



LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

**Poliittisten riskien hallinta suomalaisten pk-yritysten vientitoiminnassa
Venäjän markkinoille**

**Political risk management and export to Russia from the perspective of Finnish
SMEs**

30.12.2018

Tekijä: Julia-Eveline Ussik

Ohjaaja: Lasse Torkkeli

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Julia-Eveline Ussik
Tutkielman nimi:	Poliittisten riskien hallinta pk-yritysten vientitoiminnassa Venäjän markkinoille
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppatiede / Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Lasse Torkkeli
Hakusanat:	Poliittiset riskit, riskienhallinta, vienti, Venäjä, pk- yritys

Venäjän markkinoilla vallitsee runsas potentiaali suomalaisten yritysten näkökulmasta. Toisaalta Venäjän liiketoimintaympäristöä pidetään monimutkaisena ja haastavana ja siellä pärjäämiseen vaaditaan usein runsaasti panoksia ja kovaa työtä. Yleisellä tasolla suomalaiset yritykset kokevat Venäjän poliittiset riskit suurimpana haasteena. Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten nämä poliittiset riskit vaikuttavat pk-yritysten vientitoimintaan Venäjän markkinoille ja kuinka niitä pyritään hallitsemaan. Tämän lisäksi tutkielmassa on tarkoitus myös selvittää mitä poliittisia riskejä Venäjällä vallitsee.

Tutkielman teoriaosuus toteutettiin tutkimalla aiempaa kirjallisuutta ja empiriaosuus toteutettiin haastatteleamalla kahta suomalaista pk-yritystä. Tutkimuksesta ilmeni, että haastateltavat pk-yritykset eivät koe poliittisia riskejä merkittävänä oman liiketoimintansa kannalta. Poliittisista riskeistä/päätöksistä johtuvat seuraukset, kuten ruplan kurssin alentuminen, ovat kuitenkin osoittautuneet ongelmalliseksi haastateltaville yrityksille. Yleisellä tasolla poliittisia riskejä Venäjällä ovat muun muassa Venäjän maksutaseongelmat sekä yleisten raaka-aineiden, kuten öljyn, hintojen jyrkkä lasku. Lisäksi Ukrainan kriisistä johtuvat pakotteet ja sanktiot lisäävät poliittista epävarmuutta ja riskiä suomalaisten yritysten näkökulmasta. Haastateltavilla yrityksillä ei ole mitään tiettyä strategiaa käytössä poliittisten riskien hallintaan, joka johtuu osittain vähäisistä resursseista, mikä on hyvin tyypillisiä pk-yrityksille.

ABSTRACT

Author: Julia-Eveline Ussik
Title: Political risk management and export to Russia from perspective of Finnish SMEs
School: School of Business and Management
Degree programme: International Business
Supervisor: Lasse Torkkeli
Keywords: Political risk, risk management, export, Russia, SME

The Russia market has a lot of potential for Finnish companies. On the other hand, the Russian business environment is quite complex and challenging. Therefore, companies need to have plenty of inputs and they have to make hard work to succeed there. Generally, Finnish companies experience political risks as the biggest challenge in Russia. The aim of this thesis is to find out how these political risks affect the export of SMEs in Russia and how these companies try to manage them. In addition, the aim of this thesis is to find out what kind of political risks Russia has.

The theoretical part of this thesis was carried out by examining the previous literature and the empirical part was carried out by interviewing two Finnish SMEs. The study showed that SMEs, which was interviewed, do not experience political risks as significant risks for their business. However, consequences of political risks or decisions, such as the decline in the ruble rate, have turned out to be quite problematic for those SMEs. Generally, the political risks of Russia include inter alia problems in the Russia's balance of payment and decreasing prices of the general raw materials such as oil. In addition, the sanctions, which are caused from crisis of Ukrainian, are increasing the political uncertainty and risk from the point of view of Finnish companies. The interviewed companies do not have any certain strategy in risk management partly because of the limited amount of resources. This is quite typical for the SMEs.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuskysymykset ja rajaus	2
1.2 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus	3
1.3 Keskeiset käsitteet	4
1.4 Tutkimuksen rakenne	5
2. VIENTITOIMINTA YHTENÄ KANSAINÄLISTYMISEN MUOTONA	6
3. RISKIT YRITYKSESSÄ	8
3.1 Riskin määritelmä	8
3.2 Poliittiset riskit	9
3.2.1 Poliittisten riskien jaottelu	10
3.2.2 Poliittisten riskien muodostuminen.....	12
4. RISKIENHALLINTA	13
4.1 Riskienhallinta pk-yrityksissä	15
4.2 Riskienhallintaprosessi	16
5. VENÄJÄN MARKKINAT	19
6. EMPIRIAOSUUS	21
6.1 Haastattelumenetelmä	21
6.2 Haastattelun sisältö	22
6.3 Yritys X ja yritys Y	23
6.4 Haastattelutulokset	23
6.5 Yhteenveto haastatteluista	27
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	28
LÄHDELUETTELO	33

LIITTEET

Liite 1

1. JOHDANTO

Yritykset ovat nykyään entistä tietoisempia poliittisten riskien tärkeydestä tehdessään investointipäätöksiä kansainvälisille markkinoille. Monelle yritykselle haasteena on kuitenkin kehittää menetelmä, jolla yritys voi tunnistaa ja arvioida niitä uhkaavia poliittisia riskejä sekä poliittisten riskitekijöiden huomioiminen yrityksen yleisessä päätöksentekoprosessissa. (Robock 1971, 6) Etenkin pk-yritykset, joilla ei useimmiten ole erillisiä resursseja riskien hallitsemiseen, kokevat haasteita kohdatessaan poliittisia riskejä (Suominen 2003, 28). Muun muassa Ukrainan kriisiin liittyvät pakotteet ja sanktiot sekä ruplan arvon heikkeneminen ovat seurauksia poliittisista riskeistä, jotka ovat vähentäneet suomalaisten vientitoimintaa Venäjän markkinoille (Venäjän kaupan barometri 2018).

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia, miten pk-yritykset ovat varautuneet kohtaamaan Venäjän poliittisia riskejä harjoittaessaan vientitoimintaa kyseisille markkinoille. Tarkoituksena on avata poliittisen riskin käsitettä yleisellä tasolla, jotta saadaan selkeys tähän laajaan käsitteeseen. Lisäksi tarkoituksena on avata teoria, joka soveltuu poliittisten riskien tunnistamiseen ja hallitsemiseen. Tutkielmassa on myös tarkoitus avata lyhyesti viennin käsitettä, sekä yleisellä tasolla Venäjän markkinoita. Tutkielman teoriaa, joka toimii myös viitekehyksenä, on tarkoitus peilata pk-yritysten vientitoimintamuodon valitsemiseen sekä Venäjän markkinoihin.

Kyseinen aihe on tärkeä, koska monet suomalaiset yritykset etsivät uusia markkinoita Venäjältä sen markkinapotentiaalin vuoksi (Karhunen, Kosonen, Logren & Ovaska 2008, 4). Vuonna 2018 suomalaisten yritysten vienti Venäjälle on ollut kasvussa verrattuna edellisvuoteen ja viennin uskotaan kasvavan vielä lähiaikoina: toisaalta kasvun määrän ei uskota olevan merkittävä. Poliittiset riskit ja sanktiot ilmenevät suurimpina haasteina suomalaisille yrityksille, jotka harjoittavat vientiä Venäjälle. (Venäjän kaupan barometri 2018) Venäjän haastava kauppatilanne kansainvälisten yritysten näkökulmasta on ollut nyt melko ajankohtaista jo pitkään ja niinpä onkin mielenkiintoista tutkia, miten poliittiset riskit ovat vaikuttaneet suomalaisten pk-yritysten vientitoimintaan Venäjälle.

1.1 Tutkimuskysymykset ja rajaus

Tutkimus on rajattu pk-yritysten vientitoimintaan, jolloin tutkimuksesta on rajattu muut kansainvälistymisen muodot pois. Alakysymykset tukevat pääkysymyksen tutkimista ja tarkentavat tutkittavaa näkökulmaa. Ensimmäisen alakysymyksen tavoitteena on täsmentää, mitä merkittäviä poliittisia riskejä vallitsee Venäjällä suomalaisten pk-yritysten näkökulmasta. Toisen ja kolmannen alakysymyksen tavoitteena taas on selvittää, miten kyseiset poliittiset riskit vaikuttavat pk-yritysten vientihalukkuuteen ja kuinka näiltä riskeiltä pyritään suojautumaan. Täsmälliset tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Pää tutkimuskysymys:

”Miten poliittiset riskit vaikuttavat suomalaisten pk-yritysten vientitoimintaan Venäjän markkinoille?”

Alatutkimuskysymykset:

”Mitkä ovat tärkeimmät poliittiset riskit Venäjällä?”

”Miten suomalaiset pk-yritykset pyrkivät suojautumaan/ennakoimaan näiltä poliittisilta riskeiltä harjoittaessaan vientiä Venäjälle?”

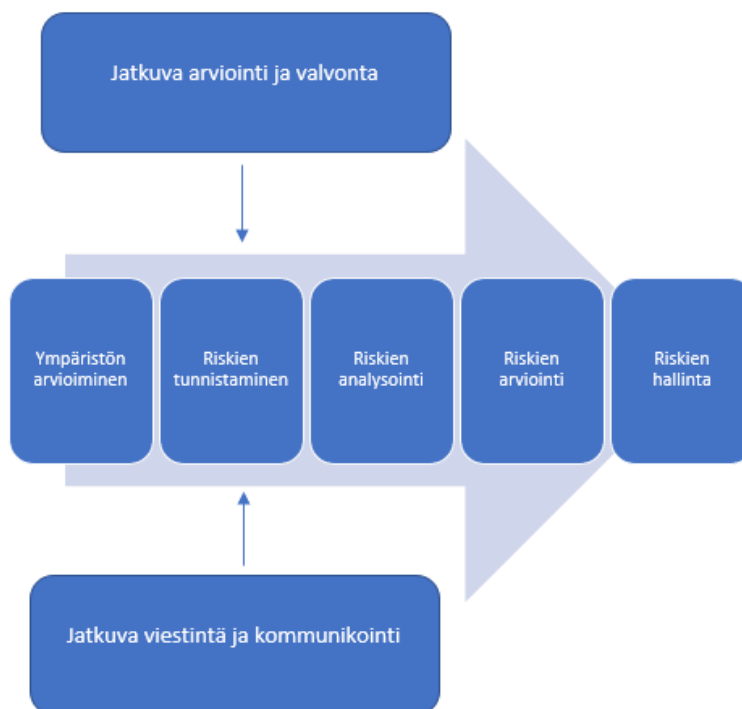
”Miten Venäjän poliittiset riskit vaikuttavat suomalaisten pk-yritysten halukkuuteen harjoittaa vientiä Venäjälle tällä hetkellä?”

Liikeriskit ovat perinteisesti jaettu neljään eri ryhmään: tekniset riskit, sosiaaliset riskit, taloudelliset riskit sekä poliittiset riskit (Suominen 2003, 53). Tässä tutkielmassa kuitenkin keskitytään tutkimaan ainoastaan poliittisia riskejä ja muut riskin muodot jätetään tämän tutkielman ulkopuolelle. Lisäksi tätä tutkielmaa tutkitaan pk-yritysten näkökulmasta, sillä niin kuin aikaisemmin on mainittu, pk-yrityksillä ei välttämättä ole suuria resursseja poliittisten riskien hallintaan ja täten niiden strategia usein eroaa suuryrityksistä, joiden resurssit ovat huomattavasta kattavammat. Tutkielmassa yhdistetään nämä näkökulmat ainoastaan Venäjän markkinoihin, sillä huolimatta siitä, että vienti Venäjälle on ollut laskussa, Venäjä on edelleen tärkeä kauppakumppani suomalaisille yrityksille (Venäjän kaupan barometri 2018).

1.2 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus

Tämän tutkielman viitekehystenä toimii Bergin (2010) esittämä riskienhallinnan prosessin vaiheet, jota on havainnointu kuvassa 1. Riskienhallinta ei ole lainkaan uusi työkalu ja siitä on sovellettu erilaisissa standardeissa ja menetelmissä. Esimerkiksi ISO 31000:2018 standardi sisältää riskienhallintaprosessin, jonka vaiheet muistuttavat hyvinkin Bergin (2010) esittämää riskienhallintaprosessin vaiheita. (ISO 2018). Lisäksi monet tutkijat ovat soveltaneet riskienhallintaprosessia omalla tavallaan, kuitenkin noudattaen yleisiä riskienhallintaprosessin raameja. Kyseinen teoria antaa yleisen ohjenuoran ja perustan yritysten riskienhallintaan (Moeller 2011, 336).

Tässä tutkielmassa on tarkoitus peilata kyseistä viitekehystä, tässä tapauksessa riskienhallintaprosessia, yrityksen vientimuodon valitsemiseen sekä Venäjän markkinoihin. Lisäksi näitä tarkastellaan pk-yritysten näkökulmasta. Kiinnostavaa onkin, onko pk-yrityksillä ylipäättänsä riskienhallintaprosessia käytössä ja jos on, toistavatko ne samoja vaiheita kuin tutkielman viitekehyksessä. Lisäksi tarkastellaan, onko viitekehyksellä kenties yhteyttä pk-yritysten kokemuksiin poliittisiin riskeihin ja vientimuodon valitsemiseen; valitseeko pk-yritys esimerkiksi epäsuoran vientimuodon sen jälkeen, kun Venäjän poliittiset riskit on arvioitu riskienhallintaprosessin avulla. Tämän lisäksi tutkielmassa tutkitaan, millä tavalla Venäjän markkinat vaikuttavat yleisesti riskienhallintaprosessin valitsemiseen. Kokevatko pk-yritykset esimerkiksi Venäjän markkinat niinkin monimutkaisina, että prosessia on vaikea soveltaa tehdessään vientipäätöksiä kyseisille markkinoille. Tällöin onkin kiinnostavaa tutkia, mikä on pk-yritysten strategia näiden riskien tunnistamiseen ja hallitsemiseen vai onko pk-yrityksillä ylipäättänsä mitään tiettyä strategiaa näihin liittyen.



Kuva 1. Riskienhallintaprosessi (Berg, 2010)

Tämän tutkielman teoriaosuuden kirjallisuuskatsaus on melko kattava. Poliittista riskiä on tutkittu hyvin laajasti ja käsitettä on määritelty eri näkökulmista. Muun muassa Ostojić ja Unković, Robock sekä Suominen ovat määritelleet poliittisen riskin käsitettä ja sen muodostumien syitä. Lisäksi Van Wyk on tutkinut poliittisten riskien muodostumisen eri vaiheita. Poliittisten riskien hallintaa pk-yrityksissä on tutkinut muun muassa Smit ja Watkins sekä Watt. Venäjän markkinat ovat myös ainakin viimeisen vuosikymmenen ajan ollut hyvin mielenkiintoinen aihe ja Venäjän markkinoista ja siellä pärjäämisestä löytyykin paljon erilaista kirjallisuutta.

1.3 Keskeiset käsitteet

Pk-yritys on lyhenne, joka viittaa pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Yritys on pieni tai keskisuuri, jos sen palveluksessa työskentelee alle 250 työntekijää ja jos sen liikevaihto vuodessa on maksimissaan 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma maksimissaan 43 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus, 2018)

Poliittinen riski on käsitteenä hyvin laaja ja sitä on tulkittu erilaisista näkökulmista. Yleisesti ottaen poliittisilla riskeillä tarkoitetaan kuitenkin mitä tahansa valtion

toimintoja/päätöksiä, joilla on alentava vaikutus yrityksen toimintoihin, arvoon tai pääomaan (Ostojic & Unkovic 2011, 80). Poliittiset riskit syntyvät usein muutoksista, joita on hankala ennakoida ja jotka johtuvat politiikan käännteistä (Robock 2011, 7).

Riskienhallinnalla tarkoitetaan toimia, joilla on tarkoitus tunnistaa ja torjua yrityksiä uhkaavia riskejä sekä minimoimaan riskeistä aiheutuvia menetyksiä. Riskienhallinta toimii usein prosessinomaisesti. (Suominen 2003, 27).

Vienti on yksi kansainvälistymisen operaatiomuoto, jossa tuotteet/palvelut valmistetaan kotimaassa, mutta niitä markkinoidaan tietyissä kohdemaissa. Vienti voidaan jakaa kolmeen eri muotoon: epäsuora vienti, suora vienti sekä välitön vienti. (Ahokangas & Pihkala 2002, 24)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkielman teoriaosuus alkaa kansainvälistymisen, tarkemmin vientitoiminnan käsitteen avaamisella. Tämän jälkeen tutkielmassa avataan lyhyesti riskin käsitettä, josta siirrytään käsittelemään tarkemmin tämän tutkielman kannalta oleellista käsitettä, poliittista riskiä. Teoriaosuus jatkuu tarkastelemalla riskienhallinnan käsitettä ja tutkielman viitekehyksen esittelemisellä. Pääpaino pysyy tässä osiossa riskienhallintaprosessin läpikäymisessä. Teoriaosuus päättyy Venäjän markkinatilanteen katsaukseen ja erityisesti Venäjän poliittisten riskien tarkasteluun.

Teoriaosuuden jälkeen seuraa empiirinen osio. Se on toteutettu haastatteluilla, joita analysoidaan tässä osiossa. Tämä osio alkaa haastattelumenetelmän esittelemisellä, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan haastattelun sisältöä. Tämän jälkeen esitellään lyhyesti haastateltavien yritysten toimintaa, jonka jälkeen siirrytään avaamaan haastatteluja. Lopuksi haastatteluista tehdään yhteenveto ja kootaan tärkeimmät haastattelutulokset yhteen. Tämä tutkielma päättyy johtopäätöksiin.

2. VIENTITOIMINTA YHTENÄ KANSAINÄLISTYMISEN MUOTONA

Kansainvälisellä liiketoiminnolla tarkoitetaan tavaran tai palvelun siirtymistä valtioista toiseen tai muun vastaavan rajan yli. Merkittävä ero kansainvälisen kaupan ja kotimaan kaupan välillä on se, että kansainvälisessä kaupassa toimittaja tai asiakas toimii erilaisessa ympäristössä. (Pasanen 2005, 15) Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen harjoittaessa kansainvälistä liiketoimintaa, yritys ja sen työntekijät kohtaavat erilaisen kulttuurin, kielen, lainsäädännön, poliittisen ympäristön, infrastruktuurin sekä erilaiset liiketoimintatavat. Kansainvälisessä liiketoiminnassa on huomattavasti enemmän haasteita ja riskejä kuin kotimaan markkinoilla ja täten kansainvälinen liiketoiminta on usein huomattavasti vaikeampaa. Lisäksi virheet, joita sattuu kansainvälisessä liiketoiminnassa käyvät usein hyvin kalliiksi yritykselle. (Seristö, Dahlstedt, Eronen, Gabrielsson, Inkiläinen, Koivisto, Luostarinen, Luostarinen, Peltonen, Marchan-Piekkari, Puttonen, Tahvainen, Troberg, Vaara, Vaivio, & Söderström 2002, 3)

Kansainvälisen kaupan harjoittamiseen löytyy monia erilaisia operaatiomuotoja, joiden kautta yritys voi kansainvälistyä. Näiden operaatiomuotojen valintaan vaikuttaa yrityksen toimintatapa, tuote sekä kohdemaan toimintatavat. (Selin 2004, 23) Tyypillisimpiä kansainvälisiä operaatiomuotoja ovat vienti, lisensointi, franchising, tytäryhtiöt sekä yhteistyöoperaatiot kuten allianssit (Ahokangas & Pihkala 2002, 24). Tämän tutkielman kannalta oleellinen operaatiomuoto on vientitoiminta ja seuraavaksi avataan tarkemmin kyseistä toimintaa.

Vientitoiminta on yksi tunnetuimmista kansainvälistymisen muodoista. Viennissä tuotteet ja palvelut valmistetaan kotimassa, mutta niitä markkinoidaan tietyissä kohdemaissa. Kyseinen toiminto altistaa yrityksen erilaisille riskeille, poliittisille tekijöille, sekä kaupan esteille, jotka vallitsevat kohdemaassa. Kaikki tuotteet eivät sovellu vientitoimintaan, esimerkiksi niiden painon tai nopean pilaantumisen vuoksi. (Seristö et al. 2002, 105) Vientikuljetukset ulkomaan kaupassa sisältävät runsaasti riskejä ja välttyäkseen mahdollisimman tehokkaasti näiltä ylimääräisiltä riskeiltä, yrityksen tulisi löytää luotettava ja hyvä huolinta- tai kuljetusliike. Yleisempiä tavaran kuljetusmuotoja ovat lentokuljetus, merikuljetus sekä rautatiekuljetus. Lisäksi kansainvälisten toimitustapalausekkeiden (Incoterms-ehdot) avulla yritys pystyy

poistamaan riskit, jotka liittyvät kuljetukseen ja eri maiden kauppatapoihin. Incoterms-ehdot kuvaavat myyjän ja ostajan velvollisuuksia ja oikeuksia tavaroiden toimittamisessa. (Selin 2004, 151, 188-191) Perinteisesti vienti jaetaan kolmeen eri ryhmään: epäsuora vienti, suora vienti ja välitön vienti (Ahokangas & Pihkala 2002, 24).

Epäsuora vienti on melko vaivaton tapa harjoittaa vientiä kansainvälisille markkinoille. Käytännössä vienti hoituu kotimaisen välikäden kautta, kuten esimerkiksi vientiagentin tai toisen vientiyrityksen avulla. Kyseinen toiminto vastaa yritykselle kotimaista kaupantekoa, eikä se vaadi juuri lainkaan osaamista viennin suhteen. (Selin 2004, 23) Epäsuorassa viennissä yrityksen kohtaamat riskit ovat vähäisiä ja lisäksi yritys välttyy ylimääräisiltä kustannuksilta. Ongelma kyseisessä toiminnossa on kuitenkin tiedon vähäinen välittyminen kohdemaista ja -asiakkaista välikäden kautta. Tieto on poikkeuksetta suodatettua, joskus jopa tahallisesti. (Ahokangas & Pihkala 2002, 30-31)

Suorassa viennissä yritys harjoittaa vientiä ulkomaisten välikäsiensä avulla, joita ovat esimerkiksi tuontiagentit ja maahantuojat. Nämä välikädet hoitavat jakelun ja markkinoinnin kohdemaassa joko seuraavalle portaalle tai suoraan lopulliselle käyttäjälle. (Luostarinen & Welch 1993, 25) Suora vienti vaatii yritykseltä erityisosaamista liittyen kansainväliseen liiketoimintaan, kuten esimerkiksi kielitaitoa ja vientirutiinien tuntemista. Suoran viennin kautta yritys saa kohdemarkkinoista enemmän tietoa kuin epäsuorassa viennissä ja lisäksi jakelutie lyhenee, kun kotimainen välikäsi jää pois toiminnoista. (Selin 2004, 64-65)

Välittömässä viennissä tuottaja toimittaa tuotteen/palvelun loppukäyttäjälle ilman välikäsiä. Tällöin viejä huolehtii itse vienti- ja logistiikkatoimintoihin liittyvistä prosesseista. (Luostarinen & Welch 1993, 27) Välitön vienti on usein kustannuksiltaan kallein viennin muoto, mutta se tuo vastapainoksi myös runsaasti erilaisia etuja, kuten esimerkiksi pitkiä asiakassuhteita. Kyseinen viennin muoto toimii parhaiten, kun tuotteen hinta on korkea, myyntimäärät ovat suuria, potentiaalisia asiakkaita on vähän ja kun kyseessä on asiakkaalle räätälöidyt tuotteet/palvelut. (Ahokangas & Pihkala 2002, 34)

3. RISKIT YRITYKSESSÄ

Tässä kappaleessa avataan yleisellä tasolla riskin käsitettä ja sen arviointia. Tämän jälkeen käydään läpi lyhyesti muutamia riskin eri kategorioita, joista sitten keskitytään tarkastelemaan tämän tutkielman kannalta oleellista riskikategoriaa eli poliittisia riskejä. Termille ”riski” on luotu runsaasti erilaisia määritelmiä, jotka ovat melko laajoja ja moniulotteisia. Riskit ovat osa jokapäiväistä elämää ja kohdentuvat sekä yksittäisiin ihmisiin, että yksityisiin ja julkisiin organisaatioihin. (Berg 2010, 79) Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan riskin määritelmää organisaatioiden näkökulmasta, joten yksittäisten ihmisten riskien tarkastelu jätetään pois kokonaan tästä tutkielmasta.

3.1 Riskin määritelmä

Riskin olennainen piirre on sen aiheuttama epävarmuus, joka voi ulottua täydestä tietämättömyydestä laskelmoituihin todennäköisyyksiin. Toimintoon liittyy riski, kun sen negatiivista lopputulemaa ei ole pystytty arvaamaan ja ennakoimaan tarkalleen. (Rissa 1999, 68) Useimmiten riski määritellään tappion uhaksi, johon liittyy haitallisia seuraamuksia. Riskit liittyvät tiettyyn toimintoon ja aiheuttavat seuraamuksia, jotka eivät ole toivottuja kyseisen toiminnon kannalta. Riskien seuraamuksia ja vaikutuksia ei voida tarkalleen tietää etukäteen. (Hallikas, Karvonen, Lehtinen, Ojala, Pulkkinen, Tuominen, Uusi-Rauva & Virolainen 2002, 16) Riskin käsitteen ymmärtämiseen vaikuttaa muun muassa tarkastelunäkökulma, maantieteellinen sijainti tai tilanne. Riskit ovat sidottu tiettyyn kontekstiin ja riskien arviointi on altis muuttumaan ajan ja paikan suhteen. (Kuusela & Ollikainen 2005, 17).

Riskin toteutumisesta seuraa yleensä menetyksiä, jotka yritystoiminnassa ovat usein taloudellisia, rahassa mitattavia. Tämän lisäksi riskin toteutumisesta voi seurata myös muita aineellisia menetyksiä, kuten ympäristön vauriot sekä aineettomia menetyksiä, kuten esimerkiksi yrityksen maineeseen liittyvät haitat. (Hallikas et al. 2002, 16) Riskin arvioimisessa on analysoitava seuraamuksia, jotka aiheutuvat epätoivotuista toiminnoista, sekä niiden toteutumisen todennäköisyyksistä. (Kuusela & Ollikainen 2005, 17)

Yritystoimintaan kuuluu runsaasti erilaisia riskejä ja näiden riskien jakaminen erilaisiin kategorioihin voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Jakamisperustana toimii tyypillisesti seuraukset, jotka aiheutuvat riskin toteutuksesta. Perinteinen tapa riskien jakamiseen on jakaa ne kahteen eri kategoriaan; liiketaloudellisiin riskeihin sekä vahinkoriskeihin. Vahinkoriskit ovat ennalta-arvaamattomia ja ne sisältävät erilaisia omaisuusvahinkoja, kuten varkaudet ja tulipalot. (Rissa 1999, 70) Vahinkoriskit aiheuttavat aina tappiota yritykselle, mutta niiltä voi suojautua vakuutusten kautta. Liiketaloudelliset riskit ovat yrityksen ottamia riskejä ja ne kuuluvat normaaliin liiketoimintaan. Kyseiset riskit ovat sidoksissa yrityksen tekemiin päätöksiin, mutta ne voivat myös olla yhteydessä yrityksen ulkopuolella tapahtuviin muutoksiin. (Suominen 2003, 12) Liikeriskeihin sisältyy neljä eri kategoriaa, jotka ovat tekniset riskit, sosiaaliset riskit, taloudelliset riskit sekä poliittiset riskit. Tekniset riskit liittyvät esimerkiksi tuotevastuuseen, sosiaalisiin riskeihin taas kuuluu muun muassa lakot ja taloudellisiin riskeihin sisältyvät esimerkiksi luottoriskit. Tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan poliittisia riskejä, joihin sisältyvät muun muassa erilaiset maariskit ja sodat (Rissa 1999, 70). Poliittisia riskejä käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

3.2 Poliittiset riskit

Poliittisista riskeistä on tehty laajasti erilaista kirjallisuutta, mutta termille ei ole löytynyt yhtä ainoaa määritelmää (Fitzpatrick 1983, 249). Ostojic ja Unkovic (2011, 80) määrittelevä poliittiset riskit mihin tahansa valtion toimintoihin, joilla on alentava vaikutus yrityksen arvoon ja pääomaan. Robockin (2011, 7) mukaan poliittiset riskit esiintyvät silloin, kun yrityksen toimintaympäristössä ilmenee merkittäviä muutoksia, joita on hankala ennakoita ja jotka johtuvat politiikan käännteistä. Nämä muutokset vaikuttavat merkittävästi yrityksen voittoon ja muihin tavoitteisiin. Suominen (2003, 53) kuvailee poliittisia riskejä arvaamattomina tekijöinä, jotka ilmenevät erilaisina maariskeinä, kuten sotatoimena ja terroritekoina. Poliittiset riskit eivät välttämättä vaikuta kaikkiin yrityksiin samalla tavalla. Toiset yritykset saavat paljon negatiivisia vaikutteita tietystä poliittisesta riskistä, kun taas toiselle yritykselle kyseinen poliittinen riski ei aiheuta ollenkaan vahinkoa. (Robock 2011, 7) Poliittiset riskit voidaan jakaa edelleen tarkempiin luokkiin ja seuraavassa kappaleessa esitellään kolme mahdollista jakomenetelmää.

3.2.1 Poliittisten riskien jaottelu

Poliittiset riskit voidaan jakaa makro- ja mikrotason riskeihin. Makrotason riskeistä on kyse silloin kun odottamaton poliittinen muutos vaikuttaa laajasti jokaiseen markkinoilla olevaan yritykseen. Mikrotason riskeistä puhutaan silloin, kun muutos vaikuttaa vain tietyn toimialan yrityksiin tai tiettyyn yrityksen toimintoon. Makrotason poliittiset riskit ovat usein epäsuoria ja niitä esiintyy epäsäännöllisesti. (Robock 2011, 9) Makrotason poliittisilla riskeillä voi olla hyvin dramaattisia seurauksia. Esimerkkejä makrotason poliittisista riskeistä ovat muun muassa hallituksen kaatuminen ja taloudellisen järjestelmän uusiminen. Mikrotason riskejä esiintyy yleisemmin ja ne ovat oleellisia kansainvälisille yrityksille. Ne eivät aiheuta yhtä dramaattisia seurauksia kuin makrotason poliittiset riskit, mutta ne ovat kuitenkin todella merkittäviä ja tärkeitä yrityksen toimintaympäristölle. Mikrotason riskejä analysoidaan usein kohdemaan lisäksi myös yrityksen kansalaisuuden, toimialan sekä kohdemaahan liittyvien suhteiden perusteella. Yhteistä makro- ja mikrotason riskeissä on niiden yhtenäinen syntyperä, eli molemmat ovat peräisin samankaltaisista poliittisista tekijöistä. (Alon & Hebert 2009, 127)

Root (1972) jakaa poliittiset riskit kolmeen eri ryhmään: siirtoriskit, operatiiviset riskit sekä omistajahallintaan liittyvät riskit. Siirtoriskit viittaavat kohdemaan paikallisen hallituksen sääntelyn muutokseen, joka rajoittaa tuotteiden, teknologian, pääoman ja henkilöiden siirtoa valtioiden välillä. Siirtoriskejä ovat muun muassa viennin ja tuonnin tullimaksut. Operatiiviset riskit taas tarkoittavat tässä kontekstissa riskejä, jotka aiheutuvat poliittisista päätöksistä ja jotka rajoittavat paikallisten toimijoiden toimintaa tuotannossa, markkinoinnissa, rahoituksessa tai muussa liiketoiminnassa. Tällaisia riskejä ovat esimerkiksi hintakontrollit sekä rahoituksen rajoittamiset. (Schmidt 1986, 45) Tämän jakoperustan kolmantena ryhmänä toimii omistushallintaan liittyvät riskit. Niillä tarkoitetaan toimenpiteitä, jotka rajoittavat kansainvälisten yritysten paikallisten toimintojen hallintaa ja suorituskykyä (Keillor, Pettijohn & Bashaw 2000, 615). Esimerkki tällaisesta riskistä on ulkomaisen omistuksen rajoittaminen (Schmidt 1986, 45). Taulukkoon yksi on koottu tarkemmin, mitä edellä mainitut riskit sisältävät.

Taulukko 1. Siirtoriskit, operationaaliset riskit ja omistajavalvontaan liittyvät riskit
(Schmidt 1986, 45)

Siirtoriski	Operationaaliset riskit	Omistajavalvontaan liittyvät riskit
Rajoitukset pääoman palautuksessa	Hintakontrolli	Investointien maantieteelliset rajoitukset
Osinkosuoritusten rajoittaminen	Verotuksen nousu	Taloudelliset investointirajoitukset
Kansalaisuusrajoitukset	Velvoitteet viennissä	Omistusoikeuksien kumoaminen
Tuonnin tullimaksut	Paikalliset hankintavaatimukset	Ulkomaisen omistuksen rajoitukset
Viennin tullimaksut	Paikalliset tuotantovaatimukset	Paine paikalliseen osallistumiseen
Viennin rajoitukset	Paikalliset sisältövaatimukset	Pakkolunastus
Tuonnin kiintiöt	rahoituksen rajoittamiset	Takavarikko

Kennedyn (1988, 27) mukaan poliittiset riskit voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen. Näiden jakoperusta muistuttaa hyvinkin paljon mikro- ja makrotason riskejä. Kyseiset osa-alueet ovat laillisen toimijan, eli valtion viranomaisten, ja laittoman toimijan aiheuttamat poliittiset riskit. Molemmat riskit voivat vaikuttaa melkein kaikkiin maan yrityksiin tai vain tiettyihin yrityksiin ja toimialoihin. Taulukossa 2 on esimerkkejä laillisen toimijan ja laittoman toimijan aiheuttamista riskeistä, jotka joko vaikuttavat melkein kaikkiin maan yrityksiin tai vain muutama yritykseen.

Taulukko 2. Laillisen toimijan ja laittoman toimijan aiheuttamat poliittiset riskit.
(Kennedy 1988, 28)

	Laillinen toimija	Laiton toimija
Melkein kaikki yritykset	Valuuttakurssien kontrollointi	Vallankumoukselliset pakkolunastukset
Yrityskohtainen/toimialakohtainen riski	Kauppaa koskevat määräykset	Terrori-iskut

3.2.2 Poliittisten riskien muodostuminen

Poliittisten riskien katsotaan useimmiten johtuvan hallituksen toimenpiteistä ja päätöksistä. Ostojicin ja Unkovicin (2011, 80) mukaan poliittiset riskit syntyvät hallituksen päätösten johdosta ja heidän mielestään terrorismi ja kidnappaukset eivät kuulu poliittisten riskien syntyperään. Suominen (2003, 53) taas määrittelee poliittisten riskien syntyvät juuri terrorismista ja sodista. Simonin (1984, 126) mukaan hallitus ei kuitenkaan ole ainoa tekijä, joka vaikuttaa poliittisten riskien muodostumiseen. Poliittisten riskien muodostuminen voi alkaa poliittisista tapahtumista, jotka käynnistyvät isäntämaan, kotimaan tai globaalin ympäristön vaikutuksista (Simon 1984, 126). Sethi ja Luther (1986, 62) määrittelevät poliittisten riskien lähteiksi taloudelliset, poliittiset ja sosiokulttuuriset tekijät niin kotimaassa, kuin isäntämaassakin. Baublyte, Mullins & Garvey (2012, 1102) mukaan poliittisten riskien muodostumiseen vaikuttaa poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset sekä kulttuuriset tekijät, joiden vaikutuksen voimakkuus vaihtelee maittain.

Robock (1971, 7) on laatinut taulukon poliittisten riskein syntyperästä. Taulukosta 3 ilmenee poliittisten riskien syntyperä, ryhmät, jossa riskit ilmenevät sekä riskien vaikutukset. Kyseisen taulukon mukaan poliittiset riskit muodostuvat viidestä eri lähteestä; kilpailu poliittisista periaatteista (esim. nationalismi, kommunismi), sosiaaliset levottomuudet, vastasaavutettu tai toteutunut itsenäisyys, asekonfliktit ja sisäiset kapinat sekä uudet kansainväliset liittoumat. (Robock 1971, 7)

Taulukko 3. Poliittisten riskien syntyperä. (Robock 1971, 7)

Riskin syntyperä	Ryhmä, jossa riski ilmenee	Riskien vaikutus
Kilpailu poliittisista periaatteista	Vallassa oleva hallitus	Takavarikko: varojen menetys ilman korvausta
Sosiaaliset levottomuudet	Parlamentaariset oppositioryhmät	Pakkolunastus korvauksella: toiminnan vapauden menettäminen
Vastasaavutettu tai toteutunut itsenäisyys	Ei-parlamentaariset oppositioryhmät	Toiminnalliset rajoitukset: esim. markkinaosuudet, tuoteominaisuudet
Asekonfliktit ja sisäiset kapinat	Organisoimattomat yleiset etujärjestöt, esim. opiskelijat	Siirron vapauden menetys: esim. henkilöstö- tai omistusoikeudet
Uudet kansainväliset liittoumat	Vieraat hallitukset tai hallitusten väliset edustukset	Sopimusten rikkominen tai yksipuolinen tarkastus

Fitzpatrick (1983, 250) määrittelee poliittisten riskien muodostumisen mieluummin jatkuvana prosessina, joka on lähtöisin ympäristöstä, kuin erillisten tapahtumien sarjana. Van Wyk (2010, 107-108) kuvaa poliittisten riskien muodostumista myöskin prosessinomaisesti jaksottaisena tapahtumavirtauksena. Yksinkertainen malli kuvaa (kuva 2), poliittisten riskien muodostumisen alkamista olosuhteiden muuttuessa poliittisten tapahtumien vuoksi. Tästä seuraa poliittisia uhkia ja lopulta ne muodostuvat riskeiksi. Riskienmuodostuminen tapahtuu ajan kanssa, mikä mahdollistaa poliittisen riskin vastaisen keinon kehittämisen ennen kuin riski on todellinen yrityksessä. (Van Wyk 2010, 107-108)



Kuva 2. Poliittisten riskien muodostumisprosessi (Van Wyk 2010, 107-108)

4. RISKIENHALLINTA

Tämän tutkielman kannalta oleellista on avata riskienhallinnan käsitettä ja selvittää, mitä toimenpiteitä kyseinen menetelmä sisältää. Seuraavaksi esitellään yleisellä tasolla riskienhallinnan määritelmää, jonka jälkeen tarkastellaan riskienhallintaa pk-yrityksissä. Tämän jälkeen siirrytään määrittelemään riskienhallintaprosessiin liittyvää teoriaa ja sen vaiheita. Kyseinen teoria toimii tämän työn viitekehyksenä.

Suominen (2003, 27) kuvaa riskienhallintaa prosessina, jonka tarkoituksena on auttaa yrityksiä torjumaan niitä uhkaavia riskejä sekä minimoimaan uhista aiheutuvia menetyksiä. Kuusela ja Ollikainen (2005, 35) kuvaavat riskienhallintaa myöskin prosessina, jonka avulla riskit voidaan tunnistaa sekä arvioida ja jonka välityksellä voidaan valita ja toteuttaa erilaisia toimenpiteitä, jotka minimoivat riskeistä aiheutuvia seuraamuksia. Berg (2010, 81) määrittelee riskienhallinnan parhaana keinona riskien tunnistamiseen, arvioimiseen, ymmärtämiseen, käsittelyyn ja viestimiseen. Rautanen (2011, 10) määrittelee riskienhallinnan olevan prosessi, johon kuuluu riskien tunnistaminen, kirjaaminen, arviointi, analyysi, todennäköisyyden arviointi ja ennen

kaikkea riskienhallinnalle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Riskinhallinnalle löytyy runsaasti erilaisia määritelmiä; riskienhallintaa on kuvattu niin päätöksentekoprosessina, kuin myös riskienhallinnan kokonaisvaltaisena prosessina, johon sisältyy riskien tunnistaminen, arviointi ja päätös riskienhallinnasta (Berg 2010, 80).

Riskienhallinta on hyvää, silloin kun se toteutetaan suunnitelmallisen ja järjestelmällisen toiminnan välityksellä (Rissa 1999, 72). Arkinen riskienhallinta perustuu normaaliin järjestykseen sekä hyviksi todettujen ratkaisujen käyttöön (Suominen 2003, 28). Riskienhallinnan toiminnan kehittämisen vastuun täytyy sijoittua asiantuntevalle henkilölle, jolla on valtaa viedä kehittämiseen liittyviä asioita eteenpäin organisaatiossa (Kuusela & Ollikainen 2005, 129). Useimmiten kuitenkin tehokas riskienhallinta toimii liikkeenjohtajärjestelmän integroituna osana. Johdon tulee omaksua riskienhallinnan toimintamallit ja viedä ne eteenpäin kaikkiin yrityksen osastoihin. (Suominen 2003, 28) Integroidun riskienhallinnan tulisi sulautua yrityksen strategiaan ja yrityksen tulisi omaksua riskienhallinnan kulttuurin osana yrityskulttuuria (Berg 2010, 81). Riippumatta yrityksen koosta, integroitu riskienhallinta tulisi liittää yrityksen tavoitteisiin. Riskienhallinnan tulokset ovat mitattavissa ja niitä voi hallita budjetoinnin avulla (Suominen 2003, 31).

Riskienhallintaan liittyviä prosesseja on määritelty runsaasti ja useimmiten prosessit muistuttavat jossakin määrin toisiaan. Moeller (2011, 32) on esittänyt riskienhallintaprosessin, johon kuuluu neljä eri toisiinsa liittyvää vaihetta:

- Riskien tunnistaminen
- Laadullinen tai määrällinen riskiarvio
- Riskien priorisointi ja riskinhallintamenetelmän suunnittelu
- Riskien seuranta

Kyseinen prosessi on melko karkea, mutta se antaa lähtökohdat riskienhallintaprosessin kehittämiseksi. Monet eri riskienhallintaprosessit toistavat samoja vaihteita, mutta prosesseihin on usein lisätty enemmän vaihteita tai muokattu kyseisiä vaihteita. Esimerkiksi Rissanin (1999, 72) ja Bergin (2010, 82) määrittelemät riskienhallintaprosessit toistavat samoja vaihteita, mutta ovat hieman laajempia. Lisäksi riskienhallinnalle on kehitetty erilaisia työkaluja, joita voidaan hyödyntää prosessin

aikana. Esimerkiksi skenaariosuunnittelua voi käyttää yhtenä työkaluna riskien tunnistamiseen. (Berg 2010, 84)

4.1 Riskienhallinta pk-yrityksissä

Riskienhallinta on tärkeää kaikille yrityksille, erityisesti pk-yrityksille, sillä ne ovat erittäin herkkiä riskeille ja kilpailulle (Alquerr & M Tignol 2006, 273) Ntlhanen (1995) mukaan pienten yritysten omistajalla/johdolla on kriittinen rooli riskienhallinnassa, johon vaikuttaa heidän riskien tuntemus sekä asenne riskejä kohtaa. (Smit & Watkins 2012, 6327) Suominen (2003, 28) mukaan riskienhallinnan päävastuuna toimii pk-yrityksissä usein itse yrittäjä tai se henkilö, jonka tehtäviin riskienhallinta sopii parhaiten. Pienissä yrityksissä luonteva valinta riskienhallinnan päävastuuksi on talouspäällikkö (Suominen 2003, 29). Rissan (1999, 72) näkemyksen mukaan pienissä ja yksinkertaisissa yrityksissä riskien arviointi ja hallinta voi hyvin olla yhden osaavan henkilön vastuuna, mutta mitä suurempi ja monimutkaisempi yritys on kyseessä, sitä enemmän tarvitaan henkilöstöä riskienhallinnan tehtävien pariin.

Pk-yritysten ja suuryritysten riskienhallintaprosessit eroavat toisistaan sillä usein pk-yrityksillä ei ole erillisiä resursseja riskienhallintaan toisinkuin suuryrityksillä. Tällöin käytännön riskienhallintatyö sisältyy arkiseen työntekoon. (Suominen 2003, 28) Kuitenkin pk-yritykset toimivat samassa ympäristössä kuin suuryrityksetkin ja kohtaavat samoja riskejä, vaikka niiden resurssit ovatkin paljon suppeammat. Täten pk-yritysten täytyy kehittää keinoja, joilla ne voivat käsitellä kyseisiä riskejä. (Smit & Watkins 2012, 6327)

Ntlhane (1995) mukaan riskienhallinnan täytyisi olla yksi keskeisimmistä periaatteista, johon pk-yritysten pitäisi keskittyä. Watt (2007) esittää neljä eri vaihetta, joita pk-yritysten omistajat/johtajat tulisi ottaa huomioon riskienhallintaprosessissaan. Nämä vaiheet ovat riskistrategian laatiminen, riskinottohalukkuuden määrittäminen, riskien tunnistaminen ja arviointi sekä riskien priorisointi ja hallinta. (Smit & Watkins 2012, 6327)

Huolimatta siitä, että riskienhallinta on yhtä tärkeää pk-yrityksille kuin suuryrityksille, tutkimusten mukaan useiden pk-yritysten riskienhallinta ei ole kovin menestyvää. Pk-yritysten omistajien/johdon tietämättömyys liittyy juuri niihin sisäisiin ja ulkoisiin

riskeihin, joita kyseinen yritys kohtaa. Lisäksi pk-yritysten riskienhallintatekniikat rajoittuvat usein joko ef (Smit & Watkins 2012, 6327)

4.2 Riskienhallintaprosessi

Berg 2010 esittelee seitsemän erilaista riskienhallintaprosessin vaihetta, joita on havainnollistettu kuvassa 1. Nämä vaiheet ovat ympäristön ja tavoitteiden arvioiminen, riskin tunnistaminen, tunnistetun riskin analysointi, riskin arviointi, riskin hallinta, riskin ja ympäristön jatkuva tarkkailu ja valvonta sekä jatkuva kommunikointi sidosryhmien kanssa. Seuraavaksi kyseisiä vaihteita ja niiden sisältöä avataan tarkemmin.

Riskienhallintaprosessin ensimmäisessä vaiheessa määritellään konteksti, jossa yritys toimii. Tähän sisältyy niin ulkoinen ympäristö, jossa organisaatio toimii kuin myös organisaation sisäinen ympäristö, kuten kulttuuri ja strategia. (Berg 2010) Yrityksen kontekstin määrittely on tärkeää, sillä se auttaa arvioimaan mahdollisia riskejä, joita yritys voi kohdata. Kontekstin määrittelyn yhteydessä on tärkeää määrittellä myös yrityksen riskienhallintatoimen tarkoitus ja laajuus sekä riskienhallintaprosessin tavoitteet. Tämän lisäksi yrityksen tulisi määrittellä kaikki rajoitteet, jotka liittyvät riskienhallintaprosessin laajuuteen sekä riskikriteerit, joita käytetään koko prosessin ajan. (Lachapelle, Aliu & Emini 2018, 12)

Riskienhallintaprosessin seuraavana vaiheena on riskien tunnistaminen. Riskien tunnistamisen tarkoituksena on tunnistaa riskit, joilla voi olla vaikutusta yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Tässä tapauksessa riski voi olla joko uhka tai mahdollisuus, jota ei vielä tiedosteta. (Berg 2010, 83) Riskien tunnistaminen sisältää myös sen aiheuttajan tunnistamisen, sen vaikutusalueet, tapahtumat ja niiden syyt sekä mahdolliset seuraukset (Gjerdrum & Peter 2011, 10). Riskien aiheuttajien tunnistaminen on kriittisin vaihe arviointiprosessissa. Tällöin muut prosessin vaiheet, kuten riskien arviointi ja hallitseminen, ovat huomattavasti tehokkaampia, kun mahdolliset riskit on jo tunnistettu. Riskien tunnistamiseen on kehitetty myös erilaisia työkaluja, joita yritys voi käyttää apuna. Näitä työkaluja ovat esimerkiksi aiemmin mainittu skenaariosuunnittelu, esimerkit erilaisista riskilähteistä, mahdollisten liiketoimintojen riskien tarkistusluettelot sekä prosessin kartoitus. (Berg 2010, 84)

Seuraava vaihe riskien tunnistamisen jälkeen on riskianalyysi. Riskianalyysin ideana on ymmärtää tunnistetut riskit mahdollisimman hyvin (Gjerdrum & Peter 2011, 10). Sen tavoitteena on tunnistaa riskikohteet, riskien todennäköisyys, riskien vakavuus sekä seuraukset, jotka aiheutuvat riskeistä. Riskianalyysi auttaa riskikohteiden läpikäymistä mahdollisimman järjestelmällisesti ja useimmiten se noudattaa logiikan sääntöjä. (Suominen 2003, 35) Riskianalyysiin toteuttamiseen on käytössä erilaisia analyysimenetelmiä. Kvalitatiiviset, puolikvalitatiiviset sekä kvantitatiiviset analyysimenetelmät soveltuvat kaikki riskianalyysiin. Niiden käyttö riippuu riskin laadusta, analyysin tarkoituksesta sekä olemassa olevasta informaatiosta. (Berg 2010, 85) Riskianalyysi auttaa yritystä käytännön riskienhallinnan työssä, jolloin yritys osaa suunnata riskienhallinnan resurssit oikein ja löytämään kohteet, jotka vaativat enemmän suojaa riskeiltä. Lisäksi analyysi auttaa tunnistamaan myös ne riskikohteet, jotka yritys voi jättää omalle vastuulleen niiden vahvuuden perusteella. (Suominen 2003, 40)

Riskianalyysin jälkeen seuraa riskien arviointi. Riskien arvioimisen tarkoituksena on tarkastella riskin analyysija, toleransseja sekä kriteerejä, joiden mukaan valitaan asianmukainen riskienhallintamenetelmä. Tässä vaiheessa tarkastellaan myös uudestaan yrityksen kontekstia. (Gjerdrum & Peter 2011, 10) Riskien arvioinnissa arvioidaan usein riskien laajuutta ja seurausvaikutuksia. Tarkoituksena on saada riskit keskenään järjestykseen, jotta voidaan priorisoida, minkä riskin hallitsemiseen käytetään eniten resursseja ja voimavaroja. Tässä vaiheessa voidaan käyttää esimerkiksi todennäköisyysarvioita, jossa riskejä tarkastellaan riskilajien perusteella. Tämän jälkeen arvioidaan jokaisen riskin todennäköisyyttä ja seurausvaikutuksia melko karkealla asteikolla. (Suominen 2003, 43) Todennäköisyyksiä voi arvioida esimerkiksi taulukon 3 mukaisella asteikolla (Ratsula 2016, 112)

Taulukko 4. Todennäköisyyksien luokittelu. (Ratsula 2016, 112)

Painoarvo	Luokitus	Todennäköisyys
1	Epätodennäköinen	<10%
2	Harvinainen	10%-30%
3	Kohtalainen	30%-60%
4	Todennäköinen	60%-90%
5	Lähesvarma	>90%

Riskien seuraukset voidaan ryhmitellä myös viiteen eri ryhmään, jotka ovat: merkityksetön, vähäinen, kohtalainen, merkittävä ja katastrofaalinen. Riskin lopullinen arvio perustuu sen todennäköisyyden ja vaikutuksen keskiarvosta. Tulokset voidaan esittää helposti riskimatriisin avulla (Ratsula 2016, 114)

Riskin hallintavaiheen tavoitteena on keksiä mahdollisimman kustannustehokas tapa hallinnoida riskejä. Riskienhallinta sisältää pääsääntöisesti neljä eri tyyliä, jotka eivät ole keskenään poissulkevia ja jotka eivät välttämättä toimi kaikissa tilanteissa. Nämä ovat riskien välttely, riskin pienentäminen, riskin jakaminen ja riskin säilyttäminen. (Berg 2010, 86) Riskin välttely tarkoittaa sitä, että riskialttiista toiminnasta tai materiaalin käytöstä voidaan luopua kokonaan. Riskin välttely on melko hyvä menetelmä, kun on kyseessä poliittiset riskit. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys ei lähde ollenkaan kansainvälistymään tiettyyn maahan maan poliittisten riskien vuoksi. Riskin välttely on usein melko kallis riskienhallinta keino, mutta tällöin yritys välttyy ainakin ylimääräisiltä kustannuksilta. (Suominen 2003, 101) Riskin pienentäminen sisältää riskin esiintymisen todennäköisyyden kontrolloimista tai riskin mahdollisten seurausten kontrolloimista (Berg 2010, 86). Riskien jakaminen taas edesauttaa itsenäisten riskikohteiden määrän lisäämistä. Tällöin vahingon sattuessa voidaan varmistua, että ainakin osa riskikohteista ei vahingoitu ja minimoidaan seurausvaikutuksia. (Suominen 2003, 103). Riski voidaan jakaa kokonaan tai osittain. Tällöin vastuu voidaan siirtää kokonaan toiselle osapuolelle tai riski voidaan jakaa esimerkiksi sopimuksilla, vakuutuksilla ja kumppanuuksilla. Riskin siirtäminen kokonaan toiselle osapuolelle voi synnyttää uuden riskin, jos toinen osapuoli ei osaa hallita kyseistä riskiä. Riskin säilyttäminen ja sen hallitseminen edellyttää yritykseltä usein vahvat resurssit. (Berg 2010, 87)

Jatkuva arviointi ja valvonta on melko kriittinen vaihe riskienhallinnan prosessin kannalta. Tämä vaihe varmistaa, että valvonta on tehokas, riskejä käsitellään asianmukaisesti ja, että yritys on varautunut muutoksiin. (Gjerdrum & Peter 2011, 10) Riskin käsite on dynaaminen ja täten se vaatii säännöllistä seuranta. Riskejä, jotka ovat yrityksen kannalta merkittäviä, on seurattava jatkuvasti, mutta uusien mahdollisten riskien seuranta on myöskin tärkeää. Tässä vaiheessa on vahvistettava, että riskienhallintaprosessi ja dokumentaatiot ovat edelleen voimassa ja lisäksi on myös otettava huomioon nykyinen sääntely ja alan käytännöt, jotka ovat voineet muuttua merkittävästä ajan kuluessa. Jatkuva arviointi ja valvonta kohdistuu myös

riskiarvioinnissa tehtyihin oletuksiin, valvonnan tehokkuuteen ja työntekijöihin. (Berg 2010, 87)

Kommunikoinnin ja viestinnän on toteutettava jatkuvasti riskienhallinnan prosessissa ja siihen on sisällytettävä sekä sisäisiä, että ulkoisia sidosryhmiä (Gjerdrum & Peter 2011, 10). Kommunikointi ja viestintä sisältää tavoitteiden, riskienhallintaprosessin, tulosten ja mahdollisten toimien viestimistä sidosryhmille. Raportoinnin tulisi olla näkyvässä muodossa, eli esimerkiksi dokumentoituna johtamiskäsikirjaan. Myöskin edellä mainitut riskienhallintaprosessin kohdat tulisi olla dokumentoituna asiakirjana. (Berg 2010, 88)

5. VENÄJÄN MARKKINAT

Tässä kappaleessa esitellään lyhyesti Venäjän markkinoiden ominaispiirteitä ja venäjän yleisimpiä poliittisia riskejä. Venäjän markkinoilla vallitsee runsaasti potentiaalia suomalaisille yrityksille ja pelkästään Pietarin kaupunki on houkutteleva markkina-alue. Venäjällä on kysyntää suomalaisista tuotteista ja osaamisesta, tosin kysyntä on tuoreen Venäjän-kaupan barometrin (2018) mukaan laskussa. Suomalaiset ovat tunnettuja luotettavuudestaan ja omaavat hyvän maineen Venäjän markkinoilla. Täten menestyäkseen Venäjän markkinoilla suomalaisten yritysten tulisi tuntea Venäjän toimintaympäristön ominaispiirteet sekä liiketoimintatavat. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2015, 1)

Venäjän liiketoimintaympäristöä on kuvailtu ainutlaatuisena, haastavana ja usein vaikeasti ymmärrettävänä. Lisäksi sen ympäristö on todella ennalta-arvaamaton, joten siellä toimiessa on hyvä varautua päivittäisiin kriiseihin. (Fey & Shekshnia 2011, 57, 63) Tyypillistä Venäjän yritystoiminnassa on sen ehtojen jatkuva muuttuminen; asetukset, lait ja niiden soveltamismääräykset muuttuvat jatkuvasti (Lehto & Salmi 2008, 13). Lisäksi erilaiset lupaprosessit ovat jatkuvan muutoksen alaisia, kuten esimerkiksi työluvut, sertifikaatit sekä rekisteröinnit (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2015, 204). Täten onkin tärkeää tunnistaa mitkä asiat ovat pysyviä ja mitkä taas altistuvat jatkuvalla muutokselle, jonka jälkeen näiden vaikutusta on hyvä peilata oman yritystoiminnan perusedellytyksiin. (Lehto & Salmi 2008, 13)

Venäjän on suuri maa, jonka markkinat ovat kasvaneet runsaasti viime vuosina. Täten myös kilpailu markkinoilla on kiristynyt ja useimmilla aloilla kilpailu on jo todella kovaa. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2015, 204) Menestyäkseen Venäjän kilpailussa liiketoimintaympäristössä yrityksiltä vaaditaan runsaasti panoksia ja kovaa työtä. Kuitenkin aikaisempina vuosina tunnetut pikavoitot ovat nykyään jo todella harvaksen. (Honkanen 2011, 18)

Liiketoiminnan menestykseen Venäjän markkinoilla on tärkeää luoda henkilösuhteita. Suhteet helpottavat yrityksen tiedonsaantia sekä kehittymistä ja lisäksi ne suojelevat yritystä ikäviltä yllätyksiltä. (Fey & Shekshnia 2011, 64) Paikallinen yhteistyökumppani, joka on luotettava ja hyvä, voi tarjota yritykselle runsaasti apua myös poliittisten riskien hallinnassa. Laajat suhdeverkostot ovat ensiarvoisen tärkeitä varsinkin suuremmissa investoinneissa. Suhteiden lisäksi toimiessaan Venäjällä on tärkeää tutustua myös venäläiseen kulttuuriin ja lisäksi venäjän kielen osaaminen on aina eduksi. Harva venäläinen liikemies osaa puhua sujuvasti englantia, joten usein neuvottelut käydään venäjän kielellä. (Honkanen 2011, 27) Lisäksi Venäjän liiketoiminnassa byrokratia, joka hidastaa hankkeita ja vaikeuttaa kustannusten arviointia, sekä korruptiot ovat melko yleisiä. Yrityksen on täten tärkeää seurata ja noudattaa tarkkaan kaikkia lakeja, sääntöjä ja määräyksiä. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2015, 206)

Venäjän liiketoiminnan suurimpana ongelmana suomalaisten yritysten näkökulmasta nykyään pidetään poliittisia riskejä. Muita merkittäviä ongelmia on talouden epävakaus ja kysynnän vähentyminen, ruplan kurssin heiluminen sekä tullaus ja tullilainsäädäntö. (Venäjän kaupan barometri 2018) Poliittiset riskit voidaan jakaa aiemmin esitettyihin makro -ja mikrotason riskeihin. Mikrotason poliittiset riskit Venäjällä liittyvät hallitukseen, yhteiskuntaan sekä talouteen. Hallitukseen liittyviä poliittiset riskit viittaavat muun muassa hallituksen mahdollisuuteen rajoittaa sijoituksia, kauppaa ja pääomaa sekä poliittisen väkivallan todennäköisyyteen. Venäjän yhteiskunta on melko hajanainen ja nationalismi on ollut kasvussa jo useita vuosia. Nationalismi lisää sosiaalisia ristiriitoja ja täten myös kansainvälisten yritysten riskiä investoinnissa Venäjän markkinoille. Taloudelliset riskit liittyvät Venäjän mahdollisiin maksutaseongelmiin sekä ruplan heikkenemiseen. Makrotason riskeihin taas liittyvät ulkomaiden vähentyneeseen kysyntään sekä monien raaka-aineiden, kuten öljyn hinnan jyrkkään laskuun. Lisäksi Venäjällä vallitsee terrorismin uhka, etenkin suurimmissa kaupungeissa kuten Pietarissa ja Moskovassa. (Liuhto 2010, 141, 150)

Myöskin Ukrainan kriisin johdosta EU:n asettamat pakotteet, joilla on negatiivisia vaikutuksia useisiin suomalaisiin vientiyhtiöihin, on yksi merkittävä poliittinen riski tänä päivänä. (SVKK 2018)

6. EMPIRIAOSUUS

Tämän osion tarkoituksena on avata toteutettua aineistoa, pohtia niiden yhteyttä teoriaosuuteen sekä kiteyttää näistä haastatteluista johtopäätöksiä. Tutkimus on suoritettu kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään joko yksilöiden tai ryhmien näkökulmaa ”maailmasta”. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään analyysimenetelmänä muun muassa haastatteluja, jolloin analyysikohteena on haastattelussa käyty keskustelu. (Fellows & Liu 2008, 27) Tämä osio alkaa haastattelumenetelmän esittelyllä, josta siirrytään avaamaan haastattelun sisältöä. Tämän jälkeen esitellään lyhyesti haastateltavia yrityksiä, josta siirrytään avaamaan saatua aineistoa. Lopuksi kerätystä aineistosta kiteytetään johtopäätöksiä. Seuraavassa kappaleessa kerrotaan lisää aineistokeruumenetelmästä.

6.1 Haastattelumenetelmä

Tämän tutkielman empiriaosuus on toteutettu nauhoitetuilla teemahaastattelulla, jota on sovellettu puolistrukturoidusta haastattelumenetelmästä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiiksi laadittu ja ne ovat kaikille haastateltaville samat. Kuitenkin tästä menetelmästä puuttuu valmiit vastausvaihtoehdot. Se on melko vapaamuotoinen haastattelumenetelmä, joka kuitenkin noudattaa tiettyjä raameja. Teemahaastattelu sisältää puolistrukturoituja kysymyksiä, mutta se mahdollistaa haastattelijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutuksen ja täten vastaukset voivat olla laajuudeltaan erilaisia haastateltavien välillä. (Saaranen-Kauppinen & Puusiniikka, 2006)

Haastattelu on toteutettu kahden eri asiantuntijan kanssa kahdesta eri pk-yrityksestä. Toinen pk-yritys toimii Etelä-Karjalan alueella ja toinen Pääkaupunkiseudulla. Luottamussyistä tässä tutkielmassa käytetään ensimmäisen yrityksen kohdalla nimitystä yritys X ja toisen yrityksen kohdalla nimitystä yritys Y. Yrityksen X edustaja

toimii yrityksessä myyntipäällikkönä ja yrityksen Y edustaja taas toimitusjohtajana. Molemmat ovat harjoittaneet pitkään vientiä Venäjälle ja harjoittavat sitä edelleen. Yritysten toimintaa käydään lyhyesti läpi myöhemmin.

6.2 Haastattelun sisältö

Haastatteluiden avulla on kerätty analysoitavaa dataa, jotka tukevat tämän tutkielman johdannossa esitettyjä pää -ja tutkimuskysymyksiä. Haastattelukysymysten välityksellä tutkielmaan saadaan käytännön näkökulmaa tutkittavaan asiaan. Haastattelukysymyksillä ja teoriaosuudella on tarkoitus saada vastauksia tutkielman alakysymyksiin. Tämä edesauttaa tutkielman varsinaisen pääkysymyksen vastauksen saantia, joka on tämän tutkielman päätavoite. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

Haastattelurunko sisältää yhdeksän erilaista kysymystä, joista kolme sisältää vielä tarkentavia kysymyksiä aiheeseen liittyen. Kahden ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena on saada yleiskatsaus siihen, kuinka tärkeänä vientimaana yritykset pitävät Venäjää liiketoimintansa kannalta ja tämän lisäksi tarkoituksena on selvittää yritysten edustajien ajatuksia/kokemuksia Venäjän markkinoille toimimisesta. Kahden ensimmäisen kysymyksen avulla on tarkoitus herättää keskustelua yleisellä tasolla yritysten edustajien kanssa ja selvittää heidän ajatuksiaan Venäjän markkinoista. Haastattelurungon loput kysymykset liittyvät Venäjän poliittisiin riskeihin ja siihen, kuinka yritykset pyrkivät hallitsemaan näitä riskejä. Tarkoituksena on keskustella yleisesti poliittisista riskeistä ja vaikeuksista, joita yritykset ovat kohdanneet harjoittaessaan vientiä Venäjälle ja kuinka merkittävänä yritykset pitävät näitä riskejä. Tämän lisäksi kysymysten avulla on tarkoituksena keskustella siitä, kuinka yritykset pyrkivät hallitsemaan poliittisia riskejä, joita sen liiketoimi kohtaa Venäjällä. Kokevatko yritykset esimerkiksi poliittiset riskit niin merkittävinä, että ne vetäytyvät kokonaan pois Venäjältä vai onko riskeillä minimaalinen vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Näitä asioita kysymysrungon avulla on tarkoitus lähteä selvittämään.

6.3 Yritys X ja yritys Y

Yritys X on suomalainen pienyritys, joka on perustettu vuonna 1995. Se keskittyy tarjoamaan rakennuspalveluita ja -materiaaleja niin Suomeen, kuin myös Venäjän markkinoille. Yrityksen X asiakkaisiin kuuluvat eri teollisuuden alojen yritykset, jotka toimivat muun muassa Venäjän markkinoilla. Yritys Y on myöskin suomalainen pienyritys, joka myy tietotekniikkaa niin Suomen sisällä kuin myös ulkomaille. Sen yksi tärkeimmistä vientikohteista on Venäjän markkinat, jonka kysyntä ylittää tarjonnan.

6.4 Haastattelutulokset

Ensimmäinen haastattelu suoritettiin yrityksen X kanssa. Haastattelu kesti ajallisesti noin puolituntia ja haastateltavan kanssa saatiin hyvin keskustelua aikaiseksi aiheeseen liittyen. Haastateltava aloitti uransa yrityksessä X silloin kun suurin trendi Venäjän suhteen oli jo ohi. Tästä huolimatta haastateltava kokee, että kokemus Venäjän suhteen on ollut pääsääntöisesti positiivista, vaikka uraan on mahtunut myöskin jonkun verran turhaa työtä Venäjän suhteen. Turhalla työllä viitataan siihen, että ollaan tehty työtä jollekin toiselle osapuolelle siitä tietämättä. Esimerkiksi on tehty suuri tarjous, johon on nähty valtavasti vaivaa ja sen valmistuessa lähetetty asiakkaalle, mutta tästä huolimatta huomataan, että joku muu osapuoli hoitaa kyseisen työn loppujen lopuksi. Haastateltavan mukaan tällainen tilanne on melko tyypillistä Venäjän markkinoilla ja kuuluu kulttuuriin. Turhan työn lisäksi haastateltava on kohdannut myös muitakin ongelmia Venäjällä viennin suhteen; tietty määrä tavaroita on viety väliaikaisella viennillä Venäjälle suljettuun tehdastyömaalle säilöön ja kun niitä on tultu hakemaan takaisin, tavaroiden määrä ei enää täsmää tässä vaiheessa. Haastateltavan mukaan Venäjällä kaikki on mahdollista.

”Pääsääntöisesti positiivisia kokemuksia”

”Siinä maassa kaikki on mahdollista”

Yritykselle X Venäjä on ollut hyvin tärkeä vientimaa yli 20 vuoden ajan. Se on ollut ainoa tulonlähde liikevaihdon muodossa. Kuitenkin sen jälkeen, kun Venäjällä tapahtui tiettyjä muutoksia, yrityksen X liikevaihto tippui todella paljon. Yritys X kuitenkin uskoo, että tulevaisuudessa asiat muuttuvat vielä positiivisempaan suuntaan, sillä maassa on kuitenkin valtava potentiaali.

”Venäjä on ollut ylivoimaisesti tärkein vientimaa yli 20 vuotta, koska se on ollut 100% ainoa tulonlähde”

Yritys X kokee, että poliittiset riskit, jotka vallitsevat Venäjällä, ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan vasta lähivuosina. Haastateltavan mukaan myös nämä kyseiset poliittiset riskit ja päätökset eivät ole vaikuttaneet suoraan yrityksen toimintaan vaan niin sanotusti välillisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että poliittiset päätökset, joita Venäjällä tehdään, saattavat ajan kuluessa vaikuttaa tiettyihin asioihin, jotka ovat yritykselle merkityksellisiä, ja täten synnyttää yrityksen näkökulmasta erilaisia poliittisia riskejä ja sanktioita. Lisäksi aikaisemmat suuret projektit Venäjän markkinoilla ovat muuttuneet nykypäivänä pieniksi ja satunnaisiksi toimituksiksi. Haastateltava on varuillaan siitä, mitä tuleva tuo ja odottaa mielenkiinnolla niin sanotusti sitä viimeistä sanktiokierrosta. Kuitenkin, vaikka Venäjän tilanne on näyttänyt muutaman vuoden jo melko huonolta, yrityksen X mukaan suurin riskitapahtuma, joka on johdattanut yrityksen melkein konkurssin partaille, on tapahtunut Suomessa. Venäjän puolella yhtä vakavaa riskitapahtumaa ei ole vielä sattunut yrityksen kohdalle.

”Mielenkiinnolla odotan sitä viimeistä sanktiokierrosta ja mitä sen jälkeen tapahtuu”

Yritys X ei ole kohdannut niinkään radikaalisia riskejä harjoittaessaan vientiä Venäjälle. Kuitenkin erilaiset poliittiset päätökset, jotka voivat vaikuttaa ruplan arvoon, ovat voineet koitua yritykselle X ongelmalliseksi. Valuutan arvon heiluminen vaikuttaa asiakkaiden investointipäätöksiin, joka vaikuttaa yrityksen toimintaan. Valuutan arvon vaihtelu on Venäjän puolella suuri epävarmuustekijä, jolloin ei uskalleta tehdä kyseisiä investointipäätöksiä tai niitä siirretään tulevaisuuteen. Tämä tuottaa yritykselle X tappiota. Yritys X pyrkii pääsääntöisesti tekemään ruplakauppaa, eli laskuttamaan asiakkaitaan ruplan muodossa. Tämä saattaa aiheuttaa valuuttariskiä, sillä jos rupla on heilunut voimakkaasti ennen kuin raha ollaan keretty vaihtamaan kotimaiseen valuuttaan, yritys saattaa kohdata suuria arvon menetyksiä. Tämä taas vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi yrityksen tulokseen tai kassavirtaan.

”Kurssitappiot ovat olleet aika normaaleja”

Yrityksellä X ei ole mitään tiettyä strategiaa tai muuta virallista riskienhallintajärjestelmää käytössä, sillä yritys on melko pieni toimija ja täten omaa melko pienet resurssit. Yrityksen X edustajat ovat kuitenkin hyvin paljon yhteydessä Venäjälle päin tiettyihin yhteistyökumppaneihin sekä asiakkaisiin ja kyselevät heiltä

tilannepäivityksiä sekä keskustelevat hyvin paljon nykytilanteesta ja mahdollisesti myös tulevasta. Tämän lisäksi yrityksellä on myös Venäjän puolella yksi yhteyshenkilö, joihin yrityksen edustajat ovat yhteydessä melkein päivittäin. Kyseisen yhteyshenkilön kanssa yrityksen X edustajat keskustelevat paljon tulevasta ja mahdollisuuksista. Lisäksi he myös keskustelevat jonkin verran poliittisista riskeistä ja päätöksistä, kuten vaaleista. Toinen paikka missä yrityksen edustajat keskustelevat Venäjän tilanteesta, on säännöllisesti järjestettävät rakentajakillan kokoontumiset, joko Pietarin konsulaatissa tai Suomi talossa. Kyseisissä kokoontumisissa käyvät joko itse haastateltava tai yrityksen X toimitusjohtaja ja näissä kokoontumisissa käydään noin viisi kertaa vuodessa.

Tällä hetkellä yritys X pitää Venäjän poliittisia riskejä melko pieninä, sillä yritykselle ei tule enää kuin vain 5% liikevaihdosta Venäjältä. Toki Venäjän poliittiset riskit, päätökset ja sanktiot voivat olla juurikin yksi syy siihen, että yrityksellä ei enää ole yhtä aktiivista toimintaa Venäjän puolelle kuin aikaisemmin. Täten voidaan ajatella, että poliittiset riskit ja päätökset ovat voineet olla hyvin merkittäviä yrityksen toiminnan kannalta. Toki yritys on olosuhteiden pakosta joutunut luomaan muita keinoja liiketoiminnan ylläpitämiseksi, joten tällä hetkellä Venäjän poliittiset riskit eivät ainakaan suoranaisesti ole yritykselle suuri haitta. Yritys ei kuitenkaan ole luopumassa täysin toiminnasta Venäjän kanssa, mutta eivät enää elä sen varassa.

”Maa on erittäin arvaamaton ja siellä asiat voivat tapahtua todella nopeasti”

Yrityksen X mukaan monet yritykset, joilla on riittävät resurssit, ovat siirtäneet toimintansa suoraan Venäjälle viennin sijaan. Tämä johtuu kustannuskysymyksistä, kasvavan kilpailun sekä riskien pienentämisen vuoksi. Tuotantolinjojen siirtäminen vaikuttaa muun muassa siihen, että liiketoiminta tapahtuu paikallisessa valuutassa, jolloin vältytään valuuttariskeiltä. Lisäksi kilpailu Venäjän markkinoilla on kasvanut kovaa vauhtia ja nykyään Venäjällä osataan itse valmistaa perusmateriaaleja. Tällöin kysyntä kohdistuu enimmäkseen erikoistuotteisiin ja kiireellisiin tarpeisiin.

”Tuskinpa nousee enää samalla tasolle, kun se on joskus ollut”

Toinen haastattelu toteutettiin yrityksen Y kanssa ja sen kesto oli noin viisitoista minuuttia. Yritys Y on harjoittanut vientiä Venäjälle yli 18 vuotta ja kokemus viennistä on ollut hyvin erilainen. Yrityksen Y mukaan vienti Venäjälle sisältää todella paljon erilaisia vaikeuksia ja prosessi on hyvin monimutkainen. Venäläiset asiakkaat vaativat

hyvin paljon erilaisia sertifikaatteja, jotka muuttuvat jatkuvasti. Täten kokemus viennistä on sisältänyt todella vähän positiivisia asioita ja nykyään yritys Y ei hoida vientiä enää itse. Yritys Y käyttää vientimenetelmänä pääsääntöisesti epäsuoraa vientiä, sillä näin yritys helpottaa huomattavasti omaa toimintaansa. Lisäksi yrityksellä Y on myös muutamia yhteyshenkilöitä Venäjän puolella, jotka toimivat jälleenmyyjinä ja myyvät yrityksen Y tuotteita loppukäyttäjille. Yritys Y hoitaa viennin suhteen nykyään itse pelkästään vientipaperit. Yritykselle Y Venäjä on hyvin merkittävä vientimaa. Yrityksen viennistä 70% suuntautuu Venäjälle.

"Positiivista on todella vähän"

Venäjän poliittiset riskit eivät ole vaikuttaneet yrityksen Y toimintana juuri lainkaan, sillä yritys Y on melko pieni toimija, jolla on pienet vientierät. Kuitenkin yritys Y pitää suurimpana riskinä valuutan arvon vaihtelua, johon vaikuttavat usein erilaiset poliittiset päätökset. Tällä yritys Y kokee olevan suurta vaikutusta. Yleisesti yritys Y kokee kuitenkin Venäjän poliittiset riskit negatiivisena. Yritys Y korostaa poliittisissa riskeissä varsinkin jatkuvasti muuttuvaa lainsäädäntöä ja standardeja, jotka usein aiheuttavat ongelmia vientiyrityksille ja varsinkin kuljetusyrityksille. Voidaan ajatella myöskin, että yritys Y ei itse varsinaisesti vie tuotteita Venäjän puolelle, joten tällöin poliittiset riskit saattavat vaikuttaa enemmän sitten esimerkiksi kuljetusyrityksiin tai muihin vientiä edistäviin yrityksiin, jolle yritys Y myy tuotteensa Suomen rajojen sisällä tai venäläisille jälleenmyyjille.

Yritys Y toivoo, että tilanne Venäjän puolella ei lähde pahenemaan enää, sillä Venäjä on heille hyvin tärkeä kauppamaa. Yritys Y ei itse pyri hallitsemana poliittisia riskejä sillä riskit jäävät usein joko jälleenmyyjien ja kuljetusyritysten vastuulle. Yritys Y on kuitenkin melko pieni yritys, jolla on rajalliset resurssit, joten epäsuoralla viennillä yritys on pystynyt vähentämään taakkaa omasta toiminnasta ja näin ollen keskittymään liiketoimintansa kannalta oleellisiin asioihin. Lisäksi yritys Y kokee vientiprosessin liian hankalana etenkin tullauksen suhteen, joten epäsuoralla viennillä yritys Y on pyrkinyt helpottamaan omaa toimintaansa. Tämä on hyvin tyypillistä pienissä yrityksissä, juuri resurssien puutteen vuoksi.

6.5 Yhteenveto haastatteluista

Yritys X ja yritys Y toteuttavat vientinsä erilaisilla menetelmillä, mutta siitä huolimatta molemmat ovat samaa mieltä siitä, että vienti Venäjälle ei ole kovin yksinkertaista. Yritys Y on ratkaissut tämän ongelman valitsemalla vientimuodoksi pääsääntöisesti epäsuoran viennin, jolloin yritys pääsee itse helpommalla. Yritys Y voi jättää vientimuodollisuudet välikäden hoidettavaksi, jolloin yrityksen Y ei suoranaisesti tarvitse itse tehdä päätöksiä vientiprosessien hallitsemiseen. Toki erilaiset muutokset niin lainsäädännössä kuin poliittisissa päätöksissä saattavat vaikuttaa yrityksen tulokseen ja menestykseen. Pääsääntöisesti epäsuora vienti pienikokoiselle yritykselle voi olla hyvä ratkaisu, kun kyseessä on niinkin monimutkaiset markkinat kuin Venäjän markkinat. Lisäksi yritys Y vie pääsääntöisesti pieniä määriä, jolloin vienti välikäden avulla on järkevämpää, sillä yrityksen ei ole järkeä nähdä suurta vaivaa vientimuodollisuuksissa, kun kyseessä on vain pieni määrä vientierää. Yritys X taas hoitaa vientiprosessit itsenäisesti, joten yritys saattaa joutua helpommin erilaisiin vaikeustilanteisiin muuttuvan lainsäädännön ja poliittisten päätösten suhteen. Toki tällä hetkellä yrityksen X vientimäärät Venäjälle ovat melko vähäiset, jolloin yritys ei joudu ponnistelemaan kovinkaan paljon vientimuodollisuuksien suhteen.

Yritysten kokemukset viennistä Venäjälle eroavat toisistaan. Yritys X pitää kokemuksia pääsääntöisesti positiivisina, kun taas yritys Y ei näe itse vientitoiminnassa Venäjälle kovinkaan paljon positiivisia asioita. Yritys X pyrkii harjoittamaan vielä itsenäisesti vientiä Venäjälle niin paljon kuin mahdollista ja yritys Y taas on lopettanut viennin hoitamisen itse ja käyttää mielellään välikättä apuna. Molemmilla yrityksillä on pitkä ura Venäjälle viemisestä, mutta molempien yritysten on täytynyt sopeutua omalla tavallaan Venäjän nykytilanteeseen. Edelleen yritykset pitävät Venäjää merkittävänä kauppakumppanina ja uskovat siihen, että Venäjän tilanne voisi muuttua parempaan päin. Yritykselle X Venäjällä lähivuosina tapahtuneet muutokset ovat olleet erityisen kohtalokkaan, jolloin 100% liikevaihto Venäjältä on tippunut tänä päivänä 5%:iin. Kyseiseen muutokseen ovat vaikuttaneet muun muassa poliittisista päätöksistä johtuvat seuraukset, mutta myös koventunut kilpailu Venäjän markkinoilla. Lisäksi venäläisten oma ammattitaito ja koulutus ovat kohentuneet todella paljon lyhyessä ajassa. Nykyään Venäjä valmistaakin suuren osan "perustuotteistaan" itse, eikä sinne viedä enää kuin erityistuotteita tai tuotteita, joilla on kova kiire.

Kumpikaan yrityksistä ei koe suoranaisesti poliittisia riskejä uhkatekijöinä; molemmat toki mainitsivat, että poliittisista päätöksistä johtuvat käännteet, kuten valuuttakurssin heiluminen, ovat haitaksi yrityksen toiminnalle. Poliittisilla riskeillä on täten välillisiä seurauksia näihin pk-yrityksiin. Näin ollen yrityksillä ei myöskään ole mitään erityistä riskienhallintaprosessia käytössä. Tämä toki voi johtua siitä, että molemmat yritykset ovat pienehköjä yrityksiä, joilla ei yksinkertaisesti ole tarpeeksi resursseja riskien hallitsemiseen. Täten erilaiset riskienhallintaprosessit ovat usein käytössä vain suurilla yrityksillä, joiden rahalliset-, ajalliset- ja henkilöstöpuutteet ovat parempia kuin pk-yrityksillä.

Nykyään yritykset, joilla on riittävät resurssit siirtävät tuotantolinjansa mielellään Venäjän rajojen sisälle, jolloin ne pystyvät hallitsemaan paremmin lainsäädännön muutokset sekä poliittisista päätöksistä johtuvia riskejä. Pk-yrityksillä ei kuitenkaan välttämättä ole resursseja tuotantolinjojen siirtämiseen, joten usein vientitoiminta jää sitten ainoaksi järkeväksi vaihtoehdoksi.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten pk-yritykset pyrkivät hallitsemaan poliittisia riskejä harjoittaessaan vientitoimintaa Venäjän markkinoille. Tähän liittyen tutkimuksessa pyrittiin selvittämään myöskin mitä poliittisia riskejä Venäjällä vallitsee ja kuinka ne vaikuttavat pk-yritysten vientitoimintaan kohdemaahan. Tutkielman teoriaosuus toteutettiin pääsääntöisesti aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden avulla. Teoriaosuus sisälsi tiivistetysti vientitoimintamuotojen avaamisen sekä Venäjän markkinatilanteen tarkastelun. Tutkielman teoriaosuudessa keskityttiin tarkemmin poliittisen riskin käsitteeseen, sekä riskien hallitsemiseen. Tutkielman viitekehys oli rakennettu riskienhallintaprosessista. Empiriaosuus taas toteutettiin teemahaastatteluilla, joiden kohteena oli kaksi suomalaista pk-yritystä. Seuraavaksi käydään läpi tämän tutkielman keskeisimpiä tuloksia tiivistetysti ja vastataan tutkielman tutkimuskysymyksiin. Lisäksi analysoidaan näitä saatuja tuloksia. Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia suomalaisia pk-yrityksiä, sillä tässä tutkielmassa käytettiin vain kahta pk-yritystä haastateltavana. Kuitenkin

kyseiset tutkimustulokset antavat suuntaa siihen, miten mahdollisesti monet muutkin vientiä harjoittavat pk-yritykset ovat voineet kokea Venäjän poliittiset riskit ja kuinka niitä on pyritty hallitsemaan.

Venäjä on haastateltavien pk-yritysten näkökulmasta monimutkainen vientimaa ja Venäjän liiketoimintaympäristöä pidetäänkin yleisesti hyvin haastavana ja ainutlaatuisena. Monimutkaisuuteen vaikuttaa ennen kaikkea erilainen kulttuuri ja epävarma markkinatilanne. Tämän lisäksi jatkuvasti muutoksen alla oleva lainsäädäntö ja sertifikaatit vaikeuttavat vientiä pk-yritysten näkökulmasta. Vientiä on monimutkaistanut myös kilpailun kasvu Venäjän markkinoilla. Venäläisten osaaminen ja ammattitaito on ollut kasvussa, joka on aiheuttanut kysynnän laskua kansainvälisiltä yrityksiltä. Haastateltavien pk-yritysten vienti Venäjälle onkin laskenut jo viimeisien vuosien aikana melko paljon. Kuitenkaan kyseiset pk-yritykset eivät koe Venäjän poliittisia riskejä kovin merkittävinä oman yritystoiminnan kannalta. Tämä on mielenkiintoista, sillä niin kuin aikaisemmin mainittiin tutkielmassa, vuoden 2018 Venäjä-kaupan barometrin mukaan suomalaiset yritykset kokevat nimenomaan poliittiset riskit suurimpana riskeinä Venäjän markkinoilla. Molemmat pk-yritykset mainitsevat enemmänkin poliittisten riskien seurauksien aiheuttavan ongelmia yritykselleen. Seurauksilla viitataan ruplan kurssin alentumiseen, joka pahimmillaan voi aiheuttaa yritykselle kurssitappiota. Valuuttakurssin heiluminen on usein seuraus erilaisista poliittisista päätöksistä. Yleisellä tasolla Venäjän poliittiset riskit liittyvät muun muassa maksutaseongelmiin, nationalismiin, monien raaka-aineiden, kuten öljyn hintojen jyrkkään laskuun sekä kysynnän vähentymiseen (Liuhto 2010, 141, 150).

Haastateltavat pk-yritykset eivät omaa mitään tiettyä riskienhallintastrategiaa poliittisia riskejä vastaan. Tämän syynä pidetään pk-yritysten melko suppeita resursseja, jotka eivät useinkaan riitä poliittisten riskien hallitsemiseen. Toinen haastateltavista yrityksistä käyttää epäsuoraa vientiä, jota voidaankin pitää yhtenä keinona hallita riskejä; tällöin vastuu poliittisten riskien hallitsemisesta siirtyy vientiagentille/toiselle vientiyritykselle, jolla on todennäköisesti laajemmat resurssit riskien hallitsemiseen sekä enemmän kokemusta kohdemarkkinoista. Toinen haastateltavista yrityksistä on aktiivisesti yhteydessä yhteistyökumppaneihin Venäjän puolella ja pyrkii sen mukaan arvioimaan Venäjän markkinatilannetta ja mahdollisia poliittisia riskejä. Tässä tutkielmassa esitelty viitekehys ei siis ole näiden pk-yritysten käytössä riskien hallitsemisessa ja oletuksena on, ettei se ole myös käytössä kovin monessa

muussakaan suomalaisessa pk-yrityksissä pienten resurssien vuoksi. Viitekehyksessä esitetty riskienhallintaprosessi voisi kuitenkin olla avuksi pk-yrityksille, sillä se antaisi suuntaviivat mahdollisten poliittisten riskien analysoimiseen ja niiden hallintakeinoihin. Lisäksi jatkuva kommunikointi ja viestintä sidosryhmien välillä pitäisi yritykset ajan tasalla kohdemaan tilanteesta. Kyseistä mallia yritys voisi myöskin hyödyntää muiden riskien analysoimiseen. Ongelmana on kuitenkin, että kyseinen prosessi vaatii enemmän resursseja, kuten asiantuntevan henkilöstön määrän lisäämistä. Tämä on juuri ongelmana monissa pk-yrityksissä, joissa saattaa työskennellä vain muutamia työntekijöitä eikä ”ylimääräistä” pääomaa löydy. Kyseinen viitekehys voisi myöskin olla avuksi sopivan vientimuodon valitsemiseen. Tällöin pk-yritys olisi tehnyt analyysin riskeistä, joita vallitsee kohdemarkkinoilla ja joita voi sitten verrata oman yrityksen kyvykkyyteen ja resursseihin hallita kyseisiä riskejä. Tällöin jo aloittava vientiyritys voi arvioida, mikä vientimuoto sopii yritykselle parhaiten peilaten kohdemarkkinoilla vallitsevia riskejä. Poliittinen riski on kuitenkin melko monimutkainen käsite, joka vaatii syvällisempää analyysia käsitteen selkeyttämiseksi.

Haastateltavilla yrityksillä on erilaisia kokemuksia viennistä Venäjälle, mutta molemmat ovat kokeneet vaikeuksia, jotka nimenomaan liittyvät monimutkaiseen kulttuuriin. Lisäksi Ukrainan kriisiin liittyvät pakotteet ja sanktiot ovat vaikeuttaneet toimintaa Venäjän markkinoilla. Kuitenkin molemmat yritykset odottavat ja toivovat Venäjän tilanteen muuttuvan positiivisempaan suuntaan eikä yrityksillä ole aikomusta luopua viennistä Venäjälle, vaikka Venäjän markkinatilanne on muuttunut haastavampaan suuntaan yritysten näkökulmasta kuin mitä se on aikaisemmin ollut. Haastatteluista kävi myös ilmi, että monet yritykset ovat viennin sijaan siirtäneet tuotannon Venäjän puolelle, jolloin usein pystytään välttymään paremmin aiemmin mainituilta ongelmilta, kuten kurssitappioilta. Tämä kuitenkin vaatii suurehkoja resursseja ja täten kyseinen vaihtoehto toimii usein suuryrityksillä.

Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että pk-yrityksillä ei välttämättä ole mitään tiettyä riskienhallinta strategiaa käytössä, vaikka Ntlhane (1995) mukaan riskienhallinta on tärkein asia, johon pk-yrityksen täytyisi keskittyä. Haastateltavana oli kuitenkin vain kaksi suomalaista pk-yritystä, joten yleistäminen näiden tuloksien perusteella on mahdotonta. Toki Smit & Watkins (2012) ovat myös tutkimuksessaan todenneet, että pk-yritysten riskienhallintastrategian käyttö on melko suppeaa, mikä johtuu usein johdon tietämättömyydestä. Teoriaosuudessa on esitelty riskienhallinnan käyttöä

yksinkertaisuudessaan. Kuitenkin lopullisista tuloksista selviää, että haastateltavilla pk-yrityksillä ei ole riskienhallintastrategiaa käytössä varsinkaan Venäjän poliittisia riskejä vastaan. Suurin syy tälle kyseiselle ilmiölle on pk-yritysten resurssien puute, mikä on tullut ilmi moneen otteeseen tutkielman aikana. Lisäksi poliittisten riskien hallintastrategian puuttumiseen voi vaikuttaa toki myös poliittisen riskin käsitteen monimutkaisuus; tutkijatkaan eivät ole päässeet yhteen samaan näkökulmaan poliittisen riskin määritelmästä sekä sen syntyperästä. Tällöin yrityksillekin voi olla hankalaa tunnistaa kohdemaan poliittiset riskit etenkin, kun kyseessä on niinkin monimutkainen maa kuin Venäjä. Tällöin pk-yritykselle, joka omaa valmiiksi niukat resurssit, voi olla hyvin hankalaa kehittää itselleen sopivaa riskienhallintastrategiaa. Pelkästään jo Venäjän poliittisten riskien tunnistaminen saattaa olla hankalaa pk-yritykselle. Lisäksi haastateltavat yritykset eivät pidä Venäjän poliittisia riskejä kovinkaan merkittävinä, jolloin ne saattavat priorisoida muita asioita. Tämä on ristiriidassa Venäjän kaupan barometrin (2018) kanssa, jonka mukaan juuri poliittiset riskit ovat merkittävimpiä riskejä, joita yritykset kohtaavat vientitoiminnassa Venäjän markkinoille. Tähän voi toki vaikuttaa esimerkiksi epäsuoran vientimuodon valitseminen, jolloin yritys ei suoranaisesti itse joudu kohtaamaan poliittisia riskejä. Lisäksi muut riskit ja ongelmat, esimerkiksi kysynnän lasku Venäjän puolelta saattaa olla merkittävä ongelma haastateltaville yrityksille, jolloin poliittiset riskit saattavat jäädä näiden muiden ongelmien varjoon.

Tutkielman teoriaosuudessa kävi jo ilmi se, että pk-yritysten riskienhallinta ei ole kovin menestyvää. Tämä väite vahvistui myös tutkielman tuloksissa. Kuitenkin teoriaosuudessa on korostettu riskienhallinnan tärkeyttä pk-yrityksille ja myöskin esitelty yksinkertainen prosessi riskienhallinnan toteutukseen. Tuloksista ilmeni, että riskienhallintaa ei pidetä kovinkaan tärkeänä yritysten näkökulmasta, jolloin myöskään mitään tiettyä strategiaa ei ole käytössä riskienhallintaa vastaan. Tähän saattaa vaikuttaa se, että Venäjän markkinat ovat jo luonteeltaan hyvin monimutkaiset ja markkinat ovat monimutkaistuneet jatkuvasti lähivuosien aikana erilaisten poliittisten tapahtumien vuoksi. Näitä monimutkaisia markkinoita voi olla hyvin vaikeaa hallita millään strategialla, varsinkin jos yritys omaa pienet resurssit. Yritys voi herkästi myöskin ajatella, ettei se itse pysty vaikuttamaan riskeihin, joita kyseisillä markkinoilla vallitsee. Näin ollen yritykset saattavat alkaa etsimään uusia markkina-alueita, varsinkin pk-yritykset, joiden riskienhallintatekniikat rajoittuvat usein joko riskien

välttämiseen tai vakuuttamiseen (Smit & Watkins 2012, 6327). Tuloksista ilmeni, että molempien yritysten vienti Venäjälle on vähentynyt ja molemmat ovat etsineet muita potentiaalisia markkina-alueita. Lisäksi kyseiset yritykset kertoivat odottavansa kuinka Venäjän markkinatilanteen käy ja molemmat ovat varautuneet pahimpaan.

Jatko tutkimusaiheena voisi mahdollisesti tutkia laajemmin suomalaisten pk-yritysten riskienhallintastrategioita poliittisia riskejä vastaan. Mielenkiintoista olisikin juuri tietää, kuinka moni suomalainen pk-yritys käyttää mitään riskienhallintastrategiaa ja millaiset vaikutukset strategialla on ollut yrityksen vientimenestykseen kansainvälisille markkinoille. Tätä voisi verrata niihin pk-yrityksiin, joilla ei ole mitään tiettyä strategiaa käytössä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia jonkun tietyn riskienhallintastrategian, esimerkiksi tässä tutkielmassa esitetyn viitekehyksen, aiheuttamia kustannuksia pk-yrityksille ja verrata niitä hyötyihin, joita pk-yritys saa. Tutkielman aihetta olisi mielenkiintoista tutkia laajemmin, jolloin tutkimustulokset olisivat entistä luotettavampia.

LÄHDELUETTELO

- Ahokangas, P. & Pihkala, T. (2002) *Kansainvälinen yritys*. Helsinki, Edita Prima Oy.
- 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.
- Alquier, A.M.B & Tignol M.H.L. (2006) Risk management in small- and medium-sized enterprises. *Production Planning & Control* 17, 3, 273–282.
- Berg, H. (2010) Risk management: procedures, methods and experiences. Bundesamt für Strahlenschutz, Salzgitter, Germany. 1, 79-95.
- 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.
- Fellows, R.& Liu, A. (2008) *Research methods for construction*. 3. p. Oxford, Blackwell.
- Fey, C.F., & Shekshnia, S. (2011) The key commandments for doing business in Russia. *Organizational Dynamics* 40,1, 57—66.
- 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.
- Gjerdrum, D. & Peter, M. (2011). *The New International Standard on the Practice of Risk Management – A Comparison of ISO 31000:2009 and the COSO ERM Framework*. Society of actuaries, 21, 1, 8-12.
- Hallikas, J., Karvonen, I., Lehtinen, E., Ojala, M., Pulkkinen, U., Tuominen, M., Uusi-Rauva, E. & Virolainen V. (2002) *Riskienhallinta yhteistyöverkostossa*. Vantaa, Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Honkanen, M. (2011). *Onnistu Venäjällä*. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy.
- ISO 3100 (2018) *Risk management*. International Organization for Standardization.
- Karhunen, P., Kosonen, R., Logren, J. & Ovaska, K. (2008) *Suomalaisyritysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä*. Helsinki, HSE Print.

Keillor, B.D., Pettijohn, C.E. & Bashaw, R.E. (2000). Political Activities in the Global Industrial Marketplace. *Industrial Marketing Management* 29, 613–622. *Business horizons* 31, 6, 26-33.

Kennedy, C.R. (1988) Political risk management: A portfolio planning model. *Business Horizons* 31,6, 26-33.

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

Lachapelle, E., Aliu, F. & Emini, E. (2018). ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.11.2018]. Saatavilla <https://pecb.com/whitepaper/iso-310002018-risk-management-guidelines>.

Lehto, J., Salmi, A. (2008). Venäjän kaupan perusteet-opas Venäjän-liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen tueksi. 2.p. Tampere, Juvenes Print.

Liuhto, K. (2010). Political risk for foreign firms in Russia. *Romanian Journal of Economic Forecasting* 3, 141-151.

Luostarinen, R., Welch, L. (1993). *International business operations*. 2. p. Helsinki, Kyriiri Oy.

Moeller, R.R (2011). *Coso enterprise risk management*. 2p. John Wiley & Sons, New Jersey.

Ostojic, S. & Unkovic, 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.

Pasanen, A. (2005). *Kansainvälisen kaupan käsikirja*. Helsinki, Multiprint Oy.

Ratsula, Niina. (2016) *Yrityksen sisäinen valvonta*. 2.p. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Rautanen, K. (2011) *Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna*. Helsinki, WSOYpro.

Rissa, K. (1999). *Riskit hallintaan*. Jyväskylä, Gummerus.

Robock, S.H. (1971). Political risk: identification and assessment. *The Columbia journal of world business* 6, 4, 6-21.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampereen Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.11.2018] Saatavilla https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Schmidt, D.A. (1986). Analyzing political risk. *Business Horizons*, Elsevier 29, 4, 43-50.

Selin, E. (2004). Vientitoiminnan käsikirja. Juva, WS Bookwell.

Seristö, H., Dahlstedt, R., Eronen, J., Gabrielsson, M., Inkiläinen, A., Koivisto, J.V., Luostarinen, R., Luostarinen, J., Peltonen, T., Marchan-Piekkari, R., Puttonen, V., Tahvainen, M., Troberg, P., Vaara, E., Vaivio, J. & Söderström, W. (2002). *Kansainvälinen liiketoiminta*. Vantaa, Dark Oy.

Sethi, P.S. & Luther, K.A.N (1986). Political Risk Analysis and Direct Foreign Investment: Some Problems of Definition and Measurement. *The Regents of the University of California* 28, 2, 57-68.

Simon, J.D. (1984). A theoretical perspective on political risk. *Journal of international business studies* 15, 3, 123-143.

Smit, Y. & Watkins, J. A. (2012). A literature review of small and medium enterprises (SME) risk management practices in South Africa. *African journal of business management* 6, 21, 6324-6330.

Suomalais-Venäläinen Kauppakamariyhdistys ry (2015). *Venäjän kaupan opas*. Tartto, As Ecoprint.

Suominen, A. (2003). *Riskien hallinta*. 3. p. Vantaa, Dark Oy.

SVKK (2018) *Suomen ja Venäjän välinen kauppa* [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.11.2018]. Saatavilla <https://www.svkk.fi/suomen-ja-venajan-valinen-kauppa/>.

SVKK (2018) *Venäjän-kaupan barometri* [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.10.2018]. Saatavilla https://www.svkk.fi/wp-content/uploads/2018/05/Barometri-K2018-FI_Esitys-Pressille_valmis.pdf.

Tilastokeskus (2018) *Käsitteet* [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.10.2018] Saatavilla https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html.

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. Millaisia kokemuksia teillä on viennistä Venäjälle?
 - Tuleeko mieleen mitään erikoisia tilanteita/haasteita?
2. Kuinka tärkeä vientimaa Venäjä on liiketoimintanne kannalta?
3. Miten merkittävänä koette venäjän poliittiset riskit?
 - (Poliittisilla riskeillä tarkoitan mitä tahansa valtion toimintoja/päätöksiä, joilla voi olla heikentävä vaikutus kansainvälisen yrityksen tavoitteisiin, toimintoihin, arvoon yms. Tällaisten riskien ilmenemismuodot ovat esimerkiksi pakotteet, hintakontrollit, verotuksen nousu sekä velvoitteet viennissä.)
4. Millaisiin poliittisiin riskeihin olette törmänneet harjoittaessaan vientiä Venäjälle?
5. Miten Venäjän poliittiset riskit ovat vaikuttaneet liiketoimintaanne?
6. Mitä keinoja käytätte Venäjän poliittisten riskien arvioinnissa?
 - Käytättekö tiettyä järjestelmää/ohjelmaa/tekniikkaa riskien arvioinnissa?
 - Onko koko yritys mukana riskien arvioinnissa vai hoitaako arvioinnin tietty työntekijä/tiimi?
7. Kuinka usein arvioitte mahdollisia poliittisia riskejä vai arvioitteko niitä vain tarpeen mukaan?
8. Kuinka hyvin olette varautuneet mahdollisiin poliittisiin riskeihin?
9. Kuinka pyritte hallitsemaan Venäjän markkinoilla vallitsevia poliittisia riskejä?
 - Teettekö esimerkiksi yhteystyötä venäläisten kanssa, pyrittekö vakuuttamaan mahdollisia vahinkoja, jotka voivat aiheutua riskeistä tms.