



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Teemu Rauhala

RISKIENHALLINTA KÄYTETYN  
AJONEUVON TUONTIPROSESSISSA  
RUOTSISTA

Liiketalous

2020

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Teemu Rauhala
Opinnäytetyön nimi	Riskienhallinta käytetyn ajoneuvon tuontiprosessissa Ruotsista
Vuosi	2020
Kieli	Suomi
Sivumäärä	73 sivua + 1 liite
Ohjaaja	Timo Malin

---

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää riskienhallintaa käytetyn ajoneuvon tuontiprosessissa Ruotsista keskittyen yrityksen perspektiiviin.

Työn teoriaosuudessa perehdytään ajoneuvojen tuontiin sekä syihin miksi käytettyjä ajoneuvoja tuodaan Suomeen muista maista ja eritoten Ruotsista. Samalla perehdytään toimenpiteisiin ja valmisteluihin mitä vaaditaan ajoneuvoa tuodessa onnistuneesti. Lisäksi perehdytään riskienhallintaan tuonnissa, erilaisiin riskeihin, logistiikkaan sekä vakuutuksiin tuonnissa ja kuluttajakokemukseen korkeariskisessä ostoprosessissa. Teorian pohjalta muodostuu teoreettinen viitekehys, jossa esitellään tutkimuksessa suoritetun teemahaastattelun kysymykset ja luodaan teoriasta kokonaisuus haastattelun tuloksia varten.

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen muodossa. Teemahaastattelujen kysymykset olivat avoimia ja ne pohjautuivat tutkimuskysymyksiin sekä luotuun teoreettiseen viitekehukseen. Haastatteluja pidettiin kymmenelle autoalan eri yritykselle, jotka tuovat käytettyjä ajoneuvoja Ruotsista. Haastatteluihin osallistuvat olivat oman alansa ammattilaisia, jotka olivat tekemisissä tuontiprosessissa, tai tiesivät prosessin kaikki vaiheet.

Tutkielma antoi viitteitä, että riskienhallinta on hyvin tapauskohtaista ja riskejä pyritään välttämään mahdollisimman paljon. Riskit ovat taloudellisin perustein painotettuja ja ne pyritään havaitsemaan etukäteen suorittamalla ajoneuvoille perinpohjainen laatutarkistus ennen tuontitapahtumaa. Tutkielman perusteella vaikuttaisi, ettei riskienhallinta ole pitkälle analysoitua, vaan riskien toteutumiset ovat harvinaisia ja ne painottuvat viallisiin ajoneuvoihin, sekä kuljetuksien aikana tapahtuviin vahinkoihin.

## ABSTRACT

Author	Teemu Rauhala
Title	Risk management in vehicle import process from Sweden
Year	2020
Language	Finnish
Pages	73 pages + 1 appendix
Name of Supervisor	Timo Malin

---

The purpose of this study is to research risk management in the used vehicle import process from Sweden from a company perspective.

The theoretical part of the thesis deals with the import of vehicles and the reasons why used vehicles are imported to Finland from other countries, and especially from Sweden. The study examines the measures and preparations that are required when importing a car successfully. Also, in the study is included risk management in imports, various risks, logistics and insurance in imports, and consumer experience in the high-risk purchasing process. Based on the theory, a theoretical frame of reference is formed, in which the questions of the thematic interview are presented and the whole of the theory is created with the help of conducted interviews.

This research is a qualitative research. Research material was collected in the form of thematic interviews. The questions of the thematic interviews are expansive and are based on research questions as well as the theoretical framework. Interviews were held with ten different automotive companies importing used vehicles from Sweden. The interviews were attended by professionals in their field who are involved in the import process or knew all the stages of the process.

The research provides great indications that risk management is very case-specific, and risks are avoided as much as possible. The risks are weighted on economic grounds and are aimed at detecting faulty vehicles in advance through a thorough quality check before the import begins. According to this research it would seem dissertation that risk management is not analyzed in detail in these companies since the realization of risks is rare and focuses on defective vehicles, as well as damage during transportation.

---

Keywords                      used car, risk management, import, automotive industry

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	9
1.1	Tutkimuksen tausta, tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	9
1.2	Tutkimusmuoto ja rakenne .....	10
2	KÄYTETTYJEN AUTOJEN MAAHANTUONTI .....	12
2.1	Tuonnin syitä .....	12
2.2	Maahantuonnin siirtyminen Saksasta Ruotsiin .....	14
2.3	Tuontia valmistelevat toimenpiteet Suomessa ja Ruotsissa .....	16
2.4	Toimenpiteet palatessa Suomeen .....	17
3	RISKIENHALLINTA TUONNISSA .....	18
3.1	Riskienhallinnan tavoitteiden määrittely ja kohdentaminen .....	20
3.2	Riskien tunnistaminen ja arviointi .....	21
3.3	Riskien analysointi .....	22
3.4	Riskien rajoitus ja hallintakeinot .....	26
3.5	Seuranta .....	29
3.6	Jatkuva parantaminen .....	30
3.7	Riskien luokittelu .....	30
3.7.1	Strategiset riskit .....	31
3.7.2	Operatiiviset riskit .....	32
3.7.3	Taloudelliset riskit .....	33
3.7.4	Vahinkoriskit .....	34
3.8	Logistiikkaturvallisuus ja vakuutukset .....	34
3.9	Kuluttajakokemus korkeariskisessä ostoprosessissa .....	35
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	38
4.1	Teorian yhteenveto .....	38
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta .....	41
4.3	Aineiston analysointi .....	41
4.4	SWOT-analyysi .....	42

4.5	Haastattelukysymysten muodostaminen.....	45
5	HAASTATTELUT JA TULOKSET.....	50
5.1	Millaiset tuontiautot ovat hyviä kaupankohteita?.....	51
5.2	Onko tuontiautoissa jotain tarkkoja toistuvia kriteerejä asiakkaiden toimesta?.....	52
5.3	Miten autot löydetään? Missä välissä autot tarkastetaan?.....	53
5.4	Onko yrityksessä myynnin asiakasluokittelua? Onko asiakasrajapinnassa myyjiä, jotka ovat erikoistuneet tiettyihin autoihin tai ovat asiantuntijoita? Onko käytössä asiakkaan kanssa yhteistä riskienhallintaa?.....	53
5.5	Miten asiakkaan korkea osallistuminen ostoprosessiin näkyy?.....	54
5.6	Kuinka suuri on yrityksen riskinkantohalu?.....	55
5.7	Minkälaisia vakuutuksia yrityksellä on käytössä? Onko sopimuksia kolmansien osapuolien kanssa?.....	55
5.8	Käytetäänkö sopimusosapuolien kanssa luotettavuuden arviointiin jotain palveluita? Miten varmistutte luotettavuudesta?.....	56
5.9	Miten lyhyesti kerrottuna koronavirus ja poikkeustila näkyi liiketoiminnassa ja riskienhallinnassa?.....	56
5.10	Ovatko riskienhallintamenetelmät tai liiketoiminnan käytännöt muuttuneet koronan toimesta?.....	57
5.11	Onko riskienhallinta integroitu osaksi johtamista eli onko riskienhallinnalle olemassa esimerkiksi seurantamittaristoa?.....	57
5.12	Millaisia riskejä tuonnissa kohdataan ja miten ne havaitaan?.....	57
5.13	Kuinka riskejä vältetään, minimoidaan tai siirretään? Mikä on yleisesti teidän hallintatapanne?.....	58
5.14	Kuinka riskin painoarvo määrittyy eli onko tiettyjä kriteerejä, joiden perusteella riskit asetetaan järjestykseen?.....	59
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	61
6.1	Miten vältetään ja minimoidaan riskejä tuonnissa?.....	61
6.2	Millaisia riskejä ilmenee tuonnissa?.....	64
6.3	Miten ja milloin riskit havaitaan?.....	64
6.4	Miten riskienhallinnan painoarvo määrittyy eri riskien välillä?.....	66
6.5	Luotettavuuden arviointi.....	66

6.5.1 Validiteetti.....	67
6.5.2 Reliabiliteetti.....	68
LÄHTEET.....	70
LIITTEET .....	74

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Traficom käyttövoimat (Traficom 2020) .....	13
Kuvio 2. Traficom käytettyjen ajoneuvojen kuukausittainen lukumäärä (Traficom 2020) .....	14
Kuvio 3. Riskienhallinnan portaikko (Ilmonen ym. 2013) .....	20
Kuvio 4. Riskienhallintaprosessi (Ilmonen ym. 2013) .....	21
Kuvio 5. Riskin todennäköisyys, arvo ja vaikutus (Logistiikan maailma 2020) ..	27
Kuvio 6. Riskienhallinnan toimenpiteet (Ilmonen ym. 2013).....	28
Kuvio 7. Riskiluokittelu (Ilmonen ym. 2013).....	31
Kuvio 8. Viitekehysmallikuvio .....	39
Kuvio 9. SWOT-analyysi käytettyjen ajoneuvojen tuonnista Ruotsista yritysten perspektiivistä .....	43

## **LIITELUETTELO**

LIITE 1. Haastattelulomake



# 1 JOHDANTO

Tässä luvussa perehdytään tutkielman toteuttamisen syihin, aihealueen valintaan ja sen rajaukseen. Tutkimukselle asetetaan tavoitteet ja määritellään tutkimusongelmat, joita lähdetään tutkimaan. Luvussa myös käsitellään opinnäytetyön rakenne ja käytetty tutkimusmuoto.

## 1.1 Tutkimuksen tausta, tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tässä opinnäytetyössä keskitytään yritysten näkökulmaan yksityisen kuluttajan näkökulman sijaan. Tästä syystä tuontia tarkastellessani en käsittele opasmaisesti tuontiprosessia, vaan tutkin yritysten toimintaa ja tuontiprosessin kannattavuutta yritysten näkökulmasta. Todellisuudessa Ruotsista saatetaan tuoda useampi ajoneuvo samaan aikaan Suomeen kaupattavaksi, mutta tässä työssä tuontia käsitellään kuin tuonnissa keskityttäisiin yhteen tiettyyn ajoneuvoon. Työ rajautuu yritysnäkökulmaan eikä se käsittele työturvallisuuteen tai henkilöstöön liittyviä riskejä.

Aiheen valitsin mielenkiinnosta sitä kohtaan. Havaitsin myös, että vaikka riskienhallintaa ja tuontia on tutkittu ei niitä kuitenkaan olla yhdistetty vastaavalla tavalla aiemmissä tutkimuksissa. Toimialan kannalta tutkimus on aiheellinen ja ajankohmainen Ruotsista suuntautuvan tuonnin suuren kasvun vuoksi. Työhön osallistuneet yritykset oletettavasti saavat hyötyä työstä, sillä he pääsevät vertailemaan omaa toimintaansa työn lopputuloksiin, eli vertailemaan omia riskienhallinnan keinoja toisiin kilpaileviin yrityksiin sekä toimialan yhtenäistettäviin tuloksiin. Haastatteluvaiheessa yritysten edustajat kiinnittävät huomiota aihealueeseen, arvioivat omaa toimintaansa kriittisemmin ja käyvät läpi aihealuetta, johon ei välttämättä löydy virallisia linjauksia, vaan hyväksi todettuja käytäntöjä. On syytä tarkkailla ja selvittää miksi autojen tuonti on siirtynyt Saksasta Ruotsiin ja eritoten mikä saa yritykset laajentamaan liiketoimintaansa tuontiautoihin. Tarkoituksena on myös tarkentaa millaisia riskejä autoja maahantuova yritys kohtaa toiminnassaan.

Koen, että toimialan kannalta riskienhallinnan kehittämällä voidaan varautua paremmin riskeihin, välttyä taloudelliselta tappiolta, ennakoida tulevaisuuden liiketoimintaa kyvykkäämmin ja löytää kilpailuetua samalla välttäen liiketoimintaa keskeyttävät riskit. Tässä opinnäytetyön kontekstissa kilpailuedulla tarkoitetaan eritoten Ruotsista tuotujen ajoneuvojen kautta tehtyä katetta sekä asiakaskunnan ja kaupattavan valikoiman laajentamista verrattuna Suomalaisten ajoneuvojen kauppaan.

Kehitysnäkökulmallisesti työ kerää haastattelujen ja teorian muodossa yhteen toimialan hyväksi koetut käytännöt liittyen riskienhallintaan ja kirjaa kokemukseräisen riskienhallinnan keinot sekä toimintatavat kirjalliseksi ja tieteelliseen aineistoon perustuvaksi tutkimukseksi. Tutkimus mahdollisesti myös helpottaa alalla toimivaa yritystä laajentamaan toimintaansa ajoneuvojen tuontiin Ruotsista kokoamalla jo liiketoimintaa Ruotsissa harjoittavien yritysten kokemukset yhteen.

Työn rakenne koostuu teoriasta, jossa käsitellään ajoneuvojen tuontia yleisesti, tuonnin siirtymistä Saksasta Ruotsiin ja toimenpiteitä, mitä tuonti vaatii niin kotimaassa kuin tuontimaassa. Teorian keskiosilla käsitellään riskienhallintaa, eri menetelmiä siihen ja riskien luokittelua. Teorian loppuvaiheilla käsitellään kuluttajakokemusta korkeariskisessä ostoprosessissa, josta siirrytään teoreettiseen viitekehukseen, jossa muodostetaan teemahaastattelun kysymykset ja tiivistetään teoriaa.

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää sen esittämiin tutkimusongelmiin vastauksia: Miten vältetään ja minimoidaan riskejä tuonnissa? Millaisia riskejä ilmenee tuonnissa? Miten ja milloin riskit havaitaan? Miten riskienhallinnan painoarvo määrittyy eri riskien välillä? Vastaukset kysymyksiin löydetään tutkimuksessa toteutetun teemahaastattelun kautta.

## **1.2 Tutkimusmuoto ja rakenne**

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen, ja informaatio hankitaan teemahaastattelujen muodossa. ”Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.” (Hirsjärvi 2007) Teemahaastattelu on

puolistrukturoitu haastattelutyyppe, eli kysymykset ja aihepiiri ovat valmiiksi määriteltty, mutta valmiit vastausvaihtoehdot puuttuvat. ”Periaatteessa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Teemahaastattelun avoimuudesta riippuen teemojen sisältämien kysymysten suhde tutkimuksen viitekehyksessä esitettyyn kuitenkin vaihtelee intuitiivisten ja kokemusperäisten havaintojen sallimisesta varsin tiukasti vain etukäteen tiedetyissä kysymyksissä pitäytymiseen.” Tuomi (2018)

Valitsin kvalitatiivisen menetelmän, koska Ruotsista käytettyjä ajoneuvoja tuovia yrityksiä ei ole paljon ja haastattelujen suorittaminen isolle määrälle olisi muutenkin hyvin aikaa vievää. Lisäksi jokaisella haastattelemallani yrityksellä on paljon omakohtaista sekä toisista yrityksistä poikkeavaa kokemusta hyväksi todetuista menetelmistä liiketoiminnassa. Teoria-aineisto koostuu tuonnin esittelystä sekä ajoneuvojen tuonnin tilastojen tutkinnasta ja riskienhallinnasta ajoneuvojen tuonnissa.

Teoria-aineiston pohjalta luodaan teoreettinen viitekehys, josta muodostetaan haastattelukysymykset esitettäväksi haastateltaville. Teoria on koostettu tieteellisistä julkaisuista ja ajankohtaisista yleisesti tunnettujen sekä pitkäaikaisten, ja siten luotettavaksi koettujen uutismedioiden artikkeleista aihealueeseen liittyen. Haastattelut analysoidaan vertailemalla kaikkien haastattelujen tuloksia toisiinsa ja muodostamalla yhteneväisyyksiä niiden välille. Lopuksi tutkimuksesta tehdään yhteenveto ja tuloksia verrataan teoriaan.

## 2 KÄYTETTYJEN AUTOJEN MAAHANTUONTI

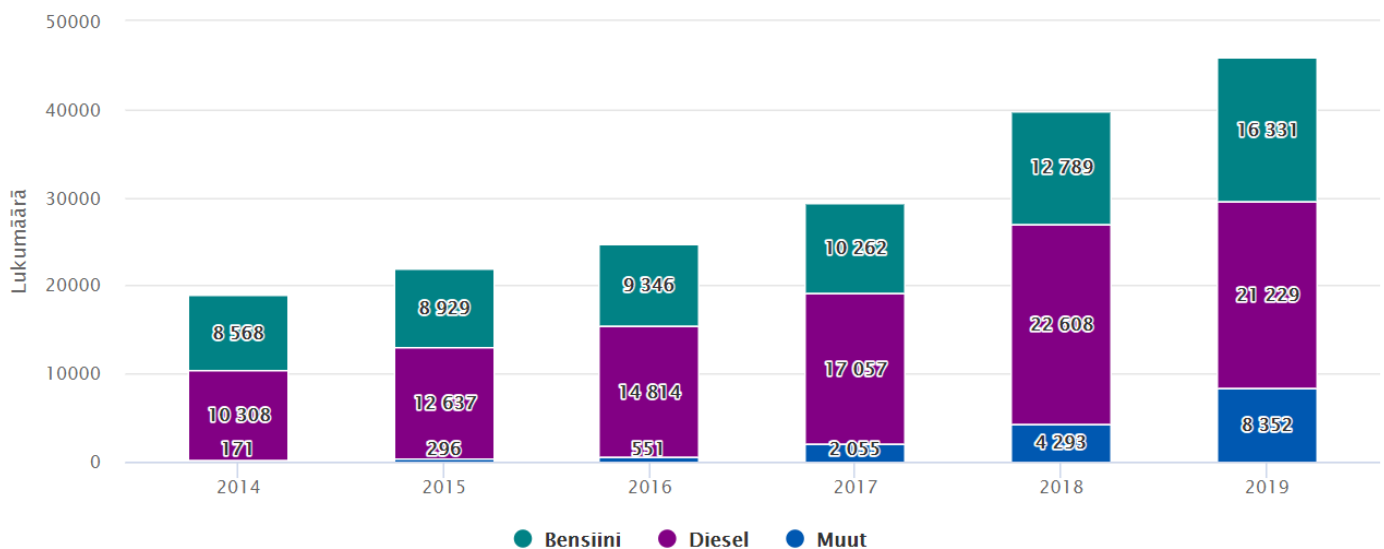
Tässä luvussa käsitellään syitä, miksi käytettyjä autoja tuodaan ulkomailta ja tarkastellaan viimevuosien tilastoja ajoneuvojen tuonnin suhteen. Luvussa tarkastellaan myös, miksi ajoneuvojen tuonti on painottunut viimevuosina Ruotsiin ja siirtynyt pois Saksasta. Tarkastelun kohteena on myös toimenpiteet, joita vaaditaan onnistuneeseen tuontiin, niin kotimaassa kuin ulkomailla ennen ja jälkeen tapahtuman.

### 2.1 Tuonnin syitä

Suomeen tuodaan käytettyjä autoja taloudellisilla tavoitteilla. Logistiset kustannukset auton tuonnissa Ruotsista verrattuna Saksaan ovat pienemmät ja viimevuosien Ruotsin kruunun heikkeneminen verrattuna euroon lisää tuonnin taloudellista etua. Tilastokeskuksen mukaan: ”...liikennekäytössä olevien keski-ikä oli 12,2 vuotta. Alhaisin rekisterissä olevien henkilöautojen keski-ikä oli Uudenmaan maakunnassa 12,6 vuotta ja korkein Kainuun maakunnassa 17,6 vuotta.” (Tilastokeskus 2020) Suomalainen autokanta on siis Euroopan keskivertoon verrattuna vanhahkoa ja käytettyjen autojen hinnasto mukaillee Suomen sisäistä pitkää käyttöikää. Vuonna 2019 Euroopan unionin ajoneuvojen keski-ikä oli 10.8 vuotta ja Suomen 12.1 vuotta, tarkoittaen Suomen olevan 27 jäsenmaan joukossa ikäjärjestyksessä nuorimmasta vanhimpaan keskivaiheilla sijalla 13. Verraten Ruotsiin, jossa autokannan keski-ikä on 9.9 vuotta sen sijoituessa listalla sijalle 9. (ACEA 2019) Oleellista tilastoinnissa on huomata pohjoisen ilmastoon asettamat rankemmat vaatimukset auton luotettavuudessa ja kestossa kuin esimerkiksi eteläisemmässä Euroopassa.

Traficom eli liikenne- ja viestintävirasto kerää tilastotietoa Suomen tieliikenteestä ja ajoneuvoista. Tilastoista on nähtävissä suurikokoinen kasvu käytettyjen tuonti-autojen määrissä vuosien 2014 ja 2019 välillä (Kuvio 1).

### Käytettynä maahantuodut henkilöautot käyttövoimittain 2014–2019



Kuvio 1. Traficom käyttövoimat (Traficom 2020)

Benssiini- ja dieselkäyttöisten ajoneuvojen osalta on tuonti lähestulkoon kaksinkertaistunut sekä muiden käyttövoimien tuonti on noussut lähivuosien aikana rajuun nousuun. Kuvioista 1 on havaittavissa muiden käyttövoimien seuranneen vuosien 2017–2019 aikana samaista tuonnin vuosittaisen tuplaantumisen trendiä, vähäisistä alkuperäisistä luvuista huolimatta. Muihin käyttövoimiin lukeutuvat sähkö, kaasut, benssiini-, tai dieselmoottoreiden sekä etanolin tai kaasujen polttoaineyhdistelmät ja hybridit, joissa hyödynnetään useampaa voimanlähdettä yleisimmin polttomoottoria ja sähkömoottoria. Muiden käyttövoimien nousu tilastoissa saattaa johtua viimevuosien edistyksissä akkuteknologiassa (Tekniikan maailma 2019) Muiden käyttövoimien osuus vuoden 2019 tuonnista on noin 18 % ja valtaosa tuonnista keskittyi dieselautoihin niiden ollessa noin 46 % kokonaistuonnista.

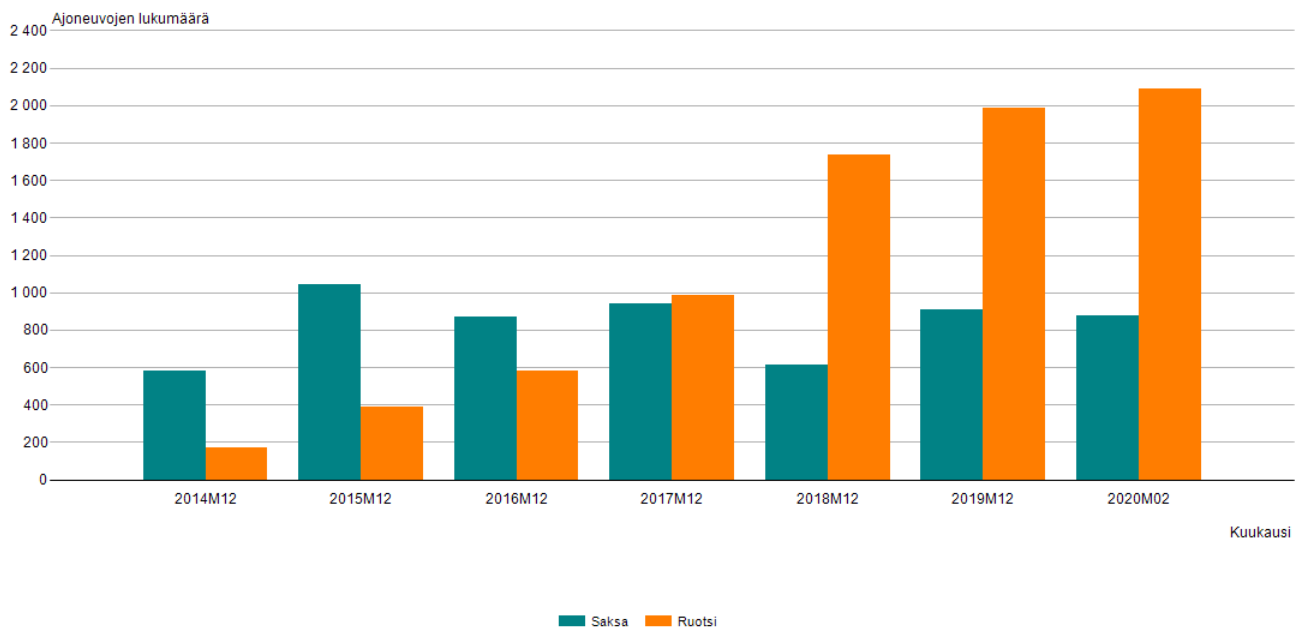
”Kallion mukaan ulkomailta hankitaan suurempi ja vanhempi auto, koska suuripäästöistä vanhaa autoa kohdellaan uutta helläkätisemmin verotuksessa.” (Ostologiikka 2019)

”Saksasta ja Ruotsista ei tuoda niinkään muutaman tonnin kottoeroita vaan muutama vuoden ikäisiä kohtuullisesti ajettuja autoja, erityisesti dieselaita.” (Satakun-

nankansa 2019) Kuviossa 1. on nähtävissä, että valtaosa ajoneuvoista on vielä dieselillä toimivia, mutta sähkö ja bensiini kasvattavat asemaansa. Eritoten sähköautojen tuonti on kasvanut vuodesta 2017 lukumäärällisesti tuplaantumalla vuosittaisesti.

” Käytettyjen tuontidiesalien suosio kulkee vastavirtaan suhteessa uusien dieselien myyntiin Suomessa. Dieseleiden kokonaismäärä ajoneuvokannasta lisääntyy, vaikka uusien myynti vähenee.” (Satakunnankansa 2019)

Käytettynä maahantuotujen ajoneuvojen kuukausittainen lukumäärä vuosina 2014-2019



Kuvio 2. Traficom käytettyjen ajoneuvojen kuukausittainen lukumäärä (Traficom 2020)

## 2.2 Maahantuonnin siirtyminen Saksasta Ruotsiin

Traficomien tilastotietokannan mukaan vuonna 2019 Suomeen tuotiin 25 818 henkilöautoa Ruotsista. (Traficom 2020) Kuvion 2. perusteella Saksan tuontiluvut ovat pysyneet kuukausitasolla lähestulkoon samanlaisina, mutta kuviosta on havaittavissa Ruotsin lähes räjähdysmäinen kasvu kuukausittaisesti Saksaan verrattuna.

Viimevuosien kasvu myötäilee kuvion 1 tilastoja. Kuukausittaisessa otannassa Saksan tuonti on vuoden 2018 joulukuussa hiipunut ja jäänyt Ruotsin tuonnin jalkoihin, mutta 2019 joulukuussa näyttänyt jo toipuneen entiselle tasolle.

”Selvästi eniten käytettyjä autoja tuodaan Suomeen Ruotsista. Syynä on Ruotsin kruunun edullinen kurssi ja länsinaapurin automarkkinoiden ylitarjonta.” (Kaupalehti 2020) Ruotsalaiset tuontiautot houkuttelevat kuluttajia erityisesti Ruotsin ylitarjonnan ja laajemman autokannan sekä sitä myötä saatavilla olevan valikoiman vuoksi. Laaja valikoima takaa autojen lisävarusteluiden parempaa saatavuutta ja esimerkiksi auton ulkoisista ominaisuuksista, kuten väristä on mahdollista valita mieluisensa.

Ruotsin kruunun huokea kurssi ja varustetasoltaan skandinaaviseen ilmastoon soveltuvat käytetyt henkilöautot ovat tehneet Ruotsista Saksaa suositumman haku-kohteen. Käytettyjen autojen tuontia ulkomailta kiihdyttää myös Suomen autoverotus, joka suosii tuontia uusien autojen hankintaan verrattuna. Kuluttajien hakemista tai noutopalveluina haettavista autoista ei makseta Suomeen arvonnlisäveroa. (OP 2019) Saksan ja Ruotsin tuonnin eroja selittää myös etäisyydet. Logistiset ratkaisut ovat monimutkaisempia ja kalliimpia toteuttaa Saksasta, kuin Ruotsista. On tärkeää huomata, että käytettyjen ajoneuvojen tuontiin yritysten lisäksi sisältyy myös yksityisen kuluttajan perspektiivi ja loppuasiakkaana yksityistä kuluttajaa houkuttelee halvempi vaihtoehto. ”Kuluttaja tai kysyntään vastaavat autokauppiat eivät ole syyllisiä syntyneeseen tilanteeseen. Mikäli verokohtelu ohjaa hankkimaan auton käytettynä ulkomailta, on kansalaisella oikeus tämän mukaan toimia” (Ostologistiikka 2019) Sisämarkkinasäännösten vuoksi muualla EU:ssa aiemmin rekisteröity auto on voitava rekisteröidä toisessakin EU-maassa. Verotuksellakaan niitä ei voida syrjiä. (Ostologistiikka 2019) Suomen kaltaisesti Ruotsi on pitkien etäisyyksien ja harvan asutuksen maa. Ajoneuvoilta etsitään samoja ominaisuuksia ja eritoten samanlainen ilmasto helpottaa ajoneuvojen valintaa sekä tuontia. Muutoksia, kuten autojen lohkolämmittimien asennuksia ei autoihin parhaimmissa tapauksissa tarvitse tehdä.

### 2.3 Tuontia valmistelevat toimenpiteet Suomessa ja Ruotsissa

Prosessi alkaa löytämällä mieluinen kohde, siispä yrityksen kantilta asiakas on joko tilannut mieluisen autonsa, tai yritys on löytänyt ajoneuvon, joka on heidän mielestään hyvä kaupankäynnin kohde ja jolla uskotaan olevan mahdollisuuksia tehdä voittoa suomalaisilla markkinoilla. Ajoneuvo saatetaan löytää fyysisesti paikanpäältä tai ruotsalaisista verkkokaupoista ja -palstoilta. Ajoneuvon ruotsalaista hintaa verrataan suomalaisiin vaihtoehtoihin, jotta saadaan mahdollinen kate selville. Suomalaiseen tuontihintaan sisältyy myös autovero ja se on syytä ottaa huomioon tuonnin kannattavuutta laskiessa.

Auton soveltuvuutta ja kannattavuutta tarkastellaan myös ajoneuvon valmistenumeroilla löytyviin tietoihin. Kolmannet osapuolet kuten esimerkiksi Euroopan suurin rajat ylittävä ajoneuvohistoriatietokanta, yritys nimeltä Carfax tarjoaa netissä maksullisesti rekisterinumerolla tai valmistenumeroilla ajoneuvojen teknisiä tietoja tai myös omistaja- ja ajoneuvon historiatietoja. Palvelussa selviää mm. ajoneuvon viralliset tekniset tiedot, katsastustiedot, verotiedot, omistajahistoria ja ajoneuvon historia esimerkiksi kolarien osalta. (Carfax 2020)

Mahdollisuutena joillekin yrityksille olisi hankkia ulkopuolinen palvelu tarkastamaan auton kunto, jotta vältetään yllätyksiltä, turhilta riskeiltä ja turhulta siirtymiseltä paikanpäälle. Kunnan tarkastaminen sisältää mm. ajoneuvon asiakirjat, valmistenumeron, vikakoodit sekä yleisen kunnan ja lisävarusteet. Todennäköisesti ajoneuvon tuontiin käytettäisiin myös ulkoisia palveluita kuljetuksen osalta ja kauppa hoidettaisiin etänä.

Ajoneuvosta laaditaan sopimus ja ajoneuvon kaupalle saatetaan asettaa käsiraha kaupan varmistamiseksi. Todennäköisesti yritys, joka tuo ajoneuvon Suomeen myytäväksi tuo samalla useamman ajoneuvon rekan kyydissä. Ajoneuvoa ei siis tarvitse enää Ruotsin puolella ajaa, kun kaupat on tehty, vaan se lastataan kuljetusyrityksen rekan kyytiin. Ajoneuvon voi siis poistaa ruotsalaisesta ajoneuvorekisteristä ulkomaille vientiä varten ja myyvä yritys toimittaa omistajanvaihdoksen Ruot-



sin liikennehallitukselle. Myyjäryityksellä on sekä ajoneuvoveron maksu-, että liikennevakuutusvelvollisuus, kunnes myytävä ajoneuvo on onnistuneesti poistettu ruotsalaisista rekistereistä oikeita asiakirjoja vastaan. (Autoliitto 2020)

Jos ajoneuvo ajetaan autokaupasta satamaan, tulee Ruotsin käyttövero olla maksettuna ja auto täytyy olla rekisteröitynä, tai tilapäisrekisterissä. Liikennevakuutus hankittaisiin suomalaisesta yhtiöstä ja vakuutuksesta on syytä pyytää todistus, jotta ajoneuvo saadaan rekisteröityä. Katsastusasemalta hankitaan siirtokilvet, jotta auto saadaan ostopaikasta katsastusasemalle. Ajoneuvon käyttöönottoilmoitus on hyvä tehdä ennen kuin ajoneuvolla ajetaan Suomessa. Ajoneuvon kanssa siirrytään Suomeen katsastusasemalle. (Autoliitto 2020) Mikäli ajoneuvo ei ole ollenkaan rekisteröitynä, tai sille ei olla myönnetty Ruotsissa siirtolupaa on ainoana laillisena keinona ajoneuvon tuonti trailerilla. (Tulli 2020)

#### **2.4 Toimenpiteet palatessa Suomeen**

”Kun tuot käytetyn auton EU- tai ETA-alueelta Suomeen, maksat veroa vasta sitten, kun otat auton käyttöön. Käyttöönottoilmoituksen lisäksi tarvitaan myös suomalainen siirtolupa Traficomilta.” (OP 2019) Saavuttua katsastusasemalle suoritetaan rekisteröintikatsastus. Viiden vuorokauden kuluessa käyttöönottoilmoituksesta kuuluisi tehdä autoveroilmoitus, jonka tekemiseen vaaditaan kopiot kauppakirjasta sekä ruotsalaisesta rekisteriotteesta ja suomalainen rekisteröintitodistus, jos se on Suomessa jo aloitettu. (Verohallinto 2020)

Kun veropäätös on saatu, voi autoon kiinnittää suomalaiset rekisterikilvet. Ruotsalaiselle autoyryitykselle postitetaan autossa mahdollisesti kiinnioleet ruotsalaiset rekisterikilvet, sekä kopio suomalaisesta rekisteriotteesta. Syy tälle on, että myyjä saa onnistuneesti poistettua auton ruotsalaisesta rekisteristä todistusta vastaan. Ruotsin liikennehallitus vaatii, että ruotsalaisesta rekisteristä poistoa varten heille toimitetaan ilmoitus rekisteristäpoistosta vientiä varten, ajoneuvon ruotsalaiset rekisterikilvet ja todiste ajoneuvon viennistä. Todiste voi olla esimerkiksi kopio rekisteritodistuksesta, rekisteriviranomaisen kirjallinen vahvistus, tullin asiakirja, tai virallisen kuljetusliikkeen todistus ajoneuvon siirrosta suomeen. (Autoliitto 2020)

### 3 RISKIENHALLINTA TUONNISSA

Tässä luvussa käsitellään riskienhallinnan kokonaisvaltaista prosessia sen eri vaiheissa sekä riskien erilaisia luokittelutapoja ja tutkitaan eri riskityyppejä. Luvun lopussa tarkastellaan kuluttajakokemusta korkeariskisessä ostotapahtumassa.

Sanalla riski tarkoitetaan vaaraa tai uhkaa jollekin henkilölle tai omaisuudelle. Riski sisältää kolme kokemustekijää: tapahtumaan liittyvä epävarmuus, odotukset ja laajuus eli toisin sanoen vakavuus. (Juvonen ym. 2014) Riski määritellään SFS-ISO 31000 standardissa epävarmuuden vaikutukseksi tavoitteisiin. Jos seuraukset ovat etukäteen täysin yrityksen tiedossa, ei toimenpide sisällä riskiä. (SFS-ISO 31000, 2018) Yrityksen omat odotukset vaikuttavat toisena tekijänä riskeihin ja siihen, miten yksilö yrityksen sisällä tai yritys kokonaisuudessaan kokee riskit. Kolmantena tekijänä vaikuttavat laajuus ja vakavuus. Mitä isompi vaikutus eli todennäköinen menetys riskillä on yksilöön tai yritykseen, sitä vakavampi se on. (Juvonen ym. 2014) Tärkeää on huomata, että riskit voivat olla myös myönteisiä, mikäli ne poikkeavat yrityksen odotuksesta positiivisesti.

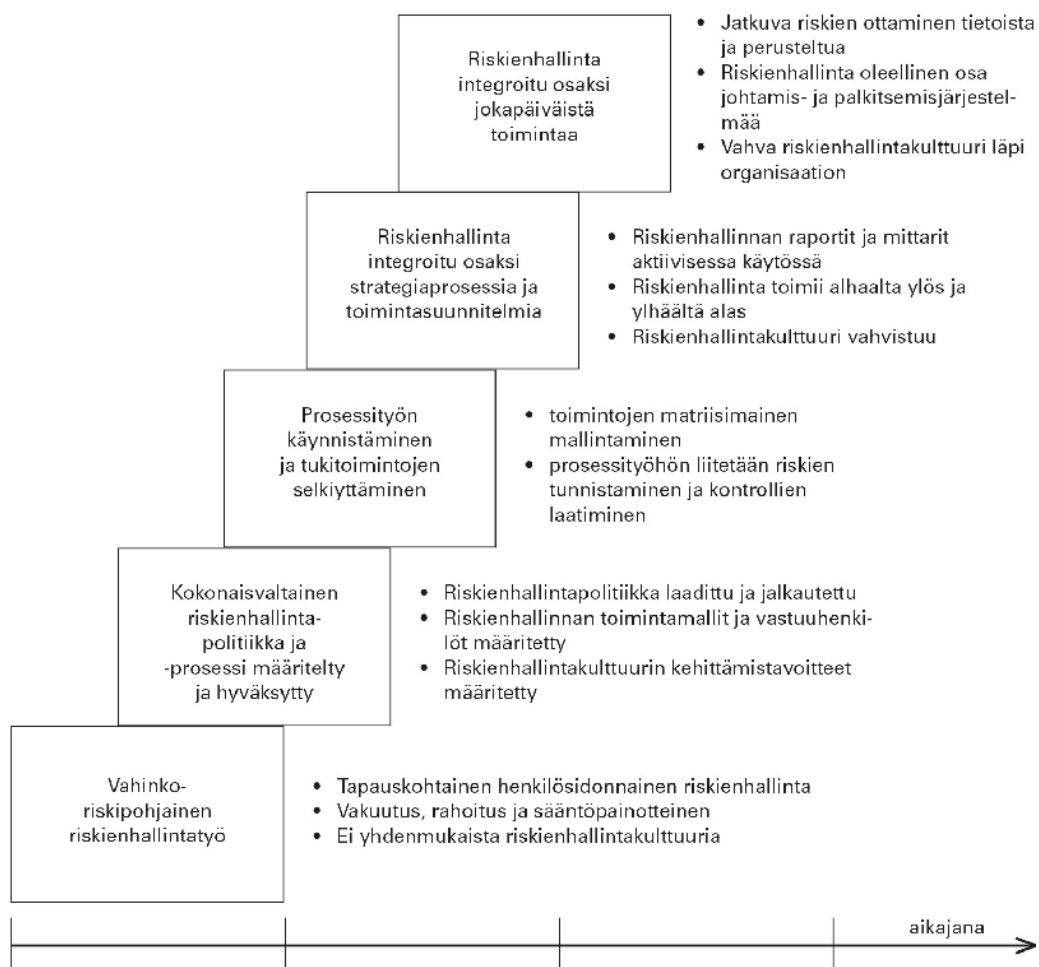
Riskienhallinnalla pyritään vähentämään tuonnin prosessissa ilmeneviä riskejä ja riskien vaikutuksia onnistuneeseen tuontiin. Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan sisältyy riskienhallinnan tavoitteiden määrittely, riskien tunnistaminen, arviointi, analysointi, rajoitus, seuranta ja jatkuva parantaminen. Kaikki liiketoiminta sisältää riskejä ja niiden havaitseminen ajoissa sekä reagoiminen niihin sopivalla tavalla voi kääntää riskit mahdollisuuksiksi. Epävarmuudessa toimiminen pahimmillaan aiheuttaa liiketoiminnan epäonnistumista ja laskee yrityksen arvoa. (Ilmonen ym. 2013) Riskienhallinnan ytimenä on yritysten toiminnan jatkuminen riskien toteutumisesta huolimatta. (Kuusela ym. 2005)

Koska riskejä esiintyy kaikessa liiketoiminnassa, ei riskienhallinnalla välttämättä pyritä täysin poistamaan riskien olemassaoloa, vaan tarkoituksena on vähentää niitä ja samalla ymmärtää mikä riskejä aiheuttaa. (Ilmonen ym. 2013) Riskien ymmärtä-

minen vähentää epävarmuutta ja auttaa yritystä ymmärtämään liiketoimintaa. Riskienhallinta vaatii tuoretta ja tarkkaa tietoa vallitsevista riskeistä liiketoiminnassa, sillä vanha tieto ei välttämättä ole enää relevanttia liiketoiminnan muuttuessa tai kehittyessä.

Riskienhallinnan tarkoituksena on tukea johdon päätöksentekoa selvittämällä riskikuvat eli yrityksen liiketoiminnassa kohtaavat merkittävät riskit ja niiden muodostaman kokonaisuuden etukäteen ennen päätöksentekoa ja selvittämällä, millainen vaikutus päätöksellä on riskikuvan tilaan. (Ilmonen ym. 2013) Riskienhallinnan hyötyinä on yllättävien vahinkojen ja niistä johtuvien kustannuksien väheneminen, tuotannon tehostuminen, resurssien kohdistamisen tehokkuus, häiriötilanteiden väheneminen sekä yrityksen imagon ja asiakastyytyväisyyden kehittyminen. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry, 2020)

Tiedolle asetettujen vaatimuksien ja päätöksenteon vaikutusten ymmärtämisen lisäksi on edellytyksenä myös, että yritys on tietoinen omasta riskinkantokyvystään. Riskinkantokyky kertoo, kuinka yrityksen liiketoimintaan vaikuttaa päätöksen tuoma riski. Riskinkantokyky voi olla euromääräisesti määritelty, mutta usein se on johdon käsitys yrityksen nykytilasta ja tasosta. Yrityksen täytyy olla tietoinen omasta nykytilastaan käsitelläkseen riskikantokykyä. (Ilmonen ym. 2013)



Kuvio 3. Riskienhallinnan portaikko (Ilmonen ym. 2013)

### 3.1 Riskienhallinnan tavoitteiden määrittely ja kohdentaminen

Riskienhallinnan kokonaisvaltainen prosessi on systemaattinen ja sitä toteuttaessa kerätään merkittävimmät riskit. Riskejä arvioidaan, hallitaan sekä raportoidaan. Merkittäviä riskejä ovat ne, jotka uhkaavat yrityksen tavoitteita, prosesseja sekä kilpailuetua. Koko prosessin ajan riskit ovat jatkuvassa seurannassa ja prosessin aikana toimintaa ja menetelmiä kehitetään. Yrityksen kypsyyttä pystytään tarkastelemaan Kuviossa 3 esitetyllä portaikolla, jossa yritys näyttäytyy kypsempänä ja järjestelmällisempänä mitä korkeammalle portaalle se nousee. (Ilmonen ym. 2013)



Kuvio 4. Riskienhallintaprosessi (Ilmonen ym. 2013)

### 3.2 Riskien tunnistaminen ja arviointi

Kuten Kuviossa 4 nähdään, riskienhallinnan alussa täytyy hahmottaa riskienhallintaprosessin tavoitteet ja liiketoiminnan riskit. Riskeistä täytyy tietää niiden syyt, vakavuus sekä niistä aiheutuvat seuraamukset toiminnalle ja seuraamusten todennäköisyys. Riskien tutkimisen tulosten täytyy olla järjestelmällistä ja toistettavaa tarvittaessa tulevaisuudessa. Kaikkia riskejä täytyy arvioida ja ne täytyy raportoida järjestelmällisesti sekä samoilla kriteereillä. (Ilmonen ym. 2013)

Riskit voidaan luokitella dynaamisiin riskeihin eli spekulatiivisiin riskeihin ja staattisiin riskeihin. Dynaamisiin riskeihin voidaan vaikuttaa ja ne muuttuvat suhdanteiden ja vallitsevien olosuhteiden mukaisesti. Dynaamiset riskit voivat johtaa voittoon tai tappioon ja niitä ei yleensä siirretä muille tahoille. Vastaavasti staattiset riskit eli vakuutusriskit johtavat aina tappioon ja ne eivät ole liiketoiminnalle hyödyllisiä. Staattisia riskejä tapahtuu, vaikka niihin pyrittäisiin varautumaan, mutta

niiden toteutuminen on helpommin arvioitavissa, kuin dynaamisten. Staattisia riskejä kutsutaan myös puhtaiksi riskeiksi tarkoittaen sitä, että yrityksen nykytilanne säilyy sellaisenaan tai sisältää menetystä. Puhtaat riskit voidaan jaotella henkilökohtaisiin-, omaisuus-, vastuu-, ja riippuvuusriskeihin. Henkilökohtaisista riskeistä esimerkkinä olisi yrityksen työntekijän sairastuminen. Omaisuusriskien esimerkkinä on yrityksen omaisuuden menettäminen. Vastuuriskit puolestaan ovat esimerkiksi vahingonkorvaukselliset vastuut toisille yrityksille. Riippuvuusriskit liittyvät myös toisten yritysten toimintaa ja niiden sitoutumisten puuttumiseen sovittuihin asioihin. (Kuusela ym. 2005)

Riskien syntymiselle on kolme mahdollista puutetta: kontrollin puute, tiedon puute ja ajan puute. Kontrollin puutteeseen kuuluu esimerkiksi ihmisten, resurssien ja ajan kontrollointi. Tiedon puuttuessa se on vääranlaista tai virheellistä tietoa. Mahdollisesti tiedon puutteessa saattaa myös olla jokin yllättävä käänne liiketoiminnassa, mistä ei ollut mahdollista saada tietoa etukäteen. Ajan puutteessa on kiire tehdä päätöksiä ja päätöksenteossa tarvittaisiin lisää aikaa. (Juvonen ym. 2014)

Riskien tunnistamisen prosessissa havaitaan ja kuvaillaan riskit. Riskit täytyisi käydä kattavasti läpi, sillä mikäli joku riski jää huomaamatta, se jää myöhemmässä analyysissä sen ulkopuolelle. Mikäli riskiä ei tunnisteta, ei siihen myöskään voida varautua. (SFS-ISO 31000, 2011)

Tunnistamisen ja arvioinnin prosessi sisältää riskin juurisyiden, kehittymisen ja mahdollisten seurausten tunnistamisen. Tämän tavoitteena on luoda riskeistä tietoa tapahtumien varalle, jotka voivat joko mahdollistaa tai edistää liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen. Vastaavasti siltä varalta, että ne voivat estää tai hidastaa tavoitteita. Oleellista on tunnistaa ne riskit, jotka voivat vaikuttaa jonkin mahdollisuuden huomiotta jättämiseen tai estää sen hyödyntämisen. (SFS-ISO 31000, 2011)

### **3.3 Riskien analysointi**

Analysoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa riskien havainnoinnin jälkeen määritetään painoarvot riskeille ja niiden vaikutuksille liiketoiminnalle sekä riskien toteutumisen todennäköisyydet. Perusteellinen analysointi mahdollistaa harkitun riskin

hyödyntämisen tai käsittelyn. (Ilmonen ym. 2013) Riskianalyysillä ei vielä päästä riskeistä eroon tai vähennetä niitä, mutta analyysin avulla voidaan paremmin vaurautua niihin. (Juvonen ym. 2014)

Riskianalyysi alkaa suurimman mahdollisen vahinkoarvon (EML=estimated maximum loss) määrittelystä riskeille. EML on mahdollista ilmaista euroissa tai prosentteina riskin alaisena olevan kohteen arvosta. (Juvonen ym. 2014) Riskien painoarvoa määriteltessä päätetään, onko riski tai sen vaikutuksen suuruus hyväksyttävä. Tämän perusteella voidaan riskien välillä päättää niiden käsittely- ja tärkeysjärjestys. Riskien painoarvoa määriteltessä täytyisi miettiä myös niiden vaikutusta muihin osapuoliin, eli niihin, jotka eivät hyödy kyseisestä riskistä. Päätökset täytyy tehdä lakien ja viranomaisvaatimusten mukaisesti. Joskus riskiä analysoitaessa voidaan havaita tarve lisäanalyysille tai vastaavasti saatetaan havaita, ettei riski tarvitse lisätoimenpiteitä nykyisten hallintakeinojen lisäksi. (SFS-ISO 31000, 2011)

Ilmonen ym. (2013) luettelevat esimerkkinä operatiivisesta riskistä analyysissä lueteltavat tiedot:

1. Yleiskuvaus (riskin nimeäminen)
2. Riskin luokittelu (esimerkiksi henkilö- tai tietoriski)
3. Tappiot, joita riskin toteutumisesta seuraa (myös sisäiset kulut on hyvä huomioida, sisäinen ylimääräinen työ on pois tuottavasta asiakkaiden palvelimisesta/tuotantotoiminnasta ja laskee siis kokonaistehokkuutta)
4. Syyt toteutumiselle (miksi riski toteutuu ja mitä muuttujia niihin liittyy)
5. Käytössä olevat ja toimivat riskienhallintatoimenpiteet (=kontrollit) kustannuksineen (esimerkiksi vakuutusmaksu), joilla pienennetään riskin todennäköisyyttä tai vähennetään riskin merkitystä toteutuessaan (rajoittavat toimenpiteet)
6. Toteutumisen todennäköisyys valitulla tarkastelujaksolla
7. Riskin merkittävyys (johdettuna vaikutuksista ja todennäköisyydestä)

Mikäli on oletettavaa, että riskiä aiotaan pienentää ja nämä toimenpiteet ovat jo tiedossa, voidaan riskin käsittelyyn liittää tiedot siihen jo suunnitelluista ja myöhemmin toteutettavista toimenpiteistä:

8. Tarvittavat uudet riskienhallintatoimenpiteet kustannuksineen, vaikutukset (tappionvaara) uusien riskienhallintatoimenpiteiden toteuttamisen jälkeen (niiden uhkien aiheuttama vaikutus, joille ei voida tai haluta tehdä mitään), toteutumisen todennäköisyys uusien riskienhallintatoimenpiteiden toteuttamisen jälkeen
9. Riskin merkittävyys uusien riskienhallintamekanismien toteuttamisen jälkeen

Riskirekisterin kannalta riskistä on syytä dokumentoida myös seuraavat asiat:

10. Riskin riippuvuussuhteet muista riskeistä
11. Riskin historia (jos ei ole uusi riskihavainto)
12. Riskin omistaja
13. Riskin käsittelyvaiheiden kuvaus ja mahdolliset asiantuntijalausunnot”. (Ilmonen ym. 2013)

Jotta riski olisi hyväksyttävä ja sellainen, että yritys voisi sen tietoisesti ottaa on sen hyvä muodostaa perusteellinen lista riskistä esimerkiksi Ilmosen ym. kuvaamalla tavalla, eritoten jos yritys hyödyntää pidempiaikaista riskirekisteriä ja haluaa hyödyntää kohtaamansa riskin kokemusta toiste. Lowrancen (1976) lista riskin hyväksyttävyyteen vaikuttavista tekijöistä esittää vastakkainasettelut riskejä analysoidessa. Jos liian moni näistä vaikuttavista tekijöistä on negatiivisia, ei riski ole hyväksyttävissä. Lowrancen vaikuttavat tekijät myös kuvastavat sitä, kuinka riskin hyväksymistä varten siitä on tiedettävä etukäteen ja riittävästi, vaikka se olisi uusi yritykselle.

Riskin hyväksyttävyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat mm.:

- riski on vapaaehtoinen vs. riski ei ole vapaaehtoinen
- riskien vaikutukset ovat välittömiä vs. vaikutukset viivästyvät
- ei ole muita vaihtoehtoja vs. on monia vaihtoehtoja
- riski tunnetaan riittävästi vs. riskiä ei tunneta



- käytetään tarkoitetulla tavalla vs. väärinkäyttö on todennäköistä
- seuraukset ovat palautuvia vs. seuraukset eivät palaudu. (Lowrance 1976)

Riskin todennäköisyyttä ja epävarmuutta sen määrittelyssä voidaan vähentää keräämällä relevanttia tietoa riskin muuttujien luonteesta ja asettamalla riittävän pitkä tarkastelujakso riskin mahdolliselle toteutumiselle. Todennäköisyyttä voidaan tutkia kokempohjaisella arvioinnilla, jossa yrityksen aikaisempia tietoja hyödynnetään ja niistä etsitään yhtenäisyyksiä. Yhtenäisyyksiä kannattaa kuitenkin kyseenalaistaa ja hyödyntää tilastomatematiikkaa tuloksien tarkastelussa. Yhtenäisyydet taloudellisissa muuttujissa muodostavat indikaattoreita, joista voidaan pidemmällä aikavälille muodostaa indeksejä. Näiden indikaattoreiden kuuluu olla kestäviä myös tulevaisuudessa. Tuloksista saadaan luotettavampia, kun kriittisyyden lisäksi huomioidaan epäsäännöllisyydet tilastoissa, sekä suhdanteet ja kausivaihtelut. (Ilmonen ym. 2013)

Riskit ovat aina subjektiivisia. Jokainen yritys tunnistaa ja kokee riskien merkityksen eri tavoin tai todennäköisyys niiden toteutumiselle on jokaisella hetkellä erilainen. Jokainen yritys myös asettaa erilaiset arvot riskeille, sanallisesti tai numeroin. (Ilmonen ym. 2013)

Ilmosen ym. (2013) mukaan olisi oleellista tuoda myös hiljalleen ja huomaamattomasti kehittyvät riskit tietoisuuteen eli ns. hiljaiset signaalit. Hiljaisia signaaleja ovat toistuvat tai yksittäiset tapaukset, jotka eivät tunnu merkityksellisiltä sillä hetkellä. Noteeraus saattaa antaa ennakkovaroituksen tulevasta. Signaaleja voi kerätä esim. asiakkailta, kumppaneilta, henkilökunnalta ja yrityksen tukitoiminnoilta. Hiljaiset signaalit voivat olla huolenaiheita, joita ei osata yhdistää varsinaiseen syyhyn. Oleellista on huomata, että asiakasrajapinnassa sijaitsevat riskit eivät ole pelkästään yrityksen riskejä, vaan esimerkiksi toteutumaton asiakaslupaus vaikuttaa vahvasti myös asiakkaisiin kriittisesti. Riskien arvioinnissa on myös otettava huomioon yrityksen ulkopuolelta tulevat rajoitteet kuten lainsäädäntö sekä sen aiheuttamat rajoitteet ja velvoitteet yritykselle. Myös asiakkaiden olettamukset, tarpeet ja vaatimukset ovat yrityksen ulkopuolelta tulevia tekijöitä. (Ilmonen ym. 2013)

Asiakasrajapinnassa yrityksen täytyy vakuuttaa asiakkaalle, että yritys on luotettava ja suhtautuu riskeihin vastuullisesti sekä omistaa tilanteessa kontrollin. Samalla yritys varmistaa, ettei asiakkaan tarvitse huolehtia tai että hänen olisi mahdollista löytää vaihtoehtoinen ratkaisu tai kilpailija, joka suoriutuisi riskienhallinnasta paremmin. Ilmonen ym. mukaan valituille asiakkaille pitäisi tarjota yhteistä riskienhallintaa osana yhteistä hallintomallia, mutta sitä täytyisi tarjota vain asiakasluokitellussa kaikkein tärkeimpään luokkaan kuuluville asiakkaille eli avainasiakkaille. (Ilmonen ym. 2013)

Alihankkijat ja kumppanit ovat myös Ilmonen ym. mukaan oleellinen tiedonkerukanava. Haastatteleamalla ja tarkastamalla löytyykö heidän hallintakeinoistansa ja sopimuksista riskienhallinnalliset näkökulmat voi saada informaatiota myös omiin sisäisiin toimintoihin. Alihankkijat ja kumppanit voivat myös vertailla yrityksen toimintaa muihin yrityksiin ja yhteistyössä jakaa tietoa onnistumisistaan. (Ilmonen ym. 2013)

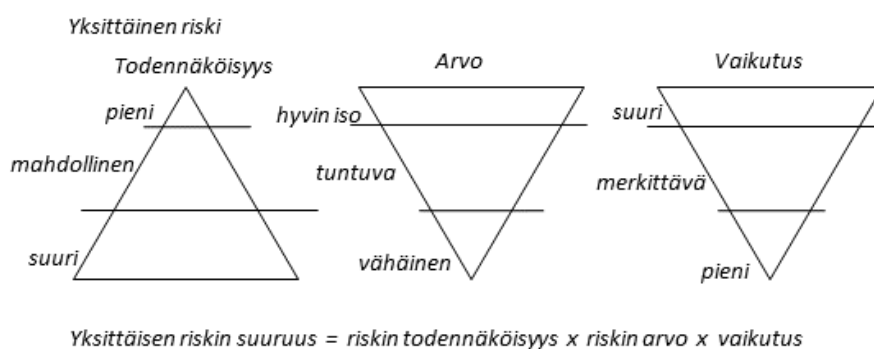
### **3.4 Riskien rajoitus ja hallintakeinot**

Riskienhallinnassa täytyy löytää riskin aiheuttaja eli sen juurisyy. Riskienhallintatoimenpiteet pyritään kohdistamaan suoraan riskin aiheuttajaan etukäteen. Varsinaiset keinot riskienhallinnassa ovat riskin hyväksyminen, pienentäminen, poistaminen, välttäminen ja siirtäminen. Kriittisiä riskejä ovat riskit, jotka yritys luokittelee merkittävimmiksi ja joilla on korkea todennäköisyys jättää jäljelle kontrolliomattomuutta, tai riskiä, jota ei voida kokonaan poistaa. Tällaiset kriittiset riskit vaativat aina konkreettisen hallintasuunnitelman. Kuten riskin havainnoinnissakin käsiteltiin, vain tiedostettua ja havaittua riskiä voidaan hallita. Riskiä täytyy ottaa kaikessa liiketoiminnassa ja menestyvät yritykset hallitsevat riskejä tiedostetusti ja kontrolloidusti. Jos yrityksessä on kuvattu liiketoiminnan prosessit, voidaan riskit yhdistää suoraan näihin prosesseihin. (Ilmonen ym. 2013)

Lähtökohtaisesti yritykset pyrkivät hallitsemaan riskit ja hallinta vaatii resursseja toiminnan varmuuden, turvallisuuden ja toiminnan parantamiseksi. (Kuusela ym. 2005)

Johdon täytyy aktiivisesti sekä näkyvä osoittaa sitoutumisensa riskienhallinnalle ja johto vastaa suunnitelmien konkreettisuudesta, realistisuudesta sekä suunnitelmien teosta ja toteutuksesta. Samaan aikaan johdon täytyy huolehtia, että yrityksellä on saatavilla riittävät resurssit aineellisesti, sekä henkilöstön puolesta. Johdon täytyy myös ajaa riskienhallintaa henkilöstön toimintaan ja tukea riskienhallinnallista kultuuria yrityksessä. (Ilmonen ym. 2013)

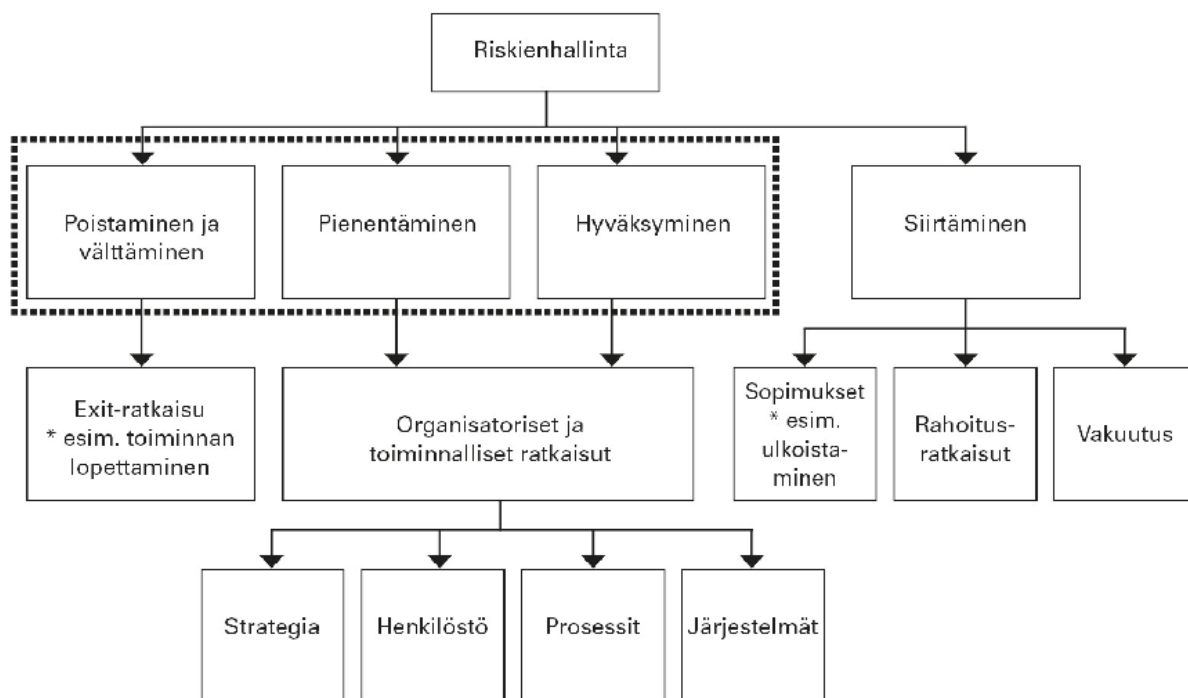
Jos riskienhallinta on kokonaisvaltaisesti integroitu johtamisjärjestelmään, rakentuu samalla yritykselle seurantamittaristoa. Yrityksen seurannassa voi olla esimerkiksi poikkeamat, hävikki, rikkoutumiset ja muut ympäristön muutokset. Integroinnin hyötynä on saada mittaristoille todelliset liiketoiminnalliset ongelmakohdat ja menestystekijät. Tämä puolestaan selkeyttää riskiprofiilia, auttaa ennustettavuudessa sekä tekee tiedosta luotettavampaa ja runsaampaa. (Juvonen ym. 2014)



Kuvio 5. Riskin todennäköisyys, arvo ja vaikutus (Logistiikan maailma 2020)

Logistiikan maailman kuvio yksittäisestä riskistä kuvastaa kuinka riskin tunnistuksen jälkeen on mahdollista selvittää riskin suuruus eli vaikutus ja merkitys liiketoiminnalle. Esimerkkinä riskin todennäköisyys voi olla pieni ajoneuvon kuljetuksessa Suomeen, mutta samaan aikaan sen arvo on tuntuva ja vaikutus suuri. Kun riskin suuruus on jokaisen tunnistettavan riskin kohdalla selvitetty, on ne mahdollista asettaa listalle järjestykseen suuruutensa mukaisesti, mikäli yritys haluaa hallita riskejä nimenomaan sillä kriteerillä. Vaikuttavina tekijöinä saattavat olla myös esimerkiksi yrityksen halukkuus upottaa resurssejaan riskiin, tai se kuinka kiireellinen riski on.

Kuten aiemmin todettiin, ovat riskit aina subjektiivisia. Yksittäiselle henkilöstön jäsenelle liiketoiminnan monimutkaisuus voi saada riskit kuulostamaan huolestuttavilta ja liian etäisiltä hänen normaaleista työtehtävistensä. Pahimmillaan yksilö kokee, että hän ei pysty toiminnallaan vaikuttamaan riskiin ja hyväksyy sen olettaen, ettei hän pysty ennaltaehkäisemään sitä. Vastaavasti yksilö saattaa painottaa riskejä liikaa toiminnassaan. Yrityksissä riskinä on myös, että vaikeina aikoina riskienhallinnasta aletaan tinkimään eikä tavoitteista pidetä kiinni. Tämän välttämiseksi riskienhallinnassa täytyy näkyä johdon määrittelemät hyödyt ja lisäarvo liiketoiminnalle. Jotta liiketoiminnan muutoksissa pysyttäisiin mukana, täytyy riskienhallinnan olla jatkuvasti muuttuvaa ja sopeutuvaa, myös yrityksen vaikeina aikoina. (Ilmonen ym. 2013)



Kuvio 6. Riskienhallinnan toimenpiteet (Ilmonen ym. 2013)

Riskienhallinnan toimenpiteiden valintaan vaikuttaa esimerkiksi yrityksen historian tapahtumat, joihin lukeutuu mm. poikkeamat toiminnassa, vahingot, aiemmat tulokset, toiminnassa löydetty yleiset käytännöt ja taloudellinen tilanne. (Ilmonen ym. 2013)

Riskienhallintatoimenpiteet voidaan jakaa riskien kontrollointiin sekä riskien siirtämiseen. Riskienhallinnassa täytyisi asennoitua ensin pienentämään riskin tapahtumisen todennäköisyyttä ja vasta tämän jälkeen miettiä täytyykö riski siirtää kolmansille osapuolille. Kolmansilla osapuolilla tarkoitetaan esimerkiksi vakuutusyhtiöitä ja rahoituslaitoksia. Siirtäminen vakuutusyhtiölle tarkoittaisi esimerkiksi kuljetusvakuutusta, jossa yrityksen liiketoiminta on rahallisesti turvattu, vaikka riski tapahtuisi kuljetuksen aikana.

Riskien pienentämistä voidaan toteuttaa esimerkiksi kouluttamalla henkilöstöä, kiinnittämällä huomiota työsuojelutoimenpiteisiin tai tekemällä varautumissuunnitelmia. Vahinkotaajuuden pienentämisellä pyritään estämään riskin toteutumista esimerkiksi kunnossapidon toimin. Riskin välttäminen on usein ensisijainen ratkaisu merkittäviin riskeihin, sillä ne aiheuttavat tulojen pienenemisen tai menojen kasvun. (Juvonen ym. 2014)

Kuviosta 6. on havaittavissa, että riskienhallinnan vaihtoehtona on myös riskin hyväksyminen, jota voidaan soveltaa riskeihin, joita ei kannata hallita esimerkiksi niiden vähäpätöisyyden vuoksi tai koska yrityksen riskeinä on vakavampia riskejä tai jos resurssit eivät riitä kaikkien riskien hallintaan. Kriittisiä riskejä arvioidaan esimerkiksi niiden taloudellisen vaikutuksen perusteella tai strategisen merkittävyyden perusteella. (Ilmonen ym. 2013)

### **3.5 Seuranta**

Seurannan yhtenä isona osa-alueena on oppiminen riskien toteutumisista, niiden kirjaaminen ja analysointi. Tällä pyritään kehittämään liiketoimintaa systemaattisesti ja tulevaisuudessa välttämään vastaavien riskien toteutuminen. Yrityksen toiminnasta täytyisi löytää riskeihin johtavat poikkeamat toiminnassa sekä löytää edellä mainitut riskien juurisyyt, jotka aiheuttavat ne. Tuloksia hyödynnetään korjaamalla olemassa olevia toimintatapoja ja kehittämällä parempia ratkaisuja sekä hyödyntämällä tuloksia yrityksen henkilöstön koulutuksessa. (Ilmonen ym. 2013)

### **3.6 Jatkuva parantaminen**

Strategiset tavoitteet ja niiden tunnistetut riskit kuuluvat yhteen. Tavoitteen saavuttamiseksi laadittu strategia täytyisi päivittää sekä tarkastaa säännöllisesti ja samaan aikaan niiden vastinpari, eli strategiaan kuuluvat riskit täytyisi myös tarkastaa. Tämä sisältää siis myös yrityksen potentiaalisten mahdollisuuksien tarkistamisen ja riskien, jotka koskevat näitä mahdollisuuksia. (Ilmonen ym. 2013)

### **3.7 Riskien luokittelu**

Riskien luokittelun tavoitteena on auttaa ymmärtämään riskien keskinäisiä yhtenäisyyksiä. Jokainen yritys määrittelee itse luokittelutapansa. Riskit voidaan jakaa esimerkiksi niiden juurisyyn mukaan. Ilmosen ym. (2013) mukaan yksi mahdollinen jakotapa on strategiset-, operatiiviset-, taloudelliset- ja vahinkoriskit. Kaikissa edellä mainituissa riskilajeissa voi olla riskejä, joiden lähde on joko sisäinen eli yrityksen sisäisiin toimintoihin liittyvä tai yrityksen ulkopuolelta tuleva eli asiakkaat, markkinat tai lainsäädäntöön liittyvä. Riskien luokitteluissa on hyvin paljon päällekkäisyyksiä sillä riskit usein ovat toistensa kanssa hyvin samanlaisia. Usein riskit ovat lähtöisin samoista juurisyistä ja erilaiset tapahtumasarjat johtavat ne erilaisiin lopputuloksiin. (Ilmonen ym. 2013) Oleellista on myös huomata, että toisen riskin pienentäminen ja kontrollointi voi aiheuttaa toisen riskin kasvamisen. Tästä syystä riskejä kuuluisi tarkastella kokonaisuuksina, jossa ne vaikuttavat toisiinsa. (Juvonen ym. 2014)

Strategiset riskit	Taloudelliset riskit	Operatiiviset riskit	Vahinkoriskit
1. Liiketoiminnan kehitykseen liittyvät riskit	1. Likviditeettiriskit	1. Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät riskit	1. Työterveys- ja työturvallisuusriskit
2. Liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit	2. Korkoriskit	2. Informaatioteknologiaan liittyvät riskit	2. Henkilöstöriskit
3. Markkinariskit	3. Valuutariskit	3. Tietoturvaluottamusriskit	3. Ympäristöriskit
4. Teknologiariskit	4. Vastapuoliriskit	4. Tuotannolliset, toimintaprosesseihin ja tehokkuuteen liittyvät riskit	4. Vahingoittumisriskit
5. Poliittisen, taloudellisen ja kulttuurisen kehityksen riskit	5. Maariskit	5. Liiketoiminnan keskeytysriskit	5. Luonnonkatastrofeihin liittyvät riskit
6. Regulaatoririskit	6. Sopimusriskit	6. Tuottavuusriskit	6. Toimitilaturvallisuuden riskit
7. Globaaleista ilmiöistä johtuvat riskit (ilmasto, ympäristö jne.)	7. Veroriskit	7. Projektitoimintaan liittyvät riskit	
8. Viestintäriskit	8. Kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit	8. Sopimus- ja vastuusriskit	
9. M&A-riskit	9. Pääomarakenteen riskit	9. Kriisitilanteisiin liittyvät riskit	
		10. Rikosriskit	

Kuvio 7. Riskiluokittelu (Ilmonen ym. 2013)

### 3.7.1 Strategiset riskit

Strategiset riskit vaikuttavat ja liittyvät yrityksen pitkän aikavälin strategiaan. Pitkän aikavälin suunnitelmat ja tavoitteet sisältävät monia erilaisia riskejä strategian eri toteutumisvaiheissa. Ulkoiset strategiset riskit ovat esimerkiksi kilpailijoiden muutoksista johtuvia, asiakaskäyttäytymisen ja tarpeiden muutoksesta johtuvia, yrityksen toimialan muutoksista johtuvia. (Ilmonen ym. 2013) Kuvio 7. katsottuna ajoneuvojen kohdalla tällainen ulkoinen strateginen riski voi olla esimerkiksi teknologiariski, kun uusi teknologia tulee markkinoille ja mullistaa asiakkaiden tarpeita sekä oletuksia tuotteista. Strategisten riskien kohdalla oleellista on pohtia systemaattisesti riskien ja niiden hallintakeinojen vaikutus yrityksen päivittäiseen operatiiviseen toimintaan, innovaatioihin ja asiakkaisiin. (Juvonen ym. 2014)

Sisäisiä riskejä tapahtuu esimerkiksi silloin, kun yritys ei havaitse toiminnassaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja ei muuta tarjoamaansa vastaamaan näitä tarpeita. Toinen esimerkki on tilanne, jossa yritys ulkoistaa palveluitaan. Esimerkkitapauksessa tuonnissa tarvittavan ajoneuvon kuljetus voitaisiin ulkoistaa toiselle yrityk-

selle ja muutoksen tehokas hallinta epäonnistuu. Yritys ei välttämättä ole esimerkiksi tietoinen vaadittavista toimenpiteistä ulkoistamisen toimeenpanemiseksi ja altistuu riskeille, joita ei havaittu suunnitteluvaiheessa. (Ilmonen ym. 2013)

### **3.7.2 Operatiiviset riskit**

Operatiiviset riskit ovat yrityksen päivittäiseen toimintaan liittyviä. Ne ovat esimerkiksi maineen riskejä, jotka toteutuvat yrityksen epäonnistuneista ulkoisista tapahtumista ja epäonnistuneista prosesseista henkilöstön suhteen. Yritysten operatiiviset riskit jakautuvat kolmeen osa-alueeseen: toimittajaverkoston ylläpito sekä kehitys, tarjoaman tuottaminen ja tarjoaman jakelu. (Juvonen ym. 2014)

Operatiivisissa riskeissä henkilöstö ja sen koulutuksen taso sekä motivaatio vaikuttavat liiketoiminnan onnistumiseen. Kuvioista 7 katsottuna sisäinen operatiivinen riski on esimerkiksi heikko liiketoiminnan tavoitteiden asettaminen. Informaatiotekniikan riskit ovat esimerkki heikosta teknologian vastaavuudesta yrityksen muuttuviin tarpeisiin. Informaatiotekniikkaan sisältyy myös tietoturvallisuuteen liittyvä riski kuten esimerkiksi luottamuksellisuuden vaarantuminen eli esimerkiksi asiakkaiden tietojen vuotaminen yrityksen ulkopuolisille tahoille. Lainsäädäntö asettaa tietoturvan ohella myös muita vaatimuksia, jotka lasketaan operatiivisiksi riskeiksi. Esimerkkinä ovat rikokset ja työturvallisuuden laiminlyönnit. (Ilmonen ym. 2013)

Liiketoiminnan prosesseihin sisältyy laaturiski eli ajoneuvojen maahantuontia harjoittavan yrityksen kohdalla se tarkoittaisi heikosti suoritettua ajoneuvon kunnon- ja laaduntarkistusta, josta koituisi korjauskustannuksia tai asiakkaan reklamaatioita. Operatiivisista riskeistä liiketoiminnalle merkittävimpiä ovat usein liiketoiminnan keskeytysriskit. Keskeytysriskit tapahtuvat, kun yrityksellä ei ole saatavilla riittävät resurssit liiketoiminnan toteutuksessa. (Ilmonen ym. 2013) Resurssien vajanaisuus voi siis näkyä missä tahansa esimerkiksi työvoiman puutteessa, toimipisteiden lukumäärässä tai toimittajien lukumäärässä ja kumppaneiden konkurseissa. Laaturiskiin sisältyy myös ajoneuvojen heikko saatavuus eli esimerkkitapauksessa toimittajien saatavuus ajoneuvojen tuonnissa.



Kannattavuuteen vaikuttavia riskejä ovat esimerkiksi muuttuvat hinnat tai riski niiden muuttumisesta tulevaisuudessa ja kuluttajien kysynnän vaihtelu. Riskeihin sisältyy myös tulevaisuuden kehitysprojektit, joissa aikataulumuutokset ja budjetin heittely muuttavat projektin onnistumista. Yrityksen toteuttamassa muutoksen johtamisessa saatetaan epäonnistua henkilöstön osalta ja se jää vajavaiseksi tai muutoksen tarpeellisuus ja hyödyt jäävät kommunikoimatta tehokkaasti johdolta henkilöstölle. Sopimus- ja vastuuriskejä ovat esimerkiksi sopimusehtojen tulkinnalliset erimielisyydet tai vastuiden epäonnistunut jakaminen sopimusta laatiessa. (Ilmonen ym. 2013)

Operatiivisen riskin toteutumista seuraa usein kriisitilanne yrityksen sisällä. Se voi johtua esimerkiksi vakavasta onnettomuudesta, rikoksesta, toiminnan keskeytyksestä tai yleisistä poikkeustilanteista, kuten vaikkapa pandemian puhkeamisesta. Jos kriiseihin ei olla varauduttu etukäteen voivat ne olla huomattavasti suurempia seuraamuksiltaan, kuin alkuperäinen riski joka kriisin aiheutti. (Ilmonen ym. 2013)

### **3.7.3 Taloudelliset riskit**

Taloudelliset riskit ovat esimerkiksi maksuvalmiuteen, varallisuuden muotoon, asiakkaiden ja kumppaneiden maksukykyyn liittyviä, jotka vaikuttavat yrityksen rahoitukseen. Eritoten tuontia harjoittavan yrityksen toiminnassa korostuvat kuvion 7 luettelemat korkoriskit ja valuuttariskit, sillä vieraassa valuutassa olevien luottojen määrä ja arvo heittelee, kun kotimaisen valuutan arvo suhteessa siihen vaihtaa arvoaan. (Ilmonen ym. 2013) Ajoneuvot on saatettu hankkia halvalla kruunuilla Ruotsista, mutta valuuttojen arvojen äkillinen muutos saattaisi tehdä euroissa ajoneuvon myymisen kannattamattomaksi tai nostaa sen hintaa niin ettei sille olisi enää kysyntää, sama pätee myös toisinpäin, ettei ajoneuvoja olisi kannattavaa enää hankkia Ruotsista, kun ajoneuvot olisivat halvempia Suomessa. Taloudellisiin riskeihin lukeutuu myös vastapuoliriskit, joissa liiketoiminnan velallinen vastapuoli ei ole esimerkiksi kyvykäs maksamaan velkojaan tai ei ole halukas siihen. (Ilmonen ym. 2013)

Loppujen lopuksi kaikki eri riskilajit vaikuttavat yrityksen rahavirtoihin. Esimerkiksi yrityksen myyntiin kohdistuva riski, oli se sitten mahdollisuus tai uhka sille,

vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti yrityksen tulokseen ja siten rahavirtoihin. (Juvonen ym. 2014)

Taloudellisia maariskejä ovat esimerkiksi vieraan valtion asettamat lainsäädännölliset muutokset suomalaisen yrityksen verotukseen tai vaatimuksiin, jotka voisivat tehdä liiketoiminnasta kannattamatonta. (Ilmonen ym. 2013) Ajoneuvovero ja sen muutokset vaikuttavat ajoneuvojen tuontiin keskittyvän yrityksen taloudellisiin riskeihin, mikäli lainsäädännöllisesti asetetaan ennakoimattomia verokohteluita.

#### **3.7.4 Vahinkoriskit**

Vahinkoriskit ovat esimerkiksi työkyvyttömyyteen liittyviä riskejä, kuten työtapa-turmista johtuneita. Tapaturmat tapahtuvat esimerkiksi riittämättömistä työvoiman taidoista, koulutuksesta, valvonnasta tai työntekijän piittaamattomuudesta johtuvista syistä. Kategoriaan lasketaan myös kuvion 7 mukaan ympäristölle aiheutuvat riskit esimerkiksi työssä ilmenevien sairauksien leviäminen tai vaarallisten aineiden käsittelyn riskit ja vastuuttomuus. Vahinkoriskeihin siis lukeutuisi myös ajoneuvojen kuljetuksen aikana tapahtuvat liikennevahingot. Vahinkoriskeistä käytetään synonyyminä myös vakuutettavat riskit. Puolestaan ei vakuutettavat riskit ovat liiketriskejä. (Ilmonen ym. 2013) Vahinkoriskit sisältävät tappion ja puolestaan liiketoiminnallinen riski sisältää myös voiton mahdollisuuden. Yleisesti vahinkoriskin toteutuminen johtaa myös liiketoimintariskiin. (Juvonen ym. 2014)

### **3.8 Logistiikkaturvallisuus ja vakuutukset**

Riskejä voidaan luokitella myös muilla tavoin esimerkiksi vakuutettavuuden perusteella. Vakuutettavien riskien on oltava toistuvia ja myös ennustettavia, jotta ne voidaan vakuuttaa, johtuen siitä, että riskille voidaan laskea hinta vakuutusyhtiön toimesta ja tarjota vakuutusta perustuen vakuutusmaksujen ja mahdollisten korvausmenojen yhdistelmään. (Ilmonen ym. 2013)

Vakuutettavan riskin täytyy täyttää seuraavat vaatimukset:

- Riskille tulee olla alttiina monta kohdetta
- Riskin todennäköisyys ja sen taajuus tulee olla laskettavissa

- Kukaan ei voi ennustaa etukäteen kenelle vahinko sattuu
- Vakuutusta ei toteuteta normaalin kulumisen takia
- Vahingon seuraukset täytyy olla rahallisesti arvioitavissa. (Juvonen ym. 2014)

Logistiikka sisältää kuljetusriskit eli vahingot, jotka aiheuttavat kuljetetun tuotteen rikkoutumisen tai katoamisen. (Juvonen ym. 2014) Tuontia harjoittavalle yritykselle on tärkeää vakuuttaa mahdolliset kuljetukset ja sopia kuljetuskumppaneiden kanssa vakuutusten vastuiden jako. Häiriötön logistiikka korostuu nykyaikaisessa liiketoiminnassa ja oleellisena osana sitä on löytää onnistuneet kumppanit ja yhteistyösuhteet liiketoiminnalle. (Juvonen ym. 2014) Vakuutus otettaisiin ajoneuvojen tuontia harjoittavan yrityksen tapauksissa turvaamaan kuljetukset vahinkoriskeiltä eli onnettomuuksilta ja niiden vaikutuksilta liiketoiminnan tuloihin, sekä turvaamaan kumppanin toiminnasta johtuvia riskejä. Edellä mainitussa esimerkissä vakuutus on oltava, mikäli ajoneuvo siirretään itse ajamalla maasta toiseen, sillä laki velvoittaa, että tieliikennekäytössä olevien ajoneuvojen on oltava vakuutettuja. Vakuutus ei kuitenkaan itsessään ole ratkaisu riskeihin, sillä vakuutusyhtiö ei korvaa koko vahinkoa. (Juvonen ym. 2014)

### **3.9 Kuluttajakokemus korkeariskisessä ostoprosessissa**

Kuluttaja eli asiakas arvioi tuotteita ja palveluita niiden ominaisuuksia, laadun ja hinnoittelun perusteella. Jos asiakas kokee näiden painoarvojen olevan epätasapainossa hän ei todennäköisesti päädy ostoprosessiin asti ja kokee kaupan liian riskiseksi esimerkiksi, jos tuotteen hinta on liian iso hänelle sen laatuun nähden. Kuluttajina usein ajattelemme, että kallis on laadukasta ja laatu näkyy myös tuotteiden ja palveluiden hinnassa. (Tanner, Raymond 2012)

Asiakkaan osallistumisen taso kuvastaa kuinka tärkeä tuote on hänelle henkilökohtaisesti, tai kuinka kiinnostunut hän on tuotteen kulutuksesta ja kuinka paljon tietoa hänen täytyy siitä saada, jotta hän voi tehdä ostopäätöksen. Tasoja voidaan kuvata termein ”high-involvement” ja vastaavasti ”low-involvement” eli korkean osallistumisen ja matalan osallistumisen ostokset. Matalan osallistumisen päätökset ovat tyypillisesti tuotteita, jotka ovat suhteellisen edullisia, rutiininomaisia ostoksia ja

aiheuttavat pienen riskin ostajalle, jos hän tekee virheen ostamalla ne. Rutiinituotteiden ostaminen ei vaadi paljon tiedonhankintaa ennen ostotapahtumaa. Osa matalan osallistumisen tuotteista ostetaan ns. impulssi ostoina, eli niitä ei suunnitella, tai niistä ei kerätä informaatiota etukäteen. (Tanner, Raymond 2012)

Se onko ostos matalan vai korkean osallistumisen tuote vaihtelee kuluttajan mukaan. Korkean osallistumisen tuotteet ovat yleensä monimutkaisia, ne aiheuttavat suuren riskin kuluttajalle, mikäli hän tekee virheen niitä ostaessa ja tuotteet ovat kalliita. Esimerkkinä korkean osallistumisen ostoksista ovat autot ja talot. Niitä ei osteta usein, mutta ne ovat mahdollisesti taloudellisesti ja sosiaalisesti merkityksellisiä ja tärkeitä kuluttajalle. (Boone 2009) Ostajat eivät käyttäydy rutiininomaisesti ostaessaan korkean osallistumisen tuotteita. Sen sijaan kuluttajat osallistuvat niin kutsuttuun laajennettuun ongelmanratkaisuun, missä he viettävät paljon aikaa aktiivisesti verraten vaihtoehtojaan toimittajien ja tuotteiden välillä, kuten tuotteiden ominaisuuksia, hintoja ja takuita. Korkean osallistumisen ostokset saattavat aiheuttaa kognitiivista dissonanssia eli ostamisen jälkeistä epävarmuutta, mikäli kuluttaja ei ole täysin vakuuttunut ostoksestaan tai valinta vaihtoehtojen välillä oli haastavaa. Korkean osallistumisen tuotteita myyvät yritykset usein pyrkivät antamaan tietoa tuotteistaan, kertomaan miksi ne ovat kilpailevia vaihtoehtoja parempia ja varmistamaan, että kuluttaja kokee itsensä tyytyväiseksi ja tuetuksi ostoprosessissa. (Tanner, Raymond 2012)

Rajoitettu ongelmanratkaisu sijoittuu alhaisen osallistumisen (rutiinin) ja korkean osallistumisen (laajennettu ongelmanratkaisu) välille. Kuluttajat osallistuvat rajoitettuun ongelmanratkaisuun, kun heillä on jo jonkin verran tietoa tuotteesta tai palvelusta, mutta jatkavat lisätiedon etsimistä. (Tanner, Raymond 2012)

Monien tyyppisesti korkean osallistumisen tuotteiden myyjät voivat käyttää henkilökohtaisempaa myyntiä vastatakseen kuluttajien kysymyksiin. Esimerkiksi automyyjät, voivat ottaa hyvin yksilöllisesti asiakkaan huomioon ja tarjota juuri heidän kriteereilleen, heidän persoonaansa ja elämäntyyliin sopivaa autoa. Tuotemerkit ovat myös hyvin tärkeitä riippumatta osallistumisen tasosta ostotapahtumassa. Kuluttajan jo kokema ja tuttu tuotemerkki säästää prosessissa haku-aikaa ja vähentää

vaadittavaa arviointia. Tuotemerkit korostuvat eritoten korkean osallistumisen tuotteissa ja useat kuluttajat ovatkin halukkaita ostamaan vain tiettyjen tuotemerkkien autoja, vaikka kuluttaja keräisikin tietoa aktiivisesti useista vaihtoehtoista. (Tanner, Raymond 2012)

## 4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

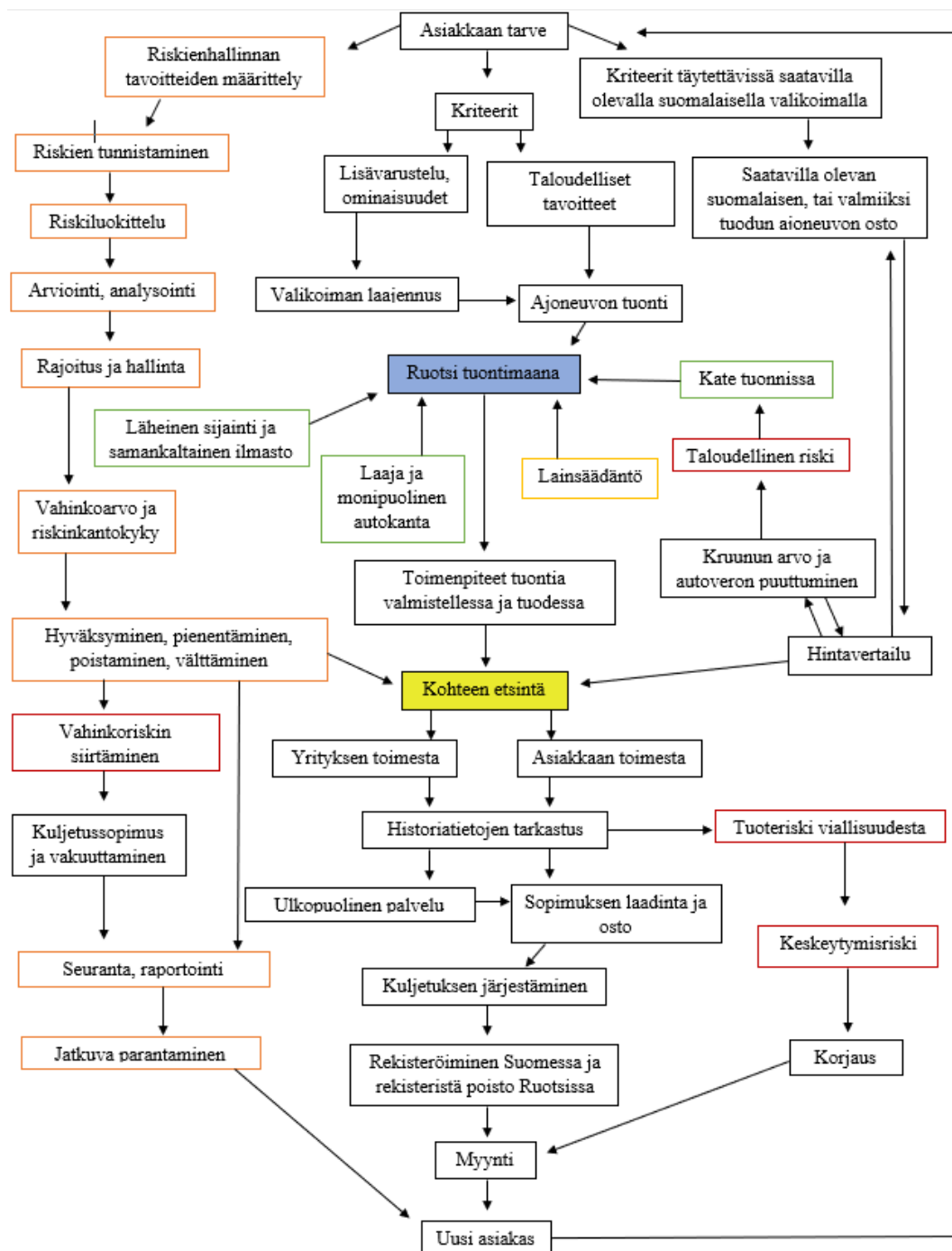
Tässä luvussa tiivistetään yhteenveto teoriaosuudesta sekä selitetään, kuinka käytettyyn tutkimusmenetelmään päädyttiin ja kuinka teorian pohjalta muodostettiin haastattelun kysymykset. Lopuksi muodostan SWOT-analyysin aihealueen riskienhallinnasta.

Tutkimuksen empiria toteutetaan teemahaastatteluilla käytettyjen ajoneuvojen kauppaa toteuttaville yrityksille, jotka tuovat ajoneuvoja Ruotsista. Kysymykset pohjautuvat opinnäytetyön teoriaan. Teoria luo pohjan tutkimukselle ja yhdistää sen tutkimukseen. Tutkimuskysymykset on johdettu suoraan opinnäytetyössä käsitellyn teorian pohjalta ja ne käsittelevät ajankohtaisia aiheita. Toteutan tutkimukseni teemahaastatteluna, joten jokaisessa haastattelussa on mahdollisuus laajentaa keskustelua myös tarkoin määriteltyjen kysymysten ulkopuolelle tilanteen mukaan riippuen kyseisen haastateltavan kokemuksista ja yrityksen tilanteesta.

### 4.1 Teorian yhteenveto

Teorian ensimmäisessä luvussa käsiteltiin käytettyjen autojen maahantuontia Ruotsista, siihen liittyviä trendejä ja ajankohtaisia muutoksia. Teoriassa huomattiin, että tilastoissa on havaittavissa, kuinka viime vuosina ajoneuvojen tuonti on siirtynyt Saksasta Ruotsiin ja kuinka tunnusluvut näyttävät suurta nousua juuri Ruotsin osalta. Tämän jälkeen käsiteltiin toimenpiteitä, joita varsinainen tuontiprosessi vaatii yritykseltä.

Toisessa luvussa käsiteltiin riskejä ja niihin liittyvää riskienhallintaa. Riskeistä havaittiin vaadittavat toimenpiteet niiden kokonaisvaltaiseen hallintaprosessiin ja riskien luokittelua käytiin läpi useammilla vaihtoehdoilla. Riskien luokittelulla luotiin pohjaa haastattelulle ja runkoa, jonka perusteella voidaan myös haastateltavien yritysten riskejä luokitella. Luvun lopuksi käytiin läpi kuluttajakokemusta korkeariskisessä ostoprosessissa ja havaittiin, millaiset vaatimukset asiakkailta on tiedonhankinnan suhteen ajoneuvoa ostaessa ja kuinka myynnillisesti sitä voidaan tukea tarjoamalla asiakkaalle tiedonhankintaan apua ja hyödyntämällä tuotemerkkejä.



Kuvio 8. Viitekehysmallikuvio

Kuviossa 8 on määritelty teorian eteneminen ja käsitteiden yhteydet toisiinsa. Kuvion muodostuksessa oletetaan keskinäisiä vaikutuksia ja kuviossa esiintyvät nuolet johdattelevat prosessin kulkua. Mallikuvio alkaa asiakkaan tarpeesta ja tarpeen ilmeneminen käynnistää riskienhallinnan prosessin. Mikäli mahdollista, tyydytetään

asiakkaan tarve jo valikoimasta löytyvällä ajoneuvolla. Jos asiakkaan kriteerit eivät täyty olemassa olevalla valikoimalla täytyy yrityksen alkaa vertailemaan Ruotsista löytyviä vaihtoehtoja asiakkaan kriteereihin sekä saatavilla olevaan valikoimaan.

Viitekehysmallikuvio etenee luvun 2 mukaisesti, jossa määriteltiin läheisen sijainnin, samankaltaisen ilmaston, monipuolisen sekä laajan autokannan ja mahdollisen katteen houkutukset tuomaan ajoneuvoja Ruotsista. Mahdollisina riskeinä samaan aikaan ovat lainsäädännön muutokset ja katteen pieneneminen taloudellisen riskin toteutuessa, eli esimerkiksi kruunun arvon heittelehtiessä. Katteen lisäksi myös asiakkaan taloudellinen hyöty pienenee verratessa suomalaiseen ajoneuvoon ja yrityksen saattaa olla vaikeaa hinnoitella tuontiauto kilpailukykyisesti.

Riskienhallinta kuviossa 8 etenee luvussa 3 esittelemänä prosessina. Riskienhallinta seuraa tuontitapahtumaa taustalla ja asiakkaan tarpeiden muoto määrittää samalla myös riskinhallinnallisia tavoitteita. Tuonnissa tapahtuvat riskit täytyy tunnistaa, luokitella ja arvioida. Yrityksen täytyy hahmottaa mahdolliset riskistä syntyvät vahinkoarvot, sekä tiedostaa heidän oma riskinkantokykynsä. Riskeille valitaan sopivat hallintakeinot tuonnin turvaamiseksi ja hallintakeinot vaikuttavat suoraan tuotavaan kohteeseen. Tuontipäätöksen ja prosessin käynnistyessä riskinhallinnallisia menetelmiä seurataan ja raportoidaan ohella. Riskienhallinnan keinojen onnistumista verrataan tuonnin onnistumiseen ja jatkuvan parantamisen keinoin siirrytään tulevaisuuden liiketoimintaan.

Koko kuvion 8 tapahtumiin vaikuttaa asiakkaan kuluttajakokemus korkeariskiseen ostoprosessiin, jota käsiteltiin luvussa 3.9. Asiakas arvioi ajoneuvon ominaisuuksia, laatua ja hinnoittelua prosessin aikana sekä sitoutuu ostoon, jos kokee tapahtumien riskit hallituiksi ja myynnin henkilökohtaisesti tukevaksi.



## 4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Laadullisella tutkimuksella on tavoitteena ymmärtää tutkimuksen kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä. Laadullisen tutkimuksen menetelmissä korostuu aiheen merkitys ja esiintymisympäristö. (Koppa 2020) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on itse aktiivinen osa tiedonkeruuta esimerkiksi haastattelun muodossa. Laadullinen tutkimus sopii tutkimuksiin, joissa aihealueesta halutaan syvälinen sekä laaja näkemys. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tuloksia ei yleistetä. Kvalitatiiviseen tutkimukseen sopii aineistonkeruumenetelmänä haastattelut. (Kananen 2015)

Toisena vaihtoehtonani olisi ollut kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pääpaino on tutkimuksen aiheen tutkiminen tilastollisesti ja numeraalisesti. (Koppa 2020) Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää, että ilmiölle on olemassa oleva teoria, joiden pohjalta tutkimus laaditaan. Tutkimusmuodossa pyritään löytämään yleistettäviä tuloksia ja se vaatii paljon monipuolisia vastauksia. (Kananen 2015)

Tutkimukseen valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän. Tutkimusmenetelmiä olisi myös voinut yhdistää, ja ne jakavat monia samoja piirteitä, mutta koin helpommaksi keskittyä tutkimusongelmien ratkaisuun perusteellisesti yhden metodin avulla. Halusin toteuttaa teemahaastatteluita, joilla saisin kokonaisvaltaisen ymmärryksen aihealueesta. Haastattelut jättävät silti joustovaraa ja haastateltavat saavat itse kertoa kokemuksiaan sekä juuri heidän menetelmistään riskienhallintaa koskien.

## 4.3 Aineiston analysointi

Kerätty aineisto käsitellään analyysimenetelmillä. Laadullisen aineiston analysointi edellyttää sen yhteismitallistamista. Yhteismitallistaminen tarkoittaa, että aineisto muutetaan tekstiksi eri muodoistaan ja sen jälkeen tekstiaineiston sisältö analysoidaan. (Kananen 2015) Aineisto analysoidaan tuottamalla haastatteluista yhteismitallinen aineisto tekstimuodossa käyttäen yhteisiä käsitteitä haastattelujen välillä. Haastattelujen sisältö litteroidaan eli siirretään tekstimuotoon mahdollisimman tarkasti, mutta karsien aineistosta turha pois. Aineistoon perehdytään ja se tiivistetään

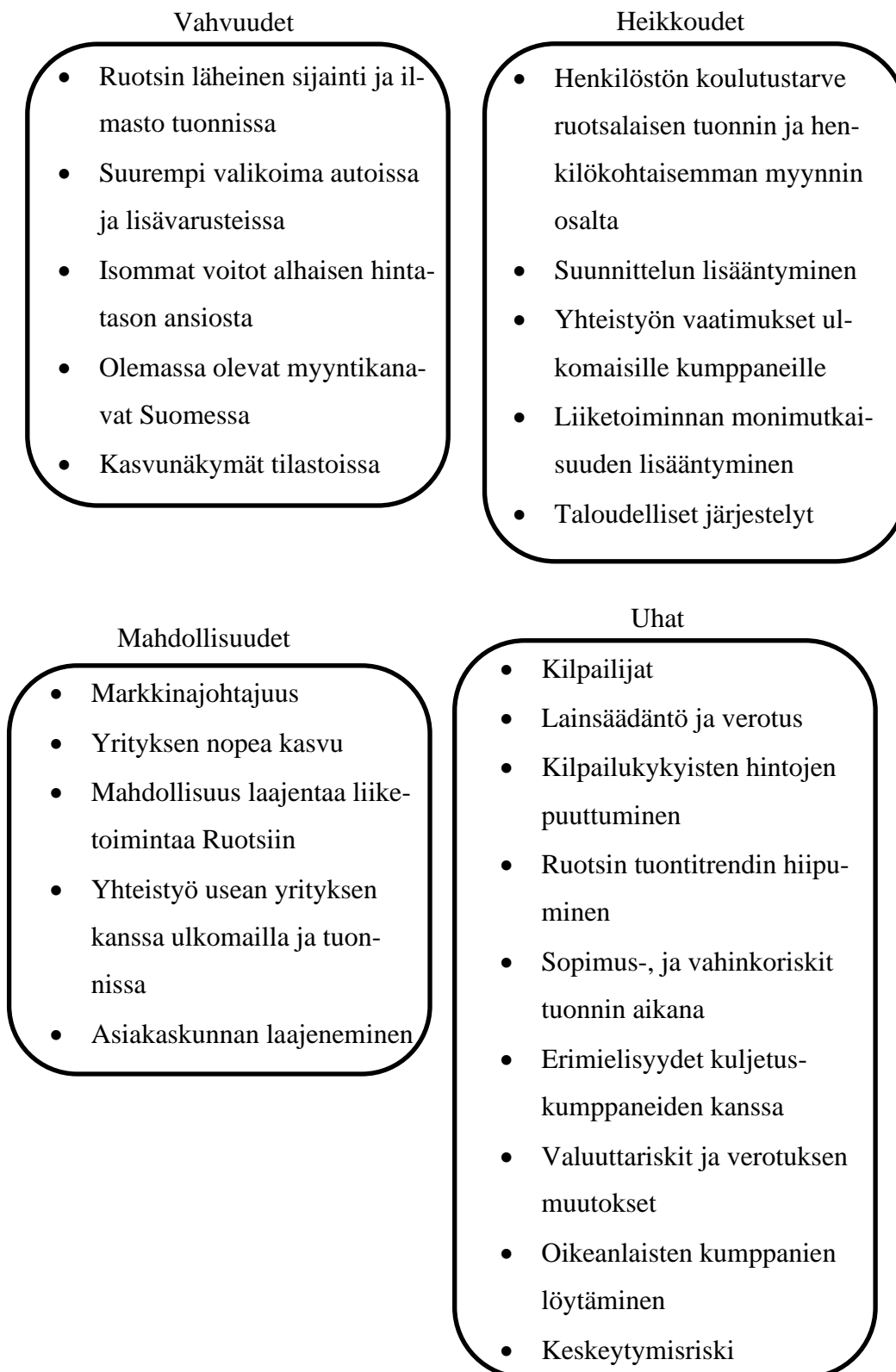
sekä sitä tulkitaan tuloksien löytämiseksi vertailemalla sitä teoriaan. Tulkintaan sisältyy myös aineiston haastattelukohteiden vertailu toisiinsa.

#### **4.4 SWOT-analyysi**

SWOT-analyysi koostuu sanoista strengths, weaknesses, opportunities, threats. SWOT-analyysissä tarkastellaan yrityksen strategiaa vertailemalla yrityksen vahvuuksia, heikkouksia yrityksen kilpailuympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin. SWOT-analyysin avulla luodaan kokonaiskuva yrityksen tilanteesta. SWOT-analyysin vahvuudet ja heikkoudet tulevat yrityksen sisältä ja vastaavasti mahdollisuudet ja uhat tulevat yrityksen ulkopuolelta sen liikeympäristöstä. (Vuorinen 2013)

SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä strategisia valintoja ja suunnitelmia. Analyysin pohjalta yrityksen vahvuuksia halutaan hyödyntää ja vahvistaa ja vastaavasti heikkoja puolia poistaa, lieventää tai välttää. Mahdollisuuksia halutaan varmistaa ja uhkia kääntää mahdollisuuksiksi tai vähentää. SWOT-analyysi on subjektiivinen yrityksen omille valinnoille ja näkemyksille, sillä jotkin asiat voivat kuulua useampaan osa-alueeseen. (Vuorinen 2013)

Tässä työssä SWOT-analyysi muodostettiin kuvioon 9 ja sitä käytettiin työkaluna tiivistämään ajoneuvojen tuontiin liittyvää riskiä, sekä helpotettiin haastattelukysymyksien muodostamista ja vastaamista tutkimusongelmiin. Eritoten analyysin heikkoudet ja uhat olivat tarkastelun alaisena, sillä ne aiheuttavat riskejä toimintaan. Teoriassa esitellyt uhkakuvat vahinkoriskeistä ja valuuttariskeistä löytyvät myös kuvion 9 uhkista. Vahvuudet ja mahdollisuudet vaativat lisää selvitystä haastatteluiden kautta esimerkiksi sen osalta, millaisia ajoneuvoja Ruotsista tuodaan, eli pitääkö teorian mainitsema laajempi valikoima paikkansa.



Kuvio 9. SWOT-analyysi käytettyjen ajoneuvojen tuonnista Ruotsista yritysten perspektiivistä

SWOT-analyysi on johdettavissa kuviosta 8 siten, että vahvuudet käytettyjen ajoneuvojen tuonnissa Ruotsista verrattuna suomalaisten ajoneuvojen kauppaan ovat laaja ajoneuvokanta ja halvemmat hinnat asiakkaalle sekä suurempi kate yritykselle. Laaja ajoneuvokanta takaa isomman valikoiman mistä valita ajoneuvo oikeilla kriteereillä. Halvempi hinta koostuu kruunun matalasta arvosta, sekä autovehron puuttumisesta Ruotsissa. Ajoneuvojen tuonnin vahvuuksiin lukeutuu myös läheinen sijainti verrattuna esimerkiksi Saksasta tuomiseen, joka takaa ajoneuvojen nopean siirtymisen Suomeen sekä ajoneuvojen sopivuuden Suomalaiseen ilmastoon ja sen asettamiin vaatimuksiin. Teorian luvussa 2.1 tutkitut tilastojen kasvulukemat tuonnissa näyttävät myös hyvin positiivisilta ja kielivät Ruotsalaisen tuonnin lisääntymisestä myös tulevaisuudessa.

Kuviosta 8 nähdään, että heikkoudet tuonnissa keskittyvät lisääntyneisiin kustannuksiin riskienhallinnan prosessissa, mutta ennaltaehkäisevällä riskienhallinnalla voidaan välttää kustannusten muodostuminen riskin toteutuessa. Huonolla suunnitellulla liiketoiminta monimutkaistuu. Laajennettaessa liiketoimintaa Ruotsiin täytyy yrityksen myös kouluttaa henkilöstöään riskienhallintaan. Myös jo liiketoimintaa Ruotsissa harjoittavan yrityksen täytyy jatkuvasti parantaa riskienhallintaa ja koko tuontiprosessia. Eräitä heikkouksia ovat potentiaalisille kumppaneille asetettavat kriteerit, niiden valvominen ja yhteistoiminnan luominen liiketoiminnan sujuvuuden saavuttamiseksi sekä riskien välttämiseksi.

Heikkouksien kohdalla mainittu huono suunnittelu voidaan kääntää mahdollisuudeksi, jos yritys suorittaa perusteellista riskienhallintaa. Esimerkiksi sopimusten solmimisella kuljetuksissa vältetään vastaavia riskejä myös tulevaisuudessa sekä samoja tietoja voidaan hyödyntää vastaavissa tapauksissa suoraviivaistamaan liiketoimintaa. Mahdollisuudet liiketoiminnassa kasvavat tuonnin kautta. Yrityksen on mahdollista erottua kilpailijoista Suomessa laajalla valikoimalla, suuremman asiakaskunnan tarpeisiin vastaamisella ja edullisemmilla hinnoilla. Yritys voi saada nopeaa kasvua laajemmalla markkinalla ja laajentaa toimintaansa myös Ruotsin puolelle pysyvästi. Yhteistyö kuljetusyhtiöiden ja kauppakumppanien kanssa, voi onnistuessaan olla mahdollisuus solmia pysyvämpää yhteistyötä. Perusteellinen riskienhallinta myös saattaa tehostaa ja suoraviivaistaa yrityksen toimintaa.

Uhat keskittyvät kuviosta 8 tulkittuna sekä teorian mukaan lainsäädännön ja verotuksen alaisena toimimiseen. Ne vaikuttavat niin yrityksen toimintaan, sen kannattavuuteen, kuin asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja tulevaisuuden näkymiin. Uhkana on lainsäädännön muuttuminen sekä trendien hiipuminen Suomessa tuonnin osalta esimerkiksi muuttuneen verotuksen vuoksi. Lainsäädännölliset esteet tuonnille, tai tuonnin kannattavuuden aleneminen laskisi yrityksen katetta, asiakkaiden halukkuutta tuontiauton ostoon ja pahimmillaan estäisi täysin tuonnin. Uhkana on myös eritoten kumppanien toiminta riskien osalta kuljetuksissa ja sopimuksissa. Kumppanien valintaan vaikuttaa suuresti myös kilpailijoiden toiminta vahvasti kilpaillulla alalla. Hyvällä sopimuksella varmistetaan, että riski siirtyy kuljetuksessa sitä toteuttavalle yritykselle ja heidän vastuullaan on kuljettaa ajoneuvo onnistuneesti Suomeen.

#### **4.5 Haastattelukysymysten muodostaminen**

Haastattelukysymyksillä pyritään vastaamaan teorian pohjalta tutkimuksen ongelmiin. Yrityksillä on haastatteluissa vapaat mahdollisuudet kertoa heidän metodeistaan ja hyviksi todetuista keinoista heidän päivittäisessä toiminnassansa. Kysymyksillä pyritään löytämään ne keinot, jotka vastaavat juuri heidän riskejään ja pyritään selvittämään millaisia riskejä juuri ajoneuvojen maahantuontiin keskittyvä yritys kohtaa toiminnassaan verrattuna suomalaisten ajoneuvojen myyntiin.

Haastatteluilla pyritään löytämään painoarvot riskienhallinnalle ja löytämään yhteyksiä eri yritysten riskienluokittelujen välillä. Kysymyksissä on valmistauduttu jatkokysymyksiin, sillä tutkimuksen teoria on osoittanut, että kaikki yritykset kohtaavat esimerkiksi vahinkoriskejä ja siispä pyritään selvittämään, miten kyseiset riskit on ratkaistu. Kysymyksillä pyritään myös selvittämään, onko yritysten johto ottanut riskienhallinnan päivittäiseen toimintaan mukaan ja kuinka se vaikuttaa henkilöstön toimintaan sekä yrityksen tulokseen.

Ajankohtaisuuden ja teoriassa mainittujen pandemian ja kriisien vuoksi on valmistauduttu myös kysymään operatiivisten riskien kohdalla koronan vaikutuksista yritykseen. Yritysten täytyisi löytää oikeat riskit toiminnalleen, määritellä ne keinot, joilla riskejä hallitaan, sekä asettaa riskien painoarvot toiminnalle. Tarkoituksena

on löytää kaikkiin näihin vastaukset haasteltavilta yrityksiltä ja yhdistellä niistä kokonaisuus.

Seuraavaksi käydään läpi haastatteluun muodostetut kysymykset, jotka löytyvät tämän työn liitteestä 1. Kysymykset muodostettiin teoreettisen viitekehysten ja SWOT-analyysin pohjalta. Kahdella ensimmäisellä kysymyksellä pyritään löytämään pohja haastattelulle ja selvittämään millaisia autoja Ruotsista tuodaan, sekä miksi haastattelun kohdeyritys on alkanut tuoda autoja sieltä. Tarkoituksena on selvittää vaikuttavatko SWOT-analyysin vahvuuksien alla luetellut taloudelliset syyt yhdessä valikoiman ja sijainnin kanssa tuontiin ja sen riskienhallintaan. Kysymykset myös selvittävät asiakkaiden vaatimuksia tuontia kohtaan sekä asiakkaiden kulluttajakokemusta, jota käsiteltiin teorian ensimmäisessä luvussa ja joka sisältyy SWOT-analyysin heikkouksien, uhkien, sekä mahdollisuuksien sisälle.

Kysymyksellä 3 perehdytään viitekehysmallikuvion mukaisesti löytävätkö asiakkaat ajoneuvot itse, vai etsivätkö yritykset sopivan ajoneuvon asiakkaalle. Jatkokysymyksillä selvitetään missä tuonnin vaiheessa ajoneuvo tarkastetaan ja puutteet niissä korjataan tuoteriskin ja liiketoiminnan keskeytymisen välttämiseksi. SWOT-analyysissä ajoneuvon löytäminen lukeutuu heikkouksissa liiketoiminnan monimutkaistumiseen, kun ajoneuvoa etsitään useista eri lähteistä samalla vertaillen sitä suomalaisiin vaihtoehtoihin ja asiakkaan kriteereihin. Se on samalla myös mahdollisuus, kun yrityksen on mahdollista palvella yhä laajempaa asiakaskuntaa erilaisine kriteereineen. Jatkokysymyksillä pyritään löytämään vastausta uhkien alla lueteltuun keskeytysriskiin.

Ilmosen ym. (2013) mukaan ainoastaan asiakasluokittelussa tärkeimmille asiakkailla kuuluisi tarjota yhteistä riskienhallintaa, joten kysymys 4 pyrkii selvittämään käyttävätkö haastateltavat asiakkaiden luokittelua ja onko heillä tarjota yhteistä riskienhallintaa. Samalla selvitetään myyjien ammattitaitoa, jotka tarjoavat tarkempaa palvelua tiettyjen merkkien ja mallien kohdalla. Kysymyksellä 5 etsitään vastausta siihen, kuinka vahvasti asiakkaat osallistuvat ostoprosessiin. Luottavatko he yrityksen ammattitaitoon ja olettavat avaimien tulevan käteen, vai ovatko he hintatietoisia

ja vertailevat saatavilla olevia vaihtoehtoja ja kustannuksia Suomalaiseen vaihtoehtoiseen autoon. Kysymyksillä 4 ja 5 etsitään SWOT-analyysin heikkouksissa mainittuun koulutustarpeeseen ja henkilökohtaiseen myyntiin vastausta. Samalla selvitetään, kuinka suuri uhka hinta on kilpailukyvyllä, kun asiakkaat ovat mahdollisesti hintatietoisia.

Kysymys 6 pyrkii selvittämään teorian luvun 3.4 esittelemien hallintakeinojen ja siirtokeinojen valinnan SWOT-analyysin uhkien alla olevia riskejä kohtaan. Kuinka vahvasti kohdeyritykset ottavat riskiä, vai pyrkivätkö he minimoimaan riskit ja tuomaan ajoneuvoja Suomeen, jotka menevät varmasti kaupaksi ja kelpaavat kuluttajille. Tarkoituksena on myös selvittää, mikäli Ruotsista tuodaan ajoneuvoja, jotka poikkeavat suomalaisesta tarjonnasta, eli SWOT-analyysin vahvuuksien alla olevaa valikoiman suurentumista. Kysymyksellä 6 myös valmistaudutaan haasteltavien vastauksiin riskien siirrosta sekä vakuutuksista ja riskeihin valmistautumisesta, johon kysymys 7 pyrkii saamaan selvitystä. Kysymyksellä tutkitaan SWOT-analyysin sopimus-, ja vahinkoriskejä, eli ottaako yritys riskit itselleen, vai pyritäänkö kuljetusriskejä esimerkiksi vakuuttamaan ja välttämään.

Kysymyksellä 8 selvitetään hyödyntävätkö yritykset sopimusosapuolien luotettavuuden arviontiin erilaisia palveluita, vai varmistavatko kauppa- ja yhteistyökumppaniensa luotettavuuden jollain muulla keinolla. Kysymys muodostuu SWOT-analyysin uhkien ja heikkouksien alta löytyvien vaatimusten kumppaneille pohjalta ja kysymyksellä selvitetään voiko erimielisyyksiä kuljetuskumppaneiden kanssa välttää.

Ilmonen ym. (2013) mukaan operatiivisen riskin seuraamisen olevan usein kriisitilanne ja ajankohtaisuuden vuoksi kysymysten 9 ja 10 avulla etsitään vastausta meillä olevaan pandemiaan. Kysymyksillä muodostetaan ajankohtainen katsaus yrityksen riskinhallintaan yllättävässä tilanteessa ja tutkitaan SWOT-analyysin uhkana olevaa operatiivista keskeytymisriskiä. Kysymyksillä selvitetään pandemian vaikutusta yrityksen toimintaan sekä kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Kysymykset selvittävät myös millaisia toimenpiteitä kyseiset riskit ovat aiheuttaneet. Kysymys

10 myös selvittää, kuinka yritys selviää riskeistä ja kuinka se johtaa muutosta niiden aikana.

Kysymys 11 selvittää kuinka riskienhallinta on integroitu osaksi liiketoimintaa ja johtamista. Se selvittää pyritäänkö muutoksia mittaamaan ja tuloksia keräämään jatkuvaa parantamista ja tarkkailua varten. Kysymys tutkii SWOT-analyysin heikkoutena olevaa suunnittelua ja sen olemista osana kokonaisvaltaista riskienhallintaa sekä monimutkaisuuden lisääntymistä liiketoiminnassa.

Kysymys 12 on hyvin avoin ja tarkoituksena on, että haastateltava kertoo omin sanoin ja perspektiivistään millaisia riskejä heidän yrityksensä kohtaa liiketoiminnassa. Tärkeää on myös saada vastaus siihen, missä vaiheessa riskit havainnoidaan.

Kysymyksellä 13 selvitetään miten yritys välttää ja minimoi riskejä tuonnissa, ja kysymykset jättävät haastateltaville varaa kertoa omin sanoin millaisia riskejä he kohtaavat liiketoiminnassaan. Jatkokysymyksiä haastattelun edetessä on mahdollista siirtyä heidän omiin luokitteluihinsa ja siihen millainen on juuri heidän riskienhallintatapansa.

Kysymyksellä 14 halutaan määritelmä siihen, kuinka riskien painoarvot liiketoiminnassa laitetaan järjestykseen ja onko riskeillä eri kriteerit niiden toteutuessa samanaikaisesti.

Jotta varmistutaan vertailtavista vastauksista, jotka antavat laajan kuvan aiheesta haastateltavien välillä, on viimeisiksi kysymykseksi jätetty kysymykset 12,13 ja 14. Kysymyksillä pyritään muodostamaan kokonaiskuva koko työn teorian tulkinnoista, viitekehysmallikuvioista ja SWOT-analyysistä sekä niiden paikkansapitävyydestä. Kysymykset varmistavat vertailtavat vastaukset tutkimuskysymyksiin, mikäli teemahaastattelun aikana ei kyetä selvittämään edellä olevien kysymysten perusteella tutkimuskysymyksiä epäsuorasti.

Ensimmäiseen tutkimusongelmakysymykseen ”Miten vältetään ja minimoidaan riskejä tuonnissa?” vastataan suoraan haastattelun kysymyksellä 13. ”Millaisia riskejä ilmenee tuonnissa?” ja ”Miten ja milloin riskit havaitaan?”, kysymyksiin vas-



tataan kysymyksellä 12. ”Miten riskienhallinnan painoarvo määrittyy eri riskien välillä?”, eli viimeiseen tutkimusongelmakysymykseen käytetään kysymystä 14. Muilla kysymyksillä luodaan siis pohja haastattelulle ja annetaan haastateltaville mahdollisuus rakentaa keskustelua omilla vastauksillaan, mutta näillä viimeisillä kysymyksillä varmistetaan, että esitettyihin tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset.

## 5 HAASTATTELUT JA TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi haastattelujen toteutus. Luvussa käydään läpi jokainen haastattelukysymys järjestyksessä sekä haastatteluista löydetyt tulokset tutkimusongelmiin. Tuloksia verrataan teoriaan ja jokainen kysymys käydään läpi eritellen. Tuloksissa korostetaan teemahaastattelun pääkohtia ja usein toistuneita vastauksia.

”Perusjoukko (populaatio) on tutkimuksen kohteena oleva ryhmä, jota koskevia tietoja halutaan kerätä.” (Tilastokeskus 2020) Jokainen haastateltava on haastattelussa tärkeä, joten perusjoukko muodostaa kaikista kymmenestä haastateltavasta. Kokonaistutkimus käsittää kaikki tutkimuksen kohteena olevan perusjoukon alkiot.” (Tilastokeskus 2020) Haastattelut käydään läpi kokonaistutkimuksena, jotta koko perusjoukko pääsee osallistumaan jokaisessa kysymyksessä. Ainoana poikkeuksena tähän on, jos haastateltavalla ei ole kysymykseen mitään vastausta. Vastauksista yhdistetään samankaltaisuudet ja merkittävät sekä oleelliset poikkeamat mainitaan.

Tutkimuksen aikana oli alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitus tehdä vertailua ruotsalaisen käytetyn tuontiauton ja suoraan Suomeen uutena myyntiin tuotuun vastaavaan autoon, mutta tutkimuksen edetessä havaittiin, että käytetyn tuontiauton ja kotimaahan uutena tuodun auton erot ovat hyvin minimaaliset. Vaikka teoriassa mainitaankin taloudelliset edut, haastattelujen aikana selvisi, ettei taloudellinen etu ole pääsyy ajoneuvojen tuontiin ainakaan tämänhetkisessä markkinatilanteessa. Siinä missä yksityinen henkilö saattaa hyötyä rahallisesti hakemalla auton ulkomailta, on se kuitenkin yritysten palveluja hyödyntäen sivuseikka ja taloudellinen hyöty jää ajoneuvosta riippuen pieneksi. Tämä johtuu siitä, että myyntihinnan lisäksi yritykset kuitenkin sisällyttävät tuontipalvelun hinnan ajoneuvon hintaan.

Haastatteluja järjestettiin kymmenelle suomalaiselle autokaupalle, jotka tuovat liiketoiminnassaan käytettyjä ajoneuvoja Ruotsista myytäväksi Suomeen. Yritysten välillä oli suuria eroja liiketoiminnan skaalan ja yritysten iän välillä. Haastatteluihin osallistui alalla työskenteleviä henkilöitä eri asemista. Poikkeustilan ja etäisyyksien

vuoksi osa haastatteluista hoidettiin etänä ja osa kasvotusten yritysten omissa tiloissa. Haastatteluun osallistuvalla oli mahdollisuus tutustua etukäteen kysymyksiin. Käytetyt kysymykset löytyvät tämän työn liitteestä 1.

Haastatteluiden kohteiksi pyrin löytämään tuonnin parissa työskenteleviä ammattilaisia, jotka olivat tietoisia prosessin eri vaiheista ja järjestelyistä mitä vaaditaan tuonnin ja myynnin onnistumiseen. Haastateltavat avasivat omia näkemyksiään ja kokemuksiaan kysymyksiin liittyen ja tarkentavilla kysymyksillä varmistettiin syyt niille. Haastattelujen kysymykset esitettiin aina samassa järjestyksessä, mutta avoimen keskustelun vuoksi joihinkin kysymyksiin saatiin vastaus jo ennen varsinaista aihealuetta käsittelevää kysymystä. Tarkentavat kysymykset erosivat haastateltavien vastausten takia ja niiden esittämisellä varmistettiin, että kaikilta saatiin samanarvoiset vastaukset.

Alla olevalla listalla esitellään ja erotellaan haastateltavat toisistaan. Haastateltavien joukosta on valikoitu muutamia suoria kommentteja ja heidät on erottamisen vuoksi nimetty seuraavasti:

Henkilö A – Markkinointipäällikkö

Henkilö B – Toimitusjohtaja

Henkilö C – Ostaja

Henkilö D – Myyjä

Henkilö E – Ostaja

Henkilö F – Myyntipäällikkö

Henkilö G – Toimitusjohtaja

Henkilö H - Toimitusjohtaja

Henkilö I - Toimitusjohtaja

Henkilö J – Ostaja

### **5.1 Millaiset tuontiautot ovat hyviä kaupankohteita?**

Poikkeuksetta kaikki haastateltavat vastasivat kysymykseen asiakkaiden asettamista kriteereistä sekä omiin kriteereihinsä samankaltaisesti: hyviä kaupankohteita

on kolmesta neljään vuotta vanhat ajoneuvot, joilla on ajettu vähän. Ajoneuvoilla on varmistettu huolto- ja käyttöhistoria sekä ne ovat moitteettomassa kunnossa.

Asiakkaiden toiveet ja ennakkoluulot tuontiautoja kohtaan ovat muuttuneet vuosien varrella. Ennen tuontiautoja vältettiin ja eritoten Etelä-Euroopasta tuotuja autoja kohtaan oli ennakkoluuloja. Ennakkoluuloihin lukeutui luotettavuuden puute ajoneuvojen historiaa ja huoltoja kohtaan. Lisäksi maiden erilainen liikennekulttuuri, ja ajoneuvojen eriävä varustelutaso on aiheuttanut negatiivista asennoitumista Etelä-Eurooppalaisia ajoneuvoja kohtaan. Haastateltavien mukaan nykyään asiakkaan mielestä ei ole väliä mistä tuontiauto on hankittu, mutta yritykset pyrkivät tuomaan autot Saksasta tai Ruotsista edellä mainittujen syiden vuoksi, jotka osittain pitävät paikkansa. Haastatteluissa keskityttiin Ruotsalaisiin ajoneuvoihin ja niitä kohtaan ei yksikään haastateltava ilmaissut olevan ennakkoluuloja ja asiakkaat mieltävät ajoneuvot samantasoisiksi, tai paremmiksi kuin suomalaiset vastaavat kuten teoriassa myös havaittiin.

## **5.2 Onko tuontiautoissa jotain tarkkoja toistuvia kriteerejä asiakkaiden toimesta?**

Haastateltavien asiakkaat eivät aseta haastattelujen perusteella tuontiautoille toistuvia kriteerejä, mutta jokaisella asiakkaalla on henkilökohtaiset mieltymykset. Esimerkiksi asiakkaat olettavat laajempaa valikoimaa ja parempaa varustelutasoa verrattuna suomalaiseen vastaavaan ajoneuvoon. Perusoletus on, että tuontia tehdessä valikoima on laajempi, varustelutaso vastaa luvattua ja asiakas saa itse asettaa haluamansa kriteerit ajoneuvolle.

Luontaisesti jotkut asiakkaat ovat hyvin tarkasti määrittäneet kriteerinsä ajoneuvon suhteen ja nimenomaan laajemman valikoiman vuoksi ajoneuvo tuodaan ulkomailta, jotta se vastaa näitä tarkkoja kriteereitä. Kuten teoriassa osoitettiin, on Ruotsissa samanlainen varustelutaso kuin Suomessa ja hintaeron ansiosta parhaimmillaan tuontiautoa ostavalla on mahdollisuus käyttää enemmän rahaa haluamiinsa varusteisiin.

### 5.3 Miten autot löydetään? Missä välissä autot tarkastetaan?

Ajoneuvot löydetään yritysten toimesta hyödyntämällä heidän verkostojaan, tai etsimällä sopiva ajoneuvo ruotsalaisten yritysten valikoimasta. Joukkoon mahtuu kaikkien yritysten kohdalla myös asiakkaita, jotka ovat itse etsineet haluamansa ajoneuvon, mutta heiltä puuttuu keinot ja resurssit tuoda ajoneuvo Suomeen. Henkilö B: ”Semmonen 30 % on katsonut auton valmiiksi ruotsista ja tehnyt laskelmia ja haluavat käyttää meitä sen tuonnissa ja sitten rekisteröinnissä ja rahoituksessa.” Useat yritykset hyödyntävät Ruotsin puolella yhteyshenkilöä, tai työntekijäänsä, joka tarkastaa ajoneuvon kunnan paikan päällä, mutta osa luottaa myös Ruotsalaisen yrityksen toimintaan ja tietojen paikkansapitävyyteen sekä sujuvaan yhteistyöhön.

Lähtökohtaisesti yksikään yritys ei tuo ajoneuvoja, joissa on vakavaa korjattavaa, mutta pienet kosmeettiset viat ja pientä hienosäätöä vaativat viat korjataan Suomessa joko yrityksen omin voimin, tai ulkoistettuna tuonnin jälkeen. Samalla yrityksen täytyy pitää asiakas informoituna tilanteesta. Asiakas on tapauksissa, joissa hän on itse tilannut auton yritykseltä tietoinen jo suunnitteluvaiheessa mahdollisista ajoneuvon virheistä. Henkilö F otti kantaa siihen kuinka tuontia arvioidaan ajoneuvon korjauskustannusten mukaan: ”Tekniikkapuoli ensimmäisenä, eli moottori-, laatikko-, perävikaiset vältetään, että maalihommat ja tuollaset ne on pienempiä juttuja ne ei oo niin kalliita, mutta tuollainen tekniikka ne on niin kalliita ettei tarvi olla, ku joku kallis ohjainlaite hajalla, niin se on sillä selvä” Oheisella viitattiin siihen, kuinka viallisen ajoneuvon korjauskustannukset laskevat myynnistä saatavaa katetta niin merkittävästi, että kaupalla tehdään pahasti tappiota, jos on jotain kalliimpaa korjattavaa. Asiakkaan näkökulmasta ei ole väliä, jos ajoneuvo on tuotu yrityksen toimesta jo etukäteen heille myytäväksi ja se on korjattu.

### 5.4 Onko yrityksessä myynnin asiakasluokittelua? Onko asiakasrajapinnassa myyjiä, jotka ovat erikoistuneet tiettyihin autoihin tai ovat asiantuntijoita? Onko käytössä asiakkaan kanssa yhteistä riskienhallintaa?

Kaikissa yrityksissä tarjotaan asiakkaille samoja palveluita riippumatta ajoneuvon hintaluokasta. Yhteistä riskienhallintaa ei yksikään yritys ole miettinyt yksittäisenä

osana palvelua, vaan riskejä hallitaan ostoprosessissa asiakkaan kanssa. Käytännössä siis yritykseltä ostaessa asiakkaan ei tarvitse miettiä riskiä henkilökohtaisesti, muuta kuin tyytyväisyytensä osalta.

Yritys on vastuussa ajoneuvon tuonnista ja toimittamisesta asiakkaalle sovitussa kunnossa ja kun ajoneuvo on valikoitu mieluisaksi yhteistyössä asiakkaan kanssa, on hän myös tietoinen siitä mitä on vastaanottamassa. Tiettyihin merkkeihin erikoistuneista liikkeistä löytyy asiakasrajapinnasta myyjiä, jotka ovat tiettyjen merkien tai mallien asiantuntijoita. Asiantuntijuus lähtee myyjän mielenkiinnosta merkkiä kohtaan ja osa on koulutautunut merkin ominaisuuksiin tai heillä on pitkä kokemus kyseisen merkin myymisestä.

### **5.5 Miten asiakkaan korkea osallistuminen ostoprosessiin näkyy?**

Kysyttäessä asiakkaiden osallistuma ostoprosessiin ilmoittivat kaikki haastateltavat asiakaskunnasta löytyvät hyvinkin hintatietoisia asiakkaita. Osa asiakkaista, kuten kysymyksessä 3 mainittiin ovat löytäneet oman mieluisensa auton ja ovat itsenäisesti suorittaneet sille kustannusvertailua ja laskeneet arviota hinnasta. Henkilö A: ”Asiakkaat ovat hintatietoisia, mutta tottakai asiakkaita on monenlaisia, niin kuin ajoneuvoja. Joitain asiakkaita ei kiinnosta yhtään.” Moni asiakas nimenomaan hyödyntää yrityksen palveluita, vaikka voisi tuoda ajoneuvon Suomeen myös itse. Helppous sekä huolettomuus ja juuri oikeanlaisia kriteereitä vastaava ajoneuvo ovat yritysten valttikortteina. Asiakkaan ei tarvitse osallistua prosessiin olleenkaan, kunhan kriteerit ajoneuville on määritelty.

Henkilö D: ”Osa (asiakkaista) on hintatietoisia, osa menee pelkästään sen hinnan perässä, sanotaanko 20-30 %, joka tarkoittaa yleensä sitä, että jos tuijotetaan pelkkää hintaa, niin ulkomailta tuomalla ei nykypäivänä ehkä pysty sillain kilpaileen, jos ei ota mitään halvinta mahdollista autoa. Yleensä silloin suoraan lattialta on helpompi myydä auto semmoselle kaverille, kun siinä on oma pääoma jo sitten kiinni ja siitä (ajoneuvosta) on tietysti kovempi tarve eroonkin päästä, kun sitten että me lähdetäs omalla pääomalla erikseen tuomaan yhtä kappaletta autoa.” Henkilön D vastaukseen yleisesti viitaten muutkin haastateltavat kertoivat, ettei toisista

maista edes tuoda Suomeen ajoneuvoja, jotka ovat halvimmasta päästä. Kuten kysymyksen 2 vastauksissa myös selvisi, on tuontiautossa yleensä laajalti lisäominaisuuksia ja hintatietoiset asiakkaat ovat saattaneet laskea myös niille hintoja verrattuna Suomalaiseen vaihtoehtoon, jossa ominaisuuksia ei löydy.

### **5.6 Kuinka suuri on yrityksen riskinkantohalu?**

Yritysten riskinkantohalu mukaillee vahvasti yritysten liiketoiminnan laajuutta ja yritysten ikää. Jos yrityksen toiminta on laajaa ja se palvelee monenlaisia asiakkaita sekä yrityksellä on vahva kokemus alalta, on sen myös mahdollista ottaa riskiä perustuen muun liiketoiminnan tukeen ja aiempaan kokemukseen vastaavista tilanteista.

Myyttömiä ajoneuvojen varastoiminen ja riskin kantaminen tuonnissa sekä kuljetuksessa on kallista yrityksille, joten riskinkantokyky on kaikilla yrityksillä kohtalainen, mutta kallista pidemmän päälle. Isona riskinä onkin ajoneuvon hankkiminen ja sen myymättä jääminen, koska sillä ei ole kysyntää, tai koska matkanvarrella toteutuu riski siitä, ettei ajoneuvo vastaakaan sovittua. Riskinkantohalu on siis kaikilla yrityksillä alhainen. Henkilö G: ”Kun katsoo niitä autoliikkeitä, jotka on mennyt konkurssiin, niin se on melkein aina ollut niin, että heidän varasto on ollut liian kallis. Että auton arvo on kalliimpi varastoitaessa, kuin mitä siitä saa myytäessä.”

Tietoisia riskejä otetaan kalliimpien ajoneuvojen suhteen, mutta niiden hankintavaiheessa on joko asiakas tilannut ne etukäteen yritykseltä, tai niiden onnistuneesta myynnistä ollaan varmoja aiemman kysynnän ja myyntityön perusteella. Alhaisemman hintaluokan ajoneuvot menevät helpommin myynniksi, koska kuluttajia on huomattavasti enemmän jokaista autotyyppiä kohden. Koska halvemman hintaluokan kohdalta yrityksiltä löytyy paljon kokemusta, ovat ne myös alhaisia riskitasoltaan.

### **5.7 Minkälaisia vakuutuksia yrityksellä on käytössä? Onko sopimuksia kolmansien osapuolien kanssa?**

Kaikki yritykset ovat vakuuttaneet kalustonsa ja liiketoimintansa. Vakuutusten tärkeys korostuu eritoten tuonnin kuljetusvaiheessa. Usealta yritykseltä löytyi myös

epämiellyttäviä kokemuksia kuljetuksen aikana tapahtuneista vahingoista, joissa vakuutuksista on ollut hyötyä varmistamaan liiketoiminnan kannattavuutta. Yhdestä tällaisesta tapauksesta on esimerkki kysymyksessä 13. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta jokainen yritys on solminut sopimuksia kuljetusliikkeiden kanssa ja poikkeukset tuovat ajoneuvot itse Suomeen. Moni yritys tekee yhteistyötä Ruotsalaisten yritysten ja toimijoiden kanssa, mutta sopimuksia ei erikseen olla solmittu.

### **5.8 Käytetäänkö sopimusosapuolien kanssa luotettavuuden arviointiin jotain palveluita? Miten varmistutte luotettavuudesta?**

Yksikään haastateltavista yrityksistä ei käyttänyt erillisiä palveluita sopimuskumppanien tutkimiseen. Lähestulkoon kaikkien haastattelujen osalta tuloksena oli, että toiminnassa suositaan suuria toimijoita esimerkiksi auton ostamisen suhteen. Isot ruotsalaiset autokaupat ovat toimineet pitkään alalla, ja toiminta vastaa suomalaisen yrityksen toimintaa, joten ostamiseen ei liity heidän mukaansa niin suurta riskiä.

Haastateltavat eivät osta ajoneuvoja yksityishenkilöiltä, jolla varmistutaan ajoneuvojen kunnosta ja käyttöhistorian oikeellisuudesta. Kuljetusten osalta luotettavuutta on varmistettu hyödyntämällä useaa alan kuriiria. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kuriirit olivat myös alan isoja toimijoita.

### **5.9 Miten lyhyesti kerrottuna koronavirus ja poikkeustila näkyi liiketoiminnassa ja riskienhallinnassa?**

Poikkeustila ja pandemia vaikuttivat jokaiseen haastateltavaan yritykseen samalla lailla. Alkukeväästä kauppa hiljentyi, joka johti siihen, että osa yrityksistä pienensivät varastojaan autoista. Pahimman tartuntavaiheen jälkeen myynti on ollut kaikilla kasvussa. Jotkut yritykset kertoivat käytettyjen autojen kaupan olevan ennätysvilkasta ja liiketoiminnan voivan paremmin kuin koskaan. Syynä saattoi olla se, että asiakkaat eivät käyttäneet rahaa enää niin vahvasti viihteeseen ja ulkomaille matkustamiseen, jolloin rahaa pystyttiin käyttämään arjen luksukseen vaihtamalla autoa miellyttävämpään. Tietyissä kaupungeissa ihmiset myös saattoivat epidemian aikaan välttää julkista liikennettä, joten omaan autoon ja sen mukavuuteen alettiin kiinnittää enemmän huomiota.



### **5.10 Ovatko riskienhallintamenetelmät tai liiketoiminnan käytännöt muuttuneet koronan toimesta?**

Poikkeustila ei aiheuttanut yhdenkään yrityksen kohdalla suuria negatiivisia muutoksia liiketoimintaan. Osa yrityksistä kertoi pienentäneensä varastoaan, kunnes tilanne tasoittui ja spekuloidivat myös jatkavansa samaan malliin. Varastoa jouduttiin varmasti hidastuneen liiketoiminnan vuoksi joka tapauksessa vähentämään osana normaalia liiketoimintaa, eikä sitä voi kutsua erikoisjärjestelyksi poikkeustilan vuoksi. Liiketoiminta jatkuu kaikkien osalta samana ja osalla parempana. Moni haastateltava kuvaili poikkeustilan hidastaneen pahimman tilanteen aikana liiketoimintaa muutaman kuukauden vuoksi, mutta poikkeustila aiheutti lopulta positiivisia tuloksia autokaupan kiihtyessä, kun ihmisillä oli enemmän aikaa ja kulutustavat muuttuivat.

### **5.11 Onko riskienhallinta integroitu osaksi johtamista eli onko riskienhallinnalle olemassa esimerkiksi seurantamittaristoa?**

Riskienhallinta ei ollut yritysten kohdalla integroitu osaksi johtamista, vaan riskienhallinta oli liiketoiminnassa läsnä taustalla. Sitä ei yhdenkään yrityksen kohdalla erikseen painotettu ja liiketoiminnan koon mukaan hyödynnettiin tarvittavaa seurantamittaristoa. Suuret yritykset tilastoivat kaikki tapahtumat, mutta pienille yrityksille sattui poikkeamia ja rikkoutumisia sen verran harvoin, etteivät he tilastoineet tapahtumia työntekijöiden muistia pidemmälle.

### **5.12 Millaisia riskejä tuonnissa kohdataan ja miten ne havaitaan?**

Haastateltavien mukaan kaikilla riskien toteutumiset ovat hyvin vähäisiä. Ne koostuvat lähinnä tapauksista, joissa auto ei olekaan ollut luvatus mukainen, tai se on vaurioitunut matkalla Suomeen. Kyseisiä riskejä hallitaan tekemällä perusteellinen ajoneuvon kunnan tarkastus ja sen historian varmistaminen. Ajoneuvon vaurioitumiseen on yrityksen vaikea puuttua, sillä kuljetusyritys on vastuussa ajoneuvosta lähestulkoon kaikkien yritysten kohdalla. Henkilö E: ”Rahdinkuljettaja hoitaa sen vakuutuksen, silloin vastuu. Me tilataan käytännös ovelta ovelle se kuljetus, et siinä ei ole mitään välikäsiä, se pysyy homma selkeänä.” Tärkeää on vaatia kuljetuksen

aikana dokumentointia ajoneuvon tilasta esimerkiksi kuvaamalla ajoneuvo sen lähtiessä Ruotsista ja saapuessa Suomeen, jotta voidaan varmistua vahinkojen sattuneen matkalla.

Riskien tapahtumista estää myös kumppanien valinta ja suuret yritykset Ruotsissa, jotka myyvät ajoneuvoja päivittäin, tai suuret kuljetusyrietykset ovat luotettavia, sekä kantavat vastuunsa riskien ja vahinkojen sattuessa.

Yhtenä riskinä on myös, että ajoneuvo, joka on tuotu ja luovutettu asiakkaalle hajoaa jonkin ajan kuluttua, tai siinä ilmenee jotain vikaa, joka ei ole ollut olemassa kauppaa tehdessä.

Riski kruunun arvon vahvistumisesta on myös olemassa tuodessa Ruotsista Suomeen. Valuuttariski syntyy, kun kruunun arvo vahvistuu suhteessa euroon ja ajoneuvojen tuonti ei ole enää yritykselle kannattavaa. Osa haastateltavista ilmaisi huolensa Ruotsin tuontia kohtaan, sillä kruunun arvo on tämän työn koonnin aikaan vahvistunut. Nähtäväksi jää, onko tuonti enää kannattavaa, jos markkinasuhdanteet muuttuvat suuresti, vai täytyykö tuonnissa keskittyä ainoastaan suuremman valikoiman tuomaan etuun. Kruunun arvon muuttuminen on myös siitä kriittinen, että ajoneuvojen tuonti ja myyntiin saaminen saattaa osalla yrityksistä kestää useamman viikon ja sinä aikana kruunun arvo, voi muuttua hyvinkin paljon euroon nähden ja vaikuttaa kaupan katteeseen.

### **5.13 Kuinka riskejä vältetään, minimoidaan tai siirretään? Mikä on yleisesti teidän hallintatapanne?**

Jokainen yritys pyrki välttämään riskejä. Välttäminen tapahtui huolellisen verkoston luonnin, tuotteiden tarkastuksen ja turvallisen kuljetuksen avulla. Tapahtuneet vahingot ja riskien realisoituminen olivat kaikille harvinaista. Tästä huolimatta joitain riskejä ei voida välttää. Henkilö J: ”Isoimmat riskit on jos nyt miettii sitä tuontia on, että ne autot ei jotenki ois sellasia, kun meille ois annettu ymmärtää. Sillonha me oltas ostettu liian kalliilla, eli ne ois huoltamattomia, niis ois vikoja, kuluja, tai ne ois kolaroituja. Et ne ois jotenki huonompia, kuin mistä me on maksettu ja sitä

me pyritään tietenkin minimoimaan niillä esivalmisteluilla ja sillä taustatyöllä ja kai-vetaan ne tiedot ja omistajahistoriat ja tällaiset huoltohistoriat aina ennenku oste-taan autoja. Se on se isoin riski. Jos ne on huonompia ne autot, kun ois pitäny niin ne ei mee kaupaksi, niin silloin meillä seisoo raha ja se on isoin riski, että se raha ei kierrä.” Nämä riskit toteutuivat, kun ajoneuvo oli jo tuotu Suomeen ja siinä huo-mattiin olevan jotain vikaa. Riskejä tapahtui myös ulkoistaessa niitä, eli kuljetuksen aikana, kun se tapahtui kolmannen osapuolen avulla.

Isot logistiikkayritykset kantavat vastuulla oman osuutensa riskistä, mutta koska logistiikkaketjun aikana ajoneuvon ympärillä on monta toimijaa saattaa vahinko sattua myös ihmisille, jotka eivät ole suoraan yhteydessä yritykseen. Esimerkkinä tällaisesta vahingosta annettiin, kun ajoneuvo oli kuljetusauton kyydissä ja laivan ruumassa, mutta joku ruuman työntekijä oli vahingoittanut autoa epähuomiossa, eikä ollut suostuvainen myöntämään vahinkoa. Vahinko ratkesi, koska kuljetusyri-tys oli dokumentoinut ajoneuvon kunnan kuljetuksen jokaisessa siirtymävaiheessa, jolloin voitiin todeta laivayhtiön olevan syyssä vahinkoon.

Minimointi tapahtui pyrkimällä korjaamaan ajoneuvon vika ja informoimalla asia-kasta siitä etukäteen vian tunnistamisen yhteydessä. Monet kosmeettiset tai pienet viat ovat asiakkaille sivuseikka tuontiprosessissa, sillä ne saadaan kyllä korjattua Suomessa tuonnin jälkeen. Mahdollisten vikojen hyväksyntä asiakkaalta on perus-edellytys tälle ja hänet täytyy pitää muutenkin informoituneena prosessissa. Riskien siirto oli yritysten omien vakuutuksien varassa ja jokaisella yrityksellä oli vakuu-tukset liiketoiminnan suojaamiseksi sekä kuljetuksen ajalle, joko kuljetusyrityksen kautta, tai he olivat itse suojanneet kuljetuksen vahingoilta omilla vakuutuksilla.

#### **5.14 Kuinka riskin painoarvo määrittyi eli onko tiettyjä kriteerejä, joiden perusteella riskit asetetaan järjestykseen?**

Painoarvo määrittyi kaikilla taloudellisesti ja hyvin tilannemukaisesti. Raja täytyy tietysti vetää siihen, kuinka pitkälle resursseja kannattaa upottaa taloudelliseen ris-kiin. Riskit eivät realisoidu kaikki samaan aikaan, sillä jokainen ajoneuvo on erilli-

nen tuontiprosessi, jossa se tarkastetaan huolellisesti ja kaikki suunnitellaan yksittäisesti. Mahdollista olisi tietysti esimerkiksi, että kuljetuksen aikana useampi ajoneuvo vaurioituisi samanaikaisesti, tai myöhästyisi, mutta tästä vastuun ja riskin kantaa kuitenkin lähes kaikkien haastateltavien kohdalla kuljetusyritys.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön lopulliset johtopäätökset tutkimuskysymyksiin, joiden vastaukset voidaan muodostaa teorian, sen viitekehyksen ja haastatteluissa löydettyjen tulosten perusteella. Tutkimusongelmakysymyksenä oli: Miten vältetään ja minimoidaan riskejä tuonnissa? Millaisia riskejä ilmenee tuonnissa? Miten ja milloin riskit havaitaan? Miten riskienhallinnan painoarvo määrittyy eri riskien välillä? Luvussa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta.

Kaiken kaikkiaan tulokset haastatteluista olivat hyvin yhtenäiset. Haastateltavien väliltä saattoi havaita jopa pientä saturaatiota joissain vastauksissa. ”Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään; tiedonantajat eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää mitään uutta tietoa. Saturaation käsite voidaan yhdistää tulosten yleistettävyyteen; kun aineisto alkaa toistaa itseään, jo pienestäkin aineistosta voidaan tehdä yleistyksiä.” (Tuomi 2018) Isoja eroja vastauksissa esiintyi yritysten mieltymyksissä ja tavoissa hoitaa liiketoimintaa, tai yritysten kokoluokkien vuoksi eri toimintatavoissa. Erot ilmenivät lähinnä siinä, kuinka ajoneuvot tarkastetaan Ruotsissa, mistä ne löydetään ja millaisia ajoneuvoja tuodaan Suomeen. Autotyyppejä on monenlaisia ja kaikki yritykset eivät tuo esimerkiksi perhekäyttöön tarkoitettuja pienimoottorisia ajoneuvoja, vaan erilaistavat toimintaansa tuomalla premium-autoja Suomeen, joista löytyy enemmän haluttuja ominaisuuksia ja hinta on kalliimpi. Ajoneuvotyyppien erot johtuivat jokaisen yrityksen omista tavoitteista ja halutuista myyntikohteista. Määrittävinä tekijöinä oli automerkit ja niiden hinta sekä ajoneuvoluokka.

### 6.1 Miten vältetään ja minimoidaan riskejä tuonnissa?

Monilla haastatteluiden yrityksillä on työntekijä, joka asuu Ruotsissa ja tarkastaa sekä etsii ajoneuvoja tuontia varten. Jotkut yritykset luottivat Ruotsalaiseen liiketoimintaan eivätkä tarkastaneet ajoneuvoja, vaan luottivat myyntikuviin ja ajoneu-

vojen tietoihin. Ajoneuvon tarkastamisella vältetään mahdolliset operatiiviset ja taloudelliset riskit. Yritykset, jotka luottavat Ruotsalaisiin yrityksiin kuitenkin ostavat ajoneuvoja, vain suurilta toimijoilta. Tarkastamatta jättäminen on vastoin teoriassa todettua ja viestii siitä, että yritykset luottavat kumppaneihinsa vahvasti. SWOT-analyysin mainitsema heikkous liikekumppaneille asetetuille vaatimuksille voi siis kääntyä myös vahvuudeksi nopeuttaen tuontia, jos yritysten toiminta on toistuvasti onnistunutta ja yritysten välillä on vahva luottamus. Muutamalla yrityksellä on toimipiste myös Ruotsissa, joten he saavat liikuteltua ajoneuvoja hyvin nopealla aikataululla ja heiltä löytyy kaikki valmiit kontaktit ajoneuvojen siirtämiseen Suomen puolelle. Osa käyttää ulkopuolista agenttia, joka käy maksua vastaan tarkastamassa ajoneuvot ja osa yrityksistä lähettää tarvittaessa henkilökohtaisesti työntekijän tarkastamaan Ruotsin puolella ajoneuvoja tuontia varten.

Tuonnissa siis teorian mukaisesti ajoneuvon koko historia selvitetään perusteellisesti riskien välttämiseksi. Osa yrityksistä jättää ajoneuvon fyysisesti tarkastamatta, mutta ajoneuvojen historia selvitetään jokaisessa yrityksessä täysin. Ajoneuvojen kuuluu olla moitteettomia historiansa osalta, mikä tarkoittaa, ettei niitä olla kola-roitu ja ne ovat huollettu oikein ja ajallaan. Ajoneuvojen historian tutkimista helpottaa, että kaikki yritykset etsivät vähän ajettuja ajoneuvoja, jotka ovat kolmesta neljään vuotta vanhoja, eli käytännössä kuluttajan perspektiivistä lähes uusia. Uu-sissa ajoneuvoissa on huollot usein suoritettu takuun alaisena ja niistä on muutenkin pidetty hyvää huolta, sillä omistajalla on saattanut olla suunnitelmana vaihtaa se uudempaan jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Hyödyntämällä kuljetusyritystä vältetään vahinkoriskeiltä kuljetuksen aikana. Kuljetusyritys ottaa riskit mahdollisista vahingoittumisista, luonnonkatastrofeista ja työturvallisuudesta. Keinoilla pyritään ennakoivasti välttämään SWOT-analyysissä esiin tuotuja uhkia keskeytysriskeistä ja vahingoittumisriskeistä.

Monen yrityksen kohdalla riskiraportointi, analysointi ja seuranta rajoittuvat mies-muistiin. Eritoten pienen kokoluokan yrityksissä riskit tiedostetaan taloudellisena menetyksenä ja käsittelyn jälkeen tapahtuma ainoastaan painetaan muistiin jatkoa ajatellen sekä pyritään välttämään vastaavaa virhettä tulevaisuudessa. Tulokset viit-

taavat siihen, että riskiraportointi nähdään SWOT-analyysin mukaisesti suunnittelun lisääntymisenä sekä liiketoiminnan monimutkaistumisena. Ylimääräinen, tai turhaksi koettu riskienhallinta saatetaan kokea helposti rasitteeksi ja ylimääräiseksi resurssien käytöksi pienissä yrityksissä. Isommissa yrityksissä tilastoidaan riskit ja niiden seuraukset ylös, mutta haastateltavat eivät osanneet kertoa sen enempää raporteista, analysoinnista ja seurannasta sillä eivät itse ole osallisina niiden laadintaan. Riskien tilastointia varten olisikin pitänyt mahdollisesti haastatella talouspuolen henkilöitä.

Haastateltavien osalta teorian osoittama riskienhallinnan viimeinen vaihe, eli jatkuva parantaminen jää myös sivuseikaksi, sillä riskien toteutuminen on niin harvinaista, että se on vain poikkeus heidän normaaliin toimintaansa. Viallinen ajoneuvo on riski, joka ilmenee lopulta, kun toiminta on suurta. Perusteellinen ajoneuvon tarkistus vähentää tätä riskiä, mutta esimerkiksi kaikkia valmistusvirheitä tai kulumisia ei voida edes havaita ennakkoon.

Riskejä voidaan kuitenkin myös minimoida kertomalla asiakkaalle ajoneuvon kunnosta ja tuomalla ajoneuvo Suomeen hänen hyväksynnällensä. Vastaavia tapauksia on ne, joissa asiakas tilaa jonkin todella tietyn tyyppisen ajoneuvon tarkoilla kriteereillä, tai hän on itse löytänyt ajoneuvon, jonka hän haluaa tuotavaksi Suomeen. Ajoneuvo tuodaan Suomeen hyödyntäen kuljetusliikkeitä, jonka aikana ajoneuvo on vakuutettu kuljetusliikkeen toimesta ja heidän vastuullansa. Riskejä samalla siirretään teoreettisen viitekehyksen ja logistiikkaturvallisuutta käsittelevän luvun mukaisesti hyödyntämällä kuljetuspalveluita ja heidän vastuutaan sekä vakuutuksia. Suomessa ennen myyntiä riski vahingoittumisesta myös siirtyy, kun ajoneuvo on osa yrityksen varastoa ja yrityksen vakuutuksissa. Suomessa ajoneuvo tarkistetaan kuljetuksen jäljiltä ja mahdollisiin vahinkoihin reagoidaan. Ajoneuvo rekisteröidään asiakkaan puolesta Suomessa, tutustutetaan asiakas ajoneuvoon, solmitaan kaupat ja luovutetaan ajoneuvo asiakkaalle.

## 6.2 Millaisia riskejä ilmenee tuonnissa?

Kuten edellä mainittu haastateltavien yritysten riskit koostuvat lähinnä operatiivisista riskeistä ja tarkalleen ottaen tuoteriskeistä, joissa ajoneuvo on viallinen. Näiden lisäksi vahinkoriski on olemassa koko tuontiprosessin ajan eritoten tuotteen vahingoittumisriski ja luonnonkatastrofiriskit. Taloudelliset riskit ovat taustalla olemassa, jos ne pääsevät toteutumaan esimerkiksi valuuttariski käsitellessä ostoa kruunuissa ja myyntiä euroissa. Tulokset vastaavat teoriaa ja SWOT-analyyseissä tehtyjä tulkintoja eri riskiluokista.

## 6.3 Miten ja milloin riskit havaitaan?

Yrityksille ilmenevät riskit havaitaan mahdollisuuksien mukaan etukäteen. Kuten edellä mainittu tämä tapahtuu ajoneuvon huolellisen tarkastuksen aikana. Vialliset tai epäilyttävät ajoneuvot jätetään mieluummin tuomatta Suomeen, kuin otetaan riski korjauksista ennen myyntiä, tai myynnin jälkeen. Pahimmillaan riski ajoneuvon viallisuudesta toteutuu, kun asiakas on jo ehtinyt käyttää ajoneuvoa. Kun riski havaitaan vasta sen tapahtumahetkellä, asiakas on kuluttajasuojalain myötä turvassa, mutta hajoava, tai viallinen ajoneuvo vaikuttaa ostokokemukseen negatiivisesti. Kilpailu- ja kuluttajaviraston mukaan virhe käytetyn auton kaupassa on myyjän vastuulla myydessä kuluttajalle mikäli:

- ”Auto ei vastaa myyjän antamia tietoja. Myyjä vastaa myös sellaisista virheiksi katsottavista seikoista, joista se ei ole tiennyt.
- Myyjä ei ole kertonut tiedossaan olleista auton ominaisuuksia tai käyttöä koskevista olennaisista seikoista,
- Auto on huonommassa kunnossa kuin kuluttajalla on auton ikä, ajetut kilometrit, kauppahinta sekä myyjän autosta antamat tiedot huomioon ottaen yleensä aiheutta olettaa.”

(Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014)

Mahdollinen virhe ostotapahtuman jälkeen olisi suoraan vaikuttamassa asiakkaan kokemukseen korkeariskisessä ostoprosessissa, jota käsiteltiin teorian luvussa 3.9.



Virheet tietysti korjataan kuluttajasuojalain vuoksi, mutta koska asiakas on eritoten tilatuissa tuonneissa hyvin osallistunut prosessiin ja ilmoittanut kriteerinsä ajoneuvon suhteen on hän myös todennäköisesti joustavampi virheiden suhteen. Haastatteluissa selvisi, että välillä tulee myös tilanteita, joissa asiakas ei olekaan tyytyväinen ajoneuvoon, mutta mahdolliset takaisinmyynnit, tai vaihdot toiseen ajoneuvoon käsitellään uutena ostotilanteena ja tuonti lasketaan onnistuneeksi, sillä kyse on vain asiakkaan epävarmuudesta mieltymyksiensä suhteen. Henkilö D: ”Ei se voi olla niin, että kun auto tulee niin hän toteaa, että ei hän halusi toisenlaisen auton, että kyllähän se asiakkaan vastuulla on. Kriteerit täytyy täytyä, mutta asiakkaallahan ei ole mitään riskiä sen kummemmin siitä auton kunnosta, taikka veroista, taikka huolloista, tai katsastuksista sun muusta, vaan hoidetaan ne kaikki asiakkaan puolesta.”

SWOT-analyysissä mainitut vahinkoriski ja keskeytymisriski voivat myös toteutua, vaikka ajoneuvo on tarkistettu onnistuneesti ja huolellisesti Ruotsin puolella. Näissä tapauksissa ajoneuvo on vaurioitunut matkalla Suomeen, tai vasta Suomessa havaitaan, että ajoneuvossa on virhe. Haastattelujen mukaan osa kuljetusyrityksistä kantaa vastuunsa tilanteessa, mutta konfliktitilanteitakin on syntynyt, joissa yritys ei halua myöntää virhettensä. Ratkaisu tilanteeseen on esimerkiksi velvoittaa kuljetusyritys ottamaan kuvat, tai videot ajoneuvosta lastatessa ajoneuvoa, sen siirtyessä esimerkiksi laivaan ja purkaessa autoa. Dokumentoinnilla varmistetaan vastuun siirtyminen joka vaiheessa.

Koska osa yrityksistä ei myöskään suorita fyysistä tarkastusta, vaan luottaa kaupakumppanin luotettavuuteen, on mahdollista, että ostetun ajoneuvon kunto ei vastakaan luvattua. Tilanne on vaikea, sillä kunto huomataan vasta Suomessa ja vastuu siitä kumpi yritys maksaa mahdolliset korjaukset on epäselvää. SWOT-analyysissä muodostettu heikkous liikekumppaneille asetetuista vaatimuksista siis korostuu heidän kyvyissään kantaa vastuunsa ongelmatilanteissa.

#### **6.4 Miten riskienhallinnan painoarvo määrittyy eri riskien välillä?**

Kokonaisvaltaista riskienhallintaa en havainnut yhdenkään yrityksen kohdalla ja haastateltavat itsekin kertoivat riskienhallinnan olevan vähäistä ja lähinnä taloudellisiin riskeihin reagoivaa. Riskienhallinta on siis teoriassa käsitellyn kuvion 3 riskienhallinnan portaikon mukaisesti vahinkoriskipohjaista työtä, joka on tapauskohtaista ja henkilösidonnaista. Riskienhallinta perustuu sääntöihin, jotka määrittävät millaisia ajoneuvoja ulkomailta tuodaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti ja ajoneuvo vakuutetaan koko prosessin ajaksi mahdollisuuksien mukaan.

Riskienhallinta on niin harvinaista ja tilannekohtaista ettei yrityksissä ole yhdenmukaista riskienhallintakulttuuria. Riskien toteutuminen on harvinaista ja niihin reagoidaan nopeasti. Riskien arviointi tapahtuu taloudellisin perustein samalla pitäen mielessä ajoneuvosta saatavan katteen ja siihen upotettavien korjauskustannusten suhteen. Tästä syystä on myös hyvin harvinaista, että riskejä tapahtuisi päällekkäin. Riskien priorisointia ei olla mietitty yrityksissä tarkemmin. Tavoitteena on tuoda ajoneuvo onnistuneesti asiakkaalle luvatussa kunnossa, ja riskien tunnistus sekä niiden arviointi tapahtuvat ennen ajoneuvon tuontia. Riskit vältetään perusteella ajoneuvon historian tutkimisella ja kauppakumppaniksi valikoituu luotettava yritys, joka on usein alan suuri toimija. Lähtökohtaisesti jos riskiä ei voida välttää, ei ajoneuvoa ole kannattavaa tuoda Suomeen. Tulos tuonnin syistä vastaa teorian löydöksiä. Taloudellinen etu on tutkimuksen aikaisessa suhdanteessa mahdollista, mutta korjauskustannusten liiallinen suuruus ja katteen pieneminen jättävät tuonnin syyksi ainoastaan laajemman valikoiman.

#### **6.5 Luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen kohteena oli riskienhallinta ajoneuvojen tuontiprosessissa. Riskienhallintaan vastattiin tarkastelemalla; millaisia riskejä tuonnissa ilmenee ja kuinka niitä on mahdollista hallita. Koska riskienhallintaa ja ajoneuvojen tuontia ei ollut vielä tutkittu yhdessä oli tutkimuksen varrella muutettava alkuperäistä suunnitelmaa. Oletus työtä aloittaessa oli, että jokainen yritys olisi perehtynyt toiminnassaan

riskienhallintaan ja laatinut sitä varten toimintaohjeet. Haastattelujen edetessä ennakoajatukseni muuttuivat ja huomasin, että moni yritys tiedostaa riskien olemassaolon, mutta ei pyri tietoisesti suunnittelemaan niiden hallintaa.

Työn empiria perustuu työn teoriaosuuteen. Työssä on hyödynnetty kaikkea haastattelujen tarjoamaa materiaalia. Haastattelujen tuloksista on pyritty löytämään yhtenäisiä tuloksia ja poikkeamat on kuitenkin otettu huomioon lopputuloksissa. Haastateltavat ovat saaneet omin sanoin kuvailla vastauksiaan ilman, että heidän vastauksiinsa on pyritty vaikuttamaan. Tieteellisessä työssä luotettavuutta tarkastellaan kahden pääkäsitteen avulla, jotka ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Luotettavuuskäsitteillä pyritään siihen, että saadut tulokset ovat oikeita. (Eriksson, Kovalainen 2008)

Tutkimuksen tulokset tulevat pohjautumaan ja tukemaan aiempia tutkimuksia ja teoriaa tukien näin tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustulokset ovat selkeästi teoriasta johdettuja, perusteltuja ja vastaavat todellisuutta. Tutkimuksen lähteet ovat luotettavia eivätkä sisällä virheitä. Tutkimus ei pyri yleistämään aihetta ja on toistettavissa. Tutkimuksen haastateltavat vahvistavat tutkimuksen tulokset.

Luotettavuuden perspektiivistä työssä hyödynnetty kirjallisuus, artikkelit ja tilastot ovat relevantteja juuri tähän aiheeseen. Hyödynnetyn aineiston kohdalla on karsittu pois etenkin heikommin laadittuja artikkeleja, joiden luotettavuus on ollut hyvin tilannekohtaista juuri siihen suhdanteeseen, missä ne on kirjoitettu. Aineistona onkin pyritty käyttämään mahdollisimman uutta tietoa.

Työn aikana ei ilmennyt virheitä, jotka olisivat vaikuttaneet lopputulokseen. Etenkin haastattelujen laatimiseen ja suorittamiseen käytettiin useampi kuukausi poikkeustilasta johtuen ja ylimääräisellä ajankäytöllä varmistuin, ettei lopputulos olisi hätäinen, tai sitä ei saataisi muokattua sopivammaksi.

### **6.5.1 Validiteetti**

Validiteetin kannalta teoria muuttuu taloudellisten suhdanteiden mukana ja tilanne tuonnin suhteen saattaa olla hyvinkin erilainen, mitä se oli siinä tilassa, jossa työkentely aloitettiin. Kuitenkin käsitteet ja tutkimuksen ongelmat säilyvät samoina,

jos tuonti sijoitetaan Ruotsiin. Haastatteluja järjestettiin kymmenelle eri yritykselle, joten tuloksia voidaan havainnoida melko pienestä otannasta. ”Ratkaisevaa ei ole aineiston koko, vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys” (Eskola 2014) Validiteetti tarkoittaa, että tutkitaan oikeita asioita. (Silverman 1997) Tästä huolimatta kyseistä tuontia ei Suomessa harjoita kovin moni yritys ja koska tulokset olivat hyvin yhteneväisiä verrattuna toisiinsa ovat ne luotettavia ja kestäviä, sekä vastaavat tutkimuskysymyksiin. Tieto on totuudenmukaista, sillä haastateltavat olivat tietoisia, että lopulliseen työhön ei tule heidän tunnistettavia tietojaan, tai edustamiensa yritysten tietoja. Salassapidon vuoksi he uskalsivat kertoa vastauksensa rehellisesti kaunistelematta faktoja. Haastateltavat eivät myöskään vaikuttaneet tuloksiin ennen niiden julkaisua.

Informaatio on kerätty suoraan alalla toimivilta ihmisiltä ja yrityksistä, joilla on suoraa kokemusta päivittäisestä liiketoiminnasta Ruotsista tuodessa. Jokainen haastattelu litteroitiin, eli haastattelujen puhe kirjoitettiin puhtaaksi varmistuakseni, että tieto ei vääristy prosessin aikana ja ettei tulkintavirheitä pääse syntymään. Jotta tutkimuksessa pystytään varmistumaan luotettavasta lopputuloksesta, jouduin käymään koko haastattelumateriaalin läpi useaan otteeseen samalla vertaillen haastatteluja toisiinsa. Kokonaisvaltaista tarkastelua helpotti huomattavasti kysymysten jakaminen järjestykseen ja kysymysten sisältöjen päällekkäisyyksien välttäminen. Tuloksissa on vältetty johtopäätöksiä ja tulkinnanvaraisuutta, joiden sijaan on pyritty huomioimaan yhteneväisyyksiä ja toistuvia eroja, pienien poikkeamien sijaan.

### **6.5.2 Reliabiliteetti**

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Pysyvyys tarkoittaa, että tutkimuksen lopputulos ja tulokset ovat samoja, mikäli se toistetaan. (Silverman 1997) ”Laadullinen tutkimus on aina yksittäinen tapaustutkimus, ei sen kohdalla päästä samaan toistettavuusajatteluun kuin määrällisten tutkimusten kohdalla” (Pitkäranta 2014)

Jatkotutkimukselle on hyvin paljon mahdollisuuksia johtuen aihealueen vähäisestä tutkimisesta. Esimerkiksi vastaavia haastatteluja voisi tehdä mainitsemalleni talouspuolelle, josta saattaisi selvittää enemmän riskien tilastointia, analysointia ja olisi

mahdollista nähdä riskien vaikutusta yritysten tunnuslukuihin. Potentiaalisia aiheita olisivat myös autoveron vaikutus ajoneuvojen tuontiin ja asiakkaiden kokemukset korkeariskisessä ajoneuvon ostoprosessissa. Suurien yritysten riskienhallintaan voisi perehtyä tarkemmin ja tutkia jonkin toimeksiantajan riskienhallintakeinoja, tai luoda pienelle toimijalle ennakoivaa riskienhallinnan opasta. Toimeksiannolla voisi myös tutkia vaikkapa kuljetuksien aikana tapahtuvia vahinkoriskejä ja kuinka niiltä voidaan välttyä paremmin sopimuksilla, tai kuinka riskiä minimoidaan, johon otettiin jo tässä työssä kantaa.

Haastatteluja tehdessäni muutaman yrityksen edustaja ihmetteli, miksei minulla ole tähän työhön toimeksiantajaa, joten yritystenkin kannalta aihealue on hyödyllinen ja tarpeellinen. Harmikseni olin jo huomattavasti työn loppusuoralla haastateltavien ilmaistessa mielenkiintoa aiheittani kohtaan. Vaikka työtä aloittaessa yritin saada toimeksiantajaa, saattoi se sortua siihen, ettei juuri oikeita henkilöitä tavoitettu, tai kyselyäni ei osattu ohjata oikealle taholle.

## LÄHTEET

Autoliitto. Auton siirto Ruotsissa, tulo Suomeen ja vakuutukset. 2020. <https://www.autoliitto.fi/tietoa-tienkayttajalle/auton-osto-ulkomailta/auton-siirto-ruotsissa-tulo-suomeen-ja-vakuutukset>

Boone L, Kurtz D, Mackenzie H, Snow K. 2009. Contemporary Marketing. Nelson Education Ltd. Toronto.

CARFAX Europe GmbH. 2020. <https://www.carfax.se/>

Eriksson, P, Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. Sage.

Eskola J, Suoranta J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

European automobile manufacturers association. ACEA report vehicles in use Europe 2019. 2019. [https://www.acea.be/uploads/publications/ACEA\\_Report\\_Vehicles\\_in\\_use-Europe\\_2019.pdf](https://www.acea.be/uploads/publications/ACEA_Report_Vehicles_in_use-Europe_2019.pdf) Viitattu 30.3.2020

Hirsjärvi S, Hurme H. 2007. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Ilmonen, I, Kallio J, Koskinen, J, Rajamäki, M. 2013. Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

Juvonen M, Koskensyrjä M, Kuhanen L, Ojala V, Pentti A, Porvari P, Talala T. Yrityksen riskienhallinta. 2014. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA. Helsinki.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen yliopistopaino Oy. Jyväskylä.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy. Jyväskylä.

Kauppalehti. Käytetty auto tuodaan yhä useammin Ruotsista.8.1.2020.  
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kaytetty-auto-tuodaan-yha-useammin-Ruot-sista-viranomainen-muistuttaa-sudenkuopasta-johon-lankeaminen-voi-kayda-erit-tain-kalliiksi/830ca97a-7de8-48db-bfc8-23a5af50b90e> Viitattu 30.3.2020

Kilpailu- ja kuluttajavirasto. 2014. Tietoa ja ohjeita. Käytetyn auton virhe.  
[https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Viat-viivastykset/ajoneuvon-vika-tai-puute/kaytetyn-auton-virhe/#vastuun\\_jakautuminen](https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Viat-viivastykset/ajoneuvon-vika-tai-puute/kaytetyn-auton-virhe/#vastuun_jakautuminen) Päivitetty 15.5.2014.

Koppa. Laadullinen tutkimus. Jyväskylän Yliopisto. 2020.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimus-strategiat/laadullinen-tutkimus>

Kuusela H, Ollikainen R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere university press. Tampere.

Logistiikan maailma. Riskienhallinta. 2020. <https://www.logistiikanmaailma.fi/so-pimukset/riskienhallinta/>

Lowrance W. 1976. Acceptable Risk. William Kaufmann Inc. California.

OP. Harkitsetko käytetyn auton hankkimista ulkomailta? Huomioi neljä asiaa.  
<https://op.media/talous/autot-ja-liikenne/harkitsetko-kaytetyn-auton-hankkimista-ulkomailta-huomioi-nelja-asiaa-8764ea6c0dc94f63b0a22f51cf143a43> Olli Manninen. 7.8.2019.

Ostologistiikka. ”Käytettyjen tuonti riistäytymässä käsistä” <https://www.ostologistiikka.fi/kategoriat/kuljetukset/kaytettyjen-tuonti-riistaytymassa-kasista>. Esko Lukkari. 16.4.2019.

Pitkäranta A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. e-Oppi Oy. Jokioinen.

Satakunnankansa. Käytettyjen autojen rahtaaminen Suomeen kiihtyy – 50 000 auton haamuraja rikkoutuu ensimmäistä kertaa. <https://www.satakunnankansa.fi/a/cb908980-9c4b-40e5-84a6-6ab23907bff9> Pentti J. Rönkkö. 13.8.2019.

SFS-ISO 31000. 2018. Riskienhallinta. Ohjeet. Standardi. Suomen Standardisoi-  
misliitto SFS ry. Viitattu 30.5.2020.

SFS-ISO 31000. 2018. Riskit hallintaan - SFS-ISO 31000. Viitattu 30.5.2020.  
[https://www.sfs.fi/files/8535/Riskien\\_hallinta\\_web.pdf](https://www.sfs.fi/files/8535/Riskien_hallinta_web.pdf).

Silverman, D. 1997. Qualitative Research: Theory, Method and Practice. Surrey.  
Sage Publications Ltd.

Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2020. Riskienhallinnan hyödyt. [https://pk-  
rh.fi/riskienhallinta/riskienhallinnan-hyodyt.html](https://pk-rh.fi/riskienhallinta/riskienhallinnan-hyodyt.html)

Tanner, J, Raymond, AM. 2012. Principles of marketing. Flat World Knowledge,  
Inc.

Tekniikan maailma. 800 kilometriä ajoa yhdellä latauksella?... 2019. [https://tek-  
niikanmaailma.fi/800-kilometria-ajoa-yhdella-latauksella-tutkijat-hehkuttavat-li-  
tiumilma-akut-tuovat-sahkoautojen-seuraavan-ison-loikkauksen/](https://tekniikanmaailma.fi/800-kilometria-ajoa-yhdella-latauksella-tutkijat-hehkuttavat-li-tiumilma-akut-tuovat-sahkoautojen-seuraavan-ison-loikkauksen/)

Tilastokeskus. Ajoneuvokanta kasvoi vuonna 2019. 28.2.2020.  
[https://www.stat.fi/til/mkan/2019/mkan\\_2019\\_2020-02-28\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/mkan/2019/mkan_2019_2020-02-28_tie_001_fi.html) Vii-  
tattu 30.3.2020

Tilastokeskus. Käsitteet – 2020. [https://www.stat.fi/meta/kas/kokonaistut-  
kimu.html](https://www.stat.fi/meta/kas/kokonaistutkimu.html)

Tilastokeskus. Käsitteet – Perusjoukko. 2020. [https://www.stat.fi/meta/kas/perus-  
joukko.html](https://www.stat.fi/meta/kas/perusjoukko.html)

Traficom. Käytettynä maahantuotujen ajoneuvojen tilasto. 12.12.2018. Päivitetty  
5.3.2020. [https://www.traficom.fi/fi/tilastot/kaytettyna-maahantuotujen-ajoneuvo-  
jen-tilasto](https://www.traficom.fi/fi/tilastot/kaytettyna-maahantuotujen-ajoneuvojen-tilasto) Viitattu 15.3.2020

Traficom. Tilastotietokanta. 2020.  
[http://trafi2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/TraFi/TraFi\\_Kaytettyna\\_maahan-  
tuodut/020\\_yksmaah\\_tau\\_102.px/table/tableViewLayout1/](http://trafi2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/TraFi/TraFi_Kaytettyna_maahan-tuodut/020_yksmaah_tau_102.px/table/tableViewLayout1/) Viitattu 30.3.2020.



Tulli. Ajoneuvon hankinta (osto) ulkomailta. Kun hankit ajoneuvon toisesta EU-maasta. 2020. <https://tulli.fi/henkiloasiakkaat/lisatietoa-tulliselvityksesta/ajoneuvon-osto-ulkomailta>

Tuomi J, Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Verohallinto. Autoveroilmoitus. 2020. <https://www.vero.fi/sahkoiset-asiointipalvelut/autoveroilmoituspalvelu>

Vuorinen T. 2013. Strategiakirja – 20 Työkäluu. Alma Talent Oy. Helsinki.

## LIITTEET

### LIITE 1. Haastattelukysymykset

1. Millaiset tuontiautot ovat hyviä kaupankohteita? Mitä asiakkaat yleisesti toivovat tuontiauton olevan verrattuna Suomiautoon?
2. Onko tuontiautoissa jotain tarkkoja toistuvia kriteerejä asiakkaiden toimesta?
3. Miten autot löydetään? Löytävätkö asiakkaat ne itse, vai hyödyntävät teidän palveluitanne? Netistä, fyysisesti paikanpäältä, vai verkostojen kautta? Missä vaiheessa auto tarkastetaan? Missä välissä korjataan?
4. Onko yrityksessä myynnin asiakasluokittelua? Onko ”A-luokkaa”, jolle tarjotaan tiettyjä palveluita? Onko asiakasrajapinnassa myyjiä, jotka ovat erikoistuneet tiettyihin autoihin tai ovat asiantuntijoita? Onko käytössä asiakkaan kanssa yhteistä riskienhallintaa?
5. Miten asiakkaan korkea osallistuminen ostoprosessiin näkyy? Ovatko tuontiautojen kuluttajat esim. hintatietoisia verrattuna kuluttajaan, joka haluaa ostaa suomalaisen auton?
6. Kuinka suuri on yrityksen riskinkantohalu?
7. Minkälaisia vakuutuksia yrityksellä on käytössä? Onko sopimuksia kolmansien osapuolien kanssa?
8. Käytetäänkö sopimusosapuolien kanssa luotettavuuden arviointiin jotain palveluita? Miten varmistutte luotettavuudesta?
9. Miten lyhyesti kerrottuna koronavirus ja poikkeustila näkyi liiketoiminnassa ja riskienhallinnassa?

10. Ovatko riskienhallintamenetelmät tai liiketoiminnan käytännöt muuttuneet koronan toimesta?
11. Onko riskienhallinta integroitu osaksi johtamista eli onko riskienhallinnalle olemassa esimerkiksi seurantamittaristoa (poikkeamat, rikkoutumiset, muutokset jne.)?
12. Millaisia riskejä tuonnissa kohdataan ja miten ne havaitaan?
13. Kuinka riskejä vältetään, minimoidaan tai siirretään? Mikä on yleisesti teidän hallintatapanne?
14. Kuinka riskin painoarvo määrittyy eli onko tiettyjä kriteerejä, joiden perusteella riskit asetetaan järjestykseen?

