



**Open your mind. LUT.**

Lappeenranta **University of Technology**

Kauppätieteellinen tiedekunta

Kansainvälinen liiketoiminta

Kandidaatintutkielma

# **POLIITTISTEN RISKIEN HALLINTA KANSAINVÄLISESSÄ KAUPASSA**

**Political risk management in international trade**

**5.1.2015**

Tekijä: Kaisa Rytilahti 0405789

Opponentti: Aleksi Vähäkoitti

Ohjaaja: Katrina Lintukangas

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet .....	2
1.2 Tutkimuksen rajaus.....	3
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	3
1.4 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus .....	4
1.5 Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	6
1.6 Tutkimuksen rakenne.....	7
<b>2. POLIITTINEN RISKI</b> .....	<b>9</b>
2.1 Poliittisen riskin muodostuminen.....	9
2.2 Poliittisen riskin eri muodot .....	11
2.2.1 Yrityskohtaiset riskit .....	12
2.2.2 Maakohtaiset riskit .....	13
<b>3. POLIITTISTEN RISKIEN HALLINTA</b> .....	<b>15</b>
3.1 Haasteet.....	16
3.2 Poliittinen riskianalyysi .....	17
3.3 Skenaariosuunnittelu .....	18
3.4 Neuvotteluvoimamalli.....	20
3.5 Johdon rooli hallinnassa .....	22
3.6 Yritysten poliittinen käyttäytyminen.....	24
3.7 Poliittisia riskejä arvioivat yritykset.....	26
3.8 Poliittisten riskien vakuuttaminen.....	27
<b>4. POLIITTISTEN RISKIEN HALLINTA TEKNOLOGIAVIENTIYRITYKSESSÄ</b> .....	<b>30</b>
4.1 Poliittisten riskien merkitys caseyrityksessä .....	30
4.2 Vastuu poliittisten riskien arvioinnista ja hallinnasta yrityksessä .....	32
4.3 Käytetyt hallintakeinot ja –strategiat .....	33
4.4 Poliittinen toiminta kohdemaassa .....	36
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO</b> .....	<b>38</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>41</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>47</b>

# 1. JOHDANTO

Kansainvälisten yritysten tehdessä liiketoimintaa ulkomailla tuntemattomissa poliittisissa ympäristöissä yritykset altistuvat kotimarkkinoilta poikkeaville riskeille, jotka saattavat uhata niiden suorituskykyä (Chambers & Jacobs, 2007). Tällaiseen tilanteeseen on joutunut lähiaikoina esimerkiksi Valio, joka on kansainvälisessä liiketoiminnassaan joutunut kohtaamaan Venäjän elintarvikkeille asettamat tuontikiellot. Ongelma poliittisissa riskeissä Ryanin (2011) mukaan onkin juuri se, että poliittisesti kaikista riskialttiimmat valtiot ovat myös niitä, jotka tarjoavat kaikista houkuttelevimmat tulevaisuudennäkymät yrityksille. Esimerkiksi Venäjä on juuri tällainen poliittisesti riskialtis maa. Se sijoittui Transparency Internationalin vuoden 2010 korruptioindeksissä yhdeksi kahdestakymmenestä huonoimmasta maasta arvioitaessa maiden hallitusten sitoutumista vastuullisuuteen, läpinäkyvyyteen ja korruptiontorjuntaan. (Ryan, 2011)

Bremmer (2007) määrittelee maiden poliittisen riskin koostuvan kahdesta elementistä: shokista ja vakaudesta. Shokkia kuten maanjäristystä on erittäin vaikea arvioida verrattuna kohdemaan vakauden arvioimiseen (Bremmer, 2007). Jakobsen (2010) muistuttaakin, että poliittinen riski on moniulotteinen ja monimutkainen ilmiö, joka aiheuttaa merkittäviä haasteita kansainvälisesti toimiville yrityksille nimenomaan etenkin poliittisten riskien tarkan arvioinnin näkökulmasta. Tunnistamalla ja reagoimalla ajoissa merkkeihin poliittisen riskin mahdollisesta synnystä, kansainvälisten yritysten johtajat voivat van Wykin (2010) mukaan olla ennakoivampia eivätkä vain reaktiivisia riskienhallintapolitiikkansa suunnittelussa ja toteutuksessa. Chambers ja Jacobs (2007) nostavat esille, että poliittisten riskien aiheuttamien haasteiden vuoksi kansainvälisten yritysten johdot etsivät jatkuvasti parhaita käytäntöjä poliittisten riskien arvioimiseen ja tunnistamiseen, poliittisten tapahtumien ja trendien ymmärtämiseen sekä kerätyn tiedon hyödyntämiseen, jotta he voisivat parantaa globaalin liiketoimintansa suorituskykyä.

Tämän tutkielman tavoitteena onkin tutkia sitä, mitä poliittinen riski on. Tarkoitus on saada selvyttä tähän moniulotteiseen ja –mutkaiseen käsitteeseen, jotta sen

arviointi ja hallinta olisi kansainvälisille yrityksille helpompaa. Tutkielmassa tullaan myös selvittämään sitä, millaisilla erilaisilla strategioilla ja keinoilla poliittiseen riskiin on mahdollista varautua. Tutkielman empiirisen osion tueksi tutkielmassa on ensin teoreettinen osuus, jossa avataan aikaisempia teorioita ja suoritettuja tutkimuksia koskien poliittista riskiä sekä sen hallintastrategioita ja –keinoja. Tutkielman empiirisessä osiossa tutkitaan, tukevatko aikaisempien tutkimusten tulokset ja teoriat tosielämää erään suomalaisen teknologiavientiyhtiön kautta tarkasteltuna.

## **1.1 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoitteet**

Tutkielman päätavoitteena on tutkia sitä, miten kansainväliset yritykset pyrkivät hallitsemaan poliittisia riskejä kansainvälisessä kaupassa ja sitä, miten nämä riskit otetaan yritysten toiminnassa huomioon. Alatutkimusongelmien avulla muodostetaan selkeämpi käsitys koko tutkielman päätutkimusongelmasta. Tutkielman ensimmäisen alatutkimusongelman tavoitteena on muodostaa selkeä kuvaus siitä, mitä poliittiset riskit tarkalleen ottaen ovat. Tutkielman toisena alatavoitteena on muodostaa mahdollisimman kattava käsitys siitä, millaisia kaikenlaisia strategioita ja keinoja kansainväliset yritykset käyttävät poliittisten riskien hallintaan.

### *Päätutkimusongelma:*

- Miten yritykset pyrkivät hallitsemaan poliittisia riskejä kansainvälisessä kaupassa?

### *Alatutkimusongelmat:*

- Mitä on poliittinen riski?
- Millaisilla erilaisilla strategioilla ja keinoilla poliittiseen riskiin varaudutaan kansainvälisessä kaupassa?

## 1.2 Tutkimuksen rajaus

Maariski jaetaan poliittisiin ja taloudellisiin tekijöihin. Taloudellisia tekijöitä ovat muun muassa maan taloudellinen asema sekä talous- ja valuuttakurssipolitiikka. Poliittisia tekijöitä taas ovat esimerkiksi poliittisen järjestelmän vakaus, talousjärjestelmän tilanne sekä kohdemaan harjoittama ulko- ja kauppapolitiikka. (Osuuspankki, 2014). Tässä tutkielmassa keskitytään ainoastaan maariskin poliittisiin tekijöihin sekä poliittisen riskin käsitteen määrittelyyn. Näin ollen maariskin taloudelliset tekijät on rajattu täysin tämän tutkielman ulkopuolelle. Kansainvälisten yritysten riskienhallinnan näkökulmasta tutkielmassa keskitytään ainoastaan poliittisen riskin hallintastrategioihin ja –keinoihin.

Tutkielmassa keskitytään yleisellä tasolla kaikenlaisiin yrityksiin kaikenlaisilla toimialoilla, jotka käyvät kansainvälistä kauppaa. Poliittinen riski on kuitenkin läsnä lähes kaikilla markkinoilla maailmanlaajuisesti ja lähes jokaisella toimialalla. Koska tutkielman tutkimusongelmien tarkoituksena on selvittää vain sitä, mitä poliittinen riski on ja millaisilla strategioilla ja keinoilla sitä pyritään kansainvälisissä yrityksissä hallitsemaan, ei rajausta tarvitse tehdä koskemaan jotakin tiettyä yritystä, toimialaa tai maata.

## 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkielman alun teoriaosuudessa on käytetty aineistona poliittiseen riskiin sekä poliittisten riskien riskienhallintaan liittyvää kirjallisuutta sekä tieteellisiä artikkeleita ja aikaisemmin aiheista tehtyjä tutkimuksia. Tällä tavoin on rakennettu tutkielmalle teoriaosuus, jonka on tarkoitus muodostaa kattava pohja tutkielman loppupuolella esitettävälle empiiriselle osuudelle, joka koskee erästä suomalaista teknologiavientiyhtiötä.

Tutkimusongelmien muotoilun sekä tutkielman aiheesta johtuen empiirisen osuuden tutkimusmenetelmäksi valikoitiin laadullinen tutkimus. Monet johtamiseen, organisaatioihin ja markkinoihin liittyvät ilmiöt vaativatkin tutkimukselta sitä, että tutkittavaa asiaa lähestytään laadullisella tutkimuksella ihmisten toiminnan ja sosiaalisten prosessien kautta (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 15).

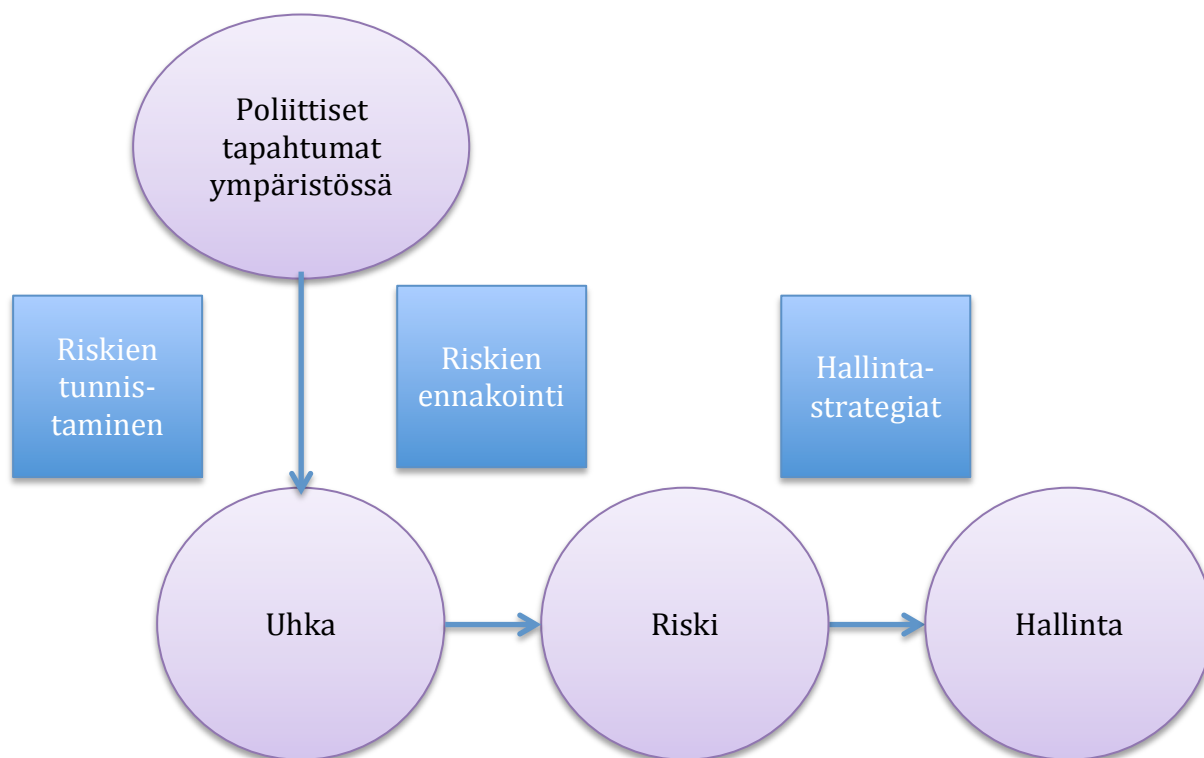
Laadullinen tutkimus sopii tutkielman aiheeseen myös siinä mielessä, että se tarjoaa keinon irtautua valtavirtatutkimusta ohjaavista teoreettisista ja käsitteellisistä tottumuksista. Nimenomaan yritystutkimuksissa käytetäänkin lähes poikkeuksetta käytännöllisiä käsitteitä. Hyvin suoritettuna laadullinen tutkimus ajaa asian sellaisenaan ilman kvantitatiivista tutkimusta. Merkittävä osa liiketaloustieteen perusongelmista ja havainnoista ovatkin peräisin laadullisista tutkimuksista. (Koskinen et al 2005, 23-25)

Tutkielman empiirinen osuus siis koostuu tapaustutkimuksena tehdystä laadullisesta aineistosta, joka on koottu haastattelemalla erästä suomalaista teknologiavientiyhtiötä. Tapaustutkimus sopii tämän tutkielman aiheeseen, koska sen käyttö tuo monimutkaisuuden tajua ja spesifisyyttä sekä pakottaa ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti. (Koskinen et al 2005, 156) Tapaustutkimus on tehty puolistrukturoituna haastatteluna eli teemahaastatteluna haastattelemalla caseyrityksen hankintapäällikköä. Teemahaastattelussa haastattelu toteutetaan yleensä haastattelijan laatimien kysymysten pohjalta, joihin haastateltava saa vastata omin sanoin täysin vapaasti. Tutkielmassa käytetään teemahaastattelua, koska huolellisesti tehtynä se on erittäin tehokas laadullisen tutkimuksen menetelmä, sillä siinä haastattelua voidaan ohjata kontrolloimatta sitä täysin. (Koskinen 2005, 104-5).

#### **1.4 Teorettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus**

Tutkielman teoreettisen viitekehysten pohjana on poliittisten riskien muodostumisen prosessi. Teoreettiseen viitekehykseen voidaan lukea kuuluvaksi poliittiset tapahtumat kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä, jotka tapahduttuaan muodostavat uhkan itse poliittiselle riskille. Tässä vaiheessa kansainvälisillä markkinoilla toimivilla yrityksillä on vielä mahdollisuus ennakoita riskejä ennen uhkan realisoidumista tunnistamalla liiketoimintaympäristöstään ajoissa syntynyt uhka. Usein kuitenkin poliittisten riskien arvioinnin haastavuuden vuoksi käy niin, että uhkat kerkeävät realisoidumaan riskeiksi ennen kuin yritykset huomaavat niitä. Tällöin kansainvälisille yrityksille jää ainoaksi mahdollisuudeksi pyrkiä hallitsemaan muodostunutta poliittista riskiä erilaisten hallintastrategioiden ja –keinojen avulla,

jotta sen aiheuttamat mahdolliset negatiiviset vaikutukset jäisivät mahdollisimman pieniksi.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostaa pohjan tutkielmalle ja tiivistää tutkielman eri osa-alueet selkeäksi kokonaisuudeksi. Kirjallisuuskatsauksessa sen sijaan voidaan esittää aiheesta aikaisemmin kirjoitettua kirjallisuutta ja aiemmin tehtyjä tutkimuksia, joista muodostuu tutkielman teoriaosuus. Yleisellä tasolla poliittista riskiä ja sen hallintakeinoja on tutkittu melko paljon. Näin ovat tehneet muun muassa Bremmer (2007), Levinsohn (2002), Chambers ja Jacobs (2007) sekä Ryan (2011). Poynterin (1982) mukaan useimmat tutkimukset poliittisista riskeistä ovat tutkineet tekijöitä, jotka lisäävät tai vähentävät yrityksen alttiutta riskeille. Alcantara ja Mitsuhashi (2013) taas nostavat esille, että aikaisemmin poliittisista riskeistä tehdyillä tutkimuksilla on taipumus painottaa erityisesti kansainvälisten yritysten passiivista reagoitua poliittisiin riskeihin. Van Wyk (2010) taas on tutkinut poliittisen riskin muodostumista, jonka kautta hän on hakenut parempaa ymmärrystä poliittiseen riskiin ilmiönä ja sen tehokkaaseen hallintaan.

Al Khattab, Anchor ja Davies (2008) toteavat, että valtaosa aiemmista poliittisten riskin arviointiin liittyneistä tutkimuksista ovat keskittyneet kehittyneissä maissa toimiviin kansainvälisiin yrityksiin. Poliittisten riskien arvioinnista ja hallinnasta kehittyneissä maissa on Frynasin ja Mellahin (2003) mukaan tarjolla vain vähän tutkimustuloksia. Al Khattab et al taas (2008) toteavat, että poliittisten riskien johtamiskäytäntöjä ei ole selitetty tarkasti tai pyritty ymmärtämään aikaisemmissa tutkimuksissa, vaan tutkimusten fokus on ollut lähinnä johtamiskäytäntöjen kuvailemisessa. Alon ja Herbert (2008) taas huomauttavat monien aikaisempien poliittisia riskejä käsittelevien tutkimusten keskittyneen lähinnä makrotason poliittiseen riskiin, joka tarjoaa näkemystä aiheeseen tiettyjen maiden tai alueiden näkökulmasta. Mikrotason poliittisen riskin tutkimuksen vähäisyys johtuu mitä luultavimmin näiden tutkimusten tulosten yleistettävyyden haastavuudesta. (Alon ja Herbert, 2008) Alon ja Herbert (2008) ovat kuitenkin itse tutkineen mikrotasolla poliittista riskiä kuten myös Keillor et al (2005).

Tutkimuksia on tehty muun muassa poliittisen riskin johtamiskäytännöistä eri maissa. Al Khattab et al (2008) ovat esimerkiksi tutkineet poliittisten riskien arvioinnin johtamiskäytäntöjä Jordaniassa. Tsai ja Su (2005) taas ovat tarkastelleet tutkielmassaan poliittisten riskien arviointia Kaakkois-Aasiassa. Poliittisten riskien arviointia ja hallintaa on myös tarkasteltu eri toimialojen näkökulmasta. Esimerkiksi Crăciun (2011) on tarkastellut aihetta infrastruktuuriprojektien näkökulmasta. Conway (2013) taas on tutkinut riskejä uraaniteollisuudessa siitä näkökulmasta, että poliittiset riskit ovatkin yritysten sidosryhmäsuhteissa eivätkä kohdemaissa. Aikaisemmissa tutkimuksissa on myös tutkittu esimerkiksi poliittisten riskien vakuutusmarkkinoita kuten Baublyte, Mullins ja Garvey (2012) tutkimuksessaan. Lisäksi skenaariosuunnittelusta löytyy enemmän tutkimuksia ja saatavilla olevaa tietoa kuin esimerkiksi neuvotteluvoimamallista, joka on vielä melko tuore malli poliittisten riskien arvioinnissa.

## 1.5 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

**Poliittinen riski** tarkoittaa Robockin (1971) määritelmän mukaan uhkaa paikallisen hallinnon sekaantumisesta yrityksen liiketoimiin, mikä vaikuttaisi haitallisesti yrityksen



tulokseen ja tavoitteisiin. Van Wyk (2010) painottaa myös, että poliittisilla riskeillä on haitallinen vaikutus yritysten odotettuihin tuottoihin ja näin ollen myös kannattavuuteen. Jakobsen (2010) muistuttaa, että myös terroristit, kapinallisryhmät sekä paikalliset ja kansainväliset aktivistit voivat luoda poliittisia riskejä. Konkreettisia esimerkkejä poliittista riskeistä ovat esimerkiksi sopimusrikkomukset, pakkolunastukset, terroristihyökkäykset kansainvälisten yritysten tiloihin ja työntekijöiden kidnappaukset. (Jakobsen, 2010)

Tehokkaaseen **riskienhallintaan** kuuluu yrityksen tietoisuus riskeistä, riskien tunnistaminen ja arviointi, niiden hallinta sekä suoritettujen toimenpiteiden valvonta. Yrityksen toteuttaessa projektejaan, se ei voi koskaan olla välittämättä projektin toteutukseen liittyvistä riskeistä. Ennen riskienhallintatoimenpiteiden toteutusta, yritykset laativatkin usein kokonaisvaltaisen riskienhallintasuunnitelman, joka määrittelee strategiset vaatimukset riskienhallinnalle. (Lester, 2014, 71)

**Kansainvälinen kauppa** on esimerkiksi eri maista kotoisin olevien yritysten välistä kauppaa kuten vientiä tai tuontia. Siinä tavaroita ja palveluita siis kuljetetaan maiden rajojen yli. Kansainvälinen kauppa on runsaasti lisääntynyt vapaakaupan myötä, mutta sitä säätelevät erilaiset sopimukset ja ehdot, joita yritykset voivat sopia esimerkiksi keskenään tai sopimus pohjien pohjalta.

## 1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma jakautuu viiteen eri lukuun. Johdannossa esitellään tutkielman tausta, tutkimusongelmat ja tutkielman tavoitteet, tutkielman rajaukset, tutkimusmenetelmä sekä tutkielman teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus sekä tutkielman kannalta tärkeimmät keskeiset käsitteet. Toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään tutkielman kannalta olennaista teoriaa: sitä, mitä poliittinen riski on sekä sen hallintastrategioita ja -keinoja. Nämä kaksi lukua muodostavat tutkielman teoreettisen osuuden. Neljäs luku sisältää tutkielman empiirisen osuuden, jossa tutkitaan erään suomalaisen teknologiavientiyhtiön liiketoiminnassaan hyödyntämiä käytänteitä ja strategioita poliittisen riskin hallintaan. Viimeisessä tutkielman luvussa tehdään yhteenveto ja johtopäätökset tutkielmasta. Tässä luvussa pohditaan myös,

mitä tutkielmalla saatiin aikaan ja miten tutkimusta tutkielman aiheesta voitaisiin tulevaisuudessa jatkaa.

## 2. POLIITTINEN RISKI

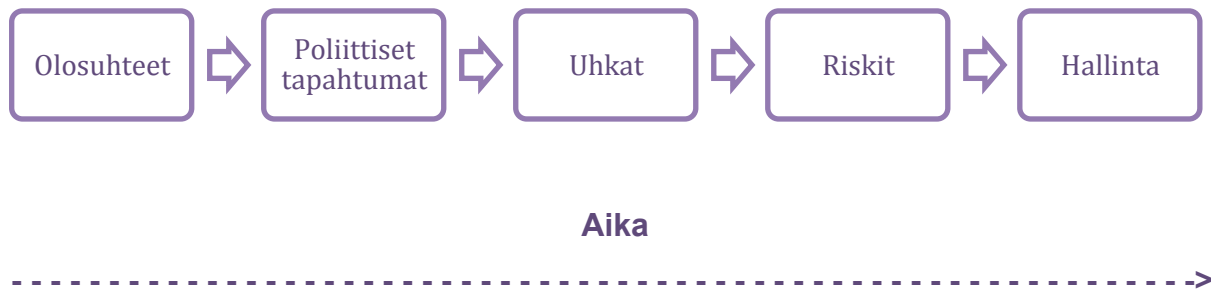
Poliittiset riskit liittyvät Ostojićin ja Unkovićin (2011) mukaan erityisesti valtioiden toimiin, jotka vähentävät kansainvälisten yritysten arvoa. Tämän vuoksi Jakobsenin (2010) mielestä kansainvälisten yritysten tulisi pitää poliittisten riskien arviointia ja hallintaa erittäin tärkeänä osana liiketoimintaansa. Levinsohn (2002) painottaakin, että kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten johtokuntien tulisi pyrkiä mahdollisimman tehokkaasti arvioimaan ja hallitsemaan poliittisia riskejä. Silti tätä vaikeuttava tosiasia D'Aquilan ja Houmesin (2014) näkemyksen mukaan on se, että poliittiset riskit saattavat olla täysin organisaatioiden vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella.

Ostojićin ja Unkovićin (2011) määritelmän mukaan poliittiset riskit voidaan perinteisesti jakaa mikro- ja makrotason poliittisiin riskeihin. Makrotason poliittisilla riskeillä on yhtäläinen vaikutus kaikkiin toimijoihin tietyillä markkinoilla, joilla poliittista riskiä esiintyy (Ostojić ja Unković, 2011). Mikrotason poliittisilla riskeillä taas on Robockin (1971) mukaan vaikutusta vain tietylle yritykselle, toimialalle tai liiketoiminnalle. Tsai ja Su (2004) pitävät mikrotason poliittisia riskejä merkittävämpinä vaikuttajina yritysten liiketoimintaympäristöön. Alon ja Herbert (2008) toteavat, että mikrotason poliittisten riskien tutkiminen onkin tärkeää kansainvälisille yrityksille niiden tarjoaman merkityksellisyyden ja spesifisyyden vuoksi. Kun poliittisia riskejä tarkastellaan tarkemmin mikrotasolla, analyysissa ei keskitytä vain kohdemaahan vaan myös yrityksen kansallisuuteen, toimialaan, tietyn projektin ominaispiirteisiin ja yrityksen suhteeseen kohdemaahan. Yhdistävä tekijä mikro- ja makrotason poliittisissa riskeissä on se, että ne saavat alkunsa samankaltaisista poliittisista lähteistä. (Alon ja Herbert, 2008)

### 2.1 Poliittisen riskin muodostuminen

Fitzpatrick (1983) on sitä mieltä, että ilmapiiri poliittisten riskien synnylle saa alkunsa poliittisista tapahtumasarjoista, joihin taas vaikuttavat ympäristön tapahtumat. Poliittisen riskin muodostuminen on van Wykin (2010) näkemyksen mukaan aina seurausta perättäisestä prosessista. Poliittisen riskin muodostuminen saattaa seurata

suoraa tai epäsuoraa perättäistä prosessia kunnes se haitallisesti vaikuttaa kansainvälisen yrityksen tai toimialan kannattavuuteen. Täytyy kuitenkin muistaa, että tällaiset riskien muodostumisprosessit saattavat olla monitahoisempia kuin pelkkiä yhden tai kahden vaiheen prosesseja. Tämä johtuu kansainvälisen liiketoiminnan globalisoituneesta luonteesta, sisäpolitiikan kansainvälistymisestä ja eri organisaatioiden monikansallisesta yhteistoiminnasta. (van Wyk, 2010)



Kuva 2. Poliittisen riskin muodostumisprosessi (van Wyk, 2010)

Van Wyk (2010) osoittaa, että uhka poliittisen riskin muodostumiselle syntyy monista erilaisista riskilähteistä. Simon (1984) esittää, että lähteet poliittisille riskeille saattavat olla peräisin kotimaisista tai ulkomaisista ympäristöistä ja järjestelmistä. Baublyte et al (2012) mainitsevat poliittisten riskien olevan luonteeltaan erittäin monipuolisia ja poikkeavan runsaasti maantieteellisten alueiden ja toimialojen välillä. Poliittisten riskien muodostumiseen vaikuttavatkin monet eri poliittiset, taloudelliset, rahoitukselliset, sosiaaliset ja kulttuuriset ajurit, jotka vaihtelevat maittain (Baublyte et al, 2012).

Ympäristön haitalliset olosuhteet muuttuvat van Wykin (2010) tutkimuksen mukaan usein lopulta tapahtumiksi ympäristössä. Miles, Snow, Meyer ja Coleman (1978) huomioivat, että poliittisten organisaatioiden toimet muodostavat usein uhkan kansainvälisten yritysten toiminnalle, mahdollisuuksille tai intresseille. Tässä vaiheessa muodostuneet poliittiset uhkat aiheuttavat markkinoilla epävarmuutta yrityksille (Miles et al, 1978). Uhka voi olla van Wykin (2010) mukaan esimerkiksi poliittisen organisaation ilmaus aikeesta aiheuttaa vahinkoa tai haittaa kansainväliselle yritykselle tai rajoittaa yrityksen kannattavuutta, koska poliittisen järjestelmän ideologia on muuttunut tai kansainvälinen yritys on tehnyt jotakin

haitallista kohdemaassa. Tässä vaiheessa yritysten liiketoimintaympäristössä on monia ennakkovaroitussignaaleja poliittisten organisaatioiden negatiivisista aikeista kansainvälisiä yrityksiä tai tiettyjä toimialoja kohtaan. (van Wyk, 2010)

Jakobsenin (2010) mukaan poliittisten riskien vaikutukset tai seuraukset ovat tapahtumia, jotka aiheuttavat suoraa vahinkoa yrityksille. Poliittiset riskit syntyvät Ostojićin ja Unkovićin (2011) määritelmän mukaan usein seurauksena maiden hallitusten poliittisista toimista. Myös van Wyk (2010) on tästä samaa mieltä, sillä hänen mukaansa riskit tyypillisesti syntyvät hallitusten kaltaisten poliittisten järjestelmien olosuhteista ja taustoista. Tämä johtuu siitä, että poliittiset järjestelmät kokonaisuutena ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Raja poliittisen järjestelmän ja muun ympäristön välillä onkin erittäin joustava. Tämä raja saattaa laajentua tai supistua kun poliittisten järjestelmien poliittisen osallistumisen taso suhteessa liiketoimintaympäristöön muuttuu, mikä mahdollistaa poliittisten riskien syntymisen. (van Wyk, 2010)

## **2.2 Poliittisen riskin eri muodot**

Ring, Lenway ja Govekar (1990) osoittavat, että poliittisia riskejä aiheuttavat rajoitukset voivat olla peräisin yrityksen kotimaasta tai ulkomailta. Myös Haner (1979) huomioi, että paikalliset poliittiset tapahtumat kohdemaassa eivät ole ainoita lähteitä poliittisille riskeille. Poliittisia riskejä syntyy markkinoilla nimittäin myös ulkoisista ja sisäisistä lähteistä (Haner, 1979). Alon ja Herbert (2008) mainitsevat ulkoisten tekijöiden poliittisille riskeille olevan peräisin kohdemaan vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelta. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi konfliktit sekä epäonnistuneet yhteistyöyritykset kohdemaan ja muiden maiden välillä. Sisäiset tekijät poliittiselle riskeille ovat lähtöisin kohdemaan sisältä. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi hallituksen toimet tai politiikat, valtataistelut paikallisten uskonnollisten tai sosiaalisten ryhmittymien välillä tai sosiaaliset ja taloudelliset olosuhteet maassa. (Alon ja Herbert, 2008) Lisäksi Kobrin (1980) ja Poynter (1986) esittävät, että poliittiset riskit ovat korkeampia strategisten toimialojen yrityksille kuten infrastruktuuri-alan yrityksille, esimerkiksi pankkialalle, kuin ei-strategisille toimialoille.

Keillorin, Pettijohnin ja Bashawn (2000) mukaan poliittiset riskit voivat vaikuttaa monella eri tavalla yrityksen globaaliin markkinointiin. Ensinnäkin ne aiheuttavat esteitä maailmanlaajuiselle kaupalle estämällä yrityksiä käymästä vapaasti kauppaa. Esimerkiksi tariffit ovat tällaisia poliittisia riskejä. Toiseksi poliittiset riskit voivat vaikuttaa yrityksen markkinointi mixiin. Esimerkiksi tuotteen hinta saattaa muuttua tariffien tai muiden tuontiverojen vuoksi, tuotestrategia muuttua tuotesisältörajoitusten vuoksi, jakelu tuontirajoitusten vuoksi tai tuotteen mainostus myynninedistämisen- ja mainostusrajoitusten vuoksi. Kolmanneksi poliittiset riskit vaikuttavat markkinoiden segmentointiin, sillä ne määrittelevät hyvin suurelta osin, mitkä markkinat ovat kaikista toimintakykyisimpiä. (Keillor et al, 2000)

### **2.2.1 Yrityskohtaiset riskit**

Keillor et al (2005) osoittavat, että yrityskohtaisia poliittisia riskejä ovat esimerkiksi siirtorajoitukset. Ringin et al (1990) mukaan nämä riskit ovat uhkia, jotka liittyvät kansainvälisten yritysten kykyyn harjoittaa vapaata, kansainväliset rajat ylittävää kauppaa. Siirtoriskit syntyvät, kun kohdemaan paikallinen hallitus muuttaa sääntelyä niin, että se vaikuttaa yrityksen kykyyn toimia tai siirtää avainresursseja kohdemaahan ja sieltä pois (Ring et al, 1990). Keillorin et al (2005) mukaan siirtorajoituksia tehdään markkinoille esimerkiksi siksi, että kohdemaan hallitus haluaa niiden avulla suojella kotimaisia yrityksiä tai kotimaista taloutta kansainväliseltä kilpailulta. Siirtoriskin eri muotoja ovat suorat vapaan kaupankäynnin esteet kuten tuontirajoitukset (tariffit, quotat), tuotteiden paikalliset sisältörajoitukset kuten ympäristöstandardit ja tuottoihin liittyvät rajoitukset kuten valuuttarajoitukset. (Keillor et al, 2005)

Lohrke et al (2007) määritelmän mukaan pakkolunastus on yrityksen omaisuuden anastusta julkiseen piiriin, josta ei Crăciunin (2011) mukaan saada kunnollista korvausta omaisuuden lailliselle omistajalle eikä toimelle ole kunnollista oikeutusta. Lohrken et al (2007) mukaan syyt pakkolunastukseen liittyvät sosiaalisiin tai poliittisiin olosuhteisiin kohdemaassa. Vaikka pakkolunastus onkin täysin mielivaltaisen valtion toimi, se esiintyy yleensä yhdessä jonkin toisen poliittisen riskin kanssa. Jos esimerkiksi valuuttakriisi jossakin maassa on alkanut valuuttojen vapaan

vaihdeettavuuden estämisellä, seuraava vaihe on yrityksen pankkitilien pakkolunastus. (Lohrke et al, 2007) Valtioiden hallitukset saattavat Schmidtin (2000) mukaan haluta pakkolunastaa menestyksekkäitä yksityisiä yrityksiä esimerkiksi tukeakseen epäonnistuneita yrityksiä. Valtiot voivat myös Nakatan ja Sivakumarin (1997) mukaan harjoittaa vähittäistä pakkolunastusta, jossa valtio vaatii yritystä siirtämään omistajuutta paikallisille omistajille tai palkkaa paikallisia johtajia.

Muita yrityskohtaisia poliittisia riskejä ovat Ostojicin ja Unkovicin (2011) mukaan muun muassa yrityksiä syrjivät määräykset, omaisuuden takavarikointi, kansainvälisten yritysten sopimusten torjuminen, sabotaasi, työntekijöiden kidnappaukset ja kansainvälisten yritysten boikotointi. Yritysten omaisuuden takavarikointi on mahdollista jos valtio määrittää, että liiketoiminta tai sen saavuttamat voitot eivät ole lainmukaisia tai yrityksen irtainta tai kiinteää omaisuutta on käytetty esimerkiksi lainvastaiseen voittojen hankintaan, salakuljetukseen tai huumausaineiden jakeluun. (Ostojic ja Unkovic, 2011)

Ostojic ja Unkovic (2011) näkevät, että sopimusrikkomukset ovat kansainvälisten yritysten sopimusten kieltämistä, torjumista tai sopimusten kunnioittamatta jättämistä. Valtiot saattavat torjua tai olla tunnistamatta kansainvälisten yritysten sopimuksia tiettyjen todellisten tai kuvitteellisten syiden takia, jotka ovat kansainvälisten yritysten vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella (Ostojic ja Unkovic, 2011). Jacobin ja Weissin (2013) mukaan toinen osapuoli saattaa rikkoa sopimuksen esimerkiksi siksi, että olosuhteet muuttuvat ja toteuttamalla sopimuksen tämä toinen osapuoli häviää.

### **2.2.2 Maakohtaiset riskit**

Keillor et al (2005) pitävät maakohtaisista poliittisista riskeistä omistus- ja kontrollirajoituksia erityisen ongelmallisina poliittisen riskin muotoina kansainvälistä liiketoimintaa harjoittaville yrityksille. Ringin et al (1990) mukaan omistus- ja kontrollirajoituksiin liittyy kaupan esteitä, jotka vaikuttavat toimialan tai yksittäisen yrityksen päätöksentekoon ja tulojen jakeluun. Omistus- ja kontrollirajoituksia ovat muun muassa kansallistamisen, pakotetut yhteisyritykset, myyntipaine sekä paikalliset omistusvaatimukset (Ring et al, 1990). Muita maakohtaisia poliittisia

riskejä Ostojićin ja Unkovićin (2011) määritelmän mukaan ovat esimerkiksi valuutan vaihtokelvottomuus, mittavat työntekijöiden lakot, protestit ja mielenosoitukset sekä sisällissodat.

Lohrken et al (2007) mukaan kansallistaminen on kokonaisten toimialojen siirtämistä valtion omaisuudeksi. Ostojić ja Unković (2011) toteavat, että kansallistamisen kohteeksi joutuneet yritykset saattavat saada tästä korvausta, mutta se ei ole pakollista. Näistä kansainvälisten yritysten takavarioiduista tuotantovälineistä ja muusta kiinteästä omaisuudesta tulee materiaallinen pohja totalitaarisen valtion rakentamiselle ja tukemiselle (Ostojić ja Unković, 2011).

Jotta valuutta olisi vaihdettavissa Ostojićin ja Unkovićin (2011) näkemyksen mukaan muihin valuuttoihin, sen täytyy olla vakaan talouden tukema eikä maksutaseessa saa olla suuria tai pitkä-aikaisia alijäämiä. Jos jokin valtio julistaa maansa valuutan vaihdettavaksi eivätkä nämä ehdot täyty, maan talous kokee suurta vahinkoa kuten luottamuksen menetystä valuuttaan ja valuutan vaihtokelvottomuutta. Jokaisen valtion tavoite onkin, että sen valuutta olisi vaihdettavissa moniin eri maiden vakaisiin valuuttoihin. Valuutan vaihtokelvottomuus onkin erittäin vakava maakohtainen poliittinen riski kansainväliselle yritykselle. (Ostojić ja Unković, 2011)

Crăciun (2011) korostaa, että kohdemaiden kansallinen lainsäädäntökin saattaa muuttua niin, etteivät kansainväliset yritykset voi enää harjoittaa liiketoimintaa tietyillä markkinoilla. Ostojić ja Unković (2011) huomioivat jokaisen kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen olevan altis syrjinnälle eli kohdemaan tai sen instituutioiden harjoittamalle kotimaisten yritysten suosimiselle. Tällaisia syrjinnän muotoja ovat muun muassa kansainvälisiin yrityksiin kohdistuvat rahalliset vaatimukset, erilainen verotus verrattuna kotimaisiin yrityksiin sekä rajoitukset resurssien saantiin ja jakeluun. Myös maan poliittinen epävakaus, sodat, sisällissodat ja aseelliset kapinat ovat hyvin merkittäviä maakohtaisia poliittisia riskejä kansainvälisille yrityksille. (Ostojić ja Unković, 2011)



### 3. POLIITTISTEN RISKIEN HALLINTA

Keillor et al (2005) sekä D'Aquila ja Houmes (2014) ovat kaikki yhtä mieltä siitä, että kun yritykset ympäri maailman tulevat entistä monikansallisemmiksi liiketoiminnassaan, yritysten tulisi pyrkiä hallitsemaan ennakoivammin poliittisia riskejä. Keillor et al (2005) lisäävät, että kansainvälisten yritysten täytyy pyrkiä valitsemaan riskienhallintaansa sellaiset poliittiset taktiikat ja strategiat, jotka parhaiten sopivat kunkin kohtaamansa poliittisen uhkan hallintaan. Ostojic ja Unkovic (2011) huomauttavat poliittisten riskien aiheuttamien menetysten estämisen, kontrolloimisen ja johtamisen pakottavan yritysten johtokunnat tunnistamaan poliittisten riskien lähteet, jotta yritykset voisivat kehittää menestyksekkäitä poliittisen riskin hallintastrategioita.

Poliittisia riskejä tulee Chambersin ja Jacobsin (2007) mukaan arvioida esimerkiksi kohdemaan suhteellisen vakauden ja avoimuuden näkökulmasta. Vakaus tarkoittaa poliittisten johtajien kykyä sietää yhteiskuntaa horjuttavia poliittisia tapahtumia ja välttää muodostamasta niitä. Avoimuus tarkoittaa sitä, missä määrin maa on avoin maailmanlaajuisille vaikutteille. Maat voivat olla poliittisesti vakaita, koska ne ovat avoimia kuten Yhdysvallat tai vakaita koska ne ovat suljettuja kuten Pohjois-Korea. (Chambers ja Jacobs, 2007)

Ennen kuin kansainväliset yritykset voivat edes yrittää hallita poliittista riskiä Bremmer (2007) painottaa, että yritysten johtajien täytyy ymmärtää peruseriaatteet, jotka koskevat kaikkia markkinoita. Ostojic ja Unkovic (2011) mukaan on tärkeää, että kansainväliset yritykset tutkivat kohdemaan lakeja, säännöksiä, historiaa, väestötiedettä, talous- ja rahoitusmarkkinoiden rakennetta, poliittisten järjestelmien ja verojärjestelmän piirteitä sekä valtioiden välisiä suhteita ennen uusille markkinoille menemistä. Kuitenkin Baublyte et al (2012) ovat sitä mieltä ettei ole olemassa yhtä yleismaallista menetelmää poliittisten riskien määrittämiseen ja arvioimiseen.

### 3.1 Haasteet

Kansainvälisten yritysten kohtaamia poliittisia riskejä on Ryanin (2011) mukaan mahdollista pienentää, mutta se ei ole helppoa. Keillor et al (2005) esittävät, että jotkut poliittiset riskit markkinaympäristössä ovat jopa sellaisia, joita yksittäiset yritykset eivät mitenkään edes kykene hallitsemaan. Ostojic ja Unkovic (2011) mainitsevat, että merkittävä haaste poliittisten riskien arvioinnissa on myös se, että riskin aiheuttaman kielteisen vaikutuksen kesto on vaikea arvioida tarkasti. Chambers ja Jacobs (2007) korostavatkin ettei poliittisia riskejä ole helppo mitata tai ilmaista määrällisesti. Tämän takia niitä ei useinkaan yrityksissä välttämättä arvioida lainkaan tai edes sisällytetä osaksi sisäisen tarkastuksen tarkastussuunnitelmia ja käsitellä missään muussakaan yrityksen toiminnoissa (Chambers ja Jacobs, 2007).

Jakobsenin (2010) mielestä yritykset, jotka ovat erikoistuneet poliittisten riskien arviointiin, kantavat erityistä vastuuta suorittaa asianmukaista, tietoon perustuvaa analyysia poliittista riskeistä. Ongelmana tällaisissa yrityksissä on kuitenkin hyvin usein, että ne eivät päivitä metodologioitaan sopimaan muuttuviin riskiympäristöihin. Näin ollen monet kansainväliset yritykset tekevät päätöksiään perustuen virheellisiin ja kyseenalaisiin tietoihin. Poliittisten riskien ennustaminen on toki erittäin vaikeaa, koska poliittiset riskit ilmiönä ovat niin monimutkaisia. Lisäksi ennustaminen vaatii syysuhteiden syvällistä ymmärtämistä, sillä huomenna syntyvä poliittinen riski saattaa olla seurausta jostakin tietystä tämänhetkisestä ominaisuudesta markkinoilla. (Jakobsen, 2010)

Van Wyk (2010) nostaa esille, että kansainvälisten yritysten johtajilla on aivan liian hajanainen lähestymistapa poliittisten riskien tunnistamiseen ja hallintaan. Jakobsen (2010) painottaa artikkelissaan, että poliittisten riskien arvioinnin ja hallinnan pitäisi jokaisessa kansainvälisessä yrityksessä olla tärkeitä toimintoja, mutta tätä yleensä laiminlyödään. Kansainvälisissä yrityksissä on myös tiedon puutetta riskianalyyseissaan poliittisten riskien muodostumisen kausaaliketjusta eikä yrityksissä täysin hahmoteta ja ymmärretä poliittisten riskien monimutkaisuutta (Jakobsen, 2010). Levinsohn (2002) osoittaa ettei poliittisten riskien arviointi myöskään välttämättä sovi hyvin koko yrityksen laajuisiin riskienhallintamalleihin.

Poliittista riskianalyysia toteutetaan Al Khattabin et al (2008) mukaan lisäksi lähinnä vain vaadittaessa, kun johtajat tuntevat tarvetta analyysiprosessille. Tällainen reaktiivinen lähestymistapa poliittisten riskien arviointiin johtuu useimpien yritysten resurssien rajallisuudesta sekä prosessin aikavievydestä. Kun arviointia ei suoriteta jatkuvasti, nopea reagointi riskeihin ei välttämättä ole mahdollista ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia saatetaan menettää. (Al Khattab et al, 2008) Chambers ja Jacobs (2007) lisäävät, että ongelma on myös, että yrityksillä on taipumusta tehdä kansainvälisiä liiketoimintapäätöksiä perustuen vaillinaisiin tai harhaanjohtaviin tietoihin kohdemaassa sijaitsevista paikallisista lähteistä.

Al Khattab et al (2008) mielestä yksi haaste on, että riskianalyysin tuloksia raportoidaan lähinnä vain yritysten ylimmälle johdolle ja alaspäin suuntautuva informaatiovirta riskiarvioijille on hyvin rajallista. Tästä johtuen riskiarvioijat ovat epävarmoja päätöksentekijöiden tarkoista tarpeista riskiarviointiin liittyen, jolloin riskiarviointiraportit sisältävät usein epäolennaista informaatiota. Riskianalyysin tulokset pitäisi raportoida monelle eri tasolle yrityksessä, sillä eri tahot tarvitsevat erilaista tietoa riskienarvioijilta. (Al Khattab et al, 2008) Lisäksi Chambers ja Jacobs (2007) muistuttavat, että poliittisten riskien arviointi on erittäin subjektiivista ja arviointi on siksi erittäin altista arvioijien omille ennakoasenteille.

### **3.2 Poliittinen riskianalyysi**

Al Khattab (2006) määrittelee poliittisen riskianalyysin olevan prosessi poliittisten riskien analysointiin ja arviointiin yritysten tehdessä kansainvälistä liiketoimintaa. Chambersin ja Jacobsin (2007) tutkimuksen mukaan poliittisen riskianalyysin avulla kansainväliset yritykset voivat tehdä parempia ja oikeaan aikaan sijoittuvia päätöksiä yritysten kansainvälisestä liiketoiminnasta, parantaa suorituskykyään sekä poistua epävakailta markkinoilta. Analyysin avulla yritykset voivat myös paremmin ennakoida poliittisen toiminnan riskivaikutuksia sekä tunnistaa poliittisten muutosten ja poliittisen epävakauden mahdollisuudet ja uhat. Kansainväliset yritykset voivat näin helpommin pienentää poliittisia riskejä, suojella itseään ei toivotuilta yllätyksiltä ja parantaa riskien mittausta. (Chamber ja Jacobs, 2007)

Al Khattab et al (2008) ovat sitä mieltä, että poliittisen riskianalyysin voivat laukaista monet tapahtumat tai toimet niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin. Esimerkki sisäisestä ärsykkeestä on ehdotus uudelleeninvestoinnille tai alkuinvestoinnille tai yrityksen pitkäaikaisen suunnitelman päivittäminen. Veromuutokset, sodat, muuttuneet säännökset ja muut ongelmat kohdemarkkinoilla taas ovat esimerkkejä ulkoisista ärsykkeistä poliittisen riskianalyysin toteuttamiselle. Muita poliittisen riskianalyysin laukaisijoita ovat strategisen suunnitteluprosessin toteuttaminen ja luotonanto ulkomaisille asiakkaille. (Al Khattab et al, 2008) Van Wyk (2010) painottaa, että poliittisen riskin syntyprosessin syvällisen ymmärtämisen kautta kansainvälisillä yrityksillä on paremmat mahdollisuudet ymmärtää poliittisia riskejä ja sitä kautta hallita niitä tehokkaammin.

Chambers ja Jacobs (2007) määrittelevät poliittisen riskianalyysin alkavan liiketoimintaympäristön poliittisen riskiprofiilin luomisella. Jakobsen (2010) taas esittää, että analyysi on hyvä aloittaa erottamalla poliittisten riskien lähteet, poliittisia riskejä luovat ryhmät tai toimijat sekä poliittisten riskien vaikutukset. Myös Tsai ja Su (2005) painottavat sitä, että analyysin alussa täytyy tarkastella huolellisesti kansainvälisen yrityksen kohtaamaa poliittista ympäristöä. Tämän jälkeen yritysten täytyisi pyrkiä Chambers ja Jacobs (2007) mukaan tunnistamaan liiketoimintaympäristönsä olennaisimmat poliittiset riskit. Tsai ja Su (2005) mielestä tässä vaiheessa analyysia poliittisia riskejä tulee ilmaista laadullisesti. Chambers ja Jacobs (2007) muistuttavat, että tämän jälkeen yritysten tulisi pyrkiä arvioimaan suunnitelmiansa ja hallintakeinojensa riittävyttä poliittisten riskien hallintaan. Viimeiseksi kansainvälisten yritysten tulisi määrittää hyväksyttävä jäljelle jääneen riskin määrä (Chamber ja Jacobs, 2007). Tsai ja Su (2005) toteavat, että poliittinen riskianalyysin viimeinen vaihe on riskien mittaaminen ja arviointi analytyttisen hierarkiaproessin avulla.

### **3.3 Skenaariosuunnittelu**

Amerin, Daimin ja Jetterin (2013) mukaan skenaariosuunnittelun käyttö on lisääntynyt merkittävästi viime vuosikymmenen aikana. Chambers ja Jacobs (2007) esittävät, että skenaariosuunnittelun avulla kansainvälisten yritysten johtajat voivat

saada näkökulmaa jatkuvasti muuttuviin poliittisen riskin tulevaisuudennäkymiin. Levinsohninkin (2002) määrittelee skenaariosuunnittelun perustuvan nimenomaan tulevaisuuden kuvantamiseen. Amer et al (2013) painottavat, että skenaariosuunnittelu kannustaa yritysten johtajia strategiseen ajatteluun ja auttaa voittamaan ajattelun rajoitukset luomalla lukuisia mahdollisia tulevaisuudennäkymiä.

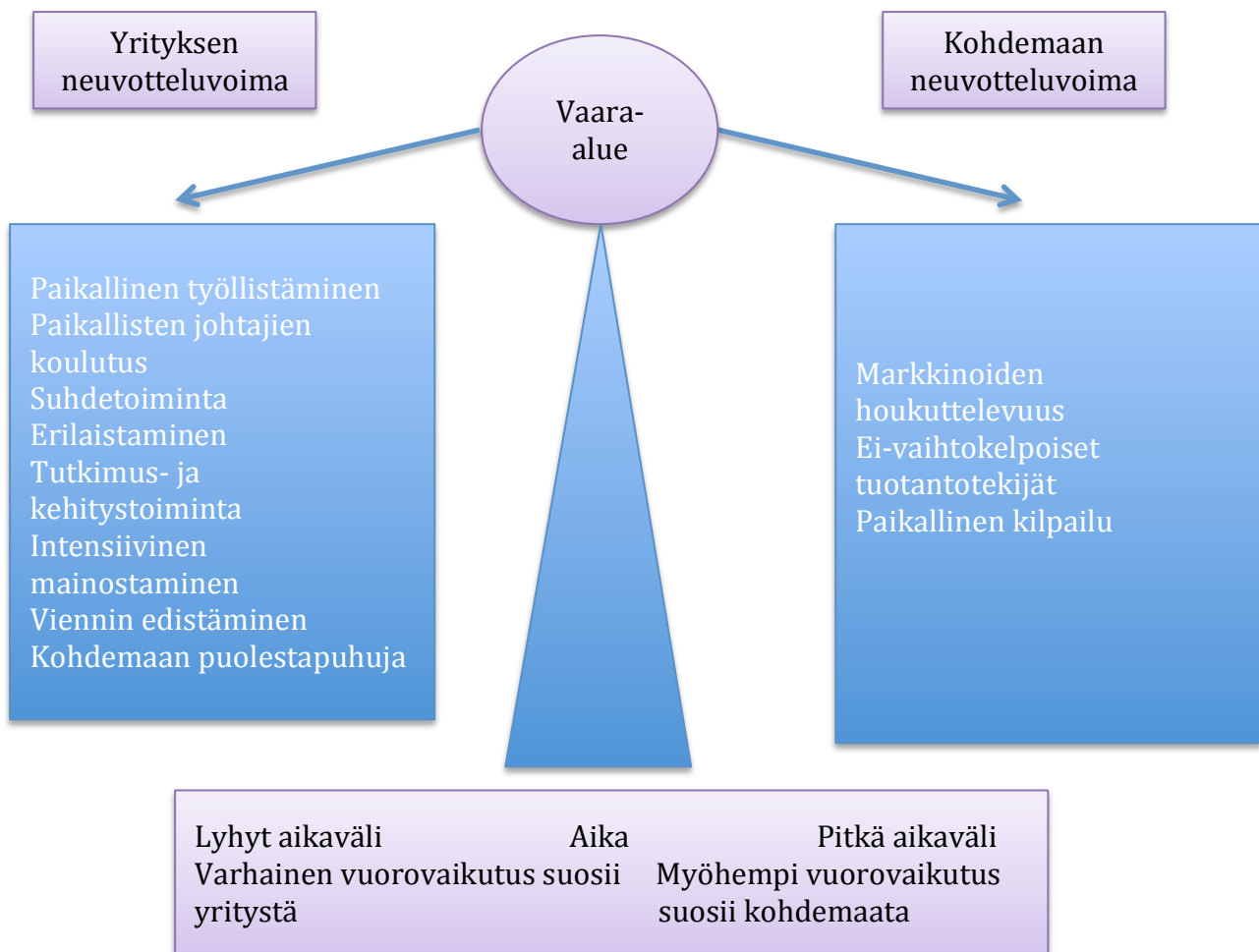
Amer et al (2013) esittävät, että skenaarioiden taustalla olevia suuntauksia ja ajureita voidaan arvioida Wilsonin matriisin ja cross impact- analyysin avulla. Chambers ja Jacobs (2007) korostavatkin, että skenaariosuunnittelussa pyritään määrittämään ajavat voimat globaalin politiikan suuntauksien takana. Analyytikot yhdistävät vallitsevat suuntaukset poliittisen ympäristön tulevaisuudenkuviksi ja arvioivat, kuinka nämä tulevaisuuden tapahtumat voivat vaikuttaa liiketoimintaa koskeviin päätöksiin. Muodostettujen skenaarioiden avulla johtajat voivat parantaa yrityksen päätöksentekoa tunnistamalla poliittisten riskien mahdolliset seuraukset ja miten nämä saattavat vaikuttaa yrityksen kokonaisriskiportfolioon. (Chambers ja Jacobs, 2007)

Chambersin ja Jacobsin (2007) mukaan skenaariosuunnittelu eroaa tavallisesta ennustamisesta ja markkinatutkimuksesta siten, että siinä esitetään vaihtoehtoisia tulevaisuuden skenaarioita eikä päätellä tulevaisuutta nykyisistä tai menneistä suuntauksista markkinoilla. Skenaariot kuitenkin sisältävät yleensä laadullisia näkökulmia sekä potentiaalia epäjatkuvuuksille, jotka ekonometriset mallit sulkevat pois (Chambers ja Jacobs, 2007). Amer et al (2013) esittävät, että laadullisten ja määrällisten tekniikoiden yhdistelmänä tehdyt skenaariosuunnittelut ovat kaikista parhaita ja tuottavat vankkoja skenaarioita.

Amer et al (2013) ehdottavat skenaariosuunnittelun uskottavuuden arvioinnin tärkeimmiksi kriteereiksi sisäisen johdonmukaisuuden sekä vakuuttavuuden. Sisäistä johdonmukaisuutta voidaan mitata johdonmukaisuusmatriisin avulla ja vakuuttavuutta morfologisen analyysin avulla. Yhden skenaariosuunnittelun sopiva tulos on 3-5 tulevaisuuden skenaariota. (Amer et al, 2013) Levinsohnin (2002) mielestä skenaariosuunnittelu vaatii päätöksentekijöiltä kykyä asettaa kyseenalaiseksi heidän laajimmat oletuksensa siitä, miten maailma toimii jotta he voisivat ennakoida päätöksiä, jotka muuten saattaisivat jäädä huomiotta tai kielletyiksi.

### 3.4 Neuvotteluvoimamalli

Conway (2013) väittää, että poliittiset riskit ovat kansainvälisten yritysten suhteissa muihin toimijoihin eivätkä itse kohdemaassa. Vaikka poliittista neuvotteluvoimamallia ei ole koskaan mielletty selvänä viitekehyksenä poliittisten riskien hallintaan ja arviointiin, se on silti varteenotettava vaihtoehto tämänhetkiselle poliittiselle riskianalyysille. Malli nimittäin pilkkoo kohdemaan eri sidosryhmien sarjoiksi ja tunnistaa vaikuttavat voimat sidosryhmien ja yrityksen välillä. Suhde yrityksen ja tietyn sidosryhmän välillä edustaa kummankin toimijan tavoitteiden, resurssien ja rajoitteiden kohtaamispistettä. (Conway, 2013) Parmarin, Freemanin, Harrisonin, Wicksin, Purnellin ja de Collen (2010) mukaan malli tutkiikin suhteisiin liittyviä epävarmuuksia yrityksen ja sen sidosryhmien välillä, kun kansainvälinen yritys tulee ja pysyy tietyssä maassa.



Kuva 5. Neuvotteluvoimamalli (muokattu Lohrke et al., 2007)

Poynterin (1982) mukaan kansainvälinen yritys kohtaa todennäköisemmin markkinoilla hallituksen väliintuloa, jos sillä on suhteessa hallitukseen vähemmän neuvotteluvoimaa. Jos yrityksellä on enemmän neuvotteluvoimaa, todennäköisyys hallituksen väliintulolle on pieni (Poynter, 1982). Lohrke et al (2007) painottavat, että kohdemaan neuvotteluvoimaa kasvattavat esimerkiksi houkuttelevat sijoitusmahdollisuudet, markkinoiden houkuttelevuus, ei-vaihtokelpoiset tuotannon tekijät ja kilpailevat paikalliset yritykset. Kun valtio kasvattaa sen neuvotteluvoimaa suhteessa yritykseen, kansainvälinen yritys joutuu niin sanotulle suurten riskien vaara-alueelle (Lohrke et al, 2007). Hymerin (1970) mukaan myös aika saattaa vähentää kansainvälisen yrityksen neuvotteluvoimaa, koska markkinoilla jatkuvasti kasvava kilpailu vähentää sen monopolivoimaa.

Lohrke et al (2007) esittävät, että monikansallinen yritys taas voi kasvattaa neuvotteluvoimaansa esimerkiksi siihen pisteeseen asti, että sillä on ainutlaatuinen kilpailuetu tai se edistää kohdemaansa tavoitteita. Muita tapoja kasvattaa yrityksen neuvotteluvoimaa ovat esimerkiksi julkiset suhteet kohdemaassa, intensiivinen mainonta ja tutkimus- sekä kehitystyö ja viennin edistäminen (Lohrke et al, 2007). Kimin (1988) mukaan kansainvälinen yritys voi kehittää neuvotteluvoimaansa kohdemaissa edistämällä paikallista työllisyytilannetta, palkkaamalla ja kouluttamalla kohdemaan johtajia tai ryhtymällä suhdetoimintaan. Poynter (1982) kuitenkin painottaa, että käyttämällä neuvotteluvoimamallin logiikkaa liian paljon, se saattaa saada yrityksen vaikuttamaan liian ulkomaalaiselta tai liian paikalliselta ja näin kasvattaa yrityksen liiketoimintariskejä. Edenin, Lenwayn ja Schulerin (2004) mukaan neuvotteluvoimamallin mukaan voittaja jokaisessa kaupassa on aina osapuoli, joka parhaiten pystyy saavuttamaan asettamansa tavoitteet. Kuitenkin myös kummatkin osapuolet voidaan nähdä voittajina, jos molemmat ovat tyytyväisiä saavuttamiinsa tavoitteisiin (Eden et al, 2004).

Neuvotteluvoimamalli tarjoaa Conwayn (2013) tutkimuksen tulosten mukaan yrityksille rungon täsmälliselle poliittisen epävarmuuden tunnistamiselle tietyssä maassa. Edenin et al (2004) mukaan menestys tietyssä maassa riippuu resurssien täydennettävyyden tasosta yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Conwayn (2013) tutkimuksen mukaan osapuolten korkeampi institutionaalisten rajoitteiden samankaltaisuus yhdistettynä korkeampaan resurssien täydennettävyyteen vähentää

poliittista epävarmuutta. Molempien osapuolten noudattaessa samoja sääntöjä ja kun kummallakin on hallussaan resurssi, jonka toinen kokee arvokkaaksi omien tavoitteidensa saavuttamisessa, seuraa osapuolten välinen yhteistyö. Samalla todennäköisyys, että jompikumpi laukaisee osapuolten väliseen suhteeseen vaikuttavan poliittisen tapahtuman, on matala. Mallilla tuntuukin olevan suurta potentiaalia selittämään sitä, miksi jotkut yritykset menestyvät riskialttiissa maissa. (Conway, 2013)

### **3.5 Johdon rooli hallinnassa**

Chambers ja Jacobs (2007) korostavat yritysten johdon roolin sisältävän poliittisten riskien tunnistamisen, arvioinnin ja hallinnan. Van Wyk (2010) lisää, että kansainvälisten yritysten johtajien ymmärrys poliittisten järjestelmien toiminnasta ja niihin liittyvistä peräkkäisistä prosesseista voi auttaa kansainvälisiä yrityksiä sopivien riskienhallintapolitiikkojen muodostamisessa. Harkittu ja ennakoiva riskienhallinta vaatiikin yrityksiltä riskien varhaista havaitsemista, asianmukaisten hallintastrategioiden toteuttamista, tehokasta sisäistä organisaatiota ja päätöksentekokykyä kansainvälisissä asioissa, politiikan ymmärtämistä sekä tietojohtamista ja –strategiaa. (van Wyk, 2010) Chambers ja Jacobs (2007) esittävät, että kansainvälisten yritysten johtokuntien täytyy ottaa kokonaisvaltainen, koko yrityksen laajuinen lähestymistapa poliittisiin riskeihin.

Chambers ja Jacobs (2007) toteavat poliittisten riskien hallinnan vaativan yritysten johdoilta systemaattista kehystä yksittäisten tapahtumien vaikutusten ja todennäköisyyksien arvioimiseen sekä varmistamaan informaation poliittisista riskeistä olevan saatavilla siellä missä sitä tarvitaan tehokkaan päätöksenteon varmistamiseksi. Tehokas hallinta vaatii johdolta myös virallista ohjelmaa poliittisten riskien arvioimiseen ja tarkkailemiseen yli liiketoimintalinjojen, joka sisältää menettelytapoja poliittisen informaation keräämiseen, tulkintaan ja arvioimiseen monista eri lähteistä. Näin johto saa käyttöönsä hyvin ajoitettua ja virheetöntä tietoa monista erilaisista sosiaalisista ja poliittisista suuntauksista. (Chambers ja Jacobs, 2007) Howellin (2001) mukaan esimerkki tällaisesta ohjelmasta on Euromoneyn tarjoama malli poliittisten riskien hallintaan.



Kansainvälisten yritysten johto voi van Wykin (2010) mielestä päättää esimerkiksi välttää tietyille markkinoille menemistä eli pyrkiä täysin välttämään riskejä tai kehittää poistumisstrategian riskialttiilta markkinoilta. Välttämistä strategia voi johtua johdon konservatismista tai joustamattomuudesta toteuttaa riskialttiita, mutta tuottoisia liiketoimintamahdollisuuksia. Markkinoilta poistumisstrategia taas saattaa tulla kyseeseen erilaisten poliittisten tapahtumien takia. Johdon on myös mahdollista pyrkiä jo realisoituneiden riskien korjaamiseen. (van Wyk, 2010) Keillorin et al (2005) mukaan yksi strategia on myös pyrkiä sopeutumaan kohdemaan poliittiseen ympäristöön.

Riskeiltä suojautuminen on Bremmerin (2007) mielestä mahdollista yritysten kansainvälistä toimintaa hajauttamalla. Yritykset, jotka eivät voi hajauttaa liiketoimintaansa eri maiden välillä täytyisi yrittää hajauttaa edes eri operaatioitaan yhden maan sisällä (Bremmer, 2007). Myös Ryan (2011) ehdottaa, että rajoittamalla yrityksen fyysistä läsnäoloa kohdemaassa kansainväliset yritykset voivat pienentää altistumistaan riskeille. Yritysten johdot voivat päättää käyttää esimerkiksi jaettujen palveluiden mallia rahoituksessa, keskittää alueellisesti jakelun ja varastot sekä ostaa ja myydä paikallisella valuutalla. Pieni ja paikallinen jalanjälki rajoittaa mahdollisia tappioita, jos yritys joutuu vetäytymään kohdemaasta poliittisen tai regulatiivisen ilmapiirin käytyä liian epävakaaaksi. (Ryan, 2011)

Spira ja Page (2003) esittävät, että sisäinen tarkastuksen rooli on auttaa yrityksen johtoa ja hallitusta saavuttamaan yrityksen tavoitteet. Chambers ja Jacobs (2007) taas kertovat, että johtajien roolin ohella sisäisellä tarkastuksella on merkittävä rooli yrityksen johdon toteuttamien poliittisten riskien tunnistamisen, arvioinnin ja hallinnan prosessien kokonaisvaltaisen tehokkuuden arvioimisessa. Sisäisten tarkastajien tulisi kerätä objektiivista informaatiota poliittisesti riskialttiista tapahtumista, ottaa kerätty informaatio mukaan riskeihin perustuvaan tilintarkastukseen sekä viestiä tarkastustulokset tarkastusvaliokunnalle ja johdolle. (Chamber ja Jacobs, 2007) Myös Everettin ja Tremblayn (2014) tutkimuksessa sisäisen tarkastuksen todetaan olevan organisaatiossa tilivelvollinen johdolle tai tarkastusvaliokunnan jäsenille.

### 3.6 Yritysten poliittinen käyttäytyminen

Ryan (2011) painottaa, että monet yritykset käyttävät mieluiten muita kun taloudellisia strategioita poliittisten riskien pienentämiseen. Yritysten johtajistot näkevät esimerkiksi avoimen vuoropuhelun ylläpitämisen paikallisen hallinnon kanssa sekä yhteishankkeet paikallisten yritysten kanssa tärkeinä keinoina vähentää poliittisten riskien uhkaa. Joidenkin kansainvälisten yritysten johtajien mielestä paras keino suojautua poliittisilta riskeiltä on olla vahvasti läsnä paikallisilla markkinoilla. (Ryan 2011) Astley ja Sachdeva (1984) määrittelevät yritysten poliittisen toiminnan olevan vallan hankintaa ja käyttämistä muiden osapuolten vastustuksen voittamiseksi tai kumppanuuden luomiseksi vastustavien tahojen kanssa. Keillorin et al (2000) mukaan yritykset käyttäytyvät poliittisesti, koska ne eivät ole kansallisten lakien suojelema ulkomailla eikä niillä ole samanlaisia oikeuksia ja etuoikeuksia kohdemaan yritysten kanssa. Poliittisen käyttäytymisen avulla yrityksiä on mahdollista saavuttaa samat toiminnalliset oikeudet kohdemaan yritysten kanssa (Keillor et al, 2000).

Van Wykin (2010) mukaan osallistuminen poliittiseen toimintaan ja erityisesti jonkin poliittisen järjestelmän muuttamiseen saattaa estää tai ainakin vähentää erilaisille poliittisille riskeille altistumista. Keillor et al (2005) ovat myös samaa mieltä siinä, että erilaiset yritysten poliittiset toimet voivat auttaa kansainvälisiä yrityksiä saavuttamaan kokonaistavoitteen poliittisten riskien hallinnassa. Keillorin et al (2000) mielestä yritysten harjoittama poliittinen toiminta on usein paljon tehokkaampaa ja nopeampaa kuin perinteisen liiketoiminnan harjoittaminen yritysten pyrkiessä hallitsemaan niiden markkinaympäristöä. Iankova ja Katz (2003) määrittelevät yritysten käyttävän kahta strategiaa käyttäytyessään poliittisesti. Alhaisen osallistumisen strategiassa yritykset toimivat usein osana yhteenliittymää tai käyttävät vain rajallisen määrän resursseja poliittisten riskien hallintaan. Korkean osallistumisen strategiassa yritykset taas kehittävät monipuolisen verkoston hallituksen, yritysten ja julkisten kumppaneiden kanssa, jotka auttavat yritystä vaikuttamaan laajasti poliittiseen ympäristöön. (Iankova ja Katz, 2003) Boddewynin (1988) mukaan erilaisia yritysten toteuttamia poliittisia toimia ovat muun muassa lobbaus eli edunvalvonta, julkiset liittoumat ja hallitusliittoumat, toimialaliittoumat tai –liitot sekä erilaiset houkuttimet, kannustimet ja lahjoitukset.

Keillor et al (2000) nostavat esille lobbauksessa käytettävän kolmatta osapuolta, joka edustaa yrityksen tavoitteita hallituksen poliittisille päättäjille yrityksen pyrkiessä hallitsemaan poliittista riskiä. Lobbaus on kaikista henkilökohtaisin yritysten käyttämä poliittinen toimi sen spesifisyyden ja täsmällisyyden vuoksi. Yksi yleinen lobbauskeino on tarjota apua hallitukselle esimerkiksi lainsäädännön valmistelussa. Poliittiset päättäjät ottavat apua vastaan, koska yrityksillä on usein tarjota korvaamatonta ja asiantuntevaa tietoa. Lobbauksen tavoite on usein jonkin lainsäädännön esittely tai lakkauttaminen, nykyisen lainsäädännön muuttaminen tai uudistaminen yrityksen tai toimialan hyväksi. (Keillor et al, 2000) Keillorin et al (2005) mukaan yritysten solmimat julkiset liittoumat tai hallitusliittoumat ovat erittäin pitkäaikaisia ja niissä on strategiset tavoitteet. Baysinger ja Woodman (1984) muistuttavat näiden liittoumien keskittyvän suotuisan liiketoimintaympäristön luomiseen ja hallintaan yrityksen hyväksi kun taas esimerkiksi lobbauksessa keskitytään vain yksittäisen tavoitteen saavuttamiseen. Keillorin et al (2000) mukaan julkisten liittoumien tavoite on varmistaa jatkuva ja myönteinen vaikutus yritykselle. Hallitusliittoumien tavoite taas on muodostaa hyvät suhteet poliittisten päättäjien kanssa pitkällä aikavälillä (Keillor et al, 2000).

Astley (1984) kuvaa, että toimialaliittoumat ja –liitot ovat ainutlaatuisia, koska niissä vähintään kaksi yritystä toimivat yhdessä hallitukseen tämänhetkistä tai potentiaalista poliittista riskiä. Tällaisten liittoumien käytön taustalla on Keillorin et al (2005) näkemyksen mukaan se, että yritykset kokevat ettei niiden kyky yksin ole riittävä vaikuttamaan poliittiseen ympäristöön. Liittoumien avulla yritys kykenee yhdistämään resurssinsa muiden saman toimialan yritysten kanssa, jolloin ne yhdessä pystyvät vaikuttamaan paljon voimakkaammin poliittiseen ympäristöön (Keillor et al, 2005). Kuitenkin Keillorin et al (2000) mukaan, toimialaliittoumat saattavat vähentää yritysten yrityskohtaisia etuja.

Keillorin et al (2005) esittävät, että kansainväliset yritykset voivat tarjota houkuttimia ja kannustimia sekä lahjoituksia esimerkiksi yksittäisille henkilöille lahjuksen tai muun lahjan muodossa. Keillorin et al (2000) mukaan houkuttimien ja kannustimien tarjoaminen on yrityksille keino edistää aktiivisesti omia etujaan tarjoamalla niitä esimerkiksi poliittisille päättäjille. Yhdysvalloissa lahjusten tarjoaminen poliittisia palveluksia vastaan on laitonta kun taas joissakin maissa se on normaalia ja sitä jopa

odotetaan erityisesti silloin, kun ulkomainen yritys haluaa päästä markkinoille (Keillor et al, 2000). Boddewynin (1988) mukaan kannustimet usein hyödyttävät tiettyjä yhteiskunnan ryhmiä eivätkä vain yksilöitä.

Rehbein ja Lenway (1994) painottavat, että kansainvälisten yritysten täytyy määritellä tarkasti, mitkä poliittisten toimien lajit sopivat parhaiten mihinkin erilaiseen poliittiseen ympäristöön. Heidän mielestään erilaisten poliittisten toimien yhdistelmät ovat tehokkaampia tietyissä poliittisissa ympäristöissä ja tiettyjä poliittisia riskejä vastaan (Rehbein ja Lenway, 1994). Schuler (1996) taas painottaa poliittisten strategioiden ja taktiikoiden käytön vaativan yrityksiltä erittäin laajaa ymmärrystä kansainvälisestä liiketoimintaympäristöstä.

### **3.7 Poliittisia riskejä arvioivat yritykset**

Poliittisia riskejä ja ylipäätään liiketoiminnan riskejä arvioivia yrityksiä on monia, mutta tässä tutkielmassa esitellään vain muutama yleisin esimerkkinä. Muuten tutkielmasta tulisi liian laaja eikä tutkielman päätarkoitus ole esitellä erilaisia riskejä arvioivia yrityksiä vaan tarjota yleisnäkemyksensä siihen, miten poliittisia riskejä voidaan kansainvälisessä kaupassa pyrkiä hallitsemaan. Poliittisia riskejä arvioivien yritysten käyttö on vain yksi keino poliittisten riskien arviointiin ja hallintaan.

Ostojic ja Unkovic (2011) kertovat the Agencyn olevan toimija, joka on maailmanlaajuisesti tunnistettu alkuperäiseksi järjestelmäksi riskien mittaamiseen ja määrälliseen ilmaisemiseen kahden alajärjestelmän avulla, jotka ovat Howelin (2001) mukaan Political Risk Services eli PRS ja International Country Risk Guide eli ICRG. Ostojicin ja Unkovicin (2011) mukaan yrityksen muodostama lopputuote on mahdollisimman kokonaisvaltainen tutkimus maariskistä. PRS:n poliittisten riskien arvioinnin osatekijöitä ovat muun muassa maan hallituksen vakaus, yhteiskunnallistaloudelliset olosuhteet sekä korruptio. Yksittäisten osatekijöiden arvojen summa suhteessa enimmäismäärään (sata) määrittää poliittisen riskiluokituksen kullekin maalle (Ostojic ja Unkovic, 2011). Jakobsenin (2010) mukaan myös the International Country Risk Guide eli ICRG arvioi mahdollisia kohdemaita 12 yhteiskuntapoliittisen muuttujan perusteella.

Eurasia Group on Ostojićin ja Unkovićin (2011) mukaan poliittisia riskejä arvioiva yritys, joka on kehittänyt ainutlaatuisen metodologian poliittisten riskien arvioimiseen. Jokaisen yksittäisen maan poliittisten olosuhteiden tuntemus on ihanteellista tulevaisuuden ennustamiselle ja oikeiden johtamispäätösten tekemiselle, jolloin yritykset myös saavuttavat kilpailuetua. Eurasia Group kokoakin yhteen asiantuntijoita kaikista maista, joihin tietoja vertaileva analyysi maariskistä perustuu ja toteutetaan. Eurasia Groupin metodologia perustuu säännösten vaikutukseen, sääntelyn muutosten todennäköisyyteen sekä ajalliseen dimensioon. Menetelmä on yhdistänyt eri teorioita valtiotieteistä ja taloudellisesta osaamisesta. (Ostojić ja Unković, 2011) Toinen poliittisia riskejä arvioiva yritys on Ellstrandin, Tihanyin ja Johnsonin (2002) mukaan Institutional Investor, joka tarjoaa riskiluokituksia yksittäisille maille kansainvälisten pankkien tarjoamien tietojen perusteella.

OECD on kehittyneiden markkinatalousmaiden taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö. Valtaosa järjestön tekemästä työstä pyrkii harmonisoimaan ja kehittämään jäsenmaiden politiikkaa eri talous- ja yhteiskuntaelämän osa-alueilla. Se siis tukee jäsenmaidensa talous- ja yhteiskuntapoliittista päätöksentekoa. (Valtiovarainministeriö, 2014) Ostojićin ja Unkovićin (2011) mielestä OECD:n metodologia on tärkeä luottojen ja poliittisen riskin määrittämiseen niin sanotun herrasmiesten sopimuksen soveltamisen sekä vähimmäistakuumaksujen ja pääomakustannusten määrittämisen näkökulmasta. OECD-metodologia tekee eron kahden mallin välillä: määrällisen maariskin arvioimismallin (CRAM) ja laadullisten räätälöityjen tulostekijöiden mallin (Ostojić ja Unković, 2011).

### **3.8 Poliittisten riskien vakuuttaminen**

Ryan (2011) kirjoittaa artikkelissaan yhden keinon poliittisten riskien pienentämiseen olevan vakuutuksen ostaminen poliittisia riskejä vastaan. Baublyte et al (2012) mukaan monikansalliset yritykset käyttävät poliittisten riskien vakuuttamista hallitukseen ja vähentääkseen riskejä, jotka saavat alkunsa kohdemaiden haitallisista toimista tai vaihtoehtoisesti toimimattomuudesta. Ryan (2011) esittää, että vakuutuskirjat voivat kattaa esimerkiksi nettoinvestointien arvoja sekä myynti- ja hankintasopimuksia. Ostojić ja Unković (2011) osoittavat vakuutusten poliittisia

riskejä ja erityisesti vientiriskejä vastaan saattavan tulla suoraan valtiolta, valtion virastoista tai yksityisiltä vakuutusyhtiöiltä.

Ryan (2011) painottaa, että poliittisten riskien markkinat ovat aikaisemmin olleet tasaiset, koska kansainväliset yritykset ovat joko kaunistelleet tai vähätelleet kehittyvien markkinoiden riskejä ja riskienhallinnan budjetit ovat olleet pienet laman vuoksi. Baublyte et al (2012) korostaakin, että poliittisten riskien vakuuttaminen on melko uusi liiketoimintalinja. Ostojić ja Unković (2011) toteavat maailmanlaajuisen kansainvälisen kaupan ja investointien lisääntymisen johtaneen uusien yksityisten poliittisia riskejä vakuuttavien vakuutusyhtiöiden syntymiseen.

Baublyte et al (2012) esittävät, että poliittisten riskien vakuuttajien täytyy luottaa erittäin tulkinnallisiin menetelmiin päättäessään, vakuuttaako vai ei tiettyjä poliittisia riskejä. O'Sullivanin (2005) mukaan vakuutuskelpoisia poliittisia riskejä ovat esimerkiksi poliittiset väkivallanteot ja sodat sekä valuutan vaihtokelvottomuus, pakkolunastus ja sopimusrikkomukset. Baublyte et al (2012) mukaan vakuutuksenantajat luottavat poliittisten riskien vakuutusmarkkinoilla intuitioonsa sekä hiljaiseen tietoon, koska osa poliittisista riskeistä on niin uniikkeja ja harvinaisia eikä niistä siksi ole historiallista ja tilastotietoa. Siksi pienen ihmisjoukon subjektiivinen harkinta vaikuttaa paljon päätöksentekoon tällä vakuutusalan linjalla. Vakuutuksenantajien täytyy luokitella asiakkaansa erillisiin luokkiin ja veloittaa eri luokilta vakuutusmaksu, joka on vastaavanlainen asiakkaitten riskitasoon nähden. (Baublyte et al, 2012)

Geraldin (2004) mukaan esimerkiksi MIGA eli The Multilateral Investment Guarantee Agency tarjoaa takuita poliittisiin riskeihin ja teknistä apua kohdemaiden virastoille. Myös Ryan (2011) mainitsee, että MIGA tarjoaa vakuutuksia, jotka suojelevat lainanantajia ja investoijia poliittisilta riskeiltä. MIGA:n leima yrityksen liiketoimessa tai omaisuudessa saattaa olla tehokkaampi kuin esimerkiksi yksityinen vakuutus (Ryan, 2011). Ostojićin ja Unkovićin (2011) mukaan järjestö tarjoaa rinnakkaisvakuutuksia ja jälleenvakuutuksia poliittisia riskejä vastaan MIGA:n jäsenmaille erityisesti yksityisen sektorin hyväksi. MIGA:n vakuutukset kattavat esimerkiksi seuraavanlaisia poliittisia riskejä: pakkolunastus, sopimusten toimeenpanon epäonnistuminen, sota, levottomuudet sekä valuuttojen vaihdettavuuden keskeyttäminen. Toinen poliittisia

riskejä vakuuttava järjestö on Maailmanpankki, joka on itse asiassa perustanut MIGAn. Sen vakuudet myönnetään vain hallituksen vastatakausta vastaan. Maailmanpankki tarjoaa vakuutusta kansainvälisille projekteille vain, jos vastaanottavan valtion hallitus ei kykene projektia vakuuttamaan. (Ostojić ja Unković, 2011)

## 4. POLIITTISTEN RISKIEN HALLINTA TEKNOLOGIAVIENTIYRITYKSESSÄ

Tässä tutkielman osuudessa tarkastellaan tutkielman aikaisemmissa osissa esitettyjä näkökulmia tutkielman aiheesta erään suomalaisen teknologiavientiyrityksen kautta tarkasteltuna. Samalla arvioidaan tämän teknologiayrityksen kokonaisvaltaista ymmärrystä poliittisista riskeistä sekä niiden tehokkaista hallintastrategioista ja -keinoista ja merkityksestä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Osuudessa tutkitaan myös caseyrityksen harjoittamia toimintatapoja poliittisten riskien arvioinnissa ja hallinnassa. Tutkielman neljäs luku pohjautuu erään suomalaisen teknologiavientiyhtiön hankintapäällikön kanssa tehtyyn haastatteluun (Liite 1). Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna eli puolistrukturoidusti marraskuussa 2014 yrityksen tiloissa pääkaupunkiseudulla.

Tutkielman caseyrityksen liiketoiminnan ydintä on teknologiayrityksen hankintapäällikön mukaan kestävä kehitys sekä erilaisten innovatiivisten teknologioiden vienti maailmalle. Teknologiayrityksen liiketoiminta on hänen mukaansa ollut alusta asti erittäin projektiluonteista ja on sitä edelleen, vaikka toimintaan on yritetty viimeisten vuosien aikana tuoda mukaan enemmän life cycle – näkemystä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi varaosien toimitusta asiakkaille ja muita projektin suorittamisen jälkeen tehtäviä palveluita. Koska caseyrityksellä on myynti- ja palvelukeskuksia monessa eri maassa kuudella eri mantereella, se altistuu maailmanlaajuisessa toiminnassaan monilla eri markkinoilla poliittisille riskeille.

### 4.1 Poliittisten riskien merkitys caseyrityksessä

Jakobsenin (2010) mukaan kansainvälisten yritysten tulisi pitää poliittisten riskien arviointia ja hallintaa erittäin tärkeänä osana niiden liiketoimintaa. Tämä tuntuu pätevän caseyritykseenkin, sillä caseyrityksen hankintapäällikön mukaan poliittiset riskit ovat teknologiayrityksen kansainvälisen liiketoiminnan harjoittamisen kannalta erittäin relevantteja riskejä. Hänen mukaansa tämä johtuu siitä että se, mihin maahan yritys myy ja tarjoaa teknologioitaan, on hyvin paljolti yhteydessä siihen, missä



esimerkiksi malmiesiintymiä on maailmalla. Muun muassa juuri malmin jatkojalostus tapahtuukin yleensä hyvin lähellä paikkaa, mistä teknologiayrityksen hyödyntämä metalli tai mineraali on kaivettu ylös ja yleensä tällaiset alueet ovat juuri sellaisia, jotka eivät ole poliittisesti erityisen stabiileja kuten Lähi-itä.

*”Venäjä ehkä nyt tässä on meitä on eniten yllättänyt. Ja se on huono homma koska Venäjä on meille niin tärkeä markkina ja siellä on tällä hetkellä paljon potentiaalia.”*

Hankintapäällikön mukaan liiketoiminta esimerkiksi Venäjällä on aina ollut melko tempoilevaa sekä riskialtista ja taloudelliset riskit ovat olleet markkinoilla vahvasti läsnä. Aleshin (2001) on tässä asiassa hankintapäällikön kanssa samaa mieltä, sillä hän painottaa varsinkin uusien yritysten altistuvan Venäjän markkinoilla liiketoiminnan lisäriskeille. Caseyrytyksen hankintapäällikön näkemys on, että lähiaikoina Venäjällä realisoituneet sanktioista johtuvat poliittiset riskit ovat täysin uutta teknologiavientirytykselle ja varmasti myös monille muillekin Venäjällä toimiville yrityksille. Hankintapäällikön mukaan muita poliittisesti kaikista riskialttiimpia markkinoita, joissa teknologiayritys silti harjoittaa liiketoimintaa maiden tarjoamien malmi- ja mineraaliesiintymien sekä bisnespotentiaalin vuoksi ovat esimerkiksi Afrikka ja Iran.

*”Poliittiset riskit on ihan yksi normaali osa tätä meidän liiketoimintaa johtuen siitä että meidän markkinat on niin pitkään jo olleet sellaisilla alueilla missä nämä asiat joudutaan ottaa huomioon. Että se ei ole kovinkaan uusi juttu meille.”*

Haastateltava mainitseekin poliittisten riskien olevan heidän liiketoiminnassaan ihan arkipäivää, sillä teknologiavientirytykselle ei voi puhtaasti vain sillä perusteella jättää menemättä joillekin markkinoille koska se on poliittisesti hankala alue. Hänen sanojensa mukaan se rajaisi yritykseltä erittäin paljon bisnestä ja kilpailuetua ulos. Hän onkin tässä asiassa samaa mieltä kuin Ryan (2011), jonka mukaan poliittisesti kaikista riskialttiimmat valtiot ovat juuri niitä, jotka tarjoavat yrityksille kaikkein houkuttelevimmat tulevaisuudennäkymät. Tämän vuoksi kansainväliset yritykset aloittavat liiketoimintaa poliittisesti riskialttiissa maissa suurista riskeistä huolimatta.

*”Poliittisia riskejä luovat näitten maiden hallitsijat ihan ehdottomasti. Sieltähän se*

*kumpuaa.”*

Teknologiayrityksen hankintapäällikön näkemyksen mukaan vähäisimmillään poliittinen riski aiheuttaa yrityksen projektien toteutuksen viivästymistä ja altistaa siten yrityksen markkinoiden poliittiselle epävarmuudelle. Hän toteaa, että esimerkiksi Puolassa teknologiayrityksen asema riippuu täysin siitä, minkälainen hallitus maassa on milläkin hetkellä ja millaiset heidän ohjelmansa ovat teknologiayrityksen projektien eteenpäinviemiseksi ja toteuttamiseksi. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta hän kertoo, että yrityksellä saattaisi olla Puolassa meneillään hyvin etenevä myyntiprojekti. Sitten Puolassa tapahtuukin vallanvaihdos ja projektin toteutus päättyy siihen, koska uusi hallitus ei hyväksy teknologiayrityksen harjoittamaa liiketoimintaa. Teknologiayrityksen hankintapäällikön kanssa ovatkin samaa mieltä niin Howell (2001) kuin Heniszinkin (2000), sillä heidän mielestään juuri maiden hallitukset ovat useimmiten niitä, jotka luovat markkinoille poliittisia riskejä.

Isoimmillaan yrityksen hankintapäällikkö kokee poliittiset riskit sellaisiksi, että johonkin kohdemaahan kuten Iraniin tulee voimaan sellaisia sanktioita, että teknologiayritys ei yksinkertaisesti kykene enää operoimaan maassa esimerkiksi EU:n rajoitusten puitteissa. Hän näkee esimerkiksi Venäjän tilanteen tuontikieltoineen tällaisena vastaavanlaisena poliittisena riskinä, joka on toteutunut. Myös tutkielman teoriaosuuteen nojautuen voidaan todeta, että näiden kaltaiset poliittiset riskit ovat kansainvälisille yrityksille vakavimpia poliittisia riskejä.

## **4.2 Vastuu poliittisten riskien arvioinnista ja hallinnasta yrityksessä**

Poliittisten riskien arviointia ja hallintaa suoritetaan haastateltavan mukaan monella eri taholla teknologiavientiyrityksen sisällä. Poliittista riskiä mietitään hänen mukaansa ensimmäisen kerran, kun suunnitellaan pitkän tähtäimen bisnesstrategioita eli esimerkiksi sitä, missä sijaitsevat yrityksen myynnin ja markkinoinnin painopistealueet. Tästä voidaan päätellä caseyrityksen poliittisten riskien hallinnan olevan ennakoivaa. Keillorin et al (2005) sekä D'Aquilan ja Houmesin (2014) mielestä monikansallisten yritysten tulisikin pyrkiä olemaan nimenomaan ennakoivia riskienhallinnassaan. Hankintapäällikkö kertoo poliittisen

riskin arvioinnin ja hallinnan aktivoituvan tarkemmin siinä vaiheessa, kun yrityksen tuotteita ja projekteja jo myydään maailmalle. Kuitenkin jo jokaisen projektin kannattavuusarvioinnissa tehdään vahvasti kattavaa riskianalyysia, jonka yksi elementti on poliittinen riski ja sen aiheuttamat mahdolliset toimituskatkot tai -viivästykset ja niiden taloudelliset vaikutukset projektin toteuttamisessa.

*“Poliittisten riskien hallitseminen tietysti on hankalaa.”*

Tutkielman teoriaosuuteen turvautuen voidaan yleisellä tasolla sanoa, että yritykset ja niiden johtokunnat ymmärtävät hyvin poliittisten riskien hallinnan olevan erittäin haastavaa. Esimerkiksi Jakobsen (2010) toteaa poliittisten riskien olevan moniulotteisia ja monimutkaisia, minkä vuoksi niiden tarkka arviointi on erittäin haastavaa. Myös tutkielman caseyrityksen hankintapäällikkö kokee poliittisten riskien hallinnan olevan hankalaa, mutta hän uskoo teknologiayrityksellä kuitenkin olevan valmiudet ja resurssit riskien huomioonottamiseen sekä päätöksentekoon riskien arvioinnin pohjalta. Tämä johtuu hänen kokemuksensa mukaan siitä, että poliittiset riskit ovat olleet niin olennainen osa yrityksen liiketoimintaa jo alusta asti maailman malmiesiintymien vaikean sijainnin vuoksi poliittisesti epävakaisissa maissa.

### **4.3 Käytetyt hallintakeinot ja –strategiat**

*”En näkisi, että riskien arviointi ja hallinta suo meille liian isoja haasteita.”*

Teknologiavientiyritys pyrkii hankintapäällikön mukaan hinnoittelemaan poliittisten riskin tuotteeseensa tai projektiinsa aina yrityksen siirtyessä uusille markkina-alueille, jos kyse on poliittisen riskin aiheuttamasta taloudellisesta riskistä tai kannattavuusriskistä. Tämä tutkielman teoriaosuudesta poikkeava hallintakeino ei tunnu olevan erityisen tutkittu tai yleinen hallintastrategia poliittisille riskeille, koska se ei tullut esiin aikaisemmasta kirjallisuudesta poliittisista riskeistä. Samalla tavalla ei hänen mukaansa voida varautua mahdollista poliittisen riskin aiheuttamaa imagoriskiä vastaan. Silloin teknologiayritys voi esimerkiksi todeta, että liian suurta imagoriskiä aiheuttaville markkinoille ei mennä ollenkaan. Hankintapäällikkö antaa tällaisesta tilanteesta esimerkiksi Kongon. Vaikka maassa on paljon

liiketoimintapotentiaalia yritykselle, sinne menemistä ei ole yrityksessä sen tarkemmin edes harkittu, koska siellä imagoriski on yritykselle liian suuri. Teknologiayrityksen hankintapäällikön kanssa asiasta samaa mieltä on van Wyk (2010), jonka mukaan yksi yritysjohtoon riskienhallintamahdollisuus on jättää menemättä riskialttiille markkinoille eli välttää täysin poliittisia riskejä.

Yrityksen hankintapäällikön mukaan riskien arviointi on yrityksessä jatkuvaa, sillä riskienarviointiprosessi on oleellinen osa yrityksen projektin toteutusta. Myös Al Khattabin et al (2008) mukaan arvioinnin tulisivatkin olla jatkuvaa, jolloin nopeampi reagointi riskeihin on mahdollista eikä uusia liiketoimintamahdollisuuksia menetetä. Ulkopuolisia avustajia yritys ei hankintapäällikön mukaan käytä, sillä hän kokee osaamisen ja tuntemuksen olevan pitkälti talon sisällä. Kysymykseen ”Keille kaikille riskianalyysin tuloksia raportoidaan?”, hankintapäällikkö vastaa että lähinnä vain bisnesjohtolle eli toimitusjohtajalle, johtoryhmälle, hallitukselle sekä tarkastus- ja riskivaliokunnalle. Tämä piirre teknologiayrityksen riskienhallinnassa tukee teoriaosuudessa mainittujen Khattab et al (2008) näkemystä siitä, että riskianalyysin tuloksia raportoidaan nimenomaan lähinnä yritysjohtolle eikä tätä alemmille tahoille.

*”Poliittinen riski on sitten yksi pala sitä meidän riskianalyysia.”*

Yrityksellä ei ole hankintapäällikön mukaan käytössä mitään erikseen räätälöityä ohjelmaa pelkkien poliittisten riskien arvioinnille. Heillä riskienhallinta on yhtenä isona kokonaisuutena, jonka yhtenä osana poliittiset riskit ovat. Tähän esimerkiksi teoriaosuudessa esiintynyt Levinsohn (2002) huomauttaa, ettei poliittisten riskien arviointi välttämättä sovellu hyvin koko yrityksen laajuisiin riskienhallintamalleihin. Tässä voisikin olla yksi kehityskohta teknologiayrityksen poliittisten riskien riskienhallinnan kehittämisessä. Hankintapäällikkö painottaakin riskienhallinnan kokonaisuutena olevan tärkeä osa teknologiavientiyrityksen johtamisjärjestelmää ja sisäistä tarkastusta.

Vakuuttaminen poliittisia riskejä vastaan on hankintapäällikön mukaan hankalaa, mutta teknologiayritys pyrkii kuitenkin käyttämään tarkoituksenmukaisia riskivakuutuksia joitakin poliittisia riskejä vastaan. Tämä näkemys tukee tutkielman teoriaosuutta, sillä poliittisten riskien vakuuttaminen on todella haastavaa. Kuten

Baublyte et al (2010) toteavat, poliittisten riskien vakuuttajien täytyy luottaa vakuuttaessaan poliittisia riskejä erittäin tulkinnallisiin menetelmiin, mikä paljastaa poliittisten riskien vakuuttamisen vaikeuden.

Muita hankintapäällikön mainitsemia yrityksen käyttämiä keinoja poliittisten riskien hallitsemiseksi ovat esimerkiksi ennakkomaksut, vaiheittaiset maksut sekä myynnin rahoituksen instrumentit. Jos asiakas esimerkiksi rikkoisi sopimuksen tai peruisi jo tilauskannassa olevan projektin, asiakas kattaisi kustannukset maksamillaan ennakoilla tai vakuuksilla. Näiden keinojen lisäksi teknologiayrityksessä pyritään kirjaamaan projekteja asteittain tilauskantaan, vahvistamaan paikallista osaamista ja asiantuntemusta sekä toimipaikkojen ja kulttuurien tuntemusta. Teknologiayritys toimii kuten teoriaosuuden Ostojčić ja Unković (2011) suosittelevat eli pyrkii tutkimaan kohdemaataan ennen markkinoille siirtymistä. Muut teknologiayrityksen käyttämät keinot poliittisia riskejä vastaan ovat hiukan teoriaosuudesta poikkeavia eli niitä ei ainakaan yleisesti ole aikaisemmin tutkittu tai huomioitu, mutta sopivat varmasti caseyrityksen toimintamalleihin.

Hankintapäällikön mukaan teknologiayritys saattaa toisinaan käyttää myös esimerkiksi Finnveran palveluita tai muita valtion tarjoamia keinoja, jos olemassa oleva poliittinen riski jossakin kohdemaassa on jo yleisesti ja laajasti tiedossa. Teoriaosuuden perusteella myös muut kansainväliset yritykset käyttävät poliittisten riskien hallinnassa apunaan poliittisia riskejä arvioivia ulkopuolisia yrityksiä vaikka ne ovatkin lähinnä kansainvälisiä yrityksiä. Kuitenkin yleisesti ottaen hankintapäällikön mukaan teknologiavientiyrityksen toiminnassa poliittiset riskit pyritään huomioimaan businesssuunnitelman tekemisessä, jolloin mahdollinen korkea riski otetaan huomioon projektin odotetussa kannattavuudessa. Hankintapäällikkö painottaakin, että huonolla katteella yritys ei lähde myymään riskialttiiseen kohdemaahan. Samalla hän painottaa teknologiayritykseen kohdistuvien riskien olevan merkityksellisempiä myynnin puolella kuin hankintatoimessa. Tämä johtuu hankintapäällikön mukaan siitä, että hankintojen puolella yrityksen on helpompi valita poliittisesti vakaita alueita, joista ostaa. Myynnin puolella taas ei voida niin tarkasti valikoida asiakaskohteita, jolloin joudutaan mahdollisesti myymään poliittisesti epävakaille markkinoille ja altistutaan riskeille. Myynnin ja hankintojen eritasoista altistumista poliittisille riskeille

ei teoriaosuudessa ilmennyt, mutta se pitää varmasti caseyrityksen kohdalla paikkaansa.

#### 4.4 Poliittinen toiminta kohdemaassa

*”Mutta tällaisia kehityshankkeita mahdollisesti millä parannetaan sitä yhteisön toimivuutta siellä alueella mihin me investoidaan niin tämmöistä on kyllä tehty.”*

Poliittista toimintaa kohdemaissa yrityksen hankintapäällikön mukaan teknologiayrityksellä ei juurikaan ole ollut. Kuitenkin esimerkiksi Eteläisessä Afrikassa sen tyylistä poliittista toimintaa on yrityksellä ollut, että teknologiayritys on osallistunut maassa kunnallistoimintaan eli yhteiskunnan rakentamiseen. Vaikka tämänkaltaisen poliittinen toiminta ei teknologiayrityksessä olekaan vielä valtavirtaa, yrityksellä on siitä kuitenkin jonkin verran kokemusta. Tällainen caseyrityksen suorittama poliittinen käyttäytyminen ei teoriaosuuden perusteella ole kovin yleistä kansainvälisten yritysten keskuudessa, mutta se on varmasti sopiva caseyritykselle sen liiketoiminnan perustuessa nimenomaan kestäväälle kehitykselle. Niin syvälle yrityksen poliittisessa toiminnassa ei hankintapäällikön mukaan kuitenkaan ole menty, että teknologiayrityksellä olisi yhteistyöhankkeita tai toimialaliittoumia paikallisten yritysten tai organisaatioiden kanssa. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että yritys pyrkii pysymään mahdollisimman hyvin poissa politiikasta, joka ei ole missään tapauksessa yrityksen liiketoiminnan päätoimialue.

*”Poliittisen riskin kanssa pärjää kun ei ota puolia eli se on vaan riski mikä vaikuttaa meidän toimintaan.”*

Teknologiayritys ei pidä hankintapäällikön mukaan liiketoiminta-agendaansa piilossa mistään poliittisista syistä. Yritys on esimerkiksi täysin julkisesti ilmoittanut tekevänsä liiketoimintaa Iranissa, vaikka maassa on sanktioita. Teknologiayritys toimii maassa läpinäkyvästi sekä kaikkien säännösten ja määräysten mukaisesti, jolloin yritykselle ei tule hankaluuksia tai ongelmia. Hankintapäällikön mukaan tämä onkin erityisen helppoa suomalaisille yrityksille suomalaisten maailmallakin tunnetusta hyvästä moraaliperimästä johtuen.

Teknologiavientiyrityksen hankintapäällikkö kokee yrityksen aseman ja neuvotteluvoiman vahvaksi niillä markkinoilla, missä teknologiayritys on ollut historiallisesti pitkään läsnä ja missä heidän brändinsä on hyvin tunnettu. Tällaisia maita ovat perinteiset kaivosmaat kuten Australia, Chile ja Etelä-Afrikka sekä Pohjoismaat. Hankintapäällikkö mainitsee lisäksi Kaukoidän maista Intian ja Kiinan olevan poliittisten riskien näkökulmasta vakaita markkinoita. Tästä voidaan teoriaosuuden neuvotteluvoimamallin ja Lohrken et al (2007) näkemyksen pohjalta päätellä, että caseyritys on saattanut esimerkiksi saavuttaa ainutlaatuisen kilpailuedun markkinoilla, mainostaa teknologioitaan intensiivisesti markkinoilla sekä tehdä aktiivista tutkimus- ja kehitysyhteistyötä näissä kohdemaissa. Lisäksi caseyritys on varmasti läsnäolollaan parantanut paikallista työllisyystilannetta tarjoamalla kohdemaan asukkaille työpaikkoja. Näin se on saavuttanut näillä markkinoilla vahvan aseman ja neuvotteluvoiman sekä matalan poliittisten riskien uhkan.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän tutkielman päätarkoituksena oli tutkia, miten poliittista riskiä pyritään hallitsemaan kansainvälisessä kaupassa. Tutkielmassa pyrittiin lisäksi vastaamaan aihetta tarkentaviin kysymyksiin siitä, mitä poliittinen riski on ja millaisilla hallintastrategioilla ja –keinoilla kansainväliset yritykset pyrkivät poliittisten riskien hallintaan. Tutkielma toteutettiin pääasiassa perehtymällä aikaisempiin tieteellisiin artikkeleihin sekä kirjallisuuteen tutkielman aiheesta. Lisäksi tutkielman empiiristä osiota varten suoritettiin teemahaastattelu erään suomalaisen teknologiavientiyrityksen hankintapäällikön kanssa. Haastattelukysymykset muodostettiin teoriaosuuden perusteella, jotta siinä ilmenneisiin ilmiöihin saataisiin näkemystä tosielämän pohjalta.

Kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten näkemykset siitä, mitä poliittiset riskit ovat tuntuvat olevan hiukan erilaisia. Yritykset varmasti kokevat poliittisten riskien olevan lähinnä sellaisia, joille ne itse ovat kansainvälisessä liiketoiminnassaan altistuneet. Esimerkiksi caseyrityksen hankintapäällikkö koki poliittisten riskien suurimmillaan olevan sanktioita, jotka vaikeuttavat yritysten toimintaa kohdemarkkinoilla ja pienimmillään niiden olevan hallituksen aiheuttamia viivästyksiä niiden projektien toteuttamisessa. Hankintapäällikkö ei tuntunut kokevan esimerkiksi työntekijöiden lakkojen, protestien, mielenosoitusten tai sisällissotien olevan poliittisten riskien muotoja, koska ne eivät varmasti ole koskeneet caseyrityksen liiketoimintaa kansainvälisillä markkinoilla. Erilaiset näkemykset poliittisista riskeistä johtuvat varmasti siitä, että Jakobsenin (2010) mukaan poliittiset riskit ovat erittäin moniulotteisia ja monimutkaisia riskin muotoja.

Suomalaisen teknologiayrityksen hankintapäällikön haastatteluvastauksista ilmeni se, että yritys pitää poliittisia riskejä erittäin merkittävänä liiketoimintariskin muotona. Teknologiayritystä voisi luonnehtia jopa erittäin kokeneeksi yritykseksi poliittisten riskien hallinnan ja ymmärryksen suhteen. Tutkitulla caseyrityksellä tuntuu olevan selkeä näkemys siitä, mitä poliittiset riskit ovat ja kuinka merkittäviä ne ovat yrityksen kansainväliselle liiketoiminnalle. Haastateltava luonnehtii poliittisten riskien olevan jopa täysin arkipäivää teknologiayrityksen liiketoiminnassa, sillä poliittiset riskit ovat



olleet niin vahvasti läsnä yrityksen liiketoiminnassa alusta asti. Onnistunut ja tehokas poliittisten riskien hallinta perustuukin teoriaosuuden pohjalta ensisijaisesti siihen, että yritys ymmärtää poliittisten riskien merkittävyyden, mikä tuntuukin pätevän erityisen hyvin tutkielman caseyritykseen.

Tutkielmassa selvisi lisäksi, että poliittisten riskien hallintaan löytyy monia erilaisia keinoja ja strategioita, joista jokaisen yrityksen tulee valita niiden liiketoimintaan ja kohdemarkkinoihin parhaiten sopivat menetelmät, kuten Keillor et al (2005) painottavat. Kaikki hallintamenetelmät eivät kuitenkaan sovi kaikille kohdemarkkinoille kuten Rehbein ja Lenway (1994) toteavat ja lisäksi erilaisten poliittisten riskienhallintatoimenpiteiden yhdistelmät voivat olla kaikista tehokkaimpia joissakin tilanteissa. Lisäksi teoriaosuuden pohjalta ilmeni erittäin vahvasti, että poliittisten riskien hallinta ja arviointi sisältävät lukuisia erilaisia haasteita kansainvälisille yrityksille. Tämä pätee myös caseyritykseen, jonka hankintapäällikkö kokee poliittisten riskien olevan erittäin haastavia riskin muotoja hallita.

Perinteinen poliittinen riskianalyysi tuntuu olevan kaikista yleisin kansainvälisten yritysten käyttämä tapa arvioida ja pyrkiä hallitsemaan poliittisia riskejä. Myös caseyrityksen tapa poliittisten riskien arviointiin ja hallintaan tuntui noudattelevan lähinnä tällaista erittäin perinteistä riskianalyysia. Kuten teoriaosuuden pohjalta oli ennustettavissa, empiirisen osuuden caseyrityskään ei käyttänyt skenaariosuunnittelua tai neuvotteluvoimamallia arvioidessaan poliittisia riskejä ja miettiessään sopivimpia hallintastrategioita poliittisille riskeille. Nämä mallit tuntuvat olevan vain vaihtoehtoisia malleja perinteiselle poliittiselle riskianalyysille. Lisäksi poliittisten riskien arviointi on caseyrityksessä jatkuvaa sekä ennakoivaa, minkä voidaan teoriaosuuden pohjalta sanoa olevan hyvä asia poliittisten riskien arvioimisessa.

Poliittisten riskien arviointi on caseyrityksessä vain yksi osa koko yrityksen laajuista riskienhallintaa eikä sille ole erikseen määritelty minkäänlaisia ohjelmia tai järjestelmiä arvioimisen tueksi. Lisäksi poliittista riskiä arvioidaan monella eri taholla yrityksen sisällä. Tämä ei välttämättä ole hyvä asia poliittisten riskien monimutkaisen luonteen vuoksi, sillä kuten Levinsohn (2002) esittää, poliittisten riskien arviointi ei välttämättä sovellu hyvin koko yrityksen laajuisiin riskienhallintamalleihin. Tämä

kuitenkin on esimerkiksi Chambersin ja Jacobsin (2007) näkemystä vastaan siitä, että poliittisiin riskeihin täytyisi ottaa koko yrityksen laajuinen lähestymistapa. Tästä voidaan kuitenkin päätellä, että caseyritys on juuri siksi valinnut tällaisen koko yrityksen laajuisen lähestymistavan poliittisiin riskeihin, koska se sopii kaikista parhaiten yrityksen tämänhetkiseen kansainväliseen liiketoimintaan.

Tutkielman tuloksia ei välttämättä voida yleistää koskemaan muita toimialoja kuin teknologiatoimialan yrityksiä. Tutkielman tulokset voivat kuitenkin antaa jonkinlaista suuntaa yleisellä tasolla siitä, millaisilla keinoilla poliittisia riskejä vastaan voidaan varautua kansainvälisessä kaupassa. Tutkielman caseyrityksellä oli kuitenkin käytössään sen verran paljon tutkielman teoriaosuudesta poikkeavat poliittisten riskien hallintakeinot ja –strategiat, että tämä tukee Kobrinin (1980) ja Poynterin (1986) näkemystä siitä, että poliittiset riskit ovat korkeampia toisilla toimialoilla kuin toisilla. Tämän vuoksi eri toimialojen yrityksille varmasti soveltuvat parhaiten niiden kohtaamaan liiketoimintatilanteeseen sopivimmat hallintastrategiat. Tutkielman caseyrityksen kohtaamalla poliittisten riskien riskitasolla sen käyttämät hallintastrategiat ja -menetelmät ovat varmasti sille parhaiten sopivat teknologiavientitoimialalla, vaikka ne poikkeavatkin hiukan teoriaosuudessa ilmenneistä hallintakeinoista. Myös Baublyte et al (2012) ajattelevat, ettei ole olemassa yhtä yleismaallista keinoa poliittisten riskien arviointiin ja hallintaan.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla esimerkiksi eri hallintastrategioiden ja –keinojen tehokkuuden tutkiminen niiden kyvyssä vaikuttaa poliittiseen ympäristöön eli kuinka paljon ne pienentävät yritysten altistumista poliittisille riskeille eri toimialoilla ja erilaisilla markkinoilla. Esimerkiksi Alon ja Herbert (2008) painottavat sitä, että poliittista riskiä tulisi tutkia enemmän mikrotasolla eli sen vaikutusta tiettyihin yrityksiin ja toimialoihin. Näin poliittisista riskeistä ja niiden tehokkaista hallintakeinoista saataisiin merkityksellisempää ja spesifisempää tietoa. Tämä voisikin olla erityinen jatkotutkimuksen linja poliittisille riskeille, koska niitä ei ole teoriaosuuden perusteella juurikaan tutkittu mikrotasolla.

## LÄHDELUETTELO

Alcantara, L.L. & Mitsuhashi, H. (2013) Dynamics of entering politically risky foreign markets. *Management Research Review* 36, 6, 580-595.

Aleshin, A. (2001) Risk management of international projects in Russia. *International Journal of Project Management*, 19, 4, 207-222.

Al Khattab, A. Anchor, J.R. & Davies, E. (2008) Managerial perceptions of political risk in international projects. *International Journal of Project Management*, 25, 7, 734-743.

Al Khattab, A., Anchor, J.R. & Davies, E. (2008) Managerial practices of political risk assessment in Jordanian international business. *Risk Management* 10, 135-152.

Al Khattab, A. (2006) Political risk assessment in Jordanian international firms. Väitöskirja. Hubbersfield, University of Hubbersfield, kauppatieteiden osasto.

Alon, I. & Herbert, T.T. (2009) A stranger in a strange land: Micro political risk and the multinational firm. *Business Horizons* 52, 2, 127-137.

Amer, M., Daim, T.U. & Jetter, A. (2013) Review of scenario planning. *Futures* 46, 23-40.

Astley W.G. (1984) Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review* 9, 3, 526-535.

Astley, W.G. & Sachdeva, P.S. (1984) Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis. *Academy of Management Review* 9, 1, 104-113.

Baublyte, L., Mullins, M. & Garvey, J. (2012) Risk selection in the London political risk insurance market: the role of tacit knowledge, trust and heuristics. *Journal of Risk Research* 15, 9, 1101-1116.

Baysinger, B. & Woodman, R. (1982) Dimensions of the public affairs/government relations function in major American corporations. *Strategic Management Journal* 3, 27-41.

Boddewyn, J.J. (1988) Political aspects of MNE theory. *Journal of International Business Studies*, 19, 3, 341-363.

Bremmer, I. (2007) Prepared to lose it all? No? Read on... How to calculate political risk. *Inc. Magazine*, 99-101.

Chambers, R. & Jacobs, R. (2007) Assessing Political Risk. *Internal Auditor*, 64, 4, 58-63.

Conway, E.J. (2013) The risk is in the relationship (not the country): Political risk management in the uranium industry in Kazakhstan. *Energy Policy* 56, 201-209.

Crăciun, M. (2011) Macroeconomic and Political Risk Management in Infrastructure Projects. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series* 63, 3, 67-74.

D'Aquila, J.M. & Houmes, R. (2014) COCO's Updated Internal Control and Enterprise Risk Management Frameworks. *The CPA Journal*, 54-59.

Eden, L., Lenway, S., Schuler, D. (2004) From the obsolescing bargain to the political bargaining model. *Bush School Working Paper*, 1-13.

Ellstrand, A.E., Tihanyi, L. & Johnson, J.L. (2002) Board structure and international political risk. *Academy of Management Journal*, 45, 4, 769-777.

Everett, J. & Tremblay, M. (2014) Ethics and internal audit: Moral will and moral skill in a heteronomous field. *Critical Perspectives of Accounting*, 25, 3, 181-196.

Fitzpatrick, M. (1983) The definition and assessment of political risk in international business: A review of the literature. *Academy of Management Review*, 8, 2, 249-254.

Frynas, J.G. & Mellahi, K. (2003) Political Risks as Firm-Specific (Dis) Advantages: Evidence on Transnational Firms in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*, 45, 5, 541–565.

Gerald, T.W. (2004) Political Risk Investment Insurance: The International Market and MIGA. In T. H. Moran (Editor), *International Political Risk Management: The Brave New World* (pp. 192-216). Washington, DC: World Bank.

Haner, F.T. (1979) Rating investment risks abroad. *Business Horizons* 22, 2, 18-23.

Henisz, W.J. (2000) The institutional environment for multinational investment. *Journal of Law Economics and Organization*, 16, 2, 334–364.

Hymer, S. (1970) The efficiency (contradictions) of multinational corporations. *American Economic Review*, 60, 2, 441-448.

Iankova, E. & Katz, J. (2003) Strategies for political risk mediation by international firms in transition economies: the case of Bulgaria. *Journal of World Business*, 38, 3, 182-203.

Jacobi, O. & Weiss, A. (2013) The effect of time on default remedies for breach of contract. *International Review of Law and Economics*, 35, 13–25.

Jakobsen, J. (2010) Old problems remain, new ones crop up: Political risk in the 21<sup>st</sup> century. *Business Horizons* 53, 5, 481-490.

Keillor, B.D., Pettijohn, C.E. & Bashaw, R.E. (2000) Political Activities in the Global Industrial Marketplace. *Industrial Marketing Management*, 29, 6, 613-622.

Keillor, B.D., Wilkinson T.J. & Owens, D. (2005) Threats to international operations: dealing with political risk at firm level. *Journal of Business Research* 58, 5, 629-635.

- Kim, W.C. (1988) The effects of competition and corporate political responsiveness on multinational bargaining power. *Strategic Management Journal*, 9, 3, 289-295.
- Kobrin, S.J. (1980) Foreign enterprise and forced disinvestment in LDCs. *International Organization*, 34, 1, 65-88.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä, Gummerus.
- Lester, A. (2014) Project Management, Planning, and Control: Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards. 6. p. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Levinsohn, A. (2002) New geopolitics spotlights: Political risk management. *Risk Management*, 38-43.
- Lohrke, F.T., Simpson, G.W. & Hunt D.M. (2007) Extending the bargaining power model: Eighteenth century lessons from Panton, Leslie and Company in managing political risk. *Journal of Management History* 13, 2, 153-171.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D. & Coleman, H.J. (1978) Organizational strategy, structure and process. *Academy of Management Review* 3:3, 546-562.
- Nakata, C. & Sivakumar, K. (1997) Emerging market conditions and their impact on first mover advantages: an integrative review. *International Marketing Review*, 14, 6, 461-485.
- O'Sullivan, R. C. (2005). Learning from OPIC's experience with claims and arbitration. In T. H. Moran & G. T. West (Editors), *International political risk management: Looking to the future* (pp. 30—74). Washington, DC: World Bank.
- Ostojić, S. & Unković, Z. (2011) Insurance and Management of Political Risk Exposure in Developed Economies and Serbia. *South East European Journal of Economics and Business* 6, 2, 79-93.
- Osuuspankki (2014) Riskeiltä suojautuminen [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.10.2014]. Saatavilla <https://www.op.fi/op?cid=151009651&srcpl=4>

Parmar, B.L, Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Purnell, L. & de Colle, S. (2010) Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4, 1, 403-445.

Poynter, T.A. (1982) Government intervention in less developed countries: the experience of multinational companies. *Journal of international business studies* 13, 1, 9-25.

Reihnbein, K. & Lenway, S. (1994) Determining an industry's political effectiveness with the U.S. International Trade Commission. *Business & Society*, 33, 3, 270-292.

Ring, P.S., Lenway, S.A. & Govekar, M. (1990) Management of political imperative in international business. *Strategic Management Journal*, 11, 2, 141-151.

Robock, S.H (1971) Political risk: identification and assessment. *Columbia Journal of World Business*, 6, 6, 6-20.

Ryan, V. (2011) A world of risk. *Going Global*, 27, 5, 42-46.

Schmidt, K.M. (2000) The political economy of mass privatization and the risk of expropriation. *European Economic Review*, 44, 2, 393-421.

Schuler, D. (1996) Corporate political strategy and foreign competition: the case of the steel industry. *Academy of Management Journal*, 39, 3, 720-737.

Simon, J.D. (1984) A theoretical perspective on political risk. *Journal of International Business Studies*, 15, 1, 123-143.

Spira, L.F. & Page, M. (2003) Risk management: the reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 16, 640-661.

Tsai, M. & Su, C. (2005) Political risk assessment of five East Asian ports – the viewpoint of global carriers. *Marine Policy* 29, 4, 291-298.

Valtiovarainministeriö (2014) OECD [verkkodokumentti]. [Viitattu 07.11.2014].

Saatavilla

[https://www.vm.fi/vm/fi/11\\_rahoytusmarkkinat/07\\_kansainvalinen\\_yhteistyoy/07\\_oecd/index.jsp](https://www.vm.fi/vm/fi/11_rahoytusmarkkinat/07_kansainvalinen_yhteistyoy/07_oecd/index.jsp)

Van Wyk, J. (2010) Political sources of international business risk: An interdisciplinary framework. *Journal of International Business Research* 9, 1, 103-119.



## LIITTEET

### Liite 1

1. Kuinka merkittävänä riskin muotona koette poliittiset riskit?
2. Millaisia poliittisia riskejä olette liiketoiminnassanne joutuneet kohtaamaan?
3. Mitkä kohdemarkkinat koette poliittisesti riskialttiimmiksi tällä hetkellä?
4. Keiden koette luovan poliittisia riskejä markkinoilla, joilla toimitte?
5. Kenellä on vastuu poliittisten riskien arvioimisesta ja hallinnasta?
6. Kuinka hyväksi koette valmiutenne hallita poliittisia riskejä?
7. Miten valmistaudutte riskejä vastaan siirtyessänne uusille markkinoille?
8. Käytättekö ulkopuolisia avustajia arvioidessanne poliittisia riskejä, keitä?
9. Toteutattekö riskien arviointia ja hallintaa vain tarvittaessa vai jatkuvasti?
10. Keille kaikille riskianalyysin tuloksia raportoidaan?
11. Miten poliittisia riskejä pyritään arvioimaan teillä?
  - käytössä jokin järjestelmä/ohjelma?
  - Perinteistä analyysia (markkinatutkimus, ennustus) / skenaarioiden luomista?
  - Arvioidaanko poliittisia riskejä erikseen/osana suurempaa kokonaisuutta?
12. Millaisilla strategioilla ja keinoilla pyritte hallitsemaan poliittista riskiä?
  - Vakuutukset, poliittinen toiminta kohdemaassa (julkiset liittoumat, toimialaliittoumat, yhteistyöhankkeet)
13. Koetteko asemanne ja neuvotteluvoimanne erityisen vahvaksi ja vakaaksi joillakin markkinoilla?