



Open your mind. LUT.

Lappeenranta University of Technology

**Lappeenrannan teknillinen yliopisto**

Kauppakorkeakoulu

Talousjohtaminen

Kandidaatintutkielma

# Venäjän kaupan liikeriskien riskienhallinta: Case Martela

Business risk management in Russian business environment:  
Case Martela

11.12.2014

Tekijä: Janika Savo  
Opponentti: Tuula Pirinen  
Ohjaaja: Helena Sjögrén

## Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	1
1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta .....	2
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	3
1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset.....	4
1.4 Tutkimusmetodologia ja aineisto.....	6
1.5 Tutkimuksen rakenne .....	7
2. Yrityksen riskit ja riskienhallinta.....	8
2.1 Riskin käsite.....	8
2.2 Riskienhallinta.....	10
3. Liikeriskit ja riskienhallinta .....	14
3.1 Liikeriskien olemus .....	14
3.2 Liikeriskien lajit.....	15
3.3 Liikeriskien arviointi.....	15
3.4 Liikeriskien riskienhallinta toimintaprosessina .....	16
3.5 Riskienhallintakeinot .....	18
3.5.1 Riskin välttäminen ja poistaminen .....	19
3.5.2 Riskin pienentäminen .....	20
3.5.3 Riskin siirtäminen .....	21
3.6. Riskienhallintaprosessin arviointi ja seuranta .....	21
4. Liikeriskit ja riskienhallinta Venäjällä .....	22
4.1 Venäjän riskit liikeriski-ikkunaan jaoteltuna.....	22
4.2 Riskienhallinta Venäjän liiketoiminnassa .....	24
5. CASE: Martela Oyj .....	27
6. Yhteenveto ja johtopäätökset .....	43
6.1 Tutkimuksen yhteenveto.....	43
6.2 Johtopäätökset .....	46
6.3 Jatkotutkimustarpeet.....	47
Lähdeluettelo.....	48

Liite 1. Haastattelukysymykset

# 1. Johdanto

Riskit ja epävarmuus kuuluvat jokapäiväiseen elämäämme. Epävarmuus on tietämättömyyttä ja epätietoisuutta tulevista tapahtumista, joiden seuraukset saattavat olla kielteisiä tai myönteisiä. Joihinkin riskeihin yritykset tai yksityiset henkilöt eivät voi vaikuttaa ja ne ovat vaikutuspiirimme ulkopuolella. Esimerkiksi markkinoiden tai kilpailijoiden toimintaan, innovaatioihin, poliittisiin tapahtumiin tai luonnonmullistuksiin yritykset eivät voi paljoakaan vaikuttaa. Yrityksille riskin ottaminen on kuitenkin välttämätöntä, koska pärjätäkseen niiden on menestyttävä kilpailussa. Riskejä onkin pyritty tavallisimmin hallitsemaan tervettä järkeä, tietoa, kokemusta ja vaistoa apuna käyttäen. Tällöin saattaa kuitenkin jäädä tärkeitä osa-alueita vaille huomiota. (Kuusela & Ollikainen 2005, 13, 15)

Kansainvälisesti toimivien yritysten täytyy usein pystyä sietämään dramaattisia muutoksia toimintamaansa poliittisessa ympäristössä. Hallitus voi esimerkiksi puuttua ulkomaisessa omistuksessa oleviin yrityksiin rajoittamalla omistajuutta ja hallintaa, sääntelemällä rahavirtoja ja hallitsemalla ulkomaisten työntekijöiden työhönottoa. (Pahud de Mortanges & Allers 1996) Llewellynin (2007) mukaan poliittinen riski voidaan nähdä eräänlaisena todennäköisyytenä tai ennusteena, että jokin poliittinen tekijä, kuten etninen kiista tai hallituksen päätös kontrolloida yksityistä yritystä, johtaa menetykseen yrityksessä, joka toimii kyseisessä maassa.

Kauppalehti (2014) uutisoi keväällä, että Venäjän kova linja Ukrainaa kohtaan on tuonut markkinoille jälleen uuden poliittisen riskin. Vuosien ajan poliittinen riski onkin pysynyt hiljaa takavasemmalla, vaikka se ei ollut maailmasta aikaisemminkaan kadonnut. Poliittinen riski tarkoittaa laajasti ymmärrettynä muutoksia paitsi poliittisessa, myös talousympäristössä. (Kauppalehti 2014) Työn tavoitteena on tutkia Suomen kannalta merkittävimpiä liikeriskejä Venäjän markkina-alueella sekä saada valitun caseyrityksen näkökulmia näiden riskien hallintaan. Viimeaikaiset muutokset Venäjällä vaikuttaisivat johtuvan pitkälti poliittisista päätöksistä ja käytännössä monissa tapauksissa poliittisten riskien riskienhallinta heijastuu koko yrityksen riskienhallintaan.

## 1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta

Tämän tutkielman aihe perustuu ajankohtaisuuteen. Syyskuussa uutisointi keskittyi jo monetta viikkoa peräkkäin Ukrainan kriisiin ja Venäjälle asetettuihin pakotteisiin. Erityisesti keskustelua herättivät Venäjälle asetetut pakotteet ja niiden laajuus Suomen yrityksille, jotka toimivat Venäjän markkinoilla. Venäjä myös vastasi sille asetettuihin pakotteisiin asettamalla vastapakotteita, ja joillekin yrityksille tämä saattoi tulla yllätyksenä – ainakin, jos tällaiseen ei ollut ennalta varauduttu. Tämän pohjalta ajatus kääntyi siihen, miten suomalaiset yritykset ovat ylipäättään varautuneet erilaisiin epävarmuustekijöihin liiketoiminnassaan. Venäjän riskit ovat hyvin ajankohtaisia, ja siksi työ keskittyy juuri niihin. Koko kauppavaihdolla mitattuna Venäjä on ollut Tullin (2014) mukaan suurin kauppakumppanimme vuodesta 2007 lähtien, sekä rajanaapurimme, jonka kanssa Suomella on pitkä historia. Tutkimus päädyttiin tekemään casetutkimuksena käyttämällä yrityksenä suomalaista pientä pörssiyhtiötä Martela Oyj:tä. Martela on ergonomisten ja innovatiivisten kalusteiden designtalo sekä tilamuutoksia toteuttava palveluyhtiö (Martela 2013a).

Riskeistä ja riskienhallinnasta on tehty vuosien saatossa monta hyvinkin erilaista tutkimusta, joskaan juuri Venäjän riskiympäristöstä tutkimuksia ei ole verrattain paljon tehty. Tutkimukset sijoittuvat 1980-luvun alusta aina tähän päivään saakka. Näyttää vahvasti siltä, että aihetta on alettu tutkia lähemmin vasta 1980-luvulla, jolloin yritysten globalisoituminen muutoinkin alkoi lisääntyä merkittävästi. Jotkin aiheesta kirjoitetut artikkelit käsittelevät kaikkia riskejä hyvin yleistasollisesti, toiset puolestaan keskittyivät pelkästään tiettyyn riskiin ja sen hallintaan. Esimerkiksi Thomas L. Brewer on kirjoittanut artikkelin poliittisista riskeistä jo vuonna 1981. Hänen tarkoituksenaan oli antaa eräänlaisia ohjenuoria siitä, miten poliittisia riskejä tulisi arvioida (Brewer 1981). Aihetta on tutkittu laajasti eri näkökulmista, mutta Suomen näkökulmasta aiheesta ei löydy montaa tutkimusta, jotka käsittelevät juuri Venäjän markkinoita. Aihetta sivuten on tosin tehty muutama Pro Gradu- tutkielma ja opinnäytetyö. Aihe on kuitenkin nyt juuri pinnalla ajankohtaisuutensa vuoksi, ja asiaa tullaan tässä tutkimuksessa tarkastelemaan suomalaisen Venäjällä toimivan yhtiön näkökulmasta.

Aihe sopii laajuudeltaan hyvin kandidaatintutkielmaan ja sopivien rajausten puitteissa työstä rakentuu selkeä kokonaisuus. Alun prosessoinnin yhteydessä pohdittiin

vaihtoehtoisesti tehtäväksi vertailua pienten ja keskisuurten pörssiyritysten välillä. Pörssiyritysten vuosikertomukset ja yritysraportit olivat kuitenkin todella samanlaisia vuodesta toiseen, eikä merkittäviä eroja yritysten väliltä löytynyt. Tästä syystä päädyttiin case-tutkimukseen, jonka tiedonkeruutapana toimivat haastattelut. Tutkimuksessa pyritään tuomaan esille valitun yrityksen erilaisia ratkaisuja hahmottaa ja hallita juuri Venäjän markkinoihin liittyviä epävarmuustekijöitä. Aihe liittyy talousjohtamisen aihepiiriin ja tutkimuksesta toivotaan olevan hyötyä myös caseyritykselle.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Aihe on tutkimisen arvoinen, sillä yritysten yhä kasvavassa kansainvälistyessä kasvavat myös niiden liikeriskit. Yritykset ovat yhä kiinnostuneempia kehittämään toimivia riskienhallintamalleja, jolloin riskit saadaan minimoitua – niitä kun ei voida kokonaan poistaa. Juvosen et al. (2005, 3) mukaan kiinnostus kokonaisvaltaiseen riskienhallinnan kehittämiseen on noussut erityisesti erilaisten väärinkäytösten johdosta ja toisaalta myös siksi, että riskienhallinnalla voidaan nähdä saavutettavan etua suhteessa kilpailijoihin. Alati kiristyneessä kilpailutilanteessa jonkin kilpailuedun saavuttaminen onkin erittäin tärkeää yritykselle, joka haluaa menestyä ja näin saavuttaa yrityksen tarkoituksen eli voitontuottamisen omistajilleen. Liikeriskeiltä suojautuminen vaatiikin sitä, että yritys osaa ottaa huomioon kaikki sen tekemät päätökset ja toimenpiteet myös riskienhallinnan osalta. Suomisen (2000, 29) mielestä yrityksen onkin tärkeää osata hahmottaa riskienhallinta jatkuvaksi monimuotoiseksi prosessiksi, jonka kehitystä johdon tulee kaikin tavoin vaalia.

Tutkimuksen tarkoituksena on pohtia liikeriskien riskienhallintaa caseyrityksen näkökulmasta juuri Venäjän markkinoilla. Työhypoteesina oletetaan Venäjän poliittisilla olosuhteilla olevan suuri merkitys maassa esiintyviin riskeihin. Vastaus tutkimusongelmaan pyritään löytämään haastatteleamalla yhtiön edustajia sekä Suomesta että Venäjältä sekä Suomalais-Venäläisen kauppakamarin edustajaa. Pyrkimyksenä on havaita merkittävimpiä liikeriskejä Venäjällä sekä tekijöitä tai toimenpiteitä, joiden avulla näiltä voidaan parhaimmin suojautua. Tutkimus pohjautuu caseyrityksen näkökulmaan, mutta on hyvinkin mahdollista, että tuloksia voidaan

yleistää suomalaisiin kulutustavaroita tuottaviin pieniin pörssiyhtiöihin, jotka toimivat Venäjän markkina-alueella.

Tutkimuksen päätavoitteen voisi tiivistää yhteen lauseeseen:

- Tavoitteena on tutkia suomalaisen pk-yrityksen kannalta merkittävimpiä liikeriskejä Venäjällä sekä löytää keskeisimpiä tekijöitä tai toimenpiteitä näiltä suojautumiseen.

Pääongelma voidaan jakaa seuraaviin alaongelmiin, joiden avulla pyritään löytämään ratkaisu pääongelmaan:

- Millaisia liikeriskejä Venäjän kauppaan liittyy ja eroavatko ne jotenkin muun vientikaupan riskeistä?
- Miten riskiympäristö on muuttunut Venäjän kaupassa viime aikoina?
- Millaisilla toimilla Venäjän kauppaan liittyviltä riskeiltä voidaan suojautua?
- Millaisia vaikutuksia riskiympäristön muutoksilla ja mahdollisilla uusilla riskienhallintatoimilla on suomalaisen yhtiön käytännön toiminnassa ja kaupankäynnissä Venäjällä?

### **1.3 Teorettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset**

Tutkimuksen teorettinen viitekehys rakentuu riskejä, erityisesti liikeriskejä ja riskienhallintaa, käsittelevistä artikkeleista ja kirjallisuudesta, sekä caseyritykselle tehdyistä haastatteluista. Ensimmäiseksi on syytä havainnollistaa teoriaosassa tämän tutkielman laajuuden puitteissa riskin käsitettä ja riskienhallinnan keskeisimpiä keinoja. Seuraavaksi keskitytään tarkemmin liikeriskiin ja siihen liittyvään riskienhallintaan. Tämän jälkeen on tarkoitus esitellä caseyritys lyhyesti, sekä selvittää haastatteluin keskeisimpiä tekijöitä ja toimenpiteitä liikeriskien riskienhallintaan juuri valitulla Venäjän markkina-alueella.



Kuvio 1. Teoreettisen viitekehyksen eteneminen.

Tutkimus on rajattu tarkoin koskemaan vain Venäjällä esiintyviä liikeriskejä ja niiden riskienhallintaa. Muille maille tyypillisiä liikeriskejä ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä tämän tutkielman laajuus huomioiden. Tutkimuksessa käytetään valittua Venäjällä paljon kaupankäyntiä harjoittavaa yhtiötä, ja esitettävät tiedot ovat tämän yhtiön näkökulmia riskienhallinnan keinoihin ja toimenpiteisiin. Näin ollen tutkimuksen ulkopuolelle saattaa jäädä monia seikkoja, jotka voivat olla olennaisia. Tutkimusta voidaan kuitenkin mahdollisesti käyttää ainakin suuntaa antavana samanlaisella toimialalla ja samaan kokoluokkaan kuuluvalla pörssiyrityksellä, joka toimii Venäjän markkinoilla. Tällä yhden yhtiön rajauksella tutkimus pystytään pitämään kandidaatintyölle ominaisena kokonaisuutena.

Empiirinen materiaali kerättiin valitun yhtiön ylempien toimihenkilöiden haastatteluista. Haastatteluita tehtiin sekä suomen että englannin kielellä, sillä haastattelut ulotettiin myös yhtiön venäläisiin työntekijöihin. Tällä tavalla pyrittiin saamaan kattavampi kuva Venäjän liikeriskeistä, kun mukaan otettiin myös venäläisen henkilön näkemyksiä oman maansa merkittävimmistä liikeriskeistä työskennellessään suomalaisessa yhtiössä. Yhtiön näkemyksien tueksi haastateltiin myös Suomalais-Venäläisen Kauppakamarin edustajaa, jolloin saatiin näkemyksiä myös yritysten yleisistä tavoista tunnistaa ja hallita riskejä Venäjällä.

## 1.4 Tutkimusmetodologia ja aineisto

Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, sillä empiirisen aineiston keruumenetelmänä käytetään haastatteluja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiöitä ja tapahtumia ja sen tavoitteena on pyrkiä luomaan luonteva ja ymmärrettävä kokonaiskuva tilanteesta (Uusitalo 2001, 81). Aineistoa pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti ja tästä syystä laadullisessa tutkimuksessa keskitytään pääosin varsin pieneen määrään tapauksia. Yksi ominaisuus laadulliselle tutkimukselle on hypoteesittomuus, joka tarkoittaa, ettei tutkijalla ole tutkimuskohteeseen tai tutkimuksen tuloksiin liittyviä vahvoja ennakko-olettamuksia. On kuitenkin mahdollista tai jopa suotavaa tiedostaa tutkimuksessaan niin kutsuttuja työhypoteeseja, eli tietynlaisia arvauksia siitä, millaisia vastauksia tutkimus voi mahdollisesti tuoda. (Eskola & Suoranta 2008, 18-20)

Haastattelu on yleisin kvalitatiivinen tapa kerätä tutkimusaineistoa (Eskola & Suoranta 2008, 85). Tässä tutkimuksessa haastattelut esitettiin valitun case- yhtiön sekä Suomen että Venäjän toimipisteiden ylemmälle taholle. Lisäksi haastateltiin Suomalais-Venäläisen (SVKK) kauppakamarin varatoimitusjohtajaa. Caseyrityksen Suomen päästä haastateltu henkilö toimii myös Venäjän liiketoimintojen esimiehenä. Haastattelut toteutettiin valmiiden kysymysten avulla. Haastateltaville esitetyt kysymykset löytyvät tämän työn Liitteestä 1 sekä suomeksi että englanniksi. Kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen.

Suomen pään haastattelu suoritettiin kotioloissa, jotta välttyttiin mahdollisimman tehokkaasti ulkopuolisilta häiriötekijöiltä. Tämä henkilökohtainen tapaaminen mahdollisti myös kysymysten tarkentamista sekä jatkokysymysten esittämistä annettuihin vastauksiin. Haastattelusta tulikin enemmän keskustelun kaltainen. Venäjän toimihenkilön osalta haastattelu toteutettiin sähköpostihaastatteluna, jolloin kysymyksen uudelleenlukemiseen ja vastausten muokkaamiseen jäi aikaa. SVKK:n varatoimitusjohtajan haastattelu suoritettiin puolestaan Skypen välityksellä. Haastattelun tuloksia käsitellään lähemmin luvussa 5.



Haastateltaville esitettiin samoja kysymyksiä samassa järjestyksessä, eli haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Haastattelu tehtiin näin siksi, että sen johdosta vastauksista voidaan mahdollisesti erottaa kulttuurilliset ja näkemykselliset erot. Toisaalta caseyrityksen edustajien vastaukset voivat osoittautua hyvinkin samanlaisiksi, ovathan kyseessä saman yrityksen edustajat.

## **1.5 Tutkimuksen rakenne**

Kuten aikaisemmin aihetta sivuttiin, tämä tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen aihe ja sen tausta, tarkoitus ja tavoite, teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset sekä tutkimusmetodologia ja tutkimusaineisto. Toinen luku aloittaa teoriaosuuden ja siinä esitellään riskin sekä riskienhallinnan käsite käyttäen olemassa olevaa kirjallisuutta ja aiheesta kirjoitettuja artikkeleja. Kolmas luku tarkastelee valittua liikeriskiä ja liikeriskien riskienhallintaa tarkemmin kirjallisuuden, artikkeleiden sekä hieman omien pohdintojen kautta. Neljännessä luvussa sovelletaan luvussa kolme esitettyä teoriaa Venäjän liiketoimintaympäristöön. Luvussa hyödynnetään Venäjältä tehtyjä tutkimuksia ja artikkeleja, mutta pääasiassa luku perustuu tutkijan perusteltuihin näkemyksiin.

Luvussa viisi, eli empiriaosuudessa, esitellään valittu caseyritys lyhyesti sekä haastatteluissa käytetty materiaali. Haastateltavien näkemykset pyritään tuomaan selkeästi esille, sekä erottelemaan mahdolliset eroavaisuudet vastauksissa. Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset sekä jatkotutkimustarpeet. Tässä luvussa esitetään myös vastaukset tutkimuskysymyksiin.

## 2. Yrityksen riskit ja riskienhallinta

Tutkielman teoriaosuus aloitetaan esittelemällä riskin ja riskienhallinnan käsitteet. Kaikkeen yritystoimintaan liittyy valtavasti riskejä, joita yrittäjät joutuvat pohtimaan joka päivä. Jokainen tietää varmasti, mitä sana riski tarkoittaa arkikielessä, ja siksi sille onkin olemassa monta erilaista määritelmää. Rescher (1983, 5) esimerkiksi mieltää riskin korrelatiiviseksi mahdollisuudeksi siitä, että asiat saattavat mennä pieleen. Tällöin se voidaan tulkita myös eräänlaisena vahingon mahdollisuutena, joka on olemassa aina, kun on olemassa määrittelemättömiä lopputuloksia, jotka saattavat olla myös joissain tapauksissa negatiivisia (Rescher 1983, 5).

### 2.1 Riskin käsite

Kuten äsken mainittiin, käsitteellä riski on monta erilaista määritelmää. Riskin määritelmä on vuosien saatossa saattanut muuttua juuri sen vuoksi, että on tunnistettu enemmän epävarmuustekijöitä. Peruslähtökohtana riskille voidaankin pitää sitä, että se sisältää epävarmuutta – Suomen kielessä synonyymeina käytetäänkin usein vahingonvaaraa, vahingonuhkaa ja tappionuhkaa, jotka ilmaisevat vahingollisen, haitallisen, epäedullisen tai vaarallisen tapahtuman mahdollisuutta (Juvonen et al. 2005, 7). Varmuudella ei koskaan tiedetä tulevia tapahtumia, vaikka tunnetaan tapahtumien todennäköisyyksiä. Riskin olemukseen liittyy aina myös se, että tapahtumien hajonta vaihtelee ja riskin toteutuminen on yksilöllistä. (Kuusela & Ollikainen 2005, 28-29)

Riskin luonteeseen kuuluu se, ettemme voi ainakaan tarkasti olla perillä ei-toivottujen tapahtumien sattumisesta. Yrityksen johto ei esimerkiksi voi tietää tehdasta koskevasta tulipalosta tai työntekijää kohtaavasta tapaturmasta etukäteen. (Suominen 2000, 10) Tämän perusteella riskiä voidaankin tarkastella varmuuden ja epävarmuuden näkökulmista. Juvonen et al. (2005, 7) toteavat, että mikäli tapahtuman, toimenpiteen tai muun vastaavan seuraus tai tulos on täysin ennalta tiedossa, kyseessä ei ole riski. Vaikka lopputulos olisikin tällöin negatiivinen, sitä ei voida kutsua riskiksi, jos se on etukäteen tiedossa (Juvonen et al. 2005, 7).

Riskejä voidaan tarkastella myös vakuuttamisen näkökulmasta. Vakuutusmielessä kyse on tapahtumista, jotka voivat kohdata ihmisten tai yritysten joukkoa sekä niitä arvoja ja pääomia, joita joukko omistaa. Tällöin riskin toteutuessa menetykset saattavat olla minkä tahansa arvon, kuten rahallisen arvon, ympäristöarvon, terveydellisen arvon tai vaikka yhteiskunnallisen arvon menetyksiä. (Kuusela & Ollikainen 2005, 16-17) Riittävä ja kattava vakuuttaminen voikin olla yksi tärkeimmistä suojautumisen keinoista, jos kyseessä on riski, jolta suojautuminen vakuutuksella on mahdollista. Tällaisia riskejä kutsutaan vahinkoriskeiksi. Toiselta riskilajilta eli liikeriskeiltä ei puolestaan voida suojautua vakuuttamalla, vaan yrityksen on kehitettävä itselleen erilaisia keinoja suojautua näiltä kyseisiltä riskeiltä. Näitä liikeriskejä käsitellään tarkemmin myöhemmin.

Riskin määrittelyn yhteydessä puhutaan yleisesti myös matematiikasta ja eritoten todennäköisyyksistä. Kun riskiä arvioidaan laskennallisesti, jätetään tapahtumiin liittyvät odotukset usein mittaamatta (Juvonen et al. 2005, 8). Siten riski määritellään usein todennäköisyydestä (tapahtumiin liittyvä epävarmuus) ja merkittävyydestä (tapahtumien laajuus ja vakavuus) muodostuvaksi kokonaisuudeksi. Matemaattisesti määriteltynä riski voidaan määritellä muotoon (Suominen 2000, 8-10):

Riski = Todennäköisyys x riskin laajuus tai vakavuus

Kaavassa olevat kerrottavat todennäköisyys ja riskin laajuus tai vakavuus ovat kaksi riskin peruselementtiä. Todennäköisyys tarkoittaa sitä, kuinka usein riski keskimäärin toteutuu jonkun tietyn aikavälin aikana. Riskin todennäköisyyttä arvioidaan yleensä todennäköisyysjakauman perusteella, jonka vuoksi riskin todennäköisyyttä voidaan arvioida tarkkaan vain niiden riskien osalta, jotka ovat tyypillisiä (Juvonen et al. 2005, 8). Näin ollen esimerkiksi liikeriskien todennäköisyyksiä on vaikea arvioida tarkasti. Harringtonin ja Niehausin (2003, 48) mukaan riskin laajuus ja vakavuus puolestaan tarkoittavat sattuneiden vahinkojen suuruutta. Näiden arviointiin voidaan usein käyttää myös tilastotietoja aiemmin tapahtuneista vahingoista.

Riskit voidaan jakaa laajuutensa ja seurausvaikutustensa suhteen jonkinlaiseen tärkeysjärjestykseen. Aiemmin mainittu riskin matemaattinen määritelmä ei ole kuitenkaan tässä asiassa aukoton. Juvosen et al. (2005) mukaan perinteisessä riskin määritelmässä on yksi selkeä puute: määritelmän avulla ei voida selkeästi asettaa

riskejä tärkeysjärjestykseen sen mukaan, mihin niistä tulisi ensisijaisesti varautua. Määritelmässä riskin todennäköisyys ja riskin merkittävyys ovat keskenään samanarvoisia tekijöitä, vaikka todellisuudessa asia ei näin ole. Jos riskin todennäköisyys on pieni samalla kun riskin vakavuus on merkittävä, riski uhkaa yrityksen olemassaoloa, jos siihen ei ole varauduttu. Sen sijaan päinvastaisessa tilanteessa näin ei kävisi: mikäli riskin todennäköisyys on hyvin suuri, mutta riskin vakavuus merkityksetön, riskin toteutuminen ei aiheuta yritykselle kuin pientä taloudellista menetystä. Malli antaisi kuitenkin molemmissa tapauksissa saman lopputuloksen. (Juvonen et al. 2005, 9) Tavallisesti riskin vakavuutta mitataan kuitenkin rahamääräisesti (Suominen 2000, 19).

Riskejä voidaan myös tyypitellä monella eri tavalla. Yksi esimerkki on Kuuselan & Ollikaisen (2005, 29) jaottelu, joka jakaa riskit kuuteen ryhmään:

- voittamisen ja menettämisen riski
- toimintapuitteiden muutosriski esim. lainmuutoksen seurauksena
- riskit, jotka voivat aiheuttaa tuhoa tai vahinkoa
- rikoksen kohteeksi joutumisen riski
- vahingosta vastuuseen joutumisen riski
- tulojen hankkimiskyvyn menettämisen riski

Esimerkkijaotteluille tyypillistä on että, niiden mukaan riskien ymmärtäminen on monitahoista, eikä sille voida asettaa yhtä absoluuttista määritelmää. Maallikot ja yrittäjät kokevat riskin eri tavoin, eivätkä ota huomioon samoja seikkoja. Kokemuksen karttuessa havaitaan erilaisia asioita, jolloin riskeiltä voidaan paremmin suojautua. Erilaisilta riskeiltä suojautuminen vaatii lisäksi erilaisia toimenpiteitä. Tutkielmassa käsitteellä riski keskitytään lähinnä uhkaan, jolta pyritään suojautumaan. Toisaalta on syytä kiinnittää huomiota myös mahdollisuuteen, sillä osa yritystoiminnan uhkista sisältää myös mahdollisuuden.

## **2.2 Riskienhallinta**

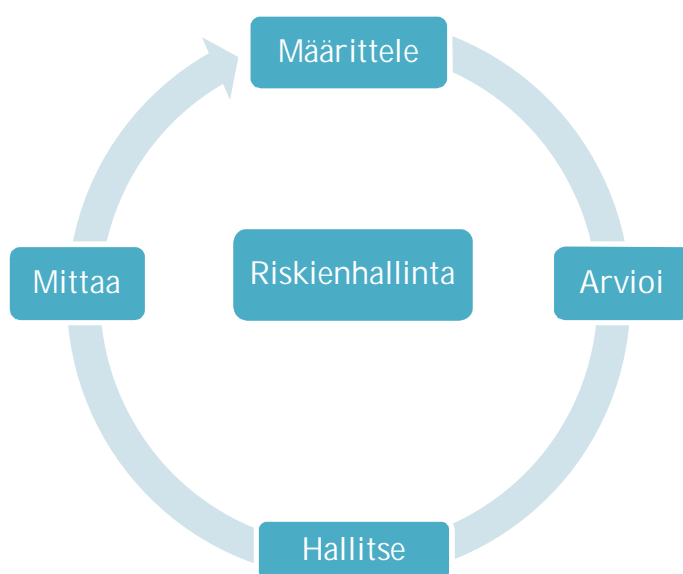
Aivan kuten riskillääkin, myös riskienhallinnalla on monta erilaista määritelmää. Greene & Serbein (1978, 3) toteavat, että vaikka rahoitus, markkinointi ja tuotanto ovat kaikki olleet

pitkään liikkeenjohdon funktioita, ne eivät ole kauaa olleet yrityksen erillisiä funktioita, jotka vaativat tietoa ja taitoa yrityksen toimihenkilöiltä. Heidän mukaansa riskienhallinta voidaan määritellä prosessiksi, joka säilyttää yrityksen tuloksentekevyyden ja varat minimoimalla taloudellisia vaikutuksia ja satunnaisia tappioita (Greene & Serbein 1978, 3). Riskienhallintaa voidaan myös kutsua menetelmäksi, jolla pyritään saavuttamaan yritykselle määritelty turvallisuustaso pienimmillä mahdollisilla menetyksillä, jolloin saadaan hallintaan yritystoiminnan riskit (Berg 2000, 44).

Myös Suominen (2000, 26) määrittelee riskienhallinnan prosessiksi, jonka avulla yritystä uhkaavia tekijöitä voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida. Riskienhallinnan menestykselliseen prosessiin liittyy useita eri vaiheita riskin tunnistamisesta aina riskienhallintaohjelman toteuttamiseen. Aito riskienhallinta eteneekin suunnitelman mukaisena, vaiheittaisena toimintaprosessina. (Suominen 2000, 26, 30) Yksinkertaistettuna riskienhallinnassa on kyse siis siitä, että yrityksessä tiedetään, mitä tehdään, kun jotain ryhdytään tekemään. Tällöin on varmistuttava siitä, että yllätysten määrä olisi mahdollisimman vähäinen. Riskienhallinnan tavoite ei ole siis välttää riskinottamista, vaan hallita riskinotto ja sen mahdolliset seurannaisvaikutukset. (Juvonen et al. 2005, 18) Riskienhallintaa voidaan verrata esimerkiksi auton kuljettajaan. Auton kuljettajan on huolehdittava itsensä lisäksi myös mahdollisista kanssamatkustajista sekä siitä, että auto on käyttökelpoisessa kunnossa. Tämän lisäksi kuljettajan on tarkkailtava ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja kyettävä reagoimaan oikealla tavalla kussakin tilanteessa. Jos kaikki nämä osa-alueet eivät ole kunnossa, riskienhallinta ei ole tehokasta.

Riskienhallinta voidaan nähdä siis monivaiheisena prosessina. Wieczorek-Kosmalan (2013) mukaan prosessissa voidaan nähdä kolme erilaista vaihetta. Ensimmäiseksi yrityksen on määritettävä riskienhallinnan konteksti organisaation strategisten tavoitteiden osalta. Toisessa vaiheessa riskit tulee arvioida niiden riskialttiuden mukaan sekä mitata (niin kvantitatiivisilla kuin kvalitatiivisillakin menetelmillä) valittujen riskien esiintymistiheys sekä vakavuusaste. Kolmannessa vaiheessa valitaan asianmukainen riskienhallintatyökalu kullekin riskille, joka sitten implementoidaan yrityksen käyttöön. Riskienhallintaprosessi on jatkuva prosessi, jossa toistuva seuranta tähtää kehittämään koko prosessin tehokkuutta ja sen sisältämiä erityisiä toimia. (Wieczorek-Kosmala 2013)

Riskienhallinta on osa organisaation hallintajärjestelmää, joka auttaa saavuttamaan yhtiön tavoitteet turvallisten toimien avulla. Sen perimmäisenä tarkoituksena on hyödyntää syitä, jotka kiteytyvät lopulta yrityksiin saavuttaa organisaatiolle asetetut tavoitteet. Riskienhallinta edustaa sisäisen valvonnan elementtiä, joka tunnistaa luotettavasti ja nopeasti merkittävät riskit. Riskienhallinnan toiminta ja täytäntöönpano voidaan esittää neljän menestyksekkään vaiheen kautta: riski täytyy ensin määritellä, sitten arvioida, sitä täytyy hallita ja jatkuvasti mitata. (Gheorghiu et al. 2014)



Kuvio 2. Riskienhallinnan toimintavaiheet. (Gheorghiu et al. 2014)

Riskienhallintaa voidaan tarkastella joko suppeana tai laajennettuna ajattelu- ja toimintatapana sen mukaan, millaiset riskit saatetaan tämän toiminnan piiriin. Perinteisempi, eli suppea määrittely kattaa vahinkoriskipohjaisen riskienhallinnan kun taas moderni, laajempi määrittely ulottuu puolestaan yrityksen kaikkien riskien suojaamiseen. Riskilajista riippumatta yritys tarvitsee kuitenkin riskienhallinnan kokonaisvaltaista suojaa. (Suominen 2000, 26-27) Kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM, Enterprise Risk Management) onkin yleistynyt yritysten toimintatapana hallita riskejä. Kuuselan ja Ollikaisen (2005, 126) mukaan kokonaisvaltainen riskienhallinta on prosessi, johon vaikuttavat yrityksen johto, hallitus ja työntekijät. Se on kehitetty tunnistamaan seikkoja, jotka voivat vaikuttaa yhtiöön sekä hallitsemaan riskejä

määritellyn riskinottohalun piirissä, jotta yhtiön tavoitteiden saavuttaminen olisi riittävän luotettavalla pohjalla (Kuusela & Ollikainen 2005, 126-127).

Riskienhallinnan ymmärrykseen vaikuttaa olennaisesti se, millaisesta riskistä on kussakin tilanteessa kyse. Erityyppisiltä riskeiltä suojaudutaan eri toimenpiteillä. Myös maa, johon riski kohdistuu, vaikuttaa suuresti riskienhallintaan. Esimerkiksi taloudelliset ja poliittiset olot ovat aivan erilaiset Suomessa, kuin Pakistanissa. Kuitenkin riskienhallinnan tulee olla yhtenäistä, jotta sitä voidaan toteuttaa koko yrityksen voimin. Tässä tutkielmassa keskitytään vain Venäjän markkinoilla olevien liikeriskien riskienhallintaan, ja ympäristönä Venäjä onkin mielenkiintoinen ja olosuhteiltaan muista maista eroava alue.

### 3. Liikeriskit ja riskienhallinta

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin liikeriskien ominaisuuksia. Näitä tarkastellaan yleisesti, ja tämän jälkeen pureudutaan liikeriskeihin liittyvään riskienhallintaan. Liikeriskit ovat riskejä, joilta ei voida suojautua vakuuttamalla. Yrityksen on kuitenkin oltava valmis ottamaan liikeriskejä menestyäkseen kovassa kansainvälisessä kilpailussa. Kilpailutilanne sisältää aina riskejä, eikä niiltä voi koskaan välttyä. Tilanne voisi olla täysin riskitön vain tilanteessa, jossa kaikista olosuhteiden muutoksista riippumatta lopputulos olisi joka tapauksessa yritykselle positiivinen. Tällaista tilannetta ei kuitenkaan käytännössä koskaan synny. Liikeriskien käsittely lähtee liikkeelle liikeriskien olemuksesta, josta siirrytään liikeriskien lajeihin, jotka käydään hyvin pintapuoleisesti läpi. Tämän jälkeen avataan hieman sitä, miten liikeriskejä voidaan arvioida. Kappaleen lopuksi käydään läpi vielä liikeriskeiltä suojautuminen riskienhallinnan keinoin. Tutkielman laajuudesta johtuen liikeriskien teoreettisen pohjan ja riskienhallinnan esittely on rajattu tiettyihin erikseen valittuihin malleihin.

#### 3.1 Liikeriskien olemus

Yritysten kokemat liikeriskit ovat hyvin moninaisia. Ne riippuvat paitsi yrityksen toimialasta, myös esimerkiksi koosta, omistussuhteista, kilpailijoiden toimenpiteistä, markkinoiden käyttäytymisestä sekä julkisen vallan toimenpiteistä. Eniten vaikuttaa kuitenkin johdon kyky arvioida yrityksensä voimavarat ja tehdä yrityksen kannalta onnistuneita ratkaisuja. Kuitenkin myös ulkoiset olosuhteet ja yhteiskunnan asettamat normit vaikuttavat liikeriskeihin. Liikeriskien määrittely onkin hyvin vaikeaa, eikä yrityksillä ole useinkaan tähän soveltuvia työvälineitä. (Suominen 2000, 48-49)

Bergin (2000, 24) mukaan liikeriskin toteutuminen estää jostakin tuotteesta tai palvelusta suunnitellun voiton saamisen, pienentää tätä voittoa tai johtaa koko sijoitetun pääoman menettämiseen. Liikeriskejä voivat olla esimerkiksi yrityksen käyttämän raaka-aineen odottamaton hinnannousu, huonosti suunniteltu tuote, epäonnistunut markkinointikampanja tai kilpailutilanteen epäonnistuminen. Myös lakot, kansallistaminen tai valtiovallan yrityksen kannattavuutta heikentävät toimenpiteet täyttävät liikeriskeille ominaiset tunnuspiirteet. (Berg 2000, 24)



### 3.2 Liikeriskien lajit

Perinteisesti liikeriskit on jaettu neljään ryhmään: teknisiin, sosiaalisiin, taloudellisiin ja poliittisiin riskeihin (Suominen 2000, 49). Myös Kuusela & Ollikainen (2005, 33) pitävät teknisiä, taloudellisia ja poliittisia riskejä liikeriskeihin kuuluvina riskeinä, sillä niistä voi seurata yhtä hyvin voittoa kuin tappiota. Teknisinä riskeinä voidaan pitää tuotteeseen ja sen valmistukseen liittyviä riskejä. Tähän kategoriaan kuuluvat kaikenlaiset yrityksen tuotantoprosessiin liittyvät riskit. Sosiaalisia liikeriskejä aiheuttavat työntekijät ja yhteiskunta, jotka asettavat yritykselle omia vaatimuksiaan. Myös yllämainittu lakonuhka kuuluu sosiaalisten liikeriskien ryhmään. Engblomin (2003, 24) mukaan taloudelliset liikeriskit ovat liikeriskejä niiden perinteisimmässä muodossa. Liikeriskin käsite onkin usein liitetty tuotteen menekin epäonnistumiseen. Poliittisilla riskeillä voidaan puolestaan ymmärtää toisen valtion poliittisten ja taloudellisten olojen tuottamia riskejä tai laajemmin kaikenlaisia yrityksen toimintaympäristön yhteiskunnallisia riskejä. Nämä riskit on perinteisesti liitetty kansainväliseen toimintaan, mutta yritys kokee kotimaassaan myös omat poliittiset riskinsä, joista tavallisimpia ovat lainsäädännön muutokset ja vaalien vaikutukset poliittisiin päätöksiin. (Engblom 2003, 24-25)

Tällaista jaottelua neljään kategoriaan pidetään nykyään vanhentuneena, sillä sen katsotaan antavan liian suppean kuvan liikeriskien huolelliseen kartoittamiseen. Kattavamman kuvan liikeriskeistä saakin käymällä läpi yrityksen keskeiset toiminnot, liiketoimintaympäristön sekä siihen merkittävästi liittyvät tekijät. Liikeriskien arviointiin vaikuttaa suurelta osin yrityksen koko ja sen toimiala. Päätöksentekijän on mietittävä liikeriskien kohdalla tehtyjen päätösten yhteyksiä odotettavissa oleviin tuottoihin ja kustannuksiin. (Suominen 2003, 53-54)

### 3.3 Liikeriskien arviointi

Liikeriskejä on mahdollista arvioida käymällä kattavasti läpi yrityksen keskeiset toiminnot sekä liiketoimintaympäristö ja siihen liittyvät tekijät. Yritykselle keskeisiä toimintoja ja täten arvioitavia kohteita voisivat olla esimerkiksi (Suominen 2000, 50):

- henkilöstö ja osaaminen
- tuotanto ja tuotekehitys, investoinnit

- ostot, alihankintasuhteet, kuljetukset ja varastointi
- markkinointi ja asiakassuhteet
- talous, rahoitus ja johtaminen
- kilpailijat ja suhdanteet
- normit ja sidosryhmäsuhteet

Liikeriskien arviointi voi olla laajuudeltaan, syvällisyydeltään ja toimintatavoiltaan hyvin vaihtelevaa yrityksen toimialan ja koon mukaan. Liikeriskejä arvioidessaan päätöksentekijät joutuvat puntaroimaan tehtyjen päätösten yhteyksiä odotettavissa oleviin tuottoihin ja kustannuksiin. Liikeriskien arviointi on paljon hankalampaa kuin vahinkoriskien, sillä liikeriskien todennäköisyyttä ei kyetä samalla tavalla arvioimaan. Liikeriskien arvioinnissa auttaa kuitenkin niin kutsuttu liikeriski-ikkuna. Ikkunan ideana on, että ruutujen painotuksia vaihdellaan. Ensimmäinen ruutu painottuu yrityksen taloudellisiin ja yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja toinen ruutu henkilöstöön. Kolmas ruutu keskittyy puolestaan yrityksen strategiaan ratkaisuihin ja neljäs yrityksen kilpailukykyyn ja verkostoihin liittyviin ratkaisuihin. (Suominen 2000, 50-51) Suominen mallia käytetään myös tämän työn seuraavassa, Venäjän liikeriskejä käsittelevässä luvussa.



Kuvio 3. Yrityksen liikeriski-ikkuna. (Suominen 2000, 52)

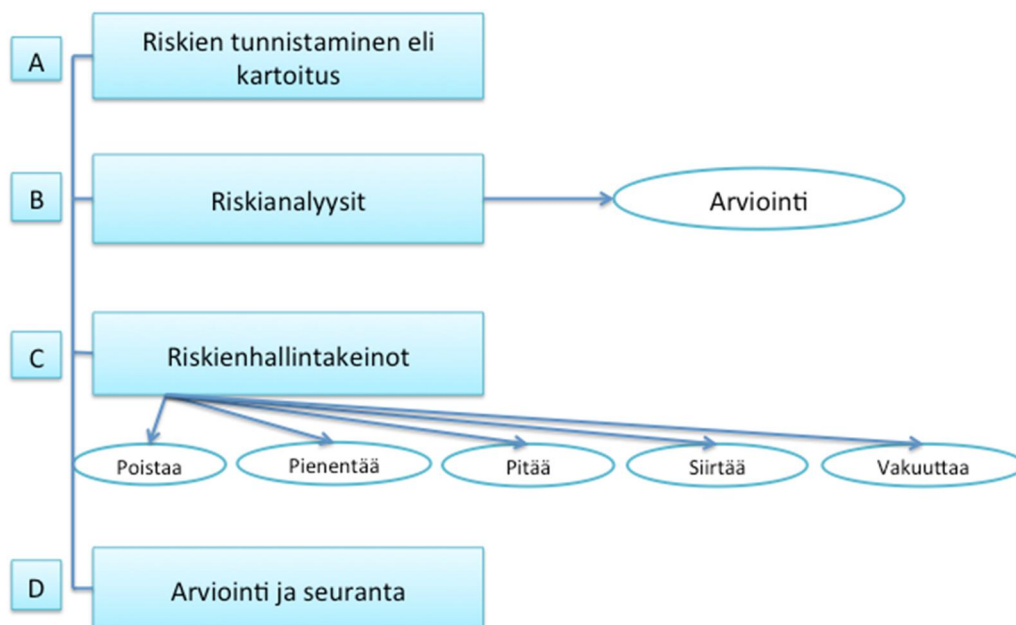
### 3.4 Liikeriskien riskienhallinta toimintaprosessina

Liike-elämässä riskienhallinnassa on useimmiten kysymys yrityksen toiminnan varmistamisesta ja etenkin yritykseen sijoittaneiden sijoitusten arvon turvaamisesta sekä tuottovaatimusten täyttämisestä. Usein riskienhallinnalla on myös merkittävä asema

erilaisten ulkoisten vaatimusten täyttämässä. (Immonen et al. 2010, 7) Tässä ja seuraavassa luvussa käsitellään liikeriskien riskienhallinnan teoreettista pohjaa ja riskienhallinnan erilaisia keinoja. Ensiksi käsitellään riskienhallinta toimintaprosessina. Toimintaprosessiin sisältyy yrityksen merkittävimpien liikeriskien tunnistaminen sekä niiden arviointi. Seuraavaksi keskitytään riskienhallinnan tärkeimpiin keinoihin: riskien poistamiseen, pienentämiseen ja siirtämiseen. Työn laajuuden vuoksi tarkastelun ulkopuolelle jätetään riskienhallintakeinoista pitäminen ja vakuuttaminen. Lopuksi käydään läpi riskienhallinnan arviointia ja seuranta.

Kuten aikaisemmin on käynyt ilmi, riskienhallinta on monivaiheinen prosessi. Prosessi voidaan jakaa neljään päävaiheeseen, jotka ovat riskien tunnistaminen, riskien arvioiminen, riskienhallintakeinon valitseminen sekä riskienhallintatoimien jatkuva arviointi ja seuranta. Riskienhallinnan prosessi käynnistyy luontevasti riskien tunnistamisesta, millä tarkoitetaan toimijan kannalta merkityksellisten potentiaalisten riskitapahtumien löytämistä (Engblom 2003, 20). Riskien tunnistaminen onkin ehkä kaikkein tärkein vaihe riskienhallintaprosessissa, sillä jos riskiä ei tunnisteta, ei riskienhallintaprosessia voida viedä eteenpäin kyseisen riskin osalta (Dinu 2012). Kun riskit on tunnistettu, on vuorossa niiden arviointi. Tällaista tietoista riskien tunnistamis- ja arviointiprosessia kutsutaan riskianalyysiksi (Juvonen et al. 2005, 25). Termille on olemassa monta erilaista näkemystä ja määritelmää kirjoittajasta riippuen. Sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi prosessia, jonka avulla ymmärretään riskin luonne ja määritetään sille sopiva riskitaso (ISO/IEC Guide 73. 2009). Sillä voidaan tarkoittaa myös niitä menetelmiä, jotka tähtäävät perustavaa laatua olevan riskitietoisuuden synnyttämiseen (Engblom 2003, 20). Esimerkiksi tuotannon pullonkaulat, suuret omaisuuskaumat sekä turvallisuusongelmat on mahdollista huomata riskianalyysin avulla. (Juvonen et al. 2005, 26)

Toimiva riskienhallinta edellyttää yritykseltä sekä pitkäaikaista sitoutumista, että valmiutta ryhtyä riskienhallintaa edistäviin toimenpiteisiin. Klassisen riskienhallinnan painopiste rakentuu erityisesti niiden keinojen varaan, joiden avulla riskien yritykselle aiheuttamat menetykset pystytään hoitamaan ja toisaalta pitämään mahdollisimman pieninä. Yritys joutuu riskienhallintaratkaisuja tehdessään pohtimaan, millaisen suojan riskienhallintatoimet antavat ja mitä ne maksavat. Riskienhallintaprosessissa näkyvät siten nämä kaksi peruspilaria. (Suominen 2000, 75)



Kuvio 4. Yrityksen riskienhallintaprosessin päävaiheet. (Santanen et al. 2002, 83)

Yllä olevaa kuviota on hieman pelkistetty Santasen (et al. 2002, 83) kuviosta. Kuvio esittää riskienhallintaprosessin tärkeimmät päävaiheet. Päävaiheisiin ei useimmiten lueta suunnittelua, joka tapahtuu käytännössä jo ennen prosessin käynnistymistä. Erolan & Loudon (2000, 96) mukaan tämä vaihe on niin sanottu organisointivaihe, jossa määritellään tavoitteet sekä tehdään rajaukset ja muodostetaan suunnitelma erilaisista menettely- ja raportointitavoista sekä resurssitarpeista ja määritetään myös rahoituksen tarvetta. Tämän tärkeän vaiheen jälkeen riskienhallintaprosessi voidaan aloittaa A:sta, jota käsiteltiin jo aiemmin tässä luvussa. Kohtaa B sivuttiin jo luvussa 3.3. Kun A ja B on suoritettu, voidaan yhtiössä siirtyä käsittelemään kohtia C ja D, jotka esitellään työn luvuissa 3.5 ja 3.6.

### 3.5 Riskienhallintakeinot

Riskienhallintakeinoja on olemassa useita, mutta tässä tutkielmassa niistä mainitaan viisi, joista kolmeen paneudutaan tarkemmin niiden ollessa liikeriskeille olennaisimpia. Riskiä voidaan välttää tai se voidaan poistaa, pienentää, siirtää, pitää tai vakuuttaa. Vain kolme ensimmäistä keinoa ovat oikeasti riskiin vaikuttavia, kaksi viimeistä eivät vaikuta mitenkään itse riskiin ja ovat täten vain tapoja rahoittaa riskiä. (Santanen et al. 2002, 93)

Toimivia riskienhallintakeinoja valittaessa on tärkeää, että yritys tarkastelee asiaa kokonaisvaltaisesti hyödyntäen kaikkea saatavilla olevaa riskitietoa (Immonen et al. 2010, 126). Yleisesti riskienhallintakeinon valinta on yrityksessä kriittinen vaihe, sillä tulevan tapahtuman vaikutus yritykseen riippuu valtavasti valitusta riskienhallintastrategiasta (Fitó & Guitart 2012). Riskin luonne voi myös ajan myötä muuttua, jolloin yritys joutuu jälleen miettimään parhaan mahdollisen riskienhallintakeinon tietyille riskille. Tapahtuneet poikkeamat ja vahingot on syytä ottaa huomioon ja varmistaa, ettei samanlaisia vahinkoja enää pääse syntymään, tai että vahingot olisivat mahdollisimman pieniä. Riskienhallintatoimenpiteiden valintaa ja kohdistamista helpottaa, jos tunnistetut riskit on luokiteltu tarkoituksenmukaisella, yritykselle sopivalla tavalla. (Immonen et al. 2010, 126) Toimintaympäristön ollessa jatkuvassa muutoksessa on vaikea hahmottaa tietyille riskille tyypillistä hallintakeinoja. Hallintakeinot vaihtelevat tietyn riskin olemassaolon aikana. Samoin eri yrityksissä samaa riskiä voidaan hallita hyvin eri keinoin.

### **3.5.1 Riskin välttäminen ja poistaminen**

Riskiä välttämällä pyritään siihen, että se rajaa mahdollisen tappion todennäköisyyden nollaan. Tämä tapahtuu lopettamalla altistus tai kiertämällä se kokonaan. Riskin välttäminen ei ole kuitenkaan aina realistinen menetelmä, sillä joitain riskejä ei yksinkertaisesti voi välttää. Riskin välttäminen saattaa myös joissain tapauksissa synnyttää uusia riskejä. (European Foundation for Quality Management 2005)

Syvällisimpänä riskienhallintakeinona riskien välttämisestä erotetaan riskien poistaminen. Poistamisen edellytyksenä on, että riskin aiheuttanut syy pystytään eliminoimaan esimerkiksi luopumalla riskialttiista toiminnasta tai riskialttiin materiaalin käytöstä. Tietyn riskin poistaminen vaikuttaa yrityksen riskikuvaan yleensä siten, että muut riskit kasvavat tai syntyy kokonaan uusia riskejä. (Suominen 2000, 79) Riskien poistamisen osalta onkin syytä arvioida riskin poistamisesta saatavaa hyötyä suhteessa siitä aiheutuviin kustannuksiin, eli tämä merkitsee päätöksentekijälle kustannus-hyöty - analyysin mukaista toimintamallia (Suominen 2000, 80; Immonen et al. 2010, 127). Tämä saattaa tarkoittaa sitä, että riski hyväksytään osin tai kokonaan, mutta sen mahdollista toteutumista pyritään pienentämään riskienhallintakeinoilla. Täysin

poistettavia riskejä on olemassa verraten vähän. (Immonen et al. 2010, 127) Esimerkiksi maariskin poistaminen tarkoittaa käytännössä, että yritys ei investoi riskialttiina pitämäänsä maahan. Yrityksen päätöksentekijöiden on punnittava tällaisessa tilanteessa mahdollista voittoa riskinottoonsa nähden.

### 3.5.2 Riskin pienentäminen

Riskin poistamiseen liittyy läheisesti myös riskin pienentäminen. Yli puolet riskeistä on asteittain ja ajan myötä pienennettävissä ja siksi tähän riskienhallintakeinoon tulisi Santasen (et al. 2002, 96) mukaan panostaa eniten ja se tulee aloittaa yritystä eniten uhkaavista ja haavoittavista tekijöistä. Riskin pienentäminen tähtää tappion vakavuuden pienentämiseen. Pienentäminen tulee kyseeseen usein silloin, kun toimet tappion estämiseksi eivät ole yrityksessä täysin tehokkaita (Ojasalo 2009), tai silloin, kun riskiä ei voida välttää tai siirtää (Juvonen et al. 2005, 32). Pienentäminen tulee kyseeseen myös silloin, kun sillä saadaan mahdollinen vahinko pienemmäksi tai riski pyritään rajaamaan ainoastaan osaan riskikohteesta. Riskien pienentämisen teoreettisia hallintakeinoja ovat riskien jakaminen ja riskien yhdistäminen (kombinointi). (Suominen 2000, 81)

Riskiä jakamalla lisätään itsenäisten riskikohteiden määrää: vahinkotapahtuman sattuessa on todennäköistä, että ainakin osa riskikohteesta säilyy vahingoittumattomana ja seurausvaikutukset jäävät pienemmiksi. Riskien kombinoitina voidaan puolestaan pitää esimerkiksi varaosien tai kaksoiskappaleiden hankintaa. Riskien jakaminen ja kombinointi aiheuttavat yritykselle lisää kustannuksia, mutta keskeytysvahingot ja piilomenetykset jäävät vähäisemmiksi, kun yritys on turvannut toimintansa. Riskien jakaminen on keskeinen liikeriskien hallinnan menetelmä, joka tähtää yksipuolisuudesta aiheutuvien riskien torjumiseen. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi jakamalla markkinat uudella tavalla, hankkimalla vaihtoehtoisia tavarantoimittajia, pienentämällä tietyn tuotteen hallitsevuutta tai kehittämällä vaihtoehtoisia toimintatapoja ja uusia kilpailukykyisiä tuotteita. (Suominen 2000, 81-82) Toisinaan riskin pienentäminen itsessään lisää myös tuotannon tehokkuutta tai palvelun laatua. (Juvonen et al. 2005, 32)

### 3.5.3 Riskin siirtäminen

Riskin siirtäminen merkitsee riskialttiin toiminnan siirtymistä sopimuksen perusteella jollekin toiselle osapuolelle (Suominen 2000, 87). Riskin siirto sopimuksella voi tarkoittaa ulkoistamista tai esimerkiksi tukitoimintojen siirtoa alihankintaan, jolloin yritys voi keskittyä ydinliiketoimintaansa (Immonen et al. 2010, 128, 131). Riskin siirtäminen on paikallaan silloin, kun riskin toteutuminen aiheuttaisi yritykselle kestävämmän tilanteen. Riskin siirtäminen ainakin osittain ulos yrityksestä voi tulla kyseeseen myös maariskeiltä tai ympäristöriskeiltä suojauduttaessa tai jos sijoituksen arvo laskee äkillisesti (Erola & Louto 2000, 81). Riskin siirtäminen voi tapahtua kahdella eri tavalla. Se voi tapahtua yllä mainitulla tavalla, eli alihankintana. Se voi tapahtua myös ilman, että omaisuutta tai toimintoja siirretään alihankkijalle. Yritys voi esimerkiksi vuokrata toimintaansa käyttämät panokset, jolloin useat riskit siirtyvät vuokranantajalle. (Juvonen et al. 2005, 35) Tässä mielessä myös riskien siirtäminen voidaan nähdä tapana rahoittaa riskiä. Yritysten yhä ulkoistaessa ja keskittyessä ydinliiketoimintoihinsa voidaan sen kuitenkin todeta liittyvän läheisesti myös suoraan riskiin vaikuttamiseen.

### 3.6. Riskienhallintaprosessin arviointi ja seuranta

Koska riskienhallinta ei ole projekti, vaan prosessi, joka jatkuu niin kauan kuin riskiä yrityksessä esiintyy, niin tehtyjen toimenpiteiden vaikutusta tulee seurata. (Santanen et al. 2002, 277) Riskien, poikkeamien ja vahinkojen kirjaamisen ja analysoinnin tarkoituksena on kehittää ja parantaa toimintaa, sekä estää vahinkojen syntymistä. Varsinkin perussyiden löytäminen ja korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen on tärkeää. Riskienhallintaa kannattaa hyödyntää myös strategiatyössä, eli miten keskeiset riskit ovat linjassa strategiisiin tavoitteisiin. Lopputuloksena saattaa olla muuttunut riskinottohalukkuuden allokointi, sillä yleistä on, että riskinottohalua allokoidaan strategisesti tärkeimmille tavoitteille. Muuttunut riskitilanne voi toisaalta pakottaa yrityksen luopumaan jostain strategisesta hankkeestaan. Riskien raportointi yrityksissä hoidetaan yleensä sisäisesti, mutta on tärkeää keskittyä merkittävimpiin riskeihin raportoinnissa. Raportointi on kuitenkin olennainen ja välttämätön osa riskienhallinnan johtamista, ja raportoinnilla on erittäin suuri merkitys tietoisuuden ja läpinäkyvyyden lisäämisessä. (Immonen et al. 2010, 200-201)

## 4. Liikeriskit ja riskienhallinta Venäjällä

Tässä luvussa esitellään liikeriskejä sekä niiltä suojautumista erityisesti Venäjän näkökulmasta. Liikeriskejä arvioitaessa työkaluna käytetään aiemmin esiteltyä Suomisen (2000) laatimaa liikeriski-ikkuna -analyysia. Tämän jälkeen pohditaan riskienhallintakeinoja Venäjällä Santasen (et al. 2002) laatiman riskienhallintaprosessimallin mukaisesti. Tässä keskitytään edellisessä luvussa mainittuihin riskin välttämiseen ja poistamiseen, pienentämiseen ja siirtämiseen.

### 4.1 Venäjän riskit liikeriski-ikkunaan jaoteltuna

Venäjällä monet riskitekijät liittyvät lainsäädäntöön eli nimenomaan poliittisiin riskeihin: lakien muutoksiin ja lakien soveltamiskäytäntöön. Myös taloudellinen riski saattaa aiheuttaa poliittisen riskin laajentuessaan suurille talousalueille (Santanen et al. 2002, 52). Yhteiskuntaolojen muutokset, kansallisuussodat, alhainen elintaso ja suuret tuloerot ovat omiaan luomaan jännitettä Venäjän toimintaympäristöön. Venäjällä myös rikollisuus ja harmaa talous ovat soluttautuneet viranomaisportaaseen. Ulkomaisille yrityksille erityisesti viranomaiskäytännön yllätyksellisyys ja ennakoimattomuus voivat aiheuttaa suuria taloudellisia menetyksiä. Ongelmallisimpina viranomaistahoina on koettu verottaja, tulliviranomaiset, toimilupa- ja lisenssiasioita hoitavat viranomaiset sekä sertifikaattiasioita hoitavat instanssit. (Karhu & Nykänen 2000, 58)

Suomalais-Venäläisen Kauppakamarin (SVKK) viimeisen Venäjä-barometrin mukaan Venäjän viennissä yrityksiä vaivasivat tällä hetkellä eniten poliittinen riski, rahoitusvaikeudet sekä epävarmuus niin talouskehityksessä kuin yleisestikin. Kaikki nämä tekijät ovat kasvattaneet ongelmallisuuttaan kevääseen 2014 verrattuna. Ruplan kurssin heikkenemiseen on puolestaan alettu tottua ja vähentyneen viennin myötä tulliongelmatkin ovat vähentyneet. (SVKK 2014a) SVKK:n kumppanin East Office of Finnish Industries Oy:n toimitusjohtaja Raimo Valon mukaan suurimmat riskit Venäjän-kaupassa liittyvät tällä hetkellä rahoitukseen, sillä rahoitus on Ukrainan kriisin ja talouden alamäen myötä entistä isommassa roolissa (SVKK 2014b). Yritysten tekemät myös yhteiskunnalle tärkeät investoinnit ovatkin vaarassa kaatua rahoitusongelmiin.



Vaikuttaakin vahvasti siltä, että tällä hetkellä Venäjän viennin keskeisin ikkuna on liikeriski-ikkunan ensimmäinen ikkuna, joka painottuu yrityksen taloudellisiin ja yhteiskunnallisiin kysymyksiin. Rahoitus nousi tänä vuonna entistä tärkeämpään rooliin, joskin rupla on ollut aina merkittävä huomioonotettava tekijä. Ruplan heikkeneminen alkoi jo vuonna 2013, mutta Ukrainan kriisin kärjistyttyä rupla heikkeni vajaat 15 prosenttia lisää vuoden 2014 tammi-maaliskuussa (Mykkänen 2014). Ruplan heikkeneminen kiihdyttää inflaatiota ja syö näin venäläisten ostovoimaa kotimaassaan (Talouselämä 2014). Venäjän keskuspankin varapuheenjohtaja Ksenia Yudaeva arvioikin, että inflaatio voi nopeutua Venäjällä kaksinumeroiseksi vuoden 2015 alussa ja sen odotetaan nousevan jo yhdeksään prosenttiin vuoden 2014 lopussa (Sjöström 2014). Rupla onkin marraskuussa 2014 ollut euroa ja dollaria vastaan heikompi kuin koskaan aikaisemmin. Heikko rupla laskee myös ulkomaisten yhtiöiden kotiutettavien voittojen arvoa. (Talouselämä 2014)

Lainsäädäntö Venäjällä poikkeaa monelta osin EU:sta, eikä sitä voida pitää demokraattisena oikeusvaltiona. Lindströmin (2014) mukaan liiketoiminnan harjoittaminen Venäjällä saattaa pahimmillaan sisältää sellaisia riskejä, joita ei edes tunneta kehittyneillä markkinoilla. Siksi on erityisen tärkeää arvioida ja selvittää omaan liiketoimintaansa keskeisesti liittyvät riskit ja Venäjän lainsäädännön puitteissa tulevat rajoitteet. On myös pohdittava, mitä yritykselle tapahtuisi pahimmassa mahdollisessa tilanteessa, eli kaataisiko jonkun tietyn riskin toteutuminen koko yrityksen liiketoiminnan. Tällaisilta riskeiltä suojautuminen on ensiarvoisen tärkeää.

Vaikka Venäjän viennin keskeisin riski-ikkuna näyttääkin tällä hetkellä olevan ensimmäinen, on myös syytä paneutua muihin ikkunan osa-alueisiin. Yrityksen toiminta riippuu pitkälti työntekijöiden osaamisesta ja heidän työpanoksestaan sekä asiantuntemuksestaan. Tällöin esimerkiksi yrityksen avainhenkilöiden korvaaminen saattaa olla todella kallista ja aikaa vievää. Avainhenkilö voi myös viedä yrityksestä lähtiessään arvokasta tietotaitoa, jota on hankala korvata. Suomalais-Venäläisen kauppakamarin toimitusjohtaja Mirja Tirin mukaan Venäjälle tarvitaan henkilö, joka tuntee ympäristönsä mutta on myös samalla sitoutunut yritykseen (Vehviläinen 2014). Venäjällä avainhenkilöt ovat tärkeässä roolissa myös siksi, että paikallisen kielen osaaminen tulee monessa tilanteessa tarpeeseen. Esimerkiksi juridisista asioista

neuvoteltaessa sekä erinäisissä sopimustilanteissa kommunikointi venäjäksi tuo varmasti parhaan lopputuloksen.

Venäjällä, kuten muuallakin, on otettava huomioon yrityksen strategia ja toimintapolitiikka. Yhtenä kysymyksenä tässä onkin kulttuuri, eli miten yrityksen strategia ja toimintapolitiikka saadaan sopeutettua maan kulttuuriin. Venäläisten on suomalaisessa yrityksessä toimiessaan noudatettava yrityksen tapoja toimia, mutta niiden erilaisesta tulkinnasta saattaa syntyä ongelmia. Esimerkiksi venäläisten tapa käydä neuvotteluja ja heidän aikakäsityksensä saattaa olla aivan toisenlainen, mihin Suomessa on totuttu. Riskinä onkin, etteivät käsitykset kohtaa tai syntyä erimielisyyksiä, joka saattaa pahimmillaan johtaa väärän sopimuksen syntymiseen tai esimerkiksi tärkeän henkilön irtisanoutumiseen.

Myös kilpailutekijät ja toimialan erikoisolosuhteet on otettava huomioon tunnistettaessa yrityksen kohtaamia liikeriskejä Venäjällä. Venäjällä alan kilpailua saattaa johtaa esimerkiksi venäläinen toimija, jolloin jalansijaa ei välttämättä löydy tai saavutettu asema saatetaan menettää hyvinkin nopeasti. Myös tullit ja muut mahdolliset maksut ja sertifioinnit on otettava huomioon lisäkustannuksina. Muutenkin ulkomaiset yritykset saattavat kohdata kustannuksia, joita venäläinen kansakilpailija ei maksa. Riski aiheutuu siitä, jos tuotanto ei menestykään Venäjällä, mutta kustannuksia yritykselle syntyy silti. Yrityksen on tärkeä omata vahva verkosto Venäjällä, eikä luottaa ainoastaan esimerkiksi yhteen paikalliseen toimittajaan.

## **4.2 Riskienhallinta Venäjän liiketoiminnassa**

Kansainvälisten projektien riskienhallintaa Venäjällä on tutkinut muun muassa Aleshin (2001). Venäjälle toteutettaville kansainvälisille projekteille on tunnusomaista liiketoimintaympäristön vuoksi suuret riskit ja korkea epävarmuusaste. Tämä johtuu sekä markkinainfrastruktuurin että kokemuksen ja osaamisen puutteesta venäläisessä toimintaympäristössä työskentelemisessä. Venäjälle suuntautuvien projektien toteutuksessa ei käytännössä useinkaan ole selkeää näkemystä siitä, minkä tyyppisiä riskejä saatetaan kohdata sekä millä tavalla ne vaikuttavat kyseiseen projektiin. Usein ei myöskään tunnisteta, mitkä ovat projektin kannalta kaikkein vaarallisimmat riskit, joilta

tulisi ennen kaikkea suojautua. On myös epäselvää, missä määrin riskien seurauksia voidaan vähentää tai minkälainen suojausmekanismi olisi paras. Hankaluuksia projektien toteutuksessa aiheuttavat esimerkiksi puutteet tuotannon olosuhteissa, kulttuurin tuntemuksessa, venäläisen lainsäädännön, standardien ja sääntelyn tuntemuksessa, paikallisten materiaalin käytössä sekä kielitaidossa. (Aleshin 2001)

Eri riskienhallintakeinoja käytetään Venäjällä laajalti, sillä yritys itse vastaa omasta riskienhallinnastaan ja siihen parhaiten sopivasta keinosta. Venäjällä riskiä on vaikea välttää kokonaan. Käytännössä ainoa keino olisi, että yritys ei toimisi ollenkaan Venäjän markkinoilla. Tämä liittyy läheisesti riskin poistamiseen, jolloin riski eliminoidaan täysin. Tietysti riskin välttämällä voidaan Venäjän markkinoilla tarkoittaa myös tilannetta, jossa vältetään esimerkiksi heikon maineen saanutta toimittajaa, työntekijää, materiaalia tai aluetta. Näistä voi olla kuitenkin vaikea saada luotettavaa tietoa, ja Venäjällä tuleekin kartoittaa jatkuvasti vaihtoehtoisia ratkaisuja.

Kuten aikaisemmin kävi ilmi, riskin pienentäminen tulee yleensä kyseeseen silloin, kun riskiä ei voida välttää tai sitä ei voida poistaa kokonaan. Yrityksen on arvioitava Venäjän toimintojensa keskeisimpiä riskejä ja koetettava näin pienentää keskeisimpien riskien todennäköistä tapahtumista kaikin keinoin. Venäjällä yritys voi pienentää riskiään esimerkiksi jakamalla markkinat pienempiin segmentteihin, jolloin riskin toteutuessa todennäköisesti vain osa toiminnasta on riskin kohteena. Riskiä voidaan pienentää myös edellisessä kappaleessa mainitulla vaihtoehtoisilla ratkaisuilla, kuten esimerkiksi vaihtoehtoisella toimittajalla. Riskejä voidaan toisaalta myös yhdistää. Tämä voi tapahtua Venäjällä esimerkiksi yrityksen kasvun kautta, jolloin yrityksellä saattaa olla monta toimipistettä. Jos muut toimipisteet menestyvät, ei yhden toimipisteen huono menestys vaaranna koko toimintaa Venäjällä. Hieman toimialasta riippuen yrityksen toimipisteet jakavat Venäjällä kuitenkin varsin usein samat riskit, jolloin riskin yhdistäminen ei ole toimiva riskienhallintakeino.

Monesti yritykset siirtävät riskejä ulkoistamalla tai alihankintana myös Venäjällä. Ulkoistamista voidaan tehdä eri toimijalle Venäjällä tai Venäjän ulkopuolelle. Ulkoistamistilanteissakin yrityksellä on kuitenkin aina jonkinlaiset velvoitteet toista toimijaa kohtaan, joten täysin riskitön ei tämäkään tilanne useinkaan ole. Suomalainen yritys voi esimerkiksi vuokrata käyttämänsä tilat, koneet ja laitteet venäläiseltä yhtiöltä,

jolloin niihin kohdistuvat riskit siirretään vuokranantajalle. Riskienhallinnassa on muistettava kuitenkin aina verrata mahdollista voittoa suhteessa kustannuksiin: tulevaisuudessa toimitilan myynnistä voi saada voittoa, mikä houkuttelee tilan ostamiseen riskeistä huolimatta. Tässä tilanteessa on kuitenkin myös mietittävä valuuttariskiä, sillä kotiutettavat voitot mitataan kuitenkin varsin usein euromääräisinä.

## 5. CASE: Martela Oyj

Tämä osio perustuu aiemmin esitettyyn teoriaan sekä Liitteessä 1 oleviin kysymyksiin, jotka on esitetty haastateltaville suomeksi tai englanniksi. Haastattelujen tarkoituksena on soveltaa aiemmin esitettyä teoriaa toimivaan yhtiöön ja saada samalla lisäarvo aiheeseen käytännön työssään Venäjän riskien ja riskienhallinnan kanssa työskentelevien henkilöiden näkemyksistä. Haastattelujen liikeriskeihin liittyvä osa puretaan edelle esitetyn liikeriski-ikkuna -matriisin mukaisesti osiin ja vastaavasti riskienhallintaan liittyviä kysymyksiä käsitellään Santasen nelivaiheisen riskienhallintamallin mukaan. Lopuksi on pohdittu Venäjän markkinan tulevaisuutta. Jäsentely on tehty siten, että Martela Oyj:n edustajien vastauksista rakennetaan yhtä yhtiötä käsittelevä case-tyyppinen kokonaisuus, jota tukemaan ja täydentämään hankitaan Suomalais-Venäläisen Kauppakamarin edustajan yleisluontoisempia lausuntoja. Haastateltavien vastauksia ja teoriaa yhdistelemällä muodostuu kokonaisuuksia, jotka vastaavat johdannossa esitettyihin tutkimusongelmaan ja alaongelmiin. Nämä vastaukset esitellään vielä ongelmakohtaisesti kappaleen viimeisessä luvussa.

Osiossa haastateltavat yrityksen edustajat toimivat Martela Oyj:n palveluksessa. Martela suunnittelee ja toteuttaa työtilojen ja julkisten tilojen sisustusratkaisuja. Suomessa Martela on toimialansa suurin yritys ja Pohjoismaissa kolmen suurimman joukossa. Martela on perheyritys, jonka osakkeet on listattu OMX:n Pohjoismaisessa Pörssissä Helsingissä. Vuonna 2013 Martela-konsernin liikevaihto oli 132,2 miljoonaa euroa ja sen palveluksessa työskenteli keskimäärin 770 henkilöä. (Martela 2013b)

Martelasta haastatteluun valittiin tulosityksikkö Internationalin johtaja Veli-Matti Savo, joka vastaa myös konsernin vastuullisuudesta ja markkinoinnista. Toisena haastateltavana toimi Martela Venäjän johtaja Elena Aralova. Hänellä on vahva näkemys viime aikojen muutoksista käytännön toiminnassa Venäjällä. Yrityksen lausuntoja tukemaan ja laajentamaan haastatteluun valittiin Suomalais-Venäläisen kauppakamarin varatoimitusjohtaja Jaana Rekolainen, jolla on laajempi ymmärrys Venäjän viennistä ja suomalaisyritysten liiketoiminnasta Venäjällä.

## Talous, rahoitus, korot ja valuutat

Suomisen (2000, 52) liikeriski-ikkunan ensimmäinen ikkuna painottaa taloudellisia ja yhteiskunnallisia asioita, joita tutkittiin erityisesti Venäjän näkökulmasta. Martela Oyj käyttää Venäjällä hyvin yksinkertaista jaottelua riskiensä suhteen: jakoa ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin. Ulkoiset riskit koostuvat Elena Aralovan mukaan poliittisista riskeistä, kuten muutoksista lainsäädännössä, tullimääräyksissä tai uusien kansainvälisten sanktioiden syntymisessä sekä taloudellisista riskeistä, kuten valuuttariskistä, veroriskistä tai inflaatoriskistä. Näin ollen Martelan ulkoiset riskit vaikuttavat kuuluvan pääasiallisesti liikeriski-ikkunan ensimmäiseen ikkunaan, joka painottaa taloudellisia ja yhteiskunnallisia kysymyksiä. Sisäisten riskien joukosta taloudellisia ja yhteiskunnallisia kysymyksiä painottavat rahoitusriskit, kuten velat tai aukot kassavirrassa. Yleisimmin riskit luokitellaankin yrityksissä taloudellisiin, operatiivisiin ja ulkoisiin riskeihin.

Venäjällä korostuvat juuri ulkoiset riskit, sillä Venäjän poliittinen ja taloudellinen tilanne on äärimmäisen arvaamaton. Veli-Matti Savo korostaakin juuri Venäjän liiketoimintaympäristön ennalta-arvaamattomuutta. Tässä Venäjä eroaa riskimielessä muista Martelan liiketoiminta-alueista. Koko liiketoimintaan vaikuttava asia voi muuttua yhdessä yössä, ja tähän on lähes mahdotonta varautua etukäteen. Yksi merkittävä liiketoimintariski liittyy Venäjällä olevaan korruptioon. Aralova toteaaakin, että Venäjällä korruptiota esiintyy kaikilla yhteiskunnan tasoilla. Tämä todella merkittävä seikka Venäjän liiketoiminnassa tarkoittaa, että on toimittava täysin lakien ja asetusten mukaisesti ja oltava todella tarkkana kaikessa, sillä korruption aiheuttamat muutokset aiheuttavat yrityksille usein huonosti ennustettavia liiketoiminnan riskejä. Henkilökunnalle ja asiakkaille on lisäksi tehtävä selväksi, ettei yritys halua olla mukana missään hämärässä. ”Kokoajan joutuu hieman miettimään, missä raja menee”, kertoo Savo ja lisää, että tietynlainen kontrolli on oltava päällä koko ajan. Rekrytoinnissa on oltava todella tarkkana, sillä oikeiden henkilöiden palkkauksella vältetään jo monta riskiä.

Kaikki kolme haastateltavaa olivat yhtä mieltä siitä, että Venäjällä juuri ulkoiset riskit korostuvat erityisesti, sillä myös Rekolainen toteaa, että liiketoimintaympäristö Venäjällä muuttuu todella nopeasti ja ennakoimattomasti. Venäjän viennin keskeisin liikeriski-

ikkuna näyttää lausuntojen jälkeenkin olevan luvun neljä arvioiden mukaisesti ensimmäinen ikkuna.

Vuoden 2013 lopun ja vuoden 2014 kevään poliittinen tilanne ja pakotepolitiikka ovat muuttaneet Venäjän liiketoimintaympäristöä huomattavasti huonompaan suuntaan. Erityisesti hallituksen politiikan myötä ulkoisista riskeistä on Venäjän markkinoilla tullut entistä merkittävämpiä. Poliittinen riski ja sen toteutuminen onkin tullut monille yrityksille sekä asiantuntijoille Venäjällä Rekolaisen mukaan yllätyksenä. Venäjän mukanaolo Ukrainan kriisissä ja pakotteet ovat muuttaneet liiketoimintaympäristöä merkittävästi esimerkiksi maksuliikenteen osalta. Martela on reagoinut asiaan esimerkiksi nostamalla selvästi kynnystä siinä, miten paljon luottoa asiakkaalle voidaan antaa. Muutos on tehnyt sekä asiakkaista että toimittajista paljon varovaisempia Venäjän markkinoilla. ”Tavallaan todella surullinen muutos on tapahtunut nopeasti”, Savo lisää.

Rekolaisen mukaan talouden taantuma tai ainakin hiipuva talous on ollut nähtävillä jo vuoden tai kaksi, joten näihin riskeihin on ehkä voitu jo varautua. Ruplan kurssi lähti heikkenemään jo vuoden 2013 syksyllä, joten siihenkin yritykset ainakin olisivat pystyneet varautumaan. Samaan aikaan rahoituksen riskit ovat kuitenkin kasvaneet merkittävästi. Ennakkomaksuja Martela on Savon mukaan käyttänyt paljon ennenkin ja uusien asiakkaiden kanssa niitä on käytetty aina. Tähän liittyy myös ero Venäjän ja muiden Martelan markkinoiden välillä, sillä muualla ennakkomaksuja ei käytetä niin laajasti. Venäjällä ennakkomaksut ovat kuitenkin haastateltavien mukaan mahdollisia, sillä myös asiakkaat hyväksyvät ne ja niistä on tullut tavallaan maan käytäntö. Pitkään jatkunut hyvä vaihe Venäjän taloudessa ja kehityksessä johti siihen, että kansainväliset yritykset alkoivat vaatimaan maksuaikoja, joka tarttui myös venäläisiin toimijoihin, joille tuli paine antaa pidempiä maksuaikoja. Tällöin ennakkomaksuista jouduttiin suurelta osin luopumaan, mutta nyt niihin on palattu jälleen todella nopeasti. Tämä on yksi erittäin iso muutos vuoden 2014 aikana.

Suurimmat erot Venäjän ja EU:n liiketoimintaympäristössä liittyvät haastateltavien mukaan juuri säädöksiin ja lainsäädäntöön liittyvään ympäristöön. Tämä pohjautuu jo useasti mainittuun ennakoimattomuuteen, kun lakeja, asetuksia tai esimerkiksi maahantuontikieltoja voidaan asettaa oikeastaan ilman minkäänlaista varoitusaikaa tai ilman, että länsimainen yritys saisi siitä mitään ennakkovaroitusta. Aralova mainitseekin,

että Venäjän lainsäädännöllä ja liiketoiminnan säännöillä on huono läpinäkyvyys. EU:ssa ei puolestaan ole kyseistä tilannetta, sillä lainsäädäntö on hyvin ennakoitavaa ja säädökset ovat samanlaisia EU:n sisällä, jolloin yritykset tuntevat ne.

Myös vuokraus- ja leasingasiat erottavat Venäjän EU:sta. Siinä missä EU:n alueella Martela voi asiakkaalle tarjota tuotteiden tai palvelutuotteiden vuokrausta tai leasausta joidenkin tuotteiden osalta, ei sitä voida Venäjällä ehdottaa. Tämä siksi, että Venäjällä lainarahan arvo on niin korkea. Venäjällä enemmän ostetaan ja myydään, kuin vuokrataan. Savo kertoo kuitenkin, että Martelan kaikki Venäjän toimitilat on vuokrattu. Tästä syntyy oma riskinsä, sillä Venäjällä on todella vaikea selvittää rakennusten omistussuhteita, kuka niitä saa vuokrata ja ovatko kaikki luvat kunnossa. Venäjän liiketoimintaympäristössä onkin tärkeää tehdä tarkkaa ja huolellista työtä. Martela on hakenut toimitilansa pitkän harkinnan kautta ja pyrkineet sijoittumaan niin kutsuttuihin business centereihin eli liikekeskuksiin, joissa toimii muitakin kansainvälisiä toimijoita. Selvät riskit ovat tästäkin huolimatta kuitenkin olemassa.

Yksi riski Venäjän ja EU:n välillä liittyy Rekolaisen mukaan tietysti valuuttaan, sillä EU:n kauppa on markkinakauppaa, jossa on sama valuutta. Ongelmia yrityksille Venäjällä tuottavat myös tullauskäytännöt. SVKK on tehnyt Venäjän kaupan barometrikyselyjä yrityksille kaksi kertaa vuodessa vuodesta 2002 lähtien. Tullaus- ja sertifiointikysymykset ovatkin olleet kyselyiden mukaan yrityksille ykkösongelmana, kun on kysytty suurimpia haasteita Venäjän kaupassa. Tämä johtuu Rekolaisen mukaan kuitenkin siitä, että se on niin hankalaa. Sitä hän ei kuitenkaan näe niinkään riskinä, sillä se on tunnettua. Eri asia on kuitenkin se, että Venäjä voi jollakin sääntelyllä asettaa kaupan esteitä esimerkiksi teknisellä reklamaatiolla tai omaa markkinaa suojaavilla toimenpiteillä. Venäjällä tullin on ennalta arvattava riski, mutta tästä huolimatta se vaatii erityistä huomiota ja tarkkuutta, jotta rajanylitys on mahdollinen. Edelleen iso osa Venäjälle menevästä tavarasta menee läpi tullista harmaasti tai jopa mustasti, mutta Martela on voinut ilokseen todeta olevansa Tullin niin sanotulla valkoisella listalla, joten ylimääräisiltä maksuilta ja sakoilta on välttytty. Korruptiota on siis paljon myös tavaroiden maahantuonnissa.

Venäjän tämänhetkisen liiketoimintaympäristön muutoksen vuoksi yritykset ovat alkaneet kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, millaisia ovat toimitus- ja maksuehtolausekkeet. Tämän suojaamiseksi yritykset eivät ole enää antaneet ainakaan



avoimia toimitusluottoja, vaan on luotettu joko ennakkomaksuihin, vahvistettuihin rembursseihin tai muihin maksun turvaaviin maksuehtoihin, kuten Martelan tapauksessa on tehty. Suurin yksittäinen käytännön muutos liittyykin Savon mukaan Martelalla maksuliikenteen hoitamiseen ja ennakkomaksuihin. Yrityksen tulosta on myös kotiutettu aiempaa aktiivisemmin, jolloin Venäjälle jää verojen ja muiden maksujen jälkeen ainoastaan sellainen käyttöpääoma, jota tarvitaan. Tätä kotiutusta Martela on selkeästi tehostanut aiempaan tilanteeseen verrattuna.

Viimeaikaiset poliittiset muutokset ovat vaikuttaneet joillain alueilla Martelan liiketoimintaan. Venäjälle asetetut pakotteet ja vastapakotteet ovat vaikuttaneet siihen, ettei Martela saa enää työskennellä yritysten kanssa, jotka ovat sanktiolistalla. Poliittiset muutokset ovat lisäksi vaikuttaneet tietenkin myös ruplan heikentymiseen suhteessa euroon. Tästä johtuen Venäjällä vallitsee korkea inflaatio. Ulkomaalaisten asiakkaiden liiketoiminta on myös laskenut. Ulkomaalaisten asiakkaiden osuus on Aralovan mukaan noin 40 % Martela Venäjän liikevaihdosta. Aralova muistuttaa kuitenkin, että samaan aikaan vaikeudet eivät kohdistu vain heihin, vaan vaikuttavat myös herkästi kilpailijoiden toimintaan. Siksi nyt olisikin hänen mukaansa hyvä aika vahvistaa asemiaan suhteessa kilpailijoihin.

### **Avainhenkilöriskit**

Haastattelujen perusteella vaikuttaa selvältä, että Venäjän liiketoiminnassa on myös riskejä, jotka liittyvät yrityksessä työskenteleviin henkilöihin. Henkilöstön riskit, kuten korkea henkilöstön kierto tai avainhenkilön menetys sekä maineriskit kuuluvat sisäisten riskien joukkoon Martelan riskiluokituksessa. Täten sisäiset riskit kuuluvat paitsi liikeriskikkunan ensimmäiseen myös toiseen ikkunaan, joka käsittelee avainhenkilöitä.

Turhien yhtiön sisäisten erimielisyyksien vähentämiseksi Martelalla on päätetty, ettei politiikasta puhuta työympäristössä lainkaan. Martela yrittää toimia mahdollisimman paljon kaiken keskustelun ja tekemisen ulkopuolella. Tätä voi oikeastaan pitää henkilöriskeihin liittyvänä riskienhallintakeinona, sillä aikaisemmin mainitut asiat, esimerkiksi Ukrainan kriisi, ovat vaikuttaneet tietysti kaikkien ajatuksiin Venäjällä. ”Venäjä on eri maa nyt, kuin se on ollut aikaisemmin”, Savo kertoo. Työluvan saaminen ulkomaalaiselle on nyt paljon monimutkaisempi prosessi, lisää Aralova. Erilaisten lupa-

asioiden ja vaateiden odotetaankin haastateltavien mukaan vuodenvaihteessa kiristyvän edelleen ulkomaalaisten työntekijöiden osalta. Tämä voi olla monelle yritykselle hankalakin toimenpide suorittaa. Muutos voidaan nähdä uutena riskinä liiketoiminnalle, sillä ulkomaisten työntekijöiden on huomattavasti vaikeampi toimia Venäjällä tulevaisuudessa. Täten paikallisen henkilöstön palkkaus saattaa tulla entistä ajankohtaisemmaksi, vaikkakin se synnyttää yrityksille uusia riskejä.

Tytäryrityksestä saattaa Rekolaisen mukaan olla etua sellaisissa juridisissa asioissa, joissa edellytetään venäläistä juridista henkilöä osallistumaan esimerkiksi tarjouskilpailuun. Venäläiset työntekijät ja venäläinen johto osaavat lisäksi paremmin toimia venäläisessä verkostossa ja löytää maksavia asiakkaita, kun toimivat lähempänä markkinaa. Poliittiset muutokset ovat kuitenkin Rekolaisen mukaan vaikuttaneet venäläisten ilmapiiriin ja suhtautumiseen ulkomaalaisiin. Joissain tilanteissa saattaa olla apua siitä, että on venäläinen yritys venäläisillä markkinoilla, jolloin ikään kuin häivytetään suomalaisuutta. Toisaalta venäläinen henkilöstö ymmärtää kieltä ja kulttuuria paremmin ja toimii paikallisesti paikallisilla pelisäännöillä. Samaan päätelmään päädyttiin myöskin luvussa neljä.

Yrityksen omien sisäisten prosessien tulisi olla kunnossa, etenkin jos Venäjällä toimii kyseisen yrityksen tytäryritys. Yrityksen tulee Rekolaisen mukaan valvoa tytäryritystä ja edellyttää, että tytäryrityksen sopimuspolitiikka on kunnossa. Lisäksi on valvottava oikeasti sitä, mitä paikallisen tytäryrityksen johto tekee ja millaisia sopimuksia se solmii. Haasteena onkin, että Martela löytää henkilöitä, jotka tietävät, tuntevat ja haluavat tehdä asiat viimeisen päälle oikein. Aralova sanookin, että myös henkilökuntaan liittyvät riskit ovat kasvaneet, sillä pätevistä asiantuntijoista ja parhaasta mahdollisesta henkilökunnasta on syntynyt kilpailua Venäjällä. Savon mukaan paras ennakkointikeino on kuitenkin loppupeleissä se, että kaikki asiat tehdään määräysten mukaan oikein.

Savo kertoo, että Martela Venäjän henkilöstö on pääjohtajaa lukuun ottamatta täysin venäläistä. Pääjohtajan rooli on kuitenkin iso Venäjällä ja kaikki isoimmat ja tärkeimmät asiat kulkevat hänen pöytänsä kautta. Savo lisää, että he luottavat venäläiseen henkilökuntaan operatiivisessa liiketoiminnassa täysin, mutta pörssiyhtiönä Martela on halunnut pitää vielä ylimmän valvovan elimen kotimaassa. Tämä on yksi Martelan tavoista hallita henkilöstöön liittyvää riskiä. Sisäistä valvontaa ei ole jouduttu poliittisen

tilanteen vuoksi lisäämään, vaan se on ollut aina kunnossa yrityksessä.

Suomalaisista pk-yrityksistä puhuttaessa yritykset käyttävät Venäjällä mielellään suomalaista tai kansainvälistä osaajaa, riippuen tietysti mistä riskistä kulloinkin on kyse, Rekolainen kertoo. Joskus on tietysti kielen sujuvuuden ja kulttuurin vuoksi olennaista palkata venäläistä henkilöstöä, mutta kuten jo mainittua, venäläiseen henkilöstöön liittyy riskejä, jolloin huolellinen rekrytointi ja sisäinen valvonta ovatkin hyvin tärkeitä elementtejä. Rekolaisen mukaan on myös mietittävä, missä määrin yritys luottaa omaan henkilökuntaansa tai sisäisen valvonnan järjestäjään, eli missä määrin luottamusta ja vastuuta voidaan siirtää puhtaasti venäläiselle henkilöstölle.

### **Strategia ja toimintapolitiikka**

Venäjällä yrityksen strategia ja toimintapolitiikka on huomioitava myös omana riskikenttänään, joskin haastattelun perusteella vaikuttaa selvältä, etteivät nämä riskit nykyisen tilanteen valossa ole merkittävässä asemassa. Strategiseksi ratkaisuksi voidaan nähdä Martelan osalta se, että Martela on pitänyt myös Venäjällä pääjohtonsa suomalaisissa käsissä, jolloin sisäistä valvontaa voidaan tehdä tarkemmin. Savon mukaan pääjohtajan kautta saadaan implementoitua lisäksi Martelan strategia, tapa toimia ja toimintakulttuuri myöskin venäläiseen toimintaympäristöön.

Haastatteluista käy ilmi, että Venäjälle ei erikseen laadita muusta yhtiöstä poikkeavaa strategiaa, eli erot ovat lähinnä pienempiä toimintatapoihin liittyviä seikkoja. Savo korostaa haastattelussa, että Venäjän liiketoiminnassa pyritään erityisen tarkasti noudattamaan kulloinkin voimassa olevia lainkohtia, jotta välttyttäisiin välillä mielivaltaisiltakin sanktioilta. Strategian implementointia saattaakin hankaloittaa nopeasti tulevat muutokset lainsäädäntöön, sallittuihin yhteistyökumppaneihin ja muihin vastaaviin, ja näihin tulisi pystyä reagoimaan nopeasti. Rekolainen lisää, että kirjanpitoon on satsattava paljon enemmän Venäjällä kuin muualla ja siihen vaaditaankin erityistä tarkkuutta. Kirjanpidossa kaiken on oltava oikein ja ajan tasalla aina. Venäjällä riski jäädä kiinni erilaisissa tarkastuksissa, kuten veroviranomaisen tarkastuksessa, on suuri ja siitä aiheutuvat haitat ovat todella mittavia. Yritys voidaan asettaa esimerkiksi liiketoimintakieltoon tai sulkea tietyksi ajaksi. Venäjällä kaiken on oltava siis juuri niin kuin on vaadittu.

Kokonaisuudessaan voisi siis sanoa, että strategiaa ei luoda erikseen Venäjälle, vaan strateginen valinta on lähinnä se, toimintaanko Venäjän markkinoilla lainkaan. Kun Martela on päättänyt lähteä myös Venäjän markkinoille, on se implementoinut oman strategiansa myös Venäjän toimintaansa niin riskienhallinnan kuin koko toiminnan osalta. Toimintatavat Venäjällä eroavat välillä suurestikin Suomen tavoista ja tätä varten Martela on päättänyt toimintatavat paremmin tuntevan venäläisen henkilöstön palkkaamiseen. Erityisenä pyrkimyksenä on toimia juuri täsmälleen voimassa olevien asetusten mukaisesti ilman pienintäkään soveltamista.

### **Kilpailutekijät ja toimialan erikoisolosuhteet**

Myös kilpailutekijät ja toimialan erikoisolosuhteet tulee ottaa huomioon Venäjän markkinoilla. Liiketoimintaympäristöjensä puolesta Venäjä ja esimerkiksi EU:n alue eroavat kuin yö ja päivä. Savo toistaa tässä yhteydessä aikaisemmin mainitsemaansa arvaamattomuutta, sillä Venäjällä ei demokratiaa ole siinä muodossa, missä EU:n alueella on. Aralova mainitsee Venäjän tuomioistuimen, joka ei ole riippumaton ja vapaa, kuten EU:n alueella. Savon mukaan on kuitenkin positiivista, että Venäjällä voi voittaa jutun oikeussalissa, jos on tullut väärin kohdelluksi, joten siinä mielessä Venäjälläkään päätökset eivät ole täysin "villejä kortteja". Venäjällä liiketoimintaan merkittävästi vaikuttava poliittinen päätöksenteko saattaa tapahtua yhdessä yössä. Tästä esimerkkinä haastattelussa mainittiin juuri Valion tilanne, kun yhdessä yössä syntyi elintarvikkeiden tuontikielto Venäjälle.

Viimeaikaiset poliittiset muutokset Venäjällä ovat vaikuttaneet yllättävänkin vähän yritysten käytännön toimintaan, kertoo Rekolainen. Esimerkiksi se, että yritys viimeaikaisten poliittisten muutosten vuoksi lähtisi pois Venäjän markkinoilta, on epätavallista. Yleensä lähteneiden tai lähtemässä olevien yritysten taustalla on muitakin vaikeuksia tai painostusta, kuten amerikkalaisten tilanteessa, jotka ovat hiljalleen poistumassa Venäjän markkinoilta.

Venäjän liiketoimintaympäristö on parantunut jo vuosia ja markkina on mennyt eteenpäin, toteavat sekä Savo että Rekolainen. Rekolainen lisää, että Venäjän ajateltiin muistuttavan entistä enemmän normaalia markkinataloutta, jossa normaalit

markkinatalouden säännöt toimivat. Ennakoitavuuden ajateltiin paranevan harppauksella entisestään vuonna 2012, kun Venäjä liittyi Maailman Kauppajärjestö WTO:n jäseneksi. Silti kilpailuolosuhteet Venäjällä eivät ilmeisestikään ole samanlaisia paikallisille ja ulkomaisille yrityksille.

Toimintatapoja Venäjällä on muutettu Rekolaisen mukaan siltä osin, että yritykset ovat terävöittäneet sisäistä valvontaansa tytäryhtiöissä. Yritykset ovat myös enemmän lokalisoineet hänen mukaansa toimintaansa Venäjälle, joka näkyy uusien tytäryritysten perustamisena. Tällä voidaan esimerkiksi optimoida kustannuksia pienentämällä niitä, kun toimintoja muutetaan enemmän venäläiseksi muun muassa paikallisella myynti- ja markkinointitiimeillä. Tässä yhteydessä Rekolainen mainitsee esimerkkinä puolestaan jo Savon aikaisemmin mainitseman Valion, joka on joutunut lisäämään paikallista tuotantoaan elintarviketuontikiellon vuoksi. Savon mukaan on lisäksi varauduttava myös riskiin, jossa oma tuote olisi pakotteiden vuoksi esimerkiksi sanktiolistalla, jolloin sitä ei voisi viedä rajan yli tai yrityksen sopimuskumppani olisi EU:n sanktiolistalla. Sopimussakkolauseke on haastateltavien mukaan tyypillinen riskienhallintakeino tässä tapauksessa. Tällöin sopimuksella pienennetään riskiä, joka muuten voisi aiheuttaa yritykselle ylimääräistä harmia.

### **Riskienhallinta: prosessi, ennakointi, arviointi ja suojaus**

Haastateltavilta tiedusteltiin myös riskienhallinnasta sekä yleisellä tasolla, että Martelan kohdalla. Riskienhallinnassa pyrittiin pitämään mielessä Santasen (2002, 83) riskienhallintaprosessi. Riskienhallinnassa Martela luottaa haastateltavien mukaan useampiin työkaluihin. Riskistä riippuen riskejä arvioidaan joko vuosittain, kuukausittain tai aika-ajoin. Martelan johtoportaassa riskienhallintaprosessi toteutetaan niin, että yrityksen strategiaa tarkennetaan vuosittaisella suunnittelulla johdon toimesta yleensä kevätpuolella, jolloin johto katsoo ja kartoittaa erilaisia riskejä. Toimintasuunnitelmat tehdään kaikissa yksiköissä syksyn alkupuolella, jolloin strategia implementoidaan yritykseen. Tällöin johto kerää yksiköistä esitetyn mallin mukaisesti riskejä ja pohtii, mitkä asiat ovat muuttuneet, onko tullut uusia riskejä tai ovatko jotkut riskit vähentyneet. Tämän jälkeen johtoryhmän jäsenet keräävät omilta alueiltaan riskikartoituksen, jonka jälkeen ne viedään yhteen johtoryhmätasolle ja arvioidaan kokonaisvaltaisesti niin sanottujen liikennevalojen avulla onko tietyn riskin toteutuminen todennäköistä vai

todella epätodennäköistä. Nämä ovat kaksi ääripäätä, joiden välillä todennäköisyyttä kuvataan erivärisillä liikennevaloilla. Venäjän lainsäädäntö ei Aralovan mukaan pakota yrityksiä suojautumaan riskeiltä. Ainoita varsinaisia työkaluja ovat vastuuvakuutukset sekä pankin menettelyt valuutan valvonnasta.

Riskiarvioita tehdään Savon mukaan Martelassa niin, että tunnistetun riskin vaikutus liiketoimintaan arvioidaan. Jos riskin vaikutus ylittää 5 miljoonaa euroa, luokitellaan se katastrofiksi ja puolestaan jos vaikutus jää alle 10 000 euroon, ei sillä ole liiketoiminnan kannalta suurta vaikutusta. Kaikki muu jää näiden väliin. Savon mukaan lisäksi muodostetaan kokonaisymmärrys siitä, kuinka todennäköisesti riski toteutuu. Jos kyseinen riski on suuri, riskienhallintatoimetkin ovat laajempia riskin estämiseksi tai pienentämiseksi. On myös olemassa riskejä, jotka todennäköisesti tapahtuvat, mutta niiden merkitys Martelan liiketoiminnalle on niin pieni, että toimet niiden estämiseksi ovat vähäisempiä. Tästä kokonaisuudesta kasautuu Martelan riskienhallintaprosessi, josta johtoryhmä tekee summauksensa, joka päättyy aina hallituksen työkaluksi asti.

Viimeaikaiset muutokset Venäjän liiketoimintaympäristössä ovat pakottaneet Martelan toimimaan riskienhallinnan parissa joka päivä. Martelassa riskiympäristössä tapahtuvia muutoksia tarkkaillaan jatkuvasti, jotta voitaisiin tunnistaa mahdollisia potentiaalisia riskejä. Apuna käytetään mediaa, tutkijoiden raportteja sekä asiantuntijoiden haastatteluja. Martelassa yritetään löytää Aralovan mukaan mahdollisia ratkaisuja myös tutkimalla muiden yritysten kokemuksia, jotta saadaan tietoa nykykäytännöistä muissa yrityksissä. Mahdolliset ratkaisut esitellään johdolle, jolloin niistä voidaan keskustella ja ne voidaan hyväksyä. Tämän jälkeen uusi sääntö tai riskiltä suojautuminen johdetaan päivittäiseen käytäntöön.

Rekolaisen käsitys tukee edellä esitettyä, jonka mukaan riskienhallinta on yrityksissä yleensä lähinnä pragmaattista, eli riskienhallintaa harjoitetaan sen mukaan, mitä kyseessä oleva tilanne vaatii. Nykyinen tilanne vaatii yrityksiä toimimaan riskienhallinnan parissa joka päivä. Voi myös olla, että yrityksen johto herää riskipolitiikkaan vasta siinä vaiheessa, kun riski jo uhkaa yritystoimintaa. Täten riskienhallintaprosessi ei yleensä toimi säännönmukaisesti. Varsinainen riskienhallintasuunnitelma tehdään yleensä silloin, kun jokin ulkopuolinen taho, esimerkiksi rahoittaja, pakottaa sen tekemään yrityksen hakiessa lainaa kasvusuunnitelmiinsa.

Rekolaisen mukaan yleensäkin johtamisen prosessien on oltava kunnossa ja asioita on tehtävä mahdollisimman paljon kirjallisesti, jotta riskienhallinta olisi yrityksessä tehokasta. Riskienhallinnan kannalta on tärkeää, että asiat on dokumentoitu. Riskienhallinnassa on myös tavallista käyttää ulkopuolista apua, esimerkiksi juristia tai tilintarkastusyhteisöä. Savo mainitseekin, että Martelassa tilintarkastusyhteisöä on joskus käytetty sisäisen valvonnan tehostamiseen, joskaan ei juuri nyt Venäjän olosuhteiden muuttumisen aikana.

Kuten Savo jo aiemmin toteaa, Martelassa riskejä arvioidaan säännöllisesti kerran vuodessa. Toisaalta laatu- ja vastuuorganisaatiossa riskejä analysoidaan useita kertoja vuodessa. Riskien määrittely ja hakeminen on hänen mukaansa ylipäätään melko läpinäkyvää. Yrityksessä käydään hyvinkin avointa keskustelua niistä riskeistä, jotka liittyvät kyseiseen toimintoon. Kaikkia yrityksen henkilöitä ei sidota kuitenkaan mukaan jonkun riskin toteutuessa, vaan tällöin tieto on vain niillä henkilöillä, joita kyseinen riski koskee. Siinä mielessä raportointi ei ole läpinäkyvää, mutta laajempi raportointi ei Savon mukaan myöskään olisi tarkoituksenmukaista.

Rekolainen puolestaan toteaa, että riskejä ei suuria yrityksiä lukuun ottamatta arvioida yrityksissä yleensä kovinkaan säännöllisesti Venäjällä. Martelassa riskien arvioinnin voidaan nähdä kuitenkin olevan säännöllistä, kerran vuodessa tapahtuvaa. Yleisimmin pk-yrityksissä riskeistä raportoidaan Rekolaisen mukaan ainoastaan pyydettäessä. Myös johtoryhmälle raportointi on tavallista, joskaan sekään ei välttämättä ole säännöllistä, vaan tarpeenmukaista. Myös SVKK:ssa on huomattu, että pk-yritykset hakevat nyt enemmän tietoa liiketoimintaansa uhkaavista riskeistä. Omistajat ja johtoryhmä ovat näin ollen heränneet siihen, että kysymyksiä riskeistä esitetään toimivalle johdolle ja niihin varautumisen keinot kiinnostavat entistä enemmän.

Haastateltavien kanssa pohdittiin myös, miten Venäjällä esiintyviä riskejä voidaan mahdollisesti ennakoida ja voiko niiltä suojautua etukäteen. Savo vastaa kysymykseen lyhyesti ja ytimekkäästi sanomalla, ettei Venäjällä olevilta riskeiltä voi suojautua etukäteen. Ennakointi on todella hankalaa ja haastavaa. Paras ennakointi on hänen mukaansa se, että asiat tehdään aina juuri niin kuin käsketään ja kulloistenkin vaatimusten mukaan. Pahin virhe tapahtuu hänen mukaansa siinä, jos ajatellaan, että

jokin asia tehtäisiin järkevämmiin ja sujuvampiin sekä hyvää maalaisjärkeä käyttäen. Tämä toimisi ehkä jossain muualla, mutta ei Venäjällä, jossa kaiken on oltava juuri oikein eikä melkein. Aralovan mukaan yrityksen velvollisuutena on kuitenkin etsiä toimivia riskienhallintakeinoja. Hän myöntää, että on olemassa riskejä, joilta on vaikea suojautua etukäteen. Tässä tapauksessa Martelassa pyritään aina löytämään ratkaisu, joka minimoi yritykselle mahdollisesti aiheutuvat tappiot. Riskienhallintakeinona voidaan käyttää tässä tapauksessa siis joko riskien välttämistä mahdollisimman tehokkaasti tai edellä esitetyn mukaisesti etsimällä ratkaisu, joka ainakin pienentää kyseessä olevan riskin vaikutuksia yritykselle.

Venäjän liiketoimintaympäristössä on myös paljon riskejä, joita voidaan ennakoida ja joilta voidaan suojautua etukäteen. Rekolainen nimeää useita avainkeinoja, joilla yritykset voivat ennakoida ja suojautua riskeiltä. Hänen mukaansa huolellinen sopimuspolitiikka on tärkeää ja olisi hyvä käyttää asiantuntijoiden apua sekä sopimuksia tehtäessä, että sopimuskumppaneiden huolellisessa taustaselvityksessä. Näin ennakoimattomilta riskeiltä vältytään jo etukäteen. Länsimaisen yrityksen voi olla kuitenkin hankala yleensäkin Venäjällä saada taustatietoja asiakkaasta tai hänen luottokelpoisuudestaan, joka nostaa asiakkaisiin liittyvää luottoriskiä. Riski liittyy siis siihen, että asiakastietoa on hankalammin saatavissa ja se ei ole niin luotettavaa. Asiakkaiden osalta yrityksen on tärkeää valvoa saataviaan ja perintää ja kiinnittää erityistä huomiota maksu- ja toimitusehtoihin, joilla voidaan mahdollisesti suojautua kyseiseltä asiakasriskiltä, Rekolainen toteaa.

### **Venäjän markkina tulevaisuudessa**

Haastateltavilta tiedusteltiin myös mielipidettä siihen, uskovatko he Venäjän kaupan merkityksen olevan vähintään yhtä suuri jatkossakin vai ohjaako Venäjän riskiympäristö yrityksen vientiä muille markkina-alueille. Rekolainen naurahtaa, että hän toivoisi Venäjän riskiympäristön ohjaavan yrityksiä muille markkina-alueille. SVKK:lle tehdyssä taustatutkimuksessa paljastui kuitenkin, että 80 % yrityksistä pitää Venäjän markkinoita potentiaalisina seuraavien 2-3 vuoden sisällä. Tästä joukosta noin 20 % katsoi Venäjän markkinat myös erittäin potentiaalisiksi, vaikka samoista yrityksistä noin puolella vienti tai liiketoiminta onkin supistunut viimeisen kuuden kuukauden aikana. Silti yritykset luottavat siihen, että Venäjän markkinoilla on potentiaalia pidemmällä aikajänteellä.



Savon mukaan Venäjä on heille yhtä kiinnostava jatkossakin ja hän uskoo, että se on sitä myös muille yrityksille. Martela ei ole siirtämässä fokusta Venäjältä muualle. Rekolaisen mielestä on katsottava horisontin yli ja etenkin tämän akuutin kriisin yli. Hänen mukaansa Venäjän markkinat tullaan osittain jakamaan uudelleen, kun amerikkalaisia ja ehkä muutama eurooppalainen kilpailija poistuu markkinoilta. Suomalaisten kannattaakin käyttää tämä tilanne hyödyksi, sillä suomalaisilla yrityksillä on hyvät lähtöasetelmat, hyvä maine ja hyvät tuotteet. Venäjä katsoo tässä tilanteessa Aasian suuntaan ja erityisesti Kiinaan, josta on tulossa paljon toimijoita, joten on tärkeää, ettei kiinalaisille anneta markkinoita.

Aralova ei puolestaan osannut sanoa, tuleeko Venäjän kaupan merkitys olemaan jatkossakin vähintään samalla tasolla vai ohjaako Venäjän riskiympäristö yrityksiä muille markkina-alueille. Venäjällä mitä vain voi tapahtua melko yllättäen. Hän uskoo, että Venäjän talouden integraatio on jo niin syvällä kansainvälisessä kaupassa, että on vaikeaa mennä ”junalla taaksepäin”. Hän toivookin hieman optimismia asian suhteen.

Savo kertoo uskovansa, että Venäjän kaupan merkitys on vähintään yhtä suuri jatkossakin. Hän ei usko sellaisiin spekulatioihin, joiden mukaan Venäjän raja menisi kiinni. Savo toteaa, että uskoo toiminnan jatkuvan myös tulevaisuudessa, sillä vuosi 2014 on ollut Martelalle kasvun vuosi Venäjällä ja monet asiat ovat menneet oikein hyvin. Liiketoimintaympäristö on tullut kuitenkin selkeästi haastavammaksi. Tämän johdosta osa yrityksistä seuloutunee pois markkinoilta. Savon mukaan riskit ovat aina olemassa ja ne täytyy ymmärtää, mutta kolikon toinen puoli on se, että ne jotka eivät halua ymmärtää tai ottaa riskiä, antavat tilaa muille toimijoille. Tätä tilaa on hänen mukaansa nyt osattava hyödyntää.

Rekolainen toivoo, että yritysten kärsivällisyys ja kukkaro kestäisivät vuoden tai pari, sillä tilanteen on kuitenkin normalisoiduttava jossain vaiheessa. Myös Savo uskoo, että ratkaisua, joka rauhoittaisi ja normalisoisi tilannetta, haetaan Venäjällä tavalla tai toisella, joskaan tilanne ei normalisoidu pitkään aikaan sille tasolle, jolla se on ollut muutamia vuosia sitten. Rekolaisen mukaan suomalaiselle pk-yritykselle on aikamoinen ponnistus lähteä harjoittamaan liiketoimintaa aivan uudelle toiminta-alueelle. Pidemmällä tähtäimellä onkin ehkä helpompi jäädä Venäjän markkinoille. Asiakassuhteet on syytä pitää tässäkin tilanteessa lämpiminä, sillä venäläinen asiakas luottaa vanhoihin

kumppaneihin, jolloin kauppa lähtee taas helpommin käyntiin tilanteen normalisoituessa. Pakotteet ja vastapakotteet ovat olleet yrityksille yllätys, johon ei ole voitu varautua. Kaikkein eniten pakotteet ovat vaikuttaneet rahoitusmarkkinoihin. Tällä taas on suora vaikutus siihen, miten suomalaisten yritysten asiakkaat Venäjällä saavat rahoitusta. Tällä hetkellä raha on erittäin kallista, jonka vuoksi sekä kotimaiset että ulkomaiset investoinnit ovat Venäjällä paljolti jäissä.

### **Vastaus tutkimusongelmiin**

Tutkimuksen ensimmäisessä alaongelmassa pohdittiin, millaisia liikeriskejä Venäjän kauppaan liittyy ja eroavatko ne jotenkin muun vientikaupan riskeistä. Venäjän kauppaan liittyy niin poliittisia riskejä, taloudellisia riskejä, kuin operatiivisiakin riskejä. Keskeisimmäksi ovat nykyisen kriisin aikana nousseet erityisesti poliittiset riskit pakotteiden ja vastapakotteiden sekä erilaisten lainsäädännön muutosten ja tuontikieltojen muodossa, sekä taloudelliset riskit yritysten rahoitusongelmien ja ruplan arvon romahtamisen muodossa. Erona muun vientikaupan riskeihin voidaan pitää kaikkien haastateltavien mainitsemaa ennalta-arvaamattomuutta, joka vallitsee Venäjällä. Näin ollen riskeiltä suojautuminen on paljon hankalampaa, ja ainoa keino saattaakin olla oikeiden henkilöiden tunteminen, jotta tietoa saa edes hieman etukäteen. Vastaavasti tiedon saanti voi vaatia korruptiota, josta yritykset haluavat usein pysyä erossa. Näin ollen ulkoisten riskien riskienhallinta Venäjällä on erittäin haastavaa.

Toinen tutkimuksen alaongelmista keskittyi viime aikoina tapahtuneisiin riskiympäristön muutoksiin Venäjän liiketoimintaympäristössä. Vastauksista voidaan todeta, että ulkoiset riskit ovat korostuneet erityisesti Venäjän hallituksen poliittisten päätösten myötä. Nämä toimet sekä Venäjän mukanaolo Ukrainan kriisissä ovat vaikuttaneet puolestaan paljon maksuliikenteeseen, joka puolestaan vaikuttaa asiakasluottoihin ja maksuehtoihin. Rahoituksen riskit, mukaan lukien ruplan kurssin vaihtelut, ovatkin yksi merkittävimmistä tekijöistä Venäjän kaupassa ja vaikuttavat sekä toimijoihin että asiakkaisiin. Tämä voi vaikuttaa myös siten, että venäläinen asiakas kuluttaa mieluummin varansa venäläisen toimijan tuotteeseen tai palveluun heikentäen kansainvälisen toimijan asemaa markkinoilla. Myös venäläiset ovat siis alkaneet suosia kotimaisia tuotteita ulkomaisten sijaan ja yrittävätkin korvata ennen maahantuotuja tuotteita omillaan. Toisaalta tämä on loogista myös siinä mielessä, että Venäjällä tehtyjen tuotteiden valmistuskulutkin ovat

ruplamääräisiä, mikä parantaa venäläisten yhtiöiden kilpailukykyä verrattuna euro- tai dollarialueella tuotteen valmistaviin yhtiöihin. Venäjän riskiympäristö on aina ollut hankalasti ennakoitava, mutta viimeaikaisen kriisin myötä liiketoimintaympäristössä on entistäkin hankalampi toimia, kun ennakoitavuudesta on viety viimeisetkin rippeet.

Tutkimuksen kolmas alaongelma käsitteli sitä, millaisilla toimilla Venäjän kauppaan liittyviltä riskeiltä voidaan suojautua. Vastaajien mukaan Venäjällä olevilta riskeiltä on todella hankalaa, ellei jopa mahdotonta suojautua. Suojautumiskeinona voidaan tiettyjen riskien kohdalla käyttää riskien välttämistä tai riskien pienentämistä. Yhtenä tärkeimmistä suojautumiskeinoista esille nousi kuitenkin se, että asiat tehdään aina oikein ja kulloistenkin vaatimusten osoittamalla tavalla. Sopimuksia tehtäessä on myös suositeltavaa käyttää paikallisen asiantuntijan apua ja pyrkiä sopimuskumppanin huolelliseen taustaselvitykseen, vaikkei se edellä esitellyn mukaan Venäjällä aina helppoa olekaan. Asiakkaisiin liittyviltä luottoriskeiltä voidaan puolestaan suojautua parhaiten maksu- ja toimitusehtolausekkein. Henkilöriskit ovat myös olennainen osa Venäjän riskikentässä ja niiltä suojautuminen vaatii luotettavien ja asiantuntevien henkilöiden palkkaamista eli erityistä huolellisuutta jo rekrytointivaiheessa.

Tutkimuksen viimeinen alaongelma käsitteli sitä, millaisia vaikutuksia riskiympäristön muutoksilla ja mahdollisilla uusilla riskienhallintatoimilla on suomalaisen yhtiön käytännön toiminnassa ja kaupankäynnissä Venäjällä. Viimeaikaiset poliittiset muutokset ovat vaikuttaneet muun muassa siten, ettei yritys pysty enää työskentelemään sellaisten yritysten kanssa, jotka ovat Euroopan Unionin sanktiolistalla tai vastaavasti Venäjä on estänyt yrityksen toiminnan esimerkiksi toimialan perusteella. Ulkomaisten asiakkaiden määrässä on myös huomattu selkeää laskua. Lisäksi uusien työlupien saamista ulkomaalaisille työntekijöille on hankaloitettu entisestään Venäjällä. Lupa-asiat ja vaateet tulevatkin kiristymään vuoden 2015 alusta lähtien. Näin ollen yrityksen olisi parempi toimia paikallisesti ja paikallisella henkilöstöllä. Tämä taas johtaa aikaisemmin tutkimuksessa mainittuihin henkilöriskeihin, jotka ovatkin nostaneet merkitystään viimeaikaisten tapahtumien myötä. Toisaalta, kuten lausunnoista kävi ilmi, joissain tapauksissa on jopa järkevämpää toimia paikallisesti paikallisilla pelisäännöillä. Tällöin myös kielen ja kulttuurin tuntemus on parempaa, ja käytännössä tämä johtaa useimmiten myös parempaan markkinatuntemukseen. Yhteistä kaikille muutoksille on se, että niiden alkulähde löytyy politiikasta ja valtiollisista päättävistä elimistä. Sanktiot ja

pakotteet, kotimaisuusvaatimukset, työlupien kiristykset ja muut tiukentuvat vaatimukset ovat kaikki poliittisten päätösten tuloksia, ja osa päätöksistä on ajettu läpi niin nopeasti, ettei ulkomaisella yhtiöllä ole aikaa reagoida muutoksiin.

Riskienhallintakeinona tutkimuksen caseyritys Martela on Venäjän tapauksessa käyttänyt sitä, että ainoastaan yrityksen pääjohto pidetään Suomessa ja muutoin toimintaa hoidetaan Venäjältä käsin. Tämän myötä sisäistä valvontaa suoritetaan Suomesta käsin ja isoimpien sopimusten syntymiseen tarvitaan pääjohtajan allekirjoitus. Samoin kaikki sopimukset työsopimuksista isoihin myyntisopimuksiin pyritään tekemään täsmällisesti kulloinkin voimassa olevien määräysten mukaisesti.

Viimeaikaiset poliittiset muutokset ovat vaikuttaneet kokonaisuudessaan kuitenkin yllättävänkin vähän yritysten käytännön toimintaan. Suurimmalla osalla yrityksistä usko yritystoiminnan jatkumiseen Venäjällä pitkällä aikajänteellä on kova ja noin 80 prosenttia yrityksistä näkee Venäjän markkinat potentiaalisina seuraavien 2-3 vuoden aikana. Venäjän muutostahti ja ruplan heikentyminen on kuitenkin tällä hetkellä niin vauhdikasta, että erilaisten barometrien tuloksetkin saattavat olla vanhentuneita varsin lyhyessäkin ajassa.

Tulosten perusteella loppuun voidaankin todeta, että Venäjällä erilaiset muutokset ovat äkillisiä ja niiden vaikutukset voivat olla yrityksille todella kauaskantoisia. Riskeiltä suojautuminen etukäteen on tämän vuoksi erittäin haastavaa. Äkilliset muutokset ovat Venäjällä täysin poliittisista päätöksistä johtuvia. Myös valuuttakurssin muutokset ovat osittain politiikasta johtuvia. Venäjällä korruption salliminen on puolestaan poliittisten päättäjien sallima linjaus, josta saattaa olla hankala pysytellä erossa. Venäjän harjoittama politiikka on siis käytännössä kaikki kaikessa arvioitaessa liiketoimintaan liittyviä riskejä ja niiltä suojautumista Venäjän kaupassa. Lyhyellä tähtäimellä muutokset politiikassa eivät tapahdu ainakaan eurooppalaisen yhtiön kannalta suotuisaan suuntaan, kun pakotepolitiikka yhä kiristyy ja ruplan arvoa on mahdotonta arvioida pitkälle tulevaisuuteen. Nykyisen johdon aikana korruptioonkaan tuskin puututaan laajasti, sillä näin ei ole aiemminkaan tehty. Lisäksi ei ole näköpiirissä, että valta olisi vaihtumassa, joten ainoa mahdollisuus on yrittää sopeutua vallitsevaan tilanteeseen ja tuleviin yllättäviinkin poliittisiin muutoksiin.

## 6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa vastataan alussa esitettyyn tutkimusongelmaan ja alaongelmiin. Tämän jälkeen esitetään johtopäätökset, joissa tutkimustuloksia suhteutetaan aiempaan tutkimukseen. Tarkasteluun otetaan myös se, tukevatko tulokset aiempia tutkimuksia ja tuovatko tulokset jotakin täysin uutta aiheeseen.

### 6.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia suomalaisen pk-yrityksen kannalta merkittävimpiä liikeriskejä Venäjällä sekä löytää keskeisimpiä tekijöitä tai toimenpiteitä näiltä suojautumiseen. Haastattelututkimuksen tulokset löytyvät luvusta viisi. Alaongelmina tässä työssä olivat Venäjän kauppaan liittyvät liikeriskit ja niiden erot muun vientikaupan riskeihin, viimeaikainen muutos Venäjän riskiympäristössä, riskeiltä suojautumisen keinot Venäjällä sekä riskiympäristön muutoksien ja mahdollisten uusien riskienhallintatoimien vaikutukset suomalaisen yhtiön käytännön toimintaan ja kaupankäyntiin Venäjällä.

Haastattelun ensimmäiset kysymykset käsittelivät Venäjän kauppaan liittyviä liikeriskejä ja niiden eroja muun vientikaupan riskeihin. Lausuntojen pohjalta huomattiin, että Venäjän kauppaan liittyy niin poliittisia, taloudellisia, kuin operatiivisiakin riskejä. Keskeisimmäksi ovat nykyisen kriisin valossa nousseet erityisesti ulkoiset riskit, kuten poliittiset riskit, jotka vaikuttavat pakotteiden ja vastapakotteiden sekä lainsäädännön äkillisten muutosten ja tuontikieltojen muodossa. Myös rahoitukseen liittyvät riskit ovat kasvaneet, eikä ruplan romahtaminen ole ainakaan helpottanut tilannetta. Suurimpana erona muun vientikaupan riskeihin nähtiin Venäjällä vallitseva ennalta-arvaamattomuus, joka vaikeuttaa huomattavasti riskeihin suojautumista ennalta. Ainoana keinona saattaa olla oikeiden henkilöiden tunteminen, joka puolestaan saattaa vaatia korruptiota, josta yritykset mielellään pysyttelevät erossa.

Haastateltavien kanssa pohdittiin myös viimeaikaisia muutoksia Venäjän liiketoimintaympäristössä. Keskeisimmin muutokset ovat vaikuttaneet lausuntojen mukaan yrityksen ulkoisiin riskeihin Venäjän hallituksen tekemien poliittisten päätösten

myötä. Muutos on vaikuttanut myös yrityksen maksuliikenteeseen sekä toimijoiden, että asiakkaiden osalta muuttaen molemmat osapuolet entistä varovaisemmiksi. Myös asiakasluottoihin on ollut syytä kiinnittää entistä enemmän huomiota ja ennakkomaksut ovat vastausten mukaan pitkälti tulleet takaisin osaksi normaalia yritystoimintaa. Kilpailu venäläisten toimijoiden kanssa on myös kiristynyt, sillä venäläiset yrittävät pakotteiden myötä korvata ennen maahantuotuja tuotteita omillaan.

Tutkimuksessa kävi erittäin selkeästi ilmi, että riskeiltä suojautuminen on Venäjällä hankalaa, ellei jopa osittain mahdotonta päätösten ennalta-arvaamattomuuden vuoksi. Suojautumiskeinoista tärkeimpänä esille nousi yksikertainen seikka, täsmällisyys, eli että asiat tehdään aina oikein ja kulloistenkin vaatimusten osoittamalla tavalla. Tietyiltä riskeiltä voidaan toki suojautua myös riskejä välttämällä tai pienentämällä, ja asiantuntijan apua on haastateltavien mukaan syytä käyttää Venäjän liiketoimintaympäristössä toimittaessa. Asiantuntijoita hyödynnetään esimerkiksi sopimuksia tehtäessä sekä sopimuskumppaneiden huolellisen taustaselvityksen yhteydessä, vaikka luotettavan tiedon saaminen saattaakin osoittautua Venäjällä haasteelliseksi. Osittain haastetta luo jopa korruptio, vaikka henkilövalinnoissa ja sopimuksissa yrittäisi olla miten täsmällinen tahansa. Edelliseen kappaleeseen viitaten asiakkaisiin liittyviltä luottoriskeiltä suojautumiskeinona puolestaan parhaiten toimivat ennakkomaksujen lisäksi maksu- ja toimitusehtolausekkeet. Henkilöriskeiltä suojaudutaan puolestaan toimivimmin luotettavien ja asiantuntevien henkilöiden palkkauksella eli huolellisella rekrytoinnilla ja henkilöstön seurannalla.

Riski ympäristön muutokset ja mahdollisten uudet riskienhallintatoimet ovat vaikuttaneet suomalaisen yhtiön käytännön toimintaan ja kaupankäyntiin Venäjällä. Käytännön toimintaan vaikuttaneet viimeaikaiset poliittiset muutokset ovat kieltäneet yrityksiä toimimasta sanktiolistalla olevien yritysten kanssa. Tämä on vähentänyt myös ulkomaalaisten asiakkaiden määrää. Näiden lisäksi uuden työluvan saaminen ulkomaalaiselle työntekijälle tulee kiristymään vuoden 2015 alusta. Joissakin tapauksissa on haastateltavien mukaan kuitenkin juridisesti järkevämpää ja tehokkaampaa toimia paikallisesti paikallisilla pelisäännöillä, jolloin kielen, kulttuurin ja markkinan tuntemus on parempaa. Kokonaisuudessaan viimeaikaiset poliittiset muutokset ovat vaikuttaneet yllättävän vähän yritystoimintaan Venäjällä ja muutokset keskittyvät lähinnä poliittisten päätösten tuomiin tiukennuksiin sekä valuuttakurssin

heikkenemisen aiheuttamaan asiakkaiden tarkempaan etukäteisanalysointiin ja etupainotteisempiin maksuehtoihin. Kun vielä todetaan, että valuuttakurssin heikkeneminenkin on ainakin osittain poliittisten päätösten aiheuttamaa, on Venäjän harjoittama politiikka käytännössä kaikki kaikessa arvioitaessa liiketoimintaan liittyviä riskejä ja niiltä suojautumista Venäjän kaupassa. Venäjällä kaikki kulminoituu lopulta siis politiikkaan.

Tutkimuksen reliabelius, eli luotettavuus, tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi et al. 2003, 123). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden tärkeimpänä kriteerinä pidetään itse tutkijaa, joten luotettavuuden tulee käsittää koko tutkimusprosessi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta edistää tutkimusprosessin ja -menetelmien huolellinen kuvaus. Empirian yhteensopivuus teorian kanssa sekä omien lähtökohtien pohdinta lisäävät lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 2008, 208-212) Tämän tutkimuksen haastattelut ovat tutkijan itse tekemiä, jolloin myös haastattelujen tulokset pohjautuvat tutkijan ajatuksiin. Haastattelu voidaan helposti toistaa haastattelukysymysten ollessa kirjallisesti laadittuja. Tarkoin laaditut kysymykset myös lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Haastateltavat suostuivat esiintymään tutkimuksessa omilla nimillään ja myös haastattelujen nauhoittaminen litterointia varten sallittiin, joten kaikki viittaa siihen, että lausunnot ovat haastateltavien omia ja rehellisiä näkemyksiä.

Tutkimuksen uskottavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä sekä tutkimusprosessi että tutkimusmenetelmät ovat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Kaikkien kolmen haastateltavan näkemykset sekä kysymysten sisällöt on pyritty esittelemään lukijalle selkeästi. Haastattelussa käytetyt kysymykset on pyritty rakentamaan siten, että haastattelutulosten ja teorian välille syntyisi selkeä yhteys. Näin ollen tutkimuksessa käytettyä teoriaa on pyritty hyödyntämään myös omien pohdintojen kohdalla. Tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää kuitenkin sitä, että tutkimus rajoittuu ainoastaan yhden yhtiön tarkasteluun. Tällöin tutkimuksen yleistettävyyttä saattaa olla hieman rajoittunut.

Yhteenvedon lopuksi todettakoon, että haastatteluiden avulla saatiin tuloksia, joilla pystyttiin varsin hyvin vastaamaan alussa esitettyyn tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin. Haastateltavien osaaminen aiheesta oli vahvaa ja kaikilla oli oma selkeä

näkemyksensä. Vastauksista löytyi monelta osin paljon yhtäläisyyksiä. Tutkimus soveltuu varsin hyvin jatkotutkimusten pohjaksi, vaikka varsinaisesti tutkimuksen lisäarvo rajoittuu seuraavassa luvussa esiteltäviin yksityiskohtiin. Uutena asiana tutkimus tuo esiin suomalaisen pk-yrityksen tämän hetken näkemyksen Venäjän liikeriskeistä ja niiden riskienhallinnasta toimintaympäristön ollessa varsin nopeassa muutoksessa.

## 6.2 Johtopäätökset

Aiemmat tutkimukset aiheesta ovat keskittyneet joko riskeihin ja riskienhallintaan yleisellä tasolla tai jonkin tietyn riskin riskienhallintaan rajatulla maantieteellisellä alueella. Aiemmat tutkimukset sivuavat tämän tutkimuksen aihetta tai vaihtoehtoisesti kohdemaata, mutta aiheeseen on pyritty tuomaan lisäarvoa juuri ajankohtaisuudella sekä venäläisen toimihenkilön haastattelulla. Tässä tutkimuksessa venäläisen toimihenkilön näkemykset oman maansa riskeistä ovat merkittäviä. Tuloksia on vaikea verrata muihin tutkimustuloksiin, sillä nykyinen pakotepolitiikka ja Venäjän mukanaolo Ukrainan kriisissä ovat vaikuttaneet enemmän tai vähemmän yritysten toimintaan Venäjällä vasta joitakin kuukausia. Seuraavaksi tutkimustuloksia suhteutetaan aiempiin tutkimuksiin ja tarkastellaan sitä, tukevatko tulokset aiempia tutkimuksia vai esiintyykö niiden välillä ristiriitoja. Lisäksi avataan, mitä uutta tämä tutkimus tuo esille.

Tämän työn aihepiiristä selkeästi eniten tutkittu aihe ovat liikeriskit ja niiden riskienhallinta. Liikeriskejä ja riskienhallintaa on tutkittu laajasti 1980-luvulta lähtien eri puolilla maailmaa erilaisten tutkimusten sekä tutkielmien muodossa. Liikeriskejä on tutkinut muun muassa Janne Engblom (2003) tutkimuksessaan ”Liikeriskit - luonne, lajit ja riskikentän mallintaminen”. Hänen tutkimuksensa keskittyy laajasti liikeriskeihin, mutta ei käsittele mitään tiettyä esimerkkivaltiota eikä listattua pk-yritystä, joka harjoittaisi vientitoimintaa. Muut tätä tutkimusta sivuavat tutkimukset, jotka keskittyvät juuri Venäjän markkinaan, ovat puolestaan samoilla linjoilla siitä, että Venäjän riskiympäristö on arvaamattomuutensa vuoksi todella erilainen. Yhteistä tutkimuksille on, että erilaiset toimet hallita liikeriskejä sekä riskienhallintaprosessia näyttäytyvät melko samanlaisina vuodesta ja kirjoittajasta toiseen, ja eroja kirjoittajien näkemyksissä löytyy lähinnä



määrittelyjen osalta. Yhteistä kaikille kirjoittajille on se, että riskienhallinta todella on jatkuva prosessi, joka kestää läpi yrityksen elinkaaren.

Lisäarvoa tämä tutkimus luo siltä osin, että aiemmissa aiheesta tehdyissä tutkimuksissa venäläisten toimihenkilöiden haastatteluja tai näkökulmaa ei tuoda esiin. Tämän vuoksi aihetta ”sisältä päin” katsova näkökulma on jäänyt ikään kuin puuttumaan kokonaan. On myös huomattava, että Venäjällä olosuhteet ovat lisäksi muuttuneet vuoden 2013 loppupuolelta alkaen niin paljon, ettei Venäjän markkina ole enää samanlainen, kuin ennen vuoden 2013 loppua. Tämä käy ilmi hyvin myös haastateltavien vastauksista.

### **6.3 Jatkotutkimustarpeet**

Tämän tutkimuksen aihe on rajattu varsin tarkoin koskemaan vain yhden suomalaisen pk-yrityksen näkökulmaa Venäjällä esiintyviin liikeriskeihin. Tältä osin tutkimusta ei välttämättä voi enää viedä hirveästi pidemmälle. Tutkimusta voisi sen sijaan hyödyntää vertailukohtana toisesta yrityksestä tehtyyn tutkimukseen tai laajentaa otosta esimerkiksi kaikkiin Suomessa listattuihin Venäjän kauppaa harjoittaviin pk-yhtiöihin.

Nopeasti muuttunut talouden tilanne herätti kiinnostuksen ja tarpeen tutkia aihetta lähemmin. Useamman yrityksen tutkimuksella saisi vertailukohtia Venäjän vientiä harjoittavien yritysten tunnistamiin riskeihin ja tapoihin hallita niitä. Useamman yrityksen tutkimus voisi hyvin olla jopa Pro gradu- tutkielman aihe. Tällöin tutkimusta voisi laajentaa koskemaan useampaa Venäjällä toimivaa yritystä joko samalta tai eri toimialalta. Tutkimuksessa tulisi mahdollisesti esiin myös ajankohdan muutos, kun aikaa ehtisi kertyä jonkin verran tästä tutkimuksesta. Nykyisen kriisin myötä on entistä vaikeampi ennustaa tulevia tapahtumia Venäjän politiikan saralta, joten aiheeseen palaaminen muutaman vuoden kuluttua voisikin olla mielenkiintoista. Haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei Venäjän kaupan merkitys ole ainakaan vähentymässä tulevien vuosien aikana, joten pelkästään täysin vastaavan tutkimuksen toistaminen kolmen, viiden tai kymmenen vuoden kuluttua toisi asiaan uutta perspektiiviä.

## Lähdeluettelo

Aleshin A. (2001). Risk Management of International Projects in Russia. *International Journal of Project Management*. Vol 19, No. 4. 207-222.

Aralova E. (2014). Johtaja, Martela Oyj Russia. Sähköpostihaastattelu 25.11.2014.

Berg K.E. (2000). Yrityksen Riskienhallinta. Suomen Vakuutusalan Koulutus ja Kustannus Oy. Yliopistopaino. Helsinki.

Brewer T. (1981). Political Risk Assessment for Foreign Direct Investment Decisions: Better Methods for Better Results. *Columbia Journal of World Business*. 5-12.

Dinu A-M. (2012). Modern Methods of Risk Identification in Risk Management. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. November 2012, Vol 1. 67-71.

Engblom J. (2003). Liikeriskit – Luonne, Lajit ja Riskikentän Mallintaminen. Turku. Turun Kauppakorkeakoulun Julkaisuja.

Erola E. & Louto P. (2000). Riskit voimavaraksi – liiketoimintariskienhallinta yrityksessä. Helsinki. Edita.

Eskola J. & Suoranta J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos, Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

European Foundation for Quality Management. (2005). EFQM Framework for Risk Management. European Foundation for Quality Management, Brussels.

Fitó J.O. & Guitart J. (2012). Business-driven Management of Infrastructure-level Risks in Cloud Providers. *Future Generation Computer Systems* 32 (2014). 41-53.

Gheorghiu A., Vidrascu P.A. & Niculescu M.D. (2014). The Positive Collision Above the Long Term Performance Offered by Risk Management. *Internal Auditing & Risk Management*. Year IX, No. 2(34), June 2014. 159-164.

Greene M.R. & Serbein O.N. (1978). *Risk management: Text and Cases*. Reston Publishing Company. Reston, Virginia

Harrington S.E. & Niehaus G.R. (2003). *Risk Management and Insurance*. Second edition. Singapore, The McGraw-Hill Companies.

Hirsjärvi S. & Hurme H. (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun Teoria ja Käytäntö*. 2. painos, Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2003). *Tutki ja kirjoita*. 9. painos, Helsinki. Tammi

Immonen I., Kallio J., Koskinen J. & Rajamäki M. (2010). *Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan*. Saksa. GGP Media GmbH.

ISO/IEC Guide 73. (2009). *Risk Management – Vocabulary* [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.11.2014]. Saatavilla <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en>

Juvonen M., Korhonen H., Ojala V-M., Salonen T. & Vuori H. (2005). *Yrityksen riskienhallinta*. Helsinki. Suomen Vakuutusalan Koulutus ja Kustannus Oy.

Karhu P. & Nykänen P. (2000). *Yritystoiminta Venäjällä*. Saarijärvi. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kauppalehti (2014). *Mitä maksaa poliittinen riski?* [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.10.2014]. Saatavilla <http://www.kauppalehti.fi/omaraaha/mita+maksaa+poliittinen+riski/201403658941>

Kuusela H. & Ollikainen R. (2005). *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere. Tampereen yliopistopaino-Juvenes Print Oy

Lindström K. (2014) Venäjän talous ja Suomi [verkkodokumentti]. [Viitattu 04.11.2014]. Saatavilla

<https://www.nordnet.fi/mux/web/analys/experterna/expert/kommentar.html?id=5908&source=FI&expert=LINDSTROM>

Llewellyn D. H. (2007). Political Risk at the Interface of Civilizations: Bosnia and Herzegovina, Croatia, Iraq, and the United Arab Emirates. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 49(4) 403–416

Mykkänen K. (2014). Venäjä, Ukrainan kriisi ja Suomen talous [verkkodokumentti]. [Viitattu 05.11.2014]. Saatavilla <http://ek.fi/blogi/2014/08/12/venaja-ukrainan-kriisi-ja-suomen-talous/>

Martela (2013a). Martela työnantajana [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.10.2014]. Saatavilla <http://www.martela.fi/martela-tyonantajana>

Martela (2013b). Martela nyt [verkkodokumentti]. [Viitattu 08.12.2014]. Saatavilla <http://www.martela.fi/martela-nyt>

Ojasalo J. (2009). A Model of Risk Management in Globalizing Companies. *The Business Review* Vol. 13, Num. 1. Cambridge. 200-209.

Pahud de Mortanges C. & Allers V. (1996). Political Risk Assessment: Theory and the Experience of Dutch Firms. *International Business Review* Vol.5, No. 3, pp. 303-318

Rekolainen J. (2014). Varatoimitusjohtaja, Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. Haastattelu 25.11.2014.

Rescher N. (1983). Risk – A philosophical Introduction to the Theory of Risk Evaluation and Management. University Press of America.

Santanen P., Laitinen E.K. & Kekäle T. (2002). Vakuutus ja Riskit. Tasapuolista riskienhallintaa. Helsinki. Edita Prima Oy.

Savo V-M. (2014). Tulosityksikkö International- johtaja, Martela Oyj. Haastattelu 30.11.2014.

Sjöström M. (2014). Ruplan heikkeneminen kiihdyttää inflaatiota – Yli 10 %. Talouselämä [verkkodokumentti]. [Viitattu 04.12.2014]. Saatavilla <http://www.talouselama.fi/uutiset/ruplan+heikkeneminen+kiihdyttaa+inflaatiota++yli+10/a2280313>

Suominen A. (2000). Riskienhallinta. 1. painos, Vantaa. Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Suominen A. (2003). Riskienhallinta. 3. uudistettu painos. Vantaa. Dark Oy.

SVKK – Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. (2014a). Lehdistötiedotteet: Venäjän-kaupan barometri, syksy 2014: Läsnaolo Venäjän markkinoilla koetaan tärkeäksi [verkkodokumentti]. [Viitattu 04.11.2014]. Saatavilla [http://www.svkk.fi/uutishuone/lehdistotiedotteet/venajan-kaupan\\_barometri\\_syksy\\_2014\\_lasnaolo\\_venajan\\_markkinoilla\\_koetaan\\_tarkeaksi.22445.news](http://www.svkk.fi/uutishuone/lehdistotiedotteet/venajan-kaupan_barometri_syksy_2014_lasnaolo_venajan_markkinoilla_koetaan_tarkeaksi.22445.news)

SVKK – Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. (2014b). SVKK:n jäsentilaisuudessa pohdittiin Venäjän taloutta ja Ukrainan kriisin vaikutuksia [verkkodokumentti]. [Viitattu 04.11.2014]. Saatavilla [http://www.svkk.fi/uutishuone/muita\\_uutisia/svkk\\_n\\_jasentilaisuudessa\\_pohdittiin\\_venajan\\_taloutta\\_ja\\_ukrainan\\_kriisin\\_vaikutuksia.22024.news](http://www.svkk.fi/uutishuone/muita_uutisia/svkk_n_jasentilaisuudessa_pohdittiin_venajan_taloutta_ja_ukrainan_kriisin_vaikutuksia.22024.news)

Talouselämä. (2014). Italialaista vähittäismyyjää ei pelota – laajentaa Venäjällä [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.11.2014]. Saatavilla <http://www.talouselama.fi/venaja/italialaista+vahittaismyyjaa+ei+pelota++laajentaa+venajalla/a2271771>

Tulli (2014). Vienti Venäjälle laski alkuvuonna 16 prosenttia. Venäjä enää toiseksi suurin kauppakumppanimme [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.10.2014]. Saatavilla <http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maat/venaja14/index.html>

Uusitalo H. (2001). Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 1. - 7. painos, Juva. WSOY.

Vehviläinen M. (2014). Venäjältä halutaan pitää kiinni. Kauppalehti 24.10.2014. N:o 205/2014. Alma Media. s. 36.

Wieczorek-Kosmala M. (2013). Risk Management Practices from Risk Maturity Models Perspective. JEEMS, 19(2). Rainer Hampp Verlag. 133-159.

## **LIITE 1**

### **Liite 1: Haastattelukysymykset suomeksi**

- 1) Miten liikeriskit luokitellaan yrityksessänne? Onko Venäjän liiketoimintaympäristössä tekijöitä, jotka vaikuttavat erityisesti riskien luokitteluun?
- 2) Miten riskienhallintaprosessi etenee yrityksessänne? Mitä riskienhallintakeinoja yrityksessänne on käytössä?
- 3) Arvioidaanko riskejä säännöllisesti ja raportoidaanko niistä läpinäkyvästi koko yritykselle?
- 4) Miten liiketoimintaympäristö ja siihen liittyvät riskit ovat muuttuneet viime vuosina Venäjän liiketoiminnassa?
- 5) Miten liiketoimintaympäristö ja siihen liittyvät riskit eroavat Venäjän ja esimerkiksi EU:n välillä?
- 6) Miten olette joutuneet muuttamaan toimintatapojanne Venäjän liiketoimintaympäristön muutoksen vuoksi?
- 7) Miten Venäjällä esiintyviä riskejä voidaan mahdollisesti ennakoida ja voiko niiltä suojautua etukäteen?
- 8) Ovatko viimeaikaiset poliittiset muutokset vaikuttaneet yrityksen käytännön toimintaan Venäjällä? Miten?
- 9) Uskotko Venäjän kaupan merkityksen olevan vähintään yhtä suuri jatkossakin vai ohjaako Venäjän riskiympäristö yrityksen vientiä muille markkina-alueille? Miksi?

## **Haastattelukysymykset englanniksi**

- 1) How business risks are classified in your company? Are there some factors in Russian business environment that especially affect to this classification?
- 2) How the risk management process proceeds in your company? What risk management methods are used?
- 3) Does your company evaluate risks on a regular basis and are these actions reported transparently to the whole company?
- 4) How the business environment and the associated risks have changed in Russian environment in recent years?
- 5) How does the business environment and the associated risks differ from Russia to e.g. the EU?
- 6) How have you had to change your practices due to the change in the Russian business environment?
- 7) Is it possible to anticipate Russia related risks and can company protect itself from them beforehand?
- 8) Have the recent political changes affected the company's hands-on activities in Russia? How?
- 9) Do you believe that the importance of Russian trade will be at least equal to in the future as it's now or does Russian risk environment direct company's export to other markets? Why?