää työntekijöiden osaamisskaalaa laajemmin. Hän ei kuitenkaan ole huomannut, että Etelä-Karjalan alueella työpaikkoja vaihdettaisiin tiuhasti työehtojen paranemisen toivossa: yleensä sellaiset henkilöt suuntaavat työnhakunsa eri maakuntaan. Myös yritykset mielellään välttelevät palkkakilpailua, sillä se alentaa tuottavuutta. (Holtari 2020) Mäenpään & Voutilaisen (2012) tutkimuksen mukaan pk-yritysten henkilöriskienhallinta-analyysi jää usein tekemättä. Tutkimuksessa ehdotettiin, että pk-yritykset voisivat käyttää vakuutuksia osana henkilöriskienhallintaa esimerkiksi eläkkeisiin, terveyteen tai työntekijän luotettavuuteen liittyvissä henkilöriskeissä. (Mäenpää, Voutilainen 2012) Toisaalta Holtari (2020) kertoo, että kulujen minimoinnin takia kaikenlaisten vapaaehtoisten vakuutusten ottaminen on pienissä yrityksissä harvinaista.

Holtarin (2020) mukaan PK-RH:n (Räsänen 2000) henkilöriskikartan riskilajeista pienille yrityksille korostuu terveyden ja hyvinvoinnin vaikutus: nykyinen koronaviruksen leviämisen takia aihe on tullut entistä ajankohtaisemmaksi, mutta se on suuri riski myös ilman epidemioita. Pienten yritysten omistajat muistavat usein huolehtia alaistensa hyvinvoinnista, mutta oma fyysinen ja henkinen kunto jää usein huomioimatta. Toinen merkittävä riski on oman toimeentulon järjestäminen: oma mielenkiinto ohjaa herkästi yrittäjyyteen lähtemistä, eikä toimeentulon osuutta mietitä loppuun asti; näin ei myöskään ulkopuolisten mielipiteitä asiasta oteta huomioon. Pienissä yrityksissä perhesiteistä tulevat riskit korostuvat, koska yrittäjyys voi viedä kaiken ajan ja huomion. Neljäs korostunut asia on osaamisen riski: nopeasti kehittyvillä aloilla ammatillisen kehittymisen puute voi johtaa ongelmiin. (Holtari 2020)

Holtarin (2020) mukaan ylirekrytoinnit ovat harvinaisia ainakin Etelä-Karjalan alueella. Normaalisti rahoituksen vajavaisuuden takia pieni yritys joutuu tarkasti miettimään rekrytointejaan. Sen sijaan virherekrytoinnit ovat paljon yleisempiä. Pienillä yrityksillä korostuu henkilöstön johtamisen ongelmat: yritykseltä puuttuu rekrytointiosaaminen, koska sen tarpeellisuuteen ei ole osattu perustamisvaiheessa varautua. (Holtari 2020)

5.2.3 Liiketoimintaympäristöriskit

Jo aikaisemmin esiteltiin liiketoimintaympäristöriskit, joihin kuului muun muassa sosiaaliset ja taloudelliset makroympäristön muutokset. Yksi näistä on finanssikriisi, jota Ala-Nissilä (2011, 56) käsittelee kirjassaan: vuosina 2007-2009 pankkisektorin ongelmat levisivät jättäen jälkeensä maailmanlaajuisen laman. Kuitenkin suomalaiset pk-yritykset pärjäsivät kriisistä yllättävän hyvin: muutoksen vaikutukset huomattiin ensimmäisenä isoissa globaaleissa yrityksissä. Vaihtelu eri toimialojen välillä oli kuitenkin suurta; palvelualan selviten suhteellisen pienillä vahingoilla. Liiketoimintaympäristöriskin toteutuessa työntekijöiden vähentäminen ei välttämättä tule kyseeseen sillä se tarkoittasi merkittävää muutosta operatiivisessa toiminnassa. (Lindholm 2011) Toisaalta Harrison & Baldock (2015) tutki artikkelissaan pk-yritysten rahoitusta finanssikriisin jälkeen ja totesi, että pk-yritysten rahoituksen saaminen ja hinta ei ole ainakaan paremmalla tasolla verrattuna suurempiin yrityksiin. Pk-yritysbarometrin mukaan suhdannetilanteen muutoksiin tehtävät sopeutustoimet vähenevät määrällisesti pienempiä yrityksiä tarkastellessa. Uudessa 2020 barometrissä

mainitaan, että vaikka pk-yritysten sopeutustoimet ovat keskiarvona nousseet, ei tallaista tilannetta ole päässyt syntymään palvelualan pk-yrityksissä. (Kuismanen et al. 2020, 35)

Yksi esimerkki sosiaalisesta liiketoimintaympäristöriskistä on Kiinasta vuoden 2020 alkupuolella levinnyt koronaviruspandemia, joka levisi myös Suomeen ja aiheutti muun muassa valtion rajojen sulkemisia (THL 2020). Tämä on aiheuttanut ongelmia varsinkin matkailualan palveluyrityksille, kun kuluttajat eivät poistu yhtä helposti kotoaan. Sen lisäksi pienemmät yritykset ovat joutuneet vaikeuksiin asiakkaiden katoamisen ja heikkojen rahavarantojen takia. (Liiten, Vainio 2020) Esimerkiksi suomalainen taksiyritys *Kajon* ajautui asiakaskadon vuoksi konkurssiin huhtikuussa 2020 (Rosendahl 2020). Palvelualojen työnantajista 98 % arvioi, että koronapandemia heikentää yrityksen toimintaa jollain asteella (Huovinen 2020, 16).

Holtarin (2020) mukaan liiketoimintaympäristön häiriön vaikutus pieniin yrityksiin on kaksijakoinen. Suuremmat yritykset eivät mene konkurssiin yhtä helposti kuin pienet, koska ne voivat skaalata toimintaa helpommin. Toisaalta häiriöt markkinoilla vaikuttavat ensin suuriin, globaalisti toimiviin yrityksiin. Tämän vuoksi pienemmillä yrityksillä jää enemmän aikaa reagoida huononevaan tilanteeseen. Lisäksi pienemmissä yrityksissä sopeuttamiskeinot uhkiin ovat usein miedommat. (Holtari 2020)

Holtari (2020) mainitsee, että Suomi saa maana hyvän arvosanan niiltä pienyrittäjiltä, jotka muuttavat tänne ulkomailta. Kuitenkin syntyperäiset suomalaiset pienyrittäjät ovat sitä mieltä, että liika byrokratia vaikeuttaa yritystoimintaa. Muuten Suomi maana on hyvä kasvualusta yrittäjyydelle. (Holtari 2020)

5.2.4 Kasvu-, rahoitus- ja asiakasriskit

Niin kuin Fruugon tapauksessa kävi ilmi, yritys haki nopeaa kasvua toiminalleen (Kormilainen 2015). Kasvuriskejä käsittelevässä tutkimuksessa, jossa haastateltiin 40 brittiläisen pienyrityksen johtoa, todettiin, että yrittäjät eivät hae yritykseltään holtittoman suurta kasvua. Kasvuhalukkaissa yrityksissäkin maltillinen kasvu sai enemmistön kannatuksen. Pienyrittäjien mielestä suuremman yrityksen operatiivinen toiminta aiheuttaa kohonneen riskin: huolta aiheutti mahdollisesti kohoavat yleiskustannukset. Ongelmana kuitenkin on, että halutun päämäärän turvaaminen edellyttää yritykseltä kasvua. (Gilmore et al. 2004) Suomen Yrittäjien

pk-yritysbarometrin (2020) mukaan alle kymmenesosa suomalaisista pk-yrityksistä on voimakkaasti kasvuhaluisia. 57 %:a pk-yrityksistä ei aio tavoitella kasvua. Viimeisen kahden vuoden aikana luvut ovat pysyneet samassa suuruusluokassa. Barometristä selviää myös, että mitä pienempi yritys on, sitä enemmän ne välttelevät kasvustrategiaa. Palvelualalla ei ollut suurtakaan eroa kaikkien pk-yritysten keskiarvokasvulukuihin. (Kuismanen et al. 2020, 22-23)

Pk-yrityksistä ulkoista rahoitusta on vastaanottanut joka neljäs viimeisen vuoden aikana. Pk-yrityksien mukaan lainaan vaadittavat vakuudet ovat niin isot, että lainaa ei välttämättä kannata heikoilla perusteilla lähteä hakemaan, vaikka rahoitustarve olisi olemassa. Pk-yritysbarometristä ilmenee, että mikroyrityksissä ulkoisen rahoituksen käyttö on vähäisempää kuin 10-250 henkilön yrityksissä: 36 %:lla alle 5 henkilön yrityksistä on ulkoista lainaa. Tämä on 9 %-yksikköä vähemmän kuin kaikkien pk-yritysten keskiarvo. Lisäksi palveluyrityksistä lainaa on 5 %-yksikköä harvemmalla kuin keskimäärin. Tunnistetut syyt, jotka johtivat viimeisen vuoden aikana ulkoisen rahoituksen hakematta jättämiseen ovat vakuusvaatimusten jälkeen, rahoituksen huono saatavuus sekä oman pääoman korkea vaatimustaso. Valtaosa eli 98 % yrittäjistä oli sitä mieltä, että rahoituslaitosten luottovaatimukset eivät ole aikanaan löystyneet. Pankit ovat edelleen suurin pk-yritysten lainojen antaja: kaksi suurinta pankkia (OP ja Nordea) muodostavat melkein ¾ rahoituksen markkinaosuudesta. Toisaalta palveluala hyödynsi muita aloja tehokkaammin pankkien ulkopuolisen rahoituksen: muun muassa yksityisiltä sijoittajalta saatavat rahoitukset. (Kuismanen et al. 2020, 27-31)

Falkner & Hiebl (2015) luokittelee korkoriskin yhdeksi pk-yrityksissä tunnistetuista riskilajeista. Myös Matias Gama & Susana Amaral Geraldes (2012) mainitsee artikkelissaan, että pienet yritykset turvautuvat ulkoisessa rahoituksessa helposti pankkien myöntämiin lainoihin: täten pk-yrityksen toiminta ja kehitys riippuvat hyvin paljon pankkien rahoitusjärjestelmän toimivuudesta. Blumberg & Letterie (2008) tutkivat artikkelissaan vasta-aloittaneiden yrittäjien rahoitusriskejä. He mainitsevat, että varsinkin pienten yritysten on vaikea saada lainarahoitusta pankeilta, koska lainanannossa ilmenee joka yritystasolla tahallista viivästyttämistä sekä epäilyä liiketoimintaidean onnistumisesta. Suurin vasta-aloittaneen yrityksen pankkilainan puoltoon vaikuttava tekijä on liiketoimintaidean myymisen onnistuminen pankin henkilöstölle: pankin tulee saada vakuutetuksi idean onnistumisen todennäköisyydestä ja että laina on mahdollista maksaa takaisin. Tutkimuksen mukaan oman

pääoman käyttäminen liiketoiminnan aloitusvaiheessa lisää todennäköisyyttä ulkoisen rahoituksen onnistumiselle. Omaan liiketoimintaa sitoutuminen sekä erityisesti liiketoimintasuunnitelman valmistelu ja oman kirjanpitäjän hankkiminen parantavat lainan myöntämismahdollisuuksia. Myös yrittäjän korkealla koulutuksella voidaan pienentää lainan hylkäämisriskiä, vaikka se ei vaatimus yritystoiminalle olisikaan. Pienten yrittäjien riskinä on, etteivät he välttämättä ymmärrä mitkä ovat keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat lainan antamiseen. (Blumberg, Letterie 2008) Pienen yrityksen riskitekijänä on, ettei mahdollisuutta rahoituksen saamiselle ole julkisesta kaupankäynnistä (pörssi) niin kuin suurilla yrityksillä. Toisaalta koska pienet yritykset ovat usein omistajajohteisia, ei päämies-agentti -ongelman riskejä esiinny usein. (Berger, Udell 1998) Vickery (2008) löysi tutkimuksessaan, että yritykset altistuvat korkomuutoksille lainatessaan pääomaa, mutta pienten yritysten keskuudessa kiinteäkorkoiset lainat ovat suositumpia kuin isoissa yrityksissä: täten korkoriskit eivät vaikuta pieniin yrityksiin yhtä laajasti.

Holtari (2020) mainitsee, että pienen yrityksen rahoituksen saaminen on hyvin kaksijakoista: pankkien sääntelyn myötä yrittäjien mielestä rahansaanti on vaikeutunut, mutta suunnitelmallisilla ja menestyvillä yrityksillä on saatavilla rahoitusta paljon helpommin, pankkien lisäksi myös riskisijoittajilta. (Holtari 2020)

Sukumar et al. (2011) tutkimus tukee asiakasriskihavaintoja Fruugon potentiaalisten asiakkaiden epäileväisyydestä. Verkkoliiketoiminnan yksi kulmakivistä on asiakkaan luottamuksen voittaminen. Pienemmälle yritykselle luottamuksen voittaminen on hankalaa myyntimäärän, resurssien sekä yrityksen koon takia. Tämän vuoksi yksikin luottamuksen menetys esimerkiksi tietoriskin toteutuessa vaikuttaa korostetusti pienemmän yrityksen tilanteeseen. (Sukumar et al. 2011) Holtari (2020) mainitsee, että palveluyrityksissä asiakasriskit korostuvat, koska asiakaspysyvyys on teollisuusyrityksiä heikompi: lyhytaikaiset projektisopimukset ovat korvannet pysyvät vuosisopimukset.

5.2.5 Konkurssi- ja keskeytysriskit

Keskeytys ja konkurssiriskin osalta sitkeästi elänyt väite on ollut, että vai 20 % uusista yrityksistä säilyy markkinoilla ensimmäisen viiden vuoden aikana. Kuitenkin tutkimuksen mukaan, jossa seurattiin pieniä yhdysvaltalaisia yrityksiä, on keskeytysprosentti huomattavasti

pienempi mitä väitetään, noin 60 % ensimmäisen kuuden vuoden ajalta. Keskeytysprosentti on riippuvainen kuitenkin toimialasta ja yrityksen kasvusta. Nopeasti kasvavilla yrityksillä on suurempi edellytys säilyä markkinoilla kuin ei-kasvuyritysten. Toimialoista palveluyrityksillä on noin 1 %-yksikköä parempi selviytymismahdollisuus (40,9 %) kuin kaikilla toimialoilla keskimäärin. Ero kasvaa sitä suuremmaksi, mitä kasvuhakuisempi palveluyritys on. Näin ollen tutkimuksen toimialavertailussa kaikkein kovinten kasvavissa yrityksissä palveluliiketoiminnalla oli parhaat edellytykset selviytyä. Erittäin pienissä (alle 5) työntekijöiden yrityksessä keskeytysprosentti on keskimäärin suurempi kuin 5-499 työntekijöiden yrityksissä, kun tutkittiin 70-80 -luvuilla toimineita yrityksiä. (Phillips, Kirchhoff 1989) Holtari (2020) mainitsee, että keskeytysprosentit tulevat varmasti nousemaan. Syynä ei välttämättä ole konkurssiin ajautuminen, vaan nykyajan työelämässä samaa yritystä ei välttämättä ole tarkoitettukaan säilyvän ikuisesti, vaan kesken työuran voidaan haluta tehdä muutakin. Hän myös vahvistaa tiedon siitä, että palveluyrityksillä on keskiarvoa pienempi keskeytysriski. Tämä johtuu pääomarakenteesta: palveluyritys ei joudu investoimaan tuotantohyödykkeisiin, vaan kuluja aiheuttavat pääasiassa juoksevat menot esimerkiksi palkanmaksu. (Holtari 2020) Myös Headd (2003) esittää tutkimuksessaan, että noin puolet uusista yrityksistä on pystyssä neljä vuotta aloittamisen jälkeen. Kuitenkin kaikki suljetut yritykset eivät olleet ajautuneet ahdinkoon: noin 17 % lopettaneista yrityksistä oli sulkemishetkellään menestyviä. (Headd 2003)

Altman et al. (2010) mukaan suurimmat keskeytysriskin toteutumiseen vaikuttaneet tekijät ovat liiketoimintasuunnitelman puute ja riittämätön rahoitus. Nämä tekijät ovat linkittyneet vahvasti toisiinsa: ilman liiketoimintasuunnitelmaa yksityisriskisijoittajat (eng. *venture capital*) eivät innostu yrityksen rahoittamisesta. Rahan lähteellä on myös merkitystä riskin toteutumiselle: pankkirahoitteisilla yrityksillä on enemmän keskeytyksiä kuin riskisijoitusyritysten asiakkailla. (Altman et al. 2010) Headd (2003) mainitsee rahoitusvaikeuksien lisäksi heikon omistajien koulutustason ja työntekijöiden puutteen vaikuttavan keskeytysriskin todennäköisyyteen. Itse asiassa omistajuuden katkeaminen oli todennäköisempi riski yrityksen lopetukselle kuin rahojen loppuminen (Watson, Everett 1996). Suomen riskienhallintayhdistys mainitsee, että pienillä yrityksillä oman pääoman vähäisyys aiheuttaa jatkuvaa rahapulaa, jos tulot ovat epäsäännöllisiä. Keskeytysriskien toteutuminen voi aiheuttaa välillisesti ylimääräisiä kuluja ja maineen heikentymisen. (PK-RH 2020) Holtarin (2020) mukaan pienen palveluyrityksen

keskeytysriskin toteutuminen tapahtuu usein lumipalloefektin lailla: alussa asiakasriskin toteutumisen seurauksena myyntitulot pienenevät eikä muutokseen osata reagoida riittävän nopeasti. Tämä aiheuttaa rahoitusriskin toteutumisen kautta laskujen ja palkkojen maksamatta jättämisen. Näin kierre pääsee syvenemään. Myös henkilöriskin toteutuminen voi alussa johtaa asiakkaiden menetykseen esimerkiksi myyntityön epäonnistumisena. Hänen mukaansa liiketoimintasuunnitelman tekemättä jättäminen ei ole suurimpia keskeytysriskin aiheuttajia. (Holtari 2020)

5.3 Riskienhallinnan erityispiirteet

Nykyaikainen riskienhallintamalli poikkeaa vanhasta mallista keskeisellä tavalla: nykyään riskejä pohditaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (ERM) kautta, yksittäisen riskien arvioimisen sijaan (Brustbauer 2016). Erityisesti pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on ollut vaikeuksia löytää resursseja ja toimintatapoja toteuttaa riskienhallintaprosessiaan: pienemmät yritykset joutuvat toteuttamaan riskienhallinnan korkeintaan pienessä hallintotiimissä, siinä missä suurilla yrityksillä on mahdollista luoda yhteisöllinen näkemys vallitsevista uhista (Watt 2007). Lisäksi suuremmat yritykset voivat käyttää mittakaavaetuja toteuttaessaan kokonaisvaltaista riskienhallintaprosessia (Laforet 2008); (Pagach, Warr 2011). Brustbauerin (2016) tutkimuksessa tutkittiin ERM-prosessia pk-yrityksissä. Lähdeaineiston yrityksistä noin puolet oli mikroyrityksiä ja yritysten kotipaikat sijoittuivat Tirolin maakuntaan Itävallassa. Yrityksien toimialat vaihtelivat palveluyrityksistä valmistukseen. Tutkimuksen tuloksena mainitaan, että noin 66 % pienistä ja keskisuurista yrityksistä kärsii resurssien ja toimintatapojen puutteesta riskienhallintaprosessissa. Nämä johtavat passiiviseen suhtautumiseen riskeihin, jossa riskien tunnistukseen ja analyysiin käytettään todella vähän aikaa: lopputuloksena on puutteellinen ja tehoton riskienhallintasuunnitelma; tämä koskee voimakkaasti perheyrityksiä. Ongelma koskee erityisesti riskien tunnistamista: pelkkä tietoisuus riskien olemassaolosta ei riitä vaan riskien analyysin vaikutukset yrityksen liiketoimintaan on tunnettava, mikä tiedon puutteen vuoksi on vaikeaa pienemmille yrityksille. (Brustbauer 2016)

Gao et al. (2013) mainitsee että pk-yritysten riskienhallintaprosessi on usein epämuodollinen, koska heillä ei ole siihen valmista viitekehikkoa, saati osaamista. Artikkelissa tutkittiin kiinalaisten pk-yritysten sosiaalisen pääoman jakamisen uhkia ja mahdollisuuksia

riskienhallinnan näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan yritysten ongelmana on, ettei riskienhallintaa ole sisäistetty kaikilla työntekijätasoilla: tieto mahdollisesta riskiosaamisesta ei kulje tarpeeksi hyvin organisaation sisällä. Pk-yritysten toimivaa riskienhallintaprosessia rakentaessa kognitiivinen pääoma on tärkeimmässä roolissa. (Gao et al. 2013) Toisaalta Falkner & Hiebl (2015) mukaan pk-yritysten suhtautuminen riskienhallintaan ei ole suoraviivaista, sillä on olemassa myös yrityksiä, jotka käyttävät hyvin suunnitelmallista riskiprosessia, vapaamuotoisen sijaan. Riskien tunnistuksessa pienellä yrityksellä on käytössä kolme erityismetodia: yrityksen sisäisen datan hyödyntäminen tarkistuslistoissa, vuokaavioiden käyttäminen analysoinnin tukena sekä tilinpäätöstietojen käyttäminen rahoitusriskien tunnistukseen (Hollman, Mohammad-Zadeh 1984). Riskien arvioinnissa pk-yritys voi käyttää yksinkertaistettua arviointimenetelmää, johon kuuluu sanallinen arviointi riskien todennäköisyydestä ja tapahtuman vakavuudesta (Marcelino-Sádaba et al. 2014). Pienet yritykset voivat käyttää myös vakuutusten mukana tulevia palveluita esimerkiksi lakiasioiden tarkastamiseen tai riskien vakavuuden ehkäisyyn liittyen (Hollman, Mohammad-Zadeh 1984). Yksi pienten yritysten riskienhallinnan erityispiirre on verkostojen käyttäminen; Gilmore et al. (2004) mainitsee, että omistajavetoisessa pienyrityksessä verkostojen merkitys riskien hallinnassa kasvaa: varsinkin asiakasverkostoista yritetään pitää kiinni; asiakashankinnan avulla yritetään taata, ettei asiakassuhde ei jää kertaluonteiseksi. Verkostoja käyttävät erityisesti yrittäjät, uusien pitkäaikaisten asiakassuhteiden löytämiseen: yrittäjä voi käyttää kilpailijan tietoja uuden asiakkaan maksukyvyn selvittämisessä. Pienet yritykset voivat käyttää verkostoja apuna riskien kartoituksessa kasvavan yrityksen suuntautuessa kohti uutta markkina-aluetta. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että verkostojen lisäksi pienet omistajavetoiset yritykset voivat käyttää omia kokemuksia yrityksen johtamisesta riskienhallinnan tukena. (Gilmore et al. 2004)

Valmiussuunnitelma (eng. *contingency plan*) sisältää toimintamalleja, jotka otetaan käyttöön, kun yrityksen normaali toiminta yllättävästä syystä ajaantuu sekasortoon. Sitä voidaan käyttää pienten yritysten henkilöriskien hallintaprosessissa: se sisältää malleja, jotka kertovat mitä vaikutuksia avainresurssin (esim. avainhenkilö) menettämisellä on yrityksen operatiiviselle, taloudelliselle ja lainsäädännölliselle toiminnalle. On havaittu, että valmiussuunnitelman tekeminen parantaa yritysjohdon ymmärrystä yrityksen operatiivisesta toiminnasta. (Marshall, Alexander 2006) Kuitenkin Holtari (2020) mainitsee, että käytännössä sekä valmiussuunnitelma että riskienhallintaprosessi jäävät pienissä yrityksissä lähes aina tekemättä.

Ainut poikkeus on, jos esimerkiksi lainanantaja sellaista yrittäjältä vaatii. Riskien tunnistaminen ei hänen mukaansa ole varsinaisesti vaikeaa vaan vaikeinta on saada motivaatio prosessin aloittamiseen. (Holtari 2020)

6 RISKIENHALLINTASUUNNITELMA – CASE

Tämän osion tarkoituksena on luoda pienelle palveluyritykselle riskikartoitus ja uusi riskienhallintasuunnitelma. Työssä käytämme ISO 31000 -riskienhallintaprosessia, koska se soveltuu paremmin käytännönläheisempiin projekteihin. Yritystä käsitellään työssä anonyymisti. Suunnitelman tekemisessä on hyödynnetty yrityksen toimitusjohtajan haastattelua. Mikäli toisin ei ole ilmoitettu, tässä kappaleessa lähteenä on käytetty case-yrityksen toimitusjohtajan (2020) haastattelua.

6.1 Yrityksen esittely

Yritys on toistakymmentä vuotta vanha mikroluokan palveluyritys, joka toimii paikallisella tasolla. Yrityksen tehtävänä on tuottaa maksuttomia konsultointipalveluita alueen yrityksille, tarkoituksena lisätä alueen vetovoimaa ja auttaa yrittäjiä käytännön liiketoimintaongelmien ratkaisuissa. Yritys on erityisesti suuntautunut auttamaan alueen uusia yrityksiä, mutta toimii myös kasvuun tähtäävien yritysten tukena. Yrityksellä on voimassa oleva kolmivuotisstrategia, mutta riskienhallintasuunnitelmaa yritys ei ole koskaan tehnyt. Alussa selvitetään yrityksen nykyinen riskienhallinnan taso, jota on käsitelty kappaleessa *3.3* (ks. s. 14). Kysymykset on luotu kuvassa 2 esiteltyjen tietojen perusteella. Yrityksen toimitusjohtajalle on esitetty seuraavat kysymykset ja jokaisen kohdalla hän arvioi 1-5 asteikolla pitääkö väite paikkaansa, 1 tarkoittaessa täysin epätosia väitettä.

Taulukko 3: Nykyisen riskistrategianmuodon selvittämiskysymykset

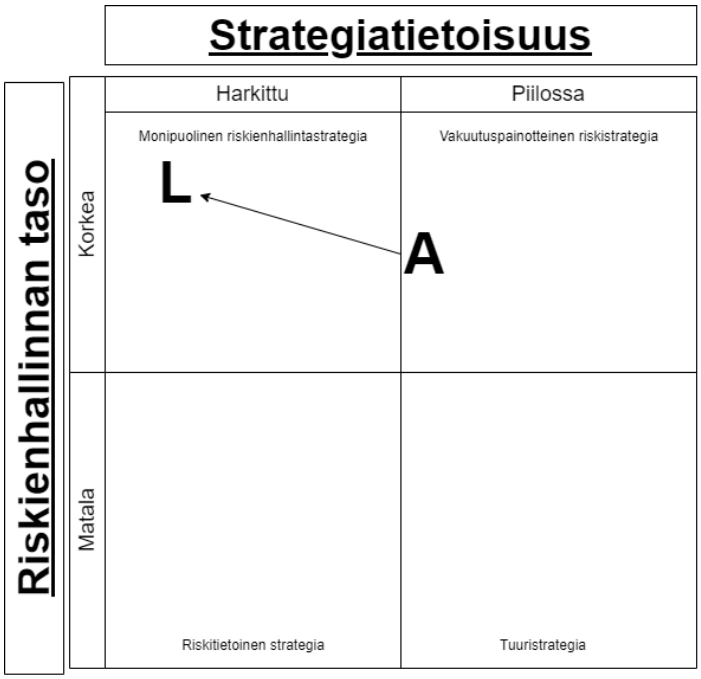
Väite	**Arvio 1-5**
Yrityksemme on tietoinen meidän toimintaamme vaikuttavista riskeistä	4
Hallitus/johtoryhmä käsittelee usein riskejä ja niiden hallintaa	1
Suhtaudumme riskienhallintaan perusteellisesti	2
Yrityksemme käyttää vakuutuksia hallintakeinona kohtaamilleen riskeille	4
Yrityksemme ulkoistaa ainakin osan kohtaamistamme riskeistä.	3

Ensimmäiset kolme kysymystä liittyvät yrityksen strategiatietoisuuteen: mitä korkeampi tulos sen harkitumpi osa-alue riskienhallinta yrityksessä on. Viimeiset kaksi kysymystä liittyvät

riskienhallinnan asteeseen eli riskien ulkoistuksen yleisyyteen: suurempi arvo tarkoittaa korkeaa astetta. Taulukosta 3 voidaan johtaa seuraavat keskiarvotulokset:

- Strategiatietoisuus: 2,33 / 5 = 46,6 % : x-akseli
- Riskienhallinnan taso: 3,5 / 5 = 70 % : y-akseli

Kun edellisiä tuloksia käytetään koordinaatteina kuvalle 2 saadaan seuraava tulos.



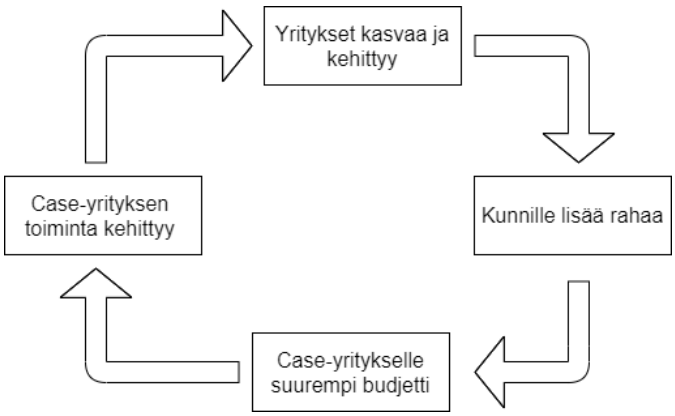
Kuva 3: Riskienhallinnan taso case-yrityksessä: A edustaa nykytilannetta ja L tavoitetta

Niin kuin kuvasta 3 käy ilmi, nojaa yritys tällä hetkellä lievästi vakuutuspainotteiseen strategiaan. Tämän työn tavoitteena on saada sekä strategiatietoisuutta että riskienhallinnan astetta siirrettyä monipuolisen riskienhallintastrategian puolelle.

6.2 Toimintaympäristön määritys

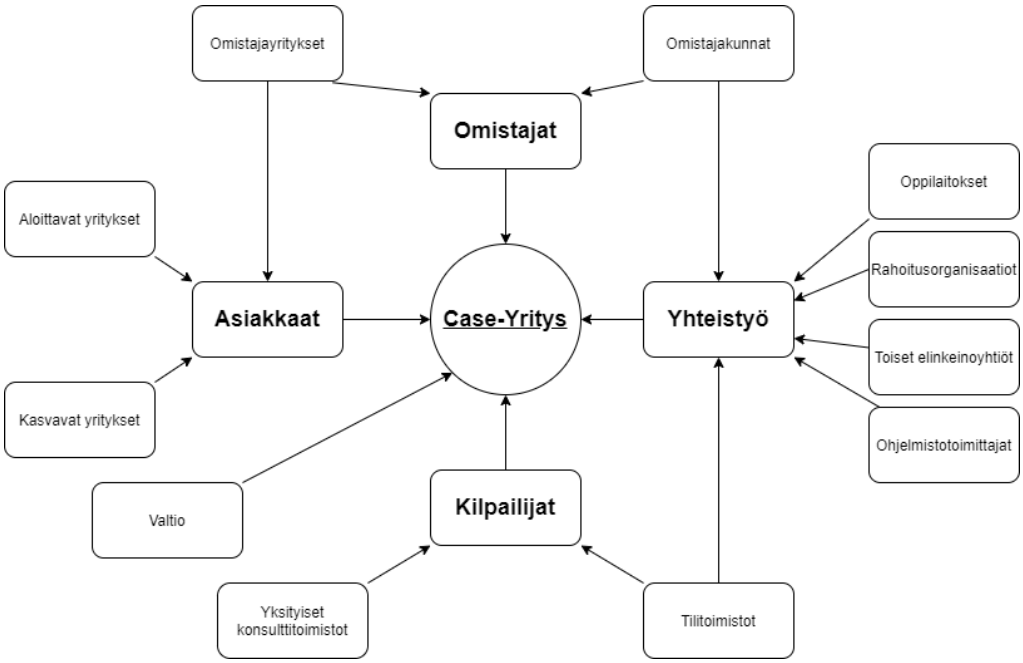
Case-yrityksen nykyinen riskinottohalu on hyvin matala. Tämä johtuu siitä, ettei pääasiassa julkisten organisaatioiden omistama yritys tarvitse tavoitella voittoa tai maksaa osinkoja: toiminnan turvaaminen on tärkeämpää kuin voittovarojen kerryttäminen. Tämä on selkeä ero yksityisiin konsultointiyrityksiin. Yrityksen riskinottokyky sen sijaan on paljon korkeampi: noin kertyneiden voittovarojen verran.

Yrityksen ansaintalogiikkaa voidaan havainnollistaa seuraavalla kuvaajalla:



Kuva 4: Case-yrityksen ansaintalogiikka

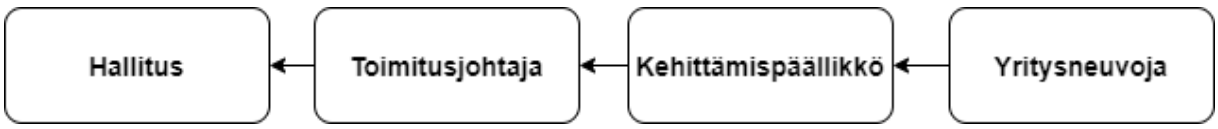
Case-yrityksen rahoituksen perusteista päättää joka vuosi toimialueen kunnanvaltuustot. Yrityksen ansaintalogiikka noudattaa kehämallia ruokkimalla itse itseään: mitä paremmin case-yritys tekee työnsä sitä enemmän paikalliset yritykset pärjäävät ja tämä lopulta johtaa kuntien parempaan taloudelliseen tilanteeseen verokertymän kautta, joka antaa mahdollisuuden budjetoida yritykseen enemmän pääomaa. Ansaintalogiikkaan ei kuulu asiakkailta tuleva tulovirta, vaan yritys tarjoaa paikallisia maksuttomia palveluita. Toimintaympäristön määritykseen kuuluu lisäksi liiketoimintaympäristön analysointi. Yrityksen sidosryhmiä voidaan kuvata seuraavalla kuvalla:



Kuva 5: Case-yritysten sidosryhmät

Yritysten sidosryhmät lukeutuvat neljään eri alalajiin: asiakkaisiin, kilpailijoihin, omistajiin ja yhteistyöorganisaatioihin. Case-yrityksen omistajat jakaantuvat kahteen ryhmään: neljään paikalliseen kuntaan sekä omistajayrityksiin, joista osa toimii myös yrityksen asiakkaina. Tyypillisesti nämä yritykset ovat alueella jo pitkään toimineita yrityksiä, joilla on vakaa taloudellinen pohja. Pääsääntöiset asiakkaat jaetaan kahteen eri ryhmän: toiminta-alueen vasta-aloittaneet tai perustamisvaiheessa olevat yritykset ja jo kauemmin toimineet kasvuyritykset. Asiakkaissa ainut selvä rajaus on alueellisuus toimialueella. Yrityksen kilpailijoihin luetellaan yksityiset konsulttitoimistot, jotka tarjoavat täysin samoja palveluita, mutta heitä ei ole rajoitettu toimimaan tiettyjen kuntien alueella. Tilitoimistot ovat pääasiassa kilpailijoita, mutta samalla case-yritys hyödyntää itsekin heidän palveluitaan. Muihin sidosryhmiin kuuluvat toiset elinkeinoyhtiöt, joiden kanssa voidaan tehdä yhteistyötä esimerkiksi, jos asiakasyritys toimii monen eri maakunnan alueella. Ne eivät kuitenkaan kuulu suoranaisiin kilpailijoihin, koska niillä on oma toiminta-alueensa. Case-yritys toimii asiakkaana ohjelmistotoimittajille ja rahoituslaitoksille. Oppilaitosten kautta voidaan hyödyntää asiakasyritysten tarvetta tulevalle työvoimalle. Yritykseen suoraan vaikuttava toimija on Suomen valtio, jonka lakeja ja veromääräyksiä kaikkien yritysten on noudatettava.

Liiketoimintaympäristön määrityksessä tulee esille myös taloudelliset ja poliittiset olosuhteet. Toimitusjohtajan mukaan alueen kuntien taloudellinen tilanne on mennyt huonommaksi viimeisen kahden vuoden aikana. Tämä johtuu väestön vanhenemisesta ja näin terveydenhoitokustannusten kasvamisesta. Myös koulujen ja virastojen homeongelmiin on kulunut paljon rahaa. Täysin uutena ongelmana on koronaviruspandemia, joka on vaikuttanut voimakkaasti alan pienyrityksiin. GDRP-asetuksen voimaantulo on vaikuttanut alueen yrityksien toimintaan jonkun verran; riippuen vahvasti toimialasta. Suomen virallisen tilaston (2020) mukaan vuosi-inflaatio on pysynyt maassamme alle 1 %:ssa, kun käytetään mittarina kuluttajahintaindeksiä. Transparency International:n (2018) mukaan Suomi oli vuonna 2018 maailman kolmanneksi vähiten korruptoitunein maa.



Kuva 6: Organisaation rakenne

Case-yrityksen organisaation hierarkiaa voidaan kuvata yllä olevalla kuvalla. Case-yrityksen ylin päättävä elin on 12 jäseninen hallitus, joka koostuu kuntien johtajista, kunnallisvaltuutetuista ja paikallisista omistajayrittäjistä. Yrityksen operatiivista toimintaa johtaa toimitusjohtaja. Kehittämispäällikkö toimii linkkinä normaalin työntekijän eli yritysneuvojan ja toimitusjohtajan välissä.

6.3 Riskien tunnistus, arviointi ja hallinta

Tässä osiossa tehdään case-yritykselle uusi riskienhallintasuunnitelma käyttäen soveltavin osin apuna Virolainen et al. (2003) haavoittuvuusanalyysin dokumenttia pk-yrityksen riskienhallinnasta. Tämä vaihe toteutetaan yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa, jolloin analyysissa tulee esille niin yrityksen sisäinen kuin ulkoinen näkökulma. Analyysin tarkoituksena ei ole selvittää onko riski jo nyt hoidettu yrityksessä, vaan tunnistaa kyseiselle liiketoiminnalle kohdistuvia riskejä mahdollisimman laajasti. Riskien tunnistuksessa käytettään apuna Virolainen et al. (1998) esittelemään pk-yrityksen riskikartan osa-alueita, joita ovat ”toimintaedellytykset”, ”henkilöt”, ”omaisuus ja keskeytys”, ”talous”, ”sidosryhmät” ja ”toiminnan organisointi”. Nämä kuusi pääosa-aluetta jakaantuvat lukuisiin alaosa-alueisiin, jotka tarkentavat riskin kohdistusta. (Virolainen, Nissilä 1998) Tunnistuksessa hyödynnetään näitä osa-alueita, käyttäen samalla apuna skenaarioriskimenetelmää: mitä sellaista kyseiseen aihealueeseen liittyvää voi yritys liiketoiminnassaan kohdata, jolla on potentiaalia nousta negatiiviseksi riskiksi. On tärkeä huomata, että tämä on karkea jaottelu ja yksi riski voi kuulua moneen eri osa-alueeseen. Riskejä tunnistimme yhteensä 38 kpl, ja ne on eritelty liitteeseen numero 1.

Riskien arvioinnissa käytämme samaa periaatetta kuin kaavassa 1 on esitelty: riskille tulee määrittää todennäköisyys ja vakavuus. Mittarina käytimme numeroasteikko 1-5, jossa 1 on hyvin epätodennäköinen tai merkityksetön riski. Luvut kerrottuna saamme riskin suuruuden, eli kokonaisarvion. Arvio molemmista arvoista perustuvat yhdessä arvioituun päätelmään. Lopuksi pohdimme mahdollisia hallintakeinoja kullekin riskeille, riippumatta siitä miten kyseistä riskiä on tällä hetkellä hallittu. Virolainen et al. (2003) esittelee riskienhallinnan taulukkojärjestelmän, josta selviää riski, sen syyt ja seuraukset, suuruus, toimenpiteet jne. Käytetään tätä järjestelmää vaikutteena riskitulosten esittelylle (liite 1), mutta lisätään pohjaan erikseen riskin todennäköisyys ja vakavuus.

Taulukko 4: Riskien dokumentointipohja

Numero	Riski
Riskin Suuruus	Syyt
Todennäköisyys	Seuraukset
Vakavuus	Hallintamenetelmät

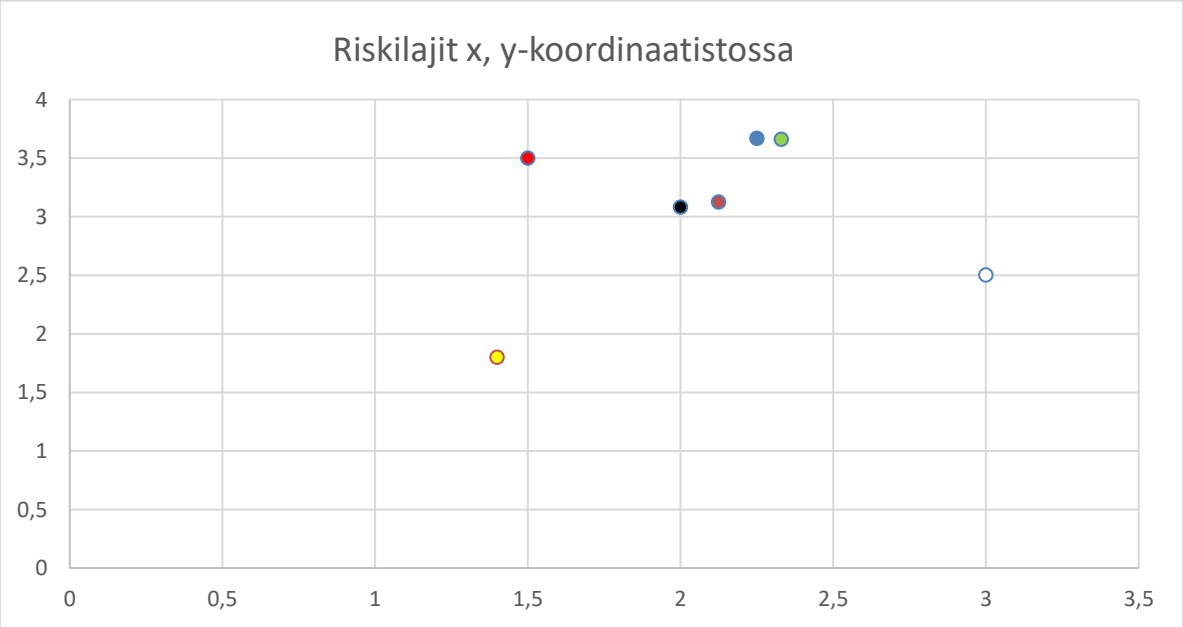
Toimintaedellytysriskeissä korostui toimitilojen vuokranantajaan liittyvät riskit, koska yritys on riippuvainen hyvästä sijainnista asutuskeskuksissa. Nämä riskit arviointiin kuitenkin melko pieneksi, sillä yrityksen toimialueen muuttotappion takia vuokran yllättävää nousua pidettiin epätodennäköisenä. Sen lisäksi uusia toimitiloja on alueella runsaasti saatavilla. Huomattavasti yleisemmäksi riskiksi nousi asiakkaisiin liittyvät riskit: koska kyseessä on palvelu, asiakkaiden voi olla hankala hahmottaa palveluiden sisältöä ja tehokkuutta. Henkilöriskeissä erityisen suureksi (suuruus: 20/25) riskiksi muodostui koronaviruspandemia: koska yritys nojaa palveluyrityksenä ammattitaitoiseen henkilöstöön, voi pandemia jopa keskeyttää toiminnan. Erityisen vakava ongelma tulee myös, jos yrityksen henkilöstö ei tule keskenään toimeen: yrityksen kilpailukyky perustuu henkilöstön väliselle yhteistyölle. Omaisuus- ja keskeytysluokassa erityisen vakavaksi riskiksi koettiin tulipaloa ja asiakkaiden tietojen joutumista vääriin käsiin, mutta toimitusjohtajan mukaan nämä riskit ovat erittäin epätodennäköisiä. Sen sijaan kokonaisuudessa suurimpia riskejä ovat tietokonevirukset sekä työntekijän epärehellisyyteen liittyvät ongelmat.

Suurimmat sidosryhmäriskit liittyvät rahoittajiin ja asiakkaisiin. Epäselvän mainonnan takia uuden yrittäjän voi olla vaikea löytää yrityksen palveluita. Toimitusjohtajan mukaan alueen kuntatalous on heikentynyt selvästi muuttotappion takia viimeisen kahden vuoden aikana, ja valtion budjetissa kunnat ovat joutuneet yhä tiukempaan tilanteeseen. Tällöin riski kuntien rahoituksen loppumisesta on todellinen. Tällöin myös omistajayritysten omistajuuden katkeaminen on todennäköistä ja ennakoi vakavaa rahoituskriisiä. Yksityisten kilpailijoiden riskiä case-yritys pitää melko pienenä, koska ne joutuisivat pyytämään rahaa palveluistaan, joista pienet yrittäjät eivät ole valmiita maksamaan kovinkaan helposti. Sen lisäksi yksityisen rahoituksen kallistumista ei nähdä riskinä, koska tällä hetkellä case-yrityksen rahoitus nojaa vahvasti julkiseen kuntarahoitukseen. Talousriskien osalta suurin huolenaihe on kansainvälinen taantuma. Suomen Pankin (2020) tuore ennuste arvio koronaviruspandemian johtavan maan talouden taantumaan: pahimpana skenaariona esitetään jättimäisiä konkurssimääriä. Tämä on

erityisen vaikea tilanne case-yritykselle, koska se on täysin riippuvainen maan yksityis- ja kuntatalouden kehityksestä. Sen sijaan inflaation todennäköisyyden arvioimme matalaksi, koska Suomen Pankin (2020) mukaan inflaation voimakas kasvu on epätodennäköistä. Talousriskeissä toinen merkittävä riski oli tuen saaminen huomattavan myöhässä, jolloin uhkana on kassakriisi: tämä on toki ongelmana ainoastaan erittäin pitkissä EU-rahoitteisissa projekteissa, joissa ennakkotulo ei ole mahdollinen, mutta kuluja joudutaan maksamaan koko ajan. Toiminnan organisoinnissa isoimmaksi ongelmaksi kuvattiin riskienhallintaprosessin laiminlyönnin todennäköisyys, joka onkin ollut yrityksessä jo pitkään ongelma.

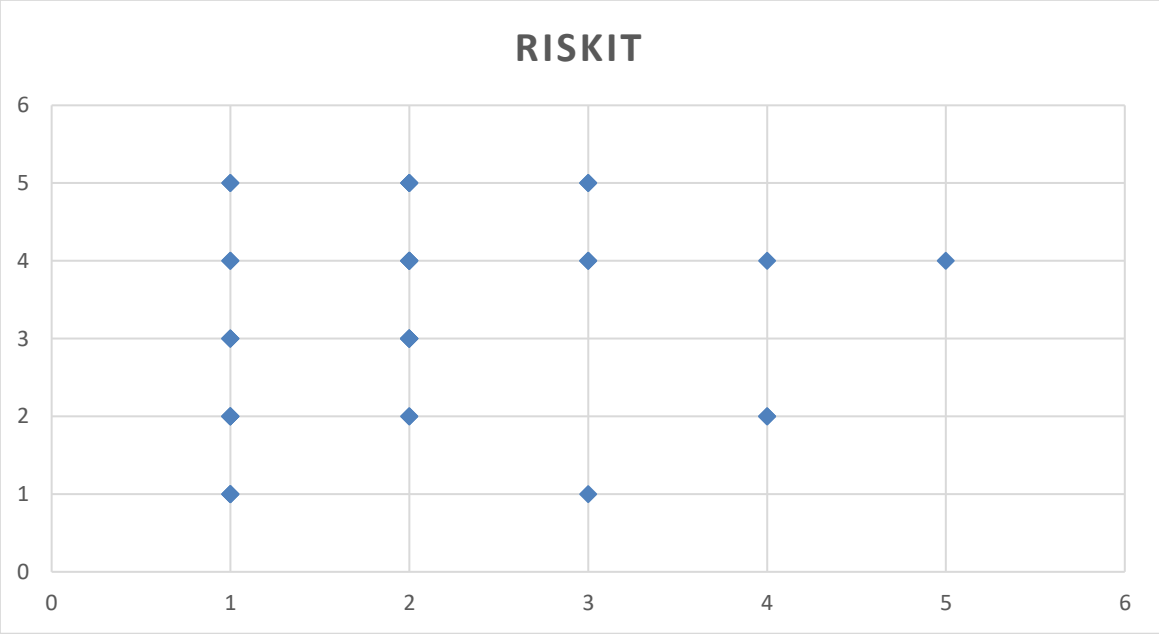
Taulukko 5: Tulokset riskiryhmittäin

Väri	Riskiluokka	Riskin todennäköisyys (KA)	Riskin vakavuus (KA)	Riskin suuruus (KA)
	Toimintaedellytykset	1,4	1,8	2,8
	Henkilöt	2,25	3,67	8,25
	Omaisuus ja keskeytys	1,5	3,5	4,75
	Sidosryhmät	2,125	3,125	7,5
	Talous	2,33	3,66	9,33
	Toiminnan organisointi	3	2,5	7
	YHT	2	3,08	6,66



Kuva 7: Riskilajit koordinaatistossa (y-akseli – vakavuus, x-akseli – todennäköisyys)

Kuva 8: Riskien suuruus riskiluokittain



Kuva 9: Yksittäiset riskit koordinaatistossa (y-akseli – vakavuus, x-akseli – todennäköisyys)

Niin kuin yllä olevista kuvista käy ilmi, case-yrityksen suurimmat riskit liittyvät talouteen, henkilöstöön ja sidosryhmiin. Erittäin vakavia riskejä tunnistetiin enemmän kuin erittäin todennäköisiä riskejä, ja keskiarvona riskien vakavuus koettiin suuremmaksi kuin niiden todennäköisyys. Mikäli riskikaavassa (kaava 1) painotettaisiin vakavuuden painoarvoa

enemmän, olisi merkittäviä uhkakuvia paljon enemmän: tällöin esimerkiksi keskeytys-, henkilö- ja talousriskien painoarvo kasvaisi entisestään, mutta toiminnan organisoinnin riskien suuruus vähenisi. Haasteena on, että todella moni vakava ja todennäköinen riski ei ole mitenkään suoraan yrityksen hallittavissa: tällaisia ovat esimerkiksi maailmantalouden tilanne, kuntatalous tai viruspandemiat. Suurimpina yksittäisinä riskeinä pidetään koronaviruspandemian vaikutuksia (n:o 8) ja maailmanlaajuista finanssikriisiä (n:o 34). Korkeita suuruusarvoja saivat myös kuntatalouden tilanne, henkilöstön yhteistyöongelmat, markkinointiongelmat sekä omistajayritysten vetäytyminen omistuksesta.

Taulukko 6: kuusi suurinta case-yritykseen vaikuttavaa riskiä

N:o	**Riski**	**Suuruus**	**Hallittavissa?**
8	Koronaviruspandemia	20	Jollain tasolla
34	Finanssikriisi	16	Ei voi
28	Kuntatalous	15	Ei voi
16	Työpaikkakiusaaminen	15	Kyllä
33	Omistuksesta luopuminen	12	Ei suoraan
26	Asiakas ei löydä yrityksen palveluja	12	Kyllä

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen haasteena oli erityisesti pienten yritysten määrittely: varsinkin ulkomaalaisissa tutkimuksissa pienen yrityksen raja-arvot saattoivat vaihdella, mikäli niitä oli ylipäätään ennakkoon mainittu. Lisäksi useissa artikkeleissa käsiteltiin yleisesti pk-yrityksiä (eng. *SME*), mikä asetti haasteita tiedon keräämiselle.

Tietoriskeissä yrityksen palveluliiketoiminnan ala vaikuttaa riskin vakavuuteen: mitä enemmän yritys on suuntautunut tietointensiiviseen toimintaan sen enemmän tietoriskeihin tulisi kiinnittää huomiota. Tietoriskeissä korostui erityisesti rikollinen toiminta muun muassa identiteettivarkauksien muodossa. Kuitenkin uuden GDPR-asetuksen voimaantulo ei näyttäisi Suomessa muuttaneen pienen yrityksen riskienhallintaa merkittävästi.

Henkilöriskeissä korostui useita eri riskien erityispiirteitä. Täysin yksimielinen linja oli siitä, että yrityskoon pienentyessä myös henkilöriskit tulevat yhä enemmän esille; tämä näkyi erityisesti mikroyrityksissä. Yrityksen johto ei usein osaa arvioida niitä kaikkia riskejä, joita työntekijän menetyksestä seuraa. Näin myös henkilöriskien hallinnan toimenpiteet jäävät

puutteelliseksi. Pienissä yrityksissä yhden avainhenkilön menettäminen tuottaa suuren riskin operatiivisen toiminnan lisäksi epäsuorana riskinä: näitä ovat muun muassa tietämyksen ja hiljaisen osaamisen menettäminen, mikä voi näkyä kaikessa pienen yrityksen tekemisessä varahenkilöiden puuttumisen takia. Erityisen vakaavaa tämä on epidemia ja pandemia aikoina, jolloin keskeytysriskistä voi tulla helposti todellista. Yksimielinen linja löytyi myös yrittäjyyden sekä yrittäjän toimeentulon riskien erityispiirteissä: oman hyvinvoinnin, perheen ja toimeentulon riskit jäävät helposti tunnistamatta, varsinkin jos yrittäjyyttä ohjaa oma intohimo tekemiseen. Lisäksi mitä erityisosaamista vaativammasta alasta on kyse, sen enemmän osaamisen kehitykseen liittyvät riskit ovat läsnä. Tämä huomattiin myös case-yrityksen riskiprosessissa. Sen sijaan työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyvissä riskeissä oli esitetty monia tulkintoja: tutkimuksissa mainittiin pk-yritysten työntekijöiden vaihtuvuuden olevan suurta johtuen parempien palkkojen ja muiden työehtojen metsästyksestä, mutta haastattelun perusteella Etelä-Karjalan alueella tällaista ei esiintynyt. Näin voidaan todeta, että riskin toteutuminen on aluesidonnaista. Case-esimerkissä Fruugo Oy:ssä korostunut ylivilkkaan rekrytoinnin riskit eivät haastattelun perusteella ole kovinkaan yleisiä pienissä yrityksissä. Tästä voidaan päätellä, että ylirekrytoinnin riskit eivät ole sidonnaisia yrityksen koosta vaan kasvutahdista. Case-yrityksen tapauksessa korostui henkilöstön luotettavuuteen liittyvät riskit, kun käsitellään luottamuksellista tietoa.

Palveluyritysten henkilöriskien erityispiirteenä tuli ilmi henkilöstötietämysvarojen osaamaton käyttö. Toisaalta kävi ilmi, että henkilöriskit saattavat korostua vähemmän palveluyrityksessä, koska työntekijöitä voidaan, osaamisskaalan takia, siirtää eri tehtäviin yrityksen sisällä paljon helpommin, toisin kuin teollisuusyrityksissä. Tästä voidaan päätellä, että palveluyrityksillä on potentiaalia henkilöriskien pienentämisessä, mutta sitä ei osata käyttää tehokkaasti hyväksi.

Pienyritys voi hallita henkilöriskejään esimerkiksi järjestämällä koulutusta, jolla pyritän pääsemään eroon osaamisen yksipuolisuudesta ja avainhenkilöriskistä. Henkilöstön pysyvyyden varmistamiseksi pienten yritysten on tärkeä pitää huolta henkilöstön urakehityksen tukemisesta. Tutkimusten mukaan vapaaehtoisten vakuutusten käytöllä voidaan hallita henkilöriskejä, mutta haastattelun mukaan ne ovat käytännössä rahan puutteen vuoksi harvinaisia.

Liiketoimintaympäristön muutoksen vaikutus pieniin yrityksiin on selkeä: kriisit eivät alkumetrillä vaikuta liiketoimintaan yhtä nopeasti kuin suurilla globaaleilla toimijoilla, mutta vaikutus voi olla myöhemmin katastrofaalinen johtuen skaalausedun puutteesta: työntekijöitä ei usein pystytä vähentämään, koska se tietäisi valtavaa muutosta operatiiviseen toimintaan. Tämä konkretisoitui vuoden 2008 finanssikriisissä, josta suomalaiset pk-yritykset selvisivät melko hyvin. Kuitenkin palveluyritysten kohdalla tilanne on ollut todella kaksijakoinen: finanssikriisistä palveluala selvisi melko hyvin, mutta nykyisessä koronaviruspandemiassa tilanne on ollut täysin päinvastainen ja palvelut ovat kärsineet todella kovasti. Finanssikriisin pitkäaikaisena vaikutuksena rahoitusriskit ovat yhä selvemmin näkyvissä pienissä yrityksissä. Suomesta maana ei haastattelun perusteella löytynyt pieniä palveluyrityksiä erityisesti haittaavaa liiketoimintaympäristöriskiä, mikäli lievää byrokraattisuutta oteta huomioon. Case-yrityksen riskiprosessin toteutuksessa tuli ilmi, että liiketoimintaympäristöriskit ovat yksi suurimmista huolenaiheista kyseiselle yritykselle, varsinkin kun niiden hallinta on ongelmallista.

Kasvuriskien olomassaolo pienissä yrityksissä oli hyvin kaksijakoinen: Fruugo Oy:n kohdalla se oli yksi suurimmista riskeistä, mutta niin kotimaisten kuin ulkomaisen tutkimuksien mukaan valtaosa pienyrittäjistä pyrkii välttämään suuria kasvuprosentteja ja näin myös kasvuriskiä, erityisesti mikroyritysten kohdalla. Sama havainto toistui palvelualan pienyrityksissä. Sen sijaan toiminnan rahoitukseen liittyvät riskit ovat vahvasti läsnä pienyrittäjien arjessa. Mitä pienempi yritys on, sen enemmän lainarahaa vältettiin. Rahoituksen tarve ei ole kuitenkaan hävinnyt mihinkään, vaan lainoittajan ehtojen kasvaminen on aiheuttanut hankaluuksia pienyrityksissä. Koska pienyritykset eivät voi turvautua pörssirahoitukseen, tekee se heistä riippuvainen pankkien toimintamalleista. Riskiä lisää pienyrittäjien huono tuntemus lainaehtojen täyttymisestä. Tämä kertoo vahvasti rahoituksen saatavuuden hankaluudesta ja rahoitus- ja talousriskien korostuneisuudesta. Toisaalta osalle yrittäjistä rahoituksen saaminen on melko helppoa, mikäli pienyritys on jo todistanut menestymisen mahdollisuudet. Korkoriskit eivät ole korostuneita pienyrityksissä, johtuen kiinteäkorkoisten lainojen runsaasta osuudesta. Parhaita lääkkeitä rahoitusriskien hallintaan ovat riittävä oman pääoman käyttö, suunnitelmallisuus ja ulkoisen kirjanpitäjän palkkaus.

Asiakasriskeillä on erityinen vaikutus pienyrityksen toimintaan: pienen ja tuntemattoman toimijan on hankala voittaa asiakkaiden luottamusta, varsinkin jos kyseessä on verkkopalveluliiketoimintaa harjoittava yritys ja muutkin kuluttajat ovat vältelleet palvelua. Tämän lisäksi palvelualalla heikko asiakaspysyvyys aiheuttaa asiakasriskien korostumisen. Case-yrityksen riskiprosessissa havaittiin mainonnan kohdistuksen puutteen olevan merkittävä asiakasriskin lisääjä.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että keskeytysriskin toteutuminen ei pienyrityksissä aina johdu epäonnistuneesta liiketoiminnasta, ja pienyritysten konkurssit eivät ole niin yleisiä mitä väitetään. Tulevaisuudessa yhä useammin keskeytysriskin toteutumisen taustalla ei välttämättä ole huonoa liiketoimintaa vaan työelämän suuri murros ohjaa ihmisiä yhä monisyisempään uraan. Lähteet olivat yksimielisiä sen kanssa, että palveluyrityksillä on paras mahdollisuus selvitä, mikä johtuu niiden kevyemmästä pääomarakenteesta. Suurimmat syyt keskeytysriskiin ajautumiseen olivat asiakas- ja rahoitusriskien toteutuminen. Sen lisäksi tuli ilmi yritystoiminnan jatkuvuuteen liittyvät henkilöriskit; liiketoiminnalle ei aina löydy jatkajaa. Sen sijaan lähteet eivät olleet yksimielisiä liiketoimintasuunnitelman olemassaolon suuruusvaikutuksesta keskeytysriskin toteutumiseen. Fruugo Oy:n tapauksessa tuli ilmi liiketoimintasuunnitelmaan liittyvien strategisten riskien olemassaolo: suunnitelmat olivat alun perinkin täysin ylimitoitettuja.

Vaikka kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi (ERM) on vakiinnuttanut paikkansa riskienhallinnassa, on pienyrityksillä yleensä vajavaiset resurssit sen kunnolliseen toteuttamiseen. Tämä johtaa vajavaiseen riskienhallintasuunnitelmaan, jolloin liiketoiminnalle kriittiset riskit jäävät tunnistamatta. Vaikka pienyrityksen johto suhtautuisikin riskienhallintaan vakavasti, on ongelmana ollut saada kaikki sitoutuneeksi riittävään tietojen vaihtoon riskiprosessissa. Tutkimusten mukaan pienyritysten välillä on kuitenkin paljon eroja siinä, miten suunnitelmallisesti riskienhallinta yrityksessä toteutetaan, jos toteutetaan: haastattelun avulla tuli ilmi, että pienet yritykset poikkeuksetta ohittavat vapaaehtoisen riskienhallinta- tai valmiussuunnitelman teon. Sen sijaan riskiprosessin toteuttamisen vaikeudessa oli lähteiden välillä eroja.

Pienyrityksen riskien hallinnan erityispiirteenä tuli esille verkostojen laaja käyttö. Niistä on hyötyä niin potentiaalisten asiakkaiden etsinnässä kuin niiden taustojen tarkistuksessa, jotta voitaisiin välttyä mahdollisilta luottoriskeiltä. Verkostot auttavat myös silloin, jos pieni yritys lähtee tavoittelemaan kasvua. Toinen korostunut hallintakeino on hyödyntää mahdollisimman laajasti eri vakuutuksiin liittyviä palveluita riskien hallinnan tukena.

Alla olevassa taulukossa on koostettu yhteenveto eri riskien esiintyvyydestä ja vakavuudesta:

Taulukko 7: Yhteenveto riskilajien erityispiirteistä pienessä palveluyrityksessä

Riski	**Kuvaus**
Tietoriskit	Erityisen korostunut verkkoliiketoiminnassa pienillä yrityksillä
Henkilöriskit	Suurin kohdattu riskilaji. Ongelmana yrityksen riippuvuus avainhenkilöstä.
Liiketoiminta-ympäristöriskit	Vaikutus kaksijakoinen: pieniin yrityksiin vaikutus iskee viiveellä, mutta vakavuus on erittäin suuri. Vakavuuden erot vaihtelevat kriiseittäin.
Kasvuriskit	Riippuvat yrityksen kasvuhalukkuudesta, eikä koosta/toimialasta
Rahoitusriskit	Merkittävyys noussut viime vuosina, koska rahoituksen lähteet silti melko yksipuolista ja vaatimukset kasvaneet
Asiakasriskit	Asiakkaiden luottamuksen voittaminen hankalaa
Keskeytysriskit	Yrityksen koon pienentyessä keskeytysriskin todennäköisyys kasvaa. Kuitenkaan kaikki keskeytykset eivät johdu huonosta liiketoiminnasta.

8 YHTEENVETO

Yhteenvetona voidaan todeta, että riskienhallinta ei ole vielä kypsällä tasolla pienissä yrityksissä. Riskienhallintaprosessin laiminlyönnin lisäksi haasteeksi muodostuu resurssien riittämättömyys, mikä heijastuu sekä liiketoiminnan strategiseen johtamiseen että operatiiviseen toimintaan. Pienten yritysten suurimmat uhat liittyvät henkilö- ja liiketoimintaympäristöriskeihin. Erityisesti jälkimmäisen ongelmana on, että riskejä on melkein mahdotonta hallita ja ennustaa; tästä esimerkkinä mainittakoon koronaviruspandemia. Henkilöriskeissä ongelmana on riippuvuus yhdestä henkilöstä ja näin osaamisen menettämisestä; varsinkin jos kyseessä on erikoisammattitaitoa vaativa työpaikka. Yhden tai usean riskin toteutuminen johtaa helposti asiakasriskin toteutumiseen, mikä taas johtaa talouden laiminlyöntiin ja rahoitusriskin toteutumiseen. Mikäli yrityksellä on jo valmiiksi heikko maksuvalmiustilanne, voi konkurssi realisoitua hyvin lyhyessä ajassa. Vaikka korostuneita riskilajeja on olemassa, ei se näy keskeytysprosenteissa massiivisena muutoksena verrattuna

suuryrityksiin. Palveluyrityksillä tilanne on parempi niiden pääoman sitoutumisen kannalta: suuria laiteinvestointeja ei teollisuusyritysten tavalla tarvitse tehdä. Lisäksi henkilöstövoimavarojen käyttö on palveluyrityksissä helpompaa.

LÄHTEET

ABBASI, S.M. & HOLLMAN, K., 2000. Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management,* **29**(3), s. 333-342.

ALA-NISSILÄ, O., 2011. *Ulos finanssikriisistä.* Uud. 2. p. Helsinki: KHT-Media.

ALTMAN, E.I., SABATO, G. & WILSON, N., 2010. The value of non-financial information in SME risk management. *Available at SSRN 1320612,* **6**(2), s. 95-127.

ANDREASSON, A., RIIKONEN, J. & YLIPARTANEN, A., 2019. *Osaava tietosuojavastaava ja EU:n yleinen tietosuoja-asetus.* Helsinki: Tietosanoma.

BERGER, A. & UDELL, G., 1998. The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking and Finance,* **22**(6), s. 613-673.

BLUMBERG, B.F. & LETTERIE, W.A., 2008. Business Starters and Credit Rationing. *Small Business Economics,* **30**(2), s. 187-200.

BRUSTBAUER, J., 2016. Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal,* **34**(1), s. 70-85.

BURGESS, S., 1998. Analyzing firms, jobs, and turnover. *Monthly Labor Review,* **121**(7), s. 55-57.

FALKNER, E.M. & HIEBL, M.R.W., 2015. Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance,* **16**(2), s. 122-144.

FISCHER, M. & VAINIO, S., 2014. *Potkua palvelubisnekseen : asiakaskokemus luodaan yhdessä.* Helsinki: Talentum.

GAO, S.S., SUNG, M.C. & ZHANG, J., 2013. Risk management capability building in SMEs: A social capital perspective. *International Small Business Journal,* **31**(6), s. 677-700.

GILMORE, A., CARSON, D. & O'DONNELL, A., 2004. Small business owner-managers and their attitude to risk. *Marketing Intelligence & Planning,* **22**(3), s. 349-360.

HAIKALA, I. & MÄRIJÄRVI, J., 2002. *Ohjelmistotuotanto.* 8. uud. p. Helsinki: Satku - Kauppakaari.

HARRISON, R.T. & BALDOCK, R., 2015. Financing SME growth in the UK: meeting the challenges after the global financial crisis. *Venture Capital,* **17**(1-2), s. 1-6.

HEADD, B., 2003. Redefining Business Success: Distinguishing Between Closure and Failure. *Small Business Economics,* **21**(1), s. 51-61.

HELANDER, N., KUJALA, J., LAINEMA, K. & PENNANEN, M., 2013. *Avaimia asiakasläheisyyteen : uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta.* Tampere: Tampere University Press.

HELLMAN, K. & VÄRILÄ, S., 2009. *Arvokas asiakas : asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen.* Helsinki: Talentum.

HOLLMAN, K. & MOHAMMAD-ZADEH, S., 1984. Risk Management in Small Business. *Journal of Small Business Management,* **22**(1), s. 47-55.

HOLOPAINEN, T., 2014. *Yrityksen perustamisopas : käytännön perustamistoimet.* 23. uud. p. Espoo: Asiatieto.

HOLTARI, JAMI., 2020. *Haastattelu pienten palveluyritysten riskien erityispiirteistä.* toimitusjohtaja: Etelä-Karjalan Yrittäjät ry. 11.3.2020, Lappeenranta.

HUOVINEN, J., 2020. *Koronaviruskysely yrityksille: Katsaus työnantajayritysten tilanteeseen.* Elinkeinoelämän keskusliitto.

ILMONEN, I., KALLIO, J., KOSKINEN, J. & RAJAMÄKI, M., 2016. *Johda riskejä : käytännön opas yrityksen riskienhallintaan.* Toinen laitos. Helsinki: Finva.

JUVONEN, M., KORHONEN, H., OJALA, V., SALONEN, T. & VUORI, H., 2005. *Yrityksen riskienhallinta.* Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus.

JUVONEN, M., KOSKENSYRJÄ, M., KUHANEN, L., OJALA, V., PENTTI, A., PORVARI, P. & TALALA, T., 2014. *Yrityksen riskienhallinta.* Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA.

KORMILAINEN, V., 2015. *Kukaan ei puhu Fruugosta : tarinoita startup-Suomesta.* Helsinki: Kauppakamari.

KUISMANEN, M., MALINEN, P. & SEPPÄNEN, S., 2020. *Pk-yritysbarometri kevät 2020.* Helsinki: Suomen Yrittäjät ry.

KUUSELA, H. & OLLIKAINEN, R., 1998. *Riskit ja riskienhallinta.* Tampere: Tampere University Press.

LAFORET, S., 2008. Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research,* **61**(7), s. 753-764.

LAITILA, M., 2010, Fruugon verkkokauppa valmis. Saatavilla: https://www.marmai.fi/uutiset/fruugon-verkkokauppa-valmis/ffee6cba-1560-346e-af2f-10ae494b9065 [Viitattu: 5.3.2020].

LAURILA, P.J., 1981. *Riskienhallinta.* Helsinki: Vakuutusalan Kustannus.

LEPPINIEMI, J. & KAISANLAHTI, T., 2016. *Pien- ja mikroyrityksen tilinpäätös.* 1. painos. Helsinki: Talentum Pro.

LIITEN, M. & VAINIO, S., 2020. Tiistaina kerrottiin yhteensä noin 10 000 työntekijän lomautuksiin johtavista yt-neuvotteluista – Turun telakka lomauttaa koko henkilöstönsä. *Helsingin Sanomat*. Saatavilla: https://www.hs.fi/talous/art-2000006443330.html [Viitattu: 18.3.2020].

LINDHOLM, T., 2011. Pk-yritykset selvisivät talouskriisistä pelättyä paremmin. *Tieto&Trendit, Tilastokeskus*.

LINTUKANGAS, K., HALLIKAS, J., KÄHKÖNEN, A., BOLANDER, I. & MULTAHARJU, S., 2014. *Supply network risks and costs in Finnish project business.* Technology Business Research Center, Lappeenranta University of Technology.

MARCELINO-SÁDABA, S., PÉREZ-EZCURDIA, A., VILLANUEVA, P. & ECHEVERRÍA LAZCANO, A.M., 2014. Project risk management methodology for small firms. *International Journal of Project Management,* **32**(2), s. 327-340.

MARSHALL, M.I. & ALEXANDER, C., 2006. Using a contingency plan to combat human resource risk. *Journal of Extension,* **44**(2), s. 271-275.

MATIAS GAMA, A.P. & SUSANA AMARAL GERALDES, H., 2012. Credit risk assessment and the impact of the New Basel Capital Accord on small and medium-sized enterprises. *Management Research Review,* **35**(8), s. 727-749.

MÄENPÄÄ, I. & VOUTILAINEN, R., 2012. Insurances for human capital risk management in SMEs. *VINE,* **42**(1), s. 52-66.

PAGACH, D. & WARR, R., 2011. THE CHARACTERISTICS OF FIRMS THAT HIRE CHIEF RISK OFFICERS. *Journal of Risk and Insurance,* **78**(1), s. 185-211.

PHILLIPS, B. & KIRCHHOFF, B., 1989. Formation, growth and survival; Small firm dynamics in the U.S. Economy. *Small Business Economics,* **1**(1), s. 65-74.

PK-RH, 2012-2020, Keskeytysriskit. Saatavilla: https://pk-rh.fi/index.php?page=keskeytysriskit [Viitattu: 12.3.2020].

PK-RH, 2009, Riskien suuruuden arviointi. Saatavilla: http://virtual.vtt.fi/virtual/pkrh/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-suuruuden-arviointi/riskien-suuruuden-arviointi/index.html [Viitattu: 4.4.2020].

RAUTANEN, K., 2011. *Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna.* Helsinki: WSOYpro.

ROSENDAHL, J. 2020. Taksiyritys Kajon konkurssiin – ”Koko taksiliiketoiminta seisahtui ja kassavirrat loppuivat”. *Kauppalehti*.

RÄIKKÖNEN, T. & ROUHIAINEN, V., 2003. *Riskienhallinnan muutosvoimat.* Espoo: VTT Tiedotteita – Research Notes 2208.

RÄSÄNEN, T., 2000. *Pk-yrityksen henkilöriskit.* Työturvallisuusosasto: PK-RH -hanke.

STORÅS, N., 2012, Kaikkien aikojen suomalaisfloppi: 40 miljoonalla eurolla 100 000 euroa liikevaihtoa. Saatavilla: https://www.tivi.fi/uutiset/kaikkien-aikojen-suomalaisfloppi-40-miljoonalla-eurolla-100-000-euroa-liikevaihtoa/568affa2-1c2a-34a3-b8e0-558b04d45071 [Viitattu: 5.3.2020].

STOVEL, M. & BONTIS, N., 2002. Voluntary turnover: knowledge management - friend or foe? *Journal of Intellectual Capital,* **3**(3), s. 303-322.

SUKUMAR, A., EDGAR, D. & GRANT, K., 2011. An investigation of e-business risks in UK SMEs. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development,* **7**(4), s. 380-401.

SUOMEN PANKKI, 2020, Suomen talous taantumaan koronaviruksen takia. Saatavilla: https://www.eurojatalous.fi/fi/2020/artikkelit/maaliskuun-2020-talouskatsaus-suomen-talous-taantumaan-koronaviruksen-takia/ [Viitattu: 30.3.2020].

SUOMEN STANDARDISOIMISLIITTO SFS RY, 2019. *Riskit hallintaan - SFS-ISO 31000.* Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Saatavilla: https://www.sfs.fi/files/8535/Riskien_hallinta_web.pdf [Viitattu: 12.2.2020].

SUOMEN STANDARDISOIMISLIITTO SFS RY, 2018. *Standardi: SFS-ISO 31000:2018.* Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

SUOMEN VIRALLINEN TILASTO, 2020. *Kuluttajahintaindeksi: Inflaatio helmikuussa 0,8 prosenttia.* Saatavilla: https://www.stat.fi/til/khi/2020/02/khi_2020_02_2020-03-13_fi.pdf [Viitattu: 24.3.2020].

SUOMINEN, A., 2003. *Riskienhallinta.* 3. uud. p. Helsinki: WSOY.

SUTHERLAND, J., 2002. Job-to-job turnover and job-to-non-employment movement: A case study investigation. *Personnel Review,* **31**(5-6), s. 710-721.

THL, 2020, Ajankohtaista koronaviruksesta COVID-19. Saatavilla: https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19 [Viitattu: 18.3.2020].

TOIMITUSJOHTAJA, 2020. *Case-yrityksen toimitusjohtajan haastattelu.* 25.2. ja 20.3.2020.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2018, CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2018. Saatavilla: https://www.transparency.org/cpi2018 [Viitattu: 24.3.2020].

VICKERY, J., 2008. How and why do small firms manage interest rate risk? *Journal of Financial Economics,* **87**(2), s. 446-470.

VIROLAINEN, K. & NISSILÄ, M., 1998. *Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi* .

VIROLAINEN, K., NISSILÄ, M. & TIIHONEN, J., 2003. *Haavoittuvuusanalyysin työkirjanen.*

VÄHÄ, P., KETTUNEN, J., RYYNÄNEN, T., HALONEN, M., MYLLYOJA, J., ANTIKAINEN, M. & KAIKKONEN, J., 2009. *Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja: palveluliiketoiminnan toimialakohtaiset tiekartat [Services are shaping all industries. Industry specific roadmaps for service business].* Espoo: VTT.

WATSON, J. & EVERETT, J., 1996. Do small businesses have high failure rates? *Journal of Small Business Management,* **34**(4), s. 45-62.

WATT, J., 2007. *Strategic risk management in small businesses.* London: Kogan Page.

WONG, W. & RADCLIFFE, D., 2000. The tacit nature of design knowledge. *Technology Analysis & Strategic Management,* **12**(4), s. 493-512.

YEW WONG, K. & ASPINWALL, E., 2004. Characterizing knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management,* **8**(3), s. 44-61.

LIITTEET

Liite 1: Case-yrityksen riskiskenaariot luokittain

Toimintaedellytykset:

1	Oma työntekijä varastaa yrityksen tietokoneen
2	Henkilökohtainen taloudellinen hyöty
1	Yritys joutuu ostamaan uuden tietokoneen, jolloin budjetti voi ylittyä
2	Siirtäminen: vakuutus

2	Toimitilojen vuokranantaja sanoo vuokrasopimuksen irti ja yritys joutuu muuttamaan, jolloin toiminta keskeytyy hetkeksi
1	Vuokranantaja tarvitsee itse toimitilaa, vuokraajan sopimusrikkomus
1	Toiminnan vaikeutuminen tai osittainen keskeytyminen, uuden toimitilan etsintä, johon menee ylimääräistä pääomaa, asiakkaan tavoittamisen ongelmat
1	Pienentäminen: yritys voi neuvotella pidemmän irtisanomisajan vuokraamille tiloille

3	Vuokranantaja nostaa toimitilojen vuokraa tuntuvasti
1	Inflaatio, alueen yleinen vuokratason nousu, vuokranantajan taloudellinen ahdinko
1	Toiminnan vaikeutuminen tai osittainen keskeytyminen, uuden toimitilan etsintä, johon menee ylimääräistä pääomaa, asiakkaan tavoittamisen ongelmat
1	Indeksisidonnainen vuokra

4	Asiakkaiden odotukset palveluista eivät vastaa toteutusta
4	Huono ja epäselvä mainonta, yrittäjien keskinäiset verkostot
2	Case-yrityksen myynnin ja maineen lasku yrittäjien keskuudessa
2	Parempi mainonta ja tuotteistus

5	Yrityksen antamasta neuvontapalvelusta huolimatta asiakas ajautuu konkurssiin
6	Yrittäjä ei noudata neuvoja, case-yrityksen neuvot eivät tehonneet
2	Potentiaaliset asiakkaat alkavat pitää case-yrityksen palveluita huonoina riippumatta niiden todellisesta syystä
3	Hyvä kommunikointi asiakkaan kanssa

Henkilöt:

6	Yritysneuvoja joutuu sairaalahoitoon kolaroituaan auton työmatkalla
8	Henkilökohtainen virhe, sattuma
2	Työntekijän sairaslomasta ylimääräset kustannukset, työntekijän asiakastyöt tulee siirtää toiselle työntekijälle, kapasiteetti ei riitä vastaanottamaan uusia asiakkaita, jolloin ne siirtyvät kilpailijalle
4	Siirtäminen: vakuutus

7	Case-yrityksen työntekijä ajautuu tapaturmaan vieraillessaan asiakkaan tuotantolaitoksessa ja joutuu sairaslomalle
4	Henkilökohtainen virhe, puutteet asiakkaan tuotantolaitoksessa
1	Työntekijän sairaslomasta ylimääräset kustannukset, työntekijän asiakastyöt tulee siirtää toiselle työntekijälle, kapasiteetti ei riitä vastaanottamaan uusia asiakkaita, jolloin ne siirtyvät kilpailijalle
4	Siirtäminen: vakuutus

8	Nykyisen koronaviruspandemian takia suurin osa yrityksen työntekijöistä joutuu olemaan sairaslomalla ja loput eivät voi karanteenin takia työskennellä samassa paikassa tai nähdä asiakkaita
20	Epidemia, pandemia
5	Keskeytysriski mahdollinen
4	Välttäminen ja pienentämien: THL koronavirusohjeiden seuranta ja noudattaminen

9	Istumatyö kuluttaa työntekijän selkää ja niskoja
8	Henkilökohtainen syy: huono työergonomia, vähäinen liikunta
4	Sairaspoissaolot, sairauskulujen kasvu ja mahdollinen yrityksen kasvun hiipuminen
2	Pienentämien: sähköpöydät ja niiden käyttö

10	Yritysneuvoja vaihtaa työpaikkaa kilpailevaan yritykseen
6	Henkilökohtainen syy: parempien työetujen saaminen, muutto
2	Aivovuoto, rekrytointikulut, mahdollinen asiakkaiden menetys
3	Kilpailukykyiset työedut

11	Juuri rekrytoitu erikoisasiantuntija ei omaa tarpeellista osaamistaitoa
6	Virhe rekrytoinnissa, epäselvä työpaikkailmoitus, työntekijä ei hahmota omaa osaamistasoaan
2	Uusi rekrytointikierros kuluttaa resursseja, asiakkaiden luottamus kärsii
3	Taustojen selvitykset, kunnolliset testit ja haastattelut, työpaikkailmoituksen kuvaus työtehtävästä selkeä

12	Juuri rekrytoitu henkilö ei sopeudu työyhteisöön
10	Virhe rekrytoinnissa, henkilökohtaiset syyt
2	Uusi rekrytointikierros kuluttaa resursseja, yhteistyö muiden kanssa häiriintyy
5	Taustojen selvitykset sekä kunnolliset testit ja haastattelut

13	Pitkään yrityksessä oleva työntekijä ei ole halukas päivittämään osaamisen taitoja esimerkiksi tietotekniikan suhteen
3	Uusien asioiden pelko
1	Osaamistason ja tehokkuuden lasku
3	Matalan kynnyksen koulutusten tarjoaminen

14	Yritys ei päivitä työntekijöiden osaamista
3	Uusien asioiden pelko, taloudellinen tilanne
1	Osaamistason ja tehokkuuden lasku
3	Erilaisten koulutusten tarjoaminen

15	Ulkopuoliset konsultit tai yhtiöt, joiden kanssa case-yritys tekee yhteisprojektia asiakkaalle, alkavat pelkästään tarjoamaan omia palveluitaan asiakkaalle, yhteistyöstä välittämättä
8	Henkilökohtainen taloudellinen hyöty
2	Asiakkaiden menetys
4	Kiinteät suhteet asiakasyritykseen

16	Työpaikkakiusaaminen ja toisten mustamaalaaminen
15	Henkilökohtaiset syyt
3	Yhteistyön hankaloituminen ja pahimmillaan työntekijöiden irtisanoutuminen
5	Taustojen selvitykset, kunnolliset testit ja haastattelut, keskustelu henkilöstön kanssa

17	Työntekijät eivät tee omia työtehtäviään esimerkiksi etätyön aikana
8	Henkilökohtaiset syyt
2	Yhteistyön hankaloituminen ja pahimmillaan työntekijöiden irtisanominen
4	Työntekijän valvonta, sovitut tavoitteet ja seuranta

Omaisuus ja keskeytykset:

18	Tulipalo tuhoaa arkistot ja työskentelylaitteet
5	Huolimaton toiminta, puutteellinen alkusammutusvälineistö
1	Mittavat taloudelliset vahingot, toiminnan keskeytyminen, tietojen tuhoutuminen
5	Pienentäminen, siirtäminen ja jakaminen: arkistot monessa paikassa esimerkiksi pilvipalveluissa ja toimiva alkusammutusvälineistö, vakuutus

19	Vesivahinko tuhoaa toimiston
3	Huolimaton valvonta, puutteet viemäröinnissä
1	Laitteiston vahingot, toiminnan keskeytyminen
3	Pienentäminen, siirtäminen ja jakaminen: arkistot monessa paikassa esimerkiksi pilvipalveluissa ja säännölliset putkitarkastukset, vakuutus

20	Tietokone tai ulkoinen tallennuslaite hajoaa
3	Laitteen putoaminen maahan, ikääntymisen aiheuttama hajoaminen
3	Uuden laitteen hankkiminen tai korjaaminen, osatietojen menettäminen
1	Jakaminen: pilvipalveluiden ja varmuuskopioiden käyttö

21	Tietokonevirukset ja haittaohjelmat lukitsevat osan tiedoista
6	Puutteellinen tietoturva, osaamaton tietotekniikan käyttö
2	Lisätyö tietojen palauttamisen tai uudelleendokumentoinnin kautta
3	Pienentäminen ja jakaminen: varmuuskopiot, ohjelmien ja käyttöjärjestelmän päivittäminen sekä palomuurien ja viruksentorjuntaohjelmienkäyttö

22	Case-yritys maksaa suuren valelaskun
4	Riittämätön laskujen maksamisen valvonta
1	Suora taloudellinen menetys
4	Jakaminen: mahdollisimman moni tarkistaa laskun

23	Yrityksen tietoja pääsee vääriin käsiin
2	Riittämätön GDPR-asetuksen valvonta, henkilökohtainen virhe, haittaohjelmat
1	Mahdollinen kilpailuedun tai kyvyn menettäminen, asiakkaiden luottamuksen aleneminen, sakot GDPR-asetuksen laiminlyönnistä
2	Pienentäminen: vain tarvittavat henkilöt pääsevät tietoihin käsiksi, GDPR-asetuksen noudattaminen

24	Asiakkaan tietoja pääsee vääriin käsiin
5	Riittämätön GDPR-asetuksen valvonta, henkilökohtainen virhe, haittaohjelmat
1	Mahdollinen kilpailuedun tai kyvyn menettäminen, asiakkaiden luottamuksen menettäminen, sakot GDPR-asetuksen laiminlyönnistä, oikeudenkäynnit
5	Pienentäminen: vain tarvittavat henkilöt pääsevät tietoihin käsiksi, GDPR-asetuksen noudattaminen, hyvä tietoturva

25	Työntekijä kavaltaa rahaa tai myy yrityksen omaisuutta omanaan
10	Riittämätön valvonta, virherekrytoinnit, henkilökohtainen taloudellinen syy
2	Suora taloudellinen menetys, uuden rekrytointikierroksen järjestäminen
5	Sisäinen kontrollointi

Sidosryhmät:

26	Asiakas ei löydä yrityksen palveluita
12	Riittämätön tai epäselvä markkinointi
3	Tulojen menetys, kilpailijoiden voimistuminen ja oman kasvun hiipuminen
4	Parempi ja kohdennettu mainonta eri välineillä

27	Asiakas ei saa palvelua omalla kielellään
4	Työntekijöiden kielitaidon rajoitukset
2	Asiakas kääntyy kilpailijoiden puolelle
2	Kielivaatimukset työntekijöille: suomi, ruotsi ja englanti. Tarvittaessa ruotsinkielisten asiakkaiden ohjaaminen yhteistyökumppaneille

28	Rahoittajat, eli tässä tapauksessa kunnat, eivät jatka rahoittamista
15	Huono kuntatalouden tila
3	Mahdollinen toiminnan keskeytys tai supistaminen
5	Hyvä palvelu auttaa rahoituksen saamisessa

29	Rahoituksen saaminen kallistuu
1	Keskuspankkien koron nousu, rahoituksen lainsäädännöllinen muutos
1	Rahoituskulujen kasvu ja kasvuhalukkuuden kuihtuminen
1	Budjetissa pysyminen -> ei tarvetta isoille lainoille

30	Toiminta-alueen oppilaitoksen lakkautus
6	Väestökoon pieneneminen
2	Vaikuttaa asiakkaiden työvoiman saantiin, joka vaikuttaa case-yrityksen asiakasmääriin
3	Ei voi hallita

31	Case-yrityksen toimialueelle perustetaan yksityinen elinkeinokonsulttiyhtiö
2	Kilpailevan yrityksen kasvuhalukkuus
1	Kilpailun kiristyminen
2	Omien palveluiden kehittäminen

32	Yritykset muuttavat pois toimialueelta
8	Maakunnan vetovoima häviää
2	Kilpailun kiristyminen, asiakkaiden puute, tulonmenetykset, pahimmillaan toiminnan keskeytys
4	Ei voi hallita

33	Omistajayritykset luopuvat case-yrityksen osakkeista
12	Taantuma, omistajayritysten konkurssit
3	Rahoituksen vaikeutuminen
4	Ei voi hallita

Talous:

34	Maailmanlaajuinen finanssikriisi
16	Liiketoimintaympäristön muutokset
4	Rahoituksen vaikeutuminen, asiakkaiden puute, mahdollinen keskeytys
4	Ei voi hallita

35	Pitkäkestoisten EU-projektien tuotot saapuvat vasta pitkän ajan kuluttua, mutta kulut juoksevat jatkuvasti: tämä aiheuttaa ongelmia kassavirtaan
10	Ylipitkät projektit
2	Kassan tyhjeneminen
5	Ei voi hallita: ennakkotuoton saaminen mahdotonta

36	Äkillinen muutos inflaatiossa
2	Liiketoimintaympäristön muutos
1	Vaikeuttaa budjetin luomista
2	Ei voi hallita

Toiminnan organisointi:

37	Strateginen suunnittelu jää yrityksessä taka-alalle
6	Kiire, priorisointi, taloudellinen säästö
2	Epäoleellisuuksiin keskittyminen, yhteisen linjan puuttuminen
3	Säännöllinen strategian päivitys

38	Riskienhallinta jätetään yrityksessä taka-alalle tai kokonaan huomioimatta
8	Kiire, priorisointi, taloudellinen säästö
4	Yritys ei tunnista kohtaamiaan riskejä ja voi ajautua ongelmiin
2	Riskienhallintasuunnitelman luominen ja säännöllinen päivittäminen