

Tara Särkinen

MATKANJÄRJESTÄJILTÄ VAADITTAVIEN VAKUUKSIEN AIHEUTTAMAT RISKIT JA LIIKETOIMINTAVAIKUTUKSET

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Tammikuu 2024

Ohjaaja: Jarna Pasanen

TIIVISTELMÄ

Tara Särkinen: Matkanjärjestäjiltä vaadittavien vakuuksien aiheuttamat riskit ja liiketoimintavaikutukset

Kandidaatintutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppätieteiden kandidaatti

Tammikuu 2024

Tässä tutkielmassa tarkastellaan Euroopan Unionin vuonna 2015 säätämää matkapakettien myyntiä koskevaa direktiiviä ja sitä seurannutta uutta matkapakettilakia, joka luo matkanjärjestäjille velvollisuuden asettaa vakuuksia turvatakseen matkustajien rahat konkurssitilanteessa. Tutkielman keskiössä on suomalaisten matkanjärjestäjien näkökulma ja niiden kohtaamat riskit vakuuksien asettamisessa. Lisäksi tutkimuksessa perehdytään matkanjärjestäjien riskienhallintaan. EU-direktiivi ja muuttunut lainsäädäntö vaikuttavat matkanjärjestäjien toimintaan monella eri tapaa. Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu yrityksen riskienhallintaan sekä matkanjärjestäjien liiketoimintaan. Teorialuvuissa perehdytään matkanjärjestäjien liiketoimintaan ja vakuuskäytäntöön sekä yrityksen liiketoiminnan riskeihin ja niiden hallintaan.

Tutkielman tavoitteena on syventyä matkanjärjestäjien vakuuskäytännön aiheuttamiin riskeihin ja niiden liiketoimintaan kohdistuviin vaikutuksiin, jotka ovat aiemmin jääneet vähäiselle tutkimukselle. Tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään syvällisesti vakuuskäytännön vaikutuksia suomalaisten matkanjärjestäjien näkökulmasta. Tutkielma tarjoaa arvokasta tietoa niin lainsäätäjille kuin matkanjärjestäjillekin, auttaen ymmärtämään vakuuksien asettamisen tuomat haasteet ja mahdolliset ongelmat markkinoilla toimimisessa.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen poikittaistutkimus, jonka empiirinen aineisto on kerätty kuudelta suomalaiselta matkanjärjestäjältä puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tutkimuksen analyysimenetelmänä on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jonka avulla kerätystä aineistosta on löydetty yhteneviä teemoja eri matkanjärjestäjien välillä. Tutkimuksen keskeiset teemat liittyvät vakuuksien saatavuuteen, niiden taloudellisiin ja strategisiin vaikutuksiin sekä matkanjärjestäjien riskienhallintaan.

Tutkimuksessa selvisi, että vakuuksien asettamiseen liittyvät riskit ovat pääasiassa taloudellisia ja strategisia haasteita, jotka matkanjärjestäjien on vaikeaa huomioda tehokkaasti omassa riskienhallinnassaan. Näiden riskien lisäksi merkittävä riski matkanjärjestäjille on vakuuksien saatavuus. Tämä on keskeinen riskitekijä, koska mikäli matkanjärjestäjä ei täytä vakuusvelvoitteitaan, hän ei voi jatkaa liiketoimintaansa. Tutkimuksessa tuli esille myös tietoa matkanjärjestäjien riskienhallinnasta ja tulokset osoittavat, että useista yrityksistä puuttuu kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi.

Avainsanat: Vakuus, matkanjärjestäjien vakuudet, liiketoimintariski, taloudellinen riski, strateginen riski, riskienhallinta

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	5
1.1 TUTKIELMAN TAUSTAA.....	5
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUKSET	6
1.3 KESKEISET KÄSITTEET	7
1.4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO.....	8
1.5 AIEMMAT TUTKIMUKSET	9
1.6 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TUTKIELMAN RAKENNE	10
2. MATKANJÄRJESTÄJIEN LIKETOIMINTA	12
2.1 MATKAILUALAN TOIMIJAT	12
2.2 LAINSÄÄDÄNTÖ	14
2.3 MATKAPAKETTISOPIMUKSEN SYNTYMINEN.....	15
2.4 MATKANJÄRJESTÄJIEN VAKUUDET	16
2.5 VAKUUKSIEN ASETTAMINEN JA VALVONTAMAKSUT	18
3. YRITYKSEN LIKETOIMINNAN RISKIT JA NIIDEN HALLINTA	20
3.1 RISKIN MÄÄRITELMIÄ.....	20
3.2 RISKIEN LUOKITTELU.....	21
3.3 YRITYKSEN RISKIENHALLINTA	24
3.3.1 Riskienhallinnan määritelmä.....	24
3.3.2 Riskienhallintamenetelmät.....	25
3.3.3 Riskienhallinnan standardit ja prosessi.....	27
3.4 MATKANJÄRJESTÄJIEN RISKIT	30
4. VAKUUKSIEN VAIKUTUKSET LIKETOIMINTAAN	31
4.1 AINEISTON ESITTELY	31
4.2 VAKUUKSIEN SAATAVUUS	32
4.3 TALOUDELLISET RISKIT	34
4.3.1 Kustannukset.....	34
4.3.2 Maksuvalmius.....	35
4.3.3 Kannattavuus.....	36
4.4 STRATEGISET RISKIT	37
4.5 MUUT VAIKUTUKSET	38
4.6 POSITIIVISET VAIKUTUKSET.....	38
4.7 MATKANJÄRJESTÄJIEN RISKIENHALLINTA.....	39
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	41
5.1 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO	41
5.2 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET	42
5.3 TUTKIMUKSEN RAJOITTEET.....	45
LÄHDELUETTELO	47
LIITTEET.....	51
LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	51

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	11
Kuvio 2 Perinteinen toiminta matkailualan markkinoilla.....	13
Kuvio 3 Riskienhallintamenetelmien valinta2.....	27
Kuvio 4 Päivitetty COSO ERM -riskienhallintamalli.....	28
Kuvio 5 ISO 31000 -standardin mukainen riskienhallintaprosessi.....	29
Taulukko 1 Kilpailu- ja kuluttajaviraston perimät valvontamaksut.....	19
Taulukko 2 Riskien luokittelun neljään riskilajiin.....	21
Taulukko 3 Haastatteluun osallistuneiden yritysten ja työntekijöiden tiedot.....	32

1. Johdanto

1.1 Tutkielman taustaa

Vuonna 2015 säädetyn matkapaketteja koskevan EU-direktiivin mukaan matkustajan tulee saada etukäteen maksamansa rahat takaisin täysimääräisinä ja ilman tarpeetonta viivästystä matkanjärjestäjän ajautuessa konkurssiin. Jotta kuluttajilla on mahdollisuus saada maksamansa rahat takaisin matkanjärjestäjän maksukyvyttömyystilanteessa, matkapakettien myyminen edellyttää matkanjärjestäjiltä vakuuksien asettamista. Asetetun vakuuden tulee kattaa kaikki matkustajien ennen matkan alkua suorittamat maksut sekä paluukuljetuksen kustannukset. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, ei pvm.)

Vakuudenasettamisvelvollisen matkanjärjestäjän on järjestettävä vaaditut vakuudet itsenäisesti rahoituslaitosten kanssa. Vakuuden asettamiseksi matkanjärjestäjällä on pääsääntöisesti kaksi vaihtoehtoa; takuu ja panttaussitoumus. Vakuuden asettaneella matkanjärjestäjällä on myös velvollisuus rekisteröityä Kilpailu- ja kuluttajaviraston ylläpitämään vakuusrekisteriin, josta peritään vuosittainen valvontamaksu suurimman laskennallisen vakuusmäärän perusteella. Lisäksi matkanjärjestäjiltä peritään vuosittain maksukyvyttömyyssuojamaksu. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, ei pvm.)

EU-direktiivin pohjalta tehdyn uuden matkapakettilain myötä yhä useampi matkailualan yritys kuuluu vakuusvelvoitteen piiriin. Lakimuutoksen tarkoituksena on parantaa kuluttajan asemaa asettamalla matkanjärjestäjälle laaja vastuu järjestettävästä matkasta sekä turvaamalla asiakkaan rahat matkanjärjestäjän konkurssin varalta. Vakuuksien asettamisesta syntyy kuitenkin taloudellista kuormitusta matkanjärjestäjille niin palvelumaksujen kuin konkreettisen vakuudenkin muodossa. Taloudellista kuormitusta aiheutuu etenkin pienille matkanjärjestäjille (Haka, 2018). Taloudellisen kuormituksen lisäksi on perusteltua olettaa, että vakuuksien asettamisella on myös muunlaisia vaikutuksia matkanjärjestäjien liiketoiminnalle. Tässä tutkielmassa perehdytään matkanjärjestäjiltä vaadittujen vakuuksien aiheuttamiin riskeihin sekä niiden liiketoimintavaikutuksiin.

Vakuuden asettamiseen liittyviä riskejä tai niiden liiketoimintavaikutuksia ei ole tutkittu aikaisemmin matkanjärjestäjien näkökulmasta, minkä vuoksi tutkimusta voidaan pitää perusteltuna. Matkanjärjestäjien toimintaan liittyvien vakuuksien vaikutusten tutkiminen on merkittävää myös muista näkökulmista. Lainsäädännöllisen näkökulman kannalta tutkimuksessa voidaan saada kriittistä tietoa, kuinka pakollista vakuuskäytäntöä toteutetaan yrityksissä. Lisäksi tutkimuksesta voi selvitä kuinka EU-direktiiviä tulkitaan eri jäsenvaltioissa. Matkanjärjestäjien näkökulmasta tutkimuksen avulla voidaan saada tietoa vakuuksiin liittyvistä riskeistä ja niiden mahdollisista vaikutuksista yrityksen liiketoimintaan sekä löytää mahdollisia kilpailuetuja markkinoilla. Tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta matkanjärjestäjät voivat myös huomioida vakuuksista aiheutuvia riskejä paremmin omassa riskienhallinnassaan. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tutkimus voi puolestaan tuoda esille tietoa vakuuskäytännön vaikutuksista Suomen matkailualan kehittymiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on syventyä Euroopan Unionin alueella voimassa olevaan matkanjärjestäjien vakuuskäytäntöön suomalaisten matkanjärjestäjien näkökulmasta. Pääasiallisena tarkoituksena on analysoida, millaisia riskejä pakolliset vakuudet aiheuttavat suomalaisille matkanjärjestäjille. Samalla tutkielmassa pyritään ymmärtämään ja selittämään, miten nämä riskit vaikuttavat matkanjärjestäjien liiketoimintaan sekä tutkimaan kuinka näihin voidaan varautua yrityksissä. Tutkimus antaa vastauksen seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia riskejä vakuudet aiheuttavat matkanjärjestäjille?
2. Millaisia vaikutuksia vaadituilla vakuuksilla on matkanjärjestäjien liiketoiminnalle?
3. Miten aiheutuneita riskejä sekä mahdollisia negatiivisia liiketoimintavaikutuksia voidaan hallita?

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on selvittää millaisia riskejä vakuudet aiheuttavat suomalaisille matkanjärjestäjille. Tutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastaukset tutkimushaastattelujen avulla. Tutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastaukset tutkimushaastattelujen avulla. Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena tutkielmassa on perehtyä siihen millaisia vaikutuksia vaadittavilla vakuuksilla ja niiden riskeillä on matkanjärjestäjien liiketoiminnalle. Kolmas tutkimuskysymys liittyy matkanjärjestäjien

harjoittamaan riskien hallintaan ja siihen, kuinka vakuuksista aiheutuneita riskejä voidaan hallita.

Tutkimuksen kohteena oleva matkanjärjestäjien vakuuskäytäntö on käytössä Euroopan unionin jäsenvaltioissa ja se pohjautuu Euroopan Parlamentin ja Neuvoston direktiiviin (EU) 2015/2302. Direktiivi on otettu eritavoin käytäntöön eri EU-jäsenmaissa. Lisäksi vakuuskäytäntöön vaikuttaa myös jäsenmaiden kansalliset lait, minkä vuoksi tutkimus on mielekästä rajata ainoastaan suomalaisiin matkanjärjestäjiin, joiden vakuustarpeista säädetään Suomen lainsäädännössä matkapalveluyhdistelmien tarjoajia koskevassa laissa sekä matkapalveluyhdistelmiä koskevassa laissa. Rajauksia ei ole tehty tutkielmassa riskien tarkastelun osalta, jotta voidaan saada mahdollisimman kattava kuva vakuuksien vaikutuksista matkanjärjestäjien liiketoimintaan.

1.3 Keskeiset käsitteet

Matkapaketti. Matkapaketti määritellään vähintään kahden erityyppisen matkapalvelun yhdistelmäksi, jotka on ostettu samaa matkaa tai lomaa varten. Tämä edellyttää kuitenkin, että palveluntarjoaja yhdistää nämä palvelut joko omasta aloitteestaan, matkustajan pyynnöstä tai tämän valinnan mukaisesti ennen kuin kattava sopimus kaikista palveluista tehdään (Laki matkapalveluyhdistelmistä 901/2017 § 2).

Yhdistetty matkajärjestely. Yhdistetyllä matkajärjestelyllä viitataan palvelukokonaisuuteen, jossa matkapalvelun tarjoaja ohjaa matkustajaa hankkimaan matkaa koskevia lisäpalveluita kuten lentoja, kuljetuksia tai majoituksia erikseen, jolloin matkustaja solmii erilliset sopimukset yksittäisten palveluntarjoajien kanssa. (Laki matkapalveluyhdistelmistä 901/2017 § 4)

Vakuus. Vakuuden tehtävänä on taata luoton myöntäjälle, että luotto palautetaan. Yksinkertaisesti sanottuna vakuus on velallisen omaisuutta, joka toimii panttina, mikäli hän ei pysty maksamaan lainaa takaisin sovittujen ehtojen mukaisesti. (Euroopan keskuspankki, 2016) Tämän tutkielman yhteydessä vakuudella tarkoitetaan matkanjärjestäjän asettamaa vakuutta, josta korvataan matkustajien matkapaketeista suorittamat maksut konkurssitilanteissa. Käytännössä vakuuden asettamiseksi on kaksi tapaa: takuu tai panttaussitoumus.

Takuu on rahoituslaitoksen myöntämä vakuustyyppi, joka on voimassa tietyn ajanjakson. Takuun kustannuksiin vaikuttavat tekijät, kuten vakuuden ottajan maksukyky ja muu varallisuus. Toinen vakuuden muoto on panttaussitoumus, joka viittaa käteissummaan, joka talletetaan suljetulle tilille. Matkanjärjestäjien vakuuksissa pantinsaajana toimii Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Panttaussitoumuksen laatii rahoituslaitos. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, ei pvm.)

Riski. Yleiskielessä riskillä tarkoitetaan yleisesti vahingonvaaraa. Riskin käsitteen perustana on yleensä tapahtuma, johon liittyy epävarmuutta. Jos tapahtuman tulos tiedostetaan etukäteen, sitä ei lueta riskiksi, vaikka lopputulos olisi kielteinen. Riski-sana sisältää myös ajatuksen mahdollisuudesta vahingolliseen, haitalliseen, epämiellyttävään tai vaaralliseen tapahtumaan. (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari, Talala, 2014, 8)

1.4 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen poikittaistutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään syvällisesti tutkittavaa aihetta tai ilmiötä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole niinkään tehdä johtopäätöksiä kerätystä aineistosta, vaan tarkastella ja hahmottaa ilmiötä laajemmassa kontekstissa. (Creswell & Creswell, 2023, 201.) Koska tutkimuksen tavoitteena on syventyä Euroopan Unionin alueella voimassa olevaan matkanjärjestäjien vakuuskäytäntöön suomalaisten matkanjärjestäjien näkökulmasta, voidaan laadullista tutkimusta pitää sopivana tutkimusmenetelmänä.

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimpiä aineistonhankintamenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaiset dokumentit ja tekstit. Nämä menetelmät eivät ole ainoastaan laadullisen tutkimuksen menetelmiä, vaan ne soveltuvat myös määrällisen tutkimuksen aineistonkeruuseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 62.) Kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa kerätty aineisto on pitkälti ei-numeerista (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019, 179). Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty kuudelta suomalaiselta matkatoimistolta ja matkanjärjestäjältä käyttäen aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tutkimuksen kannalta on tärkeää huomioida, että matkanjärjestäjien ja matkatoimistojen liiketoiminta on usein limittynyttä. Myös matkatoimistot myyvät matkanjärjestäjien tavoin matkapaketteja, jolloin vakuuskäytäntö koskee heidänkin

liiketoimintaansa. Tästä syystä myös matkatoimistojen edustajat pystyvät antamaan relevanttia informaatiota vakuuksien asettamisen riskeistä ja liiketoimintavaikutuksista.

Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelukysymykset ovat kaikille samat, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole annettu. Haastattelussa edetään keskeisten teemojen ja niihin liittyvien kysymysten avulla. (Saunders ym., 2019, 437.) Tässä tutkimuksessa haastattelu on jaettu kolmeen teemaan: (1) vakuudet yleensä, (2) vakuudet, riskit ja liiketoiminta sekä (3) riskienhallinta ja tulevaisuus. Teemahaastattelussa edullista on se, että haastattelukysymysten sanamuotoja voidaan vaihtaa ja tarkentaa haastateltavan vastausten mukaan (Hirsjärvi & Hurme, 2022, 47). Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa tutkimuksen kannalta tärkeiden aihepiirien läpikäynnin antaen samalla haastateltaville mahdollisuuden tuoda oman näkökulmansa esille. Tästä syystä kyseinen aineistonkeruumenetelmä sopii tämän tutkielman aiheeseen ja tavoitteisiin erinomaisesti. Tutkimuksen haastattelurunko löytyy kokonaisuudessaan liitteenä tutkimuksen lopusta (Liite 1).

Tutkimuksessa analyysimenetelmänä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin tarkoituksena on systemaattisesti ja objektiivisesti analysoida aineistoa. Aineistosta pyritään löytämään merkittäviä teemoja ilman teoreettista viitekehystä ja muodostaa näiden yhteneväisyyksien perusteella johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 87.) Tässä tutkielmassa aineistolähtöinen sisällönanalyysi aloitettiin haastattelujen pelkistämällä, jonka jälkeen aineistosta nostettiin esille keskeisiä asioita, jotka ryhmiteltiin alaluokkiin. Tämän jälkeen muodostetuista alaluokista koottiin suurempia yläluokkia, jotka kuvaavat aineistosta löydettyjä yhtenäisiä teemoja.

1.5 Aiemmat tutkimukset

Matkanjärjestäjien vakuuksia on tutkittu hyvin vähän matkanjärjestäjien näkökulmasta eikä suoraan verrattavissa olevaa tutkimusta ole tehty aiheesta. Kuitenkin matkanjärjestäjien liiketoimintaa yleisellä tasolla on tutkittu paljon ja myös matkapakettilakiin liittyen on tehty useita tutkimuksia. Lisäksi asiakkaan oikeuksia matkanjärjestäjän konkurssitilanteessa on tutkittu jonkin verran. Esimerkiksi Anu Kiiskinen (2019) on tutkinut opinnäytetyössään matkapalveluyhdistelmiä koskevaa lakia ja sen vaikutuksia matkailualan palveluntuottajien liiketoimintaan. Kiiskinen toteutti tutkimuksen haastatteleamalla erityyppisiä ja erikokoisia

matkailualan toimijoita sekä matkailualan asiantuntijoita. Tutkimuksessa saatiin selville, että lakiuudistuksella on ollut niin negatiivisia kuin positiivisiakin vaikutuksia matkailualan palveluidentuottajille.

Mikko Laakso (2015) on puolestaan tutkinut asiakkaan suojaa valmismatkajärjestäjän maksukyvyttömyystilanteessa. Tutkimus on luonteeltaan oikeusdogmaattinen eli keskittyy voimassa olevien oikeussäännösten tulkintaan. Laakso vertaili tutkimuksessaan Suomen vakuuskäytäntöä muissa pohjoismaissa voimassa oleviin vakuuskäytäntöihin ja sai selville lukuisia ongelmia Suomen mallissa. Esimerkiksi matkanjärjestäjän konkurssitilanteessa korvausten maksamisessa kestää vähintään kolme kuukautta Kilpailu- ja kuluttajaviraston hallintokäytännön takia. Lisäksi asiakkaansuoja ei kata menetettyjä ennakkomaksuja, mikäli matkanjärjestäjän vakuus ei riitä täysimääräisen korvauksen suorittamiseen. Tutkimus on kuitenkin tehty ennen uuden Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivin (EU) 2015/2302 käytäntöönpanoa, joten se ei ole enää täysin ajankohtainen.

1.6 Teorettinen viitekehys ja tutkielman rakenne

Tutkielman teorettinen viitekehys keskittyy yrityksen riskienhallintaan sekä matkanjärjestäjien liiketoimintaan. Teorettista viitekehystä kuvaavassa kuviossa (Kuvio 1) keskiössä on matkanjärjestäjien liiketoiminta, joka on kuvattu sinisellä nuolella. Matkanjärjestäjien liiketoiminta pitää sisällään toisilla nuolilla kuvatut matkanjärjestäjät, vakuudet, riskit sekä liiketoimintavaikutukset, joihin tutkimuksessa keskitytään. Jokainen näistä kategorioista pitää vielä sisällään tutkielman kannalta oleellisia käsitteitä. Teorettisen viitekehysten taustalla on yrityksen riskienhallinta, jonka valossa tutkimuksessa tarkastellaan matkanjärjestäjien liiketoimintaa.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkielma pitää sisällään viisi päälukua; johdanto, kaksi teorialukua, empiricaluku sekä yhteenveto ja johtopäätökset. Johdannossa avataan tutkielman taustaa, tavoitteita, tutkimuskysymyksiä sekä rajouksia. Lisäksi perehdytään jo aiempaan tutkimukseen aiheesta sekä teoreettiseen viitekehykseen. Teoriaosio jaetaan tutkielmassa kahteen päälukuun, joista ensimmäisessä (luku 2) perehdytään matkanjärjestäjien liiketoimintaan ja toisessa (luku 3) yrityksen liiketoiminnan riskeihin ja niiden hallintaan. Neljännessä empiricaluvussa perehdytään teemahaastattelujen avulla matkanjärjestäjien vakuuskäytännön aiheuttamiin riskeihin ja niiden vaikutuksiin eli esitellään tutkimuksen tulokset. Empiricaluvun jälkeen tutkielman viimeisenä lukuna on yhteenveto ja johtopäätökset, jossa otetaan huomioon myös jatkotutkimusmahdollisuudet.

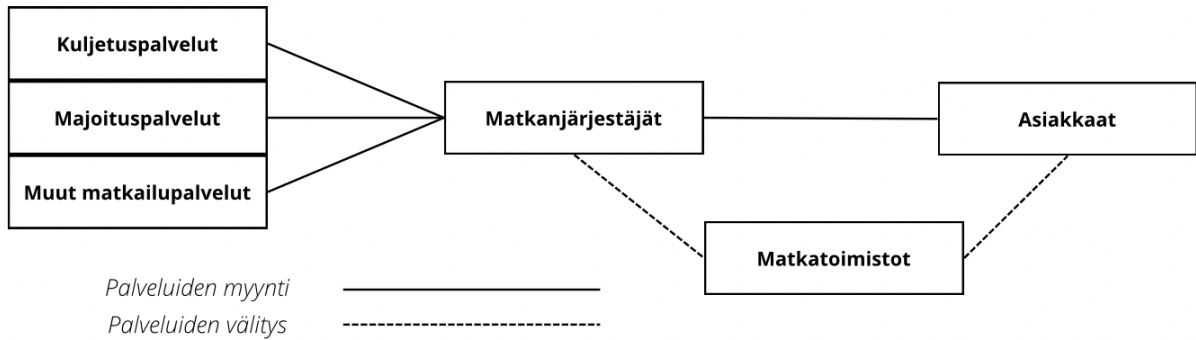
2. Matkanjärjestäjien liiketoiminta

2.1 Matkailualan toimijat

Maailman matkailujärjestön (World Tourism Organization, UNWTO) mukaan: ”Matkailu on sosiaalinen, kulttuurinen ja taloudellinen ilmiö, joka sisältää ihmisten liikkumisen maihin tai paikkoihin heidän tavallisen ympäristönsä ulkopuolella henkilökohtaisia tai ammatillisia tarkoituksia varten.” Matkailuala koostuu monenlaisista eri kokoisista toimijoista, jotka yhdessä muodostavat kuluttajille matkailutarjonnan. Matkailualaa voidaan pitää matkailun ja matkailualan organisaatioiden yläkäsitteenä, joka pitää sisällään kaikki yksittäiset matkapalveluiden tuottajat kuten majoitusliikkeet, kuljetusyrietykset, ravintolat, matkatoimistot sekä matkanjärjestäjät. Kokonaisuudessaan matkailuala kattaa monia organisaatioita ja taloudellisia toimijoita, jotka ovat liiketoiminnallisesti hyvin erilaisia. (Yarcan & Cetin, 2021.) Matkailualalla Suomessa toimii noin 30 000 yritystä ja se työllistää noin 130 000 henkilöä. Vaikka Suomessa matkailun merkitys elinkeinona on huomattavasti pienempi moniin muihin maihin verrattuna, voidaan sitä silti pitää merkittävänä liiketoiminnan alana ja palveluviennin mahdollisuutena. Vuonna 2019 matkailun kokonaiskysynnän arvo Suomessa oli yli 16 miljardia euroa ja sen osuus Suomen bruttokansantuotteesta oli 2,7 prosenttia. (Konu, Pesonen & Reijonen, 2020, 4; Työ- ja elinkeinoministeriö, ei pvm.)

Matkailualalla on pääsääntöisesti kolmenlaisia matkailualan yrityksiä, jotka myyvät matkapaketteja ja yhdistettyjä matkajärjestelyjä: matkatoimisto, matkanjärjestäjä ja matkailupalveluiden tuottaja. Matkatoimistojen, matkanjärjestäjien sekä matkapalveluntuottajien perinteistä toimintaa samoilla markkinoilla ennen digitalisaatiota voidaan kuvata kaavion avulla (Kuvio 2). Matkatoimistot toimivat välittäjinä matkustajien ja matkapalveluntarjoajien välillä komissiota vastaan. Käytännössä matkatoimisto tarjoaa matkailuun liittyviä konsulttipalveluita ja myy palveluntarjoajien puolesta majoituspalveluita, pakettimatkoja, kuljetuspalveluita ja retkiä. (Holloway, 1989, 103.) Matkanjärjestäjä on puolestaan yritys, joka suunnittelee valmistaa, markkinoi ja myy yksittäisiä matkailutuotteita. Matkanjärjestäjät eivät toimi niinkään matkapalveluiden tuottajien edustajina vaan ostavat yksittäisiä matkapalveluita kuten lentolippuja, majoitus- tai kuljetuspalveluita ja yhdistää niitä valmiiksi matkapaketeiksi. (Holloway, 1989, 119.) Laissa matkapalveluyhdistelmien tarjoajista

921/2017 matkanjärjestäjällä tarkoitetaan elinkeinonharjoittajaa, joka yhdistää ja myy matkapaketteja. Tässä tutkielmassa keskitytään nimenomaan matkanjärjestäjien liiketoiminnan tarkastelemiseen.



Kuvio 2. Perinteinen toiminta matkailualan markkinoilla. (Holloway, 1989, 119.)

Matkailuala on kokenut monenlaisia muutoksia vuosien saatossa, joista yhtenä suurimmista voidaan pitää digitalisaatiota. Digitalisaatiolle ei ole vakiintunutta määritelmää, mutta esimerkiksi Ilmarinen & Koskela (2015, 21) määrittelevät digitalisaation ilmiönä, jossa asioita, esineitä ja prosesseja muutetaan sähköiseen muotoon. Teknologinen kehitys on muokannut matkailualaa kokonaisvaltaisesti vaikuttamalla niin markkinointiin, tuotantoon kuin myyntikanaviinkin (Nordin, 2005, 56). Online-varausjärjestelmät ovat tehneet matkojen varaamisesta yhä nopeampaa, helpompaa ja halvempaa mikä on puolestaan edesauttanut matkojen myynnin kasvua (Filipiak, Dylewski & Kalinowski, 2020, 324). Kehityksellä on ollut myös negatiivisia vaikutuksia joidenkin matkailualan toimijoiden näkökulmasta. Asiakkaiden voidessa muodostaa haluamansa matkapaketit itsenäisesti erilaisten varausjärjestelmien avulla, matkanjärjestäjien ja matkatoimistojen rooli on menettänyt merkitystään. (Jansen van Rensburg, 2014, 3.)

Matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien käyttö matkaa varatessa on matkailualan muutoksista huolimatta edelleen merkittävää. Vuonna 2022 suomalaiset tekivät noin kuusi miljoonaa ulkomaille suuntautuvaa matkaa, joista noin seitsemäntoista prosenttia oli valmiita matkapaketteja eli matkanjärjestäjän kautta otettuja matkoja (Tilastokeskus, 2023). Suomessa

erilaisia matkatoimistoja ja matkanjärjestäjiä on lukuisia ja ne työllistävät yhteensä noin 2300 henkilöä (Työ- ja elinkeinoministeriö, ei pvm.). Suomen matkatoimistoalan edunvalvomista varten on perustettu Suomen matkailualan liitto ry. Liiton jäsenistöön kuuluu lähes 180 matkatoimistoa ja matkanjärjestäjää sekä noin 100 muuta matkailualan yritystä. Vuonna 1940 perustetun yhdistyksen tarkoituksena on edistää matkatoimisto- ja matkailualan kehitystä Suomessa, valvoa jäsenten oikeuksia sekä ajaa niiden yhteisiä etuja ja mahdollistaa jäsenten ja muiden matkailualan yritysten toiminnallinen yhteistyö. Matkailualan liiton yhtenä merkittävimmistä tehtävistä on ollut yleisten matkapakettiehtojen neuvottelemine kuluttaja-asiamiehen kanssa. Tämän lisäksi liitto tarjoaa jäsenilleen maksutonta lakiasiaineuvontaa sekä koulutuksia. (Smal, ei pvm.)

2.2 Lainsäädäntö

Suomessa matkapakettien myymisestä säädettiin entisessä valmismatkalaissa 1079/1994, joka kumottiin Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiiviin (EU) 2015/2302 pohjautuvalla lailla matkapalveluyhdistelmistä (901/2017). Uusi matkapakettilaki tuli voimaan kesällä 2018 ja sen myötä kuluttajien oikeudet vahvistuivat. Uudistuksen myötä kuluttajansuoja laajeni pelkistä matkapaketeista myös yhdistettyihin matkajärjestelyihin (Laki matkapalveluyhdistelmistä 901/2017 § 4.) Tämän lisäksi matkanjärjestäjien toiminnasta ja vakuuksien asettamisesta säädetään laissa matkapalveluyhdistelmien tarjoajista (921/2017). Matkapalveluyhdistelmien tarjoajan vakuuksien valvontamaksuista säädetään puolestaan laissa matkapalveluyhdistelmien tarjoajan valvonta- ja maksukyvyttömyyssuojamaksusta (922/2017).

Uusi matkapakettilainsäädäntö merkitsee laajempaa peruutusoikeutta kuluttajalle. Matkustajalla on esimerkiksi oikeus matkapakettisopimuksen peruuttamiseen milloin tahansa ennen matkan alkamista. Kuitenkin, mikäli matkustaja peruuttaa sopimuksen, matkanjärjestäjällä on oikeus veloittaa asianmukainen peruutusmaksu. (Laki matkapalveluyhdistelmistä 901/2017 § 15.) Peruutusoikeuden lisäksi matkustajalla on oikeus saada ennen matkaa maksamansa rahat takaisin matkanjärjestäjän konkurssitilanteessa sekä oikeus hinnanalennukseen ja vahingonkorvaukseen, jos matka ei vastaa sovittua. Maksukyvyttömyystilanteen varalta matkanjärjestäjien on asetettava vakuus.

Laki matkapalveluyhdistelmistä (901/2017) on pohjana kaikelle matkanjärjestäjien liiketoiminnalle, joka liittyy valmiiden matkapakettien myyntiin. Kyseisessä laissa määritellään

matkanjärjestäjien liiketoiminnan kannalta keskeiset käsitteet kuten matkapalvelu, matkapaketti sekä yhdistetty matkajärjestely. Näiden lisäksi lain keskeinen sisältö koostuu matkanjärjestäjien tiedonantovelvollisuudesta, matkapakettisopimuksen tekemisestä sekä muuttamisesta, matkapaketin toteuttamisesta ja vahingonkorvausvastuista. Matkapalveluyhdistelmien tarjoajia koskevassa laissa (921/2017) säädetään puolestaan matkanjärjestäjien vakuuksista. Laissa säädetään matkailualan yritysten vakuudenasettamisvelvollisuudesta, vakuuksien ehdoista, rekisteröinnistä sekä vakuuksien valvontakeinoista. Lain tarkempaa sisältöä tarkastellaan seuraavissa luvuissa: 2.4 Matkanjärjestäjien vakuudet sekä 2.5 Vakuuksien asettaminen ja valvontamaksut.

2.3 Matkapakettisopimuksen syntyminen

Matkapakettisopimuksen syntymisestä sekä sen ehdoista on säädetty kokonaisuudessaan laissa matkapalveluyhdistelmistä (901/2017). Ennen sopimusta vaadittavista tiedoista on puolestaan määrätty oikeusministeriön asetuksessa matkustajalle matkapalveluyhdistelmistä annettavista tiedoista (181/2018). Näiden lisäksi Suomen matkailualan liitto on laatinut kuluttaja-asiamiehen kanssa yleiset matkapakettiehdot, joita sovelletaan matkapaketteja laadittaessa.

Matkapakettisopimuksen muodostumiseen on laissa määritelty tarkat vaatimukset, ja matkanjärjestäjän on noudatettava tiettyjä velvollisuuksia sopimusta tehdessä. Matkanjärjestäjä vastaa koko matkapaketista, sisältäen kuljetukset, lisäpalvelut ja majoituksen. Matkanjärjestäjä ei voi vapautua vastuustaan siirtämällä sitä matkapaketin osatehtävistä vastaaville alihankkijoille, kuten kuljetusyhtiölle, majoitusliikkeelle tai toiselle matkatoimistolle. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, ei pvm.) Oikeusministeriön asetuksen matkustajalle matkapalveluyhdistelmistä annettavista tiedoista (181/2018) mukaan ennen sopimuksen tekemistä matkanjärjestäjän on annettava matkustajalle tarvittavat tiedot matkustajan oikeuksista sekä tiedot muun muassa matkanjärjestäjästä, matkakohteesta, tarjottavien matkapalveluiden pääominaisuuksista, matkapaketin kokonaishinnasta, mahdollisista lisämaksuista sekä maksuehdoista. Ennakkoon annetut tiedot ovat sitovia matkanjärjestäjän osalta, eikä niitä voida muuttaa, ellei molemmat sopimusosapuolet erikseen niin sovi (Laki matkapalveluyhdistelmistä 921/2017 § 8.).

Itse matkapakettisopimus tulee laatia selkeästi ja ymmärrettävästi. Matkanjärjestäjän tulee toimittaa matkustajalle kopio sopimuksesta tai sopimusvahvistus pysyvällä tavalla. Matkapakettisopimuksen tai sopimusvahvistuksen on sisällettävä annettujen ennakkotietojen lisäksi yleiset sopimusehdot, matkanjärjestäjän vastuut ja velvollisuudet sekä matkustajan oikeudet. (Laki matkapalveluyhdistelmistä 921/2017 § 7–10.) Näiden vaiheiden ja tietojen tarkoituksena on varmistaa, että matkustajalle tarjotaan selkeä ja kattava kuvaus matkapaketista sekä kaikista siihen liittyvistä ehdoista ja oikeuksista ennen sopimuksen tekemistä. Matkustajalle tulee antaa riittävästi tietoa mahdollistaen heidän tietoisensa päätöksensä matkapaketin ostamisesta. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, ei pvm.) Matkapaketti astuu voimaan matkanjärjestäjän osalta heti, kun asiakas hyväksyy tarjouksen. Matkustajaa sitova sopimus syntyy, kun matkanjärjestäjän vaatima ensimmäinen maksusuoritus on suoritettu (Smal, 2018).

2.4 Matkanjärjestäjien vakuudet

Matkapalveluyhdistelmien tarjoajia koskevan lain (921/2017) kolmannessa pykälässä todetaan: ”Suomeen sijoittautuneen matkanjärjestäjän on asetettava vakuus, joka turvaa matkapaketista matkustajien suorittamien tai heidän puolestaan suoritettujen maksujen palauttamisen siltä osin kuin sopimuksen mukaisia palveluja ei suoriteta matkanjärjestäjän maksukyvyttömyyden vuoksi”. Käytännössä vakuuden asettamisvelvollisia ovat matkanjärjestäjät, jotka keräävät asiakkailtaan ennakkomaksuja ja myyvät matkapaketteja tai edesauttavat yhdistettyjen matkajärjestelyjen hankkimista. Lisäksi matkanjärjestäjän, joka toimii Euroopan unionin tai Euroopan talousalueen ulkopuolella, mutta myy matkapaketteja Suomessa ilman matkapakettidirektiivin mukaista vakuutta muussa EU- tai ETA-valtiossa, on asetettava vakuus. (Laki matkapalveluyhdistelmien tarjoajista 921/2017 § 3.)

Kilpailu- ja kuluttajavirasto hyväksyy vakuuden. Hyväksyttävänä vakuutena voi olla takuu, vakuutus tai muu vakuussitoumus, jonka antajan kotipaikan tulee sijaita EU- tai ETA-valtiossa, ja Kilpailu- ja kuluttajaviraston on arvioitava kyseisen tahon kyky selviytyä maksuvelvoitteista. (Laki matkapalveluyhdistelmien tarjoajista 921/2017 § 4.) Vakuudenasettamisvelvollisen matkanjärjestäjän on myös rekisteröidyttävä Kilpailu- ja kuluttajaviraston ylläpitämään vakuusrekisteriin. Vakuusrekisteri on kaikille julkinen ja antaa kuluttajille mahdollisuuden seurata matkanjärjestäjien vakuustilannetta. (Laki matkapalveluyhdistelmien tarjoajista 921/2017 § 13.)

Matkanjärjestäjän vakuuden tulee kattaa kaikki ennen matkan alkua veloitetut maksut, joihin lukeutuvat varausmaksut, ennen matkan alkua suoritettut loppulaskut sekä matkapalveluyhdistelmien ostoon oikeutetut lunastamattomat lahjakortit. Jos matkapakettiin sisältyy kuljetus, sisällytetään vaadittavaan vakuussummaan paluukuljetusvakuus. Matkanjärjestäjien ei kuitenkaan tarvitse asettaa vakuutta matkapaketeista, joissa matka kestää alle kaksikymmentäneljä tuntia tai matkoista, joista ei peritä ennakkomaksuja. Vakuuden määrän laskuperusteena Kilpailu- ja kuluttajavirasto käyttää kuukausittaista bruttomääräistä myyntilukua, jonka ilmoittamisesta matkanjärjestäjä on vastuussa. Mikäli matkanjärjestäjä haluaa pienentää vaadittavan vakuuden määrää, voi hän vähentää etukäteismaksujen kokonaismäärää. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, ei pvm.)

Matkanjärjestäjillä on mahdollisuus pyytää vakuuden määrän alentamista, mikäli he täyttävät laissa asetetut edellytykset. Vakuuden alentaminen käytännössä tarkoittaa, että yritys voi toimia pienemmällä vakuudella kuin laskennallisesti olisi määrätty. Tämä mahdollisuus annetaan vakavaraisille matkanjärjestäjille, joiden maksukyvyttömyyden riski on matala. Kilpailu- ja kuluttajavirasto arvioi alennetun vakuuden määrän, mutta sen on kuitenkin oltava vähintään 50 prosenttia alkuperäisestä hyväksytystä vakuudesta (Laki matkapalveluyhdistelmien tarjoajista 921/2017 § 7.) Ehtoina vakuuden alentamiselle ovat Laissa matkapalveluyhdistelmien tarjoajista 921/2017 §7 seuraavat:

1. Matkapalveluyhdistelmien tarjoajan oma pääoma on suurempi kuin viranomaisen sille määräämän vakuuden arvo.
2. Matkapalveluyhdistelmien tarjoajan tilinpäätöksen mukaisen vaihto- ja rahoitusomaisuuden arvo on kuluvana ja kahtena edellisenä tilikautena ollut vähintään yhtä suuri kuin tilinpäätöksen mukainen lyhytaikainen vieras pääoma.
3. Matkapalveluyhdistelmien tarjoaja ei ole viiden viimeisen tilikauden aikana toistuvasti tai huomattavassa määrin laiminlyönyt hoitaa veroihin, lakisääteisiin eläke-, tapaturma- ja työttömyysvakuutusmaksuihin sekä Tullin perimiin maksuihin liittyviä velvollisuuksiansa.

Matkanjärjestäjän ajautuessa konkurssiin Kilpailu- ja kuluttajavirasto toteaa matkapalveluyhdistelmien tarjoajan maksukyvyttömäksi ja päättää vakuuden käyttämisestä. (Laki matkapalveluyhdistelmien tarjoajista 921/2017 § 9.) Matkanjärjestäjän

maksukyvyttömyystilanteessa asetetuista vakuuksista maksetaan matkustajalle ainoastaan ennen matkan alkua maksettu osuus keskeytyneestä matkasta sekä mahdollinen paluukuljetus. Vakuudesta ei kuitenkaan palauteta maksuja sellaisista palveluista, jotka ovat jo toteutuneet. Jos matkanjärjestäjä ajautuu konkurssiin, matkustajan tulee hakea ennakkomaksujensa palautusta laatimalla vaatimus Kilpailu- ja kuluttajavirastolle. Tämän tulee tapahtua viimeistään kuuden kuukauden kuluessa siitä hetkestä, kun matkanjärjestäjä on todettu maksukyvyttömäksi. (Laki matkapalveluyhdistelmien tarjoajista 921/2017 § 10.)

2.5 Vakuuksien asettaminen ja valvontamaksut

Matkanjärjestäjä hankkii tarvittavat vakuudet itsenäisesti rahoituslaitokselta. Tässä yhteydessä rahoituslaitokset käsittävät pankit, vakuutusyhtiöt ja takauksiin erikoistuneet rahoitusyhtiöt. Vakuudeksi voidaan hyväksyä takuu, panttaussitoumus ja vakuutus, jotka on tarkemmin määritelty tämän tutkielman "keskeiset käsitteet" -osiossa. Matkanjärjestäjällä on myös mahdollisuus yhdistää eri vakuustyyppisiä täyttääkseen vaaditun vakuussumman. Vakuuden on oltava tosiasiallinen ja sen on katettava ennakoitavissa olevat kustannukset. (Laki matkapalveluyhdistelmien tarjoajista 921/2017 § 4.) Rahoituslaitos, jonka kanssa matkanjärjestäjä toteuttaa vaaditut vakuudet, tulee toimittaa alkuperäinen vakuus Kilpailu- ja kuluttajavirastolle. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, ei pvm.)

Jotta Kilpailu- ja kuluttajavirasto voi valvoa matkanjärjestäjien vakuuksien toteutumista, rekisteröityneiden matkanjärjestäjien on raportoitava Kilpailu ja kuluttajavirastolle säännöllisesti. Raportointi tapahtuu sähköisen raportointijärjestelmän kautta. Rekisteröityneen matkanjärjestäjän tulee toimittaa Kilpailu- ja kuluttajavirastolle arviot tulevasta tuotannosta vähintään kerran vuodessa tai välittömästi, jos asetettu vakuus uhkaa ylittyä. Lisäksi kaikkien vakuusrekisteriin rekisteröityneiden matkanjärjestäjien tulee toimittaa Kilpailu- ja kuluttajavirastolle tilikauden toteutuneet luvut sekä tilinpäätöstiedot viimeistään neljän kuukauden kuluttua tilinpäätöskauden päättymisestä. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, ei pvm.)

Valvonta- ja maksukyvyttömyyssuojamaksua ovat velvollisia maksamaan Kilpailu- ja kuluttajaviraston vakuusrekisteriin rekisteröityneet matkanjärjestäjät. Maksu koostuu vakuusmäärään pohjautuvasta kiinteästä osasta sekä matkapakettien myynnin liikevaihtoon pohjautuvasta prosentuaalisesta osasta. Prosenttiperusteinen maksukyvyttömyyssuojamaksu on 0,024 prosenttia edellisen tilikauden matkapakettien myynnin liikevaihdosta. Kiinteä

valvontamaksu puolestaan määräytyy edellisen kalenterivuoden suurimman vakuusmäärän perusteella (Taulukko 1). (Laki matkapalveluyhdistelmien tarjoajan valvonta- ja maksukyvyttömyyssuojamaksusta § 2–4.) Sekä valvonta- että maksukyvyttömyyssuojamaksu peritään kerran vuodessa (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, ei pvm.).

Taulukko 1. Kilpailu- ja kuluttajaviraston perimät valvontamaksut. (Laki matkapalveluyhdistelmien tarjoajan valvonta- ja maksukyvyttömyyssuojamaksusta 922/2017 § 3.)

VAKUUDEN MÄÄRÄ	VALVONTAMAKSU
0 - 10 000€	405€
10 001 - 50 000€	945€
50 001 - 200 000€	1 350€
200 001 - 1 000 000€	2 025€
1 000 001 - 3 000 000€	2 700€
3 000 001 - 10 000 000€	3 375€
yli 10 000 000€	4 050€

Maksun määrää ja perii Kilpailu- ja kuluttajavirasto (Laki matkapalveluyhdistelmien tarjoajan valvonta- ja maksukyvyttömyyssuojamaksusta § 2–4). Näiden lisäksi matkanjärjestäjän rekisteröityessä vakuusrekisteriin peritään häneltä 150 euron suuruinen kertaluonteinen maksu (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, ei pvm.)

3. Yrityksen liiketoiminnan riskit ja niiden hallinta

3.1 Riskin määritelmiä

Tyypillisenä arkikielisenä riskin määritelmänä pidetään jonkin kielteisen, vahingollisen, vaarallisen tai negatiivisen asian mahdollisuutta tapahtua. Käsitteenä riski on kuitenkin abstrakti ja sille on vaikea löytää yksiselitteistä määritelmää. (Field, 2023.) Riskin määritelmille yhteistä on kuitenkin tulevaisuudessa ilmenevän haitan mahdollisuus. Finanssitoiminnassa riskejä määritellään muun muassa seuraavasti:

- Riski = todennäköisyys x tappion suuruus
- Riski = todennäköisyys x haitta
- Riski = todennäköisyys x riskin vakavuus
- Riski = turvallisuuden tai turvattomuuden objektiivisen ulottuvuuden ilmentymä
- Riski = menetys, vahinko tai tappio, joka voi seurata uhkan toteutuessa

Vakuutustoiminnassa riskien toteutumiseen tulee liittyä aina sattumanvaraisuutta. Sattumanvaraisuus voi viitata vaaratapahtuman toteutumiseen, vahingon määrään tai ajankohtaan. (Alhonsuo, Nisén, Nousiainen, Pellikka, Sundberg, 2012, 37–38, 88.) Rantalan ja Kivisaaren mukaan (2020, 50) riskin käsitteeseen liitetään aina vahingonvaara. Riskillä voidaan myös viitata mahdollisuuteen, jolloin riskin aiheuttama lopputulema voi olla positiivinen tai negatiivinen. Yrityksissä ja organisaatioissa riskejä otetaan tietoisesti joka päivä tavoiteltaessa hyötyjä. Riskien ottaminen voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti yrityksen maineeseen, taloudelliseen tilanteeseen tai strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Fraser, Simkins, 2010, 144.) Yrityksen riskien positiivisten ja negatiivisten vaikutusten arviointia ja vaikutuksiin varautumista kutsutaan yrityksen riskienhallinnaksi.

Riskeihin liittyy kolme tekijää, jotka vaikuttavat siihen, kuinka koemme ne. Nämä tekijät ovat riskin tapahtuminen, tapahtumiseen liittyvä epävarmuus sekä tapahtuman seuraamukset. Näitä kolmea tekijää käytetään myös riskien arvioimisen perustana. (Merna & AL-Thani, 2008, 16–17.) Riskejä arvioitaessa ihmisen oma kokemus tapahtumasta on merkittävässä roolissa. Koska ihmisten kokemuksia voi olla vaikea mitata, riskejä arvioidaan myös laskennallisesti, jolloin

riski määritellään yhtälöksi, joka muodostuu tapahtuman todennäköisyydestä sekä tapahtuman vakavuudesta. (Juvonen, ym., 2014, 8–9.)

3.2 Riskien luokittelu

Riskien luokittelun tarkoituksena on saada riskit yhteismitallisemmiksi sekä vertailukelpoisiksi. Tämän lisäksi riskien luokittelu parantaa riskitietoisuutta organisaatioissa ja helpottaa riskienhallinnan toteuttamista. Riskejä voidaan luokitella niiden lähteen, lajin tai luonteen mukaan. Riskin lähteellä tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat riskin toteutumisen. Yksi tyypillisistä tavoista luokitella riskejä on jaotella ne riskin lähteen ja tyyppin mukaan neljään riskilajiin (Taulukko 2): strategisiin riskeihin, operatiivisiin riskeihin, taloudellisiin riskeihin sekä vahinkoriskeihin. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki, 2022, 60.)

Taulukko 2. Riskien luokittelun neljään riskilajiin. (Ilmonen ym., 2022, 61.)

Strategiset riskit	Operatiiviset riskit	Taloudelliset riskit	Vahinkoriskit
<ul style="list-style-type: none"> • Liiketoiminnan kehittymiseen liittyvät riskit • Liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit • Poliittisen tai kulttuurisen kehityksen riskit • Regulaatoririskit • Globaaleista ilmiöistä johtuvat riskit • Maineriskit • Teknologiariskit 	<ul style="list-style-type: none"> • Johtamiseen liittyvät riskit • IT-riskit • Tietoturvallisuusriskit • Tuotannolliset riskit • Keskeytysriskit • Tuottavuusriskit • Projektiriskit • Sopimus- ja vastuuriskit • Rikos ja väärinkäytösriskit 	<ul style="list-style-type: none"> • Likviditeettiriskit • Korkoriskit • Valuuttariskit • Vastapuoliriskit • Sopimusriskit • Veroriskit • Kirjanpidon ja talousraportoinnin riskit • Pääomarakenteen riskit 	<ul style="list-style-type: none"> • Työterveys- ja työturvallisuusriskit • Henkilöstöriskit • Ympäristöriskit • Luonnonkatastrofit • Toimitilariskit

Riskejä voidaan luokitella myös muilla tavoin. Juvonen ym. (2014, 5) jakavat liiketoiminnan riskit rahoitusriskeihin, strategisiin riskeihin, yrityksen sisäisten prosessien riskeihin, operatiivisen toiminnan riskeihin, asiakkuuksiin liittyviin riskeihin, innovaatiotoimintaan liittyviin riskeihin sekä liiketoimintaympäristön riskeihin. Rantalan ja Kivisaaren (2020, 52) mukaan riskejä voidaan jaotella staattisiin ja dynaamisiin riskeihin, joka on suunnilleen sama kuin kirjallisuudessa usein käytetty jako puhtaisiin ja spekulatiivisiin riskeihin. Lisäksi riskejä voidaan luokitella vakuutettaviin ja ei-vakuutettaviin riskeihin, tiedostettaviin ja

tiedostamattomiin riskeihin sekä välittömiin ja välillisiin riskeihin. (Ilmonen ym., 2022, 65–66.) Tässä tutkielmassa käytetään riskien luokittelussa Ilmosen ym. (2022, 60) tapaa luokitella riskit neljään riskilajiin sen vakiintuneisuuden vuoksi.

Yrityksen liiketoiminnan riskit saavat alkunsa joko yrityksen sisäisistä prosesseista kuten johtamisesta tai liiketoimintaympäristöstä kuten kilpailijoista tai markkinoiden muutoksista. Liiketoimintariskit riippuvat suuresti yrityksestä ja sen toimialasta. Kaikissa liiketoiminnan prosesseissa on omat riskinsä, joita pyritään hallita yrityksen riskienhallinnan avulla. Liiketoimintariskien hallinta nähdään osana hyvää hallintotapaa (corporate governance) sekä tehokkaana keinona tuoda johdon tietoisuuteen liiketoimintaympäristön tuomat uhat ja mahdollisuudet. (Juvonen ym., 2014, 29–30.)

Yrityksen taloudellinen tilanne luo pohjan yrityksen toimintakyvylle sekä riskinsietokyvylle. Yrityksen riskinkantokyky määrittää yrityksen toiminnan mahdollisuudet. Mitä parempi riskinkantokyky yrityksellä on, sitä paremmat lähtökohdat sillä on tavoitella kasvua. Jotta yritys voi toimia optimaalisesti, sen täytyy hallita taloudelliset riskit. (Juvonen ym., 2014, 31.) Taloudelliset riskit kohdistuvat yrityksen rahaprosessia uhkaaviin tekijöihin. Tyypillisiä yrityksen taloudellisia riskejä ovat likviditeettiriski, korkoriski, valuuttariski sekä luottoriski. Likviditeettiriskistä on kyse, kun yrityksen rahat ovat epälikvidissä muodossa eikä yritys kykene maksamaan velvoitteitaan. Korkoriskit liittyvät usein siihen, että yrityksen rahoituskulut nousevat huomattavasti korkojen noustessa. Valuuttariski on puolestaan oleellinen kansainvälisesti toimivilla yrityksillä ja sillä tarkoitetaan valuutan arvon vaihteluun liittyviä riskejä. Myös yritysten solmimiin sopimukseen liittyy riskejä, joita kutsutaan vastapuoliriskeiksi. Yksi tyypillisistä vastapuoliriskeistä on luottoriski, joka liittyy luotonsaajan mahdolliseen kyvyttömyyteen maksaa luotto tai sen korko sovitusti. (Ilmonen ym., 2022, 65.)

Taloudellisista riskeistä puhuttaessa voidaan puhua myös rahoitusriskeistä, jotka liittyvät rahoituksen saatavuuteen tai rahoituksen ehtoihin liittyviin riskeihin. Rahoitusriskeistä markkina- ja luottoriskeillä voidaan katsoa olevan kaksi merkittävää ominaisuutta: rahoitusriskit johtuvat liiketoimintaympäristön muutoksista, joilla voi olla vaikutuksia yhtiön taloudelliseen tilanteeseen. Rahoitusriskit ovat yhtiön hallinnan ulkopuolella ja yleisiä seurauksia yritykselle rahoitusriskin realisoidumisesta ovat esimerkiksi kassavirran väheneminen, markkina-arvon lasku tai liiketoiminnan tuottojen vähentyminen. Toinen merkittävä ominaisuus on se, että niitä voidaan hallita rahoitussopimuksilla. Yritysten

yleisimpiä tapoja hallita rahoitusriskejä ovat johdannaisinstrumentit kuten termiinit ja futuurit, swapsopimukset sekä optiosopimukset. (Fraser & Simkins, 2010, 322.)

Yrityksen strategialla tarkoitetaan niitä valintoja ja keinoja, joilla yritys pyrkii selviytymään kilpailussa. Pääsääntöisesti yrityksen strategiassa määritetään kuinka yritys luo arvoa asiakkailleen sekä omistajilleen ja sen avulla yrityksen johto suuntaa toimintaansa kannattavuuteen, kasvuun tai molempiin samanaikaisesti. Yrityksen strategiassa määritetään yrityksen arvot, visio sekä missio. (Tracy, 2015, 22–23.) Strategiset riskit jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin strategisiin riskeihin. Sisäiset strategiset riskit liittyvät organisaation pitkän aikavälin strategiaan tavoitteisiin ja epävarmuustekijöihin, jotka vaikuttavat strategisen päätöksenteon onnistumiseen. Näihin riskeihin voi sisältyä esimerkiksi haasteita strategian tehokkaassa toimeenpanossa. Ulkoiset strategiset riskit liittyvät yrityksen liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä sidosryhmiin. Yleisiä ulkoisia strategisia riskejä yrityksillä ovat lainsäädännön muuttuminen sekä raaka-aineiden voimakas hinnanmuutos. (Ilmonen ym., 2022, 62.) Juvonen ym. (2014, 34) puolestaan jakaa strategiset riskit strategian laadintaan liittyviin riskeihin, jotka aiheutuvat puutteellisista taustatiedoista sekä strategian toteuttamiseen liittyviin riskeihin, jotka johtuvat organisaation toiminnasta.

Operatiiviset riskit viittaavat yrityksen päivittäisiin toimintoihin liittyviin suoriin ja epäsuoriin vahinkoihin tai maineen menetyksen riskeihin. Nämä riskit voivat aiheutua yrityksen puutteellisista tai epäonnistuneista sisäisistä prosesseista, ulkoisista tekijöistä, henkilöstöstä tai järjestelmistä johtuen. (Ilmonen ym., 2022, 62.) Walkerin (2013) mukaan operatiivinen riski on sisäänrakennettuna organisaation prosesseihin, järjestelmiin, ihmisten päätöksiin sekä yrityksen kohtaamiin uhkiin. Operatiivinen toiminta on hyvin erilaista eri toimialoilla, joten samoja operatiiviseen toimintaan liittyviä riskejä ei voida soveltaa kaikilla toimialoilla. Yleisellä tasolla yritysten operatiivisen toiminnan riskit kohdistuvat kolmeen osa-alueeseen: (1) toimittajaverkoston ylläpitoon ja kehittämiseen, (2) tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen ja (3) tuotteiden ja palveluiden tarjoamiseen ja jakeluun. (Juvonen ym. 2014, 40–41.) Ilmonen ym. (2022, 62–63) mukaan myös operatiivisen toiminnan riskit voidaan jakaa sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä johtuviin operatiivisiin riskeihin. Operatiivisista riskeistä merkittävimpiä ovat esimerkiksi liiketoiminnan keskeytysriskit, sopimusriskit sekä vastuuriskit. Näiden riskien lähde voi olla joko sisäinen tai ulkoinen.

Vahinkoriskit ovat niin sanottuja puhtaita riskejä, joita yritykset hallitsevat usein vakuuttamalla. Tyypillisiä vahinkoriskejä ovat esimerkiksi murto-, palo- ja ympäristöriskit. (Hopkin, 2018, 17.) Ilmosen ym. (2022, 66) mukaan vahinkoriskit liiketoiminnassa liittyvät usein henkilöstön työkyvyttömyyteen, alentuneeseen työkykyyn tai työtapaturmiin. Vahinkoriskit voivat aiheuttaa yrityksille esimerkiksi taloudellisia menetyksiä, liiketoiminnan keskeytymistä, maineen vahingoittumista sekä oikeudellisia seuraamuksia.

3.3 Yrityksen riskienhallinta

3.3.1 Riskienhallinnan määritelmä

Terminä riskienhallinta voidaan määritellä eri tavoilla eri konteksteissa. Riskienhallinnalla voidaan yksinkertaisuudessaan tarkoittaa koordinoituja toimia, joita organisaatio toteuttaa riskien suhteen (ISO 3100:2018). Yrityksissä riskienhallinta yleensä mielletään pyrkimyksenä suojata omaa toimintaa ja tulosta ei suotuisilta seuraamuksilta sekä niiden seurannaisvaikutuksilta. Liiketoimintaa ei kuitenkaan ole ilman riskien ottamista, joten riskienhallinta ei ole puhtaasti erilaisten negatiivisten liiketoimintavaikutusten karttamista. (Ilmonen ym., 2022, 16.) Crouhyn, Galain & Markin (2023, 2) mukaan riskienhallinta ja riskinotto eivät ole toisiaan poissulkevia tapahtumia, vaan niiden tasapainottelu on suuressa roolissa yritysten riskienhallintaa.

Perinteisen riskienhallinnan voidaan katsoa koostuvan riskien arvioinnista ja itse riskienhallinnasta. (Baxter, 2010, 5–7.) Perinteinen riskienhallinta voidaan jakaa neljään vaiheeseen: (1) riskien tunnistaminen, (2) riskien arviointi, (3) riskienhallinta toimenpiteiden toteuttaminen ja (4) seuranta. Ensimmäinen vaihe riskien tunnistaminen tarkoittaa yrityksen merkittävimpien riskien kartoittamista. Riskien arviointi puolestaan tarkoittaa riskin merkittävyyden ja todennäköisyyden arvioimista riskianalyysin avulla. Kolmannessa riskienhallinnan vaiheessa valitaan ja toteutetaan konkreettiset riskienhallintamenetelmät, joihin syvennyttään seuraavassa alaluvussa (3.3.2 Riskienhallintamenetelmät). Riskienhallinnan viimeinen vaihe seuranta tarkoittaa jatkuvaa prosessia, jolla varmistetaan riskienhallinnan toteutuminen yrityksessä. (Wolke, 2017, 22–23.)

3.3.2 Riskienhallintamenetelmät

Tyypillisesti yrityksen riskienhallintakeinot voidaan jakaa neljään menetelmään: (1) riskin välttäminen, (2) riskin pienentäminen, (3) riskin siirtäminen ja (4) riskin hyväksyminen (Hopkin, 2018, 226). Näiden lisäksi myös riskin jakaminen mielletään yhdeksi riskienhallinnan keinoksi. Riskienhallintatoimenpiteet voidaan myös jakaa riskien kontrollointiin ja riskien siirtämiseen. Riskien kontrollointitoimenpiteisiin kuuluvat riskin välttäminen, jakaminen ja pienentäminen. Riskien siirtäminen käsitetään puolestaan riskien rahoituksena (Juvonen ym., 2014, 23.)

Riskin välttäminen tarkoittaa käytännössä pidättäytymistä toimista, jotka kohdistuvat riskialttiiseen toimintaan. Riskejä pyritään välttämään esimerkiksi rakenteellisella ennaltaehkäisyllä tai henkilökunnan kouluttamisella. Riskin välttäminen aiheuttaa usein yritykselle tulojen pienentymistä tai kustannusten nousua, minkä takia johdon tulee punnitta riskin välttämisen aiheuttamia hyötyjä suhteessa kustannuksiin. (Juvonen ym., 2014, 25.) Riskin välttämisen äärimmäisenä muotona voidaan pitää riskin poistamista. Riski voidaan poistaa kokonaan esimerkiksi lakkauttamalla riskialtis toiminta yrityksessä. Riskin poistaminen ei kuitenkaan ole aina mahdollista, minkä vuoksi yrityksen tulee ottaa käyttöön vaihtoehtoisia riskienhallintamenetelmiä. (Hopkin, 2018, 231.)

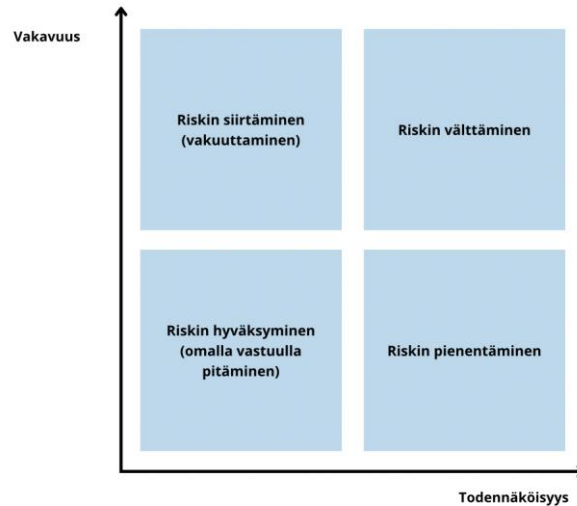
Riskin pienentämisen tarkoituksena on vahinkotapahtuman todennäköisyyden tai seurausten minimointi. Riskin pienentäminen tulee yleensä kyseeseen kun riskin välttäminen tai siirtäminen on mahdotonta tai hyvin kallista. Käytännössä riskien pienentämismenetelmiä ovat esimerkiksi työsuojelutoimenpiteet sekä vahingontorjunta. Kuten riskien välttäminen, myös riskien pienentäminen aiheuttaa yritykselle kustannuksia. Jos kustannukset nousevat liian suuriksi, riskien pienentäminen ei ole aina kannattavaa. Riski-kustannus-optimi kuvaa sitä pistettä, jonka jälkeen riskien pienentäminen ei ole enää kannattavaa. (Juvonen ym., 2014, 24.)

Riskejä on myös mahdollista siirtää kolmannen osapuolen kannettavaksi sopimuksen tai vakuutuksen avulla. Riskien siirtäminen sopimuksilla voi olla käytännössä esimerkiksi tuotannon ulkoistamista toiselle yritykselle tai erilaisten johdannaisinstrumenttien käyttöä. Kaikista yleisin riskin siirtämisen muoto on kuitenkin vakuuttaminen. (Lam, 2014, 111.)

Vakuuttaminen on yksi yleisimmistä riskienhallinnan keinoista, etenkin pienyrityksissä. Vakuutuksen tehtävänä on siirtää riski yrityksen vastuulta vakuutusyhtiön kannettavaksi joko täysin tai osittain. Vakuutussopimukseen sisältyy usein omavastuu, joka jää vakuutuksenottajan maksettavaksi riskin realisoituessa. Lisäksi vakuutusyhtiöt edellyttävät usein riskin pienentämiseen ja ennaltaehkäisyyn liittyviä toimia. Kuitenkaan kaikkia riskejä ei ole mahdollista siirtää, jolloin yritys joutuu hyödyntämään muita riskienhallinnan keinoja. Esimerkiksi liiketoimintariskit ovat vakuutuskelvottomia niiden sisältämän voiton mahdollisuuden takia. (Juvonen ym., 2014, 23, 27)

Tietyt riskit voidaan myös hyväksyä osana liiketoimintaa. Näin menetellään usein pienien ja epätodennäköisten riskien osalta. (Ilmonen ym., 2022, 104.) Kun yritys päättää jättää tiettyjä riskejä omalle vastuulle, syynä ovat usein taloudelliset tekijät. Riskien omalla vastuulla pitäminen ei ole kuitenkaan aina tietoista, vaan osa riskeistä jää huomioimatta riskejä riskienhallinnan alkuvaiheessa. Yritys voi pyrkiä varautumaan riskeihin myös itsenäisesti esimerkiksi keräämällä varoja korvausrahastoon. (Juvonen ym., 2014, 28.)

Ilmosen ym. (2022, 103) mukaan kaikkiin riskeihin ei voi tai ei ole kannattavaa kohdistaa riskienhallintatoimenpiteitä. Tästä syystä riskienhallintamenetelmiä valittaessa, tulee yrityksen punnita kutakin riskiä erikseen ja valita sopiva riskienhallintamenetelmä sen mukaan. Riskienhallintamenetelmien valinnassa on kuitenkin tiettyjä yleisiä käytäntöjä, joita voidaan tarkastella yksinkertaisen riskimatriisin avulla (Kuvio 3). Riskien, joilla on pieni todennäköisyys tapahtua ja joiden seurausten vaikutus on pieni, pääsääntöinen hallintamenetelmä on omalla vastuulla pitäminen. Riskienhallintamenetelmänä riskin pienentämistä käytetään yleensä riskeihin, joilla on suuri todennäköisyys tapahtua, mutta vaikutusten vakavuus on pieni. Puolestaan riskit, joilla on pieni todennäköisyys tapahtua, mutta seurausten vakavuus on suuri, yleensä siirretään. Jos taas riskin todennäköisyys sekä vaikutusten vakavuus ovat suuria, riski pyritään välttämään kokonaan. (Hopkin, 2018, 226.)



Kuvio 3. Riskienhallintamenetelmien valinta. (Hopkin, 2018, 227.)

Riskienhallintakeinojen valinta on monen tekijän summa, johon saattaa vaikuttaa esimerkiksi yrityksen aikaisempi vahinkohistoria, resurssit, riskinkantokyky sekä riskinkantohalukkuus. Pääsääntönä riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelussa on kuitenkin se, että ensisijaisesti yrityksissä pyritään pienentämään riskin todennäköisyyttä sekä seurauksia. Toissijaisena menetelmänä on jäljelle jäävän osuuden siirtäminen kolmannelle osapuolelle. (Ilmonen ym., 2022, 103.)

3.3.3 Riskienhallinnan standardit ja prosessi

Riskienhallinnalle on kansainvälisesti luotu yleisiä hyväksytyjä standardeja, joiden tarkoituksena on tarjota mahdollisimman kattavasti tietoa eri riskienhallinnan osa-alueista sekä ohjata riskienhallinnan toteuttamista yrityksissä. Keskeisimmät riskienhallinnan yleisstandardit ovat COSO:n (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) luoma COSO ERM -riskienhallintamalli sekä kansainvälisen standardointijärjestön (*International Organization for Standardization*) laatima ISO 31000 -standardi (Institute of Risk Management, ei pvm.)

COSO ERM -riskienhallintamalli julkaistiin alun perin vuonna 2004, tarkoituksena luoda viitekehykset yritysten kokonaisvaltaiselle riskienhallinnalle. Liiketoimintamallien muuttuessa myös COSO ERM -riskienhallintamalli päivitettiin vuonna 2017 vastaamaan paremmin yritysten riskienhallinnan tarpeita. (COSO, 2017.). COSO ERM -malli jakautuu kahteen osaan:

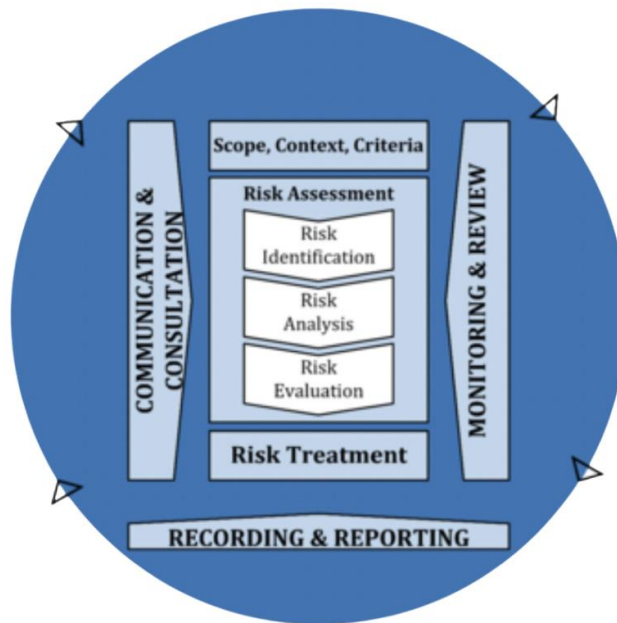
viitekehykseen ja menetelmiin. Viitekehyksen tarkoituksena on määrittellä organisaation riskienhallinta sekä kuvata periaatteet ja käsitteet, joiden avulla riskienhallintaa laaditaan. Menetelmäosiossa kuvataan eri käytännön menetelmiä mallin soveltamiseen. (Ilmonen ym., 2022, 24.) Entinen COSO ERM -malli kuvasi yrityksen riskienhallinnan kokonaisvaltaisuutta kolmiulotteisen kuution avulla, joka koostui kahdeksasta toisiinsa liitetystä komponentista. Näiden komponenttien tarkoituksena on kuvata yrityksen johtamisjärjestelmän osa-alueita ja korostaa riskienhallinnan eri vaiheiden vuorovaikutusta. (COSO, 2004.). Uusi päivitetty malli (Kuvio 4) puolestaan korostaa strategian, arvojen, liiketoimintasuunnitelman sekä riskienhallinnan välistä yhteyttä yrityksen arvonluomisessa. Uusi malli koostuu viidestä keskeisestä komponentista: (1) Johtaminen ja kulttuuri, (2) Strategia ja tavoiteasetanta, (3) Suoriutuminen, (4) Arviointi ja uudelleen tarkastelu ja (5) Tieto, viestintä ja raportointi. (COSO, 2017.)



Kuvio 4. Päivitetty COSO ERM -riskienhallintamalli. (COSO, 2017.)

ISO 31000 -standardi on myös rakennettu auttamaan organisaatioita riskienhallinnan toteuttamisessa. Standardi asettaa viitekehykset riskienhallinnalle ja ohjaa riskienhallinnan toteuttamista käytännönläheisesti esimerkiksi riskienhallintaprosessin avulla. Helmikuussa 2018 uudistettu ISO 31000 -standardi painottaa riskienhallinnan integroitumista johtamiseen sekä päätöksentekoon. (ISO 31000:2018.) Uudistettu standardi korostaa myös entisestään riskienhallinnan kytkeytymistä organisaation kokonaisstrategiaan. ISO 31000 -standardin tarkoituksena oli koota yhteen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan yleisesti hyväksytyt sanasto sekä luoda riskienhallintaprosessi, joka on sovellettavissa kaikenlaisiin yrityksiin. (Ilmonen ym., 2022, 25.)

Riskienhallintaprosessi on systemaattinen lähestymistapa, jonka avulla yritykset arvioivat, hallitsevat ja raportoivat riskejä. Vaihtoehtoisia prosessimalleja on useita, mutta kaikista malleista on löydettävissä keskeiset komponentit: riskien tunnistaminen, arviointi, toimenpiteet ja seuranta. (Ilmonen ym., 2022, 79.) Yksi yleisesti käytössä olevista riskienhallintaprosesseista on ISO 31000 -standardin mukainen riskienhallintaprosessi (Kuvio 5).



Kuvio 5. ISO 31000 -standardin mukainen riskienhallintaprosessi. (ISO 31000:2018.)

ISO 31000 -standardin mukaan riskienhallinta aloitetaan toimintaympäristön määrittämisellä, jossa huomio kohdistuu liiketoimintaympäristöön, organisaatioon, riskienhallintaprosessiin ja riskinottohaluun. Seuraavana vaiheena prosessissa on riskien arvioiminen, joka muodostuu kolmesta eri osa-alueesta: (1) riskien tunnistaminen, (2) riskianalyysi ja (3) riskien merkityksen arvioiminen. Riskien tunnistamista pidetään standardin mukaan yhtenä merkittävimmistä vaiheista ja se toteutetaan erilaisia yleisesti hyväksytyjä menetelmiä apuna käyttäen. Riskien tunnistamisen jälkeen tulee arvioida riskien todennäköisyydet ja laajuudet. Kolmantena vaiheena riskienhallintaprosessissa on itse riskienhallinnan suorittaminen, jossa käytetään perinteisiä riskienhallinnankeinoja. Näiden vaiheiden jälkeen riskienhallintaprosessi jatkuu seurannalla ja katselmoinnilla. Tämän vaiheen tavoitteena on varmistaa sovittujen käytänteiden

asianmukainen toimeenpano ja mahdollistaa nopea muutosten teko riskienhallintaan yrityksessä. Tämä systemaattinen lähestymistapa auttaa organisaatioita saavuttamaan tehokkaan riskienhallinnan ja varmistamaan liiketoimintaprosessien jatkuvan kehityksen. (Fraser & Simkins, 2010, 102–110.)

3.4 Matkanjärjestäjien riskit

Matkanjärjestäjien riskit koostuvat perinteisten liiketoiminnan riskeistä kuten taloudellisista, strategisista ja operatiivisista riskeistä. Matkanjärjestäjien liiketoiminnan jatkumisen kannalta merkittävät riskit ovat kuitenkin usein vahinkoriskejä. Näitä ovat muun muassa terrorismi, luonnonkatastrofit ja tartuntataudit. Näiden riskitekijöiden vuoksi kansainvälinen matkailu ei ole vuosien saatossa kasvanut tasaista vauhtia, vaan aika ajoin hidastunut merkittävästi tai jopa pysähtynyt. (Konu ym., 2022.) Terrorismi, luonnonkatastrofit ja tartuntataudit vaikuttavat matkanjärjestäjien liiketoimintaan usein samalla tavalla. Ne saattavat johtaa tilanteeseen, jossa matkailua on rajoitettu jossain määrin tai kokonaan tai ylipäättänsä matkailun houkuttavuus ja kysyntä ovat vähentyneet. Näiden lisäksi matkanjärjestäjien liiketoimintaan vaikuttaa ihmisten luottamus talouteen. (Atherton, 2016.)

Koronapandemian aiheuttamat matkustusrajoitukset vähensivät matkailua 74 prosenttia vuonna 2020 (UNWTO, 2021). Koronan kaltaiset globaalit pandemiat on todettu olevan merkittäviä riskitekijöitä niin matkanjärjestäjien kuin muidenkin matkailualan toimijoiden kannalta (Lee & Chen, 2020, 451–472). Toisena esimerkkinä voidaan pitää vuonna 2010 Islannissa purkautunutta tulivuorta, joka lamautti Euroopan lentoliikenteen viikoksi. Lentojen peruuntuminen aiheutti matkanjärjestäjille lisäkustannuksia, heidän joutuessa järjestämään muita paluukuljetuksia asiakkailleen. (Yle, 2010.) Suomen työ- ja elinkeinoministeriön laatiman raportin (2014) mukaan Suomen matkailun kohtaamia riskejä ovat ilmastonmuutos, globaalin kilpailun kiristyminen, kulutusverojen nousu, polttoaineen hinnannousu sekä rikollisuus. Kyseiset riskit ovat relevantteja yleisesti kaiken matkailun osalta ja ovatkin riskejä, mitä myös matkanjärjestäjät kohtaavat.

4. VAKUUKSIEN VAIKUTUKSET LIIKETOIMINTAAN

4.1 Aineiston esittely

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty puolistrukturoidulla haastatteluilla suomalaisilta matkanjärjestäjiltä ja matkatoimistoilta, jotka toimivat matkanjärjestäjien tavoin ja välittävät matkapaketteja. Haastattelut toteutettiin marraskuun 2023 aikana Microsoft Teams-kokouksina. Haastattelujen alustavat kysymykset toimitettiin haastateltaville sähköpostilla etukäteen, jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluihin ja antamaan mahdollisimman kattavia vastauksia. Haastatteluihin osallistui kuusi pientä ja keskisuurta matkanjärjestäjää ja matkatoimistoa, jotka ovat erikoistuneet erilaisten matkojen myyntiin ja järjestämiseen. Tässä tutkielmassa yrityksiin viitataan kirjaimin A, B, C, D, E ja F yritysten anonymiteetin säilyttämiseksi. Tutkimukseen osallistuvista yrityksistä haastatteluihin valikoitiin yritystä parhaiten edustava henkilö, jotta haastateltavat osaisivat vastata mahdollisimman hyvin yrityksen liiketoimintaa koskeviin kysymyksiin. Koska yritykset jakoivat haastatteluissa luottamuksellista tietoa omista strategioistaan ja vakuuksien järjestämisestä, katsottiin parhaaksi jättää yritykset ja haastateltavat nimeämättä.

Haastateltavien yritysten sekä heidän edustajiensa tiedot on koottu pelkistetysti taulukkoon (Taulukko 3) yritysten kuvausten selkeyttämiseksi. Yritys A on Pohjoismaissa toimiva konserni, joka omistaa matkanjärjestäjiä sekä hotelleja. Yrityksen A liikevaihto Suomen osalta on noin 11,5 miljoonaa euroa ja työntekijöitä Suomitiimissä on kolme. Yritystä A edustaa haastattelussa yrityksen entinen toimitusjohtaja ja nykyinen konsernin hallituksen jäsen. Yrityksen B liikevaihto on noin 2 miljoonaa euroa ja yrityksessä on viisi työntekijää. Yrityksen B edustaja on myös yrityksen perustaja ja toimitusjohtaja.

Yritys C on myös täysin suomalainen matkanjärjestäjä, jonka liikevaihto on noin 800 000 euroa. Yrityksessä on neljä työntekijää ja yrityksen edustajana haastattelussa toimii yrityksen toimitusjohtaja. Yrityksen D liikevaihto on puolestaan noin 6 miljoonaa euroa ja yrityksessä työskentelee 14 henkilöä. Yritystä D edustaa myös yrityksen toimitusjohtaja ja kokonaisvaltaisena omistajana. Yrityksen E liikevaihto on noin 7 miljoonaa euroa ja työntekijöiden määrä on 9. Yritystä E edustaja toimii yrityksen toimitusjohtajana ja kuuluu

yrittäjien perustajaperheeseen. Yritys F on puolestaan usean suomalaisen matkanjärjestäjän muodostama konserni, jonka liikevaihto kokonaisuudessaan on noin 64 miljoonaa euroa ja työntekijöitä konsernissa on yhteensä 98. Yrityksen F edustajana haastattelussa on konsernijohtaja.

Taulukko 3. Haastatteluun osallistuneiden yritysten ja työntekijöiden tiedot

Yritys	Liikevaihto	Työntekijöiden määrä	Vakuuksien järjestäminen	Haastateltavan toimenkuva yrityksessä	Kokemus alalta
A	11,5 milj.	3 (Suomessa)	Osa vakuutusyhtiöiltä ja osa panttaussitoumuksena	Entinen toimitusjohtaja, nyt konsernin hallituksessa	Yli 30 vuotta lähinnä matkanjärjestäjä puolella
B	n. 2 milj.	5	Vakuutusyhtiön kautta	Toimitusjohtaja, perustaja	Yli 20 vuoden kokemus matkanjärjestäjänä sekä hotellipuolelta
C	800 000	4	Vakuutusyhtiön kautta	Toimitusjohtaja	Lähes 20 vuoden kokemus matkanjärjestäjänä
D	6 milj.	14	Vakuutusyhtiön kautta	Toimitusjohtaja	Taustaa matkatoimistojen laskentatoimesta, jonka jälkeen ostanut oman matkatoimiston
E	n. 7 milj.	9	Osa vakuutusyhtiöiltä ja osa panttaussitoumuksena	Toimitusjohtaja	Koko elämä matkailualalla
F	64 milj.	98	Kahden eri vakuutusyhtiön kautta	Konsernijohtaja	Toiminut eri matkatoimistojen toimitus- ja myyntijohtajana

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, joka edellyttää tutkimusaineistosta yhtenäisten teemojen etsimistä ja näiden jäsentelyä ylä- ja alaotsikoiden alle. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineistosta yhteisiksi teemoiksi nousi riskien osalta vakuuksien saatavuus, vakuuksien taloudelliset vaikutukset sekä strategiset vaikutukset. Näiden riskien lisäksi haastatteluista nousi esille yhteisiä teemoja riskienhallinnan osalta. Seuraavissa kappaleissa perehdytään tarkemmin esille nousseisiin yhtenäisiin teemoihin.

4.2 Vakuuksien saatavuus

Merkittävimmäksi ongelmaksi haastateltavien yritysten keskuudessa nousi vakuuksien saatavuus. Jotta matkanjärjestäjä voi toimia markkinoilla EU-alueella, tulee hänellä olla vakuudet kunnossa. Käytännössä vakuuksien asettamiselle on kaksi tapaa takuu ja panttaussitoumus, jotka määriteltiin tämän tutkielman johdannossa. Ennen vakuutusyhtiöiden tuloa vakuusmarkkinoille, vakuudet järjestettiin pankkien välityksellä panttaussitoumuksina. Jos yrityksen varallisuus ei riittänyt kattamaan vakuuksia, saattoi yrittäjä joutua laittamaan

vakuuden pantiksi reaaliomaisuutta. Yritysten C ja F edustajat kokevatkin vakuutusyhtiöiden markkinoille tulon positiivisena asiana vakuuksien saatavuuden kannalta.

Oisko se 15 vuotta sitte koska nää vakuutus brokerit tuli tähän vakuusmarkkinaan ni se helpotti sitä merkittävästi, ku aikoinaan vanhassa maailmassa piti olla aina ihan reaalivakuuksia. Kämpät pienyrittäjillä kanissa ja isommilla firmoilla sitte ties mitä rahaa tilillä. (Yrityksen F edustaja)

Kaikki tutkimuksessa haastatellut yritykset järjestävät ainakin osan vakuuksistaan vakuutusyhtiöiden kautta. Yritys F näkeekin vakuutusyhtiöiden markkinoilta lähdön riskinä liiketoiminnalle: ”Se on se riski, jos vakuustoimittajat eli nää vakuutusyhtiöt totee et se ei oo hyvää bisnestä ja hävii markkinalta nii silloin se sitoo hirveen määrän pääomia se vakuuden asettaminen. Eli se on niinku pääomariski.” Haastatteluun osallistuneiden yritysten edustajat olivat yhtä mieltä siitä, että vakuuksien asettajia on kohtuullisen vähän markkinoilla, mikä nähdään isona ongelmana. Vakuuksien tarjoajien vähäisyys nähdään johtuvan matkailualan riskillisyydestä sekä suuren matkatoimiston Deturin konkurssista.

Nyt sit korona-aikana, kun nää riskit realisoitu niin vakuutusyhtiöt vetäyty yksitellen tästä bisneksestä pois ja markkinoille jäi Vector Nordic. Se vähens kilpailua, mikä tarkoitti sitä, että hinnat nousi ja sit taas riskien noustessa ne ei pystynyt jälleenvakuuttaa niit potteja ja se tarkoitti et niille tuli vakuuskattorajat vastaan, joka vaikeutti sit meidän kokosta toimintaa aika paljon. (Yrityksen F edustaja)

Etenkin suurille matkanjärjestäjille ja matkatoimistoille, joilla on suuret vakuustarpeet, vakuuksien tarjoajien vakuuskattorajat ovat ongelmallisia. Esimerkiksi yritykset A ja F ovat tästä syystä joutuneet järjestämään vakuutensa monitahoisesti. Matkatoimistojen konkurssien myötä myös vakuuksien ehdot ovat tiukentuneet, mistä kommentoi muun muassa yrityksen B edustaja: ”Aina sitä mukaan kun tulee uusi konkurssi ni aina ne ehdot tiukentuu, mikä vaikeuttaa meidän muiden toimimista.” Tiukentuneet vakuuksien ehdot tarkoittavat käytännössä sitä, että vakuuksien saaminen on entistä hankalampaa. Yritystoimintaa uhkaavana riskinä useampi haastateltavista näki tilanteen, jossa vakuuksia ei saada vakuutusyhtiöltä.

Iso ongelma oli siinä vaiheessa, kun Vector Nordic ilmoitti, että se ei tule antamaan kaikille niitä vakuuksia niin silloin oli kyllä pikkunen paniikki, että mitä jos ei saadakaan sitä. Koska jos niitä vakuuksia ei saa ja jos ei pysty ite laittaa omia henkilökohtaisia vakuuksia niin sun yritystoiminta loppuun Euroopassa.
(Yrityksen B edustaja)

Yrityksen E edustaja kokee myös vakuuksia koskevan neuvotteluaseman haastavaksi vakuutusyhtiöiden kanssa. Hän toteaaakin, että vakuuksien ehdoissa sopuun pääseminen on joka kerta ikävä vääntö. Neuvotteluissa sopimukseen pääseminen on kuitenkin matkanjärjestäjän liiketoiminnan kannalta edellytys. ”Tietysti, jos neuvotteluissa ei päästä sopuun näitten vakuudenantajien kanssa, niin se tarkoittaa sitten sitä että me ei voida liiketoimintaa harjoittaa”, kertoo yrityksen E edustaja.

Yrityksen vakuuksien hintaan ja ylipäättään saatavuuteen vaikuttaa paljon yrityksen taloudellinen tilanne. Yrityksen F edustaja kommentoikin vakuuksien saatavuutta: ”Jos on huono taloudellinen tilanne niin vakuuksien hinta nousee, ja jos on oikein huono taloudellinen tilanne niin vakuuksia ei saa.” Hänen mukaansa loppupelissä, jos vakuuksia ei saa, on yrityksessä muita merkittäviä ongelmia kuin itse vakuudet.

4.3 Taloudelliset riskit

4.3.1 Kustannukset

Haastatteluissa toistuvana teemana nousi esille vakuuksien kustannukset ja niiden nousu. Haastatteluun osallistuneiden yritysten vakuuksien kustannukset vaihtelevat viidestä tuhannesta eurosta useaan kymmenentuhanteen. Vakuuksien hintataso nähdäänkin yrityksissä suhteellisen korkeana. Yrityksen D edustaja toteaaakin, että vakuuksien hintatasoa toivoisivat varmaan kaikki vakuuksien piirissä olevat alhaisemmaksi. Vakuuksien kustannukset ovat nousseet suuremmaksi ongelmaksi matkanjärjestäjien keskuudessa nyt kun hintataso on noussut entisestään. Vakuuksien kustannusten nousuun on vaikuttanut koronapandemian tuoma epävarmuus matkanjärjestäjien liiketoimintaan sekä vakuuksien tarjoajien vähäisyys. Vaikka vakuutusyhtiöiden kautta järjestettävät vakuudet koetaan suhteellisen kalliiksi, on se usean yrityksen mielestä myös mielekkäämpi tapa järjestää vakuudet.

Hetken aikaa oli tilanne, että oli tasan Vector Nordic, jos näin yksinkertaistaa. No nyt on tulossa yks keskieurooppalainen toimija markkinoille, plus sitte tietysti ainahan on ollut pankit, mutta pankit vaatii vastavakuuksia jne. et tää on lopulta ehkä vähän kalliimpi mutta kevyempi tapa hoitaa näiden vakuutusyhtiöiden tarjoamien tuotteiden kautta. (Yrityksen D edustaja)

Esimerkiksi yrityksellä B vakuuksien kustannukset ovat nousseet kolminkertaisiksi muutamassa vuodessa. Yrityksellä D puolestaan vakuuksien kustannukset olivat ennen koronan alkua noin prosentin luokkaa, mutta nousivat koronan aikana jopa kuuteen prosenttiin. Nyt vakuuksien kustannukset ovat yrityksen osalta kolmen prosentin luokkaa. Useat haastateltavat uskovat vakuuksien kustannusten nousevan myös jatkossa. Yrityksen B edustaja näkee hintatason nousun aiheuttaman ongelman seuraavasti: *”Ongelmana tässä nyt kun kustannukset noussut yleisesti, mikä tekee myös sen, että lentohinnat ja hotellihinnat noussut entisestään niin myös meidän matkojen keskihinnat noussut, mikä taas tarkoittaa, että meiltä vaaditaan suurempia vakuuksia. Sit kuitenkin meidän katteet ei oo noussu samassa suhteessa, mutta vakuudet maksaa enemmän ku se euromääräinen vakuuden summa on noussut.”* Vakuuksien kustannusten nousulla nähdään olevan vaikutusta myös yrityksen kannattavuuteen

Itse vakuuksien järjestämisestä aiheutuvien kustannusten lisäksi matkanjärjestäjät joutuvat maksamaan Kilpailu- ja kuluttajavirastolle valvonta- ja maksukyvyttömyyssuojamaksua. Maksujen moninkertaisuus herättääkin kritiikkiä matkanjärjestäjien keskuudessa. Yrityksen C edustajan mukaan voisi olla ainoastaan yksi kanava, johon maksuja suoritetaan, jotta järjestely olisi helpompi ja kevyempi matkanjärjestäjien kannalta. Kilpailu- ja kuluttajaviraston perimät maksut koetaan myös suhteellisen kalliiksi.

Sithän KKV:llä on tämmönen valvontamaksu, jota mä en oikeen ymmärrä. Se lasku tuli itseasias viimeviikolla ja meidän valvontamaksu, et he valvovat et meil on vakuus ni se on viis ja puol tuhatta se lasku. (Yrityksen A edustaja)

4.3.2 Maksuvalmius

Yhtenä vakuuksien aiheuttamana riskinä nousi haastattelussa vaikutukset yrityksen maksuvalmiuteen. Etenkin, jos yritys on järjestänyt vakuutensa panttaussitoumuksella, voi

kaupankäynnin pysähtyessä ilmetä ongelmia likviditeetin kanssa. Esimerkiksi yritys A, jolla osa vakuuksista on järjestetty panttaussitoumuksella, huomioi likviditeettiriskin. *”Jos kauppa ei kävisi ni sitten vois olla hyvä, et ne rahat ois tilillä, ku nythän ne on blokattuna”*, kertoo yrityksen A edustaja. Yrityksessä B puolestaan koetaan vakuuksien vaikuttavan maksuvalmiuteen ennakkolaskujen osalta tehtyjen strategisten valintojen kautta. Mikäli matkanjärjestäjä haluaa pienentää vaadittavan vakuuden määrää, voi hän vähentää etukäteismaksujen kokonaismäärää.

Maksuvalmiuteen ihan suoraan siinä määrin, että jotta me saatiin meidän vakuudet noinkin alas niin me ollaan tehty meidän ennakkolaskujen osalta niin, että meidän ennakkolasku erääntyykin vasta kuukauden päästä laskun lähettämisestä ja loppulasku vasta jopa kaks viikkoo ennen matkaa ja me maksetaan kuitenkin lentoliput ja hotellit meidän päämiehille noin kolmekymmentä päivää ennen matkaa. (Yrityksen B edustaja)

4.3.3 Kannattavuus

Suuremmissa yrityksissä kuten yritys A tai F, vakuuksia ei koeta taloudelliseksi ongelmaksi eikä vakuuksilla ole niinkään vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Suuremmilla yrityksillä on usein parempi vakavaraisuus sekä paremmat neuvotteluasemat vakuutusyhtiöiden kanssa, minkä vuoksi vakuuksien kustannukset ovat yleensä alhaisemmat kuin pienemmillä toimijoilla. Esimerkiksi yrityksen A vakuuksien kustannus on alle prosentin luokkaa. Tästä syystä yrityksessä A ei koeta vakuuksien järjestämisestä syntyviä kustannuksia merkittävinä: *”Meidän liikevaihto koko konsernissa on yli 70 miljoonaa euroa mukaan lukien hotellit ja kaikki matkanjärjestäjät et tää on loppujen lopuks aika pieni tää meidän vakuusjuttu.”*

Osa haastateltavista yrityksistä kuitenkin näkee vakuuksista aiheutuvilla kustannuksilla olevan merkitystä yrityksen kannattavuuteen pitkällä aikavälillä. Yrityksen C ja E edustajien mukaan kustannusten jatkuva nousu saa mahdollisesti kyseenalaistamaan onko liiketoiminta enää mielekästä tai järkevää. Yrityksen D edustaja kuvasi kustannusten nousua puolestaan seuraavasti:

No jos ne olis jatkunu tollasena, ku korona-aikana alko, että niiden hinnat alkaa huidella sielä niinku se haarukka oli korkeimmillaan. Tiedän, että on niistä

maksettu kaheksaa prosenttia. Niin kyl se alkaa tietysti olla sellanen siivu liikevaihdosta ja tuloksesta, että kyllä se ny jo pistää jonku mieltii, että onks täs nyt mitään järkeä. (Yrityksen D edustaja)

4.4 Strategiset riskit

Haastatteluissa kävi ilmi, että vakuuksilla on merkitystä myös matkanjärjestäjien strategisiin valintoihin. Useat haastateltavat kertoivat, että vakuuksien vuoksi tuotannon suunnitteluun kiinnitetään erityistä huomiota. Yrityksen C edustajan mukaan johdossa tulee seurattua vakuuden alaisen myynnin määrää ja sen pohjalta tarkasteltua voidaanko myydä toisenlaisia tuotteita kuten yritysmyyntiä, joka ei kuulu vakuuden piiriin. Myös yrityksissä E ja F tehdään tuotannon suunnittelua ja myynnin seuranta vakuuksia ajatellen.

Kun me rakennamme meidän tuotantoa meidän täytyy pitää jatkuvasti mielessä mikä se vakuustaso on, mikä vaaditaan sille tuotannolle. Et sitä kautta strategisten tavoitteiden määrittämiseen ennemminki se vaikuttaa. Eli joskus joudutaan tekemään sellasia ratkasuja, että tohon ajankohtaan ei oteta enempää kauppaa, koska muuten vakuustarve nousee liian suureksi. (Yrityksen E edustaja)

Ne tuotannot ja myynnit pitää hyvin tarkkaan kategorisoida ja pitää huoli, että semmoset myynnit, mitkä ei vaadi vakuuksia oikeesti pysyy vakuuksien ulkopuolella. Ja se tarkoittaa sitä, et jos myydään välitystuotteita esimerkiks, vaikka nyt jotain Karibian risteilyjä ni se on niinku strateginen päätös et myydäks siihen jotain muita palveluita lisäks. Jos myydään ni se muuttuu saman tien paketiks, jolloin se muuttuu vakuuksien alaiseks. (Yrityksen F edustaja)

Matkanjärjestäjät tekevät myös strategisia valintoja ennakkolaskujen ja matkojen hinnoittelun osalta vakuuksiin perustuen. Yrityksessä B on siirretty ennakko- ja loppulaskujen maksupäiviä myöhemmäksi, jotta vakuuksien tarve ei ole tiettyinä ajankohtina niin suuri. Yrityksen edustajan mukaan ennakkolaskujen siirtämisellä on kuitenkin ongelmansa: ”*Kun ennakkolaskut ja loppulasku erääntyy tosi lähellä matkaa, niin on se paljon helpompi peruuttaa niitä matkoja ja sitten meillä on yhtäkkiä maksettuna hotellit ja lennot ja sitten asiakas ei lähdekkään.*” Yrityksessä A vakuuksien kustannuksia pohditaan hinnoittelua tehdessä ja

loppupelissä asiakas maksaa vakuuksista syntyvät kustannukset. ”Totta kai, ku me tehään esimerkiks hinnottelua niin kyllä me otetaan huomioon ne vakuuden kulut tavallaan et se on oma rivinsä meidän kalkyyleissa”, kertoo yrityksen A edustaja.

4.5 Muut vaikutukset

Strategisten ja taloudellisten riskien lisäksi vakuuksilla koettiin olevan myös muita vaikutuksia yrityksen liiketoiminnalle. Vakuuksia koskevan lainsäädännön muuttuessa matkanjärjestäjiltä vaaditaan suurempaa raportointivelvollisuutta kuin aiemmin. Osa haastateltavista kokevat tämän lisäävän ylimääräisen työn määrää yrityksessä. Lisääntyneen raportoinnin lisäksi vakuuskäytännön koetaan heikentävän suomalaisten matkanjärjestäjien kilpailuasetelmaa kansainvälisillä markkinoilla.

Vaikeuttaahan se meidän kilpailuasetelmaa aika paljon, kun EU:n ulkopuolisilta matkanjärjestäjiltä ei vaadita samoja vakuuksia, mutta pystyy silti toimimaan samoilla markkinoilla esim. nettimyynnillä. (Yrityksen B edustaja)

Osa haastateltavista ovat myös sitä mieltä, että matkanjärjestäjien vakuusvaatimukset asettavat matkanjärjestäjät tietyssä määrin epätasa-arvoiseen asemaan verrattuna muihin matkailualalla toimiviin yrityksiin. ”Vakuuskäytäntö on tietyllä tapaa epäreilu matkanjärjestäjiä kohtaan, koska meillä täytyy olla vakuudet konkurssin varalta, muuta esim. lentoyhtiöillä tai hotelleilla ei. Eli me kun liitetään nää tuotteet yhteen niin meiltä vaaditaan se vakuus kuluttajalle”, toteaa yrityksen B edustaja. Epätasa-arvoisuuden koetaan ulottuvan matkailualan lisäksi myös muille toimialoille. ”Moneen muuhun liiketoimintaan verrattuna eihän se nyt reilu peli oo et me joudutaan vakuudet asettaan. Ei Honka rakenne aseta vakuuksia, kun sä ostat heiltä hirsihuvilan”, kertoo yrityksen D edustaja.

4.6 Positiiviset vaikutukset

Matkanjärjestäjien vakuuskäytännöllä koetaan olevan myös positiivisia vaikutuksia haastateltavien keskuudessa. Yrityksen A edustaja näkee vakuuskäytännön luovan tietynlaista varmuutta asiakkaille ja näin parantavan matkanjärjestäjien luotettavuutta. Monet haastateltavat kokevat myös vakuuksia koskevan lainsäädännön muutokset positiivisina vaikutuksina yrityksen liiketoiminnalle. ”Se on muuttunu ihan todella radikaalisti ja se on mun mielestä

todella hyvä. Se on varmaan pienille matkanjärjestäjille vähän vaikeempaa, mutta meidän mielestä se on ihan rehtiä”, kertoo yrityksen A edustaja. Osa haastateltavista kokevat lainsäädännön muutosten nähdään lisäävän selkeyttä ja reilua matkanjärjestäjien välillä. Toisten mielestä muutokset ovat aiheuttaneet hankaluuksia etenkin pienemmille matkanjärjestäjille.

Reiluus lisääntyi eli lisää toimijoita tuli vakuuksien piiriin eli määrittelyt muuttu niin että periaatteessa kuka tahansa kuka matkapakettia myy ja siitä ottaa rahaa etukäteen vastaan on myös vakuuksien piirissä ja se oli positiivinen muutos.
(Yrityksen D edustaja)

Vakuuksien koetaan myös rajoittavan markkinoille pääsyä, koska uutena yrittäjänä vakuuksien saaminen voi olla haastavaa ja kallista. Markkinoille vaikea pääseminen nähdään positiivisena asiana jo siellä toimivien matkanjärjestäjien näkökulmasta, mutta negatiivisena asiana markkinoiden ja kuluttajien puolesta. *”Täähän on melkonen kynnys markkinalle tuloon, että tavallaan tää vakuuskäytäntö rajaa sellasen ei sanota kultapossukerhon, koska tää ei olo niin kannattavaa tää bisnes, mutta tää rajaa sen joukon, joka tässä markkinassa toimii*”, toteaa yrityksen D edustaja.

Se on oikeestaan semmonen tekijä, mikä suojaa alaa kilpailulta hyvässä ja pahassa. Sun on aika vaikee uutena yrittäjänä lähtee, jos sul ei oo vahvaa pääomitusta siel taustalla eikä oo historiaa ni silloin sun on tosi vaikee saada niit vakuuksia ni se rajottaa tälle alalle uusien yrittäjien pääsemistä. Ja se on niinku markkinan kannalta huono asia ja yksittäisten toimijoiden kannalta, jotka on jo markkinalla hyvä asia. (Yrityksen F edustaja)

4.7 Matkanjärjestäjien riskienhallinta

Haastatteluista selvisi, että monella matkanjärjestäjällä ei ole kokonaisvaltaista riskienhallintaa yrityksessä. Etenkin pienemmät matkanjärjestäjät toteuttavat riskienhallintaa omaan arvioon perustuen. Haastatteluihin osallistuneet matkanjärjestäjät eivät myöskään käytä yleisiä riskienhallinnan standardeja omassa yrityksessään. *”Ei meil oo ollu mitään pohjaa tai semmosta ohjeistusta, että ota nämä huomioon ja sen mukaan laadittu joku riskienhallintasuunnitelma. Et se on tehty se suunnitelma sen mukaan, että mitä ite koetaan,*

että täytyy ottaa huomioon”, kertoo yrityksen C edustaja. Moni haastateltavista kokee myös matkanjärjestäjien riskienhallinnan haastavaksi, koska toimialaan kohdistuvat riskit ovat usein hyvin arvaamattomia.

Tällä toimialalla, kun se riski voi tulla ihan mistä tahansa, niin kun hyvin tiedetään. Se voi tulla Kiinasta tai se voi tulla taivaalta tai se voi tulla jostain yksinkertaisesta ihmisten käyttäytymisestä. (Yrityksen E edustaja)

Aineistosta ilmeni, että etenkin koronapandemian jälkeen, matkanjärjestäjät ovat alkaneet kiinnittää riskienhallintaansa enemmän huomiota ja liiketoiminnan osalta on päädytty varovaisempiin ratkaisuihin. Yrityksen A edustaja kertoo heidän yrityksessään riskien ja liiketoiminnan kehityksen seuraamisen muuttuneen paljon tarkemmaksi pandemian jälkeen. Yrityksen D edustaja puolestaan kertoo: *”Kyl korona oli tietysti sellanen merkittävä riskienhallinnan oppitunti kaikille, että vähän ehkä varovaisemmaksi siinä muuttu kaikki, että ei ehkä ihan niin etukenossa kuluja lisää, vaikka kuinka odottais myynnin kasvua.”* Koronapandemian kaltaisten arvaamattomien riskien takia yli kuusikymmentä prosenttia haastateltavista ei koe omaa riskienhallinnan tasoaan riittävänä. *”No tuskin kukaan voi sanoa, että se olisi riittävää. Kun tähän ei välttämättä aina hirveesti keinoja ole kun ei niitä riskejä kaikkia voi kertakaikkiaan aavistaakaan, mitä vastaa voi tulla”,* kertoo yrityksen E edustaja. Suuremmat matkatoimistot kuten yritys A ja yritys F kokevat omat riskienhallintakeinot riittäviksi, mutta toteavat, että aina riskienhallinnan tasoa voi myös parantaa.

Haastatteluissa selvisi, että kaikki matkanjärjestäjät eivät oikeastaan huomioi vakuuksien aiheuttamia riskejä omassa riskienhallinnassaan. Syynä tähän yrityksen B edustajan mukaan on se, että vakuuskäytäntöihin tulee muutoksia jatkuvasti. *”Vaikea hallita vakuuksien osalta kun ei tiedä yhtään, mitä EU tasolla päätetään ja ei niihin kaikkiin pystytää ees reagoimaan. Nytkin ne on jotain muutoksia tän osalta suunnittelemassa, et matkanjärjestäjät ei sais ottaa ennakkolaskuja ollenkaan”,* kertoo yrityksen B edustaja. Jos vakuudet otetaan huomioon riskienhallinnassa, ne huomioidaan lähinnä ylimääräisen kulueränä, kertoo yrityksen A edustaja.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

5.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli syventyä Euroopan Unionin alueella voimassa olevaan vakuuskäytäntöön suomalaisten matkanjärjestäjien näkökulmasta. Pääasiallisena tarkoituksena oli selvittää, millaisia riskejä pakolliset vakuudet aiheuttavat matkanjärjestäjille sekä kuinka vakuudet vaikuttavat heidän liiketoimintaansa. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin perehtymään matkanjärjestäjien riskienhallintaan ja selvittämään kuinka vakuuksista aiheutuvia riskejä pyritään huomioimaan yrityksissä. Tutkimuksen tutkimuskysymykset olivatkin seuraavat:

1. Millaisia riskejä vakuudet aiheuttavat matkanjärjestäjille?
2. Millaisia vaikutuksia vaadituilla vakuuksilla on matkanjärjestäjien liiketoiminnalle?
3. Miten aiheutuneita riskejä sekä mahdollisia negatiivisia liiketoimintavaikutuksia voidaan hallita?

Haastattelujen perusteella keskeisin riski matkanjärjestäjien liiketoiminnalle on vakuuksien saatavuus. Koska vakuuksien asettaminen on olennainen osa matkanjärjestäjän toimintaa, niiden saamattomuus voi uhata yritystoiminnan jatkuvuutta. Ennen vakuutusyhtiöiden tuloa vakuusmarkkinoille vakuudet järjestettiin pankkien kanssa panttaussitoumuksina, mikä saattoi edellyttää yrittäjiltä reaaliomaisuuden asettamista vakuudeksi. Vakuutusyhtiöiden osallistuminen markkinoille nähdään positiivisena kehityksenä, sillä se vähensi yrittäjien henkilökohtaisia riskejä. Vakuutusyhtiöistä huolimatta matkanjärjestäjät ovat sitä mieltä, että vakuuksien tarjoajia on hyvin vähän markkinoilla. Koronan aiheuttama riskien realisoituminen on entisestään vähentänyt vakuuksien tarjoajien määrää ja aiheuttanut vakuuskattorajojen syntymistä. Näiden seurauksena myös vakuuksien hinnat ovat nousseet ja vakuuksien järjestämisestä aiheutuvat ongelmat kasvaneet.

Aineiston perusteella vakuudet aiheuttavat matkanjärjestäjille myös taloudellisia ja strategisia riskejä. Taloudelliset riskit liittyvät vakuuksien korkeisiin kustannuksiin, jotka koetaan suhteellisen merkittävänä kuluerinä. Muun muassa koronapandemian aiheuttama epävarmuus ja vakuudentarjoajien vähäisyys ovat vaikuttaneet kustannusten kasvuun. Vakuuksien

kustannusten pelätään nousevan myös jatkossa, millä koetaan olevan vaikutusta liiketoiminnan kannattavuuteen pitkällä aikavälillä. Kustannusten lisäksi vakuuksilla on vaikutusta pienempien matkanjärjestäjien maksuvalmiuteen. Strategiset vaikutukset liittyvät vakuuksien merkitykseen yrityksen päätöksenteossa. Strategisia valintoja, joita matkanjärjestäjät tekevät vakuuksien vaikutuksesta ovat muun muassa tuotannon suunnittelu, hinnoittelu sekä maksuehdot.

Toisaalta vakuuskäytännöllä koetaan olevan myös positiivisia vaikutuksia. Vakuuksien koetaan lisäävän asiakkaiden turvaa ja näin ollen parantaa luottamusta matkanjärjestäjiin. Lisäksi vakuuksia koskevan lainsäädännön muutokset koetaan osin positiivisina. Sääntelyn lisääntyminen koetaan suurten matkanjärjestäjien osalta reiluna. Lisäksi vakuuksien asettamista koskevan raportoinnin koetaan selkeytyneen muutosten takia. Kuitenkin pienempien matkanjärjestäjien osalta matkapaketteja koskevan lain uudistuminen on aiheuttanut enemmän ongelmia.

Tutkimuksessa perehdyttiin myös matkanjärjestäjien riskienhallintaan. Riskienhallinnan osalta tulokset olivat hyvin vaihtelevia. Haastateltavien mielestä matkailuun kohdistuvat riskit ovat hyvin arvaamattomia ja niiden hallinta koetaan haastavaksi. Moni matkanjärjestäjä ei toteuta yrityksessään kokonaisvaltaista riskienhallintaa eikä riskienhallintaa koeta riittävänä. Eroihin eri matkanjärjestäjien välillä vaikuttaa erityisesti yrityksen koko. Suuremmat matkanjärjestäjät ovat tyytyväisiä omaan riskienhallintaansa ja luottavat sen riittävyteen, kun taas pienemmällä matkanjärjestäjillä on ongelmia riskeihin varautumisen kanssa. Kuitenkin kaikki matkanjärjestäjät kokevat koronapandemian vaikuttaneen riskienhallintaan merkittävästi ja lisänneen varovaisuutta ja riskien seuranta.

5.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vakuuskäytännöllä on monenlaisia vaikutuksia matkanjärjestäjien liiketoimintaan. Vakuuksien asettamisesta aiheutuu matkanjärjestäjille riskejä, jotka tulee ottaa huomioon riskienhallinnassa ja liiketoimintaa suunniteltaessa. Lain matkapalveluyhdistelmien tarjoajista 921/2017 § 3 mukaan Suomeen sijoittuneen matkanjärjestäjän on asetettava vakuus maksukyvyttömyyden varalta voidakseen myydä matkapaketteja. Vakuuksien synnyttämät riskit ovat tyypillisesti sellaisia, että erilaisten riskienhallintakeinojen soveltaminen muodostuu haasteelliseksi. Yrityksen

riskienhallintakeinoja voidaan yleisesti jaotella neljään päämenetelmään: (1) riskin välttäminen, (2) riskin pienentäminen, (3) riskin siirtäminen ja (4) riskin hyväksyminen (Hopkin, 2018, 226). Vakuuksien liittyvien riskien osalta matkanjärjestäjät tyypillisesti valitsevat riskin hyväksymisen strategian.

Vakuuksien asettaminen aiheuttaa matkanjärjestäjille monenlaisia riskejä, joista keskeisin on itse vakuuden saatavuus. Matkanjärjestäjän vakuuden on katettava kaikki ennen matkan alkua veloitettut maksut, mukaan lukien varausmaksut ja ennen matkan alkua suoritettut loppulaskut (Kilpailu- ja kuluttajavirasto, ei pvm.). Suurilla matkanjärjestäjillä vaadittavat vakuusmäärät nousevat useisiin miljooniin euroihin. Korkeiden vakuusmäärien vuoksi monet matkatoimistot joutuvat järjestämään vakuudet useiden eri rahoituslaitosten kautta, mikä lisää vakuuksista aiheutuvia kustannuksia. Vakuuksien asettamisesta aiheutuvat osittain kohtuuttomat kustannukset muodostavat toisen merkittävän riskin matkanjärjestäjille. Erityisesti korkojen noustessa vakuuksien kustannukset ovat kasvaneet merkittävästi, lisäten taloudellisia riskejä joissain matkatoimistoissa. Nämä taloudelliset riskit kohdistuvat yrityksen rahavirtoja uhkaaviin tekijöihin, kuten likviditeettiriskiin, korkoriskiin, valuuttariskiin ja luottoriskiin. Likviditeettiriski ilmenee, kun yrityksen varat ovat epälikvidejä, eikä se pysty täyttämään velvoitteitaan. Korkoriskit liittyvät usein siihen, että yrityksen rahoituskulut kasvavat merkittävästi korkojen noustessa (Ilmonen ym., 2022, 65.) Yksi merkittävimmistä vakuuksien aiheuttamista taloudellisista riskeistä onkin erityisesti korkoriski, ja joillakin yrityksillä vakuuksista aiheutuvat kustannukset ovat nousseet jopa kolminkertaisiksi. Korkojen nousun lisäksi vakuuksien kustannuksiin vaikuttaa vakuudentarjoajien vähäisyys markkinoilla.

Vakuuksista aiheutuvat riskit ovat keskinäisessä yhteydessä, ja niillä on merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan. Matkanjärjestäjiä koskevat taloudelliset riskit vaikuttavat suoraan vakuuden saatavuuteen, sillä vakuuden kustannukset vaihtelevat sen suuruuden ja matkanjärjestäjän taloudellisen tilanteen mukaan. Samanaikaisesti vakuuksien hankkimisen riskit voivat konkretisoitua taloudellisina riskeinä matkanjärjestäjille. Esimerkiksi, jos matkanjärjestäjä ei jostain syystä onnistu solmimaan vakuussopimusta vakuutusyhtiön kanssa, vakuuden järjestäminen panttaussitoumuksena saattaa aiheuttaa likviditeettiongelmia yritykselle. Vakuuksien vaikutus matkanjärjestäjien liiketoimintaan ilmenee usein vähäisempänä suurissa yrityksissä. Suurilla matkanjärjestäjillä on yleensä vahva taloudellinen tilanne ja parempi neuvotteluasema vakuutusyhtiöiden kanssa, minkä ansiosta myös

vakuuskustannukset pysyvät kohtuullisina. Toisaalta vakuussopimuksiin liittyvät neuvottelut voivat aiheuttaa pienemmille matkanjärjestäjille rahoitusriskejä. Rahoitusriskit liittyvät rahoituksen saannin mahdollisiin vaikeuksiin tai rahoituslaitosten asettamiin ehtoihin ja ne ovat yhtiön hallinnan ulkopuolella. Rahoitusriskin realisoituminen voi johtaa esimerkiksi kassavirtojen vähenemiseen yrityksessä. (Fraser & Simkins, 2010, 322.)

Vakuuksien asettaminen vaikuttaa merkittävästi matkanjärjestäjien strategiaan päätöksiin. Jotkut matkanjärjestäjät sisällyttävät matkojen hinnoitteluun vakuuksista aiheutuvat kulut, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakkaat maksavat tarvittavat vakuuskustannukset. Toisaalta matkanjärjestäjät voivat myös pienentää vaaditun vakuuden määrää vähentämällä perittäviä ennakkomaksuja. Matkanjärjestäjien strategiaan päätöksiin liittyy myös strategisia riskejä. Nämä riskit voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin. Organisaation sisäiset strategiset riskit liittyvät sen pitkän aikavälin strategiaan tavoitteisiin ja voivat ilmetä esimerkiksi strategian toteuttamisen epäonnistumisena Toisaalta ulkoiset strategiset riskit liittyvät yrityksen liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä sidosryhmiin. (Ilmonen ym., 2022, 62.) Vakuuksien asettamisesta johtuvat strategiset riskit voivat olla sekä sisäisiä että ulkoisia. Esimerkiksi vakuuslainsäädännön muutokset muodostavat merkittävän ulkoisen strategisen riskin matkanjärjestäjien toiminnalle.

Tutkimuksen valossa voidaan todeta, että matkanjärjestäjien riskienhallinta on kokenut merkittäviä muutoksia koronapandemian vaikutuksesta. Matkailualan yritykset ovat alkaneet kiinnittää entistä enemmän huomiota riskienhallintaan ja pyrkineet minimoimaan liiketoimintaan liittyviä riskejä tehokkaammin. On kuitenkin havaittavissa, että matkanjärjestäjien riskienhallinta eroaa monella tapaa perinteisestä, standardien mukaisesta riskienhallintakäytännöstä. Tämä ero johtuu pääasiassa siitä, että matkanjärjestäjien kohtaamat riskit ovat äärimmäisen vaikeasti ennustettavissa, mikä tekee riskienhallinnasta pitkälti kokemukseen perustuvaa. Matkanjärjestäjien riskienhallinnasta puuttuu usein standardien mukainen kokonaisvaltaisuus. Esimerkiksi COSO ERM -mallin mukaisia komponentteja ei juurikaan havaita matkanjärjestäjien riskienhallinnassa. Toisaalta matkanjärjestäjien riskienhallintaprosessi noudattaa kuitenkin pääpiirteittäin yleistä mallia, joka sisältää riskien tunnistamisen, arvioinnin, riskienhallintatoimenpiteet ja seurannan (Ilmonen ym., 2022, 79).

Tutkimushaastatteluihin pohjautuen voidaan huomata, että matkanjärjestäjien vakuuskäytännöllä on rajoittavia vaikutuksia alan kehitykselle. Markkinoille pääseminen voi

olla hankalaa vakuusvaateen vuoksi, koska vakuuksien saaminen uudelle yritykselle vaatii korkeita omia pääomia. Uusien toimijoiden vähäinen määrä markkinoilla ei myöskään edistä kilpailua, mikä haittaa markkinoiden dynamiikkaa ja voi olla epäedullista sekä markkinoille että kuluttajille. Vakuuskäytännöllä on kuitenkin myös positiivisia vaikutuksia sekä matkanjärjestäjien että kuluttajien näkökulmasta, kuten myös Kiiskisen (2019) tutkimuksessa havaittiin. Vakuusvelvollisuus tuottaa positiivisia vaikutuksia, kuten korkean kuluttajansuojan ja lisää luottamusta matkanjärjestäjien toimintaan.

Vakuuskäytäntö luomat haasteet, rajoitteet sekä mahdollisuudet ovat moninaisia, mikä avaa lukuisia mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Matkanjärjestäjien vakuuskäytäntö perustuu Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiiviin (EU) 2015/2302, joka velvoittaa kaikkia Euroopan Unionin alueella toimivia matkanjärjestäjiä asettamaan vakuudet. Vakuuskäytäntö matkailualalla on poikkeuksellinen järjestely, tuoden esiin merkittäviä kilpailueroja EU:n ulkopuolella toimiviin matkanjärjestäjiin nähden. Siksi olisi olennaista tutkia vakuuskäytännön vaikutuksia matkanjärjestäjien kilpailuasetelmaan kansainvälisillä markkinoilla. Kilpailuerojen lisäksi tutkimushaastatteluista kävi ilmi, että vakuuksien asettamisessa, vaadittavassa vakuuden määrässä ja vakuuksien valvonnassa on merkittäviä eroja myös EU-jäsenvaltioiden välillä. Direktiivin täytäntöönpanon vaihtelua eri jäsenvaltioissa olisi myös mielekästä tutkia.

Tutkimushaastatteluissa heräsi lisäksi epäilyksiä vakuuksien riittävydestä matkanjärjestäjän konkurssitilanteessa. Asetetun vakuuden määrä perustuu matkanjärjestäjän Kilpailu- ja kuluttajavirastolle toimittamiin arvio- ja toteumalukuihin. Kyseessä on kuitenkin laskennallinen arvio tarvittavasta vakuuden määrästä, mikä tekee haastavaksi arvioida, riittävätkö vakuudet todellisuudessa kattamaan kaikki etukäteen suoritettut maksut konkurssitilanteessa. Jatkotutkimuksena olisi tarkoituksenmukaista selvittää itse vakuuden laskuperusteen riskitasoa sekä tutkia vakuuksien riittävyttä käytännön tilanteissa.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet

Kuten kaikissa tutkimuksissa myös tässä tutkimuksessa esiintyy omia rajoitteitaan. Kvalitatiivisille tutkimuksille yleinen haaste on vastausten yleistettävyys. Koska tutkimus perustuu ei-numeeriseen aineistoon, voi tulosten tulkinta olla haastavaa. Niin tutkijan subjektiiviset näkemykset aiheesta kuin mahdolliset puutteet haastattelukysymyksissä voivat

vaikuttaa tulosten laatuun merkittävästi. Tulosten monitulkintaisuus on myös tavallista laadullisessa tutkimuksessa. Lisäksi tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä hankaloittaa vastausten rajallisuus. Tutkimushaastatteluun osallistui vain kuusi eri matkatoimistoa ja matkanjärjestäjää, mikä edustaa vain pientä osaa alalla toimivista yrityksistä, joita on satoja. Tästä syystä tutkimuksessa saattaa jäädä huomioimatta joitakin merkittäviä vakuuksien aiheuttamia riskejä, joita ei ilmennyt haastatteluista. Laadullisen tutkimuksen kohdalla, jonka aineisto pohjautuu haastatteluihin, toinen haaste on aineiston objektiivisuus. Haastateltavien vastauksiin voivat vaikuttaa heidän omat aiemmat kokemuksensa ja mielipiteensä tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksen yleistettävyysongelmaa olisi voitu ratkaista haastattelemalla useampaa yritystä tai toteuttamalla tutkimus kyselylomakkeella, jolloin tutkimukseen olisi mahdollisesti saatu enemmän aineistoa. Haastattelujen määrää voidaan kuitenkin pitää riittävänä kandidaatintutkielman laajuutta ajatellen. Tutkimusaineiston objektiivisuutta olisi puolestaan voitu parantaa, sillä että tutkimuksen aihetta ei olisi kerrottu etukäteen haastatteluihin osallistuville henkilöille. Tieto tutkimuksen aiheesta on saattanut vaikuttaa joihinkin haastattelukysymysten vastauksiin. Lisäksi osassa tutkimushaastatteluista ongelmana oli vastausten epäoleellisuus tutkimuksen kannalta. Haastatteluissa olisi voitu saada parempia vastauksia, jos jotkut haastattelukysymykset olisivat olleet paremmin rajattuja. Toisaalta vapaamuotoisemmat kysymykset mahdollistivat aiheen perusteellisemmän käsittelyn haastatteluissa, mikä puolestaan mahdollisti laajemman aineiston tutkimukselle.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuuslähteet:

- Alhonsuo, S., Nisén, A., Nousiainen, S., Pellikka, T. & Sundberg, S. (2012). *Finanssitoiminnan käsikirja*. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Baxter, K. (2010). *Risk Management*. Harlow: Pearson Education Limited.
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management, Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management, Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Creswell, J.W., Creswell J.D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sixth Edition*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Crouhy, M., Galai, D. & Mark, R. (2023). *The Essentials of Risk Management, Third Edition*. New York: McGraw Hill.
- Field, A. (2023). *Risk Management and ISO 3100 – A pocket guide*. Cambridgeshire: IT Governance Publishing.
- Filipiak, B.Z., Dylewski, M. & Kalinowski, M. (2020). Economic development trends in the EU tourism industry. Towards the digitalization process sustainability. *Quality & Quantity*, 57 (3), 321-346. doi: 10.1007/s11135-020-01056-9.
- Fraser, J. & Simkins, B. (2010). *Enterprise Risk Management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Holloway, J.C. (1989). *The Business of Tourism. Third Edition*. Lontoo: Pitman Publishing
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk. Fifth Edition*. London: Kogan Page Limited.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio, Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., & Rajamäki, M. (2022). *Johda Riskejä, Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan*. Helsinki: Finva.
- ISO 3100. (2018). *Risk Management. Guidelines*. Geneva: International Organization for Standardization.

- Jansen van Rensburg, M. (2014). Relevance of travel agencies in the digital age. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 3 (1), 1-9.
- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. (2014). *Yrityksen riskienhallinta*. Helsinki: Finva.
- Kiiskinen, A. (2019). *Laki matkapalveluyhdistelmistä ja sen vaikutukset matkailualan palveluntuottajien liiketoimintaan*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Konu, H., Pesonen, J. & Reijonen, H. (2022). *Matkailuliiketoimintaa teoriasta käytäntöön*. Tampere: Vastapaino.
- Laakso, M. (2015). *Asiakkaansuoja valmismatkajärjestäjän maksukyvyttömyystilanteessa*. Helsingin yliopisto. Oikeustieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Lam, J. (2014). *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Lee, C.C. & Chen, M.P. (2020). The impact of COVID-19 on the travel and leisure industry returns: Some international evidence. *Tourism Economics*, 28 (2), 451-472. doi: 10.1177/1354816620971981.
- Merna, T. & AL-Thani, F. (2008). *Corporate Risk Management. 2nd Edition*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Rantala J. & Kivisaari E. (2020). *Vakuutusoppi*. Helsinki: Finva.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business students. Eight edition*. Harlow: Pearson Education, Ltd.
- Tracy B. (2015). *Business Strategy*. New York: American Management Association.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. (2018). *Laadullinen tutkimus & sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2014). *Suomen matkailun tulevaisuuden näkymät*. Helsinki: Valtioneuvosto.
- UNWTO. (2021). *2020: worst year in tourism history with 1 billion fewer international arrivals*. Madrid: World Tourism Organization.
- Walker, R. (2013). *Winning with risk management*. Singapore: World Scientific Publishing Co.
- Wolke, T. (2017). *Risk Management*. Berlin/Boston: Walter De Gruyter.
- Yarcan S. & Gürel C. (2021). *Tour Operating Business*. Istanbul: Istanbul University Press.

Internet-lähteet:

Atherton, M. (2016). Facing New Threats: Challenges and Risk in Today's Travel Industry. Viitattu 02.10.2023. <https://www.manticpoint.com/blog/facing-new-threats-challenges-and-risk-in-todays-travel-industry>

Euroopan keskuspankki (2016). Mitä ovat vakuudet? Viitattu 15.09.2023. <https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me/html/collateral.fi.html>

Haka, T.M. (2018). Matkapakettilaki muuttuu heinäkuussa – Matkustaja, tiedä tämä peruutusmaksuista vastaisuudessa. Viitattu 17.09.2023. <https://www.op-media.fi/matkailu/matkapakettilaki-muuttuu-heinakuussa--matkustaja-tieda-tama-peruutusmaksuista-vastaisuudessa/>

Institute of Risk Management (ei pvm.). International Risk Management Standards. Viitattu 21.11.2023. <https://www.theirm.org/what-we-say/thought-leadership/international-risk-management-standards/>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto (ei pvm.). Matkanjärjestäjän vakuus. Viitattu 05.09.2023. <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/tietoa-ja-ohjeita-yrityksille/matkojen-jarjestajille/matkanjarjestajan-vakuus/>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto (ei pvm.). Matkapakettilaki. Viitattu 05.09.2023. <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/tietoa-ja-ohjeita-yrityksille/matkojen-jarjestajille/matkapakettilaki/>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto (ei pvm.). Vakuusmallit rahoituslaitoksille. Viitattu 27.09.2023. <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/tietoa-ja-ohjeita-yrityksille/matkojen-jarjestajille/vakuusmallit-rahoituslaitoksille/>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto (ei pvm.). Raportoinnit. Viitattu 27.09.2023. <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/tietoa-ja-ohjeita-yrityksille/matkojen-jarjestajille/raportointi/>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto (ei pvm.). Matkanjärjestäjän maksut. Viitattu 27.09.2023. <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/tietoa-ja-ohjeita-yrityksille/matkojen-jarjestajille/matkanjarjestajan-maksut/>

Työ- ja elinkeinoministeriö (ei pvm.). Matkailun talousvaikutukset. Viitattu 30.10.2023. <https://tem.fi/matkailu>

Muut lähteet:

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi, (EU) 2015/2302.

Laki matkapalveluyhdistelmästä 14.12.2017/901.

Laki matkapalveluyhdistelmien tarjoajista 14.12.2017/921.

Laki matkapalveluyhdistelmien tarjoajan valvonta- ja maksukyvyttömyyssuojamaksusta
14.12.2017/922.

Suomen virallinen tilasto. (2023). *Suomalaisten matkailu 2022*. Helsinki: Tilastokeskus.

Henkilölähteet:

Suomalainen matkatoimisto, konsernin hallituksen jäsen. Haastateltu: 06.11.2023.

Suomalainen matkanjärjestäjä, toimitusjohtaja. Haastateltu: 03.12.2023.

Suomalainen matkanjärjestäjä, toimitusjohtaja. Haastateltu: 21.11.2023.

Suomalainen matkatoimisto, toimitusjohtaja. Haastateltu: 06.11.2023.

Suomalainen matkanjärjestäjä, toimitusjohtaja. Haastateltu: 13.11.2023.

Suomalainen matkatoimisto, konsernijohtaja. Haastateltu: 15.11.2023.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Taustatiedot

- Yrityksen nimi
- Yrityksen liikevaihto
- Yrityksen työntekijöiden määrä
- Tehtäväkuva yrityksessä
- Kokemus matkailualalta

Haastattelukysymykset:

Teema 1. Vakuudet yleensä

- Millä tavalla matkanjärjestäjien vakuuskäytäntö koskee yritystänne?
- Millaisia muutoksia vakuuskäytäntöön on tullut vuosien saatossa?
- Miten järjestätte vaaditut vakuudet?
- Kuinka suuriksi arvioitte vakuuksien järjestämisestä aiheutuvat kustannukset yrityksellenne?

Teema 2. Vakuudet, riskit ja liiketoiminta

- Millaisia ongelmia vakuuksien asettamiseen liittyy?
- Millä tavalla vaaditut vakuudet vaikuttavat yrityksenne taloudelliseen tilanteeseen:
 - o kustannuksiin?
 - o maksuvalmiuteen?
 - o kannattavuuteen?
- Millä tavalla vaaditut vakuudet vaikuttavat yrityksenne strategisten tavoitteiden saavuttamiseen?
- Millaisessa tilanteessa matkanjärjestäjiltä vaaditut vakuudet voisivat uhata yrityksenne olemassaoloa?
- Millaisia muita riskejä tai liiketoimintavaikutuksia koette vakuuksien aiheuttavan yrityksellenne?

Teema 3. Riskienhallinta ja tulevaisuus

- Miten hallitsette vakuuksien aiheuttamia riskejä ja liiketoimintavaikutuksia yrityksessänne?
- Millaisia muutoksia riskienhallinnassa on tapahtunut vuosien saatossa?
- Koetteko riskienhallintakeinot riittäviksi?
 - o Miksi?
 - o Miksi ette?
- Muita kommentteja matkanjärjestäjien vakuuksiin liittyen?