



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

**Kauppätieteellinen tiedekunta**

**A380A5000 Kandidaatintutkielma, Kansainvälinen liiketoiminta**

**Ukrainan kriisin vaikutukset pk-yritysten liiketoimintaan  
riskienhallinnan näkökulmasta**

**Case: Atma Trade Oy, Lappeenrannan Keittiökeskus Oy ja Laitex Oy**

5.1.2015

Tekijä: Niko Nalli 0405637

Ohjaaja: Anssi Tarkiainen

Opponointi: Juha Suninen

# Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Taustaa.....	2
1.2 Tutkimuskysymykset.....	2
1.3 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus .....	3
1.4 Aiheen rajaus .....	4
<b>2. RISKIT JA RISKIENHALLINTA.....</b>	<b>5</b>
2.1 Riskienhallinta.....	6
2.2 Maariski.....	8
2.3 Valuuttariski .....	12
2.4 Kaupallinen riski .....	14
<b>3. VENÄJÄN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET.....</b>	<b>17</b>
3.1 Talouden kasvu ja kehitys .....	17
3.2 Venäjä liiketoimintaympäristönä ja kasvaneet riskit.....	18
<b>4. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO.....</b>	<b>20</b>
<b>5. CASE YRITYKSET .....</b>	<b>21</b>
5.1 Case Atma Trade Oy .....	21
5.1.1 Liiketoimintaympäristön muutos ja riskien kasvu vuonna 2014 .....	22
5.1.2 Yrityksen riskienhallinta ja siinä tapahtuneet muutokset vuonna 2014 .....	22
5.1.3 Darwichin mielipiteen muutos vuoden 2014 aikana ja tulevaisuuden näkymät.....	23
5.1.4 Tulevaisuuden näkymät .....	24
5.2 Case Lappeenrannan Keittiökeskus Oy.....	24
5.2.1 Liiketoimintaympäristön muutos ja riskien kasvu vuonna 2014 .....	25
5.2.2 Yrityksen riskienhallinta ja siinä tapahtuneet muutokset vuonna 2014 .....	26
5.2.3 Nikun mielipiteen muutos vuonna 2014 ja tulevaisuuden näkymät .....	27
5.3 Case Laitex Oy .....	28

5.3.1 Liiketoimintaympäristön muutos ja riskien kasvu vuonna 2014 .....	28
5.3.2 Yrityksen riskienhallinta ja siinä tapahtuneet muutokset vuonna 2014 .....	29
5.3.3 Janssonin ja Tuukkasen mielipiteen muutos ja tulevaisuuden näkymät.....	30
<b>6. YHTEENVETO HAVAINNOISTA .....</b>	<b>32</b>
6.1 Venäjän liiketoimintaympäristön muutos ja riskien kasvu .....	33
6.2 Yritysten riskienhallinta ja siinä tapahtuneet muutokset.....	36
6.3 Yritysjohtajien asennemuutos ja tulevaisuuden näkymät Venäjän kaupasta .....	37
<b>7. JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>39</b>
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>41</b>
<b>LIITTEET</b>	

# 1. JOHDANTO

Viimeisten vuosikymmenten aikana maailman on muuttunut erittäin nopeasti ja globalisaation näkökulmasta kenties nopeammin kuin koskaan aikaisemmin. Maapalloistuminen on kytkenyt myös Suomen vahvasti globaaliin kaupankäyntiverkoston altistaen Suomen talouden koko maailmantalouden muutoksille. (Akava, 2014) Vuoden 2014 aikana maailmantaloutta on ravistellut suuret poliittiset jännitteet, kuten tammikuussa eskaloitunut Ukrainan kriisi. Kriisin myötä etenkin EU:n ja Venäjän kauppasuhteet ovat kokeneet vaikeuksia muun muassa molemminpuolisten talouspakotteiden muodossa, vaikuttaen olennaisesti myös Suomen ja Venäjän kahden keskiin kauppasuhteisiin.

Julkisuudessa puhutaan paljon suuryritysten mahdollisuuksista ja ongelmista, vaikka pk-yritykset muodostavat Suomen kansantalouden kivijalan. Niiden osuus kaikista yrityksistä on noin 99,8 prosenttia ja kaikkien yritysten liikevaihdosta pk-sektorille kuuluu noin 55 prosenttia (Yrittäjät, 2014). Pk-yritysten osuus myös Venäjän kaupassa on dominoiva. Vaikka suuryritykset investoivat Venäjälle isompia summia, suurin osa Venäjän-kauppaa käyvistä yrityksistä on kuitenkin pieniä ja keskisuuria (Tiri, 2014). Venäjän kauppasuhteiden huonontuminen on vaikuttanut monien suomalaisten pk-yritysten liiketoimintoihin paljon, joten vaikutusten suuruuden tutkiminen on ajankohtaista ja tärkeää.

Kun aloitin suunnittelemaan kandidaatintyötäni, halusin valita ajankohtaisen aiheen. Aiheekseni valikoitui vuoden 2014 Ukrainan kriisi ja miten siitä seurannut tapahtumasarja on vaikuttanut Venäjän kauppaa tekevien suomalaisten pk-yritysten toimintaan. Riskienhallinta on tärkeä osa tutkielmaa, sillä tapahtumilla on ollut suuria taloudellisia vaikutuksia useisiin yrityksiin ja Venäjän kaupan riskit ovat yllättäneet monet. Viime vuosien trendinä on ollut kasvava fokus riskienhallintaan, koska sen on katsottu olevan hyvä työkalu uusien mahdollisuuksien arvioimiseen ja tappioiden minimoimiseen (Aven, 2011). Työ rakentuu teoria- ja empiriaosan ympärille. Teoriaosassa käydään läpi kansainvälisen liiketoiminnan riskit, riskienhallinta ja Venäjän liiketoimintaympäristön viimeaikaiset muutokset. Empiirisessä osiossa kandidaatintyötä varten on haastateltu neljää yritysjohtajaa kolmesta eri yrityksestä Etelä-Karjalan alueelta, jossa Venäjän kauppa on suuressa roolissa.

## 1.1 Taustaa

Ukrainan kriisi sai alkunsa marraskuussa 2013 kun presidentti Viktor Janukovitsh ja Ukrainan hallitus ilmoittivat luopuvansa kauppaa- ja yhteistyösopimuksesta EU:n kanssa ja vahvistavansa sen sijaan siteitään Venäjään. Tammikuussa väkivaltaisuuudet alkoivat pahentua entisestään ja pääministeri Mikola Azarov erosi. Helmikuussa Ukrainan parlamentti syrjäytti presidentti Janukovitshin ja hän joutui pakenemaan maasta. Tämän seurauksena Venäjälle myönteinen joukko valtasi Simferopolissa sijaitsevan Krimin niemimaan. Venäjän armeijan joukot ottivat Krimin haltuunsa maaliskuussa ja lopulta Venäjä liitti koko alueen itseensä. (Wallius & Hanhivaara, 2014) Tämän seurauksena Yhdysvaltojen presidentti Barack Obama syytti Vladimir Putinia kansainvälisen lain rikkomisesta, ja EU yhdessä Yhdysvaltojen kanssa päättivät ensimmäisistä pakotteista Venäjää vastaan, joita on myöhemmin tiukennettu ja lisätty. Elokuussa Venäjä vastasi pakotteisiin elintarvikkeiden tuontikiellolla, aiheuttaen monia ongelmia suomalaisille vientiyrityksille. (Helsingin-Sanomat, 2014) Epävakaat olot ja talouspakotteet ovat heijastuneet vahvasti talouteen ja esimerkiksi suomalaisten pörssiyritysten kuten Nokian renkaiden ja YIT:n osakekursseihin, koska yrityksillä on paljon Venäjän liiketoimintoja (Hellevi, 2014). Kriisi jatkuu yhä Ukrainassa, eikä konfliktilla ole vielä näkyvissä loppua. Kriisin pitkittyminen kasvattaa entisestään talouden epävakautta puolin ja toisin, eikä lopullisia seurauksia kauppasuhteille voi vielä ennustaa.

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Pk-yritysten pienen koon vuoksi teolliset muutokset ja yritysten toimintaympäristön muutokset vaikuttavat niiden toimintaan hyvin voimakkaasti (EU, 2014). Vuonna 2014 eskaloitunut Ukrainan kriisi on muuttanut paljon yritysten käsityksiä Venäjän kaupan riskeistä ja Venäjän liiketoimintaympäristöstä. Tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena on selvittää:

- Miten Ukrainan kriisi on vaikuttanut suomalaisten Venäjän kauppaa tekevien pk-yritysten liiketoimintaan?

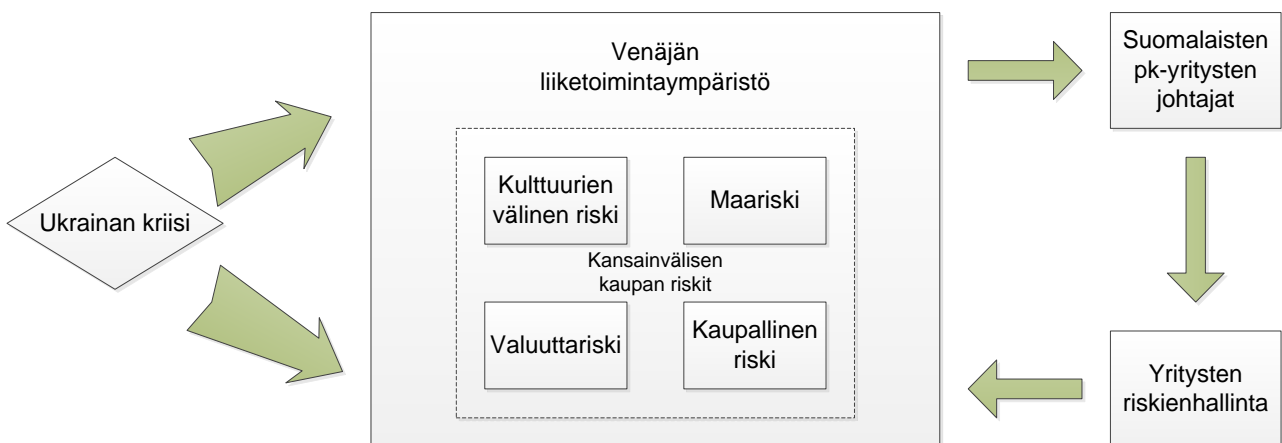
Tämän tutkimusongelman ratkaisuun käytän hyväksi apututkimuskysymyksiä, jotka ovat:

- Millaisia riskejä kansainvälisessä liiketoiminnassa on ja miten niitä voidaan hallita?
- Millainen on venäläinen asiakas ja millainen rooli venäläisellä asiakkaalla on pk-yritysten liiketoiminnassa?
- Millainen on Venäjän liiketoimintaympäristö ja miten sen riskisyys on muuttunut vuonna 2014?

- Miten pk-yritysten riskienhallinta toteutetaan ja onko siihen tullut muutoksia kuluvan vuoden aikana?
- Miten yritysjohtajien henkilökohtainen asenne on muuttunut Venäjän kaupasta ja miten he näkevät Venäjän kaupan tulevaisuuden?

### 1.3 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus

Teoreettinen viitekehys (kuva 1) esittelee tutkimuksen idean ja kytkee työn eri osat toisiinsa. Viitekehyksessä Ukrainan kriisi on voima, joka saa prosessin liikkeelle. Kriisi vaikuttaa Venäjän liiketoimintaympäristöön kohottaen kansainvälisen kaupan riskejä Venäjällä. Nämä muutokset liiketoimintaympäristössä ja riskitasoissa vaikuttavat suomalaisten pk-yritysten johtajien asenteisiin, mielipiteisiin ja päätöksiin yrityksen riskienhallinnassa. Riskienhallinnan ja -prosessien tuloksena syntyy päätöksiä uusien toimien ja käytäntöjen käyttöönotossa yrityksissä, jotka vaikuttavat yrityksen käyttäytymiseen Venäjän liiketoiminnoissa.



Kuva 1: Teoreettinen viitekehys

Ukrainan kriisin esittelyyn on käytetty työssä lähteitä eri uutispalveluista, joista työhön on kerätty havainnollistava aikajana kriisin eskaloitumisesta. Lähteitä on otettu esimerkiksi Ylen, Helsingin-Sanomien ja Ilta-Sanomien sivuilta. Kansainvälisten riskien jakaminen perustuu Cavusgil, Knight & Riesengerin (2012) kirjaan *International Business*, jossa he ovat esitelleet riskienjaottelun neljään eri kategoriaan. Näihin riskeihin on haettu lisää lähteitä erilaisista tieteellisistä artikkeleista ja tutkijoista. Riskienhallinnan mallintaminen pohjautuu pitkälti Ilmonen et al. (2010) – *Johda riskejä* – kirjaan, ISO/DIS -31000:2009 -standardiin sekä Australia ja Uusi-Seelanti AS/NZS 4360:2004 –

riskienhallintastandardiin. Venäjän liiketoimintaympäristöä kartoittaessa on käytetty lähteenä monia tieteellisiä artikkeleita ja luotettavien tahojen julkaisemia tutkimustuloksia ja raportteja. Liiketoimintaympäristön kehitystä ja riskitasojen kasvua havainnollistetaan esimerkiksi Suomen Pankin ja Maailmanpankin raporteilla Venäjän muuttuneesta tilanteesta.

## **1.4 Aiheen rajaus**

Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti vuonna 2014 eskaloituneen Ukrainan kriisin vaikutuksiin suomalaisten pk-yritysten Venäjän liiketoiminnoissa riskienhallinnan näkökulmasta. Pienet ja keskisuuret yritykset rajataan tutkimuksessa yrityksiin, joilla on venäläisille kohdistettuja liiketoimintoja Suomessa, Venäjällä tai molemmissa.

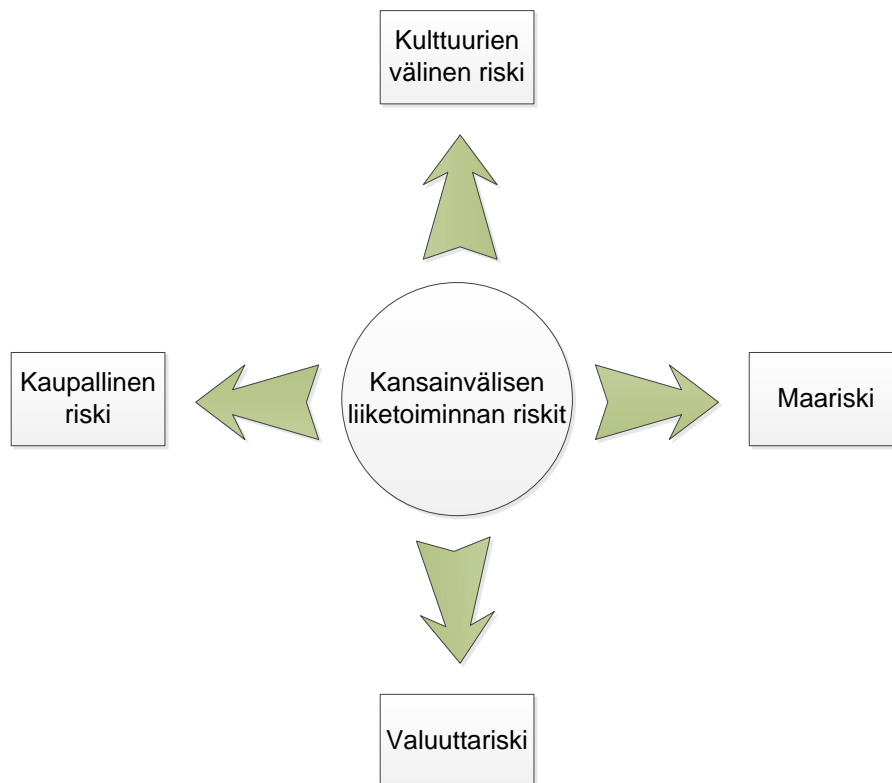
Itse Venäjän kauppa rajataan tässä tutkimuksessa sekä suomalaisten yritysten liiketoimintaan Venäjällä, että yritysten venäläisiin kohdistuviin liiketoimintoihin Suomen puolella. Eli tarkasteluun on otettu yrityksiä, jotka kohdistavat liiketoimintojansa Venäläisiin turisteihin, ja yrityksiä, joilla on vientitoimintaa Venäjälle ja tästä johtuen venäläinen asiakas ostaa tuotteen Venäjän puolelta.

Kansainvälisistä riskeistä tutkimuksessa esitellään yhteensä neljä riskiä, mutta kulttuurien välinen riski vain mainitaan ja jätetään tutkimuksessa ilman tarkempaa selitystä. Tämä johtuu siitä, että kulttuurien välinen riski ei ole niin suuressa roolissa tutkittaessa miten Ukrainan kriisin vaikutukset heijastuvat suomalaisten pk-yritysten toimintaan. Tutkimuksessa riskienhallintastandardien analysointi on rajattu Australia ja Uusi-Seelanti AS/NZS 4360:2004 ja ISO/DIS 3100 – standardeihin, koska ne ovat laajalti käytössä ja niiden riskienhallintaprosessi hyvin samankaltainen. Molemmat standardit ovat myös sovellettavissa pk-yrityksiin, minkä takia keskityn juuri näihin standardeihin teoriaosassa. Myös US COSO ERM-kehikko on laajalti käytössä, mutta sitä käytetään enemmän suuryrityksissä, joten se on jätetty tarkastelusta pois. (Ilmonen, Kallio, Koskinen, Rajamäki, 2010, 30-33)

## 2. RISKIT JA RISKIENHALLINTA

Riski voidaan määritellä monella eri tavalla. Australian ja Uuden-Seelannin AS/NZS 4360 riskienhallinta – standardin mukaan riski on mahdollisuus tapahtumalle, jolla on vaikutusta ennalta määrättyihin tavoitteisiin. Tämän määritelmän mukaan riskiä voidaan mitata tapahtumien vaikutuksilla ja todennäköisyyksillä. Toinen tunnettu määritelmä on ISO 31000 – standardin määritelmä riskistä. Sen mukaan riski muodostuu tavoitteiden epävarmuudesta, jota voidaan kuvata tapahtumien mahdollisilla vaikutuksilla ja sen todennäköisyydellä tapahtua. (Aven, 2011)

Kansainvälisessä liiketoiminnassa riskit voidaan jakaa neljään kategoriaan: Kulttuurien välinen riski, maariski, valuuttariski ja kaupallinen riski (kuva 2). (Cavusgil, Knight, Riesenberger, 2012, 46–48)



Kuva 2: Kansainvälisen liiketoiminnan riskit (Cavusgil ym., 2012, 47).

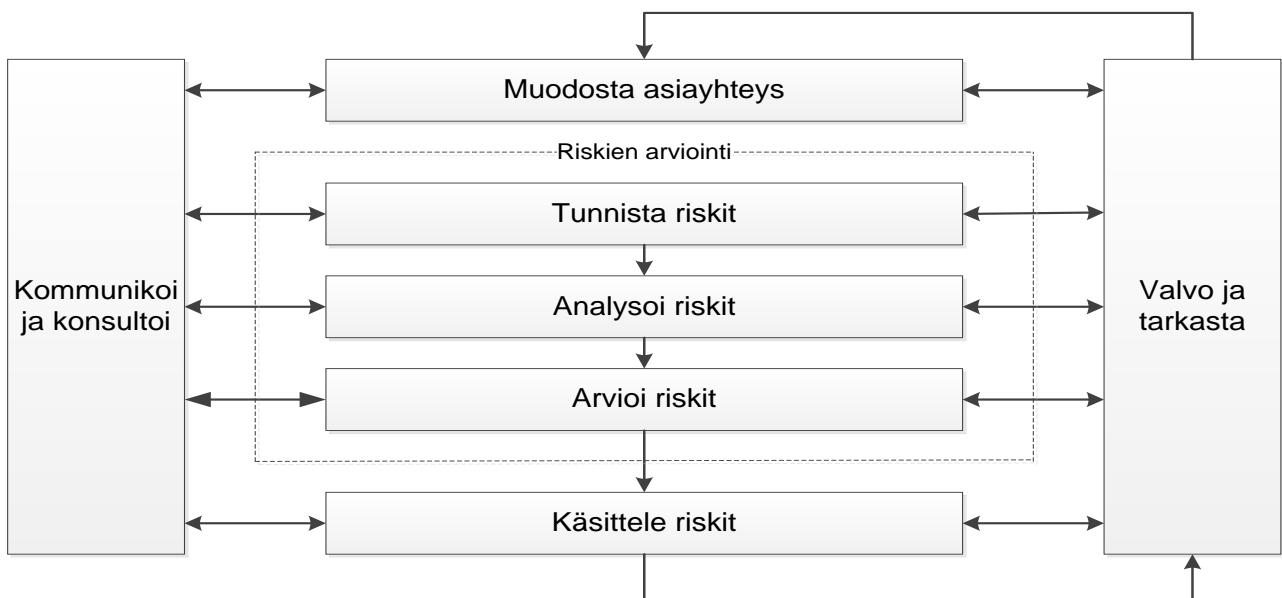
## 2.1 Riskienhallinta

Riskit voivat vaikuttaa organisaation taloudelliseen suorituskykyyn ja maineeseen, minkä takia on tärkeää järjestää riskienhallinta tehokkaasti parantamaan suorituskykyä epävarmassa ympäristössä. Riskienhallinta voidaan yksinkertaisesti määrittää toimiksi, jotka pyrkivät neutraloimaan liiketoiminnan kohtaamat epävarmuustekijät (Incelemesi & Dinamikleri, 2014). Riskienhallinnassa on tärkeintä yrityksen toiminnan varmistaminen ja yritykseen sijoittaneiden, kuten omistajien ja pankkien, sijoitusten arvon turvaaminen sekä tuottovaatimusten toteuttaminen. (ISO, 2014)

Riskienhallinnalla on usein merkittävä rooli ulkoisten vaatimusten täyttämässä. Yleisten lakien ja säännösten sekä toimialan standardien ja ohjeiden mukaan toimiminen asettavat yrityksille usein minimitason riskienhallinnassa. Esimerkiksi pörssiyrityksille tulee julkisen säädösten kautta paljon vaatimuksia riskienhallintaan. Sisäisillä vaatimuksilla riskienhallinnassa peilataan yrityksen visioon, arvoihin ja strategiaan, jotka muodostavat riskienhallinnan perustan. Riskienhallinnan tehtävä on varmistaa yritystoiminnan jatkuminen yrityksen arvoja noudattaen ja tukea strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamista valvomalla yrityksen ottamia riskejä sen riskinkantokykyyn ja riskinottohaluun nähden. Yrityksen strategiassa voidaan mainita riskienhallinnan tavoitteista, mutta konkreettisemmat seikat kirjataan toimintasuunnitelmiin ja muihin politiikkoihin, kuten riskienhallintapolitiikkaan. (Ilmonen ym., 2010, 21-34)

Yrittäjyysteoria pyrkii selittämään yritysjohtajien toimintaa riskienhallinnassa. Yrittäjyysteorian mukaan yrittäjät ja yritysjohtajat toimivat oman tietotaitonsa, odotusten ja mielipiteidensä pohjalta. Jos tapahtumat jatkuvat entisellään vanhojen suunnitelmien mukaan, ilman uusia ongelmia, yrittäjillä ei ole tarvetta uusille päätöksille ja suunnitelmille. Odottamattomat tapahtumat ja siitä johtuvat riskien kasvu vaikuttavat siihen, millaisia päätöksiä tehdään ja uusitaanko vanhoja toimintatapoja. Yrittäjyysteorian mukaan yrittäjän mahdollisuudet ovat suurimmillaan, kun markkinoilla vallitsee suuri volatilitteetti ja arvaamattomuus. Jos markkinat olisivat koko ajan ennustettavissa ja tasapainossa, yrittäjän mahdollisuudet olisivat minimissään. Kun markkinat ovat kaukana tasapainosta, yrittäjien mahdollisuudet hyötyä tilanteesta taloudellisesti ovat lähes rajattomat. Yleisesti kuitenkin yrittäjät muodostavat strategiansa epävarmoissa tilanteissa niin, että taloudellisen tappion mahdollisuutta pyritään minimoimaan, kun taas samalla mahdollisiin tuottoihin liittyvää riskiä kasvatetaan. Tästä esimerkkinä yritys voi epävarmoina aikoina vähentää kiinteisiin kustannuksiin laitettavia varoja. (Di Gregorio, 2005)

Riskienhallinta voidaan järjestää yrityksessä yleisesti hyväksytyjä riskienhallintastandardeja hyväksikäyttäen. Kaksi yleistä riskienhallintastandardia on Australia ja Uusi-Seelanti AS/NZS 4360:2004 ja ISO/DIS 31000. AS/NZS 4360:2004 standardissa on paljon käytännönläheistä ohjeistusta miten yrityksen riskienhallinta voidaan järjestää ja se on toiminut pohjana, kun ISO/DIS 31000 – standardi on kehitetty. ISO/DIS 31000 – riskienhallintastandardi on käytännössä päivitetty versio AS/NZS 4360:2004 – standardista ja siihen on kerätty yleisesti hyväksytyt riskienhallintatermit – ja käytännöt. ISO/DIS 31000 – standardi on myös ensimmäinen kansainvälinen riskienhallintastandardi, joka on sovellettavissa kaikenlaisiin yrityksiin. Standardissa korostetaan erityisesti, että riskillä voi olla negatiivisten vaikutusten lisäksi myös positiivisia vaikutuksia. Itse riskienhallintaprosessi (kuva 3) edellä mainituissa riskienhallintastandardeissa on samanlainen. (Ilmonen ym., 2010, 21-34)



Kuva 3: Riskienhallintaprosessi (Ilmonen ym., 2010)

Riskienhallintaprosessin keskeisin ajatus on auttaa tekemään päätöksiä eli johtamaan riskejä. Prosessin aluksi organisaation tulee määritellä mitä organisaatio haluaa saavuttaa riskienhallinnalla ja tunnistaa sisäiset sekä ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Tätä kuvataan prosessissa asiayhteyden muodostamisella. Standardissa riskianalyysi perustuu siihen, että yrityksen tulee ymmärtää jokaista riskiä, sen seurauksia ja niiden seurauksien todennäköisyyksiä. Riskien analyysi sisältää prosessissa kolme eri vaihetta: tunnista riskit, analysoi riskit ja arvioi riskit. Riskien analyysin jälkeen riskit käsitellään ja tarvittaviin toimenpiteisiin ryhdytään. Tässä vaiheessa vanhoihin käytäntöihin tehdään tarvittavat parannukset tai uusia käytäntöjä kehitetään ja otetaan

käyttöön organisaatiossa. Koko prosessin aikana on tärkeää valvoa ja mitata prosessin tehokkuutta ja luotettavuutta. (Purdy, 2010)

## 2.2 Maariski

Kaupankäynti sisältää aina riskin, mutta rajat yrittävä kansainvälinen kauppa sisältää vielä suuremman riskin. Tätä riskiä kutsutaan maariskiksi, joka johtuu yleisesti eroista maiden talouksien rakenteissa, politiikassa, sosiaali-poliittisissa instituutioissa, maantieteessä ja valuutassa. Viime vuosien aikana kansainväliset investoinnit muihin maihin ovat kasvaneet rajusti. Yritykset tekevät pitkäaikaisia investointeja muihin maihin, joten yritysjohtajat haluavat tietää mitä maassa tapahtuu tänään ja tulevaisuudessa. Tämän takia maariskin arvioimisen rooli on korostunut yritysjohtajien keskuudessa ennätyskorkealle. Maariskiä analysoimalla yritysjohtajat pyrkivät löytämään seikkoja, jotka voivat vaikuttaa liiketoimintaan negatiivisella tavalla kohdemaassa. (Rugman, 2009; Oetzel, Bettis & Zenner, 2001) Maariskin vaikutus kansantaloudelle on suuri ja tutkimuksissa on todettu, että se on yksi merkittävimmistä vaikuttajista esimerkiksi kansainvälisen pääoman liikkumisessa, riskipremioissa ja lainojen koroissa (Ekpenyong & Umoren, 2010).

Maariskin kasvamiseen voi olla monia syitä. Riskin voi aiheuttaa maan sisäinen, ulkoinen tai sosiaalinen tekijä, sekä itse valtio. Sisäistä riskiä voi kasvattaa esimerkiksi valtion sisällä kasvavat levottomuudet tai kansanliikkeistä johtuvat vallassa olevien hallitsijoiden ja puolueiden vallanvaihto. Markkinataloutta sortavat aatteet ja nationalistinen ajattelutapa yleensä kasvattavat maariskiä paljon. Ulkoinen tekijä voi olla esimerkiksi toinen maa, joka uhkaa sodalla tai pyrkii vaikuttamaan painostavilla keinoilla toisen maan poliittisiin päätöksiin. Myös valtio itse voi kasvattaa poliittista riskiä esimerkiksi rajoittaen markkinoille pääsyä, haltuun ottamalla omaisuutta tai muuttamalla lakeja sekä säännöksiä. Vakaalla toiminnalla valtio sen sijaan taas pystyy vähentämään ulkomaisten yritysten kokemaa maariskiä. Kun valtio toimii vakaasti ilman radikaaleja muutoksia poliittisessa tai laillisessa ympäristössä, yritys pystyy tekemään suunnitelmia pitkällä aikavälillä, eikä pelkää investoida tulevaan. Valtion tärkein rooli on tarjota vakaa liiketoimintaympäristö ja institutionaalinen kehys organisaation saumattomalle toiminnalle. (Ekpenyong & Umoren, 2010; Bradley, 2002, 130-131).

Yleisesti maariski sisältää kolme eri osa-aluetta: taloudellisen riskin, rahoituksellisen riskin ja poliittisen riskin. Ehkä tärkein yksittäinen riski on poliittinen riski, joka liittyy tiiviisti maariskiin ja on luonteeltaan hyvin samankaltainen. Poliittinen riski eroaa kuitenkin maariskistä kahdella merkittäväällä tavalla. Ensinnäkin maariski vaikuttaa vain makrotasolla, mutta poliittinen riski vaikuttaa myös kansantalouden mikrotasolla. Toiseksi maariski on käsitteeltään paljon laajempi kuin

poliittinen riski, käsittäen poliittisen näkökulman lisäksi myös juuri taloudellisen ja rahoituksellisen näkökulman. (Rugman, 2009)

Poliittinen riski voidaan siis jakaa kahteen osa-alueeseen: mikro- ja makroriskiin. Mikroriski kuvaa ympäristön muutoksia, jotka voivat vaikuttaa yhden teollisuudenalan toimintaan. Makroriski sen sijaan kuvaa ilmiötä laajemmassa mittakaavassa. Se johtuu odottamattomista ja poliittisesti motivoituneista liiketoimintaympäristön muutoksista, mikä vaikuttaa kaikkiin ulkomaalaisiin yrityksiin, jotka harjoittavat maassa liiketoimintaa. (Oetzel ym., 2001) Esimerkiksi vuonna 2014 alkanut Ukrainan kriisi on vaikuttanut molempiin riskeihin, sillä kriisi on koetellut mikrotasolla yksittäisiä teollisuuden alueita kovemmin kuin muita muun muassa pakotteiden muodossa, mutta makrotasolla vaikutus näkyy silti kaikissa Venäjän kauppaa tekevissä yrityksissä.

Poliittinen riski on kiistattomasti yksi tärkeimmistä kansainvälisen liiketoiminnan riskeistä ja sillä voi olla suuret vaikutukset kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavalle yritykselle. Poliittinen riski tarkoittaa poliittisten voimien ja tapahtumien aiheuttaman liiketoiminnallisen häiriön todennäköisyyttä. Se sisältää valtion ja yhteiskunnan toimia, jotka vaikuttavat negatiivisesti yrityksen operatiiviseen liiketoimintaan ja investointien tekemiseen. Poliittinen riski heijastaa poliittisten instituutioiden päätöksenteosta johtuvaa epävarmuuden määrää. (Rugman, 2009) Siinä yleisesti valtion rooli nähdään negatiivisena faktorina. Valtion toimien johdosta kansainvälinen yritys voi menettää esimerkiksi omistusoikeutensa omaisuuteensa tai sen muita oikeuksia ja etuisuuksia voidaan karsia. Tästä näkökulmasta katsottuna poliittinen riski keskittyy valtion tekemiin, ei toivottuihin päätöksiin, ja niiden aikaansaamiin seurauksiin liiketoiminnassa. (Kobrin, 1979)

Toisaalta poliittista riski voidaan tarkastella myös yksittäisen teollisuuden alan tai jopa yksittäisen yrityksen kokeman poliittisen tapahtumien luonteen perusteella. Poliittiset tapahtumat kuten hallituksen ja muun valtion johdon vaihtuminen voivat aikaansaada erilaisia tapahtumia tietyssä liiketoimintaympäristössä. Yhteen teollisuuden alaan tai yritykseen kohdistuvat tapahtumat, kuten esimerkiksi väkivalta ja ilkivalta ulkomaisia yrityksiä kohtaan ovat omiaan kasvattamaan poliittista riskiä. (Fitzpatrick, 1983) Valtio voi pyrkiä suojelemaan poliittisilla päätöksillä kotimaisia teollisuuden aloja ja esimerkiksi rajoittamaan tiettyjen tuotteiden maahantuontia tai tiettyjen yritysten toimintaa maassa. Myös yhteiskunta ja kansa voi vaikuttaa poliittisen riskin määrään, jos he kohdistavat väkivaltaa tai tuotteiden boikotointia yksittäisiä teollisuudenaloja tai yrityksiä kohtaan.

Robock (1971) esittää kolmannen näkökulman poliittisen riskin tarkasteluun, joka keskittyy ensisijaisesti poliittisen riskin rooliin ympäristössä. Tästä näkökulmasta katsottuna poliittinen riski esiintyy kun liiketoiminta kohtaa odottamattomia katkoksia poliittisten muutoksien johdosta ja tämän

takia yrityksen tuloksentekeyky heikkenee ja muut tavoitteet kärsivät. Näkökulman mukaan muut poliittisen ympäristön muutokset, jotka eivät vaikuta itse liiketoimintaympäristöön, voidaan jättää pois poliittisen riskin arvioinnissa. (Robock, 1971)

PRS Group (2014) on erikoistunut maariskin arviointiin ja se laatii tasaisin väliajoin ”International Country Risk Guide” – raportin, jossa se analysoi eri maiden maariskiä. PRS Groupin (2014) raportissa taloudelliset faktorit kuvaavat kohdemaan talouden heikkouksia ja vahvuuksia. Yleisesti ottaen jos maan talouden vahvuudet ovat suurempia kuin sen heikkoudet, sitä pidetään matalan taloudellisen riskin maana, ja päinvastoin. Taloudellinen riski voidaan PRS Groupin (2014) mukaan jakaa viiteen tärkeimpään komponenttiin, joista huomataan että bruttokansantuotteen (BKT) rooli taloudellisen faktorin tarkastelussa on suuressa osassa:

1. BKT per asukas
2. Vuotuinen reaalin BKT:n kasvu
3. Vuosittainen inflaatio
4. Budjetin määrä suhteutettuna BKT:hen
5. Vaihtotaseen määrä suhteutettuna BKT:hen

Näitä viittä taloudellista faktoria seuraa PRS Groupin (2014) raportissa viisi rahoituksen faktoria, jotka pyrkivät selittämään maan rahoitusympäristöä:

1. Ulkomaisen velan osuus BKT:sta
2. Ulkomaisen velan osuus tavaroiden ja palveluiden viennistä
3. Vaihtotaseen osuus tavaroiden ja palveluiden viennistä
4. Tuonnin ja nettolikviditeetin suhde
5. Valuuttakurssin vakaus

Taloudelliset ja rahoitukselliset faktorit vaikuttavat myös maariskiin ja ne ovat luonteeltaan samanlaisia toistensa kanssa. Yleisesti ottaen maita, jossa on tehokas rahapolitiikka, alhainen inflaatiotaso ja alhainen työttömyystaso, pidetään matalan maariskin maina (Oetzel ym., 2001). Rugmanin (2009) mukaan näitä riskejä kasvattaa maan ulkomaankaupan äkillinen heikkeneminen, nopea tuotantokustannusten kasvaminen, energian hinnan kasvaminen ja ulkomaisten pankkien harkitsematon lainaaminen.

Poliittista riskiä raportissa analysoidaan kahdellatoista faktorilla. Nämä faktorit käsittelevät valtionjohdon vakautta, sosiaalis-taloudellisia oloja, investointi profiilia, sisäisiä sekä ulkoisia konflikteja, korruptiota, armeijan osuutta politiikassa, uskonnollisia jännitteitä, lainsäädäntöä ja

järjestystä, etnisiä jännitteitä, demokratian luotettavuutta ja byrokratian määrää. Poliittinen riski on painoarvoltaan raportissa suurempi kuin taloudellinen ja rahoituksellinen näkökulma. Maita, joissa näitä faktoreita esiintyy yleisesti, pidetään suuren maariskin maina. (PRS Group, 2014; Rugman, 2009)

Maariskin analyysiä tarjoavia palveluita on monia. Esimerkiksi Institutional Investor, Euromoney ja Political Risk Services (PRS) tarjoavat erilaisia käytäntöjä riskien arviointiin. Tutkimuksen mukaan kuitenkin tämän kaltaiset tuotetut tilastot maiden riskitasoista ei anna johtajille kovin hyviä valmiuksia estää tai välttää maariskin vaikutuksia. (Oetzel ym., 2001)

Yritysten johtajien tulisikin tehdä perusteellista tutkimusta kohdemaan poliittisesta ja laillisesta ympäristöstä sekä tämän avulla tunnistaa potentiaalisia riskejä yritykselle. Tämä liiketoimintaympäristön ”skannaus” mahdollistaa yritykselle uusien käytäntöjen kehittämisen, jotta toimiminen paikallisten lakien ja poliittisten realiteettien kanssa olisi mahdollisimman helppoa. Tarvittavaa osaamista tällaisten käytäntöjen tekemiseen yritys voi hankkia kouluttamalla työntekijöitä kohdemaassa työskentelemällä tai käyttäen hyväksi alalla toimivia yrityksiä, jotka tarjoavat maariskin arviointia ja strategista konsultointia kohdemaassa toimimiseen. (Cavusgil ym., 2012, 46-48)

Maariskin hallintastrategiassa on hyvä huomioida kansallinen lainsäädäntö ja laillisten sopimusten tekeminen. Sopimuksiin, joihin on merkitty osapuolien oikeudet ja velvollisuudet, on helppo tukeutua ongelmien ilmetessä ja kun asiat eivät mene niin kuin on suunniteltu. Kansainväliselle yritykselle on myös tärkeää ottaa eettiset standardit huomioon liiketoiminta- ja riskienhallintastrategiassa. Yritys pystyy vähentämään maariskiä ja poliittista riskiä tekemällä yhteistyötä paikallisten kumppanien kanssa. Jos kohdemaan poliittiset olot ovat hyvin epävakaa ja ilmapiiri on kielteinen ulkomaisia yrityksiä kohtaan, paikallinen yhteistyökumppani voi osoittautua erittäin hyödylliseksi markkinoiden saavuttamiseksi. Harmaalla alueella ja lain rajoilla toimivat yritykset kohtaavat todennäköisemmin ongelmia, kuin kohdemaan eettiset normit huomioiva yritys. Tässä auttaa paikallisten luotettavien ja laadukkaiden kumppaneiden hankinta. Markkinoilla jo pitkään toimineet yritykset osaavat paremmin luoda hyvät suhteet paikallisiin virkamiehiin ja hallintoon, koska toimintatavat ja käytännöt ovat tuttuja. (Rugman, 2009; Cavusgil ym., 2012, 46-48)

## 2.3 Valuuttariski

Tavallisin rahoitusriski on valuuttariski. Se kuvaa mahdollista taloudellista vahinkoa, joka johtuu valuuttakurssien muuttumisesta suhteessa toisiinsa. Koska kansainvälistä kauppaa voidaan tehdä eri maiden valuutoilla, valuuttariski ja sen huomioon ottaminen yrityksen riskienhallinnassa on erittäin tärkeää. (Cavusgil ym., 2012, 46–48)

Valuuttariskiä tarkasteltaessa on tärkeää kiinnittää huomiota sattumanvaraisuuteen ja odottamattomiin muutoksiin. Jos valuuttakurssien muutokset ja niihin liittyvät tekijät pystyttäisiin ennustamaan, riskiä ei olisi ollenkaan. Kirjallisuudessa usein määritellään valuuttariski (currency risk) ja valuuttapositio (currency exposure) samalla tavalla, vaikka ne tarkoittavat eri asioita. Valuuttariski tarkoittaa, millä todennäköisyydellä tulevaisuudessa kotimaisen tai ulkomaisen valuutan todellinen kotimainen ostovoima eroaa alun perin määritetystä ostovoimasta. Valuuttapositio määritellään toisella tapaa: se kuvastaa, mitä ja kuinka paljon on alttiina riskille. Valuuttapositio on käytännössä laskelma yrityksen valuuttasaamisista ja – veloista tietyssä päivänä. (Adler, 1984) Kun velat valuutassa ylittävät saamiset, valuuttapositio on lyhyt, ja saamisten ylittäessä velat, valuuttapositio on pitkä (Taloussanomien, 2014a). Jos esimerkiksi suomalaisella yrityksellä on tarkoitus saada kuukauden päästä maksusuoritus 10000 Venäjän ruplan myynnistä, sen valuuttapositio on kuukauden päästä 10000 ruplaa. Valuuttariski kuvastaa, kuinka paljon 10000 ruplan euromääräinen arvo voi muuttua kuukaudessa valuuttakurssien muutoksien johdosta. Jos ruplan kurssi vahvistuu ajanjaksolla, yritys saa itseasiassa enemmän euromääräistä myyntiä, ja päinvastoin.

Valuuttariskiä voidaan tarkastella pitkän aikavälin ja lyhyen aikavälin näkökulmista. Bergen (2014) esittää kuusi valuuttakurssien vaihteluun vaikuttavaa tekijää:

1. Eri inflaatiotasot
2. Eri korkotasot
3. Vaihtotaseen alijäämä
4. Julkinen velka
5. Vaihtosuhte
6. Poliittinen vakaus ja taloudellinen suorituskyky

Inflaation vaikutusta valuuttakursseihin voidaan selittää esimerkiksi ostovoimapariteettiteoriolla. Teorian mukaan suuremman inflaation maan valuutta heikkenee pitkällä aikavälillä suhteessa matalamman inflaation maan valuuttaan, koska suuremman inflaation takia maan ostovoima

pienenee. Valuuttakurssi on teorian mukaan tasapainottava tekijä, kun maiden välinen ostovoima muuttuu suhteessa toisiinsa. (Gailliot, 1970) Fisherin teoria sen sijaan selittää koron vaikutusta valuuttariskiin. Teorian mukaan nimelliskoron suuruus on yhteydessä inflaatioon ja sitä kautta myös ostovoimaan (Crowder & Hoffman, 1996). Taustalla ajatuksena on, että sijoittajilla on mahdollisuus investoida joko reaali-pääomaan reaalikorolla tai nimelliseen pääomaan nimellisellä korolla. Tästä johtuen rahamääräisestä sijoituksesta täytyy silloin tarjota reaalikorkotuoton lisäksi korvaus odotetusta rahanarvon heikkenemisestä, eli reaali-pääoma ja rahoitusinstrumentit ovat sijoittajille substituutteja. (Tuomi, 2000) Jos maan valuuttakurssi vahvistuu suhteessa muihin maihin, vientitoiminta muuttuu vaikeammaksi, koska yrityksen tuotteet maksavat enemmän muissa maissa, eli muiden maiden ostovoima laskee heidän ostaessa tuotteita vahvan valuutan maasta. Tässä tilanteessa vahvan valuutan takia, maan kansalaisten on halvempaa ostaa tuotteita muista maista, eli heidän ostovoimansa muihin maihin kasvaa. Jos maan valuuttakurssi laskee, se tekee maan edullisemmaksi muille maille, jolloin vientitoiminta helpottuu ja päinvastoin tuontitoiminta vaikeutuu. Tämä johtuu siitä, että muiden valuuttojen ostovoima kasvaa ja kotimaan valuutan ostovoima vähenee suhteessa muihin maihin.

Vaihtotase kertoo maan ja sen kauppakumppanien välisestä tasapainosta hyödykkeiden ja palveluiden kaupankäynnissä. Vaihtotaseen alijäämä kuvaa sitä, että maa ostaa enemmän tuotteita ulkomailta, kuin mitä se itse myy ulkomaille. Käytännössä maa siis tarvitsee enemmän ulkomaista valuuttaa, kuin se kaupankäynnistä saa. Tämä ulkomaisen valuutan kysyntä johtaa pitkällä aikavälillä kotimaisen valuuttakurssin heikkenemiseen, jotta maan tuotteet tulevat tarpeeksi halvoiksi ulkomaisille ostajille. Vaihtotaseeseen liittyy läheisesti vaihtosuhte (terms of trade). Backusin (1992) mukaan vaihtosuhte kuvaa ulkomaankaupan tuonti- ja vientihintojen suhdetta toisiinsa. Vientihintojen noustessa suhteessa nopeammin kuin tuontihinnat, vaihtosuhte paranee ja valuuttakurssi vahvistuu kasvavan kysynnän vuoksi. Myös julkisen velan määrä vaikuttaa valuuttakurssiin. Kun maalla on paljon julkista velkaa, huonoimmassa tapauksessa valtion täytyy painaa lisää kotimaista rahaa maksaakseen velkojansa pois. Tämä johtaa kasvavaan inflaatiotasoon, ostovoiman laskemiseen ja valuuttakurssin heikkenemiseen. (Bergen, 2014)

Yleisesti valuuttariski jaetaan kolmeen osa-alueeseen: transaktioriskiin, translaatoriskiin ja taloudelliseen riskiin. Transaktioriski kuvaa potentiaalista häviötä tulevaisuuden kassavirroissa odottamattomien kurssimuutosten takia. Translaatoriski syntyy tilinpäätöshetkellä, jolloin ulkomaisten tytäryhtiöiden valuuttoja muutetaan kotimaan valuutaksi. (Hagelin & Pramberg, 2004) Taloudellinen faktori valuuttariskissä kuvaa valuuttakurssien muutosten vaikutusta yrityksen taloudelliseen asemaan ja kilpailukykyyn markkinoilla (Miller, 1998). Näitä kaikkia valuuttariskin

osa-alueita pystytään pienentämään erilaisilla sopimuksilla ja käytännöillä kaupankäynnin yhteydessä.

Kansainvälisessä kaupassa tulee ensimmäiseksi kiinnittää huomiota sopimuksessa sovittuun valuuttaan. Kauppa voidaan sopia käytäväksi, myyjän, ostajan tai kolmannen osapuolen valuutalla, kuten esimerkiksi Yhdysvaltain dollareilla. Tärkeää on kuitenkin valita yrityksen käyttämä valuutta käyttötarkoitukseen sopivaksi. Tämä toimii valuuttariskiltä suojautumisen perustana: jos käydään kauppaa esimerkiksi euroalueen sisällä, valuutaksi ei kannata valita esimerkiksi Yhdysvaltojen dollaria. (Grath, 2014, 99–118) Jos eurooppalainen yritys olisi hankkimassa arvokasta komponenttia tehtaaseensa, he kilpailuttaisivat eri vaihtoehdot. Jos esimerkiksi euroalueen ulkopuolinen toimittaja antaisi hieman edullisemman tarjouksen kuin euroalueen sisäinen toimittajat, arvioinnissa tulisi ottaa huomioon valuuttariskin osuus. Jos komponentti ostetaan euroalueen sisältä, valuuttariskiltä välttyttäisiin, mutta yritys joutuisi maksamaan hieman korkeamman hinnan. Kaupankäynnin suunnittelussa tulee ottaa siis huomioon myös se, paljon yritys voi ”maksaa” välttyäkseen valuuttariskiltä.

Valuuttariski tulee hyvin ajankohtaiseksi myös kun maksuajankohta on pitkän ajan kuluttua, ja maksu tapahtuu paikallisessa valuutassa. Tässä tapauksessa yritykselle on edullista painostaa ostaja nopeaan maksuun tai tehdä muita sopimuksia takuiksi minimoidakseen valuuttariskin osuutta. Kaupan osapuolet voivat esimerkiksi tehdä sopimuksen etukäteen pankin kanssa, jolloin paikallisen valuutan arvo voidaan muuttaa kiinteäksi jo ennen maksupäivää. Sopimuksessa yritys lupaa pankin kanssa myydä tai ostaa laskutettua valuuttaa määrättyllä kurssilla sovittuna ajankohtana. (Grath, 2014, 99–118) Tällaiset sopimukset, joilla voidaan vähentää muun muassa transaktioriskiä, ovat johdannaissopimuksia. Johdannaissopimuksia ovat esimerkiksi termiinit, futuurit, optiot ja swapit. Näistä Suomessa yleisin johdannaissopimus on termiini. Termiinisopimuksessa osapuolilla on oikeus tiettyinä ajankohtana myydä tai ostaa ennalta määrättyinä ajankohtana tulevaisuudessa sovitun termiinikurssin perusteella kaupankäynnin kohteena oleva tuote tai palvelu. (Reinikainen, 2001, 234; Miller, 1998)

## **2.4 Kaupallinen riski**

Kaupallinen riski kuvaa yrityksen taloudellista häviöitä tai epäonnistumisia seurauksena huonosti toteutetusta liiketoimintasuunnitelmasta, -strategiasta tai taktiikasta. Johtajat voivat esimerkiksi valita huonoja liiketoimintakumppaneita kohdemarkkinoilta, ajoittaa markkinoille tulon huonosti tai jopa hinnoitella palvelunsa ja tuotteensa väärin. Kaupalliselle riskille tunnusomaista ovat myös

epärealistiset tavoitteet, joita ei voida määrätyllä aikavälillä saavuttaa markkinoilla. (Cavusgil ym., 2012, 46–48)

Huonot liiketoimintakumppanit ja asiakkaat täytyy ottaa huomioon liiketoiminnassa. Asiakkaan maksukyvyttömyys tai maksuhaluttomuus voi johtaa tilanteeseen, jossa tuotteita on valmistettu turhaan tai toimitetusta tuotteesta ei tulla ikinä saamaan maksua. Tässä tilanteessa kaupallista riskiä vähentääkseen yrityksen täytyy laatia tarkat maksuehdot toimitukselle. Maksuehtoja laatiessa seuraavat seikat tulee huomioida: maksuvaluutta, maksuaika, maksutapa, alennukset, pankkikulujen maksaja, toimituslausekkeet ja viivästysseuraamukset (Melin 2011, 118).

Etukäteismaksu on hyvä tapa poistaa riski maksukyvyttömästä asiakkaasta. Etukäteismaksussa koko kauppasumma tai tietty osa siitä maksetaan jo ennen tuotteen valmistusta tai viimeistään ennen tuotteen toimittamista. Maksutapaa on perusteltua käyttää, jos asiakas on ennestään tuntematon, tai on myyjä ei luota asiakkaaseen täysin esimerkiksi asiakkaan epävarman taloudellisen tilanteen takia. Myyjä pystyy etukäteismaksulla sitouttamaan ostajan kaupan. Myyjän tuote voi olla räätälöity tiettyä käyttötarkoitusta varten, jolloin sitä olisi vaikea myydä mihinkään muualle, jos kauppa peruuntuisi syystä tai toisesta. (Kananen 2009, 61)

Kansainvälisessä kaupassa tuotteiden toimittamisessa tulee esille monia kysymyksiä tuotteiden kuljetuksesta ja vastuun jakautumisesta. Kaupankäynnin yhteydessä on tärkeää määritellä myyjän ja ostajan vastuu kussakin tilanteessa, jotta epäselvyyksiltä vältyttäisiin odottamattomien tapahtumien takia. Kansainvälisen kauppakamarin määrittelemät Incoterms 2010 toimituslausekkeet ovat yksi suosituimmista tavoista sopia osapuolien velvollisuuksista ja vastuista kansainvälisessä kaupassa. Toimituslausekkeissa voidaan määritellä esimerkiksi kumpi kaupan osapuolista järjestää kuljetuksen ja milloin vastuu kuljetuksesta siirtyy toiselle. Tärkeää toimituslausekkeiden määrittämisessä on myös turvallisuuden ja vakuutustarpeeseen sisältyvät seikat sekä taloudellisen riskin jakaminen osapuolien välillä. (Ramberg 2011, 16; Kansainvälinen kauppakamari 2010, 4–7)

Markkinoille tuloaika on kaupallisen riskin kannalta kriittistä. Väärä ajoitus markkinoille voi olla tuhoisaa yritykselle, jos sen on täytynyt tehdä suuria investointeja uusille markkinoille vääränä ajankohtana. Markkinoille tuloaika voidaan jakaa kolmeen osaan: pioneerit, aikaiset seuraajat ja myöhäiset tulijat. Markkinoiden pioneerit, jotka tulevat uusille markkinoille ensimmäisinä tai luovat jopa kokonaan uudet markkinat, kokevat suurimman epävarmuuden. Aikaiset seuraajat pystyvät oppimaan pioneerien virheistä ja näin vähentämään omaa kaupallista riskiään. Markkinoiden pioneerit pystyvät kuitenkin luomaan aluksi itselleen monopolin, ja uusien kilpailijoiden ilmaannuttua hyötymään vanhojen asiakkaiden uskollisuudesta, laajasta jakeluverkostosta ja hyvästä

tuotantolinjasta. Tutkimusten mukaan markkinoille ensimmäisenä tulijat menestyvät pitkällä aikavälillä paremmin kuin aikaiset seuraajat ja myöhäiset tulijat, vaikka pioneereilla on suurempi markkina- ja teknologiariski. (Robinson & Min, 2002) Myös Lieberman ja Montgomery (1988) toteavat, että pioneerit ja aikaiset seuraajat menestyvät mahdollisesti paremmin kuin myöhäiset tulijat, heidän aikaisen markkinoille tuloajan takia saavuttamien etujen ansiosta. Aikaisessa vaiheessa markkinoille tulevilla on mahdollista käyttää hyödyksi tilanne, jossa kilpailua ei ole. Tilanteen oikea hyödyntäminen on tärkeää, sillä myöhäisillä tulijoilla on todennäköisesti paremmat resurssit ja markkinatuntemus. (Lieberman & Montgomery, 1998)

Hyvällä strategialla yrityksellä on mahdollista menestyä uusilla markkinoilla markkinoille tuloajasta riippumatta. Forlani, Parthasarathy ja Keaveney (2008) tutkivat kolmen markkinoille tulostrategian riskisyyttä. Ensimmäinen strategia on puhdas tuotteen vienti maahan ilman pääomainvestointeja. Tämän strategian avulla yritys ei saa omistusoikeutta, eikä kontrollia markkinointipäätöksiin. Toinen strategia tulla markkinoille on yhteisyritys maassa toimivan kumppanin kanssa, jolloin vaadittavasta pääomasta yritys sijoittaa esimerkiksi puolet. Kolmas strategia kuvaa yrityksen täyttä investointia kohdemaahan, ja sillä saatavaa täydellistä kontrollia ja omistusoikeutta. Strategioiden riskisyys peilautuu vahvasti sijoitettavaan pääomaan. Pelkkään vientitoimintaan perustuva strategia sisältää vähiten riskejä yrityksille, joilla ei ole mahdollisuuksia tai osaamista kansainväliseen johtamiseen. Yhteisyritys, jossa vastuu ja omistusoikeus on jaettu, koetaan vähiten riskisimmäksi korkeamman osaamisen yrityksissä. Molemmissa strategioissa tuotekehitys on tärkeää pitää yrityksen hallinnassa, mutta markkinointi voidaan ulkoistaa toiselle yritykselle. (Forlani, ym. 2008)

### 3. VENÄJÄN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET

Tässä luvussa käydään läpi Venäjän liiketoimintaympäristön pääpiirteet ja muodostetaan kuva Venäjän yleisestä talouden kehityksestä viime aikoina. Luvussa käydään läpi etenkin vuoden 2014 aikana kasvaneita riskejä Venäjällä. Tarkasteluun otetaan mukaan myös tarkempia lukuja Venäjän osuudesta Suomen vienti- ja tuontitoiminnassa havainnollistamaan Venäjän merkittävää roolia Suomen taloudelle.

#### 3.1 Talouden kasvu ja kehitys

Venäjällä asuu 143 miljoona ihmistä muodostaen maailman yhdeksänneksi suurimmat kuluttajamarkkinat. Ennusteiden mukaan Venäjällä on vuonna 2020 Euroopan suurimmat ja maailman neljänneksi suurimmat kuluttajamarkkinat, joten talouden kasvunäkymät ovat aikaisempien tutkimusten mukaan erittäin hyvät. Vuonna 2014 Venäjällä on myös Euroopan suurimmat auto-, kännykkä- ja interneteollisuuden markkinat. (EY, 2014) Schwabin (2014) laatimassa The Global Competitiveness raportissa todetaan, että Venäjän kansantalouden kehittyneimmät osa-alueet ovat markkinoiden koko, terveystaloudet ja peruskoulutus. Vähiten kehittyneistä osa-alueista Schwab (2014) mainitsee innovaatiotoiminnan, rahoitusmarkkinat ja instituutioiden puutteen.

Suomen Pankin (2014a) mukaan Venäjän bruttokansantuotteen (BKT) kasvuprosentti on ollut erinomainen 2000-luvulla pois lukien vuosi 2009, jolloin koko maailmantaloutta ravisteli finanssikriisi. Vuodesta 2005 vuoteen 2013 Venäjän BKT on kasvanut 614 miljardista eurosta 1577 miljardiin euroon, eli BKT on yli kaksinkertaistunut kahdeksassa vuodessa (Suomen Pankki, 2014a). Kun Venäjän kasvua verrataan Suomen kasvuun, huomataan merkittävä ero. Suomen talous on samalla ajanjaksolla kasvanut vain noin 39 prosenttia (Trading Economics, 2014). Viime vuosien ja etenkin vuoden 2014 aikana Venäjän talous on kuitenkin näyttänyt pysähtymisen merkkejä, kasvattaen riskejä kasvua Venäjältä hakeville yrityksille (The World Bank, 2014). Kun Venäjän talouden kasvutahti oli vielä kaksi vuotta sitten noin 5 %, niin vuonna 2013 se oli vain 1,5 %. Tänä vuonna Venäjän talouskasvu pysähtyy kokonaan, jonka jälkeen elpyminen on hidasta. Vuodelle 2015 ennustetaan 0,5 % kasvua ja vuodelle 2016 odotetaan 1,5 % kasvua. Ukrainan kriisistä riippuen ennusteiden mukaan Venäjän talous elpyy vähitellen maailmantalouden ja – kaupan nopeutuvan kasvun vetämänä, vaikka öljyn hinta todennäköisesti jatkaa vielä laskuaan. (Suomen Pankki, 2014b)

Venäjä on yksi maailman suurimmista luonnonvarojen tuottajista. Se omistaa noin 25 prosenttia koko maailman maakaasuvarannoista ja se on myös maailman toiseksi suurin öljyn tuottaja. Venäjällä innovaatiotoiminta on kärsinyt, koska maa omistaa mittavat raaka-ainevarastot suurten luonnonvarojensa myötä. (Algieri, 2011) Koska Venäjällä on niin mittavat luonnonvarat, se pystyy perustamaan taloutensa pitkälti luonnonvaroihinsa. Öljyn ja maakaasun korkean hinnan johdosta ei ole ollut tarpeeksi kannustimia lähteä kehittämään korkean teknologian osaamista siirtymällä arvoketjussa alkutuotannosta lopputuotantoon. Venäjä on siis pystynyt perustamaan talouskasvunsa öljyn hinnan nousulle, eikä muita talouden sektoreita ole tarvinnut kehittää. Tällaisesta toiminnasta Algieri (2011) käyttää myös termiä ”dutch disease”, joka viittaa Venäjän talouden keskittymiseen yhteen talouden sektoriin.

Venäjän valuuttakurssi on muuttunut vuoden 2014 aikana merkittävästi, mikä vaikeuttaa Suomalaisten vientitoimintaa Venäjälle. Tammikuussa 2014 yksi euro vastasi noin 45 ruplaa, mutta loppuvuodesta joulukuussa yhdellä eurolla on saanut noin 65 ruplaa, parhaimmillaan jopa 80 ruplaa. Euro on vahvistunut vuoden aikana noin 40 % ruplaan nähden, mikä on erittäin merkittävä kasvu heijastaen luottamuspulaa Venäjää kohden. (Kauppalehti, 2014a)

### **3.2 Venäjä liiketoimintaympäristönä ja kasvaneet riskit**

Vuonna 2014 Venäjä on noussut liiketoiminnan harjoittamisen helppoutta mittaavassa Maailmanpankin tutkimuksessa sijalle 92. Nousua vuodesta 2013 on tapahtunut 19 sijaa, johon suurimmaksi osaksi on vaikuttanut sähkön jakelun paraneminen ja omaisuuden rekisteröinnin helpottuminen. Parhaiten Venäjä on sijoittunut tilastoissa juuri omaisuuden rekisteröinnin helppoudessa (19) ja sopimuksien vahvistamisessa (10). Monessa muussa kategoriassa Venäjällä liiketoiminta kohtaa suuria vaikeuksia. Rakennuslupien saaminen on Venäjällä lähes vaikeinta koko tutkimukseen osallistuneista 180 maasta (178) ja esimerkiksi kansainvälinen kauppa on vielä hyvin vaikeaa kovan byrokratian ja korruption takia (157). (World Bank Group, 2014)

Vuosittain World Economic Forumin laatiman globaalia kilpailukykyä mittaavassa tutkimuksessa Venäjä sijoittuu 144 maan joukossa sijalle 53. Tutkimuksen viisi suurinta ongelmaa liiketoiminnan vaikeuksille ovat korruptio, verotus, rahoituksen saaminen, julkisen sektorin byrokratia ja inflaatio. (Schwab, 2014)

Maaliskuussa Suomen Pankki (2014b) arvioi Venäjään liittyvät riskit poikkeuksellisen suuriksi. Krimin kielteiset vaikutukset investoijien keskuudessa kuten myös kauppa- ja talouspakotteet voivat osoittautua erittäin haitallisiksi ja kauaskantoisiksi Venäjän taloudelle. Maailmantalouden

ennustettua hitaampi kasvu, sisäisen kulutuksen ja kysynnän kasvun hidastuminen, öljyn hinnan laskeminen ja ruplan heikentymisjaksoista johtuva suuri inflaatio ovat kaikki merkittäviä riskejä Venäjällä. (Suomen Pankki, 2014b) Venäjä maksaa Ukrainan kriisistä tällä hetkellä kovaa hintaa juuri korkean inflaation takia. Lokakuussa 2014 inflaatio kasvoi kolmen vuoden huippuunsa noin 8 prosenttiin ja talouskasvun ollessa nollassa, kuluttajien ostovoima on rajussa laskussa. (Andrianova & Tanas, 2014)

Loppuvuodesta syyskuussa Suomen Pankki arvioi Venäjään liittyvien riskien kasvaneen entisestään. Kriisin pitkittymisen takia epävarmuus kasvaa ja investointien kehitys on lopahtanut. Ukrainan kriisin pitkittyessä edelleen, investoinnit lykkääntyisivät vielä pidemmälle, pääoman virtaus Venäjältä kasvaisi kiihtyvällä tahdilla ja rupla heikentyisi entisestään vähentäen tuontia vielä enemmän kuin nykyään. Öljyn ja Venäjän perushyödykkeiden vientihintojen putoaminen vähentäisi talouden elpymismahdollisuuksia ja musertaisi valtiontalouden tulojen muutenkin heikkoa kehitystä. (Suomen Pankki, 2014c)

Taluspakotteiden ja Ukrainan kriisin vaikutukset näkyvät myös luottoluokituksissa. Huhtikuussa Standard & Poor's laski Venäjän luottoluokituksen tasolle BBB- ja lokakuussa Moody's laski luottoluokituksen tasolle Baa2. Luottoluokituksen laskuja perustellaan muun muassa kuluttajien ja sijoittajien luottamuspulalla, Venäjän kasvaneella inflaatiolla ja ruplan heikkenemisellä. Mitä pidemmäksi kriisi venyy, sitä kovemmin se iskee Venäjän keskipitkän aikavälin talousnäkyymiin. (Kauppalehti, 2014b) Venäjän talouden ongelmat ja luottoluokituksen lasku ovat heijastuneet myös Suomen luottoluokitukseen. Lokakuussa 2014 Standard & Poor's laski Suomen luottoluokitusta parhaasta mahdollisesta AAA luokasta AA+ luokkaan perustellen muutosta Suomen talouden heikoilla kasvunäkymillä ja vaimealla ulkoisella kysynnällä (Talouselämä, 2014).

## 4. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Kvalitatiivista tutkimusta ei pysty määrittelemään selvästi, koska sillä ei ole teoriaa eikä paradigmaa, joka olisi vain sen omaa. Sillä ei myöskään ole täysin omia metodeja. (Metsämuuronen, 2006, 83–92)

Laadullinen tutkimus koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa, että aineistoa tarkastellaan aina vain tietyistä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta ja siinä kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten asettelun perusteella olennaista. Pelkistämisen toisessa vaiheessa raakahavainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai ainakin harvemman havaintojen joukoksi. Lopuksi arvoituksen ratkaisemisessa eli tulosten tulkinnassa tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari, 1999, 38–48)

Tutkimusprosessi alkoi yhteyden ottamisella yrityksiin. Haastateltaviksi yrityksiksi valikoitui kolme Etelä-Karjalan alueella toimivaa yritystä: Atma Trade Oy, Laitex Oy ja Lappeenrannan Keittiökeskus Oy. Kaikki yritykset lukeutuvat pk-yrityksiksi, mutta toimivat eri toimialoilla ja yrityksillä on eri kohdeasiakasryhmä. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla, joka sallii haastattelijalle enemmän vapauksia tehdä tutkimusta (Hirsjärvi, Rejes, Sajavaara, 2009, 205). Puolistrukturoitu haastattelu sopi hyvin haastattelumetodiksi, koska sen avulla pystyi joustavasti haastattelemaan ja esittämään tarkentavia lisäkysymyksiä valmiin haastattelurungon (liite 1) lisäksi. Itse haastattelut kestivät 20 minuutista 40 minuuttiin, jotka nauhoitettiin myöhempää analysointia varten. Haastatteluissa pyrittiin käymään mahdollisimman syvällisesti aihepiiriä jokaisessa yrityksessä ja käyttämään hyväksi edellisistä haastatteluista saatuja tietoja vertailua varten. Haastattelujen jälkeen tulokset analysoitiin aihealueittain ensin yrityksittäin, minkä jälkeen havainnoista tehtiin yhteenveto ja vertailu.

## 5. CASE YRITYKSET

Tässä kappaleessa esitellään haastattelujen perusteella kerätty aineisto. Kappaleen tarkoitus on antaa alustavia vastauksia tutkimuskysymyksiin ja pohtia miksi haastattelussa yrityksessä on juuri tämä tilanne. Itse haastattelut on toteutettu kasvotusten paikan päällä valmiin haastattelupohjan (liite 1) perusteella. Atma Trade Oy:ltä haastateltavana on yrityksen omistaja Mohamad Darwich, Lappeenrannan Keittiökeskus Oy:ltä toimitusjohtaja Juha-Pekka Niku ja Laitex Oy:ltä toimitusjohtaja Anssi Jansson ja myyntijohtaja Jani Tuukkanen

### 5.1 Case Atma Trade Oy

Atma Trade Oy on perustettu vuonna 2003, jonka jälkeen se on kasvanut vaiheittain. Vuonna 2013 sen liikevaihto oli jo noin 55 miljoonaa euroa työllistäen jopa 160 ihmistä. Kasvuvauhti yrityksellä on ollut hurjaa, sillä vuonna 2010 sen liikevaihto oli 22 miljoonaa euroa. (Taloussanomien, 2014b) Atma Trade Oy:n toimialana on taloustavaroiden, kodinkoneiden, kodin elektroniikan, huonekalujen, kodin tekstiilien, asusteiden, jalkineiden, lahjatavaroiden, koriste-esineiden ja toimistotarvikkeiden sekä autojen ja muiden kuljetusvälineiden ja niiden varaosien ja tarvikkeiden vähittäis- ja tukkukauppa. Yhtiön tarkoituksena on harjoittaa edustamiensa tuotteiden maahantuontia ja maastavientiä, joiden lisäksi yhtiön toimialaan kuuluu myös kahvilatoiminnan harjoittaminen. (Kauppalehti, 2014) Yrityksen toimiala on siis erittäin laaja, minkä tarkoituksena on pääosin täyttää venäläisten kuluttajien tarpeita Suomessa ja etenkin Etelä-Karjalan alueella.

Atma Trade Oy:n yritystoiminta jakautuu Laplandia – markettiin Nuijamaalla ja Imatralla, sekä Grande Ochidee – kauppakeskukseen Lappeenrannassa. Laplandia market on Venäjän rajan lähellä sijaitseva venäläisille asiakkaille suunnattu kauppakeskus, jossa myydään erilaisia kulutustarvikkeita kuten teetä, kahvia, hygieniatuotteita, elintarvikkeita ja kodin kemikaaleja. Grande Orchidee sen sijaan on ylellinen muodin tavaratalo, joka sijaitsee lähellä Lappeenrannan keskustaa 6-tien varrella. Laplandia marketin asiakaskunnasta lähes 100 % on venäläisiä asiakkaita ja Grande Orchideen asiakkaista venäläisiä on noin 60 %.

Venäläiset asiakkaat on otettu huomioon Atma Trade Oy:n liiketoiminnassa monella eri tavalla, koska venäläisten ostokäyttäytyminen poikkeaa hyvin paljon suomalaisten ostokäyttäytymisestä ja yrityksen toiminta perustuu pitkälti juuri venäläisiin asiakkaisiin. Darwich toteaa, että Venäläiset ostavat isoja eriä itselle, kavereille ja sukulaisille, joten tuotteita täytyy olla saatavilla riittävästi. Venäläiset kuluttajat ostavat myös eri tuotteita kuin suomalaiset kuluttajat, mikä näkyy tavaratalon

tuotevalikoimassa. Tästä esimerkkinä Darwich mainitsee muun muassa Venäjällä pikakahvin yleisyyden verrattuna suodatinkahviin. Myös yrityksen markkinointi on suunnattu hyvin paljon venäläisille, mikä on havaittavissa esimerkiksi yrityksen kotisivuilla.

### ***5.1.1 Liiketoimintaympäristön muutos ja riskien kasvu vuonna 2014***

Darwichin mukaan poliittisilla syillä ja riskeillä ei ole suoraa vaikutusta hänen liiketoimintaansa, mutta välillinen vaikutus on havaittavissa. Poliittiset olot ja muutokset poliittisessa ilmapiirissä heijastuvat taloudellisiin faktoreihin juuri valuuttariskin kautta. Valuuttariskiä Darwich pitää yrityksensä kannalta merkittävimpanä, sillä vuoden 2014 tapahtumat ovat saaneet ruplan kurssin jatkuvaan laskuun. Ruplan kurssin vaihtelut ja jopa viikoittaiset muutokset heijastuvat suoraan Atma Trade:n myyntiin. Tämä johtuu siitä, että ruplan heikentyessä venäläinen kuluttaja tuntee suomalaisen hintatason nousun heti, eikä venäläinen hintataso ehdi reagoimaan tähän lyhyellä aikavälillä.

Darwichin mukaan venäläiset käyvät suomessa kahdesta syystä: he hakevat laatua ja edullista hintaa. Liiketoimintaympäristö muutoksen takia Atma Trade on menettänyt suuren osan edullisten hintojen tavoittelijoista. Ukrainan kriisin vaikutukset näkyvät selvästi sekä Laplandia marketissa ja Grande Ochidee tavaratalossa. Laplandia marketin aikaisemmin edulliset laadukkaat tuotteet eivät ole venäläisen kuluttajan mielestä enää yhtä edullisia, joten liiketoiminta kärsii. Grande Orchidee:n kohdalla vaikutus on erilainen. Koska venäläisten kuluttajien varallisuus pienenee, kalliit ostokset jäävät ostamatta ja kuluttajat ostavat vain sen mitä tarvitsevat. Vaikutukset näkyvät siis vielä enemmän kalliita muotivaatteita myyvässä Grande Ochidee tavaratalossa, kuin Laplandia marketissa.

Vuoden 2014 aikana Atma Trade Oy:n toiminnassa myös kaupallinen riski on noussut. Hyvänä esimerkkinä tästä on marraskuussa 2013 avattu kauppakeskus Grande Orchidee (Mahorkka, 2013). Kalliita luksustuotteita myyvän kauppakeskuksen perustaminen tapahtui huonona ajankohtana, sillä se avattiin juuri kriisin kynnyksellä. Laadusta ja luksustuotteista nauttiville venäläisturisteille suunnattu kauppakeskus menetti suuren osan asiakaskunnastaan liiketoimintaympäristön muutosten takia. Kaupallista riskiä kasvattaa entisestään se, että Grande Orchideen tuotteet ovat liian kalliita paikallisille suomalaisille, eikä tämän takia korkea hintataso houkuttele tarpeeksi asiakkaita.

### ***5.1.2 Yrityksen riskienhallinta ja siinä tapahtuneet muutokset vuonna 2014***

Riskienhallinta Atma Trade Oy:ssä on aikaisemmin ollut ainoastaan omistaja Darwichin vastuulla. Hän kertoo, että on itse aikaisemmin oman markkinatietämyksen pohjalta tehnyt päätökset yrityksen toiminnasta ja riskienhallintaan liittyvistä seikoista. Vuoden 2014 tapahtumien ja riskitasojen nousun johdosta yritys on kuitenkin nyt perustanut erillisen johtoryhmän, joka tapaa yhden tai kaksi kertaa

kuukaudessa. Johtoryhmä käsittelee strategisia valintoja ja markkinatilanteen muutoksia, mutta lopullinen päätös on silti edelleen Darwichin. Johtoryhmän perustaminen on koettu erittäin hyödylliseksi, sillä sen kautta Darwich saa monta eri näkökulmaa ja mielipidettä päätöksenteon tueksi. Atma Trade Oy:ssä riskienhallinta voidaan nähdä keskusteluprosessin tuloksena, jonka jälkeen Darwich yrityksen omistajana tekee parhaaksi näkemänsä ratkaisun.

Darwich kertoo, että osana riskienhallintaa hän on pyrkinyt yrityksessä joustavaan toimintaan, jotta markkinatilanteen muutoksiin voidaan reagoida nopeasti. Yrityksestä on pyritty tekemään dynaaminen, jotta esimerkiksi hintoihin ja valikoimiin voidaan tehdä muutoksia nopealla aikataululla. Atma Trade Oy:ssä sopeutetaan menoja tuloihin ripeällä aikataululla. Jos esimerkiksi myynti putoaa muutamaa vuotta aikaisemmalle tasolle, myös menot pudotetaan tälle tasolle. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilöstömäärän vähentämistä. Darwich mainitsee myös yhden keinon riskin vähentämiseen Grande Orchidee tavaratalossa, mikä on tuotteiden markkinointi suomalaisille kuluttajille ja siinä samalla toteutetut suuret alennusmyynnit. Tällöin suomalaiset kuluttajat toimivat ikään kuin pienenä puskurina, koska ruplan kurssi ei vaikuta suomalaisten ostokäyttäytymiseen Suomen rajojen sisällä. Vaikka tällainen toiminta syö yrityksen katetta, tärkeintä on kuitenkin myynnin tekeminen ja varastossa olevien tavaroiden saaminen liikkeelle. Näiden asioiden lisäksi yrityksessä ei ole käytössä mitään riskienhallintastandardeja tai muita riskienhallintaprosesseja.

### ***5.1.3 Darwichin mielipiteen muutos vuoden 2014 aikana ja tulevaisuuden näkymät***

Darwich kertoo, että hän ei aikaisemmin ikinä uskonut, että kauppa voisi pudota näin paljoa. Hän ajatteli, että huonona aikana kauppa voi pudota noin kymmenen prosenttia tai pysyä ennallaan samalla tasolla. Nyt kuitenkin Ukrainan kriisin takia kauppa on pudonnut lyhyellä ajalla jopa 40 tai 50 prosenttia, mikä on ollut todellinen yllätys omistajalle. Darwich on oppinut, että koskaan ei kannata luottaa siihen, että asiat menevät niin hyvin kuin ovat aina aikaisemmin menneet. Hänen asenne Venäjän kauppaan on nykyään paljon varovaisempi kuin ennen: edellisten vuosien tapainen kasvu ei ole varmaa tulevaisuudessa. Nykyään yrityksessä ei katsota enää niin paljoa tulevaisuuteen, vaan mennään nykyisen tilanteen mukaan päivä kerrallaan. Atma Trade Oy on kymmenen vuoden ajan kasvanut lähes joka vuosi 25–40 prosenttia, jonka takia yritys koki niin sanottua vauhtisokeutta. Todellinen tilanne ei ole niin yksiselitteinen ja viimeaikaiset tapahtumat ovat iskeneet tosiseikat suoraan päin näköä.

Vuonna 2009 Atma Trade Oy koki myös vaikeuksia ja sen liiketoiminnan kasvu lähes pysähtyi, mikä johtui koko maailmantalouden huonosta tilanteesta. Kun Darwich vertaa vuotta 2014 vuoteen 2009, hän toteaa, että vuoden 2009 maailmanlaajuisella kriisillä ei kuitenkaan ollut lähellekään yhtä suuret

vaikutukset, sillä jo vuonna 2010 kasvuvauhti oli taas noin 40 prosenttia. Nykyinen kriisi on paljon pitkävaikutteisempi, koska ruplan kurssi jatkaa laskuaan edelleen. Vuonna 2009 ruplan kurssi lopetti laskemisen ja kauppa elpyi nopeasti, mistä johtuen hälytyskellot eivät vielä soineet, eikä valuuttaan liittyvää riskiä tiedostettu oikeassa mittakaavassa. Tällä hetkellä erittäin vaikeista ajoista johtuen Darwichin mielestä yritykselle on tärkeintä vain selviytyä, ja esimerkiksi kasvutavoitteet ja investoinnit lykätään kauas tulevaisuuteen.

Darwich tiivistää oman asennemuutoksensa muutamalla lauseella: Venäjä on salaperäinen maa, jolta voi odottaa lähes mitä tahansa. Hänen mukaansa ei kannata luottaa ikinä siihen, että asiat menisivät aina hyvin, vaan huonoon päivään tulisi varautua. Hänellä on myös kova usko siihen, että tilanne palautuu ennalleen ja jatkaa kehittymistään eteenpäin.

#### ***5.1.4 Tulevaisuuden näkymät***

Lyhyellä aikavälillä Darwich näkee liiketoimintaympäristössä suuret haasteet ja vaikeat ajat. Etenkin lähikuukaudet tulevat olemaan kriittiset, riippuen siitä miten Venäjän talous jatkaa kehittymistään. Hänen mielestään lähivuosina Venäjän talous tulee tasoittumaan vakauttaen samalla myös ruplan kurssin. Darwich ei usko tilanteen pahentumiseen Venäjällä, koska se aiheuttaisi suuria sosiaalisia ongelmia. Kaiken kaikkiaan hän arvelee, että noin vuosi tulee vielä olemaan hyvin vaikeaa, mutta sen jälkeen tilanne alkaa paranemaan hitaasti.

Kauppan elpymistä Darwich perustelee Suomen tuotteiden laadulla, eikä usko venäläisten asiakkaiden siirtymiseen muihin halvempiin maihin kuten esimerkiksi Viroon. Esimerkiksi Virossa tuotteet ovat edullisia, mutta venäläinen asiakas ei luota virolaisten tuotteiden laatuun. Mohamedin mielestä venäläinen kuluttaja kokee Viron aina entiseksi Neuvostoliiton osaksi, jolloin laadusta ei voi mennä takuuseen. Jotta venäläinen kuluttaja menisi pelkän hinnan takia Viroon, hinnan täytyisi olla merkittävästi alhaisempi kuin Suomessa, mitä se tällä hetkellä ei ole. Darwich kertoo, että rajatoimintaa parantamalla ja venäläisten turistien paremmalla kohtelulla voitaisiin vähentää riskiä siitä, että venäläiset matkailisivat muualle.

## **5.2 Case Lappeenrannan Keittiökeskus Oy**

Lappeenrannan Keittiökeskus Oy on vuonna 1994 perustettu keittiökalusteita valmistava yritys. Yrityksen tarkoituksena on tarjota kaikki kodin kaapistot Lappeenrannan ja Imatran alueella. Yrityksen tuotantoon sisältyy esimerkiksi keittiö-, kodinhoitohuone-, makuuhuone-, eteis-, liukuovi-, wc-, ja kylpyhuonekalusteiden valmistus. (Keittiökeskus, 2014) Keittiökeskus on haastatelluista yrityksistä pienin, noin 1,6 miljoonan euron liikevaihdolla.

Kaupankäynti venäläisten kanssa on Keittiökeskuksessa vuosittain ollut kasvussa ja tänä vuonna yrityksessä on tehty venäläisten suhteen jopa ennätystulos. Niku arvelee, että Ukrainan kriisi ei vaikuta heidän liiketoimintaansa niin paljoa, koska heidän asiakaskuntansa koostuu varakkaista venäläisistä yritysjohtajista ja liikemiehistä. Vaikka ruplan kurssi on laskenut paljon, venäläiset silti pystyvät rakentamaan kiinteistöjä Suomen puolelle. Niku arvelee, että yksi syy tähän on myös se, että epävakaiden olojen johdosta venäläiset näkevät vakaan Suomen entistä parempana kohteena sijoittaa ja ikään kuin laittaa omaa varallisuutta turvaan toiselle puolelle rajaa. Kolmantena syynä siihen, että venäläisten kanssa tehdyt kaupat eivät ole vähentyneet, on mahdollisesti se, että talojen rakentaminen on pitkäaikainen prosessi, joten vaikutukset näkyvät vasta myöhemmin. Ensi vuosi näyttää, jatkuuko kasvu vai tyrehtyykö venäläisten rakentaminen.

Nikun mukaan Venäläinen asiakas eroaa suomalaisesta monella eri tavalla, mikä on otettu liiketoiminnoissa huomioon. Ensimmäinen asia, joka venäläisessä asiakkaassa pistää silmään, on tyyli, jota uudelta keittiöltä haetaan. Yrityksen venäläiset asiakkaat rakentavat usein ranta-asuntoja, joihin haetaan modernia, mutta kuitenkin samalla ns. ”country” -tyyliä. Venäläisten asiakkaiden kanssa käytävät kaupat ovat myös euromäärältään suurempia ja prosessi kestää huomattavan paljon kauemmin. Kun suomalaisen asiakkaan kanssa uuden keittiön rakentaminen ensimmäisestä yhteenotosta valmiiseen keittiöön kestää noin kuukauden, venäläisen asiakkaan kanssa tämä prosessi voi kestää helposti kuusi kuukautta. Venäläisen asiakkaan ominaispiirteisiin kuuluu myös laatutietoisuus, ja siitä ei haluta tinkiä. Suomalaiset asiakkaat ovat todennäköisesti tottuneet, että pääsääntöisesti jokaisesta ammattimaisesta liikkeestä saa hyvälaatuisia tuotteita, mutta venäläinen asiakas vaatii erittäin laadukasta työskentelyä. Nikun periaatteena on, että niin venäläisille kuin suomalaisillekin asiakkaille toimitetaan sopimusta vastaavaa laatua, ja mielusti vielä vähän parempaa.

### ***5.2.1 Liiketoimintaympäristön muutos ja riskien kasvu vuonna 2014***

Liiketoimintaympäristön muutoksessa Niku on huomannut asennemuutoksen venäläisten keskuudessa. Venäläiset asiakkaat ovat alkaneet käyttäytymään kaupankäynnissä kohteliaammin kuin aikaisemmin, koska he eivät ole varmoja mitä heistä ajatellaan ja kuinka paljon heihin luotetaan. Venäläiset pelkäävät, että ajattelutapa heitä kohtaan on jotenkin muuttunut.

Ruplan kurssin muutokset ja sen vaikuttaminen venäläisen kuluttajan varallisuuteen tiedostetaan yrityksessä. Ruplan kurssin muutokset eivät ole kuitenkaan vielä vaikuttaneet kovin paljoa yrityksen liiketoimintaan, vaikka valuuttariski on ajoittain esillä. Esimerkiksi asiakkaan puolelta kahden maksuerän väli voi olla hyvinkin pitkä, jolloin ruplan kurssin laskun johdosta jälkimmäinen erä voi

olla paljon kalliimpi kuin ensimmäinen. Ruplan kurssin alentuminen vaikuttaa myös Nikun mukaan toisella tapaan Venäläisen ostokäyttäytymiseen. Koska ruplan kurssi on laskussa ja Venäjän olot ovat yhä epävakaa, investoinnit vakaaseen Suomeen koetaan entistä tärkeämpänä.

Yksi Keittiökeskuksen toimintaa rajoittava tekijä voisi olla venäläisten tonttikauppojen kieltäminen rajan lähellä, aivan kuin vastaava lainsäädäntö, joka kieltää suomalaisten tonttikaupat Venäjällä. Vaikka uusi lakiehdotus on saanut aikaan paljon keskustelua, lainsäädännön toteutumiseen Niku liittyy paljon ongelmia. Tästä esimerkkinä hän huomauttaa, että vaikka yksityisiltä kuluttajilta kielletäisiin tonttikaupat, yritykset pystyisivät niitä vielä tekemään, eikä ”ongelma” poistuisi. Kaiken kaikkiaan hän pitää hyvin epätodennäköisenä, että laki tulisi voimaan tässä muodossa.

### ***5.2.2 Yrityksen riskienhallinta ja siinä tapahtuneet muutokset vuonna 2014***

Keittiökeskuksessa päättäjiä on kaksi kappaletta, mutta toinen osapuoli on pääosin tuotannon puolella. Riskienhallinta yrityksessä on Nikun vastuulla. Hän tekee päätöksiä ja ryhtyy toimenpiteisiin omien mielipiteidensä ja yleisten keskustelujen perusteella. Niku on varautunut venäläisten kanssa käytävien kauppojen tyrehtymiseen siten, että ei laske liiketoimintaansa niiden varaan: venäläisten kanssa tehdyt kaupat koetaan ennemminkin bonuksena. Jos yleisesti myynti lähtisi laskuun, Niku reagoisi tilanteeseen sopeuttamalla kuluja tuloihin jo valmiiksi tehtyjen suunnitelmien mukaan esimerkiksi henkilöstöä vähentämällä.

Venäläiselle kaupankäynti koituu riskien takia hieman kalliimmaksi kuin suomalaiselle. Pitkä rakennus- ja valmistusprosessi kuluttaa yrityksen aikaa ja voimavaroja enemmän, jolloin myös laskutetaan enemmän. Venäläisillä asiakkailta on myös usein tapana muuttaa suunnitelmiaan. Ei ole tavatonta, että toimituksen jälkeen asiakas ei ole tyytyväinen tulokseen, vaikka se on toteutettu tarkan suunnitelman mukaan. Muutostyöt prosessin tässä vaiheessa kasvattavat kuluja entisestään.

Riskienhallinnan tärkeä osa on myyjien kouluttaminen ja ohjeistaminen, jotta venäläisten kanssa saataisiin solmittua mahdollisimman paljon kauppia. Niku kertoo, että ohjeistaa myyjiä hoitamaan tulkin paikalle, jos tilanne sitä vaatii. Tulkki on yleensä isossa roolissa, koska venäläisten kielitaito on usein heikko. Tulkin avulla yhteisymmärrystä saadaan parannettua, mikä vähentää kummankin osapuolen tuntemaan epävarmuutta tilanteessa ja näin pienennetään riskiä, että kauppia ei syntyisi.

Venäläiset kaupat ovat hyväkattaisia ja euromäärältään suuria kauppia, joten jo pelkästään yhdellä isolla kaupalla voi olla erittäin suuri vaikutus suhteellisen pienen yrityksen tulokseen. On siis tärkeää, että myyjille korostetaan venäläisten kauppia roolia ja kerrotaan esimerkiksi oikeasta maksupolitiikasta erilaisissa tilanteissa. Maksupolitiikka on tärkeä osa-alue riskienhallinnassa, sillä

oikealla toteutustavalla yritys voi välttää maksukyvyttömyydestä johtuvat tappiot. Kauppojen suuremman riskin takia yrityksessä on varauduttu riskin minimoimiseen painottamalla maksuja prosessin alkuvaiheeseen. Käytäntönä on, että ennen valmistusta puolet kauppasummasta maksetaan, ja valmistuksen jälkeen asiakkaalle ilmoitetaan valmiista tuotteesta, jolloin suoritetaan loput maksusta. Perintä Venäjän puolelle on erittäin vaikeaa, joten rahat on hyvä saada ajoissa.

Venäläisten asiakkaiden kohdalla yleistä on, että ensimmäisen ja toisen maksuerän välissä voi olla pitkä aika, koska heidän taloudellinen tilanne voi muuttua nopeasti tai he haluavat muuten vain ottaa pienen aikalisän rakennusprosessissa. Kuitenkin venäläiset asiakkaat ovat tähän mennessä aina maksaneet myös seuraavan erän, mutta ajoittain maksua täytyy siirtää esimerkiksi kuukaudella tai kahdella.

### ***5.2.3 Nikun mielipiteen muutos vuonna 2014 ja tulevaisuuden näkymät***

Omassa asenteessaan Niku ei juurikaan ole huomannut muutosta, vaan hän palvelee asiakasta kuin asiakasta. Totta kai venäläinen kauppa koetaan riskisemmäksi kuin suomalainen, mutta kun riskeihin on varauduttu oikein ja venäläiset asiakkaat maksavat hyvän hinnan, kaupalle ei ole mitään estettä. Oman asenteensa hän kiteyttää yhteen lauseeseen: ”Positiivinen, mutta varovainen”.

Kasvavan roolin takia Niku on jopa ajatellut luoda oman markkinointistrategian venäläisiä asiakkaita kohden, yrittäen kasvattaa myyntiä venäläisille entisestään. Tähän asti venäläiset asiakkaat ovat löytäneet Nikun hänen omien kontaktiensa avulla. Vuosikymmenien kokemus alalta auttaa saamaan uusia asiakkaita vanhojen asiakkaiden ja rakennuttajien kautta. Tällä hetkellä venäläisille asiakkaille ei alalla vielä markkinoida kovin paljoa, mutta vuoden vaihteen jälkeen Nikulla on suunnitelmissa aloittaa markkinointikampanja.

Tulevaisuuden näkymät ovat Nikun mielestä vaikeasti ennustettavissa. Hänen henkilökohtaisen mielipiteen mukaan ensi vuodesta olisi tulossa vähintään yhtä hyvä kuin tämän hetkisestä vuodesta, mutta tiedotusvälineiden ja median kautta saama tieto on ristiriidassa tämän kanssa. Siksi hän suhtautuu kriittisesti omaan mielipiteeseensä ja pitää hyvin todennäköisenä, että kauppojen määrä venäläisille voi laskea.

Niku pitää Venäjää siitä ihmeellisenä maana, että se pystyy aina selviytymään vaikeuksista uuteen nousuun. Hänen mielestä venäläiset palaavat Suomeen, koska Suomi on heille upea ja hieno maa. Venäläiset luottavat Suomen valtion vakaisiin oloihin ja suomalaisiin ihmisiin. Niku huomauttaakin, että venäläiset ovat jo sijoittaneet paljon Suomeen ja todennäköisesti tulevat sijoittamaan myös jatkossa.

### 5.3 Case Laitex Oy

Laitex Oy on materiaalinkäsittelylaitteiden toimittaja, joka on perustettu jo vuonna 1986. Yrityksen päätoimialat ovat energia, puu ja paperi, kaivosteollisuus, kemia ja ympäristöteknologia. Suurin osa yrityksen liiketoiminnasta perustuu vientiin, josta Venäjän kaupalla on perinteisesti ollut suuri osuus. Tästä syystä alkuvuodesta 2014 Laitex on perustanut Venäjälle tytäryhtiön Pietariin, jonka tarkoituksena on vahvistaa Laitexin asemaa Venäjän markkinoilla ja tarjota yrityksen tuotteita helpommin paikallisten saatavilla. (Laitex, 2014) Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2013 noin 5,2 miljoonaa euroa työllistäen 39 henkilöä (Taloussanomat, 2014b).

Myyntijohtaja Tuukkanen kertoo, että vaikeista ajoista huolimatta Venäjän kauppa pysyy tärkeässä roolissa yrityksessä. Venäjällä suuret investoinnit ovat tällä hetkellä jäissä, joka johtuu pitkälti rahoituksen vaikeasta saannista. Venäjällä toimii kuitenkin myös paljon kansainvälisiä yrityksiä, joilla on liiketoimintaa Venäjän ulkopuolella. Näille asiakkaille Laitex pystyy myymään tällä hetkellä lähes normaalisti tuotteitaan.

Tyypillinen venäläinen asiakas eroaa suomalaisesta asiakkaasta etenkin prosessin kestossa. Venäläisen ostoprosessi on huomattavasti pidempi kuin suomalaisen, sillä prosessi voi kestää jopa vuosia. Jos esimerkiksi otetaan suuri voimalaitosprojekti, Suomessa rahoitus hankitaan tyypillisesti ennen projektia, mutta Venäjällä on yleensä projekti ennen rahoitusta. Venäjällä toimintatapana on, että yritys antaa asiakkaalle tarjouksia, ja kun asiakas hyväksyy tarjouksen ja järjestää siihen rahoituksen, aikaa kuluu rutkasti. Tuukkasen mukaan projekteista joihin he antavat tarjouksen, noin 20–30 prosenttia menevät toteutukseen. Turhaa työtä tehdään siis tarjouksien suhteen paljon, mutta se kuuluu asiaan, sillä venäläisen toimintatavan mukaan prosessissa pitää olla mukana alusta loppuun. Toimitusjohtaja Jansson kertoo, että hänen oman tietonsa perusteella Venäläisillä yhtiöillä on tapana tutkia muiden yhtiöiden taustoja vähemmän, eikä toimittaja-analyysiä tehdä niin perusteellisesti kuin länsimaisissa yrityksissä. Tuukkanen lisää, että esimerkiksi yrityksen kokoa ei suhteuteta projektin kokoon. Hänen mukaansa venäläinen asiakas voi tilata 10 miljoonan projektin yritykseltä, jonka liikevaihto on vuodessa 10 miljoonaa. Suomessa tällainen ei olisi mahdollista.

#### *5.3.1 Liiketoimintaympäristön muutos ja riskien kasvu vuonna 2014*

Liiketoimintaympäristön muutoksesta Tuukkanen mainitsee juuri sen, että suuret investoinnit ovat tällä hetkellä jäissä, mikä on toimialan suurin ongelma. Tämä johtuu siitä, että rahoitusta on saatavilla hyvin niukasti venäläisille yrityksille. Toinen liiketoimintaympäristön muutos on Tuukkasen mukaan se, että venäläiset yritykset pyrkivät käyttämään entistä enemmän sisäistä tarjontaa ja ostamaan

tuotteita venäläisiltä valmistajilta. Hän kertoo, että tämä on suurimmaksi osaksi seurausta ruplan kurssin laskusta, sillä venäläinen tuote on tällä hetkellä merkittävästi halvempi kuin esimerkiksi eurooppalainen tuote. Tuukkanen kuitenkin lisää, että joitakin komponentteja ei kuitenkaan saa Venäjän sisäisiltä markkinoilta ja tärkeät komponentit halutaan edelleen ostaa laadukkailta toimittajilta, minkä takia myös Laitexilla riittää tilauksia tällä hetkellä. Ruplan kurssin laskulla on ollut myös muita vaikutuksia. Kurssilaskun myötä projektit Venäjällä ovat venyneet, mikä on ollut liiketoiminnan kannalta negatiivinen trendi.

### ***5.3.2 Yrityksen riskienhallinta ja siinä tapahtuneet muutokset vuonna 2014***

Laitex Oy:n riskienhallinta on kollektiivista. Riskienhallintaprosessi voidaan nähdä koko prosessiin liittyvien ihmisten yhteisenä projektina. Kun myyntiin tulee tarjouspyyntö, myyjä tai myyntipäällikkö analysoi tarjousta ja etsii riskitekijöitä. Riskienhallinta yrityksessä on muuttunut toimitusjohtajan vaihtumisen takia, eivätkä muutokset johdu Ukrainan kriisistä. Yrityksessä on otettu käyttöön vuonna 2014 tarjouskatselmus. Kun tarjouspyynnössä on jotain poikkeavaa, tehdään tarjouskatselmus, jossa määritellään millä ehdoilla halutaan myydä teknisessä ja kaupallisessa mielessä. Tarjouskatselmuksessa voidaan määritellä maksuehdot, sopimuksen takuut, vastuut, toimitusajat, tekninen toteutustapa ja riskit. Laitexin liiketoiminnassa riskin muodostaa myös se, että jos tuote ei toimi sovitusti, sen korjaaminen Venäjällä takuuna tuo paljon lisäkustannuksia. Takuutapauksia pyritään vähentämään laadunvalvonnalla, eli hyvällä ja laadukkaalla teknisellä toteutuksella.

Valuuttariskin hallintaa auttaa tytäryhtiö Venäjällä, joka on perustettu alkuvuonna 2014 juuri tätä tarkoitusta varten. Tytäryhtiön avulla on mahdollista tehdä jopa ruplakauppaa, vaikka tavoitteena on tehdä kauppaa aina euroissa. Laitex Oy välttää valuuttariskin kaupankäynnin yhteydessä siten, että toimituksen hinta määrätään euroissa ja se sidotaan ruplan kurssin muutokseen. Laitex saa siis joka tapauksessa aina yhtä paljon euroja, mutta asiakkaan maksama ruplamäärä tosin voi muuttua. Tytäryhtiön avulla Laitex haluaa myydä tuotteitaan myös pienemmille toimijoille. Nämä pienet toimijat eivät pysty järjestämään itse esimerkiksi tullausta, jolloin kaupankäynti Suomesta käsin olisi hankalaa. Yhtiö pyrkii siis avaamaan ovia myös pienempien toimijoiden markkinoille.

Jansson kertoo, että yrityksissä joissa on itse ollut johdossa, pääsääntö Venäjän kaupassa on se, että mitään ei toimiteta ennen kuin maksu on suoritettu tai maksusta on takuu. Maksupolitiikka vaihtelee asiakkaasta riippumatta ja jokaiselle asiakkaalle räätälöidään omat maksuehdot. Tuntemattomalle pienelle asiakkaalle ei tavaraa toimiteta ennen maksua, mutta esimerkiksi Laitexin suurimmalle venäläiselle asiakkaalle maksuehdot ovat lähes samat kuin monille eurooppalaisille asiakkaille. Laitexin riskienhallintaan kuuluu asiakkaiden taustojen tutkimus, esimerkiksi tarkistamalla asiakkaan

luottotiedot. Koska projektit ovat niin isoja, heikoille kumppaneille ei voida myydä tilauksen suuren arvon ja taloudellisen vaikutuksen takia. Yrityksen valmistamat kuljetinlaitteet ovat räätälöityjä tiettyyn käyttötarkoitukseen, joten tuotteita ei myöskään tahdota valmistaa turhaan, koska niitä on vaikea hyödyntää muissa projekteissa. Maksuehdoilla yritys pystyy siis vähentämään riskiä liittyen maksukyvyttömään asiakkaaseen, valuuttakurssien vaihteluihin ja turhien tuotteiden valmistamiseen.

Toimitusehdot ovat myös tärkeä osa Laitexin riskienhallintaa. Toimitusehtojen avulla pystytään määrittämään yrityksen ja asiakkaan väliset velvollisuudet ja oikeudet. Laitexilla on käytössä Incoterms 2010 toimitusehdot, ja normaali käytäntö on tarjota tuote asiakkaalle pakattuna Laitexin Lappeenrannan toimitiloissa (FCA Lappeenranta). Toimitusehtoja voidaan kuitenkin sopimuksen ja asiakkaan toiveiden mukaan muuttaa.

Tuukkanen kertoo, että jos vain venäläiselle on taloudellisesti järkevää ostaa eurooppalaiselta, niin he myös ostavat. Hän myös lisää, että totta kai asiakkaita on erilaisia: osa on laadun ja osa hinnan perässä. Laitexilla osana riskienhallintaa ja kaupallisen riskin pienentämistä on tärkeää olla samalla viivalla muiden eurooppalaisten kanssa. Tuukkanen toteaa, että ”saadaan olla kalliimpia kuin paikalliset, mutta samalla hintatasolla kuin muut eurooppalaiset”. Tämä tarkoittaa sitä, että Laitex ei pysty eikä halua kilpailla hinnassa venäläisten toimittajien kanssa, mutta sen täytyy pystyä kilpailemaan muiden eurooppalaisten toimittajien kanssa.

Kaupankäynti Laitexilla hoidetaan englanniksi, jotta epäselvyyksiltä vältytään. Jansson kertoo, että myynnillisestä näkökulmasta on hyvä pysyä englannin kielessä, jotta asiakas ei saa neuvotteluissa etulyöntiasemaa omasta äidinkielestään. Hänen mukaansa mieluummin molemmat puhuvat vierasta kieltä ja tarvittaessa paikalle hoidetaan tulkki. Näin osapuolet ovat tasa-arvoisessa asemassa neuvottelupöydässä.

### ***5.3.3 Janssonin ja Tuukkasen mielipiteen muutos ja tulevaisuuden näkymät***

Tuukkasen oma mielipide ei ole hirveästi muuttunut Ukrainan kriisin seurauksena. Hänen mukaan henkilökohtaiset suhteet ovat Venäjän kaupassa erittäin tärkeässä roolissa ja politiikka yritetään pitää näiden suhteiden ulkopuolella. Kun asiakkaan kanssa tulee hyvin toimeen, asiat sujuvat paljon helpommin. Jansson kertoo, että hänen oma asenteensa ei ole Venäjän kauppaan muuttunut ja ajattelee sitä liiketoiminnan kannalta. Hän toteaa, että ”kauppa on kauppaa, ihan sama mihin sitä myydään”. Tietenkin pieniä vaikutuksia kriisillä on ollut mielipiteisiin, ja jos tytäryhtiön perustaminen olisi nyt ajankohtaista, asiaa mietittäisiin kahteen kertaan ja todennäköisesti projektia siirrettäisiin myöhemmäksi.

Tulevaisuuden näkymät ovat varovaisen positiiviset. Laitexilla on hyvä tarjouskanta, mutta tulevien vuosien kehitys on pitkälti kiinni siitä, miten investoinnit lähtevät Venäjällä liikkeelle. Jansson kertoo, että Laitexilla seuraavan neljän kuukauden näkymät ovat erinomaiset. Tuukkanen kertoo, että tulevaisuutta on vaikea ennustaa ja heidän toimiala on kiinni hyvin paljon juuri suurista investoinneista. Venäjän kauppaa peilaa yleinen epävarmuus tulevaisuudessa.

Tiivistettynä Venäjän kauppa on tärkeä osa Laitexin liiketoimintaa. He uskovat Venäjän kaupan potentiaaliin, sillä muuten markkinoilla ei oltaisi näin vahvasti. Jansson kiteyttää Venäjän kaupan roolia kuvaamalla: ”Venäjä on iso maa, jossa on suuret mahdollisuudet”.

## 6. YHTEENVETO HAVAINNOISTA

Jokaisessa case yrityksessä Venäjä on nähty suurena maana, jossa on paljon mahdollisuuksia liiketoiminnoille. Haastatelluille yrityksille on tyypillistä, että venäläisten asiakkaiden rooli liiketoiminnassa on kasvamaan päin ja juuri venäläiset asiakkaat koetaan entistä tärkeämmäksi liiketoiminnan kannalta. Trendi haastatteluissa oli, että venäläisten asiakkaiden määrä on Ukrainan kriisin takia laskenut, tai todennäköisesti tulee laskemaan.

Kuten aikaisemmin teoriaosuudessa kerrottiin, Venäjän talous on kasvanut merkittävästi viime vuosina, mikä on todennäköisesti suurin syy siihen, että kaikilla case yrityksillä on ollut viime aikoina suunnitelmissa laajentaa toimintaansa venäläisille asiakkaille. Toinen syy on mahdollisesti se, että pk-yritysten tietoisuus Venäjän kaupan potentiaalista on kasvanut vuosien mittaan ja sen suuret mahdollisuudet ovat alkaneet houkuttelemaan entistä enemmän yrityksiä. Ukrainan kriisin johdosta asenteet ovat muuttuneet paljon varovaisemmiksi, eikä investointeja Venäjän kauppaan tällä hetkellä haluta tehdä. Ainut poikkeus tästä on Keittiökeskuksen halu tehdä markkinointikampanja venäläisille asiakkaille.

Ukrainan kriisi ja siitä johtuneet muutokset ovat vaikuttaneet vain vähän Keittiökeskuksen liiketoimintaan, sillä tämä vuosi on ollut venäläisten suhteen jopa ennätysellinen. Eniten kriisi on vaikuttanut Atma Trade Oy:n liiketoimintaan, sillä myynnit ovat pudonneet merkittävästi. Laitex Oy sijoittuu vaikutusten määrässä kahden edellä mainitun yrityksen väliin. Kriisin vaikutusten tulkittamisessa voidaan todeta, että toimialalla ja kohdeasiakkailla on suuri vaikutus.

Keittiökeskus toimittaa tuotteitaan varakkaille venäläisille, joilla on varaa rakentaa kiinteistöjä Suomeen, vaikka varallisuus on kärsinyt kurssiromahduksen takia. Kurssin laskeminen ei vaikuta Keittiökeskuksen asiakkaaseen niin paljon, koska varakkaammilla venäläisillä on usein tapana pitää varallisuuttansa myös euroissa ja dollareissa, joten ruplan kurssin muutokset eivät tunnu heidän varallisuudessaan yhtä paljon kuin normaalin venäläisen. Venäläiset asiakkaat kokevat myös, että Venäjän lisääntyneen epävakauden takia asunto on hyvä ja vakaa sijoituskohte turvata varat Suomessa. Toisaalta asuntojen rakentaminen on pitkäaikainen prosessi ja on mahdollista, että kriisin vaikutukset näkyvät vasta seuraavan vuoden rakentamisessa. Venäläisten rakentamisen tyrehtyminen tarkoittaisi vääjäämättä myynnin laskua myös Keittiökeskukselle.

Atma Trade Oy:n asiakaskunta koostuu pääsääntöisesti normaalituloisista venäläisistä, joiden pienestä varallisuudesta kriisi on lohkaissut juuri sen osan pois, jolla voisi tulla matkalle Suomeen ja ostaa tuotteita kotiin vietäväksi. Kun ruplan kurssi on alhainen, venäläinen keskiluokka kärsii, ja he

ostavat vain sen mitä tarvitsevat. Etenkin luksustuotteiden ostaminen Grande Orchidee:stä lopetetaan ja matkailua Suomen puolelle vähennetään, jolloin myös Laplandia – marketit kärsivät. Grande Orchidee:stä venäläinen keskiluokka ei pysty ostamaan tuotteita kalliin hinnan takia ja varakkaiden venäläisten osuus on kuitenkin pieni koko venäläisten turistien massasta.

Kriisillä on ollut negatiivinen vaikutus Laitexin liiketoimintaan, mutta Venäjällä toimialan kotimaiset toimittajat ovat vielä sen verran kehittymättömiä, että venäläiset asiakkaat tarvitsevat Laitexin laadukkaita tuotteita, vaikka hinta onkin merkittävästi korkeampi kuin venäläisillä toimittajilla. Laitexin toimintaa helpottaa myös se, että asiakaskuntaan kuuluu kansainvälisiä asiakkaita, joilla on mahdollisuus investointiensa rahoitukseen. Venäläisillä asiakkailla, joita tytäryhtiön perustamisella on tavoiteltu, on suuria ongelmia investointiensa rahoittamisessa, minkä takia investointien määrä on vähentynyt Venäjällä ja sitä kautta kasvattanut Laitex Oy:n Venäjän kaupan riskiä. Tämä johtuu siitä, että Laitex on riippuvainen suurista investoinneista.

## **6.1 Venäjän liiketoimintaympäristön muutos ja riskien kasvu**

Venäjän maaliskuun on kuluvaan vuoden aikana kasvanut merkittävästi jokaiselle yritykselle. Maaliskuun taloudellinen faktori on muuttunut paljon. Kuten aikaisemmin on kerrottu, Venäjän bruttokansantuotteen ennustetaan laskevan ja on hyvin todennäköistä, että kriisin seurauksena Venäjän talous ajautuu taantumaan. Myös hyvin korkea inflaatiotaso kieli taloudellisen riskin kasvamisesta, sillä se syö venäläisten ihmisten ostovoimaa. Rahoituksellinen faktori ei ole muuttunut samassa määrin kuin taloudellinen faktori, mutta muutoksia on havaittavissa. Tällä hetkellä Venäjän valtion velka suhteessa bruttokansantuotteeseen on vähäinen, mutta BKT:n laskun myötä se kasvaa vääjäämättä. Myös talouden huonon kehityksen, öljyn hinnan laskun ja mahdollisen taantuman takia Venäjän laatimat budjetit eivät välttämättä toteudu, ja alijäämää täytyy rahoittaa velkarahalla. Tämän seurauksena velan määrä suhteutettuna bruttokansantuotteeseen olisi kasvussa, mikä osaltaan myös kasvattaa maaliskuun.

Maaliskuun poliittinen ulottuvuus on myös muuttunut kuluvaan vuoden aikana. Esimerkiksi valtionjohdon vakaus on kokenut kovan kolahduksen, eikä sen päämääriä tiedetä tarkasti. Putin on väittänyt paljon asioita, jotka ovat myöhemmin todistettu vääriksi, joista hyvänä esimerkkinä on Krimin niemimaan liittäminen Venäjään. Tällainen toiminta saa sijoittajat ja ulkomaiset yritykset epäileväksi Venäjän kauppaa kohden, koska tulevaisuutta on vaikea arvioida. Ukrainan ulkoisen konfliktin lisäksi Venäjällä on kasvanut riski sisäiseen konfliktiin, koska taloudella on alkanut laskusuhdanne ja ruplan kurssin romahtamisen takia venäläinen keskiluokka kärsii. Tämä voi johtaa mielenosoituksiin tai pahimmassa tapauksessa jopa väkivaltaisuuksiin ja vallankaappausyrityksiin.

Poliittinen riski on myös kasvanut merkittävästi pakotteiden takia. Yritysten on vaikea suunnitella tulevaisuutta, koska konfliktin lopullisia vaikutuksia ja uusia pakotteita on mahdotonta ennustaa tässä vaiheessa. Länsimaat ovat esimerkiksi jäädyttäneet venäläisten varoja ulkomailla, ja yritykset pelkäävät, että Venäjän johto ryhtyy samanlaisiin toimenpiteisiin venäjällä. Esimerkiksi länsimaisten yritysten tuotantolaitteiden haltuunotto tai varojen jäädyttäminen olisivat tuhoisia toimia länsimaisille yrityksille.

Valuuttariski on kuluvan vuoden aikana noussut uusiin mittasuhteisiin. Transaktioriski on kasvanut merkittävästi, sillä ruplan kurssi on muuttunut paljon lyhyessä ajassa. On mahdollista, että nopean kurssimuutoksen takia kauppa muuttuu niin kalliiksi venäläiselle asiakkaalle, että asiakas ei pysty suoriutumaan maksusta tai pyrkii perumaan sen. Tutkimuksen case yritykset pyrkivät kaikki tekemään kauppaa euromääräisenä, mikä on hyvä tapa suojautua transaktioriskiltä, kun hinta on määrätty etukäteen euroissa.

Translaatoriski on kasvanut, jos yrityksillä on venäläisiä tytäryhtiöitä, jotka tekevät ruplakauppaa. Jos tytäryhtiöllä on ollut vuonna 2014 paljon ruplavarjoja, niiden arvo on laskenut merkittävästi kurssin laskemisen takia. Jos hintoja pystytään muuttamaan kurssin vaihtelun mukaan ja kaupankäynnin jälkeen ruplat muutetaan euroiksi, translaatoriskiä pystytään pienentämään.

Taloudellinen tekijä valuuttariskiä tarkasteltaessa on myös suuressa roolissa. Ruplan kurssin laskeminen vaikuttaa merkittävästi monen suomalaisen yrityksen taloudelliseen asemaan jo pelkästään sen takia, että venäläiset asiakkaat vähenevät. Kilpailukykyyn kurssin laskeminen vaikuttaa niin, että suomalaisten toimittajien on vaikea kilpailla Venäjän markkinoilla sisäistä tarjontaa vastaan, sillä hintaero ulkoisen ja sisäisen tarjonnan välillä kasvaa suureksi.

Kaupallinen riski on läsnä jokaisessa case yrityksessä. Atma Trade Oy:n ja Laitex Oy:n strategia investoida Venäjän kauppaan juuri ennen kriisin alkamista ei ole onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Atma Trade Oy:n Grande Orchidee –kauppakeskus on ensimmäinen huippubrändejä tarjoava suuri tavaratalo Lappeenrannan alueella, joten sitä voidaan kuvata markkinoiden pioneerinä. Vaikka teoriaosuudessa kerrottiin, että markkinoiden pioneerit yleensä saavat paremmat mahdollisuudet menestyä, ei se toteudu Grande Orchideen kohdalla. Kriisi oli hyvin odottamaton ja vaikuttava tapahtuma, eikä yhtiö ollut varautunut siihen tarpeeksi hyvin tavarataloon investoitaessa. Grande Orchideen kohdalla tilanne voi olla, että toiminta ei voi jatkua enää kauaa erittäin huonon markkinoille tuloajan takia.

Laitex Oy:n tytäryhtiö perustettiin myös huonoon aikaan. Tytäryhtiötä voi kuvata myöhäiseksi tulijaksi markkinoille, sillä muita toimijoita Venäjällä on ollut jo aikaisemmin, eikä Laitex luo uutta markkinaa tytäryhtiöllään. Tämän perusteella Laitexilla on ollut hyvä markkinatietämys ja resurssit lähteä valloittamaan Venäjän markkinoita. Tämä toiminta voidaan nähdä strategisena muutoksena pelkästä vientitoiminnasta täysin omistettuun tytäryhtiöön Venäjällä. Kaupallista riskiä kasvattaa se, että Laitex on valinnut suurimman riskin strategiassaan ja perustanut tytäryhtiönsä kokonaan itse. Esimerkiksi yhteisyrityksessä Laitex olisi voinut pitää tuotekehityksen itsellään ja jakaa esimerkiksi markkinointia ja myyntiä Venäjällä toiselle kumppanille.

Atma Trade Oy:n liiketoimintaan poliittiset muutokset ja kasvu on vaikuttanut välillisesti taloudellisten muutosten kautta. Maariski on kasvanut reilusti, sillä Ukrainan kriisi ja siitä seuranneet tapahtumat ovat kasvattaneet monia liiketoiminnan riskejä, ja se on saanut yritykset varovaisemmiksi investoinneissaan ja tavoitteissaan Venäjän kaupassa. Ruplan valuuttakurssin romahtaminen on Atma Trade Oy:n kohdalla johtanut liiketoimintaympäristön muutokseen, jossa venäläisiä asiakkaita käy paljon vähemmän Suomessa kuin aikaisemmin, ja heidän varallisuutensa on pienentynyt merkittävästi. Myös asiakkaiden ostokäyttäytymisessä on tapahtunut muutos, sillä kalliista tuotteista on siirrytty välttämättömyyksien ostamiseen ja kertaostosten arvo on pudonnut radikaalisti. Liiketoimintaympäristöstä ovat kadonneet pelkästään halvan hinnan takia ostavat asiakkaat, mutta suomalaista laatua vaativat venäläiset käyvät vielä Atma Traden asiakkaina. Yrityksen liiketoiminnassa korostuvat siis maariski välillisesti, valuuttariski suoraan ja viimeisenä myös kaupallinen riski viimeaikaisten investointien takia. Kauppakeskus Grande Orchidee avattiin juuri ennen Ukrainan kriisiä, minkä takia markkinoille tuloaika on ollut erittäin huono. Tämä kieli erittäin korkeasta kaupallisesta riskistä, sillä venäläisten asiakkaiden kadotessa kulut juoksevat koko ajan ja venäläisille suunnattu kauppakeskus on kallis ylläpitää ilman riittäviä tuloja.

Lappeenrannan Keittiökeskuksen havaitsema muutos liiketoimintaympäristössä on venäläisten asiakkaiden asennemuutos, jossa venäläisten asiakkaiden katsottiin muuttuneen kohteliaammiksi. Tätä asennemuutosta ei muissa haastatelluissa yrityksissä ollut huomattu, mutta se voi johtua siitä, että keittiön rakennusprosessissa ollaan paljon tekemisissä asiakkaiden kanssa kasvotusten. Atma Trade Oy:n liiketoiminnassa ei synny pitkää asiakassuhdetta ja Laitex Oy:n liiketoiminnassa käydään pääsääntöisesti kauppaa yritysten kesken, jolloin poliittiset asiat voidaan jättää liikesuhteiden ulkopuolelle ja keskittyä itse bisneksen tekemiseen tasavertaisina kauppakumppaneina. Keittiökeskuksen asiakkaat ovat yrityksen myyjän kanssa suoraan kontaktissa monta kertaa prosessin aikana, jolloin asiakas haluaa herättää luottamusta myyjässä.

Laitex Oy antaa uuden näkökulman toimintaympäristön muutoksessa, koska se toimii paljon Venäjällä. Kuten aiemmin on mainittu, venäläiset investoinnit ovat jäässä, koska rahoitusta ei ole saatavilla. Tätä tukee myös teoriaosuudessa esitelty kansainvälistä kilpailukykyä mittaava raportti, jossa juuri rahoituksen saatavuus Venäjällä koettiin yhdeksi suurimmaksi ongelmaksi. Tämä voi vaikuttaa Keittiökeskuksenkin liiketoimintaan, koska jos yritykset eivät saa rahoitusta, niin todennäköisesti yksityisten ihmisten saama rahoitus on myös vaikeuksissa. Keittiökeskuksen asiakaskunnassa suuri osa on yritysjohtajia ja yritysten omistajia, joten kun yrityksillä alkaa mennä huonommin Venäjällä, sen luulisi vaikuttavan myös yritysjohtajien varallisuuteen ja haluun aloittaa rakennusprojekti Suomessa.

## **6.2 Yritysten riskienhallinta ja siinä tapahtuneet muutokset**

Riskienhallinnassa paistaa teoriassa esitelty yrittäjäysteoria. Haastattelujen perusteella voidaan havaita, että pk-yritysten riskienhallinnassa on suuri rooli yritysjohtajien omilla tietotaidoilla ja mielipiteillä. Pk-yritysten riskienhallinnasta jäi haastattelujen perusteella se tunne, että yksittäiset ihmiset ovat suuressa roolissa riskienhallinnassa ja siihen liittyvissä päätöksissä. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että pienillä yrityksillä ei ole laittaa suuria resursseja riskienhallintaan ja johtotason ihmisiä on muutenkin vähän. Pienten resurssien takia yrityksissä ei ole riskienhallintastandardeja käytössä, mutta riskienhallintaa prosessina on kuitenkin mietitty.

Yrittäjäysteoriassa mainitaan myös, että odottamattomat tapahtumat ja riskien kasvu vaikuttaa päätöksiin ja uusien toimintatapojen käyttöönottoon. Ukrainan kriisin takia haastatelluissa yrityksissä Laitexilla ja Atma Trade Oy:llä on otettu käyttöön uusia toimintatapoja riskienhallinnan suhteen ja tehty uusia strategisia päätöksiä Venäjän kaupasta. Koska Ukrainan kriisi ei ole vaikuttanut juurikaan Keittiökeskuksen toimintaan, yrityksessä ei ole myöskään reagoitu kriisin vaikutuksiin.

Keittiökeskus on yrityksistä pienin, minkä takia riskienhallinta on käytännössä vain toimitusjohtajan vastuulla. Keittiökeskuksessa riskienhallinnan ohjenuorana on toiminut, että liiketoimintaa ei perusteta Venäjän kauppaan, vaan venäläisten kanssa tehdyt kaupat ovat hyvä bonus liiketoiminnalle. Atma Trade Oy:ssä riskienhallinta oli myös aikaisemmin vain toimitusjohtajan vastuulla, mutta tämän vuoden aikana on yrityksessä toteutettu johtoryhmä, jonka tarkoituksena on antaa tukea ja uusia näkökulmia toimitusjohtajan strategiaan päätöksiin.

Riskienhallinta on Laitex Oy:ssä toteutettu eri tavalla ja sitä oli hajautettu kaikille ihmisille, jotka osallistuvat prosessiin. Uusi toimitusjohtaja on tänä vuonna tuonut uusia toimintatapoja riskienhallintaan ja myös muuhun toimintaan, mutta muutosten ei voida sanoa johtuvan suoranaisesti

Ukrainan kriisistä. Merkittävin uudistus Laitexilla tänä vuonna on ollut tarjouskatselmus, jossa määritellään millä ehdoilla saatuun tarjouspyyntöön vastataan. Tätä toimintatapaa ei ole käytössä muissa haastatelluissa yrityksissä, mutta se voisi olla toimiva esimerkiksi Lappeenrannan Keittiökeskus Oy:lle. Keittiökeskuksella ja Laitexilla on kuitenkin se ero, että Keittiökeskuksen asiakas on yleensä venäläinen kuluttaja, kun taas Laitexilla se on venäläinen yritys. Keittiökeskus pystyy toimimaan jokaisen asiakkaan kohdalla samalla tavalla, mutta Laitexin täytyy tehdä usein tapauskohtaisesti ratkaisut kaupankäynnin ehtoihin.

Keittiökeskuksella ja Laitexilla oli riskienhallinnassa yhteistä luonteeltaan samankaltainen maksupolitiikka. Molemmat yritykset valmistavat taloudellisesti arvokkaita tuotteita, joten etukäteismaksu koettiin hyväksi tavaksi minimoida riskit. Etukäteismaksun avulla yritykset välttyivät turhasta työstä, esimerkiksi tuotteiden valmistuksessa. Molemmilla yrityksillä on myös hyvin yksilölliseen tarpeeseen räätälöityjä tuotteita, joiden myyminen muualle olisi vaikeaa, joten etukäteismaksu on koettu tarpeelliseksi käytännöksi. Keittiökeskuksella etukäteismaksua vaaditaan jokaisen asiakkaan kohdalla, mutta Laitexilla sen käyttö oli enemmän tapauskohtaista, vaikka se valikoituukin usein maksun toteutustavaksi.

### **6.3 Yritysjohtajien asennemuutos ja tulevaisuuden näkymät Venäjän kaupasta**

Mielipiteiden muutos on haastattelujen perusteella hyvin vahvasti yhteydessä myynnin muutokseen Venäjän kaupassa ja Venäjän kaupan osuuteen liikevaihdosta. Atma Trade on kärsinyt paljon Ukrainan kriisistä ja sen seurauksista, joten Darwichin mielipide on muuttunut paljon. Hän on kokenut omien sanojensa mukaan vauhtisokeutta, sillä yrityksen räjähdysmäinen kasvu ja liiketoiminnan kukoistus sokaisi piileviltä vaaroilta niin paljon, että edes vuoden 2009 kriisi ei vielä herätellyt riskien todellisesta mittakaavasta. Laitex Oy:ssä kriisi ei ole vaikuttanut yhtä merkittävässä määrin liiketoimintaan kuin Atma Trade Oy:ssä, eikä toimitusjohtaja Janssonin ja myyntijohtaja Tuukkasen mielipiteet ole muuttuneet paljoa Venäjän kaupasta. Lappeenrannan Keittiökeskuksella on ollut taas hyvä vuosi venäläisten asiakkaiden kanssa, joten Nikun mielipide ei ole muuttunut oikeastaan yhtään.

Kuitenkin haastatteluista paistaa yritysjohtajien hieman varovainen asenne Venäjän kauppaa kohtaan. Kuten edellä on mainittu, Atma Trade Oy on tehnyt suuria investointeja Grande Orchidee kauppakeskukseen, Keittiökeskus suunnittelee markkinointikampanjaa venäläisille asiakkaille ja Laitex on juuri perustanut tytäryhtiön Venäjälle. Jos investointeja suunniteltaisiin juuri tällä hetkellä, olisi todennäköistä, että niiden kanssa otettaisiin aikalisä ja katsottaisiin tilannetta uudestaan myöhemmin.

Tulevaisuuden odotukset vaihtelevat paljon yritysjohtajien keskuudessa ja kaupan kehityksen ennustaminen koetaan vaikeaksi. Tämä johtuu osaltaan siitä, että Venäjän kauppaa ylipäättänsä on vaikeaa ennustaa, ja siitä, että Ukrainan kriisin lopullisia vaikutuksia on tässä vaiheessa vielä mahdotonta sanoa. Darwich ennustaa, että vähintäänkin seuraava vuosi tulee olemaan erittäin vaikeaa aikaa, jonka jälkeen toivottavasti olot alkavat tasaantumaan Venäjällä jo pelkästään sen takia, että tilanteen pahentuminen voisi aiheuttaa suuria sosiaalisia ongelmia. Nikun tuntuma tulevaisuudesta on kaksijakoinen. Toisaalta kaikki merkit liiketoiminnassa viittaavat siihen, että ensi vuodesta tulee vähintään yhtä hyvä kuin tästä vuodesta, mutta median kautta saadun tiedon perusteella voisi olettaa, että kauppaa kääntyy laskuun. Jansson sanoo, että he katsovat neljää kuukautta kerrallaan ja seuraava kvartaali näyttää yrityksen kannalta erinomaiselta. Tuukkanen kertoo kuitenkin, että Venäjän kauppaa peilaa tällä hetkellä suuri epävarmuus ja sen kehittyminen on kiinni monesta asiasta. Jos investoinnit saadaan taas jatkumaan ja rahoituksen saatavuutta parantumaan, myös Laitexin liiketoiminta helpottuu Venäjällä.

Yleinen suuntaus kuitenkin haastatteluissa on, että asenne Venäjän kauppaa kohtaan on varovaisen positiivinen ja usko Venäjän kaupan potentiaaliin ja elpymiseen on kova. Yritysjohtajien näkökulmasta Venäjää pidetään erikoisena maana, jossa on eri kulttuuri ja toimintatavat kuin Suomessa. Venäjältä voi odottaa lähes mitä tahansa, joten yllätyksiin on parempi varautua.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Kansainväliset riskit tiedostetaan pk-yrityksissä, mutta niihin suhtautuminen vaihtelee yrityksittäin. Tärkein yksittäinen riski joka tuli tutkimuksessa esille, on valuuttariski. Valuuttariskin johdosta yritykset ovat menettäneet asiakkaita, koska hinta verrattuna venäläiseen tuotteeseen on liian korkea ruplan alhaisesta kurssista johtuen. Valuuttakurssin muutoksen johdosta, tutkimuksen perusteella etenkin venäläinen keskiluokka on kärsinyt paljon ja sille palveluitaan sekä tuotteitaan kohdistaviin suomalaisiin pk-yrityksiin Ukrainan kriisi on vaikuttanut todennäköisesti eniten. Toinen suuri kohderyhmä, johon Ukrainan kriisi on vaikuttanut paljon, on venäläiset yritykset. Niiden rahoituksen saanti on muodostunut Ukrainan kriisin takia erittäin vaikeaksi, joten suurien investointien ostaminen on vaikeaa ja ruplan matala kurssi vaikeuttaa entisestään investointien ostamista suomalaisilta toimittajilta. Myös kaupallinen riski on kasvanut vuoden 2014 aikana merkittävästi ja riski koskee kaikkia case yrityksiä. Yritykset ovat tehneet investointeja tai aikovat investoida Venäjän kauppaan, mutta markkinoille tuloaika on erittäin huono kriisin takia.

Riippuen yrityksen toimialasta ja koosta, resursseja kohdistetaan riskienhallintaan siinä määrin kuin pystytään ja on mahdollista. Case yrityksissä esitettiin kolme erilaista tapaa riskienhallintaan, joissa vastuu riskienhallinnasta oli pelkästään toimitusjohtajalla tai riskienhallintaa oli hajautettu myös muille prosessiin osallistuville henkilöille, kuten johtoryhmälle tai myyntihenkilöstölle. Pääsääntöisesti tutkimuksessa havaitaan, että pk-yrityksissä ei ole yhtä normia järjestää riskienhallintaa, eikä yleisiä ja usein suurien yritysten käytössä olevia riskienhallintastandardeja tunneta. Riskienhallinta on ollut tutkimuksessa pääosin yrittäjäteorian mukainen, jolloin riskienhallinta perustuu pitkälti johtajan omiin mielipiteisiin ja päätöksiin. On totta, että odottamattomat tapahtumat saavat johtajat miettimään vanhojen toimintatapojen muutosta, mutta toimintatapoja uudistetaan myös odottamattomista tapahtumista huolimatta. Riskienhallinta case yrityksissä tähtää taloudellisen toiminnan turvaamiseen ja tappioiden minimoimiseen. Venäläisten asiakkaiden kanssa yritykset ovat tarkkoja maksupolitiikasta ja ennakkomaksut ovat suosittu tapa, jotta tappiota ei synny turhan työn tekemisestä ja asiakkaan maksukyvyttömyydestä. Osana riskienhallintaa pk-yrityksissä on otettu huomioon normaalit yrityksen toimenpiteet myynnin vähentyessä, kuten henkilöstön vähentämiset.

Tutkimuksessa on havaittu, että Ukrainan kriisi on vaikuttanut jokaisen haastatellun pk-yrityksen toimintaan tai asenteisiin edes jollain tasolla. Yritysjohtajien henkilökohtaiset asenteet Venäjän kauppaa kohden ovat muuttuneet yllättävän vähän. Tutkimusta aloittaessani oletin, että

yritysjohtajien kuva Venäjän kaupasta olisi muuttunut paljon enemmän kuin mitä tutkimuksessa tuli ilmi. Atma Trade Oy on kokenut niin suureen tappion kriisin johdosta, että omistajan asenne on muuttunut paljon. Kaksi muuta case yritystä ei kuitenkaan ole kokenut yhtä suurta myynnin menetystä, eivätkä asenteet ole muuttuneet niin paljoa. Voi olla mahdollista, että asennemuutosta ei haluta sanoa ääneen ja olemassa olevat liiketoimintasuhdet halutaan turvata. On myös mahdollista, että yrityksissä on oikeasti jo aikaisemmin tiedostettu Venäjän kaupan riskit tässä mittakaavassa, mutta pidän tätä epätodennäköisenä. Mielestäni Ukrainan kriisin tulisi olla herätys suomalaisille yrittäjille ja yritysjohtajille Venäjän kaupan arvaamattomuudesta ja siihen liittyvistä riskeistä, sillä se on osoittanut, että Venäjän kauppa ei ole niin yksiselitteistä, kuin yleensä luullaan. Siihen liittyy merkittävä määrä riskejä, joihin varautumalla yritys pystyy kuitenkin varsin hyvin suojaamaan liiketoimintansa.

Yhtään case yritystä ei ollut suoraan pakotteiden vaikutusten alaisena, mikä voisi olla hyvä jatkotutkimuksen paikka. Olisi mielenkiintoista tietää miten Ukrainan kriisi on vaikuttanut taloudellisten pakotteiden alaisuuteen joutuneihin yrityksiin ja miten näissä yrityksissä asenteet ovat muuttuneet tulevaisuutta kohden.

Tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä, koska otanta on hyvin pieni ja keskittynyt Etelä-Karjalan alueelle. Tutkimuksessa on kuitenkin tehty suhteellisen laajoja haastatteluja eri yrityksissä eri toimialoilta, ja tämän takia se antaa suuntaviivoja Ukrainan kriisin vaikutuksista suomalaisten pk-yritysten toimintaan.

## LÄHDELUETTELO

- Adler, M., & Dumas, B. (1984). Exposure to currency risk: definition and measurement. *Financial management*, 41-50.
- Akava, 2014. Nykyinen globalisaatio ja toimintatavat ristiriidassa [verkkodokumentti] Viitattu 21.10.2014 Saatavissa: [http://www.akava.fi/akava/tavoiteohjelmat/globalisaatiolinjaukset\\_-\\_enemmän\\_mutta\\_parempaa\\_globalisaatiota/globalisaation\\_edut\\_haitat\\_ja\\_uusimistarpeet](http://www.akava.fi/akava/tavoiteohjelmat/globalisaatiolinjaukset_-_enemmän_mutta_parempaa_globalisaatiota/globalisaation_edut_haitat_ja_uusimistarpeet)
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3.p. Tampere, Osuuskunta Vastapaino
- Algieri, B. (2011). The Dutch Disease: evidences from Russia. *Economic Change and Restructuring*, 44(3), 243-277.
- Andrianova, A & Tanas, O. (2014). Russian Inflation Rate Surges To Highest In Three Years. [verkkodokumentti]. [viitattu 28.10.2014] Saatavilla: <http://www.bloomberg.com/news/2014-10-03/russian-inflation-rate-surges-to-highest-in-three-years.html>
- Aven, T. (2011). On the new ISO guide on risk management terminology. *Reliability engineering & System safety*, 96(7), 719-726.
- Backus, D., Kehoe, P. J., & Kydland, F. E. (1992). Dynamics of the trade balance and the terms of trade: The S-curve (No. w4242). National Bureau of Economic Research.
- Bergen, J. (2014) 6 Factors That Influence Exchange Rates. [verkkodokumentti]. [viitattu 3.1.2015]. Saatavilla: <http://www.investopedia.com/articles/basics/04/050704.asp>
- Bradley, F. 2002. *International Marketing Strategy*. 4.p. Harlow, Pearson Education Limited
- Cavusgil, S., Knight, G., Riesenberger, J.R. 2012. *International Business – The New Realities*. New jersey, Pearson Education.
- Di Gregorio, D. (2005). Re-thinking country risk: insights from entrepreneurship theory. *International Business Review*, 14(2), 209-226.
- Ekpenyong, D. B., & Umoren, N. J. (2010). Political risk and the business environment: An examination of core challenges. *Journal of Financial Management and Analysis*, 23(1).

- EU, (2014). Yritysympäristö. [verkkodokumentti]. [viitattu 21.10.2014] Saatavilla. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/index\\_fi.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/index_fi.htm)
- EY, 2014. Russia attractiveness survey 2013. [verkkodokumentti]. [viitattu 22.10.2014]. Saatavilla: <http://www.ey.com/RU/en/Issues/Business-environment/Russia-attractiveness-survey-2013>
- Forlani, D., Parthasarathy, M., & Keaveney, S. M. (2008). Managerial risk perceptions of international entry-mode strategies: the interaction effect of control and capability. *International Marketing Review*, 25(3), 292-311.
- Fitzpatrick, M. (1983). The definition and assessment of political risk in international business: A review of the literature. *Academy of Management Review*, 8(2), 249-254.
- Gailliot, H. J. (1970). Purchasing power parity as an explanation of long-term changes in exchange rates. *Journal of Money, Credit and Banking*, 2(3), 348-357.
- Grath, A. 2014. *The Handbook of International Trade and Finance*. 3.p. London, Kogan Page Limited.
- Hagelin, N., & Pramborg, B. (2004). Hedging foreign exchange exposure: risk reduction from transaction and translation hedging. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 15(1), 1-20.
- Hellevi, Mauno (2014). Rajuja laskuja – nämä suomalaisyritykset ovat kärsineet Ukrainan kriisistä [verkkodokumentti]. [viitattu 21.10.2014]. Saatavilla: <http://www.iltasanomat.fi/tyoelama/art-1288665507032.html>
- Helsingin-Sanomat, (2014). Ukrainan kriisin vaiheet. [verkkodokumentti]. [viitattu 21.10.2014]. Saatavilla <http://www.hs.fi/ulkomaat/a1409896771066>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki, Tammi
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä – käytännön opas riskienhallintaan. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi
- İncelemesi, İ. R. K., & Dinamikleri, U. İ. R. (2014). A Theoretical Study on the Concept of Risk in Enterprises, Dynamics of Risk in International Business, Investing in Turkey & Evaluation of Macro Risks Abstract.

- ISO (2014). ISO 31000 – Risk management. [verkkodokumentti]. [viitattu 28.10.2014]. Saatavilla: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>
- Kananen, J. 2009. 1. p. Vientikaupan maksuliikenne ja rahoitus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print
- Kansainvälinen kauppakamari, 2010. Incoterms 2010. ICC rules for the use of domestic and international trade terms. Pariisi: ICC Services Publications.
- Kauppalehti, (2014a). Valuuta: Venäjän rupla. [verkkodokumentti]. [viitattu 1.12.2014]. Saatavilla: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/valuutat/valuutta.jsp?curid=RUB&days=365&x=12&y=5>
- Kauppalehti, (2014b). Venäjän luottoluokitus laski. [verkkodokumentti]. Viitattu 21.10.2014 Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/venajan+luottoluokitus+laski/201410703833>
- Kauppalehti, (2014c). Atma Trade Oy. [verkkodokumentti]. [viitattu 24.11.2014]. Saatavilla: <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/atma+trade+oy/18258851>
- Keittiökeskus, (2014). Keittiökeskus. [verkkodokumentti]. [viitattu 24.11.2014.] Saatavilla: <http://www.keittiokeskus.com/index.php>
- Kobrin, S. J. (1979). Political risk: A review and reconsideration. Journal of International Business Studies, 67-80.
- Laitex, (2014). Laitex. [verkkodokumentti]. [viitattu 1.12.2014]. Saatavilla: <http://www.laitex.fi/fi/>
- Lieberman, M., Montgomery, D., 1988. First-mover advantages. Strategic Management Journal 9, 41-58.
- Lieberman, M., Montgomery, D., 1998. First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resourcebasedview. Strategic Management Journal 19, 1111-1125
- Mahorkka, (2013). Grande Orchidee: tavaratalo varakkaille venäläisturisteille. [verkkodokumentti]. [viitattu 24.11.2014]. Saatavilla. <http://www.mahorkka.com/lappeenrantaan-avattiin-varakkaille-venalaisturisteille-suunnattu-tavaratalo/>
- Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt vienti ja tuonti. Turku, Kirsti Melin ja Amk- Kustannus Oy
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1p. Helsinki, International Methelp Ky

- Miller, K. D. (1998). Economic exposure and integrated risk management. *Strategic Management Journal*, 19(5), 497-514.
- Oetzel, J. M., Bettis, R. A., & Zenner, M. (2001). Country risk measures: how risky are they? *Journal of World Business*, 36(2), 128-145.
- Purdy, G. (2010). ISO 31000: 2009—setting a new standard for risk management. *Risk analysis*, 30(6), 881-886.
- PRS Group, 2014. ICRG Methodology. [verkkodokumentti]. [viitattu 4.1.2015]. Saatavilla: <http://www.prsgroup.com/wp-content/uploads/2014/08/icrgmethodology.pdf>
- Ramberg, J. 2011. ICC Guide to Incoterms ® 2010. Pariisi: ICC Publications.
- Reinikainen, V. 2001. Kainsainvälinen talous. 1p. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Robinson, W. T., & Min, S. (2002). Is the first to market the first to fail? Empirical evidence for industrial goods businesses. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 120-128.
- Rugman, A. M. (2009). The Oxford handbook of international business. Oxford Handbooks Online.
- Schwab, Klaus (2014). The Global Competitiveness Report. [verkkodokumentti]. [viitattu 22.10.2014]. Saatavilla: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)
- Suomen Pankki, (2014a). BOFIT Venäjä-tilastot. [verkkodokumentti]. [viitattu 22.10.2014] Saatavilla: <http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/venajatilastot/Pages/default.aspx>
- Suomen Pankki, (2014b). BOFIT Venäjä-ennuste. [verkkodokumentti]. [viitattu 23.12.2014]. Saatavilla: <http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/ennuste/Documents/bve114.pdf>
- Suomen Pankki, (2014c). BOFIT Venäjä-ennuste. [verkkodokumentti]. [viitattu 23.12.2014]. Saatavilla: <http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/ennuste/Documents/bve214.pdf>
- Talouselämä, 2014. Standar & Poor's laski Suomen luottoluokitusta. [verkkodokumentti] [viitattu 21.10.2014] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/standard++poors+laski+suomen+luottoluokitusta/a2270794>

- Taloussanomat, (2014a). Valuuttapositio. [verkkodokumentti]. [viitattu 3.1.2015]. Saatavilla: <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/valuuttapositio/>
- Taloussanomat, (2014b). Atma Trade Oy. [verkkodokumentti]. [viitattu 24.11.2014]. Saatavilla: <http://yritys.taloussanomat.fi/y/atma-trade-oy/lappeenranta/1825885-1/>
- Taloussanomat, (2014c). Laitex Oy. [verkkodokumentti]. [viitattu 1.12.2014]. Saatavilla: <http://yritys.taloussanomat.fi/y/laitex-oy/lappeenranta/0634322-3/>
- The World Bank, 2014. Russia overview. [verkkodokumentti]. [viitattu 22.10.2014]. Saatavilla: <http://www.worldbank.org/en/country/russia/overview#1>
- Tiri, Mirja (2014). Hyvät SVKK:n jäsenet! [verkkodokumentti]. [viitattu 21.10.2014]. Saatavilla: [http://www.svkk.fi/uutishuone/venla-jasenlehti/venla\\_2\\_2014/toimitusjohtajan\\_tervehdys](http://www.svkk.fi/uutishuone/venla-jasenlehti/venla_2_2014/toimitusjohtajan_tervehdys)
- Trading Economics, 2014. Suomi – BKT – 2014. [verkkodokumentti]. [viitattu 22.10.2014] Saatavilla: <http://fi.tradingeconomics.com/finland/gdp>
- Tuomi, P. (2000) Korkojen aikarakenteen yhteys tulevaan inflatioon. [verkkodokumentti]. [viitattu 3.1.2015]. Saatavilla: [https://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/02\\_taloudelliset\\_katsaukset/3612/3613\\_fi.pdf](https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/3612/3613_fi.pdf)
- Yrittäjät, (2014). Yrittäjyys Suomessa. [verkkodokumentti] [viitattu 21.10.2014] Saatavilla: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyyssuomessa/>
- Wallius, A & Hanhivaara, J (2014) Näin Ukrainan kriisi on edennyt. [verkkodokumentti]. [viitattu 21.10.2014] saatavilla: [http://yle.fi/uutiset/nain\\_ukrainan\\_kriisi\\_on\\_edennyt/7098411](http://yle.fi/uutiset/nain_ukrainan_kriisi_on_edennyt/7098411)
- World Bank Group, (2014). Ease of Doing Business in Russian Federation. [verkkodokumentti]. [viitattu 22.10.2014]. Saatavilla: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/russia#protecting-investors>

# LIITTEET

## LIITE 1. Haastattelurunko kysymykset

1. Saako nimeänne ja yrityksen nimeä käyttää tutkimuksessa?
2. Mihin eri toimintoihin liiketoimintanne jakautuu?
3. Millainen rooli Venäläisellä asiakkaalla on liiketoiminnassanne?
4. Miten Venäjän liiketoimintaympäristö ja riskitasot ovat muuttuneet vuonna 2014?
5. Miten yrityksen riskienhallinta on järjestetty ja onko siihen tehty muutoksia vuonna 2014?
6. Onko henkilökohtainen asenteenne muuttunut Ukrainan kriisin takia?
7. Millaisena näette Venäjän kaupan tulevaisuuden?