

Ulkomaankaupan riskienhallinnan opas pk-yrityksille

Jutta Rinnetmäki

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Liiketalouden tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t)

Jutta Rinnetmäki

Tutkinto

Liiketalouden tradenomi

Raportin/Opinnäytetyön nimi

Ulkomaankaupan riskienhallinnan opas pk-yrityksille

Sivu- ja liitesivumäärä

52 + 30

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä käsitellään riskienhallintaa kansainvälisestä näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia ulkomaankaupan riskienhallinnan opas sekä selvittää, miksi riskienhallinta on tärkeää ja mitä riskejä ulkomaankauppaan liittyy. Työn aluksi on lyhyt johdanto aiheeseen. Johdannossa käydään läpi työn taustaa, työn rakenne sekä keskeisimmät käsitteet. Teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen pääkappaleeseen.

Teoreettinen viitekehys alkaa työn toisesta pääkappaleesta. Kappaleessa keskitytään ensin kansainvälistymiseen pk-yritysten näkökulmasta ja käydään läpi kansainvälistymisen motiiveja. Tämän jälkeen kappaleessa esitellään kansainvälistymisteorioita, ulkomaankaupan eri operaatiomuotoja sekä ulkomaankaupan riskejä.

Kolmas kappale on toinen osa teoreettista viitekehystä. Kolmannessa kappaleessa perehdytään tarkemmin riskienhallintaan sekä riskin määritelmään. Kappaleessa esitellään myös riskienhallintaprosessin vaiheet ISO 31000 -standardin mukaisesti ja lopuksi esitellään ulkomaankaupan riskienhallinnan menetelmiä ja työkaluja.

Neljännessä kappaleessa kuvataan tämän opinnäytetyön liitteenä olevan ulkomaankaupan riskienhallinnan oppaan toteutus. Viimeisessä eli viidennessä kappaleessa tarkastellaan valmista opasta, kerrotaan johtopäätöksistä ja kehittämissuhteista sekä arvioidaan kirjoittajan omaa oppimista tämän opinnäytetyön tekoprosessin aikana.

Opinnäytetyön liitteenä on Ulkomaankaupan riskienhallinnan opas pk-yrityksille. Opas on tarkoitettu suomalaisille pk-yrityksille, jotka aikovat laajentaa toimintaansa ulkomaille. Oppaassa esitellään ulkomaankaupan riskejä, riskienhallintaa ja riskienhallintaprosessia sekä ulkomaankaupan riskienhallintamenetelmiä. Oppaan tarkoituksena on toimia yleisenä ohjeistuksena riskienhallintaan ja tarjota tietoa mahdollisista ulkomaankaupan riskeistä.

Asiasanat

Riskienhallinta, riskienhallintaprosessi, riski, ulkomaankauppa, kansainvälistyminen, pk-yritys

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Taustaa opinnäytetyölle.....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite.....	2
1.3	Työn rakenne.....	3
1.4	Keskeisimmät käsitteet.....	4
2	Pk-yrityksen kansainvälistyminen.....	6
2.1	Pk-yritykset ja ulkomaankauppa.....	6
2.2	Kansainvälistymisen motiivit.....	8
2.3	Kansainvälistymisteoriat ja -mallit.....	9
2.3.1	Uppsala-malli.....	10
2.3.2	Verkostoitumismalli.....	11
2.3.3	Born global -yritykset.....	12
2.4	Ulkomaankaupan eri operaatiomuodot.....	12
2.4.1	Vienti.....	13
2.4.2	Franchising ja lisensiointi.....	13
2.4.3	Sopimusvalmistus.....	14
2.4.4	Ulkomaaiset suorat sijoitukset.....	14
2.5	Ulkomaankaupan riskit.....	15
2.5.1	Valuuttariski.....	15
2.5.2	Luottoriski.....	16
2.5.3	Kuljetusriski.....	16
2.5.4	Maariski.....	17
2.5.5	Sopimusriski.....	18
3	Riskienhallinta.....	20
3.1	Riskin määritelmä.....	21
3.2	Riskienhallinnan vaiheet.....	21
3.2.1	Toimintaympäristön määrittely.....	22
3.2.2	Riskien tunnistaminen.....	23
3.2.3	Riskien analysointi ja merkityksen arviointi.....	25
3.2.4	Riskien käsittely.....	25
3.2.5	Riskien seuranta, katselmointi ja viestintä.....	27
3.3	Ulkomaankaupan riskienhallinnan menetelmät ja työkalut.....	27
3.3.1	SWOT-analyysi.....	27
3.3.2	Valuuttariskiltä suojautuminen.....	28
3.3.3	Luottoriskiltä suojautuminen.....	29
3.3.4	Kuljetusriskien hallinta.....	31
3.3.5	Maariskitutkimus ja PESTE-analyysi.....	32

3.3.6 Sopimusriskien hallinta.....	34
4 Oppaan laatiminen	37
4.1 Tiedonhankinta	37
4.2 Aikataulu	38
4.3 Toteutuksen kuvaus.....	38
5 Pohdinta	40
5.1 Oppaan tarkastelu	40
5.2 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	40
5.3 Oman oppimisen arviointi	41
Lähteet	43
Liite 1. Ulkomaankaupan riskienhallinnan opas pk-yrityksille	53

1 Johdanto

Riskit ovat osa jokapäiväistä elämää. Yritystoiminnassa riskit ovat jatkuvasti läsnä, ja kansainvälisillä markkinoilla riskit korostuvat entisestään. Maailmalla sodat, kansalaislevottomuudet ja luonnonkatastrofit lisäävät riskialttiutta. Kaikkiin riskeihin emme voi omalla toiminnallamme vaikuttaa – jotkut riskeistä ovat oman vaikutusvaltamme ulkopuolella. Epävarmuudesta huolimatta monet pk-yritykset lähtevät mukaan kansainväliseen liiketoimintaan uusien aluevaltausten toivossa. Ulkomaille lähteminen koetaan usein hyyeksi tuntemattomaan, sillä takeita menestykselle ei ole, ja yrityksen tulee kohdata ulkomaankauppaan liittyvät haasteet ja riskit.

Riskit koetaan uhkana, koska niiden todennäköisyys ei ole vakio. Riskejä ei voi etukäteen ennustaa tai mitata. Todennäköisyys riskille muuttuu toimintaympäristön muutosten mukana. (Logistiikan maailma 2022a) Vaikka riskien tarkka ennustaminen on mahdotonta, riskejä voi kuitenkin tunnistaa, analysoida ja ehkäistä. Tätä prosessia kutsutaan riskienhallinnaksi. Riskienhallinta on erittäin merkityksellinen aihe pk-yrityksille, joille riskienhallinta on ratkaisevassa asemassa liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta (Kupi, Keränen & Lanne 2009, 11). Ulkomaankaupan riskienhallinnalla voi varautua ulkomaankaupassa esiintyviin riskeihin ja suojautua niiltä, turvaten samalla yritystoiminnan jatkuvuus kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä.

1.1 Taustaa opinnäytetyölle

Riskienhallinnasta on tullut yrityksille tärkeä ja ajankohtainen aihe vuonna 2019 alkaneen koronapandemian aiheuttaman poikkeustilanteen myötä. Viruksen leviäminen toi haasteita kansainväliseen kauppaan, ja koronan kaltaiseen ulkoiseen riskiin oli mahdotonta varautua etukäteen. Koronapandemia on aiheuttanut muun muassa mittavia häiriöitä globaaleissa toimitusketjuissa, jotka ovat hidastaneet kaupankäyntiä ympäri maailmaa. Häiriöt ovat heijastuneet erityisesti tavaraliikenteeseen ja tuotantoteollisuuteen. (European Central Bank 2021, 51) Autoteollisuus on kärsinyt merkittävästi sirupulasta. Autoteollisuudessa on tästä johtuen toimitusvaikeuksia, kun ajoneuvojen valmistukseen tarvittavia puolijohteita ei ole saatavilla. Sirupulasta kärsii autoteollisuuden lisäksi elektroniikka- ja it-ala, jotka ovat autoteollisuuden tapaan riippuvaisia puolijohteista. (Salonen 2.10.2021)

Selittävässä tekijänä aiheutuneille toimitusketjujen häiriöille voidaan pitää yllättävää muutosta kuluttajakäyttäytymisessä. Tavaraliikenteen ongelmat saivat alkunsa, kun koronapandemian alkaessa maailmanlaajuiset kuljetukset vähenivät kysynnän laskiessa. Kysyntä kulutustuotteille kuitenkin kasvoi voimakkaasti koronarokotteiden tullessa

saataville. Äkillinen muutos tavaravolyymissa aiheutti ruuhkaa satamissa merirahtiliikenteen vilkastuessa. Ruuhkan takia laivat joutuvat odottamaan pitkään pääsyä satamaan ja kuljetukset ovat viivästyneet sekä kallistaneet merikuljetuksia. Toimitusvaikeudet kärjistyivät Ever Given konttilaivan juutuessa Suezin kanavaan estäen täysin muun meriliikenteen kulun. (Varho & Tanskanen 20.10.2021)

Maailmalla on koronan lisäksi koettu vuosien saatossa useita eri kriisejä, joilla on ollut pitkäaikaisia vaikutuksia ulkomaankauppaan. Monet kriiseistä ovat olleet erityisen merkittäviä suomalaisyritysten ulkomaankaupalle. Suomalaisyrityksiin on vaikuttanut voimakkaasti Ukrainan ja Venäjän välinen sota, joka syttyi 24. helmikuuta 2022 Venäjän hyökätessä Ukrainaan. Venäjä on Suomelle tärkeä kauppakumppani, mutta Ukrainan kriisistä johtuvat talouspakotteet ovat aiheuttaneet vaikeuksia Suomen Venäjän-kauppaan. Ukrainan kriisi alkoi jo aikaisemmin ja EU asetti kauppapakotteita vuonna 2014. Pakotteet ovat jo tällöin vaikuttaneet Suomen vientiin Venäjälle ja aiheuttaneet epävarmuutta Venäjän markkinoille, ja esimerkiksi elintarvikkeiden vienti on laskenut rajusti. Sodan aikaisia pakotteita on maksuliikenteeseen liittyvät pakotteet, jotka ovat vaikuttaneet esimerkiksi Suomen ja Venäjän väliseen maksuliikenteeseen. (Lahti 21.8.2019; Hiilamo & Keränen 1.3.2022)

Ulkomaankauppaan liittyy monia riskejä. Eri tilanteista riippuen riskejä on mahdollista ennustaa ja hallita. Riskienhallinnalla voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä, ja sen sisällyttäminen liiketoimintastrategiaan auttaa ehkäisemään mahdollisia tappioita. Riskienhallinnan hyödyistä huolimatta riskienhallinta ei ole monissa yrityksissä systemaattista toimintaa. Suurten yritysten riskienhallintakeinot eivät useimmissa tapauksissa sovellu pk-yritysten käyttöön niistä aiheutuvien kustannusten tai monimutkaisuuden takia. (Ferreira de Araújo Lima, Crema & Verbano 2020, 78) Tästä syystä pk-yritysten riskienhallintaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja esitellä pk-yritykselle sopivia riskienhallintakeinoja.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on laatia ulkomaankaupan riskienhallinnan opas suomalaisille pk-yrityksille. Oppaassa käsitellään yrityksen kansainvälistymistä yleisellä tasolla ja käydään läpi riskienhallinnan periaatteet sekä miksi riskienhallinta on tärkeä osa yritystoimintaa. Riskienhallinnan yhteydessä esitellään kansainvälisen ISO 31000 -standardin mukaiset riskienhallintaprosessin vaiheet. Tarkoituksena on, että lukija saa selkeän kokonaiskuvan riskienhallinnan hyödyistä ja riskienhallintaan kuuluvista prosesseista. Lisäksi oppaaseen on sisällytetty yleisimpiä ulkomaankaupan riskejä, joihin voi törmätä. Tämän jälkeen oppaassa esitellään erilaisia ulkomaankaupan riskienhallinnan

menetelmiä. Esitellyt menetelmät eivät vaadi ylimääräisiä resursseja, vaan ne ovat tarkoitettu yleiseksi ohjenuoraksi ulkomaankaupan riskienhallintaan. Opas on tarkoitettu suomalaisille pk-yrityksille, jotka aikovat lähitulevaisuudessa laajentaa toimintaansa ulkomaille ja haluavat tietää, miten ulkomaankaupan riskeiltä voi suojautua.

Osatavoitteina on löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Miksi pk-yritykset kansainvälistyvät?
- Mitä eri riskejä ulkomaankauppaan liittyy?
- Mitä on riskienhallinta ja miksi sitä tarvitaan?
- Mitkä ovat riskienhallinnan vaiheet?
- Miten ulkomaankaupan riskeiltä voi suojautua?

1.3 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu viidestä pääkappaleesta. Ensimmäinen pääkappale on johdanto, jossa kerrotaan opinnäytetyön taustasta sekä esitellään opinnäytetyön tavoite. Lisäksi luvussa käydään läpi työn rakenne ja keskeisimmät käsitteet.

Teoriaosuus alkaa toisesta pääkappaleesta, joka keskittyy pk-yrityksen kansainvälistymiseen. Ensiksi luvussa käsitellään globalisaatiota yleisesti sekä globalisaation vaikutusta yritysten kansainvälistymiseen. Tämän jälkeen luvussa käydään läpi pk-yritysten asemaa EU:n sisällä ja kansainvälistymisen motiiveja, joista siirrytään kansainvälistymisteorioihin. Lopuksi luvussa esitellään ulkomaankaupan eri operaatiomuodot sekä ulkomaankaupan riskit. Tämän osuuden tarkoituksena on kuvata kansainvälistymistä ilmiönä ja korostaa kansainvälistymisen tärkeyttä pk-yrityksille sekä esitellä yleisimpiä riskejä ulkomaankaupassa.

Kolmannessa pääluvussa siirrytään riskienhallintaan. Luvussa kerrotaan riskienhallinnasta yleisesti sekä kuvaillaan riskienhallintaprosessin eri vaiheet. Riskienhallintaprosessia tarkastellaan kansainvälisen ISO 31000 -standardin laatiman viitekehyksen mukaisesti. Viimeisenä esitetään erilaisia riskienhallinnan työkaluja ja menetelmiä ulkomaankaupan riskien hallitsemiseksi pk-yrityksille. Esitetyt työkalut ja menetelmät ovat tarkoitettu ehkäisemään toisessa pääluvussa esitettyjä ulkomaankaupan riskejä.

Neljäs pääluku keskittyy opinnäytetyön toiminnalliseen osuuteen eli ulkomaankaupan riskienhallinnan oppaaseen. Luvussa käydään läpi oppaan laatimis- ja kirjoittamisprosessi. Viimeinen pääluku on pohdinta, jonka aikana tarkastellaan tehtyä

opasta sekä johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia. Lisäksi luvussa arvioidaan vielä opinnäytetyöprosessia ja sen aikana opittuja asioita.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Osatavoite	Tietoperusta	Projektinhallintamenetelmät	Tulokset
Miksi pk-yritykset kansainvälistyvät?	2, 2.2	Tiedonhaku pk-yrityksistä ja kansainvälistymisestä sekä yritysten motiiveista kansainvälistymiseen	Oppaan sivu 2
Mitä eri riskejä ulkomaankauppaan liittyy?	2.5, 2.5.1, 2.5.2, 2.5.3, 2.5.4, 2.5.5	Tiedonhaku kansainvälisen liiketoiminnan yleisimmistä riskeistä	Oppaassa sivut 5–10
Mitä on riskienhallinta ja miksi sitä tarvitaan?	3	Tiedonhaku riskienhallinnasta ja riskienhallinnan hyödyistä yrityksen näkökulmasta	Oppaassa sivut 11–12
Mitkä ovat riskienhallinnan vaiheet?	3.2, 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4, 3.2.5	Tiedonhaku riskienhallintaprosessista sekä sen mallintaminen visuaaliseen muotoon	Oppaassa sivut 13–17
Miten ulkomaankaupan riskeiltä voi suojautua?	3.3, 3.3.1, 3.3.2, 3.3.3, 3.3.4, 3.3.5, 3.3.6	Tiedonhaku perustuen kappaleisiin 2.5, 2.5.1, 2.5.2, 2.5.3, 2.5.4, 2.5.5 sekä näiden perusteella riskienhallintamenetelmien löytäminen	Oppaassa sivut 18–29

1.4 Keskeisimmät käsitteet

Kansainvälistyminen tapahtuu, kun yrityksen tutkimus- ja kehittämistoiminta, tuotanto, myynti tai muu liiketoiminnan osa-alue laajennetaan kansainvälisille markkinoille. (Hollensen 2020, 52)

Ulkomaankauppa on eri maiden välistä kauppaa, jossa kaupankäynnin kohteena on tavarat ja palvelut. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022)

Pk-yritys on virallisen määritelmän mukaan sellainen pieni- tai keskisuuri yritys, jolla on vähemmän kuin 250 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2021)

Riski on yleiskielessä uhka tai vaara. Riski esiintyy käsitteenä useimmiten negatiivisessa kontekstissa ja riskiin liittyy epävarmuuden tunne. (Hopkin 2018, 15)

Riskienhallinta on systemaattista toimintaa, jota harjoitetaan organisaation sisällä yritystoimintaa uhkaavien riskien tunnistamiseksi ja hallitsemiseksi. (Juvonen ym. 2014, 7)

Riskienhallintaprosessiin kuuluu toimintaympäristön määrittely, riskien arviointi eli riskien tunnistaminen, riskien analysointi ja riskien merkityksen arvioiminen. Seuraava vaihe on riskien käsittely. Lopuksi prosessiin kuuluu riskien seuranta ja katselmointi sekä viestintä ja tiedonvaihto. (Rousku 2017, 18)

ISO 31000 on kansainvälinen riskienhallinnan standardi, joka auttaa riskien tunnistamisessa, arvioimisessa ja käsittelemisessä. Standardin avulla voidaan sitouttaa henkilöstö riskienhallintaan ja standardi auttaa myös sisällyttämään riskienhallinnan pysyväksi toiminnoksi organisaatioon. (SFS 2022)

2 Pk-yrityksen kansainvälistyminen

Kansallisten instituutioiden ja talouksien taloudellista, kulttuurista, poliittista ja teknologista yhteen kietoutumista ja keskinäistä riippuvuutta kutsutaan yleisimmin globalisaatioksi. Termillä viitataan ilmiöön, joka on mahdollistanut tuotteiden sekä palveluiden kansainvälistymisen. Globalisaation ja maailman talouksien yhtenäistymisen ansiosta voimme liikkua vapaasti eri maiden välillä ja ostaa muualla kuin kotimaassa valmistettuja hyödykkeitä. Globalisaatio on edesauttanut vientiä ja lisännyt kilpailua, joka on mahdollistanut alhaisemmat hinnat tuotteille ja palveluille sekä laajemman valikoiman (Euroopan komissio 2022).

Tavarakauppa ja pääomavirrat ovat kiihdyttäneet globalisaatiota, ja globaali kaupankäynti on nopeutunut entisestään informaatioteknologian kehityksen myötä. Tuotteiden valmistusprosesseista sekä toimitusketjuista on globalisaation myötä tullut maailmanlaajuisia. (Euroopan komissio 2017, 6) Globalisaatio ja sen myötä poistuneet kansainvälisen kaupankäynnin esteet ja muutokset viestintä-, tuotanto-, ja logistiikkateknologioissa ovat nopeuttaneet ja helpottaneet kansainvälistymistä (Cavusgil, Knight & Riesenberger 2020, 64). Yrityksillä on globalisaation ja sen kautta avautuneiden mahdollisuuksien myötä aiempaa matalampi kynnyks kansainvälistyä.

2.1 Pk-yritykset ja ulkomaankauppa

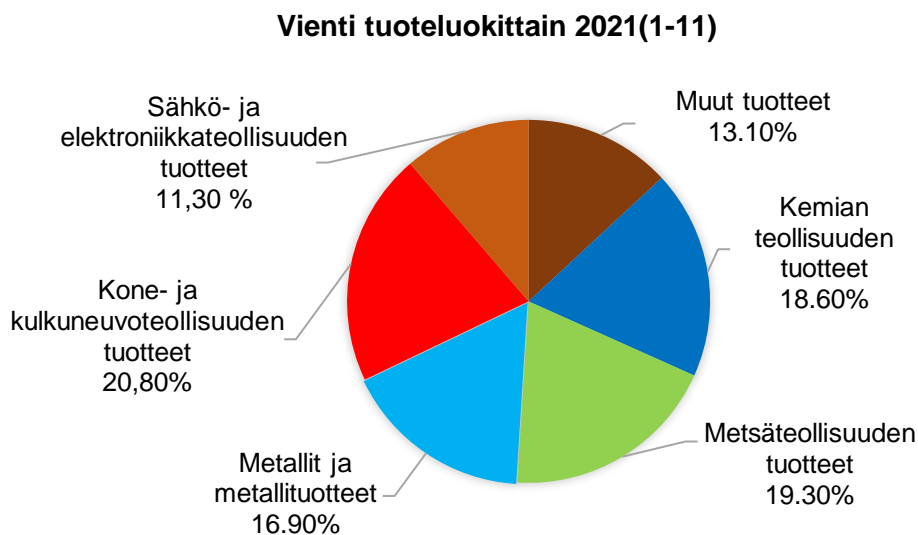
Euroopassa on noin 25 miljoonaa pk-yritystä. Pk-yritykseksi määritellään sellaiset pienet ja keskisuuret yritykset, joilla on vähemmän kuin 250 työntekijää ja vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Riippumattomuusehdon mukaisesti pk-yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista vain alle 25 prosenttia saa olla suuren yrityksen omistuksessa, tai muuten kyseessä ei ole kyseisen määritelmän mukaan pk-yritys. (Tilastokeskus 2021)

Suuresta lukumäärästään johtuen pk-yrityksistä on vuosien saatossa tullut Euroopan talouden tärkein voimavara. Ne edesauttavat työllisyyttä, sillä pk-yritykset työllistävät Euroopassa jopa 100 miljoonaa ihmistä. Pk-yritykset pystyvät mukautumaan muuttuviin toimintaympäristöihin ja kehittämään sekä tuomaan markkinoille uusia innovatiivisia ratkaisuja. Pk-yritysten vaikutus talouteen on merkittävä, ja ne muodostavat yli puolet Euroopan BKT:sta. (Euroopan komissio 2020) Suomessa yli puolet suomalaisten yritysten tuottamasta liikevaihdosta syntyy pk-yrityksissä ja pk-sektorin osuus bruttokansantuotteesta on reilu 40 prosenttia (Yrittäjät 2021).

Suomi on maailman mittakaavassa pieni maa, ja ulkomaankaupalla on merkittävä vaikutus Suomen talouteen. Ulkomaankaupassa käydään kauppaa eri maiden välillä ja kaupattavat tuotteet ovat tavaroita tai palveluita. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022) Globaalit suhdannevaihtelut sekä kysynnässä tapahtuvat muutokset, yleinen hintakehitys ja kansainvälisen kaupan sääntely vaikuttavat ulkomaankauppaan (Findikaattori 2021).

Suomessa on noin 58 000 pk-yritystä, joilla on ulkomaista liiketoimintaa, ja vienti on yleisin kansainvälistymisen muoto. Teollisuudenalan yrityksillä on eniten vientitoimintaa ja rakennusalan yrityksillä vientitoiminta jää vähäisemmäksi. Markkina-alueista erityisesti Pohjoismaat ja Euroopan unioni ovat tärkeitä suomalaisille pk-yrityksille. (Kuismanen, Malinen & Seppänen 2021, 18) EU-maista Saksa on selvästi Suomen tärkein kauppakumppani. Vuonna 2017 Suomen ja Saksan välinen kauppa oli yli 18 miljardia euroa. Saksaan viedään eniten paperia ja kartonkia sekä muita metsäteollisuuden tuotteita. (Suomi ulkomailla 2022)

Tavaraviennin arvo Suomessa kasvoi hieman yli 19 prosenttia vuonna 2021 ja viennin arvo oli noin 68 miljardia euroa. Eniten kauppaa käytiin Saksan, Ruotsin ja Venäjän kanssa. (Tulli 2022a) Vienti lisääntyi edellisvuoteen 2020 verrattuna, jolloin vienti laski miltei 12 prosenttia. Tällöin koronavirus aiheutti huomattavasti epävarmuutta talouteen ja myös poliittiset haasteet maailmalla hidastivat vientiä (Finnvera 2020). Vienti EU-maihin kasvoi miltei 24 prosenttia ja euroalueelle keskimäärin 25 prosenttia. EU-maiden ulkopuolelle vienti kasvoi noin 14 prosenttia. Kuten kuvasta 1 voidaan havaita, viedyimmät tuoteluokat olivat kone- ja kulkuneuvoteollisuuden tuotteet, metsäteollisuuden tuotteet ja kemian teollisuuden tuotteet. Näiden tuoteluokkien osuudet muodostivat yhdessä miltei 60 prosenttia koko viennistä. (Tulli 2022b)



Kuva 1. Vienti tuoteluokittain vuonna 2021 (mukaillen Tulli 2022b)

Taloudellisia ja poliittisia riskejä on esiintynyt kansainvälisillä markkinoilla yhä enemmän. Kauppakamarin helmikuussa 2022 toteuttaman vientijohtajakyselyn mukaan suomalaisten yritysten vientihalukkuuteen vaikuttaa voimakkaasti logistiikan ja hankinnan ongelmat, kuten häiriöt kuljetuksissa ja vientikustannusten nousu. Kuljetuksissa esiintyvät ongelmat koettiin erityisen haasteellisiksi Suomen syrjäisestä sijainnista johtuen, sillä kuljetushäiriöt aiheuttavat usein lisäkustannuksia. Kyselyyn vastanneet yritykset myös kokivat, että osaavan henkilöstön puuttuminen vaikutti negatiivisesti vientihalukkuuteen. Kansainvälisen kaupan riskeistä ja toimintaympäristön epävarmuudesta huolimatta vientinäköymät ovat pysyneet hyvänä maailmantalouden kiihtyvän kasvun ja uusien avautuvien markkinoiden ansiosta. (Kauppakamari 2022)

2.2 Kansainvälistymisen motiivit

Kansainvälistyminen tapahtuu, kun yritys laajentaa tutkimus- ja kehittämistoimintaansa, tuotantoa, myyntiä tai muita liiketoiminnan osa-alueita kansainvälisille markkinoille. Kansainvälistymisestä saatava tuotto ja yritystoiminnan kasvattaminen houkuttelee etenkin pk-yrityksiä laajentamaan toimintaansa kotimaan markkinoiden ulkopuolelle. Kansainvälisillä markkinoilla toimiminen voi pitkällä aikavälillä olla kannattavampaa kuin kotimarkkinoilla, sillä uusilla markkinoilla voi olla enemmän asiakkaita, mikä lisää myyntiä. Myynnin kasvun lisäksi yritystoiminnan harjoittaminen ulkomailla voi olla kotimarkkinoita edullisempaa. Yritys voi esimerkiksi pyrkiä kustannustehokkuuteen vähentämällä toimintaansa kotimarkkinoilla ja siirtämällä tuotannon edullisempaan maahan. (Hollensen 2020, 52–53)

Kassavirran kasvattaminen motivoi useimpia yrityksiä kansainvälistymään, mutta taloudelliset motiivit eivät ole ainut tai perimmäinen syy sille, miksi yritykset kansainvälistyvät. Yrityksellä voi olla taloudellisten motiivien lisäksi voittoa tavoittelemattomia päämääriä, kuten tietyn markkinaosuuden saavuttaminen tai myyntimäärän lisääminen ilman myyntitavoitteita. Kansainvälistymisen motiivit eivät ole yksiselitteisiä, vaan niihin vaikuttaa monet erilaiset ärsykkeet. Kansainvälistymisen motiivit voidaan jakaa ärsykkeiden perusteella työntäviin ja vetäviin tekijöihin (taulukko 2). (Albaum, Duerr & Josiassen 2016, 84)

Taulukko 2. Työntäviä ja vetäviä tekijöitä yrityksen kansainvälistymiseen (Hollensen 2020, 53)

Työntävät tekijät	Vetävät tekijät
Markkinoiden pieni koko	Tuotto ja kasvu
Kasvanut kilpailu	Johtotason halu kansainvälistyä
Liikatuotanto	Uniikki tuote / Erikoisosaaminen
Rajoittuneet kasvumahdollisuudet	Ulkomaanmarkkinoiden mahdollisuudet

Työntävät tekijät ovat negatiivisia ja useimmiten yritykseen kohdistuvia sisäisiä tai ulkoisia paineita, joihin yritys pyrkii vastaamaan. (Albaum, Duerr & Josiassen 2016, 86) Työntävä tekijä kansainvälistymiseen voi olla esimerkiksi kotimaan markkinoilla tapahtuvat muutokset, kuten yhtäkkinen kasvava kilpailu (Hollensen 2020, 52–53). Yksi merkittävimmistä työntävistä tekijöistä pk-yrityksen kansainvälistymiseen on yrityksen kyvyttömyys saavuttaa enempää kasvua kotimaan markkinoilla. Tällaisessa tilanteessa yrityksen on pakko etsiä vaihtoehtoisia ratkaisuja, mikäli yrityksellä ei ole resursseja kilpailuedun kasvattamiseen nykyisellä markkina-alueella. (Daszkiewicz & Wach 2012) Etenkin Suomessa kasvava kilpailu, kotimaan markkinoiden pieni koko ja rajoittuneet liiketoimintamahdollisuudet ovat työntäviä tekijöitä suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymiseen (Kuismanen, Malinen & Seppänen 2021, 25).

Kansainvälistyminen voi myös tapahtua yrityksen omasta tahdosta ilman ulkoista painetta. Kysyntä yrityksen tarjoamille tuotteille tai palveluille voi lisääntyä ulkomaan markkinoilla, jolloin yritykselle avautuu mahdollisuus laajentaa toimintaansa. (Daszkiewicz & Wach 2012) Muita niin sanottuja vetäviä tekijöitä, eli positiivisia kannustimia kansainvälistymiseen, ovat yrityksen johdon halu kansainvälistyä, uniikki tuote tai muu erikoisosaaminen esimerkiksi teknologian saralla, markkinoiden suotuisat näkymät tai niiden koko. (Albaum, Duerr & Josiassen 2016, 85)

Laajentuminen kansainvälisille markkinoille tarjoaa uuden ja kannattavamman toimintaympäristön sekä auttaa lisäämään yrityksen kilpailukykyä. Kansainvälistymisen kautta yritykset pääsevät lisäksi helpommin käsiksi uusiin innovaatioihin ja teknologiaan (Hollensen 2020, 14). Kansainvälistyminen on lisäksi erinomainen keino riskien hajauttamiseen, sillä yrityksen tulos ei ole enää pelkästään yhden markkinan ja siellä tapahtuvien muutosten varassa. (Albaum, Duerr & Josiassen 2016, 85)

2.3 Kansainvälistymisteoriat ja -mallit

Yritysten kansainvälistymistä on tutkittu paljon vuosien saatossa. Kansainvälistymiselle on monia määritelmiä, ja sitä voidaan kuvailla ennen kaikkea strategiseksi päätökseksi, jolla

yritys sopeutetaan toimintaympäristöönsä. Näin taataan kilpailuetu ja asiakashyöty, jotka auttavat yrityksen menestykseen tulevaisuudessa. (Johansson & Vahvaselkä 2010, 26)

Ennen kansainvälistymistä yritys joutuu tekemään useita toiminnan kannalta kriittisiä päätöksiä. Päätökset liittyvät sijoitettavan pääoman määrään, minne pääomaa sijoitetaan ja kuinka ulkomaista yritystä tulisi organisoida, jotta hyödyt voidaan maksimoida ja tappiot minimoida. Kansainvälisen liiketoiminnan ytimessä ovat olleet kansainvälistymisteoriat, joilla näitä prosesseja ja strategioita on pyritty selittämään. (Beugelsdijk, Kostova, E. Kunst, Spadafora & van Essen 2018)

2.3.1 Uppsala-malli

Uppsalan yliopiston tutkijat Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975) ja Johanson ja Vahlne (1977) kehittivät Uppsala-mallin 1970-luvulla. He keskittyivät kansainvälistymisprosessiin ja tutkivat ruotsalaisten teollisuusyritysten kansainvälistymistä. Tutkimuksen aikana he kehittivät mallin siitä, miten kansainvälistyvät yritykset valitsivat kohdemarkkinat ja operaatiomuodon. Ensimmäiseksi he huomasivat, että yritykset valitsivat maantieteellisesti lähellä olevat markkinat, joilla aloittaisivat ulkomaisen liiketoiminnan. Kauempana oleville markkinoille etabloituminen tehtiin vähitellen. Toiseksi ruotsalaiset tutkijat huomasivat, että yritykset laajentuivat uusille markkinoille valitsemalla operaatiomuodokseen viennin. (Hollensen 2020, 79)

Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975) jakoivat kansainvälistymisen neljään eri vaiheeseen, joista jokainen edustaa eri tason sitoutumista kansainväliseen toimintaan tai uusiin markkinoihin. Ensimmäisessä vaiheessa sitoutuminen jää pienemmäksi kuin viimeisessä vaiheessa, jossa sitoutumisen tulee olla syvempää. Oletus yritysten kansainvälistymisestä vaiheittain sai alkunsa ruotsalaisista teollisuusyrityksistä tehdystä tutkimuksesta. (Hollensen 2020, 79) Kansainvälistymisen neljä vaihetta ovat:

vaihe 1: ei vakituista vientitoimintaa

vaihe 2: vienti välikäden kautta

vaihe 3: ulkomaisen tytäryhtiön perustaminen

vaihe 4: ulkomaiset tuotantoyksiköt/ulkomainen tuotanto.

Uppsala-mallissa yritys kansainvälistyy vaiheittain ja kansainvälistyminen tapahtuu hitaammin. Yritykset valitsevat Uppsala-mallin mukaan kohdemarkkinaksi sellaiset markkinat, jotka ovat lähellä yrityksen kotimaata, ja vähäriskisen operaatiomuodon, kuten viennin. Uppsala-mallissa painotetaan syvää markkinatietämystä, joka yrityksellä tulisi olla ennen kansainvälistymistä. Sen mukaan kansainvälistyminen kauempana sijaitseville

markkinoille olisi järkevää vasta sitten, kun yritys on kehittänyt omaa osaamistaan tarpeeksi. (Hollensen 2020, 80–82)

Nykyään Uppsala-malli on saanut osakseen yhä enemmän kritiikkiä. Uppsala-mallin mukaan yrityksillä tulisi olla syvä tietämys kohdemarkkinoistaan jo ennen kansainvälistymistä. Tämä on aiheuttanut kritiikkiä siksi, että yleensä syvemmän markkinatietämyksen hankkimiseen kuluu paljon aikaa ja resursseja. Näin ollen malli tuntuu olettavan, että yrityksen tulisi olla iso pystyäkseen kansainvälistyä. Lisäksi Uppsala-mallia on kritisoitu siitä, ettei se huomio ollenkaan born global -yrityksiä, jotka tähtäävät kansainvälisille markkinoille hyvin nopeasti. (Törmänen 25.8.2017)

2.3.2 Verkostoitumismalli

Tiedon merkitystä kansainvälistymisessä on korostettu merkittävästi aiheesta tehdyissä tutkimuksissa. Kokemuksiin pohjautuvaa tietoa voi saada hankkimalla kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta. Kokemuksista ammennettua tietoa voidaan siten käyttää kansainväliseen liiketoimintaan liittyvässä ongelmanratkaisussa, ja se auttaa myös kansainvälistymiseen liittyvien vaihtoehtojen valinnassa. Ongelmaksi muodostuu yritykset, joilla ei ole kansainvälistä liiketoimintaa tai muuta kosketusta kansainvälisyyteen. Luonnollisesti tällaisessa tilanteessa olevilla yrityksillä ei ole samanlaista mahdollisuutta hankkia tietoa kokemuksen kautta. Kokematon yritys voi tällöin hyötyä verkostoitumisesta, jossa verkostoon kuuluvat jäsenet jakavat kokemuksellista tietoaan yritykselle. (Hadley & Wilson 2003, 1) Kokemuksellisesta oppimisesta on tullut kriittinen käsite kansainvälistymistutkimuksissa (Johanson & Vahlne 2003, 84).

Verkostoitumismallissa yritys käyttää kotimaan verkostojaan apuna suhteiden luomiseksi muiden maiden verkostoihin. Kansainvälistymismallina se perustuu muilta verkostoilta saatuun kokemukselliseen tietoon. (Hollensen 2020, 87) Tutkimukset ovat osoittaneet, että kestävät ja läheiset suhteet keskenään liiketoimintaa harjoittavien yritysten välillä ovat erittäin tärkeitä. Tällaisten suhteiden muodostaminen vaatii paljon aikaa ja resursseja. Kaikilla yrityksillä on rajoitettu joukko suhteita eri sidosryhmiin, joilla puolestaan on omat suhteensa vielä muihin toimijoihin. Jokainen yritys on näin ollen osa mittaamatonta liiketoimintaverkostoa. (Johanson & Vahlne 2003, 92) Verkostoon liittyessä yrityksen kansainvälistyminen tapahtuu useimmiten nopeammin. Varsinkin korkean teknologian pk-yritykset kansainvälistyvät suoraan kaukaisimmille markkinoille ja perustavat nopeasti omia tytäryhtiöitä. Yhtenä syynä nopeatempoiselle kansainvälistymiselle on, että tällaisten pk-yritysten yrittäjillä on kollegaverkostoja, jotka käyvät kauppaa uudella teknologialla. (Hollensen 2020, 88)

2.3.3 Born global -yritykset

Monet uudet yritykset eivät seuraa perinteisiä kansainvälistymisteorioita tai -malleja omassa kansainvälistymisprosessissaan (Hollensen 2020, 88). Hitaampien kansainvälistymisteorioiden rinnalle on tullut myös nopeampaa kansainvälistymisprosessia tukevia kansainvälistymistrendejä. Nopeampaa kansainvälistymistä tarjoavat niin kutsutut born global -yritykset, jotka tähtäävät kansainvälisille markkinoille jo heti perustamishetkestään lähtien. Born global -yrityksille on olemassa monia eri määritelmiä, jotka jossain määrin eroavat toisistaan. (Johansson & Vahvaselkä 2010, 69) Born global -yrityksen voi kuitenkin määrittellä yritykseksi, jonka visio heti syntyhetkestään lähtien on edetä kansainvälisille markkinoille, ja joka globalisoituu nopeasti. Uppsala-malli, joka perustuu vaiheittaiseen kansainvälistymiseen, on born globalin täysi vastakohta. (Hollensen 2020, 88–91)

Globaaleiksi syntyneet yritykset harjoittavat vientiä jo ensimmäisenä liiketoimintavuotenaan. (Luhtala 2017) Globaaleiksi syntyneitä yrityksiä on esimerkiksi teknologiayritykset, sillä ne toimivat omalla erikoisosaamisen alallaan niche-markkinoilla (Johansson & Vahvaselkä 2010, 70). Riippuvaisuus niche-markkinoista tekee niistä myös haavoittuvaisia. Kilpailu on kovaa ja menestys tulee hankkia nopeasti. Born global -yritysten perustajat tai johtoasemassa olevat henkilöt ovat aloitteellisia vientitoiminnan aloittamisessa. Voidaan siis sanoa, että kansainvälistymispolun kulkuun ja valintoihin vaikuttavat merkittävästi päättävässä asemassa olevan henkilön tausta ja jo valmiiksi omattu kansainvälisten markkinoiden tietotaito. Kansainvälistyminen on prosessi, jossa tieto, oppiminen ja sitoutuminen kulkevat käsi kädessä. Aiempi kokemus tai sen hankkiminen verkostoitumisen kautta on elintärkeää born global -yrityksille, joilla ei ole aikaa hankkia tarvittavaa tietoa tai taitoja ennen kansainvälistymistä. (Hollensen 2020, 91–92) Born global -yritykset tuovat toivottua kilpailuetua ja talouskasvua ulkomaankaupan kautta sekä luovat uusia työpaikkoja (Luhtala 2017).

2.4 Ulkomaankaupan eri operaatiomuodot

Strateginen päätöksenteko ennen etabloitumista eli sijoittautumista kansainvälisille markkinoille on pitkä ja monitahoinen prosessi. Yrityksen menestyminen uusilla markkinoilla on pitkälti kiinni sitä ennen tehdyistä päätöksistä, joten operaatiomuodon valinta on ennen kaikkea strateginen päätös. Valinta tulee tehdä huolellisesti, koska kansainvälisten kanavien kehittäminen on usein aikaa vievää ja kallista. Näin ollen operaatiomuodon vaihtaminen voi osoittautua hankalaksi toimenpiteeksi. (Albaum, Duerr & Josiassen 2016, 274) Sopivan operaatiomuodon valinta on yksi tärkeimmistä ja kriittisimmistä päätöksistä, joka yrityksen tulee tehdä ennen kansainvälistymistä. (Glowik 2020, 68; Albaum, Duerr & Josiassen 2016, 273)

2.4.1 Vienti

Vienti on yleisin ja suoraviivaisin kansainvälistymisen muoto. Viennissä yritys jatkaa tuotantoa kotimaassaan mutta vie osan tuotannostaan ulkomaisille markkinoille. Operaatiomuotona vienti tarjoaa nopean ja vähemmän riskialttiin pääsyn ulkomaisille markkinoille. Eri vientimuotoja ovat epäsuora vienti ja suora vienti. (Glowik 2016, 156)

Epäsuorassa viennissä yritys toimii ulkomailla välittäjän kautta. Välittäjät etsivät potentiaalisia maahantuojia kohdemarkkinoilta palkkiota vastaan ja voivat esimerkiksi perustaa jakelu- ja myyntikanavia tai hoitaa sopimusasioita vientiyrityksen puolesta. (Glowik 2016, 157; Minocha, Rees & Wall 2015, 38) Mikäli yrityksen kokemus ulkomaankaupasta on vähäistä tai kokemusta ei ole ollenkaan, on epäsuora vienti parempi vaihtoehto. Välittäjää käyttämällä kohdemaan mahdolliset kulttuurierot ja kielimuuri eivät koidu vientiyritykselle ongelmallisiksi, sillä välittäjällä on tarvittava tietotaito markkinoilla toimimiseen. (Glowik 2016, 157)

Suorassa viennissä yritys valitsee sopivimman markkinan, jolle haluaa mennä, ja hoitaa itse neuvottelut paikallisten maahantuojien kanssa. Suora vienti vaatii yritykseltä paljon resursseja, pitkäaikaista sitoutumista ja asiantuntijuutta. Yrityksen on matkustettava kohdemaahan ja oltava aktiivisesti yhteyksissä maahantuojiin sekä pitää huolta sopimusasioista. Suoraa vientiä harjoittavalla yrityksellä on etuna epäsuoraan vientiin nähden parempi kontrolli kaikista ulkomaankaupan osa-alueista, kuten myös omista asiakkaistaan. Suora vienti vie kuitenkin paljon aikaa ja on kallista verrattuna epäsuoraan vientiin, jossa ulkomaankaupan toiminnot eivät ole vientiyrityksen hoidettavana. (Glowik 2016, 157–158)

2.4.2 Franchising ja lisensiointi

Franchising on operaatiomuoto, joka perustuu erilliseen kahden yrityksen väliseen yhteistyösopimukseen. Yhteistyö on usein pitkäaikaista. Sopimuksessa franchising-antaja luovuttaa koko liiketoimintamallinsa eli konseptin käyttöoikeuden sopimuksen vastapuolelle eli franchising-ottajalle. Franchising-ottaja sitoutuu samalla noudattamaan liiketoimintamallin toimintatapoja. Konseptiin kuuluvien ketjujen tulee olla toiminnaltaan yhtenäisiä eli niissä tulee olla samat palvelut ja tuotteet saatavilla kuin muissakin konseptiin kuuluvissa toimipisteissä. Franchising-ottaja maksaa franchising-maksuja, joita vastaan saa franchising-antajalta yritystoimintaan liittyvää tukea. Tukeen kuuluu esimerkiksi toiminnan jatkuva seuranta ja ohjaaminen sekä koulutukset. Franchising-yrittäjyydessä toiminta on tiukasti ennalta määriteltyihin toimintatapoihin perustuvaa, eikä

franchising-yrittäjällä ole näin ollen vapautta pyörittää yritystä oman mielensä mukaan. (Yrittäjät 2022)

Lisensiointi on sopimukseen perustuvaa toimintaa, kuten franchising.

Lisenssisopimuksessa lisenssinantaja luovuttaa lisensoitavan kohteen käyttöoikeuden lisenssinsaajalle. Lisenssisopimuksella voi saada luvan esimerkiksi tuotteen valmistukseen tai myyntiin. Omistusoikeus kohteeseen pysyy lisenssinantajalla. (Häikiö 30.4.2018) Sopimuksessa voidaan määritellä käyttöoikeuteen liittyvät rajoitukset, kuten saako lisenssinsaaja jakaa lisensoitua kohdetta minkään muun yrityksen kanssa.

Vientilupa on myös erikseen mainittava sopimuksessa. Tyypillinen lisenssisopimus on voimassa viidestä seitsemään vuotta ja voidaan uusida tämän jälkeen. Lisenssinantaja tarjoaa sopimuksen yhteydessä teknistä informaatiota ja avustusta lisenssinsaajalle. Yleensä lisenssinantaja toimiikin lähinnä taka-alalla avustavassa roolissa sen sijaan, että olisi aktiivisesti mukana toiminnassa. (Cavusgil, Knight & Riesenberger 2020, 462)

2.4.3 Sopimusvalmistus

Sopimusvalmistuksessa yritys ulkoistaa tuotantonsa kolmannelle osapuolelle eli sopimusvalmistajalle. Tuotanto voidaan ulkoistaa kokonaan tai vain osittain.

Sopimusvalmistajalla on jo valmiiksi tuotteen valmistamiseen tarvittavat tilat, asiantuntijuus ja teknologiaosaaminen. Toinen yritys saa nämä resurssit kokonaan käyttöönsä. Sopimusvalmistaja valmistaa tuotteita toiselle yritykselle, joka myy ne eteenpäin käyttäen omaa nimeään ja tavaramerkkiään. (Ouneva Group 2021)

Sopimusvalmistus antaa yritykselle mahdollisuuden laajentaa toimintaansa ulkomaille ilman taloudellista sitoutumista, sillä yrityksen ei tarvitse perustaa esimerkiksi omaa tehdasta tuotantoa varten. Samalla yritys voi jatkaa tuotteiden kehitystyötä. (Albaum, Duerr & Josiassen 2016, 283)

2.4.4 Ulkomaiset suorat sijoitukset

Ulkomainen suora sijoitus eli *Foreign Direct Investment*, lyhyemmin FDI on operaatiomuoto, jossa yritys etabloituu ulkomaille suorien sijoitusten kautta. Sijoituksesta tulee suora silloin, kun sijoittajalla on sijoitettuun kohteeseen määräysvalta tai merkittävä määräysvalta. Määräysvaltaan tarvitaan yli 50 prosenttia äänivallasta osakeyhtiössä ja merkittävään määräysvaltaan riittää vähintään 10 prosenttia ja enintään 50 prosenttia osakeyhtiön äänivallasta. (Tilastokeskus 2019) Sijoittamalla yritys hankkii kohdemaasta tuotanto-omaisuutta, johon yrityksellä on suora omistus. Tuotanto-omaisuus voi olla pääomaa, teknologiaa, työvoimaa tai laitteita. Ulkomaiset suorat sijoitukset ovat kaikista edistyksellisin ja monimutkaisin tapa etabloitua ulkomaisille markkinoille. Se on kaikista riskialttein operaatiomuoto, sillä yrityksen tulee sijoittaa huomattavasti resursseja

saavuttaakseen fyysisen läsnäolon ulkomaisilla markkinoilla. (Cavusgil, Knight & Riesenberger 2020, 430)

2.5 Ulkomaankaupan riskit

Yritystoimintaan liittyy aina riskejä, ja kansainvälisillä markkinoilla toimimisessa riskit korostuvat entisestään lisääntyneiden uhkien takia. Kansainvälisen kaupan riskitasoa nostaa etenkin kansalliset konfliktit, sodat ja terrorismi (Cavusgil ym. 2019, 2). Riskin ajatellaan koskevan yksinomaan myyjiä ja ostajia, vaikka transaktioon liittyy muitakin osapuolia. Ulkomaankauppaan liittyy vahvasti kaupalliset riskit, kuten rahoitusriskit, ja poliittiset riskit sekä vahinkoriskit, jotka kohdistuvat myytävään tavaraan (Nordea 2022a).

2.5.1 Valuuttariski

Valuuttamarkkinoilla esiintyy paljon epävakautta. Epävakaudesta johtuen valuuttakursseissa voi tapahtua odottamattomia ja voimakkaita heilahduksia. Heilahteluiden seurauksena yhden valuutan arvo suhteessa toiseen valuuttaan voi muuttua dramaattisesti tietyn ajanjakson aikana. Ulkomaankauppaa käyvä yritys altistuu valuuttakurssien heilahtelun johdosta valuuttariskille. Valuuttariskillä tarkoitetaan kahden valuutan välisissä valuuttakursseissa tapahtuvia muutoksia. Valuuttakurssien ennakoimattomuuden takia valuuttariski on myös vaikein mitata muihin riskeihin verrattuna. Valuuttariski syntyy, kun yritys tekee kauppaa muulla kuin omalla kotivaluutallaan. Yrityksen kotivaluutta on se, millä yritys maksaa suurimman osan liiketoiminnallisista menoistaan tai ansaitsee tuloja. Kaikki yritykset, jotka käyvät kauppaa muulla kuin kotivaluutallaan, altistuvat valuuttariskille. (Stephens 2003, 1–9)

Valuuttariskin voidaan katsoa yleensä koostuvan kolmesta osasta: transaktioriskistä, translaatoriskistä ja ekonomisesta riskistä. Transaktioriski syntyy velvollisuuksista suorittaa tai vastaanottaa maksuja muulla kuin kotivaluutalla. Valuuttakurssi voi muuttua ennen sopimuksen jälkeistä maksuvaihetta, jolloin sopimuksesta saatava summa onkin kotivaluuttana arvoltaan pienempi. Valuuttakurssien vaihteluista aiheutuvat riskit kohdistuvat näin ollen suoraan yrityksen kassavirtaan. Translaatoriski syntyy, kun tilinpäätökseen muutetaan ulkomaan valuuttana saadut summat euroiksi. Tilinpäätöksen aikaan summat voivat olla pienemmät kuin ennen tilinpäätöksen tekoa. Ekonomisella riskillä puolestaan tarkoitetaan valuuttakurssien vaihteluiden vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn. Valuuttariskiin tulee suhtautua vakavuudella, sillä valuuttariski voi vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen merkittävästi. (Stephens 2003, 9; Suomi.fi 2021)

2.5.2 Luottoriski

Luotolla tarkoitetaan maksua, joka suoritetaan vasta palveluiden tai tuotteiden saamisen jälkeen. Tällöin luotonantajana on palveluita tai tuotteita tarjoava yritys ja luotonsaajana kaupan toinen osapuoli eli sopimuskumppani. Luotonantajana eli rahoittajana voi toimia myös pankki, jolle luotonsaajan tulee maksaa takaisin lainattu pääoma korkoineen. Luottoriski tapahtuu, jos sopimuskumppani ei suorita sopimuksen mukaista maksua ajoissa, ei suorita maksua kokonaisuudessaan tai ei suorita maksua ollenkaan. Syynä maksamattomuudelle voi olla maksuhaluttomuus tai maksukyvyttömyys. (Coyle 2000, 1–2)

Luottoriski on niin sanottu vastapuoliriski. Vastapuoliriski tapahtuu, kun sopimuksen toinen osapuoli ei kykene toteuttamaan omaa puoltaan sopimuksesta. Luottoriski on kaksisuuntainen riski ja se vaikuttaa näin ollen tehdyn sopimuksen molempiin osapuoliin. Luotonsaaja voi itsekkin altistua luottoriskille, mikäli tavarantoimittaja tai pankki ei voi toimittaa sovittuja hyödykkeitä, palveluita tai rahoitusta, joita luotonsaaja tarvitsisi yritystoimintansa turvaamiseksi. Maksuun liittyvien ongelmien ehkäisemiseksi on hyvä varmistaa, että sopimuskumppani on luotettava ennen luoton myöntämistä. Luottoriski on sitä korkeampi mitä pidempi annettu maksuaika on ja mitä isompi summa on kyseessä. (Coyle 2000, 1–2; Nordea 2022a)

2.5.3 Kuljetusriski

Toimitusketjun toimivuus on tärkeää kaupankäynnille, palveluille ja yritystoiminnalle. Tavarankuljetuksen tulisi saapua vastaanottajalle sovitun toimitusajan puitteissa ja vahingoittumattomana, ilman häiriöitä. Tavaroiden toimitus- ja kuljetusprosessiin liittyy kuitenkin monia riskejä. Mahdollisia kuljetusriskejä ovat esimerkiksi tavarankuljetuksen varastaminen, katoaminen tai sen vahingoittuminen. Tavaraa voidaan kuljettaa vesiteitse, maanteitse tai ilmateitse. Kuljetuksessa tavaraan kohdistuu normaaleja rasituksia, joihin vaikuttaa kuljetuksen ulkoiset olosuhteet ja ominaisrasitukset. Normaaleihin kuljetusrasituksiin vaikuttaa matkan pituus, ympäristö ja sääolosuhteet, kuljetusajoneuvot, välikäsitteilyjen määrä sekä tavarankuljetuksen säilömisäika varastossa. Rasituksia voi tapahtua lastaus- ja purkuvaiheessa, jolloin tavara voi iskeytyä toisiin tavaroihin, taipua tai olla puristuksissa. (Finanssialan keskusliitto 2009, 4–5)

Eri kuljetusoloissa tapahtuvia riskejä ovat muun muassa resonanssista, kosteudesta, kuumuudesta tai kylmyydestä aiheutuvat vahingot. Resonanssi-ilmiö syntyy, kun kuljetuksessa tavarankuljetuksen värähtely yhdistyy kuljetusvälineen värähtelyyn. Lopputuloksena on erittäin voimakas värähtely, joka voi huolellisesta pakkauksesta huolimatta rikkoa sisällä olevan lastin. Kosteusvahinkoja tapahtuu yleisesti ilmassa olevan vesihöyryn ja siitä

aiheutuvan kosteuden takia. Tavaroiden pintaan muodostuu vesihöyryn tiivistyessä kosteutta ja kuljetusvälineen rakenteissa voi esiintyä niin sanottua hikoilua. Lasti voi kokea kosteusvaurioita erityisen herkästi, jos sen materiaali on luonnostaan altis imemään kosteutta. Sateet, lumi tai aallokko voivat myös aiheuttaa kosteus- ja homevaurioita lastiin. Merikuljetuksissa on erikseen sääkannet. Sääkannella konttiin voi päästä vettä, jos aallot ovat korkeita. Lasti ja etenkin kuljetettavat elintarvikkeet voivat vaurioitua myös liiallisen kuumuuden tai kylmyyden takia. (Finanssialan keskusliitto 2009, 8–12)

Kuljetuksessa aiheutuvien vaurioiden lisäksi kuljetusriskiä nostattaa ihmisen tekemät virheet. Viivästyksiä tapahtuu raja-asemilla ja terminaaleissa erinäisistä syistä. Toimitus voi viivästyä, mikäli lähettäjä on unohtanut liittää mukaan vaadittuja asiakirjoja tai lähettäjä ei ole antanut kaikkia toimitukseen tarvittavia tietoja. Kollimerkintöjen ja asiakirjojen tietojen tulee olla yhdenmukaisia. Lähetysasiakirjat ovat toimituksen kannalta erittäin tärkeitä ja tulee lähettää ajoissa tarvittaville toimijoille, kuten tullille tai rahdinkuljettajalle. Tullausasiakirjat ovat erilaisia maasta riippuen, ja jos tullauksessa aiheutuu viiveitä, lastin vahingoittumisen riski kasvaa viivästyksen takia. Kuljetusriskeistä aiheutuvat vahingot voivat tulla hyvin kalliiksi. (Finanssialan keskusliitto 2009, 23)

2.5.4 Maariski

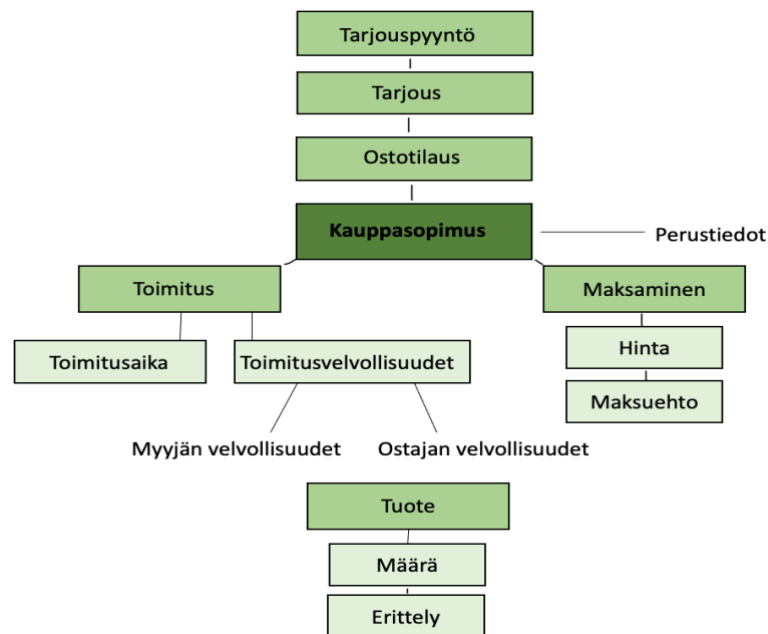
Yritysten liiketoiminta ulkomailla on vahvasti sidoksissa toimintaympäristön vakauteen. Maariskillä viitataan yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvien poliittisten ja taloudellisten olosuhteiden epäsuotuisiin muutoksiin. Maariski voi ilmetä useassa eri muodossa, kuten maan poliittisessa kehityksessä tai taloudellisessa tilanteesta. Aseellisten konfliktien syntymisen riskiä, kansalaislevottomuuksia tai maajärjestyksiä voidaan myös kutsua maariskiksi (OECD 2022). Poliittiset olosuhteet, kuten sääntelyssä tapahtuvat muutokset, voivat vaikuttaa maan vienti- ja tuontimääräyksiin. Taloudelliset olosuhteet kertovat maan taloudellisesta tilanteesta sekä siitä, onko maa kykeneväinen tai halukas hoitamaan velvoitteitaan. (Nordea 2022a)

Maariskin toteutuessa on se mahdollisuus olemassa, että yrityksen varallisuus ja työhön liittyvät järjestelyt sekä markkinat ja liiketoiminnot joutuvat uhatuksi. Inflaatio tai tekijänoikeuskysymykset ovat uhkia yrityksen varallisuudelle. Työn järjestelyihin liittyvät uhat taas ovat kytköksissä maan lainsäädäntöön ja byrokraatiaan sekä työoloihin, jotka eivät välttämättä maan poliittisesta tilanteesta johtuen ole turvallisia. Markkinoihin kohdistuvat uhat aiheutuvat poliittisen ja taloudellisen toimintaympäristön muutoksista, esimerkiksi tulleista tai heikkenevästä taloudellisesta tilanteesta. Toimintoja uhkaavat erilaiset tuonti- tai vientirajoitukset, korruptio ja kohdemaan yritysten suosiminen sekä työntekijäpula tai työvoiman osaamattomuus. Kehittymättömien tai tuntemattomien

maiden maariskien arviointi ja analysointi voi olla hankalaa. Kansainvälistyessä on suotavaa tehdä maariskitutkimus ennen kohdemaan valintaa. Tutkimuksessa arvioidaan maariskin aiheuttajat ja muut mahdolliset riskit, joita kohdemaassa voi esiintyä. (Juvonen ym. 2014, 58–59)

2.5.5 Sopimusriski

Kansainvälinen kauppa voidaan luonnehtia kokonaisuudeksi, joka muodostuu kauppa-, kuljetus-, rahoitus- ja vakuutus sopimuksista (Carlsson ym. 2014, 55). Kauppa on vastikkeellinen oikeustoimi, jossa saadaan etu toista etua vastaan, esimerkiksi tavara rahaa vastaan. Oikeustoimella tarkoitetaan yksityistä tahdonilmaisua, jolla perustetaan, muutetaan tai kumotaan oikeuksia. Sopimus on kaksipuolinen oikeustoimi, joka katsotaan syntyneeksi tarjouksen ja hyväksyvän vastauksen tuloksena. Oikeustoimilain 1 luvun 1 pykälän perusteella tarjous sitoo antajaansa (laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 13.6.1929/228). Sopimus voi syntyä kolmella eri tavalla: kirjallisesti, suullisesti tai hiljaisesti eli konkludenttisesti. Sopimuksen sisältöön kuuluu sisältövapaus. Sisältövapaus tarkoittaa, että sopimuksen osapuolet voivat keskenään sopia sopimuksen sisällöstä. (Kyläkallio 2018, luku 2)



Kuva 2. Kauppasopimuksen syntyminen (mukailten Logistiikan maailma 2022b)

Kauppasopimuksen syntymistä voidaan havainnollistaa kuvan 2 mukaisesti (Logistiikan maailma 2022b). Kauppasopimuksessa myyjä ja ostaja voivat sopia keskenään sopimuksen sisällöstä, mikäli sopimukseen sovellettava lainsäädäntö ei ole pakottavaa. Sopimukseen tulisi vähintäänkin sisällyttää kaupan kohteena oleva tuote tai palvelu, kauppahinta ja maksuehto, toimitusehdot sekä omistusoikeuden ja vaaranvastuun

siirtyminen sopimusosapuolten kesken. Maiden välisistä erilaisista lainsäädännöistä johtuen kauppasopimukseen voidaan asettaa muitakin vaatimuksia, jotka ovat perusteltavissa kansallisella lainsäädännöllä. Vaatimuksena voi olla esimerkiksi se, että sopimus tulee tehdä kirjallisesti ollakseen hyväksyttävä. Sopimus tulisi aina laatia kirjallisesti, vaikka suullinen sopimus on yhtä sitova. Erimielisyyksien sattuessa suullisesti laaditun sopimuksen sisältöä voi olla hankalaa osoittaa. (Carlsson ym. 2014, 57–58)

Sopimusriskejä on erilaisia. Kauppasopimuksen potentiaaliset riskit ovat yleensä vakuutukseen, toimituslausekkeeseen tai kauppasopimukseen liittyviä riskejä. Vakuutusriskit liittyvät kauppasopimuksissa tavaravakuutukseen ja siihen, mitä vakuutus kattaa. Toimituslausekkeeseen kuuluvat riskit voivat nousta tavarantoimituksen myöhästymisestä tai toimituksen virheellisistä tiedoista. Kauppasopimuksen riskejä ovat maksuehtoihin liittyvät riskit sekä tuotevastuu. (Logistiikan maailma 2022c)

Vastapuoli voi riitauttaa sopimuksen ja kiistää sopimuksen olemassaolon. Tämä on mahdollista erityisesti silloin, jos sopimusta ei ole laadittu kirjallisena. Sopimuksen kiistämisen motiivi voi olla vilpillinen tai aito. Motiivin ollessa aito sopimuksen solmimistilanteeseen todella liittyy epäselvyyttä. Liiketoimintaa vaikeuttaa myös sopimuksen sisältöön liittyvät erimielisyydet, jotka voivat pahimmillaan aiheuttaa taloudellista vahinkoa. Sopimusehdoissa voi olla tulkinnanvaraisuuksia, jos sopimusehtoja ei ole määritetty tarpeeksi tarkasti. (Docue 2021) Sopimusriski syntyy myös tilanteessa, jossa sopimuskumppani ei syystä tai toisesta noudata laadittua sopimusta. Sopimuskumppani voi olla maksuhaluton tai -kyvytön eikä tästä syystä pysty noudattamaan sopimuksen maksuehtoja. Sopimuskumppani voi olla myös muutoin vastahakoinen toimimaan sovitun mukaisesti. (Nordea 2022a)

3 Riskienhallinta

Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa tuoden mukanaan omat haasteensa ja riskinsä. Liiketoiminta sisältää poikkeuksetta aina riskejä. Riskit voivat estää yritystä saavuttamasta tavoitteitaan tai luoda epävarmuutta tulevasta.

Riskienhallinnan avulla potentiaalisia riskejä voi tunnistaa, arvioida ja ehkäistä.

Riskienhallinta on strategiaan sisällytettyä systemaattista toimintaa, jota tehdään yrityksen sisällä mahdollisten liiketoiminnan uhkien analysoimiseksi ja hallitsemiseksi.

Organisaation tulee tukea riskienhallintaa sisällyttämällä se liiketoimintastrategiaansa, sillä se ei voi olla pelkkä irrallinen toiminto. Vain jatkuvalla riskienhallinnalla ja riskienhallinnan sisällyttämisellä yrityksen eri prosesseihin yritys voi varautua siihen kohdistuviin riskeihin. (Hopkin 2018, 1–3; Juvonen ym. 2014, 7)

Järjestelmällisellä ja tavoitteellisella riskienhallinnalla ei pelkästään varmisteta liiketoiminnan kannattavuutta muuttuvassa toimintaympäristössä vaan mahdollistetaan myös liiketoiminnan kasvu. Riskienhallinta auttaa saavuttamaan kilpailuetua ja parantaa yrityksen imagoa markkinoilla. (Juvonen ym. 2014, 7) Erityisesti aihe on merkityksellinen pk-yrityksille, joille riskienhallinta on ratkaisevassa asemassa liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Pk-yrityksillä ei ole vahvaa riskienkantokykyä eikä riskienhallintaa tehdä samassa määrin kuin suuremmissa organisaatioissa. Keskeinen osa riskienhallintaa on riskien tunnistaminen ja yleiskuvan saaminen erityyppisistä riskeistä. (Kupi, Keränen & Lanne 2009, 11; Wolke 2017, 1)

Riskienhallinta voi auttaa pk-yritysten johtoasemassa olevia henkilöitä tunnistamaan tarpeeksi ajoissa merkittävät riskit, jotka voivat vaarantaa liiketoiminnan menestyksen tai jopa koko yrityksen olemassaolon. Riskien aliarviointi tai tunnistamattomuus voi johtaa tuhoisiin seurauksiin ja pahimmillaan asiakasmenetyksien ja yrityksen imagon kärsimisen kautta jopa konkurssiin. Yleisin syy sille, miksi riskienhallintaa ei tehdä pk-yrityksissä on tarvittavien resurssien puute. (Falkner & Hiebl 2015, 2)

Pk-yrityksen johtoportaan tekemät strategiset päätökset ovat avainasemassa puhuttaessa pk-yrityksen taloudellisesta menestyksestä ja kestävästä toiminnasta. Epävarmuudet ja riskit ovat kytköksissä yritystoimintaan liittyvään päätöksentekoon. Pk-yritykset ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota riskienhallintaan ja riskien kontrolloimiseen. Riskienhallinnalla on tutkitusti ollut positiivisia vaikutuksia taloudelliseen suorituskykyyn. Lisäksi riskienhallinnalla voidaan parantaa markkina-asemaa ja tuottavuutta. Pk-yritysten kohdalla tulee painottaa erityisesti riskien tunnistamisen tärkeyttä, sillä ennaltaehkäisevät toimet eivät tehoa muihin kuin jo ennalta tunnistettuihin riskeihin. Riskienhallinnan

puuttuminen näkyy tunnusluvuissa negatiivisesti. (Dvorsky, Belas, Gavurova & Brabenc 2021, 1690–1691)

3.1 Riskin määritelmä

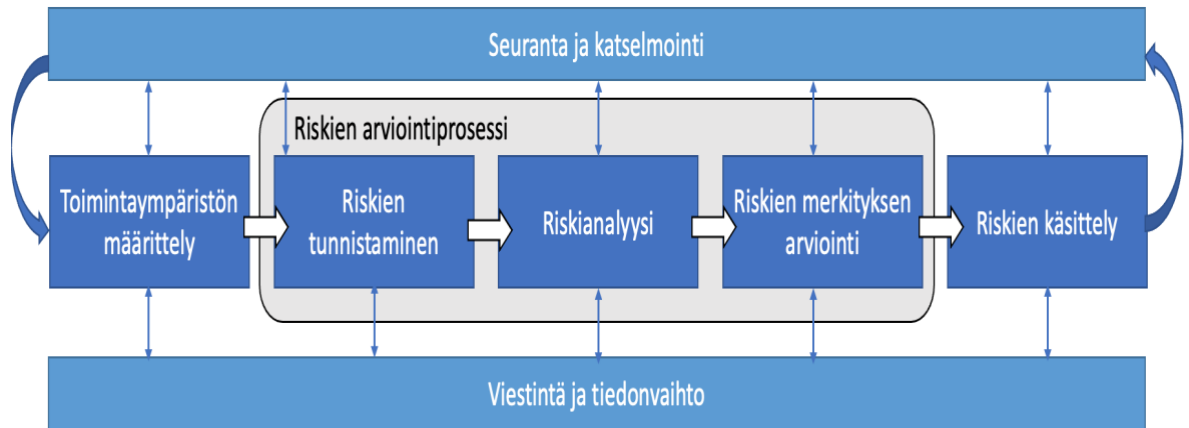
Riski mielletään yleiskielessä uhaksi tai vaaraksi. Suomen kielessä riski on lainasana ja englanninkielinen sana *risk* juontaa juurensa varhaisitalialaiseen ilmaisuun *risicare*, joka tarkoittaa uskaltamista tai haastamista. Yleisesti käytetty määritelmä riskille perustuu mahdolliseen omaisuuteen kohdistuvaan vaurioon tai tappioon. (Juvonen ym. 2014, 8; Wolke 2017, 1) Tämän ajatuksen lisäksi riskiä voidaan kuvailla sellaiseksi haitalliseksi tapahtumaksi, joka tapahtuu itselle tai jollekin muulle henkilölle. Riski esiintyy useimmiten negatiivisessa kontekstissa mutta riskin ottaminen voi joskus johtaa niin ikään positiiviseen lopputulokseen (Hopkin 2018, 15). Juvosen ym. (2014, 8) mukaan riskiin liittyy kolme tekijää, joilla on vaikutusta siihen, millaisena riskin koemme:

- epävarmuudet tapahtumaan liittyen
- odotukset tapahtumaan liittyen
- miten laaja tai vakava tapahtuma on.

Tapahtumaan liittyvä epävarmuus on lähtökohtana riskille. SFS-ISO 31000 on riskienhallinnan standardi, jonka mukaan riski on tavoitteisiin vaikuttava epävarmuus. Mikäli tapahtuman seuraukset ovat jo etukäteen tiedossa, ei tällöin voida puhua riskistä. Tämä pätee niissäkin tapauksissa, joissa tapahtuman seuraukset ovat olleet negatiivisia. Lisäksi tapahtuman laajuus ja sen merkityksellisyys vaikuttaa siihen, miten vakavasti koemme riskin. Organisaatioissa riskiksi käsitetään kaikki sellaiset tapahtumat tai asiat, jotka voivat estää organisaatioita saavuttamasta tavoitteitaan. Tällainen määrittely voi olla hankalaa, koska monet organisaatiot eivät ole täysin määritelleet tavoitteitaan tai ne ovat sisäisiä, vuosittaisia tai muutoksia. (Juvonen ym. 2014, 8–9; Hopkin 2018, 17)

3.2 Riskienhallinnan vaiheet

ISO 31000 -standardi on ensimmäinen kansainvälinen riskienhallinnan standardi. Sitä voi käyttää minkä kokoiset yritykset tahansa ja missä maassa tahansa. Standardi tarjoaa periaatteet ja suuntaviivat erityyppisten riskien tunnistamiseen ja niiden hallintaan systemaattisella, läpinäkyvällä ja luotettavalla tavalla. ISO 31000 -standardi auttaa sitouttamaan henkilöstön riskienhallintaan ja tekemään riskienhallinnasta pysyvän toiminnon organisaatioissa (SFS 2022). Standardi kuitenkin suosittelee, että yritykset keskittyisivät myös jatkuvaan ja johdonmukaiseen riskienhallinnan viitekehyksen laatimiseen ja kehittämiseen. (Hardy 2014, 136–137)



Kuva 3. ISO 31000 -standardin mukainen kuvaus riskienhallintaprosessista (mukaillen Rousku 2017, 18)

Riskienhallintaprosessi koostuu viidestä eri osa-alueesta ja se on esitetty kokonaisuudessaan kuvassa 3. Kansainvälisen ISO 31000 -standardin mukaisesti riskienhallintaprosessi alkaa riskienhallinnan toimintaympäristön määrittelyllä. Tämän jälkeen seuraava vaihe on riskien arviointiprosessi. Riskien arviointiprosessi on isompi kokonaisuus, johon kuuluu riskien tunnistaminen, riskien analysointi ja lopuksi riskien merkityksen arvioiminen. Riskien arviointiprosessin jälkeen on aika keskittyä riskien käsittelyyn. Tämän vaiheen aikana valitaan sopiva riskienhallintamenetelmä eli valitaan asianmukaiset menetelmät tunnistettujen riskien hallitsemiseksi. Valinta tehdään edellisten vaiheiden tulosten perusteella. Viimeinen työvaihe riskienhallintaprosessissa on riskien seuranta ja katselmointi sekä viestintä ja tiedonvaihto. ISO 31000 -standardiin kuuluu riskienhallintaprosessin lisäksi riskien kriteeristön määrittely eli miten paljon yritys haluaa ottaa riskejä. Riskikriteeristön tarkoituksena on selvittää vahinkoihin liittyvät seikat, kuten minkä laajuuden riskejä voidaan sietää tai mikä on tavoiteltu riskitaso. (Juvonen ym. 2014, 18)

3.2.1 Toimintaympäristön määrittely

Toimintaympäristön määrittely on ensimmäinen vaihe riskienhallintaprosessissa. Sen aikana tehdään tarvittavat rajaukset riskejä koskien, kuten mitä tulisi sisällyttää riskien arviointiin ja mitä asioita ei oteta arvioinnissa huomioon. Keskinäisten riippuvuuksien identifioimista ei tulisi unohtaa määritellessä toimintaympäristöä, sillä määrittelyn aikana riskien arvioinnin kohteet tarkentuvat ja riskiyhdistelmät voidaan tunnistaa.

Toimintaympäristön määrittelyssä huomioidaan sekä sisäiset että ulkoiset muuttujat. Sisäisiä muuttujia ovat organisaation sisäiset tekijät ja ulkoiset muuttujat ovat yhteyksissä liiketoimintaympäristöön. Toimintaympäristön määrittelyn aikana tehdään päätöksiä riskienhallintaan liittyen. Sen aikana otetaan huomioon yrityksen halu ottaa riskejä. Riskienottohalu on organisaatiossa oleva ominaisuus, jota se on valmis hyödyntämään

ponnistellessaan kohti tavoitteita. Lisäksi tunnistetaan riskien mahdollisia syitä ja seurauksia sekä sovitaan niiden mittaamiskeinoista. (Juvonen ym. 2014, 18; Rousku 2017, 15–19)

3.2.2 Riskien tunnistaminen

Riskeillä voi olla negatiivisia tai positiivisia seurauksia, joten riskien voidaan katsoa liittyvän mahdollisuuksiin, tappioihin tai vallitseviin epävarmuuksiin. Jokaisella riskillä on tunnusomaiset piirteet, jotka edellyttävät tietynlaista hallintaa tai analyysia. Tästä syystä riskien luokittelusta on hyötyä juuri silloin, kun halutaan tunnistaa riskejä tai suunnitella eri riskien hallintakeinoja. Tarkastelu erilaisista näkökulmista auttaa riskien arvioinnissa ja auttaa tunnistamaan eri riskien riippuvuudet ja vaikutukset toisiinsa. Kokonaisvaltainen riskien tarkastelu antaa lisäksi paremman kokonaiskuvan uhkien ja mahdollisuuksien laajuudesta. Riskit voidaan luokitella neljään eri kategoriaan: strategisiin riskeihin, taloudellisiin riskeihin, operatiivisiin riskeihin ja vahinkoriskeihin. (Hopkin 2018, 17; LähiTapiola 2022) Strategia ohjaa yrityksen toimintaa, ja sillä tarkoitetaan periaatteita, joiden avulla yritys aikoo menestyä markkinoilla. Strategia on kuvaus siitä, miten yritys erottuu kilpailijoista, luo arvoa ja toimii kannattavasti. Se perustuu yrityksen visioon eli yrityksen suunnannäyttäjään, joka kertoo yrityksen tulevaisuudennäkymät. (Viitala & Jylhä 2013, 52)

Strategialla yritykset luovat ja ylläpitävät kilpailuetua. Kilpailuedun hyötynä on, että yritys tuottaa enemmän voittoa kuin kilpailijansa, saavuttaa isomman markkinaosuuden tai saa koottua uskollisen asiakaskunnan. Strategiset riskit ovat toimintoja tai tapahtumia ja niistä aiheutuvaa epävarmuutta, jotka uhkaavat tätä yrityksen kilpailuetua, muiden strategisten tavoitteiden saavuttamista tai menestystä. (Godfrey, Bugalla, Lauria & Narvaez 2020, luku 1) Strategiset riskit ovat joko strategian laatimiseen liittyviä riskejä tai strategian toteuttamiseen liittyviä riskejä. Strategian laatimiseen liittyvät riskit johtuvat riittämättömistä tai virheellisistä taustatiedoista, ja toteuttamisen riskit johtuvat yleensä organisaatiosta. Strategisilla riskeillä on vaikutusta yritysten pitkäaikaisten tavoitteiden toteutumiseen. (Juvonen ym. 2014, 38; LähiTapiola 2022)

Yrityksen taloudellisella tilanteella on vaikutusta riskienkantokykyyn. Taloudellisia riskejä ovat erilaiset rahoitusriskit, jotka liittyvät rahavirtoihin. Maksuvalmius, luottoriskit ja rahoitusmarkkinoiden riskit ovat kaikki rahavirtoihin liittyviä riskejä. Maksuvalmiusriskissä yrityksen varallisuus ei pysty kattamaan liiketoiminnan kuluja. Maksuvalmiutta voidaan mitata tunnusluvuilla. Tunnusluvut mittaavat kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden. Vakavaraisuus kertoo siitä, onko yritys kykenevä suoriutumaan taloudellisista velvollisuuksistaan. Jos yrityksen omavaraisuusaste on alhainen, yritys voi

pahimmassa tapauksessa joutua hakeutumaan konkurssiin. Korkea omavaraisuusaste kertoo hyvästä maksuvalmiudesta ja pienentää konkurssiriskiä. (Juvonen ym. 2014, 31–32)

Omavaraisuus mittaa siis vakavaraisuutta, tappioiden sietokykyä ja sitä, pystyykö yritys suoriutumaan taloudellisista sitoumuksistaan ja velvoitteistaan (Alma Talent 2022). Luottoriski aiheutuu, kun tuotteita tai palveluita myydään luotolla. Rahoitusmarkkinoiden riskeihin lukeutuu esimerkiksi korkoriskit. Korkoriski syntyy korkomarkkinoiden heilahteluista ja on sitä suurempi mitä enemmän yrityksellä on vaihtuvakorkoista velkaa. Korkoriskit ovat läsnä erityisesti pk-yritysten liiketoiminnassa, jotka ovat riippuvaisia ulkoisesta rahoituksesta ja rahoittavat toimintansa yleensä ottamalla lainaa (Falkner & Hiebl 2015, 7). Yritysten rahavirrat ovat merkittävä osa liiketoimintaa, ja niihin kohdistuviin riskeihin tulee varautua hyvin. (OP 2022a; Juvonen ym. 2014, 34)

Operatiiviset riskit syntyvät ihmisten, prosessien, järjestelmien ja ulkoisten tapahtumien virheistä tai puutteellisuudesta johtuen, ja niistä voi mahdollisesti aiheutua tappioita. Tappiot voivat olla suoria tai välillisiä. Operatiiviset riskit voidaan jakaa sisäisiin tai ulkoisiin operatiivisiin riskeihin. Sisäisiin operatiivisiin riskeihin kuuluvat ihmisistä, prosesseista tai järjestelmistä syntyvät riskit. Ulkoisiin operatiivisiin riskeihin taas ulkoisten tapahtumien aiheuttamat riskit, kuten oikeudelliset riskit. Operatiivisia riskejä ovat esimerkiksi valmistusriski, toimittaja- tai alihankkijariski, sopimusriskit ja hintariskit. Koronan aiheuttamat toimitusketjuhäiriöt ovat esimerkki operatiivisesta riskistä, joka tässä tapauksessa on aiheutunut ulkoisen tapahtuman eli pandemian takia. (Wolke 2017, 251; Wärtsilä 2022) Vahinkoriski on riski, jonka voi vakuuttaa mutta joka kuitenkin sisältää mahdollisuuden tappioille, ja nämä tappiot voivat kohdistua omaisuuteen, johonkin henkilöön ja tämän turvallisuuteen tai ympäristöön. (Juvonen ym. 2014, 10; LähiTapiola 2022) Tavara voi kadota tai vaurioitua kuljetuksessa ja aiheuttaa vahinkoriskin, jos vakuutus ei kata tapahtunutta vahinkoa tai sitä ei ole ollenkaan. (Nordea 2022a)

Riskien tunnistaminen on tärkein osa riskienhallintaprosessia. Riskien eli todennäköisten tappioiden aiheuttajien tunnistamista tulisi harjoittaa yrityksessä päämäärätietoisesti ja säännöllisesti. Pk-yritykset voivat käyttää riskien tunnistamiseen kolmea erilaista, helppoa metodia. Yksi metodi riskien tunnistamiseen on kaiken yrityksen omaisuuteen ja toimintaan liittyvän tiedon säännöllinen tarkastelu ja analysointi. Toinen metodi on käyttää tilinpäätöstä mahdollisten taloudellisten tappioiden lähteiden tunnistamiseen. Kolmantena on vuokaavioiden käyttäminen yrityksen kaikkien toimintojen analysointiin. Tehokkaan riskien tunnistamisen esteenä voi kuitenkin olla pk-yrityksen työntekijöiden rajalliset tiedot riskienhallinnasta, joten työntekijöiden perehdytys aiheeseen on tärkeää. (Falkner & Hiebl 2015, 13–14)

3.2.3 Riskien analysointi ja merkityksen arviointi

Ainoastaan tunnistettuja riskejä voidaan analysoida ja hallita. Riskien analysoinnin tarkoituksena on identifioida riskin suuruus ja todennäköisyys. Riski voidaan muodostaa todennäköisyydestä ja merkittävydestä, jolloin riskin kaava on seuraava: riski = riskin todennäköisyys x riskin vakavuus. Todennäköisyyttä arvioidaan todennäköisyysjakauman perusteella, jolloin riskin tulee olla tyypillinen ja tiedostettava. Uusien ja tuntemattomien riskien todennäköisyyttä ei voida arvioida yhtä tarkasti. Riskien todennäköisyys on kääntäen verrannollinen riskien vakavuuteen: mitä vakavampi riski on, sitä epätodennäköisempi se on. Taulukosta 3 voidaan huomata kääntäen verrannollisuus käytännössä. Riskin vakavuus on riippuvainen yrityksen riskienkantokyvystä, ja riskin suuruuden arviointi on vaikeaa, sillä eri ihmiset arvioivat vakavuutta eri tavoin. Riskin suuruus tulee suhteuttaa sen mukaan, miten todennäköinen ja vakava riski on ja millainen on yrityksen taloudellinen tilanne. Vakavaraisemmat yritykset ovat riskitilanteessa paremmassa asemassa kuin maksukyvyltään heikot yritykset. (Juvonen ym. 2014, 10–22)

Taulukko 3. Riskianalyysitaulukko (Juvonen ym. 2014, 21)

Riskityyppi (Vakavuus)	Lukumäärä (Todennäköisyys)	Odotettavissa olevan tappion suuruus	Ennustettavuus
Pieni	Suuri	Pieni	Todennäköinen yhden vuoden aikana
Keskinkertainen	Pieni	Keskinkertainen	Todennäköinen 10 vuoden aikana
Suuri	Erittäin pieni	Suuri	Ennustettavuus heikko

Pk-yrityksissä riskien arviointiin voidaan käyttää yksinkertaistettua prosessia. Tässä yksinkertaistetussa mallissa riskiä analysoidaan mittaamalla todennäköisyyttä "erittäin epätodennäköisenä", "epätodennäköisenä", "todennäköisenä" tai "erittäin todennäköisenä" ja mittaamalla vakavuus muodossa "merkityksellinen", "merkittävä", "suuri" tai "katastrofaalinen". (Falkner & Hiebl 2015, 15) Riskien arvioinnissa on hyvin mahdollista, että tunnistetaan myös positiivisia mahdollisuuksia ja riskin ottamisen hyödyllisyys. Riski tulisi kuitenkin ottaa riskienkantokyky huomioiden. (Rousku 2017, 16)

3.2.4 Riskien käsittely

Riskien tunnistamisen ja riskianalyysin tekemisen jälkeen voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen eli riskien kontrollointiin. Riskien kontrolloinnissa valitaan oikeat riskienhallintamenetelmät. Valinta perustuu riskienhallintaprosessin edellisistä vaiheista saatuihin tuloksiin. Yksi mahdollinen skenaario on, että yritys ottaa täyden riskin, ja tällöin

riskien kontrollointiin ei ole tarvetta eikä riskien kontrollointia tehdä ollenkaan. Erilaisia tapoja riskien kontrollointiin on lukuisia. Riskejä voidaan pienentää, välttää, jakaa tai siirtää. (Wolke 2017, 91)

Riskejä voidaan pienentää ennakoimalla, kuten kouluttamalla henkilöstöä, suunnittelemalla erilaisia toimenpiteitä tai tekemällä suunnitelmia riskitilanteiden varalle. Riskien pienentämisellä halutaan vaikuttaa riskien tapahtumisen todennäköisyyteen ja pienentää sen seurauksia. Jos riskiä ei voida välttää tai jakaa, on yleensä hyvä keino yrittää pienentää riskiä. Vahingontorjunta on yksi riskienhallintakeinoista ja usein käytössä monissa yrityksissä sekä edellytys joidenkin vakuutusten saamiselle. (Juvonen ym. 2014, 24)

Riskien välttämässä yritys välttää riskejä siten, ettei osallistu riskialttiiseen toimintaan. Riskien välttäminen on hyvä tapa kontrolloida riskejä varsinkin sellaisissa tilanteissa, joissa riskit ovat vakavia tai muulla tavoin merkittäviä. Välttämisestä voi kuitenkin koitua erinäisiä kustannuksia tulojen laskun tai menojen nousun seurauksena. Riskien välttämiseen kuuluu riskin poistaminen kokonaan, mutta poistaminen on äärimmäinen keino riskin kontrolloimiseksi ja onnistuu vain harvoin. (Juvonen ym. 2014, 25–26)

Riskien jakamisella pyritään välttämään yksipuolisuutta, joka voi lisätä riskejä. Jakamalla riskit, voidaan hyödyntää hajautusvaikutusta. Hajautusvaikutus saavutetaan, kun vähintään kahden omaisuuserän riskit kompensoivat toisensa ja yhdistettynä niiden riski on pienempi kuin yksittäinen riski. Esimerkiksi kaksi tuotantolaitosta on parempi kuin yksi, mikäli yhdelle tuotantolaitoksista tapahtuu jotain. Riskien jakamisesta aiheutuu myös kustannuksia esimerkiksi toisen tuotantolaitoksen perustamisesta, mutta samalla siitä on paljon hyötyä. (Wolke 2017, 95; Juvonen ym. 2014, 26)

Riskien siirtämisessä perusidea on siinä, että joitain riskejä voidaan siirtää liiketoiminnan ulkopuolelle. Olennainen eroavaisuus riskien siirtämisstrategiassa verrattuna muihin riskien kontrollointistrategioihin on se, että mahdollisuus tuottoihin siirtyy samalla riskin siirtyessä. Riski voidaan siirtää ulkoistamalla liiketoiminnan eri toimintoja, kuten IT-osaston tai logistiikan. Ulkoistaessa riski siirretään sopimuksella, jossa ulkoinen toimija tuottaa palvelun yritykselle. Sopimusten lisäksi riskiä voidaan siirtää siirtämällä omaisuuseriä, kuten vuokraamalla laitteistoa tai toimitilaa. Vahingon sattuessa vahinkoriski siirtyy vuokralaiselle. Riskin voi siirtää myös vakuuttamalla, ja pk-yrityksissä vakuuttaminen on yleinen keino riskien siirtämiseksi. Vakuutuksilla riski siirretään vakuutusyhtiölle ja riski poistuu yrityksen kontolta lähes kokonaan. (Wolke 2017, 95–96; Juvonen ym. 2014, 27)

3.2.5 Riskien seuranta, katselmointi ja viestintä

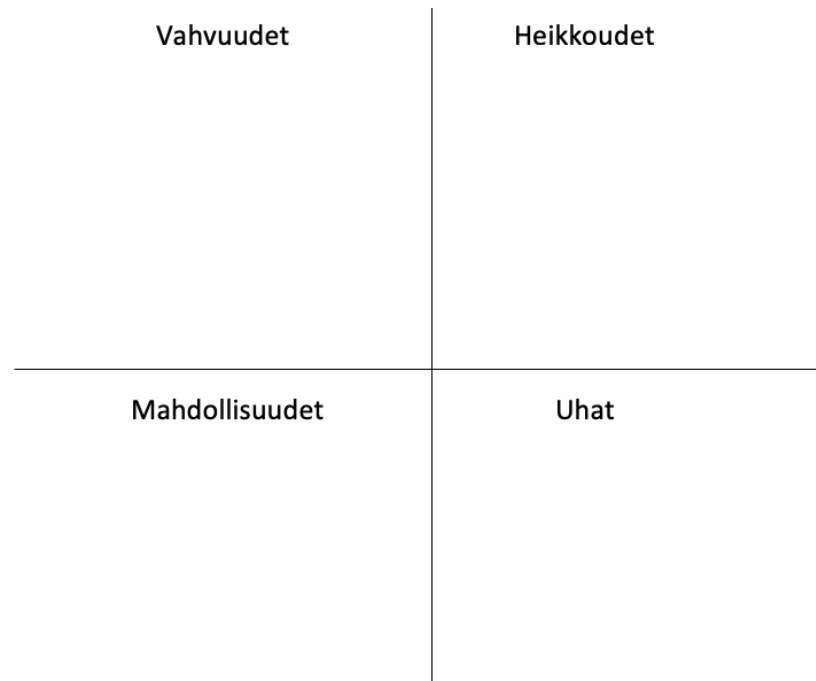
Riskienhallinnan viimeinen ja tarpeellinen osa on riskien seuranta ja katselmointi. Seuranta on tärkeää, jotta voidaan varmistua siitä, että valitut hallintamenetelmät ovat tehokkaita ja onko riskienhallintaprosessi onnistunut. Seurantavaiheessa tarkastellaan toimintaympäristössä tapahtuneita sisäisiä ja ulkoisia muutoksia, riskien muuttumista ja niiden kriteerien muutostarpeita. Seuranta pitää tehdä systemaattisesti, ja sen pitää olla vakituinen osa yrityksen toimintatapaa. Löydettyjen riskien tuloksia analysoidaan sekä seurataan, miten ne kehittyvät. Tässä vaiheessa voidaan sopia toimenpiteistä sellaisiin riskeihin, joita ei ole vielä käsitelty. Osapuolten välinen viestintä on tärkeässä osassa riskien seurantaan. Riskien kohteena olevien osapuolten tulee olla mukana riskien tunnistamisessa, analysoinnissa ja merkityksen arvioinnissa säännöllisesti. Riskienhallinnan viestintää tehdään, jotta olennaiset osapuolet saavat tarvittavan tiedon riskeistä ja toimenpiteistä. (Rousku 2017, 28)

3.3 Ulkomaankaupan riskienhallinnan menetelmät ja työkalut

Tässä luvussa esitellään erilaisia riskienhallinnan menetelmiä ja työkaluja ulkomaankaupan riskeille. Tarkastelussa on valuuttariski, luottoriski, kuljetusriski, maariski ja sopimusriski, joiden pohjalta riskienhallinnan menetelmiä ja työkaluja esitellään.

3.3.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi, toiselta nimeltään nelikenttäanalyysi, on työkalu, jota voidaan käyttää yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien analysoimiseen. SWOT muodostuu englanninkielisistä sanoista *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* ja *Threats*. Työkaluna se auttaa arvioimaan liiketoimintaidea tai yksittäisiä projekteja. Joskus sitä hyödynnetään myös henkilökohtaisissa arvioinneissa. SWOT-analyysi tehdään tyyppillisesti liiketoimintaa aloittaessa, kun halutaan saada arvio kokonaiskuvasta ja liiketoimintaideasta yleisesti. SWOT-analyysillä voidaan arvioida myös strategisia riskejä. Tällöin analyysissä vahvuudet sekä heikkoudet arvioidaan yrityksen näkökulmasta ja mahdollisuudet sekä uhat taas toimintaympäristön muutosten näkökulmasta. (Juvonen ym. 2014, 38) SWOT-analyysi muodostuu neljästä eri kentästä. Kuvassa 4 on esitetty SWOT-malli. Vahvuudet ja heikkoudet ovat ylhäällä, mahdollisuudet ja uhat ovat alhaalla. (Holvi 2022)



Kuva 4. SWOT-analyysi (mukaillen Bang 2019)

SWOT-analyysin perimmäisenä tarkoituksena ei ole pelkästään asioiden listaus, vaan analyysin lopputuloksena tulisi edetä johtopäätöksiin. Yrityksen heikkoudet ovat hyvä tunnistaa ja tiedostaa, mutta analyysin perusteella tulisi tehdä jatkotoimenpiteitä heikkouksien korjaamiseksi. Tekemällä SWOT-analyysin, yritys näkee kokonaiskuvan paremmin ja pystyy huomioimaan yrityksen menestyksen kannalta oikeita asioita. Uhat voidaan SWOT-analyysin avulla kääntää mahdollisuuksiksi. (Viitala & Jylhä 2013, 43) SWOT on aikanaan kehitetty keskikokoisten ja suurten yritysten käyttöön. Analyysin käyttöön liittyy kuitenkin monia hyviä puolia, kuten epäkohtien havaitseminen. Se on lisäksi helppokäyttöinen ja myös helposti muokattava, mikä tekee siitä monikäyttöisen työkalun kaikenkokoisille yrityksille. (Holvi 2022)

3.3.2 Valuuttariskiltä suojautuminen

Valuuttariski on aina läsnä kaupoissa, jotka käydään muulla kuin omalla kotivaluutalla. Ulkomaankauppaa käyvän yrityksen kannattavuuteen voi vaikuttaa merkittävästi valuuttakurssin heilahtelut. Valuuttariskeiltä voi suojautua valuuttatermiinillä tai valuuttaoptioilla. Jos valuuttariskeiltä ei suojaudu, tulos voi muuttua negatiiviseksi lyhyessäkin ajassa, jopa yhdessä yössä. Valuuttariskin hallinnalla parannetaan ennustettavuutta ja vähennetään kassavirtojen tai tuloksen vaihtelua. Tällöin budjetin laatiminen helpottuu. (Logistiikan maailma 2022d; Nordea 2022b)

Valuuttatermiini on kahden osapuolen välinen sitova sopimus ostaa tai myydä sovittu määrä valuuttaa kiinteällä valuuttakurssilla tietynä päivänä tulevaisuudessa.

Toteutushinta määritetään samalla, kun sopimus tehdään. Valuuttatermiinillä voidaan suojata valuuttamääräisiä myyntisaatavia tai ostovelkoja. Valuuttatermiinitapahtuma käytännössä tarkoittaa sitä, että jos suomalainen yritys vie tavaraa Yhdysvaltoihin ja saa maksun dollareina, valuuttatermiinin avulla valuuttariskiltä voidaan suojautua. Valuuttatermiinin avulla suomalaisyritys voi myydä saatuja dollareita euroja vastaan. Sitten yritys vaihtaa erääntymispäivänä sovitun määrän dollareita euroihin sovitulla termiinkurssilla. Valuuttatermiinin avulla voidaan myös järjestellä eri valuutalla olevia lainoja toisen valuutan määräisiksi. Likvideimmissä valuutoissa valuuttatermiinitapahtumat ovat voimassa yleensä enintään kolmen vuoden ajan. (Danske Bank 2019a)

Valuuttaoptiolla autetaan suojautumaan epäsuotuisilta kurssiheilahduksilta. Yritys saa oikeuden ostaa tai myydä valuuttaa ennalta sovitulla valuuttakurssilla mutta ei ole velvollinen suorittamaan ostoa tai myyntiä. Näin ollen yrityksellä on mahdollisuus hyödyntää edullisempia kurssiliikkeitä. Valuuttariskeiltä voidaan suojautua valuuttaoptioilla esimerkiksi niinä aikoina, kun markkinoilla esiintyy epävarmuuksia. Niitä voidaan käyttää sijoitusinstrumentteina myös silloin, kun halutaan hyötyä valuuttakurssien muutoksista. Valuuttaoptiosopimukset ovat yleensä voimassa noin kaksi vuotta. (Logistiikan maailma 2022d; Danske Bank 2019b)

3.3.3 Luottoriskiltä suojautuminen

Ulkomaankaupassa, kuten myös kotimaankaupassa, tärkein tavoite on saada maksu kokonaisuudessaan ja ajallaan luottoriskin pienentämiseksi. Maksuissa ja niiden ajoituksessa esiintyy paljon epävarmuutta myyjän ja ulkomaisen ostajan välillä. Vientikaupassa tehty myynti on vientiyrityksen eli myyjän näkökulmasta käytännössä lahja siihen asti, kunnes siitä saadaan maksu. Tästä syystä vientiyritykset toivovat maksua etukäteen, usein ennen tuotteen toimitusta. Ostajalle maksu etukäteen ennen tuotteen saamista on riski ja käytännössä lahjoitus. Riskiä pienennetään odottamalla maksun kanssa siihen asti, kunnes ostetut tuotteet ovat onnistuneesti toimitettu. Odottaminen viivästyttää maksuja ja altistaa myyjän luottoriskille. (International Trade Administration 2022a)

Maksutavan valinnan voidaan katsoa olevan osa riskienhallintaa. Osassa maksutapoja luottoriskit korostuvat, mutta on olemassa myös sellaisia maksutapoja, joilla maksunsaannin voi turvata. Myyjän kannalta maksun viivästyttämisestä aiheutuu paljon haittaa. Luottoriskiä voi pienentää oikealla maksutavan valinnalla. Maksutapoja on monia erilaisia ja niitä kannattaa vertailla keskenään sekä pitää mielessä millaisesta kaupasta on kyse. Maksutavan valinnassa pitää huomioida sekä ostajan toiveet että kaupan luonne. Samaa maksutapaa ei kannata käyttää jokaisessa kaupassa. Ennen maksutavan valintaa

olisi hyvä miettiä etukätein, millaista haittaa toteutuneesta luottoriskistä voi pahimmillaan aiheutua. Maksutapojen kustannuksissa on eroja, mutta maksutapaa ei kannata valita pelkästään edullisuuden perusteella. (Finnvera 2018)

Etukäteismaksu (*Cash-in-Advance*) on erinomainen tapa välttyä luottoriskiltä ulkomaankaupassa. Etukäteismaksulla voidaan turvata maksu, koska se pyydetään kokonaan tai osittain ulkomaiselta ostajalta etukäteen ennen toimitusta. Se on kaikista turvallisista maksutapa ulkomaankaupassa. Etukäteismaksua suositellaan erityisesti korkean riskin kauppoihin tai sellaisiin kauppoihin, jotka ovat arvoltaan vähäpätöisiä, ja siten etukäteismaksu on kustannusten kannalta kaikista järkevin maksuvaihtoehto. (International Trade Administration 2022b)

Remburssi eli *Letter of Credit* on maksutapa, jossa ostajan pankki sitoutuu maksamaan myyjälle, kun remburssiehdot täyttyvät. Remburssin ehdot perustuvat kauppasopimukseen, jonka pohjalta ostaja määrittelee ehdot. Remburssin säännöt on laatinut Kansainvälinen kauppakamari ICC (Logistiikan maailma 2022e). Remburssi on yksi turvallisimmista maksutavoista ulkomaankaupassa, ja sitä ei voi peruuttaa. Ostajan maksukyvyllä ei ole vaikutusta maksun suorittamiseen, joten maksu on turvattu. Remburssi pienentää molempien osapuolten maksuehtoon liittyvää riskiä. Se sopii maksutavaksi erityisesti silloin, kun ostaja on tuntematon tai myytävä kohde on räätälöity tilauksesta. Remburssi maksutapana on suosittu myös pitkän välimatkan kaupoissa. (OP 2022b)

Remburssista on vieläkin turvallisempi versio eli vahvistettu remburssi. Vahvistetussa remburssissa ostajan pankin lisäksi vahvistava pankki sitoutuu suorittamaan maksun remburssiehtojen täytyessä. Vahvistettu remburssi sopii kaupankäyntiin korkean maariskin maihin, koska se antaa suojaa maan taloudellisilta ja poliittisilta riskeiltä. Se myös turvaa myyjän ostajariskiltä. Mahdollisuus remburssin vahvistamiseen pitää varmistaa erikseen, sillä velvollisuutta remburssin vahvistamiseen ei pankilla ole. Standby-remburssi eli tuontiremburssi ei ole maksutapa vaan remburssimuotoinen pankkitakaus, jolla voidaan turvata säännöllisten toimitusten maksut. Standby-remburssia käytetään lainojen ja korkojen maksuun sekä normaalien pankkitakausten korvaajana joissain maissa, etenkin Pohjois- ja Etelä-Amerikassa ja osassa Kaakkois-Aasiaa. (OP 2022b)

Perittävä (*Cash against Documents* tai lyhyemmin C.A.D) on dokumenttimaksutapa, kuten remburssit. Dokumenttimaksuissa on mukana asiakirjoja esimerkiksi omistusoikeudesta ja pankki luovuttaa kyseiset dokumentit ostajalle maksun yhteydessä. Dokumenttimaksuilla vähennetään kummankin kaupan osapuolen riskejä. Perittävä on kauppasopimuksessa

erikseen sovittu maksutapa, jota voidaan täydentää luovutusehtolausekkeella, ja siitä käytetään useasti lyhennettä C.A.D. (Logistiikan maailma 2022e)

Kansainvälinen kauppakamari ICC on luonut ulkomaanperittäville yhdenmukaiset säännökset, joita tulee noudattaa. Kansainväliset maksutapalausekkeet ovat D/P ja D/A. D/P on Documents against payment eli asiakirjat voidaan lunastaa käteissuorituksella. Perittävässä ostaja ei saa asiakirjoja, jotka on lähetetty perittäväksi ennen perittävän maksua. D/A on Documents against acceptance, jossa perittäväälle myönnetään maksuaikaa vekselin hyväksyntää vastaan. Myyjä voi antaa ostajalle maksuaikaa, jolloin ostajan tulee hyväksyä myyjän esittämä vekseli, ja tällöin ostaja saa asiakirjat haltuunsa ennen maksua. Perittävä on maksutapana erinomainen siitä syystä, että ostaja ei saa ostettua tavaraa haltuunsa ennen sovittua maksua. (Logistiikan maailma 2022e)

3.3.4 Kuljetusriskien hallinta

Ulkomaankaupassa välimatkat ovat pitkiä, ja pitkissä kuljetuksissa on riski, että tavara katoaa tai vahingoittuu. Tavara voi altistua ilmaston lämpötilavaihteluiden takia kuumuudelle, kylmyydelle tai se voi kokea kosteusvaurioita. Tavarankuljetusvakuutuksella voidaan siirtää riski tavarankuljetuksesta vakuutusyhtiölle. Kuljetusriskien ehkäisyssä on olennaista määrittellä kauppasopimukseen riskin siirtymispiste. Riskin siirtymispisteellä tarkoitetaan sitä hetkeä, kun tavarankuljetus- tai katoamisriski siirtyy ostajalta myyjälle (Juvonen ym. 2014, 144). Kuljetusriskin kantaja (myyjä tai ostaja) määrittelee toimituslausekkeet eli Incotermsit. Yrityksen, joka toimituslausekkeen mukaan vastaa kuljetusriskistä, on hankittava kauppataavaralle vakuutus. Kuljetusvakuutus voidaan räätälöidä tarpeen mukaan, ja sillä voidaan vakuuttaa vienti- ja tuontikuljetusten lisäksi varastointi. (IF 2022)

Ulkomaankaupassa on erittäin tärkeää varmistaa, tarvitseeko tavarankuljetukseen vielä paikallista vakuutusta. Joissain maissa ei ole riittävää, että tavara on vakuutettu Suomesta käsin, vaan sille tulee ottaa toinen vakuutus kohdemaasta. Vakuutukset eivät kuitenkaan yksinään ole riittävä keino toimitusriskien hallitsemiseen, koska vahingoittumisesta tai katoamisesta aiheutuvia kustannuksia ei voida kokonaan kattaa vain vakuutuksen turvin. (Juvonen ym. 2014, 144)

Tavarankuljetusvakuutuksessa edellytetään, että tavarankuljetukseen tulee olla asianmukaisesti pakattu ennen kuljetuksen aloittamista. Tavara pitää olla suojattu ja valmisteltu siten, että se kestävä normaaleja kuljetusrasituksia huomioiden kuitenkin tavarankuljetuksen ominaisen vahinkoalttiuden ja kuljetus- ja varastointiolosuhteet. Tavarankuljetuksen on kestävä tavallinen putoamiskorkeus, pinoamisrasitus kun tavaraa pinotaan päällekkäin ja lastin

liikkuvuudesta aiheutuvat rasitukset. Normaaleihin kuljetusrasituksiin vaikuttaa kuljetustapa ja vallitsevat olosuhteet. Osa rasituksista aiheutuu ahtaushenkilökunnasta, jotka saattavat kiireessä aiheuttaa vahinkoa lastille. Tästä syystä toimeksianto olisi hyvä antaa hyvissä ajoin, jotta kiireen aiheuttamilta vahingoilta vältyttäisiin. (Finanssialan keskusliitto 2009, 5–6)

Kun tavara siirretään kuljetusvälineestä toiseen, on huomioitava niiden kuljetusrasitusten välinen ero. Kuljetuksen liikkussa lastiin kohdistuu eri suuruisia g-voimia, joiden voimakkuus riippuu siitä, onko kyseessä maantie-, meri-, rautatie- vai lentokonekuljetus. Kuorma pitää varmistaa hyvin, ja kuorman varmistamiseen on olemassa oma lainsäädäntö, joka vaihtelee maittain. Kaikissa kuorman varmistuksissa tärkein asia on se, että kuorma ei saa liikkua kuljetuksen aikana ja varmistuksen pitää kestää kuljetusmuodolle ominaiset rasitukset. Kuljetusrasitusten selvittämisen jälkeen voidaan siirtyä kuljetusreitin valintaan, johon vaikuttaa se, miten vahinkoaltis ja laadukas kuljetettava tavara on. Näiden lisäksi reitin valinnassa pitäisi huomioida kuljetusrikollisuus varsinkin silloin, jos kyseessä on arvokas lasti. Vaarallisia aineita kuljetettaessa tulee noudattaa viranomais määräyksiä. (Finanssialan keskusliitto 2009, 5–15; Juvonen ym. 2014, 147)

Jotta kuljetus saapuu perille ajallaan ja tavarat hyvässä kunnossa, lähettäjän pitää varmistua tavarankuljetuskelpoisuudesta ja pakata tavarat asianmukaisesti. Lähettäjän pitää huolehtia myös siitä, että tarvittavat asiakirjat ovat oikeita ja lähetetty. Joissain kaukomaissa tullausasiakirjat voivat olla hyvinkin erilaisia, ja vaadittavat asiakirjat pitää selvittää ennen tavaroiden lähettämistä. Asiakirjojen puuttumisesta voi aiheutua viivästyksiä. Kansainväliset rajoitukset pitää huomioida jo ennen kuljetusta, koska maiden poliittiset muutokset voivat estää kuljetuksen vientirajoitteita asettamalla. Lähettäjällä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa kuljetusriskeihin perehtymällä tarkasti kuljetettavan lastin ominaisuuksiin ja vientimaan sääntelyihin. (Finanssialan keskusliitto 2009, 19–24)

3.3.5 Maariskitutkimus ja PESTE-analyysi

Valittaessa sopivaa kohdemarkkinaa ulkomaankaupalle on tärkeää analysoida potentiaalisen markkinan maariskejä. Maariskiin on tärkeää varautua suorittamalla maariskitutkimus (Juvonen ym. 2014, 8–9). Vientiriskejä voidaan arvioida maapolitiikan seuraamisen lisäksi maaluokitusten avulla. Maariskin arviointi on ratkaisevassa asemassa päätettäessä, mille markkinoille laajennutaan, kun liiketoimintaa viedään ulkomaille. Maariskiä voidaan pienentää seuraamalla niiden maiden luottokelpoisuutta, joissa esiintyy poliittisia riskejä. (Finnvera 2022a)

Finnvera on luonut maaluokituskartan, jonka avulla voidaan seurata maiden poliittista ja taloudellista tilannetta. Kuvasta 5 voidaan nähdä, että maat on luokiteltu kahdeksaan eri maaluokkaan, jotka arvostellaan asteikolla 0–7. Mitä suurempi kyseinen luku on, sitä riskialttiimpi maa on kyseessä. Maaluokissa 0 tarkoittaa kehittynyttä taloutta ja 7 taas erittäin heikkoa maksukykyä. Maaluokituskartassa voidaan tarkastella kohdemaan maapolitiikkaa, joka on joko A, B, C tai D. Luokituksella A maapolitiikassa ei ole rajoituksia, B-luokituksella maapolitiikka on joustavaa, C-luokituksella maapolitiikka on rajoittavaa ja D-luokituksella maapolitiikka määritellään maakohtaisesti. (Finnvera 2022a)

Maapolitiikat

- A** Ei rajoituksia
- B** Joustava maapolitiikka
- C** Rajoittava maapolitiikka
- D** Maapolitiikka määritellään maakohtaisesti

Maaluokat

- 0** Kehittynyt talous
- 1** Erinomainen maksukyky
- 2** Hyvä maksukyky
- 3** Riittävä maksukyky
- 4** Kohtalainen maksukyky
- 5** Välttävä maksukyky
- 6** Heikko maksukyky
- 7** Erittäin heikko maksukyky

Kuva 5. Finnveran maaluokitukset (mukaillen Finnvera 2022b)

Finnveran (2022a) mukaan maaluokkiin jako tehdään seuraavia periaatteita noudattaen:

- millainen kyky maalla on hoitaa ulkoiset velvoitteet
- millainen on maan poliittinen vakaus ja lainsäädäntö
- mitkä ovat tulevan talouskehityksen odotukset.

PESTE-analyysi on strateginen työkalu, jolla voidaan tutkia liiketoiminnan toimintaympäristöä eri näkökulmista. Sitä voidaan käyttää, kun halutaan analysoida tietyn markkinan ulkoista toimintaympäristöä. Toimintaympäristön mahdollisuuksia ja riskejä tarkastellaan poliittisesta (*Political*), taloudellisesta (*Economic*), sosiaalisesta (*Social*),

teknologisesta (*Technological*) ja ympäristön (*Environmental*) näkökulmasta. (Corporate Finance Institute 2022)

Kun halutaan tarkastella poliittisia tekijöitä, tarkastellaan sitä, miten maan politiikka vaikuttaa liiketoimintaympäristöön. Liiketoimintaympäristöön vaikuttavia poliittisia tekijöitä ovat esimerkiksi verotus, vientirajoitukset, tullit ja byrokratia. Taloudelliset tekijät ottavat huomioon maan taloudellisen tilanteen, ja näitä ovat kasvunopeus, korkotaso, valuuttakurssi, inflaatio ja työttömyysaste. Maan taloudellisella tilanteella on vaikutusta yrityksen toimintakykyyn ja tuottavuuteen. Sosiaaliset tekijät ovat yhteiskunnan kulttuurillisia ja demografisia trendejä, ja niiden perusteella voidaan analysoida kuluttajakäyttäytymistä, johon yhteiskunnallisella paineella ja normeilla on merkittävä vaikutus. Sosiaalisia tekijöitä, joita yleensä tarkastellaan, ovat kulttuuri, väestön kasvuluvut ja ikäjakauma sekä uranäkemykset. (Corporate Finance Institute 2022)

Teknologiaa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota maan innovaatioihin ja suurimpiin toimialoihin sekä niiden teknologiaan. Mikäli maan teknologiaosaaminen on huonoa tai ei ole ajan tasalla, se voi vahingoittaa liiketoimintaa. Teknologisesta tilanteesta kertoo esimerkiksi tutkimus- ja kehittämistoiminnan tila. Viimeisenä PESTE-analyysissä tarkastellaan ympäristötekijöitä. Ympäristöasiat ovat monelle yritykselle tärkeitä, ja siksi ne tulee ottaa huomioon myös toimintaympäristön tarkastelussa. Ympäristön tarkasteluun kuuluu maan sääolosuhteet, lämpötila, ilmastonmuutos ja sen vastaiset toimet, saastuminen sekä luonnonkatastrofien esiintymismahdollisuus. (Corporate Finance Institute 2022)

3.3.6 Sopimusriskien hallinta

Kauppasopimuksessa myyjä ja ostaja sopivat keskenään toimituksesta ja muista käytännön asioista. Sopimukseen liittyy aina riski siitä, että toinen osapuoli ei kunnioita omaa osuuttaan sopimuksesta tai tulkitsee sopimusta eri tavalla. Incotermsit ovat kansainvälisessä käytössä oleva toimituslausekekokoelma, joita käytetään niin kansainvälisissä kuin kotimaisissa kauppasopimuksissa. Incoterms 2020 on nykyinen voimassa oleva kokoelma. (Logistiikan maailma 2022f)

Toimituslausekkeitä on yhteensä 11. Niistä jokainen muodostuu kolmesta kirjaimesta ja jokaisella toimituslausekkeella on oma määritelmä. Kirjainlyhenteet ja niiden käännökset on listattu taulukkoon 4. Kansainvälinen Kauppakamari, joka on luonut Incotermsit ja toimii niiden ylläpitäjänä, on julkaissut ensimmäiset Incotermsit vuonna 1936. Niiden käyttö on vakiintunut ulkomaankaupassa. Incotermsit auttavat välttämään kauppasopimukseen liittyviä tulkinnanvaraisuuksia, joista voi aiheutua ylimääräisiä kustannuksia.

Toimituslausekkeet selventävät toimitukseen liittyvät tehtävät, kustannukset ja riskit myyjältä ostajalle. Ulkomaankaupassa Incoterms-toimituslausekkeet ovat yleisessä käytössä. (Logistiikan maailma 2022f; ICC 2022a)

Taulukko 4. Toimituslausekkeet käännöksineen (Logistiikan maailma 2022f)

EXW	Ex Works	Noudettuna
FCA	Free Carrier	Vapaasti rahdinkuljettajalla
CPT	Carriage Paid To	Kuljetus maksettuna
CIP	Carriage and Insurance Paid to	Kuljetus ja vakuutus maksettuna
DAP	Delivered At Place	Toimitettu määräpaikalle
DPU	Delivered at Place Unloaded	Toimitettuna ajoneuvosta purettuna
DDP	Delivered Duty Paid	Toimitettuna tullattuna
FAS	Free Alongside Ship	Vapaasti aluksen sivulla
FOB	Free On Board	Vapaasti aluksessa
CFR	Cost and Freight	Kuljetus ja rahti maksettuina
CIF	Cost, Insurance and Freight	Kuljetus, vakuutus ja rahti maksettuina

Toimituslausekkeet määrittelevät milloin tavara toimitetaan ja vastaanotetaan, mitä velvollisuuksia tai toimenpiteitä tavaran toimitukseen liittyy, miten kustannukset jaetaan sekä kenelle riski siirtyy. Ne eivät ole kuitenkaan osa kuljetussopimusta, vaikka niistä käy ilmi mitä tavaran toimituksesta on osapuolten välillä sovittu. Sopimusrikkeet, maksutavat tai omistusoikeusasiat eivät ole osa toimituslausekkeitä eivätkä siten ota niihin myöskään kantaa. Incotermsien oikeaoppinen käyttäminen on tärkeää, sillä se muodostaa osan kauppatahtumasta. Kun kauppasopimuksen toimituslausekkeitä valitaan, valinnassa pitää huomioida kuljetettavan tuotteen lisäksi kuljetuksen logistisesti vaatimat alueet sekä kuljetusväline. Sopimuskumppanin luotettavuuden varmistaminen ja vakuutukset ovat tärkeitä seikkoja. (Juvonen ym. 2014, 144; Logistiikan maailma 2022f)

Sopimuksissa vastuuriskien hallinta on todella tärkeää, ja vastuuta rajoittavat ehdot tulisi ehdottomasti sisällyttää sopimukseen. Vastuun rajaamisessa tulee kiinnittää huomiota yrityksen riskinkantokykyyn, ja vastuu tulisi rajata siten, että se sopii tarkoitukseen. Vastuunrajoitusehtoja ovat esimerkiksi korvausvastuun enimmäismäärä, force majeure sekä hardship lausekkeet. Vahinkotilanteisiin voi varautua lisäämällä sopimukseen korvausvastuun enimmäismäärän, joka voi olla joko kiinteä summa tai sopimuksen arvoon perustuva. Force majeurella tarkoitetaan taas ylivoimaista estettä, joka tapahtuu sopimuksen teon jälkeen. Sillä viitataan esimerkiksi luonnonkatastrofeihin, sotaan tai muuhun tilanteeseen, joka estää sopimuksen osapuolta täyttämästä sopimuksen edellyttämiä velvoitteitaan joko täysin tai osittain. Ylivoimaisen esteen nojalla voi vapautua

sopimusvelvoitteista, mutta ylivoimaiseen esteeseen vetoavalla tulee olla näyttöä tapahtuneesta esteestä. (Juvonen ym. 2014, 109–110)

Hardship lauseketta käytetään, jos ulkoiset olosuhteet muuttuvat ja sopimuksen toinen osapuoli joutuu kohtuuttomiin vaikeuksiin yrittäessään täyttää sopimusvelvoitteitaan (Logistiikan maailma 2022g). Näitä lausekkeita käytetään useasti ulkomaankaupassa, ja lausekkeet on määritellyt Kansainvälinen Kauppakamari, joka vastaa lisäksi niiden sisältöjen päivityksestä. Force majeure ja hardship lausekkeita voidaan käyttää kansainvälisissä sopimuksissa millä lainkäyttöalueella tahansa. Lausekkeet edesauttavat sopimusten neuvotteluissa ja laatimisessa sekä lisäävät oikeusvarmuutta. (ICC 2022)

4 Oppaan laatiminen

Yritysten riskienhallinnasta on tullut ajankohtainen aihe maailman epävakasta tilanteesta johtuen. Kansainväliset konfliktit, pandemia ja muut katastrofit ovat kurittaneet yrityksiä ympäri maailman. Riskienhallinta on tärkeä osa kannattavaa yritystoimintaa ja merkittävä voimavara niille yrityksille, jotka sitä harjoittavat. Erityisesti kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavilla yrityksillä tulisi olla edes pienimuotoinen käsitys riskienhallinnasta.

Ulkomaankaupassa esiintyy paljon epävarmuuksia mutta niihin varautuminen ennakkoon voi olla hankalaa. Tämä opinnäytetyö ja liitteenä oleva Ulkomaankaupan riskienhallinnan opas pk-yrityksille on laadittu selventämään riskienhallintaprosessia niin kotimaassa kuin ulkomailla.

4.1 Tiedonhankinta

Julkisten toimijoiden kuten Business Finlandin sivuilta voi löytää suomeksi tietoa kansainvälistymisestä. Aiheesta ovat kirjoittaneet myös monet blogit ja yrittäjyyteen keskittyvät sivustot. Näiltä sivustoilta saatava tieto jää kuitenkin pintapuoliseksi.

Kansainvälistyminen on monitahoinen ja haastava aihe, sillä sitä voi tutkia monesta eri näkökulmasta. Aiheeseen syventymiseksi tuli etsiä englanninkielisiä lähteitä, joita löytyi runsaasti. Lähdemateriaalina tutkimusartikkelit olivat hetkittäin ongelmallisia, sillä ne sisälsivät paljon vaikeaselkoista teoriaa. Kontekstin ymmärtämiseen ja käännöstyöhön kului merkittävästi aikaa, koska tekstissä esiintyville käsitteille ei aina löytynyt suomenkielisiä vastineita. Suomenkielistä kirjallisuutta kansainvälistymisestä löytyi vain rajallisesti ja kunnollista lähdemateriaalia oli vaikea löytää. Näiden syiden takia suomenkielisten lähteiden käyttö jäi vähäiseksi.

Riskienhallinnasta kertovaa kirjallisuutta oli hyvin saatavilla mutta ajankohtaisten lähteiden löytäminen osoittautui hankalaksi. Vanhempien lähteiden luotettavuutta tuli pohtia tarkkaan ajankohtaisuuden varmistamiseksi. Tiedonhankintaa helpotti erinomainen suomalainen kirjalähde, joka oli erittäin kattava ja selkeä teos. Useimmat riskienhallintaan syvemmin perehtyneet teokset olivat englanniksi ja monet niistä keskittyivät pelkästään yhteen riskienhallinnan osa-alueeseen, eivätkä ne soveltuneet aiheen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Näistä teoksista saatiin yksityiskohtiin liittyvää lähdemateriaalia. Englanninkieliset tutkimusartikkelit riskienhallinnasta olivat ajoittain mainioita ja helppolukuisia mutta vaikeasti löydettävissä.

4.2 Aikataulu

Opinnäytetyön sekä sen liitteenä olevan oppaan aikataulu muuttui prosessin edetessä tilanteen mukaan. Opinnäytetyöprosessi alkoi lokakuussa 2021 ja ajatus riskienhallintaan keskittyvästä oppaasta kehkeytyi jo ennen aiheen valintaa. Lopullinen aihe tarkentui marraskuussa. Tämän jälkeen tavoitteena oli hahmotella työn rakenne sekä valita näkökulma, jonka pohjalta tietoperustaa lähdetään rakentamaan. Alustavan aikataulun mukaan tietoperustan kirjoittaminen olisi aloitettu joulukuussa 2021 ja tavoitteena oli saada opinnäytetyö valmiiksi maaliskuuhun 2022 mennessä.

Kirjoitusprosessi kuitenkin viivästyi täysipäiväisen työharjoittelun takia ja aiemmin laaditussa aikataulussa piti joustaa. Opinnäytetyön valmistumista lykättiin huhtikuuhun. Aikataulun muutosten jälkeen aikataulussa pysyttiin eikä aikatauluun tarvinnut enää tehdä muutoksia. Aktiivinen kirjoittaminen alkoi tammikuussa 2022 ja tietoperusta valmistui pari kuukautta myöhemmin. Kun tietoperusta saatiin valmiiksi, aloitettiin oppaan suunnittelu. Oppaan suunnittelu- ja kirjoitusprosessi etenivät nopeasti. Oppaan laatimista helpotti selkeä näkemys työn lopputuloksesta ja opas valmistui uuden aikataulun mukaisesti huhtikuun loppupuolella. Aktiivista työskentelyä oppaan parissa kertyi vain muutama viikko, sillä opasta rakennettiin alkuhetkistä lähtien viimeisteltyyn muotoon.

4.3 Toteutuksen kuvaus

Ulkomaankaupan riskienhallinnan oppaaseen koottiin keskeistä tietoa ulkomaankaupan riskeistä sekä riskienhallinnasta. Valmis opas on liitteessä 1. Oppaan sisältö perustui opinnäytetyön teoriaosuuteen, joka koostui kahdesta pääluvusta. Olennaisimmat asiat teoriaosuudessa tiivistettiin oppaaseen, jotta lopputuloksesta tulisi helppolukuinen kokonaisuus. Tarkoituksena oli antaa oppaan lukijalle kokonaisvaltainen kuva ulkomaankaupan riskeistä ja riskienhallinnasta, samalla sivuten lyhyesti kansainvälistymistä.

Oppaan suunnittelu ja kirjoittaminen aloitettiin heti opinnäytetyön teoriaosuuden valmistuttua. Sisällön suunnittelun apuna käytettiin teoriaosuuden rakennetta, jotta opas eteni sisällöltään johdonmukaisesti. Opas alkaa johdatuksella aiheeseen sivulla 1. Lukijalle kohdistetussa johdannossa kerrotaan lyhyesti oppaan sisällöstä ja sen tarkoituksesta. Johdannolla pyrittiin puhuttelemaan oppaan kohderyhmää sekä herättämään mielenkiinto opasta kohtaan. Oppaan pääsisältö voidaan jakaa karkeasti kolmeen osaan: ulkomaankaupan riskeihin, riskienhallintaan ja ulkomaankaupan riskeiltä suojautumiseen. Osat haluttiin jakaa siten, että ne seuraavat opinnäytetyön tietoperustan rakennetta ja noudattavat oppaan teemaa ulkomaankaupan riskienhallinnasta.

Oppaan ensimmäisessä osassa, joka alkaa sivulta 2, kerrotaan ensin lyhyesti kansainvälistymisen motiiveista. Seuraavaksi sivuilla 3 ja 4 kerrotaan eri operaatiomuodoista. Tämän osion jälkeen esitellään ulkomaankaupan riskejä. Oppaan sivut 5–10 koostuvat ulkomaankaupan riskeistä. Riskit esitellään yksityiskohtaisesti sisältäen myös riskien toteutumisen jälkeiset seuraukset, jotta riskien vaikutuksista saa laaja-alaisen käsityksen.

Toisessa osassa perehdytään riskienhallintaan. Riskienhallinnan osuudessa oppaan sivulla 11 käydään läpi riskienhallinnan peruseriaatteita sekä riskienhallinnan merkitystä organisaatioissa. Osiossa on paljon tekstiä, joten peruseriaatteiden ymmärtämisen helpottamiseksi huomionarvoisimmat näkökohdat listattiin sivulle 12. Riskienhallinnan osiossa esitellään lisäksi ISO 31000 -standardin mukainen riskienhallintaprosessi. Riskienhallintaprosessin vaiheista kerrotaan yksitellen oppaan sivuilla 13–17.

Kolmannessa osassa keskitytään ulkomaankaupan riskienhallintaan ja sivuilla 18–29 esitellään eri riskienhallinnan menetelmiä, joiden avulla ulkomaankaupan riskeiltä voi suojautua. Valitut menetelmät perustuvat oppaan ensimmäisessä osassa esiteltyihin ulkomaankaupan riskeihin. Lopuksi oppaan sivulla 30 on koottu muutamia linkkejä sivustoille, joilta saa hyödyllistä tietoa kansainvälistymisestä sekä ulkomaankaupasta.

Opas suunniteltiin ja tehtiin kokonaan Canva-kuvankäsittelyohjelmassa. Canva oli helppokäyttöinen, visuaalisuuteen perustuva työkalu, joka tarjosi kaikki tarvittavat elementit oppaan laatimista varten. Kaikki oppaassa käytetyt kuvakkeet ovat Canvan omasta arkistosta. Värimaailmaksi valikoitui vaaleansininen ja kermanvalkoinen, joilla pyrittiin luomaan oppaalle harmoninen ilme. Valmistuttuaan opas oli ilmeeltään raikas ja tyylikäs.

5 Pohdinta

Tässä luvussa paneudutaan vielä syvemmin oppaan toteutukseen ja tarkastellaan valmista opasta, joka löytyy liitteestä 1. Lisäksi luvussa kerrotaan johtopäätöksistä ja tarkastellaan opasta kehittämisen näkökulmasta. Lopuksi kirjoittaja arvioi omaa oppimistaan tämän opinnäytetyön kirjoittamisprosessin aikana.

5.1 Oppaan tarkastelu

Ulkomaankaupan riskienhallinnan oppaasta pk-yrityksille muodostui lopulta kattava, miltei 30-sivuinen tietopaketti (liite 1). Oppaan tavoitteena oli käsitellä yrityksen kansainvälistymistä yleisellä tasolla sekä esitellä riskienhallintaa ja kertoa riskienhallinnan peruseriaatteet. Pk-yrityksen näkökulmasta merkityksellisimmät käsiteltävät asiat olivat riskienhallinta ja ISO 31000 -standardin mukainen riskienhallintaprosessi. Lisäksi ulkomaankaupan riskienhallintamenetelmät osoittautuivat pk-yritysten kannalta tärkeiksi, sillä pk-yritysten riskienkantokyky on heikko ja riskeihin varautuminen on kannattavaa. Oppaassa haluttiin tuoda esiin pk-yritysten käyttöön soveltuvia riskienhallinnan menetelmiä, jotka eivät vaadi ylimääräisiä resursseja.

Opas etenee yhdenmukaisesti opinnäytetyön teoriaosuuden kanssa seuraten sen antamia suuntaviivoja. Oppaan oli tarkoitus pysyä helppolukuisena alusta loppuun, joten liiallista tekstiä vältettiin. Yksittäisillä sivuilla tekstiä oli enemmän. Haasteeksi muodostui olennaisimman tiedon tiivistäminen helposti ymmärrettävään muotoon. Valittu aihealue oli laaja, joten tietoa piti tiivistää reilusti. Lopulta opas päätettiin jakaa kolmeen pääteemaan, jotta kaikki sisällön kannalta olennaisimmat asiat tulisivat oppaassa käsiteltyä.

Oppaasta rakentui lopulta teos, jonka lukemalla sekä lukija että pk-yritysten ulkomaankaupasta vastaavat henkilöt saavat vankat pohjatiedot riskienhallinnasta. Oppaassa esiteltyjen riskienhallintamenetelmien avulla voi varautua myös yleisimmin esiintyviin ulkomaankaupan riskeihin, kuten valuutta- tai kuljetusriskeihin. Oppaasta voi olla paljon hyötyä pk-yrityksille, joilla ei ole käsitystä riskienhallinnasta tai jotka eivät ole varmoja, mitä kaikkea riskienhallinta pitää sisällään.

5.2 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Riskienhallinta on vaiheiltaan yksinkertainen prosessi ja tutustumalla kansainväliseen ISO 31000 -riskienhallinnan standardiin saa jo perusteellisen käsityksen riskienhallinnasta. Riskienhallinta on tärkeä mutta pienemmille yrityksille usein pimentoon jäävä aihe. Opas on hyödyllinen teos erityisesti niille yrityksille, joilla ei vielä ole tarvittavaa tietoa riskienhallinnasta. Oppaassa kerrotaan riskienhallinnasta ymmärrettävällä sekä

informatiivisella tavalla ja riskienhallintaprosessi on esitetty kansainvälisen standardin mukaisesti, jotta ohjeistusta voi soveltaa kaikkialla maailmassa.

Vuoden 2019 koronapandemian alkamisen jälkeen sekä kevään 2022 Ukrainan tapahtumien takia riskienhallinnasta on puhuttu enemmän. Nämä tapahtumat ovat vaikeuttaneet monien suomalaisten pk-yritysten kansainvälistä liiketoimintaa, joten ulkomaankaupan riskienhallinnan opas on aiheeltaan ajankohtainen. Ulkomaankaupan riskit ovat kuitenkin hyvin monitahoinen aihe ja riskit muuttuvat toimintaympäristön mukana. Oppaan ajankohtaisuus on näin ollen riippuvainen toimintaympäristön tilanteesta. Toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, mikä edellyttää yrityksiltä sopeutumista ja uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Kansainvälisen kaupan sääntelyihin tai EU:n linjauksiin voi tulla muutoksia, jotka vaikeuttavat ulkomaankauppaa. Ukrainan tilanne on vaikuttanut esimerkiksi kansainväliseen maksuliikenteeseen ja kasvattanut naapurimaiden maariskiä. Kauppasopimuksetkin muuttuvat, koska toimituslausekkeita päivitetään säännöllisin väliajoin.

Opasta voitaisiin kehittää niin, että sen sisällössä otettaisiin huomioon kansainvälisen liiketoimintaympäristön jatkuva muuttuminen. Tällöin oppaassa olisi tarkat ohjeet esimerkiksi kansainvälisten sääntelyiden seuraamiseen, jolloin oppaan sisältö pysyisi ajan tasalla ja oppaassa olevaa tietoa voisi hyödyntää pitkänkin ajan kuluttua. Lisäksi lähdemateriaalia voisi päivittää. Riskienhallintaan keskittyvässä osiossa käytettiin lähteenä suurimmaksi osaksi yhtä teosta vuodelta 2014, koska suomenkielisen materiaalin saatavuus oli huonoa. Käytetty teos oli yksi niistä harvoista suomenkielisistä teoksista, joita riskienhallinnasta oli saatavilla. Lähteitä voisi kehittää etsimällä uudempia teoksia, joita toivottavasti tullaan vielä julkaisemaan sekä hyödyntää julkisten toimijoiden, kuten Kauppakamarin julkaisemia tutkimuksia.

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin rajaamaan aihe koskemaan pk-yritysten ulkomaankaupan riskienhallintaa. Riskienhallinta ja ulkomaankauppa ovat molemmat laajoja aihealueita, joita voi tutkia monista eri näkökulmista. Mielenkiintoinen tutkimusnäkökulma voisi olla esimerkiksi Ukrainan tilanteen vaikutus suomalaisten pk-yritysten ulkomaankauppaan, sillä sodan vaikutukset tulevat olemaan pitkäaikaisia. Samalla myös riskienhallinta tulee pysymään ajankohtaisena aiheena vielä pitkään.

5.3 Oman oppimisen arviointi

Tämän opinnäytetyön kirjoitusprosessin aikana olen perehtynyt kansainvälistymiseen ja riskienhallintaan erittäin perusteellisesti sekä oppinut paljon projektinhallinnasta. Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana piti hyödyntää kaikkea sitä tietoa, mitä olen näiden

kolmen opiskeluvuoden aikana sisäistänyt. Riskienhallinta aiheena on kiinnostanut minua perusopinnoista lähtien, joten siihen syventyminen opinnäytetyötä varten oli mieluisaa. En tiennyt aikaisemmin, että riskienhallinta on niin iso ja tärkeä kokonaisuus organisaatioille. Tutkittuani aihetta noin puolen vuoden ajan voin sanoa, että koen nyt ymmärtäväni riskienhallinnan kokonaisuuden lähes täysin.

Kansainvälistyminen valikoitui suuntautumisopintojen myötä toiseksi näkökulmaksi, jonka halusin sisällyttää työhön. Pääsin tutkimaan kansainvälistymistä opintoja syvemmin ja perehdyin samalla ulkomaankauppaan. Halusin tutkia yritysten kansainvälistymistä etenkin riskien kannalta ja nyt koen oppineeni paljon siitä, millaisia riskejä kansainvälisessä kaupassa kohtaa. Lisäksi opin monia asioita esimerkiksi kansainvälistymisteorioista, jotka olivat kaikessa monimutkaisuudessaan kiehtovia.

Täysipäiväinen työharjoittelu ja opinnäytetyön samanaikainen kirjoittaminen toivat prosessiin omat haasteensa ja ajoittain koin opinnäytetyön kirjoittamisen vaikeaksi. Työn ja vapaa-ajan välinen tasapainottelu oli hankalaa, koska en välillä jaksanut tehdä opinnäytetyötä työpäivien jälkeen. Opinnäytetyöprosessi eteni aluksi hitaasti mutta lopulta alun vaikeuksien kautta opinnäytetyö valmistui ajallaan, jopa pari viikkoa etujassa. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli kaikella tapaa opettavainen etenkin tiedonhaun kannalta.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus herätti yhä voimakkaamman kiinnostuksen yliopisto-opintoihin. En pidä mahdollisena sitä, että lähtisin jatko-opintojen myötä perehtymään syvemmin kansainväliseen liiketoimintaan. Lisäksi olen kiinnostunut yrittäjyydestä, joten riskienhallinta tulee varmasti jossain vaiheessa tutuksi vielä käytännössä.

Lähteet

Albaum, G., Duerr, E. & Josiassen, A. 2016. International marketing and export management. 8. painos. Pearson Education Limited. Harlow. E-kirja. Luettu: 9.2.2022.

Alma Talent 2022. Omavaraisuusaste-%. Luettavissa:

<https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/omavaraisuusaste-prosentti/>.
Luettu: 13.3.2022.

Bang, J. 2019. SWOT. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>.

Luettu: 25.3.2022.

Beugelsdijk, S., Kostova, T., E. Kunst, V., Spadafora, E. & van Essen, M. 2018. Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications. *Journal of Management*, 44, 1, s. 89–130. Luettavissa:

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206317729027>. Luettu: 26.3.2022.

Carlsson, M., Fogelholm, C., Herler, C. Krook, Å., Lindqvist, A., Merikalla-Teir, H., Syrjänen, J., Tuominen, S. & von Weissenberg, U. 2014. Sopimusriskit. 1. painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.3.2022.

Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. 2020. International Business: The New Realities. 5. painos. Global edition. Pearson International Content. Harlow. E-kirja. Luettu: 2.11.2021.

Cavusgil, S. T., Deligonul, S., Ghauri, P. N., Bamiatzi, V., Park, B. I. & Mellahi, K. 2020. Risk in international business and its mitigation. *Journal of World Business*, 55, 2, s. 1–24. Luettavissa: http://pure-oai.bham.ac.uk/ws/portalfiles/portal/99464614/JWB_SI_ON_RISK_Final_Acceptd_version_2020.pdf. Luettu: 20.2.2022.

Corporate Finance Institute 2022. PESTEL analysis. Luettavissa:

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/pestel-analysis/>.
Luettu: 27.3.2022.

Coyle, B. 2000. Framework for: Credit Risk Management. 1. painos. Glenlake / Fitzroy Dearborn Publishers. Chicago. E-kirja. Luettu: 27.2.2022.

Danske Bank 2019a. Tietoja valuuttatermiinitapahtumista. Luettavissa: https://danskebank.fi/PDF/MiFid/Tietoja_valuuttatermiinitapahtumista.pdf. Luettu: 20.3.2022.

Danske Bank 2019b. Tietoja valuuttaoptiosopimuksista. Luettavissa: https://danskebank.fi/PDF/MiFid/Tietoja_valuuttaoptiosopimuksista.pdf. Luettu: 20.3.2022.

Daszkiewicz, N. & Wach, K. 2012. Internationalization of SMEs: Context, Models and Implementation. Gdańsk University of Technology Publishers. Gdansk. Luettavissa: https://pbc.gda.pl/Content/23454/690%20Daszkiewicz_Wach_popr.pdf. Luettu: 22.1.2022.

Docue 2021. Sopimusriskit – huomioi nämä kolme riskiä. Luettavissa: <https://docue.com/fi-fi/lakitieto/sopimusriskit>. Luettu: 3.3.2022.

Dvorsky, J., Belas, J., Gavurova, B. & Brabenec, T. 2021. Business risk management in the context of small and medium-sized enterprises, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34, 1, s. 1690–1708. Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1331677X.2020.1844588>. Luettu: 17.3.2022.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2022. Ulkomaankauppa. Luettavissa: <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/>. Luettu: 3.4.2022.

Euroopan komissio 2017. Pohdinta-asiakirja globalisaation hallinnasta. Euroopan unioni. Bryssel. Luettavissa: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/reflection-paper-globalisation_fi.pdf. Luettu: 29.11.2021.

Euroopan komissio 2015. Käyttöopas pk-yrityksen määritelmä. Euroopan unioni. Luxemburg. Luettavissa: http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC_1. Luettu: 30.11.2021.

Euroopan komissio 2020. Unleashing the full potential of European SMEs. Luettavissa: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_20_426. Luettu: 13.1.2022.

Euroopan komissio 2022. Globalisation and the EU economy. Luettavissa: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/international-economic-relations/globalisation-and-eu-economy_fi. Luettu: 1.2.2022.

European Central Bank 2021. Economic bulletin, Issue 8 / 2021. European Central Bank. Frankfurt am Main. Luettavissa:

<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/ecbu/eb202108.en.pdf>. Luettu: 1.2.2022.

Falkner, E. M., & Hiebl, M. R. 2015. Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. The Journal of Risk Finance. Luettavissa: [https://www.wiwi.uni-siegen.de/mac/forschung/publikationen/pdfs/falkner_hiebl_\(jrf_2015\)_-_risk_management_in_smes_-_a_systematic_review_of_available_evidence.pdf](https://www.wiwi.uni-siegen.de/mac/forschung/publikationen/pdfs/falkner_hiebl_(jrf_2015)_-_risk_management_in_smes_-_a_systematic_review_of_available_evidence.pdf). Luettu: 17.3.2022.

Ferreira de Araújo Lima, P., Crema, M. & Verbano, C. 2020. Risk management in SMEs: A systematic literature review and future directions. European Management Journal. 38,1, s. 78–94. Luettavissa:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237319300751>. Luettu: 5.2.2022.

Finanssialan keskusliitto 2009. Hallittu kuljetus. Luettavissa:

https://www.logistiikanmaailma.fi/wp-content/uploads/2017/03/Hallittu_kuljetus-kirja.pdf. Luettu: 2.3.2022.

Findikaattori 2021. Tuonti ja vienti. Luettavissa: <https://findikaattori.fi/fi/80>. Luettu: 24.11.2021.

Findikaattori 2021. Ulkomaankauppa kansantaloudessa. Luettavissa:

<https://findikaattori.fi/fi/33>. Luettu: 7.2.2022.

Finnvera 2020. Maat ja markkinat 3/2020: Koronapandemia hidastaa vientiä – vientitakuulaitosten rooli viennin edellytysten turvaamisessa entistä tärkeämpi.

Luettavissa: <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/artikkelit/maat-ja-markkinat-32020-koronapandemia-hidastaa-vientia-vientitakuulaitosten-rooli-viennin>. Luettu: 8.2.2022.

Finnvera 2018. Vientikaupassa maksutavan valinta on ennen kaikkea riskien hallintaa.

Luettavissa: <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/artikkelit/vientikaupassa-maksutavan-valinta-on-ennen-kaikkea-riskien-hallintaa>. Luettu: 18.3.2022.

Finnvera 2022a. Vientitakuutoiminta. Luettavissa:

<https://www.finnvera.fi/vienti/vientitakuutoiminta>. Luettu: 20.3.2022.

Finnvera 2022b. Maaluokitukset. Luettavissa:

<https://www.finnvera.fi/vienti/vientitakuutoiminta/maaluokitukset>. Luettu: 21.3.2022.

Glowik, M. 2016. Market Entry Strategies: Internationalization theories, Concepts and Cases of Asian High-Technology Firms: Haier, Hon Hai Precision, Lenovo, LG Electronics, Panasonic, Samsung, Sharp, Sony, TCL, Xiaomi. 2. painos. Walter de Gruyter GmbH. Berlin. E-kirja. Luettu: 14.2.2022.

Glowik, M. 2020. Market entry strategies: internationalization theories, concepts and cases. 3. painos. Walter de Gruyter GmbH. Berlin.

Godfrey, P. C., Bugalla, J., Lauria, E. & Narvaez, K. 2020. Strategic Risk Management. 1. painos. Berrett-Koehler Publishers. Oakland. E-kirja. Luettu: 12.3.2022.

Grath, A. 2011. The handbook of international trade and finance: the complete guide to risk management, international payments and currency management, bonds and guarantees, credit insurance and trade finance. 2. painos. Kogan Page Publishers. E-kirja. Luettu: 20.2.2022.

Hadley, R. D. & Wilson, H. I. 2003. The network model of internationalisation and experiential knowledge. International business review, 12, 6, s. 697-717. Luettavissa: <https://www.impgroup.org/uploads/papers/59.pdf>. Luettu: 6.3.2022.

Hardy, K. 2014. Enterprise Risk Management: A Guide for Government Professionals. 1. painos. John Wiley & Sons, Incorporated. New York. E-kirja. Luettu: 16.3.2022.

Hiilamo, E. A. & Keränen, T. 1.3.2022. Venäjä-pakotteet iskivät jo suomalaisyrityksiin, maksuliikenne vaikeutunut – yritysjohtaja: "Euro vähän vielä liikkuu, mutta sekin vaikeutuu koko ajan". Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-12338453>. Luettu: 27.3.2022.

Hollensen, S. 2020. Global Marketing. 8. painos. Pearson. Harlow.

Holvi 2022. SWOT-analyysi. Luettavissa: <https://www.holvi.com/fi/holvipedia/swot-analyysi/>. Luettu: 25.3.2022.

Hopkin, P. 2018. Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management. 5. painos. Kogan Page Ltd. New York. E-kirja. Luettu: 12.3.2022.

Häikiö, S. 30.4.2018. Lisenssisopimuksen FAQ-vinkkejä parhaaseen tulokseen. Kolsterin blogi. Luettavissa: <https://www.kolster.fi/blog/lisenssisopimuksen-faq>. Luettu: 16.2.2022.

ICC 2022a. Incoterms rules. Luettavissa: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/>. Luettu: 22.3.2022.

ICC 2022b. ICC Force Majeure and Hardship Clauses. Luettavissa: <https://iccwbo.org/publication/icc-force-majeure-and-hardship-clauses/>. Luettu: 24.3.2022.

IF 2022. Tavarankuljetusvakuutukset. Luettavissa: <https://www.if.fi/yritysasiakkaat/vakuutukset/kuljetusvakuutukset/tavarankuljetusvakuutukset>. Luettu: 27.3.2022.

International Trade Administration 2022a. Methods of Payment. Luettavissa: <https://www.trade.gov/methods-payment>. Luettu: 18.3.2022.

International Trade Administration 2022b. Cash-in-Advance. Luettavissa: <https://www.trade.gov/cash-advance>. Luettu: 20.3.2022.

Johanson, J. & Vahlne, J. E. 2003. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 1, s. 83–101. Luettavissa: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50258297/a_3A102321920704220161111-4235-3up7sw-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1647788639&Signature=Szb8sPEfavln1GLsX3n4J2wpr7CCUkfZ1mQ29GiUVPFqyrQLZ-3LSJauYoxjYkNtWQohglgWUEXZk-jyBJp80~rNT3T9hBLS9ccvgGPcz2le3uUz2dgWDWftY80xZOKlvcKy3mtqaCS9LT5n9IQQ5ATbWz7Dcaq2Pow80ICrinq2X~849g7Yww7q9vynA~0v97IXIE0U~kl54IZaizBc6eYWj-MaT0Fn59HLa6BWAMM-A2w7T2oX3ZbNOezA9tw1bNgPosvTrLqQrln3AdLwoGzmrRYqWyyFVlvo1bccmPn3nR-RC~yX6e1ynykM5ojCT2q0JHNCwDXziQShXDufPw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Luettu: 6.3.2022.

Johansson, L. & Vahvaselkä, I. 2010. Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä: tapaustutkimus kansainvälistymisstrategioista ja -poluista. Laurea ammattikorkeakoulu. Vantaa. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/114723>. Luettu: 5.3.2022.

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.3.2022.

Kauppakamari 2022. Vientijohtajakysely: Venäjän luoma epävarmuus, pakotteiden uhka ja poliittinen tilanne haasteina suomalaisille vientiyrityksille – 73 prosenttia yrityksistä kokee niiden vaikuttavan vientinäkyymiin. Luettavissa:

<https://kauppakamari.fi/tiedote/vientijohtajakysely-venajan-luoma-epavarmuus-pakotteiden-uhka-ja-poliittinen-tilanne-haasteina-suomalaisille-vientiyrityksille-73-prosenttia-yrityksista-kokee-niiden-vaikuttavan-vientinakymiin/>. Luettu: 8.2.2022.

Kuismanen, M., Malinen, P. & Seppänen, S. 2021. Pk-yritysbarometri syksy 2021. Suomen yrittäjät ry. Helsinki. Luettavissa: https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/sy_pk_barometri_syksy2021.pdf. Luettu: 3.11.2021.

Kupi, E., Keränen, J., & Lanne, M. 2009. Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. VTT. Espoo. Luettavissa: <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/workingpapers/2009/W137.pdf>. Luettu: 3.11.2021.

Kyläkallio, K. 2018. Yritysjuridiikka. 2. uudistettu painos. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.3.2022.

Lahti, P. 21.8.2019. Suomen idänkauppa hyytyi Krimin miehitykseen – Pakotteet lisäsivät Venäjän tuskaa. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10929914>. Luettu: 5.2.2022.

Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 13.6.1929/228.

Logistiikan maailma 2022a. Riskienhallinta hankinnoissa. Luettavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/riskienhallinta-hankinnoissa/>. Luettu: 27.2.2022.

Logistiikan maailma 2022b. Sopimukset. Luettavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/>. Luettu: 23.4.2022.

Logistiikan maailma 2022c. Riskienhallinta. Luettavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/riskienhallinta/>. Luettu: 24.3.2022.

Logistiikan maailma 2022d. Valuuttakauppa ja valuuttariskiltä suojautuminen. Luettavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/ulkomaankaupan-maksamisesta/valuuttakauppa-ja-valuuttariskilta-suojautuminen/>. Luettu: 20.3.2022.

Logistiikan maailma 2022e. Perittävät ja remburssit. Luettavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/ulkomaankaupan-maksamisesta/perittavat-ja-remburssit/>. Luettu: 20.3.2022.

Logistiikan maailma 2022f. Incoterms. Luettavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/toimituslausekkeet/incoterms-2020/>. Luettu: 22.3.2022.

Logistiikan maailma 2022g. Hardship clause. Luettavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/riskienhallinta/hardship-clause/>. Luettu: 22.3.2022.

Luhtala, T. 2017. Globaaleiksi syntyneet yritykset luovat enemmän työpaikkoja. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2017/globaaleiksi-syntyneet-yritykset-luovat-enemman-tyopaikkoja/?listing=simple>. Luettu: 6.3.2022.

LähiTapiola 2022. Yrityksen riskienhallinta. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/yritys/palvelut/yrityksen-riskienhallinta/yritystoiminnan-riskit>. Luettu: 12.3.2022.

Minocha, S., Rees, B. & Wall, S. 2015. International business. 4. painos. Pearson Education Limited. Harlow.

Nordea 2022a. Ulkomaankaupan riskit. Luettavissa: <https://www.nordea.fi/yritysassiakkaat/palvelumme/ulkomaankauppa/ulkomaankaupan-riskit.html>. Luettu: 23.2.2022.

Nordea 2022b. Valuuttasuojaus. Luettavissa: <https://www.nordea.fi/yritysassiakkaat/palvelumme/ulkomaankauppa/valuuttasuojaus.html>. Luettu: 20.3.2022.

OECD 2022. Country risk classification. Luettavissa: <https://www.oecd.org/trade/topics/export-credits/arrangement-and-sector-understandings/financing-terms-and-conditions/country-risk-classification/>. Luettu: 27.2.2022.

OP 2022a. Korkoriskit ja niiden hallinta. Luettavissa:

<https://www.op.fi/yriytykset/rahoitus/korkoriskit>. Luettu: 13.3.2022.

OP 2022b. Vientiremburssi. Luettavissa: <https://www.op.fi/yriytykset/kansainvaliset-palvelut/vienti/vientiremburssit>. Luettu: 18.3.2022.

Ouneva Group 2021. What is contract manufacturing and why is it important? Luettavissa: <https://www.ounevagroup.fi/en/news/what-is-contract-manufacturing-and-why-is-it-important/>. Luettu: 19.2.2022.

Rousku, K. 2017. Ohje riskienhallintaan. Valtiovarainministeriö. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80013/VM_22_2017.pdf. Luettu: 27.3.2022.

Salonen, J. 2.10.2021. ”Ihan kädestä suuhun elämistä” – Sirupula haittaa autoalan maahantuontia. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ihan-kadesta-suuhun-elamista-sirupula-haittaa-autoalan-maahantuontia/56965086-974d-4af8-8c8f-502f7c93242e>. Luettu: 1.2.2022.

SFS 2022. ISO 31000 Riskienhallinta. Luettavissa: <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-31000-riskienhallinta/>. Luettu: 29.3.2022.

Stephens, J. J. 2003. Managing currency risk: Using Financial derivatives. John Wiley & Sons. Luettavissa:

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33790416/John_J._Stephens_Managing_Currency_Risk_Using_Financial_Derivatives__2001-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1645646222&Signature=gP84vjh9MTBEy465WRfJE05niPIPttojCzNKTLS82vSmxIh0VO5CRMsaoEVp4uQhCWPZ~VjN8cCGTyf4KI4yyMiG7R4YKUbuUs1W4bj6V3Rb-5-col3VBuDiXSQWlpcJR5YGGWWcRQYrPr0A~amZj62DImMZTF5Cuim5HozMrqW8QpyLeN uqWyaBBnWliN3xmUw2~qRfaS1zQdV~2FgO1VlwKKZ1ccmOJ66Tk9ct2XTGkaYoNqAA ezPrzIFPqDvkfa~RXG50e4EBQ0tAyNw-wx8mYPRCGQt8OB7XzOAJ37j~y24XCJi3-sgnEf-utQ4sMnyngSRBvS-wRUKRIh40f7xA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Luettu: 26.2.2022.

Suomi.fi 2021. Rahoituksen riskit. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/yriytykselle/yriytyksen-rahoitus-ja-tuet/rahoituksen-suunnittelu/opas/yriytystoiminnan-rahoituksen-suunnittelu/rahoituksen-riskit>. Luettu: 26.2.2022.

Suomi ulkomailla 2022. Kahdenväliset suhteet. Luettavissa:

<https://finlandabroad.fi/web/deu/kahdenväliset-suhteet>. Luettu: 9.2.2022.

Tilastokeskus 2021. Pk-yritys. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html.

Luettu: 30.11.2021.

Tilastokeskus 2019. Ulkomainen suora sijoitus. Luettavissa:

https://www.stat.fi/meta/kas/ulk_suora_sijoi.html. Luettu: 20.2.2022.

Tulli 2022a. Tavaraviennin arvo kasvoi 19,4 prosenttia vuonna 2021. Luettavissa:

<https://tulli.fi/-/tavaraviennin-arvo-kasvoi-19-4-prosenttia-vuonna-2021>. Luettu: 7.2.2022.

Tulli 2022b. Kuvioita Suomen ulkomaankaupasta 2021. Luettavissa:

[https://tulli.fi/documents/2912305/3437550/Kuvioita+Suomen+ulkomaankaupasta+2021+\(ennakkotiedot\).pdf/14c4f683-19c6-6dcf-3614-25ce6bc6f0ad/Kuvioita+Suomen+ulkomaankaupasta+2021+\(ennakkotiedot\).pdf?t=1644217210136](https://tulli.fi/documents/2912305/3437550/Kuvioita+Suomen+ulkomaankaupasta+2021+(ennakkotiedot).pdf/14c4f683-19c6-6dcf-3614-25ce6bc6f0ad/Kuvioita+Suomen+ulkomaankaupasta+2021+(ennakkotiedot).pdf?t=1644217210136). Luettu: 8.2.2022.

Törmänen, E. 25.8.2017. Hitaasti etenevä ”Uppsalan malli” saa kritiikkiä – yritys voi kansainvälistyä myös nopeasti ja heti. Tekniikka&Talous. Luettavissa:

<https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/hitaasti-eteneva-uppsalan-malli-saa-kritiikkiä-yritys-voi-kansainvalistya-myos-nopeasti-ja-heti/54c357a9-88bf-3f56-b230-f2c43cfef23f>. Luettu: 5.3.2022.

Varho, E. & Tanskanen, J. 20.10.2021. Maailmanlaajuinen kuljetuskriisi uhkaa

joulukauppaa ja talouskasvua – tästä syystä kalusteet, pyörät ja muut ostokset saapuvat usein pahasti myöhässä. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-12149059>. Luettu: 1.2.2022.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta.

6. uudistettu painos. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.3.2022.

Wolke, T. 2017. Risk management. 1. painos. Walter De Gruyter. Berlin. E-kirja.

Wärtsilä 2022. Operatiiviset riskit. Luettavissa:

<https://www.wartsila.com/fi/sijoittajat/hallinnointi/riskienhallinta/operatiiviset-riskit>. Luettu: 16.3.2022.

Yrittäjät 2022. Franchising. Luettavissa:

<https://www.yrittajat.fi/tietopankki/liiketoiminta/yritysmuodot/franchising/>. Luettu:
15.2.2022.

Yrittäjät 2021. Yrittäjyys Suomessa. Luettavissa:

<https://www.yrittajat.fi/yrittajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>. Luettu:
30.11.2021.

Liite 1. Ulkomaankaupan riskienhallinnan opas pk-yrityksille

**ULKOMAANKAUPAN
RISKIENHALLINNAN
OPAS**

PK-YRITYKSILLE

**TEKIJÄ:
JUTTA RINNETMÄKI**

SISÄLLYS

Lukijalle.....	1
Yrittäjä - haluatko kansainvälistyä?.....	2
Operaatiomuodon valinta.....	3
Mitä riskejä ulkomaankauppaan liittyy?	5
Valuuttariski	6
Luottoriski	7
Kuljetusriski	8
Maariski	9
Sopimusriski	10
Mitä on riskienhallinta ja miksi se on tärkeää? ...	11
Muista nämä riskienhallinnasta	12
ISO 31000 -standardin mukainen riskienhallintaprosessi	13
Suojaudu ulkomaankaupan riskeiltä	18
SWOT-analyysi	19
Varaudu valuuttakurssin muutokseen	20
Luottoriskiltä suojautuminen	21
Hallitse kuljetusriskejä	23
Huomioitavaa kuljetuksissa	25
Maariskiin varautuminen	26
PESTE-analyysi	27
Sopimusriskien hallinta	28
Linkkejä	30

LUKIJALLE

Tämä ulkomaankaupan riskienhallinnan opas on laadittu sinulle, joka haluat laajentaa yritystoimintasi kotimaan rajojen ulkopuolelle.

Opas sisältää hyödyllistä tietoa kansainvälistymisestä ja eri operaatiomuodoista. Lisäksi oppaassa käydään läpi riskejä, joita voit mahdollisesti kohdata ulkomaankaupassa.

Oppaan tarkoituksena on toimia apuvälineenä riskienhallintaan. Vaikka opas on laadittu pk-yrityksille, riskienhallintaprosessi esitellään oppaassa kansainvälisen ISO 31000 -standardin mukaisesti. Näin ollen ohjeistus soveltuu kaikille.

Opas sisältää ohjeita ulkomaankaupan riskeiltä suojautumiseen. Tavoitteena on, että oppaan lukemisen jälkeen riskienhallinta tulee sinulle tutuksi ja osaat valita ulkomaankauppaan sopivat riskienhallintamenetelmät.

Innostavia lukuhetkiä!

HALUATKO KANSAINVÄLISTYÄ?

Yhä useampi suomalainen pk-yritys kansainvälistyy.

Kansainvälistyminen tapahtuu yrityksen laajentaessa eri toimintoja ulkomaille. Toimintoja voivat olla tutkimus- ja kehittämistoiminta, tuotanto tai myynti. Globalisaatio on huomattavasti helpottanut kansainvälistymistä, koska maiden väliset kaupankäyntirajoitukset ovat poistuneet. Kansainvälistymisen kynnyks on entistä matalampi. Monille yrittäjille maailman epävakaa tilanne aiheuttaa kuitenkin huolta ja epäilyks menestymismahdollisuuksista uusilla markkinoilla on esteenä kansainvälistymiselle.

Maailman mittakaavassa Suomi on pieni maa, jossa kasvumahdollisuudet ovat rajoitetut. Erityisesti kasvuhakuiset yritykset kansainvälistyvät, sillä ilman kansainvälistymistä kasvu on miltei mahdotonta. Pienillä markkinoilla esiintyy myös enemmän kilpailua. Kansainvälistyminen avaa ovet uudelle toimintaympäristölle, tuo mukanaan lisää asiakkaita ja parantaa kilpailuetua. Uusien markkinoiden myötä voi päästä helpommin käsiksi uuteen teknologiaan ja innovaatioihin.

HYVIÄ SYITÄ KANSAINVÄLISTYÄ:

- Uusi toimintaympäristö
- Enemmän asiakkaita
- Toiminta voi olla edullisempaa
- Auttaa parantamaan kilpailukykyä
- Uudet innovaatiot ja teknologiat



OPERAATIOMUODON VALINTA

Operaatiomuodon valinta on strateginen päätös

Kansainvälistyminen on pitkä prosessi, johon kuuluu monia vaiheita. Yksi tärkeimmistä vaiheista on oikean operaatiomuodon valinta eli päätös siitä, miten kansainvälisille markkinoille lähdetään. Erilaisia operaatiomuotoja on monia. Operaatiomuodon valinta on yksi niistä strategisista päätöksistä, jotka tehdään ennen kansainvälistymisprosessin aloittamista. Valintaan tulee käyttää paljon aikaa ja harkintaa, sillä operaatiomuodon vaihtaminen kesken kaiken voi olla hankalaa ja kallista.

Eri operaatiomuotoja

Vienti - voi olla epäsuoraa tai suoraa. Epäsuorassa viennissä vienti hoidetaan käyttämällä välittäjää, joka toimii vientiyrityksen puolesta ja etsii muun muassa sopivimmat maahantuojat. Epäsuora vienti sopii erityisesti sellaisille yrityksille, joilla ei ole vielä kokemusta ulkomaankaupasta. Suorassa viennissä vientiyritys itse hoitaa vientiasiat kuntoon ja etsii tuotteilleen ostajat. Suora vienti on haastavampaa ja vaatii enemmän aikaa ja resursseja.

Franchising - perustuu kahden yrityksen väliseen yhteistyösopimukseen. Sopimuksella franchising-antaja luovuttaa konseptin käyttöoikeuden franchising-ottajalle, joka puolestaan saa käyttöönsä valmiin liikeidean. Sopimukseen kuuluu konseptin toimintatapojen noudattaminen, joten yritystoiminta on pitkälti ennaltamäärättyä. Franchising-yrittäjä joutuu myös maksamaan franchising-maksuja konseptin omistajalle eli franchising-antajalle.



Lisensiointi - on myös sopimusperusteinen operaatiomuoto.

Lisenssisopimuksella luovutetaan lisensoitavan kohteen käyttöoikeus lisenssinsaajalle, joka voi sopimuksen myötä saada luvan tuotteen valmistukselle tai myynnille. Käyttöoikeuteen voi liittyä rajoituksia, jotka määritellään erikseen sopimuksessa. Lisensioitavan kohteen omistusoikeus pysyy lisenssinantajalla.

Sopimusvalmistus - tuotanto ulkoistetaan joko täysin tai osittain kolmannelle osapuolelle eli sopimusvalmistajalle. Sopimusvalmistus on erinomainen keino laajentaa toimintaa ulkomaille ilman ylimääräisiä investointeja. Sopimusvalmistajalla on jo valmiiksi oma tehdas ja tarvittavat puitteet tuotantoon. Tuotteita valmistetaan toimeksiantajayritykselle, joka myy tuotteet omalla nimellä ja tuotemerkkillään.

Ulkomainen suora sijoitus - on operaatiomuoto, jossa yritys sijoittuu ulkomaisille markkinoille suorien sijoitusten kautta. Kohdemaasta voidaan sijoittamalla hankkia tuotanto-omaisuutta, kuten pääomaa tai laitteistoa. Muihin operaatiomuotoihin verrattuna ulkomainen suora sijoitus on monimutkainen tapa kansainvälistymiseen. Se on riskialtis ja eniten resursseja vaativa operaatiomuoto.

Miten teen valinnan?



1. Käytä aikaa ja harkintaa

2. Kartoita resurssit

3. Tutki eri vaihtoehtoja

MITÄ RISKEJÄ ULKOMAANKAUPPAAN LIITTYY?



Valuuttariski



Luottoriski



Kuljetusriski



Maariski



Sopimusriski



Valuuttariski

Valuuttariskillä viitataan valuuttakurssien voimakkaaseen heilahteluun, jonka seurauksena valuutan arvo voi muuttua radikaalisti. Valuuttariski on läsnä etenkin ulkomaankaupassa, koska kauppaa voidaan käydä muulla kuin kotivaluutalla. Koska valuuttamarkkinat ovat hyvin arvaamattomat, valuuttariskiä on vaikea mitata. Valuuttariski koostuu kolmesta osasta, jotka ovat:

- **transaktioriski**
- **translaatoriski**
- **ekonominen riski**

Transaktioriski syntyy, kun maksu täytyy suorittaa tai vastaanottaa muulla kuin kotivaluutalla. Tähän velvoittaa esimerkiksi tehty sopimus, jonka tekohetkellä valuuttakurssi on voinut olla suotuisampi. Valuuttakurssien jatkuvasta heilahteluista johtuen kurssi voi muuttua ennen maksuvaihetta, jolloin sopimus on arvoltaan pienempi. Transaktioriski vaikuttaa suorasti siis yrityksen kassavirtaan.

Translaatoriski tapahtuu, kun muun maan valuutan saatavat muutetaan tilinpäätökseen euroiksi. Valuuttakurssin heilahtelut vaikuttavat siten tilinpäätökseen laitettaviin summiin, sillä summat ovat voineet olla eri suuruisia ennen tilinpäätöksen tekoa. Valuuttariskillä voi olla merkittävä vaikutus yrityksen kilpailukykyyn.

Ekonomisella riskillä tarkoitetaan valuuttariskin vaikutusta esimerkiksi kannattavuuteen.



Luottoriski

Luotto on maksu, joka saadaan vasta tavaran tai palvelun toimittamisen jälkeen. Osapuoli, joka on myyjän asemassa, toimii luotonantajana. Luotonsaajana on ostaja.

Luottoriskistä puhutaan, kun maksua ei saada sovitusti. Kaupan voidaan sanoa onnistuneen silloin, kun tavara saapuu ehjänä ja aikataulun mukaisesti ja tuotteesta saadaan maksu sopimuksen mukaan.

Etukäteismaksu on turvallisin vaihtoehto mutta usein ostajan kannalta epäedullinen. Ostaja kokee riskinä maksaa tavarasta, jota ei ole vielä saanut. Myyjä taas kokee ilman maksua lähetetyn tavaran olevan periaatteessa lahja ennen kuin maksu on saapunut perille.

Ulkomaankaupassa maksutilanteet eivät aina onnistu, ja ostajan maksaessa vasta jälkikäteen luottoriski kasvaa. Maksu voidaan suorittaa myöhässä, maksu saadaan vain osittain tai maksua ei suoriteta ollenkaan.

Mitä isompi summa, sitä korkeampi myös luottoriski.

Luottoriskiltä välttymiseksi on hyvä varmistaa sopimuskumppanin luotettavuus ennen luoton myöntämistä.



Kuljetusriski

Ulkomaankaupassa tavaraa kuljetetaan pitkiäkin matkoja. Tapahtui kuljetus sitten maantiellä, merellä tai ilmassa, lastiin kohdistuu aina erilaisia rasituksia kuljetuksen aikana.

Kuljetuksessa kuljetettava tavara voi kadota tai joutua varastetuksi. Tavara voi myös vahingoittua. Nämä **kuljetusriskit** voivat tulla kalliiksi.

Vahingoittumiseen vaikuttavat kuljetusolosuhteet sekä tavarain ominaisrasitukset. Kuljetusmatkan pituus, ympäristö ja sääolosuhteet vaikuttavat normaaleihin kuljetusrasituksiin, kuten myös kuljetusväline ja välikäsitteilyt. Terminaalissa tapahtuvat käsittelyt aiheuttavat myös rasitusta, koska lastaus- ja purkuvaiheessa tavara joutuu kosketuksiin muiden tavaroiden kanssa. Tavara pitää pakata sen ominaisuudet huomioon ottaen.

Kuljetusriskit eivät synny pelkästään kuljetusrasituksista, tavarain katoamisesta tai varastamisesta. Ihmisten tekemät virheet ovat myös yleisiä. Toimitukset viivästyvät raja-aseilla, mikäli lastin tiedoissa on puutteita. Etenkin ulkomaankaupassa on tärkeää, että tullausasiakirjat ovat täytetty oikein.

Kollimerkinnät ja asiakirjat tulee olla linjassa keskenään. Puutteellisista tai väärillä tiedoilla täytetyistä asiakirjoista aiheutuu viivästyksiä toimitukseen. Viivästynyt toimitus voi johtaa ylimääräisiin kustannuksiin.



Maariski

Kansainvälisillä markkinoilla voi esiintyä ajoittain paljonkin epävarmuuksia. Osa maista ei ole lainkaan houkuttelevia kohteita yritystoiminnalle. Tällaisilla mailla on yleensä korkea maariskiluokitus.

Maariskillä tarkoitetaan epäsuotuisia muutoksia, joita tapahtuu poliittisissa tai taloudellisissa olosuhteissa yrityksen toiminta-alueella. Se, miten maariski ilmenee, ei ole yksiselitteistä, vaan se voi ilmetä esimerkiksi maan politiikan kehityksessä. Poliitiikan muutoksilla voi olla merkittävä vaikutus ulkomaankauppaan, sillä vienti- ja tuontimääräykset voivat muuttua.

Politiikan lisäksi maariskejä ovat konfliktien mahdollisuus tai muut kansalaislevottomuudet, jotka tuovat turvattomuutta. Lisäksi maariskeiksi luetaan luonnonkatastrofit. Maan taloudellisesta tilanteesta voi päätellä, onko maa kannattava paikka yritystoiminnalle ja onko maalla tarpeeksi resursseja velvollisuuksiensa hoitamiseksi.

Maariskit vaikuttavat monella tapaa yritystoimintaan ulkomailla. Maariski voi vaikuttaa varallisuuteen ja liiketoimintoihin, kuten myös työvoimaan ja markkinoihin yleisesti.



Sopimusriski

Sopimukset ovat aina läsnä yritystoiminnassa. Kansainvälisessä kaupassa kauppasopimusten lisäksi sopimuksia solmitaan kuljetukseen, vakuutukseen tai rahoitukseen liittyen. Kauppasopimuksen syntyminen on esitetty kuvassa. Sopimus on kaksipuolinen oikeustoimi. Sen katsotaan syntyneen tarjouksen ja siihen saadun hyväksyvän vastauksen tuloksena. Sopimus voi olla kirjallinen, suullinen tai hiljainen. Sopimuksen sisältövapauden ansiosta sopimuksen osapuolet ovat vapaita sopimaan keskenään sopimuksen sisällöstä.

Sopimusriskit syntyvät usein sopimuksessa esiintyvien epäselvyyksien takia. Sopimuksen olemassaolo voidaan kiistää, jos sopimuksen laatimisesta ei ole kirjallista todistetta. Sisältövapauden takia kauppasopimuksen ehdot ovat sopimusosapuolten vapaasti päätettävissä. Ehdossa voi olla tulkinnanvaraisuuksia, jos niitä ei ole määritelty yksityiskohtaisesti.

Kiistaa voi aiheuttaa myös vakuutus. Kiistanaiheita ovat erityisesti vakuutuksen kattavuus, korvausvelvollisuus mahdollisissa vahinkotilanteissa sekä toimitusehdot. Sopimusriski syntyy, jos kauppasopimukseen ei tarkasti määritellä kauppahintaa, maksuehtoa, toimitusehtoa sekä omistusoikeuden siirtymistä.

MITÄ ON RISKIENHALLINTA JA MIKSI SE ON TÄRKEÄÄ?

11

Riskienhallinta on jatkuvaa, strategiaan sisällytettyä toimintaa, jonka avulla tunnistetaan, analysoidaan ja hallitaan liiketoimintaan kohdistuvia uhkia eli mahdollisia riskejä. **Riski** mielletään uhaksi tai vaaraksi, ja riskin lähtökohtana on epävarmuus tapahtumaan liittyen. Keskeistä on tunnistaa riskit sekä saada käsitys eri riskityypeistä. Riskit estävät pahimmillaan tavoitteiden saavuttamisen organisaatiossa, ja tunnistamattomien riskien seuraukset voivat tapahtuessaan olla hyvinkin kohtalokkaita. Riskienhallinnalla pyritään varmistamaan toiminnan jatkuvuus sekä mahdollistetaan kasvu.

Pk-yrityksissä riskienhallintaa ei tehdä yhtä paljon kuin suurimmissa organisaatioissa. Asiaa selittää pienempien yritysten resurssien vähyys. Riskienhallinta on parhaimmillaan hyvin yksinkertaista, eikä se välttämättä kaipaa suuria investointeja onnistuakseen. Tärkeintä on, että riskienhallinta sisällytetään liiketoimintasuunnitelmaan ja se on jatkuvaa ja tavoitteellista. Riskienhallintaan on olemassa kansainvälinen ISO 31000 -riskienhallinnan standardi, jota seuraamalla riskienhallinta helpottuu.

Onnistunut riskienhallinta vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimintaan. Riskienhallinta on tärkeää, koska vain ennalta tunnistettuihin riskeihin voidaan laatia toimintasuunnitelma. Riskienhallinnan puuttuminen näkyy tunnusluvuissa negatiivisesti. Tunnistettuihin riskeihin voidaan varautua, ja niitä voidaan hallita ja ehkäistä.

Muuttuva toimintaympäristö tuo mukanaan paljon riskejä. Riskienhallintaa harjoittava yritys varmistaa toiminnan kannattavuuden myös epävarmuuden keskellä. Riskienhallinta auttaa myös saavuttamaan kilpailuetua, ja sillä parannetaan yrityksen imagoa ja markkina-asemaa. Se myös nostaa yrityksen taloudellista suorituskykyä ja parantaa tuottavuutta.



MUISTA NÄMÄ RISKIENHALLINNASTA:

12

Riskienhallinnan avulla **tunnistetaan**, **analysoidaan** ja **hallitaan** yritystoimintaan kohdistuvia uhkia

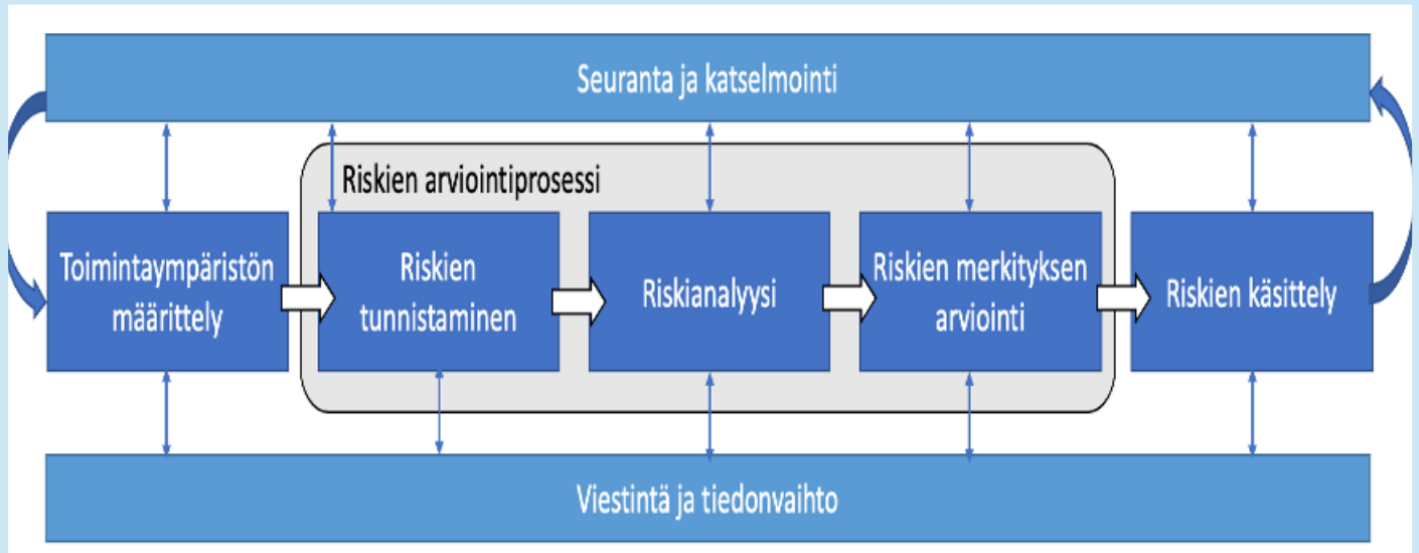
Riskienhallinta pitää sisällyttää **osaksi strategiaa**

Riskienhallinnan tulee olla **systemaattista** ja **tavoitteellista** toimintaa

Oikein tehtynä riskienhallinta auttaa saavuttamaan kilpailuetua, parantaa imagoa ja markkina-asemaa, nostaa taloudellista suorituskykyä sekä parantaa tuottavuutta

Kansainvälinen riskienhallinnan standardi on **ISO 31000**

ISO 31000 -STANDARDIN MUKAINEN RISKIENHALLINTAPROSESSI



ISO 31000 -standardi on kansainvälinen riskienhallinnan standardi, jota voivat käyttää kaikki yritykset ympäri maailman. Standardin mukainen riskienhallintaprosessi koostuu viidestä eri vaiheesta:

1. **Toimintaympäristön määrittely**
2. **Riskien tunnistaminen**
3. **Riskianalyysi**
4. **Riskien merkityksen arviointi**
5. **Riskien käsittely**

Riskienhallintaprosessin vaiheiden jälkeen tapahtuu seuranta ja katselmointi sekä viestintä ja tiedonvaihto. Kolmivaiheinen riskien arviointiprosessi koostuu riskien tunnistamisesta, analysoimisesta ja merkityksen arvioinnista.

Myös riskikriteeristön määrittely on osa standardia. Siinä selvitetään, mikä on tavoiteltu riskitaso ja minkä laajuisia riskejä siedetään.

1. Toimintaympäristön määrittely

Ensimmäinen riskienhallintaprosessin vaihe on toimintaympäristön määrittely. Vaiheen aikana määritellään riskien arviointiin liittyvät yksityiskohdat, kuten mitä arviointiin aiotaan sisällyttää ja mitkä asiat jätetään arvioinnin ulkopuolelle. Tämän pohjalta tehdään seuraavat päätökset:

- mikä on yrityksen halu ottaa riskejä
- mitkä ovat riskien mahdolliset syyt ja seuraukset
- miten syitä ja seurauksia mitataan
- onko riskiyhdistelmien mahdollisuus olemassa ja miten niitä mitataan

2. Riskien tunnistaminen

Seuraava vaihe on riskien tunnistaminen, joka on tärkein osa riskienhallintaprosessia. Riskien tarkastelulla saa paremman kuvan siitä, millaisen mittakaavan riskeistä on kyse. Jokaisella riskillä on myös omat tunnusomaiset piirteensä. Ilman riskien tunnistamista niihin ei voi varautua. Tässä vaiheessa riskit luokitellaan. Luokittelu on hyödyllinen keino riskien hallintakeinojen suunnittelemiseen. Riskiluokkia on neljä.

Strategiset riskit ovat yrityksen strategian toteuttamiseen tai laatimiseen liittyviä riskejä. **Taloudelliset riskit** ovat rahoitusriskejä, jotka vaikuttavat rahavirtoihin. **Operatiiviset riskit** ovat sisäisiä tai ulkoisia ja ovat ihmisten tai yrityksen toimintojen virheistä johtuvia. **Vahinkoriskit** ovat vakuutettavissa olevia riskin kohteita, mutta tappion mahdollisuus on silti olemassa.



Kolme helppoa keinoa riskien tunnistamiseen pk-yrityksille:



Tarkastele ja analysoi säännöllisesti kaikkea tietoa yrityksen omaisuuteen ja toimintaan liittyen



Analysoi tilinpäätöstä taloudellisten tappioiden löytämiseksi



Käytä vuokaavioita tutkiaksesi yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti

3. Riskianalyysi

Riskianalyysi on kolmas vaihe riskienhallintaprosessissa. Analysoinnin tarkoituksena on identifioida sekä riskin suuruus että todennäköisyys. Se auttaa tulevassa päätöksenteossa silloin, kun mietitään, millä toimenpiteillä riskejä tullaan kontrolloimaan.

Todennäköisyys on kääntäen verrannollinen riskin vakavuuteen. Mitä vakavampi riski siis on, sitä epätodennäköisemmin se tapahtuu. Riskin kaava on seuraava:

Riski = riskin todennäköisyys x riskin vakavuus

4. Riskien merkityksen arviointi

Riskit voidaan arvioida yksinkertaistetulla mallilla, jossa riskiä analysoidaan todennäköisyyttä mittaamalla. Riskin todennäköisyyden eri asteet ovat "erittäin epätodennäköinen", "epätodennäköinen", "todennäköinen" sekä "erittäin todennäköinen". Riskin vakavuus puolestaan mitataan asteikolla "merkityksellinen", "merkittävä", "suuri" ja "katastrofaalinen".

Riskin vakavuuden arvioinnissa tulee huomioida yrityksen riskienkantokyky eli millaisen mittakaavan riskistä yritys voi selvitä. Riskin suuruuden arviointi on kuitenkin vaikeaa. Se riippuu pitkälti siitä, kuka riskiä arvioi, sillä kukin kokee riskin suuruuden eri tavalla.

5. Riskien käsittely

Riskien tunnistamisen ja analysoinnin jälkeen on aika pohtia toimenpiteitä, joilla tunnistettuja riskejä aiotaan hallita. Riskienhallintamenetelmät valitaan edellisten vaiheiden tulosten perusteella. Riskejä voidaan pienentää, välttää, jakaa tai siirtää.

Riskiä pienennetään ennakoinnilla. Mikäli potentiaalinen riski on tiedossa, siihen voidaan varautua. Ennakointia on henkilöstön kouluttaminen tai suunnitelmien laatiminen riskitilanteiden varalle. Riskin välttämässä vältetään tilanteita, joissa riski on mahdollinen. Riskin jakamisella kartetaan yksipuolisuutta ja hyödynnetään riskin hajautusvaikutusta. Hajauttamalla riskit minimoidaan riskin vaikutus. Riskin siirtämisessä riski puolestaan siirretään kolmannelle osapuolelle, yleensä liiketoiminnan ulkopuolelle.

Seuranta, katselmointi ja viestintä

Riskienhallintaprosessin työvaiheet on nyt käyty läpi.

Seuraavaksi tehdään riskien seuranta ja katselmointi. Vaiheen tarkoituksena on varmistaa valittujen riskienhallintamenetelmien tehokkuus. Lisäksi tässä vaiheessa halutaan varmistua, että riskienhallintaprosessi on kokonaisuudessaan onnistunut. Tarkastelun kohteena ovat:

- **toimintaympäristössä tapahtuneet sisäiset ja ulkoiset muutokset**
- **riskien muuttuminen**
- **riskikriteerien muutostarve.**

Seurantaa pitää tehdä säännöllisesti, ja sen pitää olla vakituinen toimintatapa.

Viestintä eli raportointi on myös tärkeä osa riskienhallintaprosessin loppuun saattamista. Riskeistä ja toimenpiteistä raportointi on olennaisille osapuolille on samalla riskien seurantaa. Riskien kannalta keskeisimpien osapuolten tulisi jatkuvasti olla mukana riskien tunnistamisessa, analysoinnissa ja merkitysten arvioinnissa.

SUOJAUDU ULKOMAANKAUPAN RISKEILTÄ

Kansainvälistyminen antaa yritykselle paljon uusia mahdollisuuksia. Näiden mahdollisuuksien varjopuolena ovat ulkomaankaupan riskit. Riskienhallinnalla ja oikeanlaisilla menetelmillä ulkomaankaupan riskeiltä pystytään onneksi suojautumaan.

Ennen kansainvälistymistä tai muun uuden projektin aloittamista on järkevää analysoida yritystoimintaa hieman syvemmin.

SWOT-analyysi

SWOT-analyysi eli nelikenttäanalyysi on yritystoiminnan analysointiin loistava työkalu. Työkalulla voidaan analysoida yrityksen vahvuuksia (*Strengths*), heikkouksia (*Weaknesses*), mahdollisuuksia (*Opportunities*) ja uhkia (*Threats*). SWOT-analyysillä saa arvion kokonaiskuvasta, ja sillä voidaan arvioida strategisia riskejä. Strategisia riskejä arvioitaessa vahvuudet ja heikkoudet arvioidaan yrityksen näkökulmasta ja mahdollisuudet ja uhat taas toimintaympäristön näkökulmasta.

SWOT-analyysin tarkoituksena on ennen kaikkea arvioida yritystoimintaa kokonaisuutena mutta myös edetä analyysin päätyttyä johtopäätöksiin. Heikkouksien ja uhkien tunnistamisen jälkeen tulee tehdä suunnitelma, miten heikkoudet aiotaan kääntää vahvuuksiksi tai uhat mahdollisuuksiksi. Analyysin tekemisen jälkeen voidaan huomioida paremmin ne asiat, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen.

SWOT-analyysi on helppokäyttöinen ja muokattavissa oleva työkalu. Se soveltuu erinomaisesti kaikenkokoisille yrityksille.

SWOT-ANALYYSI

Käytä alla olevaa pohjaa SWOT-analyysin tekemiseksi.

Vahvuudet

Heikkoudet

Mahdollisuudet

Uhat

VARAUDU VALUUTTAKURSSIEN MUUTOKSIIN

Ulkomaankaupassa valuuttariskit ovat usein läsnä. Niiltä tulee suojautua, tai yrityksen tulos voi muuttua negatiiviseksi hyvin nopeasti. Hallitsemalla valuuttariskiä ennustettavuus paranee ja rahavirrat pysyvät tasaisempina.

Valuuttatermiini

sitova sopimus ostaa tai myydä tietty määrä valuuttaa kiinteällä valuuttakurssilla ennalta sovittuna päivänä tulevaisuudessa. Sopimusta tehdessä määritellään toteutushinta. Valuuttatermiinillä suojaat valuuttamääräiset myyntisaatavat ja ostovelat.

Esimerkki valuuttatermiinitapahtumasta

Suomalainen yritys myy tavaraa Yhdysvaltoihin ja saa maksun dollareina. Valuuttariskiltä vältytään, kun sovittu määrä dollareita vaihdetaan erääntymispäivänä euroihin sovitulla termiinikurssilla.

Valuuttaoptio

Oikeus ostaa tai myydä valuuttaa ennalta sovitun valuuttakurssin mukaan ilman pakkoa. Valuuttaoptioilla voidaan hyödyntää edullisimpia valuuttakursseja ja suojautua voimakkailta valuuttakurssien heilahduksilta, kun markkinat ovat epävarmat. Valuuttaoptiosopimukset ovat yleensä voimassa noin kolme vuotta.

Valuuttatermiini- tai valuuttaoptiosopimuksista voi keskustella pankin kanssa. Pankit tarjoavat myös muita tuotteita valuuttasuojaukseen. Lisätietoja löytää pankkien sivuilta. Valuuttasuojaukseen on olemassa monia eri tuotteita, jotka ovat erinomaisia valuuttariskin hallitsemiseksi.

LUOTTORISKILTÄ SUOJAUTUMINEN

Turvaa maksutavan valinnalla

Ulkomaankaupassa maksutavan valinta on osa riskienhallintaa. Maksutapoja on monia erilaisia ja osassa riskit korostuvat. Jotkut maksutavoista ovat ylivertaisia luottoriskin pienentämisessä. Maksutavan valintaa miettiessä tulee kiinnittää huomiota kaupan luonteeseen sekä ostajan toiveisiin, sillä sama maksutapa ei välttämättä sovellu kaikkiin kauppoihin. Lisäksi on hyvä miettiä, miten luottoriskin toteutuminen vaikuttaisi yritystoimintaan.

Etukäteismaksu *Cash-in-Advance*

Turvattu maksu, koska maksu pyydetään etukäteen. Maksu voidaan pyytää kokonaan tai osittain. Ulkomaankaupassa etukäteismaksu on turvallisin maksutapa. Etukäteismaksua kannattaa käyttää kaupoissa, joissa on korkea riski, tai arvoltaan vähäisissä kaupoissa, joissa maksutavan kustannuksilta halutaan välttyä.

Remburssi *Letter of Credit*

Maksutapa, jossa pankki tekee sitoumuksen maksaa myyjälle remburssiehtojen täytyessä. Remburssi voi olla myös vahvistettu, jolloin toinen pankki ostajan pankin lisäksi tekee sitoumuksen maksaa myyjälle, kun remburssiehdot täyttyvät. Remburssiehdot määritellään kauppasopimuksen pohjalta, ja sen säännöt on laatinut Kansainvälinen kauppakamari ICC. Remburssi on turvallinen maksutapa, koska sitä ei voi peruuttaa. Jos ostajaa ei tunne etukäteen tai myytävä tuote on tehty tilauksesta, kannattaa käyttää maksutapana remburssia.



Perittävä *Cash against Documents*

Perittävä on maksutapa, joka perustuu dokumentteihin. Oivallinen maksutapa ulkomaankaupassa, sillä ostaja ei saa haltuunsa ostettua tavaraa ennen maksusta sopimista. Perittävä on dokumenttimaksutapa. Dokumenttimaksutavassa luovutetaan asiakirjoja ostajalle maksutilanteen aikana. Asiakirjat voivat olla dokumentteja, jotka liittyvät esimerkiksi omistusoikeuteen. Maksutapana perittävä sovitaan erikseen kauppasopimuksessa. Perittävästä käytetään lyhennettä C.A.D. Kansainvälinen kauppakamari ICC on luonut säännöt myös ulkomaanperittäville.

Maksutapalausekkeet ovat kansainvälisesti **D/P** ja **D/A**.

D/P tarkoittaa *Documents against Payment*. Asiakirjat voidaan lunastaa käteissuoritusta vastaan. Perittäväksi lähetettyjä asiakirjoja ei saa haltuunsa ennen kuin perittävästä saa maksun.

D/A tarkoittaa *Documents against Acceptance*. Perittävälle annetaan maksuaikaa siinä tapauksessa, että vekseli hyväksytään. Asiakirjat voi saada haltuunsa ennen maksua, mutta vain jos ostaja hyväksyy myyjän esittämän vekselin.

OIKEAN MAKSUTAVAN VALINTA PIENENTÄÄ LUOTTORISKIN MAHDOLLISUUTTA JA LUO TURVAA

Maksutavan valinnassa kannattaa kääntyä pankin puoleen ja keskustella yrityksen tilanteesta.

HALLITSE KULJETUSRISKEJÄ

Kuljetuksissa tavara voi vahingoittua. Se voi myös kadota tai joutua varastetuksi. Kuljetusriskit voivat aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia, ja siksi vakuutukset sekä huolellinen kuljetuksen suunnittelu ja toteutus on tärkeää.

Tavarankuljetusvakuutus

Vakuutuksella riski voidaan siirtää vakuutusyhtiölle.

Kauppasopimuksessa määritellään **riskin siirtymispiste**. Riskin siirtymispiste on se hetki, kun riski tavaran katoamisesta tai vahingoittumisesta siirtyy myyjältä ostajan harteille. Riskin kantajan tulee tällöin hankkia tavaralle vakuutus.

Eri mailla on vakuutusten suhteen eri käytännöt. Ulkomaankaupassa vakuutuksissa on huomioitava maiden väliset eroavaisuudet. Vaikka tavara olisi vakuutettu lähtömaassa, jotkut maat vaativat tavaralle vakuutuksen myös kohdemaasta. Se, tuleeko tavara vakuuttaa toisen kerran, tulee aina tarkastaa etukäteen.

Pelkällä vakuutuksella riskeiltä ei voida täysin välttyä, eikä kuljetusriskeistä aiheutuvia kustannuksia voida kattaa vain vakuutuksen turvin. Tavarankuljetusvakuutuksen edellytyksenä on tavaran asianmukainen pakkaaminen ennen kuljetusta. Tavarana pitää kestää kuljetuksesta aiheutuvia normaaleja rasituksia. Tavarana rasituksenkestokyky riippuu pitkälti sen yksilöllisistä ominaisuuksista.



Normaaleilla kuljetusrasituksilla viitataan yleisiin rasituksiin, joita tapahtuu esimerkiksi terminaaleissa lastausvaiheessa. Tavarán pitää kestää **pudotus tavanomaisesta korkeudesta, tavarán pinoaminen päällekkäin muun tavarán kanssa** sekä **lastin liikkuminen**. Rasituksiin vaikuttavat valittu kuljetusväline sekä kuljetuksen aikana vallitsevat olosuhteet. Terminaaleissa on myös kiire, joten kiireessä tehdyt vahingot ovat yleisiä. Toimeksianto kannattaa siis antaa ajoissa.

Kuljetusrasituksissa on eroja kuljetusvälineestä ja kuljetustavasta riippuen. Maantie-, meri-, rautatie- ja lentokonekuljetuksissa lastin liikkeessä siihen kohdistuu eri suuruisia g-voimia, riippuen siitä mitä kuljetustapaa käytetään. Kuorma pitääkin varmistaa huolellisesti vaadittavan lainsäädännön mukaisesti. Lainsäädännöt vaihtelevat maittain. Kuorma ei saa liikkua ja kuorman varmistuksen pitää kestää mahdolliset rasitukset, joita aiheutuu valitusta kuljetusvälineestä, kuten lentokoneesta.

Kuljetusreitin valinnassa pitää huomioida tavarán laatu ja vahinkoalttius sekä kuljetusrikollisuuden mahdollisuus arvokasta lastia kuljetettaessa. Vaarallisten aineiden kuljetuksen tulee noudattaa viranomais määräyksiä.

Tavarán tulee saapua perille sovitun ajan puitteissa sekä vahingoittumattomana. Toimitukset viivästyvät, jos lähetysasiakirjoissa on virheitä tai ne ovat puutteellisia. Lähettäjän pitää pakata tavara oikeaoppisesti ja siten, että tavara kestää kuljetusta. Asiakirjat pitää lähettää etukäteen ja selvittää, mitä asiakirjoja vaaditaan. Kansainvälisistä rajoitteista pitää myös ottaa selvää ennen kuljetusta.



HUOMIOITAVAA KULJETUKSISSA:

1. Hanki tavarankuljetusvakuutus
2. Selvitä kohdemaan vakuutuskäytännöt
3. Suunnittele kuljetus huolellisesti
4. Pakkaa tavara asianmukaisesti ottaen huomioon tavarantoimittajan ominaisuudet, kuten vahinkoalttius
5. Huomioi maiden lainsäädännöt
6. Noudata kuljetuksissa viranomais määräyksiä
7. Ota selvää vaadittavista asiakirjoista, ja lähetä ne ajoissa

Kuljetusriskejä lisäävät:

- Pitkät välimatkat
- Vaihtelevat lämpötilat
 - Ilmasto
- Huolimaton pakkaaminen

MAARISKIIN VARAUTUMINEN

Ennen kohdemaan valintaa ulkomaankaupassa on hyvä tutustua kohdemaahan tarkemmin. Maariskejä esiintyy, kun poliittiset tai taloudelliset olosuhteet maassa muuttuvat epäsuotuisasti.

Maapolitiikan ja maaluokitusten avulla pystytään seuraamaan vientiriskejä. Maariskiin voi varautua Finnveran sivuilta löytyvän työkalun avulla. Finnvera on tehnyt maaluokituskartan, jonka avulla pystytään seuraamaan valitun maan tilannetta.

Maaluokituskartta-työkalussa maat luokitellaan kahdeksaan eri maaluokkaan asteikolla 0-7. Jos luku on korkea, maa on riskialtis. Maaluokat on jaettu sillä perusteella, millainen kyky maalla on hoitaa ulkoiset velvoitteet, millainen on maan poliittinen vakaus ja lainsäädäntö, sekä mitkä ovat maan tulevan talouskehityksen odotukset. Maapolitiikkaa voidaan myös tutkia työkalun avulla. Maapolitiikkaa kuvastaa kirjain A, B, C tai D.

Maapolitiikat

- A** Ei rajoituksia
- B** Joustava maapolitiikka
- C** Rajoittava maapolitiikka
- D** Maapolitiikka määritellään maakohtaisesti

Maaluokat

- 0** Kehittynyt talous
- 1** Erinomainen maksukyky
- 2** Hyvä maksukyky
- 3** Riittävä maksukyky
- 4** Kohtalainen maksukyky
- 5** Välttävä maksukyky
- 6** Heikko maksukyky
- 7** Erittäin heikko maksukyky

PESTE on strateginen työkalu, jolla voidaan analysoida liiketoiminnan ulkoista toimintaympäristöä. Toimintaympäristöä analysoidaan poliittisesta (*Political*), taloudellisesta (*Economic*), sosiaalisesta (*Social*), teknologisesta (*Technological*) ja ympäristön (*Environmental*) näkökulmasta. PESTE-analyysin perusteella näitä näkökulmia tarkastellaan alla listatuilla tekijöillä, jotka antavat hyvän kokonaiskuvan tarkasteltavasta kohteesta.

Poliittiset tekijät

- Verotus
- Vientirajoitukset
- Tullit
- Byrokratia

Sosiaaliset tekijät

- Kulttuurilliset ja demografiset trendit
- Kulttuuri
- Väestön kasvuluku
- Ikäjakauma
- Uranäkemykset

Ympäristötekijät

- Sääolosuhteet
- Lämpötila
- Ilmastonmuutos
- Ilmastonmuutoksen vastaiset toimet
- Saastuminen
- Luonnonkatastrofien esiintyneisyys

Taloudelliset tekijät

- Talouden kasvunopeus
- Korkotaso
- Valuuttakurssi
- Inflaatio
- Työttömyysaste

Teknologiset tekijät

- Innovaatiot
- Suurimmat toimialat
- Tutkimus- ja kehittämistoiminnan tila

SOPIMUSRISKIEN HALLINTA

Kauppasopimuksessa ostaja ja myyjä voivat sopia keskenään sopimuksen sisällöstä. Sopimusriskit syntyvät, kun sopimusta ei noudateta tai siinä on epäselvyyksiä.

Ulkomaankaupassa kauppasopimukseen kannattaa sisällyttää **Incoterms**-toimituslausekkeita. **Incoterms** on Kansainvälisen kauppakamarin laatima toimituslausekekokoelma. Näitä toimituslausekkeita käytetään kansainvälisessä kaupassa sekä kotimaan kaupassa. Ne käyvät näin ollen kaikkialla.

Toimituslausekkeita on 11, ja ne muodostuvat kolmesta kirjaimesta. Kauppasopimuksessa on erittäin suositeltavaa käyttää näitä toimituslausekkeita, sillä niitä käyttämällä välttyy kauppasopimuksen tulkinnanvaraisuuksilta.

Toimituslausekkeista näkee kunkin osapuolen, ostajan ja myyjän, velvollisuudet.

EXW	Ex Works	Noudettuna
FCA	Free Carrier	Vapaasti rahdinkuljettajalla
CPT	Carriage Paid To	Kuljetus maksettuna
CIP	Carriage and Insurance Paid to	Kuljetus ja vakuutus maksettuna
DAP	Delivered At Place	Toimitettu määräpaikalle
DPU	Delivered at Place Unloaded	Toimitettuna ajoneuvosta purettuna
DDP	Delivered Duty Paid	Toimitettuna tullattuna
FAS	Free Alongside Ship	Vapaasti aluksen sivulla
FOB	Free On Board	Vapaasti aluksessa
CFR	Cost and Freight	Kuljetus ja rahti maksettuina
CIF	Cost, Insurance and Freight	Kuljetus, vakuutus ja rahti maksettuina

Ajankohtaiset toimituslausekkeet löytyvät Kansainvälisen kauppakamarin ICC sivuilta: <https://www.icc.fi>

Toimituslausekkeiden lisäksi kauppasopimukseen voidaan sisällyttää vastuuta rajoittavia ehtoja. Tällaisia ehtoja ovat korvausvastuun enimmäismäärän määrittely, force majeure -lauseke sekä hardship-lauseke. Näitä ehtoja käytetään paljon ulkomaankaupassa.

Korvausvastuun enimmäismäärä

Tällä ehdolla voidaan varautua vahinkotilanteisiin, joiden seurauksena voi joutua korvausvastuuseen. Sovittava summa on joko kiinteä summa tai sopimuksen arvoon perustuva.

Force majeure

Lausekkeen on määritellyt Kansainvälinen kauppakamari ICC, joka myös vastaa lausekkeen sisällön päivityksestä. Force majeurella viitataan ylivoimaiseen esteeseen, joka tapahtuu sen jälkeen, kun sopimus on tehty. Ylivoimainen este on esimerkiksi luonnonkatastrofi, sota tai muu sellainen tilanne, joka estää sopimuksen velvoitteiden täyttämisen kokonaan tai osittain. Force majeureen vetoaminen vapauttaa sopimusvelvoitteista, jos siihen vetoava osapuoli pystyy todistamaan ylivoimaisen esteen tapahtuneen.

Hardship

Tämänkin lausekkeen on määritellyt Kansainvälinen kauppakamari ICC. Hardship-lausekkeessa viitataan tilanteeseen, jossa ulkoiset olosuhteet muuttuvat ja seurauksena sopimuksen toinen osapuoli joutuu kohtuuttomiin vaikeuksiin yrittäessään täyttää sopimuksen velvoitteita.

Force majeure sekä hardship-lausekkeita voidaan käyttää kansainvälisissä sopimuksissa kaikilla lainkäyttöalueilla.

Linkkejä

Hyödyllistä tietoa kansainvälistymisestä ja ulkomaankaupasta.

Finnvera

<https://www.finnvera.fi>

Suomi.fi - tietoja ja palveluja elämäsi tilanteisiin

Business Finland

<https://www.businessfinland.fi>

Logistiikan maailma

<https://www.logistiikanmaailma.fi>

Kansainvälinen kauppakamari ICC

<https://www.icc.fi>