



LUT School of Business and Management

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

**Huolinta-alan yrityksen rooli ulkomaankaupan esteitä aiheuttavien poliittisten
riskien hallinnassa**

**The role of freight forwarding company in trade barriers causing political risk
management**

4.1.2019

Tekijä: Nora Aapro

Ohjaaja: Jyri Vilko

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Nora Aapro
Tutkielman nimi:	Huolinta-alan yrityksen rooli ulkomaankaupan esteitä aiheuttavien poliittisten riskien hallinnassa
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppätiede / Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Jyri Vilko
Hakusanat:	Poliittinen riski, Poliittisten riskien hallinta, ulkomaankauppa

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia ulkomaankaupan esteitä aiheuttavien poliittisten riskien hallintaa huolinta-alan yrityksessä. Ulkomaan tavarakuljetukset ja ulkomaankauppaa koskevat menettelyt ovat tänä päivänä suurimmaksi osaksi ulkoistettuja huolinta-alan yrityksille, muiden yritysten keskittäessä huomiotaan yhä enenevässä määrin pääliiketoimintoihinsa. Ulkomaan tavarakuljetuksia ja ulkomaan menettelyitä hoitavien huolinta-yritysten voidaan siten nähdä toimivan tavaran lähettäjän ja vastaanottajan välissä, ulkomaankaupan keskiössä. Samaan aikaan poliittiset tapahtumat, kuten Iso-Britannian eroamisprosessi Euroopan Unionista (Brexit) sekä Yhdysvaltojen asettamat kauppapakotteet ja lisätullit, ovat kasvattaneet huolinta-yritysten merkitystä entisestään ja pakottaneet nämä yritykset varautumaan moniin muutoksiin ulkomaankaupan menettelyissä. Tutkielman avulla halutaan selvittää, kuinka huolintayritykset hallitsevat poliittisten riskien aiheuttamia muutoksia ja siten ulkoistuksen tehneelle asiakkaalle koituvia vaikutuksia. Jotta riskejä voitaisiin hallita, tulee ne ensin tunnistaa. Tätä varten tutkielmassa halutaan ensin etsiä syitä poliittisten riskien synnylle, sekä ymmärtää, mitä monimutkainen käsite ”poliittinen riski” tarkoittaa.

Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu haastattelututkimuksena, teemahaastattelulla, jonka tuloksena huolinta-yrityksissä ulkomaankaupan esteitä aiheuttavia poliittisia riskejä pyritään lieventämään muun muassa asiakkaiden informoimisella, neutraalilla toiminnalla, sekä tarvittavilla työvoimaresurssien ja muiden resurssien muutoksilla.

ABSTRACT

Author: Nora Aapro
Title: The role of freight forwarding company in trade barriers causing political risk management
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration / International Business
Supervisor: Jyri Vilko
Keywords: Political risk, Political risk management, foreign trade

The purpose of this Bachelor's Thesis is to examine trade barriers causing political risks and political risk management in freight forwarding company. Freight and foreign trade procedures are outsourced these days to freight forwarding companies while other companies are focusing on their core activities in increasing extent. Freight forwarding companies are delegated to process freight and foreign trade procedures so they can be seen as a middle hand between the sender and the receiver. Therefore, freight forwarding companies stand in the center of the foreign trade. At the same time, significant political events such as the United Kingdom's withdrawal process from the European Union (Brexit) and the United States government's trade sanctions and additional customs duties have increased the importance of the freight and forwarding companies even more and forced these companies to prepare for several changes in foreign trade procedures. The aim of this Bachelor's thesis is to scrutinize how the freight forwarding companies manage political risks and influences occurred to the outsourcing customer. In order to control risk, they must initially be identified. To do so, it is necessary to seek for the reasons for these risks to appear and understand the complex concept of "political risk".

This Bachelor's thesis was conducted as an interview study with a specific theme. As a result freight forwarding companies manage trade barriers causing political risks occurred to the customer by informing customers, by neutral actions and by increasing labor force among other things.

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	1
1.1 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus	2
1.2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet	6
1.3 Tutkimuksen rajaus	7
1.4 Tutkimusmenetelmä.....	7
1.5 Keskeiset käsitteet	9
1.6 Tutkielman rakenne	10
2. Poliittiset riskit ulkomaankaupassa	11
2.1 Poliittisten riskien synty.....	11
2.3 Poliittisten riskien eri muodot.....	14
2.3.1 Viennin ja tuonnin rajoitukset	14
2.3.2 Kontrollit.....	16
2.3.3 Valuuttakurssien ohjaus.....	16
2.3.4 Verotus	16
3. Poliittisten riskien hallinta	17
3.1 Johdon rooli.....	18
3.2 Skenaariosuunnittelu	19
3.3 Riskianalyysi.....	20
3.4 Vakuutukset.....	20
3.5 Asiakkaan informointi.....	22
4. Poliittiset riskit ja niiden hallinta huolinta-alan yrityksessä	23
4.1 Poliittinen riski case-yrityksen näkökulmasta	23
4.1.1 Ajankohtaiset poliittiset riskit	25
4.2 Poliittisten riskien hallinta case-yrityksessä	26
4.3 Poliittisista riskeistä koordinointi asiakkaan kanssa.....	27
5. Johtopäätökset ja yhteenveto	29
5.1 Keskeiset tulokset	29
5.2 Jatkotutkimusehdotukset sekä tutkielman hyödyllisyys	31
LÄHDELUETTELO	33

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Poliittiset riskit

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Poliittisten riskien hallintaprosessi

Kuvio 2 Kaupan vapauden aste valtiossa

1. Johdanto

Viime aikoina ulkomaan tavarakuljetuksia ja ulkomaankaupan menettelyitä hallinnoivat huolinta-yritykset ovat saaneet varautua poliittisten ”myllerrysten” aiheuttamiin muutoksiin ja hallita jo aiheutuneista muutoksista seuranneita vaikutuksia. Esimerkkinä viime aikaisesta merkittävästä ulkomaankauppaan vaikuttavasta poliittisesta tapahtumasta voidaan pitää muun muassa Brexitiä, eli vuonna 2016 alkunsa saanutta Iso-Britannian eroamisprosessia Euroopan Unionista (EU). Tähän mennessä tavara on voinut liikkua Isosta-Britanniasta muihin EU-maihin vapaasti EU:n perusoikeuden, tavaran vapaan liikkuvuuden, ansiosta. Suomen Tullin näkökulmasta Brexit tarkoittaa kuitenkin sitä, että tulevaisuudessa Iso-Britannian neuvotteluajan päättyessä, Isosta-Britanniasta saapuvat lähetykset joudutaan tulliselvittämään. (Tulli 2017a)

Brexitin lisäksi merkittävänä ajankohtaisena poliittisena tapahtumana voidaan pitää samana vuonna, kun Iso-Britannia ilmoitti EU-eroaikeistaan, järjestettyjä Yhdysvaltojen presidentinvaaleja, joiden tulos oli monelle odottamaton. Presidentinvaaleista lähtien ulkomaankauppa on saanut kokea uudenlaista ja merkittävää sääntelyä, jolla on ollut maailmanlaajuisia vaikutuksia. (Blau 2016) Vapaakaupan, eli tavaroiden mahdollisimman sujuvan ja esteettömän liikkuvuuden sijaan, Yhdysvaltojen harjoittama kauppapolitiikka on keskittynyt talousnationalismiin ja protektionismiin, jonka seurauksia ovat olleet muun muassa erilaiset kauppapakotteet sekä lisätullit, jotka asettavat esteitä ulkomaankaupan sujuvuudelle. (Välämäki 2018) Molempia edeltävistä poliittisista tapahtumista yhdistää siis paitsi niiden poliittinen luonne, myös niiden vaikutus ulkomaankaupan menettelyihin. Yhteisesti tapahtumia voidaan siten nimittää ”poliittisiksi riskeiksi”. Nordean (2018) poliittisten riskien määritelmässä poliittisten riskien alle voidaan lukea muutokset kansan- ja maailmantaloudessa, raha- ja valuuttapolitiikassa sekä viennin että tuonnin määräyksissä.

Huolinta-alan yritysten voidaan nähdä toimivan ulkomaankaupan keskiössä, sillä ne ovat valtuutettuja paitsi kuljettamaan asiakkaidensa lähetyksiä eri maiden välillä, myös hoitamaan muita ulkomaankaupan menettelyjä, esimerkiksi maahan saapuvan

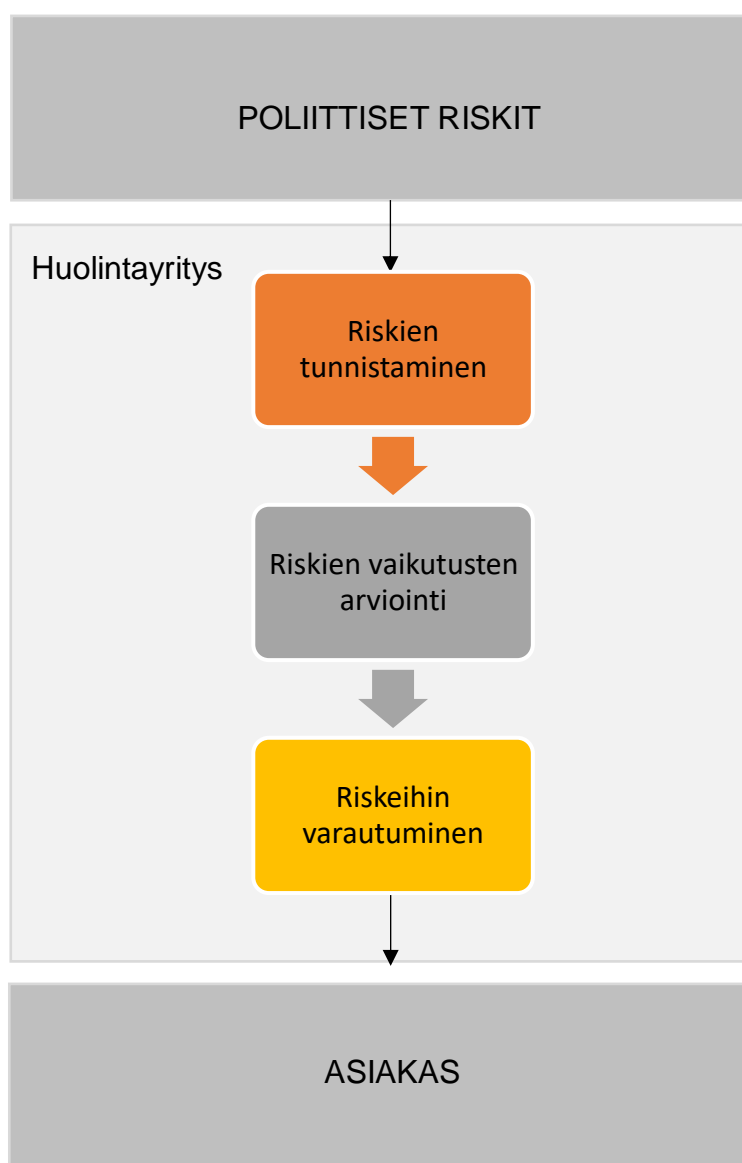
tavaran tulliselvityksen. Viime vuosien aikana huolinta-alan yritysten rooli on kasvanut merkittävästi, kun muut yritykset ovat yhä enenevässä määrin keskittäneet huomiotaan ydinliiketoimintoihinsa ja ulkoistavat ulkoistettavissa olevat toimintonsa toisille yrityksille. (Langley 2017) Huolinta-alan yritysten hyödyntäminen on kasvanut myös henkilöasiakkaiden lähetysten keskuudessa, jolloin Reuvidin ja Sherlockin (2011, 243-244) mukaan suurin osa kansainvälisistä lähetyksistä tullataankin tänä päivänä useimmiten huolinta-alan yrityksessä toimivan tullausagentin toimesta.

Tässä tutkielmassa tutkitaan siten ulkomaankaupan esteitä aiheuttavien poliittisten riskien hallintaa huolinta-alan yrityksessä. Ensimmäiseksi, halutaan saada parempi käsitys monimutkaisesta ilmiöstä ”poliittinen riski”, jonka jälkeen aiempien tutkimustulosten näkemystä poliittisista riskeistä ja niiden hallinnasta verrataan huolinta-alan yrityksen käytännön näkemykseen. Aihetta tarkastellaan aluksi teoreettisen osuuden avulla, jossa hyödynnetään aiempia poliittisten riskien ja poliittisten riskien hallinnan tutkimustuloksia, tieteellisiä artikkeleita sekä kirjallisuutta. Teoriaosuutta seuraa empiirinen osio, jossa aiempien tutkimusten tuloksia verrataan käytäntöön haastatteleamalla Suomessa toimivaa kansainvälisiä tavaralähetyskäsitteitä hallinnoivaa huolinta-alan yritystä.

1.1 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu poliittisten riskien tunnistamisesta, niiden vaikutusten arvioimisesta sekä poliittisiin riskeihin varautumisesta. Asiakas on otettu mukaan tarkasteluun, sillä huolinta-alan yrityksen toimeksi saamat eri velvollisuudet ja vastuut velvoittavat yrityksen toimimaan toimeksiantajan, eli asiakkaan, edun mukaisesti. Siten huolintayritysten riskienhallinnan voidaan ensisijaisesti nähdä tähtäävän asiakkaalle koituvien riskien hallintaan. Tutkielman teoriaosuus on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään poliittisten riskien käsitettä ja vaikutuksia ulkomaankauppaan aiemman kirjallisuuden näkökulmasta. Osion avulla pyritään siten saamaan parempi käsitys siitä, millaisista tekijöistä poliittiset riskit saavat syntyä ja mitä poliittiset riskit ovat. Teoriaosuuden toisessa osassa tarkastellaan poliittisten riskien hallintaa erilaisten poliittisten riskien arviointimenetelmien avulla.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitelty alla olevan kuvion avulla (kuvio 1). Teoreettinen viitekehys on laadittu mukaillen kansainvälisen standardoimisjärjestö ISO 31000- standardin mukaista riskienhallintaprosessia, jossa riskienhallinta on jaettu kolmeen vaiheeseen. Vaiheet voidaan jakaa riskien tunnistamisvaiheeseen, riskianalyysin toteuttamiseen eli riskien vaikutusten arviointiin sekä riskeihin varautumiseen. Huolellisen riskianalyysin avulla yritys pystyy varautumaan riskeihin paremmin ja siten informoimaan riskien kannalta tärkeitä tahoja, kuten asiakkaita. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014, 18)



Kuvio 1 Poliittisten riskien hallintaprosessi (mukauteltu Juvonen et al. 2014, 18)

Kirjallisuuskatsauksen laatimisessa on hyödynnetty aiempia tutkimustuloksia, tieteellisiä artikkeleita ja kirjallisuutta poliittisten riskien arviointiin ja hallintaan liittyen. Poliittisia riskejä sekä poliittisten riskien hallintaa on tutkittu suhteellisen paljon jo ennestään. Poliittisten riskien määrittelystä tekee kuitenkin haastavaa se, ettei poliittisille riskeille ole olemassa yhtä tarkkaa määritelmää. Howellin ja Chaddickin (1994) mukaan poliittisten riskien olemassa olosta ollaan tiedetty jo pitkään, mutta konkreettinen tutkimus niiden vaikutuksesta ulkomaankauppaa harjoittavien yritysten toimintaan on jäänyt vähäiseksi. Siten yrityksissä ei välttämättä vieläkään osata sisällyttää poliittisten riskien arviointia osaksi ulkomaankaupan riskienhallintaa. Myös Dennisin ja Wiedenbruggen (2018) mukaan poliittisten riskien arviointi jää vielä tänäkin päivänä yrityksissä muiden riskialueiden arvioinnin varjoon.

Tielmann ja Schiereck (2016) näkevät poliittisten riskien tutkimuksensa tuloksena esimerkiksi Brexitin olevan mahdollinen lähitulevaisuuden poliittinen riski etenkin huolintayrityksille, jotka ovat vastuussa maiden välisistä kuljetuksista ja tulliselvityksestä. Aiempi tutkimus poliittisten riskien vaikutuksista huolintayritysten toimintaan on kuitenkin hyvin niukkaa.

Jensen (2008) on tutkinut poliittisten riskien vaikutuksia monikansallisten yritysten toimintaan. Monikansallisilla yrityksillä Jensen tarkoittaa yrityksiä, jotka toimivat huolintayrityksen tavoin kahdessa tai useammassa maassa. Hänen mukaansa valtion toimet ovat useimmiten päätekijöitä poliittisten riskien synnylle, sillä valtion päätökset ja vireille panemat rajoitukset samalla sekä vähentävät että kasvattavat poliittisten riskien uhkaa monikansallisissa yrityksissä. Ekpenyong ja Umoren (2010) mukaan mikä tahansa tapahtuma, jolla on horjuttavia vaikutuksia valtion toimintaan, hankaloittaa samalla myös siinä valtiossa toimivien yritysten toimintaa. Tämän lisäksi eri tutkimuksissa poliittisten riskien nähdään syntyvän valtion toimimattomuudesta ja valtion kontrollin ulkopuolisista tekijöistä. (Price 2005; Hollensen 2017, 223-224) Hallitakseen poliittisia riskejä yritysten tulee arvioida jatkuvasti tilanteita, jotka voivat synnyttää poliittisen riskin. Van Wykin (2010) mukaan riskeihin tulisi osata varautua yrityksissä siten ennen kuin ne toteutuvat. Tunnistamalla poliittisia riskejä synnyttävät tekijät hyvissä ajoin, yrityksissä pystytään tekemään ennakoituja toimia riskien hallitsemiseksi.

Tarkastelun helpottamiseksi poliittisten riskien arviointi voidaan jakaa mikro- ja makrotason tarkasteluun. Muun muassa Alon ja Herbert (2009) sekä Ostojic ja Unkovic (2011) ovat käyttäneet poliittisten riskien tarkastelussa mikro- ja makrotason jaottelua. Tutkijoiden mukaan makrotason tarkastelua voidaan käyttää, kun halutaan saada ylipäätään käsitys poliittisia riskejä synnyttävistä tekijöistä. Makrotason riskien voidaan siten nähdä vaikuttavan jokaiseen toimijaan tasavertaisesti (Ostojic & Unkovic 2011). Mikrotason tarkastelua tulee puolestaan hyödyntää silloin, kun monikansallinen yritys etsii spesifimpiä vastauksia esimerkiksi yksittäiseen yritykseen tai toimialaan vaikuttavista poliittisista riskeistä.

Alla esiteltäyn taulukkoon on kerätty aiempien kirjallisuuslähteiden tuloksia poliittisista riskeistä. Edes tässä taulukossa ei pystytä esittämään kaikkia poliittisten riskien eri muotoja, käsitteen laajuuden vuoksi. Kuten taulukosta nähdään, poliittisille riskeille ei ole olemassa yhtä määritelmää, vaan määritelmässä voidaan hyödyntää kunkin tutkimuksen kannalta parhaiten soveltuvia tekijöitä. Myös tässä tutkimuksessa poliittisten riskien tarkastelu on rajattu koskemaan merkittävimpien ulkomaankaupan esteitä aiheuttavien poliittisten riskien tarkasteluun, jotka ovat seurausta valtion tarkoituksellisesta toiminnasta ja pyrkimyksestä vaikuttaa ulkomaankauppaan. Rajauksia perustellaan paremmin tulevassa alakappaleessa.

Valtion toiminta	Valtion toimimattomuus	Valtion kontrollin ulkopuoliset tekijät
<ul style="list-style-type: none"> - tuonnin ja viennin rajoitukset - verotuksen muutokset - valuuttakurssien ohjaus - kontrollit <ul style="list-style-type: none"> - pakkolunastus - sopimuksen irtisanominen valtion toimesta - rahasuorituksille asetetut rajat - valtion väliin tuleminen sopimusasioissa - poliittinen operaatioiden sääntely - paikalliset lait - työntekijä rajoitukset 	<ul style="list-style-type: none"> - yksityisyydensuojan menetys - syrjivät säännökset - syrjivä verotus - sabotoinnin - yritysboikotoinnin - kansainväliset tai kotimaiset sanktiot - korruptio - nepotismi - valikoiva väliintulo (ulkomaankaupan menettelyiden kiristäminen ulkomaisen yrityksen kohdalla) 	<ul style="list-style-type: none"> - sota - konfliktit - väkivalta/omaisuuden vahingoittaminen - kidnappaus - kidnappauksen - työntekijöiden lakot - protestit ja mielenosoitukset - nationalismi - asiakkaiden asenteet - väkivaltaiset iskut maata tai ulkomaankauppaa harjoittavia yrityksiä kohtaan

Taulukko 1 Poliittiset riskit (Hollensen 2011; Price 2005; Howell & Chaddick 1994; Ostojic & Unkovic 2011)

1.2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkielman päätavoitteena on tutkia, ulkomaankaupan esteitä aiheuttavien poliittisten riskien hallintaa huolinta-alan yrityksessä. Kuten aiemmin jo mainittua, huolintayrityksen tärkein tehtävä on toimia toimeksiantajan, eli huolintayrityksen asiakkaan, kanssa sovitulla tavalla. Siten huolintayritysten liiketoiminnan kannalta on ensiarvoisen tärkeää noudattaa laadittuja sopimuksia, ehtoja sekä lakeja. Huolintayrityksen liiketoiminnan ytimenä voidaan siten pitää toimitusvastuuta. (Hörkkö 2005, 19) Tämän näkemyksen pohjalta huolinta-alan yrityksen kannalta riskitekijöinä voidaan pitää ulkomaantilauksen toimituksen sujuvuuteen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ja siten asiakkaan kanssa laaditun sopimuksen täyttämättömyyttä, jolloin huolinta-yrityksen riskien hallinnan voidaan nähdä tähtäävän ensisijaisesti asiakkaalle koituvien vaikutusten hallitsemiseen. Tutkielman päätutkimuskysymykseksi muodostuu siten:

Miten asiakkaalle syntyvää poliittista riskiä voidaan lieventää huolintayrityksen toimesta?

Päätutkimusongelmaa tukemaan on laadittu alatutkimuskysymyksiä, joiden avulla on tarkoituksena muodostaa selkeämpi käsitys siitä, mitä poliittiset riskit ovat ja mistä ne ovat lähtöisin. Tämän lisäksi halutaan arvioida huolintayrityksen ja asiakkaan välistä koordinoitua, asiakkaaseen vaikuttavien riskien hallitsemiseksi.

Mitä on poliittinen riski?

Mistä poliittinen riski syntyy?

Mikä on huolintayrityksen rooli merkittävimmistä poliittisista riskeistä informoimisessa asiakkaalle?

1.3 Tutkimuksen rajaus

Poliittisten riskien määritelmä pitää sisällään monenlaisia tekijöitä, kuten aiemmassa kirjallisuuskatsauksessa on esitetty. Poliittisten riskien nähdään yleisimmin olevan seurausta valtion toiminnasta, valtion toimimattomuudesta, tai tekijöistä joihin valtio ei ole toiminnallaan pyrkinyt vaikuttamaan. (Ring, Lenway & Govekar 1990; Price 2005; Hollensen 2017, 223-224). Tässä tutkielmassa käsitellään ainoastaan merkittävimpiä, valtion toiminnasta aiheutuvia, sekä ulkomaankaupan esteitä kasvattavia poliittisia riskejä Suomessa toimivan kansainvälisen huolinta-alan yrityksen huolintatoiminnan näkökulmasta. Rajausten tarkoituksena on syventyä tutkittavaan ilmiöön ja siten saada tarkkoja vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkielman teoriaosuudessa on hyödynnetty poliittisia riskejä sekä poliittisten riskien hallintaa käsitteleviä tieteellisiä artikkeleita, kirjallisuutta sekä poliittisten riskien hallintaa käsitteleviä aiempia tutkimustuloksia. Teoriaosuuden avulla pyritään muodostamaan selkeämpi käsitys siitä, mistä poliittiset riskit syntyvät, mitä moniulotteinen käsite ”poliittinen riski” tarkoittaa, sekä miten poliittisia riskejä voidaan hallita. Tutkielman empiirisessä osiossa tutkimusmenetelmäksi on puolestaan valikoitu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä laadullisen tutkimuksen nähdään parhaiten vastaavan tutkielman tutkimuskysymyksiin. Lisäksi laadullisen tutkimuksen avulla uskotaan saavan poliittisten riskien käsitteen moniulotteisuuden kannalta syvempiä vastauksia.

Sale ja Thielke (2018) määrittelevät laadullisen tutkimuksen prosessiksi, jonka pyrkimyksenä on tulkita sosiaalisia tai inhimillisiä ongelmia. Siten laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa esimerkiksi haastattelemalla tai havainnoimalla, jolloin laadullinen tutkimus voidaan nähdä kvantitatiivisen eli numeerisessa muodossa tapahtuvan tutkimuksen vastakohtana. Molempia tutkimusmenetelmiä kuitenkin yhdistää vaatimus havaintojen toistuvuudesta, jotta tuloksia voidaan pitää pätevinä. Laadulliselle tutkimukselle ei kuitenkaan ole olemassa yhtä selkeää määritelmää kuin kvantitatiiviselle tutkimukselle, sillä kyseessä on käytännön tutkimus. Laadullisen

tutkimuksen ominaispiirteisiin voidaan kuitenkin lukea tiettyjä tekijöitä, joita ovat vuorovaikutus tutkijan ja havainnon kohteen välillä, yksilöiden merkityksen korostaminen, hypoteesien muodostaminen vasta tutkimuksen edetessä sekä tutkijan aineistoon vaikuttamisen pyrkimyksen minimointi. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31-32)

Laadullisen tutkimuksen toteutustavoissa on monia eri muotoja. Yleisimpiä aineistonkeruumenetelminä laadullisen tutkimuksen toteutuksessa voidaan pitää haastattelua, havainnointia, kyselytutkimusta, sekä erilaisiin tietolähteisiin perustuvaa aineiston hankintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71) Tässä tutkielmassa aineisto on kerätty haastattelututkimuksen avulla. Haastattelututkimus voidaan Koskisen et al. (2005, 104) mukaan toteuttaa strukturoidulla haastattelulla, puolistrukturoidulla haastattelulla tai syvähaastattelulla. Strukturoidussa haastattelussa tutkija asettaa etukäteen haastattelukysymysten lisäksi monesti myös kysymysten vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoidussa haastattelussa, tai teemahaastattelussa, vain osa haastattelukysymysten vastausvaihtoehdoista on ennalta määriteltyjä. Siten puolistrukturoitu haastattelu on strukturoituun haastatteluun verrattuna huomattavasti vapaamuotoisempi. Syvähaastattelussa tutkijan mahdollisuus vaikuttaa haastatteluun on minimissään, jolloin haastattelututkimus toteutetaan ennemminkin avoimen keskustelun kuin kysymysten perusteella.

Tässä tutkielmassa hyödynnetään puolistrukturoitua haastattelua, eli teemahaastattelua, jota pidetään myös käytetyimpänä laadullisen tutkimuksen menetelmänä (Koskinen et al. 2005, 105). Haastattelu perustuu poliittisten riskien ja niiden hallinnan ympärille asetettuihin haastattelukysymyksiin, joihin haastateltavalla on vapaus vastata omin sanoin. Haastattelusta tekee puolistrukturoidun paitsi se että kysymykset keskittyvät tietyn aiheen ympärille, myös se, että osa kysymyksistä on avoimia kysymyksiä ja osa strukturoituja kysymyksiä.

1.5 Keskeiset käsitteet

Riski on yrityksen toimintaympäristössä tapahtuva muutos. Yritykset pyrkivät seuraamaan riskejä jatkuvasti hallitakseen niihin liittyvää epävarmuutta. Alikoski, Hakonen ja Viitasalo (2016, 139) määrittävätkin riskin tekijäksi, joka liittyy epävarmuuteen ja erilaisiin uhkiin, joita yritys joutuu väistämättä kohtaamaan liiketoiminnassaan. Siten riski liitetään usein muutokseen ja muutokseen liittyvään epävarmuuteen. Vaikka riski nähdään monesti negatiivisena ilmiönä, tulisi se ennemminkin nähdä yrityksissä kyvykkyytenä reagoida toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Tällöin riski voidaan nähdä myös mahdollisuutena. (Yilmaz & Flpuris 2017)

Poliittisten riskien tarkastelemisesta tekee haastavaa se, ettei poliittisille riskeille ole olemassa yhtä tiettyä määritelmää. Poliittisina riskeinä voidaan kuitenkin pitää poliittisten sekä taloudellisten tekijöiden muutoksia, jolloin poliittisten riskien alle voidaan lukea muutokset kansan- sekä maailmantaloudessa, raha- ja valuuttapolitiikassa sekä viennin että tuonnin määräyksissä. (Nordea 2018) Monesti poliittisten riskien jaottelussa nähdään käytettävän poliittisten ja taloudellisten vaikutusten lisäksi myös sosiaalista näkökulmaa. (Suominen 2003, 180; Madura & Fox 2007, 550) Monet tutkijat ovat määritelleet poliittisten riskien aiheutuvan valtion toimista, mutta osa tutkijoista on todennut valtion vaikutusvallan ulkopuolisten tekijöiden vaikuttavan myös poliittisten riskien syntyyn.

Riskienhallinta on prosessi, jonka avulla yrityksen liiketoimintaa uhkaavia ja vaarantavia tekijöitä pyritään tunnistamaan etukäteen sekä minimoimaan (Suominen 2003, 27). Laadukkaalla riskienhallinnalla yrityksen uskotaan pystyvän parantamaan imagoaan ja asiakastyytyväisyyttään (Juvonen et al. 2014, 15).

Huolinta-alan yritys / huolintayritys / huolintaliike on yritys, joka kuljettaa toimeksiantajana muiden omistamia tavaroita omissa nimissään. Tavara voi tällöin olla esimerkiksi kotimaisen henkilö- tai yritysasiakkaan ulkomailta tilaama tuote. Perinteisesti huolinta-alan yritysten palvelutarjontaan ovat kuuluneet tullauspalvelut, kansainväliset kuljetukset sekä nouto- ja jakelupalvelut. Tänä päivänä huolinta-alan yritykset tarjoavat kuitenkin laajan kirjon erilaisia ulkomaan vientiin ja tuontiin liittyviä

palveluita. Perinteisten palveluiden lisäksi näihin palveluihin voi siten kuulua muun muassa varastointi- ja terminaalipalveluita, neuvonta- ja konsultointipalveluita, muita ulkomaankaupan menettelyihin liittyviä palveluita, sekä kuljetusten konsolidointipalveluita. (Logistiikan maailma 2018) Huolinta-yrityksessä toimivien huolitsijoiden toiminta perustuu ennen kaikkea erilaisiin velvollisuuksiin. Näitä velvollisuuksia ovat toimimisvelvollisuus, tarkastusvelvollisuus, ohjeiden noudattamisvelvollisuus, raportointivelvollisuus, lojaliteettivelvollisuus, sekä tilitysvelvollisuus. Siten huolinta-yrityksen rooli on toimia sopimuksen ja toimeksiantajan edun mukaisesti, jolloin toimintaan liittyy lisäksi myös merkittävä vastuu. Huolinta-yrityksen tulee noudattaa paikallisesti voimassa olevia lakeja, asetuksia sekä ottaa toiminnassaan huomioon erilaisia sille asetettuja määräyksiä. (Pasanen 2005, 329-333)

Kolmasmaa merkitsee Euroopan Unionin tullialueeseen kuulumatonta aluetta tai maata. Esimerkiksi Yhdysvallat ja Kiina eivät kuulu Euroopan Unionin tullialueeseen. (Tulli 2018b)

1.6 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu johdannosta, teoriaosuudesta, empiirisestä osiosta sekä johtopäätöksistä. Tutkielman ensimmäisessä kappaleessa, johdannossa, on käsitelty perusteluja tutkielman ajankohtaisuudelle, sekä tutkielman taustaa. Johdannon ensimmäisissä alakappaleissa on käsitelty tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja aiempaa kirjallisuutta poliittisista riskeistä, tutkimukselle asetettuja tutkimuskysymyksiä sekä tutkimuksen tavoitteita. Kolmannessa ja neljännessä alakappaleessa on käsitelty tutkimuksen rajauksia sekä tutkimukselle valittua tutkimusmenetelmää. Johdannon lopuksi ollaan avattu vielä tutkimuksen kannalta keskeisimpiä käsitteitä.

Teoriaosuudessa tutustutaan tutkielman aiheeseen aiempien tutkimustuloksien, tieteellisten artikkelien ja kirjallisuuden näkökulmasta. Empiirisessä osiossa pyritään tarkastelemaan samoja asioita käytännössä, Suomessa toimivan huolinta-alan yrityksen näkökulmasta ja vertaamaan haastattelututkimuksen avulla saatuja

vastauksia aiheen aiempiin tutkimustuloksiin. Lopuksi johtopäätöksissä kerrataan työn rajaukset sekä tutkimusongelmiin saadut vastaukset, annetaan jatkotutkimusehdotukset sekä käsitellään tutkimuksen käytännöllisyyttä käytännössä ja tietieteessä.

2. Poliittiset riskit ulkomaankaupassa

Tässä teoriakappaleessa käsitellään poliittisia riskejä aiemman teorian näkökulmasta. Paremman ymmärryksen kasvattamiseksi kappaleessa avataan valtion toimintatapoja poliittisten riskien synnylle sekä ulkomaankaupan esteitä aiheuttavien poliittisten riskien eri muotoja.

2.1 Poliittisten riskien synty

Kotimaassa yrityksen toimintaa rajoittaa kotimaisen valtion harjoittama sääntely (Ring et al. 1990; Simon 1984). Valtion harjoittama sääntely voi olla yritys kohtaista, jolloin sääntely koskee tiettyä yritystä, tai toimialakohtaista, jolloin sääntely koskee tiettyä toimialaa. (Ostojic & Unkovic 2011) Suomessa yksittäistä yritystä koskevasta sääntelystä toimii esimerkkinä Alkon toiminnan tarkka sääntely, paitsi kansan hyvinvoinnin, myös yrityksen omaavan monopoliaseman vuoksi. Esimerkkejä tarkasti säännellyistä toimialoista ovat puolestaan pankki- ja rahoitustoimialat sekä merkittävästi luonnonvaroja hyödyntävät toimialat. Tarkan sääntelyn vuoksi yritykset eivät voi toimia puhtaasti omaa etuaan tavoitellen, vaan niiden tulee noudattaa valtion asettamia säädöksiä. Varsinkin mikäli sääntelyä tapahtuu usein ja nopeasti, omaavat nämä yritykset suuremman mahdollisuuden kohdata poliittisia riskejä liiketoiminnassaan, kuin vähemmin säädellyillä toimialoilla toimivat yritykset. (Alon & Herbert 2009) Huolinta-alan yritysten huolintatoimintaa säätelee merkittävästi lakien ja asetusten lisäksi muun muassa Suomen Tulli, jolloin yritys joutuu sisällyttämään tietyt ulkomaankauppaa koskevat säännökset toimintaansa annettuina.

Yritys saattaa kohdata sääntelyn aiheuttamia poliittisia riskejä myös ulkomaan isäntävaltion toimesta (Ring et al. 1990; Simon 1984). Isäntävaltiolla tarkoitetaan

ulkomaalaista valtiota, jossa yritys toimii. Howellin ja Chaddickin (1994) mukaan poliittiset päätökset, tapahtumat tai olosuhteet, jossakin tietyssä isäntävaltiossa, vaikuttavat siinä valtiossa toimiviin yrityksiin. Valtion nopeasti vireille panemat päätökset altistavat yrityksen poliittisille riskeille, sillä yrityksen tulisi osata sisällyttää muuttuvat säännökset nopeasti osaksi toimintaansa. Valtion säännösten muutosalttiutta rauhoittaa kuitenkin osaltaan naapurimaiden ja etenkin tärkeimpien kauppakumppanimaiden toiminta. Mitä samankaltaisemmat olosuhteet maalla on sen tärkeimpien kauppakumppanimaiden kanssa, sitä vähemmän siinä valtiossa toimivat yritykset joutuvat kohtaamaan muiden valtioiden toiminnasta johtuvia poliittisia riskejä. Afontsev (2014) on kuvannut Euroopan Unioniin kuuluvien jäsenmaiden kehittyneisyyden ja taloudellisten rakenteiden samankaltaisuuden olevan hyvin tärkeitä tekijöitä integraation ja etenkin yhteisen rahapolitiikan harjoittamisen kannalta. Esimerkiksi yhteisten kaupankäyntiä koskevien säännösten vuoksi EU:n sisäisesti toimivat yritykset eivät koe ulkomaankaupassaan samalla tavalla poliittisia riskejä, kuin kolmansien maiden kanssa käytävässä kaupassa.

Yilmazin ja Flourisin (2017) mukaan poliittiset riskit voivat myös olla lähtöisin valtion asenteesta vapaata kauppaa kohtaan. Alla esitetty kuvio (kuvio 2) kuvastaa valtion asennetta globaalia taloutta kohtaan. Valtion asenne ulkomaankauppaa kohtaan voi olla liberaali, rajoittunut tai jotain näiden ääripäiden väliltä. Merkittävät asenteiden muutokset valtion päättäjien vaihtumisen seurauksena aiheuttavat poliittisen riskin tavaran vapaalle liikkuvuudelle. (Ekpenyong ja Umoren 2010)



Kuvio 2 Kaupan vapauden aste valtiossa (mukauteltu Harisalo & Miettinen 2000, 51)

Valtiota, joka suhtautuu neutraalisti sekä koti- että ulkomaan yrityksiin, kutsutaan liberalistiseksi valtioksi. Valtio on tällöin avoin ulkomaan viennille ja tuonnille, jolloin kaupan esteet ovat poistettu. Tuontia rajoittava valtio ei rajoita vientiään, mutta puolestaan rajoittaa maahantuontia. Tuonnin rajoittamisella valtio pyrkii suojelemaan kotimaista tuotantoaan ja säilyttämään kotimaiset työpaikat. Monet maat toimivat yhä tänä päivänä tuontia rajoittaen. Vastaavasti vientiä rajoittavat valtiot rajoittavat kotimaista vientiään, mutta eivät maahan tuontia. Esimerkiksi vähiten kehittyneisiin maihin vietiin vielä vuosikymmen sitten Tullin (2018d) tilastojen mukaan huomattavasti vähemmän tuotteita kuin Suomesta vietiin vähiten kehittyneisiin maihin. Siten Harisalón ja Miettisen (2000, 51) mukaan vientiä rajoittaviin valtioihin voidaan lukea lähinnä hyvin köyhät valtiot, joilla ei ole merkittäviä vientituotteita. Omavaraistaloudella tarkoitetaan puolestaan valtiota, joka on rajoittanut ulkomaankaupan minimiin ja pyrkii suosimaan pelkästään kotimaista tuotantoa. (Harisalo & Miettinen 2000, 51) Yhdistyneiden kansakuntien turvallisuusneuvosto äänesti viime vuonna Pohjois-Koreaa vastaan asetetuista kauppapakotteista, joiden seurauksena Pohjois-Korean vienti ja maahantuonti päättyi lähes kokonaan. Pohjois-Koreaa voidaan siten pitää lähinnä esimerkkinä tämän kaltaista valtiota. (Mauno 2017)

Ekpenyong ja Umoren (2010) näkevät poliittisen jännitteisyyden kasvavan merkittävien vaalien aikana, sillä vaalien tulos tulee määrittämään valtion poliittisen stabiiliuden ja asenteen esimerkiksi vapaata kauppaa kohtaan. Valtiolla saattaa olla protektionististen tavoitteiden lisäksi negatiivisia asenteita, jotka liittyvät ulkomaankaupan järjestelyihin. Iso-Britannian tapauksessa jatkuva epäily EU-jäsenyyden kannattavuudesta johti kansanäänestykseen ja sitä myötä EU-erohakemukseen. (Sipilä 2016) Tällä hetkellä ei voida sanoa, miten Iso-Britannia tulee jatkossa suorittamaan kaupankäynnin EU:n kanssa, sillä kaikki EU:n ja Iso-Britannian välinen tavaroiden liikkuminen tulee riippumaan niiden välisestä uudesta kauppasopimuksesta, mikäli Brexit saadaan vietyä loppuun asti. Tutkimuksia erilaisista mahdollista kauppasopimuksen malleista ovat tehneet muun muassa Lea (2018), Sampson (2016) Emerson (2016) sekä Dhingra, Ottaviano, Sampson ja Van Reenen (2016). Kaikki tutkijat näkevät yhtenä potentiaalisena vaihtoehtona ns. Norjan mallin, jossa Iso-Britannia olisi vapautettu osilta tullin toimenpiteiltä. Suomen Tullin näkökulmasta, kuten jo aiemminkin mainittua, Brexit kuitenkin tarkoittaa sitä, että

jatkossa Isosta-Britanniasta saapuvat lähetykset joudutaan tulliselvittämään. (Tulli 2017a) Tielmann ja Schiereck (2016) näkevät Brexitin olevan mahdollinen lähitulevaisuuden poliittinen riski etenkin huolintayrityksille, jotka ovat vastuussa maiden välisistä kuljetuksista ja tulliselvityksestä.

2.3 Poliittisten riskien eri muodot

Edellisessä kappaleessa on avattu tekijöitä, joita pidetään usein pääsyinä poliittisten riskien synnylle. Tässä kappaleessa avataan puolestaan näiden tekijöiden vaikutuksia, eli toisin sanoen, ulkomaankaupan esteitä aiheuttavien poliittisten riskien eri muotoja.

2.3.1 Viennin ja tuonnin rajoitukset

Dennisin ja Wiedenbruggen (2018) mukaan merkittävänä poliittisena riskinä voidaan pitää tuonnin rajoituksia, jotka saattavat johtaa tavaroiden asiakkaalle toimittamisen sijasta tavaroiden hylkäämiseen Tullin puolesta, jolloin tavara joudutaan lähettämään takaisin lähtöpäähän. Ulkomaan tuontia rajoitetaan tuontirajoitusten ja tullitariffinimikkeiden avulla. Maahantuontia säätelevät tullinimikkeet, eli tullitariffit, sisältävät kunkin tuotteen kohdalta kaikki mahdolliset tavaran maahantuontiin liittyvät tiedot, kuten mahdolliset tavaraa koskevat rajoitukset ja tavarasta perittävän tulliprosentin. Tariffikoodit ilmoittavat myös mikäli tietyn tuotteen kohdalla tarvitaan lisäselvitysmenettelyitä, kuten eläinlääkärintarkastuksia tai lisäkoodeja. Esimerkiksi eläinperäiset tuotteet ovat hyvin säädeltyjä tuotteita ulkomaankaupassa. (Tulli 2018f)

Vientiä tai tuontia voidaan rajoittaa jostain tietyistä maista, tietyltä alueelta tai jonkin tietyn tuotteen osalta. Esimerkki tiettyyn maahan ja tiettyyn tuotteeseen kohdistuvasta tuontikiellosta oli EU:n asettama tekstiilien tuontikielto Kiinasta. EU asetti tuontikiellon hallitakseen Kiinasta tuotavien tekstiilien määrää ja suojellakseen omien tekstiilialan työpaikkojen säilymistä (Yle 2005). Äkilliset muutokset tuontirajoituksissa saattavat asettaa yrityksen vaikeuksiin, mikäli niiden liiketoiminnan kannalta olennaisen tavaran maahantuonti kielletään kokonaan tai sen tuontia säädelään nostamalla tavarahan kohdistuvaa tullia. Kotimainen tekstiilialan yritys, joka tilaa tekstiilinsä Kiinasta, kokee liiketoimintansa kannalta tällaisessa tilanteessa suuren poliittisen riskin. Esimerkki viennin rajoituksesta on puolestaan vuonna 2014 asetettu ulkomaan elintarvikkeiden

vientikielto. Valio kävi monta vuotta kauppaa tärkeimmän vientimaansa Venäjän kanssa, mutta vuonna 2014 voimaan astuneen vientikiellon vuoksi Valio joutui lopettamaan suurimman osan viennistään Venäjälle. (Valio 2017) Tuontia voidaan siten rajoittaa myös useammalta maalta. EU-maista Suomeen tuotaviin eläinperäisiin elintarvikkeisiin ei kohdistu rajoituksia, mutta EU-maiden ulkopuolelta elintarvikkeiden tuonti Suomeen on rajoitettua tai jopa kielletty kokonaan, esimerkiksi liha- ja maitotuotteiden kohdalla, muutamia poikkeusmaita lukuun ottamatta. (Tulli 2018f)

Tuontirajoitusten ja tullitariffien avulla valtio pystyy muun muassa kasvattamaan kannustimia kotimaisen tuotannon suosimiseen, sekä varmistamaan kotimaisten työpaikkojen säilyvyyden. (Hollensen 2017,223) Kun ulkomailta tilaaminen kallistuu kotimaisiin tuotteisiin verrattuna tai jotakin tiettyä tuotetta ei ole mahdollista tilata, maahantuontikiellon vuoksi, joudutaan väistämättä suosimaan kotimaista tuotantoa. (Hollensen 2017,223) Tällaisesta toiminnasta voidaan käyttää nimitystä protektionismi.

Yhdysvaltojen harjoittaman kauppapolitiikan voidaan sanoa olleen viimeisten vuosien aikana hyvin protektionistista. Muun muassa Minor (2003) määrittää protektionismin valta-aseman väärinkäytöksi ja poliittiseksi riskiksi ulkomaankaupassa. Hän pitää protektionismia valta-aseman väärinkäyttönä. Protektionismia voidaan osittain pitää vapaakaupan vastakohtana. Protektionismissa valtio edistää omaa kansallista etuaan, mutta tavoittelee silti vapaan kaupan tavoitetta aineellisen elintason kasvamisesta. (Harisalo et al. 2000, 77-78) Van Wykin (2010) mukaan protektionismi kasvattaa yritysten näkemystä sen valtion riskisyydestä. Merkittäviä vapaaseen tavarankäytön liikkuvuuteen vaikuttavia tekijöitä Yhdysvaltojen harjoittamassa kauppapolitiikasta ovat olleet muun muassa Yhdysvalloista tavaralähetystä tilaaville asiakkaille koituneet lisätullit. Yhdysvalloista EU-maihin saapuville välttämättömyshyödykkeille, kuten tietyille vaatteille ja elintarvikkeille, asetettiin kesällä 2018 kahdenkymmenenviiden prosentin lisätulli, joka kasvattaa luonnollisesti asiakkaille koituvia tullimaksuja merkittävästi ja siten todennäköisesti vähentää tavarankäytön liikumista maiden välillä. (Kauppalehti 2018; Tulli 2018c)

2.3.2 Kontrollit

Ulkomaalainen valtio pystyy vaikuttamaan myös ulkomaankauppaan erilaisten kontrollien avulla. Kontrolleja voivat Hollensenin (2017, 224) mukaan olla muun muassa markkina- sekä hintakontrollit. Markkinakontrolleilla valtiot voivat kontrolloida ulkomaisten yritysten toimintaa markkinoilla, esimerkiksi kokonaan kieltämällä valtion markkinoilla toimimisen. Hintakontrollien avulla puolestaan valtio pystyy säätelemään tiettyjen jatkuvasti kysytyjen tuotteiden, kuten lääkkeiden, ruoan, polttoaineen sekä autojen, myyntiä. Näiden kontrollien avulla voidaan hallita muun muassa inflaation aikana kuluttajien ostokäyttäytymistä.

2.3.3 Valuuttakurssien ohjaus

Hollensen (2011, 207) määrittää valuuttakurssien ohjauksesta aiheutuvat valuuttakurssien merkittävät muutokset poliittiseksi riskiksi. Valuuttakurssit vaikuttavat vaihtosuhteeseen, mikä määrittää, kuinka kannattavaa ulkomailta tilaaminen on kotimaasta ostamisen sijaan. Valuuttakurssien muutokset vaikuttavat siten siihen, ovatko tuotteet ulkomailla edullisempia vai kalliimpia kotimaan hintoihin verrattuna. Lisäksi jos muutos valuuttakursseissa on merkittävä, ei asiakas välttämättä kykene ostamaan ulkomaisia tuotteita vaan haluaa suosia mieluummin esimerkiksi kotimaista tuotantoa. Myös Yilmaz ja Flouris (2017) sekä Dennis ja Wiedenbrugge (2018) määrittävät kahden valuutan välisen vaihtelun johtavan toisen menetyksiin ja toisen voittoihin. Siten valuuttakurssien vaihtelua voidaan pitää menetyksiin johtavan osapuolen kannalta poliittisena riskinä ulkomaankaupassa. Suomen Tulli hyödyntää maahan saapuvien tavaroiden tullauksessa muuntokursseja, jotka vaikuttavat tavaraan kohdistuvien tullimaksujen määrään. Siten merkittävä muutos valuutan muuntokurssissa, aiheutuu asiakkaalle korkeampina tai pienempinä tullimaksuina. (Tulli 2018g)

2.3.4 Verotus

Simon (1984) määrittää ulkomaankaupan rajoitusten lisäksi verotuksen yhdeksi merkittäväksi poliittiseksi riskiksi monikansallisten yritysten toiminnalle. Myös Hollensenin mukaan (2017, 224) verotus on yksi merkittävä poliittinen riski. Monesti verotusta koskevista muutoksista ei ilmoiteta etukäteen vaan muutokset tapahtuvat

lähes varoituksetta. Tämä asettaa yrityksen haastavaan tilanteeseen, sillä sen tulee huomioida muutos paitsi omassa toiminnassaan, myös informoimalla asiakasta muutoksesta. Muutokset verotuksessa vaikuttavat myös tuotteiden hintoihin kasvavien tai laskevien raaka-aine- ja työvoimakustannusten vuoksi. Siten verotuksessa tapahtuvien olennaisten muutosten voidaan uskoa vaikuttavan myös ulkomailta tilattavien tuotteiden määrään sekä kannattavuuteen.

3. Poliittisten riskien hallinta

Chambersin ja Jakobsin (2007) mukaan poliittisiin riskeihin varautuminen vaatii systemaattisen viitekehyksen riskien todennäköisyyksien ja vaikutusten arvioimiseksi. Lisäksi poliittisiin riskeihin varautumisessa tarvitaan jatkuvasti luotettavista eri lähteistä saatavaa informaatiota, jotta mahdollisista poliittisista muutoksista oltaisiin tietoisia heti kuin mahdollista. Suomisen (2003, 195) mukaan riskienhallinta vaatii yritykseltä vuodesta toiseen jatkuvaa kärsivällisyyttä ja sitoutumista. Riskienhallintaa ei voida siten toteuttaa esimerkiksi yksittäisen riskianalyysin avulla vaan riskianalyysijä tulisi tehdä yrityksessä jatkuvasti. Ekpenyong ja Umoren (2010) mukaan poliittisten riskien hallintaa voi tehdä kolmella tavalla: menneiden toimintatapojen analysoimisella, poliittisten riskien arvioimisella erilaisten viitekehysten avulla tai riskianalyysimalleja hyödyntämällä.

Kuten aiemmin kirjallisuuskatsauksen avulla saatiin selville, voidaan poliittisten riskien tarkastelussa hyödyntää jaottelua makro- ja mikrotason tarkasteluun. Makrotason tarkastelua voidaan pitää poliittisten riskien arvioinnin ja hallinnan kannalta tärkeänä, sillä poliittiset riskit syntyvät useimmiten yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Yrityksen tulisi hyödyntää poliittisten riskien arvioinnissa kuitenkin myös mikropoliittisten riskien tarkastelua. Makropoliittisessa tarkastelussa ei nimittäin kyetä arviomaan, ilman tarkempia yrityksen tietoja, poliittisten riskien vaikutusta yhteen tiettyyn yritykseen tai toimialaan. Tunnistamalla myös mikropoliittiset heikkoudet, pystyy yritys varautumaan paremmin juuri sitä uhkaaviin poliittisiin riskeihin. (Alon & Herbert 2009; Ostojic & Unkovic 2011; Madura & Fox 2007, 558-559)

3.1 Johdon rooli

Ekpenyong ja Umoren (2010) mukaan tunnistaakseen ja arvioidakseen poliittisia riskejä tulisi yrityksen osata tunnistaa toimintaympäristön poliittinen epävarmuus ja poliittinen epävakaus. Van Wyk (2010) nimittää näitä tekijöitä uhkiksi, jotka ajan myötä muodostuvat riskeiksi, mikäli niihin ei osata reagoida tarpeeksi ajoissa. Ennen kuin riskejä on mahdollista hallita, tulee yrityksen tunnistaa toimintaympäristössään piilevät uhat. Tässä yrityksen johdolla on merkittävä rooli. (Juvonen et al. 2014, 23) Myös Suomisen (2003, 208) mukaan johdolla on riskien hallinnassa merkittävä rooli, mutta nykypäivän riskien hallinnassa johto saattaa tarvita tuekseen myös riskien hallinnan ammattialaisia. Mitä paremmin yrityksessä kuitenkin pystytään perehtymään mahdollisiin uhkiin, sitä nopeammin uhkat voidaan myös osata tunnistaa, jolloin ne eivät pääse muodostumaan riskeiksi. Uhkien tunnistamisessa yritys voi hyödyntää analyysimenetelmiä, kuten skenaariosuunnittelua ja riskianalyysijä. (Van Wyk 2010)

Blau (2016) toteaa, että yrityksen tulisi osata hyödyntää poliittisten riskien arvioinnissa monipuolisia riskienhallinta menetelmiä sen vuoksi, ettei tulevaisuuden riskien arviointiin sovellu enää pelkästään menneisiin toimintamenetelmiin nojautuminen. Myös Manujin ja Mentzerin (2008) mukaan monimutkaisen ilmiön kuten poliittisen riskin arvioinnissa, tulee hyödyntää monipuolisia menetelmiä sekä joissakin tilanteissa myös eri menetelmien yhdistelmiä keskeisen ongelman selvittämiseksi. Poliittisten riskien vaikean määrittelyn ja monimuotoisen käsitteen vuoksi, poliittisten riskien arviointi ja hallinta on kuitenkin haastavaa. Dennisin ja Wiedenbruggen (2018) mukaan tavoitteena poliittisten riskien vaikutusten arvioinnissa on kerätä tärkein informaatio jokaisesta mahdollisesta poliittisesta riskistä, joita yritys saattaa kohdata, olivat ne sitten menneitä tapahtumia tai tulevaisuuden mahdollisia poliittisia tapahtumia. Informaation keräämisellä pyritään tunnistamaan ennen kaikkea poliittisten olosuhteiden vaikutus asiakkaaseen ja siten varmistamaan maksun saanti asiakkaalta.

3.2 Skenaariosuunnittelu

Blau (2016) kehottaa yrityksiä käyttämään skenaariosuunnittelua yhtenä poliittisten riskien hallintamenetelmänä ulkomaankaupassa. Tällöin yritykset eivät sokeasti luota pelkästään menneisyyden malleihin ja jätä joitakin olennaisia tekijöitä vahingossa huomioimatta riskien arvioimisessa. Myös Chambersin ja Jacobsin (2007) mukaan kansainvälisissä yrityksissä voidaan jatkuvasti tutkia poliittisten riskien tulevaisuuden näkymiä skenaariosuunnittelun avulla.

Skenaarioanalyysissä tutkitaan erilaisia yritykselle potentiaalisia esimerkkitapauksia yleensä pienissä ryhmissä. Skenaarioanalyysin tarkoituksena on tunnistaa mahdollisia toimintaa uhkaavia tekijöitä. Tässä ryhmän osallistuminen ja aiheeseen syventyminen ovat suurimmassa roolissa, sillä sitä parempia tuloksia analyysillä saadaan aikaan, mitä useammat mahdolliset uhat pystytään analyysin avulla tunnistamaan. (Suominen 2003, 88)

Coates (2016) määrittää skenaariosuunnittelun tapahtuvan kuvitteellisten tapahtumien sarjaksi, joita yritys saattaa kohdata toiminnassaan. Skenaarioiden tarjoama arvo on mahdollisuus rakentaa monimutkaisista tekijöistä yhtenäinen ja systemaattinen tarina. Hänen mukaansa skenaariot voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Ensimmäisen kategorian skenaariot kertovat esimerkiksi jonkin valtion tulevaisuuden olotilasta. Toisen kategorian skenaariot arvioivat puolestaan poliittisten toimien seurauksia, jotka vaikuttavat tähän tulevaisuuden olotilaan. Käyttämällä molempia näkökulmia yritys voi päästä mielekkäämpiin tuloksiin. Chambersin ja Jacobsin (2007) mukaan skenaariosuunnittelua hyödyntämällä yritys voi nimittäin saada paremman käsityksen poliittisten riskien aiheuttamien muutosten tulevaisuudennäkymistä. Heidän mukaan skenaariosuunnittelussa tulee hyödyntää sekä menneitä että tulevia tapahtumia. Myös Suominen (2003, 88) mukaan skenaariosuunnittelussa voi olla hyödyllistä hyödyntää myös menneiden tapahtumien analysointia.

3.3 Riskianalyysi

Juvosen et al. (2014, 20) mukaan riskianalyysin avulla voidaan tunnistaa yrityksen liiketoimintaa uhkaavia riskejä, sekä ennustaa niiden suuruutta ja tapahtumisen todennäköisyyttä. Näiden lisäksi Suomisen (2003, 35) mukaan riskianalyysin avulla pyritään selvittämään riskien vaarallisuutta sekä riskeistä aiheutuvia seurausvaikutuksia.

Riskianalyysi tarkoittaa karkeasti riskienhallintaprosessin etenemistä tarkasti harkitussa järjestyksessä. (Suominen 2003, 35) Riskianalyysi sopii siten hyvin riskien analysointiin, sillä Al Khattabin (2007) mukaan riski on tapahtumien ja seurausten yhdistelmä. Juvonen et al. (2014, 20) muistuttavat, ettei riskianalyysin avulla eliminoida tai minimoida riskejä, vaan riskianalyysin tehtävänä on tuottaa tietoa, jonka avulla riskeihin pystytään varautumaan paremmin. Myös poliittisten riskien haasteellisen ennustettavuuden vuoksi, on niiden eliminointi lähes mahdotonta. Brewerin (1983) mukaan tehdessään poliittista riskianalyysia, tulisi yrityksen huomioida poliittisen epävakauden monimuotoisuus. Siten poliittinen epävakaus saattaa vaikuttaa monella eri tavalla yrityksen toimintaan. Tällaista riskiä ei voida eliminoida, mutta siihen voidaan yrittää varautua mahdollisimman hyvin.

Chambersin ja Jacobsin (2007) mukaan poliittisen riskianalyysin avulla yritys voi tehdä parempia ja ajankohtaisempia valintoja kansainvälisistä toimista sekä poistua epävakailta markkinoilta. Poliittisen riskianalyysin avulla yritys voi myös paremmin tunnistaa poliittisia muutoksia, jotka voivat synnyttää poliittisia uhkatekijöitä tai mahdollisuuksia. (Van Wyk 2010)

3.4 Vakuutukset

Giambona et al. (2017) ovat tutkineet poliittisten riskien johtamista ja näkevät yhtenä riskienhallintakeinona, yksinkertaisesti liiketoimien välttämisen korkean poliittisen riskin omaavien maiden kanssa. Mikäli yritys kuitenkin haluaa laajentaa toimintaansa myös taloudellisesti tai poliittisesti epävakaille tai kehittyville markkinoille, on yrityksellä mahdollisuus hyödyntää erilaisia poliittisten riskien hallintaan soveltuvia menetelmiä.

(Aon 2018) Yrityksen on mahdollista varautua useampiin sen toimintaa uhkaaviin riskeihin monesti esimerkiksi rahoituksellisin keinoin eli vakuutuksilla. Siten myös poliittisia riskejä voidaan vakuuttaa. (Moran, West & Martin 2008)

Minorin (2003) mukaan useammat yritykset ovat hyödyntäneet poliittisten riskien vakuuttamista riskienhallintakeinonaan. Poliittisten riskien vakuutukset pitävät sisällään erilaisia vakuutettavia sosiaalisia, poliittisia ja taloudellisia kohteita, jotka ovat seurausta isäntävaltion toimista. Kansainvälistä kauppaa koskevien vakuutusten kattavuus ulottuu aina vienti- ja tuontitoimintaan asti. Viimeisten kymmenen vuoden aikana yleistynyt poliittisten riskien vakuutusten muoto on ollut niin sanottu riitavakuutus, jossa vakuutuksenantaja sitoutuu maksamaan välimiespalkkion, mikäli yrityksen kanssa sopimuksen tehnyt valtio ei sitoudukaan laadittuun sopimukseen tai maksa velkojaan. Esimerkki tällaisesta tilanteesta voisi olla tapaus, jossa vakuutuksen ottanut yritys on jo kerennyt allekirjoittaa maassa toimilupaa käsittelevän sopimuksen paikallisviranomaisten kanssa maassa, kun tulliviranomaiset kieltävät tietyn yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeän raaka-aineen maahantuonnin. Mikäli paikallinen valtio, jonka kanssa yritys on tehnyt sopimuksen ei allekirjoita tapahtunutta, saattaa vakuutettu jäädä ilman sovintomenettelyä. Tässä tapauksessa yritys voi turvautua poliittisen riski vakuutukseensa. (Moran et al. 2008) Kirk ja Thayer (2011) määrittävät vastaavanlaisen vakuutuksen muodon sopimusten laiminlyömisestä kattavan vakuutuksen.

Sopimukseen liittyvillä vakuutuksilla pystytään hallitsemaan poliittisten riskien muodoista myös kauppa- tai myyntisopimusten laiminlyöntiä, mikäli maa, jonka kanssa yritys käy kauppaa muuttaa äkkinäisesti ulkomaankaupan menettelyjään. Muita kauppasopimusten rikkomiseen liittyviä varautumiskeinoja ovat tarkoin allekirjoitetut sopimukset, tuontia koskevien lisenssien vaatiminen, tullin kontrollit ja tariffit maahantuotaville tuotteille, sekä paikalliset standardit. (Dennis & Wiedenbrugge 2018)

3.5 Asiakkaan informointi

Mitä parempi koordinointi huolinta-yrityksen ja asiakkaan välillä on, sitä paremmin asiakas on varautunut mahdollisiin poliittisiin riskeihin, jotka aiheutuvat esimerkiksi huolintamenettelyjen muutoksesta. Kuglinin (1998) mukaan kahden yrityksen yhdistäessä toimintojaan, olisi idealistista, että yritykset toimisivat kuin yksi yritys. Tällöin tieto mahdollisista toimintaa koskevista muutoksista välittyisi asiakkaalle heti kuin mahdollista. Tällaisen tilanteen saavuttamiseen liittyy kuitenkin monia ongelmia ja haasteita. Jotta mahdollisista toiminnassa tapahtuvista muutoksista voitaisiin informoida asiakasta, tulee poliittiset riskit ensin osata arvioida.

Huiskonen ja Pirttilä (2002) ovat tutkineet informaation välittymistä yritykseltä toiselle tilanteessa, jossa toinen yritys on ulkoistanut toimintojaan toiselle yritykselle. Heidän mukaansa valtuutetun yrityksen kyvykkyys informoida ulkoistuksen tehnyttä asiakasta merkittävistä muutoksista, voi johtaa merkittävään kilpailulliseen etuun huolintayritysten keskuudessa. Parempi koordinointi parantaa kummankin yrityksen kilpailukykyä. Hän on laatinut viitekehyksen koordinoinnin vaatimusten ymmärtämiseksi kahden organisaation välillä. Hänen mukaansa liiketoimien koordinointi kahden organisaation välillä riippuu paljolti organisaatioiden välisistä suhteista. Suuren palveluasteen omaavilla aloilla, liiketoimista tulee informoida enemmän.

4. Poliittiset riskit ja niiden hallinta huolinta-alan yrityksessä

Tässä tutkielman osiossa tarkastellaan huolinta-alan yrityksen näkökulmasta aiemmin teoriaosuudessa esitettyjä kokonaisuuksia. Tämän lisäksi halutaan arvioida huolintaliikkeen roolia poliittisten riskien hallinnassa ja asiakkaille informoimisessa ajankohtaisista poliittisista riskeistä. Osiossa hyödynnettävä aineisto on kerätty huolintayrityksen kanssa toteutetun haastattelututkimuksen avulla. (Liite 1) Haastateltavana yrityksenä toimi Suomessa toimiva kansainvälisiä tavaralähettyksiä hallinnoiva huolintayritys, joka harjoittaa henkilö- sekä yritysasiakkaiden tavaroiden kuljetuspalveluiden lisäksi tuonti- ja vientihuolintaa. Tutkimuksessa haastateltiin huolintaosaston esimiestä, sekä huolintaosaston yksiköiden esimiehiä. Haastateltava A on B2C-puolen esimies, haastateltava B B2B-puolen tuontihuolinnan esimies ja haastateltava C vientihuolinnan esimies. Lisäksi haastateltavana toiminut henkilö D on koko huolintaosaston esimies.

4.1 Poliittinen riski case-yrityksen näkökulmasta

Ensimmäiseksi haluttiin selvittää case-yrityksen näkemystä poliittisen riskin käsitteestä sekä poliittisten riskien vaikutuksista yrityksen toimintaan, jotta käytännön näkemystä yrityksessä voitaisiin verrata aiempaan tutkimusaineistoon. Kaikkien haastateltavien mukaan poliittiset riskit vaikuttavat yrityksen tuonti- ja vientihuolintaan merkittävästi. Pääsyyinä poliittisten riskien synnylle haastateltavat näkevät case-yrityksen ”globaaliuden”. Globaaliuden voidaan nähdä olevan sidoksissa sen kanssa, että toimiessaan useammilla eri markkinoilla, yritys altistuu useamman valtion sääntelylle ja kohtaa siten toiminnassaan poliittisia riskejä. Huolintaosaston esimiehen (henkilö D) mukaan yritys toimii kansainvälisyytensä vuoksi osana globaalia verkostoa, johon poliittiset riskit voivat vaikuttaa monilla tavoin. Hän antaa esimerkiksi maatasolla sekä maiden välillä tapahtuvat vaikutukset. Simon (1984) on käyttänyt poliittisten riskien määritelmässään saman kaltaista jaottelua. Hän jakaa poliittisten riskien vaikutukset kotimaan valtion sekä ulkomaisen isäntämaan valtion toimista johtuviin vaikutuksiin.

”Kansainvälisenä logistiikkayrityksenä toimimme osana globaalia verkostoa, johon poliittiset riskit voivat vaikuttaa monilla tavoin, maatasolla tai maiden välillä.”

- Henkilö D

Blaun (2016) mukaan yrityksen tulee osata tarkastella poliittisia riskejä laajasti, käsitteen monimuotoisuuden vuoksi. Vientihuolinnasta vastaava esimies (henkilö C) täydentää tätä näkemystä, sillä hänen mukaansa yrityksen toimiessa globaalilla tasolla on aina olemassa mahdollisuus, että toiminta vaikuttaa epävakaiden alueiden poliittiseen toimintaan samoin kuin poliittinen epävakaus voi vaikuttaa yrityksen toimintamahdollisuuksiin. Hän lisää ettei poliittinen epävakaus ole enää sidottu vain perinteisiin alueisiin tai maihin vaan tilanteet voivat muuttua nopeastikin, myös vakaiksi miellettyillä alueilla. Siten poliittisten riskien vaikutusten tunnistamisessa tulee huomioida mahdollisimman laajaa katsontakantaa.

”Huomattavaa on, että poliittinen epävakaus ei ole enää sidottu vain perinteisiin alueisiin tai maihin vaan tilanteet voivat muuttua nopeastikin, myös perinteisesti vakaiksi miellettyillä alueilla.” – Henkilö C

Dennisin ja Wiedenbruggen (2018) mukaan yritykset ovat enenevässä määrin kiinnittäneet huomionsa rahoitukseen, markkina-asemaan sekä yrityksen operatiiviseen toimintaan liittyviin riskeihin, joka on vienyt huomion kokonaan pois poliittisten riskien arvioinnilta ja hallinnalta. Case-yrityksessä poliittiset riskit osataan kuitenkin ottaa huomioon vakavasti. B2C-tuontiosaston esimiehen (henkilö A) mukaan yritys on toiminnassaan riippuvainen muista tahoista ja mikäli kieltoja tai muita vastaavia tuontia tai vientiä koskevia rajoituksia astuu voimaan näkyy se Suomessa asiakkaiden tilausten rajoittumisena. Tällöin myös yritys saattaa olla hyvin haavoittuvainen tämän kaltaisille riskeille, mikäli niihin ei tartuta tarpeeksi ajoissa. B2B-tuontiosaston esimiehen (henkilö B) mukaan poliittinen riski näkyykin yrityksessä eniten nimenomaan tuonti- ja vientirajoitusten huomioimisessa, sekä niiden aiheuttamien muutosten hallintana. Myös Hollensen (2017, 223-224) pitää tuonnin ja viennin rajoituksia merkittävänä ulkomaankaupan esteitä aiheuttavana poliittisena riskinä.

4.1.1 Ajankohtaiset poliittiset riskit

Henkilö A uskoo Brexitin tulevan vaikuttamaan huolintatoimintaan lähitulevaisuudessa. Hänen mukaansa huolintayrityksen kautta kulkevien lähetysten saapumismäärä Suomeen todennäköisesti kasvaisi Brexitin astuessa voimaan, mikäli Iso-Britanniasta saapuvat tavarat jouduttaisiin jatkossa tulliselvittämään. Tämän vuoksi huolintaliikkeessä on osattava varautua suureen tuonti-/vientimäärään. Henkilö A lisää, että yrityksen tavoitteena on muutosten aiheuttamista vaikutuksista huolimatta, tarjota asiakkaalle parasta palvelua joka päivä. Myös henkilö B uskoo Brexitin vaikuttavan huolintatoimintaan lähitulevaisuudessa. Brexitin mahdollisia vaikutuksia voisivat olla Euroopan alueelta saapuvien tullattavien lähetysten määrän kasvu, joka tulee vaikuttamaan sekä yrityksen resursseihin, että esimerkiksi työvuorosuunnitteluun yrityksessä. B:n mukaan yksi riskienhallintakeino tällaisessa tilanteessa voisi olla työvoimaresurssien kasvattaminen, jotta palvelun laatu ja toimitusaika saataisiin pysymään mahdollisimman lähellä lähtötilannetta.

”Pyrimme antamaan asiakkaalle joka päivä parasta palvelua.” – Henkilö A

Kuten henkilöt A ja B, myös henkilö C näkee Brexitin vaikuttavan yrityksen huolintatoimintaan lähitulevaisuudessa. Mikäli Iso-Britannia poistuu Euroopan Unionin tulliliitosta, muuttuu sinne menevien ja sieltä tulevien tuotteiden ”status” siten, että sinne kulkevat sekä Suomeen saapuvat tavarat tulee vienti- ja tuontiselvittää. Myös C näkee tällä olevan merkittävän resurssivaikutuksen yrityksen toiminnalle ja lisäksi hän uskoo lähetysten läpimenoaikojen tulevan kasvamaan. Todennäköisyys tuontituotteiden tulliselvityksestä viestii case-yrityksen näkemyksen Brexitistä olevan hyvin samankaltainen kuin Tullin (2018a) mukainen näkemys Brexitistä, jonka mukaan ero Unionista tarkoittaisi nimenomaan sitä, että jatkossa Iso-Britanniasta saapuvat lähetykset jouduttaisiin tulliselvittämään.

Yhdysvaltojen kauppapolitiikan vaikutuksista case-yrityksen toimintaan haastateltavien näkemykset olivat eriäviä. B2C-tuontiosaston (henkilö A) mukaan Yhdysvaltojen harjoittamalla protektionistisella kauppapolitiikalla on ollut vaikutuksia huolintatoimintaan ja huolinta-alan yritystä hyödyntävään asiakkaaseen. Hänen mukaansa huolintayritystä hyödyntäneet asiakkaat ovat olleet sekä yllättyneitä että

pettyneitä Yhdysvaltojen asettamista lisätulleista, kasvaneiden ja korkeiden tuontikulujen vuoksi. B2B-tuontihuolinnan esimiehen (henkilö B) mukaan yritysasiakkaiden tuontihuolintaan Yhdysvaltojen kauppapolitiikka ei ole vaikuttanut, mutta yritysasiakkaille syntyviin kustannuksiin kyllä, lisätullien myötä.

Vientihuolinnan esimies (henkilö C) mainitsee Yhdysvaltojen harjoittaman protektionistisen kauppapolitiikan vaikuttaneet yrityksen vientiin muun muassa Iranin vastaisien kauppapakotteiden kautta. Yhdysvaltojen EU:lle määräämät Iranin vastaiset kauppapakotteet merkitsevät sitä, ettei Yhdysvalloissa toimiva yritys saa käydä kauppaa Iranin kanssa. (Yle 2018) Yrityksen toimiessa Yhdysvalloissa on sen siten täytynyt huomioida pakotteet toiminnassaan. Asiakkaaseen vaikutus ilmenee C:nkin mukaan tullimaksujen kasvuna.

4.2 Poliittisten riskien hallinta case-yrityksessä

Case-yrityksessä poliittisten riskien hallintaa toteutetaan jatkuvasti yrityksen ylemmän johdon toimesta, jonka jälkeen tarpeellinen tieto välitetään muille työntekijöille. Tämä tukee muun muassa Juvosen et al. (2014, 23) näkemystä poliittisten riskien hallinnan haastavuudesta ja siten sen olemisesta yrityksen johdon tehtävä. Poliittisten riskien vaikutukset näkyvät huolintayrityksen toiminnassa henkilön A mukaan ennen kaikkea taloudellisesti. Mikäli lähetyksiä ei kulje Suomeen tai Suomesta pois yrityksen kautta näkyy se ensimmäisenä yrityksen taloudessa. Myös tiettyjen määräysten vaikutukset näkyvät negatiivisesti lähetyksien tuonnissa Suomeen. Poliittisia riskejä hallitaan henkilön B mielestä ennen kaikkea tuontirajoitukset huomioimalla sekä toiminnanohjausta koskevien rajoitusten avulla.

Vientihuolinnan esimies (henkilö C) näkee poliittisten riskien hallinnan yrityksen toiminnassa yrityksen pyrkimyksenä toiminnallaan edustamaan aina neutraalia osapuolta. Toisin sanoen mahdollisessa konfliktitilanteessa yritys ei toimi kummankaan osapuolen (lähettäjän tai vastaanottajan) puolesta. Huolintaliike toimiikin yleensä lähettäjän ja vastaanottajan välissä pelkkänä välittäjänä, jolloin sen tuleeikin enemmän sopeutua ja noudattaa tavaran omistajan huolintaliikkeelle antamaa

toimintavelvollisuutta ja toimia tavaran omistajan ohjeiden mukaisesti. (Hörkkö 2005, 19) Huolintaliikkeellä ei siten ole tarvetta pyrkiä hankkimaan ylimääräistä riskiä. Henkilö C mainitsee myös yrityksen toimintaohjeiden ”Code of Conduct” ja muiden toimintaa koskevien ohjenuorien ohjaavan toimintaa siten, että riskien mahdollisuus olisi mahdollisimman pieni.

Huolintaosaston esimiehen (henkilö D) mukaan yrityksessä joudutaan kuitenkin joskus reagoimaan nopeastikin muuttuneisiin poliittisiin tilanteisiin. Tämän lisäksi muun muassa kauppapakotteet ja tullisanktiot voivat vaikuttaa lähetysten vapaaseen liikkuvuuteen paljonkin. Koska toiminta on paljolti riippuvaista muiden tahojen antamista ohjeista, voidaan asiakkaalle syntyvää poliittista riskiä tällöin hallita informoimalla asiakasta mahdollisista asiakkaaseen vaikuttavista muutoksista. Riskienhallintaa ja arviointia suoritetaan ylemmän tahon toimesta, mutta kaikki haastateltavat henkilöt yhtyvät siinä, että riskienhallintaa toteutetaan yrityksessä jatkuvasti ja tarpeellinen tieto välitetään kaikille yrityksen työntekijöille.

4.3 Poliittisista riskeistä koordinointi asiakkaan kanssa

Hollensen (2017, 223) pitää muun muassa viennin ja tuonnin rajoituksia, sekä verotuksen että valuuttakurssien muutoksia merkittävimpinä poliittisia riskejä aiheuttavina tekijöinä. Myös case-yrityksessä näitä riskejä pidetään yrityksen toiminnan kannalta merkittävänä. Kaikista muutoksista ollaan tietoisia case-yrityksessä yleensä ennen kuin ne astuvat voimaan laadukkaan riskienhallinnan ansiosta. Merkittävimmistä muutoksista informoidaan asiakkaita, heti kuin mahdollista. Asiakkaiden informoinnissa käytetään hyödyksi tietokirjeitä sekä sähköpostia. Lisäksi osa informoinnista tapahtuu asiakaskäyntien yhteydessä.

Henkilöasiakkaita ei informoida tuontia koskevista yleisistä poliittisista päätöksistä aiheutuvista muutoksista tai valuuttakurssien muutoksista, jotka vaikuttavat huolintatoimintaan. Sen sijaan viennin tai tuonnin rajoituksiin liittyvistä muutoksista, mahdollisista asiakkaille koituvista lisätulleista, sekä vientiin ja tuontiin liittyvien kieltojen muutoksista ilmoitetaan henkilöasiakkaille asiakaskontaktien kautta, mikäli

asiakas on kiinnostunut tietämään niistä. A:n mukaan myös Tullin sivuilla on tietoa tuontia koskevan sääntelyn muuttumisesta.

Yrityisasiakkaita puolestaan informoidaan kaikista mahdollisista muutoksista. Yrityisasiakkaita on luonnollisesti helpompi informoida, niiden ollessa yrityksen asiakasrekisterissä. Henkilöasiakkaat ovat enemmän satunnaisia asiakkaita, jolloin niistä on lähes mahdotonta pitää yllä rekisteriä. Yrityisasiakkaita informoidaan muun muassa yleisesti poliittisista päätöksistä aiheutuvista huolintatoimintaan vaikuttavista muutoksista, valuuttakurssien merkittävistä muutoksista, tuonnin rajoituksiin ja kieltoihin liittyvistä muutoksista sekä mahdollisista lisätulleista. Lisäksi kaikki lähetysten liikkuvuuteen vaikuttavat muutokset huomioidaan ja informoidaan yritysasiakkaille. Esimerkki liikkuvuuteen vaikuttavista muutoksista ovat Euroopan Unionin asettamat pakotteet kolmansiin maihin. Myös huolintaliikkeen vientihuolintaa hyödyntäviä asiakkaita informoidaan mahdollisista huolintatoimintaan vaikuttavista poliittisista riskeistä, kuten yleisistä poliittisista päätöksistä, valuuttakurssien merkittävistä muutoksista, tuonnin ja viennin rajoituksista ja kielloista, sekä mahdollisista lisätulleista.

”Kaikki lähetysten liikkuvuuteen vaikuttavat muutokset huomioidaan ja informoidaan asiakkaalle. Esim. EU:n asettamat pakotteet kolmansiin maihin.” – Henkilö B

5. Johtopäätökset ja yhteenveto

Tässä tutkielmassa tutkittiin ulkomaankaupan esteitä aiheuttavien poliittisten riskien hallintaa huolinta-alan yrityksessä, sekä huolinta-yrityksen roolia asiakkaalle koituvien vaikutusten lieventämisessä. Tämän lisäksi haluttiin etsiä syitä poliittisten riskien synnylle sekä saada selkeämpi ymmärrys poliittisten riskien käsitteestä. Tutkielman teoriaosuuden laatimisessa hyödynnettiin poliittisten riskien ja poliittisten riskien hallinnan aiempia tutkimustuloksia sekä kirjallisuutta. Tutkimuksen empiirinen osio laadittiin puolestaan neljän huolinta-alan asiantuntijan haastattelulla. Tutkielma rajattiin koskemaan valtion toimista johtuvien ulkomaankaupan esteitä aiheuttavien poliittisten riskien tarkasteluun.

5.1 Keskeiset tulokset

Tutkielman pääongelmaa tukemaan haluttiin saada parempi ymmärrys poliittisten riskien monimutkaisesta käsitteestä. Ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi muodostui siten: ”Mitä poliittinen riski on?”. Tämän lisäksi haluttiin selvittää syitä poliittisten riskien synnylle, jolloin toiseksi tutkimuskysymykseksi muodostui: ”Mistä poliittinen riski syntyy?”.

Tutkielman teoriaosuudessa aiempien tutkimustulosten, tieteellisten artikkelien ja kirjallisuuden avulla saadut havainnot tukivat empiirisen osion haastattelututkimuksessa saatuja vastauksia. Muun muassa Suominen (2003, 180), Madura ja Fox (2007, 548) sekä Ekpenyong ja Umoren (2010) jaottelevat poliittiset riskit useampaan eri ulottuvuuteen. Poliittisten riskien voidaan siten nähdä pitävän sisällään laajan kirjon eri riskitekijöitä. Myös case-yrityksessä poliittisia riskejä tarkastellaan laajasti. Toiminnan tarkastelu ei ulotu enää pelkästään aiemmin epävakaina pidetyille alueilla vaan poliittisten riskien voidaan nähdä syntyvän tänä päivänä myös perinteisesti vakaiksi määritellyillä alueilla. Myös Ekpenyong ja Umoren (2010) mukaan tunnistaakseen ja arvioidakseen poliittisia riskejä tulisi yrityksen osata tunnistaa toimintaympäristön poliittinen epävarmuus ja poliittinen epävakaus.

Nordean (2018) poliittisten riskien määritelmässä poliittisten riskien alle voidaan lukea muun muassa muutokset kansan- sekä maailmantaloudessa, raha- ja valuuttapolitiikassa sekä viennin että tuonnin määräyksissä. Hollensen (2017, 223-224) määrittää viennin ja tuonnin rajoitukset, valuuttakurssien, verotuksen, sekä kontrolleissa tapahtuvat muutokset merkittävimmiten ulkomaankauppaan vaikuttaviksi poliittisiksi riskeiksi. Myös case-yritys nimeää viennin ja tuonnin rajoitukset merkittävänä yrityksen toimintaan vaikuttavana poliittisena riskinä. Lisäksi Suominen (2003, 180) määrittelee poliittiset riskit seuraukseksi ulkomaisen tai kotimaisen valtion toiminnasta. Myös Ostojic ja Unkovic (2011) näkevät poliittisten riskien johtuvan valtion toimen seurauksista. Case-yrityksessä myös yrityksen kansainvälisyys nähdään yhtenä poliittisille riskeille altistavana tekijänä.

Tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia huolintayrityksen poliittisten riskien hallintaa. Päättökysymykseksi muodostui siten: ”Miten asiakkaalle syntyvää poliittista riskiä voidaan lieventää huolintayrityksen toimesta?”. Blaun (2016) mukaan yrityksen tulee osata tarkastella poliittisia riskejä laajasti, käsitteen monimuotoisuuden vuoksi. Suominen (2003, 195) mukaan riskien hallintaa tulee lisäksi toteuttaa yrityksessä jatkuvasti, yrityksen ylemmän johdon toimesta. Myös case-yrityksissä poliittisia riskejä hallitaan jatkuvasti ylemmän johdon toimesta ja tarkastelussa hyödynnetään laajaa katsontakantaa. Huolinta-alan yritysten voidaan nähdä toimivan tarkan sääntelyn alla esimerkiksi Tullin puolesta, joten sen tulee sisällyttää tietyt tekijät annettuina toimintaansa. Lisäksi huolinta-yritysten toiminta perustuu toimeksiantajan kanssa laadittuihin sopimuksiin. (Hörkkö 2005, 19) Esimerkiksi vienti- ja tuontirajoitusten muuttuessa huolinta-yrityksen tulee noudattaa asetettuja rajoituksia.

Case-yritys pyrkii hallitsemaan riskejään myös toimimalla mahdollisimman neutraalisti mahdollisissa konfliktitilanteissa ja noudattamalla tarkasti määriteltyjä ohjenuoriaan. Vienti- tai tuontirajoituksista saattaa koitua asiakkaalle merkittäviä riskejä toiminnan kannalta, mikäli vienti-tuontirajoitusten muuttumisen seurauksena yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävän kauppatavaran vientiä tai tuontia rajoitetaan, tai mikäli siihen kohdistuvat tullimaksut kasvavat tai -selvitysmenettelyt monimutkaistuvat. Huolintayritys pystyy hallitsemaan asiakkaalle syntyvää riskiä tämän kaltaisessa tilanteessa pitämällä asiakkaan ajan tasalla mahdollisista poliittisista muutoksista.

Tämän lisäksi case-yrityksessä toimitusaikoja pystytään hallitsemaan riskien seurauksena työvoimaresursseja kasvattamalla.

Viimeiseksi tutkimuskysymykseksi muodostui: ”Mikä on huolintayrityksen rooli merkittävimmistä poliittisista riskeistä informoimisessa asiakkaalle?. Edellistä johtopäätöstä tukien voidaan todeta, että huolintayrityksen rooli poliittisista riskeistä informoimisessa asiakkaalle on merkittävimpien toimintaan vaikuttavien muutosten informointi. Hollensen (2017, 223-224) toteaa viennin ja tuonnin rajoitusten, kontrollien, sekä verotuksen että valuuttakurssien muutoksien olevan yhtiä merkittävimpiä poliittisia riskejä ulkomaankaupassa. Myös case-yrityksessä näiden tekijöiden merkitys nähdään asiakkaiden informoimisessa. Ongelmana asiakkaiden informoimisessa voidaan kuitenkin pitää asiakasrekisteriin puuttumattomia henkilöitä ja yrityksiä. Huolintayrityksen asiakasrekisterissä olevia yrityksiä sekä viennin asiakkaita informoidaan kaikista edellä mainituista poliittisista muutoksista, mutta yksittäisiä rekisteriin kuulumattomia henkilö- ja yritysasiakkaita ei pystytä informoimaan kaikista muutoksista. Rekisteriin kuulumaton asiakas kokee poliittisen riskin vasta tavaransa saapuessa maahan, esimerkiksi tullimaksujen tai tavaransa maahantuontikiellon saatuaan.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset sekä tutkielman hyödyllisyys

Poliittisten riskien tutkimus tulee olemaan lähitulevaisuudessakin hyvin ajankohtaista. Tulevia poliittisia ulkomaankauppaan vaikuttavia tapahtumia tulee lähitulevaisuudessa olemaan muun muassa Yhdysvaltojen ja Pohjois-Korean välinen kauppapakotteista luopumista koskeva selvittely, jonka lisäksi maaliskuussa 2019 selviää astuuko Brexit voimaan kuten luvattua. Mikäli Brexit ei astu voimaan, voisi olla mielenkiintoista tutkia, mitä silloin tapahtuisi. Lisäksi samana keväänä järjestetään EU-vaalit.

Suurimmaksi ongelmaksi tutkielman tekemisessä nousi muun muassa se, etteivät haastateltavat huolinta-alan asiantuntijat työskentele aktiivisesti yrityksen riskien hallinnan parissa, jolloin heillä ei ollut tietämystä yrityksen hyödyntämistä konkreettisista poliittisten riskien hallinnan työkaluista. Toisaalta, tämä tukee tutkielman avulla saatua näkemystä siitä, että poliittisten riskien hallinta on yrityksen

ylimmän johdon tehtävä. (Juvonen et al. 2014, 23) Siten jatkotutkimusehdotuksena, tutkielmassa voitaisiin haastatella riskien hallinnan parissa työskenteleviä henkilöitä. Lisäksi tutkimukseen voitaisiin lisätä muita riskejä, joita huolinta-yritykset kohtaavat toiminnassaan. Tämän lisäksi voitaisiin haastatella huolinta-alan yritystä hyödyntävien asiakkaiden kokemusta poliittisista riskeistä. Tämän avulla voitaisiin tutkia asiakkaan näkökulmasta huolintayrityksen roolia poliittisten riskien vaikutusten lieventämisessä. Tutkimusta olisi siis mahdollista jatkaa eri näkökulmista tulevaisuudessa aiheen osalta vielä pidemmälle.

Tutkielman käytännön merkitys on suurin todennäköisesti huolintayrityksen johdolle. Tutkielma avaa hyvin yrityksessä työskentelevien ulkomaankaupan huolinnan asiantuntijoiden näkemystä yrityksen kohtaamista poliittisista riskeistä. Nämä henkilöt kohtaavat poliittisten riskien aiheuttamia muutoksia konkreettisesti päivittäisissä työtehtävissään ja toimivat asiakasrajapinnassa, asiakkaiden informoinnin parissa. Täten heillä on hyvä näkemys aiheesta koskevista asioista. Tieteessä tutkielmaa voidaan hyödyntää sen uudenlaisen näkökulman sekä erittäin kattavasti ja perusteellisesti laaditun teoriaosuuden avulla. Muun muassa Tielmann ja Schiereck (2016) ovat nähneet esimerkiksi Brexitin olevan mahdollinen lähitulevaisuuden poliittinen riski etenkin huolintayrityksille, jotka ovat vastuussa maiden välisistä kuljetuksista ja tulliselvityksestä. Aiempi tutkimus huolintayritysten roolista poliittisten riskien aiheuttamien vaikutusten hallinnassa on kuitenkin hyvin niukkaa. Siten tämä tutkielma tarjoaa yhden näkemyksen poliittisten riskien hallintaan soveltuvista keinoista. Teoriaosuudessa on pyritty avaamaan hyvin syvällisesti poliittisten riskien synnylle aiheuttavia tekijöitä, sekä poliittisten riskien eri muotoja. Siten etenkin tutkielman teoriaosuutta voidaan hyödyntää tulevilla tutkielmissa.

LÄHDELUETTELO

- Afontsev, S.A. 2014, "From the Customs Union to the Common Economic Space", *Problems of Economic Transition*, vol. 56, no. 12, pp. 3-18.
- Al Khattab, A. 2007, "Managerial perceptions of political risk in international projects", *International Journal of Project Management*, vol. 25, no. 7, pp. 734-743.
- Alikoski, R., Hakonen, M. & Viitasalo, J. 2016, *Yritystoiminnan taitajaksi*, 7., uud. painos edn, Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Alon, I. 2009, A stranger in a strange land: Micro political risk and the multinational firm, vol. 52, no 2, pp. 127-137.
- Aon 2018, , *Poliittisten riskien hallinta*. Available: http://www.aon.com/finland/palvelut/ratkaisut_ja_vakuutuslajit/poliittisten_riskien_hallinta.jsp.
- Blau 2016, "Political risk management
Creating resiliency in uncertain times", .
- Chambers, R. 2007, "ASSESSING Political RISK", *The Internal Auditor*, vol. 64, no. 4, pp. 62,64,8.
- Coates, J.F. 2016, "Scenario planning", *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 113, pp. 99-102.
- Dennis, M. 2018, "The Importance of Mitigating Political Risk for US Exporters", *Business Credit*, vol. 120, no. 6, pp. 6-9.
- Ekpenyong, D. 2010, "POLITICAL RISK AND THE BUSINESS ENVIRONMENT: AN EXAMINATION OF CORE CHALLENGES", *Journal of Financial Management & Analysis*, vol. 23, no. 1, pp. 27-32.
- Giambona, E. 2017, "The management of political risk", *Journal of International Business Studies*, vol. 48, no. 4, pp. 523-533.
- Grath, A. 2014, *The handbook of international trade and finance : [the complete guide for international sales, finance, shipping and administration]*, 3rd ed edn, Kogan Page, London.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2000, *Globalisaatio : avoin vai suljettu maailma*, Art House, Helsinki.
- Hollensen, S. 2017, *Global marketing*, Seventh edition edn, Pearson, Harlow, United Kingdom.
- Hollensen, S. 2011, *Global marketing : a decision-oriented approach*, 5th ed edn, Financial Times Prentice Hall, Harlow.

- Hörkkö, H. & Hörkkö, H. 2005, *Huolinta-alan käsikirja*, [Uud. p.] edn, Suomen huolintaliikkeiden liitto : Suomen spedservice, Helsinki.
- Howell, L.D. 1994, "Models of political risk for foreign investment and trade: An assessment of three approaches", *Columbia Journal of World Business*, vol. 29, no. 3, pp. 70-91.
- Huiskonen, J. 2002, "Lateral coordination in a logistics outsourcing relationship", *International Journal of Production Economics*, vol. 78, no. 2, pp. 177-185.
- Jensen, N. 2008, "Political Risk, Democratic Institutions, and Foreign Direct Investment", *The Journal of Politics*, vol. 70, no. 4, pp. 1040-1052.
- Juvonen, M., Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014, *Yrityksen riskienhallinta*, Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA, Helsinki.
- Kauppalehti & Soisalon-Soininen 2018, "EU:n vastaus Trumpin metallitulleihin ruuhkautti Tullin asiakaspalvelun – Postin saapumisilmoitus voi sisältää lisälaskun", .
- Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. 2005, *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*, Vastapaino, Tampere.
- Langley 2017, *2018 THIRD-PARTY LOGISTICS STUDY The State of Logistics Outsourcing*.
- Logistiikan maailma 2018, "Huolintayritysten tarjoamat palvelut" Available: <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/huolinta/huolintayritysten-tarjoamat-palvelut/>
- Matti Riitakorpi, 2016, "Onko nationalismi tappava voima Euroopassa?" Available: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2016/03/20/hyva-ja-paha-kansallisuusaate-nationalismin-rajat-muuttuvat-jatkuvasti>
- Mauno 2017, , *YK äänesti yksimielisesti - Pohjois-Korean vienti ja tuonti loppuu lähes kokonaan*. Available: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/yk-aanesti-yksimielisesti-pohjois-korean-vienti-ja-tuonti-loppuu-lahes-kokonaan/329c9fb8-f270-3fec-890f-b98d5a60df90>.
- Nordea 2018, , *Ulkomaankaupan riskit*. Available: <https://www.nordea.fi/yritysasiakkaat/palvelumme/ulkomaankauppa/ulkomaankaupan-riskit.html>.
- Ostojic, S. 2011, "Insurance and Management of Political Risk Exposure in Developed Economies and Serbia", *South East European Journal of Economics and Business*, vol. 6, no. 2, pp. 79-93.
- Pasanen, A. 2005 *Kansainvälisen kaupan käsikirja*, Multikustannus, Helsinki.

- Price, T. 2005, "Measuring Political and Economic Risk", *Franchising World*, vol. 37, no. 12, pp. 58-59.
- Reuvid, J. & Sherlock, J. 2011, *International trade : an essential guide to the principles and practice of export*, Kogan Page, London.
- Ring, P.S. 1990, "Management of the political imperative in international business", *Strategic Management Journal*, vol. 11, no. 2, pp. 141-151.
- Sale, J.E.M. 2018, "Qualitative research is a fundamental scientific process", *Journal of clinical epidemiology*, vol. 102, pp. 129-133.
- Shleifer, A. 1993, "Corruption", *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 108, no. 3, pp. 599-617.
- Simon, J.D. 1984, "A Theoretical Perspective on Political Risk", *Journal of International Business Studies*, vol. 15, no. 3, pp. 123-143.
- Thomas L. Brewer 1983, "The Instability of Governments and the Instability of Controls on Funds Transfers by Multinational Enterprises: Implications for Political Risk Analysis", *Journal of International Business Studies*, vol. 14, no. 3, pp. 147.
- Tulli 2017a, *Tulli: Brexitistä kymmenien miljoonien lisäkulut suomalaisille yrityksille*. Available: https://tulli.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tulli-brexitista-kymmenien-miljoonien-lisakulut-suomalaisille-yrityksille#.
- Tulli 2018b, *Tullittomuus tullittomuusasetuksen perusteella*. Available: <https://tulli.fi/yritysassiakkaat/tuonti/tullittomuus-tullittomuusasetuksen-perusteella>.
- Tulli 2018c, *Yhdysvalloista peräisin oleville tuotteille lisätullit 22.6.2018*. Available: https://tulli.fi/artikkeli/-/asset_publisher/yhdysvalloista-peraisin-oleville-tuotteille-lisatullit-22-6-2018.
- Tulli 2016d, *Suomen ja vähiten kehittyneiden maiden välinen kauppa*. Available: https://tulli.fi/tilastot/tilastojulkaisu/-/asset_publisher/suomen-ja-vahiten-kehittyneiden-maiden-valinen-kauppa.
- Tulli 2016e, *Rajoitukset ja elintarvike- ja kulutustavaravalvonta*. Available: https://tulli.fi/tilastot/tilastojulkaisu/-/asset_publisher/suomen-ja-vahiten-kehittyneiden-maiden-valinen-kauppa.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009, *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, 5. uud. laitos edn, Tammi, Helsinki.
- Valio 2017, "Venäjän Valion uusi aikakausi", Available: <https://www.valio.fi/yritys/artikkelit/venajan-valion-uusi-aikakausi/>

van Wyk 2010, "POLITICAL SOURCES OF INTERNATIONAL BUSINESS RISK: AN INTERDISCIPLINARY FRAMEWORK", *Journal of International Business Research*, vol. 9, no. 1, pp. 103-119.

Yingling, E. 2009, "Political Risk Management", *Hoosier Banker*, vol. 93, no. 12, pp. 38.

Yle 2005, *EU ja Kiina löysivät tekstiilisovun*. Available: <https://yle.fi/uutiset/3-5217014>

LIITTEET

Liite 1

1. Miten määrittäisit sanan "poliittinen riski" osana yrityksen toimintaa?
2. Millä tavoin poliittisten riskien hallinta näkyy yrityksen toiminnassa?
3. Toteutetaanko yrityksessänne riskien arviointia jatkuvasti vai vain tarpeen vaatiessa?
4. Informoitteko asiakkaitanne yleisesti poliittisista päätöksistä aiheutuvista muutoksista, jotka vaikuttavat huolintatoimintaanne?
5. Informoitteko asiakkaitanne tullin valuuttakurssien merkittävistä muutoksista?
6. Informoitteko asiakkaitanne viennin tai tuonnin rajoituksiin liittyvistä muutoksista?
7. Informoitteko asiakkaitanne mahdollisista lisätulleista?
8. Informoitteko asiakkaitanne mahdollisista tavaroiden vientiin/tuontiin liittyvien kieltojen muuttumisesta?
9. Vaikuttavatko muut poliittiset muutokset huolintatoimintaanne? Mitä ne ovat ja informoitteko asiakkaitanne niistä?
10. Oletteko tietoisia muutoksista yleensä ennen kuin ne astuvat voimaan?
11. Minkä kanavan välityksellä yleensä informoitte asiakkaitanne?
12. Onko Yhdysvaltojen harjoittamalla protektionistisella kauppapolitiikalla ollut vaikutuksia huolintatoimintaanne? Jos on, millaisia?

13. Miten Yhdysvaltojen harjoittama protektionistinen kauppapolitiikka vaikuttaa huolintaliikettä hyödyntävään asiakkaaseen? (mikäli vaikuttaa)
14. Uskotteko Brexitin vaikuttavan huolintatoimintaan lähitulevaisuudessa?
15. Millaisia vaikutuksia Brexitillä voisi mahdollisesti olla huolintatoimintaanne ja asiakkaisiinne?

Henkilötiedot:

Osasto

Asema yrityksessä

Koulutus