



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Pk-yrityksien riskienhallinta agenttipohjaisessa vientitoiminnassa
SME risk management in agent-based export

2.4.2020

Tekijä: Tanja Ruohoniemi

Ohjaaja: Jyri Vilko

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Tanja Ruohoniemi
Tutkielman nimi:	Pk-yrityksien riskien hallinta agenttipohjaisessa vientitoiminnassa
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppätieteet, Talousjohtaminen
Ohjaaja:	Jyri Vilko
Hakusanat:	Pk-yritys, agentti, riskit, riskienhallinta

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee agenttipohjaisen vientitoiminnan riskienhallintaa. Työn tarkoituksena on selvittää, miksi pk-yritykset ovat valinneet agenttipohjaisen vientimuodon, ja miten yritykset hallitsevat tämän tuomia mahdollisia riskejä. Lisäksi halutaan selvittää, mitä riskejä yritykset voivat kohdata, sekä miten näiltä riskeiltä suojautaan. Teoreettisessa osuudessa pohjustetaan aihetta tutkimuksen kannalta relevantteilla asioilla, joita ovat agenttipohjainen vientitoiminta, riskit sekä riskienhallinta.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella, joka suoritetaan tapaustutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä on haastattelu, jossa haastateltavina henkilöinä on kahdesta yrityksestä sellaiset henkilöt, joille vientitoiminta kuuluu jokapäiväiseen työhön. Kohdeyritykset edustavat eri toimialaa, joista toinen on lastentarvikkeiden myyjä ja toinen teollisuustuotteiden myyjä. Haastatteluisissa halutaan saada yritysten omaa näkökulmaa heidän riskienhallinnastansa agenttipohjaisessa vientitoiminnassa.

Haastateltavien yritysten toimialasta riippumatta tulokset ovat hyvin samankaltaisia, joista tulee ilmi, että myös pk-yrityksissä halutaan hallita mahdollisia riskejä vientitoiminnassa agentin kanssa. Riskejä ei ilmennyt kovinkaan montaa, mutta kaikille riskeille oli keino suojautua. Tärkeintä on huolehtia yhteistyökumppanin maksukyvystä hoitaa laskut ja eliminoida huonot kumppanit pois käyttäen koeaikaa hyväksi.

ABSTRACT

Author: Tanja Ruohoniemi
Title: SME risk management in agent-based export
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration, Financial Management
Supervisor: Jyri Vilko
Keywords: SME, Agent, Risks, Risk Management

This bachelor's thesis deals with the risk management of agent-based export operations. The aim of this work is to find out why SMEs have chosen the agent-based form of export and how companies manage the potential risks posed by this. It would be important to know what those risks are and how to hedge against them. The theoretical part lays the foundation for issues that are relevant for research which are agent-based export, risk and risk management.

The study is conducted using qualitative research method, which is executed as a case study. The data collection method is an interview and the persons who interviewed are from two companies whose export activities are part of their daily work. The target companies represent different industries, one is seller of children's product and the other sells industrial product. The purpose of the interviews is to get their own perspective on their risk management in agent-based export.

Result of these two different company is very similar, which shows that SMEs also want to manage potential risks in their export with an agent. There are not many risks, but there was a way to manage all the risks that emerged from the interview. The key is to take care of your partner's ability to pay bills and eliminate bad partner by taking advantage of the trial period.

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2 Työn rajaukset.....	3
1.3 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus.....	3
1.4 Keskeiset käsitteet.....	5
1.5 Tutkimuksen rakenne.....	6
2. Vientitoiminta kansainvälistymisen muotona	6
2.1 Viennin määrittely	7
2.2 Agenttipohjainen vientitoiminta	8
2.2.1 Agenttisopimukset	10
2.2.2 Hyödyt ja haitat agenttipohjaisessa vientitoiminnassa.....	11
3. Riskit ja riskien tunnistaminen	12
3.1 Riskin määritelmä	13
4. Riskienhallinta	15
4.1 Pk-yrityksien riskienhallinta	17
4.2 Riskienhallintaprosessi pk-yrityksissä	18
5. Tiedonhankinnan strategia	20
5.1 Tapaustutkimus.....	21
5.1.1 Haastattelu	22
5.2 Haastattelun sisältö.....	23
5.3 Haastateltavat yritykset.....	24
5.4 Aineiston käsittely	24
6. Tutkimustulokset.....	25
6.1 Syitä agenttipohjaisen vientitoiminnan aloittamiselle	26
6.2 Riskit	27
6.3 Riskienhallinta.....	29
6.4 Riskianalyysi	30
7. Yhteenveto ja johtopäätökset	31
7.1 Tutkimuskysymysten pohdinta	31
7.2 Tutkimuksen luotettavuus	33
7.3 Kehittämisideat ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	33
Lähdeluettelo	35

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Riskien määritteleminen vaikutuksen ja todennäköisyyden avulla

1. Johdanto

Ulkomaankaupalla on hyvin suuri merkitys Suomen kansantaloudessa, koska Suomi on pieni ja avoin markkinamaa. Suomen vauraus on siis riippuvainen ulkomaankaupasta. Yritystasolla ulkomaankauppa tuo paljon mahdollisuuksia, kuten kustannusten alenemista yksikkötasolla, joka taas parantaa tuotteiden kilpailukykyä. (Pehkonen 2000, 9) Vientitoimintaminta kulkee käsikädessä riskien kanssa, joista osaan voidaan vaikuttaa itse, mutta jotkut riskeistä kuuluvat yrityksen vaikutuspiiriin ulkopuolelle. Yksittäiset yritykset eivät pysty juurikaan vaikuttamaan markkinoiden ja kilpailijoiden toimintaan tai poliittisiin tapahtumiin. (Kuusela & Ollikainen 2005, 16) Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin riskeihin ja niiden hallintaan, joihin yritykset pystyvät vaikuttamaan itse omassa vientitoiminnassaan agenttien avulla.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten riskienhallinta toimii vientitoiminnassa, jossa on käytetty välikätenä agenttia. Työssä keskitytään pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, joille riskienhallinta on tärkeässä roolissa, sillä yritykset ovat vasta kasvuvaiheessa ja tämän takia kalliisiin virheisiin ei ole varaa. Pk-yritysten osuus Suomen kokonaisviennistä on 13 prosenttia ja kansainvälistä laajentumista suunnittelee neljännes pk-yrityksistä. (Tulli 2019) Aihetta on tärkeää tutkia, sillä riskeiltä suojautuminen ja ennakointi vähentää turhien riskien ottamisia, joka näkyy suoraan pk-yritysten tuloksissa.

Riskienhallintaa on tutkittu paljon aiemmin sekä yleisesti että yrityksen sisällä. Kuitenkin riskeistä vientitoiminnassa ja agentin käytöstä ei ole tehty paljon aiempia tutkimuksia, joka tuo myös haasteita tämän aiheen tutkimiseen. Suomessa on pk-yrityksiä, jotka käyttävät agenttipohjaista vientitoimintaa, jonka takia sen tuomat riskit kiinnostavat. Pk-yritysten kansainvälistyminen on ollut nousussa vuosi vuodelta, joten tämä tutkimus antaa näille yrityksille yhden vientimuodon hyväksi vaihtoehdoksi, kun täytyy tehdä päätös vientitoiminnasta. Kun tutkitaan vain agenttipohjaista vientitoimintaa, saadaan tarkempia tuloksia juuri tämän riskeistä sekä niiden hallinnasta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten pk-yritykset hallitsevat riskejään vientitoiminnassa, kun vientimuotona kohdemaahan on epäsuora- tai suoravienti ja välikätenä toimii agentti. Tutkimuksella halutaan selvittää, onko agentin käyttäminen niin riskitöntä, kun annetaan ymmärtää ja jos ei, niin miten riskeiltä suojaudutaan tai miten niitä ennakoidaan.

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi muodostui:

Miten pk-yritys voi hallita mahdollisia riskejä agenttipohjaisessa vientitoiminnassa?

Tutkimuksen alakysymykset pyrkivät rajaamaan ja tukemaan päätutkimusta, joiden avulla tuloksista pyritään saada tarkempia ja selkeämpiä. Tutkimuksen alakysymykset ovat:

Miksi agenteja käytetään vientitoiminnassa?

Mitkä ovat suurimmat riskit agentin käytössä?

Miten suojautua/ennakoida riskeiltä vientiagenttien käytössä?

Ensimmäisen alakysymyksen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat syyt agenttipohjaisen vientitoiminnan käytölle. Toisen alakysymyksen tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat yritykselle suurimmat ja samalla tärkeimmät riskit, joita yritys kohtaa tässä vientimuodossa. Tämän avulla saadaan selvitettyä, mihin riskeihin kannattaa käyttää pääomaa ja mitä riskejä tulisi hallita muita paremmin. Viimeisen alakysymyksen tavoitteena on taas selvittää, miten näiltä on tähän mennessä suojauduttu vai onko ollenkaan. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää, onko agentin käytössä sellaisia riskejä, joita voisi ennakoida ja näin ollen välttää.

1.2 Työn rajaukset

Tämän tutkimuksen aihe on rajattu vientitoiminnasta suoraan- sekä epäsuoraan vientiin ja siitä vielä välikätenä toimivan agentin käyttöön. Näin ollen aihe saadaan rajattua vain kahteen vientimuotoon, joita halutaan tutkia, ja jonka ansiosta saadaan paljon tarkempia tuloksia riskienhallinnasta. Työssä ei tulla käsittelemään ollenkaan muita kansainvälistymisen muotoja.

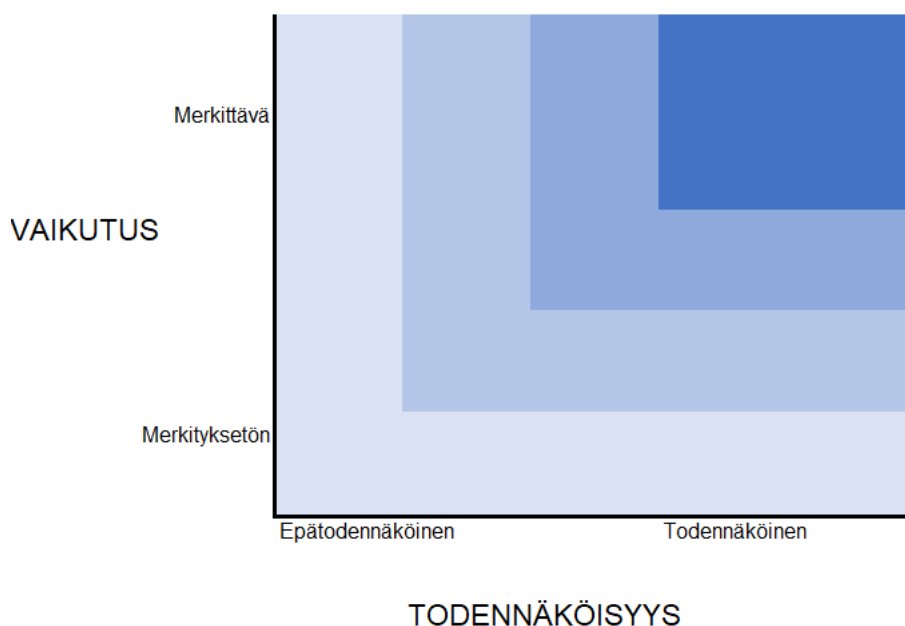
Tutkimusta tutkitaan pk-yritysten näkökulmasta, joten suuremmat yritykset ovat rajattu kokonaan pois. Pk-yritykset tulevat olemaan suomalaisia, jotka ovat kansainvälistyneet agentin avulla. Toimialaa ei rajata, sillä tutkimuksessa tutkitaan pk-yrityksien riskejä agentin käytöstä, johon toimialalla ei ole niin suurta merkitystä.

1.3 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus

Tämän tutkielman teoreettisena viitekehystenä toimii riskit ja riskienhallinnan prosessi. Riskit liittyvät epävarmuuteen, joka on tietämättömyyttä ja epätietoisuutta tulevista tapahtumista. Näiden seuraukset voivat olla joko negatiivisia tai positiivisia. Lähes päivittäiseen päätöksentekoon liittyy riskejä, jotka voivat vaarantaa yrityksen tulevaisuutta. (Kuusela & Ollikainen 2005, 15)

Riskejä ja riskienhallintaa on tutkittu aiemmin paljon ja sitä on myös sovellettu esimerkiksi SFS-ISO 31000 standardissa. Tätä standardia voivat käyttää kaikki organisaatiot, eikä toimiala, koko tai sijainti vaikuta siihen. Tavoitteena on saada yrityksiin riskien hallinnan kulttuuri, jossa kaikki työntekijät ja sidosryhmät ovat tietoisia riskien seurannan ja hallinnan merkityksestä. (SFS 2018)

Tässä tutkielmassa tullaan peilaamaan yllä olevaa Thinking portfolion (2014) riskienhallintaa kuvan 1 koordinaatiston avulla. X-akselilla on riskien todennäköisyys ja y-akselilla riskien vaikutus. Tämän avulla voidaan sijoittaa koordinaatiston sisälle, mitkä riskit sijoittuvat eri yrityksissä mihinkin kohtaan. Portfolio auttaa ymmärtämään, mihin riskeihin kannattaa käyttää resursseja ja mitkä taas ovat sen verran merkityksettömiä tai epätodennäköisiä, että panostus ei ole rahan ja vaivan arvoinen. Väriasteikko auttaa vielä lisäksi hahmottamaan tärkeimmät ja huomioitavimmat riskit.



Kuva 1 Riskienhallinnan portfolio (Thinking portfolio 2014)

Koordinaatistoa tullaan käyttämään apuna myös tutkimuksen tulosten analysoinnissa, kun vientiyriyten riskit saadaan selville. Riskejä voidaan arvioida asteikolta 1-4 sekä vaikutuksen- että todennäköisyyden osalta, jolloin riskit saadaan tarkemmin oikeisiin kohtiin koordinaatistossa. Hyötynä tässä on se, että yritykset saavat itse selville omat riskinsä, ja mihin ne sijoittuvat kuvassa. Tutkielman kannalta on hyödyllistä huomata, käytetäänkö pk-yrityksissä samankaltaisia portfolioita riskien hallitsemiseksi vai riittävätkö resurssit ollenkaan miettimään näitä asioita. Voivatko pk-yritykset esimerkiksi ajatella, että riskienhallintaprosessi ei ole tarpeellista, kun käytössä ovat "riskittömät" agentit.

Tutkielmassa tullaan myös tarkastelemaan tilanteita kausaliiteetin avulla eli syy-seuraussuhteella. Tällä kuvataan eri tapahtumien suhdetta toisiinsa; syy tulee tapahtumaan ennen seurausta ja syy myös aiheuttaa seurauksen. Selkeimmin seuraus voidaan havaita vain, jos syy on edeltänyt sitä. Syy-seuraussuhteessa syyksi katsotaan toisen muuttujan arvon muutos, joka aiheuttaa toisen muuttujan arvojen muutokset eli

seuraukset. Kausaliteetin luotettavuuden osoitus vaatii esimerkiksi havaintoja muutoksista ajassa tai muuttujien arvoissa. (Tilastokeskus 2019a)

Tämän tutkielman kirjallisuuskattaus on riskien sekä riskien hallinnan osalta melko kattava. Riskejä ja riskienhallintaa on tutkittu erittäin laajasti monesta eri näkökulmasta, mutta kun huomioon otetaan vientitoiminta välikäden kanssa, löydökset suppenevat melko paljon, joka taas vaikeuttaa laadukkaiden lähteiden löytämistä. Kuitenkin esimerkiksi Breckova sekä Juttner ovat tutkineet riskejä vientitoiminnassa sekä Suominen, Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen ja Vuori ovat tutkineet riskienhallintaa yleisesti, joten kirjallisuutta kyllä löytyy, kunhan ymmärtää yhdistellä useita lähteitä yhteen. Pk-yrityksien suosio on kasvanut viime vuosien ajan koko Euroopassa, joten myös siitä löytyy kirjallisuutta.

1.4 Keskeiset käsitteet

Pk-yritys tulee sanoista pienet ja keskisuuret yritykset. Yritys on pieni tai keskisuuri, kun yrityksessä työskentelee vähemmän kuin 250 henkilöä ja vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma 43 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2019b) Pk-yritysten osuus Suomen kokonaisviennistä on 13 prosenttia ja kansainvälistä laajentumista suunnittelee neljännes pk-yrityksistä. (Tulli 2019)

Agentti on elinkeinoharjoittaja, jonka tehtävänä on hankkia päämiehelleen ostotarjouksia oma-aloitteisesti. Agentin ja viejän välillä vallitsee sopimus, jossa sovitaan esimerkiksi myynnin kannalta oleelliset tavoitteet sekä agentin palkkion suuruus. Agenteille on olemassa lainsäädäntöjä, mutta se vaihtelee suuresti maittain. (Pehkonen 50-51)

Riskienhallinta tarkoittaa erilaisten päätöksen tekemistä, joilla pyritään ehkäistä ja torjua yritystä uhkaavilta vaaroilta. Useasti tämä tapahtuu erilaisien prosessien avulla, jossa on useita eri vaiheita riskien tunnistamiseksi. Riskienhallinta parantaa yrityksen turvallisuutta ja minimoi uhkaavia riskejä. (Suominen 2003, 27)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus alkaa teoriaosuudella, jossa käsitellään ensiksi vientiä yleisesti yhtenä kansainvälistymisen muotona. Tämän jälkeen avataan tarkemmin agentin käsitettä, ja mitä se tarkoittaa mukana vientitoiminnassa. Tähän auttaa agenttisopimusten ymmärtäminen. Tämän jälkeen siirrytään teoriaosuudessa riskin ja riskienhallinnan määrittelyihin, jotka ovat tämän tutkielman tärkeimmät teoriaosuudet. Teoriaosuus päättyy riskienhallintaprosessiin, jonka jälkeen alkaa empiirinen osio.

Empiirisen osion käsitteleminen alkaa tiedonhaun strategian kappaleessa, jossa teoriaosuus yhdistetään tässä tutkielmassa tehtyyn tutkimukseen. Ensiksi avataan tapaututkimuksen käsitettä, joka auttaa ymmärtämään, minkälainen tutkielma on kyseessä tässä työssä. Tämän jälkeen käydään tarkemmin läpi haastattelun teoriaa, joka on tämän työn aineenhankintaan käytetty menetelmä. Teorioiden jälkeen päästään tarkemmin haastattelun sisältöön ja haastateltaviin yrityksiin sekä aineiston käsittelyyn. Työn viimeisessä osassa analysoidaan vielä tutkimuksen tulokset ja työ lopetetaan yhteenvetoon sekä johtopäätöksiin.

2. Vientitoiminta kansainvälistymisen muotona

Kansainvälistymiseen löytyy monia erilaisia operaatiomuotoja, joiden kautta yritys voi harjoittaa kansainvälistä kauppaa. Eri operaatiomuotojen valintaan vaikuttavat yritysten tavat toimia, tuotteet sekä kohdemaan toimintatavat. (Selin 2004, 23) Operaatiomuotoihin kuuluvat ulkomaankauppa, sopimusoperaatiot sekä ulkomaiset investoinnit. Ulkomaan kauppaan kuuluvat tuonti ja vienti, joista tässä työssä keskitytään tarkemmin vientiin. (Karhu 2002, 5-7)

Vienti vaatii oman strategiansa. Vientitoiminnan käynnistäminen tai laajentaminen uusille markkinoille tuo erilaisia haasteita yrityksille; uuden toimintamallin omaksuminen sekä selkeän strategian suunnitteleminen kansainvälisiä markkinoita varten. Harvoin kotimaan strategia toimii hyvin myös muilla markkina-alueilla. (Selin 2004, 15) Tässä kappaleessa keskitytään tutkielman olennaisiin viennin muotoihin, jotka ovat suora- ja epäsuora vienti, sillä molemmissa muodoissa voidaan hyödyntää agenttia välijäsenenä. (Pehkonen 2000, 50)

2.1 Viennin määrittely

Kansainvälisesti katsottaessa Suomen kotimarkkinat ovat pienet, jonka takia yritykset joutuvat laajentamaan toimintaansa jo varhaisemmassa vaiheessa kansainvälisille markkinoille kuin maissa, joissa kotimaan kasvumahdollisuudet ovat paljon suuremmat. Tavallisimpia vientiin johtavia tekijöitä ovat ulkoa osoitettu kiinnostus kaupanteekoon, joka tuo yritykselle mahdollisuuden onnistua myös kansainvälisillä markkinoilla. Muita syitä ovat kasvuhaluus, kausivaihteluiden tasapainottaminen, kotimaan markkinoiden kysynnän lasku tai liian kova kilpailu. Ennen kansainvälistymistä yrityksen on selvitettävä realistisesti viennin edellytykset yrityksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kannalta sekä tuotteiden että markkinaolosuhteiden osalta. (Karhu 2002, 18-19) Seuraavassa kuvassa 2 havainnollistetaan vientimuotojen käyttämiä välikäsiä, josta kerrotaan vielä tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Suoravienti - Ulkomaiset välijäsenet	Epäsuora vienti - kotimaiset välijäsenet
<ul style="list-style-type: none"> • Tuontiagentti • Maahantuojaja • Tukkuliike 	<ul style="list-style-type: none"> • Vientiagentti • Vientiliike • Vientiyritys • Kauppahuone

Kuva 2 Vientitoiminnan välijäsenet (Karhu 2002, 18-19)

Vientitoiminta voi olla suoraa tai epäsuoraa. Suora vienti hoidetaan ulkomaisen välittäjän kautta, joka voi olla kohdemaassa toimiva maahantuojaja, tukkuliike tai edustaja eli agentti (Kuva 2). Suorassa viennissä yritys on suoraan yhteydessä kohdemaan edustajiin tai jakelukanaviin. Tämä vaatii vahvan osaamisen kohdemaan markkinoista, jotta osataan valita oikeanlainen välittäjä omalle yritykselle. Tässä vientimuodossa yritykselle ei ole välttämättä suoraa kontaktia loppuasiakkaisiin. (Selin 2004, 23-24 & Pehkonen 2000, 52)

Epäsuorassa viennissä välikätenä toimii vientiyritys, kauppahuone, ventiagentti tai vientiliike. Tämä vastaa yritykselle kotimaan kauppaa ja vaatii hyvin vähäistä vientiosaamista. Epäsuorassa viennissä välikäsi hoitaa tavaran merkinnän ja pakkauksen, sekä myynnin ja markkinoinnin, eikä yrityksen tarvitse itse hoitaa myöskään kuljetusten organisointia. Tämä vientimuoto on passiivinen ja melko vaivaton tapa toimia kansainvälisesti ja se soveltuu hyvin esimerkiksi vienniksi kaukaisiin maihin. (Selin 2004, 23) Epäsuoran viennin sekä kolmannen välikäden käyttöönottoaminen on kasvanut viime vuosina nopeasti, sillä jakelukustannukset ovat nousseet ja jakelulainsäädäntö muuttuu jatkuvasti. (Rushton et al. 2010, 52)

Jakeluratkaisuna epäsuoran viennin käytölle löytyy monia; välittäjän avulla vienti hoituu nopeammin tai pienemmillä kustannuksilla kuin jos yritys lähtisi itse hoitamaan koko prosessin ilman apuja. Välittäjä tuo tehokkuutta kansainvälistymiselle oman kohdemaatuntemuksen avulla. Vientivälittäjät voivat myös löytää yritykselle uusia asiakkaita kohdemaasta ja auttavat markkinoiden tutustumisessa. (Hessels & Terjesen 2008)

2.2 Agenttipohjainen vientitoiminta

Suomen kauppaedustajien vuoden 1992 lain mukaan ventiagentti on elinkeinoharjoittelija, joka tekee päämiehensä kanssa edustusopimuksen, jossa on sitoutunut edistämään päämiehen yrityksen myyntiä tai ostoa hankkimalla tarjouksia, sekä tekemällä myynti- tai ostosopimuksia. Kaikki edellä mainitut asiat tulevat tehdä päämiehen nimiin. Agentti voi olla fyysinen tai juridinen henkilö. (Pehkonen 2000, 50)

EU:n agenttilainsäädännön mukaan pääsääntönä on sopimusvapaus, jossa päämies ja agentti voivat vapaasti päättää sopimuksen sisällöstä. Vaikka sopimus on vapaa-
muotoinen, tämä tulee kuitenkin laatia kirjallisesti, jos toinen osapuolista niin haluaa. Agentin työnkuvaan kuuluu itsenäisesti hankkia ostotarjouksia ulkomaisilta asiakkailtaan ja varmistaa asiakkaidensa maksukykyisyys ja luotettavuus. Agentti on velvollinen ilmoittamaan päämiehelleen markkinoiden kehityksestä, kilpailutilanteesta, hinnoista ja ulkomaisten viranomaisten määräyksistä sekä näiden kaikkien muutoksista. Agentin

täytyy noudattaa vaitiolovelvollisuutta päämiehensä yrityksen teknisiin ja taloudellisiin liikesalaisuuksiin. (Selin 2004, 77; Pehkonen 2000, 50-51)

Agentin asiakkaat voivat olla kohdemaassa vähittäis- ja tukkuliikkeet, maahantuonti-liikkeet ja erilaiset jakeluyritykset. Tavallisesti viejä joutuu itse hoitamaan kaikki vientiin liittyvät toimet, joita ovat kuljetukset, tullaus, asiakirjat, laskutus ja riski koko tapahtumaketjusta, mutta sopimuksessa voidaan päättää myös agentin ottavat hoidettavaksi kaikki edellä mainitut viennin tehtävät. Agentin käytössä tulee myös huomioida lain-säädäntö, joka vaihtelee maittain.

Yleisimpiä välikäsiä ovat agenttien tai tukkumyyjien, jakelijoiden ja jälleenmyyjien käyttö pk-yrityksissä. Pk-yrityksistä noin 62 prosenttia käyttää välikätenä agenttia, jotka voivat olla joko kotimaisia, ulkomaalaisia tai molempia. (Hessels & Terjesen 2008) Seuraavassa taulukossa 1 on vertailtu edellä mainittujen kahden eri välikäden käyttöä pk-yrityksien vientitoiminnassa.

Taulukko 1 Välikäden valinta pk-yrityksissä (Hessels & Terjesen 2008)

Välikäsi	Kotimai- nen %	ulkomaa- lainen %	kotimaisia sekä ulko- maalaisia %	Yhteensä %
Agentti	11	43	8	62
Tukku- myyjä/ja- kelija/jäl- leenmyyjä	11	36	11	58

Taulukossa 2 esitetään pk-yrityksien motivaatioita käyttää välittäjää viennissä. Agentin tai muun välikäden yleisin syy on asiakkaiden löytyminen ulkomaisilta markkinoilta. Toiseksi yleisin syy on kustannussäästöt, johon sisältyvät säästöt sopimuksien laati-

misesta ja täytäntöönpanosta sekä markkinatutkimuksen suorittamiseen liittyvät kustannukset. Muita syitä agentin käyttöön ottamiselle ovat kansainvälistymisen harjoittamisen riskin ja epävarmuuden vähentäminen sekä ulkomaisten markkinoiden tietämättömyyden korvaaminen. (Hessels & Terjesen 2008)

Taulukko 2 Pk-yrityksien motivaatiot agentin käytölle (Hessels & Terjesen 2008)

Motivaation lähteitä	Samaa mieltä (%)
Ulkomailta löytyvät asiakkaat	54
Vähentää viennin riskejä ja epävarmuutta	42
Kompensoi puutteita organisaation markkinoista	38
Säästää kustannuksia sopimusten laatimisessa ulkomaisten asiakkaiden kanssa	20
Säästää markkinointitutkimuksessa	16
Säästää ulkomaalaisten asiakkaiden kanssa tehtyjen sopimusten täytäntöönpanokustannuksia	8
Muut	19

2.2.1 Agenttisopimukset

Agenttisopimuksessa yrityksen päämies on sopimussuhteessa agentin kanssa, jossa päämies määrittelee agentin työn tavoitteet. Näin ollen päämies haluaa maksimoida vientituloksensa käyttämällä agenttia edustajanaan. Kuitenkin varsinaisen toteutuksen päätökset ovat agentin vastuulla, sillä päämiehellä ei riitä välttämättä kohdemaan tietämys tämän määrittelemiseksi. (Mähönen & Villa 2006, 87; Peng & York 2001, 329-330)

Agenttisopimuksen mukaan molempien halu maksimoida omat tuloksensa tuo esille, että agentti ei aina toimi päämiehen parhaaksi vaatimalla tavalla. Agentit haluavat

tehdä työnsä mahdollisimman vähällä vaivalla ja näin ollen agenttien esittämät tiedot yritykselle saattavat olla vääriä. Päämiehen on kuitenkin hyvin vaikeaa erottaa agentin käytöksestä tai toiminnastaan tahalliset sekä tahattomat huolimattomuudet, vaan päämiehen täytyy vain luottaa, että agentti tekee parhaansa. Vain agentti itse tietää omasta panoksestaan ja teoistaan päämiehen hyväksi, joka mahdollistavat agentin opportunistisen käyttäytymisen. (Peng & York 2001, 329-330; Eisenhardt 1989, 58)

Päämiehen halu varmistaa oma hyötynsä sopimuksesta, tulee hänen pystyä valvomaan jossain tilanteissa agenttien käyttäytymistä ja taitoja, että ne ovat riittävät. Epäsymmetriaa voidaan vähentää panostamalla valvontajärjestelmiin tai rajoittaa agenttien opportunistisia. Usein sopimuksissa on sellaisia kannustimia, jonka ansioista agentit haluavat tehdä työnsä hyvin, joita voivat olla esimerkiksi ennakkomaksut tai provisiopalkkaus. Teoreettisesti parhaimmat agentit ovat ne, jotka pystyvät minimoimaan kustannukset heidän asiakkailleensa. (Peng & York, 330)

2.2.2 Hyödyt ja haitat agenttipohjaisessa vientitoiminnassa

Mikään kansainvälistymisen muoto ei ole täysin riskitön. Agentin käytöstä löytyy monia hyötyjä ja etuja, mutta myös haittoja. Yrityksen tulee vertailla näitä saadakseen varmuus agentin käytön kannattamiselle omalla vientimuodollaan. Seuraavaksi on lueteltu agentin käytön hyödyistä ja haitoista, jotka on kerätty seuraavaan kuvaan 3.

Hyödyt	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> • Paikallinen osaaminen • Vähäiset perustamis- ja ylläpitokustannukset • Taloudellisen riskin jakautuminen • Kansainvälinen kauppa vaivattomasti • Keskittyminen kotimaan markkinoihin 	<ul style="list-style-type: none"> • Useaan eri asiakkaaseen suuntautuvan tavarantoiminnan ja maksuliikenteen monimutkaisuus • Tieto markkinoista tulee suodattimen kautta • Agenteilla usein puutteelliset edellytykset laajentumiseen menestyksekkäästi • Agentti voi hidastaa myyntiä tarkoituksellisesti oman edun takia • Agentin valvomisen haasteellisuus

Kuva 3 Hyötyjä ja haittoja vientitoiminnasta agentin avulla (Selin 2004, 62)

Agentin käytön hyödyistä tulee esille agentin paikallinen osaaminen kohdemaassa, jonka ansiosta vientiyrityksen ei tarvitse nähdä niin paljon vaivaa kohdemaan markkinatutkimukselle. Viennin aloittaminen on helpompaa ja riskittömämpää. Yrityksen ei tarvitse kauheasti sitoa varoja tai henkilöitä toimintaan, kun agentti hoitaa kohdemaan toiminnan. Agentin kanssa yhteistyö tuo reilusti uutta kokemusta vientitoiminnasta, joka luo mahdollisuuden itsenäiselle toiminnalle jatkossa. Näin ollen tuote saadaan testattua markkinoilla ja kansainvälinen kauppa syntyy vaivattomasti. Samalla kun agentti hoitaa kansainvälistä liiketoimintaa, voi päämies keskittyä kotimaan liiketoimintaan. (Delaney 2013, 283; Selin 2004, 62)

Agentin käytössä on myös omat haittansa. Osa huonoista puolista tuli esille jo agenttisopimuksessa, jotka olivat erilaiset tavoitteet ja toimintatavat. Haittoja on lisäksi markkinoista saatava tieto, joka kulkee agentin kautta ja agentti voi päättää, mitä tietoa jakaa päämiehelleen. Agentilla voi olla myös muita päämiesagentti -sopimuksia, jolloin ajankäyttömahdollisuus on rajattua. Viejäyritys ei saa käytännössä paljoakaan kosketusta vientimarkkinoihin tai loppuasiakkaisiinsa, kun agentti hoitaa lähes kaiken päämiehensä puolesta. Kuten kuvasta 3 näkee, Agentin käytössä on saman verran haittoja sekä hyötyjä, joka voi vaikeuttaa vientimuodon valitsemisessa. Usein agenttisopimukset toimivat, kun päämies ja agentti löytävät yhteiset tavoitteet ja mikäli päämiehellä on mahdollisuus seurata sekä valvoa agentin työskentelyä. (Selin 2004, 62; Eisenhardt 1989, 60)

3. Riskit ja riskien tunnistaminen

Tässä kappaleessa selvitetään ensiksi riskin määritelmää yleisellä tasolla sekä riskien tunnistamista. Riskejä tullaan luokittelemaan omiin lokeroihin sekä selvittämään tärkeimmät riskit, joihin jokaisen pk-yrityksen tulisi panostaa. Yritykset pyrkivät parantamaan turvallisuuttaan ja tulevaisuuden ennustettavuutta riskeistä esimerkiksi etukäteissuunnittelulla, sillä riskit kuuluvat osana yrityksen arkeen, mutta niitä voi oppia kuitenkin hallitsemaan.

Riskit ovat luontaisia kaikille liiketoiminnan osa-alueille ja kyky hallita niitä erottaa menestyvät yritysjohtajat muista (Sodhi & Tang 2012, 1). Kuten seuraavasta kappaleesta

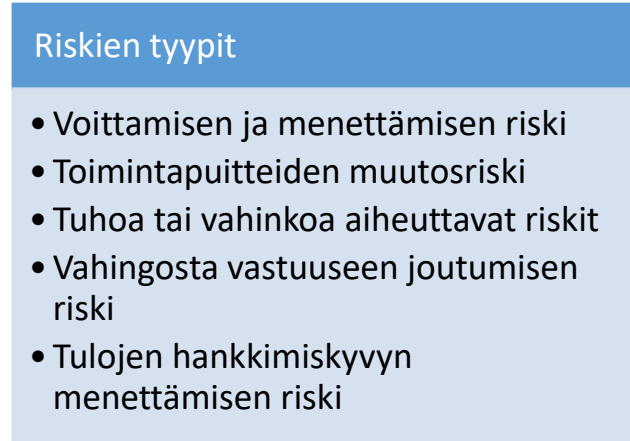
voidaan huomata, riskille on olemassa paljon erilaisia määritelmiä, jotka ovat hyvinkin moniulotteisia. Tässä osiossa tarkastellaan riskiä pelkästään yrityksen näkökulmasta, joten muiden näkökulmien tarkastelu on jätetty kokonaan pois tästä tutkielmasta.

3.1 Riskin määritelmä

Riskin määritelmää on kuvattu laajasti ja sille löytyy runsaasti eri määritelmiä, jotka ovat melko moniulotteisia. Termin riski synonyymeinä käytetään vahingonvaara sekä vahingonuhka. Nämä kuvastavat sitä, että riski sisältää aavistuksen mahdollisesta tulevasta ikävästä tapahtumasta. (Suominen 2003, 9) Bergin (2010) mukaan riskeihin törmätään väistämättä päivittäin ja ne kohdentuvat sekä yksittäisiin ihmisiin että yrityksiin ja julkisiin yrityksiin. Riski tarkoittaa epävarmuutta tulevaisuuden tapahtumista sekä tuloksista, ja lisäksi se ilmaisee tapahtumien todennäköisyyden sekä vaikutuksen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Berg 2010, 79)

Riskin todennäköisyydellä tarkoitetaan sattumistiheyttä, joka tarkoittaa sitä, että suuret riskit toteutuvat todennäköisimmin parin vuoden sisällä. (Juvonen et al. 2005, 11) Rissan (1999, 68) mukaan riski ilmenee aina, kun toiminnon negatiivista lopputulosta ei ole voitu ennakoida. Tällöin riskiä voidaan kuvata epävarmuudeksi, joka perustuu tietämättömydestä. Vaikka riskejä voidaan yrittää ennakoida laskemalla todennäköisyyksiä, niin riskien seuraamuksia ja vaikutuksia ei voida tarkalleen selvittää etukäteen. (Hallikas et al. 2002, 16)

Riskin käsitteen ymmärtämiseen vaikuttavat tarkastelunäkökulma, tilanne tai maantieteellinen sijainti. Riskit ovat kontekstisidonnaisia ja riskien arviointi voi muuttua ajan ja paikan suhteen. (Kuusela & Ollikainen 2005, 17) Vaughan (1996) määrittelee riskin olosuhteeksi, jossa toiminnon lopputulos ei ole toivottu tai odotettu. Tappion mahdollisuus ja menettämisen uhka liittyvät hyvin vahvasti riskin käsitteeseen. (Kuusela & Ollikainen 1998, 17) Seuraavassa kuvassa 4 jaotellaan riskityyppejä Kuuselan ja Ollikaisen (1998) mukaan.



Kuva 4 Riskien tyypit (Kuusela & Ollikainen, 1998)

Riskin käydessä toteen seurauksena on usein menetyksiä, joita voidaan yritystoiminnassa mitata rahallisesti. Voittamisen ja menettämisen pelkoon liittyy myös ei rahallisia tappioita, joita voivat olla aineettomat tai aineelliset tappiot. Näitä ovat esimerkiksi ympäristön vauriot tai negatiivisen maineen aiheuttamat haitat. (Hallikas et al. 2002, 16) Riskin vakavuudella tarkoitetaan todennäköistä menetystä, joka syntyy riskin toteutuksessa. Suuren riskin toteutuminen tuo suuremmat tappiot, joka voi pahimmillaan johtaa yritystoiminnan loppumiseen. (Juvonen et al. 2005, 11)

Jokaiseen yritystoimintaan kuuluu paljon erilaisia riskejä, joita yritykset eivät voi jättää huomioimatta. Uhkaavia vaaratekijöitä on paljon, joiden toteutuessaan yrityksen toiminta voi kärsiä pahoin. Yrityskuolemat, saneerausratkaisut sekä konkurssit ovat tosielämän esimerkkejä toteutumattomista odotuksista. Tyypillinen tapa on jakaa riskit kategorioihin, joita ovat vahinkoriskit sekä liiketaloudelliset riskit. Vahinkoriski on nimensäkin mukaan vahinkoa aiheuttava riski, joka edustaa puhdasta riskiä. Tämän toteutuminen tuo aina yritykselle tappiota ilman voiton mahdollisuutta. Vahinkoriskejä on vaikea ennaltaehkäistä, sillä tähän kuuluvat varkaudet ja tulipalot. (Suominen 2003, 12 & Rissa 1999, 70)

Liiketaloudellinen riski syntyy yrityksen ottamien riskien mukana, kun tappion ohella tuotto-odotusten saaminen jää toteutumatta. Nämä riskit ovat yrityksen ottamia riskejä, jotka kuuluvat normaaliin liiketoimintaan. Nämä riskit ovat sidoksissa yrityksen päätöksiin ja niihin vaikuttavat muun muassa henkilöstö, tuotanto tai ulkomaantoiminnot. Vä-

lillä näitä riskejä tapahtuu myös yrityksen ulkopuolella tapahtuviin muutoksiin, joita voivat olla esimerkiksi kysynnän romahtaminen tai odottamattomat tapahtumat maailmalla. (Suominen 2003, 12) Liikeriskeihin kuuluvat tiukasti tekniset riskit, sosiaaliset riskit, taloudelliset riskit sekä poliittiset riskit. Teknisiin riskeihin liittyvät tuotevastuut, sosiaalsiin riskeihin kuuluvat lakot, taloudellisiin riskeihin luokitellaan luottoriskit ja poliittisiin riskeihin sisältyvät esimerkiksi maariskit ja sodat. (Rissa 1999, 70)

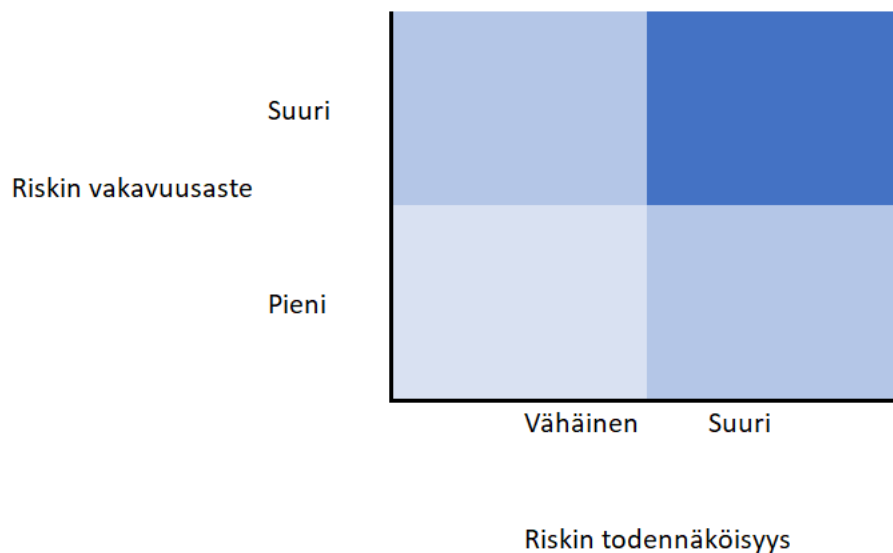
4. Riskienhallinta

Tämän tutkimuksen oleellinen osa on ymmärtää riskienhallinnan käsitteitä ja selvittää, mitä asioita ja menetelmiä tähän kuuluu. Tässä kappaleessa käydään läpi riskienhallintaa yleisellä tasolla, josta jatketaan riskienhallintaan pk-yrityksissä. Tämä on tärkeää ymmärtää, sillä tutkimus tehdään pk-yrityksille. Tämän jälkeen aloitetaan varsinainen teoriaosuus riskienhallintaprosessista ja sen vaiheista.

Edellisistä kappaleista tulee ilmi, kuinka paljon riskejä on olemassa, ja kuinka vaikea niiltä voi olla suojautua. Näiden pohjalta tullaan arvioimaan, miten yritykset voivat välttää riskitapahtumia tai vähentää riskikannustimien vaikutusta. Kun toimitusketjusta tunnistetaan, arvioidaan ja valitaan riskejä, sen vaikutusta voidaan lieventää vähentämällä sen todennäköisyyttä tai mahdollisia seuraamuksia. Riskien välttäminen edellyttää pyrkimyksenä estää ei-toivottuja tapahtumia, jotka edellyttävät virheettömiä järjestelmiä tai korvaavia toimia vikojen estämiseksi. Riskienhallinnan tavoitteena on vähentää ennalta määritettyjä erilaisia riskejä, jotka voivat liittyä ympäristöön, teknologiaan, ihmisiin, organisaatioihin tai politiikkaan. (Suominen 2003, 27)

Riskienhallinnan avainasiat ovat siis riskien tunnistaminen ja arviointi, päätösten tekeminen sekä päätösten toimeenpano. Kun yrityksessä päätetään tehdä erilaisia asioita, tulee henkilöiden tietää tekemisensä ja varmistaa sen tuomat yllätykset mahdollisimman pieniksi. Kun riskejä otetaan, tulee ne tehdä tietoisesti, jolloin yritys hallitsee riskejä ja sen mahdollisia seurauksia. (Juvonen et al. 2005, 18) Bergin (2010) mukaan nykyinen toimintaympäristö vaatii integroidumpaa riskienhallinnan lähestymistapaa, joka on jatkuvaa, ennakoivaa sekä systemaattista. Tämä vaatii jatkuvaa arviointia mahdollisille tuleville riskeille yrityksen kaikilla tasoilla, joka helpottaa riskienhallinnan

päätösten tekoa. Riskienhallinta tunnistaminen, arviointi ja hallinta auttavat paljastamaan kokonaisuuden riskien merkityksestä ja sen osien keskinäisistä riippuvuuksista. Integroitu riskienhallinta ei keskity pelkästään minimoimaan riskejä, vaan tukee tämän lisäksi innovaatiotoimintaa edistäviä toimia, jolloin suurin tulos saavutettaisiin. (Berg 2010, 81) Riskien hallintakeinot voidaan jakaa kahteen ryhmään, joita ovat kontrollointi ja rahoittaminen. Kontrolloinnissa riskejä pienennetään, vältetään ja osin siirretään, kun taas rahoittamisella tarkoitetaan riskien pitämistä omalla vastuulla sekä siirtämistä vakuuttamalla.



Kuva 5 Riskienhallinnan tarkastelu todennäköisyyden ja vakavuusasteen perusteella (Juvonen et al. 2005, 19)

Kuvassa 5 näkyy yksi keino hallita riskejä, joka tapahtuu todennäköisyyden sekä vakavuusasteen perusteella. Kun riskin vakavuus on suuri ja todennäköisyys vähäinen, voidaan riskit hyväksyä, vaikka lisätyt hallintatoimet saattaisivat olla perusteltuja, jotta todennäköisyyttä saataisiin pienennettyä. Vakavuuden ollessa pieni ja todennäköisyyden vähäinen, on tavallista hyväksyä riskit omalla vastuulla, sillä kustannusmielessä ei ole tuottavaa lisätä näiden riskien kontrollointia. Riskin vakavuuden ollessa suuri, mutta todennäköisyys on vähäinen, tulee riskit siirtää vakuuttamalla tai vaihtoehtoisilla suunnitelmilla. Tällöin riskien todennäköisyyttä ei pystytä alentamaan lisätoimien avulla lähes ollenkaan. Kun sekä vakavuusaste että todennäköisyys ovat suuria, tulisi riskejä pienentää parempien hallintatoimien avulla tai tekemällä strategisia muutoksia.

Myös vakuutuksia ja vaihtoehtoisia suunnitelmia täytyisi tällöin harkita. (Juvonen et al. 2005, 19)

Riskienhallinnan tavoitteena voidaan pitää katastrofien välttämistä ja siten liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamista kaikissa olosuhteissa. Tähän auttaa omaisuuden suojaaminen sekä riskienhallinnan ylläpitäminen. Toinen tärkeä tavoite on riskikustannusten optimointi, johon päästään riskien kontrolloinnilla sekä kustannusten arvioinnin avulla. (Juvonen et al. 2005, 20) Rissan (1999, 72) mukaan riskienhallinta on hyvää silloin, kun se on suunnitelmallista ja järjestelmällistä. Riskienhallinta ei voi toimia riittävän tehokkaasti, jos vastuu on pelkästään riskienhallinnan ammattilaisten käsissä, vaan riskienhallinnan tulee toimia integroituna yrityksen liikkeenjohtojärjestelmään. (Suominen 2003, 28) Riskienhallinnan kulttuuri tulisi olla osana yrityskulttuuria (Berg 2010, 81).

4.1 Pk-yrityksien riskienhallinta

Pienet ja keskisuuret yritykset toimivat samassa ympäristössä kuin heidän suuremmatkin kollegansa, mutta ilman samoja etuja, kuten riittävää pääomaa tai laajempia henkilöstöresursseja. Pk-yritysten kilpailu kasvaa globalisaation, lainsäädännön ja EU:n luodusta paineesta. Pk-yritykset menestyvät usein heidän sopeutumiskykynsä ja ketteryytensä ansioista, kuten läheisyydestä asiakkaiden kanssa tai avoimuudella uusia työskentelytapoja kohtaan. Pienemmät yritykset ovat kuitenkin alttiimpia suurille ulkoisille iskuille, joiden estämiseksi ja selviytymiseksi on kehitettävä kykyä käsitellä jatkuvasti kasvavia haasteita. (Smit & Watkins 2012, 6324)

Pk-yrityksien omistajien ja johtajien on korostettava merkitystä riskien tunnistamiseen ja minimointiin, sillä huonosti valmistautuneena seuraukset voivat olla katastrofaalisia. Edellytyksenä on yrittäjien perehtyneisyys riskien tunnistamiseen ja analysointiin hallita riskejä monenlaisista lähteistä. Sisällyttämällä riskienhallinnan pk-yritysten toimintaan, on yritykset kykeneviä hyödyntämään resurssejaan paremmin. (Smith & Watkins 2012, 6324)

Useasti riskien hallinta on samantyylistä riippumasta yrityksen koosta tai toimialasta, mutta kuitenkin pk-yrityksien riskienhallintaan kuuluu joitakin erityispiirteitä suuryrityksiin verrattuna. Isoimpana erona näkyy pk-yrityksien riskinkantokyky, joka on usein heikompi isompiin yrityksiin nähden. Suurissa yrityksissä riskienhallinta on oleellisimpia asioita koko toiminnassa, mutta pk-yrityksissä tähän ei kiinnitetä usein paljoakaan huomiota. Riskienhallinnan osaamisen puute voi näkyä suuresti pk-yrityksissä, joka on myös syy tämän huomiotta jättämiselle. Pienissä yrityksissä ei useinkaan ole varaa palkata erillistä työntekijää hoitamaan yrityksen riskien hallintaa, kuten isoissa yrityksissä. Pk-yrityksissä toimitusjohtajan rooli on merkittävässä osassa riskienhallinnan suhteen. (Juvonen et al. 2005, 18)

Riskit ja riskienhallinta on tärkeä huolenaihe kaikille yrityksille, mutta etenkin pk-yrityksille, sillä ne ovat erityisen herkkiä riskeille ja kilpailulle. Pk-yritysten riskienhallintaan kuuluu yleisesti yrittäjän oma arvio uhista ja mahdollisuuksista yritystoimintaa kohtaan. Pk-yrityksissä yrittäjän asenne riskien havaitsemisesta ja riskienhallinnasta vaikuttaa koko yrityksen toimintaan. Riskienhallinnan yleinen periaate pienemmissä yrityksissä on, että johdon painopisteenä tulisi olla keskittyminen tulevaisuuden epävarmuuksien tunnistamiseen, vaikutusten arviointiin sekä näiden riskien vähentämiseen tai eliminointiin. (Smith & Watkins 2012, 6327)

4.2 Riskienhallintaprosessi pk-yrityksissä

Riskienhallintaprosessin perustana toimii ulkoisten ja sisäisten taustatietojen määrittäminen. Määrittämiseen kuuluu yritykseen kohdistuvat tai vaikuttavat tiedot ja olosuhteet, jotka vaikuttavat riskienhallintaprosessin toteutumiseen. Prosessin tarkoituksena on auttaa tunnistamaan yrityksen tavoitteita uhkaavia riskejä sekä edesauttaa johtoa analysoimaan tunnistettuja riskejä sekä niiden vaikutuksia. Tiukka riskienhallintaprosessi voi antaa pk-yrityksille mahdollisuuden selviytyä mahdollisista riskeistä, joita on kuvattu aiemmin. Kun riskit ovat tunnistettu, voidaan valita joukko tekniikoita ja toimia, joilla hallitaan riskejä. Mohammad-Zadehin (1984) mukaan riskienhallintaprosessi pk-yrityksissä koostuu viidestä päävaiheesta, joita ovat riskien tunnistaminen, analysointi, tekniikoiden valinta, strategian toteuttaminen ja hallinta. (Falkner & Hiebl 2014, 132-133)

Ensimmäinen askel riskienhallintaprosessissa on jatkuvasti ja systemaattisesti tunnistaa mahdolliset menestyslähteet ja sitä kautta riskit. Tähän on olemassa kolme erilaista menetelmää, joilla pk-yritysten johtajat voivat tunnistaa menestysriskejä; kaikkia yrityksen omaisuutta, toimintaa ja henkilöstöä koskevien tietojen järjestelmällinen tarkastelu, tilinpäätöksestä löytyvien mahdollisten taloudellisten tappioiden lähteiden tunnistaminen ja prosessikaavioiden avulla yrityksen kaikkien toimintojen analysointi. Riskien tunnistaminen voi olla ratkaisevassa asemassa, sillä ilman tätä yritykset voivat toteuttaa sellaisia riskejä, jotka saattavat vaarantaa koko yrityksen tulevaisuuden. Kuitenkin riskien tunnistamista voivat haitata rajallinen tieto riskienhallinnasta työntekijöiden kesken, jonka takia on tärkeää tehokkuuden kannalta saada työntekijät mukaan rakentamaan riskienhallintaa. Pk-yrityksissä on usein rajalliset taloudelliset resurssit hallita kaikkia riskejä samanaikaisesti, jonka takia yritysten tulisi tunnistaa kaikki riskit, mutta keskittyttävä riskianalyysin jälkeen hillitsemään vain tärkeimpiä riskejä tehokkaasti. (Falkner & Hiebl 2014, 133)

Toisen vaiheen riskianalyysiin sisältyy mittaus tai arviointi mahdollisesta tappion esiintymistiheydestä sekä riskin mahdollinen vaikutus yrityksen toimintaan. Tämän jälkeen riskejä voidaan luokitella sen merkityksen mukaan yritykselle, joka auttaa määrittelemään riskienhallinnan painopisteet ja tarjoaa kullekin riskille omat riskinhallintatekniikat. Vaikka asianmukainen riskianalyysi on erittäin tärkeä pk-yritykselle riskienhallinnassa, heikko työntekijöiden koulutus riskien tunnistamiseen voi haitata riskianalyysin tekoa. (Falkner & Hiebl 2014, 133)

Kolmantena prosessin vaiheena on tekniikoiden valinta. Kun riskit on tunnistettu ja analysoitu, niitä voidaan käsitellä eri tavoilla. Pk-yrityksien riskienhallintaan on saatavilla useita välineitä ja menetelmiä, joista voidaan valita riskeille parhaimmat sekä toimivimmat. Näitä voivat olla vakuutukset, joihin toisinaan liittyvät huomattavat kustannukset, mutta ne kuitenkin kattavat odottamattomat tapahtumat. Sääjohdannais sopimukset auttavat pk-yrityksiä suojautumaan äärimmäisiltä sääolosuhteilta, kuten tulvilta tai kuivuudelta. Toimittajien valinnalta on merkitystä riskien vähentämiseksi, sillä tekemällä yksittäisien toimittajien kanssa sopimuksia, voidaan vaikuttaa paremmin niiden

käyttäytymiseen. Nämä sopimukset voivat olla niin sanotusti suoritustakuita, joka edellyttää pk-yritykseltä jatkuvaa tuotteiden hyvää laatua. (Falkner & Hiebl 2014, 134-135)

Neljäntenä vaiheena on strategian toteuttaminen. Kun riskit on tunnistettu, analysoitu ja päätetty, mitä menetelmää käytetään riskien välttämiseksi tai käsittelemiseksi, tulee valitut menetelmät toteuttaa. Tämän lisäksi tulee tiedottaa yrityksen tavoitteet riskienhallinnasta jokaiselle työntekijälle, joita riskienhallinta koskee. Vaikka riski olisikin omistajan hallinnan ulkopuolella, ei se vapauta yrittäjän tarvetta ennakoida riskejä ja vähentää sen vaikutuksia yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen johdon tulee lisäksi ymmärtää johtamisriskit, jotka syntyvät johdon omien toimien seurauksena suunnitellessa ja toteuttaessa liiketoimintastrategiaa. Viimeisessä vaiheessa riskienhallintaprosessissa tulee mukaan edellisten vaiheiden hallinta ja valvonta. Tässä vaiheessa pk-yritysten tulee määrittellä suorituskyvyn standardit tai kriteerit riskienhallintaprosessin tehokkuuden seuraamiseksi. (Falkner & Hiebl 2014, 136)

5. Tiedonhankinnan strategia

Empiriaosuuden tarkoituksena on yhdistää teoriaosuus tehtyyn tutkimukseen. Tässä kappaleessa kerrotaan tarkemmin, miten koko tutkimus on suoritettu. Käytetty tutkimusmenetelmä on kokonaan kvalitatiivinen eli laadullinen, josta kerrotaan tarkemmin seuraavaksi. Tämän jälkeen tarkennetaan vielä teoreettisesti, mitä on käytetty aineistonkeruumenetelmä ennen kuin perehdytään, mitä tämän tutkimuksen aineisto lopulta sisältää. Lopuksi kerrotaan vielä haastateltavista yrityksistä tärkeimmät asiat, jotta tiedetään, mistä aineisto on saatu tähän tutkimukseen.

Laadullinen tutkimus on menetelmällinen suuntaus, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti. Tutkimusmenetelmä on saanut juurensa jo 1970-luvulla yhteiskuntatutkimuksessa sekä 1980-luvulla kasvatustieteissä. Laadullisessa tutkimuksessa annetaan tilaa tutkittavien henkilöiden omille näkökulmille ja kokemuksille sekä perehdytään ilmiön ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin. (Eskola & Suoranta 1998)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa etukäteen laatimiin kysymyksiin voidaan vastata melko vapaamuotoisesti sekä kertoa omia kokemuksia ja mielipiteitä. Tämä mahdollistaa syvempää tietoa halutusta aiheesta ja tukee juuri tätä tutkimusta. (Tilastokeskus 2019c) Laadulliselle tutkimukselle ominaista on niiden hypoteesittomuus, sillä tässä pyritään saada tuleva aineisto ilman minkäänlaisia ennakkoluuloja (Eskola & Suoranta 1998).

5.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus mahdollistaa tutkimisen ja ymmärtämisen aiempien tutkimusten raporttien kautta monimutkaisista asioista. Tapaustutkimusta voidaan pitää vahvana tutkimusmenetelmänä etenkin silloin, kun kokonaisvaltainen ja syvälinen tutkimus on tarpeen. Syitä tämän tutkimusmenetelmän käyttöönotolle on, kun tutkijat eivät uskoneet kvantitatiivisten menetelmien tarjoavan riittävän kokonaisvaltaisia tutkimuksia. (Zainal 2007, 1)

Tapaustutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden tutkia tietoja tarkasti tietyssä yhteydessä. Useimmissa tapauksissa, kuten tässäkin tutkielmassa valitaan pieni maantieteellinen alue tai hyvin rajoitettu määrä yksilöitä tutkimuskohteiksi. Tutkimuksen ytimenä on tutkia nykypäivän tosielämän ilmiöitä yksityiskohtaisen asiayhteysanalyysin avulla, kun rajat ilmiön ja kontekstin välillä eivät ole selviä. Tapaustutkimuksen teossa on tärkeää huolellinen suunnittelu, sillä haastattelujen avulla on kyettävä osoittamaan seuraavan kuvan 6 asiat.

Tapaustutkimus
<ul style="list-style-type: none">- Se on sopiva tutkimuskysymykseen- Se noudattaa menettelytapoja oikein sovellettuna- Yhteiskuntatieteissä käytettyjä tieteellisiä käytäntöjä noudatetaan- Todisteketju tallennetaan ja arkistoidaan, sillä haastattelut ja haastattelija ovat tärkeimmät tietolähteet- Tapaustutkimus liittyy teoreettiseen viitekehykseen

Kuva 6 Tapaustutkimus (Zainal 2007, 2)

Tapaustutkimukset voidaan jakaa kolmeen ryhmään riippuen tapauksen luonteesta, tavoitteista ja tutkimukseen liittyvistä perusoletuksista. Näitä ovat itsessään arvokas-, välineellinen- ja kollektiivinen tapaustutkimus. Tässä tutkielmassa käytetään itsessään arvokasta tapaustutkimusta, jonka tunnistaa siitä, että tutkijalla on erityinen kiinnostus tiettyyn tapaukseen, jota haluaa ymmärtää yksityiskohtaisesti. Tutkijan tulee kiinnittää enemmän huomiota tapauksen taustan ja kontekstin kuvaamiseksi, sillä se auttaa tulkitsemaan ja ymmärtämään tapausta paremmin. Tässä tavassa tutkija haluaa ymmärtää tutkittavien omista tavoista jäsentää tutkittavaa asiaa. (Eriksson & Koistinen 2005, 9)

5.1.1 Haastattelu

Haastattelu on laajasti käytetty menetelmä tutkimusaineiston keräämisessä. Rakenteellisesti tutkimushaastattelussa voidaan erottaa muutamia perustyyppisiä, jotka ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä syvähaastattelu. Lomakehaastattelussa kysymykset ovat luotu valmiiksi kysymysluetteloksi ja teemahaastattelussa taas määritellään aihealue, josta haastattelu etenee vapaamuotoisemmin. Syvähaastattelussa eteneminen tapahtuu haastattelijan ja haastateltavan dialogissa ilman ohjaavia kysymyskaavoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008)

Tutkimus tullaan toteuttamaan henkilöhaastatteluilla, johon on tehty valmiiksi kysymykset, jotka ovat samat kaikille. Haastattelut toteutetaan kahteen pk-yritykseen, joilla on vientitoimintaa agentin avulla. Parhaimman tuloksen saavuttamiseksi haastateltavana tulisi olla yrityksestä sellainen henkilö, jolle yrityksen riskinhallinta on tuttua, jotta vastaukset ovat mahdollisimman luotettavia. Yksilöhaastattelulla saadaan tyypillisesti tarkempi kuva riskienhallinnasta vientitoiminnassa kuin esimerkiksi ryhmähaastatteluilla. Haastattelu on myös paras vaihtoehto tähän tutkimukseen, sillä kysymyksiä ja vastauksia voidaan tarkentaa tai selkeyttää kesken haastattelun, jos vastauksissa on jotakin epäselkeää tietoa. (Alasuutari 2011)

Haastattelun tarkoituksena on kerätä sellaista tietoa, joka tukee tutkielman pää- ja alitutkimuskysymyksiä. Näin ollen halutaan saada teorian lisäksi käytännön tietoa yritysten riskienhallinnasta vientitoiminnassa, kun välikätenä toimii agentti. Tässä osiossa

tutkimus saa erilaisen näkökulman tutkittavalle asialle, eikä se pohjautu pelkästään aiempaan teoriaan.

5.2 Haastattelun sisältö

Agenttipohjaista vientitoimintaa harjoittavia pk-yrityksiä haastatellaan puolistrukturoidulla haastattelulla, joka tarkoittaa valmiita haastattelukysymyksiä, jotka voivat kuitenkin muuttaa muotoa tai järjestystä haastattelun myötä. Olennaista tässä on myös vapaat vastaukset, jotka eivät ole sidoksissa mihinkään odotettaviin johtopäätöksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47)

Haastattelurunko sisältää 14 pääkysymystä, joista haastateltavan taustojen selvittämisessä löytyy hieman tarkentavia kysymyksiä. (Liite 1) Ensimmäiset kaksi kysymystä kartoittavat haastateltavan yrityksen tietoja ja toimialaa, jonka jälkeen selvitetään haastateltavan asemaa yrityksessä tarkemmin. On tärkeää tietää haastateltavan asema yrityksessä sekä suhde vientitoimintaan, jotta voidaan arvioida vastausten luotettavuutta. Ensimmäisten kysymysten tarkoituksena on saada yleiskuvaa yrityksestä ja heidän näkökulmaansa vientitoiminnasta välikäden avulla. Ennen varsinaista tutkimuksen aiheita, on tutkimuksen kannalta olennaista selvittää vielä syyt välikäden käyttämiselle vientitoiminnassa ja sen edut, jotta kokonaiskuvasta tulee selkeämpi.

Viimeiset seitsemän kysymystä käsittelevät tarkemmin tutkimuskysymyksiä. Päättökysymyksessä halutaan selvittää, miten pk-yritys voi hallita mahdollisia riskejä agenttipohjaisessa vientitoiminnassa. Jotta saamme vastauksen tähän, täytyy kysymyksiä kautta selvittää alatutkimuskysymyksiin vastaukset. Tutkimuksen kannalta on tärkeää tunnistaa erilaisia riskejä, joita agenttipohjaisessa vientitoiminnassa ilmenee ja näitä selvitetään loppupään kysymyksissä. Tarkoituksena on saada tietoon sellaiset riskit, joiden eteen kannattaa nähdä vaivaa ja panostusta riskien ehkäisemiseksi. Haastattelussa pyritään myös selvittämään riskienhallinnan keinot, joita pk-yritykset mahdollisesti käyttävät. Tähän käytetään apuna teoreettisessa viitekehyksessä olevaa portfolioa, jossa riskit voidaan luokitella omiin lokeroihin koordinaatistossa (Liite 2).

5.3 Haastateltavat yritykset

Tässä tutkielmassa on mukana kaksi yritystä, jotka ovat esitetty anonyymeina yritys X ja yritys Y. Seuraavassa taulukossa 3 on eritelty molemmista yrityksistä oleelliset tiedot tutkimuksen kannalta, joita ovat yrityksen koko sekä relevantit tiedot haastattelun luotettavuuteen, joita ovat haastateltavan asema ja kokemus. Haastateltavat henkilöt ovat oleellisesti mukana agenttipohjaisessa vientitoiminnassa X ja Y yrityksissä, jotta tutkimukseen saataisiin parhaimmat haastatteluaineistot. Molempien yritysten haastateltavat vastaavat myynnistä ja lisäksi yritys X vastaa kokonaan kansainvälisistä kontakteista ja logistiikasta, jonka takia vientitoiminta kuuluu henkilön jokapäiväiseen toimeen.

Taulukko 3 Haastateltavat yritykset

Yritys	Liikevaihto	Henkilöstömäärä	Haastateltava	Työkokemus	Tehtävätaso	Haastattelun kesto	Haastattelu pvm.
Yritys X	4,3 milj.	16	Myynti & Logistiikka	9 vuotta	Keski-johto	30 min	31.3.2020
Yritys Y	11,8 milj.	41	Myynti	7 vuotta	Keski-johto	20 min	27.3.2020

Yritys X on monen kymmenen vuoden kokemus omasta toimialastaan, joka on lasten tarvikkeiden valmistamista ja niiden vientiä lähes 20 eri maahan agenttien avulla. Yritys Y on alun perin perustettu perheyrietykseksi, joka on maailman johtavimpia biopolttoainekäsittelyyn tarkoitettujen laitteiden valmistaja. Tällä Yrityksellä on myös monen kymmenen vuoden kokemus raskaista koneista.

5.4. Aineiston käsittely

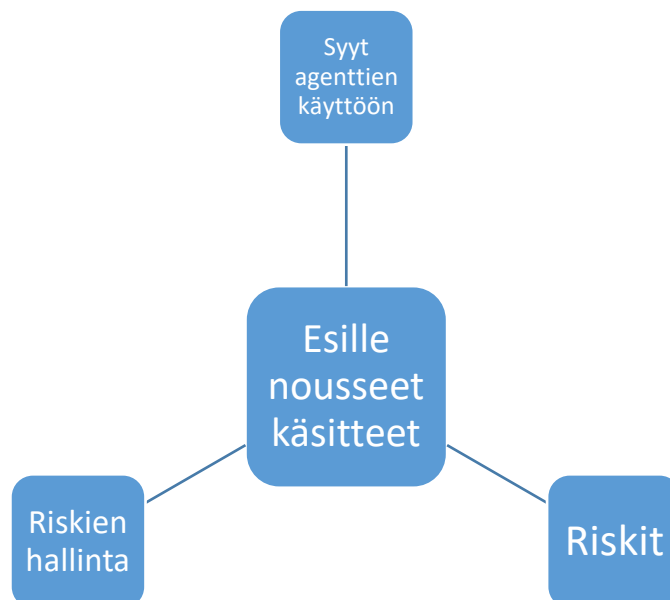
Aineiston käsittely alkaa haastatteluvaiheessa, jolloin haastattelut nauhoitetaan, jotta aineiston purkaminen sujuisi helpommin, eikä tarvitse keskittyä haastatteluvaiheessa

kirjaamaan vastauksia ylös. Tällöin keskittyminen itse asiaan sujuu helpommin ja tulokset ovat parempia. Tämän jälkeen haastattelut litteroidaan, josta etsitään tärkeimmät käsitteet, jotka voivat pohjautua teoriaosuuden tärkeisiin käsitteisiin.

Tämän lisäksi haastatteluun on liitetty haastattelukysymyksien jatkoksi yksinkertainen lomake, johon listataan mahdollisia riskejä sekä niille todennäköisyys ja vaikutukset. Tämä käsitellään koordinaatistoon, joka on jo esitetty myös teoriaosuudessa. Koordinaatistoon lisätään riskit omille kohdille, joista voidaan helposti tulkita suurimmat riskit jokaiselle pk-yrityksille.

6. Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi ja analysoidaan haastattelussa esille nousseita asioita. Aineistoa tullaan luokittelemaan haastatteluissa tärkeiden esille nousseiden käsitteiden avulla, jotka ovat nähtävillä seuraavassa kuvassa 7. Seuraavissa kappaleissa tullaan analysoimaan jokaista käsitettä erikseen haastattelutulosten perusteella, jotta saataisiin mahdollisimman selkeät vastaukset tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.



Kuva 7 Haastattelussa esille nousseet käsitteet

Tärkeimmät vientimaat yrityksille ovat Espanja, Italia, Portugali, Ranska, Saksa, Makedonia, Kiina, Chile, Brasilia ja Etelä-Afrikka. Jokaisessa maassa toimii edustajayritys, jotka palvelevat paikallisella kielellä ja asiantuntemuksella.

6.1 Syitä agenttipohjaisen vientitoiminnan aloittamiselle

Tulosten ensimmäisessä esille nousseista käsitteissä käsiteltiin haastattelukysymyksiä ”Mitkä ovat syyt agenttitoiminnan käyttämiselle?” sekä ”Mitä etuja agentin käyttäminen tuo?”. Haastatteluissa tuli ilmi, että agenttipohjaisessa vientitoiminnassa ei aina käytetä agenttisopimuksia, vaan nämä toimivat yksittäisinä yhteistyökumppaneina. Taulukkoon 4 on koottu yhteen näistä kysymyksistä saadut vastaukset.

Yritys X ei käytä ollenkaan sanaa ”agentti” yritystoiminnassaan, vaan tavoitteena on löytää yksi osapuoli kumppaniksi jokaisessa vientimaassa, jolle myydään tuotteet maahantuojaehtoin. Yhteistyökumppanit saavat vapaat kädet omalle alueelleen, mutta kuitenkin niin, että toiminnan tulee kehittää brändiä tällä alueella. Yritys Y tunnistaa paremmin agenttien käytön, mutta tämäkin yritys käyttää virallisesti nimeä myyntiedustajat, jotka palvelevat vastuualueillaan paikallisella asiantuntemuksella.

”Jokainen kumppani saa parhaakseen näkemällään tavalla tehdä eri aktiviteetteja
brändin hyväksi”

Yritys X:n suurin syy agenttipohjaiseen vientitoimintaan on se, että maailmanlaajuisesti katsottuna kyseiset yritykset ovat pieniä toimijoita markkinoilla. Yrityksillä ei ole resursseja pitää osaavaa ja kielitaitoista myyjää jokaisessa maassa. Agenttien käytössä on etuja, sillä paikallinen toimija osaa kielen, kulttuurin ja markkinat. Etuna on myös paikallisen lain tuntemus, mikä vaihtelee agenttipohjaisessa vientitoiminnassa vahvasti maittain. Tämän lisäksi yrityksiä ei tarvitse sitoutua omaan henkilökuntaan jokaisessa maassa, missä on toimintaa.

Yritys Y on samoilla linjoilla Yritys X:n kanssa. Suurin syy on resurssien säästäminen ja riskien vähentäminen agenttipohjaisen vientitoiminnan avulla. Resursseja kuluu vähemmän, kun paikallinen toimija hoitaa kaiken yrityksen puolesta.

”Vaatisi paljon ylläpitää hyvää henkilökuntaa joka maassa, jotka tietäsivät riittävästi maiden markkinoista”

Taulukko 4 Syyt agenttipohjaiseen vientitoimintaan

Syyt agenttipohjaiseen vientitoimintaan
Pieni toimija maailmanlaajuisesti
Resurssit
Paikallinen osaaminen
Vähäinen sitoutuminen

Teoriaosuuteen viitaten tulokset agenttipohjaisen vientitoiminnan aloittamiselle ovat hyvinkin saman kaltaisia. Taulukko 2 kertoi motivaatiot agentin käytölle Hessels & Terjesenin (2008) mukaan, josta lähes jokainen kohta täyttyi. Samankaltaisuuksia oli viennin riskien ja epävarmuuksien vähentäminen sekä kustannuksien säästäminen sopimuksissa ja markkinointitutkimuksessa, kun paikallinen edustaja hoitaa kaiken yrityksen puolesta. Kuvassa 3 käsiteltiin Selin (2004,62) mukaan agentin hyötyjä sekä haittoja ja tässä hyödyistä löytyvät paikallinen osaaminen, riskin jakautuminen sekä vähäiset kustannukset, jotka ilmenivät myös haastatteluista.

6.2 Riskit

Tässä kappaleessa käsiteltiin haastattelujen kysymyksiä ”Millaisia riskejä koette agentin käytössä” sekä ” Missä huomaatte suurimman riskin?”. Agenttien avulla vientitoimintaa harjoittaessa löytyy joitakin riskejä. Yritys X:n suurimpana riskinä on yhteistyökumppanin maksukyky, jonka täytyy olla hyvä. Myöskään yhteistyökumppani ei saa olla vain yksittäinen henkilö, sillä silloin riskinä on henkilön toiminnan lopettaminen omassa maassaan, josta syntyisi paljon kustannuksia. Kumppanina toimivat yritykset,

missä on edellytyksenä toimia, vaikka yksi henkilö poistuisi. Haastattelusta selvisi, että vaikeinta on löytää oikea yhteys.

”Pitää myös varautua siihen, että yhdestä voi tulla liian iso ”asiakas”, eli tavoitteena on laaja kontaktipiiri”

Yritys Y komppasi omassa haastattelussaan toista yritystä, sillä tässäkin esille tuli tärkeimpänä laskujen maksamisen tärkeys. Riski kasvaisi liian suureksi, jos yhteistyökumppani ei jostain syystä maksaisikaan omia osuuksia tai maksut suoritetaan myöhässä. Yritys Y:llä on joka maassa yksi tai kaksi henkilöä, joiden kautta asiat hoituvat, mutta vastuuhenkilöillä on myös oma yritys, joka luo lisää turvaa yhteistyökumppanien mahdollisten lopettamisien takia. Yhteenvedo haastatteluiden perusteella olevista riskeistä on taulukossa 5.

Taulukko 5 Haastatteluissa ilmenneet riskit

Riskit
Maksukyky
Yksittäinen henkilö
”Liian iso asiakas”
Huono kontakti

Tähän teemaan otettiin vielä mukaan kolmas kysymys ”Miten suojaudutte riskeiltä?”, jonka tarkoituksena on selvittää näiden yritysten varautumisia yllä mainittuihin riskeihin. Haastatteluissa kävi ilmi, että yritykset eivät vain etsi suurimpia riskejä, vaan enemmänkin koittavat löytää mahdollisia huonoja kontakteja koeajalla, jotta näiden edustajien kanssa jatkosopimusta ei tehdä. Molemmilla yrityksillä on vankka ja pitkä kokemus markkinoilla toimimisesta, joten riskien tunnistamiseenkin on jo kertynyt laaja näkemys. Tämänkin takia yrityksessä pyritään käyttämään aina vuoden koeajalla välttääkseen suurimmat riskit.

Teoriaosuudessa kaikki ilmenneet riskit ovat verrattavissa liiketaloudellisiin riskeihin eli nämä ovat sidoksissa yrityksen omiin päätöksiin, joihin vaikuttavat henkilöstö tai ulkomaantoiminnot. (Suominen 2003, 12) Näin ollen voidaan todeta, että kyseiset riskit kuuluvat normaaliin liiketoimintaan ja joskus ne voivat tuottaa voittoa ja toisella kertaa tappiota.

6.3 Riskienhallinta

Viimeisessä osiossa käsiteltiin kysymyksiä ”Miten ennakoitte/ehkäisette riskejä?”, ”Mitä menetelmiä käytätte riskienhallintaan?” sekä ”Mitä erityistä täytyy huomioida riskienhallinnassa, kun käytössä ovat agentit?”. Haastattelun mukaan myös pienemmissä yrityksissä käytetään riskienhallintaa. Edustajien kanssa säästetään resursseja, kun henkilökuntaa ei tarvitse olla joka maassa vahtimassa toimintaa, vaan edustajilla on vapaat kädet toimintaan omassa maassa, jonka takia resursseja jää myös riskien hallintaan. Taulukkoon 6 on kerätty yhteen haastatteluiden tulokset.

Yritys X kertoo omassa haastattelussaan, että riskeiltä suojaudutaan ensisijaisesti yhteistyökumppanien koeajalla, mutta myös yhteistyösopimuksilla ja aktiivisilla kontakteilla. Jokaisesta edustajasta pidetään huolta ja heidän maan toimintaansa seurataan aktiivisesti. Yritys Y:n avaimena on oikeanlainen seuranta vientimaiden yhteistyökumppanien toiminnassa. Koeaikojen perusteella päätetään pitempiaikaisista jatkoista, jotta riskit olisivat edustajan kanssa minimissään.

”Valvoa saa ja pitääkin, mutta edustajille pitää antaa kuitenkin myös omaa vapautta hoitaa asiat maan tavoilla”

Taulukko 6 Riskienhallinta haastatteluiden perusteella

Riskienhallinta
Koeajat
Tarkat sopimukset
Seuranta/Valvonta

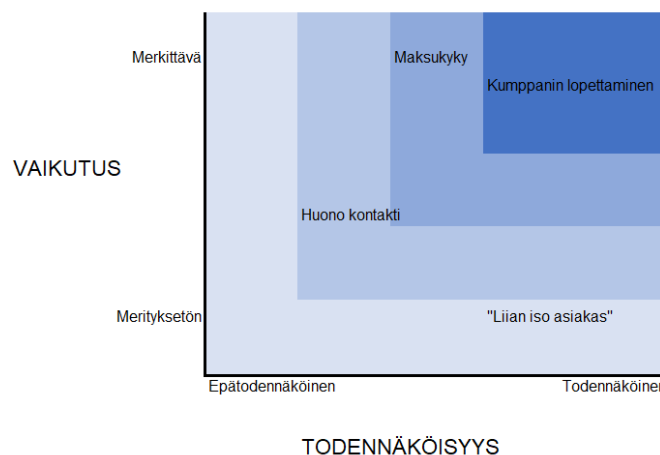
Yritykset noudattavat ISO 9000 Laadunhallinnan standardia, joka jo itsessään vaatii riskien hallintaa. Riskianalyysjä suoritetaan säännöllisin väliajoin. Erityistä huomiota riskien hallinnassa tuo eri maiden kulttuurierot.

” Kenties se mitä minä olen huomannut, että jokaisessa maassa on aika erilainen kulttuuri, mikä on huomioitava yhteydenotoissa.”

Teoriaosuudessa viitattiin paljon siihen, että pk-yrityksillä ei ole resursseja riskienhallintaan, jonka takia usein tämä jää liian vähäiseksi. Toisena huomiona oli osaamisen puute, jonka takia koko asia saatetaan jättää huomioimatta. Tämän perusteella tulokset ovat ihan päinvastaiset, sillä haastateltavat yritykset ovat panostaneet hyvinkin paljon riskienhallintaan. Smith & Watkins (2012,6324) korostivat artikkelissaan juuri sitä, että pk-yrityksien omistajien ja johtajien on huomioitava hyvinkin paljon riskien tunnistamista ja minimointia, jotta seurauksilta vältettyisiin. Tällöin yritykset kykenevät hyödyntämään resurssejaan paremmin, joka tuli ilmi myös tämän kappaleen tuloksissa.

6.4 Riskianalyysi

Tuloksien loppuun on vielä kerätty koordinaatistoon haastattelussa esille nousseiden riskien merkitys yritystoiminnassa, kun käytössä on agenttipohjainen vientitoiminta. Samaa mallia esitettiin jo teoreettisessa viitekehyksessä, johon on vain lisätty havaitut tulokset.



Kuva 8 Riskianalyysi haastatteluiden perusteella (Thinking portfolio, 2014)

Haastatteluissa ilmeni melko vähän riskejä agenttipohjaisessa vientitoiminnassa, jotka näkyvät myös kuvassa 8. Jokaiselle riskille on määritelty todennäköisyys riskin toteutumiselle sekä tämän vaikutus yritykseen. Merkittävin riski on edustajan maksukyvyssä, sillä tämä näkyy suoraan yrityksen tappiossa. Tämä ei kuitenkaan ole niin todennäköinen riski ja tältä pystytään suojautumaan melko hyvin koeajan avulla. Merkittävä ja todennäköinen riski on kumppanin lopettaminen, jolloin koko vienti loppuu kyseisessä maassa. Tämä on todennäköistä, jos edustajana toimii vain yksi henkilö, mutta tätä hallitaan edustajasopimuksissa yritysten kanssa, jolloin yhden henkilön lopettaminen ei vaikuta yrityksen toimintaan vientimaassa. ”Liian iso asiakas” ja huono kontakti ovat vähemmän merkityksellisiä, sekä ne ovat enemmän riskien hallinnan seurauksia, kun huonoista kontakteista luovutaan koeajan jälkeen, tai kun yhdestä edustajasta syntyykin liian iso kontaktipiiri.

7. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksen viimeisessä luvussa kasataan yhteen tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja pohditaan vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten pk-yritykset voivat hallita mahdollisia riskejä agenttipohjaisessa vientitoiminnassa. Tutkimus toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja tarkemmin vielä tapaustutkimuksella. Tutkimus toteutettiin haastatteluilla kahdelle pk-yritykselle.

7.1 Tutkimuskysymysten pohdinta

Päättökysymyksen tarkoituksena oli selvittää pk-yrityksien riskienhallintaa agenttipohjaisessa vientitoiminnassa. Tämän apuna tutkielmassa pyrittiin selvittämään syyt agenttitoiminnan käyttöön vientitoiminnassa ja sen tuomat suurimmat riskit sekä niiden ennakointi. Tutkielmassa ilmeni agenttipohjaisen vientitoiminnan suurimmaksi syyksi pk-yrityksien vähäisemmät resurssit pitää omaa osaavaa ja kielitaitoista myyjää jokaisessa maassa, jossa yrityksillä on vientitoimintaa. Etuina tämä tuo edustajien paikallisen tuntemuksen kulttuurissa laissa, sekä tämän lisäksi vielä kielitaidon ja oman asiakaskunnan.

Suurimpana riskinä pidetään edustajien laskujen maksukykyä, jonka täytyy olla hyvä, jotta yhteistyösuhde voi jatkua. Muita suuria riskejä ovat, jos toimijat olisivat vain yksittäisiä henkilöitä, sillä silloin koko yrityksen toiminta vientimaassa on vain yhdestä henkilöstä kiinni. Riskeiltä voidaan suojautua erilaisin yhteistyösopimuksin, koeajoilla, riskianalyyseillä sekä aktiivisilla kontakteilla. Yleinen tapa on käyttää vuoden koeaikaa, jolloin maksut hoidetaan koko ajalta etukäteen, jonka jälkeen vasta harkitaan luoton käyttöä.

Näiden alatutkimuskysymyksien avulla tässä tutkimuksessa saatiin vastaus päätutkimuskysymykseen, että myös pk-yritys voi pienemmistä resursseistaan huolimassa hallita riskejä agenttipohjaisessa vientitoiminnassa. Kyseisessä vientitoiminnassa riskejä ei tässä tutkielmassa tullut esille kovinkaan montaa, mutta myös näitä vähäisiä pyritään hallitsemaan. Vähäinen riskien määrä voi johtua siitä, että osaksi riskienhallinnan strategiaa on valittu agentin käyttäminen. Pääkeinoina riskienhallintaan ovat agenttien koeajat, jonka jälkeen pyritään tunnistamaan huonot kontaktit pois. Myös ISO 9000 laatustandardi vaatii riskienhallintaa, joka auttavat myös pk-yrityksiä, joiden täytyy tämän takia suorittaa riskianalyysejä säännöllisin väliajoin. Haastateltavilla yrityksillä on siis selkeä näkemys, että mahdolliset riskit tarvitsevat hallintaa. Tämä oli hieman yllättävä tulos, sillä kuten teoria osuudessakin käytiin pk-yrityksien riskienhallintaa, ei kovinkaan usein näiden resurssit tai osaaminen riitä tähän.

Tutkimuksen viitekehyksenä toiminut portfolio ei ole ollut haastateltavien yritysten käytettävissä riskien analysoimisessa, mutta portfolion yksinkertaisuuden vuoksi tätä voisi alkaa ottaa helposti käyttöön myös pk-yrityksissä, jotta resurssit osattaisiin kohdistaa oikeisiin asioihin. Monissa pk-yrityksissä voi olla ongelmana panostaminen väärin asioihin, jolloin resurssit menevät hukkaan. Tämä vaatii paljon vähemmän vaivaa, kuin teoriaosuudessa kuvattu riskienhallintaprosessi, joka voisi olla liiankin työläs ja kallis monille pk-yrityksille.

Haastateltavat yritykset ovat ottaneet vakavasti teoriaosuudessakin painotetut asiat, että riskienhallinnalla on suuri merkitys pk-yrityksen tulevaisuuteen. Nämä pk-yritykset ovat myös ymmärtäneet, että heidän resurssinsa ovat niin pienet, että riskit täytyvät

minimoida mahdollisimman vähällä pääomalla. Riskienhallinta on siis paljon vaivattomampaa, kun riskit ovat jaettu agentin kanssa. Riskejä voi olla myös vaikeaa tunnistaa agenttipohjaisessa vientitoiminnassa, sillä vientiagentit voivat kommunikoida oman tahtonsa mukaan ja pimittää tärkeitä tietoja. Teoriaosuudessa todettiin, että pk-yrityksien riskienhallinta ei ole kovinkaan hyvällä mallilla, vaikka sen tärkeyttä painotetaan. Kuitenkin tämä tutkimus tuo tulokseksi päinvastaisen, eli pk-yrityksien panostuksen riskienhallintaan.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tulosten luotettavuuden arvioinnissa tulee huomioida haastateltavien yritysten määrä, jonka perusteella tutkimuksen tuloksia ei voida pitää täysin luotettavina ja yleistettävänä, sillä haastattelussa on ollut vain kaksi yritystä. Luotettavuutta lisää kuitenkin haastateltavien asema omassa yrityksessä ja työkokemukset, sillä molemmilla vientitoiminnan hallitseminen kuuluu jokapäiväiseen työhön. Haastateltavat vastaavat kansainvälisistä kontakteista ja yritys X lisäksi myös logistiikasta.

Tutkimusta täytyisi jatkaa vielä monen pk-yrityksen kanssa eri toimialoilta, jotta yleistys voitaisiin tehdä. Tutkielman haasteena toi myös agenttipohjaisen vientitoiminnan vähäisyys, jonka takia tarvittavaa aikaisempaa kirjallisuutta oli vaikea löytää. Kyseisestä aiheesta ei löytynyt yhtään aikaisempaa tutkimusta, johon tuloksia voisi verrata ja katsoa, löytyisikö yhtään samankaltaisuutta tämän tutkielman tuloksiin.

7.3 Kehittämisasiat ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimusta tehdessään tulee usein mieleen asioita, joita olisi pitänyt tehdä toisin, jotta tutkimuksesta tulisi kokonaisuutena parempi. Tämän tutkielman edetessä olisi voinut olla itse aktiivisempi yritysten yhteydenottamisessa, jotta loppuvaiheen stressiltä ja paniikkikirjoittamiselta olisi vältytty. Aluksi yrityksiin otettiin yhteyttä vain sähköpostilla, joka ei tuottanut ollenkaan tulosta, joten heti aluksi olisi pitänyt vain rohkeasti soittaa, sillä tällä tavoin asiassa päästiin heti eteenpäin.

Tulevaisuudessa tästä aiheesta voisi tehdä jatkotutkimuksia esimerkiksi agenttipohjaisen vientitoiminnan etujen kannalta. Tutkimuksen edetessä huomasi, että materiaalia saisi paljon helpommin etujen tarkastelusta, kuin riskien tarkastelusta. Agenttipohjainen vientitoiminta on käsitteenä vielä melko tuntematon, joten siitä ei ole tehty ainakaan liikaa tutkimuksia, minkä takia aiheena se voisi kiinnostaa monia. Monet yritykset kuitenkin käyttävät kyseistä vientitoimintaa varsinkin pienemmistä yrityksistä, joka säästää yrityksen omia resursseja. Tulevaisuuden tutkielmat voisivat myös peilata agenttipohjaisen vientitoiminnan etuja riskeihin nähden ja selvittää, onko vienti kannattavaa. Aihetta voisi myös tutkia tarkemmin eri toimialojen merkityksestä ja eri alueiden osalta.

Lähdeluettelo

Alasuutari, P (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere, Vastapaino

Berg, H. (2010) Risk management: procedures, methods and experiences. Bundesamt für Strahlenschutz, 1, 79-95.

Delaney, L. (2013) Exporting: The Definitive Guide to Selling Abroad. Berkeley, California, Apress.

Eisenhardt, K. (1989) Agency Theory: An Assessment and Review. The Academy of Management Review 14, 57–74.

Erikkson, P & Koistinen, K. (2005) Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki, Kuluttajatutkimuskeskus.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.

Falkner, E. & Hiebl, M. (2014) Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. The Journal of Risk Finance 16, 2, 122-144.

Hallikas, J., Karvonen, I., Lehtinen, E., Ojala, M., Pulkkinen, U., Tuominen, M., Uusi-Rauva, E. & Virolainen V. (2002) Riskienhallinta yhteistyöverkostossa. Vantaa, Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hessels, J. & Terjesen, S. (2008) Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. Small Bus Econ 34, 2, 203 – 220.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press.

Karhu, K. (2001) Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki, Edita Prima Oy

Kuusela, H. & Ollikainen, R. (2005) Riskit ja riskienhallinta. Tampere, Tampereen Yliopistopaino Oy

Kuusela, H. & Ollikainen, R. (1998) Riskit ja riskienhallinta. Vammala, Vammalan kirjapaino Oy.

Mähönen, J. & Villa, S. (2006) Osakeyhtiö III Corporate Governance. Porvoo, WSOY.

- Pehkonen, E. (2000) Vienti- ja tuontitoiminta. Helsinki, WSOY.
- Rushton, A., Croucher, P. & Baker, P. (2010) The handbook of logistics & distribution management. 4. p. London, Kogan Page
- SFS (2018) Riskit hallintaan – SFS-ISO 31000 [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.2.2020]. Saatavilla: https://www.sfs.fi/files/8535/Riskien_hallinta_web.pdf
- Selin, E. (2004) Vientitoiminnan käsikirja. Juva, WS Bookwell.
- Suominen, A. (2003) Riskien hallinta. 3. p. Vantaa, Dark Oy.
- Sodhi, M. & Tang, C. (2012) Managing Supply Chain Risk, 172. p. Boston, Springer.
- Thinking portfolio (2019) Projektisalkunhallinta kriisitilanteissa. [Verkojulkaisu]. [Viitattu 13.2.2020]. Saatavilla: <https://thinkingportfolio.com/projektisalkunhallinta-kriisitilanteessa/>
- Tilastokeskus (2020a) Johdatus tilastotieteeseen [Verkojulkaisu]. [Viitattu 13.2.2020]. Saatavilla: https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?course_id=tkoulu_tilaj&lesson_id=4&subject_id=6&page_type=sisalto
- Tilastokeskus (2020b) PK-yritys [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.2.2020]. Saatavilla: https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html
- Tilastokeskus (2020c) Kvalitatiivinen tutkimus [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.2.2020]. Saatavilla: https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html
- Tulli (2019) Tavaroiden ulkomaankauppa yritysten kokoluokittain, heinä-syyskuu 2019 [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.2.2019]. Saatavilla: https://tulli.fi/tilastot/tilastojulkaisu/-/asset_publisher/tavaroiden-ulkomaankauppa-yritysten-kokoluokittain-heina-syyskuu-2019
- Zainal, Z. (2007) Case study as a research method. Jurnal Kemanusiaan 9, 1-6

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mikä on yrityksesi nimi?
2. Mikä on yrityksen toimiala?
3. Haastateltavan taustaa
 - a. Mikä on asemasi yrityksessä?
 - b. Kauan olet ollut asemassasi?
 - c. Mikä on suhteesi vientitoimintaan?
4. Mitkä ovat syyt agenttitoiminnan käyttämiselle?
5. Mitä etuja agentin käyttäminen tuo?
6. Miten vienti agentin avulla toimii prosessina?
7. Missä maissa teillä on vientitoimintaa agentin avulla?
8. Millaisia riskejä koette agentin käytössä?
9. Missä huomaatte suurimman riskin?
10. Miten pyritte tunnistamaan riskejä?
11. Miten suojaudutte riskeiltä?
12. Miten ennakoitte/ehkäisette riskejä?
13. Mitä menetelmiä käytätte riskien hallintaan?
14. Mitä erityistä täytyy huomioida riskienhallinnassa, kun käytössä ovat agentit?

Liite 2. Riskien määrittelemisen vaikutuksen ja todennäköisyyden avulla

