

Vältä turhat karikot



Pk-yrityksen liikeriskit

Sisällysluettelo

Tervetuloa liikeriskien maailmaan!	3
Miten tunnistat liikeriskisi?	4
• Henkilöstö, yrityksen tärkeä voimavara.....	6
• Tuotanto ja tuotteet ovat yritysidean perusta!	8
• Alihankinta, ostotoiminta, kuljetukset ja varastointi.....	10
• Myynti, markkinointi ja asiakkaat	12
• Talous, rahoitus ja johtaminen.....	14
• Investoinnit – mahdollisuus ja riski!.....	16
• Kilpailijat ja suhdanteet.....	18
• Normit, julkinen valta ja sidosryhmät	20
Liikeriskien suuruuden arviointi	22
Mitä tehdä? Liikeriskien hallinta	23
Millaisiin riskeihin tämä kirjanen ei pureudu?	24
Lisätietoja.....	25
Takasivu: Liikeriskien yhteenvetolomake	

Tervetuloa liikeriskien maailmaan!

Liikeriskit ovat olennainen osa yritystoimintaa. **Menestyäkseen yrityksen on oltava valmis ottamaan riskejä.** Pk-yrityksen riskikenttä on monimutkainen ja jokaiseen päätökseen sisältyy sekä mahdollisuuksia että uhkia. Yritys voi siis toimiessaan joko onnistua ja **tehdä voittoa** tai epäonnistua ja **toimia tappiollisesti**. Liikeriski on siten liikevoiton saamiseksi otettu tietoinen riski.

Toiminta on riskitöntä ainoastaan silloin, kun tehty päätös johtaa varmasti myönteiseen tulokseen. Liike-elämässä tällainen tilanne ei ole käytännössä mahdollinen.

Yrityksen riskit on perinteisesti jaettu vahinko- ja liikeriskeihin. Niiden välinen raja on usein häilyvä. Tässä kirjasessa tarkastellaan liikeriskejä. **Liikeriskeillä tarkoitetaan mm. henkilöstöön, markkinointiin, kysyntään, tuotantoon ja kustannuksiin liittyviä riskejä.** Liikeriskien luonteeseen kuuluu, että yrityksen toimintaympäristön muuttuessa liikeriskien painopisteet saattavat muuttua hyvinkin nopeasti.

Täysin meistä riippumattomat seikat voivat vaikuttaa toimintaamme.

Voisiko joihinkin asioihin vaikuttaa etukäteen?



Liikeriskit ovat liiketoimintaan ja päätöksentekoon liittyviä riskejä.

- Yritys palkkaa työntekijän, joka osoittautuu sopimattomaksi → työsuhteen purkamisesta ja uuden työntekijän rekrytoinnista aiheutuu ylimääräistä työtä ja lisäkustannuksia.

Liikeriskit saavat alkunsa joko yrityksen omasta toiminnasta tai sen ulkopuolelta.

- Yritys menettää tärkeän työntekijän → kukaan ei osaa hoitaa tehokkaasti hänen työtään → yrityksen toiminta häiriytyy.
- Alihankkija ei toimita tuotteitaan → yrityksen tuotanto keskeytyy.
- Asiakkaiden maksuhäiriöt → luottotappioita.

Jonkun toisen vahinkoriski voi merkitä jonkun toisen liikeriskiä.

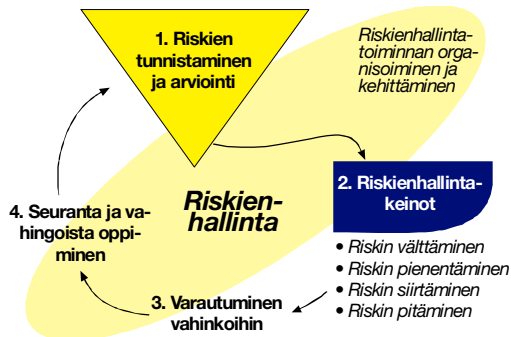
- Asiakkaan tehdas palaa → kaupat peruuntuvat.

Liikeriskit ovat toimialasidonnaisia

- Palveluyrityksen riskit ovat erilaisia kuin tuotantoyrityksen.

Pk-yrityksen liikeriskit -kirjanen sisältää tietoa liikeriskien luonteesta, tarkistuslistoja riskien tunnistamiseksi, tietoa liikeriskien suuruuden arvioinnista sekä toimenpide-ehdotuksia niiden hallitsemiseksi. Kirjasen lopussa on **Riskienhallintatoimenpiteet - suunnittelu, toteutus ja seuranta** -yhteenvetolomake, johon eri vaiheiden tulokset voidaan koota.

Miten tunnistat liikeriskisi?



Yrityksen liikeriskien tunnistaminen pohjautuu sen toimintojen ja toimintaympäristön tarkasteluun. Parhaaseen tulokseen päästään silloin, kun riskitarkastelussa kiinnitetään huomiota toimialalle ja yritykselle ominaisiin riskeihin. Tämän tarkastelun pohjaksi on laadittu kahdeksasta osasta koostuva tarkistuslista, joka valottaa mahdollisimman kattavasti suomalaisille pk-yrityksille tyypillisiä liikeriskejä. Tarkistuslistassa liikeriskejä tunnistetaan kolmen eri vaihtoehdon avulla. Vastaajan on arvioitava, mikä vaihtoehdoista lähinnä vastaa yrityksessä vallitsevaa tilannetta.

Ei riskiä. Kyseessä ei ole yritykselle merkittävä riski. Riski on niin pieni, että sillä ei ole merkitystä yritykselle tai kuvattu ongelma ei kuulu lainkaan yrityksen toimintaan ja toimialaan: "Tämä ei ole meidän toimintaamme kuuluva merkittävä riski".

Riski hallinnassa. Asia on ollut yritykselle merkittävä riski, mutta se on tällä hetkellä hallinnassa. Riskin seurauksia tai todennäköisyyttä on pienennetty. Yrityksellä on esimerkiksi varajärjestelmä tai tapahtuman todennäköisyyttä on vähennetty niin pieneksi

kuin mahdollista. "Riski on tiedostettu ja homma on hoidossa".

Hoidettava kuntoon. Kyseessä on merkittävä riski, joka vaatii lisäselvitystä tai välittömiä toimenpiteitä. Nämä riskit ovat joko aikaisemmin aiheuttaneet tai voivat tulevaisuudessa aiheuttaa yritykselle merkittäviä haittoja. On hyvä tarkastella myös sellaisia riskejä, joille yritys itse ei näytä voivan tehdä mitään kuten esimerkiksi lainsäädäntö ja verotus. Tällaisiinkin riskeihin voidaan varautua ja niiden muutoksia tulee seurata. "Tätä täytyy tarkastella lisää ja hoitaa asia kuntoon".

Liikeriskien hallinnan 10 käskyä:

1. Huolehdi yrityksen avainhenkilöistä!
2. Tee kirjallisia sopimuksia!
3. Varaudu siihen, ettei kaikki mene kään suunnitelmien mukaan. Mieti huonoimpia vaihtoehtoja!
4. Selvitä säännöllisesti alihankkijoiden ja asiakkaiden luotokelpoisuus!
5. Vaali hyviä liikesuhteita!
6. Perehdy alan lainsäädäntöön ja standardeihin!
7. Hyödynnä ulkopuolisten tahojen kuten tilitoimiston, yrittäjäjärjestön, kauppakamarin, mainostoimiston ja markkinatutkimuslaitosten tarjoamia palveluja!
8. Pidä kiinni sopimuksista ja aikatauluista!
9. Pyri tekemään asiat kilpailijoita paremmin!
10. Suojaa yrityksen tiedot ja osaaminen!

Riskienhallintatoimenpiteet: suunnittelu, toteutus ja seuranta

Yritys Laittevalmistamo Mattila Ky	Tarkastelun kohde Tuotanto-osastot	Laatijat M. Mattila, T. Jokinen, P. Penttinen, K. Virta	Päiväys	Sivuja
---------------------------------------	---------------------------------------	---	---------	--------

Riski tai ongelma	Riskin syyt	Pahimmat seuraukset	Riskin suuruus	Toimenpiteet	Toteutusaikataulu ja vastuuhenkilö	Asia hoidettu
Asiakkaat valittavat tuotteen huonosta laadusta.	Laatujärjestelmät ovat puutteellisia. Yrityksen asiakaspalvelu ei toimi.	Asiakassuhde katkeaa. Asiakas voidaan menettää kilpailijalle.	4	1. Laatujärjestelmää kehitetään. 2. Koulutetaan yrityksen asiakaspalveluhenkilöstöä.	Jokinen ottaa yhteyttä sertifiointilaitokseen ja sopii jatkotoimenpiteistä 2. k:n kuluessa. Tilataan konsulttitoimistosta asiakaspalvelun kehittämishajonnan vuoden sisällä.	2/5 1/2
Aihankkija ei toimita tuotteita ajassa.	Yrityksellä on vain yksi alihankkija, jolla on ennenkin ollut toimitusvaikeuksia.	Yrityksen tuotanto keskeytyy.	4	1. Otetaan selvää vaihtoehtoisista alihankkijoista. 2. Ostetaan ainakin osa komponenteista useammalta alihankkijalta.	Virta ottaa heti yhteyttä mahdollisiin uusiin alihankkijoihin. Solmitaan kirjalliset alihankintasopimukset vuoden sisällä.	0x 1/2

Seuraava käsittely ja kokoonkuutsuja: Johtoryhmän joulukuun kokouksessa tilannekatsaus, arvioinnin täydentäminen maaliskuussa, kokoonkuutsuja Mattila.

Esimerkki yhteenvetolomakkeen täytöstä.

Tärkeää on se, että riskejä peilataan yrityksen omiin riskeihin: On siis mietittävä, mitä yleisesti kuvatut riskit tarkoittavat omassa yrityksessä. Tarkistuslistoissa esitetty luettelo ei ole täydellinen, vaan kysymyssarjan tarkoituksena on myös herättää ajatuksia mahdollisista muista riskeistä, joita luetteloissa ei mainita. Jokaisen kysymyssarjan jälkeen on Lisätietoja -kohta, jossa riskejä luonnehditaan tarkemmin.

Tässä tulee esille monia tärkeitä asioita.



Kirjasen lopussa on liikeriskien tarkempaa analysointia varten **Riskienhallintatoimenpiteet – suunnittelu, toteutus ja seuranta** -yhteenvetolomake. Tähän lomakkeeseen voit kirjata yrityksessäsi lisätarkastelua vaativia riskejä. Lomakkeeseen on mahdollista määritellä riski, sen suuruus, syy ja pahimmat seuraukset. Lisäksi lomakkeeseen voidaan kirjata toimenpide-ehdotuksia riskin pienentämiseksi sekä toteutusaikataulu ja vastuuhenkilö.

Tunnista liikeriskejäsi seuraavien tarkistuslistojen avulla!

Henkilöstö, yrityksen tärkeä voimavara

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

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

Siirrä nämä yhteenvetolomakkeelle

Meidän porukassa huolletaan ihmisiä siinä missä koneitakin.



Lisätietoja:

1. Yrityksen avainhenkilön loukkaantuminen, työkyvyttömyys tai eroaminen yrityksen palveluksesta voivat aiheuttaa yritykselle vakaviakin ongelmia, koska yrityksessä on usein vain yksi henkilö, joka hallitsee tiettyjä työtehtäviä.
2. Poissaolot voivat aiheuttaa viivästymisiä, tuotantoprosessin keskeytymisiä tai kalliita ylitöitä.
3. Yrityksen toiminta voi kärsiä, jos ammattitaitoa vaativiin työtehtäviin ei ole saatavilla pätevää työvoimaa.
4. Alhainen työmotivaatio voi aiheuttaa esimerkiksi poissaoloja tai huolimattomuutta.
5. Eri henkilöstöryhmien välinen yhteistyö voi kangerrella. Myös sukulaisuussuhteet voivat aiheuttaa erimielisyyksiä ja ongelmia.
6. Johdon työkokemus saattaa olla vastaperustetuissa yrityksissä vähäinen. Vanhoissakin yrityksissä liikkeenjohdolliset taidot voivat esim. uusien henkilöiden kokemattomuuden takia olla puutteellisia.
7. Jos koulutus ei ole riittävä tai ajanmukainen, voi esimerkiksi uuden tekniikan tai työtapojen omaksuminen aiheuttaa ongelmia.
8. Henkilöstön riittämätön koulutustaso voi aiheuttaa puutteita esimerkiksi uusien töiden oppimisessa.
9. Runsas henkilöstön vaihtuvuus merkitsee aina huomattavia lisäkuluja.
10. Pk-yrittäminen on usein henkilöitynyt joko yhteen henkilöön tai perheeseen. Näiden menettämisestä voi aiheutua yritykselle katastrofaalisia seurauksia.
11. Liialliset työpaineet aiheuttavat esimerkiksi työn laadun laskua tai stressiä.
12. Tulospalkkauksen soveltaminen saattaa olla hyvä kannustus- ja motivoitikeino. Palkkausjärjestelmän kehittämiseen kannattaa aina panostaa.
13. Yritys toimii tehottomasti, kun henkilöstön ammattitaitoa ei osata käyttää parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilöstön työmotivaatio kärsii.
14. Työyhdistelmä on riskialtis esimerkiksi silloin, kun kassaa ja kirjanpitoa hoitaa sama henkilö.

Tuotanto ja tuotteet ovat yritysidean perusta!

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

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

Siirrä nämä yhteenvetolomakkeelle

*Pysyykö laatu
tasaisen hyvänä
jatkossakin?*

*Kyllä, mutta se
edellyttää muutamia
varmistuksia...*



Lisätietoja:

1. Yrityksen tuotantokapasiteetti ei ole riittävä tai yritys toimii tehottomasti.
2. Yritykselle tärkeän raaka-aineen saannin katkeaminen voi aiheuttaa koko tuotantoprosessin keskeytymisen.
3. Asiakkailta tulleet valitukset voivat pahimmillaan aiheuttaa asiakassuhteen katkeamisen.
4. Tuotannossa on pullonkaulatilanteita, jotka viivästyttävät koko tuotantoprosessia.
5. Yritys on tällöin erityisen herkkä kysynnän muutoksille.
6. Jokin tuotantotapa saatetaan kieltää, sitä voidaan rajoittaa tai se tulee muuten mahdottomaksi. Tarvitaan vaihtoehtoinen tuotantotapa.
7. Lainsäädännön ja standardien seuraaminen vaatii aikaa. Jotakin tärkeää saattaa jäädä huomaamatta.
8. Myös lämpöä ja muuta energiaa on oltava saatavilla. Lisäksi siivouksen on toimittava kunnolla.
9. Nopea ja tehokas laitteiden huolto on olennainen osa tuotannon toimivuutta.
10. Toimitilat saattavat olla joko liian suuret tai pienet tai muuten toimintaan huonosti soveltuvat.
11. Tärkeimpien tuotantovälineiden rikkoutuminen keskeyttää tuotannon ja aiheuttaa toimituskatkoksia.
12. Hävikki saattaa ilmetä esimerkiksi vuotoina, tavarantoimitusten katoamisina tai katoamisina. Myös henkilöstö voi olla epärehellistä.
13. Ympäristövahinkojen lisäksi myös yrityksen maine saattaa vahingoittua.
14. Tuotteen rakenteellinen poikkeavuus saattaa olla uhka siinä missä mahdollisuuskin. Tätä poikkeavuutta voi olla monenlaista. Ostajien ennakkoluulot saattavat vaikuttaa siihen, että tuote ei mene kaupaksi.
15. Tuotannon laatu- tai turvallisuusjärjestelmällä on merkitystä sekä laadun seurannan kannalta että kilpailutekijänä. Jotta järjestelmä olisi tehokas, sitä on noudatettava systemaattisesti.
16. Esimerkiksi liimoja ja spraymaaleja käytetään ilkkivaltatarkoituksissa.

Alihankinta, ostotoiminta, kuljetukset ja varastointi

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

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

*Siirrä nämä yhteenve-
tolomakkeelle*

*Suurkiitos, että
olit tarkka sen
sopimuksen suhteen...*



Lisätietoja:

1. Riippuvuus yhdestä tai kahdesta alihankkijasta tai päämiehestä pakottaa yrityksen esim. noudattamaan alihankkijoiden tai päämiesten aikatauluja, mukautumaan näiden laatuun tai sopeutumaan maksuhäiriöihin.
2. Vaihtoehtoisten alihankkijoiden tai päämiesten selvittäminen etukäteen voi auttaa, jos nykyinen alihankkija tai päämies menetetään tai hylätään.
3. Alihankkijoiden tai päämiesten aikatauluviivästykset voivat aiheuttaa myös yrityksen oman tuotannon viivästymisen.
4. Alihankintatöiden heikko laatu vaikuttaa yrityksen omaan laatuun. Onko alihankkijoilla tai päämiehillä dokumentoitu laatujärjestelmä? Mitä laadusta on sovittu spesifikaatioissa ja sopimuksissa?
5. Esimerkiksi tilaussopimusten puutteellisuudet voivat aiheuttaa sen, ettei yritys saakaan alihankkijoiltaan tai tavarantoimittajiltaan sitä, mitä on tilannut.
6. Raaka-aineiden saannin katkokset vaikuttavat myös yrityksen omaan tuotantoon.
7. Kirjallisten toimitussopimusten puuttuminen voi aiheuttaa yritykselle suurtakin vahinkoa esimerkiksi riitatilanteissa.
8. Kuljetuksen viivästykset kertautuvat yrityksen omassa toiminnassa.
9. Kuljetuksen viivästykset kertautuvat yrityksen omassa toiminnassa.
10. Raaka-aineiden puutteellinen laatu vaikuttaa myös yrityksen oman tuotteen laatuun.
11. Varastoinnin hävikki voi johtua puutteellisesta säilytyksestä tai varkauksista.
12. Varastojen liian pieni koko voi aiheuttaa tuotannon tai tavarantoimitusten viivästyksiä.
13. Varastoihin sitoutuu liikaa pääomaa, varaston kiertonopeus on huono, tavara voi muuttua epäkurantiksi.

Katso myös **Miten sopimusriskejä hallitaan?** –tietokortti.

Myynti, markkinointi ja asiakkaat

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

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

Siirrä nämä yhteenvetolomakkeelle



Lisätietoja:

1. Yrityksellä on vain yksi tai kaksi asiakasta. Jos suurimpien asiakkaiden osuus on yli 30 % myynnistä, niiden menetys on yritykselle katastrofaalista.
2. Markkinoita ja niiden laajenemismahdollisuuksia ei tunneta riittävästi.
3. Varsinkin liikesuhteen alussa on syytä olla tarkkana mm. asiakkaan yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden sekä toisaalta luotettavuuden suhteen. Pelkkä luottotietojen tarkastaminen ei aina riitä.
4. Asiakkaat voivat kyllästyä toimituskatkoksiin ja vaihtaa toimittajaa.
5. Yritys ei tunne esimerkiksi sitä, miten markkinat reagoivat suhdanteisiin.
6. Esimerkiksi TV- ja lehtimainonta voi olla saavutettuihin hyötyihin nähden kallista.
7. Tyydytään esimerkiksi vain siihen, että puskaradio hoitaa tuotteen markkinoinnin.
8. Yrityksen maine tavarantoimittajana kärsii. Reklamaatiot lisääntyvät.
9. Tuote voi kadota tai vahingoittua kuljetusten aikana.
10. Merkittävän asiakkaan maksuhäiriöt voivat pysäyttää koko yrityksen toiminnan. Luottotietojen tarkastaminen on tärkeää.
11. Asiakas voi vaihtaa toimittajaa.
12. Tuote on kyllä hyvä, mutta sitä ei tunneta. Tällaisia tilanteita syntyy, kun oletetaan, että tuote myy itse itsensä. Toinen esimerkki on, että yrityksen toimipaikan sijaintia ei tunneta.
13. Yrityksen luotettavuus kärsii. Aikataulussa pysymistä pitää tehostaa.
14. Tuote ei mene kaupaksi. Kaupasta saatu kate jää liian pieneksi.
15. Palveluympäristö, palvelun luotettavuus tai henkilöstön ammattitaito voidaan kokea puutteellisiksi.

Katso myös **Miten sopimusriskejä hallitaan?** –tietokortti.

Talous, rahoitus ja johtaminen

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

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

*Siirrä nämä yhteenve-
tolomakkeelle*

*Asioiden ennakointi
ja suunnittelu tuo
varmuutta toimintaan.*



*Henkilö-
kunnankin
on hyvä tietää
perusasioista.*

Lisätietoja:

1. Tärkeitä tunnuslukuja ovat esimerkiksi myyntikate, käyttökate, pääoman tuotto, tuotot henkilötunnilta ja mainoskustannusten osuus liikevaihdosta.
2. Yritys toimii vuodesta toiseen nollatuloksella tai tappiollisesti.
3. Budjetti kyllä tehdään, mutta sen toteutumista ei seurata.
4. Ei varauduta hyvään tulokseen, jonka seurauksena myös verot kasvavat. Verottaja voi aiheuttaa yrittäjälle myös muunlaisia yllätyksiä.
5. Työnkuvaukset ja tehtäväjaot puuttuvat.
6. Yrityksellä itsellään ei ole riittävästi talousasioiden tuntemusta tai taloushallintoa hoidetaan puutteellisesti.
7. Kun vieraan pääoman osuus kasvaa liian suureksi, yritys tulee entistä haavoittuvammaksi ja sen riskinkantokyky pienenee.
8. Valuuttakurssien muutokset voivat lisätä suojaamattomien valuuttalainojen hoitokustannuksia.
9. Kilpailijat voivat esimerkiksi koollaan, tunnettuudellaan tai muulla erikoisominaisuuksiltaan viedä merkittävimmät työt.
10. Riskin toteutuessa yritykselle aiheutuu huomattavia kustannuksia.
11. Yritys voi olla liian riippuvainen ulkopuolisesta työvoimasta, konsulteista tai asiantuntijoista.
12. Tiedon säilytys kangertelee, tiedonkulkua ei ole järjestetty, ohjelmat eivät pysty käsittelemään riittävästi määrää tietoa, koneet jumiutuvat, kiintolevyt tulevat täyteen.
13. Yrityksen tärkeitä tietoja joutuu väärin käsiin.
14. Jos atk-laitteet ovat poissa pelistä, töitä ei pystytä hoitamaan käsin.
15. Yrityksen jokainen toiminto saattaa olla riippuvainen atk-järjestelmän tasosta: tuotanto on automatisoitu, tiedonhallinta on tietokoneilla tai tietoliikennettä hoidetaan tietokoneilla.
16. Sopimusteksteissä saattaa olla porsaanreikiä, joita toinen sopijapuoli käyttää hyväksi.
17. Yrityksessä ei ole riittävästi mietitty tulevaa suuntautumista. Pitkän tähtäimen suunnitelma on tärkeä, jotta yritys voisi säilyttää nykyiset kilpailuasemansa tai parantaa niitä.

Katso myös **Verotuksen sudenkuopat** –tietokortti.

Investoinnit – mahdollisuus ja riski!

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

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

Siirrä nämä yhteenvetolomakkeelle

Lisätietoja:

1. Yritys ryhtyy investoimaan ilman asiaankuuluvia kannattavuuslaskelmia.
2. Yrityksessä tehdään investointi, joka osoittautuu tuottavuudeltaan odotettua heikommaksi esimerkiksi vanhaan järjestelmään verrattuna.
3. Investoinneista koituvat pääomakustannukset ovat liian suuria yrityksen hoidettaviksi.
4. Investoinnin tuotto ei vastaa odotuksia, yrityksen kustannusrakenne heikkenee.
5. Ilman investointien onnistumisen seuraamista ei opita mitään tulevaa varten.
6. Investointeja tehtyään yritys on aivan uudessa tilanteessa, joka voi sisältää uusia riskejä. Mitä muutoksia investointi aiheuttaa esimerkiksi henkilöstöön?
7. Tilanne saattaa olla tällainen, kun esimerkiksi vakuudet eivät riitä.
8. Valittu vaihtoehto ei välttämättä ole yritykselle edullisin. Investoinnista aiheutuu ylimääräisiä kustannuksia, jotka olisi voitu rahoitusvaihtoehtoja tarkemmin harkitsemalla välttää.

*Näihin investointeihin
varautuminen jo etukä-
teen oli viisasta.*

*Tosi on.
Nyt niille rahoille on
todellinen tarve.*



Kilpailijat ja suhdanteet

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

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

Siirrä nämä yhteenvetolomakkeelle

Hyvien suhteiden ylläpito ei ole turhaa.

Sanopas muuta. Tiedonjyvät voivat olla joskus aarteita.



Lisätietoja:

1. Kilpailijoilla saattaa olla esimerkiksi suurempaan kokoon tai erityisosaamiseen perustuva kilpailuetua.
2. Yritysten välisessä kilpailussa saattaa esiintyä esimerkiksi mustamaalaamista tai virheellisten tietojen antamista.
3. Yhteistyöverkostoissa piilevät riskit voivat aiheuttaa yritykselle ikäviä yllätyksiä. Yritys ei esimerkiksi saa tarvitsemiaan raaka-aineita.
4. Epäterve kilpailutilanne saattaa syntyä, kun kilpailija muuttaa kulurakennettaan laskemalla palkkoja, hyödyntämällä tukitoimia tai yksinkertaisesti myymällä tappiolla.
5. Liiketoiminnan lamaherkkyyttä voidaan vähentää esimerkiksi suuntaamalla liiketoimintaa uusille alueille.
6. Yrityksen on usein yritettävä pysyä askeleen kilpailijoita edellä.
7. Korkotason heilahtelut vaikuttavat yrityksen kulurakenteeseen ja toisaalta asiakaskunnan ostovoimaan.
8. Pankkisuhteiden ongelmat saattavat ilmetä esimerkiksi tiukentuneina vakuusvaatimuksina.
9. Tuontimaan poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja maantieteelliset olosuhteet vaikuttavat vientitoiminnan riskeihin. Toimintatavat ja -kulttuuri voivat poiketa merkittävästi siitä, mihin olet tottunut.
10. Vientimaan poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja maantieteelliset olosuhteet vaikuttavat vientitoiminnan riskeihin. Toimintatavat ja -kulttuuri voivat poiketa merkittävästi siitä, mihin olet tottunut.
11. Valuuttakurssien äkilliset vaihtelut vaikuttavat ulkomaankaupan maksuihin.
12. Tällaisetkin riskit voivat olla ulkomailla mahdollisia.

Katso myös **Verkostoitumisen riskit ja hallinta** sekä
Vienti – riski vai mahdollisuus? –tietokortit.

Normit, julkinen valta ja sidosryhmät

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

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

Siirrä nämä yhteenvetomakkeelle

Oikotie voi tulla todella kalliiksi.



Saadaanhan me apua asiantuntijalta.

Lisätietoja:

1. Lainsäädäntöä ja standardeja on jatkuvasti seurattava, jotta pysytään niiden kehityksen mukana.
2. Työehtosopimusten puutteellinen tunteminen saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä, jopa lakkoja.
3. Selvitetään, voidaanko työehdoista sopia paikallisesti.
4. Verolainsäädännön puutteellinen seuranta aiheuttaa virheitä ja tietokatkoja verotuksen suunnittelussa.
5. Työvoimaviranomaiset tarjoavat esimerkiksi konsulttipalveluja, kursseja ja rekrytointi-apua.
6. Yritykseen on mahdollista työllistää henkilöitä tukitoimien avulla, jolloin palkkakustannukset alenevat.
7. Erilaisten tukien hakumenettely saattaa kestää kauan. Yhteistyö helpottuu ja arvaamattomat yllätykset vähenevät, kun hakumenettelyyn perehdytään huolella ja kysytään tarvittaessa neuvoa asianomaiselta viranomaiselta.
8. Yrittäjäjärjestöistä on mahdollisuus saada apua esimerkiksi lainsäädäntöön liittyviin ongelmiin.
9. Tilitoimistot pystyvät tarjoamaan kirjanpidon ohella erilaisia analyysejä ja informaatiota.
10. Kirjanpitäjän informointikyky on yritykselle tärkeä; pitääkö kirjanpitäjä huolta esimerkiksi siitä, että yrittäjä osaa kysyä oikeita asioita?
11. Konsulttipalveluja voidaan käyttää hyväksi, kun ongelma tulee liian monimutkaiseksi. Ongelmana on usein palvelujen kalleus.
12. Muut yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua palkkaamalla harmaata työvoimaa. Tämä voi heikentää alan mainetta ja asettaa sen viranomaisten valvovan silmän alle.

Katso myös **Sidosryhmäyhteistyön riskit** sekä **Verotuksen sudenkuopat** –tietokortit.

Liikeriskien suuruuden arviointi

Kun merkittävät liikeriskit on tunnistettu, kannattaa arvioida niiden suuruutta. Riskin suuruuden katsotaan usein riippuvan kahdesta eri tekijästä:

- **Todennäköisyys:** Riski on sitä suurempi, mitä useammin tai todennäköisemmin se toteutuu.

- **Seuraus:** Riski on sitä suurempi, mitä suuremmat vahingot tai vakavammat seuraukset se toteutuessaan aiheuttaa.

Riskejä voidaan arvioida monenlaisten asteikkojen avulla. Seuraava taulukko antaa viitteitä siitä, millaiset riskit ovat suuria ja millaiset pieniä.

Tapahtuman todennäköisyys	Tapahtuman seuraukset		
	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat
Epätodennäköinen	1. Merkityksetön riski	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski
Mahdollinen	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski
Todennäköinen	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski	5. Sietämätön riski

Nyt vain toteuttamaan...



Arvioi tunnistamiesi riskien suuruus yhteenvetolomakkeen **Riskin suuruus** -sarakeeseen. Mieti ja kirjoita samalla myös riskien syitä ja seurauksia vastaviin sarakkeisiin!

Mitä tehdä? Liikeriskien hallinta

Riskienhallinta on liikkeenjohdollinen prosessi, jonka avulla yritys pyrkii minimoimaan riskeistä aiheutuvat menetykset ja toimimaan omalta kannaltaan mahdollisimman edullisesti.

Keskeisiä **riskienhallintakeinoja** ovat:

Riskin välttäminen. Riskiä ei yleensä voida kokonaan välttää. Riskin välttäminen on usein mahdollista vain, jos kyseisistä toimita pidättäydytään kokonaan. Esimerkiksi vaarallisen kemikaalin käsittelyyn liittyvät riskit voidaan välttää siirtymällä turvalliseen kemikaaliin ja vientitoiminnan riskit voidaan välttää kokonaan toimimalla pelkästään kotimaassa.

Riskin pienentäminen. Riskin pienentäminen on olennainen osa riskien hallintaa. Riskiä voidaan pienentää vaikuttamalla tapahtuman todennäköisyyteen ja -seurauksiin. Toisin sanoen on pyrittävä vaikuttamaan siihen, että riski toteutuisi mahdollisimman harvoin ja jos se toteutuu, seuraukset olisivat mahdollisimman pienet. Ensisijaisesti olisi pyrittävä vaikuttamaan riskin todennäköisyyteen.

Riskin siirtäminen. Riski voidaan siirtää toiselle taholle sopimusteitse. Tyypillisiä sopimuksia ovat esimerkiksi kuljetus- ja alihankintasopimukset. Luotettavan ja ammattitaitoisen yrityksen kanssa voidaan tehdä sopimus riskin sisältävän työn suorittamisesta. Toinen mahdollisuus on vakuuttaminen. Vakuutusyhtiöillä on runsaasti erilaisia vakuutus tuotteita pkyritystenkin tarpeisiin. Vakuu-

tusmaksujen suuruuteen voi vaikuttaa mm. omilla riskienhallintatoimenpiteillä, eli riskienhallinta on kannattavaa tälläkin tavalla. Liikeriskien kohdalla vakuuttaminen on harvoin mahdollista.

Riskin pitäminen omalla vastuulla. Riskit ovat osa yritystoimintaa. Osa riskeistä on sellaisia, että ne joudutaan tai ne kannattaa pitää omalla vastuulla. Niiden kanssa on osattava elää. Esimerkiksi sopimuksista tai vakuuttamisesta huolimatta osa riskeistä jää aina omalle vastuulle.

Lisätietoja riskeistä ja niiden hallinnasta saat esimerkiksi tilitoimistoista, pankeista, vakuutusyhtiöistä ja yrittäjäjärjestöistä sekä viranomaisilta riippuen siitä, minkä tyyppinen riski on kyseessä.

Kokoa ja mieti toimenpide-ehdotuksia riskin pienentämiseksi liikeriskien yhteenvetolomakkeen **Toimenpiteet** -sarakkeeseen.

Minusta riskien kartoitus on fiksua.

Siitä voi seurata paljon säästöä.



Millaisiin riskeihin tämä kirjanen ei pureudu?

Nyt olet tunnistanut ja arvioinut yrityksen liikeriskejä sekä miettinyt niiden hallintakeinoja! Jatkossa on syytä miettiä, miten näitä toimia organisoidaan käytännössä. On myös muistettava, että tämä kirjanen ei ole kaikenkattava työväline, vaan siinä keskitytään pääosin erilaisiin liikeriskeihin. Tämän lisäksi riskienhallinta painottuu myös seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- Henkilöstön terveys-, sairastumis-, työkyky ja onnettomuusriskit.

- Omaisuusriskit: palo-, murto- ja vahinkoriskit.
- Vastuuriskit: toiminnan vastuu, tuotevastuu ja tuoteturvallisuus.
- Muut vahinkoriskit; kuljetusvahingot.

Yrityksen riskien kokonaisvaltainen tarkastelu antaa hyvän pohjan menestykselliselle liiketoiminnalle.

Liikeriskien hallinta on prosessi, joka jatkuu koko yrityksen toiminnan ajan!

Riskienhallinta vaatii jatkuvaa valppautta.



Lisätietoja

Vakuutusyhtiöiltä ja viranomaisilta löytyy runsaasti yrityksille tarkoitettua riskienhallintamateriaalia: kirjoja, tarkistuslistoja ja opasvihkosia. Niistä saat hyödyllistä tietoa helpotajuisessa muodossa. Myös tiloimistoilta löytyy liikeriskien hallintaan liittyvää tietotaitoa. Tarjonta vaihtelee, joten tietoa ja mahdollisia palveluja kannattaa kysyä useammasta kuin yhdestä paikasta.

Pk-yrityksen riskienhallinta -välinesarjasta löytyy monia hyödyllisiä riskilajikohtaisia työvälinekortteja ja työkirjasia. Välinesarja sisältää myös varsin kattavan kirjallisuus- ja asiantuntijaluettelon.

*Hieno olo, kun tietää
missä mennään.*



Riskienhallintatoimenpiteet: suunnittelu, toteutus ja seuranta

Yritys	Tarkastelun kohde	Laatijat	Päiväys	Sivuja
--------	-------------------	----------	---------	--------

Riski tai ongelma	Riskin syyt	Pahimmat seuraukset	Riskin suuruus	Toimenpiteet	Toteutusaikataulu ja vastuuhenkilö	Asia hoidettu

Seuraava käsittely ja kokoonkutsuja:

Pk-yrityksen riskienhallinta -välinesarjan tekijät ja rahoittajat

VTT Automaatio

Tampereen teknillinen korkeakoulu

Turun kauppakorkeakoulu

Työterveyslaitos

Euroopan sosiaalirahasto

Työsuojelurahasto

Pohjola-Yhtymä

Tapiola-yhtiöt

Yrittäjien Fennia

Yritys-Sampo

Suomen Vakuutusyhtiöiden Keskusliitto

Tapaturmavakuutuslaitosten liitto

Suomen Yrittäjät

Kirjanpitoimistojen liitto

Sosiaali- ja terveysministeriö

Kauppa- ja teollisuusministeriö

SAK, STTK, Akava, TT

PORISHA-hanke

Pk-yrityksen riskienhallinta



ESR



Työsuojelurahasto