

Raija Järvinen
Marko Juvonen

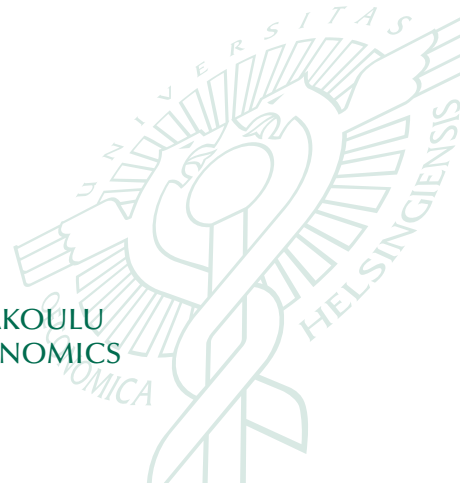
Turvallisuus kaupan vetovoimatekijäksi

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteutuminen
kauppakeskusympäristössä toimivissa liikkeissä



AALTO-YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU
AALTO UNIVERSITY SCHOOL OF ECONOMICS

B-117



Raija Järvinen – Marko Juvonen

Turvallisuus kaupan vetovoimatekijäksi?

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteutuminen
kauppakeskusympäristössä toimivissa liikkeissä

AALTO-YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULUN

JULKAISUJA

B-117

© Raija Järvinen, Marko Juvonen ja
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

ISSN 0356-889X
ISBN 978-952-60-1036-6

E-versio:
ISBN 978-952-60-1037-3

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu -
Aalto-Print 2010

Sisällysluettelo

ESIPUHE	3
1 JOHDANTO	4
1.1 Tutkimuksen taustaa	4
1.2 Tutkimuksen asemointi ja tutkimusongelmat	5
1.3 Tutkimuksen rajaukset	6
1.4 Tutkimusote	6
1.5 Tutkimusaineisto ja –menetelmä	7
1.6 Tutkimusraportin rakenne	11
2 TURVALLISUUS KAUPAN VETOVOIMATEKIJÄNÄ	12
2.1 Kauppa tänään	12
2.2 Kaupan vetovoimatekijät	13
2.3 Turvallisuuspolitiikka vetovoimatekijäksi	15
3 KOKONAISVALTAISEN RISKIENHALLINTA	18
3.1 Riskin määrittelyä	18
3.2 Riskin hahmottaminen	20
3.3 Riskienhallinnan vaiheet	22
3.4 Riskien tunnistaminen riski-ikkunan avulla	26
3.5 Riskienhallintakeinot	29
3.6 Tutkimuksen viitekehys	34
4 TUTKIMUSTULOKSET	36
4.1 Merkittävimmät riskit	36
4.2 Arviot tulevaisuuden riskeistä	44
4.3 Liikkeiden riski-ikkunat	45
4.4 Henkilökunnan ja esimiesten riskinäkemyksen vertailua	53
4.5 Liikekohtaiset riskienhallintakeinot	56
4.6 Kauppakeskusten riskit ja riskienhallinta	60
5 TURVALLISUUS KOKONAISVALTAISEN RISKIENHALLINNAN KEINON KAUPAN ALALLA	65
5.1 Riskit kauppakeskuksissa sijaitsevilla liikkeillä	65
5.2 Toteutettavat riskienhallintakeinot	67
5.3 Turvallisuuspolitiikka kaupassa	69
6 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ	71
6.1 Tutkimuksen yhteenvetoa	71
6.2 Tutkimuksen tieteellinen ja käytännöllinen uutuusarvo	74
6.3 Jatkotutkimusaiheet	75

ESIPUHE

Kaupallisten keskusten turvallisuus on tärkeää koko yhteiskunnan toimivuuden kannalta, sillä käytännössä kaikki kotitaloudet asioivat kaupallisissa keskuksissa säännöllisesti. Voidaan jopa väittää, että nykyaikainen kulutusyhteiskunta ei tule toimeen ilman kauppapaikkoja. Viime vuosina kaupallisten keskusten pinta-alat ja asiakasmäärät ovat kasvaneet, mikä tekee turvallisuudesta entistäkin tärkeemmän osan kaupallisen keskuksen toimintaa.

Tutkimus on osa Kaupallisten keskusten turvallisuus ja kilpailukyky -hanketta, jonka toteuttavat yhdessä Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu ja Kuluttajatutkimuskeskus. Muut tutkimuspartnerit ovat Laurea ammattikorkeakoulu, New York University ja University of Leicester. Hankkeen yrittyspartnereina toimivat Kesko, K-kauppiasliitto, Pohjola, Niscayah ja YIT. Julkiselta sektorilta mukana ovat STM ja YM. Muut yhteistyökumppanit ovat Finanssialan Keskusliitto, PK-RH Foorumi, Turun yliopiston kauppakorkeakoulu sekä Aalto-yliopiston teknilliseen korkeakouluun kuuluva YTK. Hankkeen päärahoittajana toimii TEKES. Kaupallisten keskusten turvallisuus ja kilpailukyky -hankkeessa on kolme tasoa. Kaupallisia keskuksia tarkastellaan 1) johdon ja omistajien näkökulmasta, 2) kauppiaiden ja henkilökunnan sekä 3) kuluttajien näkökulmista. Tällä tavoin saavutetaan kattava kuva eri osapuolten turvallisuuskäsitteistä ja sen eri ilmenemismuodoista.

Raportissa tarkastellaan kauppiaiden, tavaratalojohtajien sekä myyjien näkemyksiä kaupan riskeistä ja riskienhallinnasta. Tutkimuksen toteutuksesta ovat vastanneet Marko Juvonen, Raija Järvinen ja Juha Uuspelto. Tutkimus on tehty Raija Järvisen ohjauksessa. Hän on myös osallistunut haastattelulomakkeen laadintaan, tutkimustulosten analysointiin sekä vastannut tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä. Marko Juvonen vastasi Ideaparkin ja Tampereen Koskikeskuksen liikkeiden haastatteluista, tulosten taulukoinneista ja tutkimusraportin kirjoittamisesta yhdessä Raija Järvisen kanssa. Juha Uuspelto suoritti Raision liikkeiden haastattelut sekä haastattelujen litteroinnit. Raportin käsikirjoitusta ovat ansiokkaasti kommentoineet KTT Arto Suominen ja KTL Aarno Ahteensivu.

Helsingissä 11.8.2010

Raija Järvinen

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Päivittäisessä kielenkäytössä sanotaan usein, että ”asiat ovat hallinnassa” tai ”langat ovat käsissä”. Näillä sanonnoilla ja riskienhallinnalla on selvä yhteys: yrityksen kaikkien riskien on oltava hallinnassa, jotta yrityksen johtaminen ja toiminta onnistuisi halutulla tavalla (Erola & Louto 2000).

Kaikessa liiketoiminnassa arvostetaan toiminnan laatua, virheettömyyttä ja häiriöttömiä tuotanto- ja arvoketjuja. Virheettömyys merkitsee pienempää riskiä ja alhaisempia virhekustannuksia ja se johtaa yleensä liiketaloudellisesti parhaaseen tulokseen (vrt. Suominen 2003). Korkea laatu merkitse yleensä myös hallittua riskienhallintapolitiikkaa ja päinvastoin. Nykyaikainen kokonaisvaltainen riskienhallinta on mahdollista integroida niin EFQM-laaturjestelmän kuin Balanced Scorecard – järjestelmän kanssa tai kytkeä johdon raportointijärjestelmiin.

Koostaan ja toimialastaan riippumatta jokainen yritys joutuu tekemisiin erilaisten riskien kanssa. Riskejä ovat muun muassa avainhenkilöiden irtisanoutuminen, kysynnän heikkeneminen, yhteistyöverkoston aiheuttamat epäonnistumiset, tietovuodot tai lakimuutosten aiheuttama valvonnan kiristyminen. Yritysten riskien kenttä on hajanainen, jatkuvasti muuttuva ja usein yllätyksiä sisältävä. Ennen kokemattomat, täysin odottamattomat tapahtumat murentavat nopeasti turvallisina pidetyt toimintatavat. (vrt. Suominen 2005)

Vuonna 2009 tapahtui useita isoja vahinkoja kauppakeskuksissa, mm. Ideaparkin ovien läpi ajoi auto ryöstötarkoituksissa, Helsingin asematunnelin liikkeet jouduttiin sulkemaan vesivuodon vuoksi useiksi viikoiksi ja Sellossa tapahtui ampumavälikohtaus. Kaikki nämä onnettomuudet olivat ainutlaatuisia suomalaisessa kauppakeskusympäristössä, mutta ne osoittavat osaltaan, että jokaisessa kauppakeskuksessa ja jokaisessa liikkeessä on syytä varautua mitä erilaisimpiin riskeihin ja niiden toteutumiseen. Perinteisesti kauppakeskukset ovat olleet Suomessa turvallisissa paikoissa. Kuitenkin yllä mainitut tapahtumat osoittavat, että kauppakeskusten arjessa on turvallisuuspuutteita, joita ei täysin tunneta. Ne realisoituvat, mikäli kaupallinen keskus joutuu onnettomuuden kohteeksi tai tapahtumapaikaksi (Järvinen & Uuspelto 2009).

Kun riskitarkasteluun liitetään yhteiskunnan turvallisuustarpeet, voidaan puhua turvallisuusriskeistä (Suominen 2005), joita hallitaan turvallisuuspolitiikan avulla. Turvallisuuden tunne on yksi tär-

keimmistä ihmisen perustarpeista (Juuti 2006). Siihen kuuluvat rikosturvallisuus, taloudellinen turvallisuus, terveys ja hyvinvointi sekä suojaverkosto onnettomuuksien ja sairauksien varalta (van Wagner 2009). Turvallinen ympäristö tarjoaa mahdollisuuden harjoittaa liiketoimintaa ilman ylimääräisiä riskejä (Möttönen 2004).

Turvallisuus ei synny itsestään (Suominen 2003). Yleensä turvallisuuden toteutuminen edellyttää monipuolisia riskienhallintaratkaisuja, joiden avulla ylläpidetään toimintavarmuutta ja luodaan turvallisuuden tunnetta niin asiakkaiden kuin henkilökunnankin piirissä samalla aiheuttamatta haittaa ympäristölle. Siten turvallisuus osaltaan edistää liiketoimintaa ja sitä voidaan perustellusti pitää yhtenä menestyvän kaupan vetovoimatekijänä. Tärkeänä osana turvallisuuden ylläpitoa kokonaisvaltainen riskienhallinta on raivannut tiensä osaksi suurten pörssiyritysten toimintaa viimeisen viiden vuoden aikana (Pöyry 2008). On odotettavissa, että se leviää aikaa myöten myös pienempien yritysten pariin.

1.2 Tutkimuksen asemointi ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana ovat riskien ja riskienhallinnan teoriat, joita sovelletaan kaupan kontekstissa. Tutkimuksessa käsitellään kaupan alaa nimenomaan kauppakeskuksissa toimivien liikkeiden näkökulmasta. Siten tutkimus fokusoituu kauppakeskuksissa sijaitsevien liikkeiden riskeihin ja niihin varautumiseen. Riskit voivat olla liikkeen sisäpuolella tai ulkopuolella kauppakeskuksen muissa sisätiloissa tai ulkoalueilla.

Tässä tutkimuksessa riskienhallinta ymmärretään osaksi turvallisuuden ylläpitoa. Riskienhallinnan keinoin johdetaan kauppakeskusten ja niissä sijaitsevien liikkeiden turvallisuutta ja edistetään sen säilymistä mahdollisimman korkealla tasolla. Tavoitteena on, että riskien toteutuminen tai niiden uhka ei aiheuta turvattomuuden tunteita ja siten estä asiointia kauppakeskuksessa, kuten USA:ssa on jossain määrin tapahtunut (Gips 1996). Turvallisuudella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan koettua turvallisuuden tunnetta ja uhkien poissaoloa, mutta myös tietoisuutta mahdollisista uhkista ja niiden toteutumisen todennäköisyydestä (Järvinen & Uuspelto 2009).

Tutkimuksessa turvallisuus kytketään osaksi kaupan vetovoimatekijöitä. Sen myötäisesti päätutkimusongelmana on löytää ratkaisu, *miten turvallisuutta voidaan ylläpitää tehokkaasti kokonaisval-*

taisen riskienhallinnan keinoin kauppakeskuksissa toimivissa liikkeissä siten, että turvallisuudesta muodostuu yksi kaupan vetovoimatekijöistä.

Päätutkimusongelmasta johdetut alaongelmat ovat:

- *Mitkä ovat kauppakeskuksissa toimivien liikkeiden merkittävimmät riskit?*
- *Mihin suuntaan riskit muuttuvat tulevaisuudessa?*
- *Mitä riskejä liikkeet tunnistavat kauppakeskusympäristössä?*
- *Miten riskeihin on varauduttu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan keinoin?*
- *Miten turvallisuutta vetovoimatekijänä käyttäen voidaan edistää menestyksellistä liiketoimintaa?*

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksessa keskitytään kauppakeskusympäristössä toimiviin liikkeisiin. Tutkimuksen empiirisen aineiston muodostavat Tampereen Koskikeskuksessa, Lempäälän Ideaparkissa ja Raision Myllyssä sijaitsevat liikkeet. Rajauksesta poiketen mukana on Raision Haunisten nk. megaluokan keskittymäksi (ks. Tulkki 2006) muodostuneesta retail parkista yksi liike. Haunisten alue on mittava kaupallinen ostokeskittymä Raision ja Turun rajalla, kauppakeskus Myllyn välittömässä läheisyydessä. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu ns. kivijalkamyymälät sekä yksittäin sijaitsevat pelto-marketit.

1.4 Tutkimusote

Tutkimusotteen valinnassa tukeudutaan Neilimon ja Näsin (1980) taloustieteellisten tutkimusten jaotteluun. Näistä lähinnä tutkimus on toteutettu toiminta-analyyttistä otetta noudattaen. Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen tarkoitus on löytää yritys-elämää ymmärtäviä käsitteitä sen sijaan että pyrittäisiin yleisten lainalaisuuksien löytämiseen. Ymmärrystä etsitään usein varsin suppean empiirisen materiaalin avulla. Lisäksi apuna on käytetty Burrellin ja Morganin (1979) jaottelua ideografiiseen ja nomoteettiseen tutkimusotteeseen, joista tässä tutkimuksessa noudatettava idiografinen ote kuvailee yksittäisiä tapahtumia ja korostaa niiden kokonaisvaltaista ymmärtämistä (ks. myös Järvinen & Järvinen 2000).

Tutkimusmetodiksi on valittu laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää kyetä kuvaamaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ja ymmärtämään siihen liittyvää toimintaa (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tällöin tärkeänä lähtökohtana on todellisuuden kuvaaminen tarkastelemalla koottua tutkimusaineistoa toisaalta kokonaisvaltaisesti, mutta myös yksityiskohtaisesti (vrt. Hirsjärvi ym. 1997) samalla antaen sijaa aineiston rikkaudelle ja monipuolisuudelle.

Kvalitatiivinen tutkimus etenee tyypillisesti induktiivisesti aineistolähtöisenä päättelynä havainnoista kohti yleisempää teoriaa, jossa kaikki havainnot otetaan huomioon teoriaa luotaessa eikä teoria sinänsä ohjaa tutkimusta (Mason 1998). Tämänkin tutkimusprosessin aloitus muistuttaa induktiivista lähestymistapaa. Tutkimus aloitettiin laatimalla haastattelulomake, jonka sisällössä keskityttiin riskeihin ja riskienhallintaan liittyviin kysymyksiin sekä itse liikkeessä että kauppakeskusympäristössä. Aineiston analyysivaiheessa aloitettiin keskustelu aineiston ja kirjallisuuden välillä, jolloin tutkimusprosessi muuttui abduktiiviseksi.

Alvesson ja Sköldbberg (1994) kuvaavat abduktiivista tutkimusprosessia keskusteluksi olemassa olevan teorian ja empiirisen aineiston välillä. He myös väittävät, että abduktiivinen lähestymistapa tuottaa kehittyneempiä teorioita teorian ja aineiston välisen dynaamisen yhteyden ansiosta. Se ottaa huomioon etukäteen tärkeiksi oletetut ilmiön sisällöt, joihin empiirisessä tutkimuksessa tarkemmin pureudutaan (vrt. Grönfors 1982). Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys muodostui vasta aineiston analyysin edetessä kirjallisuuden ja aineiston teemoittelun sallimissa puitteissa. Etenemistapa on perusteltu, koska kaupan alan riskeistä ja riskienhallinnasta ei ole juurikaan kokonaisvaltaista tutkimustietoa, vaan tutkimukset ovat keskittyneet joihinkin yksittäisiin riskeihin, kuten myymälävarkaudet (Bamfield 2004; 2009) ja työväkivalta (Isotalus 2002). Sen sijaan kauppakeskusten turvallisuusjohtamisesta on tehty yksi tutkimus Suomen kauppakeskusyhdistyksen aloitteesta vuonna 2005. Tutkimuksessa tarkastellaan kauppakeskusten turvallisuutta laajasti monesta näkökulmasta, ja se tarjoaa kokonaisvaltaisen, vaikkakin pintapuolisen, katsauksen turvallisuuteen.

1.5 Tutkimusaineisto ja –menetelmä

Tutkimuksen kohteina on kolme kaupallista keskusta, jotka ovat Lempäälän Ideapark, Rasion Mylly ja sen välittömässä läheisyydessä sijaitseva Haunisten alue sekä Tampereen Koskikeskus. Kustakin keskuksesta valittiin tutkimukseen kolme liikettä. Osa liikkeistä edustaa päivittäistavarakauppaa ja osa erilaisia erikoiskaupan alueita, kuten kodinkoneliike ja urheiluliike (ks. taulukko 1)

Lempäälän *Ideaparkin* vuokrattava liikepinta-ala on 91.712 m². Ideaparkin kävijämäärä vuodessa on 7,5 miljoonaa henkilöä ja myynti 270 Meur vuonna 2009 (Kauppakeskukset 2010). Ideapark on Suomen ensimmäinen liikekaupunki ja täysin uudenlainen kaupan keskittymä. Katetun liikekaupungin tarkoituksena on luoda puitteet koko perheen viihtymiselle ja mega-luokan tapahtumille. Ideaparkissa palvelee asiakkaita noin 200 erityyppistä liikettä. Muista liikekeskuksista poikkeava miljö, kansainväliset brändit, ravintolat ja lastenkulttuuripalvelut ovat nopeiden ja ruuhkattomien liikenneyhteyksien päässä. (Kauppakeskukset 2009)

Kauppakeskus *Mylly ja Haunisten alue* sijaitsevat Raisiossa, 10 minuutin ajomatkan päässä Turun keskustasta. Haastattelut toteutettiin sekä Haunisten Retail Parkissa sekä kauppakeskus Myllyssä. Kauppakeskus Myllyssä vuokrattava liikepinta-ala on 45.849 m². Kävijämäärä vuodessa on 4,7 miljoonaa henkilöä ja vuotuinen myynti noin 169 Meur (Kauppakeskukset 2010). Myllyssä toimii lähes 100 yritystä, muun muassa kaksi tavarataloa, viisi urheiluliikettä ja 29 pukeutumisen liikettä. Liikkeiden joukossa on sekä kotimaisia että ulkomaisia ketjuja ja yhden yrittäjän toimipisteitä. (Kauppakeskukset 2009)

Tampereen *Koskikeskuksen* vuokrattava liikepinta-ala on 24.700 m². Koskikeskuksen kävijämäärä vuodessa on 5,5 miljoonaa henkilöä ja myynti on 115,6 Meur (Kauppakeskukset 2010). Koskikeskus on Tampereen talousalueen monipuolisin kauppakeskus. Kaupungin ydinkeskustassa sijaitsevassa Koskikeskuksessa asiakkaita palvelee lähes 100 erikoisliikettä. Keskukseen vahvuutena ovat lukuisat ravintolapalvelut, monipuoliset vaate- ja erikoisliikkeet sekä terveyspalvelut. Lisäksi Koskikeskuksessa on runsaasti katettuja autopaikkoja asiakkaiden käytössä. (Kauppakeskukset 2009)

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Haastattelu valittiin aineiston keruumenetelmäksi, koska tutkimuksen kohteena olevat kaupan alan riskit ja riskienhallinta ovat molemmat vähän tutkittuja alueita riskienhallinnan piirissä. Tällöin vastausten suuntaa on vaikea tietää etukäteen. Haastattelun lopuksi kukin haastateltava täytti erillisen lomakkeen, joka sisälsi tutkijoiden kirjallisuuden perusteella valitsemat 80 erilaista riskiä, joita voidaan kaupallisessa keskuksessa olettaa olevan. Riskit lajiteltiin henkilö-, rikos- ja omaisuusriskeihin, taloudellisiin riskeihin sekä tietoriskeihin. Näistä vastaajien tuli valita 10–20 merkityksellisimmäksi kokemaansa riskiä omassa liikkeessään (liite 2).

Haastatteluun osallistui kustakin liikkeestä joko kauppias tai myymäläpäällikkö ja yksi satunnaisesti valittu myyjä. Kaikki haastateltavat työskentelivät päivittäin asiakaspalvelutehtävissä erilaisissa

työ pisteissä. Valitsemalla haastateltaviksi myyjiä sekä kauppiaita ja myymäläpäälliköitä suurista ja pienistä liikkeistä on mahdollista saada kattavampi ja monipuolisempi kuva tutkittavan ilmiön konaisuudesta. Haastattelujen kesto vaihteli 45 minuutista yhteen tuntiin ja 10 minuuttiin.

Haastateltava	Liike	Kauppakeskus	Koodi
Myyjä	Pieni erikoisliike	Ideapark	A
Myymläpäällikkö	Pieni erikoisliike	Ideapark	B
Myyjä	Pieni erikoisliike	Mylly	C
Myymläpäällikkö	Pieni erikoisliike	Mylly	D
Myyjä	Keskikokoinen erikoisliike	Ideapark	E
Myymläpäällikkö	Keskikokoinen erikoisliike	Ideapark	F
Myyjä	Suuri erikoisliike	Hauninen	G
Myymläpäällikkö	Suuri erikoisliike	Hauninen	H
Myyjä	Keskikokoinen erikoisliike	Mylly	I
Kauppias	Keskikokoinen erikoisliike	Mylly	J
Myyjä	Keskikokoinen erikoisliike	Koskikeskus	K
Kauppias	Keskikokoinen erikoisliike	Koskikeskus	L
Myyjä	Pieni erikoisliike	Ideapark	M
Kauppias	Pieni erikoisliike	Ideapark	N
Myyjä	Pieni pt-kauppa	Koskikeskus	O
Kauppias	Pieni pt-kauppa	Koskikeskus	P
Myyjä	Keskikokoinen erikoisliike	Koskikeskus	Q
Kauppias	Keskikokoinen erikoisliike	Koskikeskus	R

Taulukko 1. Haastatellut henkilöt

Taulukossa 1 on esitelty haastatellut henkilöt. Haastattelujen kokonaismäärä oli 18 henkilöä. Mukana oli 4 myymäläpäällikköä, 5 kauppiasta ja 9 asiakaspalvelutehtävissä toimivaa myyjää. Haastattelut suorittivat tutkijat Marko Juvonen (14 haastattelua) ja Juha Uuspelto (4 haastattelua) 10.12.2008 - 1.4.2009 välisenä aikana. Haastattelulomake on liitteenä 1.

Haastattelut pohjautuivat puolistrukturoituun haastattelulomakkeeseen, mutta keskustelut soljuivat välillä hyvinkin vapaasti aiheen ympärillä ja myös aihepiirin ulkopuolella. Tutkijat onnistuivat rajaamaan keskustelun tutkittavan ilmiön ympärille, vaikka vastausten painotukset kysymysten välillä vaihtelivat haastattelusta riippuen. Tuomi ja Sarajärvi (2009) korostavat, että haastattelujen toteutuksessa onkin tärkeää antaa tilaa haastateltavien omille tulkinnoille ja merkityksille. Siten haastatteluissa kysymysten esitystapa voi vaihdella haastateltavasta riippuen, jolloin kysymysten sanamuoto

to tai järjestys ei välttämättä ole täysin sama kaikkien haastateltavien kohdalla. Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa. Toisaalta myös haastattelijalla oli mahdollisuus esittää täydentäviä kysymyksiä, mikä huomioitiin lomaketta laadittaessa. Lisäksi haastattelutilanteessa voidaan myös selventää haastateltavien vastauksia ja syventää saatavia tietoja (Hirsjärvi ym. 2007). Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltava voi vastata omin sanoin eikä ennalta määrättyjä vastausvaihtoehtoja ole (Koskinen ym. 2005). Samoin haastateltava voi valita vastaako laajemmin tai suppeammin kuhunkin kysymykseen (vrt. Denscombe 1998). Puolistrukturoidun haastattelun etuna on aineiston systemaattisuus ja kokonaisvaltaisuus (Eriksson & Kovalainen 2008).

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroinnin suoritti tutkija Juha Uuspelto. Sanatarkka litterointi varmistaa aineiston luotettavuuden säilyttämiseen ja sen tarkoituksena on saattaa kentällä tuotettu aineisto muotoon, joka sallii mahdollisimman sujuvan analyysin (ks. Koskinen ym. 2005).

Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytetään teemoittelua ja teemoittelun pohjalta tehtyä alaluokittelua. Teemoittelun avulla jäsennetään tutkimusaineisto viitekehyksen jaottelua vastaavasti. Alaluokittelulla on tässä tutkimuksessa kaksi tehtävää; ensiksi, sen avulla kuvataan kunkin teeman sisältöä ja vaihtelevuutta ja toiseksi, alaluokkia on kvantifioitu niiden esiintymistiheyden mukaan, jotta saadaan kuva kunkin alaluokan yleisyydestä haastatteluaineistossa. Olennaista analyysivaiheessa on kaikkien havaintojen tasapuolinen käsittely ja yleistämättömyys. Toisaalta tutkimustuloksia arvioitaessa on tärkeää ymmärtää, että kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset kertovat vain niistä tapauksista ja ympäristöistä, joissa tutkimus on toteutettu (ks. Alasuutari 1999). Laadullisen aineiston analyysillä luodaan aineistoon selkeyttä ja tuotetaan uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Samoin analyysillä tavoitellaan kerätyn aineiston tiivistämistä ja jäsentämistä. (vrt. Eskola & Suoranta 2001).

Luvun 4 riskilajeittaiset taulukoinnit perustuvat pääosin haastateltavien täyttämään riskilomakkeeseen haastattelujen lopussa. Riskilomakkeeseen kukin haastateltava merkitsi itsenäisesti rastilla 10 – 20 merkittävintä riskiä. Riskien valinta perustui haastateltavien omiin subjektiivisiin arvioihin kunkin riskin merkittävyydestä heidän omassa työympäristössään. Taulukointeja on käytetty osoittamaan kvantitatiivisesti kunkin merkittäväksi arvioidun riskin esiintymistiheys haastatteluaineistossa. Merkittävien riskien sisältöä ja yleisyyttä kuvataan haastatteluaineiston pohjalta ja niitä todennetaan suurin lainauksin. Haastatteluaineisto ja riskilomake siis täydentävät toisiaan, joskin haastatteluaineistolla on suurempi painoarvo tutkimustulosten raportoinnissa.

Tutkimus ei ole vielä valmis kun tulokset on analysoitu. Tulosanalyysia seuraa selittävä ja tulkitseva vaihe raportoinnissa ja Alasuutarin (1999) suositusta noudattaen viittauksia ja lainauksia alkupe-
räisaineistoon käytetään riittävässä määrin osoittamaan tutkimusaineiston suora yhteys tutkimustu-
lostien tulkintaan. Tämä vaihe tutkimuksesta toteutuu luvussa 4 tulosten esittämisen yhteydessä. Lopuksi luvuissa 5 ja 6 tehdään vielä johtopäätöksiä, joiden avulla empiirinen aineisto liitetään kiin-
teäksi osaksi teoreettista keskustelua (vrt. Hirsjärvi ym. 2007).

1.6 Tutkimusraportin rakenne

Luvun 1 johdannossa perustellaan teeman ajankohtaisuus ja tärkeys, määritetään tutkimusongelmat ja rajaukset sekä linjataan tutkimusote ja metodologia. Luvussa 2 tarkastellaan kaupan vetovoima-
tekijöitä aluksi yleisellä tasolla, jonka jälkeen keskitytään erityisesti turvallisuuden sisältöön veto-
voimatekijänä. Luvussa 3 perehdytään kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan turvallisuutta ylläpitä-
vänä keinona ja luvun lopussa esitetään tutkimuksen viitekehys. Luku 4 keskittyy tutkimustulosten
esittelyyn viitekehystä apuna käyttäen ja aiempiin tutkimuksiin viitaten. Luvussa 5 arvioidaan ko-
konaisvaltaisen riskienhallinnan ja turvallisuuspolitiikan toteutumista kauppakeskuksissa sijaitse-
vissa liikkeissä tutkimustulosten valossa ja luvussa 6 arvioidaan vastauksia tutkimusongelmiin, teh-
dään johtopäätöksiä tutkimuksen tuomista uusista teoreettisista näkökulmista sekä käytännön sovel-
lutuksista ja pohditaan jatkotutkimusaiheita.

2 TURVALLISUUS KAUPAN VETOVOIMATEKIJÄNÄ

Luku 2 liittää tutkimuksen kaupan kontekstiin sekä kaupan vetovoimatekijöiden viitekehykseen. Useista aiemmista tutkimuksista poiketen turvallisuus kytketään yleisesti tunnettuihin kaupan vetovoimatekijöihin, jotka ryhmitellään neljäksi eri politiikaksi. Tämän jälkeen tarkastellaan turvallisuuspolitiikan sisältöä tarkemmin erikseen.

2.1 *Kauppa tänään*

Tutkimus suoritettiin pääsääntöisesti kauppakeskuksissa sijaitsevilla liikkeillä. Kauppakeskus on liiketoiminnallinen kokonaisuus, jolla on yhteinen johto ja markkinointi. Se muodostaa kokonaisuuden, jossa liikkeet avautuvat sisätilaan käytäville tai keskusaukioille. Kauppakeskuksessa on vähintään 10 myymälää ja vuokrattavan liiketilan kokonaismäärä on vähintään 5000 huoneistoneliometriä. Kauppakeskuksessa on tyypillisesti yksi tai useampi ankkuriyritys, mutta yksittäisen liikkeen pinta-ala ei ylitä 50 % liiketilan kokonaismäärästä. Mikäli liikkeet avautuvat ulkotilaan kysymyksessä on useimmiten ostoskeskus tai retail park. Tyypillisessä ostoskeskuksessa on alle 10 myymälää ja vuokrattavan liiketilan määrä on alle 5000 h-m². (Kauppakeskukset 2009)

Vuoden 2009 lopussa Suomessa toimi 73 kauppakeskuksen kriteerit täyttävää keskusta. Uusia kauppakeskuksia avattiin vuoden 2009 aikana viisi kappaletta. Asiakkaita kauppakeskuksissa kävi 302 miljoonaa, jossa kasvua edelliseen vuoteen on 5 %. Kauppakeskusten kokonaismyynti vuonna 2009 oli 4,9 miljardia euroa myynnin vuosikasvun ollessa 4 %. Kauppakeskusten markkinaosuus on 14 % koko vähittäiskaupasta. (Kauppakeskukset 2010) Jopa 96 % kauppakeskusasioinneista tapahtui kaupunki- ja kuntakeskuksissa (Kauppakeskukset 2009).

Uusille 2000-luvulla avatuille kauppakeskuksille on ominaista, että niissä toimii niin sanottuna ankkuriliikkeenä yksi tai useampi hypermarket. Lisäksi niiden toimintaidea korostaa kaupankäynnin ohella vapaa-ajan viettoa. Kauppakeskuksissa onkin tarjolla monenlaisia yksityisiä ja julkisia palveluja päivittäistavara- ja erikoisliikkeiden lisäksi, kuten kirjasto, kunnan yhteispalvelupiste, työväen- tai kansalaisopiston toimintapiste, Lippupalvelu, elokuvateatteri tai kappeli. Myös erilaiset kauneuden- ja terveydenhoitopalvelut, jopa kylpylät, ovat osa uusien kauppakeskusten toimintaa. (Koistinen 2009)

Usko kauppakeskusten tulevaisuuteen on vankka. Menestyvä ja kehittyvä kauppakeskusliiketoiminta tarjoaa palvelutehokkuutta laajasti ja monipuolisesti asiakkaille, vähittäiskaupalle, palveluliiketoiminnalle, koko yhdyskunnalle (Kauppakeskukset 2010). Ympäristöministeriön selvityksen (Yrjölä 2009) mukaan vireillä on 196 uutta kaupan hanketta. Näistä viidesosa on jo rakenteilla. Toisen viidesosan rakentaminen on mahdollista, sillä toteuttamiseen tarvittavat kaavat on laadittu ja hyväksytty. Kolme viidesosaa hankkeista on sellaisia, joiden toteuttamisen mahdollistavia kaavoja parhaillaan laaditaan tai kaavoituksen käynnistämisestä on ainakin tehty aloite. Valtaosa hankkeista on uusia kaupan hankkeita. Noin viidesosa on olemassa olevien kaupallisten keskusten laajennuksia.

Suomessa toimii kaiken kaikkiaan lähes 50 000 kaupan alan yritystä (Lindblom 2009). Erityisesti päivittäistavarakaupan myymälöiden määrä on vähentynyt voimakkaasti viimeisten vuosikymmenten aikana, joskin väheneminen on 2000-luvulla hidastunut. Myymälämäärän vähetessä asiakkaita on yhtä myymälää kohti entistä enemmän. Karkeasti yleistäen voidaan todeta, että mitä suurempi kaupunkiseutu on, sitä enemmän on asiakkaita myymälää kohden. Myymäläpinta-ala on samaan aikaan kasvanut. Uudet kaupat on pääsääntöisesti rakennettu olemassa olevien liikkeiden läheisyyteen. (Koistinen & Väliniemi 2007; ks. myös Koistinen 2009)

Kauppa on merkittävä työllistäjä. Vähittäiskaupan piirissä työskentelee Suomessa 160.000 henkilöä (Aaltonen 2010). Kokonaisuudessaan kaupan ala työllistää yhteensä yli 300 000 henkilöä ja kaupan osuus Suomen työvoimasta on noin 13 prosenttia (Lindblom 2009). Kaupan alan työpaikat ovat siirtyneet voimakkaasti keskustojen ulkopuolelle. Vuonna 1985 Suomessa kaupan alan työpaikoista yli 40 prosenttia sijaitsi keskustoissa, mutta vuonna 2000 osuus oli enää 25 prosenttia (Helminen, Ristimäki & Oinonen 2005).

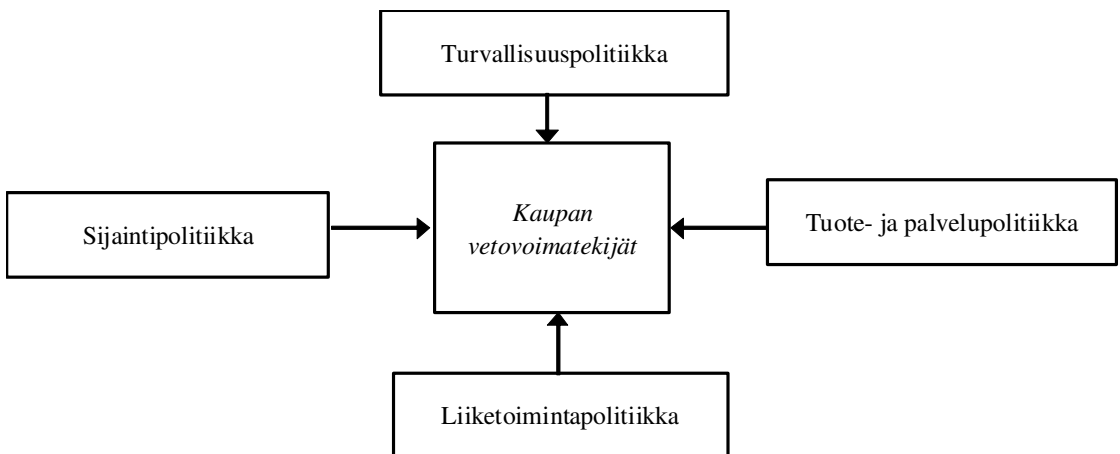
2.2 Kaupan vetovoimatekijät

Monet käytännön esimerkit niin Suomesta kuin maailmalta ovat osoittaneet, että menestys kaupan alalla on sidoksissa yrityksen liiketoimintamalliin (Lindblom & Olkkonen 2009). Kaupan vetovoimatekijät ovat kiistatta osa liiketoimintamallia, koska menestyäkseen kaupan on otettava toimintansa nämä vetovoimatekijät huomioon. Tämän lisäksi asiakasarvon tuottaminen tulisi olla jokaisen kaupan toimijan keskeinen tavoite. Se edellyttää kuluttajien entistä parempaa ymmärtämistä ja latenttien tarpeiden tunnistamista (Peltomaa & Mitronen 2009).

Teller ja Reutterer (2008) ovat mittavaan kirjallisuuskatsaukseen perustuen päätyneet luettelemaan tärkeimmät kaupan vetovoimatekijät seuraavasti: saavutettavuus, pysäköinti, vuokralaisten koostumus, ostosten kaupp-arvo, orientaatio, tunnelma, ilmapiiri ja etäisyys.

Kun kaupan menestymistä arvioidaan kuluttajien näkökulmasta, kaupan vetovoimatekijät voidaan rinnastaa ostopaikan valintatekijöihin. Koistisen ja Järvisen (2009) tutkimuksessa tärkeimmiksi valintatekijöiksi osoittautuivat hinta, laatu, valikoima ja ostopaikan ympäristö (ks. myös Morschett ym. 2006). Pitkäaho ym. (2005) pitävät edellisten lisäksi myös sijaintia ja ostostenteon helppoutta tärkeinä valintatekijöinä. Peltomaa ja Mitronen (2009) ovat havainneet, että saatavuus, hintataso ja toimivat palveluprosessit ovat olennaisia myös asiakasarvon kehittämisessä. Pan ja Zinkham (2006) puolestaan ovat laatineet meta-analyysin niistä liikkeiden ominaisuuksista, jotka ohjaavat ostopaikan valintaa ja lisäävät ostouskollisuutta. Näitä ominaisuuksia ovat valikoima, tuotteiden laatu, hintataso, palvelu, myyntihenkilöstön ystävällisyys, kaupan tunnelma, sijainti, kassatoiminnot, aukioloajat, pysäköintitilat ja imago. Kaupan tunnelma käsittää lähinnä fyysisen ympäristön, jota Koistinen ja Järvinen (2009) nimittävät ostopaikan ympäristöksi.

Kuvio 1 yhdistää aiemman tutkimuksen perusteella löydettyt kaupan vetovoimatekijät (Takkinen 2009; Teller & Reutterer 2008) ja ostopaikan valintatekijät (Koistinen & Järvinen 2009; Pitkäaho ym. 2005) ja jaottelee ne neljäksi toimintapolitiikaksi, joita ovat liiketoimintapolitiikka, sijaintipolitiikka, tuotepolitiikka ja turvallisuuspolitiikka.



Kuvio 1: Kaupan vetovoimatekijät

Kuviossa 1 liiketoimintapolitiikka muodostuu orientaatiosta, arvon tuottamisesta, imagosta ja ostokokemuksesta (mm. Pan & Zinkham 2006; Peltomaa & Mitronen 2009). Sijaintipolitiikka puolestaan muodostuu etäisyydestä, sijainnista ja saavutettavuudesta, mukaan lukien pysäköinti ja liikenneyhteydet (vrt. Pitkäaho ym. 2005; Teller & Reutterer 2008). Hinta, laatu ja tuotevalikoima muodostavat yhdessä tuotepolitiikan (vrt. Koistinen & Järvinen; Morschett ym. 2006). Turvallisuuspolitiikan sisältöä tarkastellaan tarkemmin luvussa 2.3.

2.3 Turvallisuuspolitiikka vetovoimatekijäksi

Turvallisuutta ei ole totuttu tutkimuksissa liittämään kaupan vetovoimatekijöihin. Toisaalta liiketaloudelliset realiteetit sanelevat, että kauppa ei pärjää ilman asiakkaitaan, siksi myös turvallisuuden näkökulmasta on syytä kysyä, mitkä ovat ne keskeisimmät syyt, miksi asiakkaat valitsevat tietyn kaupan (vrt. Kautto & Lindblom 2004).

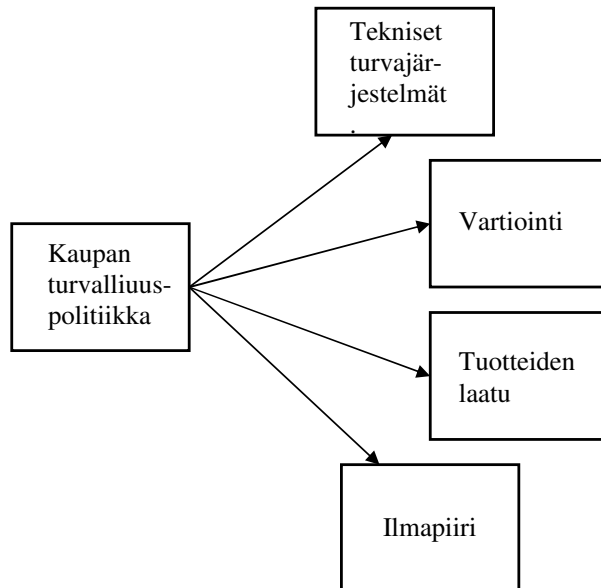
Kuluttajien turvallisuutta käsittelevissä tutkimuksissa turvallisuuden merkitys ostopaikan valintatekijänä on tullut ainakin jossain määrin esiin. Esimerkiksi Koistinen ja Peura-Kapanen (2009, s. 63) vahvistavat, että kuluttajille

”turvalliseksi koettu asiointi on asiointin kaikinpuolista miellyttävyyttä, varmuutta selviytyä asioimisesta elämän eri vaiheissa, tietoisuutta omasta kyvystä toimia oikein erilaisissa turvallisuutta uhkaavissa tilanteissa, kykyä hahmottaa kaupan tai kauppakeskuksen tilat ja olla eksymättä niissä, kykyä selviytyä ostosten tekemisestä ilman loukkaantumisen vaaraa, luottamusta kaupan henkilökuntaan ja heidän ammattitaitoonsa, uskoa vartijoiden toiminnan oikeellisuuteen, tietoa tuotteista ja niiden saatavuudesta sekä löydettävyydestä myymälässä, varmuutta asiointimatkan sujumisesta ja ennakoitavuudesta sekä luottamusta kanssaihmiesten käyttäytymiseen.”

Mitchellin ja Harrisin (2005) tutkimuksessa turvallisuutta käsitellään osana kuluttajien hyvinvointia, jolloin kuluttajat liittyvät siihen oman henkilökohtaisen ja auton turvallisuuden, kaupan sisustus suunnittelun, siisteyden, hygieenisyyden sekä laadukkuuden. Tämän lisäksi turvallisuuteen vaikuttaa myynnissä olevien tuotemerkkien tuttuus (Mitchell & Harris 2005). Toistaiseksi vain Takkinen (2009) tutkii turvallisuutta yhtenä kaupan vetovoimatekijänä.

Kuvio 2 perustuu Järvisen ja Koistisen (2010) tutkimukseen ja se on muokattu Takkisen (2009) tutkimuksen pohjalta. Kuviossa turvallisuuspolitiikka vetovoimatekijänä koostuu teknisistä turvajärjestelmistä, vartioinnista, tuotteiden laatekijöistä sekä kaupan ilmapiiristä. Lisäksi Takkisen

(2009) tutkimuksessa tunnistetaan luotettavuus ja rehellisyys osana turvallista kaupassa asiointia, mutta tässä tutkimuksessa ne on sisällytetty ilmapiiriin. Takkisen (2009) tutkimus antaa lisäksi viitteitä, että turvalliseksi koettu liike ja sen ympäristö lisäävät kyseisen liikkeen suosimista kuluttajien keskuudessa.



Kuvio 2: Turvallisuuspolitiikka vetovoimatekijänä (Järvinen & Koistinen 2010)

Tutkimuksessaan Järvinen ja Koistinen (2010) vertaavat kaupan henkilökunnan ja kuluttajien näkemyksiä toisiinsa. Tärkeimpänä erona kuluttajien ja henkilökunnan välillä on, että kuluttajat painottavat enemmän ihmistä turvallisuuden takaajana kun taas henkilökunta pitää teknisiä turvajärjestelmiä kaikkein tehokkaimpana turvallisuuden hallintakeinona. Ihmisillä kuluttajat tarkoittavat paitisi vartijoita, myös kaupan henkilökuntaa ja kanssa-asiakkaita. Henkilökunta painottaa myös vartioiden roolia ja myöntää oman vaikutuksensa turvallisuuden ylläpidossa, mutta ei tarjoa asiakkaille minkäänlaista vastuuta turvallisuuteen liittyen.

Takkinen (2009) muodostaa tutkimuksessaan neljä erilaista kuluttajaryhmää klusterianalyysiiä käyttäen. Näistä 'kiireettömät vertailijat' ovat erityisen turvallisuushakuisia, mutta toisaalta myös 'vaativat rationaaliset' karttavat riskejä suosien tuttuja ja aiemmin hyväksi havaittuja tavaroita tai palveluja asioidessaan. Sen sijaan 'elämyshakuiset' eivät arvosta ympäristön turvallisuutta yhtä paljon

kuin muut ryhmät ja 'perinteisiä palveluhakuisia' ohjaa ennen kaikkea mukavuudenhalu ja vaivattomuushakuisuus, ja on oletettavaa, että he toimivat näin myös turvallisuutensa kustannuksella. Takkinen (2009) vetääkin johtopäätöksen, että kuluttajat etsivät ennen kaikkea sellaista ostopaikkaa, joka optimoi heidän omat vaatimuksensa. Vaatimuksiin puolestaan vaikuttavat kuluttajien elämäntyyli ja muut ominaisuudet.

3 KOKONAISVALTAINEN RISKIENHALLINTA

Luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen ytimen. Aluksi tarkastellaan riskin käsitettä ja erilaisia riskijaotteluita. Tämän jälkeen keskitytään riskien tunnistamiseen osana kokonaisvaltaista riskienhallintaprosessia. Riskien hahmottaminen puolestaan kytkeytyy olennaisesti riskien tunnistamiseen. Tämän lisäksi tarkastellaan yleisimpiä riskienhallintakeinoja. Luvun lopussa muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka avulla empiirinen tutkimusaineisto jäsennetään.

3.1 Riskin määrittelyä

Yleiskielessä sanalla riski tarkoitetaan vaaraa tai uhkaa. Riski pitää sisällään ajatuksen siitä, että jotain epäedullista voi tapahtua henkilölle itselleen, toiselle henkilölle tai omaisuudelle. Riski liittyy vahinkojen oikeellisuuteen ja niiden seurausten ennakoimattomuuteen. (Harisalo 2005)

Suomen kielessä riski on lainasana, joka todennäköisesti on peräisin ruotsin sanasta *risk*. Sen perinteisiä vastineita suomen kielessä ovat mm. vahingonvaara, vahingonuhka ja tappionuhka, ja siten riski-sana pitää sisällään vahingollisen, haitallisen, epämiellyttävän tai vaarallisen tapahtuman mahdollisuuden. (Kuusela & Ollikainen 1998; Pentikäinen & Rantala 1995) Tässä raportissa *riskillä* tarkoitetaan kokonaisvaltaisen riskienhallinta-ajattelun periaatteiden mukaisesti sekä uhkaa että mahdollisuutta (ks. Kuusela & Ollikainen 2005). Tällöin riskien tarkastelun pääpaino on monipuolisessa riskienhallinnassa sen sijaan, että turvaudutaan yksinomaan uhkien välttämiseen. On kuitenkin muistettava, että osa yritystoiminnan uhkista sisältää myös uusia mahdollisuuksia. Yleensä uhka aiheuttaa yritykselle menetyksiä, mutta mahdollisuus tarkoittaa parhaimmillaan taloudellista menestystä tai muuta onnistumista.

Sitkin ja Pablo (1992) liittävät riskiin seuraavat kolme tekijää, jotka vaikuttavat riskikokemukseen:

- tapahtumaan liittyvä epävarmuus
- tapahtumaan liittyvät odotukset
- tapahtuman laajuus ja vakavuus.

Riskin peruslähtökohtana on oletus, että tapahtumaan liittyy epävarmuutta. Mikäli tapahtuman tai toimenpiteen seuraus tai tulos on täysin ennalta tiedossa, ei voida puhua riskistä. Tämä pätee siinä-

kin tilanteessa, että lopputulos olisi henkilön kannalta negatiivinen. Epävarmuuden aste, ts. todennäköisyys vahingon sattumiselle, voi vaihdella eri tapahtumien kesken hyvinkin paljon. (Juvonen ym. 2005) Toinen riskin tekijä on tapahtumaan liittyvät odotukset. Ne vaikuttavat, millaisena riski ja sen mahdollinen toteutuminen koetaan. Uhkan toteutuminen on sitä epätoivottavampaa, mitä laajemmat seurannaisvaikutukset sillä on tai mitä vakavampi riski on muilta seurauksiltaan. (Sjöberg & Drott-Sjöberg 1994; Tversky & Kahneman 1974)

Uhkia ja mahdollisuuksia voidaan arvioida kokemuseräisesti, tapaustutkimusten avulla tai laskennallisesti. Riskiä arvioitaessa laskennallisesti jätetään tapahtumiin liittyvät odotukset usein mittaamatta. Siten riski määritellään usein todennäköisyydestä (tapahtumiin liittyvä epävarmuus) ja vakavuudesta (tapahtumien laajuus ja merkittävyys) muodostuvaksi. (Crouch & Wilson 1982; Narayan 1998)

$$\text{Riski} = \text{Riskin todennäköisyys} \times \text{Riskin vakavuus}$$

Yllä oleva määritelmä on hyvin yleisesti käytössä. Riskin todennäköisyyttä arvioidaan yleensä todennäköisyysjakauman perusteella. Tämän johdosta riskin todennäköisyys voidaan tarkkaan arvioida vain niiden riskien osalta, jotka ovat tyypillisiä. Mikäli tarkasteltava riski on uusi ja tuntematon, riskin todennäköisyyttä on vaikea arvioida tarkasti. Tyypillisesti tällaisia riskejä ovat erilaiset taloudelliset riskit ja monet suurkatastrofit.

Riskin todennäköisyydellä tarkoitetaan riskin sattumistiheyttä. Riskin todennäköisyyden ollessa suuri riski toteutuu lähes varmasti muutaman vuoden kuluessa. Riskin toteutumisen todennäköisyyden ollessa alhainen riski ei välttämättä kohtaa liikeyritystä koko sen olemassaoloaikana. Pieni todennäköisyys ei kuitenkaan tarkoita, ettei riski voisi toteutua yksittäisen yrityksen kohdalla. (Juvonen ym. 2005) Mitä harvinaisempi riski on, sen vaikeampi sitä on ennustaa ja siihen varautua (Zimmerli 2003). Yleistäen voidaan todeta, että hyvin harvinaiset riskit esiintyvät täysin satunnaisesti. Tästä huolimatta niiden toteutumisella voi olla erittäin vakavia seurauksia. Mustaksi Joutseneksi kutsutaan riskiä, johon liittyy alhainen ennustettavuus, harvinaisuus, epävarmuus ja suuri vaikutus (Taleb 2007). Viime vuosien Mustia Joutsenia ovat olleet muun muassa Aasian tsunami ja Wall Streetilta alkanut finanssialan kriisi.

Riskin vakavuudella tarkoitetaan riskin toteutumisesta aiheutuvaa todennäköistä menetystä. Jos riskin suuruus on merkittävä tai katastrofaalinen, riskin toteutuminen merkitsee yritykselle huomatta-

vaa taloudellista tappiota ja pahimmillaan yritystoiminnan loppumista. Riskin ollessa merkityksetön tai vähäinen riskin toteutumisesta ei aiheudu yritykselle merkittävää tappiota. Riskin vakavuudesta puhuttaessa huomioidaan sekä riskin merkittävyys että suuruus. (Juvonen ym. 2005) Riskin todennäköisyyden on todettu olevan kääntäen verrannollinen riskin vakavuuteen: vakavuusasteen kasvaessa todennäköisyys laskee (Crockford 1980).

Riskin merkittävyydellä tai merkittäväksi koetulla riskillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaista uhkaa, joka toteutuessaan heikentää henkilön fyysistä tai psyykkistä suorituskkyä pitkäaikaisesti, uhkaa henkeä tai terveyttä taikka johtaisi kuolemaan tahi joka aiheuttaa yrityksen toiminnalle tai omaisuudelle sellaisen taloudellisen tai muun haitan, että sillä on huomattava merkitys liiketoiminnan jatkuvuudelle tai kannattavuudelle. *Riskin suuruudella* tarkoitetaan riskin aiheuttamaa uhkan määrää yritykselle (Juvonen ym. 2005).

3.2 Riskin hahmottaminen

Käsillä olevassa tutkimuksessa riskejä ja niiden merkittävyyttä arvioivat ensisijaisesti käytännön toimijat kussakin tutkitussa liikkeessä. Tämän vuoksi on tärkeää taustoittaa, miten yksilöt arvioivat erilaisia riskejä. Riskien hahmottaminen ja arviointi, kuten kaikki yksittäisten henkilöiden toiminta, määräytyy kunkin yksilön sisäisten mallien mukaan. Harisalon mukaan (2005) riskeihin voidaan suhtautua kahdella tavalla, korostaen tietämistä tai korostaen tietämättömyyttä.

Koetulla riskillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kunkin henkilön omaa sisäisiin malleihin perustuvaa kokemusta tiedostettujen riskien uhkaavuudesta heidän omassa työympäristössään. Sisäisellä mallilla tarkoitetaan henkilön sisäistämää kuvaa maailmasta. Tämän maailmankuvansa perusteella henkilö havainnoi ympäröivää maailmaa ja siinä esiintyviä riskejä. Tekemänsä havainnot hän suhteuttaa luomaansa malliin ja tekee päätöksensä ympäristöstä tekemiensä havaintojen ja sisäisten mallien tietoaineksen yhteisvaikutuksena. (vrt. Ruuhilehto & Kuusisto 1998)

Jokaisen henkilön oma sisäinen malli tarjoaa ennakkointimahdollisuuden tulevia riskejä kohtaan. Samalla se muodostaa pohjan, jonka perusteella henkilö tulkitsee havaitsemaansa riskiä. Tämä vaikuttaa kykyyn ymmärtää ja vertailla aikaisemmin tunnistettuja riskejä, niin toteutuneita kuin toteutumattomiakin (Mikkonen & Keskinen 1980). Sisäiset mallit muodostuvat monien tekijöiden summana. Näitä ovat henkilön varhaislapsuuteen, koulutukseen, työkokemukseen ja muuhun elämän-

kokemukseen perustuvat tekijät. Sisäisten mallien vastaavuus ympäröivään todellisuuteen on keskeistä, koska se määrittää henkilön toimia sekä päätöksentekoa erilaisissa tilanteissa. (Carnino ym. 1998)

Henkilön toiminta voidaan jakaa kolmeen luokkaan tehtävien vaativuuden perusteella: taitopohjaiseen, sääntöpohjaiseen ja tietopohjaiseen toimintaan. Taitopohjaista toimintaa voi kuvata tiedostamattomaksi reagoinniksi ympäristöstä tehtyihin havaintoihin. Sääntöpohjaisessa toiminnassa tunnetaan toimintaa ohjaavat säännöt ennakolta ja toiminta on tietoista. Tietopohjaisessa toiminnassa tekijä analysoi tilannetta ja päättää toimintatapsansa järjestelmän rakenteelliseen ja toiminnalliseen perustuvan sisäisen mallin mukaan. (Rasmussen 1982; 1987) Henkilö toimii jatkuvasti kaikilla eri toiminnan tasoilla. Tehtävien asettamat vaatimukset muuttuvat oppimisen ja kokemuksen myötä ja sen vuoksi sama toiminta muuttuu harjaantumisen myötä tietotasolta lopulta taitotasolle (Rasmussen 1982). Sama tehtävä eri henkilöille tai samalle henkilölle eri tilanteissa asettaa erilaisia vaatimuksia ja johtaa toimintaan eri tasoilla. Asiantuntijat toimivat usein sääntö- tai taitotasolla, noviisit tietotasolla. (Hale & Glendon 1987) Asiantuntijat pystyvät myös konstruoimaan laajempia tehtäväkohtaisia tietoja (Saariluoma 2005). Siten kauppaliikkeissä työskentelevien kauppiaiden, myymäläpäälliköiden ja myyjien riskien tunnistaminen ja niiden hallinta tapahtuu tilanteesta ja riskistä riippuen toisinaan tietopohjaisesti, toisinaan sääntöpohjaisesti ja toisinaan jopa taitopohjaisesti. Riskien hallinnan ammatillaiset puolestaan toimivat sääntö- tai taitotasolla, koska heidän asiantuntemuksensa on kehittynyt opiskelun ja työn tuoman ammattitaidon myötä.

Maallikoiden ja asiantuntijoiden keskeinen ero riskin hahmottamisessa on huomion kiinnittyminen eri asioihin. Asiantuntijat arvioivat riskejä huomioiden sekä riskin todennäköisyyden että vakavuuden (Sjöberg & Drottz-Sjöberg 1994). Toisaalta ajatteluvirheitä voi syntyä asiantuntijan ajattelu- maailman kapea-alaisuudesta (Saariluoma 2005). Sen sijaan tutuissa riskeissä, kuten autojen, tupakoinnin, alkoholin ja aseiden kohdalla, erot eivät ole merkittäviä. (Slovic 1987) Sen sijaan Sjöbergin ja Drottz-Sjöbergin (1994) mukaan maallikoiden tapa hahmottaa riskejä vaihtelee seuraavasti riippuen heidän omasta sisäisestä mallistaan:

- 1) todennäköisyyttä korostava arvio
- 2) todennäköisyyden ja vakavuuden huomioon ottava arvio
- 3) vain vakavuuteen huomiota kiinnittävä arvio.

Ne henkilöt, jotka korostavat riskin vakavuutta, kokevat riskit usein myös muita henkilöitä merkittävämmiksi. Nämä henkilöt eivät usein näe paljon uhkia ympäristössään, mutta ne riskit, jotka he

huomaavat, he myös haluavat välttää. Näin siitäkin huolimatta, että riskin toteutumisen todennäköisyys olisi olematon. Sen sijaan henkilöt, jotka korostavat riskin todennäköisyyttä arvioinnissaan, näkevät ympärillään usein vain pelottavia uhkia, koska eivät luontaisesti osaa arvioida näiden uhkien suuruutta. Heidän mielestään kaikki riskit saattavat tuntua pelottavilta ja sen vuoksi he pyrkivät välttämään niitä kaikin tavoin. (Sjöberg & Drottz-Sjöberg 1994; Tversky & Kahneman 1974) Tämä ominaisuus saattaa aikaansaada toiminnan lamaantumisen (vrt. Nurmi 2006).

Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa, jossa tutkittiin sekä asiantuntijoiden että maallikoiden arvioita riskin vakavuudesta, maallikot arvioivat ydinvoiman vaarallisimmaksi kahdestakymmenestä esitetystä riskikohteesta. Samaan aikaan asiantuntijat pitivät ydinvoimaan liittyvää riskiä pienimpänä heille esitetyistä vaihtoehdoista. Kauppakeskusten riskienhallintaan sovellettuna riskien hahmottaminen tarkoittaa, että johtavassa asemassa olevat näkevät rikos- ja onnettomuustilastoja kaikista keskuksista ja tekevät turvallisuussuunnitelmia yksittäisissä keskuksissa näiden tietojen perusteella. Kauppiaita luonnollisesti kiinnostavat erityisesti liiketoimintaan negatiivisesti vaikuttavat seikat, henkilökunta mahdollisesti muistaa omien arkikokemustensa ohella merkittäviä julkisuudessa käsiteltyjä vaaratilanteita ja onnettomuuksia ja kuluttajia puolestaan askarruttavat arkipäivän pienet ongelmat ja asiointia hankaloittavat tekijät, esimerkiksi turvallinen pysäköinti parkkihallissa (ks. myös Koistinen & Peura-Kapanen 2009; Peura-Kapanen & Järvinen 2006).

Riskit liittyvät läheisesti uhkiin. Monenlaiset ulkoiset ja sisäiset ärsykkeet ja tapahtumat saavat aikaan sekä kognitiivisia että emotionaalisia vaikutuksia. Persoonallisuus vaikuttaa ulkoisen maailman uhkiksi tulkittaviin tilanteisiin. Tällöin on tärkeää ymmärtää, miksi toinen henkilö saattaa kokea riskit uhkaavina mutta toinen ei. Ahdistuneisuus puolestaan liittyy läheisesti uhkan kokemiseen. Se on tunne, joka syntyy kun henkilö kokee olevansa uhattuna. Se sisältää huolestuneisuutta, pelkoa ja jännitystä. (vrt. Kamppinen ym. 1995) Tällaisia oireita on tutkimuksin todettu erilaisten onnettomuuksien tai läheltä piti -tilanteiden jälkeen (ks. Palinkas ym. 1993).

3.3 Riskienhallinnan vaiheet

Kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla yrityksiä uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida (Suominen 2003). Dickinson (2001) puolestaan korostaa, että kokonaisvaltainen riskienhallinta (Enterprise risk management, ERM) on systemaattista ja strategioihin integroitunutta toimintaa, joka koskee kaikkia yrityksen kohtaamia

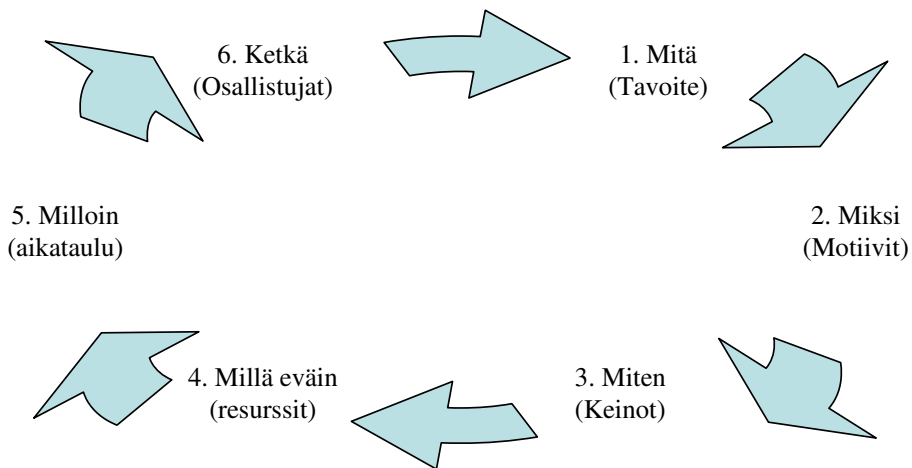
riskejä. Ne voivat olla taloudellisia, toiminnallisia ja strategisia. Royal Society (1992) määrittelee, että riskienhallinta on sellaisten riskejä koskevien päätösten tekemistä ja niiden toimeenpanoa, jotka perustuvat riskien arvioimiseen ja laskemiseen. Viimeisimmästä määritelmästä voidaan poimia kolme riskienhallinnan avaintehtävää, jotka ovat tärkeitä käsitteen ymmärtämisen kannalta. Näiden mukaan riskienhallinta on:

- riskien tunnistamista ja arvioimista
- päätösten tekemistä
- päätösten toimeenpanoa.

Riskienhallinnalle ulkoapäin asetetut vaatimukset sekä organisaation sisäinen tarve jäsentää, kvantifioida ja linkittää erilaisia riskejä ovat luoneet tarpeen laajentaa riskienhallinnan näkökulmaa yhä holistisemmaksi (ts. kokonaisvaltaisemmaksi) ja siten keskeiseksi osaksi koko organisaation johtamista. Riskienhallinta on siis osa strategista suunnittelua ja operatiivista päivittäisjohtamista. (Kupi ym. 2009) Erola ja Louto (2000) määrittelevät riskienhallinnan tehtäväksi selvittää ja analysoida tekijöitä, joilla voi olla vaikutusta yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen nyt ja tulevaisuudessa.

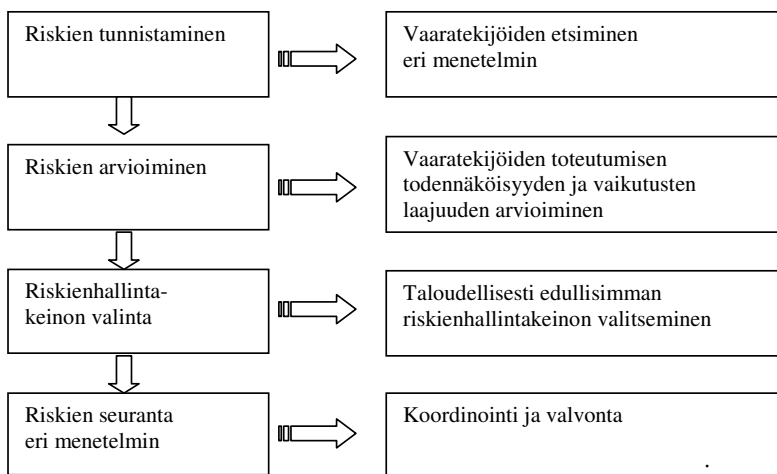
Tässä tutkimuksessa kokonaisvaltainen riskienhallinta nähdään organisaation ylimmän johdon määrittelemänä tietoisena tapana varautua riskeihin ja sitä kautta ylläpitää turvallisuutta. Suominen (2005) jakaa strategiatietoisuuden neljään osa-alueeseen, jotka ovat monipuolinen ja harkittu hallintastrategia, vakuutuspainotteinen siirtostrategia, riskitietoinen strategia sekä tuuristrategia. Operatiivisella riskienhallinnalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan riskienhallinnan toteuttamista ylimmän johdon esittämän strategisen riskienhallintamallin mukaisesti. Operatiivisessa toiminnassa riskienhallinta tarkoittaa, että tiedetään, mitä tehdään, kun jotain ryhdytään tekemään, ja kun jotain ryhdytään tekemään, niin varmistutaan, että yllätysten määrä olisi mahdollisimman vähäinen. Toisin sanoen riskinoton tulee perustua tietoiisiin päätöksiin. Riskienhallinnan tavoite ei siis ole välttää riskin ottamista vaan hallita sitä ja sen mahdollisia seurannaisvaikutuksia monin eri tavoin (Juvonen ym. 2005).

Pääpiirteissään riskienhallinta on samansisältöistä yrityksen koosta riippumatta. Chapman ja Ward (1997) suosittelevat, että riskienhallintatyötä käynnistettäessä vastataan kuuteen peruskysymykseen, jotka on esitetty kuviossa 3. Näiden peruskysymysten avulla pyritään varmistamaan, että prosessi toteutuu onnistuneesti.



Kuvio 3. Riskienhallinnan peruskysymykset

Kuvion 3 tavoin riskienhallintatyössä lähdetään liikkeelle tavoitteen määrittelystä. Tavoitteen määrittelyyn sisältyvät motiivit, eli miksi tavoite on asetettu. Motiivit voidaan ilmaista rahamääräisinä, ajan tai työmäärän säästönä tai henkilövahinkojen ehkäisemisenä tms. Tämän jälkeen määritellään keinot ja resurssit tavoitteiden saavuttamiksi. Aikataulun määrittämisen jälkeen sitoutetaan työhön osallistuvat henkilöt. Riskienhallintaprosessiin sitouttaminen on tehtävä jo suunnitteluvaiheessa, jotta tavoiteltu lopputulos saavutetaan. (vrt. Juvonen ym. 2005)



Kuvio 4. Riskienhallinnan vaiheet yrityksessä

Riskien monimutkaisuus tekee niiden hallinnasta vaikeata. Apuna voidaan käyttää kognitiivisia malleja, jotka ovat inhimillisen tiedonkäsittelyn perustyökaluja. Kognitiiviset mallit perustuvat tavanomaisiin tai tyypillisiin tapauksiin ja ne ilmentävät yhteisön yhteisiä tapoja tulkita todellisuutta. Niiden avulla tietoa voi suhteuttaa muuhun tietoon ja laajempiin merkityksiin. Tarina on eräs yleisempiä kognitiivisten mallien muotoja. Riskin arvioinnissa on tärkeää tietää, miten tuo tarina alkaa ja päättyy. (vrt. Kamppinen ym. 1995)

Riskienhallinta koostuu neljästä eri vaiheesta, jotka seuraavat toisiaan ajallisesti peräkkäin ja jotka on kuvattu kuviossa 4. Vastaavia vaihemalleja ovat esittäneet muun muassa Eloff ym. 1993, Epich ja Persson 1994, Hollman ja Mohammed-Zadeh 1984, Laurila 1981, Lightle ja Sprohge 1992, Loch ym. 1992, Rainer ym. 1991 ja Vitale 1986. Ensimmäisessä vaiheessa etsitään ja tunnistetaan yritystä uhkaavat riskit. Jos riskit jäävät tunnistamatta, niihin ei voida varautua, koska niiden olemassa oloa ei ole tiedostettu lainkaan.

Riskien tunnistamisen jälkeen on arvioitava tunnistettujen riskien todennäköisyydet ja vakavuudet. Riskejä arvioitaessa apuna voidaan käyttää kokemuseräisiä tietoja, vahinkotilastoja ja erilaisia ohjeita (Veriö 1979). Vahinkotapahtumia voidaan yleisellä tasolla tarkastella riskin esiintymistiheyden ja vakavuuden mukaisesti (Suominen 1994). Tilastot eivät aina tuo apua riskien arvioinnin ongelmiin, koska tarvittavaa tilastotietoa ei välttämättä ole saatavilla. Eräs vaihtoehto on teettää riskien arviointi ulkopuolisella asiantuntijalla tai liittää mukaan yrityksen oma linjaus riskeihin varautumisesta (vrt. Raivola & Kamppinen 1991).

Tietoista riskien tunnistamis- ja arviointiprosessia kutsutaan riskianalyysiksi, jossa siis yhdistyvät riskienhallinnan kaksi ensimmäistä vaihetta (ks. kuvio 4). *Riskianalyysin* tehtävänä on sekä tunnistaa eri riskit että arvioida niiden vakavuus ja sattumisen todennäköisyys. Riskianalyysi ei eliminoi riskejä tai edes minimoi niitä, mutta sen tuottaman tiedon avulla voidaan paremmin varautua riskeihin (Hertz & Thomas 1983). Riskianalyysi on tärkeä työkalu suunnittelussa, ennustamisessa, ymmärtämisessä ja epätietoisuuden käsittelyssä (Hertz & Thomas 1983). Riskin mittaaminen muodostaa välttämättömän perustan katastrofien torjunnalle, riskipolitiikan määrittelylle ja toteutukselle, riskien seurannalle, pääomatarpeen laskemiselle ja sen kohdentamiselle sekä riskikorjatulle kannattavuuslaskennalle (Jauri 1997). Myös erilaisten prosessien pullonkaulat, suuret omaisuuskaumat sekä muut turvallisuusongelmat ovat mahdollista huomata riskianalyysin avulla (vrt. Suominen 1994).

Kolmas vaihe on riskeihin varautuminen, toisin sanoen riskienhallintakeinojen valinta, esimerkiksi suojelutoimenpiteiden toteuttaminen. Merkittäviin riskeihin tulisi aina varautua tehokkaimmalla tiedossa olevalla tavalla. Usein valittavina on monia vaihtoehtoisia keinoja, joilla joko riskin todennäköisyys tai vakavuus pyritään minimoimaan taikka molempiin vaikutetaan samanaikaisesti. Tällöin on tapana tehdä erilaisia kannattavuuslaskelmia eri riskienhallintavaihtoehtojen välillä, joissa riskin merkittävyyden arviointi on tärkeässä asemassa. Riskin merkittävyyden ollessa suuri, on riski parasta siirtää pois yrityksen omalta vastuulta vakuuttamalla tai muilla keinoin (Juvonen ym. 2005; ks. myös luku 3.6). Erityisesti silloin, kun vaarana ovat ihmishenkien menetykset, on riskienhallintasuunnitelmassa otettava huomioon muutkin kuin taloudelliset kysymykset.

Neljäs ja viimeinen vaihe on riskien ja riskienhallinnan monitorointi eli seuranta. Tällä tarkoitetaan systemaattista toimintatapaa, jonka mukaisesti yritys kartoittaa riskit ja seuraa niiden hallintaa säännöllisesti, esimerkiksi kerran vuodessa. Vakavien riskien hallinta on jatkuvaa toimintaa, esimerkiksi vaarallisilla toimialoilla työn turvallisuuden kehittämiseen myös liittyy annettujen määräysten noudattamisen valvonta. (vrt. Juvonen ym. 2005)

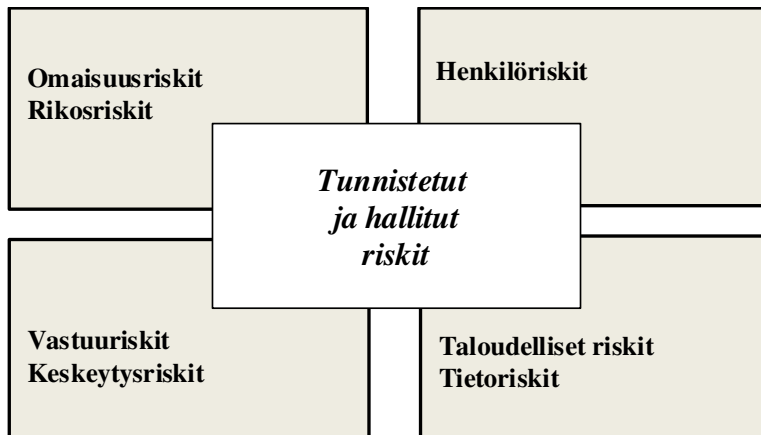
3.4 Riskien tunnistaminen riski-ikkunan avulla

Riskienhallinta edellyttää riskien havaitsemista, sillä vain tunnistettuihin riskeihin voi varautua. Jotta riskit voisi havaita, on tunnistettava riskien alkulähteet. Riskien tunnistamisessa tavoitteena on havaita vaaran mahdollisuudet sekä etsiä niiden syyt (Veriö 1979). Tunnistaminen perustuu nykytilanteessa saatavilla olevaan kokemukseen ja tietoon. Yritysten riskit ovat erilaisia, jonka vuoksi myös riskien tunnistaminen tapahtuu organisaatiokohtaisesti. Usein päätöksentekotilanteessa hankalin ongelma on, ettei tiedetä mitkä toiminnot ovat uhattuina (Raivola & Kamppinen 1991) ja mihin toimintoihin sisältyy riskejä. Vaikka vahinkoriskien ja taloudellisten riskien hallinnalla on organisaatioissa pitkät perinteet, riskien monimuotoisuus on kasvanut niin liike-elämän kuin teknologian kehityksen kiihtyessä (Kupi ym. 2009).

Tunnistamiseen on olemassa erilaisia menetelmiä. Erityisesti pk-yritysten tarpeisiin on kehitetty erilaisia kysymyssarjoja, joiden avulla keskeiset yrityksen riskit voidaan kartoittaa (ks. www.pk-rh.fi). Juvosen ym. (2005) mukaan on myös muita riskien tunnistamis- ja analysointitekniikoita, kuten haavoittuvuusanalyysi PK-HAAVA, HAZOP sekä vikapuuanalyysi. PK-HAAVA antaa karkean kokonaiskuvan yrityksen haavoittuvuudesta, toisin sanoen yrityksen jatkuvuuteen liittyvistä

riskeistä. Haavoittuvuusanalyysissä tarkastellaan henkilöihin, omaisuuteen, talouteen, toiminnan organisointiin, sidosryhmiin ja toimintaedellytyksiin liittyviä riskejä (www.pk-rh.fi). HAZOP eli poikkeamatarkastelu on prosessijärjestelmien toiminnasta johtuvien riskien ja niiden syiden tunnistamismenetelmä, jossa seurataan havaittujen suureiden poikkeamista normaaliarvoista. Poikkeaman tapahtuttua tutkitaan poikkeaman syyt ja mahdolliset tai jo toteutuneet seuraukset. Vikapuuanalyysi on tunnistamismenetelmä, jolla voidaan kartoittaa muun muassa erilaisten järjestelmien laitevikoja sekä niiden syitä ja seurauksia (Pulkinen 1998). Kohteena voi olla järjestelmän osa, kone, koneen osa tai yksittäinen komponentti. Tarkastelu tapahtuu selvittämällä kunkin yksittäisen osan vian syy, seurannaisvaikutukset, vian esilletulotapa sekä sen haittavaikutukset.

Riskienhallintaprosessin käynnistämiseksi yritys tarvitsee riskien tunnistamista helpottavan perusmallin. Tällaiseksi malliksi Suominen (2003) suosittelee riski-ikkunaa, jossa on neljä ruutua: henkilöriskit, omaisuusriskit, vastuu- ja keskeytysriskit sekä muut riskit. Näistä ruutuun 'muut riskit' sijoitetaan tutkittavalle yritykselle tai toimialalle ominaiset riskit. Kuviossa 5 riski-ikkunaa on muokattu siten, että muiden riskien ruutuun on sijoitettu taloudelliset riskit ja tietoriskit ja omaisuusriskien ruutuun on sisällytetty myös rikosriskit.



Kuvio 5: Kauppaliikkeen riski-ikkuna (muokattu Suominen 2003)

Riski-ikkunan idea on yksinkertainen. Kunkin ruudun sisältöä arvioidaan erilaisia välineitä soveltaen, jolloin tavoitteena on puntaroida, miten hyvin riskit kyetään tunnistamaan ja miten hyvin ne ovat hallinnassa. Vaaleampi ruutu merkitsee, että riski on tunnistettu ja se on erilaisin toimenpitein hallinnassa. Mitä puhtaammaksi ikkuna pyyhittään, sen paremmin organisaatio tuntee merkittävät

riskinsä ja suojautuu niiden varalta. Tummempi, likaisenharmaa ruudunosa puolestaan viestii, että riskiä ei tunneta riittävästi. Jos riskiä ei tunneta, ei sen hallitseminenkaan yleensä onnistu. (vrt. Suominen 2003) Likaista riski-ikkunaa ei yksittäiset hokkus-pokkus temput puhdistu, vaan se edellyttää suunnitelmallista ja systemaattista työtä.

Omaisuuksriskit ovat yrityksen käyttöomaisuuteen, irtaimen omaisuuteen, vaihto-omaisuuteen tai rahoitusomaisuuteen kohdistuvia riskejä (Juvonen ym. 2005). Tyypillisiä omaisuusriskejä ovat mm. tulipalot, vuoto- ja kuljetusvahingot. Joissain tapauksissa omaisuusriskeiksi luokitellaan myös rikosriskit. Tässä tutkimuksessa rikosriskit ovat kuitenkin erillään omaisuusriskeistä. *Rikosriskillä* tarkoitetaan ryöstön, murron ja ilkivallan aiheuttamaa uhkaa yrityksen omaisuudelle (Juvonen ym. 2005).

Henkilöriskit ovat henkilöstöön liittyviä tekijöitä, jotka voivat haitata tai jopa estää yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita (Haunia 2005). Vesterisen (1998) mukaan henkilöriskejä ovat kaikki sellaiset riskit, joiden seuraamukset kohdistuvat yrityksessä työskenteleviin henkilöihin. Myös ulkopuoliset henkilöt voivat aiheuttaa omalla toiminnallaan yritykselle vahinkoa. Henkilöstön näkökulmasta henkilöriskejä ovat sellaiset riskit, joiden toteutumisen seuraukset horjuttavat yksityishenkilöiden ja heidän perheidensä turvallisuutta (Järvinen & Uuspelto 2009).

Vastuu- ja keskeytysriskejä kuvataan usein myös toiminnan riskeiksi. Vastuuriskejä ovat mm. sopimusriskit taikka toiminnasta kolmansille osapuolille aiheutuvat henkilö-, esine- tai varallisuusvahingot, tuotevastuu- ja ympäristövahingot. Toiminnan keskeytysriskit voivat aiheutua mm. yrityksen omaisuutta tai avainhenkilöä kohdanneesta vahingosta. Keskeytysriski voi syntyä myös yrityksen asiakkaaseen, alihankkijaan, tavarantoimittajan ja palvelusten tuottajaan, rahoituslaitokseen taikka yhteiskunnan infrastruktuuriin, kuten sähkö ja vesi, kohdistuvasta vahingosta. (Juvonen ym. 2005)

Taloudelliset riskit ovat kiinteä osa liikeriskejä ja siten osa normaalia yritystoimintaa. Taloudelliset riskit sisältävät niin voiton kuin tappionkin mahdollisuuden. Taloudelliset riskit liittyvät sekä yrityksen sisäisiin prosesseihin että ulkoiseen liiketoimintaympäristöön. Näitä ovat muun muassa toimialakohtaiset riskit, omistussuhteisiin, kilpailijoiden toimenpiteisiin ja markkinoihin liittyvät riskit (Suominen 2003). Tässä tutkimuksessa taloudellisten riskien tarkastelu rajataan ensisijaisesti liiketoimintaympäristöstä aiheutuviin riskeihin sekä henkilöstön osaamiseen, asiakassuhteisiin ja johtamiseen liittyviin riskeihin.

Tietoriskillä tarkoitetaan kaikkia sellaisia riskejä, jotka uhkaavat tietojen käytettävyyttä, eheyttä tai luottamuksellisuutta. Tietoriskit voivat olla seurausta erilaisista ulkoisista tapahtumista, jollaisia voivat olla mm. tulipalo, vuotovahinko, varkaus ja ilkivalta. Tietoriskit voivat olla seurausta myös tietojenkäsittelyjärjestelmien toimivuuden puutteista. Lisäksi riski voi syntyä tietotekniikkaa käyttäen aiheutetusta tahattomasta tai tahallisesta tapahtumasta. (Juvonen ym. 2005.) Tietoriskinä pidetään myös tapahtumaa, jolloin tarvittava tieto tai tietojärjestelmä ei ole käytettävissä, tai tieto on valtuudettomasti muuttunut tai päässyt leviämään (Suominen 2003).

Suominen (2005) suosittelee pohtimaan riskejä kokonaisuutena ja kirjaamaan ne mahdollisimman kattavasti ja yhtenäistä logiikkaa noudattaen. Silti tarkkaankin analysoitu riskikenttä on jatkuvasti altis muutoksille.

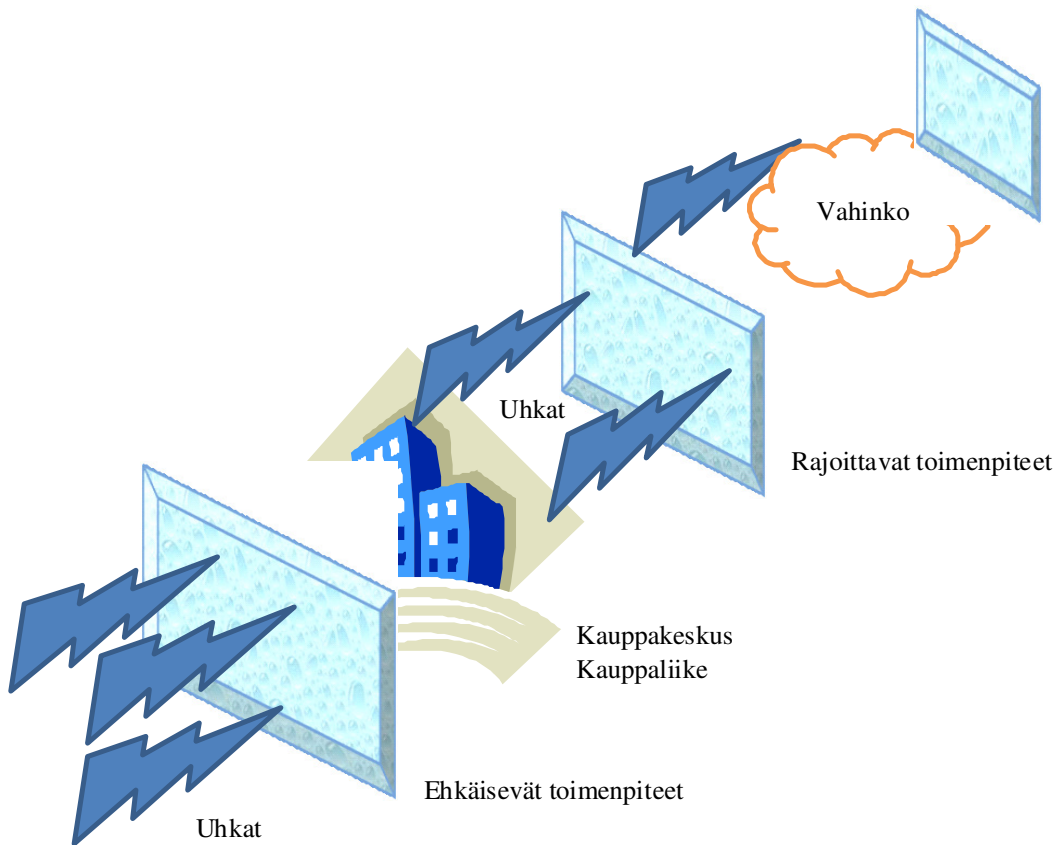
3.5 Riskienhallintakeinot

Riskien tunnistamisen ja arvioinnin jälkeen on vuorossa riskienhallintakeinojen valinta kullekin tunnistetulle ja arvioidulle riskille. Kokonaisvaltaisen riskienhallintakäsityksen mukaan riskienhallinta ulottuu yrityksen kaikkien riskien suojaamiseen. Riskilajeista riippumatta yritys tarvitsee riskienhallinnan kokonaisvaltaista suojaa. Vaikka vahinkoriskien ja taloudellisten riskien suojaustavat muodostuvat käytännössä hyvin erilaisiksi, yrityksille pystytään tarjoamaan riskienhallinnan avulla se turvallisuustaso, jonka kohentamiseen koko toiminta viime kädessä tähtää. (Suominen 2003) Elliot ja Vaughan (1972) ovat esittäneet klassisen jaottelun riskienhallinnan keinoista. Näitä keinoja ovat riskin pienentäminen, välttäminen, jakaminen, siirtäminen ja riskin pitäminen omalla vastuulla. On tavallista, että yritys käyttää useita riskienhallintakeinoja yhtäaikaaisesti. Esimerkiksi riskin pienentäminen on vaihtoehto riskin välttämiseksi tai siirtämiselle (Berg 1989; Suominen 2000).

Riskin pienentäminen tähtää vahinkotapahtuman todennäköisyyden tai seurausten pienentämiseen (Suominen 2000). Vakavuudeltaan merkittäviä riskejä kannattaa pienentää erilaisin toimenpitein, vaikka niitä ei yleensä voida täysin poistaa (Veriö 1979). Riskien pienentämismenetelminä ovat esimerkiksi henkilöstön koulutus, työsuojelutoimenpiteet ja erilaiset varautumissuunnitelmat (Laurila 1981). Riskien pienentämistä pidetään ehkä merkittävimpänä riskien hallinnan keinona (Dickson & Hastings 1989). Riskejä on yleensä aina mahdollista pienentää, mutta tietyn rajan jälkeen se ei enää ole kannattavaa, koska kustannukset nousevat merkittävästi (Suominen 1994). Tämän vuoksi on laskettava, missä määrin riskin pienentäminen on kannattavaa. Toisinaan riskin pienentäminen

lisää myös tuotannon tehokkuutta tai palvelun laatua. Tällöin kustannuslaskelmissa on otettava huomioon myös saavutettava taloudellinen hyöty. (Juvonen ym. 2005)

Vahingontorjunta on tavallisin riskienpientämiskeino. Sen avulla toteutetaan toimenpiteitä, joilla pyritään joko kokonaan estämään vahingon syntyminen tai pienentämään riskin toteutumisen aiheuttamaa vahinkoa (Berg 1989; Juvonen ym. 2005; Suominen 2000). Kuviossa 6 vahingontorjunta toimii luonnollisena osana riskienhallintaa.



Kuvio 6. Vahingontorjunta riskienhallintakeinona (muokattu Juvonen ym. 2005)

Vahingontorjuntatoimet voidaan jakaa ehkäiseviin, rajoittaviin ja vahingon jälkeisiin toimenpiteisiin (Berg 1989; Juvonen ym. 2005; Suominen 2000). Vahingontorjuntatoimenpiteet voivat olla vakuutusten myöntämisen ehtona, toisaalta toteutettu vahingontorjuntapolitiikka vaikuttaa vakuu-

tusmaksuihin. Myös viranomaiset edellyttävät lainsäädännön turvin yrityksiltä toimenpiteitä vahingonvaaran pienentämiseksi, vaikka toisaalta toimenpiteillä on mahdollista saada helpotuksia viranomaisten vaatimuksiin (Berg 1989; Juvonen ym. 2005).

Ehkäisevällä vahingontorjunnalla pyritään estämään riskin toteutuminen, toisin sanoen pienennetään vahinkotaajuutta (Berg 1989). Ehkäisevä vahingontorjunta soveltuu useimmille riskeille. Juvonen ym. (2005) pitävät tyypillisinä ehkäisevän vahingontorjunnan toimenpiteinä kunnossapitoa, rakenteellista suojausta ja turvallisuusvalvontaa. Kunnossapidon avulla ehkäistään vahinkojen syntymistä ja rajoitetaan seurannaisvaikutuksia. Kunnossapito liittyy kiinteistöjen, koneiden ja laitteiden huoltoon ja toimintakykyisenä pitämiseen. Sen keskeisenä keinona on systemaattinen huolto-toiminta ja tämän toiminnan dokumentointi sekä kuluvien osien uusiminen valmistajan ohjeiden mukaisesti. Rakenteellisella suojauksella tarkoitetaan rakennuksen suunnittelu- tai korjausvaiheessa huomioituja turvallisia rakenneratkaisuja. Tällaisia rakenneratkaisuja ovat esimerkiksi palamaton runko- ja seinärakenne, aitaus, lukitus ja kalterointi. Rakenteellisesta suojauksesta on annettu erilaisia määräyksiä Rakennustieto Oy:n RT-kortistossa sekä vakuutusyhtiöiden suojeluohjeissa. Turvallisuusvalvonnan tarkoituksena on ehkäistä rikoksia havainnoimalla etukäteen vahinkotapahtumaan johtavat muutokset ja tekemällä niistä ilmoitus. Se voidaan jakaa vartiointiin, tekniseen valvontaan ja kulunvalvontaan. Vartioinnista vastaavat aina ihmiset. Tekniseen valvontaan kuuluvat erilaiset valvontalaitteistot ja hälytysjärjestelmät. Kulunvalvonta on piha-alueen rajalla tai rakennuksessa tapahtuvaa henkilöliikenteen ohjausta, tarkkailua tai valvontaa lukituksen, teknisen valvonnan tai vartioinnin avulla. (Juvonen ym. 2005)

Rajoittava vahingontorjunta tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla vahinkotapahtuman aikana pienennetään vahingon laajuutta (Suominen 2000). Tyypillisiä rajoittavan vahingontorjunnan toimintoja ovat palon sammuttaminen ja veden sekä kosteuden poisto (Berg 1989).

Jälkivahinkojen torjunnalla tarkoitetaan varsinaisen vahingon seurauksena syntyvien vahinkojen torjuntaa. Esimerkiksi tulipalossa syntyvien syövyttävien kaasujen aiheuttaman korroosion estäminen tai kosteuden aiheuttaman homehtumisen estäminen ovat tyypillisiä jälkivahinkojen torjuntatoimenpiteitä. (Juvonen ym. 2005; Berg 1989)

Riskin pienentämisen lisäksi tai sijasta yritys saattaa valita toimintatavakseen *riskin välttämisen*. Riskiä välttävä yritys pidättäytyy toimista, jotka kohdistuvat riskialttiiseen toimintaan, henkilöön tai omaisuuteen (Suominen 1994). Riskin välttäminen onkin ensisijainen keino riskien hallitsemiseksi

jos riskin vakavuus on merkittävä. Riskin välttäminen aiheuttaa yritykselle yleensä joko tulojen pientymistä tai menojen kasvua, jolloin yrityksen johto joutuu pohtimaan kustannusten ja saavutettavan hyödyn suhdetta. (Juvonen ym. 2005) Riskejä voidaan välttää esimerkiksi rakenteellisella ennaltaehkäisyllä, henkilökunnan koulutuksella ja työsuojelutoimenpiteillä (Laurila 1981).

Riskien välttämisen äärimmäinen muoto on riskin poistaminen. Jotta riski voidaan poistaa kokonaissuudessaan, sen syy on pystyttävä eliminoimaan. (Suominen 1994) Riskin poistaminen saattaa olla yritykselle kallis riskien hallintakeino, mutta riskin poistaminen saattaa silti osoittautua kannattavaksi (Suominen 2000). Esimerkkinä voisi mainita täysin automatisoidun kaupan varaston, jossa työtapaturmien osalta vaaralliseksi katsottava ihmistyö on korvattu valvomosta ohjattavilla ”trukeilla”. Samalla kun työtapaturmilta vältytään, myös tuottavuus kohoaa (Juvonen ym. 2005). Silti tässäkin tapauksessa kaupan keskusvaraston toimintaa uhkaavat monet muut riskit, vaikka henkilöriskit on kokonaan poistettu. Riskin poistaminen kokonaan onnistuu vain poikkeustapauksissa (Suominen 2000). Tällaisia poikkeustapauksia voivat olla tekniset toimenpiteet tuotantoprosessia vielä suunniteltaessa tai edelleen kehitettäessä (Veriö 1979). Taloudellisten riskien osalta poistaminen on yleinen riskienhallintakeino. Tällöin esimerkiksi luovutaan kannattamattomaksi osoittautuvan tuotteen myynnistä (Juvonen 2002).

Riskien jakamisella lisätään itsenäisten riskikohteiden määrää. Omaisuusriskien kohdalla tällä tarkoitetaan esimerkiksi rakennusten palo-osastointia, joka pienentää vahinkoja mahdollisen palovahingon sattuessa tai valmistamalla tuotteita kahdessa eri paikassa sijaitsevassa tehtaassa (Suominen 2000). Riskiä voidaan jakaa eri toimijoille ilman että kokonaisriski pienenee tai joku osapuoli välttyy riskiltä (Juvonen 2002). Riskien jakaminen on keskeinen taloudellisten riskien hallintamenetelmä. Se avulla pyritään torjumaan erityisesti toiminnan yksipuolisuudesta aiheutuvia riskejä (Suominen 2000). Riskien jakaminen aiheuttaa lisäkustannuksia, mutta samalla kuitenkin keskeytysvahingot ja piilomenetykset jäävät vähäisemmiksi (Suominen 1994). Riskiä jakamalla voidaan joissain tapauksissa estää myös kohteen täydellinen tuhoutuminen (Berg 1989). Pooli on yksi tapa jakaa riskejä. Se on vastuiden jakosopimus (Pentikäinen & Rantala 1995). Tällöin riskiä jaetaan sopimus-kumppaneiden kesken sovitulla tavalla. Riskien jakaminen onnistuu muillakin tavoilla. Esimerkiksi tuotevastuuriskin siirtoa valmistajalta maahantuojalle tai tukkukaupalle tapahtuu ilman erillistä sopimusta. Tällöin valmistajan tuotevastuuriski ei poistu eikä pienene, mutta riskinkantajien määrä lisääntyy jakelutien eri portaiden myötä. (Suominen 1994)

Riski voidaan siirtää sopimusteitse toisen osapuolen kannettavaksi. Riskin siirtäminen on paikallaan silloin, kun vahingon toteutuminen aiheuttaisi yritykselle kestäättömän tilanteen (Veriö 1979). Riskin siirtäminen voi tapahtua kolmella tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on, että yritys siirtää riskejä sisältävää omaisuutta tai toimintojaan sopimusteitse toisen yrityksen vastuulle. Riskin siirtäminen voi tapahtua myös ilman, että omaisuutta tai toimintoja siirretään. Toiseksi yritys voi vuokrata toimintaansa varten toimitilansa ja koneensa ja tällöin useat vahinkoriskit jäävät vuokranantajan kannettaviksi. (Williams ym. 1998) Kolmanneksi, riskin voi siirtää vakuuttamalla (Suominen 1994). Vakuutuksen tehtävä on suojata yritystä katastrofeilta tai toiminnan jatkuvuutta vaarantavilta riskeiltä (Ardis & Comer 1987). Vakuutettaessa kohde siirretään riski pois yritykseltä vakuutusyhtiön kannettavaksi joko kokonaan tai osittain. Samalla yritys poistaa itseltään vastaavan suuruisen taloudellisen menetyksen vaaran. (Berg 1989) Osittain riski siirretään silloin, kun otetaan vakuutukseen korkea omavastuu (Veriö 1979) tai kohde vakuutetaan tietoisesti vain osittain (Järvinen & Ellola 2007). Vakuuttaminen poikkeaa riskin siirtämisestä sopimuksin siinä, että vahingon taloudelliset seuraukset siirtyvät vakuutusyhtiölle, mutta vahingon uhka ja riskien hallintakeinot jäävät vakuutuksenottajan harteille. Myös omavastuu ja mahdolliset piilomenetykset jäävät aina vakuutuksenottajan itsensä kannettaviksi. Vakuutusyhtiöt edellyttävät usein vakuutuksenottajalta erilaisia vahingontorjuntatoimenpiteitä riskin pienentämiseksi. Ne esitetään vakuutusehtoihin liittyvinä suojeluohjeina, joiden laiminlyönti voi johtaa vakuutuskorvauksen epäämiseen. (Juvonen ym. 2005) Lisäksi useiden vakuutusten ehdoissa luetellaan rajoituksia kuten sota, kapina, lakko tai terrorismi, joiden aiheuttamia vahinkoja vakuutus ei korvaa (ks. myös Järvinen & Ellola 2007).

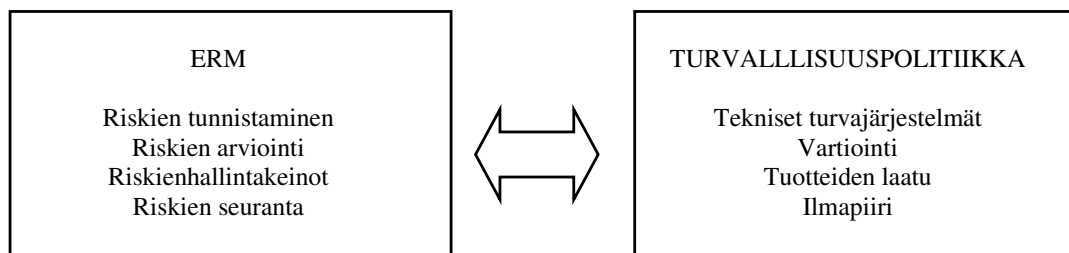
Riskien omalla vastuulla pitäminen on joskus tietoista, mutta usein tiedostamatonta toimintaa. Kun yritysjohto päättää tietoisesti kantaa riskit, ovat lähtökohtana tyypillisesti taloudelliset syyt. Jokaisessa yrityksessä on usein toistuvia pieniä riskejä, jotka on edullisinta pitää yrityksen omalla vastuulla. Tällaisia ovat esimerkiksi vähäiset kuljetusvauriot, ilkivallanteot ja rikkoutumiset. (Juvonen ym. 2005) Suurempiin riskeihin yritys voi varautua muun muassa korvausrahastoin tai itsevakuuttamalla. Vahingot voidaan myös rahoittaa suoraan tulorahoituksesta, mikä soveltuu parhaiten pienvahinkoihin. Keskisuurten vahinkojen seurausten kattamiseen taas sopii parhaiten rahastointi. (Etala 1988; Juvonen ym. 2005) Riskin omalla vastuulla pitäminen voi tapahtua myös lainalupauksena pankilta. Tällöin yritys on sopinut pankin kanssa rahoittavansa mahdolliset vahinkotapahtumat pankkilainalla ja pankki myöntää provisiota vastaan lainakiintiön, joka on nostettavissa vahingon satuttua. Tämä edellyttää yritykseltä hyvää velanmaksukykyä (Suominen 1994).

Korvausrahastoilla tarkoitetaan yrityksen perustamaa rahastoa, josta vahingot maksetaan käyttökulujen tapaan. Korvausrahasto sopii yrityksille, joilla vahinkojen lukumäärä on suuri, mutta vahingon määrä on pieni. Vahinkojen aiheuttama vuosittainen meno on oltava helposti ja varmasti laskettavissa etukäteen. (Laurila 1981) Itsevakuuttaminen tarkoittaa, että yritys huolehtii itse kaikista vastuistaan ja varautuu myös maksamaan kaikki vahingot itse (vrt. Järvinen & Ellola 2007). Tämä on mahdollista, jos yrityksen pääomapohja on niin vahva, ettei riskin toteutuminen vahingoita sitä ja yritys pystyy kattamaan riskien aiheuttamat tappiot (Hampton 1993). Ongelmalliseksi itsevakuuttamisen tekee vastuiden mahdollinen ilmaantuminen vuosien kuluttua. Samaan aikaan yrityksen vastuunkantokyky on voinut heiketä, jolloin vastuista selviäminen saattaa aiheuttaa suurta päänvai-vaa. Itsevakuuttaminen on lähinnä teoreettinen malli, sillä esimerkiksi suomalaisista yrityksistä ei löydy tällaista vakuuttamisen tai riskienhallinnan muotoa. Normaalikielessä itsevakuuttaminen mielletään synonyymiksi riskin pitämiselle omalla vastuulla. (Suominen 1994)

3.6 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys yhdistää turvallisuuspolitiikan ja kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (ERM) kuviossa 7. Tutkimuksen pääpaino on kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa ja erityisesti riskien tunnistamisessa ja riskienhallintakeinoissa. Riskienhallinnan avulla luodaan ja ylläpidetään turvallisuutta niin kauppakeskuksissa kuin yksittäisissä liikkeissäkin. Turvallisuuspolitiikka puolestaan muodostuu niistä turvallisuuden osatekijöistä, jotka asiakkaat tunnistavat turvallisen kaupan veto-voimatekijöiksi ja jotka osaltaan vaikuttavat ostopaikan valintaan. Turvallisuuspolitiikalla siis pyritään luomaan mahdollisimman turvallinen ympäristö ostoksiin ja asiointiin. Siihen liittyy kiinteästi myös henkilökunnan koulutus, joka asiakkaille näkyy valmiutena tarttua mitä erilaisimpiin palvelutapahtumiin ja kykyä toimia myös vaaran uhatessa. Koulutuksen tärkeyteen kaupan alalla kiinnittävät huomiota myös Kautto ja Mitronen (2009).

ERM puolestaan sisältää myös sellaisia riskejä, joita kuluttajat tai kaupan henkilökunta eivät edes miellä riskeiksi. Riskienhallintakeinoista osa on näkyviä ja osa puolestaan näkymättömiä, mutta niillä kaikilla on oma roolinsa turvallisuuden ylläpidossa. Osittain ERM ja turvallisuuspolitiikka ovat myös päällekkäisiä keskenään, kuten kuvio 7 ja luvut 2 ja 3 osoittavat.



Kuvio 7: Tutkimuksen viitekehys

Turvallisuuspolitiikka ja kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM) liittyvät kiinteästi toisiinsa. Suomisen (2005) mukaan liiketoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan on kyettävä takaamaan turvallisuuden perusedellytykset ja toteuttamaan sen ohella jatkuvaa hienosäätöä. Kuviossa 7 kokonaisvaltainen riskienhallinta muodostuu riskienhallinnan eri vaiheista kuvion 4 mukaisesti. Erityisesti tutkimuksessa korostuvat riskien tunnistaminen ja riskienhallintakeinot, riskien arvioinnin ja seurannan jäädessä vähemmälle huomiolle. Niiden rooli painottuu tutkimuksen seuraavassa vaiheessa. Riskien tunnistamisessa käytetään apuna riski-ikkunan (kuvio 5) mukaista jaottelua omaisuus- ja rikosriskeihin, henkilöriskeihin, vastuu- ja keskeytysriskeihin sekä taloudellisiin ja tietoriskeihin. Riskienhallintakeinoina ovat luvussa 3.5 esitetyn jaottelun mukaisesti riskin pienentäminen, välttäminen, jakaminen, siirtäminen ja riskin pitäminen omalla vastuulla. Tutkimuksessa korostuu riskien pienentäminen erilaisin vahingontorjuntakeinoin, koska jokainen yritys käyttää tätä keinoa jollain tavoin. Sen sijaan riskin siirtäminen vakuuttamalla tai riskin pitäminen omalla vastuulla esimerkiksi rahastoimalla vaihtelevat yrityskohtaisesti. Kaikki yritykset eivät rahastoi ja vakuutusturvan kattavuudessaakin on suuria eroja.

Turvallisuuspolitiikkaa käsitellään kuvion 2 mukaisesti jaoteltuina teknisiin turvajärjestelmiin, vartiointiin, tuotteiden ja palvelujen laatuun sekä liikkeen ilmapiiriin. Turvallisuuspolitiikan avulla määritellään ne konkreettiset osa-alueet, joihin yksittäisissä liikkeissä keskitytään riskien pitämiseksi hallinnassa. Usein yhtä riskiä torjutaan monin eri keinoin. On kuitenkin huomattava, että riskienhallinnan tulee tukea liiketoimintaa ja siten kaikkien riskien torjuminen ei ole taloudellisesti edes järkevää.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset. Aluksi käydään läpi merkittävimmät riskit kokonaisuutena ja sen jälkeen niitä tarkastellaan perusteellisemmin viitekehyksen riski-ikkunan mukaisesti jaoteltuina omaisuus-, rikos-, henkilö-, vastuu-, keskeytys-, tieto- ja taloudellisiin riskeihin. Luvun sisältö vahvistaa Suomisen (2003) toteamuksen, että riskien ja riskienhallinnan kenttä on hyvin monimuotoinen ja sisältää erilaisia ja eritasoisia ilmiöitä, muun muassa ajattelua, toimintatapoja ja erilaisia konkreettisia apuvälineitä.

4.1 Merkittävimmät riskit

Haastattelujen avulla tutkittiin sekä oman liikkeen että kauppakeskuksen riskejä. Haastatteluissa oma-aloitteisesti mainittuja riskejä on kaikkiaan 181 kappaletta. Tämän lisäksi oma-aloitteisesti mainitaan 48 kauppakeskuksen riskiä (ks. luku 4.6). Kaikki oma-aloitteisesti mainitut liikkeiden riskit on luetteloitu liitteessä 2, joista taulukossa 2 esitetään 15 useimmin oma-aloitteisesti mainittua riskiä.

<i>Liikekohtaiset yleisimmät riskit</i>	<i>Vastausten lkm</i>
Myymälävarkaus	13
Tulipalo	8
Uhkailu	7
Kuorman kaatuminen päälle	7
Ryöstö	6
Huumeiden käyttö	6
Vuotovahinko	5
Yksintyöskentely	4
Varastohyllyn romahdus	4
Taloudellinen taantuma	4
Lama	4
Liukkaus	4
Loukkaantuminen	4
Häiriökäyttäytyminen	4
Hävikki	4

Taulukko 2. Oma-aloitteisesti mainitut liikekohtaiset riskit.

Taulukkoa 2 tarkasteltaessa on syytä todeta, että vastaajien oma-aloitteisesti mainitsevat riskit eivät noudata mitään yhtenäistä kaavaa. Tuloksia arvioitaessa on tärkeää tunnistaa, että kaupassa työskentelevät henkilöt eivät yleensä ole riskien asiantuntijoita vaan lähinnä maallikoita (ks. Sjöberg & Drott-Sjöberg 1994). Kuten Järvinen ja Uuspelto (2009) toteavat, heidän riskitietämyksensä on siten yleensä satunnaisten lähteiden varassa ja heidän on vaikea hahmottaa riskien toteutumisen todennäköisyyksiä. Näin ollen merkittävimäksi riskiksi vastaajat ovat voineet mainita riskin, joka toteutuu usein, mutta jolla ei välttämättä ole yksittäistapahtumana katastrofaalisia seurauksia. Yksi tällainen riski on myymälävarkaus, joka nousi ylivoimaisesti merkittävimäksi koetuksi riskiksi.

”Nuoret tytöt, yllättävää kyllä, 14-vuotiaat lie niitä alle 15-vuotiaita. Ne täältä vie. Sitte tietysti nää juopot, ne nyt näkee heti ku ne tulee sisälle, että tota kannattaa vähän seurata kammerasta.” (P)

Näpistys ja varkaus ovat yhä useammin poliisiasioita. Poliisille ilmoitettujen näpistysten määrä on viimeisen kymmenen vuoden aikana kasvanut. Liikkeisiin kohdistuneiden varkaus- ja näpistysrikosten ja niiden yritysten osuus kaikista poliisin tietoon tulleista varkausrikoksista ja niiden yrityksistä (törkeä varkaus, varkaus, näpistys) on tasaisesti noussut 1990-luvun lopun noin 20 prosentista vuosien 2006–2007 noin 30 prosenttiin. Vuonna 2007 poliisin tietoon tuli n. 45 000 myymälävarkaus- ja näpistysilmoitusta; kymmenen vuotta aiemmin vastaava lukumäärä oli lähes 35 000. (KRP 2008)

Talouden syklit vaikuttavat myymälävarkauksien määrään; hyvinä aikoina varkauksia tapahtuu vähemmän ja taloudellisen taantumana aikana selvästi enemmän. Jatkuvat myymälävarkaudet heikentävät liikkeen tulosta ja pitkään jatkuessaan aiheuttavat huomattavia tappioita toiminnalle.

”Akuutti on tällöinen varkauksien niin kun räjähdysmäinen kasvu ja niiden ammattimaistuminen. [...] Mä olen oikeestaan 30 vuotta ollu vähittäiskaupassa hommissa erilaisissa duuneissa, että tää on ehdottomasti karsein aika mitä mä elän kaupassa [varkauksien suhteen].” (J)

Hävikkiä tapahtuu jokaisessa liikkeessä ja yleisimmin se huomataan joko inventaarioiden yhteydessä tai varastokirjapidosta, kun asiakkaan kysymää tuotetta ei olekaan hyllyssä vaikka varastoarvot toisin osoittavat. Vain osa hävikistä aiheutuu myymälävarkauksista. Tavaroista osa rikkoutuu tai pilaantuu, jolloin ne ovat käyttökelvottomia. Useissa haastatteluissa mainitaan myös henkilökunnan toimesta tapahtuva ”takaovihävikki”. Hävikkiä tapahtuu myös logistiikkaketjun eri vaiheissa. Suomessa vuonna 2009 kokonaishävikki kasvoi 0,8 % (Bamfield 2009). Suomessa kokonaishävikin kasvu vuonna 2009 oli kuitenkin maltillista verrattuna globaaliin kehitykseen, joka osoitti lähes kymmenen prosentin kasvua vuoteen 2008 verrattuna (Bamfield 2009).

"Niin kymmenen laatikkoo tuli, yheksän oli täynnä ja kymmenes oli tyhjä, keskellä lavaa tyhjä televisiolaatikko. Nyt sitä maahantuoja selvittää, missä vaiheessa televisio on viety sieltä." (R)

"Tietysti henkilökunnan luotettavuus on sellanen, niistä ei ikinä tiä. Paljo lähtee omasta kuormasta mukaan illalla." (P)

Ammattimaisen rikollisuuden lisääntyminen huolettaa syystäkin, sillä Suomalaisiin kauppakeskuksiin kohdistuu ammattimaista, ulkomailta johdettua järjestäytynyttä omaisuusrikollisuutta. Tutkimus enteilee sen lisääntymistä.

"No kyl se lähinnä toi ammattimainen varkaus, mikä on nyt Suomessa päässy rehottamaan aika totaalisesti tässä puolen vuoden, vuoden sisällä." (I)

Poliisin tietojen mukaan Virossa ja Venäjällä vaikuttavat rikollisryhmät tekevät toimeksiantoihin perustuvia omaisuusrikoksia Suomessa. Myös muu ammattimainen rikollisuus on kasvussa Suomessa, esimerkiksi kansainvälisiin rahakuljetuksiin liittyvät ryöstöt ovat lisääntyneet. (KRP 2008). Useimmissa tutkimuksen liikkeissä on ryöstöjen estämiseksi sekä uhkaavien tilanteiden varalle hälytyspainikkeet. Rahakuljetuksiin ja ryöstöihin liittyvää riskiä pienentää kauppakeskusvartiointi sekä yösilön sijainti kauppakeskuksen sisällä. Joissain tapauksissa rahojen kuljetus on ulkoistettu vartiointiliikkeelle. Rahojen käsittelyyn ja kuljetukseen ei kaikissa liikkeissä ole kirjallisia ohjeita.

Eriteltyä julkista tilastotietoa ammattimaisesta rikollisuudesta ja ns. perinteisistä rikoksenteikijöistä ei ole saatavissa. Kärjistäen voidaan väittää, että mitä ammattimaisemmin rikolliset toimivat sen vähemmän he jäävät kiinni. Yleensä kiinni jäävät ovat ei-ammattilaisia.

"Ne jotka jää kiinni on yleensä näitä pikkuvarkaita. Ne jotka niitä ammattimaisesti vie, niin niillä on vehkeet." (I)

Tulipalo mainitaan oma-aloitteisesti riskeissä toiseksi yleisimmin, vaikka vakavia tulipaloja kauppakeskuksissa ei tietävästi Suomessa ole sattunut. Suuret onnettomuudet tai niiden mahdollisuus johtavat uutisointiin arkisia vaaratilanteita useammin (vrt. Kamppinen & Raivola 1995). Ne muokkaavat kaupan henkilökunnan käsityksiä turvallisuudesta ja niistä riskeistä, joita kaupassa työskentelevä kohtaa työssään (Järvinen & Uuspelto 2009). Pieniä tulipaloja sen sijaan on eri kauppakeskuksissa sattunut.

"Ja tääl on myöski ollu tän vuoden puolella kolme palohälytystä ja siitäkään ei tiedä kaikki yrittäjät ja yks niistä palohälytyksistä oli sellanen,[...] pikkupojat sytyttivät jotain tuolla WC:ssä ja se laukasi hälyttimet." (J)

Uhkailun koetaan viime vuosina yleistyneen. Uhkailu on lisääntynyt myös KRP:n (2008) tekemän selvityksen mukaan vuoden 2005 tutkimuksen 13 prosentista 24 prosenttiin vuonna 2008. Sama selvitys paljastaa, että jopa joka viidennessä yrityksessä henkilökunta kokee uhkailua. Uhkailua harjoittavat lähinnä päihtyneet tai muuten sekavasti käyttäytyvät henkilöt (ks. myös Isotalus 2002). Heikkinen (2003) toteaa uhkailun vähentävän työmotivaatiota. Väkivallan uhka heijastuu negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin (Jukka 2003). Se aiheuttaa työpaikalla ylimääräistä varuillaan oloa ja turvattomuuden tunnetta, jotka heikentävät työtehoa ja sitä kautta liikkeen kannattavuutta. Henkilökunnan motivaatio ja ammattitaito ovat kuitenkin osoittautuneet hyvin tärkeiksi tekijöiksi kaikkien yritysten ja erityisesti pienten yritysten kilpailukyvyille. Tämän johdosta uhkailuun ja sen ehkäisymahdollisuuksiin on kiinnitettävä huomiota. Ne henkilöt (7 kpl), jotka tunnistavat uhkailun merkittäväksi riskiksi, palaavat aiheeseen toistamiseen haastattelun kuluessa. Lähes poikkeuksetta uhkailu onneksi jää sanalliselle asteelle.

”Ku he ei ymmärrä, et ku joku on päihtyny ni miks ei sit koko porukal voi myydä. [...] miten sä selität sen sil porukalle. Sit ku ne jää kaikki tohon pörisemään, et miks et sä myy niille, ni kyl siin ollaa sitte.” (C)

Uhkailut voivat liittyä mitä moninaisimpiin tekijöihin, kuten pommeihin.

”Mitä ei oo julkisuuteen tullu ja kaikki yrittäjätäkän ei varmaan tiedä, yks pommiuhka täällä on ollu, mikä pystyttiin runsaassa vuorokaudessa selvittään, se oli sähköpostilla tullu, niin sitä kautta. Se oli lapsen tekemä.” (J)

Vastaanotettavan tai varastossa olevan tavaran päälle kaatuminen tai putoaminen tunnistetaan riskiksi useimmiten oman kokemuksen kautta. Tällaiset pikkutapaturmat tuntuvat olevan tavallisia tutkimuksen kohteina olevissa liikkeissä.

”Ja sitten on tietysti näitä tälläisiä, että laatikkoa putoo varpaille ja tai et sormet jää väliin tai no sitten hosutaan ton puukon kanssa. [...] niitähän nyt koko aika sattuu.” (K)

Tavaran ”kaatumisten” johdosta ei kuitenkaan mitään vakavia vahinkoja ole sattunut. Useimmiten pakkauskoot ovat suhteellisen pieniä ja kohtuullisen hyvin sidottuja. Jokainen tapaturma tuottaa kuitenkin yksilötasolla monenlaista harmia, joilla on myös taloudellisia kustannusvaikutuksia yritykselle, muun muassa työterveyshuollon tai työstä poissaolojen aiheuttamina ylimääräisinä kustannuksina.

Tavallisia pikkuvahinkoja ovat myös varastohyllyjen romahdukset, erilaiset pienet loukkaantumiset ja liukkaus. Vakavia loukkaantumisia ei tutkituissa liikkeissä ole sattunut, ainoastaan pieniä kolhuja tai mustelmia.

”Et tota sinällään mä näkisin, että se riski mikä siinä on ni on sit justuinsa noitten tavaroitten nostamisessa ja laskemisessa, jotain vähän isompaa.” (E)

”No ei oo kyllä, tai siis tuolla, noihan on hirmu luikkaat noi Ideaparkin käytävät niin niissä nyt vähän väliä liukastelee mutta...” (M)

Joka kolmas haastateltava kokee uhkaa joutua ryöstön kohteeksi sekä huumeiden käyttäjien asiointin liikkeessä merkittäviksi ongelmiksi. Pelkoa ryöstetyksi joutumisesta tunnetaan, koska siihen liittyy henkeen ja terveyteen liittyviä uhkia, vaikka ryöstöt ovat Suomessa harvinaisempia verrattuna moniin muihin maihin (Järvinen & Uuspelto 2009; ks. myös Hayes 2007). Huumeiden käyttäjien määrän lisääntyminen kasvattaa osaltaan huumeiden aiheuttamia haittavaikutuksia.

”Ja noita huumehörhöjä valitettavasti riittää tossa.” (R)

Sekä isoja että pieniä vuotovahinkoja on koettu useassa liikkeessä. Lähinnä ne liittyvät kahteen kauppakeskukseen, joista toinen on tutkimuksessa mukana olleista kauppakeskuksista vanhin. Myös kauppakeskuksen arkkitehtuurilla on oma merkityksensä vuotovahinkojen synnyssä. Esimerkiksi monimuotoiset kattorakenteet vaikuttavat vuotovahinkojen yleisyyteen.

”Vuotovahinkoja tapahtuu koko aika, mä epäilen, että nytkin pian tulee, että tää kauppakeskus on niin, täältä pääsee vesi läpi. Isompi vahinko oli tossa syksyllä viimeks ja sitten tossa joulukuussa yläkerran ravintolan lattiakaivosta tuli vedet meille.” (L)

Pienet vuotovahingot aiheuttavat lisätyötä ja harmia. Suuria taloudellisia menetyksiä ne eivät aiheuta, mikäli liikkeen vaihto-omaisuus ja irtaimisto on vakuutettu. Jokainen vahinko kuitenkin tuottaa merkittävän määrän ylimääräistä työtä ja piilokustannuksia, joita vakuutukset eivät korvaa.

Sekä taloudellista taantumaa että lamaa pidetään merkittävänä riskeinä liikkeen toiminnan jatkuvuudelle. Tähän vaikuttaa vahvasti tutkimuksen haastattelujen ajankohta. Haastattelut suoritettiin pahimman laman aikaan alkuvuonna 2009. Tämän seurauksena lamasta ja taloudellisesta taantumasta keskusteltiin enemmän kuin vuonna 2008 toteutetussa Järvisen ja Uuspellon (2009) haastattelututkimuksessa.

"Yleismaailmallinen lama on varmaan se merkityksellisin riski. Siihen merkityksellisimpiin riskeihin ei mun mielestä yhtään enempää voi olla. Tai sit maailma kaatuu päälle jos niitä on." (J)

Yksintyöskentelyä käsitellään tarkemmin luvussa 4.3 henkilöriskien yhteydessä. Taulukossa 2 listattujen riskien lisäksi yksittäiset haastateltavat pitivät merkittävänä riskinä pommi-iskuja, päihtyneitä asiakkaita sekä erilaisia fyysisiä vammoja, kuten selkäkipuja, kaatumisia ja venäytyksiä (liite 2).

Haastattelun lopuksi haastateltavia pyydettiin valitsemaan vähintään 10, enintään 20 merkittäväksi kokemaansa riskiä riskilomakkeen 80 riskistä (ks. luku 1.5). Taulukossa 3 esitetään riskilomakkeen 14 merkittävintä riskiä. Se osoittaa, että sekavasti ja uhkaavasti käyttäytyvät henkilöt aiheuttavat merkittävimmät riskit.

<i>Riskilomakkeen merkittävimmät riskit</i>	<i>Vastausten lkm</i>
Sekavasti käyttäytyvä henkilö	14
Uhkaavasti käyttäytyvä henkilö	13
Yleinen taloudellinen taantuma	12
Henkinen kuormitus (kiire, stressi ym.)	10
Kaatuminen, liukastuminen, kompastuminen	8
Kassan ryöstäminen	8
Salassa pidettävän tiedon vuotaminen	8
Liukastuminen työmatkalla	7
Ammattirikollisuuden lisääntyminen	7
Rahojen kuljetus	7
Varkaus/näpistys	7
Tulipalon syttyminen liikekeskuksessa	7
Sähkölaitevika	7
Yrityksen kannattavuuden heikkeneminen	7

Taulukko 3. Riskilomakkeelta tunnistetut merkittävimmät riskit

Päihtyneet ja huumaaivien aineiden vaikutuksen alaisena olevat henkilöt aiheuttavat suurimman osan uhka- ja häiriötilanteista kaupallisissa keskuksissa.

"Kyl niin kun muutamissa kohdissa on ollu pakko mennä niin kun väliin, että se loppuu semmonen huutaminen." (G)

"No siäl on joskus tuol uhkailutilanteessa ollu [...], et meinannu tulla nyrkistä, mutta ei oo tullu." (A)

Järvinen & Uuspelto (2009) väittävät, että asiakkaiden häiriköinti ilman erityistä syytä on harvinaista. Alkusysäyksenä onkin usein varkauden tai epäillyn varkauden jälkeinen kiinniotto. Varkauden syynä on puolestaan usein huumeiden rahoittaminen. Tällöin on vaikea ennakoida henkilön käytöstä ja mitoittaa toimenpiteet sopiviksi. Humalaiset aiheuttavat häiriöiden lisäksi pelkoa. Tosin Järvinen ja Uuspelto (2009) toteavat, että humalaisten aiheuttamat häiriöt ovat lieviä ja kokonaisuudessaan he eivät ole varsinainen turvallisuusuhka. Isotaluksen (2002) tutkimus tukee Järvisen ja Uuspellon (2009) tutkimustuloksia. Lee ym. (1999) havaitsivat tutkimuksessaan kolme erilaista ryhmää, nimittäin joutilas nuoriso, järjestäytyneet jengit sekä julkisilla liikennevälineillä kulkevat, jotka koetaan häiriökäyttäytymisen aiheuttajiksi amerikkalaisissa kauppakeskuksissa, mutta näiden ryhmien yhteyttä päihteiden käyttöön ei tutkimuksesta ilmene. Sen sijaan Laitamäen (2009) tekemässä kolmessa case-tutkimuksessa USA:ssa häiriökäyttäytymistä ei esiintynyt lainkaan.

Taulukon 3 pohjalta yhteenvedona voidaan mainita, että keskeisimmät riskit kaupan alalla liittyvät väkivallan uhkaan työssä, joka voi aiheutua sekavasti käyttäytyvistä asiakkaista, joutumisesta ryöstetyksi tai varkauksien aiheuttamasta tilanteen kärjistymisestä (vrt. Isotalus 2002; Järvinen & Uuspelto 2009). Ammattirikollisuuden kasvu ruokkii yllämainittuja riskejä. Omaisuusriskeistä lähinnä tulipalo kauppakeskuksessa tai sähkölaitteiden aiheuttama häiriö toiminnassa tai muu vastaava äkillinen tapahtuma koetaan vakavaksi uhkaksi. Myös henkinen kuormitus ja huoli työpaikan säilyvyydestä yleisen taloudellisen tilanteen heikentyessä muodostaa selkeän uhkatekijän. Erilaiset kaatumiset ja liukastumiset ovat myös tavallisia riskejä kaupan alan työssä. Edellisten lisäksi tietovuodot ja niiden aiheuttamat menetykset tunnistetaan.

Verrattaessa keskenään oma-aloitteisesti mainittuja riskejä (taulukko 2) ja riskilomakkeen avulla tunnistettuja riskejä (taulukko 3) päästään osittain samaan lopputulokseen. Henkilökuntaan kohdistuva fyysinen tai henkinen väkivallan uhka, joka aiheutuu huumeiden käyttäjistä, myymälävarkauksista, ryöstön uhkasta ja yksintyöskentelystä osoittautuu merkittävimmäksi riskialueeksi molemmissa taulukoissa, vaikkakin haastatteluissa tämä riski tuodaan eri tavoin esille. Omaisuusriskeistä tulipalo ja sen uhka koetaan merkittävimpana riskinä. Erilaiset työtapaturmat kuten liukastumiset, puutoamiset tai tavaroiden päälle sortumiset ovat tunnistettavissa molemmista taulukoista. Samoin taloudellisen taantuman vaikutukset muun muassa työpaikan säilyvyyteen voidaan löytää molemmista tarkasteluista.

Joiltain osin taulukot 2 ja 3 poikkeavat toisistaan. Henkinen kuormitus, tietovuodot ja sähkölaiteviat tunnistetaan merkittäviksi riskeiksi riskilomakkeelta, mutta haastatteluissa niitä ei oma-aloitteisesti

mainita. Toisaalta haastattelutilanteessa keskustellaan enemmän vuotovahingoista, yksityiskohtaisista kysymyksistä ja myymälävarkauksien lisäksi myös muusta hävikistä. On luultavaa, että haastatteluissa käsitellään enemmän haastateltavien sisäisiin malleihin perustuvia omakohtaisia riskikokemuksia (Carnino ym. 1998), kun taas riskilomakkeen valmis riskivalikoima muistuttaa myös muiden kuin oma-kohtaisesti koettujen riskien olemassa olosta. Tämän seurauksena haastattelujen tulokset poikkeavat jonkin verran riskilomakkeen tuloksista.

Riskilomakkeessa ainoastaan 8 riskiä 80:stä jäi ilman merkintää. Nämä riskit ovat niitä, joita yksikään vastaaja ei kokenut merkittäväksi riskiksi. Ne on lueteltu taulukossa 4.

<i>Ei-merkitykselliset riskit</i>
Henkilöiden riittävä perehdytys
Teknisten turvalaitteiden käyttämättä jättäminen (tuotesuojaus)
Puutteellinen valaistus
Oman liikeketjun aiheuttama toiminnan vaikeutuminen
Uuden kilpailijan tulo kauppakeskukseen
Aktivistien toiminta (kulutusta ym. vastaan)
Ympäristönsuojelun tiukentuminen
Asiakkaiden ympäristötietoisuuden muuttuminen

Taulukko 4. Riskilomakkeen ei-merkityksellisiksi koetut riskit

Taulukon 3 tuloksia voit tulkita seuraavaan tapaan. Tutkimuksen perusteella henkilökunnan riittävä perehdytys on tutkimuksessa mukana olleissa liikkeissä pääosin kunnossa tai puutteet perehdytyksessä eivät aiheuta suurempia riskejä. Tekniset turvalaitteet ovat yleisesti käytössä ja valaistusta pidetään riittävänä. Valaistuksen osalta tutkimus poikkeaa kuluttajien arvioista, sillä kuluttajat katsovat, että valaistuksessa olisi paljonkin parannettavaa (ks. Koistinen & Peura-Kapanen 2009). Omaan liikeketjuun ja sen toiminta- ja kilpailukykyyn uskotaan, eikä siten pidetä todennäköisenä, että oma liikeketju aikaansaisi riskiä toiminnalle. Myöskään uuden kilpailijan tuleminen kauppakeskukseen ei koeta riskiksi, vaan usein kilpailija toivotetaan tervetulleeksi, koska se saattaa tuoda kauppakeskukseen lisää asiakkaita. Niin ikään aktivistit, ympäristönsuojelu ja asiakkaiden ympäristötietoisuuden muuttuminen jäivät merkittävien riskien ulkopuolelle. Viimeksi mainitut edellyttävät kulutusasenteiden muuttumista ja asenteet yleisen käsityksen mukaan muuttuvat hitaasti.

4.2 Arviot tulevaisuuden riskeistä

Suominen (2003) kuvaa riskien arviointia osana riskienhallinnan strategista tulevaisuutta. Se edellyttää riskifilosofiaa, jossa erilaiset riskilajit integroidaan toisiinsa perinteisen erottelun sijaan. Taulukkoon 5 on koottu haastateltujen arviot merkittävimmistä riskeistä seuraavan kolmen vuoden kuluttua. Se osoittaa, että tulevaisuuden riskit nähdään hyvin samantyyppisinä kuin tämän hetkenkin riskit.

Myymälävarkaudet koetaan myös tulevaisuudessa merkittävimpänä riskinä (vrt. taulukko 2). Tätä arviota tukevat myös Bamfieldin (2009) ja Järvisen ja Uuspellon (2009) tutkimukset. Taantuman vaikutukset nähdään toiseksi merkittävimpänä riskinä. Taantuman vaikutukseen haastateltavat liittivät myös ostokäyttäytymisen muutoksen ja kilpailun kiristymisen. Lamavuonna 2009 useat kaupan alat ovat raportoineet myynnin vähenemisestä, erityisesti tämä on koskenut luksustuotteita ja kalliita erikoistavaroita (Kaupan vuosi 2009). Huumeet, ryöstöt ja asiakkaiden uhkailut ovat myös merkittäviä riskejä tulevaisuudessakin. Muut haastatteluissa mainitut riskit saavat enintään kaksi mainintaa haastateltavilta ja edustavat siten varsin suppeaa näkemystä tulevaisuuden merkittävistä riskeistä. Liitteessä 3 on listattu kaikki haastatteluissa ehdotetut tulevaisuuden riskit.

<i>Merkittävimmät tulevaisuuden riskit</i>	<i>Vastausten lkm</i>
Varkaus/liikemurto	10
Taantuma/lama	7
Uusien kauppakeskusten tuoma kilpailu	6
Huumeiden käyttö	4
Muutos ostokäyttäytymisessä	4
Ryöstö	3
Uhkaavat asiakkaat	3

Taulukko 5. Merkittävimmät riskit seuraavan kolmen vuoden kuluttua

Suominen (2003) arvioi tärkeimmiksi tulevaisuuden riskeiksi henkilöriskit, liikeriskit, ympäristöriskit ja tietoriskit. Tarkasteltaessa tulevaisuuden merkittävimpiä riskejä taulukko 5 ja liite 3 osoittavat että 30 tulevaisuuden riskin joukossa on 13 erilaista henkilöriskiä, seitsemän liikeriskeiksi luokiteltavaa riskiä, kahdeksan omaisuusriskiä sekä yksi tietoriski. Luokittelun ulkopuolelle on jätetty lainsäädännön muutokseen liittyvä riski, joka voi kohdistua mihin tahansa yllä mainittuihin riskilajeihin. Tämän perusteella voidaan todeta, että henkilöriskit ja liikeriskit toteutuvat tässä tut-

kimuksessa Suomen ennakoimalla tavalla, mutta ympäristöriskien ja tietoriskien merkitystä tulevaisuudessa ei pidetä yhtä tärkeänä. Sen sijaan omaisuusriskit osoittautuvat edelleen merkittäviksi uhkatekijöiksi.

4.3 Liikkeiden riski-ikkunat

Omaisuusriskit ja rikosriskit

Merkittävimmät omaisuusriskit on koottu taulukkoon 6. Sen perusteella tulipalon syttyminen ja sähkölaiteviat ovat merkittävimpiä omaisuusriskejä.

”Että ku ei oikeen tiiä, ketä kaikkee liikkuu, ni pommiuhka ja mistä sitä tietää vaik joku tämmönen aseellinen, joku alkas vaan ampumaan. Muita vois olla otetaan nyt vaikka sähkökatkos.” (O)

Tulipalon syttyminen liikkeen sisätiloissa, varastossa tai lastauslaiturilla koetaan lähes yhtä suureksi uhkaksi kuin kauppakeskuksen yhteistiloissa. Palovahingot ovat kuitenkin toistaiseksi kauppakeskuksissa jääneet pieniksi. Paloriskit jaotellaan kiinteään ja irtaimen omaisuuteen kohdistuviin riskeihin (Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen 2005).

<i>Omaisuusriskit</i>	<i>Vastausten lkm</i>
Sähkölaiteviat	7
Tulipalon syttyminen kauppakeskuksessa	7
Ilkivalta	5
Tulipalon syttyminen liikkeessä tai varastossa	5
Hyllyjen / telineiden pettäminen	4
Rakenteiden pettäminen	3
Tulipalon syttyminen lastauslaiturilla /seinustalla	3
Kylmälaitteiden tai muiden koneiden rikkoutuminen	3
Esillä olevien laitteiden / tavaroiden tippuminen	3

Taulukko 6. Liikekohtaiset merkittävimmät omaisuusriskit.

Hyllyjen ja telineiden pettäminen joko liikkeen sisätiloissa tai varastossa on merkittävä riski, samoin myynnissä olevien tavaroiden putoaminen. Telineiden kiinnitykset kirvoittavat muistelemaan menneitä sattumuksia.

”Tupakkateline kerran jäi yhelle vaijerille kiinni sinne kattoon, se tuli puoliks jo alas mutta...” (P)

Kauppakeskusten rakenteista ollaan vähemmän huolestuneita kuin tulipaloista. Kylmälaitteiden ja tai muiden koneiden rikkoutumista pelätään varsinkin päivittäistavarakaupoissa, joissa ne ovat tänä päivänä olennainen osa liikkeen kalustoa ja tuotteiden tarjolle panoa.

Pientä ilkivaltaa tapahtuu kaikissa kauppakeskuksissa. Usein ne kulminoituvat pikkupoikien tulitik-kuleikkeihin roskakatoksella tai yleisten tilojen töhrimiseen. Töhrimisen arvellaan kuitenkin vähentyneen viime vuosina, mutta syytä siihen ei uskalleta arvailla.

”Siis noi roskikset on syttynyt muutaman kerran palamaan. Syttyny tai sytytetty.” (Q)

Rikosriskeistä merkittävimiksi koetaan sekavasti tai uhkaavasti käyttäytyvät henkilöt. Kuten Järvinen ja Uuspelto (2009) toteavat, tämä johtuu näiden henkilöiden arvaamattomasta käytöksestä. Työntekijöiden uhkaaminen väkivallalla kohdistuu useimmiten asiakaspalvelussa toimiviin henkilöihin ja yrityksen ylimpään johtoon. Esimerkiksi palvelualalla joka neljännen yrityksen työntekijää oli uhkailtu kolmen viimeisen vuoden aikana. Uhkatilanteet liittyvät usein päihtyneiden tai huumausaineita käyttävien asiakkaiden tai muiden henkilöiden kohtaamiseen palvelutilanteissa. (KRP 2008) Jopa yli 60 prosentissa uhkaustilanteista uhkauksen tekijä on päihtynyt (Isotalus 2002).

<i>Rikosriskit</i>	<i>Vastausten lkm</i>
Sekavasti käyttäytyvä henkilö	14
Uhkaavasti käyttäytyvä henkilö	13
Kassan ryöstäminen	8
Ammattirikollisuuden lisääntyminen	7
Rahojen kuljetus	7
Varkaus/näpistys	7
Vartioinnista luopuminen	6
Turvajärjestelmien pettäminen	4
Reklamaatiotilanteen kärjistyminen	3
Rahojen laskeminen	3

Taulukko 7. Liikekohtaiset merkittävimmät rikosriskit.

Kassan ryöstäminen mainitaan heti seuraavaksi merkittävimäksi riskiksi ja se liittyy kiinteästi ammattimaisen rikollisuuden lisääntymiseen, kuten myös rahojen laskemiseen ja kuljetukseen liittyvät vaarat sekä erilaisen varkaudet ja näpistykset (vrt. Hayes 2007). Nämä kaikki löytyvät rikos-

riskien kärkipäästä, kuten taulukko 7 osoittaa. Rikollisuus ja vartioinnin määrä korreloivat keskenään negatiivisesti, toisin sanoen, mitä vähemmän vartijoita sitä enemmän rikollisuutta. Tämä on yksi peruste, miksi vartioinnista luopuminen muodostaa kolmasosan mielestä merkittävän riskin liikkeen toiminnalle. Useat kauppakeskukset ovat siirtyneet ympärivuorokautiseen vartiointiin, koska yöaikana on sattunut sellaisia vahinkoja, joita aukioloaikoina vartioinnilla tai henkilökunnan läsnäololla pystytään hillitsemään.

”Meillähän on oikeestaan kaks kertaa tultu sisälle yöaikaan ja sillehän me ei taas oikeestaan pystytty tekeen yhtään mitään muuta kun ovet on lukossa. Mut tämmönen normaali myymälän [aukiolo]aikana oleva niin kun varastaminen, se on kyllä pyritty tekemään minimiin.” (G)

Rikoksenteon röyhkeys voi joskus yllättää. Keinoja kiinnittää myyjien huomio toisaalle on monia ja keinot opitaan jo nuorina kuten seuraava tarina osoittaa.

Ni sinne oli joku perhe tullu tälläseen pieneen myymälään, ja kaks pientä lasta ja isä ja oli niin suunniteltu, että yks lapsi meni ni avaan ku on sellasia lähdeautomaatteja, veti siitä juomamukiin vettä ja vedet lattialle siitä ja yks myyjä töissä. Ni isä sano, että oisko jotain paperia ja myyjä lähti hakee. Oli kaks sekuntia tota seinän takana ja sillä välin toinen pikkukällä veti hakeen pari puhelinta tiskiltä ja. Se ei ollu ku sekunnin tai kaksi sillee katto vaan valvontakamerasta ja joo. Et tälläi käv.” (E)

Rikollisuuden ammattimaistuesssa turvajärjestelmien toiminta on entistäkin tärkeämpää. Kuitenkin Pretioksen ym. (1995) mukaan kamerajärjestelmien toimivuudessa ilmenee ongelmia, esimerkiksi kameroiden sijoittelussa sekä järjestelmän ohjauskeskuksen sijainnin valinnassa. Jos valvonta tapahtuu takahuoneessa, järjestelmän käyttö jää tehottomaksi, jos henkilökuntaa ei ole riittävästi.

”On niitä on ollu nyt muutamia simmosia, sanotaan oikeestaan ihan selkeesti ammattilaisia. Eli auto odottaa edessä ja juosten lähetään tosta. Rekkarit on väärennetyt sun muuta. Kyl huomaa, et ne ole sitten tehny sitä ennenkin. Ja aika fiksusti tehdään, et just semmoseen aikaan, kun on eniten ihmisiä ja kauhee härdelli, niin siitä lähetään. Kaikki jää niin kun tumput suorassa seisomaan, että mitä tapahtu.” (G)

Kamerajärjestelmän oleellinen hyöty saadaan reaaliaikaisesta liikkeen tapahtumien seurannasta, joka sitoo yhden henkilön valvomoon. Muiden tehtäviensä ohessa myyjien on vaikea seurata valvontakameroiden välittämää kuvaa niin tarkoin, että he ehtisivät pysäyttää kaupassa olevan myymälävarkaan. Toki kameroiden nauhoilta voidaan katsoa tapahtumia jälkeinpäin todistusaineistoksi. Jälkikäteisvalvonta johtaa kuitenkin harvoin tuloksiin, sillä silloin varkaat ovat jo menneet menojaan ja varkaiden saaminen vastuuseen teoistaan on vaikea toteuttaa. Laadukkaat kamerajärjestelmät

ovat suuri kustannus kaupalle, jolloin myös niiden toimivuus on syytä varmistaa. (Järvinen & Uuspelto 2009)

Joskus myös reklamaatiot kärjistyvät sanalliseksi uhkailuksi. Järvinen ja Uuspelto (2009) vahvistavat, että kaikissa heidän tutkimuskohteissaan on ikäviä kokemuksia reklamaatioista. Lehtonenkin (1995) toteaa kaupan alalla asiakkaiden huonon tai uhkaavan käyttäytymisen olevan päivittäistä. Syyt ovat hyvin moninaisia ja ne eivät läheskään aina liity virheellisiin tavaroihin, vaan voivat olla seurausta asiakkaan haluaman tuotteen loppumisesta. Myös hinta ja laatu kirvoittavat ”törkyteksiä”, erityisesti silloin, kun tuotteeseen merkitty hinta osoittautuu virheelliseksi. Reklamaatioihin kilpistyy paljon tunnetta. (Järvinen & Uuspelto 2009)

Henkilöriskit

Henkilöriskit voidaan jakaa fyysisiin ja psyykkisiin. Fyysisiä henkilöriskejä ovat kaatumiset, liukastumiset, kompastumiset sekä varastoinnissa ja hyllyttämisessä sattuvat haaverit. Näihin voidaan vaikuttaa työturvallisuustoimenpiteillä (vrt. Salminen ym. 2007).

”Ilmeisesti meidän autokuski on pesukonetta nostaessaan liukastunu jossakin. Mä en tiedä oliko se keikalla vai tuolla tuota varastossa, mutta semmonen on periaatteessa tapahtunut mun aikana. ” (Q)

<i>Henkilöriskit</i>	<i>Vastausten lkm</i>
Henkinen kuormitus (kiire, stressi ym.)	10
Kaatuminen, liukastuminen, kompastuminen	8
Liukastuminen työmatkalla	7
Ruumiillinen kuormitus (raskaat nostot ym.)	5
Henkilökunnan riittävyys työmäärään nähden	6
Pommiuhka	5
Tavaroiden varastointi ja hyllyttäminen	4
Henkilökunnan saatavuus sairaus-/ruuhka-aikoina	4
Tavarapinon päälle sortuminen varastossa	4
Poistuminen työpaikalta pimeään aikaan tai yksin	4
Yksintyöskentely	4
Tiedonkulun avoimuus, riittävyys	4
Henkilökunnan vaihtuvuus	4
Hätäpoistumisen epäonnistuminen	4

Taulukko 8. Liikekohtaiset merkittävimmät henkilöriskit.

Taulukosta 8 ilmenee, että henkilöriskeistä merkittävimpana pidetään henkistä kuormitusta. Muita psyykkisiä riskejä ovat henkilökunnan riittävyys työmäärään nähden sekä henkilökunnan saatavuus ja vaihtuvuus, varahenkilöjärjestelmän toimivuus sairaustilanteissa, poistuminen työpaikalta pimeään aikaan tai yksin, yksintyöskentely, tiedonkulun avoimuus ja riittävyys sekä hätäpoistumisen epäonnistuminen esimerkiksi tulipalon uhatessa.

Vastauksista voidaan päätellä, että tutkimuksen tässä osassa korostuvat ”pehmeät” riskitekijät, jotka liittyvät henkilökunnan jaksamiseen ja työstä selviytymiseen. Ohtonen (2010) vahvistaakin, että lähes puolet suomalaisista ilmoittaa stressin ja kiireen hyvinvointinsa uhkaksi ja kolmannes työssä jaksamisen. Lisäksi lähes viidennes kokee kohdanneensa työssä jaksamiseen liittyviä ongelmia viimeksi kuluneen vuoden aikana ja jopa 61 prosenttia näkee hyvinvointinsa heikentyneen samana ajanjaksona (Ohtonen 2010).

Viisi henkilöä merkitsee pommiuhkan merkittäväksi riskiksi. Pommiuhka liittyy todellisuuden tapahtumien ennakointiin, joihin Saariluoman (2005) mukaan voi liittyä osittain harhaisia ajatusmalleja. Niihin vaikuttavat vaihtoehtojen tuttuus, erottuvuus ja ääriarvoisuus. Pommiuhkan mahdollinen toteutuminen aiheuttaa yleensä fyysisten ja psyykkisten henkilövahinkojen lisäksi aineellisia vahinkoja liikkeiden tai kauppakeskusten omaisuudelle, kuten monet muutkin onnettomuudet.

”Eihän tässä nyt kauppakeskuksessa, siis sanotaan, sellasta aineellista riskiä oo, että jotain tapahtuu tälle rakennukselle tai muuta kun mahdollisesti tämmöset pommi-iskut, mitä nyt onneksi on harvoin ollu.” (Q)

Neljä haastateltavaa tunnistaa yksintyöskentelyn riskiksi omassa työyhteisössään. Yksintyöskentely on työtä, jota tehdään sosiaalisessa tai fyysisessä eristyneisyydessä. Fyysiseksi yksintyöskentelyksi kutsutaan työtä, jossa työntekijä ei voi saada yhteyttä työpaikan muihin työntekijöihin käyttämättä teknistä kommunikaatiovälinettä kuten esimerkiksi radiopuhelinta. Psyykkisessä yksintyöskentelyssä työntekijä työskentelee muiden joukossa, mutta työpaikan olosuhteet ovat sellaiset, että vaarallisuudessa tilanteessa muista työpaikan työntekijöistä ei ole apua. Psyykkisenä yksintyöskentelynä pidetään myös olosuhteita, joissa henkilö jää ilman työyhteisönsä henkistä tai ammatillista tukea, vaikka hänen työtehtävänsä sitä ainakin ajoittain edellyttäisivätkin. (STM 2001) Yksintyöskentely voi johtaa eristäytymiseen, joka vaikeuttaa kommunikointia sekä asiakkaiden kanssa että työyhteisön sisällä. Tällöin kehittynyt tunneäly ja tunnetehokkuus auttavat selviämään eteenpäin (Kirk ym. 2010).

Väkivallan riski kasvaa, mikäli yksintyöskentely tapahtuu liikkeessä, jossa käsitellään suuria määriä rahaa, myydään arvokkaita tai haluttuja tuotteita tai työskennellään myöhään illalla tai aikaisin aamulla. Yksintyöskentely on vaarallisempaa alueilla, joissa on vähän asutusta tai liikennettä tai joilla tapahtuu paljon rikoksia. (Isotalus & Saarela 2001; ks. myös Isotalus 2002; Järvinen & Uuspelto 2009)

”Tääl on yksintyöskentelyä, mut tää on niin äärettömän hiljanen tää aika kun me ollaan yksin.” (D)

STM:n (2001) ohjeissa todetaan, että yksintyöskentelystä aiheutuvaa väkivallan uhkaa voidaan ehkäistä mm. toimivilla viesti-, hälytys- ja itsepuolustusvälineillä sekä koulutuksen avulla. Hyvä perehdytys turvallisuusohjeisiin lisää hallinnan tunnetta. Yksintyöskentelystä aiheutuvaa haittaa voidaan ehkäistä jo töiden suunnitteluvaiheessa järjestämällä työt joko siten, ettei yksintyöskentelytilanteita synny tai vähentämällä yksintyöskentelyyn käytettyä aikaa. Tämä saattaa puolestaan edellyttää muutoksia fyysisessä työympäristössä ja työaikajärjestelyissä.

Vastuuriskit ja keskeytysriskit

Puhtaat vastuu- ja keskeytysriskit eivät kuulu tutkimuksen piiriin. Puhtailla vastuu- ja keskeytysriskeillä tarkoitetaan riskejä, joiden alkulähde ei synny muun riskin toteutumisesta, kuten omaisuus- tai henkilöriskistä. Sen sijaan tutkimuksessa käsitellään sellaisia omaisuus- ja henkilöriskejä, jotka toteutuessaan voivat aikaansaada toiminnan keskeytymisen tai mahdollisesti vastuun syntymisen kolmatta osapuolta kohtaan. Todennäköisin toiminnan keskeytyminen syntyy vuotovahingosta. Vuotovahingoissa toiminnan keskeytyminen jää yleensä lyhytaikaiseksi, mutta vakavan uhkan, kuten tulipalon, sähkökatkon tai pommi-iskun toteutuessa toiminta voi olla keskeytyneenä joitain päiviä, viikkoja tai jopa kuukausia.

Liikkeiden toiminnasta aiheutuvia vastuuriskejä ei juuri tunnisteta. Sen sijaan mainitaan kauppakeskukselle mahdollisesti syntyviä vastuuvahinkoja muun muassa asiakkaiden liukastumisen johdosta.

”...noihan on hirmu luikkaat noi [...] käytävät niin niissä nyt vähän väliä liukastelee mutta...” (M)

Vastuuvahinkoja aiheuttavat liukastumisten lisäksi myös asiakkaiden tai muiden ulkopuolisten kaatumiset ja kompastumiset. Vaikka haastateltavat eivät erikseen kerro konkreettisia vastuuvahinkotapauksia, joita yksittäiset liikkeet tai kauppakeskukset ovat korvanneet, tämä ei kuitenkaan sulje pois tämän kaltaisten riskien toteutumisen mahdollisuutta. Näihin riskeihin on syytä myös yksittäisten

liikkeiden varautua. On myös mahdollista, että asiakkaat eivät tunne oikeuksiaan eivätkä kaatues-
saan vaadi korvauksia kauppakeskukselta tai siellä sijaitsevalta liikkeeltä. Merkityksettömiä vastuu-
riskit eivät kuitenkaan ole, sillä vakuutusyhtiöillä on kokemuksia pitkäkestoisista, jopa vuosia jat-
kuvista korvausvelvoitteista liittyen vastuuvahinkoihin.

Taloudelliset riskit ja tietoriskit

Taloudelliset riskit puhuttavat poikkeuksellisen paljon. Taulukosta 9 ilmenee huoli sekä koko yh-
teiskunnan että oman työpaikan heikkenevästä taloudesta.

<i>Taloudelliset riskit</i>	<i>Vastausten lkm</i>
Yleinen taloudellinen taantuma	12
Yrityksen kannattavuuden heikkeneminen	7
Aukioloaikojen pidentäminen	6
Kauppakeskuksen yleisen suosion heikkeneminen	6
Tavarankuljetusten häiriytymisen	5
Ostotottumusten muutos, kulutuksen muuttuminen	4
Erilaiset yleisötapaukset	3

Taulukko 9. Liikekohtaiset merkittävimmät taloudelliset riskit.

Taloudellisista riskeistä merkittävimäksi osoittautuu yleinen taloudellinen taantuma. Haastattelu-
jen ajankohta todennäköisesti vaikuttaa taantumien saamaan painoarvoon, sillä Järvisen ja Uuspellon
(2009) haastatteluissa lamasta ja taantumasta ei juurikaan vielä puhuttu.

”Laman pelko on yks mikä niin kun voi muuttua lihaksi...” (F)

Taantumaan läheisesti liittyvä kannattavuuden heikkeneminen huolestuttaa myös monia tutkimuk-
seen osallistuneita, vaikka alle puolet haastatelluista merkitsi sen merkittäväksi riskiksi. Tästä voi-
daan varovaisesti päätellä, että luottamus oman organisaation kannattavuuteen säilyy vahvana huo-
nompinaikin talouden aikoina.

*”No kylhän tietenkin taantuma on yks. Sitten vois sanoo toinen on ihan selkeesti kilpailun
kirstyminen.” (G)*

Aukioloaikojen pidentäminen nähdään myös merkittävänä riskinä, koska se lisää liikkeen palkka-
kustannuksia. Etukäteen ei kuitenkaan ole varmaa, kasvavatko myyntituotot samassa suhteessa kuin
palkkamenot tai jopa enemmän. Kauppakeskuksen yleinen suosion heikkeneminen, ostotottumusten
muutos ja erilaiset yleisötapaukset koetaan myös jossain määrin riskeiksi. Haastateltavat kertovat-

kin talouden taantuman vaikuttaneen jo näkyvästi ostotottumusten muutoksiin. Erityisesti se on näkynyt ns. luksustuotteiden myynnin vähentymisenä, vaikkakin välttämättömyyshyödykkeiden menekki on pysynyt vakaana. Välttämättömyyshyödykkeissäkin on siirrytty halvempiin tavaroihin, esimerkiksi kansainvälisistä merkkituotteista kaupan omiin tuoteperheisiin. Logistisiin riskeihin liittyy tavarakuljetusten häiriintyminen (vrt. Virolainen & Tuominen 1998), jonka vajaa kolmannes vastaajista kokee merkittävänä riskinä. Erityisesti tähän liittyy tavarakuljetusten viivästyminen, jolloin asiakkaille on myytävä ”ei oota”.

Taloudelliset riskit saattavat johtaa toteutuessaan henkilöstövähennyksiin tai osa-aikaisten työsuhteiden painottamiseen, joka huonoina aikoina vaivaa myyjien mieltä, koska vaihtoehtoisia työmahdollisuuksia ei juuri ole tarjolla.

”Tietty riskihän on yks, että työpaikka lähtee. Sehän on aina yks sellanen riski, mikä tällä hetkellä näyttää niin kun olevan aika yleistä. ” (G)

Tietoriskit jaetaan ihmisistä aiheutuviin tahallisiin riskeihin, ts. IT-rikoksiin, käytössä tehtäviin tahattomiin virheisiin ja tietojärjestelmien aiheuttamiin ongelmiin (vrt. Hannula 1998). Näitä kaikkia paljastuu myös tässä tutkimuksessa (ks. taulukko 10). Salassa pidettävän tiedon vuotamista pidetään yhtenä koko tutkimuksen merkittävimmistä riskeistä, sillä kaupassa on paljon tietoa, jonka ei toivota päätyvän ulkopuoliseen käyttöön. Kassajärjestelmän tai maksupäätteiden rikkoutuminen tai tiedonsiirtokatkokset aiheuttavat toteutuessaan myös merkittäviä menetyksiä. Varajärjestelmien puuttuessa liike ei pysty toimimaan normaalisti ja menettää siten osan myyntituloistaan. Riippuvuus tietojärjestelmistä ja niiden avulla tarjottavista palveluista on tehnyt yrityksistä entistä haavoittuvampia turvallisuutta uhkaaville tekijöille (Suominen 2003).

<i>Tietoriskit</i>	<i>Vastausten lkm</i>
Salassa pidettävän tiedon vuotaminen	8
Kassajärjestelmän rikkoutuminen, toimintahäiriöt	6
Maksupäätteiden rikkoutuminen ja tiedonsiirtokatkokset	5
Tahalliset tai tahattomat tietovuodot	5
Tietojen häviäminen	3
Sähkökatkokset	3

Taulukko 10. Liikekohtaiset merkittävimmät tietoriskit.

Tahalliset ja tahattomat tietovuodot, tietojen häviäminen ja sähkökatkokset koetaan myös riskeiksi. Näistä sähkön merkitys on suurempi kuin mitä yleensä arkijärjellä ajatellaan, sillä kaikki tietoko-

neet ja niiden lisälaitteet tarvitsevat sähköä toimiakseen. Liikkeissä kassajärjestelmien toimivuus ja hyvä valaistus ovat olennaisia kaupankäynnin sujumiseksi. Myllynen (2005) suosittelee varajärjestelmiä sähkökatkosten ja vikaantumisten varalle. Tietoturvallisuuden haasteina ovat entistä verkottuneemmat järjestelmät. Tästä poiketen, Hannula (1998) esittää, että vaarallisin yhdistelmä syntyy, kun laajat IT-oikeudet omaava henkilökunnan jäsen ja ulkopuolinen tietoa tavoitteleva henkilö ryhtyvät yhteistyöhön. Sen sijaan Hannula (1998) väittää, että harvinaisempaa on ulkopuolisen henkilön tunkeutuminen sisäisiin tietojärjestelmiin tietoverkon tai muun yhteyden kautta.

4.4 Henkilökunnan ja esimiesten riskinäkemyksen vertailua

Tässä alaluvussa verrataan ensiksi riskinäkemyksen eroja myyjien ja esimiesten välillä niiden riskien osalta, jotka myyjät kokevat huomattavasti merkittävimmiksi riskeiksi kuin kauppiaat ja myymäläpäälliköt. Taulukossa 11 riskit luetellaan siinä järjestyksessä kuin ne esiintyvät riskilomakkeessa. Eroavaisuuksien suuruutta ei tässä yhteydessä painoteta, koska tärkeää on saada esiin näkemyserot, ei mitata niiden suuruutta. Lisäksi haastateltavien määrä ei ole riittävä kvantitatiivisten mittauserojen luotettavuutta ajatellen.

<i>Henkilökunnan painottamat riskit</i>
Poistuminen työpaikalta pimeään aikaan tai yksin
Tavarapinon päälle sortuminen varastossa
Liukastuminen työmatkalla
Henkilökunnan riittävyys työmäärän nähden
Henkilökunnan saatavuus ruuhka-aikoina
Tiedonkulun avoimuus/riittävyys
Hätäpoistumisen epäonnistuminen
Rahojen kuljetus
Teknisten turvalaitteiden vähäisyys
Tulipalon syttyminen kauppakeskuksessa
Hyllyjen / telineiden pettäminen

Taulukko 11. Henkilökunnan tunnistamat merkittävimmät riskit esimiehiin verrattuna

Taulukkoon 11 on listattu ne riskit, jotka myyjien mielestä ovat merkittävämpiä verrattuna kauppiaisiin ja myymäläpäälliköihin. Näiden riskien ero suhteessa vastausmäärään on yli 50 prosenttia. Edellisestä poiketen sellaiset riskit on suljettu pois, joihin jompi kumpi osapuoli on antanut vain yhden vastauksen. Koska otanta on suppea, raportissa ei anneta painoarvoa riskeille, joiden ero on

50 prosenttia tai sen alle. Tiukasta rajauksesta huolimatta tulokset ovat suuntaa antavia ja niihin tulee suhtautua varauksella. Tarkastelutapa paljastaa suurehkoja eroja tutkittujen ryhmien kesken, joten on perusteltua tuoda nämäkin tulokset osaksi raporttia ja mahdollisten jatkotutkimusten aiheiksi.

Taulukossa 11 painotetuille riskeille on löydettävissä erilaisia perusteluja päivittäisistä työruutiineista ja työympäristöistä, joita myös haastattelut osaltaan vahvistavat Näistä eräs on myyjien poistuminen viimeisenä liikkeestä sulkemisajan jälkeen, jolloin he saattavat kokea turvattomuutta myöhäisen työmatkan johdosta. Tavarapinon päälle sortuminen sekä hyllyjen ja telineiden pettäminen puolestaan tapahtuvat useammin työntekijöille kuin esimiehille ainakin suurissa liikkeissä, joissa esimiehet eivät osallistu näihin työtehtäviin kuin korkeintaan satunnaisesti. Toisaalta esimiehillä on useasti takanaan pidempi työhistoria ja sitä kautta enemmän osaamista ja uhkatilanteiden ennakointikykyä.

”Varmaan ne laatikoitten putoaminen, ainakin mulla...Onhan meillä rappuset mitä pitkin ne pitäis ottaa, eikä sais olla hirveen monta laatikkoa pinossa. Mutta joskus niitä aina välttämättäkin joutuu laittaa.” (M)

Henkilökunnan riittävyys työmäärään nähden ja sen saatavuus ruuhka-aikoina koskettaa eniten työtyöyhteisössä niitä henkilöitä, jotka joutuvat kantamaan henkilövajauksesta johtuvan kuorman. Huoli asiakaspalvelun sujuvuudesta ja päivittäisten töiden ruuhkautumisesta painavat asiakasrajapinnassa työskenteleviä myyjiä, koska heihin kohdistuu ensisijaisesti asiakkaiden pettymys. Kii-reessä myös tapahtuu enemmän virheitä, mikä johtaa niiden korjaamiseen jälkikäteen. Lisäksi puutteet tiedonkulun avoimuudessa ja riittävyydessä koskettavat hierarkiassa ”alempana” olevia henkilöitä.

” Mullehan ei kerrota. Mä oon vaan töissä täällä.” (O)

Myyjät kokevat rahojen kuljetuksen merkittävämpänä riskinä kuin esimiehet, vaikka etenkin pienissä liikkeissä rahojen kuljetus on yleensä kauppiaan itsensä vastuulla. Tämän perusteella voi olettaa, että myyjät pelkäävät rahankuljetukseen liittyvää vastuuta enemmän kuin esimieskunta.

Haastattelut vahvistavat, että teknisten turvalaitteiden vähäisyys heikentää henkilökunnan turvallisuuden tunnetta ja sitä kautta työviihtyvyyttä. Isotalus ja Saarela (2001) suosittelevat, että myymälässä olisi hälytyspainike vähintään kassoilla ja takahuoneessa, josta hälytyksen voi tehdä huomauttamattomasti. Liukkonen (2007) puolestaan painottaa, että hälytyspainikkeita pitäisi asentaa liikkeen

tiloihin riittävä määrä, jotta hälytyksenteko huomaamattomasti on mahdollista mistä tahansa palvelutyöpisteestä.

On kuitenkin joitain riskejä, joihin ei löydy selitystä, miksi myyjät painottavat niitä enemmän kuin esimiehet. Näitä ovat liukastuminen työmatkalla ja hätäpoistumisen epäonnistuminen. Ei myöskään löydy selittävää tekijää, miksi myyjät kokevat tulipalon uhkan kauppakeskuksissa suuremmaksi kuin esimiehet.

Tutkittaessa esimiesten riskipainotuksia havaitaan, että vastaavasti he painottavat joitain riskejä myyjää enemmän. Taulukossa 12 listataan riskit, joissa tämä ero suhteessa vastausmäärään ylittää 50 prosenttia.

<i>Esimiesten painottamat riskit</i>
Henkilökunnan osaaminen suhteessa vaatimuksiin nähden
Työilmapiiri
Varkaus/näpistys
Veden tulviminen sisätiloihin
Kauppakeskuksen yleisen suosion heikkeneminen
Tahalliset tai tahattomat tietovuodot

Taulukko 12. Esimiesten tunnistamat merkittävämmät riskit henkilökuntaan verrattuna

Ensiksi, esimiehet pitävät henkilökunnan osaamistasoa merkittävänä riskinä. Tämä johtuu kaupan alan yleisten osaamisvaateiden kasvusta (ks. Lindblom 2009), jonka esimieskunta on tunnistanut yhdeksi tulevaisuuden haasteeksi. Myyjät puolestaan eivät ehkä hahmota tulevaisuutta yhtä haasteellisenä kuin esimiehet. Näsi ja Neilimo (2006) toteavat osuvasti, että kaupan strateginen menestystekijä on tietoa taitavasti käyttävä johto ja henkilöstö. Erityisen tärkeää on, että juuri esimiehet pitävät työilmapiiriä merkittävänä riskinä, koska esimiehet itse voivat vaikuttaa paljon työilmapiiriin omalla johtamisellaan ja omalla esimerkillään. Jakosuo (2005) määrittelee työilmapiirin työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta syntyvänä osana yrityksen kulttuuria, johon vaikuttavat organisaatorakenne, käytössä oleva palkka- ja palkkiojärjestelmä, sekä johdon ja henkilökunnan väliset suhteet. Työilmapiiri vaikuttaa työmotivaation ja työtyytyväisyyden ohella työn tuloksiin. Lisäksi useissa tutkimuksissa (mm. Jakosuo 2005; Storbacka & Lehtinen 1997) on todennettu työilmapiiriin yhteys tuottavuuteen ja tuottavuuden sekä työilmapiiriin yhteys asiakastytytyväisyyteen. Tämän tutkimuksen haastatteluissa ei käsitelty erikseen työilmapiiriä ja sen vaikutusta koettuihin riskeihin, mutta osa haastatelluista viittaa tähän yhteyteen muun muassa seuraavaan tapaan:

”Kyl tääl aika turvallinen olla on.” (C)

Työilmapiiriin liittyen suomalaisista lähes puolet kokee oman työnantajansa roolin merkittäväksi hyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi (Qvintus 2010). Tämä tarkoittaa, että kaikkien hyvinvointiin vaikuttavien toimenpiteiden keskiössä on työntekijä, jolle työ on tärkeä hyvinvoinnin elementti.

Varkaudet ja näpistykset koetaan esimiesten piirissä merkittävämpinä riskeinä todennäköisesti siksi, että sillä on suora negatiivinen vaikutus liikkeen tulokseen. Mahdollisesta kauppakeskuksen suosion menetyksestä kannetaan myös huolta, koska se vaikuttaa asiakasmääriin ja sitä kautta alentaa liikevaihtoa. Haasteina ovat uusien kauppakeskusten perustaminen olemassa olevien vaikutusalueelle, mutta suosion alenemisen syynä ovat myös tieverkoston tai julkisten liikenneyhteyksien muuttuminen siten, että kauppakeskus jää niistä syrjään (vrt. Koistinen & Väliniemi 2007).

Tahalliset tai tahattomat tietovuodot (ks. esimerkiksi Hannula 1998) huolestuttavat erityisesti esimiehiä, vaikka muutoin molemmat ryhmät näkevät tietoriskien merkityksen samankaltaisena. Lisäksi esimiehet tiedostavat vesivahinkojen haitat, koska ne ovat suhteellisen yleisiä kauppakeskuksissa ja aiheuttavat paljon lisätyötä ja piilokustannuksia, vaikka vakuutukset yleensä korvaavat omaisuuden vahingoittumisesta syntyneet taloudelliset menetykset.

Yhteenvetona voidaan todeta, että esimiehet painottavat henkilökuntaa selvemmin ”kovia” taloudellisin määrein mitattavia riskitekijöitä, mutta esimiehet näkevät silti myös ”pehmeiden” riskitekijöiden vaikutuksen liikkeen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Tämä kulminoituu huolena henkilökunnan hyvinvoinnista, johon työilmapiiri ja osaamistaso kiinteästi liittyvät.

4.5 Liikekohtaiset riskienhallintakeinot

Haastatteluihin liittyi myös keskustelu toteutetuista riskienhallintatoimenpiteistä. Huolestuttavaa on, että kahdeksassa tapauksessa haastateltava ilmoitti, että liikkeessä ei ole tehty minkäänlaista riskikartoitusta. Seitsemän haastateltavaa muistaa, että kartoitus on tehty ja kolme haastateltavaa ei joko tiennyt kartoituksesta tai ei ilmoittanut kantaansa. Usein kartoituksen on tehnyt vartiointiliike. Sen sijaan liikkeet ovat tehneet oma-aloitteisesti pelastus- tai turvallisuussuunnitelmia, jonka yhteydessä riskejä on mietitty. Vaihtoehtoisesti käytössä on kauppakeskuksen tekemä pelastus- tai turvallisuussuunnitelma, jota sovelletaan myös liikekohtaisesti. Tutkimus vahvistaa, että enemmistöllä liikkeis-

tä on sekä pelastussuunnitelma (11/18) että turvallisuussuunnitelma (9/18), jotka molemmat ovat lakisääteisiä yli yhdeksän henkilöä työllistäville yrityksille.

<i>Riskienhallintatoimenpide</i>	<i>Vastausten lkm</i>
Turvallisuuskoulutus	14
Pelastussuunnitelma	11
Turvallisuussuunnitelma	9
Vartiointi	9
Kirjalliset toimintaohjeet	9
Yhteispalaverit	8
Ergonomiakoulutus tai –opas	8
Ensiapukoulutus	6
Osa työhön perehdytystä	5

Taulukko 13. Liikekohtaiset ”pehmeät” riskienhallintakeinot

Turvallisuuskoulutus on tutkimuksen kohteena olevissa liikkeissä yleistä. Tätä selittää suurelta osin, että yhdessä tutkimuksessa mukana olevassa kauppakeskuksessa kaikille työntekijöille järjestetään kauppakeskuksen taholta pakollinen turvallisuuskoulutus. Toisessa kauppakeskuksessa suorastaan velvoitetaan osallistumaan säännölliseen turvallisuuskoulutukseen.

”Kyllä on kaikki työntekijät on käynyt netissä koulutuksen läpille.” (F)

Yleisimmin turvallisuuskoulutuksen tarjoaa kauppakeskus. Vain joissain tapauksissa vartiointiliike on toiminut kouluttajana. Näissä tilaisuuksissa on satunnaisesti myös poliisin edustaja mukana. Kuusi henkilöä on lisäksi osallistunut ensiapukoulutukseen, joka on turvallisuuskoulutusta suppeampi kokonaisuus, mutta tarjoaa monia hyviä taitoja mahdollisten riskien varalle.

”Ensiapukurssit on järjestetty ja on saanut ottaa osaa.” (K)

Muu koulutus on jäänyt useimmiten kauppiaan ja henkilökunnan väliseksi epämuodolliseksi keskusteluksi. Tällaista keskustelua käydään esimerkiksi yhteispalavereissa, jonka lähes puolet haastateltavista tunnistaa oman liikkeensä toimintatavaksi. Epämuodollisuudesta ei sinällään ole haittaa, mutta ongelmia muodostuu silloin, jos kaikki eivät saa riittävästi tietoa turvallisuusasioista.

Koulutuksen yleisyys poikkeaa Järvisen ja Uuspellon (2009) tutkimuksesta, jossa koulutus osoittautuu suhteellisen harvinaiseksi etenkin myyjien ja muun henkilökunnan piirissä esimiestasoa lukuun ottamatta. Lisäksi henkilökunnan vaihtuvuuden vuoksi osa koulutuksesta jää käytännön työssä hyö-

dyntämättä. Tämän vuoksi Järvinen ja Uuspelto (2009) ehdottavatkin, että turvallisuuskoulutuksen tulisi olla osa perehdyttämishjelmaa, jotta jokainen uusi työntekijä pääsisi sen piiriin heti työsuhteen alkuvaiheessa. Tässä tutkimuksessa viisi haastateltavaa vahvistaa perehdytykseen kuuluvan myös turvallisuuden ylläpidon. Joissain tapauksissa myös perehdytyksen yhteydessä tutustutaan kirjalliseen turvallisuusohjeistukseen, jonka laajuus ja kattavuus vaihtelevat liikkeittäin.

Puolessa liikkeistä on kirjallinen toimintaohjeistus erilaisten riskien toteutumisen varalta. Mukana on liikkeitä, joissa kauppiaan tai myymäläpäällikön mukaan on ohjeistus, mutta myyjät eivät siitä tiedäneet. Lisäksi kahdessa liikkeessä ohjeistus on tekeillä. Tämä vastaa Salmisen ym. (2007) tutkimusta, jonka mukaan 41 prosentissa työpaikoista on turvallisuuteen liittyvää menettelytapaohjeistusta. Turvallisuusohjeistuksen taso on tutkimuksen perusteella puutteellista tai ainakin tietämys sellaisen olemassaolosta on vähäistä. Oli ohjeistusta tai ei, lopputulos on sama siinä tapauksessa, että ohjeiden olemassaolosta ei tiedetä.

Vartiointiin riskienhallintakeinona luottaa puolet haastateltavista. Osa haastateltavista puolestaan kritisoi vartijoiden tehokkuutta esimerkiksi myymälävarkauden ehkäisijöinä. Tällöin keskustellaan myös henkilökunnan oman aktiivisuuden merkityksestä erilaisten uhkien torjunnassa. Mielipiteet tuntuvat jakautuvan kahtia; osa luottaa vartijoiden ammattitaitoon tilanteessa kuin tilanteessa, osa pitää vartiointia kalliina ja tehottomana keinona ja luottaa puolestaan henkilökunnan ammattitaitoon ratkaista erilaisia pulmatilanteita ja ehkäistä vahinkoja. Suominen (2003) puolustaa henkilökunnan aktiivisuuden merkitystä ja on valmis vastuuttamaan henkilökuntaa riskienhallintatyöhön muun muassa seuraavissa tehtävissä: turvallisuusohjeiden noudattaminen, kulunvalvonta ja vartiointi, järjestyksen ja siisteyden ylläpitäminen, ennalta ehkäisevät vahingontorjuntatoimet, kouluttautuminen, ensiapu- ja pelastustaidot, riskien raportointi sekä ilmoittaminen ja hälytysten tekeminen.

”... siis vartijoita näkee paljon enemmän, kun vaihtu toi tää vartiointiliike.” (M)

Kuluttajat tuntuvat sen sijaan luottavan enemmän näkyvään vartiointiin kuin myymälähenkilökuntaan. Tämän vahvistaa Koistisen ja Peura-Kapasen (2009) tutkimus. Toisaalta kuluttajien epäilykset myös heräävät, jos vartijoiden määrä yhtäkkiä lisääntyy totuttuun tasoon verrattuna. Luottamus henkilökuntaa kohtaan luultavasti lisääntyisi, jos henkilökuntaa olisi enemmän ja itsepalvelua vähemmän. Asiakkaalle kassa saattaa olla ainoa henkilö, jonka kanssa vaihdetaan edes muutama sana kauppa-asioinnin yhteydessä. Sen sijaan Kajalon ja Lindblomin (2010) tutkimuksessa kauppiaat

pitävät tilojen siisteyttä, valaistusta ja viihtyisyyttä tärkeimpinä elementteinä turvallisuuden kannalta kuin vartiointia tai teknisiä turvalaitteita.

Ergonomiakoulutus tai –opas poikkeavat muista riskienhallintakeinoista siten, että heikon ergonomian aiheuttamat väärät työasennot johtavat sairastumisiin suhteellisen pitkällä aikajänteellä ja siksi niiden tärkeyttä ei välttämättä huomata jokapäiväisessä työskentelyssä ennen kuin pysyviä vammoja on syntynyt.

”Et silleen et miten ei saa nostaa ja miten saa nostaa.” (E)

<i>Riskienhallintatoimenpide</i>	<i>Vastaukset</i>
Kameravalvonta	12
Hälytyspainikkeet	12
Tuotehälyttimet	9
Turvaportit	4

Taulukko 14. Liikekohtaiset tekniset riskienhallintakeinot

Taulukko 14 osoittaa, että suurin osa liikkeistä luottaa teknisiin turvalaitteisiin, kuten kameravalvontaan, hälytyspainikkeisiin, tuotehälyttimiin ja turvaportteihin. Tekniset turvajärjestelmät eivät kuitenkaan yhdessäkään liikkeessä muodosta ainoata käytössä olevaa riskienhallintakeinoja, vaan jokaisessa liikkeessä kokonaisuus muodostuu teknisten ja ’pehmeiden’ riskienhallintakeinojen yhdistelmästä.

”No ensinnäkin on ainaki uudet kaikki noi kamerat ja tallennussysteemit tuli tossa puoli vuotta sitten. ja mä laitoin nyt viime viikolla pari kameraa lisää... Sillee niin kun varkaitten osalta ni ollaan kyllä paljon herkemmin soitettu vartijaa ku ennen. Et näkee ku joku tyyppi tule sisään, ni sillo soitetaa aikalailla saman tien.” (P)

Lisäksi yksittäiset haastateltavat pitävät tärkeinä seuraavia keinoja riskien välttämiseksi tai vähentämiseksi: tuoteasettelu, murtohälytinsä järjestelmän asentaminen, työturvallisuus- ja työhyvinvointisuunnittelu, uhkatilanteiden harjoittelu, riskialttiiden asiakaspalvelutilanteiden harjoittelu, sammutuspeitot, samassa keskuksessa sijaitsevien liikkeiden keskinäinen informaatio joko sähköpostilla tai muilla keinoin, tulityökurssi, sammutuskoulutus, avainturvallisuudesta huolehtiminen, takatilojen sulkeminen ulkopuolisilta.

Kajalo ja Lindblom (2009) tutkivat muodollisen ja epämuodollisen valvonnan tehokkuutta kauppa-keskuksissa. Heidän tuloksensa osoittavat, että vartijat ja henkilökunta vähentävät tehokkaammin

rikollisuutta kauppakeskuksissa kuin tekniset valvontalaitteistot. Näyttää siis siltä, että teknisestä kehityksestä huolimatta ihminen on tärkein turvallisuuden tae.

Läheltä piti -tilanteista ei useinkaan pidetä kirjaa. Tavallisimmin ne haastattelutilanteessa kytetään laatikon tai tavarantoimittajan hyllyn romahdukseen tai liukastumiseen ja kompastumiseen. Näissä tapauksissa muistellaan usein myös toteutuneita riskejä, joista useimmiten kuitenkin oli selvitty pelkällä säikähdyksellä.

”Ei oo pidetty mitään kirjaa.” (Q)

Haastattelujen perusteella voidaan muodostaa kuva laajasta kirjosta yksittäisiä ja hyvin erilaisia läheltä piti -tapauksia, jotka todistavat, että liikkeissä tapahtuu yhtä ja toista. Koska niitä ei kirjata, niitä ei muisteta eikä niistä voida oppia.

”Ja meillä on tietysti toi oma palautevihko, et kyllä me siitä niinku sit myymälässä sitte puhutaan taas ja, mut se menee sitten tonne ylemmän tahon tietoon sitten myös.”(C)

Läheltä piti -tilanteiden kirjaamisella voidaan myös ennakoita ja siten eliminoida mahdollisia tulevia riskejä. Ennakoinnin tärkeyttä korostavat myös Flin (1998) ja Flin ym. (2000). Ennaltaehkäisyä pitävät useat haastateltavat tärkeinä. Sitä toteutetaan muun muassa neuvomalla lasten vanhempia riskeistä jotka liittyvät liikkeessä myytäviin tuotteisiin. Järvisen ja Uuspellon (2009) tutkimuksessa suuri osa haastateltavista korostaa ennaltaehkäisevän toiminnan tärkeyttä. Ennaltaehkäisevän työn tavoitteena on paitsi ehkäistä tai pienentää riskien toteutumisen mahdollisuus, myös minimoida vahinko, silloin kun se tapahtuu.

4.6 Kauppakeskusten riskit ja riskienhallinta

Kauppakeskusten riskeistä oma-aloitteisesti mainitaan tulipalo, huumeiden käyttäjät, paniikki, pommiuhka, rahankuljetusryöstö, puukotus, ryöstöyritykset ja turhat hälytykset. Kuten taulukosta 15 on havaittavissa, tulipalo koetaan ylivoimaisesti merkittävimmäksi riskiksi kauppakeskuksissa, sillä kaikissa tutkimuksen kauppakeskuksissa on ollut pieniä tulipalon alkujä.

”Tulipalo, kaks pientä palonalkua” (N)

<i>Kauppakeskuksen riskit</i>	<i>Vastausten lkm</i>
Tulipalo	8
Huumeet	4
Paniikki	3
Pommiuhka	3
Rahankuljetusryöstö	3
Puukotus	2
Ryöstöyrietykset	2
Turhat hälytykset	2

Taulukko 15. Oma-aloitteisesti mainitut kauppakeskusten riskit.

Huumeiden käyttäjiin liittyvät kommentit ovat hyvin samankaltaisia kuin liikekohtaisten riskien yhteydessä mainitut. Sen sijaan pommiuhka ja erilaisiin hätätilanteisiin liittyvä paniikki saavat enemmän huomiota kauppakeskusympäristössä. Eräänä vaikuttimena voi olla, että Kauhajoen koulusurma oli tapahtunut muutamaa kuukautta ennen haastatteluja.

”...et nythän on pakko puhuu näistä, näin koulujuttujen jälkeen, ni kyllä silloin on varmasti helppo valita tällöinen keskellä kaupungin keskustaa toimiva alue, kun se että se olis jos-sain tuolla kauempana, jos halutaan niinku tuhoa.” (L)

Osa haastateltavista muistaa vielä Myrmanin pommiräjäytyksen, joka tapahtui vuonna 2002.

”Mutta tapaus Myrmanin esimerkiksi. Se on tietenkin aina jonkinlainen riski, koska kaupakeskuksesta on kysymys. Aina suurempi kuin yksittäisessä kaupassa.” (R)

Rahankuljetusryöstö ja turhat hälytykset puhuttavat vain yhdessä kauppakeskuksessa.

”Tavallaan vois tulla mieleen just joku tomonen, taikka just nää mitä mainittiinkin nää rahankuljetukseen liittyvät, mutta ei se tavallaan tää kaupakeskus sitä tilannetta pahenna sinällään.” (F)

Edellä olevat lainaukset vahvistavat omakohtaisen kokemuksen tärkeyttä riskien tunnistamisessa. Kokemuksen kautta riski osataan hyvin tiedostaa. Muistin ja tarkkaavaisuuden kautta syntyvät ajattelun lähtökohdat, kuten Saariluoma (2005) toteaa. Tämä pätee sekä kauppiaisiin että muuhun henkilökuntaan. He eivät myöskään koe riskiksi sellaisia tapahtumia, joita he eivät itse ole kohdanneet työssään. Ilman muistijälkeä omasta sisäisestä mallista tai vastaavasta tapahtumasta (vrt. Mikkonen & Keskinen 1980) ei henkilö välttämättä kykene muodollisesti oikeaan päättelyyn vaaran suhteen (Saariluoma 2005; Saariluoma 1998; Ruuhilehto & Kuusisto 1998). Tähän viittaavat haastateltavien maininnat puukotuksista siinä kauppakeskuksessa, jossa tällainen vahinko on tapahtunut.

Edellisestä poiketen yksittäiset haastateltavat kantavat huolta isompien onnettomuuksien mahdollisuudesta, vaikka niistä ei ole omakohtaista kokemusta. Tästä esimerkkinä on yhdessä kauppakeskuksessa sijaitseva suuri yhtenäinen tila ja siitä aiheutuvat turvallisuuspuutteet. Mahdollisen tulipalon sattuessa pelätään savukaasuja, tulipalon leviämistä tai suuren ihmismäärän evakuointia tilasta.

”Jos tuolla nyt syttyis tulipalo tuol jossain päässä, ku tää on yhtä hallia vaan, niin kylhän ne savukaasut olis täällä sitten aika nopeesti koko kauppakeskuksessa.” (A)

Turhat hälytykset vievät uskottavuutta, mutta ne ovat kuitenkin valitettavan tavallisia monissa kauppakeskuksissa. Niihin suhtautuminen on kaksijakoista: osa suhtautuu välinpitämättömästi ja osa noudattaa poistumisohjeita, vaikka tiedossa on väärän hälytyksen mahdollisuus.

”Se nähtiin jo silloin kesällä kun se palohälytys soi, niin kyl ihmisten saaminen ulos oli äärettömän hankalaa. Varsinkin kun ne teki oikeen kauppaa toiset, niin ne ei oikein ymmärtänyt, että miks pitäis ulos lähteä. Mut kyllä ne sit loppujen lopuks lähti.” (G)

”Kaks kertaa ollu tulipalohälytys, mut se on hoitunu, et sit vaan ikään kun hälytys lähtee, niin liike suljetaan ja hoidetaan asiakkaat ulos” (D)

Kauppakeskuksen ikä näyttäisi vaikuttavan tilojen toimivuuteen ja turvallisuuteen. Kauppakeskusten tilojen suunnittelu turvallisuuden näkökulmasta saa pääsääntöisesti joko kiitosta tai sen puolesta tai sitä vastaan ei osata ottaa kantaa. Tiloja suunniteltaessa ehdotetaan välttämään sokkeloisia tiloja, myös L-muotoisella liikkeellä on heikkoutensa. Eniten kannatusta saa suorakaiteen muotoinen rakennus, jossa on suorakaiteen muotoisia liikkeitä.

”Aina ollaan niin kun pääkadulla periaatteessa.[...] Eikä se oo ahdettu täyteen pieniä koluja, jotka estäis massan liikkumista.” (I)

Useat haastateltavat korostavat leveiden käytävien ja useiden poistumisteiden merkitystä. Uloskäyntien sijoittaminen jokaiseen kerrokseen tukee kauppakeskuksen nopeaa tyhjentämistä hätätilanteissa. Myös Nurmen (2006) mukaan hätätilanteisin voidaan varautua huolellisella etukäteissuunnittelulla.

”Ja sit tosi paljon on noita ulosmenoja [...] ja leveitä käytäviä.” (E)

Kiitosta annetaan leveän pääkadun lisäksi isolle parkkihallille, kattavalle valaistukselle, poistumisteiden määrälle ja liikkeiden sijoittelulle siten, että pääkadulle avautuu mahdollisimman monta lii-

kettä. Sen sijaan kuluttajien mielestä turvallinen liike on ennen muuta selkeä, siisti ja valoisa (Koistinen & Peura-Kapanen 2009). Yksittäisinä suunnittelukohteina mainitaan muun muassa lukolliset vessat ja erillisissä tiloissa sijaitseva roskien lajittelu. Kauppakeskusten vahtimestarijärjestelmään suhtaudutaan erityisen positiivisesti.

Turvallisuutta ajatellen kaupan henkilökunnan ja esimiesten piirissä kannetaan huolta ruuhkapäivien sujumisesta ja etenkin yleisötilaisuuksien aikana on pientä pelkoa mahdollisista paniikkitilanteista. Liikkeiden luottamus kauppakeskuksen teknisiin turvajärjestelmiin ja yhteisvartioinnin järjestämiseen on luja ja niiden avulla uskotaan selvittävän tilanteesta kuin tilanteesta. Toisaalta pari haastateltavaa muistuttaa yhteisharjoitusten tarpeellisuudesta, mutta laajemmin se ei näytä kiinnostavan. Koulutuksen ja ohjeistuksen uskotaan riittävän varautumisessa erilaisiin vaaratilanteisiin.

Kauppakeskusten pysäköintialueista ja muista ulkotiloista ei juurikaan keskustella. Joissain liikkeissä on kokemusta murroista, joissa on käytetty rajuja voimakeinoja, minkä vuoksi suojautumista on pohdittu.

”Tohon saadaan ne pylvääit eteen tai puomi, mikä estää sitten sen sisään ajamisen, se on työn alla parhaillaan.” (H)

Koistisen ja Peura-Kapasen (2009) tutkimuksessa kuluttajat kokevat kauppakeskusten yleisissä tiloissa tai ulkopuolella aikaansa viettävät nuoret jossain määrin häiriötekijöiksi. Kaupan esimiehiä ja henkilökuntaa nuorten kokoontuminen tuntuu häiritsevän selvästi vähemmän. Eräs kauppias ymmärtää nuorten tilanteen oikein hyvin.

”Siin saattaa olla 50 nuorta tos myymälän ulkopuolella. [...] kun ei muutakaan täs keskustassa ilmeisesti paikkaa oo.” (R)

Kauppakeskuksen sijainti tuntuu olevan tärkeä myös turvallisuuden kannalta. Keskusta-alueella ja keskustan ulkopuolella sijaitsevien kauppakeskusten välillä on eroja, jotka tulevat esiin näinkin pienellä aineistolla. Keskusta-alueella sijaitsevilla kauppakeskuksissa tuntuu olevan enemmän levottomuutta ja asiakaskuntakin on erilainen kuin keskustan ulkopuolella sijaitsevilla kauppakeskuksissa. Myös riskejä keskusta-alueella pidetään erilaisina kuin sen ulkopuolella, mm. häiriökäyttäytyminen, ryöstöt ja muut väkivallanteot tuntuvat olevan yleisempiä keskustoissa kuin keskustojen ulkopuolella. Siksi kauppakeskuksen sijainti keskusta-alueella lisää yleistä turvattomuutta ja siihen liittyviä ongelmia.

"No se on ongelma, kun ollaan keskustassa, niin keskustassa on nää lieveilmiöt. Mennään taas siihen samaan, että ollaan sitten näiden huumehörhöjen kanssa tekemisissä. Ei niitä tuolla [XX]. Kyl siellä paljon rauhallisempaa, ku mä oon ollu sielläkin." (R)

"No toimitaan kaupungin keskustassa niin se kerää tota toisaalta tällöisiä alakulttuureita vähän aktiivisemmin." (L)

Toisaalta sijainti keskustan ulkopuolella voi aiheuttaa toisenlaisia riskejä. Yhdessä tutkituista kauppakeskuksista koetaan yöllinen aika kaikkein suurimpana uhkana, koska keskus sijaitsee asutuksen ulkopuolella eikä siellä ole liikennettä aukioloaikojen ulkopuolella.

"Kyllä mä sen melkein nään tohon öiseen aikaan niin kun tulevana. On ne sitten murtoja tai sisään ajoja." (H)

Kauppakeskusten lakisääteisiä ja pakollisia toimenpiteitä turvallisuuden edistämiseksi edustavat ensisijaisesti pelastus- ja turvallisuussuunnitelmat. Tutkimuksen kohteina olevissa kauppakeskuksissa järjestetään myös turvallisuuskoulutusta, joihin pääosin kauppiaat ja liikkeiden esimiehet osallistuvat. Lisäksi yhteispalaverissa käsitellään turvallisuuden edistämistä muiden asioiden ohella. Eniten kaivataan kauppakeskusten liikkeiden yhteisiä harjoituksia erilaisten uhkatilanteiden varalle. Myös Nurmi (2006) kehottaa varautumaan erilaisiin hätätilanteisiin sekä yhteiskunnan, yksilön että muilla tasoilla. Myös yhteisvartiointia pidetään merkittävänä yhteisen turvallisuuden edistäjänä.

Tutkimuksen perusteella syntyy kuva, että monet liikkeet uskovat kauppakeskusten hoitavan pääosan turvallisuuteen liittyvistä lakisääteisistä velvoitteista ja muista tehtävistä. Kaikissa liikkeissä ei ole edes esimieskunnalla selkeää näkemystä kauppakeskuksen turvallisuusasioiden hoidosta ja tasosta eikä myöskään täsmällistä tietoa kauppakeskuksen ja siellä sijaitsevien liikkeiden välisestä vastuunjaosta. Toisaalta löytyy myös päinvastaisia tapauksia, joissa tieto kulkee ja vastuunjako osapuolten kesken on selkeytetty.

5 TURVALLISUUS KOKONAISVALTAISEN RISKIENHALLINNAN KEINAIN KAUPAN ALALLA

Yleisenä johtopäätöksenä tutkimuksesta voidaan esittää Suomisen (2003) tavoin, että riskienhallintaa ei voida hoitaa yksittäisenä kertaprojektina, vaan se on jatkuvaa toimintaa. Tutkimuksen valossa riskienhallintatyössä sekä kauppakeskuksissa että siellä sijaitsevilla yksittäisissä liikkeissä on vielä paljon tehtävää. Tutkimusaineistoa analysoitaessa joutuu väistämättä toteamaan, että liikkeissä riskienhallinta nähdään lähinnä yksittäisinä toimenpiteinä, ja siten enemmän pirstaleisena kuin kokonaisvaltaisena toimintana. Tutkimus vahvistaa, että kokonaisvaltainen riskienhallinta ei siis toteudu kovinkaan hyvin kaupan alalla, mutta arkipäivän riskejä liikkeissä tunnistetaan monipuolisesti ja kaikissa liikkeissä on käytössä useita erilaisia riskienhallinnan keinoja turvallisuuden ylläpitämiseksi. Lopputulos on silti hajanainen, eikä riskienhallinta näytä saavuttaneen strategista tasoa suunnittelussa ja johtamisessa. Tämän seurauksena riskienhallinta on valunut operatiivisen tason yksittäisiksi toimenpiteiksi (vrt. Juvonen ym. 2005; Suominen 2005). Vastaavia tuloksia on saatu myös muilta toimialoilta tehdyissä riskienhallintatutkimuksissa (esimerkiksi Kupi ym. 2009; Pöyry 2008). Alla tarkastellaan tuloksia lähemmin riski-ikkunan mukaisesti jaoteltuina ja esitetään mahdollisia turvallisuuspuutteita. Lisäksi käydään läpi tärkeimmät riskienhallintakeinot ja arvioidaan turvallisuuspolitiikan sisältöä kauppakeskuksissa sijaitsevilla liikkeissä.

5.1 Riskit kauppakeskuksissa sijaitsevilla liikkeissä

Kaupan alan riski-ikkuna (kuvio 5) saa tämän tutkimuksen valossa seuraavan sisällön. Merkittävimpiä *omaisuus- ja rikosriskejä* kaupan alalla aiheuttavat varkaudet ja näpistykset, tulipalo, rahan käsittelyyn ja kuljetukseen liittyvät riskit, ammattimainen rikollisuus sekä vuotovahingot. Eri-tyisen suuri huoli kohdistuu sekavasti ja uhkaavasti käyttäytyviin henkilöihin, jotka arvaamattomalla käytöksellään aiheuttavat paljon huolta niin kauppakeskusten yleisissä tiloissa kuin yksittäisissä liikkeissäkin. Tämän vahvistavat myös Isotaluksen (2002) sekä Järvisen ja Uuspellon (2009) tutkimukset. Tämän tutkimuksen mukaan erilaisia suullisia ohjeita on liikkeissä annettu henkilökunnalle uhkaavien tilanteiden varalle. Apua on myös kirjallisesta ohjeistuksesta (Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen 2005) sekä uhkatilanteiden harjoittelusta. Myös koulutuksessa tulisi paremmin huomioida erilaisten uhkatilanteiden hallinta kuten Järvinen ja Uuspeltokin (2009) ehdottavat.

Kaupan alalla myymälävarkaudet ovat globaali ongelma (Bamfield 2009). Liikkeissä on tarjolla runsaasti haluttuja tavaroita (ks. tarkemmin Bamfield 2009; Järvinen & Uuspelto 2009), ja rikoksia estävät tai valvovat mekanismit ovat usein pienissä liikkeissä verraten vähäisiä ja kalliiksi koettuja. Myös motivoituneita rikoksentekejiä on runsaasti (KRP 2008). Tutkimuksen liikkeissä varkauksen varalle on useimmiten varauduttu teknisin turvalaittein, kuten kameravalvonta, tuotehälyttimet, turvaportit ja hälytyspainikkeet (vrt. myös Järvinen & Uuspelto 2009) sekä henkilökunnalle annetuilla suullisilla ja kirjallisilla ohjeilla. Joillain liikkeillä on omia vartijoita, mutta pääosin varkauden kiinniotossa turvaudutaan kauppakeskuksen vartiijoihin.

Tulipalon leviämisen vaaraa pienentää kauppakeskusten hälytysjärjestelmät, pelastussuunnitelma ja sen mukainen toiminta. Sähkökatkosten varalta joissain kauppakeskuksissa on omat varavoiimat. Vuotovahinkoihin liikkeet ovat varautuneet useimmiten vakuutuksin. Merkittävimmät *vastuu- ja keskeytysriskit* kaupan alalla ovat sidoksissa toteutuviin omaisuus- tai rikosriskeihin. Asiakkaisiin kohdistuvat vastuut tapaturmien yhteydessä tunnistetaan erityisesti kauppakeskuksen yleisissä tiloissa, joissa niitä eniten tapahtuukin.

Merkittävimmät *henkilöriskit* kaupan alalla ovat tämän tutkimuksen mukaan henkinen kuormitus, erilaiset kaatumiset, liukastumiset tai kompastumiset työssä tai työmatkalla, henkilökunnan riittävyyden ja sijaisuudet sekä tapaturmat varastoinnin ja hyllyttämisen yhteydessä.

Henkiseen kuormitukseen ja kiireeseen on varauduttu sijaisilla ja varahenkilöjärjestelmällä, jotka ovat tehokkaita näiden henkilöriskien hallintakeinoja (vrt. Lovelock & Wirtz 2010). Tästä huolimatta liikkeen kannattavuus ei aina mahdollista riittävän suuria henkilöresursseja. Muita varautumiskeinoja ovat turvallisuuskoulutus, ensiapukoulutus, ergonomiakoulutus, yhteispalaverit sekä erilaiset työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet. Viimeksi mainitun yhteydestä turvallisuuteen ei kuitenkaan tutkimuksessa saatu erityisen vahvaa näyttöä. Tutkimus vahvistaa, että kaatumisiin, liukastumisiin tai kompastumisiin kuten myös tavaroiden päälle putoamisen riskeihin ei liikkeissä varauduta erityisen huolellisesti, koska niistä yleensä aiheutuu vain pieniä vahinkoja.

Merkittävimmiksi *taloudellisiksi riskeiksi ja tietoriskeiksi* osoittautuvat taloudellinen taantuma, yrityksen kannattavuuden heikkeneminen, salassa pidettävän tiedon vuotaminen, kassa- ja maksupäätteiden vikaantuminen, kauppakeskuksen yleinen suosion aleneminen ja aukioloaikojen pidentäminen. Vaikka taloudellisista riskeistä ja tietoriskeistä kannetaan huolta, liikkeet eivät ole niihin varautuneet millään erityisellä tavalla tai eivät ainakaan olleet valmiit kertomaan siitä tutkimuksen yhtey-

dessä. Tunnistettuihin merkittävimpiin taloudellisiin riskeihin on kuitenkin mahdollista varautua, vaikka varautumismenetelmät eivät tule esille tutkimuksessa. Niitä ovat toisaalta myynnin lisäys ja toisaalta kustannusten karsinta. Myyntiä voidaan kehittää muuttamalla valikoimaa asiakkaiden ostotottumuksia seuraten, muun muassa huonoina taloudellisina aikoina ostetaan enemmän tarjous- ja alennusmyyntituotteita sekä siirrytään hinnaltaan muutoinkin edullisempiin tavaroihin ja palveluihin. Kustannuksia voi karsia muun muassa liikkeen pinta-alaa pienentämällä ja kiinnittämällä huomiota sähkön- ja vedenkulutukseen. Liian usein henkilöstökustannukset ovat ensimmäisenä leikatavien listalla, vaikka kauppa ei tule toimeen ilman henkilökuntaa. Oman toiminnan taantumien tasojen ja vaikutusten arviointi tulisi olla jokaisen kauppaliikkeen johtajan työlistalla, eikä vain makrotalousekonomistien pohdinnan kohteina (vrt. Lehtinen 2009).

5.2 Toteutettavat riskienhallintakeinot

Riskienhallinta voi edetä paperilta päätöksentekoon vasta kun riskit on tunnistettu, käytössä olevat riskienhallintakeinot tiedostettu ja liikkeellä on valmiudet ja resurssit ryhtyä toteuttamaan riskienhallintaa konkreettisesti. Vasta konkreettiset suojaratkaisut auttavat liikkeitä selviämään vahinkotaphtumista mahdollisimman vähin vaurioin (Suominen 2003).

Tutkimus vahvistaa, että kauppakeskuksissa sijaitsevilla liikkeillä on keskitytty hallitsemaan omaisuus- ja rikosriskejä ja niistä erityisesti myymälävarkauksia. Varkausriskiä hallitaan erilaisin teknisin suojauskeinoin sekä vartioinnilla. Oman henkilökunnan valppautta pidetään ensiarvoisen tärkeänä hallintakeinona vartioinnin ja teknisen suojauksen ohella.

”Jotenkin on joskus ehkä siis sillee pitää ihmisiä lähtökohtaisesti rehellisinä ja aattelee, että ne ei niinku sillä välin tyhjennä ihan koko myymälää. (E)

Häiriökäyttäytymisen sekä varkauksien suuri määrä ilmeisesti vaikuttavat tähän omatoimiseen hallinnan tarpeeseen (vrt. Järvinen & Uuspelto 2009). Erityisesti kauppakeskuksen sijainti keskustal alueella aiheuttaa ongelmia, koska huumeiden käyttäjiä ja humalaisia on tällöin enemmän kuin haja-asutusalueella sijaitsevilla kauppakeskuksissa. Häiriökäyttäytymisen ehkäisyssä voisi soveltaa ns. best practise -mallia. Malliksi sopisi hyvin Iso-Britanniassa leviämässä olevat uudet monipuoliset turvallisuuskäytännöt, joissa korostetaan vartijoiden palvelualttiutta, mutta toisaalta hyödynnetään myös uusinta turvallisuustekniikkaa, mm. tallentavia valvontakameroita (ks. Beck 2010).

Tutkimus osoittaa, että monia taloudellisia riskejä ja tietoriskejä ei hallita kovin hyvin. Myös henkilöriskeihin voisi varautua selvästi paremmin. Katastrofiriskeistä ei mainita pommi-iskuja lukuun ottamatta, joten niihinkään ei liikkeissä ole varauduttu niiden harvinaisuuden vuoksi. Tutkimusaineistosta käy ilmi, että riskit ovat yhä useammin yhtä aikaa henkilö-, omaisuus-, ja taloudellisia riskejä, jolloin eri riskien luokittelu riski-ikkunan perusteella on hankalaa tai johtaa päällekkäisiin ratkaisuihin. Tämän vuoksi onkin tärkeää pohtia, onko jako eri riskilajeihin enää mielekäs.

Haastatteluissa ei juurikaan keskustella vakuutuksista tai muista riskien siirtämis- tai rahoittamiskeinoista. Riskienhallinta keskittyy näin ollen lähinnä riskien pienentämiseen ja jossain määrin myös jakamiseen. Joissain yksittäisissä kommentteissa vahvistuu myös riskien pitäminen omalla vastuulla, mutta yleensä haastateltava ei selvennä onko tämä ratkaisu tietoinen vai tiedostamaton. On oletettavaa, että kaikissa liikkeissä, pienimät liikkeet mukaan lukien, ovat lakisääteiset vakuutukset kunnossa, mutta niiden lisäksi on syytä harkita vapaaehtoisia vakuutuksia tilanteissa, joissa riski muodostuu liian suureksi liikkeen omalle kantokyvyille. Kuten Suominenkin (2005) huomauttaa, liikkeen omalle vastuulle ei tulisi jättää vahinkoa, josta on vakavia taloudellisia seurauksia tai jonka johdosta toiminnan jatkuvuus on uhattuna. Siten riskienhallintaan ja vakuuttamiseen ei pitäisi suhtautua erillisenä tai toisarvoisena päätöksentekokohteena vaan se tulee jalkauttaa koko henkilökunnan vastuulle jokapäiväiseksi toimintatavaksi (vrt. Pöyry 2008; Suominen 2005). Vakuutus ei koskaan kuitenkaan korvaa kaikkia menetyksiä, sillä vahingon kokonaismäärää arvioitaessa tulisi ottaa huomioon piilokustannusten lisäksi pitkäaikaiset vaikutukset, kuten asiakassuhteiden menetykset (Erola & Louto 2000).

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan onnistuminen vaatii kaikkien siihen liittyvien tekijöiden saumatonta yhteistyötä. Näitä tekijöitä ovat niin henkilöresurssit kuin tekniset turvajärjestelmätkin unohtamatta vakuuttamista ja muita riskien siirtokeinoja. Toisaalta Suominen (2003) mukaan normaali arkinen riskienhallinta perustuu yrityksissä terveen järjen käyttöön ja yksinkertaisiin hyväksi havaittuihin ratkaisuihin. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ei siis tarvitse perustua kallisiin tai monimutkaisiin systeemeihin, vaan hyväksi havaittuihin ja koko henkilökunnan kesken sovittuihin toimintatapoihin.

5.3 Turvallisuuspolitiikka kaupassa

Kuvioon 2 ja aiempaan kirjallisuuteen (mm. Takkinen 2009; Teller & Reutterer 2008) perustuen turvallisuuspolitiikka kaupan alalla muodostuu teknisistä turvajärjestelmistä, vartioinnista, tuotteiden laadusta ja liikkeessä vallitsevasta ilmapiiristä. Tutkimus vahvistaa erityisesti vartioinnin ja turvajärjestelmien merkityksen. Sen sijaan tuotteiden laadusta keskustellaan vähemmän lukuun ottamatta reklamaatioita. Tuotteiden laatuongelmat eivät mitenkään korostu tutkimusaineistossa.

Edellisten lisäksi turvallisuuteen liittyy kiinteästi myös henkilökunnan koulutus, joka asiakkaille näkyy valmiutena tarttua mitä erilaisimpiin palvelutapahtumiin ja kykynä toimia myös vaaran uhatessa. Vaikka haastatteluissa keskityttiin lähinnä turvallisuuskoulutukseen, on selvää että liikkeen menestystä edistää muukin koulutus, joka auttaa henkilökuntaa selviytymään paremmin jokapäiväisistä tehtävistään ja näkyy myös parempana asiakaspalveluna. Koulutus myös lisää henkilökunnan hyvinvointia yleisellä tasolla.

Kautto ja Mitronen (2009) pitävät henkilökunnan osaamista yhä kriittisempänä kaupan menestyskijänä. Tällä he tarkoittavat osaavia, hyvin koulutettuja, tehtäviinsä sitoutuneita ja motivoituneita kaupan alan ammattilaisia kaikissa tehtävissä ja kaikilla toiminnan tasoilla. He näkevät, että tulevaisuuden johtajien ja esimiesten yksi tärkeimmistä tehtävistä on henkilökunnan jatkuva valmentaminen ja kouluttaminen osaamisen lisäämiseksi ja suoritustason parantamiseksi. He myös uskovat, että henkilökunnan arvostus ja hyvä kohtelu muodostuvat yhä merkittävämmäksi rekrytointikilpailun elementiksi kaupan alalla.

Liikkeen ilmapiiriin vaikuttaa voimakkaasti siellä vallitseva palvelukulttuuri, joka Ylikosken ym. (2006) mukaan tarkoittaa kaikkia niitä asioita, joita yrityksessä pidetään tärkeinä ja jotka kaikki työntekijät ovat sisäistäneet. Ne ohjaavat näkymättömän käden tavoin toimintaa ja heijastuvat asiakkaille mitä erilaisimmissa palvelutilanteissa. Myös toimitilat, niiden sisustus ja siisteys ovat osa kulttuuria. Asiakaskeskeisestä palvelukulttuurista voidaan puhua silloin, kun hyvä palvelu on koko yhtiön yhteinen keskeinen arvo (Ylikoski ym. 2006).

Peltomaa ja Mitronen (2009) näkevät tulevaisuuden haasteena nykyisten kuluttajakäyttäytymisteorioiden lainalaisuuksien pätemättömyyden uusissa kuluttajakäyttäytymisen malleissa. Uudenlaiset kuluttajatarpeet vaativat paitsi uusia teorioita myös uusia käytännön palveluratkaisuja, jotka pa-

remmin palvelevat kuluttajien tarpeita. Näissä palveluratkaisuissa on syytä ottaa turvallisuusnäkökohdat huomioon.

6 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

6.1 Tutkimuksen yhteenvetoa

Raportin alussa esitettiin päätutkimusongelmana, *miten turvallisuutta voidaan ylläpitää tehokkaasti kokonaisvaltaisen riskienhallinnan keinoin kauppakeskuksissa toimivissa liikkeissä siten, että turvallisuudesta muodostuu yksi kaupan vetovoimatekijöistä*. Päätutkimusongelmaan etsitään tässä luvussa vastaukset alatutkimusongelmien kautta ja siten luku toimii myös tutkimuksen yhteenvetona. Lopuksi vastataan päätutkimusongelmaan. Tämän lisäksi pohditaan tutkimuksen uutuusarvoa ja annetaan suosituksia liikkeenjohdolle. Lopuksi esitetään jatkotutkimusaiheita. Laajaa vertailua aiempaan tutkimukseen tehdään lähinnä tulosten yhteydessä luvussa 4 ja tutkimustuloksia arvioitaessa luvussa 5.

Mitkä ovat kauppakeskuksissa toimivien liikkeiden merkittävimmät riskit?

Kaikkein merkittävimmäksi riskiksi voidaan nimetä uhkaavasti tai sekavasti käyttäytyvät asiakkaat ja ylipäänsä kaikenlainen uhkailu, joka suuntautuu kaupan henkilökuntaan. Tämän lisäksi merkittäviksi ongelmiksi koetaan myymälävarkaudet ja erilaiset tavaran käsittelyssä tapahtuvat työtapaturmat, kuten loukkaantumiset kuormien kaatuessa. Riski-ikkunan myötäisesti riskejä arvioitaessa on tunnistettavissa kaikkia riskilajeja, joskin omaisuus- ja henkilöriskit osoittautuvat muita riskejä merkittävimmiksi sekä tunnistamisen että erilaisten riskien määrän suhteen.

Mihin suuntaan riskit muuttuvat tulevaisuudessa?

Vaikka myymälävarkauksia pidetään merkittävimpänä tulevaisuuden riskinä liikkeissä, myös taloudelliset riskit eri muodoissaan saavat mainintoja. Näistä laman lisäksi uhkana nähdään uusien kauppakeskusten aiheuttaman kilpailu ja muutokset ostokäyttäytymisessä. Tämän lisäksi ryöstöt, uhkailut ja huumeiden käyttö huolestuttavat kaupan henkilökuntaa.

Näyttää siltä, että liikkeissä uskotaan, että riskikenttä ei juuri muutu nykyisestä. Tämä tarkoittaa, että uusia riskejä ei joko osata nähdä tai niitä ei yksinkertaisesti ole näköpiirissä. Tästä huolimatta liikkeiden olisi syytä varautua uusiin riskityyppeihin. Kuten Suominenkin (2005) toteaa, usein riskit voivat ”hiipiä” yritykseen lähes huomaamatta. Erityisesti liiketoimintojen verkostoituminen ja toimintojen ulkoistaminen tuovat myös kaupan alalle aivan erilaisia riskejä kuin perinteiset omaisuus- ja rikosriskit. Edelleen Suominen (2005) on havainnut, että riskikenttä on raaistumassa, joista esi-merkkinä ovat yritysvaltaukset, sabotaasit sekä väkivallanteot.

Mitä riskejä liikkeet tunnistavat kauppakeskusympäristössä?

Kauppakeskusten riskit ovat pitkälti samanlaisia kuin yksittäisten liikkeidenkin, mutta erityisesti kauppakeskusympäristössä korostuvat tulipalot, pommihukat, rahankuljetusryöstöt ja erilaisten uhkatilanteiden aiheuttama paniikki liittyen yleisötapahtumiin. Myös huumeita pidetään isompana ongelmana kauppakeskuksen yhteistiloissa ja ulkoalueilla verrattuna yksittäisten liikkeiden tiloihin.

On tärkeää tunnistaa, että useat haastatellut katsovat liikkeiden sijainnin kauppakeskuksessa lisäävän turvallisuutta. Tämä johtuu lähinnä kauppakeskuksen yhteisvartiointista. Kauppakeskusten vartijat poistavat nopeasti häiritsevästi käyttäytyvät henkilöt ja vartijan paikalle saaminen on nopeaa.

Miten riskeihin on varauduttu kokonaisvaltaisen riskienhallinnan keinoin?

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa vahvistuu Suomisen (2003) näkemys, että kokonaisvaltaisen riskienhallinta ei ole suomalaisissa yrityksissä saanut riittävästi liikkeenjohdollista näkyvyyttä eikä arvovaltaa. Kun tehtäviä hoidetaan oman toimen ohella, arvostusta on vaikea saavuttaa. Toisaalta, Erolan ja Louton (2000) sanoin, monelle yritykselle nykytilanteen hallinta on täysimittainen haaste, eikä resursseja siten riitä laajempiin tarkasteluihin. Myös Pöyry (2008) toteaa, että riskienhallinta toimintana etsii vielä paikkaansa liikeyritysten rakenteissa ja prosesseissa. Käsitteissäkkin on sekaavuutta, kuten Pöyryn (2008, s. 108) tutkimuksen eräs haastateltava osuvasti toteaa:

”Liiketoimintahan on jatkuvaa riskinottoa. Eli sijoitetaan tietty panos johonkin ja odotetaan tiettyä tuottoa. Joskus on vaikeaa erottaa, mikä on normaalia liiketoimintaa ja mikä riskienhallintaa.”

Keskustelua voisi vielä jatkaa esittämällä kysymyksen, miksi on tärkeää erottaa toisistaan erilaiset riskit? Kun riskienhallinta on osa strategista ja operatiivista toimintaa, ei erilaisia jaotteluja enää tarvita. Turvallisuus voi syntyä ainoastaan mahdollisimman kattavan, kokonaisuuksien suojaamiseen tähtäävän toiminnan tuloksena. Kypsään kehitysvaiheeseen edennyt riskienhallinta voi täyttää sekä strategisen toimintatavan että holistisuuden vaatimukset (Suominen 2005).

Miten turvallisuutta vetovoimatekijänä käyttäen voidaan edistää menestyksellistä liiketoimintaa?

Turvallisuus tulisi nostaa yhdeksi kaupan vetovoimatekijäksi, koska sillä on vaikutusta kuluttajien valintoihin. Tällöin kokonaisturvallisuutta tulisi katsoa kuviossa 2 esitettyjen elementtien kautta mutta sen lisäksi tutkia, mitkä muut elementit mahdollisesti liittyvät turvallisuuden tunteeseen. Täs-

sä tutkimuksessa turvallisuuden ylläpito ja hallinta on kytketty kiinteästi kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan, joka tarjoaa käyttökelpoisia työkaluja turvallisuuden ylläpitoon (ks. myös Pöyry 2008). Asiakkaiden näkökulman huomioon ottaminen vetovoimatekijöitä määritettäessä on perusteltua, sillä kaupan omat valinnat vetovoimatekijöiden suhteen eivät välttämättä tuo toivottua tulosta, elleivät asiakkaat ota niitä omikseen. Käsillä olevan tutkimuksen haastatteluaineistosta löytyy viitteitä epäonnistumisista muun muassa seuraavasti:

"Et hän kertoo koko suvulle sarvikuonoihin asti, et tohon kauppaan ei sit enää mennä..."
(J)

Turvallisuuspolitiikan asemaa muiden vetovoimatekijöiden (ks. kuvio 1) joukossa tulisi vahvistaa tutkimuksin ja käytännön toimenpitein. Tosiasia on, että asiakkaat kaikkoon eivät mielletä turvalliseksi asiointipaikaksi tai kauppakeskus päättyy uutisotsikoihin erilaisten riskien toteutumisen johdosta. Maineen ylläpito on osa riskienhallintaa ja hyvä maine saa kuluttajat sitoutumaan sekä liikkeisiin että kauppakeskuksiin (vrt. Suomi & Järvinen 2010).

Miten turvallisuudesta voidaan ylläpitää tehokkaasti kokonaisvaltaisen riskienhallinnan keinoin?

Suominen (2003) toteaa, että riskienhallinnan kokonaisvaltaisuutta on korostettu alan kirjallisuudessa yli 15 vuoden ajan ja tämä kehitys on vain vahvistunut. Ollakseen tehokasta riskienhallinnan tulee toimia yrityksen johtamisjärjestelmän integroituna osana. Tutkimustulokset osoittavat, että kauppakeskuskissa sijaitsevilla liikkeillä riskienhallinta on pirstaloitunutta ja keskittyy vain muutamiiin riskeihin ja niiden pienentämiseen. Kokonaisvaltaista strategiaan implementoitua riskienhallintajärjestelmää ei haastatteluista ole mahdollista tunnistaa. Jos tällaista riskienhallintapolitiikkaa harjoitettaisiin, se olisi myös koko henkilökunnan tiedossa, koska laajamittaisen riskienhallintapolitiikan toteuttaminen edellyttää koko henkilökunnan tietoisuutta ja panosta. Kuten Pöyry (2008) toteaa, kokonaisvaltainen riskienhallinta on edelleen uusi ilmiö. Tutkimuksen liikkeistä vain yhdessä ketjussa on tunnistettavissa systemaattista riskienhallintaa eri vaiheissaan, mutta tällöinkään ei ole vielä saavutettu sitä strategista tasoa, jota kokonaisvaltaiselta riskienhallinnalta odotetaan ja edellytetään (vrt. Suominen 2005). kokonaisvaltainen riskienhallinta tarjoaa kuitenkin välineet holistiseen, monipuoliseen turvallisuuden ylläpitoon, joka keskittyy turvallisuuspolitiikassa määriteltyihin prioriteetteihin.

6.2 Tutkimuksen tieteellinen ja käytännöllinen uutuusarvo

Tutkimus tuottaa useita uusia näkökulmia kaupan turvallisuuden tieteelliseen keskusteluun. Ensiksi, se kytkee teoreettisesti turvallisuuden kaupan vetovoimatekijöihin, vaikka tätä yhteyttä ei kovin vahvasti empiirisessä tutkimuksessa osoiteta. Tutkimuksessa kokonaisvaltainen riskienhallinta nähdään osana turvallisuuden hallintaa, jolloin riskienhallintakeinot tarjoavat käyttökelpoisia työkaluja turvallisuuden ylläpitoon. Turvallisuuspolitiikan tehtäväksi jää määritellä ne turvallisuuden osat alueet, joihin yksittäinen liike tai kauppakeskus keskittyy. Tutkimus antaa viitteitä, että turvallisuuspolitiikkaan tulisi teknisten järjestelmien, vartioinnin, tuotteiden laadun ja ilmapiirin lisäksi sisällyttää uusina elementteinä *koulutus ja henkilökunnan hyvinvointi*. Edellisten lisäksi turvallisuuden vaikuttavat kauppakeskuksen ja liikkeen *rakenteelliset ratkaisut*, kuten tilojen muoto, uloskäyntien määrä, kulkuteiden ja hyllyjen sijoittelu, jotka tulisi huomioida jo kauppakeskusta suunniteltaessa.

Toiseksi, tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuvio 7) toimii suhteellisen hyvin tutkimuksen jäsentelyssä ja kattaa tutkimusaineiston lukuun ottamatta yllä ehdotettua laajennusta turvallisuuspolitiikan sisältöön. On syytä muistaa, että kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (ERM) osalta tutkimus keskittyy riskien tunnistamiseen ja riskienhallintakeinoihin riskien arvioinnin ja seurannan sijaan. Näin ollen eräs tutkimuksen ehkä arvokkain kontribuutio syntyy kokonaisvaltaisen riskienhallinnan ja turvallisuuspolitiikan kytkemisestä toisiinsa.

Kolmanneksi, tutkimus osoittaa, että teollisuuden verrattuna kaupan alalla on tunnistettavissa erityisriskejä. Yleisimmin ne liittyvät asiakkaiden tai ohikulkijoiden toimintaan, sillä teollisuuslaitos on yleensä suljettu ulkopuolisilta kulkijoilta. Tältä osin tämä tutkimus poikkeaa viimeaikaisista riskienhallintaan liittyvistä Kupin ym. (2009) ja Pöyryn (2008) tutkimuksista. Riskienhallintaan liittyviä poistumis- ja pelastusharjoituksia on myös vaikeampi toteuttaa kauppakeskuksissa, koska liikkeiden johto pelkää sen vahingoittavan kaupankäyntiä. Toisena syynä on vaihtuva asiakaskunta, jolloin tositilanteessa paikalle osuus aina sellaisia asiakkaita, jotka eivät ole osallistuneet harjoitukseen.

Neljänneksi, turvallisuuteen voi vaikuttaa hyvällä suunnittelulla. Kauppakeskuksen tilojen selkeys, valaistus ja pysäköintialueet voivat joko lisätä tai vähentää turvallisuutta toteutuksesta riippuen. Tämän lisäksi kauppakeskuksen sijainnilla on suuri merkitys. Nimittäin, keskustassa sijaitsevilla

kauppakeskuksissa tuntuu olevan enemmän häiriötekijöitä kuin keskustan ulkopuolella sijaitsevilla. Tämä selittyy kulkuyhteyksillä ja asiakaskunnan rakenteella; kaupungin ulkopuolisessa kauppakeskuksessa asioidaan omalla autolla ja asiakaskunnassa on enemmän lapsiperheitä. Toisaalta kauppakeskukset koetaan turvallisemmiksi työ- ja asiointipaikoiksi kuin kivijalkamyymälät ja yksittäin sijaitsevat ”peltomarketit”.

Viidenneksi, kaupan alalla on tehty kovin vähän turvallisuuteen tai riskienhallintaan liittyviä tutkimuksia. Useimmissa näistä on tarkasteltu vain yhtä tai muutamaa turvallisuuden osa-aluetta. Sen vuoksi on tärkeää tuottaa lisää vastaavia tutkimuksia, joissa on mahdollisimman holistinen näkökulma, jollaisen ERM tarjoaa, vaikka tämä tutkimus paljastaakin, että vain harvassa liikkeessä toistaiseksi noudatetaan ERM:in perusajatusta. Tutkimus osoittaa siten, että kokonaisvaltaisen riskienhallinnan saralla on vielä runsaasti tekemätöntä työtä Pöyryn (2008) tutkimuksen tavoin tämäkin tutkimus vahvistaa, että tässä työssä ollaan vasta alkumetreillä. Kaupan alalle tuntuisi sopivan erityisen hyvin Erolan ja Louton (2000) ehdottama uusi näkökulma, joka painottaa prosessimaista liiketoimintariskien hallintaa.

Kuudenneksi, tutkimus osoittaa, että *perinteinen jako riski-ikkunan mukaisesti riskilajeihin ei toimi kovin hyvin*, vaan useat riskit toteutuessaan aiheuttavat sekä omaisuus-, henkilö- ja vastuuvahinkoja, rikosriskit raaistuessaan ovat myös henkilöriskejä ja tietoriskit toteutuessaan saattavat vahingoittaa myös omaisuutta, toisin sanoen koneita, tietokoneohjelmia tms. Taloudelliset riskit puolestaan ovat kytköksissä muihin riski-ikkunoihin.

Lopuksi, tutkimus täydentää Koistisen ja Peura-Kapasen (2009) kuluttajanäkökulmaa tarkastelevaa tutkimusta sekä Kajalon ja Lindblomin (2009 ja 2010) kauppakeskusjohton ja kauppiaiden näkökulmaan keskittyviä tutkimuksia. Kaikissa näissä tutkimuksissa käsitellään osittain samoja teemoja, mutta eri näkökulmasta, joka tuo oman rikkautensa tutkimustulosten tulkintaan. Lisäksi jokaisesta näkökulmasta löytyy omia erityispiirteitään, joita tässä tutkimuksessa edustavat turvallisuuden kytkentä toisaalta kapen vetovoimatekijöihin ja toisaalta kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan. .

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Turvallisuus ja kokonaisvaltainen riskienhallinta sen osana on vähän tutkittu alue kaupan alalla. Tämän vuoksi tutkimusprosessin kuluessa on syntynyt lukuisia ajatuksia mielenkiintoisista jatkotutkimusaiheista.

Erityisen mielenkiintoista olisi verrata kauppakeskuksissa toimivien liikkeiden turvallisuuspolitiikkaa kivijalkamyymälöihin, koska tutkimus osoittaa, että kauppakeskusympäristö vaikuttaa koettuun turvallisuuteen myönteisesti, vaikka toisaalta suuret asiakasvirrat tuovat myös ei-toivottuja ilmiöitä. Aiheesta voisi myös toteuttaa laajan kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten verifiointiseksi. Kvalitatiivista tutkimusta voisi sen sijaan laajentaa kattamaan erityisesti nyt havaittuja turvallisuuspuutteita ja etsiä syvällisesti niiden syitä ja seurauksia. Syvällisesti voisi myös tutkia myyjien ja kaupan esmiesten riskikäsitysten poikkeamia, joita tämä tutkimus käsittelee vain pintapuolisesti.

Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan liittyen tutkimustuloksia olisi mielenkiintoista verrata muiden toimialojen kesken. Vertailua olisi mahdollista jatkaa myös viimeaikaisiin Kupin ym. (2009) ja Pöyryn (2008) tutkimuksiin siltä osin kuin tutkimusteemat ovat lähellä toisiaan. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan teeman kytkeminen maineen hallintaan avaisi täysin uusia tutkimusmahdollisuuksia.

Kaupan alaan liittyen mielenkiintoista olisi pohtia tulevaisuuden kaupan vetovoimatekijöitä: mitä ne ovat, miten ne heijastavat kuluttajien ostotottumuksia ja asennemuutoksia? Delphi- ja skenaariomenetelmät tarjoavat välineitä tämän tyyppisten tutkimusten toteuttamiseen. Niin ikään kauppakeskusten pärjääminen edelleen kiristävässä kilpailussa uusien kauppakeskusten avatessa oviaan on mitä ajankohtaisin tutkimusaihe.

LÄHTEET

- Aaltonen, J. (2010) Vähittäiskauppa toipui notkosta. Helsingin Sanomat 5.8.2010, A14.
- Alasuutari, P. (1999) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Jyväskylä.
- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1994) *Tolkning och reflection. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Ardis, P. M. & Comer, M. J. (1987) *Risk Management. Computers, fraud and insurance*. McGraw-Hill Book Company (UK) Limited, London
- Bamfield, J. (2004) Shrinkage, shoplifting and the cost of retail crime in Europe: a cross-sectional analysis of major retailers in 16 European countries. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32 (5), 235-241.
- Bamfield, J. (2009) *The global retail theft barometer 2009*.
- Beck, A. (2010) *Securing the cathedrals of consumerism. A UK case study on shopping centre security*. Leicester. Forthcoming.
- Berg, K-E. (1989) *Yrityksen riskienhallinta*. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of sociology of corporation life*. Heineman, London.
- Carnino, A, Idee, E., Boulanger, L. J. & Morlat, G. (1998) Representation errors: Why some may be termed "diabolical". In Goodstein, L. P., Andersen, H. B. & Olsen, S. E. (eds.) *Task, errors and mental models*. Taylor & Francis Ltd., London, 240-250.
- Chapman, C. & Ward, S. (1997) *Project risk management; Processes, techniques and insights*. John Wiley & Sons, New York.
- Crockford, N. (1980) *An introduction to risk management*. Woodhead-Faulkner, Cambridge.
- Crouch, E & Wilson, R. (1982) *Risk/Benefit analysis*. Harvard University Press, Boston.
- Denscombe, M. (1998) *The good research guide for small-scale social research projects*. Open University Press, Buckingham.
- Dickinson, G. (2001) Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation. Geneva Papers on Risk and Insurance. July.
- Dickson, G & Hastings, W. (1989) *Corporate Risk Management*. Witherbys, London.
- Elliot, C. & Vaughan, E. J. (1972) *Fundamentals of risk and insurance*. Wiley, New York.
- Eloff, J. H. P, Labuschagne, L. & Badenhorst, K. P. (1993) A comparative framework for risk analysis methods. *Computers & Security*, 12 (6) 597-603.
- Epich, R. & Persson, J. (1994) A fire drill for business. *Information Strategy Executive's Journal*. 9 (6) 44-47.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications Ltd., London.
- Erola, E. & Louto, P. (2000) *Riskit voimavaraksi – liiketoimintariskien hallinta yrityksessä*. Edita, Helsinki.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2001) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. uud. painos. Vastapaino, Tampere.
- Ettala, J. (1988) *Prosessiteollisuuden riskienhallinta*. Teollisuusvakuutus, Helsinki.
- Flin, R. (1998) Safety condition monitoring: Lessons from man-made disasters. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 6 (2), 88-92.
- Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P. & Bryden, R. (2000) Measuring safety climate: Identifying the common features. *Safety Science*, 34, 177-192.
- Gips, M. (1996) Shopping for security. *Security Management*, 40 (1), 12.
- Grönfors, M. (1982) *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. WSOY, Porvoo.
- Hale, A. R. & Glendon, A. I. (1987) *Individual Behaviour in the Control of Danger*. Elsevier, Amsterdam.
- Hampton, J. (1993) *Essentials of Risk Management and Insurance*. Amacom, New York.

- Hannula, A. (1998) Tietoturvallisuuden haasteet. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere, 223-236.
- Harisalo, R. (2005) Riskit yhteiskunnassa ja markkinoilla: Itävaltalaisen teorian näkökulma. Teoksessa Kuusela & Ollikainen (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere, 55-71.
- Haunia, V. (2005) Näkökulmia yrityksen henkilöriskien hallintaan. Teoksessa: Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) 2005. *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere, 275-290.
- Hayes, R. (2007) *Retail security and loss prevention*. 2nd ed. Palgrave Macmillan, Hampshire.
- Heikkinen, V. A. (2003) *Palvelutuottajasta elämysten ja mielihyvän tuottajaksi*. Haaga instituutin ammattikorkeakoulu, Helsinki.
- Helminen, V., Ristimäki, M. & Oinonen, K. (2005) *Työpaikat kaupunkiseutujen yhdyskuntarakenteessa*. Suomen ympäristö 747, Ympäristöministeriö, Helsinki
- Hertz, D. B. & Thomas, H. (1983) *Risk Analysis and its Applications*. The Pitman Pres Ltd., Avon.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Hollman, K. W. & Mohammed-Zadeh, S. (1984) Risk Management in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 22 (1), 47-56.
- Isotalus, N. (2002) *Työväkivalta ja sen torjunta kaupan alalla*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Isotalus, N. & Saarela, K-L. (2001) *KAURIS – menetelmä työväkivaltariskien kartoitukseen ja hallintaan*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Jakosuo, K. (2005) *Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet*. Tapaustudkimus Suomen Postista. Suomen Posti Oyj Tutkimussarja 39, Helsinki.
- Jauri, O. (1997) *Riskienhallinta uudesta näkökulmasta*. Kauppakaari Oy, Helsinki.
- Jukka, P. (2003) *Jaksaminen kaupan alalla, työssä jaksamisen ohjelma*. Työministeriö. Viitattu 30.11.2009.
<http://www.mol.fi/jaksamisohjelma/esitteet/jaksaminen%20kaupan%20alalla%20Uusi.doc>
- Juuti, P. (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava, Helsinki.
- Juvonen, M. (2002) *Yrittäjän kokemat riskit ja niihin varautuminen*. Jyväskylän yliopisto 130/2002, Jyväskylä.
- Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V-M., Salonen, T. & Vuori, H. (2005) *Yrityksen riskienhallinta*. Suomen Vakuutusalan Koulutus ja Kustannus Oy, Helsinki.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. (2000) *Tutkimustyön metodeista*. Opinpajan Kirja, Tampere.
- Järvinen, R. & Ellola, P. (2007) *Jälleenvakuutus*. FINVA, Helsinki.
- Järvinen, R. & Koistinen, K. (2010) Security in future shopping malls. Proceedings of Security in Futures - Security in Change, 3-4 June 2010, Turku, Finland. In press.
- Järvinen, R. & Uuspelto, J. (2009) *Uhkaavatko asiakkaat? Kaupan työntekijöiden näkemyksiä turvallisuussuhkista*. Helsingin kauppakorkeakoulu B-111, Helsinki.
- Kajalo, S. & Lindblom, A. (2009) The perceived effectiveness of surveillance in reducing crime at shopping centers in Finland. *Property Management* 28 (1), 47-59.
- Kajalo, S. & Lindblom, A. (2010) How retail entrepreneurs perceive the link between surveillance, feeling of security, and competitiveness of the retail store? A structural model approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*. In press.
- Kamppinen, M., Raivola, P., Jokinen, P. & Karlsson, H. (1995) Riskit yhteiskunnassa. Maallikot ja asiantuntijat päätösten tekijöinä. Gaudeamus, Tampere.
- Kaupan vuosi 2009. Luettavissa Internetissä: www.digipaper.fi/kaupanliitto/42016/ (luettu 9.6.2010).
- Kauppakeskukset 2009. Suomen kauppakeskusyhdystys. Luettavissa Internetissä: <http://www.rakli.fi/kky/attachements/2009-03-30T18-29-3965.pdf>

- Kauppakeskukset 2010. Suomen kauppakeskusyhdistys. Luettavissa Internetissä: www.rakli.fi/kky/attachements/2010-03-17T23-25-0465.pdf
- Kauppakeskusten turvallisuusjohtaminen (2005) Suomen kauppakeskusyhdistys. Luettavissa Internetissä: <http://www.rakli.fi/kky/attachements/2005-09-06T12-50-5348.pdf>
- Kautto, M. & Lindblom, A. (2004) *KETJU – Kaupan ketjuliiketoiminta*. Kustannusosakeyhtiö Ota-va, Keuruu.
- Kautto, M. & Mitronen, L. (2009) Vähittäiskaupan arvoketjun osat ja kokonaisuus. Teoksessa Lindblom, A., Olkkonen, R. & Mäkelä, V. (toim.) *Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yrityksen yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa*. Julkaisuja B-106, Helsingin kauppa-korkeakoulu, Helsinki, 305-314.
- Kirk, B. A., Schutte, N. S. & Hine, D. W. (2008) Development of an emotional self-efficacy scale. *Personality and Individual Differences*, (45), 432-436.
- Koistinen, K. (2009) Kyläkaupoista suuryksiköihin ja kohti uusia lähikaupan muotoja. Päivittäistavarakaupan kehitys Suomessa toisen maailmansodan jälkeen. Teoksessa Koistinen, K., Lammi, M. & Rajas, A. (toim.) *Kaupasta kaikille*. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki, 11-26.
- Koistinen, K. & Järvinen, R. (2009) Consumer observations on channel choices - Competitive strategies in Finnish grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumers Services*, (16), 260-270.
- Koistinen, Katri & Peura-Kapanen, Liisa (2009) “*Kassajono se on se kaikista turvattomin paikka*” *Kuluttajien näkemyksiä asioinnin turvallisuudesta päivittäistavarakaupassa ja kauppakeskuksissa*. Julkaisuja 5/2009, Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Koistinen, K. & Väliniemi, J. (2007) *Onko lähikauppa lähellä? Päivittäistavarakaupan saavutettavuus Turun, Lahden ja Mikkelin kaupunkiseuduilla 1995 – 2003*. Julkaisuja 4/2007, Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- KRP (2008) *Yrityksiin kohdistuvan ja niitä hyödyntävän rikollisuuden tilannekuva*. Keskusrikospoliisi, rikostietopalvelu, 22.10.2008, Arkistoviite KRP/RTP 5876/213/08
- Kupi, E., Keränen, J. & Lanne, M. (2009) Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. VTT working papers 137. VTT, Espoo.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. (1998) Riskit ja riskienhallinta-ajatelu. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen R. (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere, 15-34.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. (2005) Riskit ja riskienhallinta-ajatelu. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen R. (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere. 15-54.
- Laurila, P. J. (1981) *Riskienhallinta*. Oy Länsi – Suomi, Rauma.
- Lehtinen, U. (2009) Taantuman aiheuttama haaste kauppatieteilijöille. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. (3-4), 243-247.
- Laitamäki, J. (2009) *Terrorism in U.S. shopping malls*. Kaupallisten keskusten turvallisuus ja kilpailukyky -hankkeen kutsuseminaari 11.8.2009. Finanssialan Keskusliitto, Helsinki.
- Lee, G., Hollinger, R. C. & Dabney, D. A. (1999) The relationship between crime and private security at US shopping centers. *American Journal of Criminal Justice*, 23 (2), 157-177.
- Lehtonen, R. (1995) *Tutkimus myyntityön turvallisuudesta asiakaspalvelussa 1995*. Liikealan ammattiliitto, Helsinki.
- Lightle, S. & Sprohge, H. (1992) Strategic information system risk. *Internal Auditing*. 31–36.
- Lindblom, A. (2009) Tutkimus- ja koulutustoiminta kaupan kilpailukyyn perustana. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, (2), 122-125.
- Lindblom, A. & Olkkonen, R. (2009) Esipuhe. Teoksessa Lindblom, A., Olkkonen, R. & Mäkelä, V. (toim.) *Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yritysten yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa*. Helsingin kauppa-korkeakoulu, julkaisuja B-106, Helsinki.

- Liukkonen, J. (2007) *Palvelutyöpisteiden turvallisuussuunnitteluopas*. Sähköinfo, Espoo.
- Loch, K. D., Carr, H. H. & Warkentin, M. E. (1992) Threats to information systems: today's reality, yesterday's understanding. *MIS Quarterly*, 16 (2), 173-186.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2010) *Services marketing. People, technology, strategy*. Prentice Hall, Upper Saddle River..
- MacCrimmon, K. R. & Wehrung, D. A. (1986) *Taking Risks the Management of Uncertainty*. Free Press, New York.
- Mason, J. (1998) *Qualitative researching*. Sage, London.
- Mikkonen, V & Keskinen, E. (1980) Sisäisten mallien teoria liikennekäyttäytymisessä. *General Psychology Monographs No B1*. Helsingin Yliopisto, Helsinki.
- Mitchell, V. W. & Harris, G. (2005) The importance of consumers' perceived risk in retail strategy. *European Journal of Marketing*, 39 (7-8), 821-837.
- Morschett, D., Swoboda, B. & Schramm-Klein, H. (2006) Competitive strategies in retailing – An investigation of the applicability of Porter's framework for food retailers. *Journal of Retailing and Consumers Services*, (13), 275-287.
- Myllynen, T. (2005) Tietoturva ja riskit tietotekniikassa. Teoksessa: Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) 2005. *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere, 242-274.
- Möttönen, T. (2004) *Turvallisuus ja kilpailukyky kansainvälisten kilpailukykymittareiden valossa*. ETLA, Helsinki.
- Narayan, V. (1998) The raison d'être of maintenance. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 4 (1), 38-50.
- Neilimo, K & Näsi, J. (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede. tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Sarja A2. Tutkielmia ja raportteja 12. Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Tampere.
- Nurmi, L. (2006) *Kriisi, pelko, pakokauhu*. Edita, Helsinki.
- Näsi, J. & Neilimo, K. (2006) *Mitä on liiketoimintaosaaminen*. WSOY, Helsinki.
- Ohtonen, V. (2010) Hyvinvointi heikentynyt. *O & P*, 1/2010, 16-17.
- Palinkas, L. A. , Pettersson, J. S., Russell, J. & Downs, M. A. (1993) Community patterns of psychiatric disorders after the Exxon Valdez oil spill. *American Journal of Psychiatry*, (150) 1517-1523.
- Pan, Y. & Zinkham, G. M. (2006) Determinants of retail patronage: A meta-analytical perspective. *Journal of Retailing*, Vol. 82 (3), 229-243.
- Peltomaa, A. & Mitronen, L. (2009) Eri toimijoiden roolit kaupan arvoketjussa ja kaupan arvoketjun tehostaminen. Teoksessa Lindblom, A., Olkkonen, R. & Mäkelä, V. (toim.) *Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yrityksen yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa*. Julkaisuja B-106, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki, 257-277.
- Pentikäinen, T. & Rantala, J. (1995) *Vakuutusoppi*. Suomen Vakuutusalan Koulutus ja Kustannus Oy, Helsinki.
- Peura-Kapanen, L. & Järvinen, R. (2006) *Kuluttajien käsityksiä riskeistä, niiden hallinnasta ja sähköisestä vakuuttamisesta*. Julkaisuja 7:2006. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Pitkäaho, M., Uusitalo, J. & Marjanen, H. (2005) *Ostomatkojen suuntautuminen ja ostopaikan valintakriteerit Turun seudulla vuosina 2001–2003 – Mylly-projektin toinen vaihe [Shopping trips and store choice criteria in Turku area in 2001 and 2003 – second phase of the Mylly-project]*. Series Discussion and Working Papers, 3:2005. Turku School of Economics and Business Administration, Turku.
- Pretious, M., Stewart, R. & Logan, D. (1995) Retail security: A survey methods and management in Dundee. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 23 (9), 28-35.
- Pulkkinen, U. (1998) Teknisten järjestelmien riskianalyysi. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere, 179-200.

- Pöyry, O. (2008) *Kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM) – Jalkauttamisen avaintekijät ja haasteet*. Tampereen yliopisto, Oikeustieteiden laitos, Tampere.
- Qvintus, V-M. (2010) Hyvinvointi 2.0. *Chydenius* 1/2010. 27-29.
- Rainer, R. K., Snyder, C. A. & Carr, H. H. (1991) Risk analysis for information technology. *Journal of Management Information Systems*, 8 (1), 129 -147.
- Raivola, P & Kamppinen, M (1991) *Riskien moniulotteisuus: Maallikon näkökulma teknologian riskeihin*. SYKESARJA A1. Satakunnan ympäristötutkimuskeskus. Turun yliopisto, Pori.
- Rasmussen, J. (1982) Human errors, A taxonomy for describing human malfunction in industrial installations. *Journal of Occupational Accidents*, 4 (2-4), 311-333.
- Rasmussen, J. (1987) Reasons, causes and human errors. In Rasmussen, J., Duncan, L. & Leplat, J. (eds.) *New technology and human error*. Wiley, London.
- Royal Society. (1992) Risk: Analysis, Perception and Management. *Report of a Royal Society Study Group*. The Royal Society, London.
- Ruuhilehto, K. & Kuusisto, A. (1998) *Turvallisuuskulttuuri – mitä se on?* TUKES-julkaisu 3/1998, Helsinki.
- Saariluoma, P. (1998) Ajatteluvirheiden riskienhallinta. Teoksessa Kuusela & Ollikainen. *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere, 116-133.
- Saariluoma, P. (2005) Ajatteluriskien hallinta. Teoksessa Kuusela & Ollikainen (toim) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere. 170 – 189.
- Salminen, S., Ruotsala, R., Vorne, J. & Saari, J. (2007) *Työturvallisuuslain toimeenpano työpaikoilla*. Selvitys uudistetun työturvallisuuslain vaikutuksista työpaikkojen turvallisuustoimintaan. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:4, Helsinki.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992) Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17 (1), 9-39.
- Sjöberg, L. & Drott-Sjöberg, B-M. (1994) Radiation and society: Comprehending radiation risk. *Proceedings of an international conference on radiation and society: Comprehending radiation risk*. International Energy Agency. Paris, 24-28-10. 28-59.
- Slovic, P. (1987) Perception of Risk. *Science*, 236 (17April), 280-285.
- Suomi, K. & Järvinen, R. (2010) Reputation and reputation risks in retailing services. Paper presented in *AMA SERV SIG Conference*, 4.-6. June, 2010. Porto.
- STM (2001). *Työsuojeluosasto työsuojeluoppaita ja -ohjeita 7. Yksintyöskentely*. Tampere.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. (1997) *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. WSOY, Porvoo.
- Suominen, A. (1994) *Yrityksen riskienhallintakäyttäytyminen ja vakuutuspolitiikka liikkeenjohdon toiminnan osana*. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Suominen, A. (2000) *Riskienhallinta*. WSOY, Helsinki.
- Suominen, A. (2003) *Riskienhallinta*. WSOY, Helsinki.
- Suominen, A. (2005) Kokonaisvaltainen riskienhallinta yrityksen suojajärjestelmänä. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere, 148-166.
- Takinen, M. (2009) Kuluttajan ostopaikan valintaperusteet: Kyselytutkimus naiskuluttajien valintaperusteista pääkaupunkiseudulla. In Lindblom, Arto – Olkkonen, Rami – Mäkelä, Vilja (eds.) *Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yrityksen yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa*. Helsingin kauppakorkeakoulu, B-106, Helsinki, 219-247.
- Taleb, N. N. (2007) *Musta Joutsen*. Terra Cognita, Helsinki.
- Teller, C. & Reutterer, T. (2008) The evolving concept of retail attractiveness: What makes retail agglomerates attractive when customers shop at them. *Journal of Retailing and Consumer Services*, (15), 127-143.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällysanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

- Tulkki, K. (2006) Kauppa yhdyskuntien suunnittelussa. Päivittäistavarakauppa ry (toim.) *Kauppa 2010*. EDITA, Helsinki, 57-67.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974) Judgement under Uncertainty: Heuristics and biases. *Science* (185), 1124-1131.
- van Wagner, K. (2009) *Hierarchy of needs – Maslow’s hierarchy of needs*.
<http://psychology.about.com/od/theoriesofpersonality/a/hierarchyneeds.htm>. (10.3.2009)
- Veriö, T. (1979) *Riskienhallinta ja vahingontorjunta*. Ecapaino, Lahti.
- Vesterinen, M. (1998) Yrityksen henkilöriskit ja vakuutusten käyttö niiden hallinnassa. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere, 270-290.
- Virolainen, V-M. & Tuominen, M. (1998) Hankintatoimintaan liittyvät riskit teollisuusyrityksessä. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere University Press, Tampere. 164-178.
- Vitale, M. R. (1986) The growing risks of information systems success. *MIS Quarterly*, 10 (4), 327 – 334.
- Williams, C. A., Smith, M. L. & Young, P. C. (1998) *Risk Management and Insurance*. McGraw-Hill, Boston.
- Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. (2006) *Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla*. FINVA, Helsinki.
- Yrjölä, A. (2009) *Selvitys seudullisista kaupan hankkeista 2008*. Ympäristöministeriön raportteja 2/2009, Helsinki.
- Zimmerli, P. (2003) *Natural catastrophes and reinsurance*. Swiss Re, Zurich.
www.pk-rh.fi. Luettu 17.5.2010.

HAASTATTELULOMAKE KAUPPIAILLE JA HENKILÖSTÖLLE

Riskin määritelmä: Riski on vahingon mahdollisuus. Mahdollisuus, että jollekin henkilölle tai omaisuudelle voi sattua vahinkoa

Riskien hallinta: Riskien hallinnalla pyritään tunnistamaan riskitekijät. Riskien hallinnan avulla pyritään pienentämään tai kokonaan estämään riskien toteutuminen tai ainakin pienentämään riskin vakavuutta.

Oma kauppaliike

1. Mitkä ovat liikkeenne merkityksellisimmiksi kokemasi riskit tällä hetkellä?
2. Onko liikkeenne riskejä tai turvallisuushkia kartoitettu viimeisen kolmen vuoden aikana?
3. Mihin suuntaan riskit muuttuvat tulevaisuudessa? Arvioikaa, mitkä ovat tulevan 3 vuoden aikana 5 merkityksellisintä riskiä, jotka voisivat vaikeuttaa tai estää liiketoimintaanne?
4. Mitä vahinkoja, uhkia tai poikkeustilanteita teidän liikkeessänne on viimeisen kolmen vuoden aikana sattunut?
 - - Varkauksia?
 - - Muuta hävikkiä?
 - - Häiriökäyttäytymistä, uhkaavia henkilöitä?
 - - Tulipalon alkuja?
 - - Vuotovahinkoja?
 - - Liukastumisia, kompastumisia?
 - - Selän venäytyksiä ym nostotilanteissa, tavaroiden asettelussa ym?
 - - Asiakkaiden uhkailu
5. Mitä läheltä piti –tilanteita teidän liikkeessänne on viimeisen kolmen vuoden aikana sattunut?
 - Mitä läheltä piti -tilanteita tulee mieleesi?
 - Seurataanko asiaa mitenkään, pidetäänkö kirjaa?
6. Mitä toimenpiteitä liikkeessänne on tehty todettujen riskien välttämiseksi tai pienentämiseksi? Seurataanko näitä toimenpiteitä?
 - Koulutus?
 - Perehdytys?
 - Ohjeistus?
 - Erilaiset suunnitelmat, kuten turvallisuussuunnitelma, pelastussuunnitelma, työhyvinvointisuunnitelma tms.
 - Läheltä piti -tilanteiden ja/tai vahinkotilanteiden läpikäynti kuukausi/viikkopalaverissa
 - Tekninen suojaus (hälyttimet, kameravalvonta ym)
 - Vartiointi?
 - Liittykö tehtyihin toimenpiteisiin yksintyöskentelyn välttäminen, työvuorojen järjestelyt, rahojen kuljetuksen turvaaminen ym?
 - Onko turvaohjeistusta tehostettu viimeisen kolmen vuoden aikana?

7. Millaiset turvallisuusohjeet liikkeessänne on?
- Ilmoitusmenettelyt läheltä piti -tilanteiden ja vahinkojen osalta?
 - Toimintaohjeet ryöstötilanteessa?
 - työergonomiaohjeistus?
8. Mitä turvallisuuskoulutusta olette saaneet? Koska viimeksi?
- Työturvallisuuteen, yleiseen turvallisuuteen (mm. pelastussuunnitelman läpikäynti), ensiaputaidot, hälytyksen tekeminen uhkatilanteessa, muu toimintaohjeistus ja sen koulutus
 - kuinka usein?
 - Sisältyykö perehdytykseen turvallisuusasioiden läpikäynti ja kuinka kattavasti?
9. Miten jokainen työntekijä voi omalla toiminnallaan edistää turvallisuutta?
- Onko yhdessä sovittuja ja harjoiteltuja toimenpiteitä varkaus-, ryöstötilanteisiin sekä uhkaavien henkilöiden kohtaamiseen
 - Onko henkilö miettinyt, miten oma toiminta vaikuttaa paloturvallisuuteen, työturvallisuuteen, miten toimia jos huomaa epäilyttävän henkilön...
 - Onko henkilö miettinyt, mitkä investoinnit tai toimenpidemuutokset voisivat lisätä turvallisuutta tai sen tunnetta?

Kauppakeskusympäristö

Onko teillä tietoa, mitä vahinkoja ja poikkeustilanteita on sattunut tämän kauppakeskuksen yleisissä tiloissa tai ulkoalueilla?

Mitä erityisiä uhkia toimiminen kauppakeskuksessa liikkeellenne aiheuttaa? (aiheutuvat siis toimipaikasta)

Mitä yhteisiä toimenpiteitä kauppakeskuksessa on tehty turvallisuuden edistämiseksi?

Mitkä turvallisuuteen liittyvät toimenpiteet ovat liikkeiden vastuulla ja mitkä kauppakeskuksen vastuulla?

- Miten vastuunjako turvallisuusasioissa on sovittu kauppakeskuksen ja liikkeiden välillä?
- Onko kauppakeskukseen laadittu turvallisuussuunnitelma
- Miten mahdollinen turvallisuussuunnitelma näkyy kauppakeskuksen toiminnassa (koulutus, harjoitukset, yhteispalaverit vahinkojen osalta ym)

14. Miten hyvin tilat on suunniteltu turvallisuuden näkökulmasta liikkeessänne ja kauppakeskuksessa? Millaisilla toimenpiteillä voitaisiin parantaa tilaratkaisuiden toimivuutta, turvallisuutta ja muuta kauppakeskuksen arkkitehtuuria?

Liitteenä on luettelo yksittäisistä riskeistä, joista voitte valita 10 merkityksellisintä oman toimipisteenne kannalta.

(Kiitos haastattelusta. Sopiiko, että tulemme tekemään kevään 2009 aikana riskiarvion, jonka tulokset saatte omaan käyttöönne vapaasti hyödynnettäviksi.

LIITE 2: Teemahaastattelussa oma-aloitteisesti mainitut kaikki riskit

Myymlälvarkaus	13	Aiheettomat hälytykset	1
Tulipalo	8	Autolla ikkunan läpi	1
uhkailu	7	Epärehellisyys henkilökunnassa	1
Kuorman kaatuminen päälle	7	Ergonomian puute	1
Ryöstöt	6	Fyysinen riski	1
Huumehörhöt	6	Hakkerointi	1
Vuotovahingot	5	Hallinnollinen hävikki	1
Yksintyöskentely	4	Henkilökunnan asenne	1
Varastohyllyn romahdus	4	Hosuminen puukon kanssa	1
Taloudellinen taantuma	4	Ilkivalta	1
Lama	4	Kallistuvat hinnat	1
Liukkaus	4	Kauppakeskus kiinni	1
Loukkaantuminen	4	Kauppapaikka muuttuu huonoksi	1
Häiriökäyttäytyminen	4	Kavallus	1
Hävikki	4	Keskuksessa ei muita alan liikkeitä	1
Ammattimainen rikollisuus	3	Kuljetusvahingot	1
Henkilökunnan varastaminen	3	Kylmälaiteiden rikkoutuminen	1
Juopot	3	Laatikon putoaminen	1
Kaatuminen	3	Maailman nopea muuttuminen	1
Kilpailutilanteet	3	Mattoveitsellä viilto sormeen	1
Pommi-iskut	3	Mielenterveysongelmat	1
Selkäkivut	3	Myymlöiden sijainnin muutos	1
Venäytykset	3	Myyntin pieneminen	1
Henkilökuntaa kohtaava uhka	2	Myyntin uusjako	1
Humalaiset	2	Naapuriliikkeet	1
Kompastuminen	2	Oikean mainoskanavan löytäminen	1
Päihteiden yleistymisen	2	Oma jaksaminen	1
Rikollisliigat	2	Oma maahantuonti (Alko)	1
Rikollisuuden raaistuminen	2	Palohälytykset	1
Sähkökatkot	2	Peilin putoaminen ja rikkoutuminen	1
Työttömyyden lisääntyminen	2	Pimeä kauppa	1
Ulkomaalaiset	2	Putkien rikkoutuminen	1
Taloudelliset riskit	1	Pöly	1
Tuhopoltot	1	Rakenteelliset vauriot	1
Tuotteiden likaantuminen	1	Reklamaatiot	1
Työpaikan menetys	1	Rikkoutuneen valaisimen putoaminen	1
Työvoiman siirtymä muille aloille	1	Sairaskohtaukset	1
Uhkaukset pistoolin kanssa	1	Sairastuminen	1
Viemäritukos	1	Sekavat asiakkaat	1
Vuokrasopimukset	1	Siirtotyöläiset	1
Väärä kohderyhmä	1	Sähköviat	1
Yhteiskunnallinen tilanne	1		

LIITE 3: Teemahaastattelussa oma-aloitteisesti mainitut riskit seuraavan 3 vuoden kuluttua

Varkaudet/liikemurto	10	Liukastuminen	1
Taantuma/lama	7	Varkaita ei huomata kaupassa	1
Uudet liikekeskukset/kilpailu	6	Väärä asiakaskunta	1
Huumeet	4	Pitkät aukioloajat	1
Muutos ostoskäyttäytymisessä (ml työttömyys ja kysynnän alentuminen)	4	Henkilökohtainen jaksaminen	1
Ryöstö	3	Alueella ei muita alan liikkeitä	1
Asiakkaiden uhkailu/hankalat asiakkaat	3	Rakenteelliset viat	1
Henkilökunnan luotettavuus	2	Häiriöt kuljetuksessa	1
Tulipalo	2	Sairastuminen	1
Häiriökäyttäytyminen	2	Rikollisuus	1
Yksin työskentely/rahojen kuljetus	2	Työvoiman saatavuus	1
Puutteellinen lukitus/hälyttimet	2	Lainsäädännölliset muutokset	1
Venähdykset nostotilanteessa	2	Pommiuhka	1
Päihteet	1	Vesivahingot	1
Hakkerointi	1	Ulkomaalaiset	1

A-SARJA: VÄITÖSKIRJOJA - DOCTORAL DISSERTATIONS. ISSN 1237-556X.

- A:310. JARI PAULAMÄKI: Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta. 2008. Korjattu painos. ISBN 978-952-488-246-0, E-version: 978-952-488-247-7.
- A:321. BRETT FIFIELD: A Project Network: An Approach to Creating Emergent Business. 2008. ISBN 978-952-488-206-4, E-version: 978-952-488-207-1.
- A:322. ANTTI NURMI: Essays on Management of Complex Information Systems Development Projects. 2008. ISBN 978-952-488-226-2.
- A:323. SAMI RELANDER: Towards Approximate Reasoning on New Software Product Company Success Potential Estimation. A Design Science Based Fuzzy Logic Expert System. 2008. ISBN 978-952-488-227-9.
- A:324. SEPPO KINKKI: Essays on Minority Protection and Dividend Policy. 2008. ISBN 978-952-488-229-3.
- A:325. TEEMU MOILANEN: Network Brand Management: Study of Competencies of Place Branding Ski Destinations. 2008. ISBN 978-952-488-236-1.
- A:326. JYRKI ALI-YRKKÖ: Essays on the Impacts of Technology Development and R&D Subsidies. 2008. ISBN 978-952-488-237-8.
- A:327. MARKUS M. MÄKELÄ: Essays on software product development. A Strategic management viewpoint. 2008. ISBN 978-952-488-238-5.
- A:328. SAMI NAPARI: Essays on the gender wage gap in Finland. 2008. ISBN 978-952-488-243-9.
- A:329. PAULA KIVIMAA: The innovation effects of environmental policies. Linking policies, companies and innovations in the Nordic pulp and paper industry. 2008. ISBN 978-952-488-244-6.
- A:330. HELI VIRTÄ: Essays on Institutions and the Other Deep Determinants of Economic Development. 2008. ISBN 978-952-488-267-5.
- A:331. JUKKA RUOTINEN: Essays in trade in services difficulties and possibilities. 2008. ISBN 978-952-488-271-2, E-version: ISBN 978-952-488-272-9.
- A:332. IIKKA KORHONEN: Essays on commitment and government debt structure. 2008. ISBN 978-952-488-273-6, E-version: ISBN 978-952-488-274-3.
- A:333. MARKO MERISAVO: The interaction between digital marketing communication and customer loyalty. 2008. ISBN 978-952-488-277-4, E-version 978-952-488-278-1.

- A:334. PETRI ESKELINEN: Reference point based decision support tools for interactive multiobjective optimization. 2008. ISBN 978-952-488-282-8.
- A:335. SARI YLI-KAUHALUOMA: Working on technology: a study on collaborative R&D work in industrial chemistry. 2008. ISBN 978-952-488-284-2
- A:336. JANI KILPI: Sourcing of availability services - case aircraft component support. 2008. ISBN 978-952-488-284-2, 978-952-488-286-6 (e-version).
- A:337. HEIDI SILVENNOINEN: Essays on household time allocation decisions in a collective household model. 2008. ISBN 978-952-488-290-3, ISBN 978-952-488-291-0 (e-version).
- A:338. JUKKA PARTANEN: Pk-yrityksen verkostokyvyykkydet ja nopea kasvu - case: Tiede- ja teknologiavetoiset yritykset. 2008. ISBN 978-952-488-295-8.
- A:339. PETRUS KAUTTO: Who holds the reins in Integrated Product Policy? An individual company as a target of regulation and as a policy maker. 2008. ISBN 978-952-488-300-9, 978-952-488-301-6 (e-version).
- A:340. KATJA AHONIEMI: Modeling and Forecasting Implied Volatility. 2009. ISBN 978-952-488-303-0, E-version: 978-952-488-304-7.
- A:341. MATTI SARVIMÄKI: Essays on Migration. 2009. ISBN 978-952-488-305-4, 978-952-488-306-1 (e-version).
- A:342. LEENA KERKELÄ: Essays on Globalization – Policies in Trade, Development, Resources and Climate Change. 2009. ISBN 978-952-488-307-8, E-version: 978-952-488-308-5.
- A:343. ANNELI NORDBERG: Pienyrityksen dynaaminen kyvykkyys - Empiirinen tutkimus graafisen alan pienpainoyrityksistä. 2009. ISBN 978-952-488-318-4.
- A:344. KATRI KARJALAINEN: Challenges of Purchasing Centralization – Empirical Evidence from Public Procurement. 2009. ISBN 978-952-488-322-1, E-version: 978-952-488-323-8.
- A:345. JOUNI H. LEINONEN: Organizational Learning in High-Velocity Markets. Case Study in The Mobile Communications Industry. 2009. ISBN 978-952-488-325-2.
- A:346. JOHANNA VESTERINEN: Equity Markets and Firm Innovation in Interaction. - A Study of a Telecommunications Firm in Radical Industry Transformation. 2009. ISBN 978-952-488-327-6, E-version: 978-952-488-374-0.
- A:347. JARI HUIKKU: Post-Completion Auditing of Capital Investments and Organizational Learning. 2009. ISBN 978-952-488-334-4, E-version: 978-952-488-335-1.
- A:348. TANJA KIRJAVAINEN: Essays on the Efficiency of Schools and Student Achievement. 2009. ISBN 978-952-488-336-8, E-version: 978-952-488-337-5.
- A:349. ANTTI PIRJETÄ: Evaluation of Executive Stock Options in Continuous and Discrete Time. 2009. ISBN 978-952-488-338-2, E-version: 978-952-488-339-9.
- A:350. OLLI KAUPPI: A Model of Imperfect Dynamic Competition in the Nordic Power Market. 2009. ISBN 978-952-488-340-5, E-version: 978-952-488-341-2.
- A:351. TUIJA NIKKO: Dialogic Construction of Understanding in Cross-border Corporate Meetings. 2009. ISBN 978-952-488-342-9, E-version: 978-952-488-343-6.

- A:352. MIKKO KORJA: Investigating Innovation in Projects: Issues for International Development Cooperation. 2009. ISBN 978-952-488-344-3, E-version: 978-952-488-345-0.
- A:353. MINNA MUSTONEN: Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt - Henkilöstö strategia-
viestinnän yleisönä. 2009. ISBN 978-952-488-348-1, E-versio: 978-952-488-349-8.
- A:354. MIRELLA LÄHTEENMÄKI: Henkilötietojen hyödyntäminen markkinoinnissa kuluttajien
tulkitsemana. Diskurssianalyttinen tutkimus kuluttajan tietosuojasta. 2009.
ISBN 978-952-488-351-1, E-versio: 978-952-488-352-8.
- A:355. ARNO KOURULA: Company Engagement with Nongovernmental Organizations from a
Corporate Responsibility Perspective. 2009. ISBN 978-952-488-353-5,
E-version: 978-952-488-354-2.
- A:356. MIKA WESTERLUND: Managing Networked Business Models: Essays in the Software
Industry. 2009. ISBN 978-952-488-363-4.
- A:357. RISTO RAJALA: Determinants of Business Model Performance in Software Firms. 2009.
ISBN 978-952-488-369-6, E-version: 978-952-488-370-2.
- A:358. PASI P. PORKKA: Capacitated Timing of Mobile and Flexible Service Resources. 2010
ISBN 978-952-60-1000-7, E-version: 978-952-60-1001-4.
- A:359. MARJA-LIISA TRUX: No Zoo Ethnic Civility and its Cultural Regulation Among the Staff of
a Finnish High-Tech Company. 2010. ISBN 978-952-60-1007-6,
E-version: 978-952-60-1008-3
- A:360. TERHI CHAKHOVICH: Essays on Managerial Myopia and Subject Positions in Companies
with Different Governance Structures. 2010. ISBN 978-952-60-1005-2,
E-version: 978-952-60-1006-9.
- A:361. IRINA JORMANAINEN: Outcomes of Learning through International Joint Ventures for
Local Parent Firms: Evidence from Russia. 2010. ISBN 978-952-60-1009-0,
E-version: 978-952-60-1010-6.
- A:362. JOHANNA POHJOLA: Carbon Sinks in Mitigating Climate Change: Evaluation with
Models of Varying Scope. 2010. ISBN 978-952-60-1011-3.
- A:363. NIINA ERKAMA: Critical Approaches to Global Organizational Restructuring Discursive
Struggles over Legitimation and Resistance. 2010. ISBN 978-952-60-1012-0,
E-versio: 978-952-60-1013-7.
- A:364. JOONAS ROKKA: Exploring the Cultural Logic of Translocal Marketplace Cultures:
Essays on New Methods and Empirical Insights. 2010. ISBN 978-952-60-1018-2,
E-version: 978-952-60-1019-9.
- A:365. ELINA HILTUNEN: Weak Signals in Organizational Futures Learning. 2010.
ISBN 978-952-60-1022-9.
- A:366. PAAVO JÄRVENSIVU: Constructing a Service-Dominant Strategy: A Practice-Theoretical
Study of a Start-Up Company. 2010. ISBN 978-952-60-1023-6,
E-version: 978-952-60-1024-3.
- A:367. TERHI JOHANNA VAPOLA: Battleship Strategy: Exploring the Management of Global
Innovation Constellations in High Technology Industries. 2010. ISBN 978-952-60-1030-4.

- A:368. LOTTA VÄÄNÄNEN: Human Capital and Incentives in the Creation of Inventions - A Study of Finnish Inventors. 2010. ISBN 978-952-60-1031-1, E-version: 978-952-60-1032-8.
- A:369. MIKA HYÖTYLÄINEN: Towards "Service Factory" - Managing the Complexity of ICT Services. 2010. ISBN 978-952-60-1033-5, E-version: 978-952-60-1035-9.
- A:370. SALLA HUTTUNEN: Problematic Talk. The Role of Multiple Understandings in Project Meetings. 2010. ISBN 978-952-60-1034-2.

B-SARJA: TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS. ISSN 0356-889X.

- B:84. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – JOHANNA LOGRÉN – KRISTO OVASKA: Suomalaisyriytysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. 2008. ISBN 978-953-488-212-5, E-versio: 978-952-488-241-5.
- B:85. MARJA MATTILA – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Unkari suomalaisyriytysten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-213-2, E-versio: 978-952-488-222-4.
- B:86. KRISTIINA KORHONEN – ANU PENTTILÄ – MAYUMI SHIMIZU – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Intia suomalaisyriytysten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-214-9, E-versio: 978-952-488-283-5
- B:87. SINIKKA VANHALA – SINIKKA PESONEN: Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. 2008. ISBN 978-952-488-224-8, E-versio: 978-952-488-225-5.
- B:88. POLINA HEININEN – OLGA MASHKINA – PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN: Leningradin lääni yriytysten toimintaympäristönä: pk-sektorin näkökulma. 2008. ISBN 978-952-488-231-6, E-versio: 978-952-488-235-4.
- B:89. Ольга Машкина – Полина Хейнинен: Влияние государственного сектора на развитие малого и среднего предпринимательства в Ленинградской области: взгляд предприятий. 2008. ISBN 978-952-488-233-0, E-version: 978-952-488-240-8.
- B:90. MAI ANTTILA – ARTO RAJALA (Editors): Fishing with business nets – keeping thoughts on the horizon Professor Kristian Möller. 2008. ISBN 978-952-488-249-1, E-version: 978-952-488-250-7.
- B:91. RENÉ DE KOSTER – WERNER DELFMANN (Editors): Recent developments in supply chain management. 2008. ISBN 978-952-488-251-4, E-version: 978-952-488-252-1.
- B:92. KATARIINA RASILAINEN: Valta orkesterissa. Narratiivinen tutkimus soittajien kokemuksista ja näkemyksistä. 2008. ISBN 978-952-488-254-5, E-versio: 978-952-488-256-9.
- B:93. SUSANNA KANTELINEN: Opiskelen, siis koen. Kohti kokevan subjektin tunnistavaa korkeakoulututkimusta. 2008. ISBN 978-952-488-257-6, E-versio: 978-952-488-258.

- B:94. KATRI KARJALAINEN – TUOMO KIVIOJA – SANNA PELLAVA: Yhteishankintojen kustannusvaikutus. Valtion hankintatoimen kustannussäästöjen selvittäminen. 2008. ISBN 978-952-488-263-7, E-versio: ISBN 978-952-488-264-4.
- B:95. ESKO PENTTINEN: Electronic Invoicing Initiatives in Finland and in the European Union – Taking the Steps towards the Real-Time Economy. 2008. ISBN 978-952-488-268-2, E-versio: ISBN 978-952-488-270-5.
- B:96. LIISA UUSITALO (Editor): Museum and visual art markets. 2008. ISBN 978-952-488-287-3, E-version: ISBN 978-952-488-288-0.
- B:97. EEVA-LIISA LEHTONEN: Pohjoismaiden ensimmäinen kauppatieteiden tohtori Vilho Paavo Nurmilahti 1899-1943. 2008. ISBN 978-952-488-292-7, E-versio: ISBN 978-952-488-293-4.
- B:98. ERJA KETTUNEN – JYRI LINTUNEN – WEI LU – RIITTA KOSONEN: Suomalaisyritysten strategiat Kiinan muuttuvassa toimintaympäristössä. 2008 ISBN 978-952-488-234-7, E-versio: ISBN 978-952-488-297-2.
- B:99. SUSANNA VIRKKULA – EEVA-KATRI AHOLA – JOHANNA MOISANDER – JAAKKO ASPARA – HENRIKKI TIKKANEN: Messut kuluttajia osallistavan markkinakulttuurin fasilitaattorina: messukokemuksen rakentuminen Venemessuilla. 2008. ISBN 978-952-488-298-9, E-versio: ISBN 978-952-488-299-6.
- B:100. PEER HULL KRISTENSEN – KARI LILJA (Eds): New Modes of Globalization: Experimentalist Forms of Economics Organization and Enabling Welfare Institutions – Lessons from The Nordic Countries and Slovenia. 2009. ISBN 978-952-488-309-2, E-version: 978-952-488-310-8.
- B:101. VIRPI SERITA – ERIK PÖNTISKOSKI (eds.)
SEPPO MALLENIUS – VESA LEIKOS – KATARIINA VILLBERG – TUUA RINNE – NINA YPPÄRILÄ – SUSANNA HURME: Marketing Finnish Design in Japan. 2009. ISBN 978-952-488-320-7. E-version: ISBN 978-952-488-321-4.
- B:102. POLINA HEININEN – OLLI-MATTI MIKKOLA – PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN: Yritysrahoitusmarkkinoiden kehitys Venäjällä. Pk-yritysten tilanne Pietarissa. 2009. ISBN 978-952-488-329-0. E-version: ISBN 978-952-488-331-3.
- B:103. ARTO LAHTI: Liiketoimintaosaamisen ja yrittäjyyden pioneeri Suomessa. 2009. ISBN 978-952-488-330-6.
- B:104. KEIJO RÄSÄNEN: Tutkija kirjoittaa - esseitä kirjoittamisesta ja kirjoittajista akateemisessa työssä. 2009. ISBN 978-952-488-332-0. E-versio: ISBN 978-952-488-333-7.
- B:105. TIMO EKLUND – PETRI JÄRVIKUONA – TUOMAS MÄKELÄ – PÄIVI KARHUNEN: Kazakstan suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2009. ISBN 978-952-488-355-9.
- B:106. ARTO LINDBLOM – RAMI OLKKONEN – VILJA MÄKELÄ (TOIM.): Liiketoimintamallit, innovaatiotoiminta ja yritysten yhteistyön luonne kaupan arvoketjussa. 2009. ISBN 978-952-488-356-6. E-versio: ISBN 978-952-488-357-3.
- B:107. MIKA GABRIELSSON – ANNA SALONEN – PAULA KILPINEN – MARKUS PAUKKU – TERHI VAPOLA – JODY WREN – LAURA ILONEN – KATRIINA JUNTUNEN: Responding to Globalization: Strategies and Management for Competitiveness. Final Report of a TEKES-project 1.8.2006-30.4.2009. 2009. ISBN 978-952-488-362-7.

- B:108. MATTI ROSSI – JONATHAN SPRINKLE – JEFF GRAY – JUHA-PEKKA TOLVANEN (EDS.) Proceedings of the 9th OOPSLA Workshop on Domain-Specific Modeling (DSM'09). 2009. ISBN 978-952-488-371-9. E-version: ISBN 978-952-488-372-6.
- B:109. LEENA LOUHIHALA-SALMINEN – ANNE KANKAANRANTA (Editors): The Ascent of International Business Communication. 2009. ISBN 978-952-488-373-3. E-version: ISBN 978-952-488-381-8.
- B:110. MIKKO VIEMERÖ: Tietosuoja sähköisessä kaupassa ja sähköisessä viestinnässä. 2009. ISBN 978-952-488-376-4.
- B:111. RAIJA JÄRVINEN – JUHA UUSPELTO: Uhkaavatko asiakkaat? Kaupan henkilökunnan näkemyksiä turvallisuushkista. 2009. ISBN 978-952-488-379-5. E-versio: ISBN 978-952-488-380-1.
- B:113. LIISA UUSITALO – MIRELLA LÄHTEENMÄKI (TOIM.): Kuluttaja ja media tietotaloudessa. 2009. ISBN 978-952-488-383-2. E-versio: ISBN 978-952-488-384-9
- B:114. REIJO LUOSTARINEN: kansainvälinen liiketoiminta ja sen rooli Helsingin kauppakorkeakoulun kansainvälistymisessä. 2010. ISBN 978-952-60-1002-1. E-versio: ISBN 978-952-60-1004-5.
- B:115. TIINA SCHMIDT – SINIKKA VANHALA: Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009 Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. 2010. ISBN 978-952-60-1017-5. E-versio: ISBN 978-952-60-1021-2.
- B:116. KEIJO RÄSÄNEN: Joko tunnet tämän tutkijan? Esseitä akateemisesta työstä. 2010. ISBN 978-952-60-1026-7. E-versio: ISBN 978-952-60-1027-4.
- B:117. RAIJA JÄRVINEN – MARKO JUVONEN: Turvallisuus kaupan vetovoimatekijäksi? Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toteutuminen kauppakeskusympäristössä toimivissa liikkeissä. 2010. ISBN 978-952-60-1036-6. E-versio: ISBN 978-952-60-1037-3.

N-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS. MIKKELI BUSINESS CAMPUS PUBLICATIONS. ISSN 1458-5383

- N:74. MIKKO SAARIKIVI: Pk-yritysten kansainvälistymisen sopimukset. 2008. ISBN 978-952-488-210-1.
- N:75. LAURA TUUTTI: Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta – hankkeen vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-211-8.
- N:76. LAURA KEHUSMAA – JUSSI KÄMÄ – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN (ohjaaja): StuNet -Business Possibilities and Education - hankkeen arviointi. 2008. ISBN 978-952-488-215-6.
- N:77. PÄIVI KARHUNEN – ERJA KETTUNEN – VISA MIETTINEN – TIINAMARI SIVONEN: Determinants of knowledge-intensive entrepreneurship in Southeast Finland and Northwest Russia. 2008. ISBN 978-952-488-223-1.

- N:78. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Suomalais-venäläisen innovaatioyhteistyön haasteet toimijanäkökulmasta. 2008. ISBN 978-952-488-232-3.
- N:79. VESA KOKKONEN: Kasva Yrittäjäksi – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-248-4.
- N:80. VESA KOKKONEN: Johtamisen taidot - hankkeessa järjestettyjen koulutusohjelmien vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-259-0.
- N:81. MIKKO SAARIKIVI: Raportti suomalaisten ja brittiläisten pk-yritysten yhteistyön kehittämisestä uusiutuvan energian sektorilla. 2008. ISBN 978-952-488-260-6.
- N:82. MIKKO SAARIKIVI – JARI HANDELBERG – TIMO HOLMBERG – ARI MATILAINEN: Selvitys lujitemuovikomposiittituotteiden mahdollisuuksista rakennusteollisuudessa. 2008. ISBN 978-952-488-262-0.
- N:83. PÄIVI KARHUNEN – SVETLANA LEDYAEVA – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN – ELENA MOCHNIKOVA – DMITRY VASILENKO: Russian students' perceptions of entrepreneurship. Results of a survey in three St. Petersburg universities. Entrepreneurship development –project 2. 2008. ISBN 978-952-488-280-4.
- N:84. PIIA NIKULA – ANU PENTTILÄ – OTTO KUPI – JUHANA URMAS – KIRSI KOMMONEN: Sirpaleisuudesta kilpailukyvyyn keskiöön Asiantuntijoiden näkemyksiä luovien alojen kansainvälistymisestä. 2009. ISBN 978-952-488-346-7.
- N:85. JUHANA URMAS – OTTO KUPI – PIIA NIKULA – ANU PENTTILÄ – KIRSI KOMMONEN: ” Kannattaa ottaa pienikin siivu” – Luovien alojen yritysten näkemyksiä kansainvälistymisestä. 2009. ISBN 978-952-488-347-4.

W-SARJA: TYÖPAPEREITA - WORKING PAPERS . ISSN 1235-5674.
ELECTRONIC WORKING PAPERS, ISSN 1795-1828.

- W:440. KALYANMOY DEB – KAISA MIETTINEN – SHAMIK CHAUDHURI: Estimating Nadir Objective Vector: Hybrid of Evolutionary and Local Search. 2008. ISBN 978-952-488-209-5.
- W:441. ARTO LAHTI: Globalisaatio haastaa pohjoismaisen palkkatalousmallin. Onko löydettävissä uusia aktiivisia toimintamalleja, joissa Suomi olisi edelleen globalisaation voittaja? 2008. ISBN 978-952-488-216-3.
- W:442. ARTO LAHTI: Semanttinen Web – tulevaisuuden internet. Yrittäjien uudet liiketoimintamahdollisuudet. 2008. ISBN 978-952-488-217-0.
- W:443. ARTO LAHTI: Ohjelmistoteollisuuden globaali kasvustrategia ja immateriaalioikeudet. 2008. ISBN 978-952-488-218-7.
- W:444. ARTO LAHTI: Yrittäjän oikeusvarmuus globaalisaation ja byrokratisoitumisen pyörteissä. Onko löydettävissä uusia ja aktiivisia toimintamalleja yrittäjien syrjäytymisen estämiseksi? 2008. ISBN 978-952-488-219-4.
- W:445. PETRI ESKELINEN: Objective trade-off rate information in interactive multiobjective optimization methods – A survey of theory and applications. 2008. ISBN 978-952-488-220-0.

- W:446. DEREK C. JONES – PANU KALMI: Trust, inequality and the size of co-operative sector – Cross-country evidence. 2008. ISBN 978-951-488-221-7.
- W:447. KRISTIINA KORHONEN – RIITTA KOSONEN – TIINAMARI SIVONEN – PASI SAUKKONEN: Pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet. 2008. ISBN 978-952-488-228-6.
- W:448. TIMO JÄRVENSIVU – KRISTIAN MÖLLER: Metatheory of Network Management: A Contingency Perspective. 2008. ISBN 978-952-488-231-6.
- W:449. PEKKA KORHONEN: Setting “condition of order preservation” requirements for the priority vector estimate in AHP is not justified. 2008. ISBN 978-952-488-242-2.
- W:450. LASSE NIEMI – HANNU OJALA – TOMI SEPPÄLÄ: Misvaluation of takeover targets and auditor quality. 2008. ISBN 978-952-488-255-2.
- W:451. JAN-ERIK ANTIPIN – JANI LUOTO: Forecasting performance of the small-scale hybrid New Keynesian model. 2008. ISBN 978-952-488-261-3.
- W:452. MARKO MERISAVO: The Interaction between Digital Marketing Communication and Customer Loyalty. 2008. ISBN 978-952-488-266-8.
- W:453. PETRI ESKELINEN – KAISA MIETTINEN: Trade-off Analysis Tool with Applicability Study for Interactive Nonlinear Multiobjective Optimization. 2008. ISBN 978-952-488-269-9.
- W:454. SEPPO IKÄHEIMO – VESA PUTTONEN – TUOMAS RATILAINEN: Antitakeover provisions and performance – Evidence from the Nordic countries. 2008. ISBN 978-952-488-275-0.
- W:455. JAN-ERIK ANTIPIN: Dynamics of inflation responses to monetary policy in the EMU area. 2008. ISBN 978-952-488-276-7.
- W:456. KIRSI KOMMONEN: Narratives on Chinese colour culture in business contexts. The Yin Yang Wu Xing of Chinese values. 2008. ISBN 978-952-488-279-8.
- W:457. MARKKU ANTTONEN – MIKA KUISMA – MINNA HALME – PETRUS KAUTTO: Materiaalitehokkuuden palveluista ympäristömyötäistä liiketoimintaa (MASCO2). 2008. ISBN 978-952-488-279-8.
- W:458. PANU KALMI – DEREK C. JONES – ANTTI KAUKHANEN: Econometric case studies: overview and evidence from recent finnish studies. 2008. ISBN 978-952-488-289-7.
- W:459. PETRI JYLHÄ – MATTI SUOMINEN – JUSSI-PEKKA LYYTINEN: Arbitrage Capital and Currency Carry Trade Returns. 2008. ISBN 978-952-488-294-1.
- W:460. OLLI-MATTI MIKKOLA – KATIA BLOIGU – PÄIVI KARHUNEN: Venäjä-osaamisen luonne ja merkitys kansainvälisissä suomalaisyrityksissä. 2009. ISBN 978-952-488-302-3.
- W:461. ANTTI KAUKHANEN – SATU ROPONEN: Productivity Dispersion: A Case in the Finnish Retail Trade. 2009. ISBN 978-952-488-311-5.
- W:462. JARI HUIKKU: Design of a Post-Completion Auditing System for Organizational Learning. 2009. ISBN 978-952-488-312-2.

- W:463. PYYRY-ANTTI SIITARI: Identifying Efficient Units in Large-Scale Dea Models Using Efficient Frontier Approximation. 2009. ISBN 978-952-488-313-9.
- W:464. MARKKU KALLIO – MERJA HALME: Conditions for Loss Averse and Gain Seeking Consumer Price Behavior. 2009. ISBN 978-952-488-314-6.
- W:465. MERJA HALME – OUTI SOMERVOORI: Study of Internet Material Use in Education in Finland. 2009. ISBN 978-952-488-315-3.
- W:466. RAIMO LOVIO: Näkökulmia innovaatiotoiminnan ja –politiikan muutokseen 2000-luvulla. 2009. ISBN 978-952-488-316-0.
- W:467. MERJA HALME – OUTI SOMERVOORI: Revisiting Demand Reactions to Price Changes. 2009. ISBN 978-952-488-317-7.
- W:468. SAMULI SKURNIK: SSJS Strategiabarometri – kehitystyö ja nykyvaihe. 2009. ISBN 978-952-488-319-1.
- W:469. TOM RAILIO: A Brief Description of The Transdisciplinary Jurionomics and The Scandinavian Institutional Sources of Law Framework. 2009. ISBN 978-952-488-324-5.
- W:470. KALYANMOY DEB – KAISA MIETTINEN – SHAMIK CHAUDHURI: An Estimation of Nadir Objective Vector Using a Hybrid Evolutionary-Cum-Local-Search Procedure. 2009. ISBN 978-952-488-326-9.
- W:471. JENNI AHONEN – MARI ANTTONEN – ANTTI HEIKKINEN – JANI HÄTÄLÄ – JASMI LEHTOLA – LAURI NURMILAUOKAS – TEEMU PELTOKALLIO – ANNINA PIEKKARI – MARJO REEN – SEBASTIAN SMART: Doing Business in Hungary. 2009. ISBN 978-952-488-350-4.
- W:472. MIKA WESTERLUND: The role of Network Governance in Business Model Performance. 2009. ISBN 978-952-488-361-0.
- W:473. DMITRY FILATOV – SINIKKA PARVIAINEN – PÄIVI KARHUNEN: The St. Petersburg Insurance Market: Current Challenges and Future Opportunities. 2009. ISBN 978-952-488-365-8.
- W:474. MARKKU KALLIO – MERJA HALME: Redefining Loss Averse and Gain Seeking Consumer Price Behavior Based on Demand Response. 2009. ISBN 978-952-488-366-5.
- W:475. JOHANNA BRAGGE – TUURE TUUNANEN – PENTTI MARTTIIN: Inviting Lead Users from Virtual Communities to Co-create Innovative IS Services in a Structured Groupware Environment. 2009. ISBN 978-952-488-367-2.
- W:476. RISTO RAJALA: Antecedents to and Performance Effects of Software Firms' Business Models. 2009. ISBN 978-952-488-368-9.
- W:477. HANNU SAARINEN: Käyttäjänovaatioiden mahdollisuudet ja ongelmat – tapaustutkimus peliteollisuuden käytännöistä. 2009. ISBN 978-952-488-382-5.

Kaikkia Helsingin kauppakorkeakoulun ja Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisusarjassa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Palvelu Oy
Kirjakauppa
Runeberginkatu 14-16
00100 Helsinki
Puh. (09) 4703 8310, fax (09) 495 617
Sähköposti: kykirja@ky.hse.fi

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Julkaisutoimittaja
PL 1210
00101 Helsinki
Puh. (09) 4703 8579, fax (09) 4703 8305
Sähköposti: julkaisu@hse.fi

All the publications can be ordered from

Aalto University School of Economics
Publications officer
P.O.Box 1210
FIN-00101 Helsinki
Phone +358-9-4703 8579, fax +358-9-4703 8305
E-mail: julkaisu@hse.fi