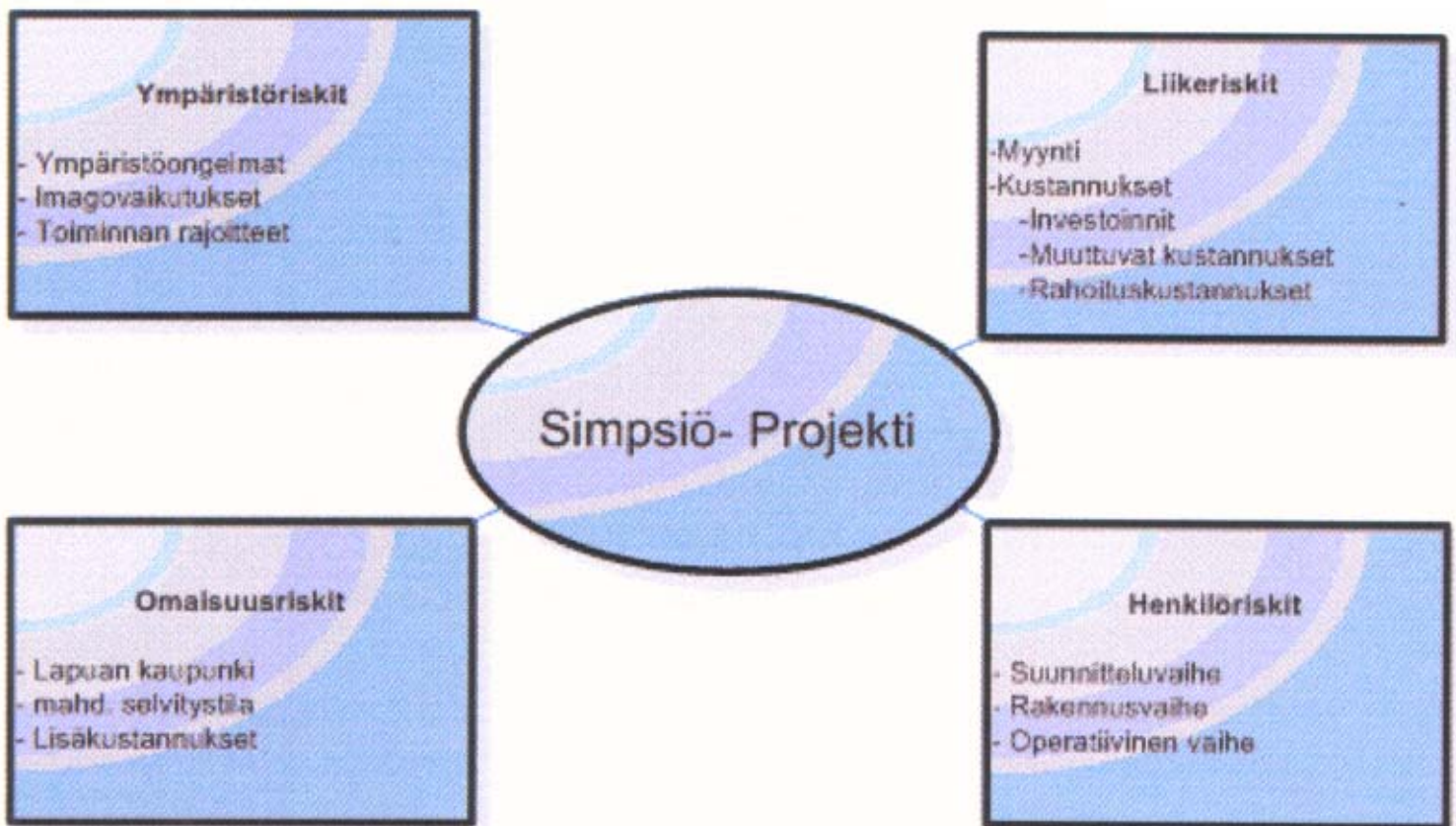


4. Riskin hallinta

Riskien hallinnalla pyritään torjumaan epävarmuutta ja minimoimaan riskien toteutumisesta aiheutuvia menetyksiä. Riskienhallinta jaetaan perinteisesti kolmeen eri vaiheeseen: riskien tunnistaminen ja analysointi, riskien mittaaminen ja riskistä päättäminen. Riskistä päättämisellä tarkoitetaan aktiivista päätöstä riskiin suhtautumisesta. Riskiä voidaan pyrkiä välttämään, jolloin riski poistuu kokonaan riskiin altistuvulta. Riskiä voidaan haluta vähentää, jolloin tapahtuman todennäköisyyttä tai sen seurausta pienennetään. Vastaavalla tavalla epävarmuutta voidaan myös haluttaessa suurentaa. Riskin välttämistä on myös riskin siirtäminen, jolloin riski ei poistu vaan siirtyy toisen osapuolen kannettavaksi.

4.1. Simpsiö-projektin riskikartta

Simpsiö-projektin keskeisimmät riskit voidaan esittää seuraavalla tavalla riskikartan muodossa.



Selvityksessä esitellään ja tutkitaan riskejä, jotka ovat mahdollisimman suorassa yhteydessä projektin liiketoiminnalliseen ja rahoitukseen toimintaan. Tärkeimmät riskit voivat vaarantaa projektin kannattavuuden ja täten niihin tulee kiinnittää huomiota. Esitettyjen riskien lisäksi on paljon riskejä joiden hallinnan voidaan nähdä kuuluvan yrityksen normaaliin liiketoimintaan, kuten työympäristön mukavuuden ja turvallisuuden kannalta huomioitavat seikat sekä liiketoiminnassa sovellettava oikeuskäytäntö.

4.2. Riskilajit

4.2.1. Liikeriski

Liikeriski voi toteutua yrityksen arvon heilahteluissa ja konkurssin yhteydessä. Simpsiö-projekti voidaan tässä yhteydessä mieltää yritysprojektiksi, joka altistuu liikeriskille. Erityisesti projektin välittömät tulot ovat riippuvaisia siitä kuinka kaupallinen riski toteutuu eli kuinka hyvin Simpsiön alueen palvelut kiinnostavat kuluttajia tai palveluja käyttäviä yhteisöjä.

Simpsiö-projektin liikeriski heijastuu myös Lapuan kaupunkiin. Lapuan kaupungin osalta on keskeistä tunnistaa minkä verran kaupungin varoja sitoutuu projektiin (kustannukset), minkä lisäksi on syytä tunnistaa ne tuottoerät, joista projektin tuotot muodostuvat (myynti). Viimeiseksi on arvioitava aika, jonka kaupungin varat ovat sitoutuneena projektiin (aika).

Projektin kannalta merkittävä riski liittyy myynnin toteutumiseen odotetulla tavalla. Myynti on suorassa yhteydessä projektin liikevaihtoon, jota kautta myynti suurilta osin määrää projektin kannattavuuden. Lapuan kaupungin kannalta myynti vaikuttaa kaupungin mahdollisuuksiin saada vuokratuloja, suorita veroja projektiin liittyviltä yhtiöiltä sekä mahdollisuuksiin kasvattaa tuloveroja kasvaneen veropohjan kautta.

Kysynnän määrä sanelee myynnin määrän Simpsiö-projektin kaltaisessa palvelukonseptiin perustuvassa projektissa. Kysyntään vaikuttavat monet seikat, joista tärkeimpinä tunnettuus sekä mielikuva joka asiakkaalle luodaan markkinoinnilla ja oikeanlaisten palveluiden tuottamisella. Tämän lisäksi nähdään että saman alan kilpailevat yhtiöt voivat vaikeuttaa toimintaa.

Toinen merkittävä liikeriskien pääryhmä liittyy projektista aiheutuviin kustannuksiin. Lapuan kaupungin osalta kustannukset voidaan jakaa investointikustannuksiin sekä toimintakustannuksiin, joihin tulee ottaa huomioon myös kaupungin mahdolliset tappion kattamiseksi tekemät avustukset.

Rahoituksesta aiheutuva liikeriski voi toteutua, jos rahoituksen lähteet ovat epäselvät, tai jos lainamäärä on liian suuri eikä korkotason muutoksiin osata varautua. Myös rahoitusriskien tunnistamisessa on liiketoiminnan tuntemus sekä varautuminen mahdollisiin riskien toteutumiseen riskienhallinnan kannalta tärkeintä.

4.2.2. Henkilöriski

Henkilöriskin piiriin kuuluu projektia toteuttava henkilökunta. Tyypillisiä henkilöriskejä ovat avainhenkilön menetykset, riittämättömät henkilöresurssit ja kehittymätön palkkausjärjestelmä. Simpsiö-projektissa on kolme erillistä vaihetta, jolloin projektin henkilöriskiprofiili vaihtelee. Nämä ovat suunnittelu-, rakennus- ja operatiivinen vaihe.

Simpsiö-projekti on tällä hetkellä suunnitteluvaiheessa. Suunnitteluvaiheessa riskit keskittyvät erityisesti projektin suunnitteluun osallistuviin henkilöihin. Suunnitteluvaiheessa riski tarkoittaa huonosta tai huolimattomasta suunnittelusta aiheutuvaa riskiä. Tämän selvityksen yhteydessä selvitetään erityisesti suunnitteluvaiheen henkilöriskiä.

Projektin kanssa tekemisissä olevien henkilöiden määrä lisääntyy huomattavasti projektin rakennusvaiheessa. Tällöin muuttuu myös projektiin liittyvän henkilöriskin luonne. Rakennusvaiheessa on tärkeää että työntekijät ovat ammattitaitoisia, ja että työn johto on tehokasta.

Projektin operatiivisessa vaiheessa siirrytään urakkatyötä tekevistä yksiköistä henkilötyöhön joka palvelualan toimintaan sisältyy. Tällöin henkilöstö on todennäköisesti helpommin koulutettavissa, mutta ilman riittäviä toimenpiteitä voi henkilöstön vaihtuvuus johtaa ongelmiin.

4.2.3. Omaisuusriski

Omaisuusriskillä tarkoitetaan omaisuuteen kohdistuvaa vahinkoa, joka tapahtuu tulipalon tai muun vastaavan vahingon kautta. Simpsiö-projektissa omaisuusriskille altistuu kaikki Lapuan kaupungin omistama omaisuus. Suurin osa omaisuudesta tulee olemaan kiinteää omaisuutta, maata ja rakennuksia sekä rakennelmia.

4.2.4. Ympäristöriski

Ympäristöriski on merkittävä tekijä Simpsiönvuoren projektissa, koska projekti kohdistuu osin luonnonvaraiseen ympäristöön. Projektia toteuttaessa tulee huomioida lähiympäristön (Lapuan kaupungin) asukkaiden mielipiteet tehtävistä muutoksista, ja myös suuren yleisön (valtakunnallinen taso) asenne projektia kohtaan. Simpsiö-projektista on laadittu erillinen ympäristöselvitys. Tämän vuoksi ympäristöriskeihin ei tässä kartoituksessa oteta enempää kantaa.

4.2.5. Muut riskit

Muita Simpsiö-projektille tyypillisiä riskejä ovat mm. sopimus-, tieto- ja vastuuriskit, joihin ei tässä sen tarkemmin puututa, mutta jotka projektin johdon tulee tiedostaa ja huomioida päätöksissään.

4.3. Riskin tunnistaminen ja mittaaminen

Riskin tunnistamisella tarkoitetaan tässä keskeisimpien riskien tunnistamista. Tämä on tarpeen jotta riskikartoituksessa keskityttäisiin projektin kannalta merkityksellisiin riskeihin. Keskeisimmät riskit pyritään tunnistamaan sekä tapahtuman todennäköisyys arvioimaan riskimatriisien avulla. Tässä menetelmässä arvioidaan erilaisia mahdollisia riskitapahtumia riskilajeittain. Riskilajit ovat luonteeltaan laveita, minkä takia riskitapahtumiakin kertyy lukuisia. Tapahtuman todennäköisyyttä ja vakavuutta arvioidaan subjektiivisin arvioin asteikolla 1-5 seuraavalla tavalla:

4.3.1. Liikeriskit

Keskeisimmät liikeriskit on pyritty tunnistamaan seuraavien tapahtumien kautta:

1A.MYYNTI

Tunnettavuus (mielikuva, tietoisuus)

Ei ole valmista kohdemarkkinaa

Kohde ei ole markkinalle kiinnostava

Syklisyys

Liiketoiminta on suhdanneherkkää

Sesonkivaihtelut

Palvelujen sisältö

Laadun puute

Vääränlaisia palveluita

Saavutettavuus

Liikenneyhteydet

Kilpailijat

Kilpailijat saavuttavat kohdemarkkinan ennen Simpsiönvuorta

Kilpailijoilla on houkuttelevampi konsepti

Kilpailijoiden saavutettavuus on Simpsiönvuorta parempi

Kilpailijoiden hinnoittelu houkuttelevampi

Hinnoittelu

Liian korkea hinta

Joustava hinnoittelu

Yhteishinnoittelu (paketit)

1B. KUSTANNUKSET

a. Tunneli

b. Palloiluhalli

c. Laskettelurinteet

d. Yhdyskuntatekniikka

e. Keskipiste

f. Kylpylä

g. Golfkenttä

Investointikustannukset liian suuret

Rahoituksen lähde on epävarma

Projektin onnistuminen edellyttää investointia

Investoinneilla ei ole toivottua vaikutusta kilpailukykyyn

Investointien valmistelu puutteellista

1C. RAHOITUS

Eri rahoitusvaihtoehtoja ei ole selvitetty riittävästi

Vieraan pääoman osuus liian suuri

Korkotason vaihtelut

Tukitoimien hakumenettelyja/-mahdollisuuksia ei tunneta

Riskien arvioinnin ovat tehneet Riskiselvitystä laatineet konsultit Kimmo Lehto ja Jon Forssell mutta se suositellaan tehtäväksi myös Lapuan kaupungin toimesta. Keskeisimmät riskitapahtumat löytyvät matriisissa alaoikealta. Näitä ovat projektin myynnin osalta erityisesti kilpailuasemaan ja hinnoitteluun liittyvät kysymykset. Sen sijaan liiketoiminnan syklisyys ja palveluiden saavutettavuus ovat nyt esitetyssä konseptissa pienempiä riskejä, koska palvelutarjontaa olisi eri sesongeille vuoden ympäri.

Kylpyläinvestointi voidaan nähdä tärkeänä koko projektille. Myös kylpylä- ja golfkenttäinvestoinnin toteuttajat (=sijoittajat) on tärkeä löytää. Keskeisiä tekijöitä on myös yhdystunnelin ja hiihtoputken investointikustannusten selvittäminen. Tämän arvioinnin mukaan palloiluhalli ei ole välttämätön piirre palvelutarjonnan kannalta.

Rahoituksen osalta keskeisimmäksi riskiksi nousee vieraan pääoman suuri määrä. Lisäksi voi olla että kaikkia rahoitusvaihtoehtoja ja -muotoja ei ole välttämättä vielä kartoitettu.

Vakavuus

Todennäköisyys

	1	2	3	4	5
1		1A2			
2		1A4			
3			1A1		1A3
4				1A5	1A6
5					

Vakavuus

Todennäköisyys

	1	2	3	4	5
1			1Bd5, 1Be4	1Bc2, 1Bd2, 1Bd4	1Bd3,
2		1Bb3, 1Be5	1Ba5, 1Bb5, 1Bf4	1Bc4, 1Bc5	
3		1Bb1, 1Bb2, 1Be1,	1Ba3, 1Bg5	1Ba2, 1Ba4, 1Be3	1Bc3, 1Bf3
4		1Bb4	1Be2, 1Bg4	1Ba1, 1Bc1, 1Bd1, 1Bf1, 1Bf5, 1Bg1, 1Bg3	
5				1Bf2, 1Bg2	

Vakavuus

Todennäköisyys

	1	2	3	4	5
1					
2					
3				1C4	
4			1C3	1C1	1C2
5					

Henkilöriskitapahtumien osalta käsiteltiin vastaavasti seuraavia riskitapahtumia:

4.3.2. Henkilöriskit

Henkilöriskien osalta keskitytään ainoastaan suunnitteluvaiheen henkilöriskeihin. Tässä ei puututa rakennusvaiheen henkilöriskeihin, koska rakennusvaiheen toteuttaja on todennäköisesti Lapuan kaupungin ulkopuolinen taho, jonka osalta riskitapahtumien arviointia ei voida vielä tehdä. Samalla tavalla rakennusvaiheen jälkeisen operointivaiheen osalta ei henkilöriskiä ole tässä arvioitu. Suunnitteluvaiheen riskitapahtumat ovat:

2. HENKILÖRISKIT

2A. SUUNNITTELUVAIHE

Avainhenkilöitä ei ole tunnistettu
Avainhenkilön menettäminen
Johdon taito ei riittävä
Ammattimaisen työvoiman heikko saatavuus
Poissaolot
Kehittymätön palkkausjärjestelmä

Tällöin keskeisimmiksi riskitapahtumiksi suunnitteluvaiheessa nousivat mm. avainhenkilöiden poissaolo tai jopa menettäminen kesken suunnitteluvaiheen.

Henkilöriskit 2, Suunnitteluvaihe A

		Vakavuus				
		1	2	3	4	5
Todennäköisyys	1					2A1
	2				2A3	
	3				2A4	2A2
	4				2A5, 2A6	
	5					

4.3.3. Omaisuusriskit

Omaisuusriskitapahtumilla tarkoitetaan erityisesti Lapuan kaupungille välittömästi tai välillisesti koituvia omaisuusvahinkoja. Keskeisimmät riskitapahtumat olivat:

3. OMAISUUSRISKIT

Kaupungille omaisuusvahinko
Projektin heikentää Lapuan taloudellista asemaa
Projektin tuomat vastuut

Riskimatriisissa keskeisimmät riskit omaisuusriskeistä liittyvät projektin vaikutuksiin Lapuan kaupungin talouteen.

Omaisuusriskit 3

		Vakavuus				
		1	2	3	4	5
Todennäköisyys	1					31
	2					
	3				32	
	4					
	5			33		

4.4. Simpsiö-projektin keskeiset riskit

Seuraavassa on vielä matriisin muodossa keskeisimmät Lapuan Simpsiö –projektiin liittyvät riskit:

		Vakavuus				
		1	2	3	4	5
Todennäköisyys	1					
	2					
	3				- Rahoituslähteitä ei tunneta	-Palvelujen sisältö
	4				-Kilpailijat -Yksittäisten kohteiden investointikustannukset liian suuret -Henkilöriskit suunnitteluvaiheessa	-Hinnoittelu -Suuri vieraan pääoman osuus
	5					

Matriisista huomataan keskeisimpien riskien liittyvän liikeriskeihin, niin että henkilö- kuin rahoitusriskien osalta on keskeisiä riskitapahtumia joiden osalta Lapuan kaupungin on päätettävä suhtautumisestaan. Viime kädessä esitetystä muodosta projektissa keskeisin riskinkantaja on Lapuan kaupunki, jolle vastuut epäonnistumisesta viime kädessä kasautuvat. Onnistumisen osalta edunsaajia ovat Lapuan kaupungin lisäksi myös paikallinen talous ja valtio kasvaneina verokertyminä.