



Pienten ja keskisuurten yritysten ulkomaille etabloitumisen turvallisuuskysymykset

Miika Aholainen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Pienten ja keskisuurten yritysten ulkomaille etabloitumisen turvallisuuskysymykset

Miika Aholainen
Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2023

Miika Aholainen

Pienten ja keskisuurten yritysten ulkomaille etabloitumisen turvallisuuskysymykset

Vuosi

2023

Sivumäärä

70

Yritysten kansainvälistyminen ja toiminnan vakiinnuttaminen ulkomaille eli etabloituminen on prosessi, joka sisältää useita turvallisuuskysymyksiä, -haasteita ja -näkökulmia, joihin tämä opinnäytetyö pyrkii vastamaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa yrityksille tietoa kansainvälistymisen ja ulkomaille etabloitumisen turvallisuusasioista sekä omilta osiltaan tukea ja kannustaa yrityksiä harkitsemaan, olisiko heillä edellytyksiä laajentaa toimintaansa ulkomaille.

Kehittämistehtävässä laadittiin toimeksiantajalle, Elinkeinoelämän keskusliitto EK:lle, helposti lähestyttävä kysymys-vastaus-tyyppinen listaus keskeisimmistä turvallisuuskysymyksistä, jotka koskettavat ulkomaille etabloituvaa pientä tai keskisuurta yritystä. Tavoitteena oli luoda ymmärrettävä, tiivistetty ja laajasti sovellettavissa oleva listaus, joka ei ole riippuvainen ulkomaille etabloituvan yrityksen toimialasta ja suunnitellusta kohdemaasta. Lopputuotoksena luotiin kysymys-vastauslistauksen lisäksi oheismateriaalina soveltuvimpien riskien arviointimenetelmien laatimispohjia kuvauksineen ja laatimisohjeineen.

Työn teoriassa korostui, mitä kansainvälistyminen vaatii prosessina yritykseltä itseltään, miten yritykset vakiinnuttavat toimintansa ulkomaille ja mitä tekijöitä prosessiin liittyy. Lisäksi tarkasteltiin riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen viitekehystä osana yrityksen kansainvälistymisprosessia.

Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastatteluja ja asiantuntija-arviota. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää, miten suomalaiset yritykset etabloituvat ulkomaille ja millaisia turvallisuusasioita prosessissa tulee huomioida. Asiantuntija-arviota käytettiin työn tuotoksen luotettavuuden parantamiseen. Menetelmän tavoitteena oli, että asiantuntijoiden arvioiden perusteella tuotoksen parantemiseksi saataisiin arvokasta lisätietoa.

Tulosten perusteella yritysten turvallisuuskysymykset ovat yrityskohtaisia ja vahvasti riippuvaisia kohdemaasta ja toimialasta sekä ulkomaille etabloitumisen muodosta. Tulosten mukaan tärkeimpiä elementtejä ulkomaille etabloitumisessa ovat taustatyö, viestintä ja yhteistyöverkostot sekä -tahot, huolellinen suunnittelu ja riskienhallinta prosessin alusta loppuun asti, yrityksen varautuminen ja jatkuvuudenhallinta sekä vakuutukset riskienhallintakeinoina.

Johtopäätöksenä todetaan, että yrityksen etabloituessa ulkomaille tulee jo päätöksentekovaiheessa tehdä riskienhallintaa. Ulkomaille etabloitumisen suunnittelussa oleellista on huomioida etabloitumisen ja riskienhallinnan tavoitteet. Etabloitumisessa tulee myös huomioida kohdemaan lainsäädäntö, vakuutuksien hankinta ja kattavuus, paikalliset tavat, kulttuuri ja uskonto sekä avata ajoissa keskusteluyhteydet paikallisiin viranomaisiin ja muihin yhteistyötahoihin. Erilaiset maa- ja alueriskit tulisi olla keskeisessä roolissa kohdemaan valinnassa ja riskienhallinnassa. Yrityksen tulee tunnistaa etabloitumisen keskeiset riskit, arvioida ne sekä laatia riskienhallintasuunnitelma riskien saattamiseksi ylimmän johdon hyväksymälle tasolle. Yritysostoissa keskeistä on yhden yrityskulttuurin periaate.

Asiasanat: PK-yritys, kansainvälistyminen, etabloituminen, riskienhallinta, yritysturvallisuus

Miika Aholainen

Small and Medium-Size (Medium Sized) Companies' Security and Safety Questions When Establishing Operations in a Foreign Country

Year 2023 Pages 70

Internationalization and companies' establishment of their operations in a foreign country is a process which includes many security and safety questions, challenges, and aspects, that this master's thesis aims to answer to. The objective of the thesis was to create information about the security and safety matters of the internationalization and establishment process, and to support and encourage companies to consider whether they could expand their operations abroad.

In the thesis project, an easily approachable Q&A listing of the most important security and safety questions regarding small and medium-size enterprises (SMEs) aiming to establish operations abroad was created to the project's employer, The Confederation of Finnish Industries (EK). The objective was to create an understandable, summarized, and widely applicable list that is not dependent on the SME's industry or destination country. Additionally, guidelines and templates for compiling the most applicable risk assessment tools were created.

The framework of the thesis highlights what internationalization requires from an SME as a process and from the SME itself. The framework reviews how SMEs establish their operations abroad and what factors are involved in the process. Additionally, the framework for security, safety, and risk management as part of the company's internationalization process is reviewed.

Interviewing and expert evaluation were the exploited qualitative research methods. The interviews aimed to find out how Finnish SMEs establish their operations into a new country and what kind of security and safety matters the process must take into consideration. Expert evaluation was used to enhance the work's reliability, and its objective was to gain valuable additional feedback of the work to further develop it.

The results indicate that SMEs' security and safety questions are largely company-based and dependent on the destination country and SME's industry and the format of the establishment. Based on the results the most important factors are researching internationalization, communication, partners, and networks, careful planning, and risk management from the start of the process until the end, company's emergency preparedness, and business continuity management, and insurances as a risk management method.

A key conclusion is that an SME should involve risk management as part of its decision-making process. It is essential to consider the objectives of the establishing process and risk management in the planning phase. Also, local legislation, customs, religion, and culture should be considered, and contacts to local authorities and other connections should be established early in the process. Country risks should be a key part in choosing the destination country. An SME should identify the key risks of the establishing process, analyze, and assess, and create a risk management plan to mitigate the risks to the desired risk appetite level based on the top management's goal. The policy of a single corporate culture is a key principle when establishing is made by buying out a local company.

Keywords: Small and medium-size company, internationalization, establishing abroad, Risk management, corporate security and safety

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tavoite, rajaus ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Keskeiset käsitteet.....	7
1.3	Tausta.....	8
2	PK-yrityksen kansainvälistyminen	9
3	Riskienhallinta	11
3.1	Riskienhallinnan periaatteet ja puitteet.....	12
3.2	Riskienhallintaprosessi	13
4	Kansainvälistymisen yritysturvallisuus.....	15
4.1	Jatkuvuuden hallinta	15
4.2	Vaatimustenmukainen liiketoiminta.....	17
4.3	Kansainvälistyvän PK-yrityksen riskienarviointimenetelmät	18
4.4	Matkustusturvallisuus.....	21
4.5	Kansainvälistyvän yrityksen kulttuurin muutos	22
4.6	Maariskit, talousrikollisuus ja muut tiedonlähteet	23
4.7	Kansainvälistymisen muita riskejä	25
5	Elinkeinoelämän keskusliiton riskienhallinta ja turvallisuusjohtaminen.....	26
6	Opinnäytetyön menetelmät.....	29
6.1	Toiminnallinen opinnäytetyö	30
6.2	Laadullinen tutkimus	31
6.3	Tutkimusmenetelmät.....	32
6.4	Sisällönanalyysi	33
7	Tulokset	34
7.1	Yritysten kansainvälistyminen ja ulkomaille etabloituminen	36
7.2	Kansainvälistymisen turvallisuusriskit ja riskienhallinta.....	40
7.3	Ulkomaantoimintojen omaisuus-, keskeytys- ja vastuuvakuutukset	44
7.4	Asiantuntija-arvio opinnäytetyön tuotoksesta	48
8	Johtopäätökset	49
8.1	Yhteenveto kehittämishankkeesta	52
8.2	Jatkotutkimus	53
8.3	Kehittämistyön eettiset ja tietosuojakysymykset	55
8.4	Työn luotettavuus ja itsereflektio	55
	Lähteet.....	57
	Kuviot	61
	Taulukot	61
	Liitteet	62

1 Johdanto

Ulkomaankauppa on Suomen taloudelle erittäin tärkeä ja merkityksellinen menestystekijä. Globaalin maailman ja erityisesti avoimeen markkinatalouteen perustuvan Suomen kokoinen yhteiskunta edellyttää palveluiden ja tuotteiden vientiä ja tuontia, ulkomaankauppaa. Suomalaisen yritysten ulkomaankauppa ei synny itsestään vaan se vaatii yritysten oman toiminnan lisäksi tukea muulta yhteiskunnalta, valtiolta, kunnilta ja työmarkkinoilta. Yritysten tulevaisuuteen investointi ja kannustaminen yrittäjyyteen ja yritysten laajenemiseen luovat edellytykset myös ulkomaankaupan kasvulle.

Turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta mahdollistavat yritysten jatkuvuuden, kasvun ja laajenemisen kansainvälisesti sekä ulkomaan toiminnan vakiinnuttamisen, etabloitumisen. Pienille ja keskisuurille yrityksille laajeneminen ja kasvu voivat olla hyvinkin merkittävä toimenpide, jopa yritysten olemassaolon ehto tietyissä kilpailutilanteissa tai muissa olosuhteissa. Koska PK-yritykset muodostavat suuren joukon suomalaisista yrityksistä, niiden kasvu ja sen tukeminen sekä kasvuun kannustaminen voivat suurella mittakaavalla johtaa merkittäviin kansantaloudellisiin hyötyihin esimerkiksi työllisyyden paranemisena. Turvallisuusjohtamisella ja riskienhallinnalla PK-yritykset saavat lisää varmuutta ja omilta osiltaan kannustavat yrityksiä etabloitumaan ulkomaille. Riskienhallinta ja turvallisuusjohtaminen tuottavat tietoa, joka tarjoaa uusia mahdollisuuksia suuntautua ulkomaille, jopa sellaisia, joita ei aikaisemmin ole pidetty kannattavina tai edes mahdollisina. Riskienhallinnan avulla voidaan siis löytää uusia mahdollisuuksia perinteisesti tunnistettujen negatiivisten riskien lisäksi.

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä esitetään, millaisia turvallisuuskysymyksiä liittyy PK-yritysten ulkomaille etabloitumiseen ja miten näihin kysymyksiin voidaan vastata riskienhallinnalla ja turvallisuusjohtamisella. Tavoitteena on tarjota PK-yritysten päätöksentekijöille tietoa kansainvälistymiseen liittyvistä turvallisuustekijöistä ja -näkökulmista siten, että turvallisuuskysymykset eivät nouse merkittäväksi haasteeksi tai jopa kansainvälistymisen esteeksi yrityksille. Työ tarjoaa yleisluontoista ja riskienhallinnallista tietoa kaikille PK-yrityksille toimialasta ja liiketoimintaympäristöstä riippumatta. PK-yritysten ylin johto ja päätöksentekijät vastaavat aina viime kädessä yritysten jatkuvuuden- ja riskienhallinnasta sekä turvallisuusjohtamisesta. Ylimmän johdon sitoutuminen turvallisuusjohtamiseen ja riskienhallintaan luo puitteet ja edellytykset turvalliseen ja yrityksen tulevaisuuden varmistavaan kansainväliseen liiketoimintaan ja sen vakiinnuttamiseen.

1.1 Tavoite, rajaus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Elinkeinoelämän keskusliitolle ja erityisesti PK-yrityksille yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä listaus erilaisista turvallisuuskysymyksistä, jotka kaikkien PK-yritysten tulisi huomioida etabloitumisprosessissa. Lisäksi tavoitteena on vastata lyhyesti näihin kysymyksiin tarjoamalla luotettavia ja laadukkaita lähteitä, joista löytää lisätietoa aiheesta.

Työ on rajattu koskemaan PK-yrityksiä, vaikka sitä voivat soveltaen hyödyntää myös suuret yritykset, joiden tulee ottaa huomioon vieläkin laajemmin oman liiketoimintansa, liiketoimintaympäristönsä ja toimialansa turvallisuustekijät. Vaikka työ rajoittuu ensisijassa turvallisuusriskeihin, myös strategisia ja taloudellisia riskejä huomioidaan työssä merkittävimpien riskien osalta. Riskiperusteinen, yritysten jatkuvuuden varmistava, turvallisuusjohtaminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joten mitään riskejä ei ole kategorisesti haluttu sulkea työn ulkopuolelle.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi määräytyi:

Mitä turvallisuuskysymyksiä liittyy PK-yritysten ulkomaille etabloitumiseen?

Miten PK-yritysten ulkomaille etabloitumisen turvallisuusriskejä hallitaan?

1.2 Keskeiset käsitteet

Kansainvälistymisellä tarkoitetaan prosessia, jossa yritykset avaavat ja suorittavat toimia muissa maissa (Beamish 1990, 77, Vuorenpään 2015, 10 mukaan). Kansainvälistyminen voidaan myös kuvata prosessina, jossa yritykset asteittain kasvattavat kansainvälistä läsnäoloansa (Johanson & Vahlne 1977, 23, Vuorenpään 2015, 11 mukaan).

PK-yrityksellä tarkoitetaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joiden palveluksessa on enintään 250 henkilöä. Vaihtoehtoisesti PK-yrityksenä pidetään yritystä, jonka vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma alle 43 miljoonaa. (Tilastokeskus 2022.)

Riskienhallinta on koordinoitua toimintaa, jolla riskejä johdetaan ja ohjataan. Riskienhallinta koostuu periaatteista, puitteista ja riskienhallintaprosessista, jossa keskeistä on riskien tunnistaminen ja riskien arviointiprosessi kokonaisuudessaan. Riskien hallintakeinoja ovat kaikki riskiä säilyttävät tai muuttavat toimenpiteet, kuten riskin välttäminen tai pienentäminen. (SFS-ISO 31000.)

Turvallisuusjohtamisella tarkoitetaan yrityksen normaalia johtamista, jossa turvallisuus organisoidaan yrityksen päätöksentekoon ja strategiaan. Turvallisuusjohtamisen tavoitteena on yrityksen toiminnan jatkuvuuden, turvallisuuden ja vaatimustenmukaisuuden varmistaminen kaikissa tilanteissa. Turvallisuusjohtaminen voidaan jakaa eri osa-alueisiin, joita ovat muun muassa työturvallisuus, tietoturvallisuus, henkilöstö- ja kiinteistöturvallisuus. Turvallisuusjohtaminen on kiinteä osa yrityksen riskienhallintaa. (EK 2022a; Kerko 2001, 31.)

Ulkomaille etabloitumisella tarkoitetaan kansainvälistymiseen verrattuna yrityksen kiinteämpää toimintaa kohdemaassa. Etabloituminen on syvällisempi ja kattavampi lähestymistapa, joka vaatii resursseja, kattavaa perehtymistä kohdemaahan ja sen lainsäädäntöön sekä vahvat perustelut. Kyseessä on kiinteämpi toimiminen kohdemaassa. Käytännössä etabloituminen voi olla ulkomaille suuntautuvan yksikön, kuten myyntikonttorin, varaston tai oman tuotantoyksikön perustaminen. Etabloituminen voi muodostua vaatimukseksi, mikäli yritys haluaa suuntautua ja vakiinnuttaa paikkansa tietyn ulkomaan kohdemarkkinoille. (Selin 2004, 26.)

1.3 Tausta

Opinnäytetyön tausta johtaa kirjoittajan omaan kokemukseen eri kokoisten ja taustaisten yritysten kanssa työskentelystä usean vuoden ajalta sekä aidosta halusta auttaa suomalaisia PK-yrityksiä menestymään suuryritysten kanssa kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi kirjoittajan henkilökohtainen tausta kiinnostuksesta erilaisiin maantieteellisiin ilmiöihin, kulttuureihin ja ihmisiin sekä näistä koostuviin erilaisiin toimintaympäristöihin on ollut vahvasti vaikuttamassa aiheen valinnassa. Opinnäytetyön kirjoittaja sai työhön idean Elinkeinoelämän keskusliiton johtavan asiantuntijan pitämästä luennosta Laurea-ammattikorkeakoulussa maaliskuussa 2022. Idean lähteenä on vaikuttanut myös Laurean turvallisuusalan opiskelijoille suunnattu opintojakso ”Turvallisuuden johtaminen yrityksen kansainvälisessä toiminnassa”. Turvallisuusalan opintoihin sisältyvän luennon ja opintojen kannustamana opinnäytetyön tekijä tarjosi EK:lle opinnäytetyötä yritysten kansainvälistymisen tutkimisesta turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan näkökulmasta. Jatkotyönä on alustavasti hahmoteltu opinnäytetyön tuotoksen kehittämistä turvallisuuskysymyksistä ja vastauksista oppaaksi, joka tarjoaisi enemmän ohjeistusta siitä, millaisia asioita PK-yritysten tulisi huomioida ulkomaille etabloitumisessa turvallisuusjohtamisen näkökulmasta, miten näihin kysymyksiin löydetään vastauksia ja mistä saa lisätietoa aiheesta.

2 PK-yrityksen kansainvälistyminen

Kansainvälistymisellä tarkoitetaan prosessia, jossa yritykset avaavat ja suorittavat toimia muissa maissa (Beamish 1990, 77, Vuorenpään 2015, 10 mukaan), ja kansainvälistymisessä yritykset asteittain kasvattavat kansainvälistä läsnäoloansa (Johanson & Vahlne 1977, 23, Vuorenpään 2015, 11 mukaan). Selinin (2004, 26) mukaan ulkomaille etabloituminen on vastavasti syvällisempi ja kattavampi kansainvälistyminen, jossa ulkomaille perustetaan oma yksikkö ja joka vaatii resursseja, kattavaa perehtymistä kohdemaahan ja sen lainsäädäntöön ja vahvat perustelut. Kyseessä on kiinteämpi toimiminen kohdemaassa (Selin 2004, 26). Kansainvälistyminen osana yrityksen laajenemista antaa mahdollisuuden pienille ja keskisuurille yrityksille erottautua, kehittyä ja kasvaa (Öhman & Viljanen 2019).

Etabloitumisprosessi vaatii aikaa ja resursseja, jotka ovat yrityksillä rajalliset. Etabloituminen vaatii yritykseltä resurssien sitouttamista, jota ei voi siirtää muihin tarpeisiin ilman kuluja. Etabloituminen vaatii sitoutumisen, josta ei voi perääntyä ilman suuria menetyksiä siinä kohtaan, kun sitoutetut resurssit ovat huomattavia. (Hill, Hwang & Kim 1990, 118-119, Vuorenpään 2015, 18 mukaan.)

Yrityksen kansainvälistymiseen voi olla monia syitä. Kotimaan markkinoiden kilpailun koveneminen voi vaatia yritystä suuntautumaan ulkomaan markkinoille tai suuren asiakkaan kansainvälistyminen vaatii myös toimittajan kansainvälistymistä. Kansainvälistymisen asiantuntija Pöyhtäri (2018) nostaa esiin blogikirjoituksessaan riskien lisäksi useita mahdollisuuksia kansainvälistymisessä, kuten yrityksen arvon kasvattaminen toimimalla useilla markkinoilla sekä riskin jakaminen monelle markkinalle. (Pöyhtäri 2018.)

”Vienti ja kansainvälistyminen ovat tärkeitä edellytyksiä suomalaisyritysten ja Suomen talouden kasvulle” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023). Osana Suomen innovaatio- ja elinkeinopoliittikkaa ministeriö edistää yritysten kasvua ja kansainvälistymistä, jonka tavoitteena on suomalaisten yritysten vienti ja kansainvälistyminen, turvata yritysten markkinoille pääsyä ja parantaa yritysten kilpailukykyä keskeisillä vientimarkkinoilla. Työ- ja elinkeinoministeriöllä on useita sopimusrakenteita ja työryhmiä yhteistyömaiden kanssa. Tavoitteena on auttaa yrityksiä luomaan yhteyksiä kohdemaihin. Team Finland -verkosto avustaa yrityksiä kansainvälistymiseen liittyvissä palveluissa, kuten ulkomaisten investointien ja matkailun edistämisessä sekä viennin tukipalveluissa. Muita palveluita ovat neuvonta, koulutus, verkostoituminen ja kehittämis- ja rahoituspalvelut. Verkoston ydintoimijoita ovat ministeriön lisäksi Business Finland, Finnvera, ELY-keskukset ja ulkoministeriö. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023.)

PK-yritysten kansainvälistyminen on nykyään huomattavasti nopeampaa ja helpompaa. Uusilla aloilla ensimmäisenä kansainvälistyvillä yrityksillä on myös etu myöhemmin kohdemarkkinoille laajeneviin yrityksiin verrattuna. Kilpailukykyyn säilyttämiseksi tai parantamiseksi voidaan todeta, että nopeasti aloitettu ja loppuun saatettu kansainvälistymisprosessi antaa

merkittävän edun verrattuna myöhään aloitettuun ja hitaaseen prosessiin. (Hilmersson, Johanson, Lundberg, Papaioannou 2017, 41.)

Hilmerssonin ym. mukaan (2017, 41) PK-yritykselle on myös eduksi heti perustamisen jälkeen pyrkiä kansainvälistymään, sillä uuden oppimisen yhteydessä syntyy etuja, jotka edesauttavat kansainvälistymisprosessin nopeassa läpiviennissä. Kyseessä on kustannushyödyllinen lähestymistapa, sillä yrityksen kulttuurinmuutoksen sijasta uuden oppiminen luo suoraan kansainvälistymistä tukevaa kulttuuria. Uudessa yrityksessä ei ole siten järkevää luoda kansallisia markkinoita tukevia rutiineja ja toimintamalleja, mikäli tarkoituksena on kuitenkin kansainvälistyä jossakin vaiheessa. (Hilmersson ym. 2017, 41.)

Pidempään toimineille PK-yrityksille kansainvälistymistä tulisi lähestyä vastaavasti hitaammin, mikäli on jo luotu kansainvälistymistä tukevat edellytykset, jotka toimivat kotimaan markkinoilla. Hitaampi lähestymistapa vaikuttaisi Hilmerssonin ym. (2017, 41) mukaan toimivan paremmin tällöin kansainvälistymisprosessissa. PK-yritysten päättäjien tulisi pyrkiä pidempään kotimaassa toimineenakin tarkastelemaan kansainvälistymisen tuomia mahdollisuuksia. (Hilmersson ym. 2017, 41.)

PK-yrityksen kansainvälistyminen voi olla suureen yritykseen verrattuna haastavampaa. Tarkasteltaessa yritysten kansainvälistymistä on havaittu, että lähtökohtaisesti PK-yritys on suureen yritykseen verrattuna epäedullisemmassa asemassa. PK-yrityksellä on suurempi riski kansainvälistymisen epäonnistumisessa suureen yritykseen verrattuna. (Lee, Kelley, Lee & Lee 2012, 2, Öhmanin ja Viljasen 2019 mukaan.)

PK-yritys voi kansainvälistyä monia reittejä, joille on yhteistä kyky vastata kansainvälistymisen kysymyksiin. Arstila (2004, Öhmanin & Viljasen 2019 mukaan) painottaa PK-yrityksen kansainvälistymisessä ulkopuolisen ammattiavun hyödyntämistä. Suomesta löytyy paljon kokemusta kansainvälistymisestä ja PK-yritysten kansainvälistymisen aloittamisesta. Esimerkiksi messuilta voi saada kontakteja ja apua prosessiin. Olennaista on sopivan kumppanin löytäminen, joka vastaa kansainvälistyvän yrityksen kokoa. Ulkopuolisen avun palkkaamisessa tulisi kin hyödyntää asiantuntija-avun taustojen tarkistamista. (Arstila 2004, Öhmanin & Viljasen 2019 mukaan.)

Kansainvälistymistä edistävä toiminta on PK-yrityksen toimintasuunnitelma, joka voidaan jakaa esimerkiksi viiden vaiheen päätösmalliin (kuvio 1).



Kuvio 1: Kansainvälistymisen viiden vaiheen päätösmalli (Hollensen 2012, 5, Öhmanin & Viljasen 2019 mukaan)

Ensimmäisenä tehdään päätös kansainvälistymisestä tai toiminnan pitämisestä kotimaassa, tämän jälkeen kartoitetaan kohdemaata, jonka markkinoille tähdätään sekä päätetään siitä, miten markkinoille siirrytään eli käytännön operaatiosuunnitelma. Seuraavaksi laaditaan kansainvälinen markkinointisuunnitelma, jonka toteuttaminen on kansainvälistymisen viides ja viimeinen vaihe. (Hollensen 2012, 5, Öhmanin & Viljasen 2019 mukaan.)

3 Riskienhallinta

Riskienhallinnalla tarkoitetaan opinnäytetyössä systemaattista ja kokonaisvaltaista toimintaa, joka on osa yrityksen johtamista eikä erillinen toiminto. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä toimintojen hajauttaminen ei ole resurssien näkökulmasta yleensä järkevintä vaan yritystä tulisi johtaa systemaattisesti huomioiden turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta osana kaikkea toimintaa. Riskienhallinnan avulla PK-yritys voi onnistua välttämään etabloitumiseen liittyvät jatkuvuutta ja turvallisuutta uhkaavat riskit sekä tarvittaessa vähentämään riskien vaikutuksia etabloitumisprosessissa onnistumiseksi. Opinnäytetyössä tarkastellaan riskienhallintaa myös sen tuomien mahdollisuuksien kautta, sillä etabloitumiseen liittyy erityisesti yrityksen kannattavuuteen liittyviä positiivisia riskejä, mahdollisuuksia.

Riskiperusteinen turvallisuusjohtaminen voidaan nähdä riskien käsittelynä, jossa turvallisuusjohtamisella ja -toimenpiteillä pyritään ensisijaisesti välttämään ja torjumaan turvallisuusriskejä sekä toissijaisesti vähentämään riskien todennäköisyyttä ja seurauksien vakavuutta

yhdessä muiden riskien käsittelykeinojen kanssa. Tavoitteena on ulkomaille suuntautuvan liiketoiminnan jatkuvuuden ja samalla koko PK-yrityksen jatkuvuuden turvaaminen kaikissa tilanteissa. Turvallisuusjohtamisen eri osa-alueita ovat kaikki ne osa-alueet, joilla on yrityksen liiketoimintaympäristössä ja toimialalla vähäistä suurempaa merkitystä jatkuvuudenhallinnan, vaatimustenmukaisuuden sekä turvallisuuden näkökulmasta. Turvallisuutta tulee johtaa organisaatioissa ja organisaation ylin johto vastaa aina turvallisuudesta. Turvallisuusjohtaminen on kiinteä osa yrityksen johtamista ja se koskee kaikenkokoisia yrityksiä. Riskienhallinta ja turvallisuusjohtaminen tukevat omilta osiltaan organisaation päivittäisiä toimintoja ja tarjoavat puitteet sekä mahdollisuuksia yritystoiminnan harjoittamiseen ja laajentamiseen nyt ja tulevaisuudessa.

3.1 Riskienhallinnan periaatteet ja puitteet

Riskienhallinta koostuu periaatteista, puitteista ja riskienhallintaprosessista, joilla riskienhallintaa toteutetaan. SFS-ISO 31000 -standardin mukaan riskienhallinta on osa kaikkia toimintoja ja se kattaa myös sidosryhmäyhteistyön. Kaikentyypiset ja -kokoiset, kuten PK-yritykset, kohtaavat ulkoisia ja sisäisiä vaikutteita, jotka vaikuttavat siihen, saavuttavatko organisaatiot tavoitteitaan. Keskeinen riskienhallinnan periaate on, että se parantaa suorituskykyä, tukee innovointia ja tavoitteiden saavuttamista sekä on vaikuttavaa ja tehokasta. (SFS-ISO 31000.) Yritysjohdon näkökulmasta riskienhallinta voidaan nähdä myös johdon toimenpiteinä, joilla pyritään optimoimaan lopputulos ja vähentämään tuloksen epävakaisuutta ja vaihtelevuutta (Hopkin 2014, 407).

Riskienhallinnan puitteiden keskeinen tarkoitus on liittää riskienhallinta organisaation keskeisiin toimintoihinsa ja tehtäviinsä, osaksi organisaation johtamisjärjestelmiä ja hallintotapaa sekä päätöksentekoa. Riskienhallinnan puitteiden kehittäminen vaatii myös suunnittelua, toteuttamista, arviointia ja kehittämistä koko organisaatiossa. Puitteiden kehittäminen vaatii reflektointia olemassa oleviin käytäntöihin ja prosesseihin, arvioitava niiden puutteet ja huomioitava riskienhallinnan puitteissa, jotka tulisi sovittaa organisaation tarpeisiin. (SFS-ISO 31000.)

Johtajuus ja sitoutuminen ovat keskeistä riskienhallinnan puitteille. Ylimmän johdon ja hallituksen olisi varmistettava, että riskienhallinta sisällytetään kaikkiin toimintoihin räätälöimällä ja toteuttamalla kaikki riskienhallinnan puitteiden osat. Organisaatio vaatii myös riskienhallintapolitiikan tai toimintaperiaatteet, joilla kuvataan riskienhallinnan toimintamalli tai suunnitelma. Lisäksi tulisi huomioida riittävät resurssit ja kaikilla organisaation tasoilla riskienhallinnan vastuuhenkilöt. Edellä mainituilla toimenpiteillä organisaatio varmistuu siitä, että riskienhallinta on linjassa strategian, tavoitteiden ja organisaatiokulttuurin kanssa. Kattavista puitteista huolehtiminen auttaa myös tunnistamaan organisaatiota koskevat velvoitteet,

määrittelemään riskinottohalukkuuden sekä edistää riskien seuraamista ja puitteiden tarkoituksenmukaisuutta huomioiden organisaation kokoluokan. (SFS-ISO 31000.)

3.2 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallintaprosessin tulisi olla olennainen osa organisaation johtamista ja päätöksentekoa. Prosessi tulisi sisällyttää yrityksen rakenteisiin, toimintatapoihin ja prosesseihin. Prosessia voidaan soveltaa strategisella, operatiivisella tai projektin tasolla. Prosessi voidaan räätälöidä tavoitteiden mukaiseksi soveltuen ulkoiseen tai sisäiseen toimintaympäristöön. Ihmisten käyttäytymisen ja kulttuurin muutos tulisi huomioida prosessin kaikissa vaiheissa. Riskienhallintaprosessi alkaa kattavuuden, toimintaympäristön ja kriteerien määrittelyllä. (SFS-ISO 31000.)

Yrityksen tulisi määritellä sen riskienhallintatoimintojen laajuus eli kattavuus, jolla määritellään, mitä yrityksen tasoja prosessi käsittää. Prosessin laajuuden määrittelyssä tulisi huomioida muun muassa tavoitteet ja päätökset, jotka tulee tehdä, prosessin vaiheilta odotettavat tulokset, poissuljettavat asiat ja soveltuvat riskienarvioinnin työkalut sekä resurssit. Kattavuuden lisäksi tulisi määritellä sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö, joiden puitteissa yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Toimintaympäristön ymmärtäminen on tärkeää, koska riskienhallintaprosessin tarkoitus ja laajuus voivat olla yhteydessä koko yrityksen tavoitteisiin. Riskikriteerit tulisi myös määritellä ennen varsinaista riskien arviointiprosessia. Riskikriteereillä tarkoitetaan yrityksen määrittelyä siitä, kuinka paljon ja minkä tyyppisiä riskejä se voi ottaa. Riskikriteerit tulee myös määrittää riskin merkittävyyden arvioimiseksi. Kriteerien tulisi olla linjassa yrityksen arvojen, tavoitteiden ja resurssien kanssa ja niiden määrittelyssä tulisi huomioida yritystä koskevat velvoitteet. Riskikriteerit määritetään riskienarviointiprosessin alussa. (SFS-ISO 31000.)

Keskeinen osa riskienhallintaprosessia on riskienarviointi, joka kattaa riskien tunnistamisen, riskianalyysin ja riskin merkityksen arvioinnin. Riskien tunnistaminen aloittaa prosessin siten, että yrityksen tavoitteisiin vaikuttavat riskit löydetään, havaitaan ja kuvataan. Yritys voi hyödyntää monenlaisia menetelmiä tunnistamaan riskejään. Tunnistamisessa tulisi huomioida useita tekijöitä, kuten muun muassa aineelliset ja aineettomat riskien lähteet, syyt ja tapahtumat, uhkien lisäksi mahdollisuudet, muutokset toimintaympäristössä, aikaan liittyvät tekijät sekä riskien tunnistamistyöhön osallistuvien omat ennakkoluulot, uskomukset ja oletukset. Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty muun muassa SFS-EN IEC 31010 -standardin riskien arviointimenetelmiä soveltaen. (SFS-ISO 31000.)

Riskianalyysissa tarkastellaan yksityiskohtaisesti riskin epävarmuuksia, riskin lähteitä, seurauksia, todennäköisyyttä, tapahtumia ja hallintakeinoja sekä niiden vaikuttavuutta. Analyysin yksityiskohtaisuus riippuu analyysin tarkoituksesta, mutta siinä olisi ainakin huomioitava

tapahtumien ja seurausten todennäköisyys, seurausten luonne ja suuruus, monimutkaisuus ja liittymäkohdat, aikaulottuvuuden vaihtelut ja nykyisten hallintakeinojen vaikuttavuus. (SFS-ISO 31000.)

Riskien merkityksenarvioinnissa vertaillaan riskianalyysin tuloksia riskikriteereihin ja sen tavoitteena on tukea päätöksentekoa. Arvioinnin perusteella voidaan päättää tarkastella riskien käsittelyn vaihtoehtoja, ylläpitää nykyisiä hallintakeinoja, pyrkiä ymmärtämään riskejä paremmin laatimalla lisäanalyysseja tai harkitsemalla tavoitteita uudelleen. Riskin merkityksenarvioinnin tulos olisi kirjattava, tiedotettava ja saatettava yrityksen päätöksentekotasolle hyväksyttäväksi. (SFS-ISO 31000.)

Riskien arviointiprosessia seuraa riskien käsittely, jonka tarkoituksena on valita ja toteuttaa soveltuvimmat vaihtoehdot riskien käsittelemiseksi. Riskien käsittely on prosessi, jossa riskien käsittely suunnitellaan, toteutetaan, arvioidaan käsittelyn vaikuttavuutta, joidenka jälkeen tehdään päätös siitä, onko jäljelle jäävä riski hyväksyttävä. Mikäli jäljelle jäänyt riski, jäännösriski, ei ole hyväksyttävissä, riskin käsittelyä jatketaan. Riskin käsittelytapoja ovat muun muassa riskin torjuminen lopettamalla tai jättää aloittamatta riskin aiheuttava toiminta, riskin lähteen poistaminen, todennäköisyyden tai seurausten muuttaminen tai riskin jakaminen esimerkiksi sopimuksilla tai vakuutuksilla. Riskien käsittelemiseksi tulisi laatia riskienkäsitteilysuunnitelma, jossa on muun muassa eri käsittelytavat, ehdotetut toimenpiteet, suunnitelman mittarit, aikataulu toimenpiteille ja raportoinnin sekä seurannan järjestäminen. (SFS-ISO 31000.)

Riskienhallintaprosessin kaikkiin vaiheisiin sisältyy viestintä ja tiedonvaihto sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Tarkoituksena on auttaa sidosryhmiä ymmärtämään riskejä ja päätöksenteon perusteita sekä syitä sille, miksi joitakin toimenpiteitä tehdään. Viestinnän ja tiedonvaihdon tavoitteena on muun muassa yhdistää eri alueiden asiantuntemus, varmistaa eri näkökulmien huomioon ottaminen sekä luoda kuulumisen ja omistajuuden tunne kaikille niille, joihin riskit vaikuttavat. (SFS-ISO 31000.)

Kaikkiin prosessin vaiheisiin sisältyy myös jatkuva seuranta ja katselmointi, joiden tarkoituksena on varmistaa prosessin suunnittelun ja toteutuksen vaikuttavuus muun muassa. Olennainen osa yrityksen riskienhallintaprosessia on huolehtia sen dokumentoinnista ja raportoinnista, jotka antavat tietoa päätöksentekoon sekä edistävät vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa. (SFS-ISO 31000.)

4 Kansainvälistymisen yritysturvallisuus

Ulkomaille tähtäävällä PK-yrityksellä on useita turvallisuuskysymyksiä, joista osa voi olla ratkaisevassa roolissa joko mahdollistamalla etabloituminen kohdemaahan tai vaihtoehtoisesti olla kansainvälistymisen esteenäkin. Vuonna 2022 alkanut Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan on estänyt useiden kansainvälisten yritysten toiminnan Venäjällä ja Ukrainassa. Toiminta on johdantanut myös lukuisten yritysten pysyvään perääntymiseen Venäjän markkinoilta sidosryhmäodotuksien, maineriskien tai esimerkiksi kansainvälisten pakotteiden takia. Venäjä on uhanut kansallistaa maasta perääntyneiden yritysten omaisuutta. Sota on yksi kansainvälistymistä harkitsevien yritysten riskeistä, jota joudutaan käsittelemään tulevaisuudessakin kansainvälistymiseen liittyvissä riskien arvioinneissa.

Kansainväliset turvallisuusriskit voidaan karkeasti jakaa maantieteellisesti kulttuurillisiin ja luonnonmaantieteellisiin riskeihin. Kulttuurillisia riskejä luovat mm. rikollisuus, terrorismi ja sota, korruptio ja lahjonta, yhteiskunnan epävakaisuus ja poliittinen ilmapiiri sekä liikenne. Luonnonmaantieteelliset riskit ovat pääsääntöisesti erilaisia onnettomuus- ja vahinkoriskejä, joita aiheuttavat ilmasto ja sää, luonnonkatastrofit ja muut sään ääri-ilmiöt, tartuntataudit sekä ympäristön tila.

Verrattuna Suomen elinkeinoelämään, ja erityisesti verrattuna kehitysmaiden kansainväliseen liiketoimintaympäristöön, useat edellä mainituista riskeistä ja riskilähteistä tulisi nousta kansainvälistymiseen liittyvässä riskienarvioinnissa ja sen perusteella laadittavasta kansainvälistymissuosituksista. PK-yrityksen näkökulmasta tulisi keskittyä liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamiseen ja lähestyä riskienhallintaa toiminnan keskeytymisen ja siitä aiheutuvien taloudellisten menetyksien näkökulmasta. Tällöin riskinottohalu nousee keskeiseksi tekijäksi PK-yrityksen päättäjille, sillä yritys voi olla tilanteessa, jossa kansallinen kilpailutilanne pakottaa yrityksen muutokseen. Yksi vaihtoehto voi tällöin olla kansainvälistyminen tai jopa ulkomaille etabloituminen, jolla on omat riskinsä, mutta joka voisi mahdollistaa kuitenkin yrityksen jatkuvuuden.

4.1 Jatkuvuuden hallinta

PK-yrityksen ulkomaan etabloituminen vaatii turvallisuuden ja riskienhallinnan näkökulmasta ymmärrystä uudesta toimintaympäristöstä, perustellun ja riittävän kattavan riskien arvioinnin sekä tarpeeksi kattavan asian esittelyn päätöksentekeville tahoille, yrityksen ylimmälle johdolle. Etabloitumisen turvallisuusriskeistä ei tarvita eikä välttämättä toivotakaan yksityiskohdista ymmärrystä päätöksentekevällä taholla vaan useinkin saattaa riittää, että ymmärretään, minkä tasoinen riski sisältyy operaation toteutumisessa, yrityksen jatkuvuuden näkökulmasta. PK-yrityksen johtoryhmän tulisi ymmärtää mahdollisen etabloitumisen

epäonnistumisen lisäksi mahdolliset seurannaisvaikutukset kohdemaan tuotannon tai muun toiminnan keskeytymisestä, mainehaitasta tai esimerkiksi lähetettyjen työntekijöiden tai työmatkalaisten poissaolosta mahdollisen onnettomuuden tai muun riskin toteutuessa. Yrityksen jatkuvuuden näkökulmasta tulisi huomioida myös operaation osittaisen tai kokonaan epäonnistumisen vaikutukset yrityksen toimintaedellytyksiin tulevaisuudessa. Olennainen osa suunnitteluvaihetta on huomioida vaihtoehtoinen kohde toiselta maantieteelliseltä alueelta sekä eri alueiden kansainvälisen liiketoiminnan toimintaedellytyksien jatkuva seuraaminen koko kansainvälistymisprosessin aikana.

PK-yrityksen kansainvälisiä toimintoja ja niiden jatkuvuudenhallintajärjestelmää ylläpidetään jatkuvan parantamisen periaatteilla, PDCA-mallilla, jossa toiminnan parantaminen tapahtuu vaiheittain suunnittelulla (plan), toteuttamisella (do), arvioinnilla (check) ja toiminnalla (act), joiden jälkeen palataan suunnittelu (plan) -vaiheeseen. SFS-EN ISO 22301 -standardin lähestymistapa jatkuvuudenhallinnan ylläpitoon ja kehittämiseen varmistaa sen, että toimintatapa on yhteensopiva muiden laatu- ja ympäristöstandardien, kuten ISO 9000 ja ISO 14000 -standardien kanssa. Näin esimerkiksi PK-yritys kykenee täyttämään jatkuvuudenhallinnallaan myös voimassaolevat standardoinnit em. muiden standardien osalta, mikäli esimerkiksi asiakasyritys vaatii PK-yritykseltä edellä mainittuja tai muita standardeja johtamisjärjestelmässään. Erilaiset kansainväliset standardit ovat kansainvälisessä liiketoiminnassa laajalti käytössä. (SFS-EN ISO 22301.)

Olennainen osa jatkuvuudenhallintaa on jatkuvuuden prioriteettien ja vaatimuksien määrittely, johon voidaan hyödyntää liiketoiminnan vaikutusanalyysia (BIA-prosessi), jolle on edellytyksenä johdon tuki ja resurssit, jatkuvuuden hallinnan periaatteiden määrittely sekä johdon sitoutuminen jatkuvuuden hallintasuunnitelman laatimiseksi (SFS-EN ISO 22301). Liiketoiminnan vaikutusanalyysi, ns. BIA-prosessi, on riskien arviointimenetelmä, joka tunnistaa ja määrittää valmiuksien määrän, joka tarvitaan hallitsemaan avainhäiriöriskejä. Liiketoiminta-analyysi antaa myös tietoa organisaation keskeisten prosessien, toimintojen ja niihin liittyvien resurssien sekä riippuvuussuhteiden tunnistamisessa. Analyysi selvittää, miten häiriöt vaikuttavat kriittisten liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseen sekä resurssit, jotka tarvitaan palauttamaan toiminta johdon määrittelemälle tasolle. BIA-prosessi siis analysoi häiriötapahtuman seurauksia yritykseen, joka määrittää tuotteidensa ja palveluidensa toipumisprioriteetit. (SFS-EN IEC 31010.)

Liiketoiminnan vaikutusanalyysin lisäksi olennainen osa jatkuvuudenhallintaa on riskien arviointiprosessi, jonka perusteella PK-yritys voi laatia jatkuvuudenhallintasuunnitelman. Huomioiden PK-yritysten kokoluokka ja resurssienhallinta, keskeistä on huolellisesti arvioida yrityksen riskinotto-kyky, joka määrittelee hyvin pitkälti sen, miten mittavasti etabloitumisprosessia tulee suojella ja minkä turvallisuustason saavuttaessa kansainvälistyminen ei ole enää

kustannustehokas ja kannattava vaihtoehto liiketoiminnan kehittämiseksi. Kannattavuus on yksi ulkomaiden etabloitumisen avaintekijöistä PK-yrityksille.

4.2 Vaatimustenmukainen liiketoiminta

Vieraassa maassa operointiin tarvitaan ymmärrys maan lainsäädännöstä ja muista paikallisista ja kansainvälisistä toiminnalle asetetuista vaatimuksista. Vaatimustenmukaisuuden hallinnalla voidaan hallita yritykseen kohdistuvien vaatimusten täyttämiseen liittyviä riskejä, kuten sopimussakkoja sopimusrikkomuksista, maan lakien ja asetusten vastaisesta toiminnasta johtavia hallinto- ja rikosasioita seurauksineen, valvovien viranomaisten ohjeiden ja määräysten rikkomisesta johtuvia hallintopakkoja ja muita sanktioita sekä esimerkiksi kansallisten ja kansainvälisten pakotteiden vastaisesta toiminnasta johtuvia seurauksia. Vaatimustenvastainen toiminta ja riskit johtavat hyvin usein myös maineriskien konkretisoitumiseen, sillä kansainvälisen yrityksen toiminta on kansalliseen PK-yritykseen verrattuna tarkemmassa tarkastelussa kansainvälisessä yhteisössä, kotimaassa sekä erityisesti kohdemaassa ja -alueella. Oleellista on myös vaatimustenmukaisen toiminnan jalkauttaminen yrityksen kaikille tasoille ja osaksi yrityksen kulttuuria myös kansainvälisessä toiminnassa.

Yritysten vaatimustenmukaisuus on prosessi, jonka tavoitteena on organisaatioon kohdistuvien velvoitteiden noudattaminen. Vaatimustenmukainen toiminta mahdollistetaan liittämällä se osaksi yrityskulttuuria ja jalkauttamalla se osaksi vaatimustenmukaisuuden puolesta työskentelevien henkilöiden asenteita ja käyttäytymistä. Vaatimustenmukainen toiminta on yritykselle mahdollisuus ja menestystekijä. Koko organisaation toiminnan kattavalla vaatimustenmukaisuuden hallinnalla pyritään täyttämään paikallisen lainsäädännön, toimialakohtaiset säännökset sekä organisaation standardien ja hyvän hallinnon periaatteiden vaatimukset. Vaatimustenmukaisuuden hallinta mahdollistaa myös yrityksen yleisesti hyväksytyjen parhaiden käytänteiden, eettisen toiminnan ja yhteisön odotuksien mukaisen toiminnan demonstroinnin. (ISO 37301.)

Väärinkäytösten ja poikkeamien hallinnalla yritys ennaltaehkäisee ja selvittää väärinkäytöksiä, rikoksia ja muita toimintaan vaikuttavia poikkeavia tapahtumia. Kyse on yrityksen toiminnan, henkilöstön ja omaisuuden suojaamisesta sisä- tai ulkopuolisia toimijoita vastaan ja se voidaan jakaa karkeasti erilaisiin haitallisiin tapahtumiin, väärinkäytösten hallintakeinoihin sekä vakuuttamiseen. Väärinkäytösten hallintakeinoja ovat esimerkiksi kaikki ennaltaehkäisevät toimet, väärinkäytöksen paljastaminen, sisäiset tarkastukset ja selvitykset, yhteistyö viranomaisten kanssa ja toimintamalli rikostapauksissa. Keskeistä on rikoksien varalta vakuuttaminen sekä rikosprosessi ylipäättänsä mukaan lukien rikosten alustavat selvitykset ja esitutkiminta. Rikokset voidaan jakaa asianomistajarikoksiin ja julkisen syyteoikeuden alaisiin tekoihin. (EK 2022a.)

Esimerkkinä vaatimustenmukaisuudesta käytännössä on eurooppalainen tuoteturvallisuus, jota säännellään EU:n direktiiveissä sekä kansallisessa lainsäädännössä. EU:n direktiivien lisäksi kansallisessa lainsäädännössä voidaan asettaa vaatimuksia tuoteryhmille, jotka EU:n vastavuoroisella tunnustamisella tulee kuitenkin hyväksyä koko EU:n alueella, mikä varmistaa sen, että tavaroiden vapaalle liikkuvuudelle ei tule esteitä EU:n alueella. (Tukes 2023.)

Kansainväliset yritykset voivat hyödyntää standardeja ja standardointia osoituksena tietyn vaatimuksen tai vaatimusten noudattamisesta toiminnassaan. Standardit ovat julkaisuja, joihin on kirjattu yhteisesti sovittujen vaatimusten lisäksi suosituksia tai ominaisuuksia tuotteille tai palveluille. Suomalaisista standardeista 97% on kansainvälistä alkuperää (SFS ry 2023a) ja siten laajasti soveltuvia kansainväliseen toimintaan. Standardit näkyvät elinkeinoelämässä siten, että yritykset voivat edellyttää niiden käyttöä kilpailutuksessa tai alihankintaketjun toiminnassa. Standardien käyttö sujuvoittaa arkea ja parantaa turvallisuutta, mikä vähentää riskejä. Monella alalla ja viranomaisella on käytössään standardeja. Esimerkiksi tuotevientiä harjoittava yritys voi hyödyntää standardeja sertifioimalla tuotteensa. (SFS ry 2023b.)

4.3 Kansainvälistyvän PK-yrityksen riskienarviointimenetelmät

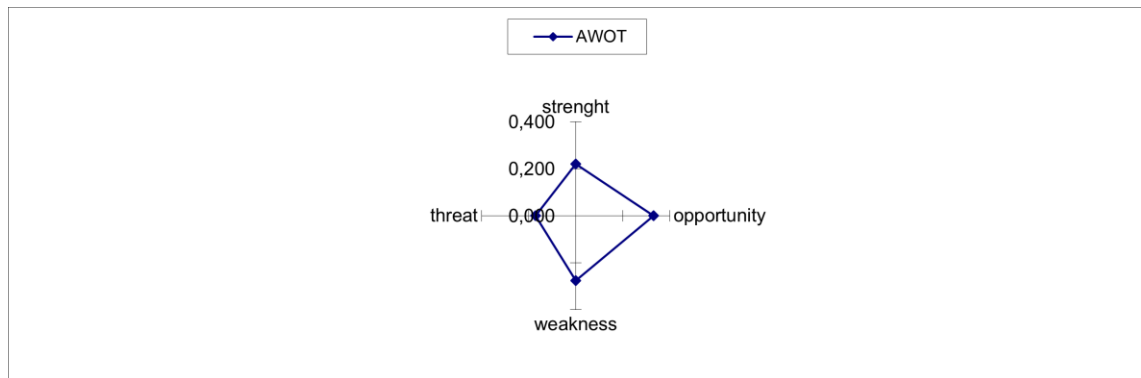
PK-yritys voi hyödyntää kansainvälistymisprosessissa useita riskienarviointimenetelmiä, joihin esimerkiksi SFS-EN IEC 31010 -standardi tarjoaa useita vaihtoehtoja. Riskien arviointimenetelmillä voidaan arvioida toimiala- ja liiketoimintaympäristöstä riippumattomasti etabloitumiseen ja kansainvälistymiseen liittyviä riskejä.

Tarkistusluettelot, luokittelut ja taksonomiat on joukko riskienarviointimenetelmiä, joista SFS-EN IEC 31010 -standardi esittelee muun muassa SWOT-analyysin, joka tunnistaa sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä olevat tekijät. Tunnistamalla tekijät avustetaan tavoitteiden asettamisessa, ja strategiat, joilla ne saavutetaan, huomioiden riskit. Standardi määrittelee, että menetelmää voidaan käyttää riskien tai hallintakeinojen tunnistamisessa. Menetelmä on laadullinen ja siihen vaadittava vaivannäkö on vähäinen tai keskisuuri enintään. SWOT soveltuu kaikille päätöstasojille ja lyhyelle, keskipitkälle tai pitkälle riskin aikavälille tarkasteltuna. (SFS-EN IEC 31010.)

SWOT-analyysi sopeutuu sinänsä PK-yrityksen kansainvälistymisen riskien arviointimenetelmäksi, mutta mikäli menetelmään halutaan riskin ja riskin hallintakeinojen tunnistamiseksi myös SWOT-analyysin eri osa-alueiden välistä vertailua (vahvuudet, heikkoudet, uhkat ja mahdollisuudet), voidaan menetelmänä hyödyntää A'WOT-analyysiä, joka on hybridimenetelmä, joka yhdistää SWOT-analyysin ja analyttisen hierarkiaproessin (AHP) (Kajanus ym. 2003, 499). SWOT-analyysi ei kykene Kajanuksen ym. (2003, 499-500) mukaan

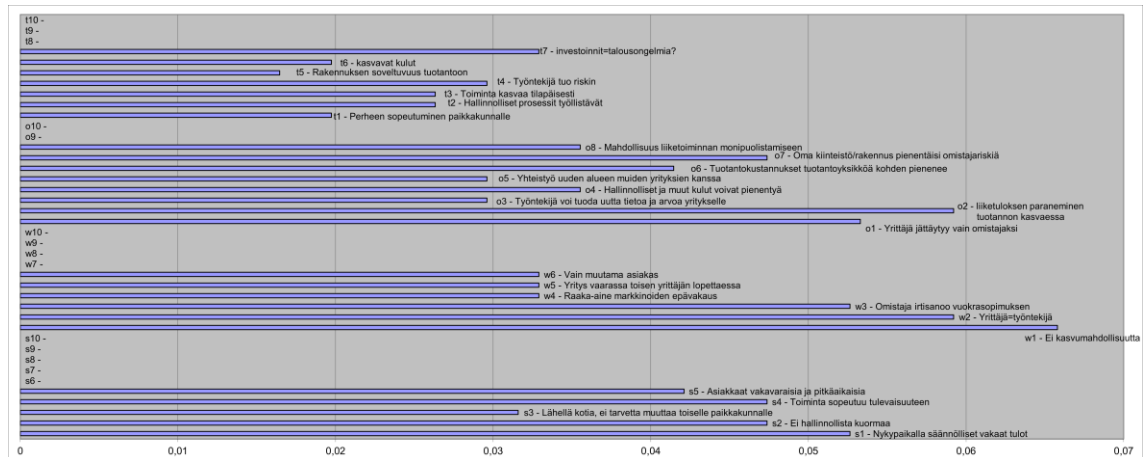
kokonaisvaltaiseen ja strategiseen päätöksentekoon eikä analyysi kykene arvioimaan eri osa-alueiden tekijöiden tärkeysjärjestystä. A'WOT-menetelmä parantaa SWOT:in määrällistä tietoperustaa strategisessa suunnitteluprosessissa (Kajanus ym. 2003, 500).

A'WOT -menetelmän voi jakaa kolmeen vaiheeseen, jossa ensimmäisessä laaditaan ensin SWOT-analyysi kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen jokaisen osa-alueen tekijät asetetaan tärkeysjärjestykseen antamalla tärkeimmälle yksittäiselle tekijälle 100 pistettä, johon kaikkia muita tekijöitä verrataan tärkeydessään antamalla pisteet 0-100 välillä. Lopuksi verrataan SWOT-analyysin osa-alueiden välisiä tärkeyksiä toisiinsa antamalla tärkeimmälle osa-alueelle 100 pistettä, ja tämän jälkeen 0-100 pistettä kaikille muille osa-alueille. Lopputuloksena saadaan kuvio (kuvio 2), joka kuvastaa SWOT-kenttien keskinäisiä tärkeyksiä. (Kajanus ym. 2003, 500.)



Kuvio 2: SWOT-kenttien keskinäiset tärkeydet A'WOT -analyysissä (mukaillen Kajanus ym. 2003, 500-502)

A'WOT -analyysin toisena lopputuotoksena saadaan pylväsdiagrammi, joka kuvastaa yksittäisten SWOT-tekijöiden tärkeyksiä toisiinsa verrattuna. Esimerkkikuviossa (kuvio 3) on kuvailtu hypoteettisesti PK-yrityksen toimintaympäristön edellytyksiä tuotannon siirtyessä uudelle paikkakunnalle. Kuviosta nähdään, että yritykselle tärkeimmät yksittäiset tekijät löytyvät heikkouksista sekä mahdollisuuksista. Uhkat (threat) nähdään vähiten tärkeinä. (Kajanus ym. 2003, 500-503.)



Kuvio 3: SWOT-tekijöiden tärkeydet - hypoteettisen PK-yrityksen toimintaympäristön edellytykset uudella paikkakunnalla (mukaillen Kajanus ym. 2003, 500-503)

SFS-EN IEC 31010 -standardin muita kansainvälistymisessä hyödynnettävistä riskien arviointimenetelmistä voidaan mainita ainakin aivoriihi, joka on myös kevyt ja helppokäyttöinen menetelmä, jota käytetään työryhmissä kannustamaan luovaan ajatteluun. Lisäksi kustannus-hyötyanalyysi, joka käyttää rahaa suoraan asteikkona arvioimaan eri vaihtoehtojen myönteisiä ja kielteisiä seurauksia, on suuresta aloitusinformaation tarpeesta huolimatta hyödyllinen ja konkreettista suoraa tietoa tuottava menetelmä päätöksenteon tueksi. (SFS-EN IEC 31010.)

Riskienhallintaa voidaan lähestyä myös skenaariopohjaisella ajattelulla, jossa kompleksisia nykyajan ilmiöitä, kuten Venäjän aloittaman hyökkäyssodan seurauksia, voidaan mahdollisesti ennustaa paremmin. EK:n skenaarioreportissa (EK 2022e) on arvioitu, että vaikka riskienhallinnassa riskien todennäköisyyden pienentäminen on ensisijaista, on erittäin tärkeää myös vaurautua pohtimalla mitä tehdään, missä järjestyksessä ja kenen toimesta, mikäli riski toteutuu. Skenaarioreportissa (EK 2022e) tuodaan esille, että yritysten toimintaympäristö on ollut muutoksessa kaksi vuotta koronapandemian sekä Venäjän aloittaman hyökkäyssodan seurauksena. Toimintaympäristön muutoksen seurauksena on laadittu kolme tulevaisuuden skenaariota, joissa tulevaisuudessa voidaan nähdä pessimistisin sotatalouden aikakausi, jossa kriisipesäkkeitä syntyy ympäri maailmaa Yhdysvaltojen ja Kiinan välisen taloustilanteen kärjistyessä. Optimistisemmässä toisessa skenaariossa vastakkainasettelu Kiinan ja läntisen maailman välillä kasvaa, joka johtaa myös merkittäviin negatiivisiin seurauksiin. Kaikista optimisimmassa skenaariossa keskeistä on, että Kiina painottaa suhteissaan länsimaailmaa taloutensa etuna, jolloin muun muassa Venäjän hyökkäyssota päättyy ja seuraukset ovat Suomen näkökulmasta monin tavoin positiivisempia. Skenaariotyössä tulee laatia lähtöoletukset, jotka otetaan kaikissa skenaarioissa huomioon. (EK 2022e.)

4.4 Matkustusturvallisuus

Ulkomaille matkustava työntekijä altistuu useille kotimaisesta liiketoimintaympäristöstä poikkeaville riskeille ja toiminnalle. Suojelupoliisi (2022) korostaa matkustusturvallisuuden ohjeissaan tietoturva- ja vieraan valtiovallan vakoilu- ja vaikuttamistoiminnan huomiointia. Ohjeistuksessa (Suojelupoliisi 2022) korostetaan, että ulkomaiset tiedustelupalvelut ovat kiinnostuneita muun muassa Suomen politiikasta ja suomalaisesta teknologiasta. Helsingin seudun kauppakamarin (2021, 14) teettämän kyselyn mukaan 58 % vastaajayrityksistä koki yrityksensä olevan potentiaalinen kohde yritysvakoilulle. Perusteluissa (Kauppakamari 2021, 15-16) yritykset ovat nostaneet esille useita syitä mahdolliseen yritysvakoiluun, muun muassa henkilö- ja muut arkaluonteiset tiedot, yrityksen kansainvälisyyden, korkean teknologian toimialan, merkittävän tai johtavan markkina-aseman sekä yrityksen toimiminen kriittisen infrastruktuurin toimialalla.

Suomen ulkoministeriöön (2023a) voi tehdä ilmoituksen ulkomaanmatkastaan verkkosivujen kautta. Ministeriö (2023a) suosittelee kaikkia matkustajia, myös pysyvästi ulkomaille muuttavia eli muun muassa lähetettyjä työntekijöitä, tekemään ilmoituksen, jotta hätä- ja kriisitilanteissa tai kohdemaan yleisen turvallisuustilanteen muuttuessa ministeriö saa matkustajaan yhteyden. Ulkoministeriö (2023b) antaa myös matkustuspäätöksen tueksi lähes 160 maasta päivittyviä tiedotteita maiden turvallisuustilanteesta. Maakohtaisissa matkustustiedotteissa (Ulkoministeriö 2023b) kerrotaan pitkäkestoista tietoa maan yleisestä turvallisuustilanteesta, varoitetaan rikollisuudesta ja vaarallisista alueista sekä kerrotaan turvallisuusongelmista liikenteeseen, luonnonoloihin sekä matkailijan terveyteen liittyvissä kokonaisuuksissa. Matkustustiedotteet ovat suosituksenomaisia ja niissä on viisi-tasoisesti määritelty suositus maahan matkustamiselle. Turvallisuustasot alkavat ”noudata tavanomaista varovaisuutta” -tasosta aina ”poistu maasta välittömästi” -tasolle. Esimerkiksi Afganistanin voimassaoleva tiedote, joka on päivitetty 13.12.2022, selvittää, että maasta tulisi poistua välittömästi ja perusteluina ovat muun muassa, että ääriliike Taleban on noussut valtaan ja maassa on laajalle levinneitä väkivaltaisuuksia. Tiedotteessa mainitaan myös, että mikäli maasta poistuminen ei ole mahdollista, tulee riskeiltä varautua ammattimaisilla ja korkeatasoisilla turvallisuusjärjestelyillä liikkumisen ja oleskelupaikkojen osalta. (Ulkoministeriö 2023a; Ulkoministeriö 2023b.)

Vaikka ministeriön antamat tiedotteet ovat vain suosituksia, voi turvallisuustason muutos vaikuttaa matkavakuutuksen ehtoihin, kuten voimassaoloon tai korvauksen suuruuteen tai omavastuusuuteen vahinkotapauksessa. Matkavakuutuksesta ministeriö neuvoo selvittämään ennen matkaa vakuutusuojan kattavuuden tarkistamalla matkavakuutuksen ehdot ja voimassaolo erityisesti, mikäli matkustetaan kohonneen turvallisuustason maahan tai mikäli

matkustajalla on jokin sairaus. Sairas- ja tapaturmatapauksissa tulee olla aina yhteydessä omaan vakuutusyhtiöön. (Ulkoministeriö 2023a; Ulkoministeriö 2023b.)

Ulkoministeriö (2023b) neuvoo myös mahdollisissa henkilöiden katoamistapauksissa olemaan yhteydessä kohdemaan paikallisiin viranomaisiin henkilön löytämiseksi, mikäli henkilön asuu pysyvästi ulkomailla. Muissa tapauksissa tulisi olla yhteydessä Suomen ulkomaan edustustoon, mikäli henkilö on jäänyt palaamatta matkalta tai hänen säännölliset yhteydenotonsa ovat päättyneet (Ulkoministeriö 2023b). Ulkoministeriön sivuilla on yleistä turvallisuustietoa tarjolla kaikille matkustajille myös esimerkiksi reseptilääkkeiden kanssa matkustamisesta, matkustusasiakirjoista, toimintaohjeista ryöstön, väkivallan tai seksuaalirikoksen uhriksi joutuessa sekä rahojen tai lompakon kadotessa. (Ulkoministeriö 2023b.)

4.5 Kansainvälistyvän yrityksen kulttuurin muutos

Organisaatiokulttuuri syntyy Scheinin (2004, 10-11) mukaan johtamisesta ja kulttuurista, joka on tulosta monimutkaisesta ryhmän oppimisesta, ja kulttuuria on jokaisella sosiaalisella ryhmällä, joka jakaa yhteistä historiaa. Turvallisuuskulttuuri on osa organisaatiokulttuuria Reasonin (1997, 194-195) ja Paasosen (2019) mukaan. Turvallisuuskulttuuri muodostuu Leppäsen (2006, 49) mukaan turvallisuutta koskevista asenteista, arvoista ja turvallisuustoimenpiteistä. Reasonin (1997, 195-196) mukaan hyvä turvallisuuskulttuuri pitää sisällään myös jatkuvan parantamisen periaatteet, joustavan organisaatiokulttuurin ja johtajat. EK:n (2022) mukaan hyvän turvallisuuskulttuurin luominen on erittäin tärkeää osana turvallisuustoiminnan kehittämistä.

Turvallisuusjohtaminen voidaan jakaa yritysturvallisuusmallin mukaisiin turvallisuuden eri osaluokkiin kuten henkilöstö- tai pelastusturvallisuuteen. Erityisesti sosiaalitieteissä puhutaan myös turvallisuuden tunteen käsitteestä, joka ei ole aina välttämättä yhteydessä todellisiin vaaroihin ja uhkiin Hirvolan (2016, 9) mukaan. Turvallisuuden tunne on kuitenkin yksilölle todellisuutta, vaikka se voisikin perustua virheellisiin käsityksiin, ja lopputuloksena syntynyt turvattomuuden tunne vaikuttaa siten myös elämänlaatuun (Hirvola 2016, 9).

Yksilön turvattomuuden tunteella on merkitystä myös organisaation kulttuuriin ja siten turvallisuuskulttuuriin. Muutos yksilön elinympäristössä esimerkiksi ulkomaille lähetettynä työntekijänä voi johtaa turvattomuuden tunteeseen ympäristön muuttumisen seurauksena. Hyvin johdetulla organisaatiolla ja hyvällä organisaatiokulttuurilla voidaan vaikuttaa lähetettyjen työntekijöiden turvallisuuden tunteeseen. Hyvällä turvallisuuskulttuurilla vahvistetaan myös yksilön uskoa ongelmatilanteiden selvittämiseen ja yrityksen toimintakykyyn poikkeusoloissa. Kuitenkin Helsingin seudun kauppakamarin (2020) kyselyn mukaan vain 55 %:lla yrityksistä on käytössään toimintaohje poikkeustilanteiden varalta, ja poikkeustilanteita varten tehtyjä

toimintaohjeita on harjoitettu vain 28 %:ssa yrityksissä. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 86 % on ollut PK-yritysten edustajia (Helsingin seudun kauppakamari 2020).

Kansainvälistymistä harkitsevan yrityksen olisi hyvä tarkastella, onko yritys- ja turvallisuus-kulttuuri sillä tasolla, että kulttuuri ei luo ylimääräisiä rajoitteita tai esteitä kansainvälistymiselle, joka on PK-yritykselle usein suuri organisatorinen muutos. Turvallisuuskulttuurin kehittäminen voi vaatia hyvin perinpohjaista muutostyötä, jolla pyritään muuttamaan hyvin vakiintuneita arvoja, uskomuksia, perinteitä ja käytäntöjä organisaatiossa (Puhakainen 2022). Edellä mainitut tekijät mukautuvat organisaatiossa jäsenien toisilleen opettamina ja siirtyvät siten eteenpäin aina uusille jäsenille, minkä seurauksena turvallisuuskulttuurin muutos on hyvin pitkä ja perinpohjainen muutosprosessi (Puhakainen 2022).

Tunnetun Googlen Projekti Aristoteles 2012 -tutkimuksen mukaan psykologinen turvallisuus yhdistää menestyviä tiimejä, joissa jäsenet ovat sisäistäneet tiimin tavoitteet ja osallistuvat keskusteluun yhtäläillä sekä tiimin jäsenillä on kyky tunnistaa toistensa tunnetiloja myös sanattomasta viestinnästä. Tutkimuksessa nähtiin, että lahjakkaiden yksilöiden sijaan psykologinen turvallisuus on keskeisessä asemassa menestyvässä yrityskulttuurissa. Avoin ja rehellinen keskustelu vaatii toimiakseen myös turvallisuuden tunteen. Avoin kulttuuri mahdollistaa myös innovatiivisuuden sekä rohkeammat kokeilut, kuten yrityksen toiminnan laajentamisen ulkomaille. (Kauppalehti 2019.)

Myös Golemanin (1998, 9) mukaan työelämässä ei riitä enää pelkkä älykkyys ja tietotaito, vaan menestymiseen vaaditaan myös kykyä tulla itsensä ja toisten kanssa toimeen. Näitä kykyjä kutsutaan myös tunneälyksi, josta on useita hyötyjä työelämässä (Goleman 1998, 361-362). Golemanin (1998, 362) mukaan työelämässä vaadittavia emotionaalisia ja sosiaalisia taitoja ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja sosiaaliset kyvyt.

4.6 Maariskit, talousrikollisuus ja muut tiedonlähteet

Kansainvälistymistä harkitsevan yrityksen kannattaa hakea laajasti tietoa kohdemaasta ja -alueesta. Keskeistä on yhteistyötahoilta ja muilta kohdealueen yrityksiltä saatava tieto, joka on erittäin tärkeää riskien arvioinnissa, mutta ennen kaikkea etabloitumispäätöstä tehdessä ja kohdealuetta valitessa. Lisäksi tulee tehdä itsenäistä tiedonhankintaa erilaisia luotettavia lähteitä käyttäen. Lopputuloksena voidaan vertailla eri lähteistä saatua tietoa ja muodostaa kohdealueesta ja liiketoimintaympäristön edellytyksistä keskimääräinen kuva, joka on mitä todennäköisin arvio todellisesta tilanteesta. Tietoa tulee kerätä ja hyödyntää laajalti päätöksenteontueksi suhteutettuna siihen, miten laajasti ulkomaille halutaan etabloitua.

Eri maiden vertailuja on tehty paljon turvallisuuden ja elinkeinoelämän näkökulmasta ylipääntänsä. Yleistä kilpailukykyä ja liiketoimintaa ajatellen voidaan hyödyntää esimerkiksi maailman talousfoorumien julkaisuja, kuten Globaalia kilpailukyky raporttia (Schwab & Sala-i-Martin 2017) tai vaikkapa Maailmanpankin ylläpitämiä erilaisia maiden välisiä mittauksia esimerkiksi yrityselämän edellytyksistä kohdemaassa (The World Bank Group 2023).

Muita turvallisuusriskejä arvioivia lähteitä löytyy myös laajalti, esimerkiksi eri valtioiden välisen korruptiotason mittaamiseen voidaan hyödyntää Transparency International -järjestön (2023) maaluokituskarttaa, joka tarjoaa maanluokituksen lisäksi kyseiseen maahan ja maanosaan viittaavia raportteja korruptiosta viime vuosilta. KnowYourCountry (2021a) on vastavasti toimija, joka tuottaa maakohtaisesti tietoa vaatimustenmukaisuudesta, mukaan lukien voimassaolevat rahanpesun estämisen kontrollit sekä valtioon kohdistuvat kansainväliset pakotteet. KnowYourCountry huomioi raporteissaan ja maariskiluokittelussaan (KnowYourCountry 2021b) myös muun muassa korruptioon, talousrikollisuuteen ylipääntänsä sekä terrorismiin ja rikollisuuteen liittyviä riskejä laajasti eri lähteistä saataviin tietoihin perustuen.

Omasta pankista saa tietoa kansainvälistymisestä, kohdemaan rahoituslaitoksien toiminnasta, kansainvälisten pankkipalveluiden vaatimuksista ja mitä tulee huomioida kansainvälisestä rahaliikenteestä käytännössä. Pankeilla on esimerkiksi merkittävästi velvollisuuksia rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä, jotka voivat vaatia yritykseltä toimenpiteitä rahaliikenteen ja palveluiden saatavuuden varmistamiseksi. Yritys saattaa joutua selvittämään pankilleen esimerkiksi vientikaupan tuloista saatavien varojen alkuperän tai liiketoimintaansa ja sen laajuuteen liittyviä asioita. Mikäli yritys ei selvitä toimintaansa riittävän kattavasti, ei pankki lain (444/2017) mukaan saa suorittaa liiketoimintaa tai ylläpitää liikesuhdetta. Mikäli yritys etabloituu Euroopan komission määrittelemään (European Commission 2023) tai pankin riskiarvioon perustuvaan riskimaahan, tulee pankin soveltaa asiakasyritykseen tehostettua tuntemismenettelyä, joka vaatii pankilta muun muassa tiheämpää asiakasyrityksen seurantaa sekä mahdollisia muita kattavia selvityksiä, jotka myös vaikuttavat edellä mainituin eri tavoin yrityksen toimintaan erityisesti, mikäli yritys ei kykene selvittämään asiakkaan tuntemiseksi vaadittavia asioita. (Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä 444/2017; Valtioneuvoston asetus menettelyistä asiakkaan tuntemiseksi ja riskitekijöistä rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisessä 929/2021.)

Yrityksen läpinäkyvyys ja avoimuus liikekumppaneiden sekä kolmansien osapuolien taustoista ja erityisesti varojen alkuperästä varmistuminen ovat keskeisiä kansainvälisen talousrikollisuuden ja terrorismin rahoittamisen estämisen keinoja ja osa vastuullisuutta sekä erityisesti vaatimustenmukaista kansainvälistä yritystoimintaa. Yrityksen sisäiset auditoinnit tukevat ulkoisen talousrikollisuuden estämisen lisäksi sisäisen toimintaympäristön riskienhallintaa; väärinkäytösten ja muiden poikkeamien hallintaa (EK 2022a). Keskeistä on ennaltaehkäisevät

toimenpiteet ja yrityskulttuuri sekä yhteistyö viranomaisten kanssa ja muut sisäiset selvitykset (EK 2022a).

4.7 Kansainvälistymisen muita riskejä

Zucchella & Siano (2014, 23, Öhmanin & Viljasen 2019 mukaan) nostavat kansainvälistymisen riskeistä esille taloudelliset riskit, jotka ovat suuriin yrityksiin verrattuna erityisen suuria. Pääoman puute heikentää kansainvälistymisen mahdollisuuksia, mutta ei estä täysin sitä, mikäli PK-yrityksellä on erityisosaamista, uniikki tuote, palvelu tai idea. (Zucchella & Siano 2014, 23, Öhmanin & Viljasen 2019 mukaan.)

Taloudelliset riskit nousevat myös esiin PK-yritysten kansainvälisen toiminnan riskienhallinnassa. Handelsbankenin (2023) mukaan ulkomaankauppa tarjoaa yrityksille mahdollisuuksien lisäksi riskejä, jotka voidaan jakaa esimerkiksi tuonnin ja viennin riskeihin. Vientiriskinä on esimerkiksi ulkomaisen ostajan luottoriski, joka voi synnyttää tilanteen, jossa toimitetulle palvelulle tai tuotteelle ei saada maksua ulkomaiselta ostajalta. Pankin myöntämällä maksutavalla, remburssilla, voidaan pienentää vientisaatavan riskiä. Myös pankin myöntämällä toimeksiantotakuulla voidaan pienentää viennin rahaliikennetä. Tuonnin riskeistä nousee ennakkomaksu, jolloin tavaran tai palvelun ulkomainen tuottaja ei syystä tai toisesta kykene tai halua toimittaa maksua vastaan palvelua tai tuotetta. Riskiä voi pienentää kauppakumppanilta vaadittavalla ennakkomaksun takuulla, jolloin ennakkomaksun saa takaisin, mikäli tuote tai palvelu jää toimittamatta. (Handelsbanken 2023.)

Valuutariskillä tarkoitetaan tilannetta, jossa eri valuuttojen väliset arvot vaihtelevat aiheuttaen tilanteen, jossa ostettu tuote tai palvelu voi yrityksen näkökulmasta muuttua kalliimaksi tai halvemmaksi, riippuen valuuttojen keskinäisistä muutoksista. Yrityksen käyttämä rahanarvo voi siten heiketä tai voimistuakin, luoden negatiivisen ja positiivisen riskin. Esimerkiksi mikäli yritys vie tuotteitaan Yhdysvaltoihin ja kauppasopimus on tehty dollarimääräisenä ja käy niin, että dollari heikkenee euroon nähden, yrityksen asiakkaaltaan saamat tulot ovat euromääräisesti pienempiä. Se pienentää myytävien tuotteiden katetta heikentäen yrityksen tulosta. Valuutariskiin voi varautua esimerkiksi myymällä paikallisessa valuutassa, kauppasopimuksella tai pankin kanssa tehdyllä finanssi-instrumentti -sopimuksella, jolloin pankki voi suojata koko tulon valuuttatermiinillä tai valuuttaoptiolla. (Eisto 2022.)

Suomen riskienhallintayhdistys (2023) suosittelee vientiä aloittavaa yritystä useisiin toimenpiteisiin, kuten pitkäjänteisyyteen, pohtimaan viennin laajuutta ja kohdetta sekä harkitsemaan markkinatutkimuksen laadintaa kysynnän selvittämiseksi. PK-yrityksen tulisi perehtyä kohde-maan lainsäädäntöön ja pyrkiä yhteistyöhön vain tunnettujen ja suositeltujen tahojen kanssa. Kansainväliset sopimukset kannattaa tarkistuttaa lakimiehellä, joka tuntee vientimaan kielen

ja olosuhteet. Olennaista on myös tarkastella viennin vaikutusta kotimaan toimintaan. Yhdistys (2023) suosittelee myös kevyempää agentuuritoimintaa viennin aloittamiseksi sekä kohdemaan asiakkaiden maksuvalmiuden selvittämistä Finnveran maariskiluokitusta hyödyntämällä. (Suomen riskienhallintayhdistys 2023.)

Finnvera (2023a) tarjoaa yrityksille vientitakuutoimintaa, jolla pyritään turvaamaan suomalaisten yritysten kilpailukyky vientimarkkinoilla tarjoamalla viejille ja viennin rahoittajille vähintään saman tasoiset järjestelyt vienti- ja projektirahoitusriskien kattamiseksi kuin pääkilpailijamaamme tarjoavat omille yrityksilleen. Finnvera luokittelee maat kahdeksaan maaluokkaan sen mukaan, millainen on kunkin maan kyky hoitaa ulkoiset velvoitteensa, millaiset ovat maan poliittinen vakaus ja lainsäädäntö sekä odotukset tulevasta talouskehityksestä. Esimerkiksi Intian riskiluokka on 3/7 ja maapolitiikka on joustava. Erityisehtoina ei ole alle kahden vuoden luottoajalle rajoituksia, mutta kaksi vuotta tai pitempi luottoajan takuu myönnetään tapauskohtaisesti huomioiden muun muassa kaupan koko, vastapuoli ja kohdemaan toimintaympäristö. (Finnvera 2023a; Finnvera 2023b.)

5 Elinkeinoelämän keskusliiton riskienhallinta ja turvallisuusjohtaminen

EK on suomalaisten yritysten keskusjärjestö, jolla on 19 toimialaliittoa palvelusektorilla ja teollisuudessa. EK:lla on noin 15 000 jäsenyritystä, joilla on yhteensä 900 000 työntekijää. Jäsenistä 96% edustaa PK-yrityksiä. EK edustaa kahta kolmasosaa yksityisen alan työpaikoista ja viennistä ja se ilmoittaaakin olevansa erityisesti työpaikkoja tarjoavien yritysten asialla. EK:lle on tärkeää edistää suomalaisyritysten kansainvälistymistä. (EK 2022b.)

EK:n tavoitteena on vastuullinen työelämä, parhaat osaajat, kansainvälisesti kilpailukykyiset yritykset, vastuullinen markkinatalous ja ilmastonratkaisujen edistäminen Suomessa ja EU:ssa. EK haluaa tehdä Suomesta parhaan paikan yrittää, työllistää, omistaa, investoida, uudistaa ja menestyä. EK:n strategian keskiössä on ajatus uudistuvan markkinatalouden puolesta ja strategian teemoina ovat muun muassa ilmastonmuutoksen mahdollisuudet, parhaat osaajat, menestyvät omistajat ja yrittäjät, kansainvälisesti kilpailukykyiset yritykset ja vastuullinen markkinatalous. (EK 2022b.)

Kansainvälisyydessä EK on vaikuttanut vahvasti vuoden 2021 toimintakertomuksensa (EK 2022d) mukaan muun muassa osallistumalla vienninedistämisen ja kansainvälisen kasvun ohjelman toteuttamiseen ja Team Finland -palveluiden kehittämiseen. PK-yritysten vientikaupan kehittymistä EK on tukenut vaatimalla hallitukselta ripeitä toimia, että Finnvera voisi aloittaa pienempiä vientikauppoja koskevien suorien ostajaluottojen tarjoamisen, mikä poistaisi markkinapuutteen ja edistäisi PK-yritysten vientikaupan kehittymistä pandemian jälkeen (EK 2022c).

EK:n (2022a) mukaan yritysturvallisuus on yrityksen kaikkien toimintojen turvallisuutta, jolla pyritään suojaamaan yritykselle tärkeitä arvoja, kuten henkilöitä, tietoa, mainetta, omaisuutta tai ympäristöä. Yritysturvallisuuden keskeinen tehtävä on edistää yrityksen kilpailukykyä sekä parantaa tuottavuutta, ja se on osa yrityksen riskienhallinnan kokonaisuutta. Kyseessä on yrityksen toiminnan jatkuvuuden, turvallisuuden ja vaatimustenmukaisuuden varmistaminen kaikissa tilanteissa osana yrityksen riskienhallinnan kokonaisuutta. (EK 2022a.)

EK:n tavoite yritysturvallisuuteen on yritysten hyvä yritysturvallisuuden ja riskienhallinnan tason saavuttaminen yritysten omien etujen takia. Lainsäädännön ei tulisi olla ensimmäinen vaikuttamiskeino yritysten turvallisuuden ja riskienhallinnan parantamiseksi. Lisäksi EK:n tavoitteena on, että yrityksille lainsäädännössä, viranomaiskäytännöissä ja julkishallinnon kilpailutuksissa asetettujen vaatimusten on oltava hyvin ennakoitavia, kustannustehokkaita, riskiperusteisia, eivätkä ne saa vääristää kilpailua. EK pyrkii vaikuttamaan yritysturvallisuuteen ja riskienhallintaan liittyvään lainsäädäntöön ja viranomaistoimintaan niin, että yritysten todellisuus, tarpeet ja mahdollisuudet ymmärrettäisiin mahdollisimman hyvin ja että yrityksillä itsellään olisi mahdollisuus itse päättää esimerkiksi siitä, millä turvallisuustoimenpiteillä laissa säädetty turvallisuuden minimitaso voidaan saavuttaa. EK pyrkii tukemaan yritysten toimia yritysturvallisuuden ja riskienhallinnan osa-alueiden kehittämiseksi tuottamalla ja jakamalla tietoa muun muassa hyvistä yritysturvallisuuden ja riskienhallinnan johtamisen malleista ja käytännöistä, standardeista, uhkista sekä riskeistä. (EK 2022d.)

EK:ssa on kehitetty yritysturvallisuusmalli (kuvio 4), joka esittelee turvallisuuden eri osa-alueet yrityksen turvallisuusympäristön hahmottamiseksi. Osa-alueet voivat olla osittain päällekkäisiä, joten mallissa keskeisintä onkin, että jokainen yritys tunnistaa oman toimialansa ja liiketoimintansa kannalta keskeiset osa-alueet. Mallissa on huomioitu jatkuvan parantamisen periaatteet ja se soveltuu kansainväliseen ympäristöön, jossa tulee kuitenkin aina huomioida paikalliset olosuhteet, lainsäädäntö ja riskit. (EK 2022a.)



Kuvio 4: EK:n yritysturvallisuusmalli (EK 2022a)

Yritysturvallisuusmalli voidaan nähdä myös matriisina (kuvio 5), jossa eri toiminnot risteävät osa-alueiden kanssa. Ideana on, että jokaiseen suojeltavaan arvoon kohdistuu samat toiminnot, joita ovat turvallisuusjohtaminen, turvallisuusviestintä, sidosryhmäyhteistyö, varmentaminen ja auditointi sekä jatkuva kehittäminen. Toiminnot ja osa-alueet ovat riskienhallinnan ja organisaation liiketoimintamallin sekä strategian viitekehyksessä. (EK 2022a.)



Kuvio 5: EK:n yritysturvallisuusmalli matriisipohjaisena (EK 2022a)

6 Opinnäytetyön menetelmät

Opinnäytetyön kohteeksi valikoitui työelämälähtöinen kehittämistehtävä Elinkeinoelämän keskusliitto EK:lle. Opinnäytetyön tyypiksi valikoitui toiminnallinen opinnäytetyö, jossa on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä. Työssä arvioidaan tietoperustan arviointi toiminnalliseen osuuteen, joka on EK:lle laadittava tuotos, PK-yrittäjän ulkomaille etabloitumisen turvallisuuskysymykset vastauksineen -listaus.

Opinnäytetyössä kantavina teemoina ovat riskienhallinta ja turvallisuusjohtaminen, joista kirjoittajalla on kokemusta usean vuoden asiantuntijatyön kokemuksella sekä suoritetun alemman korkeakoulututkinon muodossa. Myös EK organisaationa sekä EK:n riskienhallinta ja yritysturvallisuusmalli ovat kirjoittajalle aiheina tietyssä määrin tuttuja, joten näiltä osilta työn puitteet eivät olisi tukeneet tutkimuksellisen opinnäytetyön laadintaa. Objektiiivinen asennoituminen olisi ollut haastavaa huomioiden tekijän tausta riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen parissa yhdistettynä vahvasti kehittämispohjaiseen ja toiminnalliseen tuotokseen, joka opinnäytetyön prosessin yhteydessä laadittiin toimeksiantajaorganisaatiolle, EK:lle.

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmät valittiin huomioiden spesifinen opinnäytetyöaihe. Työhön valittiin laadulliset tutkimusmenetelmät, koska kattavaa ja määrällisesti kerättävää tutkimustietoa ei ole riittävässä määrin saatavilla aiheesta. Lisäksi suuri osa kerättävästä tiedosta on niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu tai raportoitu mihinkään. Yritysten omat kokemukset kansainvälistymisestä ja ulkomaille etabloitumisesta saattavat olla osin yrityssalaisuuksien alaista tietoa, jota ei haluta kaikissa tilanteissa levittää potentiaalisille alan kilpailijoille. Lisäksi kertynyt tieto on saattanut muodostua kustannuksiltaan merkittäväksi yrityksille ja tiedolla saatetaan nähdä olevan merkittävääkin rahallista arvoa, jota pystytään mahdollisesti tuotteistamaankin tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön kannalta keskeiseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelut, joilla pyritään löytämään hyvin kattavasti tietoa erittäin rajatusta aiheesta eri alojen asiantuntijoilta, joilla on kokemusta yrityselämästä, PK-yrityksistä, kansainvälisestä yritysturvallisuudesta sekä etabloituneista yrityksistä yhdessä eri turvallisuuden ja riskienhallinnan asiantuntijoiden ohella. Teemahaastatteluilla pyrittiin myös pääsemään käsiksi dokumentoimattomaan hiljaiseen tietoon. Tavoitteena oli löytää tärkeimpiä tekijöitä, joilla on merkitystä PK-yrityksen kansainvälistymisprosessiin turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan osalta. Asiantuntija-arvio -menetelmällä pyrittiin vahvistamaan opinnäytetyön reliabiliteettia keräämällä palautetta eri alojen asiantuntijoilta lopullisen tuotoksen laadusta. Tiedonkeruumenetelmien tulokset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Teemahaastattelujen lisäksi tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin asiantuntija-arviota.

6.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö on Kostamon, Airaksisen & Vilkan (2022, luku 1) mukaan yksi tutkimuksellisen kehittämisen tapa ja opinnäytetyötyyppi ammattikorkeakouluissa. Toiminnallisessa opinnäytetyössä kirjoittaja osoittaa ammatillisen asiantuntijuuden kehittävällä ja tutkimuksellisella otteella tuotoksella ja raportilla tehtyjä valintoja sekä ratkaisuja perustellusti. Toiminnallisen opinnäytetyön kehittämisen tavoitteena on luoda ammatillinen tuotos, joka palvelee kohderyhmää tai toimintaympäristön arjen käytäntöjä. Tuotos erottaa toiminnallisen opinnäytetyön tapaustutkimuksesta tai toimintatutkimuksesta. Lopputuotoksen ratkaisujen perustelut kootaan ammatillisesta lähdekirjallisuudesta, aiemmista tutkimuksista sekä hankkeista saaduista tuloksista. Vahva argumentaatioarvo perusteluissa on myös aineistolla, joka on koottu toimeksiantajan kanssa sovitulla tavalla ja tuotoksen kehittämiseen soveltuvalla tavalla. (Kostamo, Airaksinen & Vilka 2022, luku 1; Airaksinen & Vilka 2003, 56-58.)

Toiminnallisen opinnäytetyön raportti esittää, mitä, miten ja miksi on tehty, millainen oli opinnäytetyön prosessi sekä mitä tuloksia saatiin ja johtopäätöksiä tehtiin. Olennainen osa raporttia on kirjoittajan oma arviointi opinnäytetyön prosessista, lopputuotoksesta ja oppimisesta prosessin aikana. Tavoitteena on, että lukija kykenee raportin avulla päättämään, miten työssä onnistuttiin. Opinnäytetyötä voi kuvailla välineenä, jolla tekijä pystyy havainnollistamaan omaa ammatillista osaamistaan. Opinnäytetyön raportin lisäksi tehtävä tuotos poikkeaa raportista siten, että lopputuotoksessa ei käytetä tutkimuksellisuuden menetelmiä samalla tavoin kuin raportissa. (Airaksinen & Vilka 2003, 65.)

Toiminnallinen opinnäytetyö jaetaan Kostamon, Airaksisen & Vilkan (2022, luku 1) mukaan vaiheisiin, joita ovat ideointi ja suunnittelu, sitoutuminen, kehittäminen ja raportin sekä tuotoksen viimeistely. Ideointi- ja suunnitteluvaiheessa määritellään tavoitteet, kohderyhmä, tietoperusta sekä menetelmät, joiden perusteella laaditaan toimintasuunnitelma, jota kuvaa

sitoutuminen. Kehittämisvaiheessa tuotoksen vaatima aineiston hankinta ja teoreettinen peilaus johtavat tuotoksen valmisteluprosessiin, jossa välipalautteiden perusteella jatketaan tuotoksen valmistelua. Osana tuotoksen valmistelua kirjoitetaan opinnäytetyön raporttia. Lopulta työ viimeistellään sekä raportin että tuotoksen osalta. (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022, luku 1.)

6.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen oppaissa korostuu Tuomijärven & Sarajärven (2017, 12) mukaan ilmaisut laadullinen, kvalitatiivinen, ihmistieteellinen, pehmeä, ymmärtävä ja tulkinnallinen tutkimus, joiden lisäksi kirjoittajat nostavat esille muun muassa termin toimintatutkimus. Laadulliselle tutkimukselle on keskeistä eettisyys ja luotettavuus, joka on tutkimuksen raportoinnin kannalta keskeinen kysymys (Tuomijärvi & Sarajärvi 2017, 18). Aaltola & Valli (2001, 74) näkevät laadullisen tutkimuksen eräänlaisena oppimisprosessina, jossa tutkimuksen eri vaiheet eivät ole selkeästi jäseneltävissä, vaan aineistonkeruuta koskevat ratkaisut voivat kehittyä tutkimuksen edetessä. Lähestymistapa vaatii tutkijalta ymmärrystä siitä, että tutkijan oma tietoisuus kehittyy tutkimuksen aikana, jolloin tutkija on myös valmis tekemään uusia linjauksia (Aaltola & Valli 2001, 74). Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan Puusan & Juutin (2020, luku V) mukaan kiteyttää kolmen käsitteen avulla; uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys, jotka kytkeytyvät toisiinsa ja ovat vaikeaselkoisia kokonaisuuksia. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, miten tutkimusta lukevat kollegat ja niin sanottu suuri yleisö hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat siihen, että tutkimuksen aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija vakuuttaa uskottavin perusteluin lukijan ammattitaidostaan, jota tutkijaa kykenee perustelemaan sillä, että hän on valinnut perustellut ja oikeanlaiset lähestymistavat sekä menetelmät ratkaistakseen tutkimusongelman ja toteuttaakseen tutkimuksen. Eettisyys tarkoittaa sitä, että eettisiä periaatteita on noudatettu koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen täytyy pyrkiä saamaan aikaan hyviä asioita sen kohteena oleville ihmisille. Tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa sen kohteena oleville tai muille tutkimukseen liittyville tahoille, mikä on yhä haasteellisempaa aikana, jolloin ihmiset ovat entistä riippuvaisempia toisistaan ja elävät entistä avoimemmassa tiedonvälityksen maailmassa. (Puusa & Juuti 2020, luku V.)

Useamman tutkimusmenetelmän käyttöä kutsutaan triangulaatioksi, jolla voidaan Hirsjärven ym. (2009, 233) mukaan lisätä opinnäytetyön luotettavuutta. Tämän opinnäytetyön luotettavuutta on vahvistettu hyödyntämällä kahta tiedonkeruumenetelmää; teemahaastatteluja ja asiantuntija-arviota.

Laadullista tutkimusta tehdessä on perusteltua joka kerta erikseen määrittää, mitä on tekevässä, ja tutkijan on tiedettävä mitä tekee teknisesti, mutta myös eettisesti, koska jokainen tutkimus sisältää omat eettiset ongelmansa (Tuomijärvi & Sarajärvi 2017, 97). Tässä opinnäytetyössä eettiset tutkimusongelmat liittyvät haastatteluilla saadun tiedon käsittelyyn ja jäsentelyyn, koska opinnäytetyössä käsitellään PK-yritysten kilpailukyvyyn ja toiminnan laajenemisen edellytyksiä riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen näkökulmasta. Kilpailukyky ja yritystoiminnan laajeneminen markkinatalouden ehdoilla on historiallisesti ollut myös ongelmallista, sillä yritysten avoimuus, syrjimättömyys, läpinäkyvyys, vastuullisuuskysymykset sekä erilaiset vaatimukset ja niiden täyttämiset kehittyvät jatkuvasti elinkeinoelämän lisäksi yhteiskunnassa laajemminkin. Edellä mainitut teemat ovat myös tärkeitä EK:lle, mikä korostaa kirjoittajan vastuuta ja huolellisuutta huomioida eettiset tekijät laadullisen tutkimuksen periaatteita noudattavassa opinnäytetyössään.

6.3 Tutkimusmenetelmät

Yleisimpiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja resurssien mukaan. (Tuomijärvi & Sarajärvi 2017, 109.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelminä käytetään teemahaastattelua sekä asiantuntija-arviota, jotka ovat laadullisia aineistonkeruumenetelmiä.

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelun etuna on se, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavan vastauksien perusteella. Laadullisen tutkimuksen perinteisiin liittyvä kysymys on se, pitääkö kaikille haastateltaville esittää kaikki kysymykset, pitääkö kysymykset esittää tietyssä ja samassa järjestyksessä, pitääkö sanamuotojen olla samat ja niin edelleen. Yhdenmukaisuuden vaateen aste vaihtelee teemahaastattelulla toteutetusta tutkimuksesta toiseen. (Tuomijärvi & Sarajärvi 2017, 116.) Tässä opinnäytetyössä tehdyt haastattelut kattavat joukon turvallisuusasiantuntijoista aina elinkeinoelämän asiantuntijoihin. Huomioiden haastateltavien heterogeeniset taustat ja teema-asetelmat, on opinnäytetyössä päädytty avoimempaan lähestymistapaan teemahaastatteluissa räätälöiden teemoja hieman kysymyksineen ja kysymysjärjestyksineen haastateltavan taustasta, edustettavasta organisaatiosta ja alasta sekä osaamisesta riippuen.

Haastattelun etuna, laadullisena tutkimusmenetelmänä, on ennen kaikkea joustavuus, koska haastattelijalla on mahdollisuus käydä keskustelua ja oikaista väärinkäsityksiä sekä selventää ilmausten sanamuotoa. Joustavuutta tukee myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä

järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. Haastattelun etuna on myös se, että haastattelija pystyy samalla toimimaan havainnoitsijana eli muistiin voidaan kirjottaa mitä on sanottu sekä miten se on sanottu. Lisäksi etuna pidetään sitä, että henkilökohtaisesti sovitun haastatteluluvan sovittuaan haastateltavat harvoin kieltävät haastattelun käytön tutkimusaineistona. Luonnollinen etu on myös mahdollisuus valita haastateltavat henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta. (Tuomijärvi & Sarajärvi 2017, 112-114.)

Hiljainen tieto on subjektiivista ja henkilökohtaista, minkä takia sitä on vaikea saada keskustelun ja henkilökohtaisen kommunikoinnin kohteeksi, esimerkiksi teemahaastattelussa. Hiljainen tieto on juurtunut syvälle ihmisen arvo- ja tunnemaailmaan, toimintoihin, kokemuksiin sekä ihanteisiin. Subjektiiviset tiedot kuten aavistuksenomaiset ideat, intuitio ja näkemykset ovat henkilökohtaista hiljaista tietoa. Kielellistä argumentointia vaikuttavampi perustelu onkin usein näyttäminen. Näyttäminen on olennainen osa ihmisen kommunikaatiota. Inhimillinen kommunikointi ei muodostu puhtaasti kielellisten esitystapojen vaihtoehdoista. Varsinaisen taidon kannalta ei myöskään ole merkitystä, osaako henkilö ilmaista kielellisesti sitä, mitä hän osaa. (Anttila 2006, 75-76, Pieskän 2020, 22 mukaan.)

Opinnäytetyön toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin asiantuntija-arviota, jossa pyritään löytämään ja tuomaan esiin haastateltavien asiantuntijoiden hiljaista tietoa. Arvioissa haastateltaville esitetään kehittämistehtävän välituotos, johon pyydetään henkilön oman osaamisen perusteella arviota. Tavoitteena on saada haastattelujen ja teorian tueksi arvioita tuotoksen soveltuvuudesta sekä ohjata arvioiden perusteella työtä oikeaan suuntaan kohti lopullista tuotosta. Menetelmän etuna, on että opinnäytetyön reliabiliteetti eli luotettavuus paranee huomattavasti, kun lopullisessa tuotoksessa on huomioitu asiantuntijoiden arvio työn välituotoksesta.

6.4 Sisällönanalyysi

Tuomijärvi & Sarajärvi (2017, 140) toteavat, että perusanalyysimenetelmä, jota voidaan soveltaa kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä, on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi voidaan jakaa neljään vaiheeseen, joista ensimmäisessä kirjoittajan tulee päättää, mikä kyseisessä aineistossa kiinnostaa, jonka jälkeen aineistosta käydään läpi ja kerätään kaikki kiinnostavat asiat. Kerätty aineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyyppitellään ja lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. Ensimmäisessä vaiheessa on olennaista, että tutkija osaa valita tutkimuksen puitteissa tietyn, tarkkaan rajatun ilmiö, josta on kerrottava kaikki, mitä irti saa. Aineiston läpikäymisestä ja kiinnostavien asioiden keräämisestä käytetään myös nimitystä aineiston litteointi tai koodaaminen. Se millaisia koodimerkkejä käyttää, on jokaisen oma asia, johon ei ole olemassa mitään yhtenäistä ohjeistusta. Kolmas vaihe on, luokittelu, teemoittelu tai tyyppittely. Luokittelussa määritellään luokka, josta lasketaan, montako kertaa jokainen luokka

esiintyy aineistossa. Teemoittelussa painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu ja tyyppitelystä aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi ja siinä tiivistetään joukko tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä yleistykseksi. (Tuomijärvi & Sarajärvi 2017, 140-145.)

Aineistolähtöinen analyysi on laadullisen analyysin muoto, jossa pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Ideana on, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja. Aikaisemmillä havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla mitään tekemistä lopputuloksen kanssa, koska analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä. Aineistolähtöinen tutkimus on erittäin vaikeaa toteuttaa sen takia, että ajatus havaintojen teoriapitoisuudesta on yleisesti hyväksytty periaate. Taustalla on ajatus, että ei ole olemassa objektiivisia havaintoja sinällään, vaan muun muassa jo käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat aina tuloksiin. Aineistolähtöisen analyysin ongelmaa voidaan pyrkiä ratkaisemaan teoriaohjaavalla analyysillä, jossa on teoreettisia kytkentöjä siten, että teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaavaa, vaan paremminkin uusia ajatusuria aukova. (Tuomijärvi & Sarajärvi 2017, 147-149.)

7 Tulokset

Tutkimusmenetelmien tulokset perustuvat yritys- ja turvallisuusasiantuntijoiden haastatteluihin sekä opinnäytetyön tuotoksen asiantuntija-arvioihin. Tuloksissa esiintyy yritysten kansainvälistymisprosessi ja ulkomaille etabloituminen sekä niihin liittyvät turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan sekä vakuuttamisen teemat. Keskeisimmät tulokset kuvastavat erilaisia turvallisuusriskejä ja niiden hallintaa osana kansainvälistymisprosessia ja ulkomaille etabloitumista.

Työssä haastateltiin viittä asiantuntijaa, joista yksi on taustaltaan ekonomi ja Suomen yrittäjien kansainvälisyyden yritysasiantuntija. Muut haastateltavat edustavat riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen osaamista. Haastateltavat 1,3 ja 5 ovat toimineet vuosia kansainvälisten suomalaisten suuryritysten turvallisuusjohtamisen tehtävissä, ja heistä kaksi toimii vielä tänä päivänä yritysturvallisuusjohtajana ja turvallisuuspäällikkönä. Haastateltava 1 toimii EK:n yritysturvallisuuden johtavana asiantuntijana. Haastateltava 2 toimii riskienhallinnan ja vakuuttamisen tehtävissä ja hänellä on osaamista ja taustaa kansainvälisten suomalaisten yritysten vakuuttamisesta.

Haastateltava	Tehtävä/asiantuntemusta
Haastateltava 1 - EK:n yritysturvallisuuden johtava asiantuntija	Usean vuoden kokemus kansainvälisten yritysten turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan tehtävistä.
Haastateltava 2 - vakuutusyhtiön asiantuntija	Usean vuoden kokemus kansainvälisten suomalaisyritysten ulkomaantoimintojen vakuuttamisesta ja riskienhallinnasta.
Haastateltava 3 - kansainvälisen suuryrityksen yritysturvallisuusjohtaja	Usean vuoden kokemus kansainvälisen suomalaisen suuryrityksen turvallisuustehtävistä
Haastateltava 4 - Suomen yrittäjien kansainvälisyyden asiantuntija	Taloustieteilijä ja kansainvälisyyden asiantuntija, Suomen yrittäjät.
Haastateltava 5 - kansainvälisen suuryrityksen turvallisuuspäällikkö	Usean vuoden kokemus suomalaisen suuryrityksen turvallisuusjohtamisen tehtävistä.

Taulukko 1: Haastateltavien taustat ja osaamisperusta

Haastateltavat valittiin, jotta saataisiin riittävän kattava, luotettava ja asiantunteva tausta suomalaisten yritysten turvallisuusjohtamisen ja riskienhallinnan tehtävistä toimineilta asiantuntijoilta, erityisesti kansainvälisissä tehtävissä toimineilta henkilöiltä. Lisäksi haluttiin ymmärtää työn kannalta riittävän hyvin kansainvälistymis- ja etabloitumisprosessi eri vaiheineen ja näkökulmineen, jotta turvallisuuskysymyksien osalta pystytään keskittymään kaikista keskeisiin teemoihin, ongelmiin ja haasteisiin, joita suomalaiset yritykset kohtaavat suuntautuessaan ulkomaan markkinoille.

Haastatteluiden tuloksena tehtiin keskeisiä havaintoja keskeisimmistä kansainvälistymis- ja etabloitumisprosessin periaatteista, huomioitavista asioista ja vaatimuksista. PK-yrityksille keskeistä on ymmärtää etabloitumisen tai kansainvälistymisen tavoitteet ja strategia, markkinatutkimuksen laadinta, paikallisen lainsäädännön tunteminen ja ainakin ulkopuolisen avun hyödyntäminen. Keskeisimmät havainnot nostettiin esille useassa haastattelussa (taulukko 2).

Havainto	Lähde
Paikallisen lainsäädännön selvittäminen	Haastateltavat 1, 2, 3, 4 ja 5
Ulkopuolinen apu kansainvälistymisessä	Haastateltavat 1, 2, 3, 4 ja 5
Kohdealueen markkinatutkimus	Haastateltavat 1, 3, 4 ja 5
Kansainvälistymisen tavoitteet ja strategia	Haastateltavat 1, 3, 4 ja 5
Kohdealueen kulttuurin ymmärtäminen	Haastateltavat 1, 3, 4 ja 5
Ulkopuolisen avun luotettavuuden ja osaamisen varmistaminen	Haastateltavat 1, 3, 4 ja 5
Vakuutuksien hankinta	Haastateltavat 1, 2 ja 3
Riskienarviointi eri menetelmillä	Haastateltavat 1, 3 ja 5
Luonnonmaantieteelliset riskit	Haastateltavat 1, 2 ja 3
Yhden yrityskulttuurin periaate ja jatkuva seuranta ja valvonta	Haastateltavat 1, 3 ja 5

Taulukko 2: Haastattelujen keskeisimmät havainnot yritysten etabloitumis- ja kansainvälistymisprosessissa

Riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen näkökulmasta keskeisenä asiana nousi paikallisen regulaation ymmärtämisen lisäksi huomioida kulttuurilliset tekijät ja kohdealueen poliittinen tilanne ja sen vakaus. Lisäksi tulisi huomioida vakuutuksien hankinta prosessin alusta alkaen sekä riittävän kattava riskien arviointi eri menetelmiä hyödyntämällä. Ulkopuolisen avun hankinnassa tulisi huomioida kohteen paikallinen turvallisuuskumppani tai muu toimija sekä varmistaa kaiken ulkopuolisen avun luotettavuus ja osaaminen luotettavista lähteistä. Lisäksi tulisi noudattaa yhden yrityskulttuurin periaatetta valvonnan ja seurannan keinoin sekä huomioida koko yrityksen jatkuvuuden hallinta prosessissa. Luonnonmaantieteelliset riskit nostettiin esille useampaan kertaan huomioiden, että Suomessa nämä riskit ovat kokonaisuutena katsottuna vähäisiä.

7.1 Yritysten kansainvälistyminen ja ulkomaille etabloituminen

Yritysten kansainvälistyminen on suomalaiselle yhteiskunnalle tärkeä tekijä, erityisesti viennin kehittyminen. Kansainvälistyminen tuo suoria tuloja suomalaiseen yhteiskuntaan ja raha

jakautuu usealle taholle muun muassa valtiolle ja kunnille verotuloina, työntekijöille palkan muodossa ja suomalaisille yritysosakkaille ja omistajille jaettavien osinkojen muodossa.

Suomalaisen elintason säilyttämiselle ja kehittämiselle vientiyriyten rooli on todella tärkeä. EK pitää todella tärkeänä, että suomalaisilla yrityksillä olisi edellytykset ja kyvykkyudet kansainvälistyä ja sitä tapahtuisi vieläkin enemmän kuin mitä on nähty. (Haastateltava 1)

Yhteiskunta tarjoaa yritysten kansainvälistymisen edistämiseksi palveluita tai muita tukimuotoja kansainvälistymiseen kannustamiseksi. Team Finland -verkostolla on julkisena toimijana keskeinen rooli yrityksille tarjottavasta avusta kansainvälistymisen tukemiseksi. Lisäksi yksityisillä konsulttipalveluilla voi olla merkittävää tietoa ja lisäarvoa yritysten ulkomaille etabloitumisesta tietyissä tilanteissa. Tietoa on laajasti saatavilla suomalaisille yrityksille muun muassa kansainvälistymisen ja ulkomaille etabloitumisen prosessista. Julkisia kansainvälistymispalveluita suositellaan vahvasti, vaikka kokonaisuudessaan niitä ei käytetä riittävän laajasti huomioiden niistä saatavat hyödyt.

Yritykset ei hyödynnä niitä (palveluita) minun mielestäni siinä määrin kuin voisivat. Kansainvälistyminen on pienelle yritykselle iso ponnistus ja kaikki energia menee käytännön työhön, ja silloin jää ehkä hyödyntämättä näitä palveluja, vaikka niillä voitaisiin tosiasiallisesti helpottaa käytännön työtäkin. Se on ikävä asia, koska lähtökohtaisesti tulokset näistä palveluista, elikkä palveluita käyttäneiden mielestä, ovat kuitenkin kohtuullisen hyviä. (Haastateltava 4)

Suomalaisten yritysten kansainvälistymiseen on useita tapoja, jotka riippuvat resursseista, kohdemaasta, etabloitumisen muodosta ja yrityksen omista tavoitteista laajastikin. Esimerkkeinä nostetaan PK- tai mikroyrityksen tarjoamat virtuaaliset- tai etäpalvelut EU:n sisällä verrattuna tehtaan tai laajan myyntiverkoston rakentamiseen ja luomiseen EU:n ulkopuolelle. Karkeasti kansainvälistyminen voidaan jakaa muutamaani eri tapaan, vaikka tarkemmin tarkasteltuna on hyvin yksilöllisiä kansainvälistymistarinoita. Perinteisesti Suomessa operoivat yritykset, jotka ovat saavuttaneet mahdollisen markkinapotentiaalinsa kotimaassa, lähtevät hakemaan kasvua lähimaista, joissa onnistuminen saattaa johtaa etabloitumiseen kauemmaksiin. Kansainvälistyminen voi myös tapahtua yllättäen tai suunnittelematta ulkomaisen kysynnän seurauksena. Lisäksi EU:n sisämarkkinat ja yhtenäisen lainsäädännön viitekehys ovat luoneet tilanteen, jossa erityisesti palvelualan yritykset saattavat suuntautuvat EU:n sisämarkkinoille jo lähtökohtaisesti.

Mikäli puhutaan nimenomaisesti vakiintuneesta toiminnasta kohdemaassa, tulee yrityksen olla ideaalitalanteessa riittävän suuri ja omata tietty liiketoiminnallinen koko, jotta erityisesti taloudelliset resurssit mahdollistavat etabloitumisen. Lisäksi nostetaan esille, että etabloituminen on usein pitkän strategisen lähestymistavan lopputulos, kun vastaavasti kevyempi kansainvälistyminen voi usein tapahtua nopeasti ja yllättävästi ilman laajempaa suunnittelua. Nähdäänkin, että mikäli yritys pyrkii kasvamaan, tulee kotimaassa rajat vastaan melko nopeasti, kun aletaan puhua yrityksen kokoluokan kasvamisesta PK-yrityksestä suuryritykseksi.

Asiaa voidaan tarkastella myös siten, että PK-yritykselle kansainvälistyminen on mahdollisuus kasvattaa liiketoimintaa ja yrityksen kokoa yleisestikin.

Suomalaisista suuryrityksistä valtaosa on tavalla tai toisella jo kansainvälisiä. Vain harva suuryritykseksi luokiteltava yritys toimii puhtaasti kotimaan markkinoilla. (Haastateltava 1)

Kansainvälistymis- ja etabloitumisprosessissa on useita periaatteita, jotka tulisi aina huomioida riippumatta kohdemaasta tai toimialasta. Tähän sääntöön on poikkeuksena kaksi tekijää, onko etabloitumisen kohde EU:n sisällä, jossa lainsäädäntö on yhdenmukainen ja vapaa liikkuvuus mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden vapaan kaupan. Ja toisena, tehdäänkö etabloituminen fyysisesti kohdemaahan vai toimitaanko uudessa maassa virtuaalisesti esimerkiksi ohjelmisto-palveluja tarjoavana yrityksenä, jolla ei ole henkilöstöä, toimipistettä tai muutakaan fyysistä toimintaa kohdemaassa. Toisaalta EU:n sisällä on yrityskulttuurissa eroavaisuuksissa siten, että jo naapurimaa Ruotsin liiketoimintaympäristö ja -kulttuuri poikkeaa Suomesta luoden uniikin toimintaympäristön suomalaisille yrityksille ja poikkeavat lähtökohdat muiltakin osin operoida naapurimaassa.

Voiko esimerkiksi Ruotsiin laajentuva yritys kohdata ongelman, että suomalaiselle tuotteelle ei olekaan lopulta kysyntää, koska nähdään outona tai ulkopuolisena suomalainen tuote. Tuotteen testaaminen on keskeistä, kulttuuria tulee testata ja maakohtaisesti tuntea tarkasti. (Haastateltava 3)

Tärkein etabloitumisen ja kansainvälistymisen tekijä on kokonaisuutena taustatyö, jotta pystytään arvioimaan, voidaanko kohdemarkkinoilla kilpailla. Osana taustatyötä on paikallisen regulaation selvittäminen sekä viranomaisten ja paikallisten kumppanien kanssa yhteistyö ja erityisesti kumppaneiden taustojen selvittäminen. Mikäli kumppaneiden taustoja, luotettavuutta ja osaamista ei varmisteta, voi sen seurauksena syntyneet ongelmat uhata yrityksen koko kansainvälistymisprosessia.

Jos löytyy kumppani siihen pienempi yritys voi ajatella, että siihen kannattaa tarttua sen enempää miettimättä. Se on myös lainsäädännön näkökulmasta tärkeä selvittää, että siellä ei oo mitään sen tyyppistä, josta voi myöhemmin mennä satsaukset hukkaan sen takia, että ei oo kumppanilla ihan kaikki kunnossa. (Haastateltava 4)

Keskeinen etabloitumisen periaate on myös asiantuntija-apu, joka useassakin tapauksessa vaatii ulkopuolisen konsultin käyttöä erityisesti, mikäli yrityksellä ei ole aikaisempaa kokemusta kotimaan markkinoiden ulkopuolisesta liiketoiminnasta. PK-yrityksillä ja ennen kaikkea start-up-yrityksillä tilanne on usein juuri se, että yrityksellä ei ole omaa kokemusta ja osaamista viennistä tai muusta kansainvälisestä toiminnasta yrityksenä. Ulkopuolinen asiantuntija-apu on erityisen tärkeää, kun ulkomaille etabloitumista aletaan suunnitella; miten etabloituminen suunnitellaan ja toteutetaan ja mitä prosessissa tulee huomioida.

Kansainvälistymisen rahoitus on erittäin tärkeä tekijä PK-yritysten näkökulmasta. Suurella yrityksellä voi olla valmiiksi investoinnin lähteet turvattu ja hankittu vaadittavassa mittakaavassa rahoitukset osin omastakin takaa, mutta pienemmällä yrityksellä ei välttämättä kyetä samassa kokoluokassa etabloitumaan, vaikka tavoitteiden näkökulmasta siihen olisikin vahva tahtotila. Rahoitusten myöntäjät ja takaajat tekevät omaa riskienhallintaa, joka voi johtaa huomattavasti vähäisempään rahoitukseen kilpailijamaihin verrattuna. Esimerkiksi norjalaiset yritykset voivat saada Norjan valtion öljyrahastosta huomattavasti helpommin ja laajemmin rahoitusta vientihankkeilleen verrattuna suomalaisiin yrityksiin.

PK-yrityksillä nostetaan esille myös rajalliset resurssit sekä tietopääoman vaihtelut kansainvälisestä yritystoiminnasta ja eri maanosien ja valtioiden yritys-elämästä puhuttaessa. Monessakin liiketoimintaa koskevassa kysymyksessä on myös yleisesti tunnettu tapa kysyä toiselta PK-yritykseltä siitä, miten he ovat tietyn asian hallinneet tai toteuttaneet. Oleellista on, että tiedonvaihto muiden yritysten kanssa johtaa useinkin tilanteeseen, jossa tehdään jonkin näköistä yhteistyötä tai jossa saatetaan jopa benchmarkata toisen yrityksen toimintaa ja lähestymistapaa johonkin kysymykseen. PK-yritysten rajallisilla resursseilla ja riittävällä osaamisella kyetään pääsemään toivottuun lopputulokseen monilla eri keinoilla. Myös virheistä oppimisesta on saatu samanlaisia hyötyjä, kun on tiedusteltu, miten toinen yritys on lähestynyt kansainvälistymistä. Hyvien toimintamallien ja -tapojen jalkauttaminen kansainvälisiin ja etabloituneisiin PK-yrityksiin, niiden yhteistyöjärjestöihin ja muihin keskeisiin toimijoihin on tärkeää ja siihen tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessa paremmin yritysverkostojen synergiaetujen vahvistamiseksi.

Tulevaisuudessa joillakin aloilla kansainvälistyminen voi olla jopa liiketoiminnan tulevaisuuden ja jatkuvuuden kannalta elinehto. Mikäli esimerkiksi korkean teknologian maana Suomessa ei ole tietyille tuotteille tai palvelulle enää jatkossa riittävästi kysyntää, voidaan selvittää, olisiko ulkomaan markkinoilla kysyntää kyseiselle hyödykkeelle. Esimerkiksi Nokian matkapuhelimille löytyi kysyntää kehittyvissä maissa vielä senkin jälkeen, kun kotimainen, suomalainen kysyntä oli vähentynyt merkittävästi. Lähtökohtaisesti kuitenkin kyse on marginaalisista tapauksista.

Kansainvälistymisessä onnistumiseksi nostetaan esille strateginen ja suunnitelmallinen lähestymistapa riippumatta yrityksen taustasta, vaikka sattuman kautta on löydetty kysyntää ulkomailta. Useassa maassa toimiminen vaatii tietoista päätöksentekoa ja johdon sitoutumista sekä kattavaa asian valmistelua ja taustatyötä. Kansainvälistymistä tulisi myös harkita matalammalla kynnyksellä nykyiseen verrattuna ja hyödyntää rohkeasti julkisia palveluita. Olenaisista on myös, että yleinen suhtautuminen kansainvälistymiseen olisi ennemminkin vain yksi keino kasvattaa yritystä muiden joukossa.

Kansainvälistymisessä on, jos ajatellaan pieniä yrityksiä, tietyllä tapaa se mystifiointi, sitä pidetään jotenkin hyvin erilaisena. Siihen luodaan jotakin sellasta mielikuvaa, että se voi olla haastavaa. Että se ei ole pienelle yritykselle. (Haastateltava 4)

7.2 Kansainvälistymisen turvallisuusriskit ja riskienhallinta

Kantavana näkökulmana yritysten kansainvälistymisessä ja ulkomaille etabloitumisessa nähdään muuttuva liiketoiminta- ja turvallisuusympäristö, joka asettaa haasteita riskienhallinnalle ja turvallisuusjohtamiselle. Kaikkia riskejä ei voida hallita, koska etabloitumisprosessi on pitkäkestoinen ja kompleksisessa maailmassa turvallisuustilanne voi muuttua nopeastikin siten, että yritykseltä vaaditaan uusia, ajoittain nopeallakin aikataululla tehtyjä, välittömiä ja merkittäviä toimenpiteitä. Riskienhallinnan tavoitteiden kautta turvallisuusjohtamista voidaan lähestyä skenaariopohjaisella ajattelulla siten, että organisaatiolla on omaa kyvykkyyttä reagoida monenlaisiin tapahtumiin ja tilanteisiin riippumatta siitä, minkä tyyppinen skenaario lopulta toteutuu. Tämä vaatii kattavaa ja erittäin onnistunutta skenaariotyötä.

Skenaariot antavat mahdollisuuden, hirttäytymättä todennäköisyyksien ja vaikutuksen skaaloihin, euroihin ja prosentteihin, vapauden mieltä kokonaiskuvaa, miten tilanne lähtee kehittymään. Voidaan mieltä mitä mitigoivia elementtejä omassa toiminnassamme voimme tehdä, jos tilanne etenee vaikkapa siihen huonoimman skenaarion suuntaan. (Haastateltava 1)

Perinteisillä riskienhallintakeinoilla nähdään paikkansa myös tulevaisuuden riskienhallinnassa. Ongelmaksi muodostuu, että tulevaisuuden toimintaympäristöön vaikuttavat kokonaisuudet ovat vaikeasti hahmotettavia ja niillä on kompleksisia syy-seuraussuhteita, joita on erittäin vaikea laskea matemaattisilla riskien arviointimenetelmillä. Skenaariotyyppinen riskien arviointityö vastaa näihin haasteisiin.

Riskienhallinnan merkitys korostuu, koska mikäli yritys tekee riskienhallintaa omaan tietoon perustuen tai muuten kokonaisuutena katsottuna puutteellisesti, voi jäädä myös etabloitumiseen ja kasvuun liittyviä mahdollisuuksia hyödyntämättä. Liian korkeiksi arvioitujen riskien takia voidaan jopa päätyä tekemään etabloituminen eri tavalla kuin miten olisi alun perin suunniteltu ja miten olisi liiketoiminnallisesti kaikista kannattavinta lähtökohtaisesti. Toiminnan aloittaminen kohdemaassa voi muuttua heikosti tehdyn riskienhallintatyön takia esimerkiksi ostopalveluun tai muuhun kevyempään kansainvälistymisen muotoon, mikä ei välttämättä ole taloudellisesti kannattavinta. Kyse on parhaan saatavilla olevan tiedon hyödyntämisestä etabloitumisessa, huomioiden myös positiiviset riskit.

Etabloitumisen kohdemaista nousee esille alueelliset eroavaisuudet ja erityisesti erilaisten maariskien hyödynnettävyyden, koska erityisesti maantieteellisesti suurien maiden sisällä voi olla suuriakin alueellisia eroja turvallisuustilanteesta ja muista yritystoimintaan vaikuttavista

edellytyksistä. Tällöin tarvitaan alueellisen tiedon lisäksi paikallistuntemusta ja korostetaan sitä, että etabloitumisessa tulisi hyödyntää paikallista yhteyshenkilöä, jonka taustat, osaaminen ja luotettavuus on varmistettu. Paikallistuntemus voi olla myös ostettua tietoa konsultilta tai keskustelua ja tiedonvaihtoa kohdealueen muiden kansainvälisten yritysten kanssa. Erittäin tärkeänä pidetään sitä, että paikallistuntemus tulisi luotettavalta ja osaavalta henkilöltä, joka olisi mukana koko etabloitumisprosessin ajan.

Keskeisenä etabloitumiseen vaikuttavana tekijänä nousi regulaatio ja vaatimustenmukaisuus, kohdemaiden lainsäädäntö ja Venäjän aloittaman hyökkäyssodan seurauksena esimerkiksi kansainväliset pakotteet. Venäjältä on vetäytynyt hyökkäyssodan seurauksena lukuisia kansainvälisiä yrityksiä eri perusteilla. Kansainvälisessä uutisoinnissa valtamediat sekä sosiaaliset mediat ovat omilta osiltaan painostaneet kansainvälisiä yrityksiä poistumaan Venäjän tai Valko-Venäjän markkinoilta vedoten esimerkiksi yritys vastuuseen. Vastaavasti EU:n ja Yhdysvaltojen asettamat kansainväliset pakotteet ovat tehneet yritystoiminnan vastaavasti erittäin vaikeaksi ellei jopa mahdottomaksi, jos katsotaan kannattavuuden näkökulmaa. Toisaalta Venäjälle rakennetuissa tehtaissa on kiinni huomattavia pääomia, joita Venäjä on aktiivisesti ottanut haltuunsa ja uhannut myös kansallistaa ulkomaisia omistuksia. Olennaista on myös, että toimitusketjujen varmuus on muuttunut sodan seurauksena Venäjällä olemattomaksi tuotteiden ja palveluiden saatavuuden näkökulmasta.

Ulkomaille, erityisesti vieraan kulttuurin maahan, etabloituessa keskeistä on kulttuurillisten tekijöiden huomioiminen. Erilaisten kulttuurien vaikutus korostuu merkittävästi, mikäli etabloituminen tapahtuu yritysostolla kohdemaassa. Tällöin kulttuurin muutoksessa ja kahden erilaisen yrityskulttuurin fuusiossa korostuu erilaisten kulttuurien yhteensovittamisen riskitekijät uudessa yrityksessä. Toimintatapojen yhtenäistäminen ei ole yksinkertaista eikä oman kulttuurin mukaisesti voida välttämättä toimia välittömästi. Seurauksena voi olla tilanne, jossa ostettuun yritykseen ei ole tosiasiallista kontrollia, jolloin erityisesti korruptoituneissa ja muissa korkean kulttuurillisten riskien maissa tilanne johtaa yrityksessä tapahtuviin laiminlyönteihin, joista voi olla seurauksena maineriskit, mikäli esimerkiksi sosiaalinen media tarttuu erilaisiin laiminlyönteihin, joita voi olla esimerkiksi rikokset, korruptio, puutteellinen työturvallisuus tai muu yritys vastuuasiana mukaan lukien ympäristöriskit ja kestävän kehityksen vastainen toiminta. Esimerkkinä Suomen ja ulkomaiden työturvallisuuden eroavaisuuksista nostetaan Qatarissa pelatut Jalkapallon MM-kisat 2022, joita varten rakennettujen stadionien työmailloilla kuoli lukuisia ihmisiä. Vastaava tilanne ei olisi ollut Suomessa mahdollista, sillä tilanteeseen olisi puututtu yhteiskunnan eri tahoilta todella nopeasti. PK-yritysten näkökulmasta voidaan tiivistetysti todeta, että yrityksen on tärkeää ymmärtää tavoitteet ulkomaille etabloitumisessa ja kohdemaan kulttuurin ymmärtäminen erittäin hyvin. Keskeistä on aina miettiä kohdemaan geopoliittinen tilanne, uskonto, kyseisen maan johtaminen, onko kyseessä autoritaarinen tai militaristinen valtio tai esimerkiksi kuningaskunta.

Varautumisen tasosta huolimatta ulkomailla ja erityisesti korkean riskin maissa ja alueilla voi konkretisoitua todella suuria riskejä ja todella nopeasti. Esimerkkinä nostetaan kehitysmaahan lähetetty suomalaisryhmä, joka joutui keskelle väkivaltaista sotilasvallankaappausta. Yllättävien ja nopeasti kehittyvien tilanteiden sekä muiden tunnistamattomien riskien varalta on erittäin tärkeää, että kohdemaassa ja -alueella on turvallisuuden yhteyshenkilö, kansainvälinen turvallisuustoimija, esimerkiksi vartiointi- tai asiantuntijayritys, operatiivinen toimija, tai muu taho, joka kykenee toimimaan yllättävissä hätä- ja kriisitilanteissa tarjoten näihin liittyviä palveluita tai hankkimaan kyseisiä palveluita yrityksille. Esimerkin sotilasvallankaappauksessa saatiin yhteys kansainväliseen vartiointiliikkeeseen, joka kykeni kuljettamaan ja varmistamaan ryhmän turvallinen poistuminen maasta.

Myös turvallisuusasioissa kannattaa toimia verkostomaisesti kysyen, miten muilla yrityksillä jokin turvallisuusasia on hoidettu. Kaikkea ei ole mahdollista etukäteen analysoida ja arvioida, joten muiden kokemuksista voi löytyä ratkaisevaakin apua.

Samaa pyörää ei kannata keksiä uudelleen. Kenelle tahansa benchmarkkausta ja sparrausta voi suositella välillä. Sieltä voi löytyä helmiä välillä. (Haastateltava 1)

Jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta on tärkeää, että riskien konkretisoituessa vahingot pystytään rajaamaan ulkomaan kohteeseen eikä vahinkojen vaikutus laajene koko yritykseen. Riskienhallinnallisesti on olennaista, että etabloitumiseen on investoitu lähtökohtaisesti sellainen panos, jonka mahdollinen menettäminen ei vaaranna koko yrityksen jatkuvuutta. Ulkomailla yritykseen voi kohdistua paljon suuria riskejä. Esimerkkinä nostetaan Venäjän uhkaaminen kansallistaa ulkomainen omaisuus maassa liittyen Venäjän hyökkäyssodan seuraukseen useiden kansainvälisten yritysten poistuttua maasta. Lisäksi nostetaan esimerkkinä jatkuvuudenhallinnasta toimitusketjun hallinta ja turvaaminen, mikäli kaupankäynti kohdistuu tuotteisiin. Toimitusketjun ja ylipäättänsä eri vastapuolten ja kolmansien osapuolten osalta nostetaan esille sopimusehdot ja auditointi keskeisinä riskienhallintakeinoina. Myös vakuuttamisella voidaan siirtää riskiä vakuutusyhtiölle toimitusketjun turvallisuuden hallintakeinona.

Ulkomaantoimintojen turvaamisessa olennaista on tunnistaa etabloitumisen keskeiset suojeltavat arvot ja tehdä riskiperusteista turvallisuustyötä yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin perustuen. PK-yrityksen näkökulmasta riskienhallinta tulisi aina tehdä dokumentoidusti hyödyntäen muun muassa yksinkertaisia riskimatriiseja sekä hakea asiantuntemusta ulkopuolelta laajalti, mikäli organisaatiolla ei ole omaa osaamista.

Yrityksestä riippuen tulee tunnistaa suojattavat arvot, tiedot, henkilöt. Kaikkea ei ole järkevää tunnistaa ”Fort Knox” -tasossa, suojaatko kaikki toimitilat vai yhdestä huoneesta kassakaapin. (Haastateltava 3)

Etabloitumisen vakiinnuttua riskit muuttuvat, riippuen maasta, ja yritysturvallisuuden tarpeet muuttuvat tällöin. Useassa maassa voi olla käytännön näkökulmasta pakollista paikallinen ositettu turvallisuustoimija tai yrityksen henkilöstöön kuuluva turvallisuusasiantuntija

hoitamassa päivittäisiä turvallisuusasioita, kun vastaavasti Suomessa ei välttämättä ole paikalla toimivalle turvallisuustoimijalle samanlaista tarvetta. Riskienhallinta ja -arviointi tulee olla jatkuva prosessi toiminnan vakiinnuttua, koska esimerkiksi toimintaympäristö, geopolitiittinen tilanne, regulaatio, asiakaskanta tai kilpailutilanne ylipäättänsä voi muuttua.

Fyysisissä etabloitumisissa keskeinen suojeltava arvo on henkilöstö ja tällöin matkustusturvallisuus nousee tärkeäksi turvallisuuden osa-alueeksi. Matkustusturvallisuutta voidaan lähestyä eri tavoin riippuen kohdemaasta. Esimerkkinä nostetaan tietyt Aasian ja Afrikan maat sekä Väli- ja Etelä-Amerikka, joissa henkilöstön kaappausriski voi olla korkea ja vaatia yritykseltä hyvän matkustusturvallisuustoimijan, joka kykenee turvaamaan henkilöstön hätätilanteissa. Henkilöriskeistä nostetaan esille myös, erityisesti toiminnan vakiinnuttua, työntekijöiden pysyvyys ja saatavuus sekä miten saada luotettavaa henkilöstöä, jotta välttyään esimerkiksi sisäisiltä henkilöriskeiltä, kuten väärinkäytöksiltä.

Matkustusturvallisuudessa tulee huomioida myös terveysturvallisuus, koska esimerkiksi Suomessa itsestäänselvyytenä pidetyt asiat, kuten käsienpesun mahdollisuus ja esimerkiksi ruuan valmistuksen hygienia, eivät useissakaan maissa vastaa suomalaista tasoa. Lisäksi lääkäreiden osaaminen ja sairastapauksissa hoidon taso ei välttämättä vastaa suomalaisia odotuksia lainkaan. Hygienian vaikutusta korostaa se, että ulkomainen bakteeri- ja viruskanta saattavat poiketa merkittävästikin suomalaisesta.

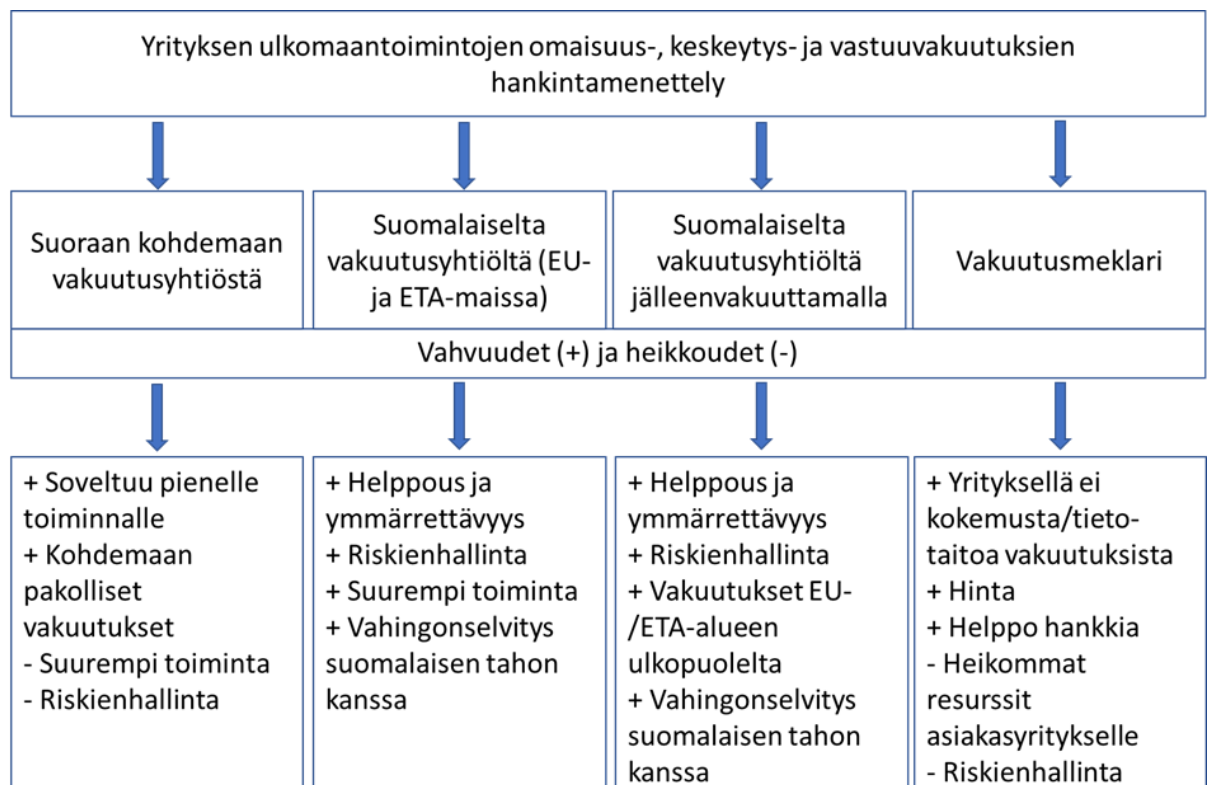
Luonnonmaantieteellisiä riskejä ei yleensä huomioida erilaisissa maariskiluokitteluissa, joista nostetaan esille muun muassa controlrisks.com -sivusto, joka nostaa esille globaaleista riskeistä kategorioittain geopoliittiset riskit, turvallisuus- (security), kyber- ja operatiiviset riskit sekä regulaatioon liittyvät riskit. Luonnonmaantieteelliset riskit ovat kuitenkin keskeisiä riskejä suomalaisille yrityksille huomioida ulkomaille etabloituessa, koska Suomi on hyvin turvallinen ja vakaa maa luonnonmaantieteellisten ja kulttuurillisten riskien osalta, mikä myös ilmenee useista maariskiluokitteluista, joissa Suomi on lähtökohtaisesti yksi turvallisimmista maista. Siten on tärkeää ja oleellista, että hankittaessa tietoa kohdemaasta, katselmoitaisiin ja kartoitettaisiin ympäristön riskitekijät, kuten tulvat, maanjäristykset, hurrikaanit ja esimerkiksi metsien polttamisesta tai muusta syystä aiheutuva savusumu. Maantieteelliset luonnonriskit voivat vaatia yritykseltä hyvinkin laajoja varautumistoimenpiteitä, mikäli esimerkiksi hurrikaani iskee yrityksen kohdealueelle, jolloin työntekijät tulee suojella perheineen.

Riskienhallinnan näkökulmasta PK-yritysten ulkomaille etabloitumisessa tärkeimmäksi yksittäiseksi asiaksi nousee ylimmän johdon tietoisuus ja ymmärrys liiketoiminnasta sekä riskeistä. Asia tulee olla vähintään vastuutettu kaikenkokoisissa yrityksissä siten, että tarvittaessa myös toimitusjohtajan alaiset voivat olla asiantuntevat tahot etabloitumisen osalta. Riskienhallinnan asiantuntija voi auttaa etabloituvan yrityksen liiketoimintayksikköä tai toimitusjohtajaa sekä muuta ylintä johtoa perehtymään ulkomaantoimintoihin ja esimerkiksi toimitusketjun

riskeihin havainnollistamalla toimintaa vaiheittain ja pohtimalla mitä riskejä jokaiseen vaiheeseen ja toimintoon liittyy. Esimerkiksi piirtämällä yrityksen toimitusketju auki voidaan havainnollistaa ja pohtia yhteistyössä, mitä riskejä jokaiseen vaiheeseen liittyy erikseen, mikä auttaa riskien tunnistamisessa ja koko riskien arviointiprosessissa. Apuna nostetaan luonnollisesti muutkin riskien arviointimenetelmät kuten riskimatriisit ja skenaariopohjainen riskityö.

7.3 Ulkomaantoimintojen omaisuus-, keskeytys- ja vastuuvakuutukset

Ulkomaille etabloituva yritys tarvitsee käytännössä aina ulkomaantoiminnassaan vakuutuksia, joista osa on pakollisia riippuen kohdemaan lainsäädännöstä. Esimerkiksi Suomessa pakollisia ovat muun muassa liikennevakuutukset. Yritys voi hankkia ulkomaantoimintojensa vakuutukset, mikäli etabloidutaan fyysisesti kohdemaahan, monella eri tavalla (kuvio 6). Vakuutukset voidaan hankkia suoraan paikallisesta vakuutusyhtiöstä, joka on periaatteissa helpoin tapa ratkaista hankinta, sillä samalta paikalliselta vakuutusyhtiöltä voidaan hankkia kohdemaan lainsäädännön edellyttämät vakuutukset samalla kertaa. Mahdollista on myös hankkia suomalaisesta vakuutusyhtiöstä vakuutus ulkomaan toiminnoille, jolloin edellytyksenä on, että ulkomainen toiminta toteutetaan oman, ulkomaisen yrityksen, niin sanotun tytäryhtiön kautta. Ulkomailla toimivan yrityksen omistus tulee olla konserniratkaisussa kotimainen. EU- ja ETA-alueilla suomalainen vakuutusyhtiö voi vakuuttaa suomalaisella toimiluvalla ulkomaantoiminnan samoin kuin Suomessa.



Kuvio 6: Yrityksen ulkomaantoimintojen omaisuus-, keskeytys- ja vastuuvakuutuksien hankintavaihtoehdot vahvuuksineen ja heikkouksineen (mukaillen haastateltava 2)

Vaihtoehtona on myös paikallinen vakuutusratkaisu, jossa vakuutuksen hankkiva emoyhtiö tekee suomalaisen vakuutusyhtiön kanssa vakuutussopimuksen, jolla vakuutetaan emo- ja tytäryhtiön toiminta kohdemaassa. Tässä tilanteessa suomalainen vakuutusyhtiö tilaa paikalliselta vakuutusyhtiöltä vakuutusratkaisun, jossa kohdemaan paikallinen vakuutusyhtiö saa vakuutuskirjat ja laskut toimeksiannosta. Riskin kuitenkin kantaa suomalainen vakuutusyhtiö, teknisesti riski siirretään jälleenvakuutuksen kautta sille. Lisäksi on mahdollista tehdä toimeksiantosopimus vakuutusmeklarille, joka kilpailuttaa ja hoitaa vakuutuksia yrityksen edustajana.

Eri hankintatavan valinta riippuu monesta tekijästä, joihin liittyy ulkomaille etabloitumisen muoto, jonka perusteella tietyt vaihtoehdot eivät ole käytettävissä, yrityksen koko, riskienhallinnan tavoitteet, resurssit ja onko kyseessä alkava vai pidempään jatkunut toiminta, joka on jo vakiintunut. Hankintatavan valintaa voidaan lähestyä yksinkertaisesti vertailemalla vahvuuksia ja heikkouksia eri hankintatapojen välillä. Vertailussa nähdään, että riskienhallinnan näkökulmasta vakuutuksen hankkiminen suoraan suomalaiselta vakuutusyhtiöltä on lähtökohdaisesti paras ratkaisu. Vaikka vakuutus hankitaan teknisesti eri menetelmällä, kun kohdema on EU- tai ETA-alueen ulkopuolinen maa, on hyödyt käytännössä samanlaiset. Molemmissa tilanteissa etuna on vakuutuksien ymmärrettävyys ja helppous, koska vakuutusyhtiö antaa

vakuutuksien kattavuudesta ja kaikesta asiaan liittyvästä neuvontaa ja opastusta. Lisäksi vahinkotilanteissa asia hoidetaan aina saman suomalaisen vakuutusyhtiön kanssa. Nämä parantavat riskienhallinnan näkökulmasta vakuutuksien vaikuttavuutta, sillä yritys tietää tarkalleen korvattavat vahingot, korvauksien määrät, niihin vaikuttavat tekijät ja suojeleuohjeet esimerkiksi. Näin voidaan tehdä laskelmoituja ja tietoon perustuvia päätöksiä eri vakuutuksien hankinnasta, mikä tuo yritykselle varmuutta sekä turvaa yrityksen jatkuvuutta omilta osiltaan.

Pienimuotoiseen ulkomaantoiminnan vakuuttamiseen, esimerkiksi myyntikonttorin avaamisessa, kaikista helpointa on ottaa yhteys vakuutusyhtiöön suoraan. Mikäli kohdemaahan on EU:n ulkopuolella, vakuutusyhtiö osaa itse arvioida ja kertoa, pystytäänkö kyseiseen maahan myöntämään vakuutuksia tai jos pystytään, millä ehdoilla ja erityisesti millä omavastuuosuudella, joka voi olla todella korkea, mikäli kohdemaahan ja erityisesti kohdealue on suuririskinen.

Kategorisesti sanoisin, että jos on pienimuotoista liiketoimintaa etenkin EU- ja ETA-alueella niin siihen sanoisin yksiselitteisesti, että yhteys meihin (vakuutusyhtiöön) niin me pystytään se hoitamaan ja pystytään neuvomaan, että miten se asia kannattaisi hoitaa. (Haastateltava 2)

Vaihtoehtoisista vakuutustavoista nostetaan esille, että vakuutusmeklareiden kohdalla toimeksiannosta syntyvä palkkio on meklarille sen verran pieni, että meklarin resurssit vakuutuksen ottaneen yrityksen asioiden hoitamiseen ovat silloin myös heikommat verrattuna vakuutusyhtiön kautta suoraan ostettavaan vakuutukseen. Toisaalta meklarin käytön vahvuudeksi nostetaan hinta, koska meklari kilpailuttaa vakuutukset sekä helppous, sillä vakuutuksen hankinta ei vaadi vakuutuksen ottavalta yritykseltä suuria panoksia. Mikäli yrityksellä ei ole mitään kokemusta vakuutuksista ja on suurta epävarmuutta vakuuttamisesta ylipäättänsä, voi meklari olla kannattava valinta.

Paikalliselta vakuutusyhtiöltä voidaan muiden vakuutuksien lisäksi hankkia samalla kohdemaassa edellytettävät lakisääteiset vakuutukset, mikä tekee paikallisen vakuutusyhtiön kautta ostettavasta vakuutushankintatavasta helpon yritykselle. Mikäli hankitaan vakuutus liiketoiminnallisesti katsottuna pieneen kohteeseen, voi paikalliselta vakuutusyhtiöltä saada asia helposti ratkaistuksi. Heikkoutena nähdään se, että vakuutuksen kattavuudesta ja ehdoista voi olla vaikeaa saada selvää, jolloin myös vakuutuksien vaikutuksien merkitys heikkenee huomattavasti, koska mahdollisissa vahinkotilanteissa saattaa syntyä ymmärryksen puutteen tai paikalliseen vakuutuskulttuuriin liittyviä väärinkäsityksiä ja muita tekijöitä, joita ei ole osattu ennustaa. Joissakin maissa vakuutukset on pakko ottaa paikalliselta vakuutusyhtiöltä, mikä heikentää myös vakuutuksen ennustettavuutta. Vastuuvahingolla ei ole muihin vakuutuslajeihin verrattuna samanlaista korvauskatkoa, joten riskienhallinnan näkökulmasta vastuuvahinko voi huonoimmassa tilanteessa uhata jopa koko yrityksen jatkuvuutta, mikäli vastuuvakuutus ei kata vahinkoa tai vastuuvakuutuksen omavastuuosuus on todella korkea suurissa vahingoissa.

Ulkomaantoiminnan vakuuttamisessa on useita maa- ja aluekohtaisia eroja, jotka tulee huomioida vakuutusta hankkiessa. Vakuutusyhtiöillä on omat maariskikartat, jotka määrittävät muun muassa sitä, voidaanko maahan ylipäättänsä myöntää vakuutus. Maakohtaisissa eroissa näkyy myös se, että monessa valtiossa viranomaiset kontrolloivat vakuutuksia ja vakuuttamista ehtoineen huomattavasti Suomea laajemmin esimerkiksi siten, että joissakin maissa viranomaisten tulee hyväksyä vakuutuksen ehdot. Jokaisella maalla on lainsäädännön eroavaisuuksien takia erilaisia vakuuttamisen muotoja, minkä takia suositellaan EU:n ulkopuolisissa vakuutuksissa suomalaisen vakuutusyhtiön kautta tilattua vakuutusta, jälleenvakuuttamista. Oman vakuutusyhtiön yhteyshenkilö osaa neuvoa maakohtaisissa vakuutuseroissa, joten kohdemaan vakuuttamiseen perehtyneeltä juristilta ei ole tarpeen pyytää konsultaatiota asiassa vaan suomalaisesta vakuutusyhtiöstä saa tarvittavat tiedot.

Vakuutuksien myöntämisessä voi olla suuriakin eroja maan eri alueiden välillä siten, että tietyiltä alueilta ei välttämättä saa vakuutusta ollenkaan tai vakuutuksella voi olla todella korkeat omavastuuosuudet. Poliittiset- ja sotariskit ovat perinteisesti riskiluokkia, jotka voivat estää vakuutuksen myöntämisen kohdemaahan tai -alueelle. Suorille sota-alueille ei vakuutuksia myönnetä.

Ymmärrettävästi Ukraina on sellainen maa, että ei siellä voi omaisuusvakuuttaa tällä hetkellä sodan ollessa kesken, vaikka poliittisesti ei ole mitään estettä.
(Haastateltava 2)

Vakuutuksia ei välttämättä myönnetä luonnonriskien takia. Esimerkiksi maanjäristysalueilla ei myönnetä vakuutuksia tai tietyt vakuutuslajit on rajattu vakuutuksien ulkopuolelle. Luonnonriskit ovat tulevaisuudessa myös yksi isoimmista rajaavista tekijöistä ilmastonmuutoksen takia. Riskienhallinnallisesta näkökulmasta PK-yrityksen tulisi huomioida kohdealueen valinnassaan kulttuurillisten tekijöiden lisäksi luonnonriskit, jotka saattavat poiketa erittäin merkittävästi Suomen riskeistä. Esimerkkeinä nostetaan tulvat, maanjäristykset ja myrskyt muun muassa.

Omaisuus- ja keskeytysvakuutuksien ehtoihin liittyy kiinteästi suojeleuhteet, jotka määrittelevät vähimmäissuojaustasot, omaisuuden suojaamiseksi, mikä edellytetään vakuutuksenottajalta, jotta vakuutuksesta voidaan myöntää korvauksia vahinkojen aiheuttamien kulujen kattamiseksi. Vastuuvakuutuksissa ei ole samanlaisia suojeleuhjeita.

Yritysten ulkomaantoimintojen turvallisuus näkyy vakuutusyhtiöiden suojeleuhjeissa siten, että suojeleuhjeet eivät useinkaan ole riittäviä ulkomailla, vaan Jo Euroopan sisällä on alueita, joissa omaisuusvakuutuksien kattavuus vaatii parempia turvallisuustoimenpiteitä vakuutuksen hankkineelta yritykseltä. Olennainen periaate on, että ulkomaille lähdettäessä omavastuuosuus nousee lähtökohtaisesti aina. Omavastuuosuuden määrä riippuu tarkemmin kohdealueesta, mutta yleisesti on selvää, että yritys joutuu ottamaan itse riskiä Suomessa sijaitsevaan vakuutettuun omaisuuteen verrattuna. Vakuutusyhtiö tekee myös arviointia yrityksen

riskienhallinnan tasosta, jonka perusteella vakuutusyhtiö voi jättää vakuutuksen myöntämättä tai tarjota sitä huomattavan heikoilla ehdoilla yrityksen näkökulmasta.

Jos me ei olla vakuuttuneita siitä, että asiakas pystyy sitä riskienhallintaa hoitamaan tai se kohdemaan infra on esimerkiksi niin kehittymätöntä ja sanotaan että asiakkaalla ei vielä itselläänkään ole teknistä suojausta kunnossa, niin sitä vakuutusta ei myönnetä. (Haastateltava 2)

Vakuutusyhtiöt tarjoavat vakuutuksien lisäksi kansainvälistyville yrityksille useita muitakin palveluja. Riskienhallinnan palveluista tarjotaan esimerkiksi konsultointipalveluita ja erilaisia vakuutusyhtiöiden yrityksille tekemiä riskikartoituksia. Vakuutusyhtiöt kykenevät myös eri työkalujen avulla selvittämään vakuutusta hakevan yrityksen puolesta, miten vakuuttaminen on hoidettu kohdemaassa.

7.4 Asiantuntija-arvio opinnäytetyön tuotoksesta

Teorian ja haastattelujen perusteella aloitettiin laatimaan opinnäytetyön luonnosta, jonka 1. versiosta pyydettiin asiantuntija-arviota yritysturvallisuuden asiantuntijoilta. Arvioiden kantavana teemana näyttäytyi PK-yrittäjän näkökulma ja kysymyslistan hyödynnettävyys yleisellä tasolla riippumatta kysymyslistan laativan PK-yrittäjän tai muun päättäjän taustasta, toimialasta tai suunnitellusta kohdemaasta. Lisäksi arviossa korostui keskeinen muutos kysymyslistaukseen, josta päätettiin ennakkoon suunnitellusta poiketen laatia tarkistuslistamainen, lukiensa aktivoiva, dokumentti, jossa jokaisen kysymyksen kohdalla on ”kunnossa” ja ”ei” -ruudut sekä kaikkien kysymysten jälkeen lopussa muistiinpanot, joihin voidaan kirjata puutteita tai muistiinpanoja tarkemmin. Teknisenä asiana nostettiin esille, voisiko muistiinpanoille varata tilaa jokaisen kysymyksen alle, jotta listaa läpikäyvä PK-yrittäjä tai muu päätöksentekijä pystyisi saman tien kirjoittamaan kysymyksestä esille nousseet asiansa.

Kysymyslistaus esitettiin vaiheittain siten, että alussa kysytään etabloitumispäätöksessä huomioitavista asioista, etabloitumisen suunnittelusta ja lopuksi vielä etabloitumisen jälkeen, toiminnan vakiinnuttua, kohdemaassa. Huomioitiin, että otsikkotasolla ensin tehdään harkintaa ja pohdintaa aiheesta, mahdollisesti markkinatutkimus tai muita selvityksiä, ja sen jälkeen tehdään vasta päätös etabloitumisesta, jota aletaan suunnittelemaan.

Listauksen riskienhallinnasta nostettiin esille, että PK-yritykselle olisi ehkä syytä painottaa yleistä periaatetta, että riskinkantokyky ei ylittäisi etabloitumisen riskinottohalua. Esimerkiksi nostettiin, että mikäli haetaan nopeata kasvua ja ulkomaille etabloidutaan nopeasti, voi hankkeen epäonnistuminen vaarantaa koko yrityksen jatkuvuuden. Lisäksi nostettiin esille, voisiko riskienhallinnan osalta painottaa vielä enemmän vakuutusyhtiöitä, joilta voi saada tietoa riskienhallinnasta.

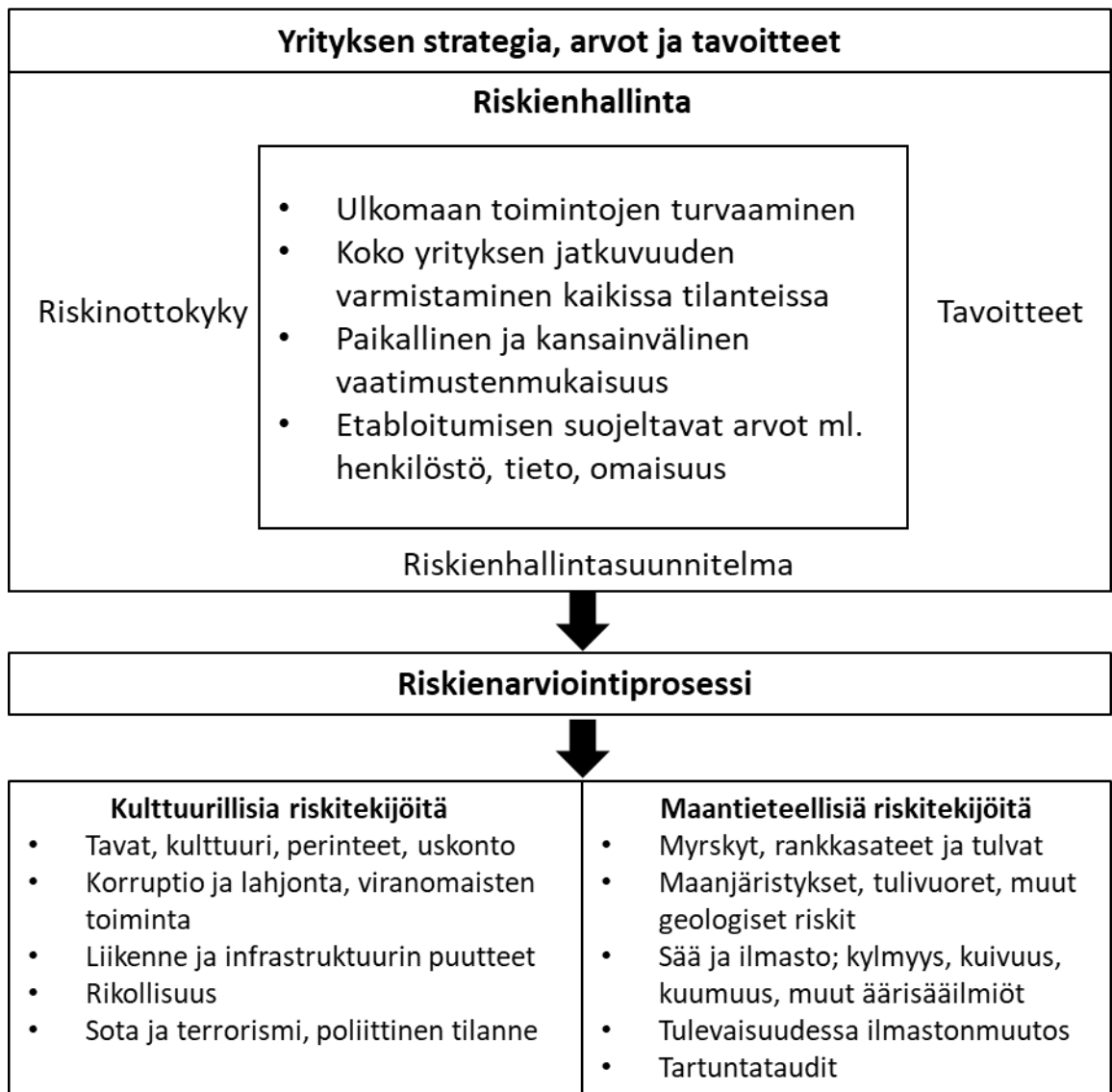
Toiminnan vakiinnutettua -kohdan kysymyksistä nostettiin esille, tulisiko painottaa jatkuvaa viestintää ja tiedonvaihtoa sekä niiden varmistamista kaikissa tilanteissa kohdemaan toimintojen ja Suomen välillä. Ideana on, että ei syntyisi useampaa yrityskulttuuria vaan yrityksellä säilyisi myös tulevaisuudessa yhden kulttuurin periaate, jossa on kontrolli kohdemaan toimintoihin ja Suomen yrityskulttuurin mukainen toimintamalli turvallisuus huomioiden.

Kokonaisuutena arviossa painotetaan, että listaus on hyvin tasapainossa turvallisuuden ja riskienhallinnan kysymysten sekä itse tärkeimpien etabloitumiskysymysten kanssa. Kysymykset nähtiin kokonaisuutena tarpeellisina ja niiden vastaukset mukaan lukien lisätietoon viittaavat lähteet, suositukset ja yleiset periaatteet nähtiin tarpeellisina eikä niissä nähty kategorisia puutteita tai ristiriitoja, jotka tulisi poistaa sellaisinaan. Pieniä muokkauksia nähtiin yksittäisiin vastauksiin tai muotoiluihin.

Arvion perusteella työtä muokattiin teknisesti helpommin lähestyttäväksi lisäten muistiinpanoille tilaa jokaisen kysymyksen yhteyteen. Lisäksi yksittäisiä pienempiä muokkauksia tehtiin arvion perusteella, mutta kokonaisuutena katsottuna, toimeksiantajan toiveiden ja työn teoriaan ja haastatteluihin viitaten, työssä ei nähty tarvetta suurempiin parannuksiin.

8 Johtopäätökset

Ulkomaille etabloituvan PK-yrityksen turvallisuusjohtamisen viitekehys (kuvio 7) voidaan tulosten ja teorian perusteella jakaa yrityksen omaan strategiaan, arvoihin ja tavoitteisiin, jotka asettavat viitekehysten etabloitumisen riskienhallinnalle, jossa korostuu tavoitteet, riskinotto kyky sekä riskienhallintasuunnitelma. Yrityksen laajenemisessa ja etabloitumisessa ulkomaille keskeistä on kaikissa tilanteissa varmistaa koko yrityksen jatkuvuus, vaatimustenmukaisuus sekä muut suojeltavat arvot, kuten henkilöstö ja omaisuus. Lisäksi tavoitteena on luonnollisesti turvata yrityksen ulkomaantoiminta.



Kuvio 7: Ulkomaille etabloituvan PK-yrityksen turvallisuusjohtamisen viitekehys

Riskienhallintasuunnitelmassa tulee huomioida edellä mainittujen periaatteiden ja puitteiden lisäksi etabloitumisen muoto ja missä laajuudessa etabloituminen tapahtuu. Suunnitelman tuksi tarvitaan kattavasti taustatyötä ja -tietoa potentiaalisista kohteista ja etabloitumisen muodosta. Riskienhallintasuunnitelman lisäksi keskeistä on suunnitelman jälkeen arvioida etabloitumisen turvallisuusriskejä, jotka voidaan karkeasti jakaa kulttuurillisiin ja maantieteellisiin riskitekijöihin. Olennaista on useista erilaisista riskitekijöistä, kuten rikollisuudesta, maanjäristyksestä tai vaikka poliittisesta tilanteesta huomioida kohdemaan ja erityisesti kohdealueen sekä toimialan ja paikallisen kansainvälisen elinkeinoelämän merkitys riskien arvioinnissa. Oleellista on myös valita riskien arviointimenetelmäksi yrityksen tavoitteiden mukaisesti soveltuvimmat menetelmät, joita ovat muun muassa skenaariopohjainen arviointi,

potentiaalisten ongelmien analyysi, A'WOT -analyysi tai muu kohdeyritykselle soveltuva menetelmä. Riskienarviointiprosessissa on tärkeää hankkia eri lähteistä laajasti tietoa riskien arvioimiseksi. Tässä työssä on tuotu ilmi useita lähteitä liittyen esimerkiksi maa- ja alueriskeihin.

Riskienarvioinnin jälkeen päätetään, yrityksen ylimmän johdon määrittelemän riskinottokyvyn perusteella, riskienhallinnalliset toimenpiteet, keinot, jotka muodostavat kokonaisuuden, jolla turvallisuusriskejä hallitaan, turvallisuusjohtamisen. Keskeistä on hyödyntää turvallisuustoimenpiteitä määriteltäessä yhteistyöverkostoja, kuten paikallisten viranomaisten tietoja, paikallisen turvallisuusyhteistyötahon suosituksia ja tietoja sekä alueen kansainvälisten yritysten ja paikallisten suuryritysten tietoja. Muiden kokemuksia ja toiminnasta saatavaa tietoa, benchmarkingia, on syytä käyttää, sillä perinteisien, Suomessa toimivien, riskienhallintakeinojen vaikuttavuudessa voi olla erittäin suuria epävarmuustekijöitä riippuen erityisesti kohdemaasta ja siitä, miten sen toimintaympäristö eroaa Suomeen verrattuna. Keskeistä on jälleen laaja tiedonhankinta koskien yleisestikin etabloitumisprosessia, mutta yhtäläillä alueen toimintaympäristöä riskien ja turvallisuustilanteen sekä muiden edellytyksien osalta.

Fyysisesti kohdemaahan etabloituvia yrityksiä koskettavat turvallisuusjohtamisen osa-alueista ainakin matkustusturvallisuus, työturvallisuus, tietoturvallisuus, kiinteistö-, palo- ja pelastusturvallisuus sekä ulkomaan toimintojen resilienssi erilaisissa hätä- ja poikkeustilanteissa sekä varautuminen tilanteisiin. Lisäksi etabloitumisessa tulee huomioida jatkuvuudenhallinnan näkökulmasta, että mahdollisissa äkillisissä markkinoilta vetäytymistilanteissa tai muissa suuremmissa riskeissä ulkomaantoimintojen äkillinen päättyminen tai pitkäaikainen keskeytyminen ei vaaranna koko yrityksen toimintaa samalla.

Vastaavasti yritysoston kautta etabloituvia yrityksiä koskettavat erityisesti kulttuurilliset tekijät ja yrityskulttuuri, sillä uuden ulkomailta ostetun yrityksen toiminta nähdään jatkossa osana suomalaista yritystä, johon kohdistuu esimerkiksi suomalaiselle yritykselle keskeiset vastuullisuus-, ympäristö-, maine- ja työturvallisuusodotukset kansainvälisesti sekä erityisesti Suomessa. Mikäli etabloidutaan lähinnä virtuaalisesti, tarjoten esimerkiksi Suomesta käsin suoraan tuotteiden ja palveluiden vientiä, jolloin kohdemaassa korkeintaan tehdään markkinointia verkossa ja mediassa, korostuu paikallinen lainsäädäntö ja muut vaatimustenmukaisuuteen liittyvät asiat, kuten kohdemaassa voimassaolevat pakotteet tai kansainväliset maahan kohdistuvat pakotteet. Lisäksi tulee varmistua virtuaalisissa etabloitumisissa tietoturvallisuudesta ja erityisesti tietosuojan toteutumisesta, mikäli esimerkiksi markkinointiin ja mainontaan liittyen kerätään henkilötietoja.

Olennaista kaikissa etabloitumismuodoissa on periaate, että riskit kasvavat lähtökohtaisesti suhteessa etabloitumisen laajuuteen nähden. Myös positiiviset riskit, kuten kannattavuus ja yrityksen arvo, kasvavat. Tarkasteltaessa riskin suhdetta etabloitumisen laajuuteen, voidaan

nähdä poikkeuksena tilanteet, joissa yrityksellä on esimerkiksi uusi innovaatio, keksintö, idea tai muu poikkeuksellinen uusia markkinoita luova tai muuten markkinoita merkittävästi uudistava tuote tai palvelu, jonka kysyntä on jo lähtökohtaisesti taattu.

Opinnäytetyössä on tuotu esille kansainvälistyvän ja ulkomaille etabloituvan yrityksen tavoitteet, jotka liittyvät usein liiketoiminnan kasvattamiseen ja kannattavaan liiketoimintaan. PK-yritysten resurssit ovat näitä tavoitteita vastaan usein rajalliset ja riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen tulisi tukea tavoitteita mahdollisimman hyvin siten, että etabloituminen voidaan toteuttaa kestävästi ja kannattavasti. Työssä on myös teorian ja asiantuntijahaastatteluilta saadun tiedon perusteella selvää, että ulkomailta, vieraassa ympäristössä, riskit ovat hyvin usein ja hyvin todennäköisesti täysin erilaisia verrattuna suomalaiseen toimintaympäristöön. Tulosten valossa, kaikesta varautumisesta huolimatta, erilaiset skenaarit ja riskit toteutuvat usein hyvinkin yllättäen ja nopeassa aikataulussa. Kaikkiin tilanteisiin ei voida varautua eikä se tue PK-yrityksen etabloitumisen tavoitteita yleisellä tasolla. Tällöin keskeiseksi nousee yrityksen oman toiminnan kautta varautuminen laajasti erilaisiin tilanteisiin siten, että riippumatta uhkaavasta tilanteesta tai toteutuneesta riskistä, yritys kykenee hallitsemaan tilanteen riskitason ja jatkuvuudenhallinnan periaatteiden edellyttämällä tavalla. Tätä kutsutaan myös yrityksen resilienssiksi, jossa tärkeää on myös kyetä toiminnan jatkumiseen joustavia ja ketteriä menetelmiä hyödyntäen. Yrityksen kohdemaan resilienssiä tukee yritysjohdon ja muiden päättävien tahojen suunnitelmallinen ja ideaalitalanteessa harjoiteltu toimintatapa poikkeus-, häiriö-, kriisi- ja hätätilanteissa. Oleellista on viestinnän turvaaminen kohteessa operoivan henkilöstön kanssa sekä hyvät paikalliset yhteistyöverkostot ja -tahot.

Ulkomaille etabloitumista tai kansainvälistymistä harkitseva suomalainen PK-yritys voi hyödyntää tässä opinnäytetyössä tuotettua tietoa arvioimalla turvallisuuskysymyslistan (liite 1) avulla omia edellytyksiään kansainvälistyä tiettyyn kohteeseen, toimialasta riippumatta. Kysymyslista antaa vastauksia sekä tarjoaa keskeisiä lähteitä, joista voi hakea tietoa reflektoiden omaan tilanteeseen. Kysymyslista toimii siten myös muistilistana, mikäli yritys on jo tehnyt päätöksen etabloitumisesta, mutta esimerkiksi kohdealueen valinnassa on vielä vaihtoehtoja tai etabloitumisen muoto on epäselvä.

8.1 Yhteenveto kehittämishankkeesta

Kehittämistehtävän tavoitteena oli alun perin tarkoituksena luoda tuotos, yksinkertainen kysymys-vastauslista tärkeimmistä turvallisuusasioista, jotka koskettavat enemmän tai vähemmän jokaista ulkomaille etabloitumista harkitsevaa PK-yritystä. Tuotos oli tarkoituksena jakaa kohdeyleisölle, yrityksille, esimerkiksi tiedotteen muodossa tai muulla viestinnällisellä keinolla, ensisijaisesti sähköisessä muodossa. Tuotos jätettiin melko vapaamuotoiseksi suunnitteluvaiheessa ja myös toimeksiantaja EK ilmaisi, että tarkkoja raameja ja ohjeita lopulliseen

työhön ei ole olennaista antaa vaan yhteistyössä kehittämällä pyritään saamaan mahdollisimman vaikuttava tuotos, joka on omiaan kannustamaan PK-yrityksiä vientiin ja kansainvälistymiseen yleisestikin, mutta ennen kaikkea antaa merkityksellistä, laadukasta ja tiivistetysti tietoa selkeässä muodossa kansainvälistymistä suunnitteleville tai jo kansainvälistymisprosessissa oleville yrityksille. Keskeistä on tiedon helppolukuisuus, ymmärrettävyys ja pituus, jotta tuotos tavoittaa kokonaisuudessaan mahdollisimman laajan lukijakunnan ja jaksaa kiinnostaa menemättä liikaa yksityiskohtiin.

Lopputuotoksena laadittiin alun perin hahmoteltu kysymys-vastaus-tyyppinen listaus kaikista keskeisimmistä ulkomaille etabloitumisen turvallisuuskysymyksistä sekä vastauksia kysymyksiin ja erityisesti, mistä ja miten kysymyksiin löydetään vastauksia siten, että kiinnostunut yrityspäätäjä löytää helposti lisää tietoa aiheesta, niin halutessaan. Hyvin yleisluonteisiin, teemoittain esitellyille, turvallisuuskysymyksille on erittäin hankalaa, ellei jopa mahdotonta antaa täysin tyhjentäviä vastauksia huomioiden, että etabloitumisprosessi ja sen turvallisuuskysymykset ovat merkittävästi riippuvaisia etabloituvan yrityksen tavoitteista, toimialasta ja kohdemaasta sekä -alueesta. Kysymyksen määrä pyrittiinkin pitämään alle kahdenkymmenen, ja vastauksissa korostettiin laadukkaita ja luotettavia lähteitä, jotka tarjoavat enemmän tietoa kiinnostuneille. Lisäksi vastauksissa korostettiin erilaisia suositeltavia toimenpiteitä, jotka kaikkien ulkomaille etabloituvien yritysten tulisi huomioida.

Lopputuotoksen rinnalle laadittiin erilaisia materiaaleja, kuten riskienarviointiin pohjia ja ohjeita. Lisäksi alkuperäisestä tavoitteesta poiketen päätuotokseen, kysymyslistaukseen, lisättiin tarkistuslistamainen ”OK” ja ”Ei” -ruudut jokaisen kysymyksen kohdalle sekä muistiinpanot korjattavista asioista tai puutteista. Näiden kohtien tavoitteena on, että kysymyslistaa lukeva yrittäjä pystyy listan avulla suoraan itse arvioimaan yrityksensä etabloitumisen edellytyksiä turvallisuuskysymyksen osalta ja tekemään tarvittaessa myös muistiinpanoja vaadittavista toimenpiteistä saman kysymyksen kohdalle välittömästi. Tarkoituksena on, että vain lukemisen sijaan listaus saa ajattelemaan ja aktivoitumaan kysymyksistä. Tällä nähtiin toimeksiantajan kanssa olevan työn vaikuttavuuden näkökulmasta tärkeä merkitys. Mikäli yritys on kansainvälistymässä tai harkitsemassa sitä, yritys voi saada asiaan liittyvää tärkeää tietoa, jota ei ole siihen mennessä osattu huomioida prosessissa. Mikäli yritys ei ole kansainvälistynyt, korkeintaan pohtinut asiaa joskus, ideaalitalanteessa turvallisuuskysymykset tarkistuslistauksineen voivat saada yrityksen ainakin pohtimaan asiaa, vaikka kansainvälistyminen jätettäisiinkin lopulta toteuttamatta.

8.2 Jatkotutkimus

Luonnollinen jatkotutkimus olisi tarkemmin selvittää, millaisia turvallisuuskysymyksiä liittyy tiettyihin toimialoihin tai kohdemaihin ja -alueisiin. EK:n rooli keskusliittona on tarjota kaikki

jäsenliitot ja jäsenyritykset huomioiden yleisluontoista tietoa yrityksille sekä esimerkiksi vaikuttaa yritysten ja jäsenliittojen edustajana lainsäädäntöön enemmän tai vähemmän koko suomalainen elinkeinoelämä huomioiden. EK:n rooli huomioiden työssä ei nähty tarkoituksenmukaisena eikä mahdollisena keskittyä tiettyyn toimialaan tai maantieteelliseen alueeseen. Esimerkiksi tiettyjen toimialojen liitot pystyisivät lähteä selvittämään joko yleisesti kansainvälistymisen turvallisuuskysymyksiä heidän alojensa näkökulmasta tai vaihtoehtoisesti jopa ulkomaille etabloitumista. Tietyillä aloilla nimenomaan etabloitumisen merkitys saattaisi olla korostunut, esimerkiksi teollisuudessa tai korkean teknologian aloilla.

Jatkotutkimusaiheena toimii myös esimerkiksi tapaustutkimuksen avulla selvittää jo ulkomaille etabloituneen yrityksen turvallisuuskysymyksiä ja niihin vastaamista perustuen yrityksen omaan riskienhallintaan ja turvallisuusjohtamiseen tai tämän opinnäytetyön tuotoksena käytettyihin materiaaleihin. Tällöin voitaisiin prosessin läpikäyneen yrityksen näkökulmasta saada erittäin arvokasta tietoa kansainvälistyvän tai ulkomaille etabloituneen yrityksen turvallisuuskysymyksistä. Ongelmaksi voi muodostua opinnäytetyössäkkin havaittu tekijä, että suomalaiset etabloituneet yritykset eivät välttämättä näe tarkoituksenmukaisena jakaa ilman vastiketta omia rahallisesti arvokkaita oppejaan suomalaisen yrityksen ulkomaille etabloitumiseen liittyvistä tekijöistä. Asiaa voidaan jopa verrata esimerkiksi siihen, että konsultti tarjoaisi kansainvälistymispalveluitaan ilman korvausta.

Jatkotutkimuksena olisi mahdollista myös tarkemmin tutkia kansainvälistyvän yrityksen riskienhallintaa eri riskilajit huomioiden. Kuten opinnäytetyössä on tuotu ilmi, Suomi on globaalissa mittakaavassa hyvin turvallinen maa yritystoiminnalle turvallisuusriskien näkökulmasta. Tulevaisuudessa tilanne voi olla toinen esimerkiksi ilmastonmuutoksen seurauksena, mutta tämän opinnäytetyön laatimishetkellä voidaan melko yleisesti todeta, että suomalaisen ulkomaille etabloituvan yrityksen riskikenttä muuttuu joka tapauksessa ja riippuen etabloitumisen muodosta, kohdealueesta ja toimialasta, muutos voi olla erittäin merkittävä. Tällöin olisi tarkoituksenmukaista tutkia eri alueisiin kohdistuvia kulttuurisia ja maantieteellisiä riskejä suomalaisen yrityksen näkökulmasta nimenomaan, vaikka erilaisia maariskiraportteja ja eri maanosien, maiden ja jopa alueiden turvallisuustilanteista ja riskeistä löytääkin laajasti kaikille saatavilla olevaa tietoa useista erilaisista ja luotettavista lähteistä. Tämä vaatisi ehkä osittain kansainvälistymiseen liittyvää suomalaista yhteistyötä eri tahojen, kuten vaikkapa vakuutusyhtiöiden, joilla on paljon omaa tietoa kansainvälisiin yrityksiin kohdistuvista riskeistä, tai esimerkiksi viranomaisten välillä. Esimerkiksi vakuutusyhtiöillä on omia maariskikarttoja käytössään ja näitä tietoja ei ole yleisesti saatavilla vaan ne ovat yhtiökohtaisesti laadittuja sisäisiä välineitä.

8.3 Kehittämistyön eettiset ja tietosuojakysymykset

Työn eettisiä kysymyksiä käsiteltiin avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen perustuen yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Kaikki työssä käytetyt toimeksiantajan materiaalit ovat perustuneet kaikille käytettävissä oleviin julkisiin lähteisiin ja opinnäytetyön lopputuotos on avoimesti hyödynnettävissä. Eettisiä kysymyksiä on käsitelty opinnäytetyössä hyvän tieteellisen käytännön ohjeen mukaisesti, ja kehittämistyössä toteutetut tutkimusmenetelmät ovat perustuneet haastateltavien ja asiantuntija-arvioiden antavien tahojen suostumukseen eikä haastatteluissa ole kerätty eettistä ennakoarviointia puoltavia tekijöitä, joita voisi olla esimerkiksi suostumuksen vastainen osallistuminen tutkimukseen, alaikäinen tutkittavana kohteena tai vaikkapa turvallisuusuhkan luominen tutkittaville tai heidän läheisilleen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021). Opinnäytetyössä on noudatettu ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2020).

Opinnäytetyön haastattelukutsuissa on kerrottu työn aihe, kesto, haastattelutapa ja haastattelun tallentaminen Microsoft Teams-neuvottelusta sekä tallenteiden säilyttäminen ja poistaminen opinnäytetyön julkaisun yhteydessä. Lisäksi itse verkkotapaamisen alussa on pyydetty lupaa vielä kertaalleen nauhoittamiseen ja kerrattu haastattelun kulku osallistujille. Opinnäytetyössä on noudatettu Tietosuojavaltuutetun toimiston periaatteita ja ohjeita tieteellisen tutkimuksen tietosuojasta (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2023).

8.4 Työn luotettavuus ja itsereflektio

Opinnäytetyössä on kartoitettu laajasti eri lähteistä teoriapohja työlle sekä lisäksi tutkimusmenetelmillä on hankittu eri taustaisten asiantuntijoiden näkemyksiä, kokemuksia ja oppeja yrityselämästä, kansainvälistyneistä ja ulkomaille etabloituneista yrityksistä sekä kansainvälisyyteen liittyen riskienhallinnasta ja turvallisuusjohtamisesta. Haastateltavien määrä on ollut verrattain riittävä ja haastatteluissa on käsitelty laajasti aihetta perehtyen tiettyihin teemoihin syvällisesti, huomioiden opinnäytetyön tavoitteet.

Jälkikäteen voidaan arvioida, että lisähaastattelut esimerkiksi suomalaisista kansainvälistyneistä PK-yrityksistä tai jopa ulkomaille etabloituneista PK-yrityksistä ja heidän päättäjien näkemyksistä olisi tuonut lisäarvoa opinnäytetyöhön. Huomioiden opinnäytetyössä aikaisemmin ilmaistu problematiikka liittyen siihen, että työllä on hyvin spesifinen aihe, josta on vähän tutkimustietoa ja heikosti käytännön kokemuksia ja esimerkkejä saatavilla julkisista lähteistä, on osin odotettuakin, että kovin arvokasta ja syvällistä tietoa esimerkkien muodossa on vaikeaa hankkia. Yritysten ulkomaille etabloitusprosessista saadut tiedot ovat maksaneet prosessin läpikäynnille yrityksille, ja prosessista syntynyttä tietoa voidaan pitää suorana

kilpailuetuna. Tähän problematiikkaan peilaten tutkimusmenetelmillä hankitut tiedot ovat kokonaisuutena katsottuna tuottaneet laadukasta ja monipuolista tietoa aiheesta eri näkökulmista.

Opinnäytetyön laatijalle kansainvälinen riskienhallinta ja turvallisuusjohtaminen sekä yritysten kansainvälistyminen ja ulkomaille etabloituminen ovat käytännön tasolla olleet vieraita aiheita ennen opinnäytetyön laadintaa. Vaikka kirjoittajalla on vuosien kokemus tietyiltä turvallisuusjohtamisen osa-alueilta, riskienhallinnasta ja järjestelmällisestä turvallisuusjohtamisesta, on tarkemmin tarkasteltuna itse kansainvälinen yritysturvallisuus jäänyt hyvin vähäiselle tasolle. Verrattain kokematon taustaa vasten on helppo todeta, että opinnäytetyön laatija on oppinut erittäin laajasti yritysten kansainvälistymisestä sekä prosessista huomioitava riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen kokonaisuuksista. Erityisesti kansainvälistymisestä ja siihen liittyvistä näkökohdista on saatu käytännön tasolla laajalti tietoa muistakin aiheista, mutta erityisesti erilaisista maa- ja aluekohtaisista riskeistä sekä etabloitumisprosessin eri vaiheissa huomioitavista käytännön kokonaisuuksista ja turvallisuusasioista.

Toimeksiantajalta saatu palaute ja tuki on ollut työssä korvaamatonta ja kiitokset onnistuneesta oppimisprosessista voidaan osoittaa toimeksiantajan, EK:n edustajalle, joka on aktiivisesti ohjannut työtä tarjoten asiantuntijaosaamistaan osana tutkimusmenetelmiä ja EK:n puolesta antanut palautetta ja ohjausta opinnäytetyön lopputuotoksesta.

Lähteet

Painetut

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: AKATIIMI Oy.
- Goleman, D. 1998. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hollensen, S. 2012. Essentials of Global Marketing. 2. uudistettu painos. Englanti: Pearson Education Limited.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hopkin, P. 2014. Fundamentals of risk management. 3. painos. Lontoo: KoganPage.
- ISO 37301. 2021. Compliance management systems – Requirements with guidance for use.
- Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Porvoo: PS-Kustannus.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: FINVA.
- Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.
- Reason, J. 1997. Managing the risks of organizational accidents. Aldershot: Ashgate.
- Schein, E. 2004. Organizational culture and leadership. 3.painos. San Francisco: Jossey-Bass.
- Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- SFS-EN IEC 31010. 2019. Riskienhallinta - riskien arviointimenetelmät. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.
- SFS-EN ISO 22301. 2019. Turvallisuus ja kriisin kestävyys - liiketoiminnan jatkuvuuden hallintajärjestelmät - vaatimukset. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.
- SFS-ISO 31000. 2018. Riskienhallinta - Ohjeet. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.

Sähköiset

- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 11.1.2023. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTILSET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>
- Beamish, P. 1990. The internationalization process for smaller Ontario firms: A research agenda. Research in global business management, 1, 77-92.

Eisto, S. 2022. Ota valuuttariskit haltuun - kansainvälistyvän yrityksen muistilista. Viitattu 2.1.2023. <https://www.op-media.fi/yrittajyys/yrityksen-riskienhallinta/ota-valuuttariskit-haltuun--kansainvalistyvän-yrityksen-muistilista/>

EK 2022a. Yritysturvallisuus. Viitattu 28.12.2022. <https://ek.fi/hyotytyttoa-yrityksille/yritysturvallisuus/>

EK 2022b. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Viitattu 3.1.2023. <https://ek.fi/tietoa-meista/mika-on-ek/>

EK 2022c. Toimintakertomus 2021. Viitattu 3.1.2023. https://ek.fi/wp-content/uploads/2022/08/EK_Toimintakertomus_2021_final.pdf

EK 2022d. Tavoitteemme yritysturvallisuuteen. Viitattu 3.1.2023. <https://ek.fi/tavoitteemme/yrityslainsaadanto/yritysturvallisuus/>

EK 2022e. EK:n skenaarit 2022 - polkuja tulevaisuuteen -raportti 9.6.2022. Viitattu 5.1.2023. www.ek.fi/skenariot

European Commission 2023. High risk third countries and the International context content of anti-money laundering and countering the financing of terrorism. Viitattu 10.1.2023. https://finance.ec.europa.eu/financial-crime/high-risk-third-countries-and-international-context-content-anti-money-laundering-and-countering_en

Finnvera 2023a. Vientitakuutoiminta. Viitattu 2.1.2023. <https://www.finnvera.fi/vienti/vientitakuutoiminta>

Finnvera 2023b. Maaluokitukset. Viitattu 2.1.2023. <https://www.finnvera.fi/vienti/vientitakuutoiminta/maaluokitukset>

Handelsbanken 2023. Ulkomaankaupan riskienhallinta. Viitattu 2.1.2023. <https://danske-bank.fi/yrityksille/yrityksesi/kansainvalinen-toiminta/kansainvalistyminen/ulkomaankaupan-riskienhallinta>

Helsingin seudun kauppakamari 2020. Yritysten rikosturvallisuus 2020. Viitattu 29.12.2022. <https://helsinki.chamber.fi/wp-content/uploads/2020/12/yritysten-rikosturvallisuus-2020.pdf>

Helsingin seudun kauppakamari. 2011. Turvaa logistiikka - kuljetusten ja toiminnan turvallisuus. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Helsingin seudun kauppakamari 2021. Yritysvakoilu 2021 -selvitys. Viitattu 29.12.2022. <http://view.24mags.com/helsinki.chamber/yritysvakoilu-2021-selvitys#/page=1>

Hill, C., Hwang, p. & Kim, C. 1990. An eclectic theory of the choice of international entry mode. Strategic management journal, 11(2), 117-128.

Hilmersson, M., Johanson, M., Lundberg, H. & Papaioannou, S. 2017. Time, Temporality, and Internationalization - The Relationship Among Point in Time of, Time to, and Speed of International Expansion. Journal of International Marketing, 22-45.

Johanson, J. & Vahlne, J. 1977. The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of international business studies, 23-32.

Kajanus, M., Kangas, J., Kurttila, M. 2003. The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management. Teoksessa Science direct. 2004. Tourism Management 25: Elsevier, 499-506.

Kauppalehti 2019. Menestys syntyy yhteistyöllä - jokainen tiimi voi olla unelmatiimi. Viitattu 29.12.2022. <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisialtoa/monster/menestys-syntyy-yhteistyolla-jokainen-tiimi-voi-olla-unelmatiimi/6f7ac9dc-289c-5dd7-ac9f-ac44894a8ae7>

KnowYourCountry 2021a. About Us. Viitattu 10.1.2023. <https://www.knowyourcountry.com/about-us/>

KnowYourCountry 2021b. World Risk Map. Viitattu 10.1.2023. <https://www.knowyourcountry.com/information-centre/world-risk-map/>

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi - Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House Oy.

Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä 444/2017. Viitattu 10.1.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170444>

Lee, H., Kelley, D., Lee, J. & Lee, S. 2012. SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliances. Journal of Small Business Management. 50(1). Viitattu 03.01.2023. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00341.x>

Tilastokeskus 2022. Pienet ja keskisuuret yritykset. Viitattu 28.12.2022. https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html

Schwab, K. & Sala-i-Martin, X. 2017. The Global Competitiveness Report. World Economic Forum. Viitattu 10.1.2023. <https://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017-2018.pdf>

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2023. Tieteellinen tutkimus ja tietosuojat. Viitattu 11.1.2023. <https://tietosuojat.fi/tieteellinen-tutkimus>

Tuomijärvi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi - uudistettu laitos. Kustantamo E-kirja: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021. Ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohje. Viitattu 11.1.2023. https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennakoarvioinnin-ohje#3_5

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023. Yritysten kansainvälistymisen edistämällä vauhtia talouskasvuun. Viitattu 3.1.2023. <https://tem.fi/yritysten-kansainvalistyminen>

Paasonen, J. 2019. Turvallisuuskulttuurista ja sen tutkimusmenetelmistä. Blogikirjoitus. Viitattu 29.12.2022. <https://jyripaasonen.fi/tag/turvallisuuskulttuuri/>

Pieskä, V. Asiantuntija-arvioiden oppimisen tekeminen. YAMK-opinnäytetyö. Oulun Ammattikorkeakoulu. Oulu. Viitattu 5.1.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020121428072>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Pöytä, J. 2018. Miksi kansainvälistyä ja miten - Käytännön vinkit kansainvälistymiseen. Keski-Suomen kauppakamarin blogi-kirjoitus 5.3.2018. Viitattu 3.1.2023. <https://kskauppakamari.fi/fi-fi/article/blogi/miksi-kansainvalistya-ja-miten/856/>

Suojelupoliisi 2022. Matkustusturvallisuus. Viitattu 29.12.2022. <https://supo.fi/matkustusturvallisuus>

Suomen riskienhallintayhdistys ry 2023. Vienti - riski vai mahdollisuus. Viitattu 2.1.2023. <https://pk-rh.fi/uploads/tiedostot/vienti-riski-vai-mahdollisuus-tietokortti.pdf>

Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2023a. Standardointi Suomessa ja maailmalla. Viitattu 9.1.2023. <https://sfs.fi/osallistu-ja-vaikuta/standardointi-suomessa-ja-maailmalla/>

Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2023b. Mitä standardi tarkoittaa? Viitattu 9.1.2023. <https://sfs.fi/standardeista/mika-on-standardi/>

The World Bank Group 2023. Ease of Doing Business Rank. Viitattu 10.1.2023. <https://data.worldbank.org/indicator/IC.BUS.EASE.XQ?view=map>

Tukes 2023. Tuotteiden vaatimustenmukaisuus. Viitattu 9.1.2023. <https://tukes.fi/tuotteet-ja-palvelut/vaatimustenmukaisuus>

Transparency International 2023. Corruption Perceptions Index. Viitattu 10.1.2023. <https://www.transparency.org/en/cpi/2021/>

Ulkoministeriö 2023a. Matkustusilmoitus. Viitattu 2.1.2023. <https://um.fi/matkustusilmoitus>

Ulkoministeriö 2023b. Matkustaminen. Viitattu 2.1.2023. <https://um.fi/matkustaminen>

Valtioneuvoston asetus menettelyistä asiakkaan tuntemiseksi ja riskitekijöistä rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisessä 929/2021. Viitattu 10.1.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210929>

Vuorenpää, H. 2015. Suomalaisten yritysten kansainvälistymisprosessin elementit. Pro Gradu - tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Tampere. Viitattu 3.1.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/97476/GRADU-1435133688.pdf?sequence=1>

Zucchella, A. & Siano, A. 2014. Internationalization and Innovation as Resources for SME Growth in Foreign Markets. Viitattu 3.1.2023. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440102>

Öhman, L. & Viljanen, M. 2019. Pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistyminen. Viitattu 3.1.2023. <http://www.lamkpub.fi/2019/06/06/pienten-ja-keskisuurten-yritysten-kansainvalistyminen/>

Julkaisemattomat

Puhakainen, P. Yksilön ja organisaation turvallisuuskäyttäytyminen. Luento 14.1.2022. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo.

Kuviot

Kuvio 1: Kansainvälistymisen viiden vaiheen päätösmalli (Hollensen 2012, 5, Öhmanin & Viljasen 2019 mukaan)	11
Kuvio 2: SWOT-kenttien keskinäiset tärkeydet A'WOT -analyysissä (mukaillen Kajanus ym. 2003, 500-502)	19
Kuvio 3: SWOT-tekijöiden tärkeydet - hypoteettisen PK-yrityksen toimintaympäristön edellytykset uudella paikkakunnalla (mukaillen Kajanus ym. 2003, 500-503)	20
Kuvio 4: EK:n yritysturvallisuusmalli (EK 2022a)	28
Kuvio 5: EK:n yritysturvallisuusmalli matriisipohjaisena (EK 2022a)	29
Kuvio 6: Yrityksen ulkomaantoimintojen omaisuus-, keskeytys- ja vastuuvakuutuksien hankintavaihtoehdot vahvuuksineen ja heikkouksineen (mukaillen haastateltava 2)	45
Kuvio 7: Ulkomaille etabloituvan PK-yrityksen turvallisuusjohtamisen viitekehys	50

Taulukot

Taulukko 1: Haastateltavien taustat ja osaamisperusta	35
Taulukko 2: Haastattelujen keskeisimmät havainnot yritysten etabloitumis- ja kansainvälistymisprosessissa	36

Liitteet

Liite 1: PK-yrityksen ulkomaille etabloitumisen turvallisuuskysymykset	63
--	----

Liite 1: PK-yrityksen ulkomaille etabloitumisen turvallisuuskysymykset

PK-yrityksen ulkomaille etabloitumisen turvallisuuskysymykset

Selvitykset, harkinta ja pohdinta ulkomaille etabloitumisesta	OK	Ei
<p>1. Onko yrityksen ulkomaille etabloitumisen tavoitteet selkeät?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Huomioiden yrityksen strategia, ylimmän johdon sitoutuminen, resurssit. <p>Muistiinpanot – puutteita/korjattavaa:</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>2. Onko riskienhallinta huomioitu etabloitumisen ja kohdealueen harkinnassa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kohdemarkkinoiden riskien arviointivälineenä voidaan hyödyntää esimerkiksi: <ul style="list-style-type: none"> • Skenaariotyyppinen arviointityö muuttuvan toimintaympäristön hallinnassa. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kts. EK:n skenaariot -raportti esimerkkinä. • A’WOT -analyysia. • Potentiaalisten ongelmien analyysi. • Arviointi riskinottokyvystä oikeassa suhteessa riskin kantokykyyn → etabloituminen ei saisi vaarantaa yrityksen jatkuvuutta epäonnistuessaan - Muilta kohdemaan ja -alueelta vaikuttavista yrityksistä (erityisesti kansainväliset yritykset) saatavaa tietoa. - Kohdealueen riskit, muun muassa: <ul style="list-style-type: none"> • Luonnonmaantieteelliset riskit; tulvat, myrskyt, maanjäristykset → lisätietoa useista julkisista lähteistä. Tärkeää selvittää vakuuttamisen edellytykset ehtoineen, lisätietoja suomalaisista suurista vakuutusyhtiöistä. • Kulttuurilliset riskit; rikosriskit, uskonto, paikalliset tavat ja uskomukset, kulttuurin muutos → lisätietoja julkiset luotettavat lähteet, paikallinen yhteyshenkilö, muut yhteistyötahot 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>Muistiinpanot:</p>		
<p>3. Onko kohdemaan poliittisesta ympäristöstä, lainsäädännöstä, sopimusjuridiikasta ja muista vaatimuksista (esimerkiksi pakotteet) hankittu riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erityisesti kohdemaan ja -alueen poliittisen tilanteen kehitys, tulevaisuuden näkymät? - Kohdemaan kaupankäynnin tuntevalta asiantuntijalta suositellaan pyytämään yritystä koskeva analyysi tai muu dokumentoitu selvitys liiketoiminnan lainsäädännöllisistä edellytyksistä kohdemaasta. <p>Muistiinpanot:</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>4. Seurataanko kohdealueen turvallisuustilannetta?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jatkuva viestintä ja tiedonvaihto yhteistyötahojen kanssa. - Tilattu kaupallinen ja yrityskohtainen maariskiarvio. - Ulkoministeriön matkustustiedotteet (lähes 160 maasta) suuntaa-antavana. <ul style="list-style-type: none"> o Muiden valtioiden matkustustiedotteet → keskiarvio maan tilanteesta <p>Muistiinpanot:</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>5. Onko yrityksen matkustusturvallisuus huomioitu ennen vierailua kohdealueilla?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matkustusturvallisuuden politiikka, ohjeistus ja koulutus huomioiden tietoturvallisuus, henkilöturvallisuuden ratkaisut ja henkilövakuutukset sekä toiminta hätä- ja kriisitilanteissa. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<ul style="list-style-type: none"> - Tietoa matkustusturvallisuudesta: <ul style="list-style-type: none"> o Suojelupoliisin matkustusturvallisuuden sivut o Ulkoministeriön matkustamisen sivuilta <p>Muistiinpanot:</p>		
Etabloitumisen suunnittelu		
<p>6. Onko ulkomaille etabloitumisessa asiantuntija-apua (Suomen yhteyshenkilö)?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palkattu konsultti tai muu kansainvälistymisen tunteva yksityinen asiantuntijataho. - Julkishallinnon palvelua esimerkiksi Team Finland -verkostosta. - Toisen alan etabloituneen yrityksen apu. <p>Muistiinpanot:</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>7. Onko etabloitumisessa kohdemaan ja -alueen asiantuntija-apua (paikallinen yhteyshenkilö)?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suomen yhteyshenkilö avustaa ensisijaisesti paikallisen yhteyshenkilön etsimisessä. - Palkattu paikallinen asiantuntija, tai muu paikalliset olot ja elinkeinoelämän tunteva henkilö esimerkiksi yritysytteyksien kautta. - Toissijaisesti yhteys kohdemaan ja -alueen elinkeinoelämään ja erityisesti muihin kansainvälisiin yrityksiin sekä paikallisviranomaisiin. <p>Muistiinpanot:</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>8. Onko etabloitumisessa mukana paikallinen turvallisuusasiantuntija (turvallisuusyhteystaho)?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Globaalit suuret toimijat ensisijaisesti (Konsultti tai turvallisuus- ja vartiointiyrietykset). <p>Muistiinpanot:</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>9. Onko Suomen ja paikallisen yhteyshenkilön sekä turvallisuusyhteistyötahon osaaminen ja luotettavuus varmistettu luotettavista lähteistä?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakasreferenssit ja heidän kontaktointi. - Yhteistyö Suomen viranomaisten ja Team Finland -verkoston kanssa. - Yritysverkostojen suosittelemat yhteistyötahot. - Kohdealueen muiden kansainvälisten yritysten kontaktit. <ul style="list-style-type: none"> o Lähtökohtaisesti suuret ja tunnetut kansainväliset yritykset. <p>Muistiinpanot:</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>10. Onko riskienhallinta mukana etabloitumisen suunnittelussa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riskienhallinta skenaariopohjaisesti, mallia ja ideoita voi hakea esimerkiksi EK:n Skenaariot 2022 -raportista - SFS-ISO 31000 riskienhallintajärjestelmät -standardi ohjaa. - Vakuutusyhtiön riskienhallinnallinen apu ml. järjestelmät, riskimaatiedot ja kohdemaan vakuutusikänteet. - Suositus vähintään määrittää tavoitteet, riskinkantokyky, riskien arviointi (kts. esimerkit riskien arviointimenetelmät kysymyksestä 2) ja toimenpiteet sekä seuranta. - Suomen riskienhallintayhdistys SRHY yleistä tietoa riskienhallinnasta PK-yritykselle. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>Muistiinpanot:</p>		
<p>11. Miten vakuutukset on huomioitu etabloitumisessa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhteys ensisijassa omaan vakuutusyhtiöön. - Liiketoiminnallisesti pienissä etabloitumisissa kohdealueen paikallisen vakuutusyhtiön kautta. - Erityisesti kiinnitettävä huomiota vastuuvakuutukseen kattavuuteen ja sen ehtoihin. <ul style="list-style-type: none"> o Vastuuvahinko voi pahimmillaan uhata koko yrityksen jatkuvuutta. <p>Muistiinpanot:</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>12. Tehdäänkö kohdealueille tiedonhankinta- ja tutustumismatka?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vähimmäissuosituksena hankkia kattavasti tietoa alueesta ja paikallistuntemusta, suosituksena vierailu paikan päällä huomioiden matkustusturvallisuuden periaatteet (kts. kysymys 4). <p>Muistiinpanot:</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>13. Huomioidaanko etabloitumisessa henkilöstö ja muut yritykselle tärkeät arvot ja niiden turvaaminen myös kriisi- ja muissa hätätilanteissa?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miten turvataan henkilöstö (lähetetyt työntekijät ja työmatkalaiset), omaisuus, tieto, toimintojen jatkuvuus ja muut suojeltavat arvot myös hätä- ja kriisitilanteessa? <ul style="list-style-type: none"> o Kriisisuunnitelma ja -viestintä sekä ohjeistus ja koulutus 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muistiinpanot:		
14. Onko tunnistettu keskeiset turvallisuusjohtamisen osa-alueet? <ul style="list-style-type: none"> - Suomeen verrattuna erityisesti kulttuurilliset riskitekijät sekä luonnonmaantieteelliset riskit. - Apuna voidaan käyttää esimerkiksi EK:n yritysturvallisuusmallia - Vaatii riskienhallintatyötä ja erityisesti riskien arviointia suhteessa tavoitteisiin (skenaariot ja muut riskien arviointivälineet kts. kysymykset 2 ja 10). Muistiinpanot:	OK	Ei
15. Onko päätetty etabloitumisen turvallisuudesta (turvallisuussuunnitelma)? <ul style="list-style-type: none"> - Kokonaisuus, jossa tavoitteet, riskit ja turvallisuustoimenpiteet. Ylin johto hyväksyy. - Turvallisuustoimenpiteet huomioiden keskeisimmät riskit, ml. matkustus-turvallisuus, kts. kohdat 2, 3, 5, 8 ja 13. - Voidaan hyödyntää yhteistyötahoja ja yhteyshenkilöitä, jatkuvuuden hallinnan periaatteet sekä riskin kantokyky tärkeää huomioida suunnitelmassa. Muistiinpanot:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Onko avattu keskusteluyhteys kohteen paikallisviranomaisten kanssa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<ul style="list-style-type: none"> - Aktiivinen viestintä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, tärkeää ainakin ilmaista tieto etabloitumissuunnitelmasta → maakohtaista. - Yhteyshenkilöiden ja yhteistyötahojen hyödyntäminen. <p>Muistiinpanot:</p>		
<p>Toiminnan vakiintuminen kohteessa</p>		
<p>17. Seurataanko riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen toteutumista ja vaikuttavuutta (suunnitelmat, politiikat)?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suunnitelmien ja toimenpiteiden jatkuva seuranta ja arviointi. <ul style="list-style-type: none"> o Toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi. o Erityishuomio ennakkoinnissa; mahdolliset muutostilanteet, äkillinen henkilöstön evakuointi- tai jopa vetäytyminen ulkomailta tai muu skenaario. <p>Muistiinpanot:</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>18. Uhkaako kohteen toimintojen keskeytyminen yrityksen jatkuvuutta?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onko kriittisimmät toiminnot arvioitu? Esimerkiksi myynti- ja markkinointitoiminnan keskeytyminen verrattuna tuotantoon. - Kuinka pitkä keskeytymisaika sallitaan? - Kuinka paljon toiminnoista tulee saada palautettua takaisin määritellyssä ajassa? - Onko varasuunnitelma laadittu toimintojen äkillisen päättymisen tai osittaisen keskeytymisen varalta? <ul style="list-style-type: none"> o Apuna kysymyksiin vastaamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi KUJA-pikatestiä. - Keskeytysvakuutusta tulee harkita jakamaan riskiä. 	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<ul style="list-style-type: none"> ○ Yhteys omaan vakuutusyhtiöön ensisijaisesti, paikalliseen vakuutusyhtiöön toissijaisesti. - Riskienhallinnalliset toimenpiteet tavoitteiden mukaisesti, mikäli selvityksien jälkeen todetaan, että ulkomaiden toiminta tai sen keskeytyminen ei uhkaa yrityksen jatkuvuutta nykytoimenpiteillä. <p>Muistiinpanot:</p>		
<p>19. Onko suunniteltu ja resursoitu paikallinen turvallisuustaho, joka vastaa kohteen päivittäisistä turvallisuusasioista?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimeksiantoperusteisesti paikallinen turvallisuustoimija (esimerkiksi suuren turvallisuuspalveluyrityksen konsultti tai asiantuntija). - Yrityksen oma turvallisuusvastaava tai turvallisuuspäällikkö (paikan päällä). - Keskeistä huomioida yhden yrityskulttuurin periaate, jatkuva viestintä ja raportointi paikan päältä Suomeen. <p>Muistiinpanot:</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>