

## 7. Toimintasuosituksia

### 7.1. Riskien priorisointi

Riskien hallinta tulee aloittaa suurimmista riskeistä, ja riskeistä joihin voidaan vaikuttaa pienellä panoksella. Seuraavassa on esitetty selvityksen tekijöiden subjektiiviset käsitykset keskeisimpien riskien vahingollisuudesta. Liikeriskeistä löytyy useampia riskitapahtumia, jotka sijoittavat liikeriskin kriittiseksi riskiksi. Tämän riskin pienentämiseksi on ryhdyttävä riittäviin toimiin. Henkilöriskin vaikutusta voidaan puolestaan varsin pienin toimin (varamiesjärjestelyt) vähentää huomattavasti.

Riskin suuruus	Tarvittavat toimenpiteet riskin vähentämiseksi
<b>Merkityksetön riski</b>	Riski on niin pieni, että toimenpiteitä ei tarvita
<b>Vähäinen riski</b>	Toimenpiteitä ei välttämättä tarvita Harkitaan parempia ratkaisuja, jotka eivät aiheuta lisäkustannuksia Tilannetta tulee seurata, että riski pysyy hallinnassa
<b>Kohtalainen riski</b>	On ryhdyttävä toimiin riskin vähentämiseksi. Toimenpiteiden toteutukselle voidaan suunnitella sopiva aikajänne Toimenpiteiden kannattavuutta on mietittävä tarkasti Jos riskiin liittyy erittäin haitallisia seurauksia, on tarpeen selvittää tapahtuman todennäköisyys tarkemmin
<b>Merkittävä riski</b>	Riskin vähentäminen on välttämätöntä. Toimenpiteet tulee aloittaa nopeasti Riskialtista toimintaa ei pidä aloittaa ennen kuin riskiä on vähennetty Riskialtista toimintaa voi jatkaa, mutta kaikkien on tunnettava riski ja toiminta pitää saada loppumaan nopeasti
<b>Sietämätön riski</b>	Riskin poistaminen on välttämätöntä. Toimenpiteet tulee aloittaa välittömästi Riskialtista toimintaa ei pidä aloittaa Riskialtis toiminta pitää keskeyttää, kunnes riski on poistettu

Lähde: Pk-yrityksen riskienhallinta, VTT:n julkaisu

Kun lisähuomiota edellyttävät riskit on tunnistettu, päätetään mitä riskeille aiotaan tehdä.

Riskien hallinnan keinot voidaan karkeasti jakaa seuraaviin toimintaperiaatteisiin:

Keino	Esimerkkejä
<b>Riskin välttäminen</b>	Riski tunnistetaan, ja varmistetaan ettei jouduta tilanteeseen jossa riski voi toteutua
<b>Riskin pienentäminen</b>	Lähes kaikkiin riskeihin voidaan vaikuttaa niitä pienentämällä, esimerkkeinä voidaan pienentää tulipalon vaaraa hankkimalla palohälyttimet, sekä varamiesten kouluttaminen sairaustapausten varalle
<b>Riskin siirtäminen</b>	Tarkoittaa riskin myymistä jollekin jonka resurssit ovat sopivat riskin kantamiseen,
<b>Riskin pitäminen</b>	Riskit tulee pystyä jaottelemaan toivottuihin, sekä ei-toivottuihin. Kilpailuympäristössä vaaditaan menestyvältä yritykseltä riskinottoa. Yksiköiden riskinottokapaiteetti on kuitenkin resurssi jota tulee ohjata jotta sen puitteissa saataisiin mahdollisimman korkea tuotto. Tämän vuoksi tulee riskinottoa ohjata riskeihin jotka ovat yhteydessä riskin alaiseen liikeideaan, ja mahdollisuuden mukaan eliminoida muut riskit

Lähde: Pk-yrityksen riskienhallinta, VTT:n julkaisu

Liikeriskien osalta keskeisimmät riskilajit ovat hinnoitteluriski, kilpailu, eräiden investointien suuri kustannus ja suuri velkamäärä. Ennen kuin tarkastellaan keinoja, joilla erityisesti hankkeeseen liittyviä liikeriskejä saadaan pienennettyä, on syytä tarkastella Lapuan kaupungin taloudellista asemaa. Näin pyritään saamaan käsitys Lapuan kaupungin kyvystä kantaa riskiä paitsi tällä hetkellä, myös seuraavien vuosien aikana.

## **7.2. Riskeihin suhtautuminen**

Projektin riskiä voidaan laskea varautumalla riskeihin riittävien suunnitelmien kautta.

### **7.2.1. Palvelujen sisältö**

Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää että Simpsiö-projektin lähtökohdat ovat sellaiset jotka mahdollistavat menestyksen. Tärkeimpiä tekijöitä Simpsiö-projektin kaltaisen hankkeen onnistumiselle ovat seuraavat.

1. Ympärivuotinen monipuolinen palvelutarjonta
  - kesä – golf ja matkailu sekä aktiivinen paikallisen kulttuurin tarjonta
  - talvi – hiihto ja laskettelu
  - välikaudet – vaellus, hiihtotunneli
  - ympärivuotinen – palloiluhalli, kylpylä
  - muuta – esim. läheisyydessä sijaitsevat Powerpark-alue ja Keskinen kyläkauppa
2. Paikallinen kulttuuri
  - tapahtumat
  - aktiviteetit
3. Viikko-osakejärjestelmä
  - luo jatkuvaa kysyntää palveluille

Palvelujen tulee olla mahdollisimman kattavat. Tällöin on tärkeä tietää myös kilpailevien hankkeiden palvelutarjonnasta. Vertailukohteina sopivia ovat Tahko, joka on jo valmis ja menestyvä projekti sekä Himos jonka kehitys on vielä kesken. Näistä Himos on todennäköisimmin Simpsiön pääasiallinen kilpailija Tahkovuoren todennäköisesti ollessa jo vakiinnuttanut paikkansa. Himokseen verrattuna Simpsiön palvelu on jonkin verran laajempaa. Rinteiden kohdalla on huomattava että lukumäärä voi olla hyvinkin ”luovaa”.

Jotta kilpailussa voitaisiin menestyä, tulee Simpsiön tarjota jotakin ”enemmän”. Tämä voi olla jokin palvelu tai esimerkiksi maantieteellinen läheisyys muihin matkailijan kannalta kiinnostaviin kohteisiin (PowerPark, Keskinen).

	<b>Simpsio</b>	<b>Himos</b>	<b>Tahkovuori</b>
<b>Mokit</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Viikko-osake</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
<b>Laskettelu</b>	6 rinnettä, pisin rinne 600 metriä	21 rinnettä, pisin rinne 750 metriä	23 rinnettä, pisin rinne 1100 metriä
<b>Hiihto</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Hiihtoputki</b>	<b>X</b>		
<b>Golf</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
<b>Kylpylä</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
<b>Eräretkely</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Etäisyydet</b>	Jyväskylä 203 km Tampere 205 km Lahti 324 km Mikkeli 316 km Kouvola 386 km Pori 201 km Helsinki 377 km Seinäjoki 26 km Turku 250 km Lappeenranta 430 km Vaasa 83 km	Jyväskylä 55 km Tampere 95 km Lahti 115 km Mikkeli 180 km Kouvola 190 km Pori 210 km Helsinki 220 km Seinäjoki 220 km Turku 250 km Lappeenranta 270 km Vaasa 280 km	Jyväskylä 199 km Tampere 357 km Lahti 356 km Mikkeli 218 km Kouvola 336 km Pori 461 km Helsinki 446 km Seinäjoki 329 km Turku 512 km Lappeenranta 461 km Vaasa 390 km
<b>Muuta</b>			Ratsastus, Keilailu, Tennis, Kuntosalit, jne.

### **7.3. Rahoituslähteet ja ulkopuolinen osaaminen**

Simpsio-hanketta voidaan rahoittaa lukuisalla eri tavalla. Lapuan kaupunki voi rahoittaa hanketta ottamalla itse hankkeeseen lainaa ja sijoittamalla varat hankkeeseen. Näin toteutettuna rahoituksen kustannus on matalin ja Lapuan kaupungilla on vastuu koko projektista. Tämä menettelytapa ei kuitenkaan ole suositeltava, koska hankkeeseen sitoutuu huomattavia pääomia ja se altistuu kunnan toimialaan kuulumattomalle riskille.

Simpsio-projektia varten voidaan perustaa erillinen yhtiö joka vastaa paitsi hankkeen suunnittelusta ja toteutuksen koordinoinnista niin myös rahoituksesta. Tällä tavoin hankkeeseen liittyvät riskit voidaan eristää kaupungin taseesta siten että Simpsio-riskiä voidaan seurata yhtiön muodossa. Käytännössä tällaisen projektityhtiön toimialana voi olla joko markkinointi tai se voi olla myös tase-yhtiö, jolla on Simpsio-hanke taseessaan, jota vastaan se voi hankkia rahoitusta. Käytännössä hanketta voidaan rahoittaa vieraan ja oman pääoman ehtoisella rahoituksella. Vieraan pääoman rahoituksen hankkimisessa on hyvin todennäköisesti tarpeen Lapuan kaupungin takaus, jolloin kaupunki sitoutuu hankkeeseen ikään kuin se olisi sen oma mutta ensisijainen vastuu hankkeen riskistä olisi kuitenkin yhtiöllä.

Oman pääoman ehtoisen rahoituksen (osakepääoma, pääomalainat ja muut oman pääoman ehtoiset välineet) ensisijainen sijoittaja olisi Lapuan kaupunki, mutta hankkeen etenemiselle ja onnistumiselle olisi tärkeää kartoittaa myös muita oman pääoman lähteitä. Tällöin keskeisiä ehdokkaita olisivat paikalliset yrittäjät ja sijoittajat, joita hanke myös osaltaan palvelee. Mikäli hankkeeseen onnistutaan saamaan oman pääoman ehtoista rahoitusta toimialasijoittajalta, hyötyisi Lapuan kaupunki tästä liiketoimintariskin pienenemisestä.

## **8. Johtopäätöksiä**

Simpso-hanke on Lapuan kaupungin mittakaavassa huomattava. Väestösuojainvestointi lienee kuitenkin toteutettava jotta NovaPark-liikekeskus toteutuu. Simpson-hanke rasittaa Lapuan kaupunkikonsernin tasetta siten että voidaan arvioida velkamäärän kasvavan nykyisestä lähes velattomasta tilasta yli 5 500 euron asukaskohtaiseen velkaan, joka koko kaupungin velkamääränä tarkoittaisi lähes 80 miljoonan euron velkamäärää.

Hankkeella on mahdollisuuksia onnistua mutta se edellyttää huolellista ja taitavaa toteutusta. Kaupallisen riskin kattamisessa on varmasti keskeistä pitää kiinni palvelutarjonnan monipuolisuudesta siten että sesonkivaihtelun riskiä pystytään pienentämään. Kaupallinen riski näkyy Lapuan kaupungin osalta siten että investointi muuttuu kannattavaksi kun se synnyttää yli 250 pysyvää uutta työpaikkaa, jotka kerryttävät kaupungille verotuloja.

Simpso-hankkeen kustannukset ja riskit ovat kohdistumassa Lapuan kaupungille mutta siitä aiheutuvat hyödyt kohdistuvat mitä todennäköisimmin laajemmalle alueelle, erityisesti Härmanmaan seutukunnalle. Tämän vuoksi voisi olla perusteltua hakea riskinkantajia myös naapurikunnista.

Arvioitaessa investoinnin kannattavuutta huomataan että se sisältää merkittävää kaupallista riskiä, minkä riskin pienentämiseksi olisi syytä kartoittaa yksityisen pääoman saatavuutta hankkeeseen. Näin saataisiin hankkeeseen liiketoimintaosaamista ja riskinkantajia.

Hankkeen välittömät tuotot jäävät kaupungille vähäisiksi mutta välillisesti hanke kasvattanee kysyntää alueella niin, että on perusteltua jatkaa hankkeen valmistelua päätöksien tekemistä varten

Samoin Simpson-hanke suuren kokonsa puolesta olisi syytä "eristää" kaupungin taseesta muodostamalla sitä varten oma yhtiönsä, jonka kautta hanketta voidaan seurata ja riskejä tehokkaammin hallita. Hankkeen aikataulut ja pääomien sitoutumisen arviointi ja ennen kaikkea tuloutumisen realistinen arviointi ovat keskeisiä riskejä, joita yhtiöittämisellä voidaan pienentää.