

22

Riskienhallinta

Luennon sisältö

- Riskien tunnistaminen
- Riskien arviointi
- Riskienhallinta
- Riskien valvonta

Riskienhallinta noussut kuumaksi asiaksi

- Yritystoiminnassa aina kaikenlaisia riskejä
 - esim. IT-tapahtumat, operaatiot (toimittajat, tuotanto, jakelu), lait, luonto, kilpailijat, tulipalot, ilmasto, maine, teknologia, talous/kust.
- Monet tekijät ovat lisänneet riskien määrää
 - hankinnan kansainvälistyminen (globalisaatio, uudet uhat, etäisyydet)
 - toimittajakannan karsinta (vähemmät vaihtoehtoja)
 - toimitusketjujen monimutkaistuminen (suurempi määrä tahoja)
 - esim. liiketoimintaprosessien ulkoistaminen kolmansille osapuolille
 - skaalaekonomian tavoittelu (keskitetty tuotanto ja varastointi riskialttiimpaa)
 - lean-operaatiokehitys (varasto-, kapasiteetti- ja työntekijäpuskurit pois)
 - markkinoiden globalisoituminen (rajummat kysyntä- ja tarjontavaihtelut)
 - maailman muutosnopeus / lisääntynyt epävarmuus
- Hallinnan proaktiivisuutta halutaan lisätä
 - eli ei vain ohjeiden noudattamista / kuka teki mitä ja milloin -listoja

TUTA 20

Luento 22

2

Yritystoiminnassa aina kaikenlaisia riskejä

- case top 10 riskit Allianz 2020 riskibarometrissa -

"Name up to three risks you believe to be most important"

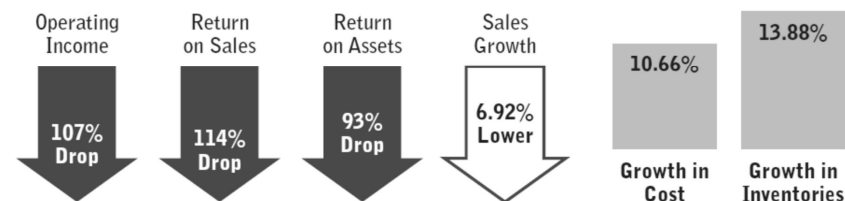
Rank	Percent	2019 rank	Trend
1 Cyber incidents (e.g. cyber crime, IT failure/outage, data breaches, fines and penalties)	39%	2 (37%)	⬆️
2 Business interruption (incl. supply chain disruption)	37%	1 (37%)	⬇️
3 Changes in legislation and regulation (e.g. trade wars and tariffs, economic sanctions, protectionism, Brexit, Euro-zone disintegration)	27%	4 (27%)	⬆️
4 Natural catastrophes (e.g. storm, flood, earthquake) ¹	21%	3 (28%)	⬇️
5 Market developments (e.g. volatility, intensified competition/new entrants, M&A, market stagnation, market fluctuation)	21%	5 (23%)	⊖
6 Fire, explosion	20%	6 (19%)	⊖
7 Climate change/increasing volatility of weather	17%	8 (13%)	⬆️
8 Loss of reputation or brand value	15%	9 (13%)	⬆️
9 New technologies (e.g. impact of artificial intelligence, autonomous vehicles, 3D printing, Internet of Things, nanotechnology, blockchain)	13%	7 (19%)	⬇️
10 Macroeconomic developments (e.g. monetary policies, austerity programs, commodity price increase, deflation, inflation)	11%	13 (8%)	⬆️

n=2718

Häiriöillä isoja taloudellisia vaikutuksia!

Statistics on Supply Chain Disruptions

Based on a sample of 885 disruptions announced by publicly traded firms, companies on average experience:



Another study of 1,000 companies' supply chain glitches determined their subsequent impacts to be an average of:

Over 10% Reduction in Shareholder Value

Hendrick & Singhai, "The Effect of Supply Chain Disruptions on Long-Term Shareholder Value, Profitability and Share Price Volatility," ChainLink Research, January 2011

TUTA 20

Luento 22

6

Riskinhallinnan hyötyjen lista laajajhko

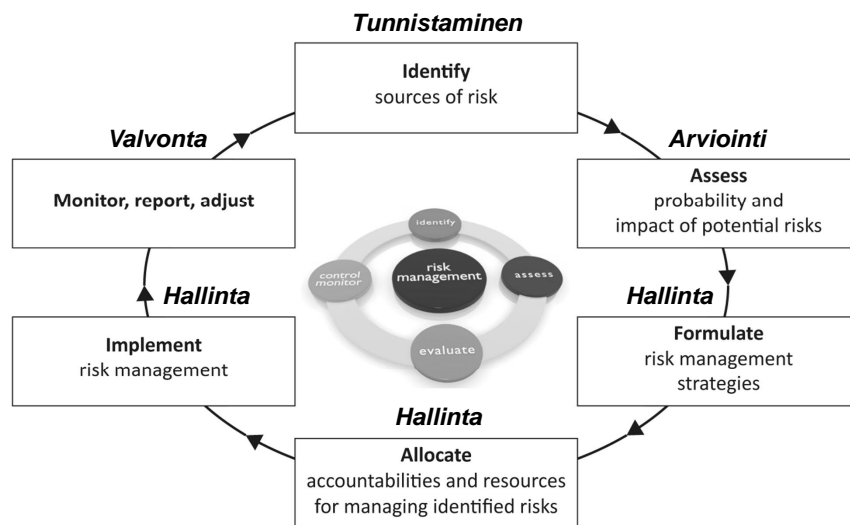
- **Helpottaa päivittäisen toiminnan pyörittämistä**
 - turvaa hankintaa lieventämällä toimitusketjun haavoittuvuuksia
 - minimoi häiriöiden ja katkosten vaikutuksia tuotantoon/tarjontaan
- **Avittaa taloudellisiin tavoitteisiin pääsemistä**
 - minimoi kustannuksia ja tulovirtakatkoksia, suojaa markkinaosuutta
- **Lisää päätöksenteon objektiivisuutta**
 - parantaa strategian, toimintamallien ja päätöksenteon laatua
 - mitkä riskit ovat hyväksyttäviä, mitä kannattaa välttää jne.
- **Parantaa organisatorista koordinaointia**
 - parantaa sidosryhmien luottamusta ja tyytyväisyyttä (maine)
 - mahdollistaa laadukkaan henkilöstön, toimittajien ja verkostokumppaneiden houkuttelun ja säilyttämisen
 - turvaa organisaation avainhenkilöresursseja

Mitä riskillä oikeastaan tarkoitetaan?

- **Määrittely ei niin helppoa kuin ensiksi luulisi**
 - yhteiskuntatieteilijät jopa väittävät, että riski on interaktiivinen kulttuurisesti määritelty ilmiö, jota ei voi mitata J
- **Riski tarkoittaa kaikille hieman eri asioita**
 - globaalit tapahtumat vs. sisäisten sääntöjen noudattamattomuus
 - 80% määrittelee ulkoisena tapahtuma jolla negatiivisia seurauksia
 - mahdolliset positiiviset vaikutukset jää yleensä huomioimatta
- **Yleinen määritelmä ”matemaattisvetoinen”:**
riski = tapahtuman todennäköisyys * vaikutus
 - tapahtuman todennäköisyydessä huomioidaan riskin luonne ja yrityksen käytössä olevan hallintamenetelmät
 - vaikutus on joko yritykselle aiheutuvat lisäkustannukset, todennäköinen tappio tai laskenut kyky päästä tavoitteisiin

Riskejä hallittava proaktiivisesti!

- käytännön haasteena tietysti rajaukset ja toteutus J -



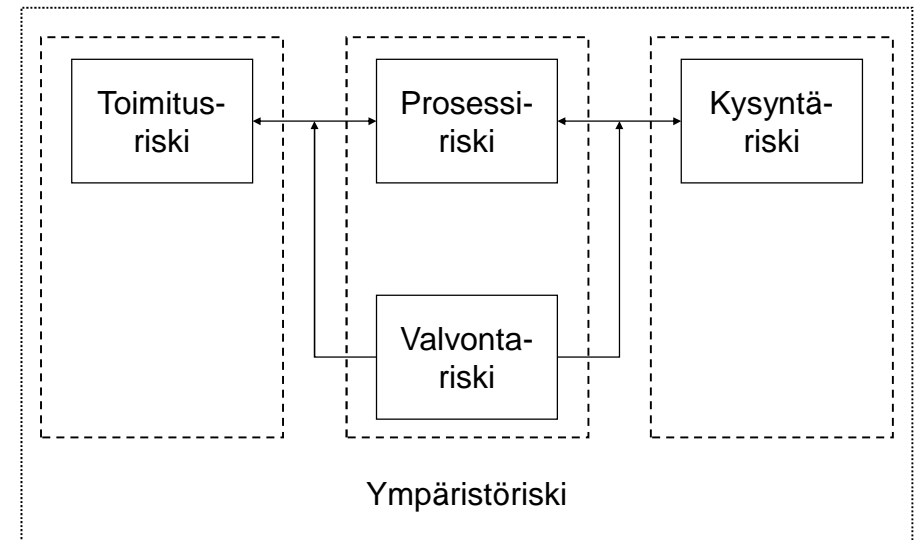
Riskien tunnistaminen ensimmäinen vaihe

- **Lista mahdollisista tapahtumista, joilla on negatiivinen vaikutus yrityksen toimintaan**
 - listaa voi lähteä keräämään tietoa monesta suunnasta
 - yritys ympäristön skannaus (PESTLE) ja yritysten arviointi
 - akateemisten tutkimustulokset ja riskikonsulttien raportit
 - kolmannen osapuolen riskiauditointi
 - tärkeimpien sidosryhmien ja alan asiantuntijoiden konsultointi
 - virallisen riskinarvioinnin toteuttaminen
 - skenaarioanalyysi / stressitestit
 - prosessiauditoinnit
 - aikaisempien kriittisten tapausten tutkiminen
 - benchmark-organisaatioiden riskitapahtumien seuranta
 - terveys/turvallisuus/laatu/huolto määräaikaistarkastukset
 - markkinatiedon keruu- ja hallintajärjestelmät
 - jne.

Tunnistamisessa joitakin “tuttuja työkaluja”

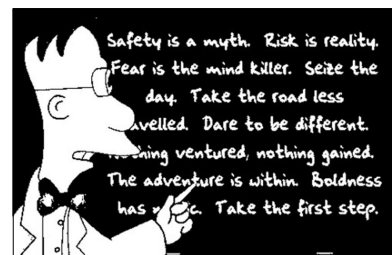
- **Toimitusketjun kartoitus (geomapping)**
 - toimitusketjujen visuaaliset kartat, jotka paljastavat toimitusketjun rakenteet, riippuvuudet ja vastuunvaihdot, jotka saattavat sisältää riskiä
- **Toimitusketjun arviointikyselyt**
 - hyvät kyselyt voivat olla tehokas tapa kerätä nopeasti tietoa riskeistä
- **Tehdasvierailut ym.**
 - vierailut toimitusketjukumppaneiden toimipisteisiin mahdollistavat yksityiskohtaisen ja vähemmän "suodatetun" tiedon keräämisen riskeistä
- **Asiantuntijaryhmän aivoriihi**
 - henkilöt, joilla on kokemusta organisaation ja toimitusketjun eri alueilta, on paljon tietoa riskeistä. Yhteensaattaminen lisää tiedon jakamista.
- **Toimialan trendien tutkiminen**
 - toiset yritykset tai alan yhdistykset voineet jo tutkia soveltuvia riskejä
- **Historiallisten ongelmien tarkastelu**
 - historiallisilla ongelmilla (itselle tai muille) taipumus toistua

Riskejä on hyvin monia erilaisia



Perinteiset toimittajariskit pohdituimpia

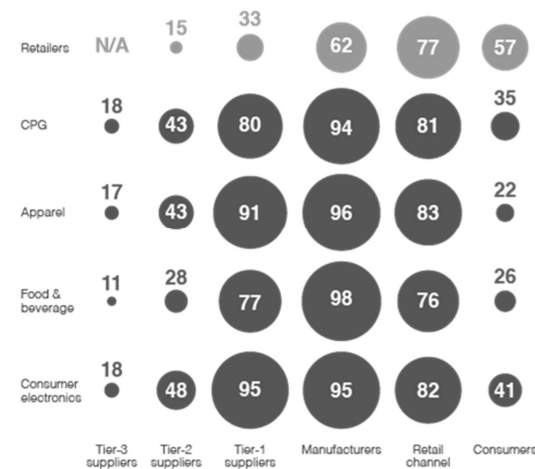
- **Toimitusten myöhästyminen ja toimitusaikojen pidentyminen**
- **Toimittajien kapasiteettiongelmat**
- **Toimitusten laadulliset ongelmat**
- **Yllättävät kustannuselementit**
- **Toimittajan taloustilanteen huonontuminen**



Riskimielessä pitäisi huomioida koko ketju - näkyvyys loppuu usein ensimmäisen toimittajatasoon! -

Visibility across the consumer value chain

% of respondents with "good" visibility of potential risks at each level

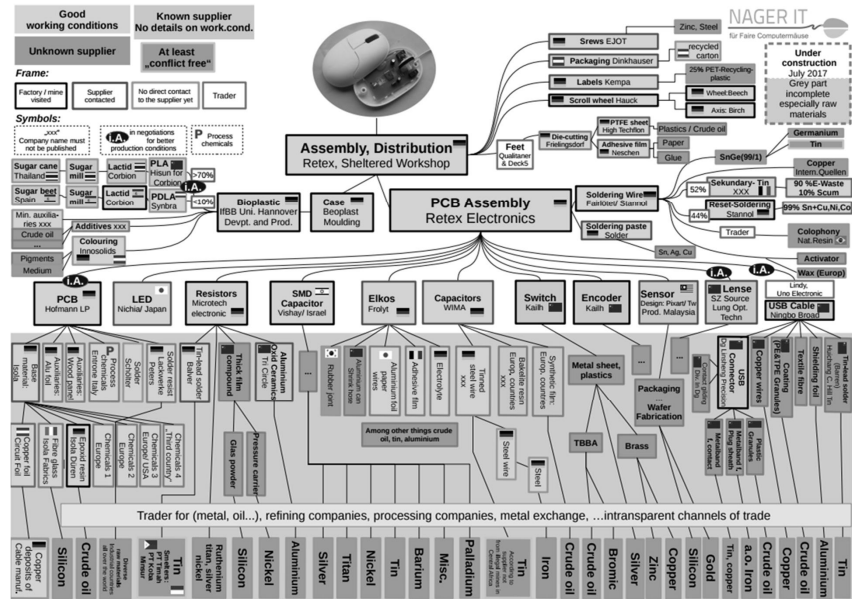


Source: GCM World Chief Supply Chain Officer Survey 2014

n=1,137

Kesko:
"Huomiota kiinnitetään yhä enemmän koko hankintaketjuun eikä pelkästään suoran kumppanin ensimmäisen portaan toimintaan"

Riskimielessä pitäisi huomioida koko ketju - case NagerIT:n tietokonehiiri -



Materiaalien hinnat elävät aina markkinoilla

Palladiumin hinta hurjassa nousussa - syy löytyy autoteollisuudesta



Koboltti on nyt ennätyskallista - hinta liki kolminkertaistui kahdessa vuodessa

Norjan lohien hinta jopa kaksinkertaistunut viime vuodesta - yhä useampi suomalainen jättää kalliin kalan kauppaan



Suklaa uhkaa loppua vuonna 2050 - suklaajätti ja tiedemiehet etsivät kuumeisesti ratkaisua

TUTA 20

Luento 22

20

Sisäisistä riskeistä puhutaan liian vähän - todennäköisimmät ongelmat usein hyvin lähellä J -

- **Sisäiset toimintaan vaikuttavat katkokset**
 - IT-ongelmat, flunssa-aalto, avaintyöntekijöiden poislähtö...
 - koneiden hajoaminen, tulipalot, lakot, vaihtelu...
 - työpaikan vaarallisuus, inhimilliset virheet...
- **Perusasioiden tekeminen "vain sinnepäin"**
 - esim. hankintapuolella riittämättömät toimittaja-arviointi-, toimittajavalinta-, sopimustenhallinta- ja suorituskyvynhallintaprosessit
 - vajavaiset panostukset riskien tunnistamiseen ja valvontaan jne.
- **Yrityskulttuurista nousevat ongelmat**
 - johdon päätöksentekotavat ja ryhmädynamiikka
 - huonot työntekijäsuhteet, työntekijöiden persoonallisuustekijät
 - väärät kannusteet, sisäisen valvonnan puute, tahallinen toiminta

TUTA 20

Luento 22

24

Kysyntä harvoin tasaista tai oikein ennustettu Reinojen kysyntä romahti: suosikkituotteen valmistaja konkurssiin

Reino- ja Aino-tossuja valmistava PK Kappi on haettu konkurssiin.

Reino ja Aino nousivat suursuosioon viime vuosikymmeneltä alkaen, mutta niiden myynti on viime vuosina vähentynyt jyrkästi.

Reino- ja Aino-tuotteiden suosion huippu osui vuoteen 2010, josta myynti on romahtanut sittemmin murto-osaan.

Vuonna 2017 yhtiön liikevaihto pieneni 1,3 miljoonaan euroon edellisvuoden 2,3 miljoonasta eurosta. Myynnin romahdus ajoi yhtiön saneeraukseen, jossa se luopui Pälkäneellä sijainneesta tuotantoyksiköstään ja keskitti kaiken toimintansa Lieksan yksikköön.

Tilaukset tälle vuodelle jäivät kuitenkin niin heikoiksi, ettei toiminnan jatkamiselle enää ollut edellytyksiä.

"Meidän paukut eivät riittäneet nostamaan yhtiötä ja perinteikkäitä tuotteita uuteen kukoistukseen. Uskomme ja toivomme kuitenkin, että tuotteille löytyy uusi omistaja", sanoo toimitusjohtaja **Arto Huhtinen** tiedotteessa.



TUTA 20

Luento 22

27

Yritysympäristön riskit usein julkisuudessa

• Poliitiikka

- yleinen epävakaus, geopolitiikka, lakimuutokset, korruptio...
- sodat ja terrorismi

• Talous

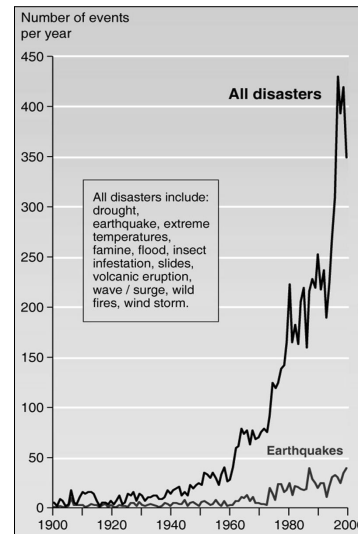
- kysyntä- ja tarjontashokit, korot, tullit, valuuttakurssit...
- työtaistelut / lakot

• Sosiaaliset ja teknologia

- vastuullisuus, tietoverkkohyökkäykset

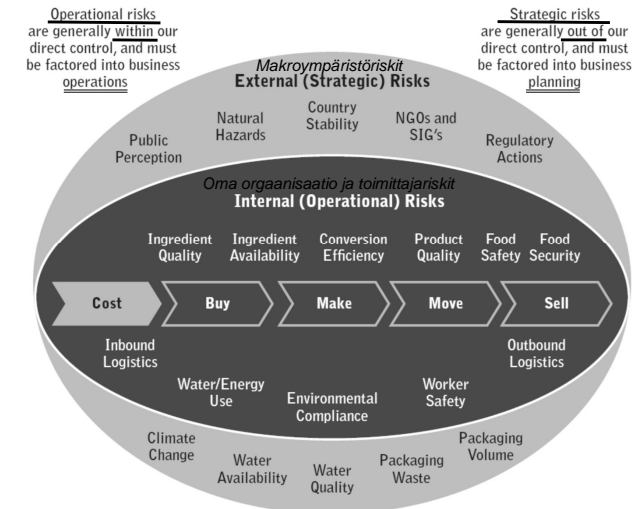
• Sää ja luonnonkatastrofit

- lämpötila, kuivuus, tulvat, ötökät...
- maanjäristykset, tulivuoret, hurrikaanit



Riskien tunnistaminen ja luokittelu arkea - case Coca-Cola -

Coca-Cola's Approach to Risk Classification



Riskien tunnistaminen ei ole ongelmaton

• Joitakin tapahtumia ei voi "kukaan" arvata

- määritelmän mukaan eivät tietysti ole riskejä koska tod.näk. 0% J

• Riskit voivat näyttäytyä vasta tulevaisuudessa

- osa on hahmotettavissa vasta joskus tulevaisuudessa
 - esim. geopolittisen / sosio-poliittisen / talous tapahtuman jälkeen
- osa syntyy vasta kun toimintaa on kehitetty johonkin suuntaan
 - uusi tilanne vaikuttaa myös siihen mitä johto pitää riskillisenä
- osa syntyy vasta kun on reagoitu johonkin toiseen riskiin

• Riskejä voi olla loputtoman paljon...

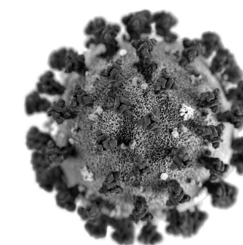
- ... ja tietysti juuri se mitä et ole ajatellut osuu kohdalle J

• Osaa riskeistä ei haluta tuoda esille

- paljastaa oman heikon varautumisen tai joutuu itse hallitsemaan
- voi hankaloittaa myyntiä (esim. verrattuna "ongelmattomiin" kilpailijoihin)

Riskien tunnistaminen ei ole ongelmaton - case pandemia Allianz 2020 riskibarometrissa -

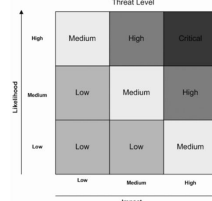
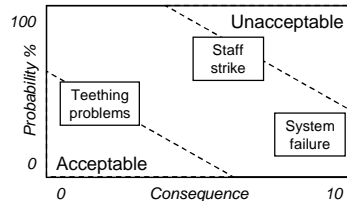
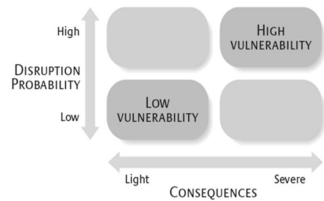
17	Health issues (e.g. pandemic outbreak)	3%
	Other	3%



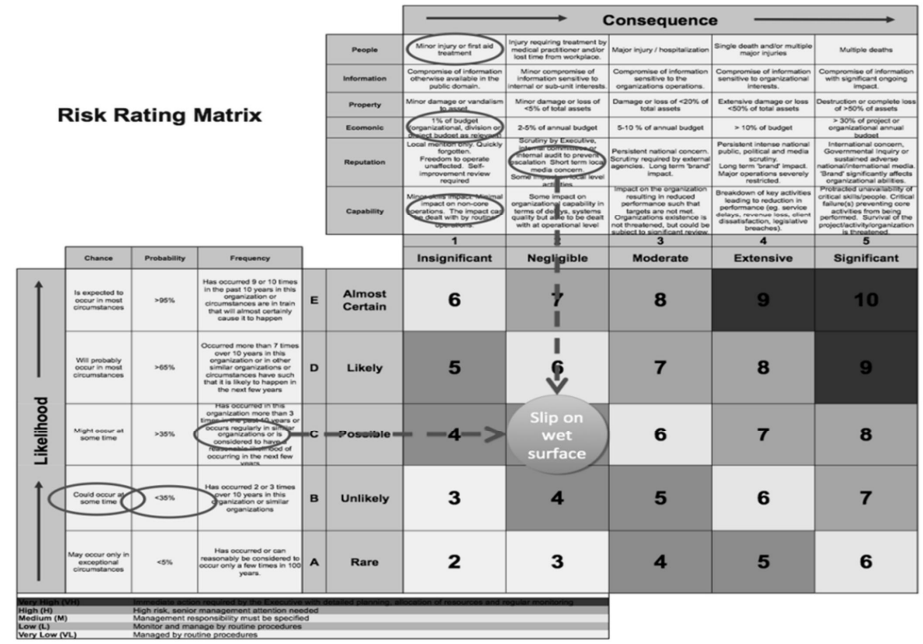
Haavoittuvuuden arviointikaan ei ole helppoa

Ideana kvantifioida riskiä, jotta voidaan kohdistaa riskinhallintaresursseja paremmin

- millä todennäköisyydellä joku asia voi tapahtua? (huomio usein tässä)
- mitä vaikutuksia tapahtumalla olisi? (tätä ei analysoida tarpeeksi!)
 - muuttujina mm. "normalisoitumisaika" (time-to-recovery = TTR), korvattavuus (toimittajan, materiaalin, kapasiteetin...), reagointi-nopeus (esim. uuden toimittajan löytäminen), asiakasvaikutussuuruus
 - usein perusoletuksena, ettei tapahdu muille samaan aikaan L
 - usein perusoletuksena, että kaikki on ok ennen tapahtumaa L



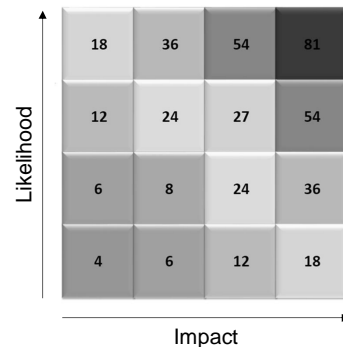
Risk Rating Matrix



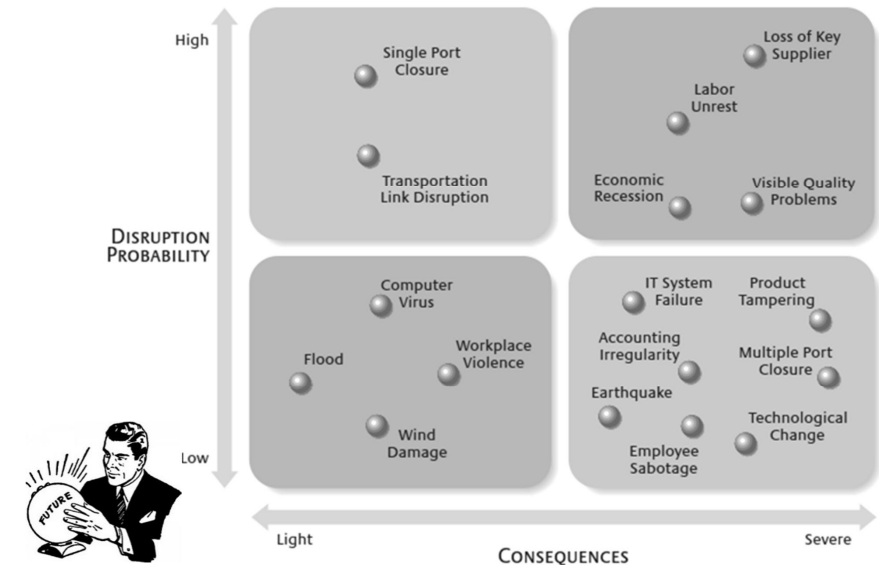
	KERROIN	1	2	3
		Hankintatyyppi	monta toimittajaa	yksi toimittaja
MUUTTUJA	Toimittajan vaihtamiseen kuluva aika	alle 4 vk	4-8 vk	yli 8 vk
Tapahtuman todennäköisyys		0-30 %	31-60 %	yli 60 %
Taloudellinen vaikutus		0-5 % projektin budjetista	5-25 % projektin budjetista	yli 25 % projektin budjetista

=> Kerro kertoimet keskenään saadaksesi riskipisteet

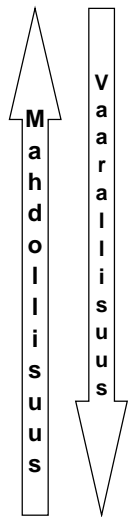
Risk Assessment Quantification (for re-sourcing under pressure)



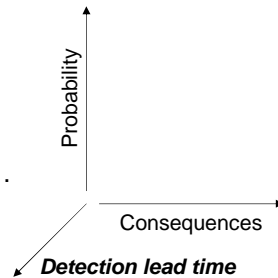
Haavoittuvuus tietysti aina yrityskohtaista



Ongelmien havainnointiajankohdissakin eroja



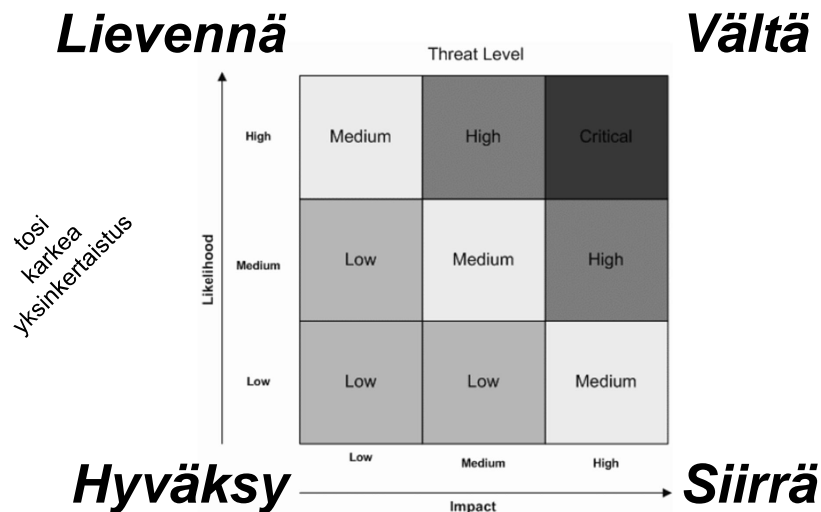
- **Tosi hyvissä ajoin**
 - ikärakenteen muutokset, ilmaston lämpeneminen, infrastruktuurin rapistuminen...
- **Jonkin verran etujassa**
 - työntekijäsuhteiden heikkeneminen, uudet säädökset...
- **Vähän etukäteen**
 - sääennuste...
- **Tapahtumahetkellä**
 - esim. sensoridataa tsunamista/ kylmäketjun katkeamisesta, tulipalo...
- **Jälkikäteen**
 - yritysvalo, tietokonevirukset...



Mitä voidaan tehdä riskinhallitsemiseksi? - yleiset riskinhallintastrategiat -

- **Hyväksyä - älä tee mitään J**
 - jos riski on pieni tai vaikutuksia on vaikea lieventää
- **Lieventää - vähennä riskin suuruutta**
 - pienentämällä todennäköisyyttä, esim. tutustutaan toimittajaan kunnolla, teetetään koe-erä, autetaan toimittajaa niin paljon kuin osataan
 - pienentämällä vaikutusta, esim. nimikkeelle useampi toimittaja, maksu valmistumisasteen mukaan, yksi erä aina varastossa, standardointi
- **Jakaa - jaa riskiä toimittajan kanssa**
 - esim. sopimus alhaisella hinnalla ja voitot jaetaan jos myy hyvin
- **Siirtää - siirrä vastuu tapahtumasta toiselle**
 - esim. osta vakuutus tai uudelleenneuvottele sopimukset, toimitusehdot
- **Välttää - poista tapahtuman mahdollisuus**
 - esim. lopeta hankinta toimittajalta joka on liian riskialtis, sisäistä "toiminto"
- **Vastustaa, sopeutua, tehdä varasuunnitelmia...**

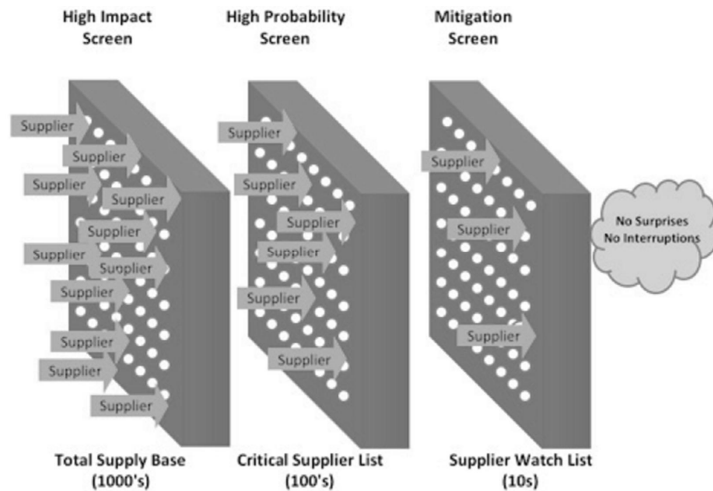
Mitä voidaan tehdä riskinhallitsemiseksi? - yleiset riskinhallintastrategiat -



Riskinhallinta vaatii konkreettisia tekoja - case toimitusongelmiin varautuminen -

- **Saatavuus** (esim. alihankkija ei pysty toimittamaan)
 - toimittajan tarkempi taloudellinen analyysi, useamman toimittajan käyttäminen, toimittajan toimittajien roolin ymmärtäminen (esim. onko kaikilla sama!), varmuusvaraston ylläpito, nimikkeen yleinen luonne (häätätapauksessa varatoimittaja löytyy), varasuunnitelmien tekeminen ja ylläpito, etuosto-oikeuden varmistaminen, toimittajan ostaminen ("sisäistäminen")
- **Laatu** (esim. toimittajan toimitus heikkolaatuista)
 - "vähäriskisempi" tuotesuunnittelu, huolellinen toimittajavalinta, tilastollinen laadunvalvonta, auditointi, sopimusteknisten mahdollisuuksien ymmärtäminen (lopullinen vastuu toimittajalla!)
- **Kustannus** (esim. valuuttariskit)
 - riskienhallinta jo sopimusvaiheessa, valuuttasuojatuotteet
- **Maine** (esim. alihankkija käyttää lapsityövoimaa, rikkovat lakeja)
 - ajantasainen hankintaohjeistus, huolellinen toimittajavalinta, auditointiyriyten käyttö, kriisiviestintäsuunnitelma

Resurssit kannattaa kohdistaa viisaasti - case riskipitoisimpiin toimittajiin keskittyminen -



usein käytettyjä "luokkia": kriittiset hankintakategoriat, rahallisesti merkittävät kategoriat, yhden toimittajan (sole/single) nimikkeet, uudet toimittajat, tietyt maantieteelliset alueet

Riskinhallinta vaatii konkreettisia tekoja - case toimittajien hinnankorotuksiin varautuminen -

- **Toimittajan kustannusten kyseenalaistaminen**
 - tiedonkeruu, verkostoituminen, analysointi, toimittajavierailut, tilannemuuttujien huomiointi, kustannusmallin rakentaminen jne.
- **Kustannusindeksien kehityksen seuraaminen**
 - materiaalikustannukset, palkkojen kehitys, myyntihinta...
 - omien indeksien rakentaminen ei myöskään poissuljettua
- **Oikeista asioista neuvottelemine**
 - kokonaishinta muodostuu monesta komponentista!
 - esim. toimituksen nopeus ja maksuehdot vaikuttavat paljon
 - suhteellakin on oma hintansa eli tervettä järkeä ei saa unohtaa
- **Sopimusteknisten mahdollisuuksien käyttö**
 - sopimuksen irtosanomismahdollisuus hinnankorotustilanteissa
 - toimii hyvänä kannustimena olla nostamatta hintaa turhaan

Riskinhallinta vaatii konkreettisia tekoja - case massahyödykkeen hintariskiiin varautuminen -

- **Tiedonkeruu ja ennustaminen välttämätöntä**
 - markkinaseuranta, keskustelut hyödyketoimittajien kanssa, oman tarpeen arviointi, matemaattiset mallit (omat tai ulkopuoliset)...
 - tuloksia harvoin jaetaan massahyödyketoimittajien kanssa J
 - ongelma hahmotettava myös jos toimittajien raaka-aine riskillinen
- **Riskiä voi yrittää hallita monilla tavoilla**
 - sopimustekniset keinot; sidottu hintaehto, kiinteä hinta -sopimus, hankintojen ajallinen jakaminen, päämiehen sopimuksella osto
 - riippuvuuden vähentäminen; tarpeen pienentäminen ("tuotekehitys") ja korvaavien materiaalien etsintä (teknisistä systistä aika harvoin sovellettu)
 - hankintastrategiat; varastoiminen, vertikaalinen integroituminen (toimitusvarmuuden parantaminen), toimittajien vaihtaminen
 - rahoitustyökalut; optiot ja futuurit (pienet volyymit, markkina-tarjonta ja kokemuksen puute pullonkauloina), cross-hedging

Riskinhallinta vaatii konkreettisia tekoja - case toimitusketjuongelmiin varautuminen -

- **Toimitusketjun joustavuuden varmistaminen**
 - useiden toimipisteiden olemassaolo (huom. toimittajavalinnassa)
 - hyvät toimittajasuhteet (tiedonjako, etuosto-oikeus jne.)
 - monimutkaisuuden yksinkertaistaminen (esim. make-or-buy)
 - tuotteiden modulaarisuus, postponement-strategiat jne.
 - prosessien standardointi (työntekijöitä helpompi siirrellä)
 - kyky vaikuttaa loppukysyntään ("valmistetaan mitä pystytään")
- **Epäsuoran "vakuutukseen" omaaminen**
 - useamman toimittajan käyttäminen, varmuusvarastojen ylläpito
 - lisäkapasiteetin ylläpito, alhaisilla käyttöasteilla toimiminen
 - kouluttamalla työntekijöitä, vararahasto, varasuunnitelmat...
- **Proaktiivinen tilanteen hahmottaminen** (sis. IT)
 - usein nopeimmin reagoivat selviävät pienimmillä seurauksilla J

Riskien valvonta välttämätöntä osa prosessia

- **Ideana tarkkailla sisäistä&ulkoista ympäristöä, ja ennustaa riskien realisoitumista**
 - huomioida varsinkin riskin todennäköisyyksien kasvaminen
- **Toimittajat** (suoritusaste ja talous) **parhaiten valvottuja**
 - suurimmat puutteet toimittajien toimittajissa ja katastrofeissa
- **Automatisointi tärkeää, koska jää muuten korkeiden kustannusten takia tekemättä**
 - ...teknologia hälyttää kun joku asia jossain vaatii huomioita jne.
- **Teknologiaratkaisut vielä melko yksipuolia**
 - esim. keskittyvät vain tietyn tyyppisten riskien valvontaan
- **Isot odotukset tekoälyn ja big datan suhteen**
 - tosin tällä hetkellä käytetyin valvontasoftware on MS Office J

Riskien valvonta hyvin kokonaisvaltaista - case jälleenmyyntitoimitus Aasiasta -

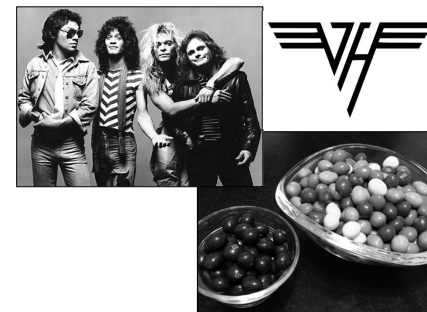
Financial	Analysis of Annual Reports
Market Analysis	Analysts reports and predictions
Quality	Assessment of Supplier QA measurements
Spend Analysis	Dynamic assessment of changes in spend and invoicing profiles
Transportation	Constant review of shipping and freight progress
Reputation	Scanning of local news services against pre determined parameters
Environment	Analysis of natural phenomenon eg earthquake activity
Confidence	Alert status by supplier based on previous experience

Milloin pitäisi huolestua toimittajan tilasta?

- valvonnan pitää olla jatkuvaa, ei kertaluontoista! -

- **Toimittajan yritys ympäristön muutokset**
 - poliittinen / taloudellinen ympäristö, kotimarkkinat muuttuu, hintakilpailu koventunut, toimittajaongelmat, asiakasmenetykset
- **Toimittajan oma sisäisen tila / muutokset**
 - monimutkainen yritys rakenne, lukuisat yrityskaupat, osaamisen keskittyminen harvoihin käsiin, teknologiakehitys seisoo
 - muutokset ydinliiketoiminnassa, johdossa, avaintyöntekijöissä, henkilöstömäärässä, omistus pohjassa
 - lisääntyneet toimitusongelmat (aika/laatu/laskutus)
- **Toimittajan talouspuolella ikäviä kysymyksiä**
 - raportointi epätasallista ja epäluotettavaa, raportit myöhässä, laskentakäytännöt muuttuvat, kannattavuus ja maksuvalmius heikkenee, vaaditaan pidempiä maksuaikoja, pääomat vähissä, omaisuusmyynneillä paikataan kassaa, investointeja siirretään, luottotiedot heikkenevät, osakekurssi romahtaa, saneeraus kierre

Riskien valvonnassa ollut hauskojakin tapoja



Munchies

Potato chips with assorted dips

Nuts

Pretzels

→ M & M's (WARNING: ABSOLUTELY NO BROWN ONES)

Twelve (12) Reese's peanut butter cups

Twelve (12) assorted Dannon yogurt (on ice)



In about page 60, the "two professors give each other oral sex and they're on their knees..."

Van Halen

Affleck&Damon