

Sanna Alén

KANSAINVÄLISTYMISEN RISKIANALYYSI

Tuotantotalouden koulutusohjelma

2013

## KANSAINVÄLISTYMISEN RISKIANALYYSI

Alén, Sanna  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Tuotantotalouden koulutusohjelma  
Toukokuu 2013  
Ohjaaja: Kandelin, Niko  
Sivumäärä: 50  
Liitteitä:0

Asiasanat: kansainvälistyminen, riskianalyysi, Saksa, riskienhallinta

---

Opinnäytetyön aiheena oli tehdä Sataservice Oy:lle kansainvälistymisen riski analyysi. Sataservice Oy:n tarkoituksena on vastata ainakin aluksi vain suoraan kysyntään ja kansainvälistyminen haluttiin hoitaa mahdollisimman kevyesti. Sataservice Oy aikoo kansainvälistyä Saksaan.

Riskianalyysi tehtiin, koska Sataservice Oy aikoo kansainvälistyä Saksaan. Riskianalyysin avulla saatiin selville riskejä, jotka saattavat vaikuttaa Sataservice Oy:n kansainvälistymiseen. Riskianalyysin avulla Sataservice Oy pystyy välttämään suurimmat sudenkuopat kansainvälistyessään.

Tämä opinnäytetyö perustui kolmeen vaiheeseen: riskien kartoitukseen, riskien suuruuden arviointiin sekä suurimpien riskien analysointiin. Kartoitusvaiheessa pyrittiin löytämään laajassa skaalassa riskejä, ottaen huomioon Sataservice Oy:n tilanne sekä kohdema. Riskikartoituksen jälkeen riskeille arvioitiin niiden suuruudet. Riskin suuruus koostui riskin todennäköisyydestä suhteessa sen seurauksien vakavuuteen. Riskien suuruudet vaihtelivat yhdestä viiteen, jossa yksi oli merkityksetön riski ja viisi sietämätön riski. Suuruuden arvioinnin jälkeen suurimmat riskit analysoitiin eli niille pyrittiin löytämään syyt, seuraukset ja toimintaehdotuksia niiden välttämiseksi. Suurimmat riskit olivat ne riskit, jotka saivat suuruuden neljä tai viisi. Toimeksiantajan toiveet analysoitavista riskeistä otettiin myös huomioon.

Tämän opinnäytetyön tuloksena oli kattava kansainvälistymisen riskianalyysi. Riskianalyysissä otettiin huomioon niin Sataservice Oy:n suunnitelma kansainvälistymisestä kuin myös kohdema. Tuloksena suurimpia analysoitavia riskejä oli kuusi. Nämä riskit olivat oikeusturvan riskit, kansainvälistymisstrategian mahdollinen puuttuminen, toimitusvastuun epäselvyydet liittyen terästoimittajaan, henkilöstön haluttomuus komennuksille, sopimuslakien erilaisuudet sekä Saksan työläinsäädännön tuntemattomuus.

## THE RISK ANALYSIS OF THE INTERNATIONALIZATION

Alén, Sanna

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Industrial Engineering and Management

May 2013

Supervisor: Kandelin, Niko

Number of pages: 50

Appendices: 0

Keywords: internationalization, risk analysis, Germany, risk management

---

The purpose of this thesis was to do a risk analysis of the internationalization for Sataservice Ltd. At first Sataservice Ltd intend to respond only in straight demand and the internationalization is wanted to deal as slightly as possible. Sataservice Ltd's plan is to get international to Germany.

The risk analysis was made because Sataservice Ltd's plan is to get international to Germany. The risks which may effect to Sataservice Ltd's international were found with the risk analysis. With this risk analysis Sataservice Ltd can avoid biggest risks as they get international.

This thesis was based in three stages: risk survey, risks magnitude's evaluation and biggest risks analyze. The target was to find a wide scale of risks in the stage of survey. Sataservice Ltd's situation and the target country were needed to consider at the stage of survey. Magnitudes of the risks were evaluated after the survey. The magnitude of the risk consists of probability and it's relation to impacts of risk events. The magnitudes of the risks vary from one to five where one was meaningless risk and five was unbearable risk. The biggest risks were analyzed in other words to the risks were tried to found reasons, results and operational models how to avoid them. The biggest risks were those risks which got magnitude of four or five. Employer's wishes were considered also.

The result of this thesis was inclusive risk analysis of the internationalization. Sataservice Ltd's situation and the target country were considered at the risk analysis. There were six biggest risks which were analyzed. These risks were the risks of legal protection, the possible lacking of the strategy of the internationalization, responsibility of delivery including steel supplier, employee's unwillingness to business trips, agreements law's differences and the unknowns of the German's labor code.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Kontekstin kuvaaminen .....	6
1.2	Ongelman asettelu.....	7
1.3	Tutkimuskysymys .....	7
1.4	Tutkimuskohteen rajaaminen.....	8
1.5	Tutkimusmenetelmät .....	8
1.6	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	SATASERVICE OY .....	10
2.1	Yleistä yrityksestä.....	10
2.2	Sataservice Oy:n liiketoiminta- alueet.....	10
2.3	Sataservice Oy:n tilanne .....	11
3	TYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	12
3.1.1	Opinnäytetyön tarkoitus .....	12
3.1.2	Opinnäytetyön tavoitteet .....	13
4	RISKIENHALLINTA .....	13
4.1	Riski käsitteenä.....	13
4.2	Riskikartoitus ja riskianalyysi.....	14
4.3	Riskien arviointi.....	14
4.4	Riskienhallinnan menetelmät.....	15
4.4.1	Haavoittuvuusanalyysi .....	15
4.4.2	Riskitaulukko .....	15
4.4.3	Riskienhallintatoimenpiteet -yhteenvetolomake.....	16
5	RISKIEN KARTOITUS KOHDEYRITYKSESSÄ .....	16
5.1	Lähtötiedot .....	16
5.2	Taustatyö riskien havaitsemiseksi .....	17
5.3	Riskien rajaus kartoitus vaiheessa .....	17
5.4	Riskien kokoaminen .....	18
5.5	Saatujen riskien esittely .....	18
5.5.1	Talouteen liittyvät riskit .....	18
5.5.2	Informaatioon liittyvät riskit .....	19
5.5.3	Yrityksen valmiuteen liittyvät riskit.....	19
5.5.4	Kilpailuriskit.....	19
5.5.5	Sopimuksiin liittyvät riskit.....	20
5.5.6	Terästoimittajaan liittyvät riskit .....	20
5.5.7	Logistiikkaan liittyvät riskit .....	20
5.5.8	Poliittiset ja maariskit.....	21
5.5.9	Henkilöstöön liittyvät riskit.....	21

5.5.10	Toimintaan liittyvät riskit .....	22
6	RISKIEN ARVIOINTI KOHDEYRITYKSESSÄ .....	22
6.1	Riskitaulukon käyttö .....	22
6.2	Riskitaulukon antamat suuruudet riskeille.....	22
6.2.1	Talouteen liittyvien riskien pisteet .....	23
6.2.2	Informaatioon liittyvät riskit .....	26
6.2.3	Yrityksen valmiuteen liittyvät riskit.....	26
6.2.4	Kilpailuriskit.....	27
6.2.5	Sopimukseen liittyvät riskit.....	29
6.2.6	Terästoimittajaan liittyvät riskit .....	31
6.2.7	Logistiikkaan liittyvät riskit .....	33
6.2.8	Poliittiset ja maariskit.....	35
6.2.9	Henkilöstöön liittyvät riskit.....	39
6.2.10	Toimintaan liittyvät riskit .....	40
6.3	Suurimpien riskien toteaminen .....	41
7	SUURIMPIEN RISKIEN ANALYSOINTI SEKÄ TOIMINTAEHDOTUKSET ....	43
7.1	Analysoinnin kulku.....	43
7.2	Oikeusturvan riskit.....	44
7.3	Kansainvälistymisstrategian mahdollinen puuttuminen .....	44
7.4	Toimitusvastuun epäselvyydet liittyen terästoimittajaan.....	45
7.5	Henkilöstön haluttomuus komennuksille.....	46
7.6	Sopimuslakien erilaisuudet .....	46
7.7	Saksan työlainsäädännön tuntemattomuus .....	47
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	48
8.1	Johtopäätökset.....	48
8.2	Luotettavuuden pohdinta .....	49
8.3	Jatkotutkimus aiheet .....	49
	LÄHTEET.....	51
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on tehdä Sataservice Oy:lle riskianalyysi kansainvälistymisen kontekstissa. Riskianalyysiin päädyttiin, sillä Sataservice Oy:llä on tarkoitus lähteä kansainvälisille markkinoille, tarkemmin Saksaan. Riskianalyysi on yksi tärkeistä askelista kohti kansainvälistymistä, sillä ilman sitä yritys ei voi ennakoida riskejä ja niiden toteutuessa, niihin ei myöskään osata suhtautua oikealla tavalla. Riskianalyysin avulla, yrityksellä on tiedossa mahdolliset riskit sekä toimintamallit, mikäli riskit toteutuvat. Riskianalyysin avulla pyritään välttämään riskejä toteutumasta tai vaihtoehtoisesti pyritään pienentämään riskiä. (Malmén & Wessberg VTT tuotteet ja tuontanto 2004.)

## 1.1 Kontekstin kuvaaminen

Sataservice Oy:n on perustanut vuonna 2003 kaksi henkilöä, Sami Yski ja Tuomas Kaitila. Sataservice Food Oy, Kolmikoneistus oy sekä Rauman Sähkökonehuolto Oy kuuluvat myös osanaan Sataservice konserniin.

Sataservice Oy tarjoaa teollisuuden kunnossapitopalveluita, koneistusta, sähkökonehuoltoa sekä laitteiden modernisointeja. Yrityksen tavoitteena on tarjota asiakkailleen joustavaa ja laadukasta palvelua, yrityksen kasvamisesta riippumatta. (Sataservice Oy:n www-sivut 2012.)

Vuonna 2011 Sataservice- Yhtymä Oy:n liikevaihto oli 22 miljoonaa euroa. Sataservice- Yhtymä Oy työllistää Länsi- ja Etelä-Suomen alueilla noin 300 henkilöä. Sataservice Oy kuuluu osana Sataservice- Yhtymä Oy:öön. (Sataservice Oy:n yhtymä esite 2012.)

## 1.2 Ongelman asettelu

Sataservice Oy:n on tarkoitus kansainvälistyä Saksaan ja tämän vuoksi oli hyvä tehdä kansainvälistymisen riskianalyysi, jotta suurimmilta sudenkuopilta välttyttäisiin. Esiin pyrittiin nostamaan suurimmat riskit kansainvälistymisestä Saksaan ajatellen. Työssä pyrittiin myös ottamaan huomioon Sataservice Oy:n tilanne sekä yrityksen tapa kansainvälistyä.

Tutkimusta lähdettiin tekemään, koska kansainvälisillä markkinoilla toimiminen on monessa suhteessa erilaista kuin kotimarkkinoilla toimiminen. Työn tarkoituksena oli selvittää kansainvälistymiseen liittyviä riskejä ja poimia suurimmat riskit analysoitaviksi. Suurimmille riskeille pyrittiin myös löytämään keinoja, joilla riski saataisiin poistetuksi tai sen todennäköisyyttä tai seurauksia saataisiin pienennettyä.

## 1.3 Tutkimuskysymys

Tutkimuskysymyksenä tässä työssä oli selvittää mitä riskejä kansainvälistymiseen liittyy. Kansainvälistymiseen liittyy monia eri seikkoja joita yrityksen on otettava huomioon ennen kansainvälistymisen aloittamista. Yrityksen sisäiset asiat vaikuttavat huomattavasti menestyvän kansainvälisen toiminnan aloittamiseen ja sen ylläpitämiseen. Ulkoisiin seikkoihin on myös osattava varautua, sillä kaikkiin asioihin ei yritys voi vaikuttaa suoranaisesti. Tällaisista seikoista mainittakoon esimerkiksi kohdemaan kulttuuri ja siihen vaikuttavat seikat.

Alakysymyksiä nousi esille kaksi. Ensimmäisenä alakysymyksenä oli kuinka Sataservice Oy:n tilanne vaikuttaa riskianalyysin tekoon. Oli siis otettava huomioon Sataservice Oy:n suunnitelma kansainvälistymisestä. Sataservice Oy:n tarkoituksena on aloittaa kansainvälistymisprosessi mahdollisimman kevyesti vain suoraan kysyntään vastaamalla. Mikäli tätä seikkaa ei olisi otettu huomioon, esille olisi voinut nousta irrelevantteja kysymyksiä mahdollisesti jopa tärkeiden kysymysten edelle.

Toisena alakysymyksenä oli se, miten kansainvälistymisen kohdemaata vaikutti kansainvälistymisen riskianalyysin tekoon. Sataservice Oy:n kansainvälistymisen koh-

demaa on Saksa ja näin ollen oli selvitettävä kansainvälistymiseen liittyviä asioita nimenomaan kohdemaassa mielessä pitäen. Esimerkkinä kohdemaan vaikutuksesta kansainvälistymisen riskianalyysin tekoon voisi olla se, että kohdemaan ollessa Euroopan unioniin kuuluva, valuuttaan liittyviä ongelmia ei tarvinnut työssä käsitellä.

#### 1.4 Tutkimuskohteen rajaaminen

Tutkimuskohdetta rajattiin tässä työssä muutamilla eri tavoilla. Ensimmäisenä rajauksena oli ottaa kohdemaassa huomioon, mikä tässä tapauksessa oli Saksa. Tämän rajauksen vuoksi, työstä pyrittiin jättämään sellaiset seikat huomiotta, jotka eivät vaikuttaisi Saksassa toimimiseen.

Toisena rajauksena oli huomioida, että kansainvälistymisen kohteena oli Sataservice Oy:n nosturiliiketoiminta. Tämä rajaus pyrittiin pitämään myös mielessä tätä työtä tehdessä.

Työn tarkoituksena oli ensin kartoittaa riskejä sekä arvostaa saadut riskit riskitaulukon avulla. Riskitaulukon antamien pisteiden jälkeen, analysointiin otettiin suurimmat riskit. Analysointi vaiheessa annettiin yleisiä suosituksia riskien välttämiseksi tai pienentämiseksi. Suositusten pohjalta ei kuitenkaan tämän työn puitteissa tehty mitään toimenpiteitä.

#### 1.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät koostuivat kolmesta pääaiheesta: riskikartoituksesta, riskien suuruuden arvioinnista sekä suurimpien riskien analysoinnista. Riskien kartoitusvaiheessa käytettiin hyväksi haavoittuvuusanalyysia ja siihen liittyviä riskikarttoja. Haavoittuvuusanalyysin ja riskikarttojen avulla pyrittiin löytämään niitä riskejä, jotka vaikuttava Sataservice Oy:n kansainvälistymiseen kohdemaan ollessa Saksa. Riskikartoituksen edetessä, riskejä kerättiin ja jaoteltiin käsitekartan avulla. Käsitekartan avulla riskit olivat paremmin hahmotettavissa ja tämän vuoksi esiin tuli vielä sellaisiakin riskejä, joita ilman käsitekarttaa tuskin olisi huomattu. (pk- rh:n www- sivut 2009.)



Riskikartoituksen jälkeen, riskien suuruuden tunnistamiseen käytettiin riskitaulukkoa. Riskitaulukon avulla riskeille saatiin suuruus, johon vaikuttivat riskin todennäköisyys sekä riskin seurausten vakavuus. Riskitaulukon rinnalla oli käytettävä osittain riskienhallintatoimenpiteet -yhteenvetolomaketta, sillä ilman riskien seurausten tutkimista olisi ollut mahdotonta määrittää riskin seurausten vakavuutta. (pk- rh:n www- sivut 2009.)

Riskitaulukon antamien pisteiden jälkeen, suurimmat riskit poimittiin tarkempaa analysointia varten riskienhallintatoimenpiteet -yhteenvetolomakkeen avulla. Suurimmille riskeille etsittiin syitä, seurauksia ja niille pyrittiin löytämään keinoja, joilla riskejä saatiin pienennettyä tai poistettua. Riskin pienentämisellä tarkoitetaan sitä, että riskin seurauksia tai riskin todennäköisyyttä saatiin tietyin keinoin lievennettyä, jolloin riski myös pienenee. (pk-rh:n www- sivut 2009)

## 1.6 Tutkimuksen rakenne

Tämä opinnäytetyö jakautui kuuteen pääosaan, joista luvut 2,3 ja 4 olivat työhön vaikuttavaa teoriaosuutta kun taas luvuissa 5-7 käsiteltiin varsinaista työtä ja sen osia. Alussa, luvussa 2, esiteltiin toimeksiantaja yritys sen liiketoiminta- alueet sekä kansainvälistymiseen vaikuttava tilanne sekä syyt halulle kansainvälistyä. Luvussa 3 perehdyttiin vastaavasti tämän opinnäytetyön tarkoitukseen sekä sen tavoitteisiin. Luvussa 4 syvennyttiin riskeihin yleisellä tasolla ja tutustuttiin riskienhallinnan menetelmiin, joita käytettiin tässä työssä.

Näiden lukujen jälkeen, luvussa 5, perehdyttiin syvällisemmin riskikartoituksen lähtötietoihin, alustavaan työhön riskien kartoittamiseksi sekä tutustuttiin riskikartoituksen avulla saatuihin riskien aihealueisiin sekä niiden sisältämiin varsinaisiin riskeihin. Riskien suuruuden arviointi tapahtui luvussa 6. Riskien arviointi suoritettiin pisteyttämällä riskit niiden todennäköisyyksien sekä seurausten vakavuuksien avulla. Menetelmäni tässä luvussa käytettiin riskitaulukkoa. Viimeisessä varsinaisessa osiossa, luvussa 7 analysoitiin suurimmat riskit, jotka saatiin riskitaulukon avulla luvussa 6.

## 2 SATASERVICE OY

### 2.1 Yleistä yrityksestä

Sataservice Oy:n on perustanut vuonna 2003 kaksi henkilöä, Sami Yski ja Tuomas Kaitila. Sataservice Food Oy, Kolmikoneistus oy sekä Rauman Sähkökonehuolto Oy kuuluvat myös osanaan Sataservice konserniin. (Sataservice Oy:n www-sivut 2012.)

Sataservice Oy tarjoaa teollisuuden kunnossapitopalveluita, koneistusta, sähkökonehuoltoa sekä laitteiden modernisointeja. Yrityksen tavoitteena on tarjota asiakkailleen joustavaa ja laadukasta palvelua, yrityksen kasvamisesta riippumatta. (Sataservice Oy:n www-sivut 2012.)

### 2.2 Sataservice Oy:n liiketoiminta- alueet

Sataservice Oy:n kunnossapidosta sovitaan asiakkaan kanssa yksilöllisesti. Kunnossapito räätälöidään asiakkaan tarpeita vastaaviksi ja huomioon otetaan kokonaisvaltaisesti kaikki asiat, jotka liittyvät asiakkaan kunnossapitotarpeisiin nyt ja tulevaisuudessa. Kunnossapidon avulla Sataservice Oy voi mahdollistaa asiakkaalleen häiriöttömän sekä kustannustehokkaan toiminnan turvallisessa ympäristössä. (Sataservice Oy:n www-sivut 2012.)

Asiakkaalle pyritään aina löytämään oikeanlainen tapa hoitaa laitteiden modernisoinnit. Laite modernisointien tarkoitus on kehittää asiakkaan toimintaa esimerkiksi siten, että tuotantoa saadaan tehostettua, voidaan kerätä tarvittavaa teknistä dataa tai mahdollisesti voidaan automatisoida koko prosessi. Jokaiselle asiakkaalle pyritään löytämään ihanteellisin ratkaisu. Referenssejä laite modernisoinneista on monella asiakkaalla. Modernisointien tapahtumaketju toimii siten, että Sataservice Oy kartoittaa ongelman tai vaihtoehtoisesti kehityskohteen. Tämän jälkeen Sataservice Oy suunnittelee ja toteuttaa tehokkaan ja tuottavan kokonaisuuden, unohtamatta käyttöturvallisuutta. (Sataservice Oy:n www-sivut 2012.)

Sähkökonehuollon hoitaa Rauman Sähkökonehuolto Oy, joka kuuluu osana Sataservice Oy konserniin. Sähkökonehuollon puolella huolletaan ja korjataan merkistä, mallista tai koosta riippumatta erilaiset moottorit. Sähkökonehuollon ammattitaitoinen henkilökunta osaa kertoa moottorin korjauksen kannattavuudesta verraten uuden ostoon, sillä ammattitaitoa on jo yli 40 vuoden ajalta. (Sataservice Oy:n www-sivut 2012.)

Sataservice Oy:n koneistuksesta vastaa vankan ammattitaidon omaava henkilökunta Kolmikoneistuksen puolelta. Kolmikoneistus, kuin myös Rauman Sähkökonehuolto, kuuluu Sataservice Oy konserniin. Kolmikoneistukselle on ensiarvoisen tärkeää taata asiakkaalle tarkkuutta koneistuksessa sekä toimitusvarmuus. (Sataservice Oy:n www-sivut 2012.)

### 2.3 Sataservice Oy:n tilanne

Sataservice Oy:n tarkoituksena on kansainvälistyä tulevaisuudessa. Saksa oli siitä syystä looginen valinta Sataservice Oy:lle, koska saksalainen yritys on esittänyt kiinnostuksensa Sataservice Oy:n omia siltanostureita kohtaan. Tämä mahdollinen saksalainen yritys olisi Sataservice Oy:lle tärkeä, koska kysymyksessä on iso kansainvälinen yritys. Näin ollen kysyntä saattaisi saada aikaan mahdollisuuden laajentumiseen myös muihin maihin, todennäköisesti ainakin Ruotsiin. (Metsävuori henkilökohtainen tiedonanto 28.03.2013.)

Perusajatuksena Sataservice Oy:llä on kansainvälistyminen suoraan kysyntään vastaamalla. Ajatuksena on viedä Sataservice Oy:n oma siltanosturi kansainvälisille markkinoille, Saksaan. Saksalainen teräsrakenne valmistaja on esittänyt kiinnostuksensa toimittaa Sataservice Oy:lle teräsrakenteet siltanosturia varten. Teräsrakenteiden rakentamiseen tullaan kilpailuttamaan sekä suomalaisia että saksalaisia konepajoja. Nosturin teräsrakenteet on tarkoitus koota Saksassa. Sataservice Oy tuottaa nosturiin sen tarvitseman automaation, sähköt sekä ohjelmoinnin. (Metsävuori henkilökohtainen tiedonanto 15.05.2013.)

Ennen nosturin viemistä Saksaan, automaatioille, sähköille ja ohjelmoinnille tehdään asiakkaan läsnä ollessa tarvittavat testit, jotta voidaan varmistua nosturin virheettömyydestä. Tämän jälkeen, asiakkaan hyväksynnän saatua, Sataservice Oy toimittaa nosturin Saksaan. Saksassa Sataservice Oy asentaa nosturiin automaation, sähköt sekä ohjelmoinnin ja tekee sille sen tarvitsemat testaukset ja säädöt. (Metsävuori henkilökohtainen tiedonanto 15.05.2013.)

Sataservice Oy:llä on myös tarkoitus hyödyntää kansainvälistä toimintaa tuodakseen Saksasta komponentteja, joita taas tarvittaisiin Suomessa sijaitseviin kohteisiin. Näin ollen kansainvälistyminen toisi mukanaan Sataservice Oy:lle etuja, jotka vaikuttaisivat myös kotimaassa työskentelyyn. Sataservice Oy:llä on ISO 9001 laatustandardi. (Metsävuori henkilökohtainen tiedonanto 28.03.2013.)

### 3 TYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

#### 3.1.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä Sataservice Oy:lle kansainvälistymisen riskianalyysi, koska yrityksen on tarkoitus kansainvälistyä Saksaan. Riskianalyysiin päädyttiin, koska yrityksen oli oleellista huomioida mahdolliset riskit ennen kansainvälistymistä, jotta riskeihin osattaisiin suhtautua niiden tarvitsemalla tavalla.

Ensin riskit kartoitettiin. Tämän jälkeen riskit pisteytettiin niiden todennäköisyyden ja seurausten vakavuuden avulla. Suuruuden siis määräsi riskin todennäköisyys suhteessa sen seurausten vakavuuteen. Suuremmat riskit otettiin tarkempaan tarkasteluun ja niitä pyrittiin analysoimaan, jotta niiltä osattaisiin välttyä tai vaihtoehtoisesti niiden toteutumista tai seurauksia voitaisiin lieventää. Suurimmat riskit valittiin pisteytyksen sekä toimeksiantajan toiveiden mukaan.

### 3.1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää ne riskit, jotka vaikuttavat Sataservice Oy:n kansainvälistymiseen. Tämä tehtiin, jotta yritys välttyisi suurimmilta sudenkuopilta kansainvälistyessään.

Esiin pyrittiin nostamaan analyysien avulla saadut suurimmat riskit ja löytämään näille riskeille ratkaisuja. Avain tavoitteena oli juuri löytää ratkaisuja tai vaihtoehtoisesti pyrkiä löytämään keinoja, joiden avulla riskien mahdollisuutta tai vaihtoehtoisesti seuraamuksia saatiin pienentymään.

## 4 RISKIENHALLINTA

Riskienhallinnalla pyritään käytännössä turvaamaan yrityksen jatkuvuus ja välttämään sekä ehkäisemään mahdollisia riskejä. Riskejä siis pyritään ennakoimaan toimimalla sovitulla tavoilla. (pk-rh:n www-sivut 2009.)

Riskienhallinta on kokonaisuus, johon liittyy monta osatekijää. Tällaisia ovat tilanteiden arviointi, jokaisen asiaan liittyvän henkilön panos sekä suunnittelu. (pk-rh:n www-sivut 2009.)

### 4.1 Riski käsitteenä

Riskillä tarkoitetaan käytännössä vahingon mahdollisuutta. Riskit voivat kohdistua lähes mihin tahansa asiaan, koska kaikkeen tekemiseen liittyy riskejä. Voidaan myös sanoa, että suuriosa riskeistä on ihmisten aiheuttamia, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että riskeihin varautuminen on mahdollista. Riskeihin varautuminen on siitä syystä tärkeää, että ne eivät pääse yllättämään. (pk-rh:n www-sivut 2009.)

Riskeistä puhuttaessa, riski mielletään herkästi negatiiviseksi asiaksi. On kuitenkin ymmärrettävä, että liiketoiminta perustuu osaltaan myös riskien ottamiseen. Toinen seikka onkin se, minkälainen riskinotto on järkevää. (pk-rh:n www-sivut 2009.)

#### 4.2 Riskikartoitus ja riskianalyysi

Riskikartoituksen tavoitteena on löytää ne tekijät, jotka vaikuttavat uhkaavasti yritystoiminnan jatkuvuuteen tai vaihtoehtoisesti johonkin yrityksen toiminnan osa-alueeseen. Tämän työn kannalta esimerkiksi riskikartoituksella pyritään kohdentamaan ne tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen kansainvälistymiseen tai kansainvälisillä markkinoilla toimimiseen negatiivisesti. Näillä tekijöillä tarkoitetaan riskejä. (Lähi-Tapiolan www-sivut 2009.)

Riskianalyysillä tarkoitetaan riskien tunnistamista ja niihin varautumista. Riskianalyysillä pyritään selvittämään jo havaittujen riskien mahdollisuus toteutua sekä tutkimaan mitä seurauksia riskillä toteutuessaan on. Oleellisinta on, että riskianalyysin avulla riskit pystytään tunnistamaan jo ennen niiden toteutumista sekä niihin pystytään vaikuttamaan. (Malmén & Wessberg VTT tuotteet ja tuontanto 2004.)

#### 4.3 Riskien arviointi

Riskejä on arvioita, jotta pystyttäisiin kohdentamaan, mikä riski on toista suurempi. Näin siis voidaan priorisoida riskit ja löytää suurimmat uhat. Useimmin riskejä arvioidaan niiden suuruuden perusteella, kuten myös tässäkin työssä. Suuruus määräytyy kahden tekijän riippuvuus-suhteista. Nämä tekijät ovat todennäköisyys ja seuraukset. (Virolainen, Nissilä & Tiihonen 2000, 11.)

Todennäköisyydellä tässä tarkoitetaan riskin todennäköisyyttä toteutua. Mitä todennäköisemmin riski toteutuu, sitä suurempi riski myös on. Seurauksilla taas tarkoitetaan, mitä riskin toteutumisesta seuraa. Suuruuteen tämä vaikuttaa siten, että mitä haitallisempi seuraus on, sitä suurempi riski on. (Virolainen ym. 2000, 11.)

## 4.4 Riskienhallinnan menetelmät

### 4.4.1 Haavoittuvuusanalyysi

Haavoittuvuusanalyysin avulla pystytään tunnistamaan ja arvioimaan riskejä. Tämän analyysimallin avulla yritys voi saada kattavan kuvan toimintansa riskeistä.

Haavoittuvuudella tässä kohtaa tarkoitetaan riskienhallinnan epävarmuutta. Haavoittuvuusanalyysillä saadaan yritykselle lisää varmuutta ja tietoa, kuinka toimia mikäli riskin todennäköisyys kasvaa. Analyysi painottuu tulevaisuuteen eli miten tullaan toimimaan jatkossa järkevästi, jotta riskeiltä vältyttäisiin. (pk-rh:n www- sivut 2009.)

Tässä opinnäytetyössä haavoittuvuusanalyysiä käytettiin lähinnä apukeinona, jolla saatiin kartoitettua mahdollisia riskejä kansainvälistymisen ja Sataservice Oy:n tilanteen kannalta. (pk-rh:n www- sivut 2009.)

### 4.4.2 Riskitaulukko

Riskitaulukko on kätevä keino riskin suuruuden arvioinnissa. Tässä suuruudella tarkoitetaan riskin todennäköisyyttä verrattuna sen seurausten vakavuuteen. Sekä todennäköisyydelle, että seurausten vakavuudella on molemmilla tässä kolme tasoa. (pk-rh:n www-sivut 2009.)

Riippuen mihin riski sijoittuu, se saa arvon yhden ja viiden väliltä riippuen. Näin riskin suuruus saadaan myös määriteltä. Taulukossa 1 esitellään riskitaulukon periaate. (pk-rh:n www-sivut 2009.)

Taulukko 1. Riskitaulukko (pk-rh:n www-sivut 2009.)

Riskin todennäköisyys	Riskin seuraukset		
	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat
Epätodennäköinen	1. Merkityksetön	2. Vähäinen	3. Kohtalainen
Mahdollinen	2. Vähäinen	3. Kohtalainen	4. Merkittävä
Todennäköinen	3. Kohtalainen	4. Merkittävä	5. Sietämätön

#### 4.4.3 Riskienhallintatoimenpiteet -yhteenvetolomake

Tällä lomakkeella todetaan riskit ja pyritään selvittämään riskin syyt ja mahdolliset pahimmat seuraukset, mikäli riskiä ei hallittaisi millään tavoin. Riskille määritetään myös toimenpiteet, joilla riski saadaan poistettua tai vaihtoehtoisesti sen suuruutta saadaan jollakin tapaa pieneneväksi. Riskin suuruuden pienentämisellä tarkoitetaan tässä käytännössä sitä, että sen seurauksia tai todennäköisyyttä saadaan pieneneväksi. (Pk-rh:n www-sivut 2009.)

Lomake antaa myös mahdollisuuden seurata toimenpiteiden etenemistä ja määrätä toimenpiteelle vastuuhenkilö. Tämä vaihe kuitenkin jätettiin pois tästä työstä. Taulukossa 2. Riskienhallintatoimenpiteet -yhteenvetolomake, jota on muokattu opinnäytetyön tarpeita vastaaviksi. (Pk-rh:n www-sivut 2009.)

Taulukko 2. Esimerkki riskienhallintatoimenpiteet- yhteenvetolomakkeesta (Pk-rh:n www-sivut 2009.)

<b>Riski tai ongelma</b>	Riskin syyt	Pahimmat seuraukset	Riskin suuruus	<b>Toimenpiteet</b>

## 5 RISKIEN KARTOITUS KOHDEYRITYKSESSÄ

### 5.1 Lähtötiedot

Ennen riskien kartoituksen aloitusta, asiaan perehdyttiin yrityksen näkökulmasta. Mietittiin, mitä asioita on otettava huomioon Sataservice Oy:n tilanteen kannalta kansainvälistymisen riskeihin kohdentaen. Asiasta käytiin neuvotteluja Sataservice Oy:n toimeksiantajan kanssa, jotta saatiin oikeanlainen kokonaisnäkemys yrityksen tilanteesta.



Sataservice Oy:n tarkoituksena on myydä saksalaiselle yritykselle Sataservice Oy:n oma siltanosturi, koska kiinnostus on esitetty asiakkaan suunnalta. Ajatuksena on, että Sataservice Oy tuottaa ja suunnittelee nosturiin sen tarvitseman automaation, ohjelmoinnin sekä sähkösuunnittelun asiakkaan toiveita myötäillen sekä valmistaa siltanosturin kyseisistä elementeistä. Saksalaiselta terästoimittajalta taas tilattaisiin teräs rakenteita varten. Nosturin teräsrakenteet rakentaisi taas vastaavasti suomalainen tai saksalainen konepaja, riippuen kilpailutuksen tuloksista. Sähkölaitteiston ja automaatiojärjestelmät nosturiin asennettaisi Sataservice Oy. Takuuhuollosta sekä muista huolloista ja korjauksista vastaisi saksalainen yritys, jonka kanssa Sataservice Oy:llä on jo yhteistyötä. (Metsävuori henkilökohtainen tiedonanto 28.03.2013.)

## 5.2 Taustatyö riskien havaitsemiseksi

Sataservice Oy:n tilanteeseen nojautuen, aloitettiin taustaselvitykset, jotta pystyttiin havaitsemaan erilaisia riskejä kansainvälistymisen suhteen. Taustatyö tehtiin lähinnä tutkimalla kansainvälistymisen riskejä Internetistä sekä alan kirjoista. Asioita pyrittiin katsomaan monelta eri suunnalta kriittisesti, jotta löydettäisiin oikeanlaisia riskejä. Tässä kohdassa riskin suuruuteen ei kiinnitetty huomiota vaan pyrittiin ainoastaan löytämään mahdollisimman laajassa skaalassa riskejä.

Apuna riskien havaitsemiseen käytettiin pk- yrityksen haavoittuvuusanalyysiä sekä siihen liittyviä riskikarttoja. Riskikartoista pyrittiin löytämään niitä tekijöitä, jotka voisivat vaikuttaa Sataservice Oy:n kansainvälistymisen riskeihin.

Tämän jälkeen lisää tietoa pyrittiin löytämään alan kirjoista sekä muualta Internetistä. Tässä kohtaa oli myös hyvä käyttää apuna oppimiaan asioita ja soveltaa niitä riskien havaitsemiseksi.

## 5.3 Riskien rajausta kartoitus vaiheessa

Riskejä olisi ollut suhteellisen paljon ilman minkäänlaista rajausta, joten tässäkin konkretisoitui hyvin rajauksen merkitys. Rajauskeinoja oli tässä työssä muutamia.

Ensimmäinen rajaus oli, että ainoastaan sellaiset riskit pyrittiin ottamaan huomioon, jotka jollakin tavalla vaikuttaisivat yrityksen kansainvälistymiseen eli huomioon pyrittiin ottamaan ainoastaan sellaiset riskit, jotka saattaisivat vaikuttaa nimenomaan Sataservice Oy:n tilanteeseen kansainvälistyä. Toisena rajauksena oli kohdema. Tällä siis tarkoitettiin sitä, että sellaisia riskejä ei myöskään otettu huomioon, jotka eivät millään tapaa liittyneet Saksaan kansainvälistymiseen.

#### 5.4 Riskien kokoaminen

Riskien kokoaminen hoidettiin hyvin perinteisellä tyyllillä, käsitekartan avulla. Käsitekartan avulla saatiin helposti konkretisoitua graafisesti eri riskien suhteet toisiinsa. Riskejä oli huomattavasti helpompi käsitellä, kun ne oli saatu jäsenneiltyä käsitekartalle. Käsitekartan myötä huomasi vielä muutamia puutteita riskeissä, joten kokonaisuudesta saatiin näin entistä kattavampi. (Wikipedia -artikkeli 2013.)

#### 5.5 Saatujen riskien esittely

Riskien aihealueita saatiin yhteensä kymmenen (10) kappaletta. Nämä olivat Talouteen liittyvät riskit, informaatioon liittyvät riskit, yrityksen valmiuteen liittyvät riskit, kilpailuriskit, sopimukseen liittyvät riskit, terästoimittajaan liittyvät riskit, logistiikkaan liittyvät riskit, poliittiset ja maariskit, henkilöstöön liittyvät riskit sekä toimintaan liittyvät riskit liittyvät riskit.

##### 5.5.1 Talouteen liittyvät riskit

Talouteen liittyviä riskejä ilmeni seuraavanlaisia: Volatiilinen eli epävakaa inflaatio, korkotason nousu, toiminnan riskien kantamattomuus sekä asiakkaiden luotottaminen. (Euroopan komission www- sivut n.d.)

Talouteen liittyvät riskit saattavat vaikuttaa yrityksen kansainvälistymiseen talouteen liittyvien asioiden kohdalla. Talouteen liittyviä asioita yrityksen kannalta ovat esimerkiksi lainan ottaminen sekä yleinen taloustilanne.

#### 5.5.2 Informaatioon liittyvät riskit

Informaatioon eli tietoon liittyviä riskejä havaittiin ainoastaan yksi, joka oli Sataservice Oy:n Internet sivujen ymmärtämättömyys. Internet sivujen tulee olla sellaisella kielellä, jotta esimerkiksi potentiaaliset asiakkaan ymmärtävät Internet sivujen informaation.

Informaatioon liittyvät riskit vaikuttavat yrityksen toimintaan. Tätä voidaan perustella esimerkiksi sillä, että asiakas mitä todennäköisimmin haluaa ottaa selvää Sataservice Oy:stä ja sen toiminnasta.

#### 5.5.3 Yrityksen valmiuteen liittyvät riskit

Yrityksen valmiuteen liittyviä riskejä olivat kansainvälistymästrategian mahdollinen puuttuminen sekä johdon mahdollinen ymmärtämättömyys kansainvälistymisen vaatimuksista.

Yrityksen on oltava itse valmis kansainvälistymiseen ennen varsinaista kansainvälistymistä. Ilman tarvittavaa tietoaustaa, yritys ei välttämättä menesty kansainvälisillä markkinoilla. (Äijö 2008, 25.)

#### 5.5.4 Kilpailuriskit

Kilpailuriskejä saatiin kaksi Sataservice Oy:n tilanteeseen vaikuttavaa riskiä. Ensimmäinen oli kilpailijoiden tuntemattomuus ja toinen oli Sataservice Oy:n mahdollisesti riittämätön kilpailuvaltti.

Yrityksen olisi hyvä olla tietoinen kansainvälisillä markkinoilla toimivista kilpailijoista sekä heidän kilpailuvalteistaan. Kansainvälisillä markkinoilla menestymisen vaatimuksena on pystyä tarjoamaan asiakkaille jossakin asiassa ylivertaista asiakashyötyä. (Äijö 2008, 62-63.)

#### 5.5.5 Sopimukseen liittyvät riskit

Sopimukseen liittyy Sataservice Oy:n sekä kansainvälistymisen kannalta kolme riskiä. Sopimusten tulkinnanvaraisuus, sopimusten tekoon liittyvät eroavaisuudet sekä sopimuslakien erilaisuudet Suomessa ja Saksassa.

Sopimukseen liittyy huomattavasti erilaisia asioita, kuten sopimuslakien erilaisuudet. Näistä asioista on yrityksen myös hyvä olla tietoinen, jotta suurimmilta riskeiltä välttäisiin sopimuksia tehdessä.

#### 5.5.6 Terästoimittajaan liittyvät riskit

Terästoimittajaan liittyi myös luonnollisesti riskejä. Tällaisia olivat mm. hinnoittelun periaatteiden epäselvyydet, toimitusvastuun epäselvyydet, toimitusvarmuuteen luottamattomuus sekä laatustandardin (ISO9001) mahdollinen puuttuminen.

Terästoimittajaan, kuten myös mahdollisesti tulevaisuudessa muihin yhteistyökumppaneihin sekä alihankkijoihin liittyy osaltaan riskejä. Tästä syystä on hyvä perehtyä myös näihin seikkoihin ennen kansainvälistymistä.

#### 5.5.7 Logistiikkaan liittyvät riskit

Logistiikkaan eli esimerkiksi materiaalin siirtoon liittyvät riskit. Tällaisia ovat tietämättömyys erilaisista maksuista liittyen laivarahtiin, puutteelliset merkinnät rahtikirjoissa sekä tietämättömyys vastuiden ja velvollisuuksien jakautumisesta. (Opetin.fi:n www- sivut 2012.)

Logistiikka on oleellinen osa kansainvälisille markkinoille pääsemistä, mikäli tuotetta kuljetetaan, tässä tapauksessa, maasta toiseen. Laivarahtiin ja rahtikirjoihin kannattaa perehtyä, jotta tuotteen kuljetuksessa ei tule viivästyksiä tai muita ongelmia.

#### 5.5.8 Poliittiset ja maariskit

Poliittisiksi riskeiksi saatiin mm. Saksan työlainsäädännön tuntemattomuus, tietämättömyys tullaukseen liittyvistä seikoista vientiä ajatellen sekä tietämättömyys tullaukseen ja vientiin liittyvistä asiakirjoista. Yhtenä riskinä esiin nousi myös Saksan verotukseen liittyvät seikat, tietämättömyys työntekijän verotuksesta sekä arvonlisäverolakiin liittyvät seikat.

Maariskejä taas löytyi tapakulttuurisista, uskonnollisista sekä kansalliseen identiteettiin perustuvista asioista. Riskejä näistä asioista tekee niiden tuntemattomuus sekä tietämättömyys niistä.

Poliittiset ja maariskit ovat riskejä, joihin yritys ei suoranaisesti voi vaikuttaa. Tiedostamalla kyseiset riskit ja tutustumalla asiaan, riskejä kuitenkin voidaan pienentää.

#### 5.5.9 Henkilöstöön liittyvät riskit

Henkilöstöön liittyviä riskejä ovat henkilöstön tarvittavan kielitaidon puute sekä henkilöstön haluttomuus komennuksille. Henkilöstöllä tässä tarkoitetaan suorittavan työn työntekijöitä.

Henkilöstöllä on oleellinen osuus yrityksen kansainvälistymistä, koska henkilöstö on se taho, joka suorittaa konkreettisen työn. Tästä syystä henkilöstöön on myös kiinnitettävä huomiota ennen kansainvälistymistä.

#### 5.5.10 Toimintaan liittyvät riskit

Toimintaan liittyvät riskit perustuvat suurelta osin resursseihin. Riskeiksi saatiin suureen kysynnän kasvuun vastaaminen, henkilöstön määrällinen riittämättömyys sekä varautumattomuus rekrytointi tarpeen lisääntymiseen.

Toimintaan liittyvät riskit ovat riskejä, jotka saattavat vaikuttaa yrityksen varsinaiseen toimintaan. Tällaiset riskit saattavat pahimmassa tapauksessa keskeyttää työn hetkellisesti.

## 6 RISKIEN ARVIOINTI KOHDEYRITYKSESSÄ

### 6.1 Riskitaulukon käyttö

Riskitaulukkoa sekä riskienhallintatoimenpiteet -yhteenvetolomaketta käytettiin lähinnä rinnakkain riskien suuruuksia mietittäessä. Tämä johtui siitä syystä, että olisi ollut varsin hankalaa miettiä riskien todennäköisyyttä tai kuinka vakavia seurauksia riskin toteutumisesta olisi seurannut, ellei olisi ensin mietitty, mitä seuraukset konkreettisesti olisivat.

### 6.2 Riskitaulukon antamat suuruudet riskeille

Riskitaulukossa riskin pisteet muodostuvat riskin todennäköisyyksistä, joita on kolme vaihtoehtoa: todennäköinen, mahdollinen sekä epätodennäköinen. Toinen vaikuttava tekijä on riskin toteutumisen seuraukset, joita myös on kolme vaihtoehtoa: vähäiset, haitalliset ja vakavat seuraukset. (pk-rh:n www-sivut 2009.)

Riippuen siitä, mihin riski sijoittuu taulukossa, se saa pisteen yhdestä viiteen (1-5), jossa yksi on merkityksetön riski, kaksi on vähäinen riski, kolme on kohtalainen riski, neljä on merkittävä riski ja viisi on sietämätön riski. Taulukossa on merkittynä valmiiksi, mikä kohta taulukossa vastaa mitäkin pistettä. (pk-rh:n www-sivut 2009.)

## 6.2.1 Talouteen liittyvien riskien pisteet

### 6.2.1.1 Volatiilinen inflaatio

Volatiilinen inflaatio sai pisteitä 2, joka kuvastaa vähäistä riskiä. Pisteet koostuivat siitä, että tapahtuman voidaan olettaa olevan mahdollinen ja seuraukset olisivat vain vähäiset. Todennäköisyyteen vaikutti se, millä todennäköisyydellä inflaatio on epävakaa. Todennäköisyyden katsottiin olevan mahdollinen. Todennäköisyys voi luonnollisesti olla jonakin aikoina vakaa ja jonakin aikoina epävakaa, tätä on syytä seurata kun tiedetään milloin kansainvälistyminen on konkreettisesti ajankohtaista. (Euroopan keskuspankin www- sivut n.d.)

Tapahtuman seurauksia mietittäessä, todettiin että seuraukset ovat Sataservice Oy:n kannalta vähäiset. Tämä voidaan perustella sillä, että markkinoiden tehottomuus ei vaikuta suuresti Sataservice Oy:n toimintaan kansainvälistymistä ajatellen, koska tuotetta eli siltanosturia ei ainakaan vielä ole tarkoitus suoranaisesti markkinoida eikä kansainvälinen toiminta ole tärkein osuus Sataservice Oy:n toimintaa. (Euroopan keskuspankin www- sivut n.d.)

Inflaatioon liittyviä riskejä pienentää myös se, että sekä Saksassa kuin myös Suomessa on sama valuutta, Euro. Tämän vuoksi EKP eli Euroopan keskuspankki mittaa koko euroalueelle yhteisen inflaation. Toki on kuitenkin huomattava, että jokaisella maalla on kuitenkin omakin inflaationsa, mutta tällöin arvoja voi verrata maittain keskenään, sillä kaikissa maissa inflaation aikaansaamiseksi käytetään samanlaisia menetelmiä. (Euroopan keskuspankin www- sivut n.d.)

### 6.2.1.2 Korkotason nousu

Korkotason nousu sai pisteitä 3, joka kuvastaa kohtalaista riskiä. Pisteet koostuivat siitä, että tapahtuman voidaan olettaa olevan todennäköinen, mutta seuraukset todennäköisesti olisivat vain vähäiset. Korkotason nousu voi olla riski Sataservice Oy:lle, mikäli yritys aikoo ottaa lainaa kansainvälisten toimintojensa rahoitukseen. Korkotason voi ajatella olevan merkki talouden kohentumisesta, mikä sinällään on yrityksille

positiivinen asia. Suoranainen riski korkotason noususta voi syntyä silloin, kun yrityksellä on lainaa, mutta korkojen nousua ja sitä kautta lyhennyserien kasvamista ei ole otettu huomioon. Tällöin korkojen nousun vuoksi myös lainaerät kasvavat. (Uusi suomi www-sivut 2013; Finanssivalvonnan www- sivut n.d.)

### 6.2.1.3 Toiminnan riskien kantamattomuus

Toiselta nimeltään näitä kutsutaan myös vahinkoriskeiksi. Vahinkoriskit voidaan jaotella kolmeen eri kategoriaan: toiminnan keskeytyminen, oikeusturva ja vastuuriskit. Nämä riskit ovat läheisessä suhteessa vakuuttamiseen. (Vakuutusmajurin www- sivut 2009.)

Toiminnan keskeytys sai 2 pistettä, joka kuvastaa vähäistä riskiä. Pisteet koostuivat siitä, että riskin todennäköisyyden katsottiin olevan epätodennäköinen ja seuraukset olisivat haitallisia. Toiminnan keskeytyksellä tarkoitetaan vahinkoa, joka keskeyttää koko toiminnan. Tässä tapauksessa koko toiminnan keskeytymisellä tarkoitetaan kansainvälisen toiminnan keskeytymistä. Todennäköisyys sille, että koko toiminta kansainvälisten toimintojen osalta keskeytyisi, on hyvin epätodennäköinen, sillä ainoat riskit koko toiminnan keskeytymiselle voisi sanoa olevan aikatauluihin liittyvät riskit sekä toisaalta tietämättömyyteen liittyvät riskit, esimerkiksi tietämättömyys mitä tulli vaatii. Seuraukset sille, että koko toiminta keskeytyisi, ovat haitallisia. Mikäli toiminnot keskeytyvät, eivät myöskään työt etene ja toimitusaika saattaa venyä. (Vakuutusmajurin www- sivut 2009.)

Oikeusturvan riskit saivat 4 pistettä, joka kuvastaa merkittävää riskiä. Todennäköisyys sille, että oikeusturva riski toteutuisi, on mahdollinen ja toteutuessaan seuraukset voivat olla vakavia. Oikeusturvan riskejä ovat kaikki sellaiset riskit, joissa oikeus ei toteudu. Tällaiset riskit korostuvat etenkin sopimuksia tehtäessä. Riskien toteutumisen seurauksena voivat olla mm. tappiot, jotka ovat huimat ottaen huomioon kaupan arvon. Syynä tällaisiin riskeihin voisi sanoa olevan tietämättömyys Saksan laeista sekä tavoista miten eri tilanteissa toimitaan. Jälkikäteen oikeusturvallisia asioita voidaan ratkaista tuomioistuimessa. (Haapio 2006.)



Vastuuriskit saivat 2 pistettä. Todennäköisyys sille, että jonkinlainen vastuuriski toteutuisi, on epätodennäköinen ja seuraukset olisivat haitallisia. Todennäköisyyttä voidaan perustella sillä, että Sataservice Oy:llä on ISO9001 laatusertifikaatti, jonka mukaisesti yritys toimii. Seuraukset kuitenkin riskin toteutuessa olisivat haitallisia. Tällaisia seurauksia voivat olla muun muassa asiakasyrityksen henkilöstön loukkaaminen nosturivian vuoksi, joka aiheuttaa turhia kuluja Sataservice Oy:lle. Vastuuriskit eivät suoranaisesti liity ainoastaan kansainvälisillä markkinoilla toimimiseen ja siksi ne ovat tuttuja Sataservice Oy:lle jo entuudestaan. Ainoastaan sopimuksissa voi tämän suhteen olla eroja, jotka esimerkiksi jaottelet vastuita eritavalla. (Fennian www- sivut n.d.)

Vastuuriskit ovat riskejä, jotka toteutuessaan aiheuttavat yritykselle kuluja. Yritysten kesken vastuuriskit kiinnittyvät pitkälti sopimukseen, mutta vastuuriskit voivat kohdistua myös yksityishenkilöihin tai muihin ulkoisiin kohteisiin. Vastuuriskit jakautuvat kahteen osioon, toiminnalliseen vastuuseen sekä tuotevastuuseen. Toiminnallisella vastuulla tarkoitetaan sitä, että yrityksen ulkopuoliselle taholle aiheutuu vahinkoa, joka johtuu Sataservice Oy:n toiminnasta. Tuotevastuulla vastaavasti tarkoitetaan, että tässä tapauksessa Sataservice Oy:n nosturi aiheuttaisi vahinkoa esimerkiksi saksalaisen yrityksen työntekijälle. (Fennian www- sivut n.d.)

#### 6.2.1.4 Asiakkaiden luotottaminen

Asiakkaiden luotottaminen sai 3 pistettä, joka kuvastaa kohtalaista riskiä. Todennäköisyys sille, että asiakas ei ole maksukykyinen on mahdollinen ja seuraukset siitä ovat haitallisia.

Asiakkaan luotottamisella tarkoitetaan asiakkaan maksukykyä. Asiakkaan maksukyvyttömyys johtaisi pahimmillaan siihen, että maksu viivästyy tai vaihtoehtoisesti maksua ei saataisi kuin perintä yrityksen avulla, joka puolestaan viivästyttäisi maksun saamista entisestään.

## 6.2.2 Informaatioon liittyvät riskit

### 6.2.2.1 Sataservice Oy:n Internet sivujen ymmärtämättömyys

Sataservice Oy:n Internet sivujen ymmärtämättömyys sai 1 pisteen. Internet sivujen ymmärtämättömyyden todennäköisyys on epätodennäköinen ja sen seuraukset ovat vähäiset. Riskiksi tämä muodostui, sillä Sataservice Oy:llä ei ole saksankielisiä kotisivuja Internetissä. Riskiä kuitenkin pienentää suuresti se seikka, että englantia käytetään yrityskielenä ja sitä osataan länsimaissa yleisesti. Tähän tukeutuen voisi peräti kyseenalaistaa tämän kohdan riskittömyyden ja tarpeen saksankielisistä kotisivuista. (SuomiSanakirjan www- sivut 2012.)

## 6.2.3 Yrityksen valmiuteen liittyvät riskit

### 6.2.3.1 Yrityksen kansainvälistymisstrategian mahdollinen puuttuminen

Kansainvälistymisstrategian mahdollinen puuttuminen sai 4 pistettä, mikä kuvastaa merkittävää riskiä. Todennäköisyys sille, että ei menestyä kansainvälisillä markkinoilla, tarkemmin Saksassa, ilman kansainvälistymisstrategiaa on mahdollinen ja sen seuraukset voivat olla vakavia. Kansainvälistymisstrategian puuttumisesta voi seurata se, että yrityksen toiminta ei ole suunnitelmallista mikä taas voi johtaa yrityksen epäedullisiin päätöksiin ja sitä kautta kannattamattomuuteen kansainvälisillä markkinoilla. Kansainvälistymisstrategian tarkoituksena on antaa yritykselle mahdollisimman hyvä pohja kansainvälisillä markkinoilla menestymiseen. Tämä strategia vastaa kysymyksiin miksi halutaan, mitä tavoitellaan, miten ja milloin toteutetaan. (Strategy trainin www- sivut 2009; yritys-suomen www- sivut n.d.)

Riskiä kuitenkin pienentää Sataservice Oy:n osalta se seikka, että kansainvälistymisstrategian ollaan perehtymässä ja se on otettu vakavasti ajatellen kansainvälistymistä. (Metsävuori henkilökohtainen tiedonanto 15.5.2013.)

### 6.2.3.2 Johdon mahdollinen ymmärtämättömyys kansainvälistymisen vaatimuksista

Johdon mahdollinen ymmärtämättömyys kansainvälistymisen vaatimuksista sai 3 pistettä, joka kuvastaa kohtalaista riskiä. Todennäköisyys sille, että johdolla ei ole riittävästi tietoa kansainvälistymisen vaatimuksesta, on epätodennäköistä ja seuraukset voivat olla vakavia.

Todennäköisyyttä voidaan perustella sillä, että Sataservice Oy on menestynyt omalla alallaan erinomaisesti, joka viittaa siihen että asioista on otettu selvää, mikäli tietoa ei ole ollut. Siitä syystä tässä kohtaa on turhaa kyseenalaistaa Sataservice Oy:n johdon ymmärtämättömyyttä tässäkin kohtaa.

Riskin seuraukset voivat kuitenkin pahimmillaan olla vakavia, mikäli aikaa ja rahaa käytetään kansainvälistymiseen mikä ei kuitenkaan tuota tulosta. Tämä voi pahimmillaan johtaa yrityksen, ainakin hetkelliseen, pysähtymiseen kansainvälistymisen osalta. Seuraukset sille, ettei yrityksen johto kuitenkaan olisi riittävän tietoinen kansainvälistymisen vaatimuksista voi aiheuttaa yritykselle turhia kuluja sekä haaskata aikaa. Tätä voidaan perustella sillä, että tietämättömyys voi vaikuttaa suoraan yrityksen menestymiseen. Tästä syystä yrityksen johdon on tiedettävä mitä kansainvälistyminen vaatii, jotta osataan odottaa mitä on vastassa. Yksinkertaisesti voitaisiin sanoa, että kansainvälistyminen on yrityksen sopeuttamista uuteen ympäristöön siten, että joko kilpailuetu tai vaihtoehtoisesti asiakashyöty toteutuu joka taas takaa menestyksen pidemmällä aikavälillä. (Vahvaselkä 2009, 19.)

## 6.2.4 Kilpailuriskit

### 6.2.4.1 Kilpailijoiden tuntemattomuus

Kilpailijoiden tuntemattomuus sai 3 pistettä, joka kuvastaa kohtalaista riskiä. Todennäköisyys sille, että kansainvälisillä markkinoilla ei menestyä kilpailijoiden tuntemattomuuden vuoksi, on epätodennäköinen, sillä Sataservice Oy on kansainvälistymässä nimenomaan kysynnän vuoksi. Kuitenkin mikäli riski toteutuu, ja menestymistä ei tapahdu nimenomaan siitä syystä, että kilpailijoita ei tunneta, ovat riskin

seuraukset vakavia. Tällä hetkellä Sataservice Oy:n oleellisimpana kilpailuvalttina on tuotteen hinta ja kehittynyt automaation taso. Tuote on helposti muunneltavissa asiakkaan haluamaksi esimerkiksi ohjelmointimuutoksilla. (Metsävuori henkilökohtainen tiedonanto 28.3.2013.)

Kilpailijoiden tunteminen on yritykselle tärkeää, jotta se voi todeta omat sekä kilpailijoiden kilpailuvaltit. Pahimmat seuraukset siitä, ettei kilpailijoita tunneta riittävän hyvin, voivat olla kilpailukyvyn puute kyseisillä markkinoilla. Tämä taas vaikuttaa suoraan yrityksen menestymiseen kohdemarkkinoilla. Kilpailuvaltti voi perustua esimerkiksi hintaa, laatuun, toimitusvarmuuteen tai vaikkapa vain parempaan markkinointiin. Joka tapauksessa, menestyäkseen yrityksen on oltava jossakin selvästi kilpailijoitaan parempi. (Äijö 2008, 27.)

#### 6.2.4.2 Riittämätön kilpailuvaltti

Kilpailuvaltin riittämättömyys sai 3 pistettä, joka kuvastaa kohtalaista riskiä. Todennäköisyys sille, että kilpailuvaltit, mitkä tässä tapauksessa ovat tuotteen hinta sekä automaation taso, olisivat riittämättömiä, on mahdollinen ja sen seuraukset olisivat haitallisia. Esimerkiksi hinta kilpailuvalttina voi olla riittämätön, mikäli markkinoilla toimivalla kilpailevalla yrityksellä on esimerkiksi vahva brändi sekä tunnettavuutta. On huomioitava, että kaikki potentiaalisten asiakasyritysten päätökset eivät perustu hintaan. Joskus esimerkiksi tieto kilpailevan yrityksen luotettavuudesta saattaa olla valintaan vaikuttava seikka. Kuitenkin, Sataservice Oy:n tilannetta ajatellen hinta sekä automaation taso ovat järkeviä kilpailuvaltteja ja todennäköisesti mitä suurimmassa määrin myös toimivia. Toisaalta myös Sataservice Oy:llä on referenssejä, joita voidaan käyttää oleellisimpien kilpailuvalttien tukena. (Metsävuori henkilökohtainen tiedonanto 28.3.2013.)

Toteutuessaan seuraukset olisivat haitallisia. Pahimpana seurauksena on, että kilpaileva yritys saisi sopimuksen, eikä Sataservice Oy. Tätä voidaan perustella sillä, että kilpailuvaltin asema kansainvälisillä markkinoilla toimiessa on oleellinen. Mikäli kilpailuvaltti on riittämätön, valitsee asiakas kilpailevan yrityksen tuotteen Sataservice Oy:n tuotteen sijasta. Seurauksen vakavuusastetta voidaan kuitenkin yrityksen ti-

lanteeseen kohdentaen pitää vain haitallisena, sillä suurin toiminta tapahtuu kuitenkin edelleen kotimaan markkinoilla sekä myös siitä syystä, että Sataservice Oy pyrkii tällä hetkellä ainoastaan vastaamaan suoraan kysyntään. Kansainvälistyminen halutaan pitää mahdollisimman kevyenä. (Metsävuori henkilökohtainen tiedonanto 28.3.2013.)

Sataservice Oy:n kohdalla on mietittävä yrityksen tilannetta. Kansainvälisillä markkinoilla toimiminen ei ole Sataservice Oy:n ainoa, eikä myöskään suurin osa Sataservice Oy:n toimintaa. Voitaisiinkin sanoa, että Sataservice Oy:n ei ole ainakaan aluksi tarkoitus lähteä kilpailemaan, vaan vastaamaan ainoastaan suoraan kysyntään. Tulevaisuudessa tämän riskin suuruutta on mietittävä uudelleen, mikäli kansainvälinen toiminta kasvaa suuremmaksi osaksi yrityksen toimintaa. (Metsävuori henkilökohtainen tiedonanto 28.3.2013.)

## 6.2.5 Sopimukseen liittyvät riskit

### 6.2.5.1 Sopimusten tulkinnanvaraisuus

Sopimusten tulkinnanvaraisuus sai 3 pistettä, joka kuvastaa kohtalaista riskiä. Pisteet koostuivat siitä, että todennäköisyyden voisi sanoa olevan mahdollinen ja sen seuraukset olisivat haitallisia. Sopimuksen tulkinnanvaraisuudella tarkoitetaan tässä jotakin sopimuksen kohtaa, joka tavalla tai toisella on ymmärrettävissä väärin tai on ristiriidassa esimerkiksi sopimuksen toisen kohdan kanssa. Tulkinnanvaraisia kohtia pohditaan tässä työssä sekä Sataservice Oy:n laatimien että asiakasyrityksen laatimien sopimusten osalta. Todennäköisyys sille, että tulkinnanvaraisia kohtia löytyy sopimuksista, on mahdollinen. Toinen asia onkin, huomataanko tällaisia tulkinnanvaraisuuksia hyvissä ajoin.

Tulkinnanvaraisista kohdista sopimuksissa voi syntyä haitallisia seurauksia. Tällaisiin seurauksiin voivat johtaa esimerkiksi tulkinnanvaraisuus velvoitteista ja vastuista. Sopimuksen toinen osapuoli voi myös käyttää hyväkseen tällaista tulkinnanvaraisuutta pyrkien entistä edullisempaan sopimukseen. (Laki24.fi:n www- sivut 2012.)

On myös hyvä ottaa huomioon käytäntö, jota hyvin laajasti noudatetaan kansainvälisillä markkinoilla. Sopimuksen epäselvyyksistä vastaa sopimuksen laatijayritys. Käytännössä siis ajatellaan, että se olkoon vastuussa, joka sopimuksen on laatinut. (Laki24.fi:n www- sivut 2012; Bergmann, Greiner & Jaspers 2011, 67.)

#### 6.2.5.2 Sopimusten tekoon liittyvät erot

Sopimusten tekoon liittyvät erot saivat 2 pistettä, joka kuvastaa vähäistä riskiä. Pistet koostuivat siitä, että todennäköisyyden voitiin sanoa olevan epätodennäköinen ja seuraukset olisivat haitallisia. Sopimuksen tekoon liittyvillä eroilla tarkoitetaan tässä erilaisuutta, joka nousee esiin nimenomaan kansallisten sopimustapojen ja tyylien vuoksi pois lukien lakiasiat, joita käsitellään luvussa 7.2.5.3. Todennäköisyys sille, että sopimusten erojen vuoksi syntyisi ongelmia, on epätodennäköinen. Epätodennäköiseksi tätä voidaan sanoa, sillä kansallisuudesta riippumatta yritysten välisillä sopimuksilla on sama päämäärä: Tyydyttää toistensa tarpeet tiedottaen samalla vastuut ja oikeudet toisilleen. Toisena seikkana tätä toteamusta tukien, voisi sanoa, että saksalaiset ovat täsmällisiä eivätkä pidä epäselvistä asioista. Tämän voidaan myös sanoa lieventävän riskin toteutumista. (Mole 2004, 199; Ely- keskuksen www- sivut 2013.)

Mikäli kuitenkin, todennäköisyydestä riippumatta, riski toteutuisi, voisivat seuraukset olla haitallisia. Seurauksia tällaisessa tilanteessa olisivat esimerkiksi epäselvyydet ja niiden aiheuttamat seuraukset. Tällaisia seurauksia voisivat olla esimerkiksi epäselvyydet sopimuksissa ja sitä kautta vaikkapa toiminta, joka ei miellytä sopimuksen toista osapuolta.

#### 6.2.5.3 Sopimuslakien erilaisuudet

Sopimuslakien erilaisuudet saivat 5 pistettä, joka kuvastaa sietämätöntä riskiä. Todennäköisyys sille, että sopimuslait ovat erilaisia, on todennäköinen ja seuraukset sille olisivat mahdollisesti jopa vakavia.

Jokaisella maalla, tässä tapauksessa Suomella ja Saksalla on juridisia eroavaisuuksia, jotka koskevat myös sopimukseen liittyviä asioita. Ilman perehtymistä Saksan juri-

diikkaan seuraukset voivat olla vakavia. Yksi pahoista skenaarioista voi olla esimerkiksi, että Sataservice Oy joutuisi vastaamaan kaikista vahingoista ilman rajoituksia, mikäli sopimusehdoissa ei ole noudatettu, tässä tapauksessa, Saksan lainsäädäntöä. (Bergmann ym. 2011, 64.)

## 6.2.6 Terästoimittajaan liittyvät riskit

### 6.2.6.1 Hinnoittelun periaatteiden epäselvyydet

Hinnoittelun periaatteiden epäselvyydet saivat 2 pistettä, joka kuvastaa vähäistä riskiä. Pisteet koostuivat mahdollisesta todennäköisyydestä sekä seurausten vakavuuden vähäisyydestä. Hinnoittelun periaatteiden epäselvyyksillä tarkoitetaan tässä työssä riskiä, jonka seurauksena Sataservice Oy esimerkiksi maksaisi liikaa tuotteesta johtuen tietämättömyydestä miten hinta tuotteessa koostuu ja miten se yleisesti syntyy. Todennäköisyys sille, että hinnoittelun periaatteissa olisi epäselvyyksiä, on mahdollinen. Todennäköisyyttä voidaan perustella ainoastaan jo eri kansallisuuksien eroilla hinnoitella tuotteita. Kuitenkin maasta riippumatta myyjillä on samat päämäärät, myydä tuote sekä saada siitä voittoa. Tämä taas lieventää osaltaan riskiä. Lieventävä asianhaara on myös se, että liike-elämä on saksalaisille ylpeyden aihe, eikä sitä näin ollen haluta ainakaan tahallaan syöstä häpeään toimimalla kyseenalaisesti. (Kulmala n.d, 1; Mole 2004, 193.)

Seuraukset tällaisen riskin toteutumisesta ovat vähäiset. Pahimpana seurauksena olisi, että halutusta tuotteesta, tässä tapauksessa teräksestä, maksettaisiin hieman liikaa. Seuraukset eivät siis olisi kovinkaan suuria eivätkä kauas kantoisia.

### 6.2.6.2 Toimitusvastuun epäselvyydet

Toimitusvastuun epäselvyydet saivat 4 pistettä, joka kuvastaa merkittävää riskiä. Pisteisiin päästiin kun todettiin todennäköisyyden olevan mahdollinen ja seurausten olevan vakavia. Toimitusvastuulla tarkoitetaan tässä lähinnä sopimukseen liittyviä asioita, joita voivat olla esimerkiksi terästoimittajan määritetyt vastuut tuotetta toimitetta-

essa. Tällaisia ovat mm. tuotteen oikeellisuus sekä vastuut tuotteen vahingoista toimituksen aikana. Lyhyesti sanottuna, tällä tarkoitetaan sitä, mitkä vastuut kuuluvat toimittajalle ja mitkä vastaanottajalle.

Todennäköisyys sille, että sopimuksissa, jotka koskevat toimitusvastuuta, on epäselvyyksiä, on mahdollinen. Tämä johtuu siitä, että kuten muissakin sopimuksissa, myös toimitusvastuuta koskevissa sopimuksissa voi olla eroja maiden välillä ja nämä erot voivat tehdä sopimuksista epäselviä. (Bergmann ym.2011, 64.)

Seuraukset, joita toimitusvastuun epäselvyyksistä voi syntyä, ovat mitä suurimmissa määrin rahallisia. Mikäli sopimuksessa ei ole yksiselitteisesti sovittu mikä vastuu kuuluu kenellekin, voi toinen osapuoli pyrkiä luopumaan vastuusta. Pahimmassa tapauksessa kansainvälinen toiminta Saksassa pysähtyisi hetkellisesti, kun tuote ei olisiakaan toivotunlaista. Toinen seuraus voi myös olla oikeustoimenpiteet, mikäli sopuun ei päästäisi. Näiden seurausten pohjalta, voidaan todeta seurausten olevan vakavia. (Bergmann ym.2011, 64.)

#### 6.2.6.3 Toimitusvarmuuteen luottamattomuus

Toimitusvarmuuteen luottamattomuus sai 3 pistettä, joka kuvastaa kohtalaista riskiä. Todennäköisyys sille, ettei toimitusvarmuuteen voida luottaa on mahdollinen ja sen seuraukset olisivat haitallisia.

Yritys voi mainostaa omaa toimitusvarmuuttaan, mutta se ei välttämättä kerro koko totuutta toimitusvarmuudesta. Tämä riippuu hyvin paljon siitä, miten toimitusvarmuutta yrityksessä mitataan. Pelkkiin lukuihin ei siis ole aina uskominen. Seuraukset toimitusvarmuuteen luottamattomuudesta voivat pahimmillaan pysäyttää toiminnan hetkellisesti kansainvälisillä markkinoilla. Tällainen tilanne olisi esimerkiksi, mikäli tuotteen, tässä tapauksessa teräs rakenteen, pitäisi tulla päivänä x, mutta toimitus viivästyykin vaikkapa kymmenellä päivällä. Todennäköisesti Sataservice Oy olisi hoitanut alustavat työt valmiiksi, päivälle x. Näin ollen työt pahimmassa tapauksessa seisoisivat, kunnes toimitus saapuisi. Näitä seurauksia ajatellen, voi todeta että riskin seuraukset olisivat vähintäänkin haitallisia. (Huitti 2012.)



#### 6.2.6.4 Laatustandardin mahdollinen puuttuminen (ISO 9001)

Laatustandardin ISO 9001 puuttuminen sai 3 pistettä, joka kuvastaa kohtalaista riskiä. Todennäköisyys sille, että laatustandardi puuttuu terästoimittajalta ja että riski kasvaa sen myötä laatuun vaikuttavissa asioissa on mahdollinen ja sen seuraukset olisivat haitallisia. Mikäli terästoimittajalla ei ole käytössään laatustandardia ISO 9001:stä, laadulle ei ole samanlaisia takeita kuin Sataservice Oy:llä, jolla on kyseinen laatustandardi käytössään. Laatustandardin ISO 9001 puuttuminen johtaa siihen, että Sataservice Oy:n on tiukennettava laadunvalvontaa terästoimittajan osalta voidakseen taata asiakkaalleen laatustandardin ISO 9001 mukaista lopputulosta.

Seurauksen laatustandardin puuttumiselle voivat olla esimerkiksi, että teräs ei olekaan yhtä laadukasta kuin luvataan. Toinen seuraus on, että Sataservice Oy:n on lisättävä resursseja varmistaakseen teräksen laadun. Tämä taas vie Sataservice Oy:ltä ylimääräistä aikaa ja rahaa. Näiden pohjalta voidaan todeta, että seuraukset olisivat haitallisia. (Inspectan www- sivut 2013.)

Riskiä pienentää huomattavasti se, että Sataservice Oy vaatii alihankkijoiltaan myös ISO 9001 laatustandardin. Riskien hallinta on siis tämän kohdan osalta hoidossa. (Metsävuori henkilökohtainen tiedonanto 15.5.2013.)

#### 6.2.7 Logistiikkaan liittyvät riskit

##### 6.2.7.1 Tietämättömyys erilaisista maksuista liittyen laivarahtiin

Tietämättömyys erilaisista maksuista sai 2 pistettä, joka kuvastaa vähäistä riskiä. Pisteytykseen päästiin kun todettiin todennäköisyyden olevan mahdollinen ja että, sen seuraukset olisivat vähäisiä. Tietämättömyydellä erilaisista maksuista tarkoitetaan tässä työssä sellaisia maksuja rahtia ajatellen, joita ei ole osattu ottaa huomioon. Tällaiset maksut tulevat siis yllätyksenä, ellei niistä olla tietoisia. Tällaisia maksuja varsinaisen rahtimaksun lisäksi voivat olla muun muassa ahtauskustannukset. (Logistiikka-maailman www- sivut 2012.)

Todennäköisyys sille, että jotkin rahtimaksut tulevat yllätyksenä, on mahdollinen ja sen seuraukset ovat vähäisiä. Seurauksena voi sanoa olevan menoerä, johon ei ole osattu varautua. Vähäiseksi riskin tekee se, että yritysmaailmaa ajatellen kysymys ei kuitenkaan ole suurista summista. (Logistiikkamaailman www- sivut 2012.)

#### 6.2.7.2 Puutteelliset merkinnät rahtikirjoissa

Puutteelliset merkinnät rahtikirjoissa sai 3 pistettä, joka kuvastaa kohtalaista riskiä. Todennäköisyys sille, että merkinnät ovat puutteellisia rahtikirjoissa, on mahdollinen ja sen seuraukset olisivat haitallisia. Todennäköisyyttä voidaan perustella sillä, että rahtikirjoihin täytyy kansainvälisissä kuljetuksissa merkittävä huomattavan tarkasti erilaisia asioita, luonnollisesti tarkemmin mitä kotimaan sisäisissä kuljetuksissa. (Laki24.fi:n www- sivut 2012.)

Seuraukset puutteellisille merkinnöille ovat haitallisia, sillä riittämättömien tietojen tai ohjeiden vuoksi Sataservice Oy saattaa joutua vastaamaan tuotteeseen ilmenneistä virheistä vaikka tuote olisi ollut kuljetusta aloittaessa virheettömässä kunnossa. Tällaiseen tilanteeseen päädytään, mikäli rahtikirjan sisältämissä ohjeissa ei esimerkiksi ole riittävän tarkasti ohjeistettu tuotteen käsittelystä. (Laki24.fi:n www- sivut 2012.)

#### 6.2.7.3 Tietämättömyys vastuiden ja velvollisuuksien jakautumisesta

Tietämättömyys vastuiden ja velvollisuuksien jakautumisesta sai 3 pistettä, joka kuvastaa kohtalaista riskiä. Todennäköisyys sille, että vastuiden ja velvollisuuksien jakautumisen tietämättömyydestä syntyy vahinkoa, on mahdollinen ja sen seuraukset olisivat haitallisia. Velvollisuuksia ja vastuita on merirahdissa kolmella osapuolella: Lähettäjällä, kuljettajalla sekä vastaanottajalla. (Laki24.fi:n www- sivut 2012; Evianet:n www- sivut 2001.)

Seuraukset tietämättömyydelle vastuiden ja velvollisuuksien jakautumisesta voivat olla haitallisia. Pahimpiin seurauksiin lukeutuu muun muassa virheellisesti tai puutteellisesti täytetyt asiakirjat. Seuraukset voivat tällaisessa tilanteessa olla esimerkiksi

ongelmat tullin kanssa, jotka aiheuttavat viivästystä toimituksessa. (Laki24.fi:n www- sivut 2012.)

## 6.2.8 Poliittiset ja maariskit

### 6.2.8.1 Saksan työlainsäädännön tuntemattomuus

Saksan työlainsäädännön tuntemattomuus sai 5 pistettä, joka kuvastaa sietämätöntä riskiä. Pisteet koostuivat siitä, että riskin todennäköisyyden katsottiin olevan todennäköinen ja sen seuraukset olisivat vakavia. Todennäköisyys sille, että tuntemattomuus saksan työlainsäädännöstä aiheuttaisi ongelmia, on todennäköinen. Tämä voidaan perustella sillä, että vaikka voidaankin valita noudatetaanko Saksan vai Suomen lainsäädäntöä, on aina kuitenkin tiettyjä säännöksiä, joita on noudatettava Saksan työlainsäädännön mukaan. (Bergmann ym. 2011, 134.)

Seuraukset ovat vakavia, mikäli saksan työlainsäädäntöä ei ole noudatettu sen vaatimilta osilta. Seurauksena on tällöin oikeustoimia, aivan kuin Suomessakin, mikäli lakia rikotaan. (Bergmann ym. 2011, 134.)

### 6.2.8.2 Tietämättömyys tullaukseen liittyvistä seikoista vientiä ajatellen

Tietämättömyys tullaukseen liittyvistä seikoista vientiä ajatellen sai 3 pistettä, joka kuvastaa kohtalaista riskiä. Tässä työssä vienti kohdistetaan nimenomaan Saksaan ja siitä syystä näkökulma vientiin liittyvistä asioista myös painotetaan siihen suuntaan. Todennäköisyys sille, että tullaukseen liittyvistä asioista seurauksista seuraisi ongelmia, on mahdollinen ja sen seuraukset olisivat haitallisia. Todennäköisyyttä pienentää se seikka, että niin Saksa kuin Suomikin kuuluvat tullilainsäädännön alueelliseen soveltamisalaan. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteisön alueella käytetään yhteistä kauppa- ja tullipolitiikkaa. (Sneck 2002, 10; Tullin www- sivut 2013.)

Seuraukset siitä, ettei tullaukseen liittyvistä seikoista vientiä ajatellen olla tiedetty, voivat olla haitallisia. Pahimmat seuraukset tässä voisivat olla tavaran viivästyminen,

mikäli kaikki tullaukseen liittyvät eivät ole niin kuin pitäisi. Lisämaksuja voi myös syntyä. (Itellan www- sivut n.d.)

#### 6.2.8.3 Tietämättömyys tullaukseen ja vientiin liittyvistä asiakirjoista

Tietämättömyys tullaukseen ja vientiin liittyvistä asiakirjoista sai 3 pistettä, joka kuvastaa kohtalaista riskiä. Pisteisiin päästiin, kun todettiin riskin todennäköisyyden olevan mahdollinen ja seuraus olisi haitallinen.

Todennäköisyys sille, että tullaukseen ja vientiin liittyvissä asiakirjoissa on puutteita, johtuen tietämättömyydestä tai ymmärtämättömyydestä on mahdollinen. Tätä voidaan perustella sillä, että vientitoiminto vaatii erialaisia asiakirjoja. Seurauksena tällöin voi olla, että maksua tuotteesta ei saada tai ainakin maksu saattaa viivästyä. Toisena seurauksena voi olla, että tuotteen perille meno ei ole yhtä joustavaa, kuin se olisi oikeilla, oikein täytetyillä asiakirjoilla. Seurauksen voi tällöin sanoa olevan haitallinen. (Vientikeskuksen www- sivut n.d.)

#### 6.2.8.4 Tietämättömyys työntekijän verotuksesta

Tietämättömyys työntekijän verotuksesta Saksassa toimiessa sai 2 pistettä, joka kuvastaa vähäistä riskiä. Todennäköisyys sille, että verotuksellisista seikoista syntyy ongelmia, mikäli niistä ei olla tietoisia, on Sataservice Oy:n tilanteessa epätodennäköinen, mutta sen seuraukset olisivat haitallisia. Haitallisuus ei suoranaisesti koskisi yritystä vaan työntekijää.

Todennäköisyyden voi sanoa olevan epätodennäköinen, 183 päivän säännön vuoksi. Tämän poikkeuksen mukaan Suomessa asuvan työntekijän tuloja verotetaan ainoastaan Suomessa, mikäli ulkomailla työskentely kestää ainoastaan 183 päivää tai sitä vähemmän. Tällä säännöllä voidaan perustella todennäköisyyttä, sillä Sataservice Oy:n henkilöstön komennuksien on ajateltu kestävän ainoastaan muutamien viikkojen ajan kerrallaan. Seuraukset kuitenkin olisivat haitallisia. Seurauksena voi tällöin olla kaksinkertainen verotus, jossa työntekijä maksaisi veroja sekä Suomeen että

Saksaan. (Bergmann ym.2011, 137-139; vero.fi:n www- sivut 2012; Metsävuori henkilökohtainen tiedonanto 15.5.2013.)

#### 6.2.8.5 Arvonlisäverolakiin liittyvät seikat

Arvonlisäverolakiin liittyvät seikat saivat 3 pistettä, joka kuvastaa kohtalaista riskiä. Todennäköisyys sille, että arvonlisälain vuoksi syntyy ongelmia, on mahdollinen ja sen seuraukset olisivat haitallisia. Todennäköisyyttä voidaan perustella mahdollisilla väärin ymmärryksillä tai mahdollisella tietämättömyydellä.

Seuraukset voivat tällöin olla vähintäänkin haitallisia. Tällaisia seurauksia ovat muun muassa asiakassuhteiden heikkeneminen. Toisena seurauksena voi olla, että myyjä joutuu hyvittämään ostajalle laskun arvonlisävero osuuden, kuitenkin saamatta itse täyttä hyvitystä viranomaisilta. (Bergmann ym.2011, 237-238.)

#### 6.2.8.6 Saksan tapakulttuurin tuntemattomuus

Saksan kulttuurin tuntemattomuus sai 3 pistettä, joka kuvastaa kohtalaista riskiä. Todennäköisyys sille, että Saksan kulttuurin tuntemattomuudesta seuraa ongelmia on mahdollinen ja seuraukset voivat olla haitallisia. Todennäköisyyttä voisi perustella sillä, että vaikka Suomen ja Saksan kulttuurit ovatkin hyvin samansuuntaisia, eroja löytyy myös.

Seuraukset kulttuurin tuntemattomuudelle voivat olla haitallisia. Tällaisia seurauksia voi syntyä, mikäli ei osata käyttäytyä muodollisesti muodollisuutta vaativissa tilanteissa. Seurauksena voi tällöin olla asiakassuhteiden heikkeneminen, sillä saksalaiset ovat tarkkoja, täsmällisiä, kriittisiä ja toimivat yritysmaailmassa pääsääntöisesti tarkan hierarkian mukaan. (Saksalais- Suomalaisen kauppakamarin www- sivut n.d; Mole 2004, 204-206.)

#### 6.2.8.7 Uskonnon vaikutus Saksassa toimimiseen

Uskonnon vaikutus Saksassa toimimiseen sai 1 pisteen, joka kuvastaa merkityksetöntä riskiä. Todennäköisyys sille, että ongelmia syntyy uskonnollisista asioista toimies- sa Saksassa, on epätodennäköinen ja seuraukset sille ovat vähäiset. Todennäköisyyttä voidaan perustella sillä, että suomalaiseen kulttuuriin ei kuulu tuoda uskonnollisia asioita esille yritysmaailmassa, eikä se myöskään kuulu saksalaiseen yritysmaail- maan. Todennäköisyyttä voidaan perustella myös sillä, että suurimmat uskontokun- nat Saksassa ovat roomalais- katolilainen sekä evankelinen kirkko, joten suuria muu- toksia käytöksessä tuskin tulee olemaan. (Suomen suurlähetystö, Berliinin www- si- vut 2012; Mauno 2012, 36.)

Seurauksia pohdittaessa, voidaan todeta, että seuraukset olisivat vain vähäisiä. Seu- rausten vakavuutta voidaan perustella tässä kohdassa sillä, että vaikka Saksassa omaa uskontoa pidetään arvossa, saksalaiset suhtautuvat eri uskontoihin suvaitsevaisesti. (Germany MapXl :n www- sivut n.d.)

#### 6.2.8.8 Saksan kansalliseen identiteettiin perustuvat asiat

Kansalliseen identiteettiin perustuvat asiat saivat 3 pistettä, joka kuvastaa kohtalaista riskiä. Todennäköisyys sille, että Saksan kansalliseen identiteettiin liittyvistä asioista seuraisi riskejä, on mahdollinen ja seuraukset voivat olla haitallisia. Kansallisella identiteetillä tarkoitetaan tässä työssä asioita, joita pidetään yleisesti arvossa saksa- laisten keskuudessa. Todennäköisyyttä voisi perustella esimerkiksi tietämättömyy- dellä. On mahdotonta kunnioittaa sellaista, josta ei tiedä. (Mole 2004, 193.)

Seuraamukset voivat olla haitallisia. Seurauksena voi olla tahaton loukkaaminen ja epäkunnioitus. Tämä voi pahimmillaan johtaa esimerkiksi epäonnistuneisiin neuvot- teluihin.

## 6.2.9 Henkilöstöön liittyvät riskit

### 6.2.9.1 Henkilöstön tarvittavan kielitaidon puute

Henkilöstön tarvittavan kielitaidon puute sai 2 pistettä, joka kuvastaa vähäistä riskiä. Todennäköisyys sille, että kielitaito ei henkilöstöllä ole riittävää on mahdollinen ja sen seuraukset voivat olla vähäisiä.

Todennäköisyyttä voidaan perustella sillä, että saksalaiset arvostavat omaa kieltään ja toivovat saksankielen käyttöä myös ulkomaalaisilta, tässä tapauksessa suomalaisilta. Asia ei kuitenkaan ole aivan mustavalkoinen, saksalaiset eivät odota virheetöntä saksankielen taitoa, jo tervehdykset saksankielellä ovat parempi vaihtoehto kuin pelkäämään englanninkielessä pysyminen. Todennäköisyyteen vaikuttaa myös se, että vaikka Saksassa nuoremmat osaavat puhua englantia näin ei kuitenkaan ole vanhemman väestön keskuudessa. (Koirikivi & Soronen n.d.)

Seurauksina voivat olla esimerkiksi yhteistyötilanteessa saksalaisen työntekijän ymmärtämättömyys, mikäli kielenä käytetään englantia. Seurauksia kuitenkin lieventää se seikka, että englantia käytetään yleisesti maailmankielenä. (Koirikivi & Soronen n.d; SuomiSanakirjan www- sivut 2012.)

### 6.2.9.2 Henkilöstön haluttomuus komennuksille

Henkilöstön haluttomuus komennuksille sai 4 pistettä, joka kuvastaa merkittävää riskiä. Todennäköisyys sille, että henkilöstö ei ole halukas lähtemään komennuksille on mahdollinen ja sen seuraukset voivat olla vakavia.

Todennäköisyyttä voidaan perustella sillä tosiasialla, että henkilöstöllä voi olla eri syitä miksi komennuksesta ei kiinnostuta tai henkilökohtainen tilanne estää lähtemisen. Seurauksena voi tästä johtuen olla pahimmillaan se, että Sataservice Oy ei saa henkilöstöä asentamaan, testaamaan sekä säätämään nosturia Saksaan. Riskiä kuitenkin lieventää hieman se seikka, että Sataservice Oy:n työsopimuksissa on epäsuorasti otettu työmatkat huomioon. (Metsävuori henkilökohtainen tiedonanto 15.5.2013.)

## 6.2.10 Toimintaan liittyvät riskit

### 6.2.10.1 Suureen kysynnän kasvuun vastaaminen

Suureen kysynnän kasvuun vastaaminen sai 2 pistettä, joka kuvastaa vähäistä riskiä. Todennäköisyys sille, että kysyntä kasvaa niin suureksi, ettei siihen pystytä vastaamaan on epätodennäköinen ja sen seuraukset ovat haitallisia.

Todennäköisyyttä voidaan perustella sillä, että Sataservice Oy ei suoranaisesti markkinoi tuotettaan, eli nosturiaan, tällä hetkellä. Tarkoituksena on alussa vastata ainoastaan suoraan kysyntään. Tästä syystä voidaan sanoa, että todennäköisyys olisi epätodennäköinen. On kuitenkin otettava huomioon, että mikäli markkinointi aloitetaan jossakin vaiheessa, voi kysyntä kasvaa rajusti.

### 6.2.10.2 Henkilöstön määrällinen riittämättömyys

Henkilöstön määrällinen riittämättömyys sai 3 pistettä, joka kuvastaa kohtalaista riskiä. Todennäköisyyden voitaisiin sanoa olevan epätodennäköinen Sataservice Oy:n nykyisellä toimintasuunnitelmalla, mutta sen seuraukset voisivat olla vakavia. (Metsävuori henkilökohtainen tiedonanto 15.5.2013.)

Todennäköisyyteen vaikuttaa suuresti se, miten Sataservice Oy on suunnitellut kansainvälistymisensä. Tämän suunnitelman pohjalta komennukset kestäisivät muutamia viikkoja ja Saksassa hoidettaisiin ainoastaan nosturin asennus ja mahdolliset säädöt ja testaukset. Henkilöstön tarve Saksassa on näillä argumenteilla vain vähäistä ja lyhyt kestoista. (Metsävuori henkilökohtainen tiedonanto 15.5.2013.)

Seuraukset kuitenkin olisivat vakavia, mikäli henkilöstön määrä ei riittäisi. Tällöin pahimmassa tapauksessa ei olisi riittävästi tai ollenkaan henkilöstöä asentamaan nosturia Saksaan.



### 6.2.10.3 Varautumattomuus rekryointitarpeen lisääntyessä

Varautumattomuus rekryointitarpeen lisääntyessä sai 3 pistettä, joka kuvastaa kohtalaista riskiä. Todennäköisyys sille, että Sataservice Oy ei osaisi varautua rekryointitarpeeseen, on epätodennäköinen ja sen seuraukset pahimmassa tapauksessa olisivat vakavia.

Todennäköisyyttä voidaan perustella sillä, että vaikka kysymyksessä onkin kansainvälistyminen, on rekryointi ja sen tarpeen huomioonottaminen kuitenkin tuttua Sataservice Oy:lle. Toisena seikkana voidaan myös pitää myös jo kappaleessa 7.2.10.2 esiintynyttä toteamusta siitä, että ainakaan toistaiseksi Sataservice Oy:n ei ole tarkoitus markkinoida vaan ainoastaan vastata suoraan kysyntään. (Metsävuori henkilökohdainen tiedonanto 15.5.2013.)

Seuraukset kuitenkin ovat vakavia samasta syystä kuin kappaleessa 7.2.10.2. Pahimmassa tapauksessa henkilöstön määrä ei riitä sekä kotimaan toimintojen kattamiseen että kansainvälisiin toimintoihin.

### 6.3 Suurimpien riskien toteaminen

Suurimpina riskeinä pidettiin niitä riskejä, jotka olivat merkittäviä tai sietämättömiä. Merkittäviä riskejä olivat Oikeusturvan riskit, kansainvälistymisstrategian mahdollinen puuttuminen, toimitusvastuun epäselvyydet sekä henkilöstön haluttomuus komennuksille.

Merkittäviä riskejä olivat sopimuslakien erilaisuudet sekä Saksan työlainsäädännön tuntemattomuus työlainsäädännön osalta. Taulukossa 3. On esitetty riskit, niiden todennäköisyydet, seurausten vakavuudet sekä lopulliset pisteet.

Taulukko 3. Riskien yhteenveto.

<u>Riski</u>	<u>Todennäköisyys</u>	<u>Seuraukset</u>	<u>Suuruus</u>
<b>Talouteen liittyvät riskit</b>			
Volatiilinen inflaatio	Mahdollinen	Vähäinen	2

Korkotason nousu	Todennäköinen	Vähäinen	3
Toiminnan keskeytykset	Epätodennäköinen	Haitallinen	2
Oikeusturvan riskit	Mahdollinen	Vakava	4
Vastuuriskit	Epätodennäköinen	Haitallinen	2
Asiakkaan luottottaminen	Mahdollinen	Haitallinen	3
<b><u>Informaatioon liittyvät riskit</u></b>			
Internet sivujen ymmärtämättömyys	Epätodennäköinen	Vähäinen	1
<b><u>Yrityksen valmiuteen liittyvät riskit</u></b>			
Yrityksen kansainvälistymisstrategian mahdollinen puuttuminen	Mahdollinen	Vakava	4
Johdon mahdollinen ymmärtämättömyys kansainvälistymisen vaatimuksista	Epätodennäköinen	Vakava	3
<b><u>Kilpailuriskit</u></b>			
Kilpailijoiden tuntemattomuus	Epätodennäköinen	Vakava	3
Riittämätön kilpailuvaltti	Mahdollinen	Vakava	3
<b><u>Sopimuksiin liittyvät riskit</u></b>			
Sopimusten tulkinnanvaraisuus	Mahdollinen	Haitallinen	3
Sopimusten tekoon liittyvät erot	Epätodennäköinen	Haitallinen	2
Sopimuslakien erilaisuudet	Todennäköinen	Vakava	5
<b><u>Terätoimittajaan liittyvät riskit</u></b>			
Hinnoittelun periaatteiden epäselvyys	Mahdollinen	Vähäinen	2
Toimitusvastuun epäselvyydet	Mahdollinen	Vakava	4
Toimitusvarmuuteen luottamattomuus	Mahdollinen	Haitallinen	3
Laatustandardin mahdollinen puuttuminen (ISO 9001)	Mahdollinen	Haitallinen	3
<b><u>Logistiikkaan liittyvät riskit</u></b>			
Tietämättömyys erilaisista maksuista liittyen laivarahtiin	Mahdollinen	Vähäinen	2
Puutteelliset merkinnät rahtikirjoissa	Mahdollinen	Haitallinen	3
Tietämättömyys vastuiden ja velvollisuuksien jakautumisesta	Mahdollinen	Haitallinen	3
<b><u>Poliittiset- ja maariskit</u></b>			
Saksan työolainsäädännön tuntemattomuus	Todennäköinen	Vakava	5
Tietämättömyys tullaukseen liittyvistä sei-	Mahdollinen	Haitallinen	3

koista vientiä ajatellen			
Tietämättömyys tullaukseen ja vientiin liittyvistä asiakirjoista	Mahdollinen	Haitallinen	3
Tietämättömyys työntekijän verotuksesta	Epätodennäköinen	Haitallinen	2
Arvonlisäverolakiin liittyvät seikat	Mahdollinen	Haitallinen	3
Saksan tapakulttuurin tuntemattomuus	Mahdollinen	Haitallinen	3
Uskonnon vaikutus Saksassa toimimiseen	Epätodennäköinen	Vähäinen	1
Saksan kansalliseen identiteettiin perustuvat asiat	Mahdollinen	Haitallinen	3
<b><u>Henkilöstöön liittyvät riskit</u></b>			
Henkilöstön tarvittavan kielitaidon puute	Mahdollinen	Vähäinen	2
Henkilöstön haluttomuus komennuksille	Mahdollinen	Vakava	4
<b><u>Toimintaan liittyvät riskit</u></b>			
Suureen kysynnän kasvuun vastaaminen	Epätodennäköinen	Haitallinen	2
Henkilöstön määrällinen riittämättömyys	Epätodennäköinen	Vakava	3
Varautumattomuus rekryointitarpeen lisääntyessä	Epätodennäköinen	Vakava	3

## 7 SUURIMPIEN RISKIEN ANALYSOINTI SEKÄ TOIMINTAEHDOTUKSET

### 7.1 Analysoinnin kulku

Tässä kappaleessa oli tarkoitus analysoida suurimpia riskejä, jotka saatiin selville riskitaulukon avulla. Jokaisen kappaleen alussa palautettiin mieleen, minkälaisesta riskistä oli kysymys. Tämän jälkeen todettiin riskin syyt ja seuraukset. Viimeiseksi pyrittiin poistamaan riski tai vaihtoehtoisesti pienentämään riskiä, lieventämällä joko riskin todennäköisyyttä tai seurauksia.

## 7.2 Oikeusturvan riskit

Kuten jo riskien arvioinnissa todettiin, oikeusturvan riskit ovat riskejä, joissa oikeus ei toteudu. Tällaisia ilmenee useimmin sopimuksiin liittyvissä asioissa. Analysoidessa riskiä, voidaan todeta, että syinä tällaisiin riskeihin voivat olla muun muassa riitatilanteet yritysten kesken.

Riskin seurauksina voivat olla esimerkiksi oikeudelliset toimenpiteet tai huomattavat tappiot kaupan arvoon nähden. Riski siis toteutuu, mikäli sopimuksista ei pidetä kiinni tai vaihtoehtoisesti rikotaan lakia. (Haapio 2006.)

Toimintaehdotuksina voisi olla ennakointi, suunnittelu sekä juridisiin asioihin perehtyminen Saksan osalta. Kun asioista tiedetään, niitä osataan paremmin soveltaa myös käytännössä ja samalla osataan myös paremmin välttää suurimmat sudenkuopat. Oikeusturvan riskeissä suunnittelulla, tiedolla ja ennakoinnilla on suuri merkitys, sillä riskin toteutuessa, resursseja voi kulua turhaan. Myös mahdollisista virheistä oppiminen on oleellinen osa kehitystä. Virheitä ei kannata käsitellä syytellen eri tahoja, tärkeämpää on löytää tulevaisuudelle ratkaisuja, jotta riskit saataisiin vältettyä. Oikeusturvan riskejä pohdittaessa, voidaan siis todeta, että tämän riskin todennäköisyyteen voidaan vaikuttaa alentavasti ja näin voidaan saada riski pieneneväksi. (Haapio 2006.)

## 7.3 Kansainvälistymisstrategian mahdollinen puuttuminen

Kansainvälistymisstrategialla tarkoitetaan suunnitelmaan, jonka avulla yritys pyrkii menestymään kansainvälisillä markkinoilla, tässä tapauksessa Saksassa. Syinä kansainvälistymisstrategian puuttumiselle voi olla monia. Yleisenä syynä voitaisiin mainita muun muassa se, että kansainvälistymisstrategian koetaan olevan ainoastaan byrokratiaa, jonka tekeminen vie aikaa antamatta kuitenkaan mitään uutta tarpeellista tietoa. (Äijö 2008, 54.)

Kansainvälistymisstrategian puuttumisen seuraukset voivat menestymättömyys kansainvälisillä markkinoilla. Tämä johtuu suoraan siitä, että toiminta ei välttämättä täl-

löin ole riittävän suunnitelmallista ja ratkaisuja ei välttämättä tehdä ajatellen kokonaisuutta.

Riskiä saadaan pienennettyä huomattavasti tekemällä Sataservice Oy:lle mahdollisimman selkeä kansainvälistymisstrategia, jossa kuvataan se miksi yritys haluaa kansainvälistyä, mitä kansainvälistymisellä tavoitellaan, miten ja milloin kansainvälistyminen toteutetaan. Tällä suunnittelun pohjalla yrityksellä on paremmat mahdollisuudet menestyä Saksan markkinoilla. Kansainvälistymisstrategian avulla myös kansainvälistymistoimintaan osallistuvilla on selkeä näkemys siitä, mikä kansainvälistymisessä on Sataservice Oy:n osalta olennaista. (Äijö 2008, 54; Yritys-Suomen www- sivut n.d.)

Sataservice Oy:llä on aikomus tehdä kansainvälistymisstrategia kansainvälistymisestä Saksaan. Siltä osin siis tämän riskin riskienhallinta on aloitettu. (Metsävuori henkilökohtainen tiedonanto 15.5.2013.)

#### 7.4 Toimitusvastuun epäselvyydet liittyen terästoimittajaan

Toimitusvastuun epäselvyyksillä tarkoitetaan tässä työssä sitä, mitkä vastuut teräksen toimittamisesta ja siihen liittyvistä asioista kuuluvat terästoimittajalle ja mitkä Sataservice Oy:lle. Syinä tällaisten riskien toteutumiselle voivat olla yksinkertaisesti epäselvyydet toimitussopimuksissa tai epätietoisuus Saksan laeista liittyen tuotteen toimitukseen.

Seuraukset toimitusvastuun epäselvyyksille voivat olla ikäviä. Tällaisia seurauksia ovat muun muassa toisen osapuolen pyrkiminen luopumaan vastuusta, mikäli vastuunjako ei ole selkeästi määritelty sopimukseen. (Bergmann ym.2011, 64.)

Jotta riskiä saataisiin pienenemään, on sopimusten hyvä olla selkeitä ja yksiselitteisiä. Näin ei jää varaa arvailuille puolin eikä toisin ja kumpikin osapuoli tuntee omat vastuunsa ja velvollisuutensa liittyen toimitusvastuusiin. Joissakin tapauksissa voi olla myös hyvä tehdä alihankkija yrityksestä alustavia selvityksiä ennen varsinaisen sopimuksen tekoa. (Bergmann ym.2011, 64.)

## 7.5 Henkilöstön haluttomuus komennuksille

Henkilöstön haluttomuudella komennuksille tarkoitetaan tässä työssä, sitä että tarpeen vaatiessa henkilöstöstä ei löydykään halukkaita komennuksille. Komennuksilla tässä työssä tarkoitetaan henkilöstön komennusmatkaa Saksaan, jossa nosturi pitäisi asentaa ja nosturille pitäisi tehdä sen tarvitsemat testaukset ja säädöt. Syitä henkilöstön haluttomuudelle voi olla monia. Syyt voivat olla henkilökohtaisia tai vaikka yksinkertaisesti, että komennukselle ei haluta lähteä.

Seurauksena voi tällöin olla, että Saksaan ei saada tarvittavaa henkilökuntaa asentamaan, testaamaan ja säätämään nosturia. Riskinä olisi tällöin, että aikataulu saattaisi myöhästyä mikä taas johtaa ylimääräisiin kuluihin sekä Sataservice Oy:n maineen kärsimiseen.

Sataservice Oy:n henkilöstön työsopimuksissa ei suoranaisesti ole merkintää ulkomailla työskentelystä, mutta siihen viitataan silti epäsuorasti. Näin ollen Sataservice Oy voi tarvittaessa vaatia henkilöstön jäseniä lähtemään komennukselle. Tähän mennessä ongelmaa ei tämänkaltaisista asioista ole syntynyt. (Metsävuori henkilökohtainen tiedonanto 15.5.2013.)

Toimintaehdotuksena olisi muokata työsopimuksia siten, että työsopimuksissa selkeästi mainittaisiin työmatkojen mahdollisuus. Tällä tavalla työntekijä tietää oikeutensa ja velvollisuutensa selkeästi ja kokee oikeudenmukaisuuden toteutuvan työsopimuksen kautta. Työsopimusten muokkaaminen helpottaisi siinä mielessä myös Sataservice Oy:n tilannetta, että Sataservice Oy pystyisi luottamaan siihen, että henkilöstö tietää mahdollisesta matkustusvelvollisuudesta ja on siihen sitoutunut. Näin toimimalla riski saataisiin poistettua suurelta osalta.

## 7.6 Sopimuslakien erilaisuudet

Sopimuslakien erilaisuudella tarkoitetaan tässä työssä eroja Saksan ja Suomen sopimuslakien osalta. Sopimuslakien erilaisuuksien syiksi voidaan todeta, että lait ovat erilaisia maista riippuen.

Sopimuslakien erilaisuuksien seurauksena voi olla, että jotakin lakia rikotaan tietämättömyyttään. Tällöin seurauksena voi olla juridisia toimenpiteitä. Yksi pahoista skenaarioista on myös, että Sataservice Oy joutuisi vastaamaan kaikista vahingoista ilman rajoituksia. (Bergmann ym. 2011, 64.)

Toimintaehdotuksena on perehtyä kansainvälisten sopimusehtojen laadintaan. Mikäli alalla on olemassa mallisopimuksia, voi niiden käyttö olla järkevää. Tätä voidaan perustella sillä, että mallisopimuksia käytettäessä Saksan markkinoiden reunaehdot tulee otettua huomioon paremmin, kuin siinä tapauksessa, että kotimaan sopimuksia pyrittäisiin soveltamaan Saksan markkinoihin sopiviksi. (Bergmann ym. 2011, 65.)

Muutama sääntö on myös hyvä ottaa huomioon, joita käytetään yleisesti Euroopan unionissa. Muun muassa sopimuksissa olevia yllättäviä lausekkeitä voidaan pitää pätemättöminä tilanteesta riippuen. Tällä pyritään rajoittamaan käyttäjän vapautta sopimusehdoissa. Toisena seikkana voisi mainita moniselitteiset sopimusehdot, joiden katsotaan useimmin olevan sopimuksen laatijayrityksen vahinko. Tällä siis tarkoitetaan sitä, että mikäli sopimuksissa on epäselviä kohtia, jotka ovat tulkittavissa monella tapaa, vastaa sopimuksen laatija yritys näistä kohdista. Epäselvien kohtien välttäminen onnistuu, kun otetaan tarkasti huomioon Saksan kielen muutoseikat sekä valitseva lainsäädäntö. (Bergmann ym. 2011, 66-67.)

Tätä riskiä pystytään pienentämään lieventämällä riskin todennäköisyyttä. Todennäköisyys pienenee kun perehdytään Saksan sopimuslakeihin ja pyritään välttämään näin riskin toteutumista.

## 7.7 Saksan työlainsäädännön tuntemattomuus

Saksan työlainsäädännön tuntemattomuudella tarkoitetaan sitä, että ei tiedetä niistä asioista Saksan työlainsäädännön osalta, jotka vaikuttavat Sataservice Oy:n henkilökunnan työntekoon komennusmatkoilla. Vaikka kysymyksessä tässä tapauksessa onkin suhteellisen lyhyet komennusmatkat, on kuitenkin työnteossa otettava huomioon mitä lakia on noudatettava. Useimmin on mahdollista valita, kumman maan lakia so-

velletään pääsääntöisesti, mutta on huomioitava, että mikäli toisen maan laki on työntekijälle edullisempi, on sitä myös noudatettava. (Bergmann ym. 2011, 134.)

Syinä työlainsäädännön tuntemattomuudelle voivat olla ymmärtämättömyys tai vaihtoehtoisesti liian tiukasti Suomen laeista kiinni pitäminen, jos ajatellaan soveltaa Saksassa ainoastaan Suomen lakia. Seurauksina voivat olla ristiriitaisuudet tai pahimmassa tapauksessa juridiset toimenpiteet, mikäli Saksan työlainsäädäntöä rikotaan niiltä osin, kuin sitä olisi ollut pakottava terve noudattaa.

Toimintaehdotuksina olisi perehtyä Saksan työlainsäädäntöön, etenkin yleistä työaikaa sekä ylityötä, vähimmäispalkkaa ja työturvallisuutta koskien. Yleisesti Saksassa työskennellään viikossa 38 -40 tuntia. Työntekijöille maksetaan Saksassa ylityö-, vuorotyö- ja pyhätyölisää Suomen tapaan. Tällaisia korvauksia ei kuitenkaan kuulu johtoasemassa oleville. Palkkaus määräytyy työehtosopimusten mukaan mikäli, sellainen kyseisellä alalla on. Muussa tapauksessa palkkaus neuvotellaan. (Bergmann ym. 2011, 134; Maatieto.net:n www- sivut n.d.)

Tässäkin kohtaa voidaan todeta, että riskiä saa pienennettyä todennäköisyyden avulla. Riskin todennäköisyys lievenee kun asioista tiedetään ja otetaan selvää. Näin myös riskin kokonaissuuruus pienenee.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 8.1 Johtopäätökset

Johtopäätöksinä voitaisiin sanoa, että suurimmiksi riskeiksi nousivat pääsääntöisesti sellaiset riskit, jotka tavalla tai toisella olivat tekemisissä lakiasioden kanssa. Lakiasiat ovatkin oleellinen osa kansainvälistymistä. Tähän työhön pohjaten, tämä toteamus pitänee mitä suurimmilta osin paikkansa.

Riskianalyysi osoittautui tärkeäksi osaksi yrityksen kansainvälistymisprosessia. Riskejä löydettiin sellaisiltakin osa-alueilta, joilta ei olisi välttämättä edes osattu kuvitel-



la riskejä löytyvän. Myös jotkin sellaiset riskit, joiden ei välttämättä olisi kuviteltu olevan kovinkaan oleellisia, saivat loppujen lopuksi kuitenkin suhteellisen paljon pisteitä riskitaulukolla niitä tutkien.

Työn varsinaisesta tekemisestä voitaisiin mainita, että työ eteni hyvin pitkälti suunnitelmien mukaan, lukuun ottamatta muutamaa pientä poikkeusta.

## 8.2 Luotettavuuden pohdinta

Tuloksia voidaan pitää realistisina, vaikka yllättäviä riskejä ja riskien suuruksia ilmenikin. Luotettavuutta voitaisiin perustella myös sillä, että suurimmat riskit olivat hyvin lähellä toisiaan, kuten sanottu, lähes kaikki suurimmat riskit liittyivät jollakin tapaa lakiin liittyviin asioihin. Luotettavuutta voitaisiin perustella myös sillä seikalla, että kaikkiin riskeihin syvennyttiin ja niitä pohdittiin monelta eri suunnalta. Intuition ei annettu vaikuttaa lopullisiin päätöksiin, faktoihin kiinnitettiin huomiota. Kaikki riskit kävivät samat menetelmät läpi, joten tämäkin lisää analyysin luotettavuutta.

Luotettavuutta pohdittaessa on myös otettava se seikka huomioon, että tämä kansainvälistymisen riskianalyysi on ainoastaan yhden henkilön näkemysten tulos. Kansainvälistymiseen liittyy huomattava määrä asioita ja mikäli näkemykset ja arvot ovat työtä aloittaessa erilaiset, saattavat tuloksetkin olla erilaisia. Tämä ei kuitenkaan poissulje työn tärkeyttä.

## 8.3 Jatkotutkimus aiheet

Tutkimuksessa pystyttiin erottamaan Sataservice Oy:n kannalta kaikkein tärkeimmät riskitekijät ja analysoimaan niitä yleisellä tasolla. Merkittävimmiksi riskeiksi nousivat pääsääntöisesti lakiin liittyvät riskit, joiden kohdalla tarkemman analyysin suorittaminen olisi perusteltua, jotta tietopohja Saksaan kansainvälistymiseen olisi tarkasti selvillä. Riskianalyysin ulkopuolelle jätettiin painoarvoltaan kolme ja sitä vähemmän pisteitä saaneet riskit, koska työn tarkoituksena oli selvittää suurimmat riskit ja analysoida niitä. Olisi kuitenkin perusteltua myös analysoida kohtalaiset riskit, eli pai-

noarvon kolme saaneet riskit, jotta näistä riskeistä ei pääsisi kehittymään suurempia riskejä.

## LÄHTEET

Bergmann, H., Greiner, C. & Jaspers, P 2011. Kansainvälistyvä yritys laki- ja vero-opas. Hämeenlinna.

Ely- keskuksen www- sivut 2013. Sopimus kansainvälisessä kaupassa. Viitattu 14.5.2013 <http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/varsinaissuomenely/Ajankohtaista/Rahoitus%20ja%20sopimusratkaisuja%20edess%20662012%20Turku/Sopimus%20kansainv%C3%A4lises%20kaupassa.pdf>

Euroopan keskuspankin www- sivut n.d . Mitä on inflaatio? Viitattu 13.5.2013. <http://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/hicp/html/index.fi.html>

Euroopan komission www- sivut, n.d. Inflaation seuraukset. Viitattu 8.5.2013. [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/focuson/inflation/consequences\\_fi.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/focuson/inflation/consequences_fi.htm)

Evianet:n www-sivut 2001. Kuljetusehdot (FCA-Finnterms 2001). Viitattu 15.5.2013. [http://wienerberger.evianet.fi/download.php/download/Document\\_data/481/Kuljetusehdot\\_2013.pdf](http://wienerberger.evianet.fi/download.php/download/Document_data/481/Kuljetusehdot_2013.pdf)

Fennian www- sivut, n.d. Erilaisia vastuuriiskejä. Viitattu 8.5.2013. <http://www.fennia.fi/Yritysassiakkaat/Turvallisuus/Vastuu-JaSopimusriskienHallinta/Erilaisia.htm>

Finanssivalvonnan www- sivut n.d. Korot nousevat? Viitattu 8.5.2013. [http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Lainat/Asuntolainat/Riskit/Pages/Korot\\_nousevat.aspx](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Lainat/Asuntolainat/Riskit/Pages/Korot_nousevat.aspx)

Germany MapXl:n www- sivut n.d. Religion in Germany. Viitattu 20.5.2013. <http://www.germanymapxl.com/society-and-culture/religion.html>

Haapio.H. 2006. Oikeusturva, ennakointi ja yritykset: Tavoitteena oikeudellinen omavastuu ja ongelmien ehkäisy. Lexpert:n www- sivut. Viitattu 8.5.2013. <http://www.lexpert.com/fi/artikkelit/oikeusturva.htm>

Huitti, P. 2012. Toimitusvarmuus ja sen mittaaminen. Viitattu 15.5.2013. <http://www.gollogistics.fi/toimitusvarmuus-ja-sen-mittaaminen/>

Inspectan www- sivut 2013. Laatu järjestelmän sertifiointi (ISO 9001). Viitattu 15.5.2013. [http://www.inspecta.com/fi/Palvelut/Sertifiointi/Jarjestelmasertifiointi/Laatujaarjestelman-sertifiointi-ISO-9001/?snsrc=aws\\_ea21fa1cf27d49aa97f36cbdec02a48625353634868&snkw=iso%209001](http://www.inspecta.com/fi/Palvelut/Sertifiointi/Jarjestelmasertifiointi/Laatujaarjestelman-sertifiointi-ISO-9001/?snsrc=aws_ea21fa1cf27d49aa97f36cbdec02a48625353634868&snkw=iso%209001)

Itellan www- sivut n.d. Tullaus ja huolinta kerralla oikein. Viitattu 16.5.2013. <http://www.itella.fi/palvelutjatuohteet/kansainvalisetkuljetukset/rahti/tullausjahuolinta.html>

Koirikivi, I. & Soronen, S. n.d. Maassa maan tavalla- Saksalaisesta tapakulttuurista. Viitattu 20.5.2013.

[http://www.oulu.fi/srpkl/Viesti/maassa\\_maan\\_tavalla.htm#\\_Toc2568062](http://www.oulu.fi/srpkl/Viesti/maassa_maan_tavalla.htm#_Toc2568062)

Kulmala, H. n.d. Hinnoittelu- Mitä se on käytännössä? Viitattu 15.5.2013.

[http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu\\_stateofheart.pdf](http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu_stateofheart.pdf)

Laki24.fi:n www- sivut 2012. Sopimus: Sopimuksen tulkinta. Viitattu 14.5.2013.

<http://www.laki24.fi/sopi-sopimuksentulkinta-sopimuksientulkinta.html>

Laki24.fi:n www- sivut 2012. Rahtikirja: Rahtikirjaan merkittävät tiedot. Viitattu

15.5.2013. <http://www.laki24.fi/sopi-rahtisopimukset-rahtikirjantiedot.html>

Laki24.fi:n www- sivut 2012. Rahdinkuljettajan vastuu: Milloin kuljettaja on vas-

tuussa? Viitattu 15.5.2013. <http://www.laki24.fi/liik-tiekuljetukset-rahdinkuljettaja.html>

Logistiikkamaailman www- sivut 2012. Kuljetusmuodon valinta. Viitattu 15.5.2013.

[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Kuljetusmuodon\\_valinta#Kansainv.C3.A4lise\\_n\\_kuljetustapahtuman\\_rahtikustannukset](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Kuljetusmuodon_valinta#Kansainv.C3.A4lise_n_kuljetustapahtuman_rahtikustannukset)

LähiTapiolan www-sivut, 2013. Riskikartoituksilla tunnistat vaarat. Viitattu 30.4.2013.

<http://www.lahitapiola.fi/www/Yritysassiakkaat/Omaisuus+ja+toiminta/Omaisuuuden+ja+toiminnan+riskienhallinta/Riskikartoitukset/>

Maatieto.net:n www- sivut n.d. Työntekijänä Saksassa. Viitattu 23.5.2013.

[http://www.maatieto.net/saksa/toihin/tyontekijana\\_saksassa](http://www.maatieto.net/saksa/toihin/tyontekijana_saksassa)

Malmén, Y & Wessberg N. 2004. Mitä tarkoitetaan riskillä, riskianalyysillä, riskin arvioinnilla ja riskienhallinnalla? Viitattu 26.4.2013.

<http://www.nbcsec.fi/spt/artikkeleita/art-01.pdf>

Mauno, E. 2012. Kulttuurin määritelmiä. Opas saksalaiseen liiketapakulttuuriin.

AMK- opinnäytetyö. Centria ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.5.2013.

[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49337/Mauno\\_Elina.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49337/Mauno_Elina.pdf?sequence=1)

Metsävuori, T. 2013. Huoltopäällikkö, Sataservice Oy. Rauma. Henkilökohtainen tiedonanto 28.3.2013.

Metsävuori, T. 2013. Huoltopäällikkö, Sataservice Oy. Rauma. Henkilökohtainen tiedonanto. 15.5.2013

Mole, J. 2004. Maassa maan tavalla. Keuruu.

Opetin.fi www- sivut 2012. Mitä on logistiikka? Viitattu 8.5.2013.

<http://opetin.fi/tulevaisuuden-suomi/logistiikka/792-mitae-on-logistiikka.html>

Pk- yrityksen riskienhallinta www- sivut, 2009. Haavoittuvuusanalyysi. Viitattu

7.5.2013. <http://www.pk-rh.com/tyovalineet/haavoittuvuusanalyysi-1/haavoittuvuusanalyysi.html>

- Saksalais- Suomalaisen kauppakamarin www- sivut n.d. Kulttuurierot. Viitattu 20.5.2013. <http://www.dfhk.fi/fi/saksa/kulttuurierot/>
- Sataservice Oy:n www- sivut 2012 . Sataservice Oy Kunnossapitoa teollisuudelle. Viitattu 23.5.2013. <http://www.sataservice.com/fi/sataservice-oy>
- Sataservice- yhtymä Oy:n esite 2012. Sataservice- yhtymä Oy Kunnossapidon ammattilainen. Viitattu 23.5.2013
- Sneck,T. 2002. Tullilainsäädäntö. Vantaa.
- Strategy trainin www- sivut 2009. Miksi muodostaa kansainvälistymisstrategia? Viitattu 13.5.2013. <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=269&L=2>
- Suomen suurlähetystö, Berliinin www- sivut 2012. Yhteiskunta, kulttuuri ja media. Viitattu 20.5.2013  
<http://www.finland.de/public/default.aspx?nodeid=43175&contentlan=1&culture=fi-FI>
- SuomiSanakirjan www- sivut 2012. Maailmankieli. Viitattu 13.5.2013.  
<http://suomisanakirja.fi/maailmankieli>
- Tullin www- sivut 2013. EU:n tulli ja veroalue. Viitattu 16.5.2013.  
[http://www.tulli.fi/fi/suomen\\_tulli/tulli\\_tutuksi/termit\\_selviksi/tulli\\_ja\\_veroalue/index.jsp](http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/tulli_tutuksi/termit_selviksi/tulli_ja_veroalue/index.jsp)
- Uusi Suomi www- sivut 2013. Korkotason nouse ennakoi talouden nousua, mutta uhka kotitalouksille. Viitattu 8.5.2013.  
<http://sjphki.puheenvuoro.uusisuomi.fi/131798-korkotason-nousu-ennakoi-talouden-nousua-mutta-uhka-kotalouksille>
- Vahvaselkä, I 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki.
- Vakuutusmajurin www- sivut, 2009. Toiminnan riskit. Viitattu 8.5.2013.  
<http://vakuutusmajuri.fi/2009/11/19/toiminnan-riskit/>
- Vero.fi:n www- sivut 2012. Ulkomaantulojen kaksinkertaisin verotuksen poistaminen. Viitattu 16.5.2013. [http://vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Suomesta\\_ulkomaille/Ulkomaantulojen\\_kaksinkertaisen\\_verotuks%2814346%29](http://vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Suomesta_ulkomaille/Ulkomaantulojen_kaksinkertaisen_verotuks%2814346%29)
- Vientikeskuksen www- sivut n.d. Viennin asiakirjat –yleistä. Viitattu 16.5.2013.  
[http://www.vientikeskus.fi/selaus.php?id=selaus\\_\\_sid=Error\\_\\_rid=54\\_\\_case=1\\_\\_c](http://www.vientikeskus.fi/selaus.php?id=selaus__sid=Error__rid=54__case=1__c)
- Virolainen, K., Nissilä, M. & Tiihonen, J. 2000. Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi. Viitattu 30.4.2013 <http://www.pk-rh.fi/tyovalineet/pdf/pk-yrityksen-haavoittuvuusanalyysi-kirjanen.pdf>
- Wikipedia Vapaa tietosanakirja, 2013. Käsitekartta. Viitattu 8.5.2013.  
<http://fi.wikipedia.org/wiki/K%C3%A4sitekartta>

Yritys-Suomi www- sivut n.d. Kansainvälistymissuunnitelma. Viitattu 13.5.2013.  
[http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku\\_kansainvalistyminen&ppa=palp\\_Kansainvalistymisen\\_suunnittelu&aihe=1000222](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_kansainvalistyminen&ppa=palp_Kansainvalistymisen_suunnittelu&aihe=1000222)

Äijö, T 2008. Kilpailukyky huippukuntoon suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki.