



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Riskit ja niiden hallinta kaupan kansainvälistyessä - Venäjän liiketoimintaympäristön riskien ja riskienhallinnan tarkastelu

Markkinointi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Mikael Ahlfors

2014

Markkinoinnin laitos
Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Tekijä Mikael Ahlfors

Työn nimi Riskit ja niiden hallinta kaupan kansainvälistyessä – Venäjän liiketoimintaympäristön riskien ja riskienhallinnan tarkastelu

Tutkinto Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma Markkinointi

Työn ohjaaja(t) Arto Lindblom

Hyväksymisvuosi 2014**Sivumäärä** 127**Kieli** Suomi

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa kaupan kansainvälistymisen merkittävimpiä riskejä ja tarkastella niihin liittyvää riskienhallintaa. Tähän pyritään tutkimalla empiirisesti kaupan alan yritysten Venäjälle kansainvälistymistä sekä Venäjän liiketoimintaympäristössä toimimista tutkimusaineistoon ja muuhun lähdemateriaaliin pohjautuen. Venäjä on tarjonnut tutkimuksen toteuttamiselle inspiroivan kontekstin sen markkinoiden kiistattoman houkuttelevuuden, mutta toisaalta yleisesti riskiseksi koetun liiketoimintaympäristön vuoksi.

Tutkimus on toteutettu laadullista tutkimusotetta käyttäen ja aineistonkeruutapana on käytetty teemahaastattelua. Haastatteluja tehtiin yhteensä viisi kappaletta kuudelle eri henkilölle. Haastateltaviksi valitut henkilöt ovat merkittävistä suomalaisista Venäjälle etabloituneista kaupan alan yrityksistä tai asiantuntijaorganisaatioista. Vaikka tarkastelu perustuu haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin Venäjällä toimimisesta, kyseessä ei ole tapaustutkimus, vaan pikemminkin toimialatason tutkimus, jossa tarkastelu on maantieteellisesti rajattu. Aineiston analyysitavaksi valittiin deskriptiivinen, teoriasidonnainen analyysi, jonka kehikkona toimii tutkimuksen teoriaosuus ja siitä johdettu teoreettinen viitekehys ja tukena aiempi Venäjä-tutkimus. Aineistolähtöisyyttä on osin hyödynnetty, jotta laaja teoriapohja on saatu valjastettua käyttökelpoiseksi perustaksi empirialle.

Tutkimustulokset on suhteutettu paitsi yleiseen teoriaan myös aiempaan Venäjä-tutkimukseen. Kaupan Venäjälle kansainvälistymisen taustalta tunnistettiin kansainvälistymiseen keskittyvästä kirjallisuudesta pääasiassa tuttuja tekijöitä, kuten talouden ja kulutuskysynnän voimakas kasvu. Toisaalta, joitain ominaispiirteitä, kuten pyrkimys kysynnän heilahtelujen tasaamiseen, nousi myös esiin. Suomalaisten kaupan alan toimijoiden Venäjälle etabloitumisen voi lisäksi ainakin osin nähdä olevan seurausta niiden vähittäisestä kansainvälistymisestä, joka on alkanut Baltiasta.

Esille nousseista liiketoimintaympäristön riskitekijöistä osa on havaittu myös aiemmissa tutkimuksissa, osa nousi esiin uusina. Vaikka kaupan alaa uhkaavia liiketoimintaympäristön riskejä tunnistettiin monia, lähempi tarkastelu osoitti, ettei useimpien koko toimintaa tai kansainvälistymisen onnistumista uhkaava vaikutus ole merkittävä. Tämä johtuu paitsi yhteiskunnallisesta kehityksestä myös kattavan riskienhallinnan merkityksen tunnistamisesta ja toteuttamisen mittavuudesta. Riskienhallinnan rooliksi kaupan kansainvälistymisessä voikin tutkimuksen perusteella nähdä yritystä riskeiltä suojaavan immuniteetin rakentaminen ja toiminnan menestyksekkäin liiketoimintaympäristöön sopeuttaminen.

Sen sijaan merkittävimmät havaitut riskit liittyivät hankalasti hallittaviin ja ennustettaviin ulkoiisiin voimiin, kuten talouteen tai toisaalta osin toteutuneisiin rakenteellisiin ilmiöihin, kuten työvoimapulaan. Näiden riskitekijöiden hallintakeinoja tunnistettiin, mutta merkittävää uutta tietoa ei noussut esiin.

Avainsanat Kaupan kansainvälistyminen, riskit ja epävarmuus, riskienhallinta

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen taustat	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rakenne	2
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	4
2 Kaupan kansainvälistyminen ja sen taustat.....	5
2.1 Kaupan kansainvälistymisen taustat.....	5
2.2 Koti- ja kohdemarkkinakohtaiset tekijät.....	6
2.2.1 Kotimarkkinoiden työntävät tekijät.....	8
2.2.2 Kansainväliset vetävät tekijät	9
2.3 Yhteenveto kaupan kansainvälistymisestä	11
3 Riskien ja riskienhallinnan teoriaa	13
3.1 Riskin määrittely	13
3.2 Riskien ryhmittely	16
3.2.1 Puhtaat ja spekulatiiviset riskit	17
3.2.2 Sisäiset ja ulkoiset riskit	18
3.2.3 Välittömät ja välilliset riskit	19
3.3 Riskienhallinta ja sen prosessi	20
3.4 Riskienhallinnan strategiat.....	24
3.4.1 Perusstrategiat	24
3.4.2 Kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM)	26
4 Kansainvälistymisen riskit ja niiden hallinta.....	28
4.1 Maariskit	28
4.1.1 Psykkinen etäisyys ja kulttuuriset riskit	30
4.1.2 Poliittiset riskit	33
4.1.3 Taloudelliset riskit.....	36
4.2 Kaupalliset riskit ja kilpailu	38
4.3 Liiketoiminnan muut riskit	39
4.4 Kohdemaan riskienhallinnan mahdollisuudet.....	42

4.4.1	Maariskien arviointi ja hallinta	42
4.4.2	Muiden liiketoiminnan riskien hallinta	46
4.5	Teoreettinen viitekehys kaupan kansainvälistymisestä ja riskienhallinnasta	48
5	Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen	51
5.1	Tutkimusmenetelmä	51
5.2	Aineiston hankinta.....	53
5.3	Aineiston analyysi ja riittävyys.....	55
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	56
6	Venäjän riskit ja niiden hallinta kaupan alalla	59
6.1	Venäjän ja sen liiketoimintaympäristön tutkimus Suomessa	59
6.2	Venäjälle kansainvälistymisen taustat	61
6.2.1	Venäjän talouskehitys.....	61
6.2.2	Kaupan motiivit.....	63
6.3	Venäjän markkinoiden riskit.....	66
6.3.1	Psyykkinen etäisyys ja kulttuuriset riskit	67
6.3.2	Poliittiset riskit	74
6.3.3	Taloudelliset riskit.....	82
6.3.4	Muut riskit	85
6.4	Venäjän riskien hallinta	88
6.4.1	Tiedonhankinta ja taustatyö	88
6.4.2	Verkostot ja henkilösuhteet	90
6.4.3	Kontrolli ja sitouttaminen	95
6.4.4	Paikallinen asiantuntemus ja sopimukset	96
6.4.5	Tilanteen seuranta ja vaihtoehtoiset toimintamallit	99
7	Johtopäätökset	102
7.1	Tutkimusaiheen taustaa	102
7.2	Tutkimustulokset.....	103
7.3	Tulosten arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	109
Lähteet	112
Liitteet	126

Kuviot:

Kuvio 1. Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät	7
Kuvio 2. Riskin konsepti	15
Kuvio 3. Riskienhallinnan prosessin päävaiheet	21
Kuvio 4. Riskienhallinnan perusstrategiat	25
Kuvio 5. Teoreettinen viitekehysmalli	50
Kuvio 6. Kulttuurieroindeksi; Venäjä, Suomi, Yhdysvallat	69
Kuvio 7. Ruplan kurssikehitys suhteessa euroon	84

Taulukot:

Taulukko 1. Kaupan kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät	12
Taulukko 2. Venäjän talouden lukuja	63
Taulukko 3. Riskikartta Venäjän riskeistä ja niiden hallinnasta	108

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustat

Niin kaupan kansainvälistyminen kuin sen tutkiminenkin on verrattain tuore ilmiö (Alexander 1997; Evans, Mavondo & Bridson 2008). Kauppa on perinteisesti nähty paikallisena ja kansallisena toimijana (Alexander 1997), mutta muutamana viime vuosikymmenenä kaupan alan yritysten kansainvälistyminen kansallisten rajojen ulkopuolelle on kiihtynyt (Arnold & Fernie 2000; Pioch, Gerhard, Fernie & Arnold 2009). Neilimo (2009, 27) näkeekin globalisaation ja kaupan kansainvälistymisen yhtenä merkittävimmistä kaupan toimintaympäristön megatrendeistä. Kansainvälistymisen taustalla voi nähdä olevan monia yritys- ja toimialakohtaisia tekijöitä. Kansainvälistyvällä kaupan alan yrityksellä on usein vahva asema kotimarkkinoilla ja kansainvälistymisen voi nähdä osana kaupan kasvustrategiaa (em.) Mutta ennen kaikkea markkinakohtaiset tekijät, kuten kotimarkkinoiden saturoituminen ja toisaalta kohdemarkkinoiden kasvunäkymät kannustavat kauppaa kansainvälistymään. Tämän kehityksen myötä myös mielenkiinto kansainvälistymisen tutkimiseen ilmiönä on lisääntynyt merkittävästi, mutta huomio on usein kiinnittynyt muun muassa kansainvälistymisen motiivien ja keinojen sekä kohdemarkkinoiden mahdollisuuksien tutkimukseen (vrt. Alexander, Rhodes & Myers 2007; Swoboda & Anderer 2008).

Kansainvälistymiseen liittyvien mahdollisuuksien lisäksi ulkomaisille markkinoille etabloitumiseen ja uudessa liiketoimintaympäristössä toimimiseen liittyy kuitenkin myös epävarmuutta ja riskejä. Kansainvälistyminen onkin yritykselle erityisen riskinen hanke (Laurila 1982, 15). Riskit näyttäytyvät kaupan alan yrityksille monissa yhteyksissä ja toisinaan niiden hallinnassa onnistuminen voi ratkaista kansainvälistymisen ja liiketoiminnan onnistumisen kohdemarkkinoilla. Kansainvälistymisen tarkastelun kannalta keskiössä ovat erityisesti liiketoimintaympäristön erityispiirteet, jotka aiheuttavat riskejä ja epävarmuutta, etenkin kun kaupan alan yritykset hakevat kasvua kehittyviltä ja epästabiileimmilta ja toisaalta vieraammilta markkinoilta. Esimerkiksi maariskit on arvioitu kansainvälistymisessä suurimmaksi yksittäiseksi investointipäätöksentekoon vaikuttavaksi tekijäksi (Sillanpää 1998, 97). Toki muitakin riskejä on. Kyky mitata ja ymmärtää riskiä onkin keskeinen menestystekijä ulkomaisille markkinoille laajennuttaessa (Price 2005). Vaikka riskien merkitys on ilmeinen, on kaupan alaan keskittyvä, erityisesti kansainväliseen kontekstiin liittyvä riskien ja riskienhallinnan tutkimus kuitenkin toistaiseksi varsin vähäistä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rakenne

Tutkielman lähtökohtana on yhdistää kaupan kansainvälistymistä käsittelevä tutkimus sekä riskejä ja riskienhallintaa käsittelevä kirjallisuus perustaksi kansainvälistymisen ja erityisesti kohdemarkkinoiden liiketoimintaympäristön riskien ja riskienhallinnan tarkastelulle. Tutkimuksen varsinaisena tavoitteena on tunnistaa merkittävimpiä kaupan kansainvälistymisen riskejä ja tarkastella riskienhallinnan mahdollisuuksia ja keinoja. Tähän pyritään tutkimalla empiirisesti kaupan alan yritysten Venäjälle kansainvälistymistä sekä toisinaan haasteellisessa liiketoimintaympäristössä toimimista tutkimusaineistoon ja lähdemateriaaliin pohjautuen.

Tutkielman tutkimusongelmana on siis tunnistaa ja tarkastella *kaupan kansainvälistymisen riskejä ja niiden hallintaa*. Teemaa lähestytään seuraavilla alakysymyksillä:

- Mitkä tekijät vaikuttavat kaupan alan yritysten kansainvälistymiseen ja kohdemarkkinan valintaan?
- Minkälaisia riskejä kaupan kansainvälistymiseen ja kohdemarkkinoilla toimimiseen liittyy?
- Miten havaittuja riskejä voidaan hallita?

Johdantoa seuraavassa toisessa luvussa paneudutaan lyhyesti kaupan kansainvälistymiseen ilmiönä ja pohditaan erityisesti koti- ja kohdemarkkinakohtaisten tekijöiden merkitystä kansainvälistymisen taustalla. Tarkastelu tapahtuu yleisellä tasolla ja tuo esiin kaupan alan yritysten keskeisiä motiiveja myöhemmän tarkastelun tueksi. Luvussa ei siis kuvata koko kaupan kansainvälistymisen tai sen tutkimuksen kenttää, vaikka näkökulma on kuvaileva. Luvun lopuksi tuodaan lyhyesti esiin kansainvälistymisprosessin päävaiheet, sillä niissä korostuu paitsi kansainvälistymispäätöksen ja kohdemarkkinoiden valinnan läheinen yhteys, myös kohdemarkkinoilla toimimisen merkitys osana kansainvälistymistä.

Kolmannessa luvussa keskitytään tarkastelemaan riskiä ja sen olemusta liiketoiminnassa sekä hahmotellaan riskienhallinnan käsitettä ja sen merkitystä. Tarkastelu perustuu pääasiassa riskien ja riskienhallinnan peruskirjallisuuteen ja sen tavoitteena on niin ikään yleisellä tasolla luonnehtia niiden merkitystä liiketoiminnassa. Yksityiskohtaisuuksiin tarkastelua ei siis uloteta. Sen sijaan neljännessä luvussa tarkastelu rajataan kansainvälistymiseen keskeisemmin

liittyviin riskeihin ja niiden hallintaan. Pääpaino tarkastelussa on kohdemarkkinoiden liiketoimintaympäristön riskeissä ja niiden hallinnassa, joskin riskienhallinnan rooli jo kohdemarkkinoiden valinnassa tuodaan esiin. Jako koti- ja kohdemarkkinoiden riskeihin on kuitenkin hieman keinotekoinen ja parhaimmillaankin abstrakti, sillä riskien lähteiden voi monilta osin nähdä olevan samoja, vaikka ne ilmenisivät eri tavoin. Tästä syystä tarkastelussa on painotettu epävarmuuden ja riskin kokemisen merkitystä.

Kansainvälistymisen riskien ja niiden hallinnan käsittelyä lähestytään maariskien, kaupallisten riskien ja kilpailun sekä muiden liiketoiminnan riskien näkökulmasta. Maariskit ovat keskeisessä roolissa kansainvälistymisen ja kohdemarkkinoiden liiketoimintaympäristön riskien tutkimuksessa. Kaupalliset riskit ja kilpailu ovat niin ikään keskeisiä liiketoimintaympäristön epävarmuustekijöitä, mutta niitä ei lueta kuuluvaksi maariskin määritelmän piiriin. Liiketoiminnan muiden riskien alle on koottu osin aineistolähtöisesti kirjallisuudessa painotettuja tekijöitä, joiden merkitys korostuu kansainvälistyttäessä, mutta jotka eivät kuulu edellisiin kategorioihin. Kansainvälistymisen riskienhallinnan käsittelyä ei ole yhtä tiukasti sidottu jaotteluun, vaikka se sitä seuraileekin. Neljännen luvun lopuksi teoriaa nivotaan yhteen viitekehyksessä.

Viidennessä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen toteuttamista. Tutkimus on toteutettu laadullista tutkimusotetta käyttäen ja aineistonkeruutapana on käytetty teemahaastattelua. Vaikka tarkastelu perustuu haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin Venäjällä toimimisesta, kyseessä ei varsinaisesti ole tapaustutkimus, vaan pikemminkin toimialatason tutkimus, jossa tarkastelu on maantieteellisesti rajattu. Kuudennessa luvussa tarkastellaankin haastatteluiden ja taustakirjallisuuden pohjalta Venäjän liiketoimintaympäristön riskejä ja niiden hallintaa kaupan alalla ja verrataan löydöksiä teoriaosiossa esille nousseisiin seikkoihin.

Seitsemännessä luvussa tutkimus nivotaan yhteen, esitellään keskeiset tutkimustulokset ja arvioidaan niitä. Luvussa valotetaan lyhyesti myös aihepiirin valinnan taustoja sekä esitetään näkemyksiä jatkotutkimusmahdollisuuksista.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Seuraavaksi määritellään lyhyesti tutkimuksen keskeiset käsitteet. Esille on nostettu ainoastaan tutkimuksen kattokäsitteet. Niitä määrittävät alakäsitteet sen sijaan määritellään myöhemmin tutkimuksessa.

Kaupan kansainvälistyminen

Kaupan kansainvälistymisellä tarkoitetaan kaupan alan yritysten toiminnan laajentumista kansallisten rajojen yli. Albaumin, Duerrin ja Strandskovin (2005, 5) mukaan yritys kansainvälistyykin, kun se sitoutuu palvelemaan markkinoita kotimaan rajojen ulkopuolella. Kansainvälistymisen voi kaupan kohdalla nähdä käsittävän toimenpiteet kansainvälistymispäätöksestä aina kohdemarkkinoilla toimimiseen. Motiivit kansainvälistymiselle ovat usein taloudellisia, mutta taustalla voi olla myös muita syitä.

Riskit ja epävarmuus

Riskille ei ole olemassa yhtä objektiivista määritelmää, vaan riskit ovat muun muassa kontekstisidonnaisia (Kuusela & Ollikainen 2005, 17-18). Riskeille on kuitenkin yhteistä niiden mahdollisuus aiheuttaa toteutuessaan vahinkoa tai luoda mahdollisuuksia, joskin riskimääritelmissä usein korostuu negatiivisten seurausten rooli (Kingin ja O’Conorin 2000). Epävarmuus kuuluu olennaisena piirteenä riskiin ja se liittyy varman tiedon puutteeseen tulevista tapahtumista eli riskin toteutumisen todennäköisyyden määrittämisen vaikeuteen (Kuusela ja Ollikainen 1998, 17).

Riskienhallinta

Lähtökohtana riskienhallinnalle voi nähdä olevan sen tehtävä selvittää ja analysoida tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen nyt ja tulevaisuudessa ja pyrkiä vaikuttamaan näihin tekijöihin (Erolan ja Loudon 2000, 20). Se miten vaikuttaminen tapahtuu, riippuu muun muassa riskien luonteesta ja yrityksen tavoitteista.

2 Kaupan kansainvälistyminen ja sen taustat

Kaupan alan yritysten perusmotiivit kansainvälistymiselle ovat pitkälti kasvun ja kannattavuuden hakeminen (Gielens, Van De Gucht, Steenkamp & Dekimpe 2008). Kaupan kansainvälistyminen on kuitenkin verrattain tuore ilmiö (Evans ym. 2008) ja esimerkiksi suomalaisten kaupan alan yritysten kansainvälistyminen alkoi Luostarisen (1994) mukaan selvästi valmistus- ja palveluyrityksiä myöhemmin. Tässä luvussa tarkastellaan kaupan kansainvälistymisen motiiveja tai kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä. Painopiste on erityisesti ulkoisissa voimissa ja markkinakohtaisissa tekijöissä. Onkin keskeistä ymmärtää ne peruslähtökohdat, jotka saavat kaupan alan yritykset suuntaamaan ulkomaille. Nämä peruslähtökohdat vaikuttavat esimerkiksi kohdemarkkinoiden valintaan, eli siihen, minne yritys kansainvälistyy, ja auttavat ymmärtämään mikä tekee kansainvälistymiseen ja kansainvälisillä markkinoilla toimimiseen liittyvistä riskeistä ottamisen arvoisia.

2.1 Kaupan kansainvälistymisen taustat

Evansin ym. (2008) mukaan kaupan ala oli luonteeltaan fragmentoitunut ja pitkälti kansallinen aina 1980-luvulle asti. Vidan, Reardonin ja Fairhurstin (2000) mukaan kaupan alan yritykset ovat olleetkin muita hitaampia reagoimaan kansainvälistymisen mahdollisuuksiin, johtuen korkeasta kulttuurisesta sidonnaisuudesta, kaupankäynnin esteistä sekä ulkomaisten toimintojen rajoituksista. Myös Alexander (1997) näkee, että kaupan toimintoja pidettiin pitkään paikallisina ja kaupalla oli lisäksi vain rajoitetusti markkinavaltaa.

Kaupan toimintojen kasvu on Alexanderin (1997) mukaan kuitenkin tukenut kaupan kansainvälistä laajentumista. Hän myös näkee kaupan rakenteen kehittymisen ja markkinasuuntautuneen roolin helpottaneen kaupan toimintojen kasvua kansainvälisiksi, ei niinkään pakosta, vaan enemmänkin kansainvälisten tuotteiden ja palveluiden kysynnän vetämänä. Maharahj ja Heitmeyerin (2005) näkevät kaupan uuden luonteen, kuten tietoisten asiakkaiden sekä kaupan uusien mahdollisuuksien ja strategisten imperatiivien vaikuttavan kaupan globalisoitumiseen. Neilimo (2009, 29) taas näkee uusien kauppaformaattien olevan tärkeässä roolissa toimintaa maantieteellisesti uusille kansainvälisille markkinoille laajennettaessa. Kansainvälistymisen etäisille markkinoille hän näkee kuitenkin rakentuvan kaupan alan yritysten oman kaupalliiketoiminnan osaamisen ja itse kehitettyjen konseptien

vara. Myös kaupankäynnin esteiden poistumista kaupan kansainvälistymisen taustalla korostetaan (Kacker 1986; Maharaj & Heitmeyer 2005).

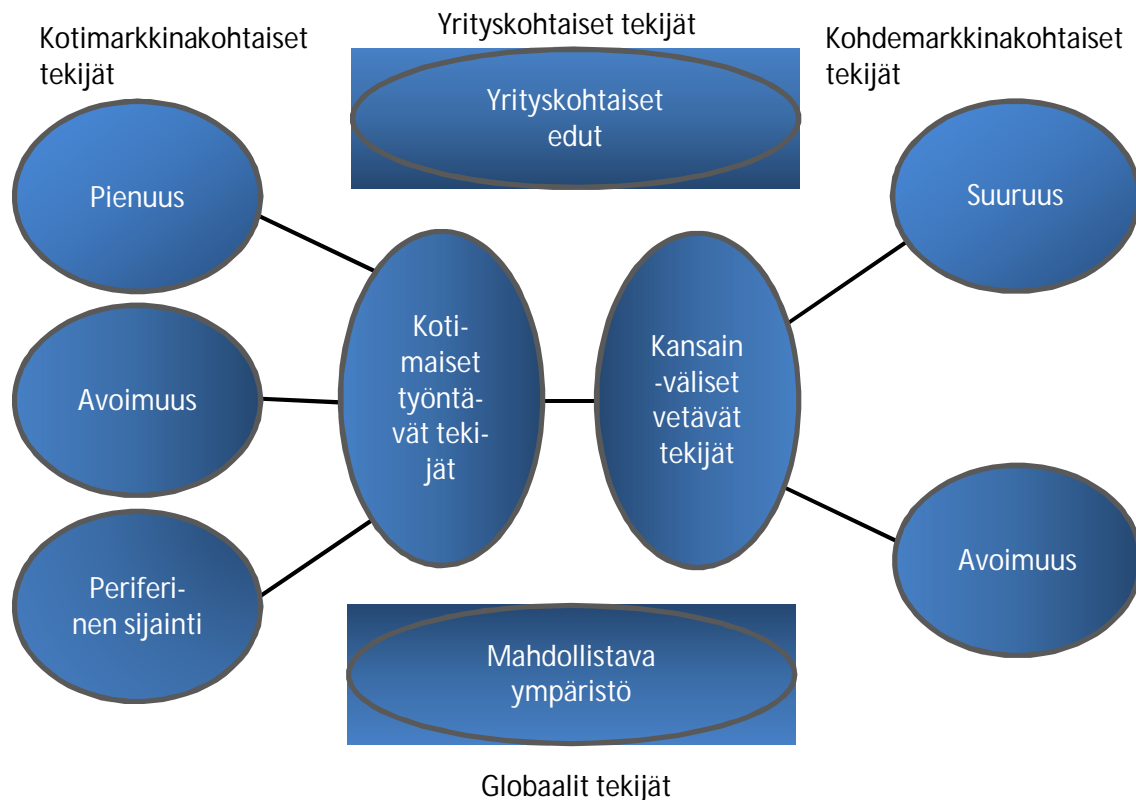
Kaupan alan yritysten kansainvälistymisen tapojen voi jossain määrin myös nähdä eroavan valmistusyritysten vastaavista. Sternquist (2007) näkee kaupan alan yritysten käyttävän vähemmän hienostuneita menetelmiä ennen kansainvälistymistä, kansainvälistyvän todennäköisemmin aikaisemmin ja arvioivan vaikutuksia enemmän jälkikäteen. Hän siis näkee kaupan kansainvälistymisen perinteisesti olevan vähemmän suunnitelmallista. Myös motiiveissa on eroja. Valmistusyritykset kansainvälistyvät monesti alentaakseen tuotantokustannuksia ja päästäkseen käsiksi resursseihin, mutta tuotteiden loppukysynnällä ei välttämättä ole yhteyttä valmistusmaahan, kun taas kaupan alan yrityksiä motivoi nimenomaan kohdemaan kysyntään liittyvät tekijät (Gripsrud & Benito 2005). Toisaalta, eivät kustannukset merkityksellisiä kaupankaan näkökulmasta ole. Muun muassa Sternquist (2007, 54) korostaa työvoiman kustannusten merkitystä, kun taas Pellegrini (1994) nostaa esille adaptaatiokustannusten roolin markkinoiden valinnassa, kun kansainvälistymistä suunnitellaan.

Albaumin, Duerrin ja Strandskovin (2005, 5) mukaan kansainvälistymistä voi ajatella prosessina, lopputuloksena tai ajatusmallina. Heidän mukaansa yritys kuitenkin kansainvälistyy, kun se sitoutuu palvelemaan markkinoita kotimaan rajojen ulkopuolella. Kaupan kansainvälistymisen suurin motiivi liittyy läheisesti kasvun tavoitteluun. Godleyn ja Fletcherin (2000) mukaan pitkällä aikavälillä taloudelliset tekijät, olivat ne sitten jo toteutuneita tai odotuksia, ovat ratkaiseva tekijä kansainvälisten kaupan alan yritysten markkinoiden valinnassa ja siten kansainvälistymisessä. Neilimo (2009, 27) korostaakin, että kaupan kansainvälistyminen on osa kaupan kasvustrategiaa.

2.2 Koti- ja kohdemarkkinakohtaiset tekijät

Luostarinen (1994) tunnisti suomalaisten yritysten kansainvälistymistä tutkiessaan globaalien, kansainvälisten, kotimaisten ja yritys kohtaisten voimien vaikuttavan kansainvälistymiseen. Luostarisen (1979) mukaan suomalaisten yritysten kansainvälistymiseen vaikuttavat erityisesti kotimaiset tekijät, kuten pienet markkinat, avoimuus ja perifeerinen sijainti, jotka ikään kuin työntävät yrityksiä etsimään kasvua rajojen ulkopuolelta. Toisaalta, kansainvälisten markkinoiden ominaisuudet, kuten koko ja avoimuus, myös houkuttelevat

Luostarisen (1994) mukaan suomalaisia yrityksiä kansainvälistymään. Vaikka Luostarisen tutkimus ei rajoitu kaupan alaan, on sitä käytetty laajalti selittämään kansainvälistymistä yleisellä tasolla (vrt. Albaum ym. 2005, 4) ja se sopii hyvin kaupan alankin kansainvälistymisen tarkastelun pohjaksi.



Kuvio 1. Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät (Luostarinen 1994)

Luostarisen (1994) mallissa korostuu etenkin ulkoisten voimien, kuten kotimaisten työntävien ja toisaalta kansainvälisten vetävien tekijöiden merkitys kansainvälistymisen taustalla. Riippuu muun muassa tarkasteltavista markkinoista ja näkökulmasta kummalla on merkittävämpi vaikutus, sillä monien työntävien tekijöiden voi käänteisesti nähdä yhtäläillä toimivan vetävinä tekijöinä, ja päinvastoin. Kun kotimarkkinat ovat hyvin pienet, kansainväliset markkinat vaikuttavat todennäköisesti suurilta. Siten jaottelu vetäviin ja työntäviin tekijöihin on hieman keinotekoinen, mutta antaa käyttökelpoisen perustan kansainvälistymisen ilmiölle ja korostaa esimerkiksi kansainvälistymisen ja ulkomaisen kohdemarkkinan valinnan välistä yhteyttä. Seuraavassa tekijöitä tarkastellaan hieman lähemmin.

2.2.1 Kotimarkkinoiden työntävät tekijät

Luostarisen (1994) mallissa kotimarkkinakohtaiset tekijät, joiden voi siis nähdä toimivan kotimarkkinoilta työntävästi, sopivat hyvin selittämään pienessä ja avoimessa taloudessa, kuten Suomessa toimivien yritysten halua kansainvälistyä. Pieni väkiluku, harva asutus, syrjäinen sijainti ja ulkomaan kaupankäynnin rajoittamattomuus varmasti houkuttelevat laajentamaan liiketoimintaa rajojen ulkopuolelle, mutta mallin kansainvälinen yleistettävyyttä, varsinkin maihin, jotka eivät ole ominaisuuksiltaan suoraan Suomeen verrattavissa, on hieman hankalaa. Maharaj ja Heitmeyerin (2005) mukaan kaupan alan yritysten kansainvälistynyt ajattelu esimerkiksi Yhdysvalloissa, jonka markkinat eivät ole pienet tai yhtä avoimet, johtuukin pitkälti kotimarkkinoiden saturoitumisesta, eli kilpailun kiristymisestä ja kasvun hiipumisesta, ja samalla kasvavista markkinoista ulkomailla. Myös Sternquist (1997) näkee kotimarkkinoiden saturoitumisen toimivan sysäyksenä etenkin kaupan alan yritysten kansainvälistymiselle.

Sternquist (2007) korostaa lisäksi, että kaupan formaatit, joita ei enää pidetä innovatiivisina tai kiinnostavina kotimarkkinoilla saattavat olla uusia ulkomaisilla markkinoilla. Neilimo (2009) näkee lisäksi, että kaupan alan yritykset saattavat kokea kansainvälistymisen olemassa olevaa formaattia käyttämällä vähemmän riskiseksi kuin uuden formaatin omaksumisen ja pysymisen kotimarkkinoilla. Kaupan formaatit ja konseptit voivat myös synnyttää kannusteen kansainvälistymiselle, kun käytetty formaatti esimerkiksi kotimaassa saavuttaa kypsyyssvaiheen (em.). Neilimo (2009) tiivistää kaupan kansainvälistymisen taustalla olevan lähes poikkeuksetta kaupan alan yrityksen vahva asema kotimarkkinoilla, selkeät kauppakonseptit, korkea kaupan liiketoimintaosaamisen taso, innovatiiviset liiketoimintaratkaisut sekä kotimarkkinoiden kasvua hidastava markkinoiden saturoituminen.

Vaikka markkinoiden saturoitumista voidaan pitää selkeänä ja kenties vahvimpana kotimarkkinoilta työntävänä tekijänä, myös ei-taloudellisten tekijöiden roolia on korostettu. Muun muassa lainsäädännölliset tekijät, esimerkiksi kaupan alalle merkittävien aukioloaikojen ja muun sääntelyn osalta, voivat vaikuttaa kotimarkkinoilta työntävästi, ja samalla tietenkin ulkomaisille markkinoille vetävästi (Huang & Sternquist 2007). Huangin ja Sternquistin (2007) mukaan maiden hallinnot muotoilevat kaupan alaa koskevia ja sen toimintaan vaikuttavia sääntöjä ja lakeja. Esimerkiksi Euroopan maissa on säädetty tiukkoja sääntöjä koskien kaupan maasuunnittelua, hinnoittelua, aukioloaikoja ja myymäläkokoja (Huang & Sternquist, 2007). Kajalo (1991, 90-91) toteaaakin, että vaikka kaikissa läntisissä

teollisuusmaissa kehitys on kulkenut kohti vapaampia aukioloja, on maiden välillä havaittavissa kuitenkin merkittäviä eroja aukioloaikojen liberaalisuuden osalta. Tosin nykyään erot ovat maltillisempia kuin Kajalon (1991) tutkimuksen aikaan. Kilpailuvirasto (1999) toteaa lisäksi, että lainsäädäntöhankkeet ja soveltamiskäytännöt, jotka eivät suoraan koske kauppaa, voivat myös vaikuttaa olennaisesti kaupan alan toimijoihin. Nämä säännöt paitsi kannustavat esimerkiksi Eurooppalaisia kaupan alan yrityksiä kansainvälistymään, myös hidastavat Euroopan ulkopuolisilta markkinoilta tulevia yrityksiä tulemaan Eurooppaan (Huang & Sternquist 2007).

2.2.2 Kansainväliset vetävät tekijät

Maharahj ja Heitmeyer (2005) korostavat, etteivät kaikkien kansainvälistyvien kaupan alan yritysten kotimarkkinat kuitenkaan ole saturoituneet. Vaikka perinteisesti nähdään, että tarve harkita kansainvälistymistä syntyy kotimarkkinoiden, esimerkiksi taloudellisten tai lainsäädännöllisten tekijöiden seurauksena, ja markkinoiden valinta seuraa kansainvälistymispäätöstä (Hollensen 2007, 156), on tutkimuksissa (Luostarinen 1994; Alexander 1997) myös painotettu, etteivät kotimaisten markkinoiden kypsyys, kireä kilpailutilanne ja alenevat tuotot ole pelkästään välttämättä motiivina kansainvälistyä. Griprud ja Benito (2005) korostavatkin reaktiivisen koulukunnan painottamien työntekijöiden merkitystä kaupan kansainvälistymisen taustalla vielä 1990-luvulla, mutta 2000-luvulla kiinnostus on heidän mukaansa siirtynyt entistä enemmän ulkomaisten markkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien tarkasteluun proaktiivisen koulukunnan myötä.

Tiettyä kansainvälistä markkina-aluetta ei tarkastella enää siis pelkästään kotimarkkinoiden työntekijöiden kanavoitumisen kohteena, vaan esimerkiksi sen taloudellisen houkuttelevuuden vuoksi. Albaumin ym. (2005, 5) mukaan kansainvälistyminen voi olla suunniteltu prosessi, mutta perustua myös havaittuun mahdollisuuteen. Erinäiset tekijät kotimaan rajojen ulkopuolella tai tietyillä markkinoilla voivatkin vetää yrityksen mukaan ilman kotimarkkinoiden minkäänlaista työntävää vaikutusta (em.). Yrityksen voidaan nähdä etabloituvan kohdemarkkinoille jopa ilman varsinaista suunnitelmaa. Ja vaikka kansainvälistymisen nähtäisiinkin olevan seurausta kotimaisten markkinoiden tilasta, niin tietyn kohdemarkkinan valintaan markkinakohtaiset vetovoimatekijät vaikuttavat vahvasti. Kansainvälistymispäätöksen ja kohdemarkkinan valinnan yhteys korostuu siis vetovoimatekijöillä kansainvälistymistä selitettäessä. Griprud & Beniton (2005) mukaan

ulkomaisten markkinoiden valinta muodostaakin tärkeän osan kaupan alan yritysten kansainvälistymisprosessin strategista päätöksentekoa.

Luostarinen (1994) korostaa mallissaan kohdemarkkinoiden koon ja avoimuuden merkitystä kansainvälistymisen vetävänä tekijänä. Myös Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975) ovat eitaloudellisia tekijöiden merkitystä tutkiessaan todenneet kohdemaan markkinoiden koolla olevan suuri merkitys markkinoiden valintaan. Koon merkitys korostuu ainakin teoriassa kaupan kansainvälistymisessä, koska kysynnällä voi nähdä olevan suurempi merkitys kuin valmistusyriyksillä. Myös Mitra ja Goulder (2002) toteavat markkinoiden koon ja taloudellisen houkuttelevuuden olevan tärkein tekijä kansainvälistyttäessä. He näkevät neljän eri tekijän vaikuttavan positiivisesti markkina-alueen taloudelliseen houkuttelevuuteen

- kuluttajien vauraus
- suuri talous
- kehittynyt infrastruktuuri
- korkea väestötiheys

Vauraat kuluttajat ovat houkuttelevia, sillä he todennäköisesti ostavat tuotteita enemmän ja voivat maksaa niistä enemmän, millä on luonnollisesti positiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Samoin suuremmat taloudet mahdollistavat suuremmat myyntivolyymit. Kehittynyt infrastruktuuri puolestaan tekee markkina-alueesta houkuttelevan, koska jakelukanavat tavoittavat kuluttajat maan laajuisesti ja jakelukustannukset ovat todennäköisesti alhaisemmat. Lisäksi maissa, joissa on korkea väestötiheys, kuluttajilla on todennäköisemmin esteetön pääsy yrityksen tarjontaan. Korkea väestötiheys mahdollistaa lisäksi word-of-mouth -efektin, joka voi hyödyttää erityisesti uusia yrityksiä. (Mitra & Goulder 2002)

Taloudellisia tekijöitä kaupan alan yritysten kohdemarkkinan valinnassa korostava tutkimus kuitenkin nojaa usein helposti mitattaviin tekijöihin, kuten bruttokansantuotteeseen, väkilukuun ja ostovoimaan hyvin lyhyellä aikahorisontilla (Mitra & Goulder 2002), mistä johtuen vakiintuneet, usein länsimaiset suuret markkinat nähdään taloudellisesti houkuttelevina kohteina. Vaikka ne monilla mittareilla mitattuina sitä ovatkin, ovat ne myös äärimmäisen kilpailtuja, eivätkä välttämättä saturoituneisuutensa takia tarjoa ulkomaille tähyäville yrityksille niiden hakemia hyötyjä. Monet tutkijat (Vida ym. 2000; Gripsrud &

Benito 2005) korostavatkin nimenomaan kasvunäkymien merkitystä sekä kaupan kansainvälistymiseen vaikuttavana kohdemarkkinakohtaisena tekijänä. Uusien markkinoiden kasvupotentiaalilla, väestön kasvulla, ikärakenteella, kuluttajien vaurastumisella ja rahankäytön lisääntymisellä ja toisaalta vähäisemmällä kilpailulla voi olla kaupan alan yritykselle pidemmällä aika jäniteellä suuri merkitys. Tämän merkitys korostuu entisestään, jos kotimarkkinat ovat saturoituneet, sillä esimerkiksi kiristyneen kilpailun aiheuttamat kansainvälistymispaineet on perusteltua suunnata sinne, missä tilanne ei ole täysin sama kuin kotimarkkinoilla. Sternquist (2007, 12) korostaa esimerkiksi Yhdysvaltalaisten kaupan alan yritysten kansainvälistyneen Meksikoon välttyäkseen tiukalta kilpailulta. Luostarinen (1994) näkee myös suomalaisen kaupan sektorin kansainvälistymisen taustalla 1980-luvulla ja 1990-luvun alussa vaikuttaneen paitsi uudet liiketoimintamahdollisuudet, myös Itä- ja Keski-Euroopan valtioiden, ja näin ollen uusien markkinoiden syntyminen ja siellä sen myötä havaittu kasvupotentiaali.

Alexander ym. (2007) toteavatkin vähemmän kehittyneiden markkinoiden olevan houkutteleva kohde kaupan alan yrityksille. Heidän mukaansa kaupan alan yritykset kokevat tällaiset markkinat vähemmän kilpailluiksi ja huolimatta alhaisemmasta kulutuksesta asukasta kohden silti houkutteleviksi. Tosin, heidän mukaansa kaupan alan yritykset kuitenkin suosivat korkean bruttokansantuotteen maita. Sternquist (2007, 12-13) korostaa lisäksi ensimmäisenä markkinoille tulevan etua kansainvälistymisessä vähemmän kilpailuille markkinoille. Sijainti on erityisen kriittinen menestystekijä kaupalle ja kun hyviä paikkoja on rajoitetusti, korostuu aikaisen markkinoille tulon merkitys (Sternquist 2007, 12-13). Valmistajilla ei tätä ongelmaa ole, sillä ne voivat sijoittaa tuotantolaitoksensa perifeerisille alueille.

2.3 Yhteenveto kaupan kansainvälistymisestä

Kaupan alan yritysten kansainvälistymisen taustalta voi tunnistaa yrityskohtaisia syitä, mutta ulkoisista voimista erityisesti kotimarkkinoiden työntävät ja kohdemarkkinoiden vetävät tekijät ovat merkittäviä. Kotimarkkinoiden työntävä vaikutus on ollut selittävänä tekijänä erityisesti aiemmin, mutta toisinaan edellytykset liiketoiminnan menestyksekkäälle harjoittamiselle kotimaan rajojen ulkopuolella eivät kuitenkaan sitä edellytä. Kohdemarkkinoiden koko, kasvupotentiaali ja vähäisempi kilpailu voivat vaikuttaa paitsi kansainvälisen markkina-alueen valintaan, myös itse kansainvälistymispäätökseen. Toki toimialakohtaisilla tekijöilläkin, kuten konsepteilla, on vaikutusta. Kansainvälistymisprosessi

voikin yhtä hyvin olla seurausta kansainvälistymispäätöksestä kuin kohdemarkkinan valinnasta. Nämä tekijät linkittyvätkin läheisesti toisiinsa, sillä kohdemarkkinoilla havaitut mahdollisuudet ja puitteet suhteutetaan viime kädessä kuitenkin kotimarkkinoiden tilaan ja ominaisuuksiin. Taulukkoon 1 on koottu tässä luvussa ja sen pohjana olevassa kirjallisuudessa esitettyjä tekijöitä, jotka vaikuttavat kaupan kansainvälistymiseen.

Työntävät tekijät	Vetävät tekijät
Markkinoiden pienuus	Markkinoiden suuruus
Markkinoiden avoimuus	Markkinoiden avoimuus
Markkinoiden huono sijainti	Markkinoiden hyvä sijainti
Markkinoiden saturoituneisuus	Vähäisempi kilpailu
Yrityksen asema markkinoilla	Markkinoiden kasvunäkymät
Konseptit	Konseptit
Rajoittava lainsäädäntö	Salliva lainsäädäntö
	Hyvä infrastruktuuri

Taulukko 1. Kaupan kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät

Kansainvälistymispäätös ja kohdemarkkinan valinta, tapahtuivat ne sitten missä järjestyksessä tahansa, ovat keskeisiä vaiheita kaupan kansainvälistymisessä. Kansainvälistymistä prosessina lähestyttäessä siihen kuuluu myös muita vaiheita. Riippuen tarkastelun yksityiskohtaisuudesta ja näkökulmasta, kansainvälistymisen piiriin voidaan lukea myös kohdemarkkinoille etabloituminen ja siellä toimiminen. Erityisesti kohdemarkkinoilla toimiminen on kohdemarkkinan valinnan ohella keskeisessä roolissa tässä tutkimuksessa. Kansainvälistymisen ja kohdemarkkinoilla toimimisen riskejä tarkastellaankin tarkemmin tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa.

3 Riskien ja riskienhallinnan teoriaa

Lähes kaikkeen liiketoimintaan liittyy riskejä. Osa riskeistä ei juuri aiheuta mainittavaa uhkaa, kun taas joillain riskeillä voi toteutuessaan olla koko liiketoiminnan vaarantava vaikutus. Väliin mahtuu luonnollisesti lukuisia enemmän tai vähemmän merkittäviä riskejä. Terveen riskinoton voi kuitenkin nähdä olevan yritystoiminnan perusta (Erola & Louto 2000, 186). Yrityksille riskien ottaminen on jopa välttämätöntä, jos ne haluavat menestyä kilpailussa (Kuusela & Ollikainen 2005, 15). Toisaalta, myös riskienhallinta on keskeinen osa liiketoimintaa ja sen tavoitteena, kuten liiketoiminnan yleensäkin, on kasvattaa omistaja-arvoa (Meulbroek 2002). Riskienhallinnan rooli omistaja-arvon kasvattajana on muodostaa yrityksen omaisuutta, sen henkilöstöä, osaamista ja liiketoimintaa turvaava suojajärjestelmä (Suominen 1998, 138). Se miten riskienhallintaa toteutetaan, riippuu kuitenkin yrityksestä, toimialasta, toimintaympäristöstä ja muista seikoista eivätkä yritykset juuri tee samanlaisia ratkaisuja suojautuessaan keskeisiltä riskeiltä (em).

Tässä kappaleessa paneudutaan aluksi riskin käsitteeseen liiketoiminnassa, minkä jälkeen riskiä lähestytään erilaisten ryhmittelyjen kautta. Sen jälkeen luodaan lyhyt katsaus riskienhallintaan, sen tavoitteisiin ja riskienhallintaprosessiin. Lopuksi käydään läpi riskienhallinnan strategioita perusstrategioiden ja kokonaisvaltainen riskienhallinnan (ERM) kautta. Teoria pohjautuu pitkälti liiketoiminnan riskien ja riskien hallinnan peruskirjallisuuteen, sillä kaupan kontekstiin erikoistunutta tutkimusta on verrattain vähän saatavilla. Käsittely tapahtuu myös varsin yleisellä tasolla.

3.1 Riskin määrittely

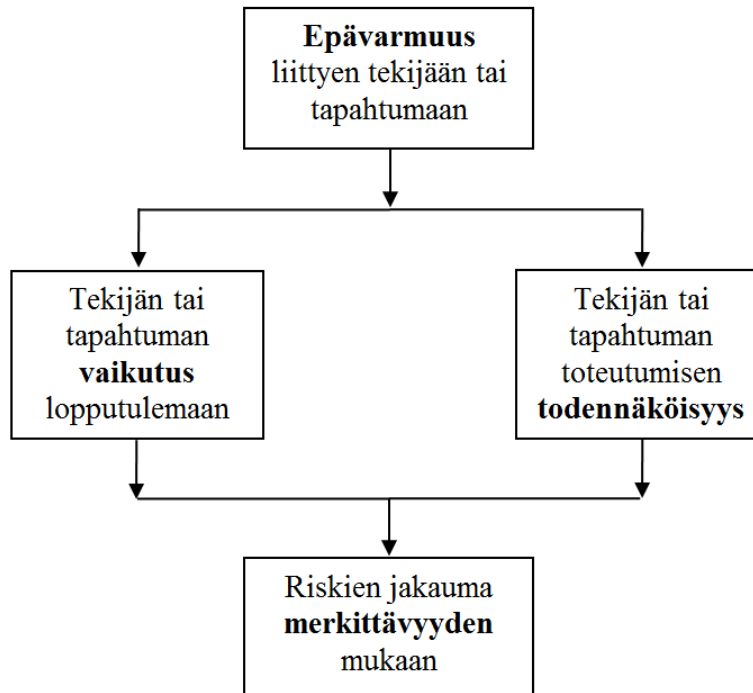
Kuusela ja Ollikainen (2005, 17-18) painottavat, että esimerkiksi tarkastelunäkökulma, tilanne ja maantieteellinen sijainti vaikuttavat riskikäsitteen ymmärtämiseen, riskit ovat kontekstisidonnaisia ja riskiarviot muuttuvat ajan ja paikan suhteen. Kingin ja O’Conorin (2000) mukaan riskejä voi esiintyä monessa muodossa, mutta yhteistä niille on niiden mahdollisuus aiheuttaa toteutuessaan vahinkoa tai luoda mahdollisuuksia. Usein riskimäärittelyissä kuitenkin korostuu negatiivisten seurausten rooli riskin realisoituessa. Esimerkiksi Vaughan (1997) määrittelee riskin olosuhteeksi, jossa tapahtuman lopputulos poikkeaa toivotusta tai odotetusta lopputuloksesta. Erolan ja Louton (2000, 23) mukaan riskin

ominaispiirteisiin kuuluu satunnaisuus tai sattumanvaraisuus, mutta ei välttämättä aina ennalta arvaamattomuus. Kuusela ja Ollikainen (2005,18) kuitenkin näkevät voitavan puhua riskistä, vaikka tapahtuma tai lopputulos olisi ennalta arvaamaton ja odottamaton.

Vaikka riskin toteutumisen todennäköisyys olisi suuri, riski ei välttämättä ole sitä, jos lopputulema ei ole merkittävä. Toisaalta, vaikka tietyn uhan toteutumisen todennäköisyys olisi häviävän pieni, riski voi olla merkittävä, jos sen toteutumisen seuraukset ovat huomattavat. Näin on esimerkiksi joidenkin luonnonilmiöiden kohdalla. Riskin voi siis yksinkertaistetusti matemaattisesti määritellä seuraavasti (Crouch & Wilson 1982):

$$\text{Riski} = \text{riskin todennäköisyys} \times \text{riskin vakavuus}$$

Edellä esitetyssä määritelmässä riskin todennäköisyys viittaa riskin toteutumisen todennäköisyyteen ja riskin vakavuus riskin seurausten vakavuuteen sen toteutuessa. Riskin yhteydessä puhutaan kuitenkin usein myös epävarmuudesta. Kuusela ja Ollikainen (1998, 17) korostavatkin epävarmuuden kuuluvan olennaisena piirteenä riskiin. Epävarmuus riskin yhteydessä liittyy varman tiedon puutteeseen tulevista tapahtumista eli riskin toteutumisen todennäköisyyden määrittämisen vaikeuteen. Toisaalta, epävarmuutta voi liittyä myös tapahtuman vaikutuksiin. Päätöksentekijällä on valittavanaan toteutettavaksi joukko valintoja, joiden seuraukset riippuvat eri vaihtoehtoisten luonnontilojen toteutumisesta (Kahra, Kanto & Kuusela 1998, 35). Toisiin valintoihin sisältyy enemmän epävarmuutta kuin toisiin.



Kuvio 2. Riskin konsepti (Mukaiillen Merna & Smith 1996)

Riskin kvantifioimiseen pyrkiminen eli sen toteutumisen todennäköisyyden ja merkittävyyden selvittäminen on keskeistä liiketoiminnassa esimerkiksi eri projektien tuotto-odotusten laskemisessa, jotta voidaan päättää onko niitä järkevää toteuttaa tai viedä loppuun. Usein epävarmuutta on kuitenkin niin paljon, ettei tarkkojen laskelmien tekeminen ole mahdollista. Raffertyn (1994) mukaan juuri tämä määrittelee eron epävarmuuden ja riskin välillä. Hänen mukaansa riski on kvantifioitavissa, kun taas epävarmuus ei. Edelleen, hän näkee riskin määritettävän tilastollisen, kovan tiedon perusteella, kun taas epävarmuus määritellään enemmän subjektiivisesti. Tässä tutkimuksessa epävarmuutta lähestytään kuitenkin riskin määritelmän osana, siitä lähtökohdasta, että moniin tarkastelun kohteena oleviin riskeihin sisältyy ainakin jonkin verran epävarmuutta. Epävarmuuden nähdään siis merkittävien osin määrittävän riskiä, etenkin koettua riskiä. Mitä enemmän epävarmuutta johonkin asiaan liittyy, sitä vaikeampi riskiä, sen toteutumisen todennäköisyyttä ja seurauksia on määrittää. Riskiä siis lähestytään Raffertyn (1994) määritelmää soveltaen pikemmin subjektiivisesta kuin objektiivisesta näkökulmasta.

King ja O’Conor (2000) kuitenkin korostavat, ettei suppeahkoissa riskin määritelmissä usein oteta huomioon positiivisia riskejä, eli riskin toteutuessa mahdollisesti syntyviä positiivisia vaikutuksia tai avautuvia mahdollisuuksia, esimerkiksi yritykselle. Erityisesti liiketoiminnassa

osa riskeistä on kuitenkin tavoiteltujen hyötyjen ja mahdollisuuksien kääntöpuolia ja niiden arviointi on tällöin suhteutettava näiden toteutumisen todennäköisyyteen ja merkittävyyteen. Myös Laurilan (1982, 28) mukaan riskin toteutuminen voi aiheuttaa eron odotetun ja toteutuneen tuloksen välillä, mutta periaatteessa ero voi olla myös positiivinen.

3.2 Riskien ryhmittely

Liiketoiminnan riskejä voi luokitella monin eri tavoin. Laurilan (1982, 24) mukaan liiketoiminnalla on esimerkiksi perinteisen käsityksen mukaan niin kotimaassa kuin ulkomailla kahdenlaisia riskejä:

- vahinkoriskejä
- liikeriskejä

Vahinkoriskit ovat sellaisia ennalta arvaamattomia tekijöitä, joiden yritys toivoo toteutuvan mahdollisimman harvoin, tai mielellään ei ollenkaan (Laurila 1982, 24). Ennalta arvaamattomuus voi liittyä esimerkiksi riskin toteutumisen ajankohdan ennustamisen vaikeuteen tai seurausten ennalta mittaamisen hankaluuteen, vaikka periaatteessa niiden toteutumisen todennäköisyys on helppo määrittää. Liikeriskejä otetaan liiketoiminnassa puolestaan nimenomaan voiton toivossa (Laurila 1982, 24). Liikeriskit ovat siis tietyllä tapaa seurausta yrityksen toiminnasta, kun taas vahinkoriskit uhkaavat yrityksen toimintaa. Laurila (1982, 24) kuitenkin korostaa, että erityisesti kansainvälistymiskysymyksissä näiden kahden riskilajin erottaminen on usein vaikeaa. Rajaa vahinko- ja liikeriskien välillä onkin kirjallisuudessa pyritty tietoisesti hämärtämään (Suominen 1998, 134).

Hampton (2009) määrittelee riskin osatekijät kokonaisvaltaisen riskienhallinnan (ERM) näkökulmasta. Hänen mukaansa yritysrisiki vaihtelee toimialan, kokonaisuuden luonteen sekä poliittisten ja taloudellisten tekijöiden mukaan, mutta on samalla summa kolmesta eri komponentista:

- liiketoimintariskistä
- rahoituksellisesta riskistä
- hasardiriskistä

Liiketoimintariski on riski siitä, ettei yritys kykene suoriutumaan menestyksekkäästi toiminnoistaan. Tämä voi johtua esimerkiksi muutoksista markkinoilla, teknologiassa tai

asiakkaiden preferensseissä. Muutokset voivat olla nopeita tai kehittyä pikku hiljaa. Rahoituksellinen riski taas liittyy esimerkiksi kassavirtoihin tai lainoihin. Epäedulliset muutokset saattavat aiheuttaa ongelmia muun muassa yrityksen likviditeetin kanssa. Hasardiriski puolestaan viittaa riskiin, joka voi ainoastaan aiheuttaa tappiota, mutta on vakuutettava. Tällaisia ovat esimerkiksi onnettomuudet, sairaudet tai vaikkapa yritystä vastaan nostetut oikeusjutut. (Hampton 2009)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukainen riskien ryhmittely on siis pitkälti samansuuntainen kuin Suomisen (1998, 138) mukainen perinteinen riskin käsitys. Merkittävin ero on lähestyminen liikeriskiä hieman yksityiskohtaisemmin jakamalla kahteen osaan; liiketoimintariskiin ja rahoitukselliseen riskiin. Hasardiriski puolestaan on käsitteenä lähes identtinen vahinkoriskin kanssa. Edellä esitetystä poiketen, tarkastelua ja selkeän rajan vetämistä eri riskilajien välille kuitenkin usein vaikeuttaa se, että kirjallisuudessa liiketoiminnan riskejä luokitellaan hyvin eri tavoin, ja käytetyt termit ja käsitteet vaihtelevat. Seuraavassa riskin lajeja käsitellään tarkemmin kansainvälisessä kirjallisuudessa laajemmin käytössä olevien jaottelujen, ryhmittelyjen ja käsitteiden kautta. Käsittely ei kata läheskään koko riskikirjallisuuden kenttää tai kaikkia näkökulmia riskeihin liittyen, vaan teoria on poimittu siten, että se palvelee kyseistä tutkimusta, eikä toista itseään liikaa.

3.2.1 Puhtaat ja spekulatiiviset riskit

Riskien jako puhtaisiin ja spekulatiivisiin muistuttaa pitkälti jaottelua vahinko- ja liikeriskeihin ja on ehkä merkittävin ja yleisimmin käytetty jaottelu liiketoimintaa uhkaavien riskien luonteesta. Kingin ja O’Conorin (2000) mukaan puhtailla ja spekulatiivisilla riskeillä on keskeinen ero, erityisesti liiketoiminnassa. Puhtailla eli staattisilla riskeillä liiketoiminnassa viitataan tilanteeseen, jossa vaihtoehtoina on tilanteen säilyminen ennallaan tai sen huononeminen (Kuusela & Ollikainen 1998, 22). Tällaisia ovat esimerkiksi riskit tietokonejärjestelmien kaatumisesta, tuotantoprosessin viallisuudesta, tai toisaalta maanjäristyksestä tai tulipalosta. Laurila (1982, 28-29) korostaakin tämän tyyppisiä riskejä voitavan tarkastella myös omaisuutta uhkaavina riskeinä, vaikka ne ovat välillisesti myös toimintaa uhkaavia riskejä. Kuusela ja Ollikainen (1998, 21-22) korostavatkin, ettei puhtaista riskeistä voi seurata voittoa, vaan pelkästään menetyksiä, eli niiden seurausvaikutukset ovat puhtaasti negatiiviset. Heidän mukaansa nämä riskit ovat yrityksen tahdosta riippumattomia ja niitä toteutuu välttämättä, vaikka ne tiedostettaisiinkin.

Koska puhtaiden riskien arvioiminen on kuitenkin helpompaa kuin spekulatiivisten riskien, voidaan niitä varten kehittää vakuutuksia ja näin ollen riskejä voidaan siirtää maksua vastaan vakuutusyhtiön kannettavaksi (Kuusela ja Ollikainen 1998, 22). Riskin toteutumisen todennäköisyys ei tällöin muutu, mutta sen realisoitumisen aiheuttamat negatiiviset taloudelliset vaikutukset vakuutuksen ottajan kannalta pienenevät. Kingin ja O’Conorin (2000) mukaan puhtaiden riskien vähentäminen nolnaan on kuitenkin teoriassa mahdollista, joko eliminoimalla uhat kokonaan tai valvomalla niitä soveltuvien hallintamenetelmien avulla. Hyvänä esimerkkinä he mainitsevat virheettömyyteen tähtäävät laaduntarkkailujärjestelmät.

Spekulatiiviset eli dynaamiset riskit ovat puolestaan liikeriskejä ja liittyvät Kingin ja O’Conorin (2000) mukaan läheisesti rahoitukseen, investointeihin, liiketoiminnan suunnitteluun ja politiikkaan. Myös Kuusela ja Ollikainen (1998, 21) korostavat teknisten, taloudellisten ja poliittisten riskien olevan spekulatiivisia, sillä niistä voi seurata yhtä hyvin voittoa kuin tappiota. Spekulatiiviset riskit muuttuvat olosuhteiden ja suhdanteiden mukaan (Kuusela ja Ollikainen 1998, 21) ja riskien menestyksekkäs hallinta tapahtuu aina suhteessa esimerkiksi markkinoiden tilaan, kilpailijoiden suorituskykyyn tai asetettuihin tavoitteisiin (King ja O’Conor 2000). Riskien dynaamisuus siis viittaa jatkuvaan muutokseen ja spekulatiivisuus siihen, että yritys voi itse vaikuttaa riskinottonsa määrään, vaikka riskien ennakointi sinänsä on staattisia riskejä hankalampaa (Kuusela ja Ollikainen 1998, 21). Spekulatiivisen luonteensa takia näihin riskeihin sisältyy vahinkoriskejä huomattavasti enemmän epävarmuutta, eikä niiden toteutumiselle siten pysty yhtä helposti laskemaan todennäköisyyttä. Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan luonteeltaan spekulatiivisiin riskeihin.

3.2.2 Sisäiset ja ulkoiset riskit

Yrityksen kohtaamia riskejä voi myös jakaa sen perusteella, ovatko niiden lähteet sisäisiä vai ulkoisia. Sisäiset riskit yrityksessä muodostuvat esimerkiksi erilaisista toimintojen ja laitteiden häiriöistä, henkilöiden tekemistä virheistä tai toimintasuunnitelman epäloogisuuksista (Erola & Louto 2000, 26). Myös työsuojelun piiriin kuuluvat asiat, kuten laitteiden käyttöön liittyvät henkilöriskit, työjärjestelyistä johtuvat inhimilliset riskit tai raaka-aineisiin ja vaarallisiin aineisiin liittyvät riskit luetaan kuuluvaksi useimmiten sisäisiin riskeihin (Erola & Louto 2000, 26). Sisäisten riskien lähteet voidaan siis rajata yrityksen

sisälle, vaikka ne, kuten hankitut laitteet tai raaka-aineet voivatkin olla alun perin peräisin yrityksen ulkopuolella.

Erolan ja Louton (2000, 25-27) mukaan yrityksen ulkopuolisten alueiden merkitys kasvaa verkottumisen, tietotekniikan kehityksen, logistiikan nopeutumisen ja globalisoitumisen myötä, kun yhä useampi taho on mukana tuotanto- ja jakeluprosessissa. Ulkoiset riskit liittyvätkin yrityksen toimintaan osana yhteisöä ja yrityksen ulkopuolista ympäristöä (Erola & Louto 2000, 27). Ulkoisten tekijöiden rooli ja siten myös sen mukana tuomat riskit korostuvat erityisesti kaupan kontekstissa, sillä verkostot ja tiivis yhteistyö monien tahojen ja arvoketjun toimijoiden kanssa ovat yhä keskeisemmässä roolissa menestyksen tavoittelussa. Myös kansainvälistymiseen liittyy merkittäviä ulkoisia riskien lähteitä, sillä liikekumppanit ja ulkomaiset markkinat tunnetaan huonommin (Sillanpää 1998, 101). Myös maariskeillä ja poliittisilla riskeillä voi olla realisoituessaan merkittäviä vaikutuksia yrityksen toimintaan, kuten myöhemmin tutkimuksessa tarkastellaan.

3.2.3 Välittömät ja välilliset riskit

Erola ja Louto (2000, 29) näkevät riskejä voitavan tarkastella myös sen mukaan, ovatko niiden vaikutukset välittömiä vai välillisiä. Heidän mukaansa välittömät riskit toteutuvat usein äkillisesti, niiden seuraukset ovat välittömiä ja vaikutukset saattavat nousta huomattavan suuriksi ennen kuin mitään niiden estämiseksi ennätetään tehdä. Esimerkkeinä välittömistä riskeistä he mainitsevat erilaiset onnettomuuksiin ja luonnonkatastrofeihin liittyvät tekijät, jotka yksinään tai yhdessä muiden satunnaisten tekijöiden kanssa voivat aiheuttaa merkittävää tuhoa lyhyessäkin ajassa.

Välillinen riski liiketoiminnassa vaikuttaa toteutuessaan toimintaan jonkun muun toiminnan kautta tai ajallisesti huomattavasti myöhemmin (Erola & Louto, 2000, 29). Välillisen riskin realisoitumisen ja toisaalta sen seurausten, tai seurausten huomaamisen välillä voi siis kulua pitkäkin aika. Erolan ja Loudon (2000) mukaan tämä tekeekin välillisten ja pitkään itävien riskien löytämisestä erityisen hankalaa, ja vaikeuttaa niiden vaikutusten eliminointia.

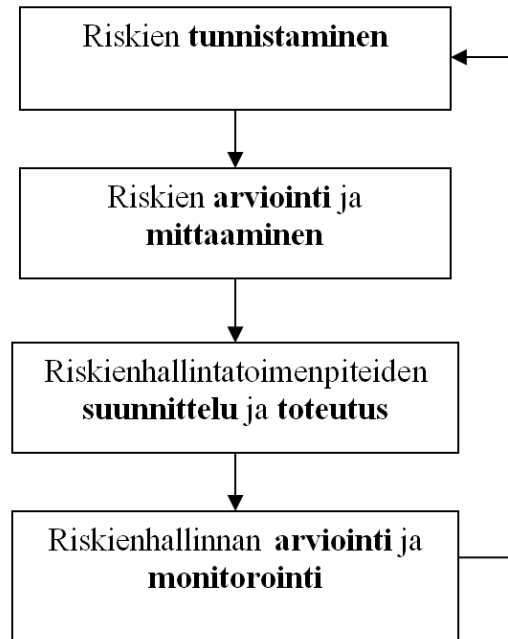
3.3 Riskienhallinta ja sen prosessi

Erolan ja Loudon (2000, 20) mukaan riskienhallinnan tehtävänä on selvittää ja analysoida tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen nyt ja tulevaisuudessa ja pyrkiä vaikuttamaan näihin tekijöihin. Pikemminkin kuin aukoton kuvaus koko riskienhallinnan kentästä, tässä näkemyksessä korostuu nimenomaan lähtökohta riskienhallinnalle. Riskienhallinta ei siis ole pelkästään reagointia tai sopeutumista erilaisiin tilanteisiin ja olosuhteisiin, vaan menestyksekkäs riskienhallinta vaatii perusteellista selvitystyötä eri tekijöiden potentiaalisesta vaikutuksesta yrityksen toimintaan ja toimintoihin ja aktiivista pyrkimystä joko vaikuttaa niihin tai suojautua niiltä. Suominen (1998, 136-137) korostaa perinteisen riskienhallinnan olleen luonteeltaan reaktiivista, kun taas nykyään suositaan enemmän kokonaisvaltaista lähestymistapaa.

Kokonaisvaltainen lähestymistapa riskienhallintaan jää kuitenkin helposti liian käsitteelliseksi, jos ei määritellä mitä toimia riskienhallinnalla tarkoitetaan tai mitä toimia siihen luetaan kuuluvaksi. Näkökulmia on monia, mutta tässä yhteydessä riskienhallintaa pyritään avaamaan sen eri vaiheiden kautta, vaikka itse tutkimuksen painopiste ei prosesseissa olekaan. Wesanko (2010) korostaa riskienhallintaprosessin olevan riskienhallinnan käytännön systemaattista toteuttamista. Määritelmällisesti riskienhallinta ja riskienhallintaprosessi ovat siis lähellä toisiaan. Riskienhallinta muodostaa sen vaiheiden kautta jatkuvan prosessin, joka integroituna yrityksen toimintaan on askel kohti kokonaisvaltaista riskienhallintaa. Kokonaisvaltaista riskienhallintaa käsitellään tarkemmin alaluvussa 3.4.2.

Kirjallisuudessa on jonkin verran variaatioita siitä, mitä vaiheita riskienhallinnan prosessiin sisällytetään ja mitä eri vaiheiden nähdään pitävän sisällään. Myös prosessin vaiheiden lukumäärä vaihtelee riippuen esimerkiksi prosessikuvauksen yksityiskohtaisuudesta. Esimerkiksi ISO 31000:2009 riskienhallintaohjeiston mukaan riskienhallinta alkaa kontekstin määrittämisellä ja riskien tunnistamista seuraa erillinen analysointivaihe ennen riskien arviointivaihetta (ISO 2013). Hampton (2009) puolestaan näkee vaihtoehtojen tunnistamisen sisältyvän erillisenä vaiheena hasaridiriskienhallinnan prosessiin riskin arvioinnin ja mittaamisen jälkeen. Samson (1987) taas näkee riskikustannusten laskemisen seuraavan riskienhallinnan arviointi- ja monitorointivaihetta. Vaikka näkemykset riskienhallinnan prosessiin kuuluvista vaiheista siis jonkin verran poikkeavat toisistaan, prosessin rungon muodostavista keskeisistä vaiheista ollaan varsin yksimielisiä. Nämä ovat järjestyksessään

riskien tunnistaminen, riskien arviointi ja mittaaminen, riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus sekä riskienhallinnan arviointi ja monitorointi.



Kuvio 3. Riskienhallinnan prosessin päävaiheet (mukaiillen ISO 2013)

Riskienhallinnan ensimmäinen vaihe on riskien tunnistaminen. Tämä jo aiemmin painotettu vaihe on keskeinen osa riskienhallinnan prosessia, sillä tunnistamattomia riskejä vastaan ei voida varautua. Riskien tunnistamisvaiheessa riskejä paitsi tunnistetaan, myös aktiivisesti kartoitetaan ja kuvataan. Riskien tunnistamisvaiheen tulisi Mernan ja Al-Thanin (2008) mukaan sisältää sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset riskit. Riskien tunnistamisessa on käytettävissä erilaisia työkaluja, joiden avulla voidaan arvioida riskien muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä (Erola & Louto 2000, 76). Wesankon (2010) mukaan riskin tunnistamisvaiheen tuloksena muodostuu tunnistettu riski eli riskihavainto. Mernan ja Al-Thanin (2008) mukaan merkittäviä riskin lähteitä tulisi lisäksi luokitella niiden vaikutuksen mukaan. Erola ja Louto (2000, 76) korostavat, että riskien tunnistamiseen käytettyjen mittarien seuraaminen pitäisi olla osa yrityksen raportointijärjestelmää ja sisältyä organisaation seurantajärjestelmään.

Riskienhallintaprosessin seuraava vaihe riskien tunnistamisen jälkeen on näiden riskien arviointi ja mittaaminen. Wesankon (2010) mukaan riskien arviointivaihe pitää sisällään sekä riskien analysoinnin että riskiarvioiden evaluoinnin. Analysointi koostuu hänen mukaansa riskien tunnistamisesta sekä riskihavaintojen arvioinnista, eli prosessin ensimmäisen vaiheen

tulosten analysoinnista. Riskihavaintojen arvioinnin tuloksena syntyvä riskiarviointi taas evaluoidaan asetettuja taustatietoja vasten. Mernan ja Al-Thaniin (2008) mukaan riskien mittaaminen voi viitata sekä riskin kvantitatiiviseen että kvalitatiiviseen mittaamiseen, riippuen riskin luonteesta. Tavoitteena on siis saada lisää informaatiota riskistä, sen toteutumisen todennäköisyydestä ja seurauksista. Kuten edellisessä kappaleessa käsiteltiin, vahinkoriskien tai puhtaiden riskien toteutumisen todennäköisyydet pyritään usein kvantifioimaan esimerkiksi historiallisen tiedon perusteella, mikä helpottaa esimerkiksi vakuutusten mitoittamista. Näin ollen esimerkiksi tulipalon tai muun vastaavan vahinkoriskin toteutumisen todennäköisyys voidaan melko tarkasti laskea. Vaikka myös liikeriskejä tai spekulatiivisia riskejä voi arvioida historiallisen tiedon pohjalta, niiden kvantifiointi on haasteellisempaa useiden eri muuttujien vuoksi ja siitä syystä tarpeetonakin. Näiden osalta Merna ja Al-Thani (2008) näkevät parhaaksi laatia listoja riskeistä ja niiden toteutumisen todennäköisistä seurauksista. Tämän seurauksena ymmärrys riskien luonteesta ja niille alttiista toiminnoista kasvaa (Merna & Al-Thani 2008).

Riskienhallintaprosessin toisessa vaiheessa korostui voimakkaasti eri vaiheiden keskinäinen kytkentä. Todellisuudessa vaiheiden rajat eivät ole yhtä selkeät kuin prosessin visualisointi antaa ymmärtää, mutta prosessikaavio auttaa näkemään kokonaisuuden kannalta keskeiset elementit. Onnistuneen riskienhallinnan kannalta tällainen on erityisesti prosessin kolmas vaihe eli riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus. Wesankon (2010) mukaan riskienhallintatoimenpiteiden toteutus käynnistetään riskienhallintapäätöksen jälkeen. Toteutuksella tarkoitetaan, että prosessin aiemmissa vaiheissa tunnistetuille, arvioiduille ja mitatuille riskeille suunnitellaan ja valitaan riskienhallintakeinot. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi riskin toteutumisen estäminen tai välttäminen, riskin vähentäminen ja vaikutusten minimointi, riskin siirtäminen ja vahinkoon varautuminen (Erola & Louto 2000).

Riskin estäminen liittyy riskin lähteen poistamiseen (Merna & Al-Thani 2008). Riskin toteutumisen estäminen ennaltaehkäisemällä on Erolan ja Loudon (2000) mukaan mahdollista silloin, kun riski suuri tai toistuva ja se on helppo ennustaa. Esimerkkinä tällaisen vahinkoriskin lähteen poistamisesta on palojärjestelmän hankinta tulipalon varalle tai palomuurin hankinta tietoturvahyökkäyksen varalle. Merna ja Al-Thani (2008) korostavat myös, että esimerkiksi riskisten projektien välttäminen on keino estää riskiä toteutumasta. Riskin vähentäminen liittyy läheisesti riskin estämiseen tai sen välttämiseen, mutta sen tapauksessa riskiä ei poisteta kokonaan. Merna ja Al-Thani (2008) mukaan riskin

vähentäminen liittyy riskin toteutumisen todennäköisyyden, sen vaikutusten tai molempien pienentämiseen. Esimerkiksi tavarapuutteen sattuessa kaupan alan yritys voi sopia hankkivansa tavaran kilpailijalta, ja päinvastoin, jolloin kummankaan riski ei muodostu kohtuuttomaksi (Erola & Louto 2000).

Riskin siirtäminen liittyy riskin toteutumisen seurausten, ainakin taloudellisten, siirtämiseen toisen tahon kannettavaksi. Kenties yleisin tapa siirtää riskiä on vakuuttaminen (Erola & Louto, 2000). Riskiä voi siirtää kuitenkin myös yhteistyökumppaneiden tai alihankkijoiden kannettavaksi sopimuksin (Merna & Al-Thani, 2008). Esimerkiksi valmistajien kaupalle toimittamien viallisten tuotteiden tai alihankkijoiden projekteille aiheuttaman viivästyksen riskit on perusteltua ainakin osin siirtää niistä vastuullisille tahoille. Myös rahoitusmarkkinat tarjoavat erilaisia keinoja siirtää riskejä, minkä lisäksi niitä voi lisäksi siirtää ajassa eteenpäin (Merna & Al-Thani, 2008). Siirrettäessä riskiä sen toteutumisen todennäköisyys ei pienene, mutta riskin toteutumisen seuraukset kantaa toinen taho (Merna & Al-Thani, 2008). Lisäksi monissa tapauksissa riskin siirtämisellä välttyy vain riskin toteutumisen suorilta vaikutuksilta, mutta välilliset vaikutukset saattavat olla yhtä merkittäviä (Erola & Louto, 2000).

Vahinkoon varautuminen liittyy siihen tosiasiaan, että toisinaan kaikista toimista huolimatta riski toteutuu, joskus merkittävänäkin. Erolan ja Loudon (2000) mukaan tällaisen vahingon varalle tulee varautua. Heidän mukaansa suunnitteluprosessin aikana tulee määritellä, millainen varautumissuunnitelma tehdään. Tällainen suunnitelma pitää muun muassa sisällään organisaation sisäisen tiedotuksen vastuujaoista ja menettelytavoista. Luonnollisesti myös muut sidosryhmät, sikäli kun riskin toteutuminen niitä koskee, tulee saattaa ajan tasalle.

Riskienhallintaprosessin neljäntenä vaiheena on riskienhallinnan arviointi ja monitorointi. Tässä vaiheessa arvioidaan ja monitoroidaan systemaattisesti riskienhallinnan toteutusta ja tehdään tarvittavat muutoksia. Wesankon (2010) mukaan toimenpiteiden toteuttamisen seuranta on oleellinen osa riskienhallintapäätöstä ja niistä tulee raportoida myös sidosryhmille. Hänen mukaansa riskien seuranta voi kestää vuosia. Viimeisessä vaiheessa korostuu myös riskienhallinnan jatkuvuus. Merna ja Al-Thani (2008) korostavatkin, että riskienhallinta on enemmän ympyrä kuin lineaarinen prosessi, ja että eri toimia riskienhallinnan parantamiseksi tehdään koko ajan. Riskienhallinnan voi siis nähdä jatkuvana ja dynaamisena prosessina.

3.4 Riskienhallinnan strategiat

Vaikka riskienhallinnan perusprosessin tai rungon voi enemmän tai vähemmän nähdä rakentuvan edellä esiteltyjen vaiheiden varaan, riskienhallintaa toteutetaan hyvin eri lähtökohdista ja eri tavoittein. Suomisen (1998, 137) mukaan riskienhallinnan merkitys muodostuu viimekädessä yrityksen omaksuman ja toteuttaman strategian mukaisesti. Riskienhallintaan käytetty ajallinen ja taloudellinen panostus vaihtelee siis yrityksittäin. Muita eroja selittäviä tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen toimiala ja koko, sillä riskit vaihtelevat toimialoittain ja toisaalta resurssit asettavat rajoitteita riskienhallinnan mitoittamiselle. Erola ja Louto (2000) näkevät lisäksi, että organisaation kulttuuri vaikuttaa merkittävästi suhtautumiseen riskienhallintaan. Erot panostuksissa heijastavatkin esimerkiksi yrityksen ja sen johdon suhtautumista riskeihin ja riskienhallintaan. Johdon riskinottohalukkuuden eroja on selitetty erilaisten henkilötyyppien, kuten riskinottajan ja riskinkarttajan kautta (Suominen 1998, 137-138).

3.4.1 Perusstrategiat

Suominen (1998, 137) korostaa, että siinä missä yksi yritys toteuttaa riskienhallintaansa modernein suojajärjestelmin, riskianalyysin ja vakuutuksin, toinen suhtautuu riskienhallintaan välinpitämättömämmin olematta valmis uhraamaan voimavaroja riskienhallinnan kehittämiseen. Luonnollisesti näiden ääripäiden välille mahtuu monta muutakin tapaa toteuttaa riskienhallintaa.

Suominen (1998, 139-141) näkee päätöksentekijällä olevan riskienhallintaa koskevan päätöksenteon tukena neljä perusstrategiaa (ks. kuva 5). Nämä strategiat ilmentävät hänen mukaansa sekä yrityksen suhtautumista eri riskienhallintakeinojen käyttöön että yrityksen riskienhallinnan vakuutuspolitiikan suhteen toteuttamiin ratkaisuihin. Strategiatietoisuus on esimerkiksi puntaroitu silloin, kun yritys käyttää aikaa, vaivaa ja resursseja riskien esiintymisen analysoimiseen sekä merkitysten ja seurausvaikutusten selvittämiseen. Tällöin se on osa liikkeenjohdon tehtävien hoitoa. Toinen ulottuvuus koskee riskienhallinnanastetta, joka voi olla korkea tai alhainen, riippuen onko yritys eri riskienhallinnan välineitä käyttämällä luonut itselleen riskienhallinnan käsitteistön mukaisen suojajärjestelmän vai ei. Alhaisen riskienhallinnan asteen tapauksessa yrityksellä ei ole riskien toteutuessa kattavaa suojajärjestelmää. (em.)

Strategiatietoisuus

Puntaroitu	Taka-alalla	
Monipuolinen, harkittu hallinta- strategia	Vakuutuspainot- teinen siirto- strategia	Korkea
Riskitietoinen strategia	Tuuristrategia	Alhainen

**Riskienhallinnan
aste**

Kuvio 4. Riskienhallinnan perusstrategiat (Suominen 1998, 140)

Monipuolinen, harkittu hallintastrategia edellyttää yritykseltä riittävästi resursseja ja halukkuutta toteuttaa erilaisia riskienhallintakeinoja. Tässä strategiassa riskienhallinta integroituu osaksi yrityksen päätöksentekoa, mitä pidetään yhtenä modernin riskienhallinta-ajattelun keskeisenä haasteena. Vakuutuspainotteisen siirtostrategian tapauksessa riskienhallinta keskittyy nimensä mukaisesti vakuutuksiin toteutettuun riskienhallintaan. Vakuutuspainotteisella strategialla yrityksen johto tavallaan ulkoistaa riskienhallinnan ulkopuoliselle taholle joutumatta perehtymään liian syvällisesti riskien olemukseen ja suojaustarpeisiin. (Suominen 1998, 141)

Toisaalta, läheskään kaikkia riskejä, erityisesti liiketoimintariskejä ei pystytä vakuuttamaan, mistä syystä vakuutuspainotteinen strategia ei ole yhtä luotettava kuin monipuolinen hallintastrategia. Vakuutuspainotteisella strategialla yritys myös eriyttää riskienhallinnan muusta päätöksenteosta, mikä toki vapauttaa johdon keskittymään liiketoiminnallisiin seikkoihin, mutta samalla vääristyy liiketoiminnallisten päätösten luonne, jos niihin liittyviä riskejä ei oteta oikeassa mittakaavassa huomioon.

Riskitietoinen strategia ja tuuristrategia ovat Suominen (1998, 141) mukaan yritykselle ongelmallisia ja jopa vaarallisia strategioita. Hänen mukaansa riskin jättäminen kokonaan yrityksen vastuulle viestii piittaamattomuutta ja vaarantaa yrityksen olemassaolon. Toisaalta kaikkia riskejä ei ole järkevää tai edes mahdollista aktiivisesti hallita. Suominen (1998, 141)

korostaakin, että jos riski jätetään omalle vastuulle, päätöksen siitä tulee olla harkittu. Käytännössä tällaisia riskejä ovat seurauksiltaan vähäiset riskit (em.).

3.4.2 Kokonaisvaltainen riskienhallinta (ERM)

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan voi nähdä olevan käsitteellisesti hyvin lähellä kuvassa 5 esitettyä monipuolista, harkittua hallintastrategiaa, jossa strategiatietoisuus on puntaroitu ja riskienhallinnan aste korkea. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan taustalla onkin ajatus siitä, ettei riskienhallintaa eriytetä omaksi alueekseen, vaan yrityksen eri organisaatiotasojen johdon tulee olla perillä toiminnan riskeistä ja osallistua riskienhallintaa koskevaan päätöksentekoon (Suominen 1998, 137). Hamptonin (2009) mukaan tarkoituksena on hallita yrityksen kohtaamia riskejä yhden, koko organisaation kattavan ohjelman kautta. Keskeinen ajatus kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tarpeen taustalla on myös, että riskit liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa (Hampton 2009). Tässä alaluvussa esitellään lyhyesti kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käsite ja sitä soveltamalla tavoitellut edut ja hyödyt.

Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan perusajatuksena on siis riskienhallinnan saattaminen osaksi yrityksen toimintaa. Kokonaisvaltainen riskienhallinta onkin laaja ja kompleksinen konsepti, joka ulottuu organisaation jokaiselle merkittävälle osa-alueelle. Strategisesta näkökulmasta katsottuna se keskittyy tuloksiin, koska kokonaisvaikutteinen riskienhallinta liittyy läheisesti organisaation tavoitteisiin. Funktionaalista näkökulmasta tarkasteltuna se käsittelee toimia riskin vähentämiseksi. Prosessinäkökulma taas liittyy johdon toimiin riskienhallinnassa. (Hampton 2009)

Näkökulmasta riippumatta, kokonaisvaltaisen riskienhallinnan voi nähdä tuovan yritykselle etuja, jotka jäisivät muutoin saavuttamatta. Hamptonin (2009) mukaan tällaisia etuja ovat ensinnäkin parempi mahdollisuus tunnistaa, vähentää, välttää ja hoitaa riskejä, jotka uhkaavat yritystä. Toiseksi, hän näkee kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tuovan stabiiliutta liiketoimintaan. Kolmanneksi, hän myös tunnistaa sen lisäävän luottamusta, että yrityksen johto ja hallitus suoriutuvat paremmin muun muassa yhteiskunnallisista, sosiaalisista ja eettisistä vastuista. Viimeiseksi hän korostaa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan auttavan myös hyvien suhteiden rakentamista päätöksentekijöihin. Tämä on erityisen tärkeää kansainvälistyessä markkinoille, joissa suhteilla päätöksentekijöihin on keskeistä merkitystä liiketoiminnan onnistumisen kannalta.

Myös Erola ja Louto (2000) näkevät kokonaisvaltaisen riskienhallinnan toimivan paitsi liikkeenjohdollisen ajattelun kehittäjänä ja riskienhallintaprosessin parantajana myös muiden etujen tuojana yritykselle. He näkevät kuusi keskeistä etua, joita kokonaisvaltaisen riskienhallinnalla voidaan saavuttaa. Ensinnäkin, he näkevät kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kohdistavan työn painopisteen johdon asettaman kokonaislinjauksen mukaiseksi. Tällä he viittaavat siihen, että johdon laatima riskienhallinnan strategia toimii ohjeena kaikkien yksikköjen riskienhallinnassa, minkä johdosta riskien priorisointi tukee kokonaisvaltaisia tavoitteita. Toiseksi, kokonaisvaltainen riskienhallinta tuo heidän mukaansa esille toiminnan kehityskohteet. Oikein organisoidun riskienhallinnan prosessin kautta johto saa tietoa asioista, jotka ovat kokonaisuuden kannalta ja priorisoitujen riskialueiden perusteella merkittävimpiä kehityskohteita. Heidän mukaansa päätöksenteon perusteet paranevat ja yllätysten mahdollisuus pienenee. Kolmanneksi, he kokevat kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tuottavan systemaattisesti tietoa yrityksen tilasta, mikä parantaa johdon mahdollisuuksia hallita kokonaisuuksia ja paremman informaation vuoksi tehdä parempia liiketoimintasuunnitelmia.

Neljäntenä etuna kokonaisvaltaisen riskienhallinnan käytöstä Erola ja Louto (2000) pitävät sen antamia valmiuksia hyödyntää markkinatilanteiden ja muiden yrityksen ulkoisten tilanteiden muutoksia. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kautta he näkevät voitavan paremmin huomata esimerkiksi kriittisiin menestystekijöihin vaikuttavat muutokset markkinoilla. Viidenneksi eduksi he laskevat toimintaympäristön tarkkailun kehittymisen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan myötä. Etenkin henkilöstön kyky tarkastella ympäristöä paranee ja heidän huomionsa kiinnittyy todennäköisemmin toiminnan kehittämisen kannalta oikeisiin asioihin. Kuudenneksi, kokonaisvaltainen riskienhallinta tuo heidän mukaansa esille toiminnan kehityskohteet, esimerkiksi säännöllisen raportoinnin kautta.

Edellä esitetyt näkemykset kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta eivät tarkoita, että edut jokaisen yrityksen kannalta olisivat identtiset tai etteikö kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla voitaisi saavuttaa myös muita hyötyjä ja etuja. Ne kuitenkin alleviivaavat riskienhallinnan liiketoimintaan integroimisen merkitystä, kutsuttiin sitä yrityksessä kokonaisvaltaisena riskienhallintana tai ei. Etenkin kansainvälistymisessä kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla voi ainakin teoriassa nähdä voitavan tunnistaa ja hallita riskejä tehokkaammin kuin liiketoiminnoista eriytetyllä riskienhallinnalla.

4 Kansainvälistymisen riskit ja niiden hallinta

Kansainvälistyminen on yritykselle erityisen riskinen hanke ja vaikuttavien tekijöiden ja siten yllätysten määrä kasvaa korkoa korolle suhteessa (Laurila 1982, 15). Esimerkiksi maariskit on arvioitu suurimmaksi yksittäiseksi investointipäätöksentekoon vaikuttavaksi tekijäksi (Sillanpää 1998, 97). Epävarmuutta kansainvälistymistilanteessa aiheuttavat paitsi kohdemaan liiketoimintaympäristön objektiiviset riskitekijät, myös tiedon ja kokemuksen puute, mikä lisää koettua riskiä. Erityisesti suunniteltaessa kansainvälistymistä korkeamman epävarmuuden maahan koetut riskit voivat olla merkittäviä. Toisinaan ne voivat jopa kaataa kansainvälistymissuunnitelmat, sillä epävarmuuden välttäminen ohjaa osin kohdemarkkinoiden valintaa.

Tässä luvussa käsitellään siis kansainvälistymisen, erityisesti kohdemarkkinoiden liiketoimintaympäristön tekijöiden aiheuttamia riskejä sekä esitellään keinoja niiden hallinnassa. Kansainvälistymiseen liittyvä riskien kirjo on kuitenkin laaja eikä tavoitteena tästä syystä ole pyrkiä tunnistamaan kaikkia niitä. Käsittelyyn onkin nostettu kirjallisuudessa eniten painotettuja vieraan liiketoimintaympäristön tekijöitä, jotka useimmin aiheuttavat kansainvälistyville yrityksille riskejä ja epävarmuutta. Toisaalta, käsittelyssä on jonkin verran käytetty aineistolähtöistä lähestymistapaa, jotta kokonaisuus säilyisi mielekkäänä. Riskienhallinnan osalta käsittely seurailee pitkälti luvussa tunnistettuja riskitekijöitä, joskin painotuksissa on hieman eroja. Käsittely tapahtuu varsin yleisellä tasolla, kuitenkin kaupan alan erityispiirteet ja näkökulma huomioiden, sikäli kuin se on relevanttia.

4.1 Maariskit

Maariski on laaja käsite ja se jaetaan kirjallisuudessa eri alatekijöihin. Näkemykset jaotteluista ja niihin sisällytettävistä tekijöistä kuitenkin vaihtelevat. Esimerkiksi Haner ja Ewing (1985, 14) näkevät maariskin muodostuvan operationaalisista, sosiopoliittisista ja rahoituksellisista riskeistä. Operationaaliset riskit koostuvat heidän mukaansa erilaisista luonteeltaan poliittisista ja taloudellisista riskitekijöistä. Sosiopoliittiset riskit ovat puolestaan enemmän lähtöisin kansainvälisen ympäristön muutoksista, mutta ne voivat kummuta myös maan sisältä. Rahoitusriskit taas viestivät maan talouspolitiikasta ja talouden hoidosta sekä lainsäädännön tilasta. Sillanpää (1998, 100) määrittelee maariskin samansuuntaisesti, mutta painottaa riskitekijöitä hieman eri tavalla. Hänen mukaansa maariskit määritellään kohdemaan

taloudellisista, kulttuurisista tai poliittisista erityispiirteistä syntyviksi vaikutuksiksi yrityksen ulkomaan toimintoihin, jotka vaikuttavat hankkeen taloudelliseen kannattavuuteen. Hän kuitenkin painottaa maariskin määritelmän ulkopuolelle jäävän yleensä esimerkiksi luonnonmullistukset ja muut vahinkoriskit, vaikka ne olisivatkin tietylle maalle tai alueelle tyypillisiä. Myös kaupalliset riskit, kuten hintakilpailu, ovat keskeinen osa liiketoimintaympäristöä ja niiden merkitys korostuu liiketoiminnan kansainvälistymisen myötä, mutta käsitteellisesti ne eivät ole osa maariskia (Sillanpää 1998, 101). Tästä syystä niitä käsitellään tässä tutkimuksessa erikseen.

Maariskin määrittelyyn liittyy kuitenkin ongelma. Sen voi ymmärtää kohdemaan liiketoimintaympäristön erityispiirteistä aiheutuvana objektiivisena riskinä yritykselle tai vaihtoehtoisesti yrityksen subjektiivisesti kokemana riskinä. Mitä vieraammaksi ja etäisemmäksi yritys kohdemaan kokee, eli mitä vähemmän tietoa sillä on liiketoimintaan vaikuttavista erityispiirteistä kohdemaassa, sitä suurempana se kokee epävarmuuden ja sitä suuremmaksi se maariskin todennäköisesti mieltää. Toisaalta, yksittäisen yrityksen näkökulmasta maariskin määrittely voi nähdä riippuvan myös siitä, mitkä kohdemaan erityispiirteet tai riskitekijät se kokee toimintansa ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta merkittävimpinä.

Lisäksi maariskin määrittelyyn vaikeutta lisää sekavaahko terminologia. Sen lisäksi, ettei ole täyttä yksimielisyyttä, mitä maariskikäsitteen piiriin luetaan kuuluvaksi, termejä ”maariski” ja ”poliittinen riski” käytetään usein sekaisin samasta asiasta puhuttaessa (Sillanpää 1998, 97). Antola (1989) toteaaakin poliittisen riskin olevan käsitteellisesti lähellä maariskia. Tämä osaltaan korostaa poliittisten tekijöiden merkittävyyttä kohdemarkkinakohtaisia riskejä tarkasteltaessa, mutta myös kaventaa tarkasteluperspektiiviä. Useimmat tutkijat näkevätkin maariskin käsitteen moniulotteisempänä kuin poliittisen riskin (Sillanpää 1998, 97). Tässä tutkimuksessa poliittista riskiä lähestytään maariskin osa-alueena.

Seuraavassa maariskin osa-alueita tarkastellaan tarkemmin mukailen Sillanpään (1998, 100) maariskimääritelmää. Vaikka todellisuudessa maariskia määrittävät tekijät ovat läheisesti yhteydessä ja vaikuttavat toisiinsa, käsitellään niitä seuraavassa erillisinä kokonaisuuksina tarkastelun yksinkertaistamiseksi. Kulttuurisia tekijöitä käsitellään tässä yhteydessä rinnakkain hieman laajemman, psyykkisen etäisyyden käsitteen kanssa, sillä se kuvaa kattavasti niitä toimintaympäristön sosio-kulttuurisia ilmiöitä, jotka aiheuttavat epävarmuutta

ja lisäävät siten etenkin koettua riskiä. Psykkistä etäisyyttä on kirjallisuudessa yleisesti käytetty selittämään muun muassa kansainvälisten markkinoiden valintaa kansainvälistymistilanteessa. Poliittisen riskin käsittely kattaa laajasti ne yhteiskunnalliset ja institutionaaliset puitteet, jotka vaikuttavat kohdemarkkinoilla toimimiseen. Sillanpään (1991, 74) mukaan poliittiset tapahtumat ovatkin osa yhteiskunnallista prosessia. Taloudellisilla riskeillä on läheinen yhteys poliittisiin riskeihin, sillä ne ovat seurausta talouden kehityksestä ja suoraan tai epäsuoraan valtion talouden pidosta.

4.1.1 Psykkinen etäisyys ja kulttuuriset riskit

Psyykkisellä etäisyydellä viitataan tekijöihin, jotka estävät tai häiritsevät tiedon kulkua yrityksen ja markkinoiden välillä (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975). Esimerkkeinä tällaisista tekijöistä Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975) mainitsevat kielen, kulttuurin, poliittisen systeemin, koulutustason ja teollisuuden kehitysasteen. Psykkisen etäisyyden merkitystä esimerkiksi yritysten kohdemarkkinan valintaan sekä suorituskykyyn onkin tutkittu melko runsaasti. Yleisesti nähdään, että yritysten kynnyksessä kansainvälistyä maihin, joihin niillä on alhainen psykkinen etäisyys, on matalampi kuin psyykkisesti etäisiin maihin. Psykkisen etäisyyden voi siis nähdä aiheuttavan epävarmuutta ja riskejä, joita usein pyritään välttämään jo kohdemarkkinan valinnalla.

Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975) liittävät varhaisessa tutkimuksessaan psyykkiset, maantieteelliset ja kulttuuriset tekijät läheisesti toisiinsa ja näkevät, että yritysten tiedon puute ja sitä kautta epävarmuuden ja riskien välttäminen johtavat kansainvälistymisprosessin aloittamiseen maantieteellisesti lähellä sijaitsevista tai muuten tutuista maista, joiden liiketoimintakäytännöt ovat melko lähellä kotimaan vastaavia ja joihin psykkinen etäisyys yleensä on pieni. Tämän vähittäistä kansainvälistymistä korostavan niin kutsutun Uppsala – mallin mukaan yritykset kansainvälistyvät ulkomaisille markkinoille, joihin psykkinen etäisyys on pieni ja tekevät sen mahdollisimman pienin taloudellisin sitoumuksin, kuten viemällä tuotteita, ja vasta oppimisen ja tiedon karttumisen kautta investointeja lisätään ja mahdollisuus kauempana oleville markkinoille kansainvälistymiselle avautuu.

Vähittäisen kansainvälistymisen mallia on kuitenkin kritisoitu muun muassa liian lineaarisesta lähestymistavasta (Lam & White 1999), eikä se oikein sovi kaupan kansainvälistymisen tarkasteluun, sillä kaupan alan yritykset eivät vie tuotteitaan ulkomaille (Pellegrini 1994).

Sittemmin psyykkistä etäisyyttä on ryhdytty tarkastelemaan alkuperäisestä yhteydestä erillään, mutta sen merkitys esimerkiksi kohdemarkkinan valinnan ja sitä kautta epävarmuuden välttämisen selittämisessä on säilynyt vahvana. Evansin, Treadgoldin ja Mavondon (2000) mukaan psyykkinen etäisyys onkin selittävänä tekijänä sekä kaupan alan yritysten maantieteellisessä laajentumisessa että organisaation menestyksessä. Myös Neilimo (2009, 32) näkee, että kaupan kansainväistyminen alkaa yleensä naapurimaista, minkä jälkeen laajenemista jatketaan omassa maanosassa tai oman kieli- ja kulttuurialueen piirissä. Hänen mukaansa esimerkiksi eurooppalaiset kaupan alan yritykset ovat pääsääntöisesti pysyneet Euroopan markkinoilla. Meyer (2001) taas painottaa kustannusnäkökulmaa ja toteaa alhaisen psyykkisen etäisyyden vähentävän tarvetta investoida informaatioon, kun paikallisten työntekijöiden koulutustarve sekä prosessien sopeuttamistarve pienenevät. Eritoten hän korostaa instituutioiden vierauden lisäävän perustamiskustannuksia yrityksen laajentuessa psyykkisesti etäille markkinoille. Myös Sternquist (1997) perustelee psyykkisesti läheisille markkinoille kansainvälistymistä kustannustehokkuudella (Sternquist 1997).

Evans & Mavondo (2002) näkevät psyykkisen etäisyyden määritelmän kirjallisuudessa kuitenkin jonkin verran muuttuneen vuosien saatossa. Kenties merkittävin ongelma psyykkisen etäisyyden määrittelyssä, kuten maariskinkin kohdalla, liittyy sen luonteeseen; onko kyseessä absoluuttinen, eri tekijöiden muodostama ja yrityksestä riippumaton etäisyys eri maiden markkinoiden välillä (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975), vai yrityksen itsensä kokema etäisyys (Evans, Treadgold & Mavondo 2000; Evans & Mavondo 2002). Yhtä lailla psyykkistä etäisyyttä määrittelevissä tekijöissä on havaittavissa runsaasti variaatioita. Esimerkiksi maantieteellisen sijainnin korostetaan korreloivan vahvasti psyykkisen etäisyyden kanssa, mistä johtuen psyykkisen etäisyyden nähdään usein olevan pienimmillään juuri naapurimaiden välillä (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975). Lyhyt psyykkinen etäisyys merkitsee kuitenkin joissain tapauksissa pidempää maantieteellistä etäisyyttä, tai vaihtoehtoisesti lyhyt maantieteellinen etäisyys suurempaa psyykkistä ja kulttuurista etäisyyttä (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975).

Ehkä tästä syystä painopiste on siirtynyt helpommin hahmotettavaan tekijöihin ja psyykkistä etäisyyttä onkin ruvettu tarkastelemaan enemmän kulttuuristen erojen kokemisen ja ymmärtämisen näkökulmasta. Evans ja Mavondo (2002) toteavatkin kulttuurista ja psyykkistä etäisyyttä käsiteltävän usein synonyymeinä toisilleen. Kulttuuria ja sen määritelmää voi lähestyä monesta näkökulmasta. Lähestyttäessä kulttuuria sosiaalisena kategoriana, sen voi

nähdä vaikuttavan ihmisen koko tapaan elää (Jenks 1993 12). Myös Moran, Harris ja Moran (2007, 6) korostavat kulttuurin ohjaavan kaikkea ihmisen toimintaa. Sosiologisesta näkökulmasta kulttuuri määritelläänkin erottelujen järjestelmänä, jonka avulla ihminen luokittelee ympäristöä, arvottaa itseään ja muita sekä rakentaa identiteettiään (TYT 2008). Kulttuuri siis vaikuttaa voimakkaasti yksilön merkityksenantoon ja ohjaa tämän toimintaa. Vaikka globalisaation ja sitä määrittävien elementtien on nähty vähentävän kansallisten kulttuurien merkitystä tai lisäävän kulttuurista homogeenisuutta (mm. Greig 2002; Cowen 2002), kansalliset kulttuurit määrittävät silti keskeisesti puitteet liitetoiminnan toteuttamiselle kohdemarkkinoilla.

Liiketoiminnan näkökulmasta kulttuuri vaikuttaa käyttäytymiseen, moraaliin ja tuottavuuteen, jotka taas vaikuttavat yritykseen (Moran, Harris & Moran 2007, 6). Sillanpään (1998) mukaan suuri osa riskeistä aiheutuu juuri eri kulttuurien välisestä kitkasta. Greig (2002) esimerkiksi näkee kulttuurierojen hankaloittavan ryhmien ja yksilöiden kommunikointia ja yhteistyötä. Hofsteden (1980) mukaan kulttuuri on useammin lähde konfliktille kuin synergialle ja kulttuuriset erot ovat parhaimmillaankin riesa, mutta usein katastrofi. Riskit voivatkin kummuta monista lähteistä. Esimerkiksi kanssakäymiseen paikallisten sidosryhmien, kuten työntekijöiden, asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja viranomaisten kanssa sisältyy paljon epävarmuutta, varsinkin kun osapuolten kokemuksissa ja näkemyksissä heijastuvat merkittävästi toisistaan poikkeavat kulttuuriset taustaoletukset. Moran ym. (2007, 3) korostavatkin kustannusten nousevan usein merkittäviksi, jos kulttuuri jätetään huomiotta tai sivuutetaan.

Psyykinen etäisyys ja kulttuuri siis puoltavat kansainvälistymistä tutummille markkinoille, mutta taloudelliset ja kilpailulliset tekijät saattavat houkutella toisaalle. Hollensenin (2007, 66) mukaan korkean kansainvälistymisasteen aloilla ja yrityksissä kilpailuvoimat ja –tekijät syrjäyttävätkin psyykkisen etäisyyden merkityksen, ainakin kohdemaan valinnassa. Hän myös korostaa, että aiempi kansainvälistyminen muualle mahdollistaa yrityksen kerryttämän tiedon ja kokemuksen hyväksikäytön uusille markkinoille laajentumisessa, ja näin psyykinen etäisyys pienenee. Kyseissä näkemyksessä yhdistyvät alkuperäinen lähtökohta Uppsala – mallin mukaisesta yrityksen vähittäisestä kansainvälistymisestä ja siihen liittyvästä oppimisesta, ja tuoreempi näkemys psyykkisen etäisyyden merkityksen määrittämisestä yrityksen näkökulmasta.

Voimakas globalisoituminen on myös voinut johtaa siihen, että psyykkinen etäisyys ja kulttuurierot maiden välillä ovat kaiken kaikkiaan vähentyneet. Psyykkisen etäisyyden määritelmän sovellettavuutta suomalaisten kaupan alan yritysten kansainvälistymisen selittämisessä ja riskien välttämiseksi vähentää se, että esimerkiksi Luostarinen (1994) näkee kaupan kansainvälistymisen alkaneen nimenomaan Itä-Euroopasta. Vaikka maantieteellisesti Itä-Eurooppa onkin melko lähellä, kulttuurisesta näkökulmasta Suomi on lähempänä muuta Eurooppaa ja Pohjoismaita. Ei siis ole varmuutta onko psyykkisen etäisyyden merkitys kohdemaata valittaessa vähentynyt, vai ovatko tavoiteltavat hyödyt kasvaneet koettuja uhkia niin paljon merkittävämmiksi, että psyykkiselle etäisyydelle ei anneta enää niin suurta painoarvoa.

Kaiken kaikkiaan, psyykkisellä etäisyydellä voi nähdä selitettävän yritysten kokeman samankaltaisuuden tai erilaisuuden koti- ja kohdemarkkinoiden välillä, erityisesti kulttuurin osalta. Kyse on siis ulkoisista tekijöistä, joiden kokeminen ja merkittävyys määräytyvät yritystasolla. Vaikka psyykkisen etäisyyden ja kulttuurierojen merkitys esimerkiksi kohdemaan valinnassa ja sitä kautta epävarmuuden välttämiseksi ei ole täysin kiistaton, ovat ne käyttökelpoisia välineitä selittämään ja kuvaamaan markkinoiden erityispiirteistä aiheutuvaa epävarmuutta ja riskiä kansainvälistyvälle yritykselle. Mitä suurempi psyykkinen etäisyys ja suurempia kulttuurierot ovat, sitä enemmän epävarmuutta kansainvälistymiseen liittyy ja sitä merkittävämpi on myös maariski. Sillanpää (1991, 74) korostaakin, että kulttuurierot vaikuttavat yritysjohtoon mahdollisuuksiin arvioida oikein esimerkiksi paikallista poliittista toimintatapaa.

4.1.2 Poliittiset riskit

Hollensenin (2007) mukaan poliittisia riskejä on kaikissa maissa, mutta ne vaihtelevat maittain. Poliittisen riskin määritelmiä on kuitenkin lähes yhtä paljon kuin määrittelijöitä. Sen voi esimerkiksi lukea kuuluvaksi edellä käsitellyn psyykkisen etäisyyden laajaan määritelmään (Johanson ja Wiedersheim-Paul 1975). Toisinaan se taas nähdään synonyyminä maariskille. Usein se kuitenkin mielletään omaksi, investointi-ilmastoon negatiivisesti vaikuttavaksi liiketoimintaympäristön tekijäksi. Poliittisiin riskeihin sisällytettävistä tekijöistä ei kuitenkaan ole suurta yhtämielisyyttä. Pankit ja luottotietojen tarjoajat näkevät ne yleensä puhtaasti poliittisesta päätöksenteosta aiheutuvana uhkana, kun taas kirjallisuudessa ne liitetään usein laajemmin yhteiskunnalliseen kontekstiin. Tässä yhteydessä poliittinen riski

määritellään melko lavasti ja se sisältää kaikki ne luonteeltaan poliittiset, yhteiskunnalliset, lainsäädännölliset ja oikeudelliset riskit, jotka voivat hankaloittaa tai vaarantaa yrityksen toiminnan kohdemaassa.

Antola (1989) kokee poliittisten riskien olevan liiketoiminnan epävarmuustekijöitä, joiden aiheuttajina ovat muutokset. Hän näkee, että poliittisten riskien juuret ovat markkinatekijöiden ja -voimien ulkopuolella ja että riski syntyy, kun liiketoiminnan tavoitteet ajautuvat ristiriitaan kansallisten tavoitteiden kanssa. Myös Price (2005) näkee poliittisen riskin olevan esimerkiksi riski siitä, että maan hallinto muuttaa odottamatta niitä sääntöjä, joiden mukaan maassa olevat yritykset toimivat. Scott (1995) kokee, että esimerkiksi lainsäädännön muutokset koti- ja kohdemaassa muodostavat vahvimman ulkoisen ympäristöpaineen, jonka organisaatio kohtaa. Myös Sternquist (2007, 11) korostaa lisäksi, ettei poliittinen päätöksenteko yleensä suosi kaupan alaa, niin kuin valmistusliiketoimintaa ja vientiä, sillä se ei paranna maan kauppatasetta.

Aina poliittiset riskit eivät kuitenkaan ole seurausta hallinnon suunnitelmallisista pyrkimyksistä edistää kansallisia tavoitteita tai hankaloittaa ulkomaisten toimijoiden edellytyksiä. Pricen (2005) mukaan hallinnon vakaus määrittääkin usein poliittisen riskin tason. Kun hallinnollinen järjestelmä on heikko, sen kyky tarjota suojaa on myös heikko (Huang & Sternquist 2007). Myös Chan Su Yinin, Sikorskin ja Taa Huu Phuongin (2003) mainitsevat epävarmuuden maan johtamisessa tai hallinnon toiminnassa saavan aikaan poliittisen riskin. Globermanin ja Shapiron (2003) mukaan esimerkiksi Yhdysvaltalaiset yritykset välttävät suoria investointeja maihin, jotka eivät pysty tarjoamaan tehokasta hallinnon minimitasoa. Hollensen (2007) korostaakin poliittisen riskin olevan alhaisempi niissä maissa, joissa historia rakentuu stabiiliudelle ja johdonmukaisuudelle. Poliittinen tilanne heijastuu myös instituutioiden toimintaan. Institutionaalisessa teoriassa korostetaan paitsi poliittisia myös muita yhteiskunnallisia ja lainsäädännöllisiä tekijöitä (Scott 1995). Meyerin (2001) mukaan instituutiot ovat tärkeässä roolissa talouden toiminnassa, koska ne joko vaikeuttavat tai helpottavat liiketoimintaa.

Erytisesti oikeuslaitoksen luotettavuus on liiketoiminnan kannalta merkityksellistä. Pricen (2005) mukaan oikeusjärjestelmän riippumattomuus ja läsnäolo määrittävätkin usein poliittisen riskin tason. PRS Groupin (1996) mukaan maan oikeusturva riippuu poliittisten instituutioiden vakaudesta, oikeusjärjestelmän vahvuudesta ja vallan jakautumisen

tasaisuudesta. Globerman & Shapiro (2003) mukaan lainsäädäntö, sääntely ja oikeusjärjestelmä ovat perustana vapaalle liiketoiminnalle, maanomistuksen turvallisuudelle sekä hallinnon ja lainsäädännön prosessien läpinäkyvyydelle. Tämä vähentää Huangin ja Sternquistin (2007) mukaan myös kaupan alan yritysten epävarmuutta siitä, minkälaista turvaa ne voivat odottaa oikeusjärjestelmältä. Meyer (2001) näkee esimerkiksi Itä-Euroopan transitiotalouksien liberalisoitumisen, eli siirtymisen keskusjohtoisesta järjestelmästä markkinavetoiseksi, olleen ainakin vielä vuosituhannen vaihteessa instituutioiden osalta epäjohtomukaisessa ja epävakaaassa tilanteessa. Tämä johtaa taloudellisten toimijoiden, myös Itä-Eurooppaan laajentuneiden länsimaisten yritysten korkeisiin transaktiokustannuksiin, jotka ovat seurausta muun muassa epäselvistä säännöistä, kokemattomasta hallintokoneistosta, kehittymättömästä oikeusjärjestelmästä ja korruptiosta (Meyer 2001).

Poliittisia riskejä voidaan luokitella tai ryhmitellä eri tavoin. Perinteisten riskimääritelmien pohjalta poliittisten riskien voi nähdä olevan luonteeltaan sekä puhtaita ja spekulatiivisia ja toisaalta välittömiä ja välillisiä. Esimerkiksi kehitysmaissa, joissa poliittisina riskeinä nähdään erilaiset tapahtumariskit, kuten vallankumoukset, mellakat, sisällissodat, poliittiset väkivallanteot tai ennustamaton poliittinen kehitys, riskejä ja niiden todennäköisyyksiä lähestytään historiallisen tiedon ja kokemuksen pohjalta (Antola 1989), mutta riskien täydellisen ennustamisen, hallitsemisen saati eliminoimisen voi nähdä olevan mahdotonta. Toisaalta, Kennedy (1988) jakaa poliittiset riskit laillisiin ja laittomiin niiden alkuperän mukaan. Jos hallinto uudelleen määrittelee lainsäädäntöä tai verotusta ja sillä on vaikutusta yritystoimintaan, voidaan puhua laillisista riskeistä. Jos taas vaikutuksen lähde on lainsäädännöstä riippumaton, on kyseessä laitton riski.

Riskejä voidaan luokitella myös kohdentumisen mukaan. Jos vaikutukset kohdistuvat erittelemättömästi kaikkiin toimialoihin ja yrityksiin, voidaan puhua makroriskeistä. Jos taas vaikutukset kohdistuvat tiettyyn toimialaan tai yritykseen, on kyseessä mikroriski. (Suominen 1994, 32) Myös Antola (1989) on lähestynyt riskejä samasta näkökulmasta, mutta jakaa riskit erittelemättömiin ja kohdennettuihin. Hänen mukaansa erittelemättömät riskit, esimerkiksi yleinen yhteiskunnallinen epäjärjestys tai talouspolitiikan uudelleenlinjaus kohdentuvat suurin piirtein yhtäläisesti kaikkeen liiketoimintaan tai erittelemättömästi tiettyyn sektoriin ja ovat täten yksittäisen yrityksen kannalta epäsuoria. Kohdennetut riskit ovat taas luonteeltaan valikoivia ja saattavat koskea tiettyä yritystä, sektoria tai olla muuten valikoivia esimerkiksi

yrittäjien kotimaan perusteella, jolloin riskien vaikutukset ovat suoria. Antola (1989) korostaakin kansainvälisen ympäristön aiheuttamien rakenteellisten riskien roolia. Kansainvälisten ja rajat ylittävien poikkikansallisten suhteiden kompleksisuuden lisääntyä, yrityksiä kohtaavat poliittiset riskit tietyssä maassa voivat olla seurausta myös toimintamaan ulkopuolisista tapahtumista ja tilanteista (Antola 1989). Yritysten kotimaan ja kohdemaan poliittiset suhteet (Hollensen 2007) saattavatkin rajoittaa yrityksen toimintaedellytyksiä kohdemarkkinoilla.

Poliittisia riskejä ja niiden ilmenemismuotoja samoin kuin vaikutuksia on siis lukuisia. Antolan (1989) korostaakin tiivistetysti poliittisen riskin voivan olla seurausta yhtä hyvin valtiollisesta politiikasta, yhteiskuntakehityksestä kuin kansainvälisen tilanteen muutoksesta. Huangin ja Sternquistin (2007) mukaan säännöt kuitenkin luovat vakautta ja vähentävät epävarmuutta markkinoita kohtaan. Yleisesti voidaankin sanoa vakaan ja vahvan hallinnon ja oikeusjärjestelmän vähentävän sekä transaktiokustannuksia että riskejä ja epävarmuutta, joita etabloitumiseen tiettyyn maahan ja siellä toimimiseen liittyy. Myös Huang ja Sternquist (2007) näkevät, että mitä enemmän maiden hallinnon infrastruktuuri vahvistuu, sitä aiemmin ja sitä suuremmalla sitoutumisella kaupan alan yritykset näihin maihin kansainvälistyvät. Myös Meyer (2001) korostaa yritysten laajentuvan suurin investoinnein todennäköisimmin maihin, joissa institutionaalinen uudistus on edennyt pisimmälle. Asialla on kuitenkin kääntöpuoli. Jos hallinnon infrastruktuurin vahvistuminen johtaa liiketoimintaa liikaa rajoittavaan lainsäädäntöön, voivat kaupan alan yritykset kokea ympäristön taas epäsuotuisaksi, mikä vaikuttaa paitsi markkinoille etabloitumisen ajankohtaan ja strategiaan (Huang & Sternquist 2007) myös kohdemarkkinan valintaan.

4.1.3 Taloudelliset riskit

Taloudelliset tekijät ovat merkittäviä liiketoimintaympäristön epävarmuuden ja riskien lähteitä, jotka luetaan yleensä kuuluvaksi osaksi maariskiä. Taloudellisilla riskeillä on lisäksi läheinen yhteys poliittisiin riskeihin, koska ne ovat monesti suoraan tai epäsuoraan seurausta hallinnon talouden pidosta. Toki talouden kehitys ei aina ole päätöksenteon piirissä. Haner ja Ewing (1985, 14) puolestaan lähestyvät maan talouspolitiikasta ja talouden hoidosta kumpuavia riskejä rahoitusriskeinä, mutta ne ovat määritelmällisesti lähellä taloudellisia riskejä. Toisinaan rahoitusriskeillä kuitenkin viitataan yrityksen rahoitustoimintojen piiriin kuuluviin riskeihin (Kasanen, Lundström, Puttonen & Veijola 1997). Käytäntö tällaisten

rahoitusriskien, kuten valuuttariskien sisällyttämisestä maariskin määritelmään vaihtelee, mutta Sillanpään (1998, 97) mukaan ne jätetään usein tarkastelun ulkopuolelle. Tässä yhteydessä käsittely onkin rajattu nimenomaan kohdemaan talouden kehityksen ja niiden syiden ja seurausten tarkasteluun. Rahoitusriskejä käsitelläänkin lyhyesti erikseen luvussa 3.5.

Houn (2013) mukaan taloudellinen riski liittyy maan taloudelliseen tilanteeseen ja mahdollisuuksiin suoriutua veloistaan. Hänen mukaansa riskin indikaattoreina ovat muun muassa maan bruttokansantuote, työttömyys, ostovoima ja inflaatio. Price (2005) määrittelee taloudellisen riskin hyvin samalla tavoin, mutta korostaa muutoksen roolia. Hänen mukaansa taloudellinen riski on riski siitä, että tapahtumat, kuten talouden huono hoito, aiheuttavat rajuja muutoksia liiketoiminnan puitteisiin maassa ja siten vaikuttavat negatiivisesti yrityksen tuottoihin ja asetettuihin tavoitteisiin. Maan hallinto pystyykin päätöksillään vaikuttamaan moniin liiketoiminnan taloudellisiin edellytyksiin. Talouteen vaikuttavat esimerkiksi hallinnon talouspolitiikka ja keskuspankin rahapolitiikka, jotka vaikuttavat talouden kehityssuuntaan. Hallinnolla on myös keinoja talouden rakenteisiin ja puitteisiin ylipäättään. Mutta taloudellisia riskejä aiheuttavat myös ulkoiset, esimerkiksi maailmantalouden tekijät.

Pricen (2005) mukaan taloudellisten riskien lähteet voidaankin yksinkertaistetusti jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Hänen mukaansa sisäisiin tekijöihin kuuluu muun muassa monetaarinen vakaus, valuuttakurssijärjestelmä, hallinnon rahankäyttöpolitiikka ja maan resurssiperusta. Nämä tekijät ovat periaatteessa hallinnon päätöksenteon piirissä, sillä niitä hallitaan talouspolitiikan keinoin. Tämä ei ehkä muodosta yhtä helposti määriteltävää ja välitöntä uhkaa yrityksille tai toimialalle kuin niihin kohdistuvat suorat poliittiset toimet, mutta se aiheuttaa epäsuoran riskin siitä, että taloudellisia puitteita koskeva hallinnon päätöksenteko ei edistä tai heikentää yleistä talouden tilaa ja siten yrityksen menestymismahdollisuuksia. Sisäisillä tekijöillä onkin vahva yhtymäkohta poliittista riskiä määrittäviin tekijöihin, mistä syystä ne toisinaan luetaan kuuluvaksi osaksi poliittista riskiä (vrt. Merna & Al-Thani 2008).

Pricen (2005) mainitsemat talouden riskien ulkoiset tekijät eivät sen sijaan periaatteessa ole juuri enempää yritysten kuin poliittisten päättäjien vaikutuspiirissä. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa tarjontasokit, kauppavaje, luonnon katastrofit tai maailmantalouden yleinen tila (Price 2005). Ne voivat vaikuttaa talouden tilaan sekä suoraan että välillisesti. Täysin aseeton hallinto ei kuitenkaan ole. Ulkoisten vaikutusten vakavuuteen vaikuttavat aiemmat

talouspoliittiset toimet ja linjaukset. Hallinnolla on myös keinoja sopeuttaa talous vaikutusten minimoimiseksi. Se, miten tehokkaita toimet ovat riippuu päätöksentekokoneiston halukkuudesta ja kyvykkyydestä tulkita tilannetta oikein ja ryhtyä sen edellyttämiin toimiin. Price (2005) korostaakin joidenkin maiden suoriutuvan ulkoisista tekijöistä toisia paremmin.

4.2 Kaupalliset riskit ja kilpailu

Kansainvälistyessään yritys kohtaa myös muita liiketoimintaympäristön erityispiirteistä kumpuavia ja toimintaa uhkaavia riskejä. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset kaupalliset riskit ja kilpailu. Kuten maariskienkin kohdalla, liiketoimintaympäristön vierauden ja kokemuksen puutteen aiheuttama epävarmuus lisäävät koettua riskiä. Sillanpää (1998, 101) korostaakin kaupallisten riskien nimenomaan korostuvan ulkomaantoiminnassa, mutta ei lue niitä kuitenkaan määritelmällisesti kuuluvaksi maariskiin. Merkittäviä riskejä liittyy myös esimerkiksi kilpailuun, hintakilpailuun, raaka-aineiden saatavuuteen ja hintaan sekä muihin markkinoiden toimintaa määrittäviin, luonteeltaan kaupallisiin tekijöihin. Niistä tulee siis olla tietoinen ja niihin tulee suhtautua suurella vakavuudella, koska ne voivat vaikuttaa liiketoiminnan onnistumisen mahdollisuuksiin.

Kaupallisen riskinkin kohdalla määritelmä on hieman joustava ja riippuu näkökulmasta ja määrittelevästä tahosta. Esimerkiksi Sillanpää (1998, 101) näkee hintakilpailun osana kaupallista riskiä. Kilpailu eri muodoissaan asettaakin merkittävän haasteen ulkomaan toiminnoille. Riskistä ei kilpailun yhteydessä voida yksiselitteisesti kuitenkaan puhua, sillä kilpailutilanne on keskeinen osa liiketoimintaympäristöä ja siitä tulisi olla kansainvälistymistä suunniteltaessa jo melko hyvin selvillä. Mahdollisuus odottamattomasta muutoksesta tai kilpailutilanteen kiristymisestä sen sijaan muodostaa riskin. Kuten kaupan kansainvälistymisen taustojen esittelyn yhteydessä aiemmin painotettiin, kasvunäkymät ja vähäisempi kilpailu ovat merkittävä motiivi kaupan alan yrityksen kansainvälistymiselle. Tilanne ei kuitenkaan ole staattinen, vaan vähäisempi kilpailu houkuttelee myös muita. Tämä johtaa luonnollisesti kilpailun kiristymiseen. Neilimo (2009, 28) näkeekin kilpailun kiristymisen yhtenä kaupan toimintaympäristön megatrendinä. Sen myötä aiheutuu riski siitä, ettei yritys perusta kansainvälistymispäätöstään ajantasaiselle informaatiolle kilpailutilanteesta tai, että kilpailutilanne muuttuu oletettuun nähden niin nopeasti, että liiketoiminnan onnistuminen kohdemaassa vaarantuu. Kun riski on seurausta yrityksen epäonnistumisesta ottaa huomioon kohdemarkkinoiden tila ja kilpailutilanne, voidaan myös

puhua strategisesta riskistä. Erola ja Louto (2000, 34) puhuvat kilpailusta markkinariskinä ja korostavat kilpailijoiden ja kilpailevien tuotteiden lisäävän liiketoiminnan kokonaisriskiä.

Tarjonnan ja valintamahdollisuuksien lisääntyminen voi myös saada aikaan muutoksia kuluttajien preferensseissä. Tällöin voidaan myös puhua asiakasriskeistä. Neilimo (2009, 28) korostaa myös, että asiakaskunnan nopea fragmentoituminen eli asiakkaiden ostokäyttäytymisen ja kulutustarpeiden eriytyminen on niin ikään merkittävä kaupan alaa koskevista megatrendeistä. Toki asiakasriskejä on muitakin. Nenonen (Kauppa.fi 20.8.2009) toteaa, että tyytymättömät asiakkaat, asiakkaiden taloushaasteet tai liiallinen riippuvuus tietystä asiakasryhmästä ovat merkkejä tulevista ongelmista. Asiakasriskit linkittyvätkin läheisesti paitsi talouden tilaan, joka vaikuttaa asiakkaiden ostovoimaan, myös kaupan alan yritysten liiketoimintamalleihin ja konsepteihin.

Pankit ja luottolaitokset määrittelevät kaupallisen riskin monesti sopimuskumppaneista tai markkinoista aiheutuvana tappion mahdollisuutena. Kaupallisia riskejä ovat muun muassa riski siitä, ettei kauppakumppani pysty toimittamaan tai maksamaan ostamia tuotteita tai palveluita sopimuksen mukaisesti esimerkiksi konkurssin takia tai ei jostain syystä halua toimia kuten sovittua. Sopimukset saattavat myös aiheuttaa tulkintaeroja. (Finnvera, a; Nordea 2014) Kaupallisilla riskeillä onkin läheinen yhteys maarisktiin, sillä kulttuurit sävyttävät sopimustilanteita ja toisinaan sopimusten tulkintaa. Riitatilanteiden selvittäminen puolestaan nojaa viranomaisiin ja oikeusjärjestelmään, mikäli niitä ei muuten saada ratkaistuksi.

4.3 Liiketoiminnan muut riskit

Kansainvälistymiseen ja kohdemarkkinoilla toimimiseen liittyy myös runsaasti muita riskejä, kuin edellä esitetyt. Osa näistä on luonteeltaan sisäisiä, osa ulkoisia. Liikeriskien tapauksessa riskit liittyvät kiinteästi mahdollisuuksiin. Merkittäviä riskejä ja toisaalta mahdollisuuksia liittyy muun muassa henkilöstöön, rahoitukseen ja infrastruktuuriin. Näiden lisäksi samat riskin lähteet kuin kotimaassakin uhkaavat yritystä, mutta koska ne eivät yhtä leimallisesti kuvaa kansainvälistymisestä ja kohdemaassa toimimisesta aiheutuvaa uhkaa, ne on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Esimerkiksi vahinkoriskit, kuten tulipalo tai tietojärjestelmän kaatuminen ovat huomionarvoisia riskejä myös kohdemaassa, mutta niiden painoarvo ei niin merkittävästi eroa kotimaan vastaavasta, että niitä olisi tarkoituksenmukaista tarkastella

kansainvälistymisen riskeinä. Tässä aluvuossa esitetään lyhyesti yleisellä tasolla yleisimpiä muita kaupan kansainvälistymiseen vaikuttavia liiketoiminnan riskejä, joita ei määritelmällisesti lueta kuuluvaksi aiemmin käsiteltyihin riskeihin, mutta joiden painoarvo korostuu ulkomaille toimintaa laajennettaessa.

Henkilöstö on yritykselle paitsi merkittävä voimavara myös riskin lähde. Henkilöriskejä on lukuisia ja niitä voidaan luokitella eri tavoin. Ne voivat esimerkiksi olla luonteeltaan vahinkoriskejä tai liikeriskejä (Halonen 2011). Ulkomaille toimintaa laajennettaessa yritys kohtaa alussa vastaavia henkilöstöriskejä ja haasteita kuin yritystä perustettaessa. Tällaisia ovat muun muassa osaavan henkilön saanti, koulutus ja henkilökustannusten hallinta (Erola & Louto 2000, 32). Toiminnan vakiintuessa painopiste siirtyy avainhenkilöstön sitouttamiseen. Riski kertyneen tiedon ja osaamisen menettämisestä työntekijän, etenkin avainhenkilön lähdön myötä, voi olla merkittäväkin. Halonen (2011) korostaakin avainhenkilöriskin olevan yksi vakavimpia henkilöriskejä. Luonnollisesti näiden välille mahtuu lukuisia muitakin liiketoimintaa ulkomailla uhkaavia ja toteutuessaan hankaloittavia henkilöriskejä.

Liiketoimintaan sisältyy myös monia rahoitukseen liittyviä riskejä. Suppeasti määriteltynä rahoitusriskillä voidaan viitata riskiin rahoituksen riittävydestä (Kasanen ym. 1997, 29). Laajasti tarkasteltuna riski liittyy kuitenkin koko rahoitustoimintoon. Rahoitusriskit voidaankin jakaa maksuvalmiusriskeihin, luottoriskeihin ja markkinariskeihin. Maksuvalmiusriski on riski siitä, että rahoitusvarat ja lisärahoitusmahdollisuudet eivät riitä kattamaan liiketoiminnan tulevia tarpeita. Luottoriski aiheutuu muun muassa luottomyynnissä asiakkaille. Luottoriski onkin käsitteellisesti lähellä kaupallista riskiä. (Kasanen ym. 1997, 28-31)

Erityisen relevantteja rahoitusriskejä kohdemarkkinoilla toimittaessa ovat kuitenkin markkinariskit, joihin lukeutuvat muun muassa valuutta- ja korkoriskit (Knüpfer & Puttonen 2009). Markkinariskit ovat kaksipuolisia riskejä ja niihin liittyy sekä tappion riski että voiton mahdollisuus. Kasanen ym. (1997, 55-56) korostavatkin riskin olevan epävarmuutta tulevasta arvonkehityksestä ja se voi toteutua arvoa alentavasti tai nostavasti. Knüpfer ja Puttonen (2009, 209) korostavat valuuttariskin merkitystä ja painottavat sen vaikuttavan hinnoittelupäätösten, investointien suunnittelun, ostojen ja myyntien kohdentamisen ja budjetin kautta läpi organisaation. Knüpfer ja Puttonen (2009, 210-211) jakavat valuuttariskin transaktioriskiin, translaatoriskiin sekä ekonomiseen riskiin. Transaktioriski liittyy

muutoksiin, jotka aiheutuvat sopimuksen syntyhetken ja maksutapahtuman välillä. Translaatoriski liittyy tilanteeseen, kun kirjanpidon valuuttamääräiset erät, kuten ulkomaisen tytäryhtiön tulos, muutetaan tilinpäätöksessä kotimaan valuutan määräisiksi. Ekonominen riski puolestaan liittyy valuuttakurssivaihteluiden aiheuttamiin vaikutuksiin yrityksen kilpailukyvyssä. Kilpailukyvyn herkkyys riippuu yrityksen valuuttajakaumasta.

Korkoriski puolestaan liittyy korkomuutosten aiheuttamaan epävarmuuteen. Knüpfen & Puttonen (2009, 212) jakavat korkoriskin korkovirtariskiin ja hintariskiin. Korkovirtariski liittyy vaihtuvakorkoisiin velkoihin ja saataviin, mutta kiinteäkorkoisissa riskiä ei ole. Lyhyesti, korkovirtariski on sitä suurempi, mitä lyhyempi on erän sidonnaisuusaika. Hintariski muodostuu puolestaan päinvastoin. Hintariski on sitä suurempi, mitä pidempi erän on erän korkosidonnaisuusaika. Kiinteäkorkoisen sijoituksen arvo esimerkiksi laskee kun markkinakorot nousevat, mutta nousee kun korot laskevat. (Knüpfen & Puttonen 2009, 212)

Riskejä, epävarmuutta ja haasteita kohdemaassa aiheuttaa myös infrastruktuuri. Infrastruktuuririskejä voi liittyä moniin osa-alueisiin. Fulmer (2009) määrittelee infrastruktuurin muodostuvan toisiinsa liittyvistä systeemeistä, jotka tarjoavat välttämättömiä hyödykkeitä tai palveluita yhteiskunnallisen hyvinvoinnin mahdollistamiseksi, ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Tällaisia systeemejä ovat muun muassa sähköverkko, liikenneverkko, juoma- ja viemäriverkosto sekä viestintäyhteydet (Fulmer 2009). Kehityksen myötä myös tietoteknisen infrastruktuurin merkitys on korostunut. Nämä tekijät vaikuttavat keskeisesti myös liiketoiminnan puitteisiin. Johtuen joidenkin infrastruktuurin osa-alueiden keskeisestä roolista yhteiskunnan toiminnan taustalla, puhutaan sen turvaamisen yhteydessä usein kriittisestä infrastruktuurista. Kriittinen infrastruktuuri jaetaan fyysiseen ja digitaaliseen ja se muodostuu niistä välineistä ja laitteista, palveluista ja tietojärjestelmistä, jotka ovat kansakunnille elintärkeitä (Huoltovarmuuskeskus 2013). Monilta osin infrastruktuuririskit liittyvätkin läheisesti yhteiskunnan kehityksen asteeseen ja tilaan ja ovat siten lähellä poliittista riskiä. Monien kehitysmaiden ja siirtymätalouksien infrastruktuuri on esimerkiksi puutteellista tai vanhentunutta. Infrastruktuurin kehittäminen ei kuitenkaan ole yksin maan hallinnon vastuulla, sillä yksityisellä sektorilla on keskeinen asema esimerkiksi kriittisen infrastruktuurin omistajana ja hallinnoijana (Hagelstam 2005).

4.4 Kohdemaan riskienhallinnan mahdollisuudet

Kansainvälistymisen ja kohdemarkkinan liiketoimintaympäristön riskien hallinta on samaan aikaan haastavaa ja välttämätöntä. Vaikka kokonaisvaltaisen riskienhallinnan lähtökohtana on koko organisaation kattava riskienhallintaohjelma, Erola ja Louto (2000, 168) korostavat riskienhallintaa voitavan tehdä myös osakokonaisuuksittain, esimerkiksi maantieteellistä aluetta tarkastelemalla. Riskien kartoittaminen sekä riskienhallinnan suunnittelu ja toteutus maantieteellisten alueiden mukaan on keskeistä erityisesti kansainvälistymisen yhteydessä. Tämä ei tarkoita, että ulkomaan riskienhallinta eriyttäisiin koko organisaation laajuisesta riskienhallintastrategiasta, vaan korostaa ainoastaan kohdemaan liiketoimintaympäristön erityispiirteiden tunnistamisen tärkeyttä. Kansainvälistyttäessä ja ulkomaisilla markkinoilla toimittaessa riskien lähteet ja merkitykset saattavat erota huomattavasti totuttuihin. Tässä osiossa tarkastellaan lyhyesti mitä mahdollisuuksia yrityksellä on arvioida riskejä ja hallita niiden aiheuttamaa, toisinaan ilmeistä uhkaa liiketoiminnalle. Teemaa on lähestytty varsin yleisellä tasolla jakamalla tarkastelu maariskien ja muiden riskien hallintaan.

4.4.1 Maariskien arviointi ja hallinta

Puhtaasti maariskien hallintaan yleisellä tasolla keskittyvä akateeminen kirjallisuus on jossain määrin kiven alla. Wernerin, Brouthersin ja Brouthersin (1996) mukaan yhtenä maatumkimuksen ongelmana onkin sen sirpaleisuus. Erilaisin painottein tehtyjä maariskiarvioita on tarjolla, mutta konsulttikirjallisuutta lukuun ottamatta yksityiskohtaisia tutkimuksia maariskien hallinnasta on vähemmän. Tämä voi johtua muun muassa siitä, että monia maariskien osa-alueita, kuten poliittisia ja taloudellisia riskejä nähdään olevan hyvin vaikea, ellei mahdoton hallita yksittäisen yrityksen näkökulmasta. Vaikka näin ei täysin ole, esimerkiksi poliittisten riskien ja makrotason taloudellisten riskien tasoa pidetään usein annettuna. Ehkä tästä syystä niitä lähestytäänkin usein liiketoimintaympäristön erityispiirteinä, joita yksittäisen yrityksen on mahdollista hallita vain niihin sopeutumalla (Keillor, Wilkinson & Owens 2003).

Kansainvälistymistä suunniteltaessa helpoin tapa hallita riskejä voikin olla pyrkiä välttämään niitä kokonaan. Poliittisten ja taloudellisten riskien proaktiivista hallintaa voi olla esimerkiksi kansainvälistyminen vain tutuille ja turvallisille markkinoille (Price 2005). Huang ja Sternquist (2007) korostavatkin vakaan hallinnon merkitystä jo kohdemaan valinnan yhteydessä. Myös korkean psyykkisen etäisyyden on perinteisesti koettu aiheuttavan paljon

epävarmuutta ja muodostavan niin merkittävän riskin yritykselle, että toiminnan laajentaminen vain psyykkisesti ja kulttuurisesti läheisiin maihin on nähty olevan perusteltua, ainakin kansainvälistymisen alkuvaiheessa (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975). Tällöin riskienhallinnan keskiössä on riskien välttäminen ja toisaalta kokemuseräisen tiedon kerryttäminen ennen kansainvälistymistä etäämmälle.

Kuten kaupan kansainvälistymisen syiden tarkastelun yhteydessä nousi esille, monesti taloudelliset tekijät houkuttelevat kasvun tavoittelua markkinoilta, joiden puitteet maariskien näkökulmasta eivät ole optimaaliset. Tällöin maariskien hallinnassa korostuu kohdemaan liiketoimintaympäristön erityispiirteiden tunnistaminen ja riskin lähteiden arviointi. Nagy (1979) painottaa, että selvittääkseen luotettavasti maariskin tason, yrityksellä on oltava hyvä tietämys maan poliittisesta, taloudellisesta ja sosiaalisesta rakenteesta, mukaan lukien maan hallinnon yksilöllisestä ja kollektiivisesta luonteesta. Al-Thani ja Faisal (2008) korostavat lainsäädännöllisiin ja institutionaalisiin tekijöihin sekä muuhun säätelyyn tutustumisen olevan yhtä kriittistä. Selvittämistä helpottavat heidän mukaansa historialliseen tietoon ja nykyisiin poliittisiin trendeihin tutustuminen, sillä niitä voidaan käyttää mahdollisten tulevien tapahtumien toteutumisen arviointiin. Yhtä lailla kulttuurin tuntemus on kriittistä, sillä se usein värittää kaikkea toimintaa.

Erinomainen lähde tiedon keräämiseen kohdemarkkinoista ovat erilaiset maariskiarviot ja –raportit. Maariskiarvioita tuottavat monet alaan keskittyneet asiantuntija- ja konsulttiyritykset. Myös yrityksen oma tiedonhankinta kohdemaasta, esimerkiksi verkostojen kautta, auttaa maariskien tunnistamisessa sekä arvioinnissa. Kuten edellisessä luvussa todettiin, maariskin voi käsittää subjektiivisena, yrityksen kokemana riskin tasona. Monet kohdemaan liiketoimintaympäristön tekijät muodostavatkin riskin vain, jos niistä ei ole tarpeeksi informaatiota. Babichenko (2006) korostaakin, että informaation puute määrittää epävarmuutta, mikä taas lisää riskin tasoa. Myös Sillanpää (1998) korostaa tiedonhankinnan vähentävän riskejä. Sikäli kun tiedon ja kokemuksen puutteeseen kohdemaasta perustuva epävarmuus siis määrittää maariskiä, ymmärryksen lisääntymisen voi perustellusti nähdä vähentävän sitä. Tällä näkemyksellä on keskeinen rooli tässä tutkimuksessa.

Kun kansainvälisillä markkinoilla toimitaan, tulee tieto ja ymmärrys liiketoimintaympäristöstä valjastaa konkreettisiksi riskienhallintatoimenpiteiksi. Riskienhallintakeinojen suunnittelu ja toteuttaminen ovatkin perinteisen riskienhallinnan

keskeinen osa-alue. Hyvällä pohjatyöllä voi vähentää epävarmuutta ja siten pienentää riskiä, mutta yrityksen nähdä toimivan melkoisella tuuristrategialla, jos sillä ei ole minkäänlaista suunnitelmaa havaittujen maariskien hallitsemiseksi. Tällöin tiedon voi nähdä lähinnä lisäävän tuskaa. Maariskien hallinta kuitenkin poikkeaa perinteisestä riskienhallinnasta, sillä se ei yhtä selkeästi seuraile perinteistä prosessia ja toisinaan riskien toteutumiseen tai niiden seurauksiin vaikuttaminen on yksittäisen yrityksen näkökulmasta hyvin rajallista. Esimerkiksi Antolan (1989) mukaan korkean epävarmuuden maissa riskien täydellisen ennustamisen, hallitsemisen saati eliminoimisen voi nähdä olevan mahdotonta. Hänen mukaansa äkillinen poliittisen järjestelmän muutos, jopa yksittäinen poliittinen tapahtuma, saattavat uhata koko yhteiskuntajärjestystä ja siten liiketoiminnan harjoittamisen olosuhteita. Myös ilmiöt, kuten ulkomaisen omaisuuden kansallistamiset ja raha- ja valuuttapolitiikan äkilliset muutokset ovat toisinaan sekä vaikeasti ennustettavissa että varauduttavissa (Antola 1989).

Kaikki poliittiset riskit eivät kuitenkaan ole näin hankalasti ennustettavia tai täysin vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Keillor, Wilkinson & Owens (2003) korostavatkin, että esimerkiksi poliittisiin riskeihin pystyy varautumaan ja sopeutumaan ja niitä voi myös aktiivisesti ainakin pyrkiä hallitsemaan, mutta niitä ei voi kokonaan eliminoida. Myös Antola (1989) näkee, että politiikan sisältöön liittyvä epävarmuus ja riskit, kuten poliittisen päätöksentekokoneiston suhtautumisen muuttuminen esimerkiksi ulkomaiseen sijoitustoimintaan, ovat luonteeltaan subjektiivisia, eli periaatteessa hallittavissa olevia, eivätkä uhkaa välttämättä koko liiketoimintaa.

Keillor ym. (2003) mainitsevat poliittisia riskejä pystyttävän hallitsemaan esimerkiksi lobbaamalla ja alliansseilla, sekä erilaisilla kannustimilla ja lahjoituksilla. Lobbaaminen viittaa kontaktointiin poliittisen koneiston kanssa kolmannen osapuolen tai välikäden kautta. Välikäden tehtävänä on tällöin tuoda poliittisessa kontekstissa esille yrityksen intressejä ja näin pyrkiä vähentämään yrityksen kohdistuvaa poliittista riskiä. Allianssi valtion laitoksen, esimerkiksi yliopiston, kanssa eroaa lobbauksesta siinä, että se on pitkäkestoinen ja tulee johtaa strategisista tavoitteista. Tavoitteena on tällöin muuttaa yleistä ilmapiiriä yritystä paremmin suosivaksi. Lobbauksella taas pyritään enemmän pääsemään yksittäisiin tavoitteisiin, esimerkiksi jokin operatiivinen este poistamalla. Alliansseja poliittisten riskien hallitsemiseksi voi myös muodostaa toimialan sisällä, esimerkiksi kilpailijoiden kesken. Tämä on järkevää erityisesti silloin, kun yritykset eivät koe yksin pystyvänsä vaikuttamaan poliittiseen ympäristöön haluamallaan tavalla. Solmimalla allianssin saman toimialan

yrittäjien tai samanlaisin tavoittein toimivan yrityksen kanssa, allianssi saa käyttöönsä lisää resursseja, joilla se voi pyrkiä vaikuttamaan poliittisiin tahoihin. (Keillor ym. 2003)

Lobbauksen ja allianssien lisäksi yritys voi pyrkiä vähentämään siihen kohdistuvia poliittisia riskejä erilaisin kannustein ja lahjoituksin. Tällaisia ovat kyseenalaisuudestaan ja tuomittavuudestaankin huolimatta esimerkiksi erilaiset lahjukset tai lahjat yksittäisille henkilöille tai ryhmille, joilla on kyky vaikuttaa yrityksen kohtaaman poliittisen riskin tasoon. Hyvät henkilösuhteet ovatkin monessa kulttuurissa arvossa ja toisinaan elinehto liiketoiminnan onnistumiselle. Yritys voi lisäksi aktiivisesti tuoda esille tuottavansa etuja, esimerkiksi politiikan tukemiseen tai sosiaaliseen ympäristöön liittyen, jos poliittisia toimia ei käytetä ole yrityksen edun vastaisesti. (Keillor ym. 2003)

Yritys voi myös pyrkiä siirtämään riskiä ulkopuolisille tahoille. Vaikka vakuutusten ottaminen maariskien varalle ei ole yhtä suoraviivaista ja yksinkertaista kuin perinteisten vahinkoriskien kohdalla, on siihen kuitenkin olemassa mahdollisuuksia. Laurilan (1982, 172-175) mukaan esimerkiksi poliittisen riskin vakuuttamisessa on kolme vaihtoehtoa; valtioneuvoston, kotimaiset vakuutusyhtiöt ja ulkomaiset vakuutusyhtiöt. Esimerkiksi Finnvera tukee suomalaisyrityksiä kansainvälistymistoimissa tarjoamalla suoja muun muassa poliittisia ja kaupallisia riskejä vastaan vientikatteen muodossa (Finnvera, b). Tosin, suoja koskee rahoitusta ja vientiä harjoittavia yrityksiä, joten kaupan kansainvälistymisessä sillä ei juuri ole roolia. Myös Maailman pankin Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA 2011) tarjoaa vakuutuksia suorille investoinneille kehitysmaihin poliittisilta riskeiltä suojautumiseksi.

Shapiro (1992) myös ehdottaa investointirakenteen suunnittelua sellaiseksi, että poliittisen riskin toteutumisen todennäköisyys pienenee tai sen vaikutukset jäävät vähäisemmiksi. Esimerkiksi riippuvuus emon tai sisaryhtiöstä ja sen resursseista vähentää riskiä kansallistamisesta. Myös rahoitusrakennetta voi suunnitella niin, että ainakin osa riskistä siirtyy kohdemaan rahoittajille tai osakkeenomistajille. Nämä toimet eivät kuitenkaan yksiselitteisesti käänny kontekstiin sopiviksi. Maariskien ja poliittisten riskien merkitys yritykselle riippuu Sillanpään (1998, 99) mukaan pitkälti siitä, miten yritys sijoittautuu isäntämaahan. Tällä hän viittaa siihen, mikä on yrityksen toiminnan sitoutumisen aste ulkomaantoimintoihin. Kaupan tilanteessa sitoutumisen asteen voi nähdä olevan korkea. Vakuuttamisen ja investointirakenteen suunnittelun käyttämisen sijaan kaupan maariskien

hallinnan keinot painottunevatkin riskien vähentämiseen ja niiden lähteisiin vaikuttamiseen sekä toisaalta konseptien paikallisiin oloihin sopeuttamiseen, mikä edellyttää perusteellista pohjatyötä markkinoiden erityispiirteistä (Neilimo 2009). Myös yhteistyö ja allianssit arvoketjun toimijoiden kanssa voi vähentää riskejä ja toisaalta lisätä vaikutusvaltaa hallinnon suuntaan.

Edellä mainittujen, lähinnä poliittisten maariskien hallintakeinojen toimivuus riippuu pitkälti siitä, minkälaisessa liiketoimintaympäristössä toimitaan ja mikä on maariskien taso. Tästä huolimatta niiden tehokkuuteen voi nähdä liittyvän epävarmuutta eivätkä niiden hyödyt ole välttämättä selkeästi osoitettavissa. Lisäksi korkeat kustannukset eivät mahdollisista yhteistyökuvioista huolimatta aina riitä perustelemaan niiden käyttöä riskienhallintakeinona. Kaiken tämän lisäksi tosiasia on, että vaikka maariskien hallintaan on olemassa erilaisia keinoja, monet maariskiä määrittävät tekijät ovat yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella eikä niitä pysty aktiivisesti hallitsemaan. Onkin tärkeää, että yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle jäävät maariskit eivät muodosta kohtuuttoman suuruista kokonaisriskiä. Yrityksen tulee löytää omalta kannaltaan optimaalinen riskienhallinnan taso, ja toteuttaa sitä mahdollisimman tehokkaasti, esimerkiksi kokonaisvaltaisen riskienhallinnan osana. Tällöin yhteys ydinliiketoimintoihin ja johtoon pysyy vahvana, pahimmat riskialueet saavat niiden merkittävyyttä vastaavan painoarvon riskienhallinnassa ja yllätysten mahdollisuudet pienenevät kommunikaation ja yrityksen eri tahojen ajantasaisuuden vuoksi.

4.4.2 Muiden liiketoiminnan riskien hallinta

Maariskien lisäksi myös muut liiketoimintaympäristöstä kumpuavat riskit uhkaavat kansainvälistymisen onnistumista ja liiketoimintaa kohdemaassa ja asettavat haasteita yrityksen riskienhallinnalle. Aiemmin luvussa maariskien rinnalle kansainvälistymisen riskeinä nostettiin kaupalliset riskit ja kilpailu sekä muista liiketoiminnan riskeistä muun muassa henkilö- ja rahoitusriskit. Kuten maariskienkin kohdalla, näiden riskien täydellinen hallinta ei käytännössä ole mahdollista eikä esimerkiksi kustannussyistä johtuen usein tarkoituksenmukaistakaan. Lisäksi niiden onnistunut hallinta liittyy läheisesti kykyyn ymmärtää kohdemarkkinoita, sen liiketoimintaympäristöä sekä toimijoita siellä ja toimia näistä lähtökohdista. Kun peruslähtökohdat ovat kunnossa, mahdollisuudet liiketoiminnan

onnistumiseen paranevat merkittävästi, minkä voi nähdä palvelevan myös liiketoimintaan integroitua riskienhallintaa.

Kuten aiemmin todettiin, kilpailu itsessään ei varsinaisesti ole riski, vaikka se aiheuttaakin haasteita menestymiselle niin kotimaassa kuin kohdemarkkinoilla. Yrityksen tulisikin olla tietoinen kilpailutilanteesta jo kohdemarkkinoille mennessään. Kilpailun kiristyminen sen sijaan aiheuttaa epävarmuutta, etenkin jos se poikkeaa odotetusta tai siihen ei ole varauduttu tarpeeksi. Tiedonhankinta onkin keskeisessä roolissa yllätysten välttämässä. Koska kilpailun kiristyminen globaalisti on yksi merkittävimmistä kaupan alan yritysten kohtaamista trendeistä (Neilimo 2009, 28), sen huomioiminen on ensiarvoisen tärkeää. Sen lisäksi asiakaskunnan fragmentoituminen pitää ottaa segmentoinnissa ja liiketoiminnan suunnittelussa ja riskienhallinnassa huomioon (em.). Neilimo (2009) korostaakin monipuolisilla kauppakonsepti- ja strategiavalinnoilla sekä toisaalta tuote- ja palveluvalikoimalla olevan keskeinen rooli kiristyvässä kilpailussa menestymisen sen aiheuttamien riskien hallinnan kannalta.

Kilpailussa menestyminen ja asiakkaiden palveleminen edellyttääkin kaupan alan yritykseltä kykyä kehittyä. Neilimo (2009, 29) mukaan kaupan alalla tuote- ja palveluvalikoimat ovat laajentuneet ja myymäläkoot kasvaneet. Uusia konsepteja pitää myös pystyä kehittämään (em.). Suurilla kauppaketjuilla on täten luonnollisesti paremmat mahdollisuudet ja resurssit hallita kilpailuun ja asiakaskuntaan liittyviä riskejä pieniä toimijoita paremmin. Suuryritysten riskien kantokyky on myös suurempi. Neilimo (2009,29) myös painottaa verkostomaisten pitkien arvoketjujen yleistyneen kilpailun seurauksena. Pitkiin arvoketjuihin kuuluu useita toimijoita, jotka ovat menestyksen kannalta paitsi edellytys myös riski. Sopimus- ja yhteistyökumppaneiden luotettavuuden varmistaminen ja taustojen selvittäminen onkin tärkeää kaupallisten riskien hallinnassa ja se korostuu etenkin ulkomailla toimittaessa (Seulu, ks. Y-lehti 1.10.2010; Nordea 2014). Arvoketjun kokonaisjohtaminen ja kilpailuedun kehittäminen on Neilimon (2009, 29) mukaan osa kaupan alan yritysten menestyskonseptia.

Kansainvälistyittäessä korostuu lisäksi kauppakonseptien ja palveluiden mukauttamisen tärkeys paikallisiin oloihin vastaavaksi. Neilimo (2009, 29) näkee, että peruskonsepti voi säilyä kansainvälisilläkin markkinoilla, mutta se tulee adaptoida aina kohdemarkkinoiden erityispiirteisiin sopivaksi. Etenkin kulttuurilla on konseptien ja liiketoiminnan mukauttamisessa tärkeä merkitys (em.). Tässä korostuukin kohdemarkkinoiden

liiketoimintaympäristön erityispiirteiden ja niistä kumpuavien riskitekijöiden yhteys ja liiketoimintaan integroidun riskienhallinnan tärkeys.

Henkilöstö on keskeisessä roolissa kaupan kansainvälistymisen onnistumisessa, joten myös siihen liittyviä riskitekijöitä tulee hallita. Kaikkien henkilöstöön liittyvien riskien hallintaa ei kuitenkaan tässä kontekstissa ole perusteltua käsitellä, vaan painopiste on aiemmin painotettujen tekijöiden kohdalla. Neilimo (2009, 30) esimerkiksi korostaa henkilöstön liiketoimintaosaamisen merkityksen kasvua kaupan menestystekijänä ja pitää sitä kaupan liiketoimintaympäristön vahvana trendinä. Tämä alleviivaa osaavan työvoiman houuttelemisen ja toisaalta avainhenkilöstön sitouttamisen tarvetta. Avainhenkilöstöön liittyvien riskien hallinta lähtee liikkeelle heidän tunnistamisesta. Lappalaisen, Mikkosen, Murtoisen, Piispasen, Salmisen ja Vuoren (2003) mukaan avainhenkilöllä tarkoitetaan yrityksen toiminnan kannalta vaikeasti korvattavaa henkilöä. Avainhenkilön sitouttamisessa erilaisilla motivointikeinoilla, kuten valtaistamisella ja etuisuuksilla on keskeinen rooli (Lappalainen ym. 2003). Toisaalta, siirtämällä avainhenkilöllä olevaa tietoa ja osaamista toisille henkilöille ja dokumentoimalla keskeisistä asioista vähennetään avainhenkilön menetyksestä aiheutuvaa riskiä (em.).

Rahoitusriskien hallinnalle on olemassa lukuisia enemmän tai vähemmän hienostuneita menetelmiä, joiden yksityiskohtainen tarkastelu ei tässä laajuudessa ole mahdollista. Rahoitusriskien tarkastelu on muutenkin hieman kaksijakoista. Esimerkiksi markkinariskeiltä, kuten korko- ja valuuttariskeiltä, suojauduttaessa suojaudutaan myös suotuisan kurssikehityksen aiheuttamilta kurssivoitoilta. Tärkeää on muun muassa arvioida, onko yrityksellä kykyä ennustaa esimerkiksi valuuttakurssien kehitystä vai ei. Kasanen ym. (1997, 57) mukaan esimerkiksi suurien suomalaisyritysten johto uskoo valuuttakurssien ennustettavuuteen, vaikka rahoitusteorian perusteella ne eivät voi olla järjestelmällisesti ennakoitavissa. He korostavat riskienhallinnan tuloksellisuuden arvioinnin olevan mahdollista vain ennalta määritettyjen tavoitteiden pohjalta.

4.5 Teoreettinen viitekehys kaupan kansainvälistymisestä ja riskienhallinnasta

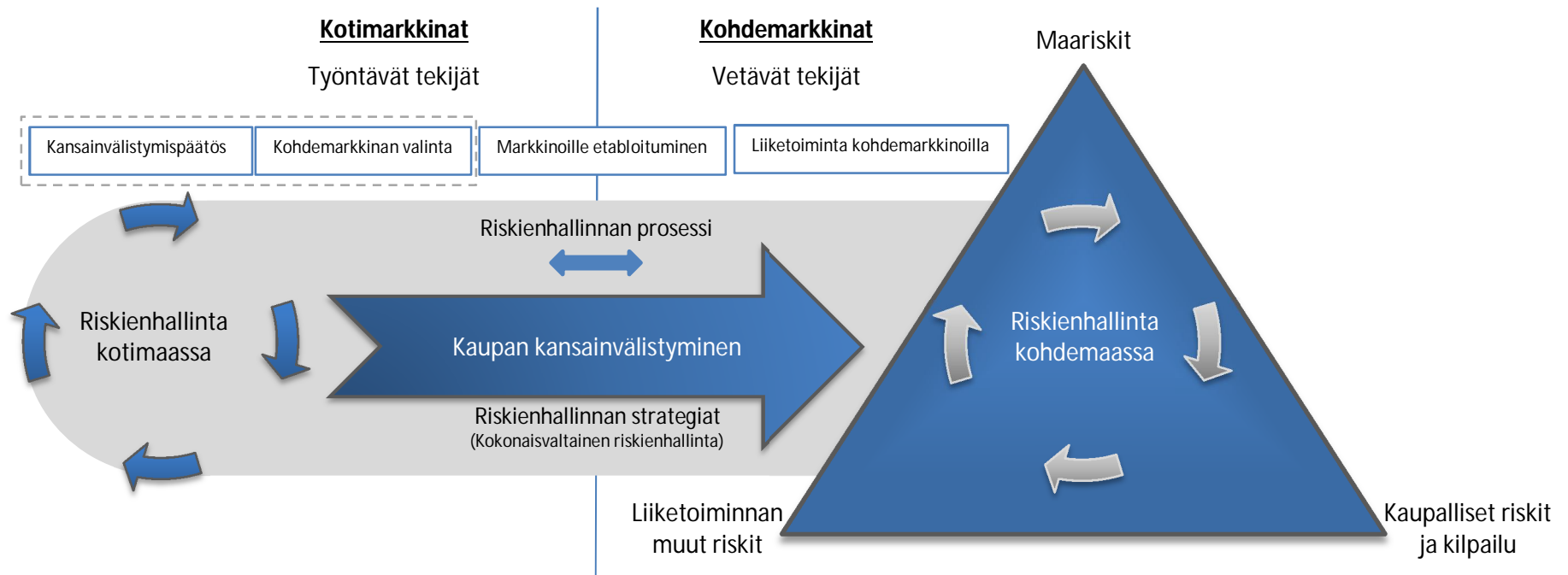
Tässä alaluvussa tiivistetään aiemmin esitetty teoria kaupan kansainvälistymisen syistä, kansainvälistymiseen liittyvistä riskeistä ja niiden hallinnasta teoreettisena viitekehystenä. Viitekehysten tarkoituksena on toimia eräänlaisena teoreettisena synteeseinä ja luoda raamit

empiirisen tutkimuksen pohjaksi auttamalla lukijaa hahmottamaan kaupan kansainvälistymisen, siihen liittyvien riskien ja riskienhallinnan yhteyttä. Viitekehys ei rakennu suoraan mihinkään yksittäiseen kirjallisuudessa aiemmin esitettyyn näkemykseen kaupan kansainvälistymisestä tai riskienhallinnasta, vaan se on johdettu tämän tutkimuksen keskeisimmistä teemoista.

Kaupan kansainvälistymiseen johtavia syitä on monia, mutta ne voidaan pääpiirteissään kategorisoida kotimarkkinoiden työntävien tekijöiden ja kohde- tai ulkomarkkinakohtaisten vetävien tekijöiden alle. Työntävistä tekijöistä esimerkkeinä ovat kotimarkkinoiden pienuus ja saturoituneisuus, kun taas vetävinä tekijöinä voivat toimia kohdemarkkinoiden suuruus ja hyvät kasvunäkymät. Usein kaupan kansainvälistymisen taustalla vaikuttavat kuitenkin molemmat tekijät. Koti- ja kohdemarkkinakohtaiset tekijät myös vaikuttavat siihen onko kansainvälistymisprosessin ensimmäinen vaihe kansainvälistymispäätös vai onko kansainvälistymispäätös luonnollinen seuraus havaitulle mahdollisuudelle kohdemarkkinoilla.

Kansainvälistymispäätöstä ja kohdemarkkinoiden valintaa seuraa etabloitumisvaihe. Kohdemarkkinoilla kaupan alan yritys kohtaa lukuisia riskejä, jotka toteutuessaan haittaavat tai voivat uhata sen toimintaa. Tällaisia ovat esimerkiksi maariskit, kaupalliset riskit ja kilpailu, mutta myös muut liiketoiminnan riskit, kuten henkilö- ja rahoitusriskit. Menestyäkseen ja vakiinnuttaakseen asemansa kohdemarkkinoilla, yrityksen on pyrittävä hallitsemaan havaittuja riskejä. Kaikkia riskejä ei kuitenkaan ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista hallita, vaan yrityksen tulee tunnistaa sen toiminnan kannalta keskeisimmät riskit ja määritellä riskienhallinnan strategia ja toimenpiteet sen resurssien ja tavoitteiden mukaan.

Riskienhallinta on dynaaminen prosessi, joka jatkuu ja kehittyy niin kauan kuin kohdemarkkinoilla toimitaan. Mitä kokonaisvaltaisempi kaupan alan yrityksen riskienhallinnan strategia on, sitä tiiviimpi yhteys sillä on yrityksen liiketoimintaan ja johtoon. Kokonaisvaltainen lähestymistapa myös mahdollistaa riskien paremman tunnistamisen ja vaikuttamisen liiketoiminnan puitteisiin kohdemaassa.



Kuvio 5. Teorettinen viitekehysmalli

5 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen

Tämän tutkimuksen empiirisen osion tavoitteena on tunnistaa liiketoimintaympäristön riskitekijöitä, joita kaupan alan yritykset Venäjälle kansainvälistyessään kohtaavat ja lisätä ymmärrystä mahdollisuuksista ja keinoista hallita näitä. Tutkimuksen empiirisessä osiossa pyritäänkin tarkastelemaan aihepiiriä niin syvällisesti ja kattavasti kuin se tutkimusaineisto ja tutkimuksen laajuus huomioiden on mahdollista, kuitenkin säilyttämällä kuvaileva luonne. Vaikka kaupan Venäjälle kansainvälistymiseen liittyvät riskit ja niiden hallinta eivät kaikilta osin eroakaan esimerkiksi valmistusyritysten vastaavista, kaupan kontekstiin keskittyminen aiemmissa tutkimuksissa on vähäistä.

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteuttamisessa käytetyt tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät, minkä jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Rajaukset, valinnat sekä lähtökohdat tutkimuksen toteutukselle otoksen koko ja sisältö huomioiden sekä niiden merkitys tutkimuksen luotettavuudelle esitellään niin ikään.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Cambell, Daft ja Hult (1982) näkevät, että tutkimuksen ongelmat tai kysymykset ovat yleensä olleet tärkeimpiä tutkimuksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tässä näkemyksessä korostuu myös tutkimusotteen ja -menetelmän valinnan tärkeys, sillä niillä on ratkaiseva merkitys siihen, kuinka hyvät edellytykset tutkimuksella on vastata määriteltyihin tutkimusongelmiin tai -kysymyksiin. Hurmeen ja Hirsjärven (2001) mukaan tutkimusmenetelmän valinta riippuu tutkimusongelmasta ja kohteen luonteesta. Perinteisesti valinta tutkimuksen toteuttamiseksi tehdään kvalitatiivisen eli laadullisen ja kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusotteen välillä, mutta viime vuosina pyrkimykset sovittaa kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus yhteen monistrategiseksi tutkimukseksi on lisääntynyt (Hirsjärvi & Hurme 2009). Tutkijat ovat myös kyseenalaistaneet kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen jaon mielekkyyden ylipäätään (Alasuutari 1994). Tässä yhteydessä tutkimusotteita tarkastellaan kuitenkin perinteisen kahtiajaon pohjalta.

Glesne ja Peshkin (1992) näkevät kvantitatiivisen tutkimuksen pyrkivän yleistettävyyteen, ennustettavuuteen ja kausaalisiin selityksiin, kun taas kvalitatiivinen tutkimus heidän mielestään pyrkii kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman

ymmärtämiseen. Creswell (1994) painottaa tutkimuksessaan, että kvantitatiivisen tutkimusotteen mukaan todellisuus on objektiivinen ja yhteneväinen, kun se kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaan on subjektiivinen ja moninainen. Tässä tutkimuksessa käytetään perinteistä kvalitatiivista tutkimusotetta ja -menetelmää, koska tavoitteena on nimenomaan tuoda esille kansainvälistymisen ja riskienhallinnan kanssa läheisesti tekemisissä olleiden ihmisten sekä heidän edustamiensa yritysten ja organisaatioiden kokemuksia, näkemyksiä ja arvostuksia aiheeseen liittyen, eikä niinkään johtaa absoluuttisia totuuksia. Eskola ja Suoranta (1998) korostavatkin, ettei kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan tapahtumaa tai ymmärtämään toimintaa. Kvalitatiivisesti toteutettu tutkimus mahdollistaakin kohdeilmiön, tämän tutkimuksen tapauksessa kaupan kansainvälistymiseen liittyvien riskien ja niiden hallinnan syvällisemmän ymmärtämisen.

Koska kvalitatiivisen tiedon kontekstuaalisuuden vuoksi tutkimustulosten laajempi yleistettävyys on kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksiin verrattuna rajallinen, ei siihen tässä tutkimuksessa pyritä. Tavoitteena on ensisijaisesti siis tutkimuksen kohdeilmiön tarkasteleminen tutkimukseen osallistuneiden näkemysten ja kokemusten kautta. Tämä sopii hyvin tutkimusongelman tarkasteluun, sillä tutkimuksessa käytetyn riskin määritelmän mukaisesti riskin merkittävyys määräytyy sen kokemisen perusteella. Tämä korostuu erityisesti kansainvälistyttäessä. Vaikka yleistettävyys olisikin rajallinen, subjektiiviset tekijät osaltaan ohjaavat tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ja sitä kautta heidän edustamiensa yritysten ja organisaatioiden toimintaa, joten todellisuudesta irrallisesta tutkimuksestakaan ei voida puhua. Parhaimmillaan kvalitatiivinen tutkimus voikin auttaa selittämään todellisia ilmiöitä tai luoda merkittävää pohjaa jatkotutkimukselle.

Kvalitatiivisen tutkimuksen kontekstuaalisuus ei rajoitu pelkästään tutkimuksen kohteen, esimerkiksi haastateltavan subjektiivisiin näkemyksiin ja kokemuksiin tutkittavasta kohdeilmiöstä, vaan myös tutkija itse sekä vuorovaikutustilanne vaikuttavat tutkimukseen. Toisin sanoen, tutkijan toiminta sekä vuorovaikutustilanne tutkijan ja tutkimukseen osallistuvan henkilön välillä vaikuttaa merkittävästi esille tulevan tiedon luonteeseen ja määrään. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 23) mukaan kvalitatiivinen strategia olettaakin, että kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa. Heidän mukaansa tutkijan tehtäväksi jääkin keksiä oikeat menetelmät tiedon löytämiseksi. Tässä tutkimuksessa tietoa on pyritty löytämään teemahaastattelun keinoin.

Vaikka kaupan kansainvälistymisen riskien ja niiden hallinnan tarkastelu tutkimuksessa rajataan maantieteellisesti Venäjään, ei kyseessä kuitenkaan ole varsinaisesti tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa rajattavissa olevaa erityistapausta (Eriksson & Koistinen 2005) ja vaikka tietty maantieteellinen alue voitaisiinkin nähdä tällaisena, ei kokonaisesta maasta ole kuitenkaan perusteltua, ainakaan tässä laajuudessa puhua tapauksena. Koska tarkastelu ei myöskään rajoitu mihinkään tiettyyn yritykseen tai organisaatioon, on kyseessä siis enemmän toimialatason tutkimus, jossa tarkastelu on maantieteellisesti rajattu, kuin tapaustutkimus. Eriksson ja Koistinen (2005) kuitenkin korostavat, ettei tapaustutkimuksen määrittely ole selvärajainen ja että tapaustutkimus saa jatkuvasti vaikutteita muista laadullisen tutkimuksen suuntauksista. Eskola ja Suoranta (1998, 65-66) jopa näkevät, että laadullisessa tutkimuksessa on aina tavallaan kyse tapauksesta. Koska tapaustutkimus on enemmänkin lähestymistapa kuin aineistonkeruu- tai analyysimenetelmä (Eriksson ja Koistinen 2005), annetaan tulkinnanvapaus tässä yhteydessä tutkimuksen lukijalle. Tämän tutkimuksen onnistumisen kannalta tarkempi määrittely ei ole tarpeellista.

5.2 Aineiston hankinta

Haastattelu sopii tiedonkeruumuotona Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 35) mukaan erityisen hyvin tutkimukseen, kun kysymyksessä vähän kartoitettu ja tuntematon alue, ja toisaalta kun tutkija tietää aiheen tuottavan monitahoisia ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Myös syvällisyys nähdään jossain määrin haastattelututkimuksen vahvuutena, mutta tämä riippuu pitkälti tutkijasta ja tutkimuksen tavoitteista (Töttö 2004; Hirsjärvi & Hurme 2009). Vaikka sekä kaupan kansainvälistymistä että Venäjän riskejä on eri yhteyksissä tutkittu runsaastikin, Venäjälle kansainvälistymisen riskejä ja niiden hallintaa, erityisesti kaupan näkökulmasta on haastattelun keinoin tutkittu kuitenkin vähän. Tässä suhteessa kyseessä on siis melko vähän kartoitettu ja lähtökohtaisesti monitahoisia vastauksia tuottava kohdeilmiö, jota on perusteltua ainakin pyrkiä tutkimaan mahdollisimman syvällisesti.

Haastattelu voidaan kuitenkin toteuttaa monella tavalla. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 43) mukaan tutkimushaastattelut eroavat toisistaan strukturointiasteen perusteella, eli sen suhteen, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelijä jäsentää tilannetta. Tämän tutkimuksen aineistonkeruun pohjaksi valittu teemahaastattelu asettuu haastattelumuotona strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon, joskin se

on Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 47-48) mukaan lähempänä strukturoimatonta haastattelua. Haastattelu etenee siis keskustellen, tiettyjen teemojen, ei ennalta määriteltyjen yksityiskohtaisten kysymysten varassa.

Hirsjärvi ja Hurme (2009) näkevät teemahaastattelussa lisäksi korostuvan haastateltavien elämymaailman, tulkinnat ja määritelmät tilanteista, ja merkitysten vuorovaikutuksellisuus, mikä alleviivaa teemahaastattelun sopivuutta tiedonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa. Haastateltavia onkin esimerkiksi kysymyksenasetteluin pyritty kannustamaan tuomaan omia tulkintoja esille. Tosin, toimiessaan haastatteluissa yritysten ja organisaatioiden edustajina, radikaalit näkemykset ja tulkinnat kohdeilmiöstä saattavat jäädä nousematta esiin, jos ne eriävät yrityksen tai organisaation virallisesta kannasta. Lisäksi, välillä ei ole täysin selvää, onko kyse haastateltavan omasta vai hänen edustamansa yrityksen tai organisaation näkökulmasta.

Haastatteluja tehtiin tutkimusta varten yhteensä viisi kappaletta kuudelle henkilölle ja haastateltavat olivat merkittävistä suomalaista, Venäjälle kansainvälistyneistä kaupan alan yrityksistä sekä asiantuntijaorganisaatioista, joskaan heidän näkemyksensä eivät välttämättä edusta virallista kantaa. Kriteereinä haastateltavien valinnalle oli, että he ovat olleet keskeisesti mukana Venäjälle kansainvälistymisessä, Venäjällä toimimisessa ja riskienhallinnassa tai läheisesti työnsä puolesta seuranneet Venäjän tilannetta yritystoiminnan näkökulmasta (ks. Liite 1). Tällä tavoin melko pieneen haastateltavien joukkoon saatiin vahvaa asiantuntemusta sekä kaupan kansainvälistymisen, riskienhallinnan että Venäjän markkinoiden näkökulmasta.

Haastattelujen lukumäärän poikkeaminen haastateltujen henkilöiden lukumäärästä johtuu siitä, että yhdessä haastattelutilanteessa oli kaksi haastateltavaa. Tämä osoittautui paitsi ajallisesti järkeväksi toteutustavaksi, etenkin haastateltavien näkökulmasta, myös sisällöllisesti tutkimuksen kannalta hyväksi vaihtoehdoksi. Kahden saman yrityksen edustajan haastattelemisen yhdellä kertaa karsi yrityksen viralliseksi kannaksi tunnistettaviin standardivastauksiin käytetyn ajan osuuden haastattelun kestosta puoleen, jolloin kokemus- ja näkemysperäisiin subjektiivisiin vastauksiin jäi enemmän aikaa. Lisäksi haastateltavat täydensivät toistensa vastauksia, jolloin haastattelujen yhdistämisellä saatiin ainakin osin synergiaetuja kahteen erilliseen haastatteluun nähden.

Potentiaalisia haastateltavia lähestyttiin puhelimitse ja sähköpostitse. Myöntävästi haastattelupyyntöön vastanneille lähetettiin sähköpostitse teemahaastattelurunko (ks. Liite 2), jonka kuitenkin painotettiin olevan vain suuntaa antava perusta haastattelun rakenteesta. Haastattelurungon lähettämällä haluttiin antaa mahdollisuus haastateltaville tutustua haastattelun teemoihin etukäteen ja siten rikastaa itse haastattelujen sisältöä. Haastattelurungon lähettämällä etukäteen oli myös tarkoitus helpottaa tutkimuksen kannalta olennaisissa teemoissa pysymistä haastattelutilanteessa ilman tutkijan intensiivistä ohjailua. Haastattelujen kestot vaihtelivat 40 minuutin ja 1h 15 minuutin välillä. Lyhyempien haastattelujen syynä olivat usein haastateltavien aikataululliset rajoitteet. Haastateltujen omistautumisesta tutkimuksen onnistumiseen kuitenkin viestii se, että monet haastateltavat olivat omaehtoisesti haastateltavina hieman pidemmän ajan kuin minkä alun perin ilmoittivat aikataulunsa sallivan. Toisaalta, lähes kaikkien haastattelujen kohdalla haastattelujen kestoa olisi ilman aikataulurajoitteita voinut pidentää.

5.3 Aineiston analyysi ja riittävyys

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan analyysillä voidaan viitata aineiston lukemiseen, tekstimateriaalin järjestelyyn, sisällön ja rakenteen erittelyyn, jäsentämiseen ja pohtimiseen, mutta myös sen luokitteluun esimerkiksi aiheiden tai teemojen perusteella. Analyysin tarkoituksena voikin kiteytetysti sanoa olevan tuoda selkeyttä aineistoon. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen pohjaksi tehdyt haastattelut nauhoitettiin haastattelutilanteiden sujuvoittamiseksi ja haastattelujen jälkianalysoinnin helpottamiseksi. Haastattelujen jälkeen selkeyttä aineistoon pyrittiin tuomaan litteroimalla haastattelut sanatarkasti. Haastattelumateriaalin laajuus auki kirjoitettuna oli noin 70 A4-liuskaa. Materiaalin määrä haastateltavien lukumäärään nähden onkin melko hyvä ja kielii osaltaan haastattelujen kattavasta sisällöstä. Litteroinnin jälkeen aineisto tematisoitiin, eli järjestettiin teemoittain.

Aineiston analyysitavaksi valittiin deskriptiivinen, teoriasidonnainen analyysi, jonka kehikkona toimii tutkimuksen teoriaosuus ja siitä johdettu teoreettinen viitekehys ja tukena aiempi Venäjä-tutkimus. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan teoriasidonnainen tutkimus sijoittuu teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastoon. Sille on heidän mukaansa tunnusomaista, ettei aineiston analyysi suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Toisaalta, aineistolähtöisyyttä on osin hyödynnetty, jotta teoria laaja aihepiiri huomioiden toimii käyttökelpoisena perustana empirialle.

Deskriptiivisyys taas viittaa siihen, että tavoitteena on kuvailla tutkimuskohteen ilmiötä (KvantiMOTV 2009). Tavoitteena ei siis ole ainoastaan tunnistaa tekijöitä, vaan kuvailla niitä laajemmassa kontekstissa.

Tässä tutkimuksessa kytkennät yleiseen teoriaan ja Venäjä-tutkimukseen ovat melko vahvoja. Keskeisin syy teoriasidonnaisen analyysin valintaan puhtaasti teorialähtöisen sijaan oli tutkimuksen maantieteellisen rajaus ja aihepiirin kompleksisuus. Yleisen kaupan kansainvälistymisen ja riskienhallinnan tutkimuksen ei nähty mahdollistavan yksin tarpeeksi kattavaa perustaa teorian ja empirian vuoropuhelulle. Tästä syystä Venäjän liiketoimintaympäristön ja riskien aiempi tutkimus muodostaa teoreettisen viitekehyksen rinnalla tärkeän osan analyysistä. Toisaalta, teoriaa on päivitetty empirian muotoutumisen myötä, jotta keskusteluyhteys säilyisi vahvana. Tavoitteena on ollut siis maksimoida vuorovaikutus sekä yleisen aihepiirin teorian että aiemman Venäjän tutkimuksen ja tämän tutkimuksen välille.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan yksi tapa määritellä aineiston riittävyys on kylläntyminen eli saturaatio. Mitä tutkimuksen pohjana olleen aineiston riittävyyteen tulee, keskeisimpien teemojen osalta kylläntymistä oli havaittavissa, mutta koko aineiston kylläntyminen olisi todennäköisesti vaatinut moninkertaista määrää haastateltavia. Aihepiiri oli laaja, sillä tavoitteena oli tutkia kaupan kansainvälistymistä, siihen liittyviä riskejä ja niiden hallintaa maantieteellisesti maailman suurimmassa maassa. Samaan aikaan kun kattava kylläntyminen olisi vaatinut melkoista määrää aineistoa, mahdollisten haastateltavien määrä oli jo lähtökohtaisesti rajallinen. Kun tavoitellusta otoksesta vähennettiin viimehetkillä haastattelun peruneet haastateltavat, oli ilmeistä, ettei kylläntymistä jokaisella osa-alueella ollut mahdollista saavuttaa. Eskola ja Suoranta (1998) kuitenkin toteavat, ettei laadullisen tutkimuksen aineiston koolla ole välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen, vaan aineisto toimii tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta, sillä heidän mukaansa tutkimukselle on asetettu tiettyjä normeja ja arvoja, joihin sen tulisi pyrkiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään yleisesti reliabiliteettia ja validiteettia, mutta Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan

(2006) mukaan käsitykset niiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa vaihtelevat. Seuraavassa pohditaan reliabiliteetin ja validiteetin sopivuutta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Tämän lisäksi tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan lyhyesti vaihtoehtoisten käsitteiden avulla.

Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 186) mukaan toistettavuus tarkoittaa, että tutkittavasta kohteesta saadaan eri tutkimuskerroilla sama tulos tai, että eri tutkijat päätyvät samaa kohdetta tutkiessaan samanlaiseen lopputulokseen. Reliabiliteetti sopii kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin hyvin, mutta laadullisen tutkimuksen arviointiin melko huonosti. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana ei ole kuvata objektiivista todellisuutta tai päätyä objektiivisiin, yleistettäviin tuloksiin. Kuten aiemmin todettua, kontekstuaalisuus on sen sijaan keskeinen osa laadullista tutkimusta, eli tutkimuksen tulokset syntyvät ainutlaatuisessa vuorovaikutuksessa tutkijan ja tutkittavan välillä. Tästä syystä tutkimustulokset eivät ole eivätkä tulekaan olla toistettavissa eri kontekstissa.

Validiteetti laadullisessa tutkimuksessa muodostuu totuudenmukaisen kuvailun, tulkinnan oikeellisuuden, teorian pätevyyden ja yleistettävyyden kautta (Ghuri & Grønhaug, 2005). Validiteetti viittaa siis siihen kuinka hyvin tutkimuksessa on onnistuttu tutkimaan tai mittaamaan sitä ilmiötä, jota on pyritty tai koskeeko tutkimus sitä mitä sen odotetaan koskevan. Hirsjärvi ja Hurme (2009, 187) kutsuvat tätä myös rakennevalidiudeksi. Yksinkertaistetusti voidaan todeta validiteetin olevan sitä korkeampi mitä paremmin tutkimus vastaa tutkimusongelmaan. Validiteetti sopiikin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, mistä johtuen se saa Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan reliabiliteettia enemmän huomiota. Tutkimuksen validiteettia voidaan luonnollisesti parantaa paitsi tutkimusongelmaan mahdollisimman hyvin vastaamalla myös selittämällä tarkasti miten tutkimus on toteutettu. Tässä tutkimuksessa validiteettia on pyritty lisäämään muun muassa tutkimuksen lähtökohtien selvittämisellä sekä vuoropuhelulla yleisen teorian, aiemman Venäjän tutkimuksen ja tämän tutkimuksen empirian välillä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden parantamiseen on myös esitetty muita käsityksiä. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 189) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa esimerkiksi osoittamalla lähteiden luotettavuus. Tämän tutkimuksen lähteet eli haastateltavat valittiin jo lähtökohtaisesti sen perusteella, että he edustavat parhainta mahdollista

asiantuntemusta joko kaupan kansainvälistymisen ja riskienhallinnan, Venäjän liiketoimintaympäristön tai molempien osalta. Tämä vaatimus on osin myös vaikuttanut otoksen pienehköön kokoon, mutta laadun avulla nähtiin määrää paremmin pystyttävän vastaamaan tutkimusongelmaan.

Luotettavuutta voidaan arvioida myös uskottavuuden avulla. Hirsjärvi ja Hurme (2009, 189) näkevät uskottavuuden viittaavan vastaavuuteen tutkijan tulkintojen ja tutkittavan tulkintojen välillä. Eskola ja Suoranta (1998) niin ikään näkevät uskottavuuden edellyttävän, että tutkija tarkastaa vastaavatko hänen tulkintansa tutkittavien vastaavia. Hyvän tutkimuksen kannalta on keskeistä, että tutkittavan, tässä tapauksessa haastateltavan näkemys tulee tutkijan näkemyksen kautta esille oikein eikä tutkija tahallisesti tai tahattomasti vääristä tulkintoja omien näkemystensä mukaisesti, esimerkiksi tuomalla tulkintoja esiin väärässä kontekstissa. Tässä tutkimuksessa asialle on laitettu erityisesti painoa, vaikka haastateltavilla ei itsellään ole tutkimuksen aikana ollut mahdollisuutta tutustua tutkijan tulkintoihin, niin kuin joissain yhteyksissä on tapana (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189).

6 Venäjän riskit ja niiden hallinta kaupan alalla

Tässä osiossa edellä käsiteltyä teoriaa peilataan käytäntöön. Tavoitteena on tunnistaa kaupan kansainvälistymisen merkittävimpiä riskejä ja tarkastella niihin liittyvää riskienhallintaa. Tämä on toteutettu selvittämällä minkälaisia kokemuksia ja näkemyksiä Venäjälle etabloitumisesta, Venäjän markkinoilla toimimisesta ja sitä kautta Venäjän liiketoimintaympäristön riskeistä ja haasteista tutkimukseen osallistuneilla suomalaisten kaupan alan yritysten ja asiantuntijaorganisaatioiden edustajilla on. Näitä verrataan kansainvälistymistä, riskejä ja riskienhallintaa käsittelevään yleiseen teoriaan sekä aiempaan Venäjän liiketoimintaympäristön tutkimukseen. Johtuen Venäjän markkinoiden valtavasta koosta ja siellä toimimisen moniulotteisista riskeistä, aiemman Venäjä-tutkimuksen käsitteleminen tämän tutkimuksen empirian rinnalla nähtiin välttämättömäksi kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Kyseessä on toimialatason tutkimus, eli tarkastelu ei rajoitu mihinkään tiettyyn yritykseen, vaan koko kaupan toimialaan. Tarkastelun aluksi luodaan kuitenkin lyhyt katsaus Venäjän liiketoimintaympäristöä ja erityispiirteitä viime vuosina tutkineisiin suomalaisiin tahoihin.

6.1 Venäjän ja sen liiketoimintaympäristön tutkimus Suomessa

Kaupan kontekstiin keskittynyt kattava, varsinkin kotimainen akateeminen tutkimus Venäjälle kansainvälistymisestä ja Venäjän markkinoilla toimimisesta on ainakin toistaiseksi varsin vähäistä. Tämän voi nähdä johtuvan paitsi suomalaisen kaupan kansainvälistymisestä tuoreena ilmiönä ylipäätään (Luostarinen 1994), myös useimpien suomalaisten suurten kaupan alan yritysten Venäjän panostusten vasta melko viimeaikaisesta kasvusta. Tämän taas on merkittävältä osin seurausta Venäjän vahvan talouskasvun alkamisesta vasta vuosituhaten vaihteessa, vuoden 1998 talouskriisin jälkeen (Karhunen, Kosonen, Logrén & Ovaska 2008).

Venäjää on yleisellä tasolla kuitenkin tutkittu melko paljon eri näkökulmista Suomessa, etenkin yliopistoissa. Helsingin yliopiston alainen Venäjän ja itäisen Euroopan tutkimuskeskus Aleksanteri-instituutti on esimerkiksi suorittanut poikkitieteellistä ja laaja-alaista Venäjätutkimusta jo vuodesta 1996 yhteiskuntatieteiden ja humanististen tieteiden alalla (Aleksanteri-instituutti, a). Tämän hetken tutkimuksen painopisteet ulottuvat aina demokratiakehityksestä ulkopoliittikkaan ja talouden diversifikaatioon (Aleksanteri-instituutti, b). Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun yhteydessä toimiva Kansainvälisten markkinoiden

tutkimuskeskus CEMAT on puolestaan tehnyt ansiokasta laadullista tutkimusta Venäjän liiketoimintaympäristöön ja suomalaisyrityksien kokemuksiin Venäjällä liittyen. Tutkimus on ollut kattavaa ja se onkin ulotettu mikro- ja makrotason prosessien lisäksi myös mesotason prosesseihin eli esimerkiksi toimialojen kehittymisen ja kansainvälistymisen sekä alue- ja paikallistason kehityksen tarkasteluun (CEMAT). CEMAT:n tutkimuksilla onkin ollut merkittävä taustavaikutus tässä tutkimuksessa.

Venäjän tutkimus on ollut keskeisesti esillä myös Lappeenrannan yliopistossa. Lappeenrannan teknillisen yliopiston Venäjään liittyvää tutkimusta ja toimintaa koordinoi Pohjoisen ulottuvuuden tutkimuskeskus NORDI, joka pyrkii yhdistämään akateemisen ja elinkeinoelämän näkökulman rakentamalla kansainvälisiä Venäjä-yhteyksiä (LUT). Alkuvuodesta 2010 Joensuun ja Kuopion yliopistojen yhdistyessä syntynyt Itä-Suomen yliopisto on myös profiloitunut Venäjän tutkimuksen huippuyksikkönä, sillä Yliopisto on ilmoittanut valinneensa Venäjän yhdeksi alueellisesti ja kansallisesti merkittäväksi alaksi (Itä-Suomen yliopisto, a). Tavoitteeksi on ilmoitettu monipuolinen Venäjä-osaaminen ja rajan yli tapahtuva yhteistyö muun muassa kulttuurin ja elinkeinoelämän tutkimuksen ja koulutuksen kautta. Erityisen keskeisessä roolissa on Itä-Suomen Yliopistoon kuuluva Venäjä- ja rajatutkimuskeskus VERA, joka koordinoi ja edistää Venäjään ja rajoihin liittyvää tutkimusta ja toisaalta Karjalan tutkimuslaitos, joka tekee Itä-Suomen, Karjalan ja Luoteis-Venäjän henkiseen ja aineelliseen kehitykseen liittyvää monitieteistä humanistista ja yhteiskuntatieteellistä tutkimusta (Itä-Suomen yliopisto, b, c).

Venäjän akateeminen tutkimus ei ole kuitenkaan kokonaan rajoittunut yliopistoihin ja niiden alaisiin tutkimuslaitoksiin, vaan tutkimusta on tehty ja tehdään myös muiden tahojen toimesta. Esimerkiksi Suomen Pankin siirtymätalouksien tutkimuslaitos BOFIT on siirtymätalouksiin erikoistunut tutkimuslaitos, jossa tutkitaan Venäjän ohella Kiinan kehitystä makrotalouden ja rahoitusmarkkinoiden näkökulmasta (BOFIT 2014). Myös Suomen Akatemia rahoittaa ja koordinoi läheisessä yhteistyössä yliopistojen kanssa Venäjän ja sen muutoksen monitieteisestä tutkimusta sekä toimii asiantuntijaelimenä (Suomen Akatemia 2013). Tutkimuksen lisäksi eri järjestöt ja organisaatiot, kuten Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra ja Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys SVKK, pyrkivät paitsi toiminnallaan edistämään taloussuhteita Venäjään, myös tekevät selvityksiä ja barometreja Venäjätutkimuksen pohjaksi (Sitra 2011; SVKK).

6.2 Venäjälle kansainvälistymisen taustat

Kuten tutkimuksen teoriaosuudessa käytiin läpi, yritysten, niin kaupan alan yritysten kuin valmistusyritystenkin kansainvälistymisen taustalla vaikuttavat monet tekijät. Kotimarkkinoiden työntävät ja kohdemarkkinoiden vetävät tekijät yhdistettynä yrityksen tavoitteisiin vaikuttavat yhdessä ja erikseen kohdemaan valintaan. Tässä osiossa tarkastellaan lyhyesti, mitkä ulkoiset, lähinnä kohdemarkkinakohtaiset tekijät saavat kaupan alan yritykset suuntaamaan juuri Venäjälle eli mikä tekee toisinaan turbulenteiksi koetuilla markkinoilla toimimisesta riskin ottamisen arvoista. Teemaa lähestytään tarkastelemalla Venäjän talouskehitystä viime vuosikymmeninä sekä sen yhteyttä kaupan kansainvälistymisen motiiveihin Venäjä-tutkimuksen ja haastattelujen pohjalta.

6.2.1 Venäjän talouskehitys

Venäjän talouden rakenteellinen siirtyminen neuvostoaikaisesta keskusjohtoisesta ja tarkasti säännellystä järjestelmästä kohti markkinataloutta alkoi vasta 1990-luvun alussa Neuvostoliiton hajottua. Lähtökohdat suuren maan rakenteiden muuttamisessa suotuisiksi uuden järjestelmän omaksumiselle olivat haastavat, eikä esimerkkejä juuri ollut tarjolla. Onnistuneen markkinatalouteen siirtymisen edellytyksinä nähtiin kuitenkin kolme tekijää; liberalisointi, stabilisointi ja yksityistäminen (Solanko 2006). Siirtymävaiheen ensimmäisen elementin, sisäisen ja ulkoisen liberalisoinnin tarkoituksena oli hintojen ja ulkomaisen liiketoiminnan sekä yrittäjyyden vapauttaminen (em.). Toisena merkittävänä tekijänä matkalla kohti markkinataloutta nähtiin talouden stabilisointi (em.). Pyrkimys inflaation hillitsemiseen ja valtion budjetin tasapainottamiseen nähtiin ratkaisevana tekijänä Venäjän tulevaisuuden kasvun mahdollistamiseksi (Gros & Steinherr 1995). Niin ikään yrityssektorin yksityistäminen nähtiin keskeisenä tekijänä markkinoiden vapauttamisen onnistumisessa (Solanko 2006). Näiden tekijöiden onnistuneen läpiviennin nähtiin johdattavan paitsi Venäjän, myös muut entiset neuvostomaat vahvan talouskasvun alku-urille.

Uudistusten läpiviennissä voi tunnistaa monia onnistumisia (Shleifer & Treisman 2001), etenkin vaikeat lähtökohdat huomioiden, mutta varsinaiseksi menestystarinaksi Venäjän taivalta kohti markkinataloutta ei kuitenkaan voi luonnehtia. Korkea ja hallitsematon inflaatio, alhaiset verotulot ja valtion budjettivaje sekä yksityistämisen keskittyminen mainitaan esimerkkeinä uudistusten epäonnistumisesta 1990-luvulla. Venäjän talous supistuikin käytännössä koko 1990-luvun (BOFIT 2009). Toiveet uudistuksia seuraavasta välittömästä

talouskasvusta toteutuivatkin vasta vuosia myöhemmin ja monet vapaata markkinataloutta määrittävät keskeiset tekijät, kuten omistusoikeudet ovat Venäjällä edelleen sekavahkossa tilassa (Jalas 2004; ks. Lappeenrannan teknillinen yliopisto 2005).

Vuonna 1998 Venäjä ajautui hatarien talouden rakenteidensa, raaka-aineiden maailmanmarkkinahintojen putoamisen ja Aasian talouskriisin leviämisen seurauksena valuuttakriisiin. Valuuttakriisin seurauksena rupla devalvoitui ja reaaliensoiden lasku köyhdytti venäläisiä entisestään. Toisaalta, ruplan devalvoituminen nosti merkittävästi Venäjän vientiteollisuuden kilpailukykyä (Karhunen ym. 2008), mikä yhdessä öljyn suotuisan hintakehityksen, tiukan budjettikurin ja Putinin kauden rakenteellisten uudistusten kanssa loi perustaa Venäjän 2000-luvun vahvalle talouskasvulle. (Komulainen 2002)

Venäjän keskeisiä tunnuslukuja kuvaavassa taulukossa 2 käy ilmi Venäjän vahva talouskehitys 2000-luvulla. Kasvun veturina on toiminut erityisesti öljy, jonka merkittävä tuottajamaa Venäjä on, ja jonka maailmanmarkkinahinta on kasvanut voimakkaasti 2000-luvulla. Raakaöljyn hinta barrelilta yli seitsenkertaistui 12,72 dollarista vuonna 1998 aina 96,80 dollariin vuonna 2008 (BP Statistical Review, IEA; ks. Öljy- ja kaasualan keskusliitto 2009). Luonnonvarataloutena tämä kehitys on hyödyttänyt Venäjää. Sen BKT ylsi huippuvuonna 2008 yli 40 000 mrd. ruplan ja kasvu on parhaimmillaan ylittänyt 8 prosentin vuonna 2007 (BOFIT 2010). Nopean kasvun seurauksena Venäjä on muun muassa pystynyt lyhentämään merkittävästi ulkomaanvelkaansa, väestö on vaurastunut ja keskiansiot ovat nousseet. Laina- ja talletuskorkojen korkojen lasku, on niin ikään vauhdittanut yksityistä kysyntää ja investointeja, viime vuosia lukuun ottamatta. Vuonna 2008 alkanut talouskriisi iski nimittäin myös Venäjään ja katkaisi lähes koko vuosikymmenen kestäneen talouskasvun. Valtion vakavaraisuuden ja öljyrahastojen myötä Venäjä on kuitenkin eri tilanteessa kuin vuosituhatien vaihteessa. (BOFIT 2009)

Talouden kuvaaja	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
BKT, %-muutos	5.1	4.7	7.3	7.2	6.4	7.7	8.1	5.6	-7.9
Ulkomainen velka, mrd.USD	102.0	95.7	96.9	95.5	69.9	43.2	35.8	28.2	29.5
Työttömyys, %	8.6	9.0	8.6	8.3	7.6	6.9	6.1	7.8	8.2
Keskipalkka, \$	111	142	180	237	301	408	550	608	795
Inflaatio (CPI), 12-kk, %	18.6	15.1	12.0	11.7	10.9	9.0	11.9	13.3	8.8
RUB/USD vaihtokurssi	30.14	31.78	29.45	27.75	28.78	26.33	24.55	29.38	30.19
RUB/EUR vaihtokurssi	26.49	33.11	36.82	37.81	34.19	34.70	35.93	41.44	43.46
Talletuskorko, %	4.9	5.0	4.5	3.8	4.0	4.0	5.2	7.0	8.2
Lainakorko, %	17.9	15.7	13.0	11.4	10.7	10.5	10.8	15.5	13.7
Väestö, milj. henkeä, vuoden alussa	146.3	145.6	145.0	144.2	143.5	142.8	142.1	142.0	141.9

Taulukko 2. Venäjän talouden lukuja (BOFIT 2010)

6.2.2 Kaupan motiivit

Valuuttakriisin jälkeen Venäjällä alkanut vahva talouskasvu herätti myös ulkomaiset kaupan alan toimijat. Talouskasvun myötä väestön vaurastumisen ja sitä kautta kulutuskysynnän kasvun voi nähdä houkutelleen ja jossain määrin houkuttelevan edelleen kaupan alan yrityksiä hakemaan kasvua Venäjältä, erityisesti suurkaupungeista, vaikka näkymät eivät huippuvuosien tasolle ylläkään. Etenkin Venäjän keskiluokka on kasvanut voimakkaasti, paitsi ostovoimaltaan, myös määrältään ja Venäläisen kuluttajan on myös luonnehdittu ”shoppaavan” paljon, usein ja mielellään (Helsingin yliopisto; ks. Helsingin Sanomat). Tämän tutkimuksen haastatteluissa korostettiin lisäksi venäläisten kuluttajien suosivan yhä laadukkaampia ja korkealuokkaisempia tuotteita, jollaisiksi esimerkiksi monet länsimaiset tuotteet koetaan.

PwC:n (2006) arvion mukaan keskiluokka muodosti vuonna 2006 noin 35 prosenttia koko väestöstä ja suurkaupungeissa jopa 40 – 65 prosenttia. Kronbergin (ks. PwC 2006) mukaan kaupan kasvua Venäjällä on vahvistanut myös kansan heikko luottamus ruplaan, sillä sen arvo on historiassa toistuvasti alentunut ja inflaatio on ollut korkea. Vuonna 1999 kuluttajahinnat nousivat lähes 90 prosenttia vuodessa (Kosonen, Heliste, Karhunen, Mattila & Kerola 2008). Tämän vuoksi raha vaihdetaankin mieluummin tavaraan. Myös raaka-aineiden hinnannousun ja kotitalouksien velattomuuden on nähty tukevan kulutuksen kasvua (BOFIT Venäjäjyhmä 2010). Venäläiset käyttävätkin keskimäärin 60 prosenttia tuloistaan kulutukseen (Dow Jones 5.2.2013; ks. Kosonen, Kettunen, Leppänen, Penttilä & Saarinen 2013).

Muun muassa näiden seikkojen vauhdittamana kaupan sektori kasvoi Venäjällä vuodesta 1990 vuoteen 2008 kymmenkertaiseksi, yli 1000 miljardin dollarin markkina-alueeksi (SVKK 2010). Vuonna 2007 ulkomaisista 120 miljardin dollarin investoinneista peräti yli 47 miljardia kohdistuikin tukku- ja vähittäiskauppaan vastaten reilua 39 prosenttia kaikista ulkomaisista investoinneista (Rosstat 2008; ks Karhunen ym. 2008). Kaupan alan investoinnit ovatkin parhaimmillaan vastanneet lähes yhtä suurta osaa ulkomaisista investoinneista kuin seuraavana tulevat perinteiset kaivos- ja tehdasteollisuus yhteensä (em.). Lyhyellä aikavälillä kuluttamisen odotetaan kuitenkin hieman hidastuvan ja vastaavasti säästämisen kasvavan, mutta optimistisimpien ennusteiden mukaan kotimaisen kulutuksen odotetaan jopa kaksinkertaistuvan vuoteen 2025 mennessä ja Venäjän nousevan Euroopan suurimmaksi kuluttajamarkkinaksi jo muutaman vuoden sisällä (Dow Jones 5.2.2013; ks. Kosonen ym. 2013). Tulevaisuuden näkymiin palataan tarkemmin myöhemmässä vaiheessa.

Myös suomalaiset kaupan alan yritykset ovat aktiivisesti laajentaneet toimintaansa Venäjälle. Merkittävistä kotimaisista kaupan alan toimijoista Stockmann suuntasi Moskovaan jo 1980-luvun lopussa (Stockmann 2013), mutta vahva talouskasvu on herättänyt myös muut tarkastelemaan mahdollisuuksia laajentaa liiketoimintaa idän markkinoille. Esimerkiksi Kesko lähti rautakauppaliiketoiminnallaan Venäjälle vuonna 2005 rakennussektorin nopean kasvuvauhdin houkuttelemana ja S-ryhmä ensin hotellitoiminnallaan ja sitten market-kaupallaan paria vuotta myöhemmin (Heikkilä 2010; Kesko 2012; S-ryhmä). Talouskasvun myötä kasvanut kysyntä ja vahvat tulevaisuuden kasvunäkymät Venäjällä ja toisaalta markkinoiden saturoituminen Suomessa ja muualla läntisessä Euroopassa nousivat esille merkittävimpinä syinä Venäjälle kansainvälistymisen taustalla myös tämän tutkimuksen haastatteluissa:

”Venäjän markkinoilta haetaan ensisijaisesti kasvua. Venäjä on ainakin tähän asti ollut kasvava markkina ja sieltä on ollut osin ainakin helpompi saada markkinaosuuksia kuin sanokaamme sitten läntisestä Euroopasta.”

”Kyllähän keskeinen syy oli se, että Pohjoismaiden ja Euroopan markkinoilla kasvu on huomattavasti vaatimattomampaa kuin tällaisilla kehittyvillä markkinoilla niin kuin Venäjäkin on.”

Vahva talouden ja kulutuksen kasvu Venäjällä ja vastaavien näkymien puute Euroopassa ovat olleet tämän tutkimuksen valossa ehkä keskeisimmät syyt Venäjälle kansainvälistymiseen, mutta kansainvälistymisen taustalta voi tunnistaa myös muita tekijöitä. Esimerkiksi Neuvostoliiton hajoamisen seurauksena syntyneet Itä-Euroopan valtiot, etenkin Baltian maat, ovat houkuttelleet ulkomaisia yrityksiä jo ennen Venäjää (vrt. Luostarinen 1994). Ne ovatkin tarjonneet esimerkiksi niihin kansainvälistyneille suomalaisille kaupan alan yrityksille paitsi kasvua, myös arvokasta kokemusta Itä-Euroopan kehittyvillä markkinoilla toimimisesta. Osa tutkimuksen haastateltavista korostikin hyvien kokemusten Baltiassa kannustaneen Venäjälle kansainvälistymiseen. Näin Venäjän voi nähdä olleen liiketoimintaympäristön vakiintumisen ja sitä seuranneen kasvun myötä myös osin luonnollinen jatkumo Baltiasta aloitetulle kansainvälistymiselle, ainakin osalle kaupan alan yrityksistä.

Suomalaisten kaupan alan yritysten Venäjälle kansainvälistymisen taustalla voi lisäksi tunnistaa vaikuttaneen paitsi markkinoiden läheinen etäisyys myös maiden välinen historia, hyvät taloudelliset ja poliittiset suhteet ja molemminpuolinen kunnioitus. Vaikka haastateltavat eivät erityisesti korostaneet näiden tekijöiden painoarvoa kansainvälistymisen taustalla, niillä nähtiin olevan merkityksensä voimakkaaseen kiinnostukseen nimenomaan Venäjän markkinoille kansainvälistymiseen. Tämä voi auttaa osittain selittämään myös sitä, miksi suomalaisilla merkittävillä kaupan alan yrityksillä ei ole suunnitelmia vastaavassa laajuudessa esimerkiksi Kiinassa, jonka markkinat ovat Venäjää suuremmat, talouskasvu on Venäjää vahvempaa ja yhteiskunnalliset ja poliittiset olosuhteetkin vähintään Venäjän tasolla.

Venäjän korostettiin lisäksi tarjoavan mahdollisuuden tasata kysynnän heilahteluja muilla markkinoilla, etenkin Euroopassa. Venäjän nähtiin esimerkiksi ainakin osin seuraavan eri trendiä läntisen Euroopan kanssa, mistä syystä Venäjällä toimimisen roolina yrityksille, joiden päämarkkinat sijaitsevat toisaalla, koettiin olevan ydintoimintojen tukeminen ja kassavirran tuottaminen toiminnan tueksi Venäjän ulkopuolelle. Tosin, kysyntään vaikuttavat maailmantalouden muutokset ulottuvat Venäjälle siinä missä Eurooppaankin. Esimerkiksi vuonna 2008 alkanut kansainvälinen talouskriisi ulottui lähes koko voimallaan myös Venäjälle. Tällä on ollut vaikutuksia myös kysynnän kehitykseen. Luottamus suotuisaan talouskehitykseen ja kysynnän vahvistumiseen Venäjällä kansainvälisen talouskriisin jälkeen on kuitenkin säilynyt kaupan alan yrityksillä varsin korkeana. SVKK:n (2010) barometrin mukaan yli puolella kaupan alan yrityksistä oli jo vuoteen 2010 mennessä tapahtunut vahvaa kasvua ja kaupan alan yritysten odotukset kasvun suhteen ovat vahvimmat kaikista

toimialoista, jopa talouskriisiä edeltäneellä tasolla. Kaupan alan yritykset eivät siis ole poistumassa Venäjältä ainakaan tilapäisten häiriöiden vuoksi, vaan sinne on kansainvälistytty pitkän aikavälin tavoittein.

Kaupan alan yritysten, niin suomalaisten kuin muidenkin, Venäjälle etabloitumisen keskeisimpinä motiiveina voikin nähdä olleen kaupan alan kirjallisuudessa korostetut kasvun ja kannattavuuden hakeminen (mm. Gielens ym., 2008; Neilimo 2009, 27). Tämän merkitys korostuu entisestään, kun kansainvälistyvät yritykset tulevat maista, joiden markkinat ovat saturoituneet ja kun kasvustrategia edellyttää kasvun hakemista kotimaan markkinoiden ulkopuolelta. Myöskään tuttujen lähimarkkinoiden alhaiset kasvunäkymät ja kilpailun kovuus eivät houkuttele niihin kansainvälistymistä, vaikka riskit liiketoiminnalle olisivat merkittävästi alhaisemmat kuin kehittyvillä markkinoilla. Lisäksi Venäjän markkinoilla nähdään olevan erityispiirteitä Euroopan markkinoihin nähden esimerkiksi kysynnän suhteen, minkä voi nähdä lisäävän sen houkuttelevuutta kaupan alan yritysten silmissä.

6.3 Venäjän markkinoiden riskit

Media on viime vuosina voimakkaasti ruokkinut kuvaa Venäjästä paitsi nopeasti kasvavana myös riskisenä maana liiketoiminnalle. Otsikoihin esimerkiksi Suomessa ovat yltäneet monet uutiset suomalaisyritysten epäonnistuneista tai kärsineistä liiketoimista Venäjällä. Huomiota on saanut etenkin poliittisten voimien vaikutus liiketoimintaan. On toki totta, että esimerkiksi monet vientiyritykset ovat kärsineet muun muassa Venäjän lainsäädännön toisinaan nopeista ja ennakoimattomista muutoksista, kirjavasta lainlaskennasta ja viranomaistoiminnasta, mutta asia ei ole näin yksiselitteinen. Uutisointiin liittyy paljon ylilyöntejä ja usein uutiskynnyksen ylittävät juuri tapaukset, joiden seuraukset ovat olleet negatiivisia. Kuusela ja Ollikainen (1998, 18-19) korostavatkin, että riskien haitallisten vaikutusten näkyvyys aiheuttaa riskin toteutumisen yliarviointia. Vaikka yhteiskunnalliset puitteet Venäjällä eivät tarjoa samanlaista turvaa liiketoiminnalle kuin länsimaissa, yritysten, erityisesti kaupan alan, Venäjää kohtaan osoittama kasvava kiinnostus todistaa, ettei venäläinen ruletti liene paras tapa kuvata Venäjän markkinoilla toimimista, vaikka niin annettaisiinkin ymmärtää. Karhusen (2008) mukaan median antama kuva Venäjästä onkin pelottavampi kuin se todellisuus, johon esimerkiksi suomalaisyritykset Venäjällä törmäävät.

Toisaalta, yltiöoptimistisenakaan Venäjälle ei kannata lähteä. Venäjä liiketoimintaympäristö eroaa esimerkiksi Suomeen nähden monin tavoin. Riskin lähteet eivät todennäköisesti ole samat, kuin mihin kotimaassa on totuttu, eivätkä nähdyt mahdollisuudet automaattisesti käänny suuriksi voitoiksi, jos Venäjälle suunnataan ”takki auki”. Onkin keskeistä ymmärtää Venäjän liiketoimintaympäristön riskejä aiheuttavia tekijöitä onnistuneen riskienhallinnan toteuttamiseksi. Tilannetta monimutkaistaa se, ettei kaikissa tilanteissa ei voida puhua yksiselitteisesti riskeistä. Venäjällä toimimiseen liittyy toki monia objektiivisia riskejä, mutta Venäjän liiketoimintaympäristön erityispiirteet voivat näyttäytyä myös ongelmina, joihin törmääminen on enemmän tai vähemmän todennäköistä, mutta jotka eivät välttämättä aiheuta vaaraa koko liiketoiminnalle. Eräs haastateltava puki asian seuraavasti:

”Riski Venäjällä on mielestäni kaksitahoinen. Voidaan puhua häiriöistä ja ongelmista, jotka ovat jatkuvia. Ja sitten on ihan todellisia riskejä, jotka ovat fataalimpia ja uhkaavat liiketoimintaa.”

Nämä häiriöt tai ongelmat ovat luonteeltaan usein operatiivisia ja arkisia ja kuvaavat tavallaan konkreettisemmin Venäjän markkinoiden ja yhteiskunnan vallitsevaa tilaa. Koko toimintaa uhkaavat riskit ovat sen sijaan teoreettisempia, mutta niiden toteutuminen ei ole poissuljettua, etenkin, jos talouden kehitys jatkuu epäsuotuisana ja politiikan arvaamattomuus lisääntyy.

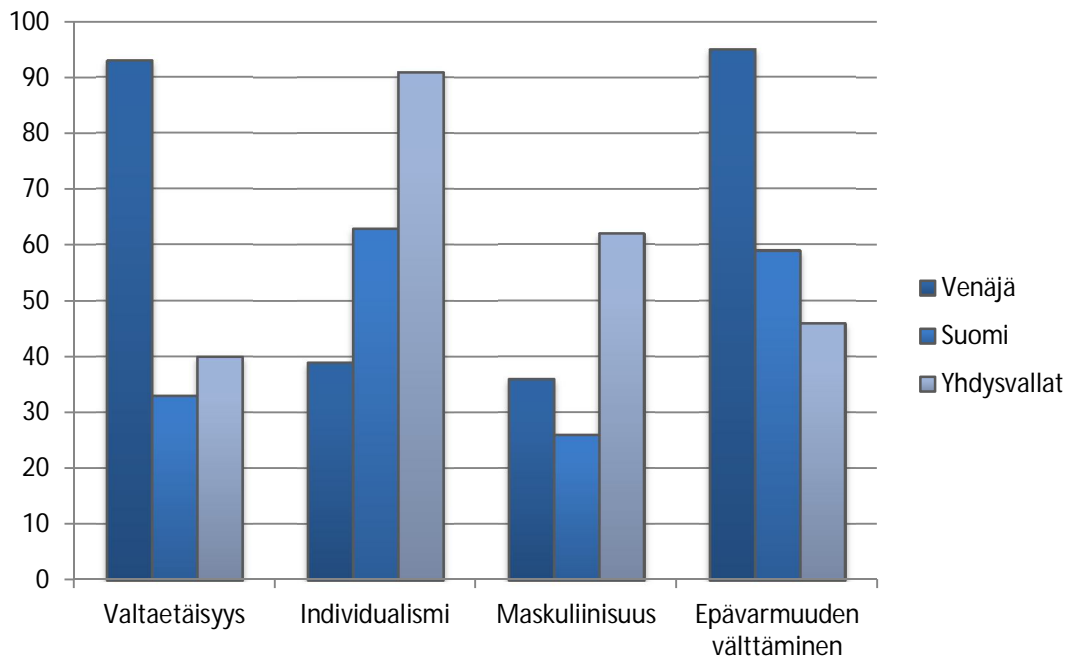
6.3.1 Psyykkinen etäisyys ja kulttuuriset riskit

Psyykkinen etäisyys ja kulttuuriset tekijät ovat keskeisiä epävarmuutta ja riskejä aiheuttavia tekijöitä kaupan alan yritysten kansainvälistyessä Venäjälle. Psyykkisen etäisyyden voi nähdä tässä yhteydessä yksinkertaistetusti ilmentävän kaupan alan yrityksen kokemaa eroavaisuutta sen kotimaan ja Venäjän välillä, erityisesti kulttuurin osalta. Kulttuuri onkin merkittävä riskin lähde, paitsi sinällään, myös, koska sen voi nähdä vaikuttavan keskeisesti maariskin muihin osa-alueisiin. Kulttuurierojen tutkimuksen kenttä on kuitenkin niin laaja, ettei tässä ole mahdollista tarkastella kaikkia näkökulmia siihen liittyen, vaan tutkimuksessa keskitytään haastatteluissa sekä aiemmassa Venäjä-tutkimuksessa esille nousseisiin Venäjän kulttuurisiin tekijöihin, joiden voi nähdä aiheuttavan riskejä.

Neuvostoliitto oli hajoamiseensa asti varsin eristäytynyt muusta maailmasta, eikä muualla vaikuttanut globalisaatio juuri ulottunut sen enempää sen markkinoille kuin kansalaisten

elämäänkään. Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen tilanne muuttui kuitenkin nopeasti, kun globalisaatio markkinatalouden myötä marssi Venäjälle vauhdilla. Prašnikarin, Pahorin ja Svetlikin (2008) mukaan tämä on jossain määrin vaikuttanut arvojen muutokseen liike-elämässä, erityisesti nuoremman sukupolven kohdalla, joka uuden median ja informaation ohella on saanut globaalimman koulutuksen. Myös Naumov ja Puffer (2000) tulkitsevat nuoremman sukupolven omaksuneen länsimaisemman, markkinasuuntautuneemman arvomaailman. Tästä ei voi kuitenkaan yksiselitteisesti vetää johtopäätöksiä Venäjän liike-elämän kulttuurin muuttuneen dramaattisesti länsimaiseen suuntaan. Vaikka kulttuuri muuttuu, se tapahtuu hitaasti (Moran ym. 2007, 6). Alle pari vuosikymmentä voikin nähdä kulttuurin muutoksen näkökulmasta olevan melko lyhyt aika.

Vaikka Venäjä kuuluu länsimaiseen kulttuuripiiriin, kulttuuristen käytänteiden ja tunnuspiirteiden voi nähdä monilta osin eroavan merkittävästi muista länsimaista. Pitkän linjan kulttuuritutkija Hofstede näkeekin Venäjän kansallisen kulttuurin edelleen heijastavan vanhoja arvoja ja eroavan kulttuurin eri dimensioilla esimerkiksi länsimaisista kulttuureista melko merkittävästi. Kuvaan 6 on koottu Hofsteden tutkimuksen mukaiset, Venäjän kulttuurin eri dimensioiden indeksiarvot sekä vertailun vuoksi länsimaista Suomen ja Yhdysvaltojen vastaavat. Vaikka tutkimuksen tavoitteena ei ole osoittaa kulttuurisia eroja Venäjän, Suomen ja Yhdysvaltojen tai muiden yksittäisten maiden välillä, konkreettisissa arvioissa korostuu selkeämmin kulttuurierojen merkittävyys epävarmuuden ja riskien lähteenä ulkomaisten kaupan alan yritysten kansainvälistyessä Venäjälle.



Kuvio 6. Kulttuurieroindeksi; Venäjä, Suomi, Yhdysvallat (Hofstede)

Esimerkiksi valtaetäisyyden ja epävarmuuden välttämisen osalta Venäjän eroaa sekä Suomesta että Yhdysvalloista merkittävästi. Valtaetäisyys viittaa Hofsteden (1980) mukaan siihen, missä määrin organisaation tai instituution vähävaltaiset jäsenet hyväksyvät ja odottavat vallan jakautuvan epätasaisesti. Valtaetäisyys siis mittaa alhaaltapäin määriteltyyn eriarvoisuuteen, minkä voi Venäjällä esimerkiksi Suomeen ja Yhdysvaltoihin nähden olevan huomattavaa. Myös haastateltavat näkivät Venäläisen yhteiskunnan odottavan huomattavasti kontrollia. Etenkin liike-elämässä hierarkkisuuden nähtiin korostuvan ja työntekijöiden kerrottiin odottavan työnantajan puolelta tiukempaa kontrollia ja työnantajan myös käyttävän sitä enemmän kuin mihin esimerkiksi Suomessa on totuttu. Eräs haastateltava puki asian seuraavasti:

”Yritystoiminta Venäjällä on armeijaa. Hyvin hierarkkista.”

Epävarmuuden välttäminen tarkoittaa Hofsteden (em.) mukaan yhteiskunnan ja sen jäsenten toleranssia epävarmuutta ja monitulkintaisuutta kohtaan. Mitä suurempaa epävarmuuden välttäminen on, sitä epämukavammaksi ihmiset kokevat suunnittelemattomat tilanteet. Epävarmuutta välttävien yhteiskuntien ihmiset ovat myös tunteellisempia ja vähemmän suvaitsevia erilaisia mielipiteitä kohtaan. Erot epävarmuuden välttämisen osalta eivät ole yhtä selkeitä kuin valtaetäisyyden tapauksessa, mutta ovat silti melko suuria, erityisesti Venäjän ja

Yhdysvaltojen välillä. Naumov ja Puffer (2000) näkevät epävarmuuden välttämisen tason Venäjällä hieman alhaisemmaksi, mutta korostavat sen merkitystä erityisesti yrityssektorilla.

Sen sijaan individualismin ja maskuliinisuuden osalta erot Venäjän ja Suomen välillä ovat Hofsteden mukaan huomattavasti pienempiä, mutta Yhdysvaltoihin verrattuna erot ovat suuremmat. Individualismilla viitataan asetelmaan, jossa yksilöiden väliset siteet yhteiskunnassa ovat löyhiä, kun taas kollektivismi viittaa vastakohtaisesti tiukkoihin siteisiin (Hofstede 1980). Kollektiivisuutta ja jäsenten välisiä siteitä Venäjällä kuitenkin korostettiin haastatteluissa ja niiden merkitys etenkin yhteiskunnan alemmilla tasoilla nähtiin suureksi. Maskuliinisuus taas viittaa suuriin emotionaalisiin eroihin sukupuolten välisissä rooleissa, päinvastoin kuin feminiinisuuden tapauksessa (Hofstede 1980). Haastatteluissa sukupuolirooleissa Venäjällä nähtiin kuitenkin merkittäviä eroja ja etenkin liike-elämän nähtiin olevan jopa korostetun maskuliinista. Vastaavanlainen asetelma on havaittavissa myös Venäjän hallinnossa.

Vaikka tutkimuksen haastatteluissa esille nousseita kulttuurieroja ei varsinaisesti lähestytty Hofsteden kulttuurierojen dimensioiden kautta, ne auttavat linkittämään käytäntöä teoriaan. Kulttuuriset erityispiirteet vaikuttavat yksilöiden ja ryhmien toiminnan ja merkityksenannon kautta myös ulkomaisten yritysten kohtaamaan liiketoimintaympäristöön Venäjällä. Haastatteluissa paikallisen liiketoimintakulttuurin nähtiinkin yleisellä tasolla monilta osin eroavan Suomessa totutusta. Näkemys oli ylipäättään se, ettei länsimainen markkinatalous ole merkittävästi vaikuttanut Venäjään ja siellä vallitsevaan liiketoimintakulttuuriin markkinoiden aukeamisesta huolimatta. Asiaa lähestyttiin esimerkiksi kritisoimalla länsimaisiin asenteisiin ja toimintatapoihin tukeutumista Venäjälle kansainvälistyttäessä:

”Asiat, ne toimii venäläiseen malliin. Se on just sitä kulttuurin tuntemusta. Me ei voida ajatella, ettei Venäjä toimi länsimaiseen malliin. Ei se tule ikinä toimimaan länsimaiseen malliin, koska heillä on omanlainen tapa toimia.”

Kulttuuristen erityispiirteiden voimakkuuden nähtiin kuitenkin jossain määrin vaihtelevan alueittain. Esimerkiksi Pietarin alueen nähtiin olevan huomattavasti länsimaisempi kuin Moskovan. Kaiken kaikkiaan, mitä idemmäs Venäjällä mennään, sitä perinteisempiä venäläisiä arvoja on havaittavissa, eli sitä enemmän kulttuurilähtöisiä riskejä länsimainen kaupan alan yritys todennäköisesti kohtaa. Vaikka maariskejä ja niiden hallintaa yleisesti

lähestytään strategisesta näkökulmasta, kulttuurilähtöiset riskit nähtiin haastatteluissa kuitenkin enemmän operatiivisina. Niillä ei siis nähdä olevan välitöntä uhkaa koko liiketoiminnan onnistumisen kannalta. Liiketoimintaa korostettiin toisinaan mukautettavan paikallisia erityispiirteitä paremmin vastaaviksi yrityksen ja erehdyksen kautta. Tähän sisältyy kuitenkin se taustaoletus, että pohjatyö kulttuurista ja markkinoiden on tehty ennen kansainvälistymistä.

Konkreettisenä ja kenties keskeisimpänä esimerkkinä kulttuurisista eroista mainittiin neuvottelukäytännöt ja neuvottelukulttuuri ylipäätään. Siitä huolimatta, että venäläisen neuvottelukulttuurin koetaan jossain määrin länsimaistuneen, eikä asioista päättämiseen tarvitse aina järjestää ryyppyjuhlia, eroja on edelleen (Karhunen 2008). Vaikka esimerkiksi suomalainen neuvottelukulttuuri on jopa pohjoismaisella tasolla tunnettu suoraviivaisuudestaan, odotukset päätöksenteon nopeuteen Venäläisten taholta on jossain yllättänyt osan suomalaisista kaupan alan toimijoista:

”Se mikä on varmasti poikennut odotuksista, on se päätöksenteon nopeus. Siellä hyvin nopealla syklillä odotetaan päätöksentekoa, kun täällä me voidaan neuvotella jostain tulevista kohteista vaikka kuukausikaupalla. Että neuvottelukumppanit kun tulee samaan pöytään, niin niiltä odotetaan jo päätöksentekoa. Se on pienellä tavalla yllättänyt meidät.”

Venäläisten nopean päätöksenteon odottaminen neuvotteluissa on sinänsä yllättävä havainto, että perinteisessä kulttuurin tutkimuksessa venäläinen kulttuuri nähdään niin sanottuna high context –kulttuurina, jolle on ominaista esimerkiksi nonverbaalinen viestintä, luottamuksen rakentaminen ja siten pitkät ja kattavat neuvottelukäytännöt (Hall 1976; Gelfand & Brett 2004). Itse asiassa Gelfand ja Brett (2004, 167) jopa toteavat venäläisen neuvottelukulttuurin japanilaisen rinnalla tarjoavan selvimmän esimerkin high context –neuvottelukulttuurista, jossa osapuolet lähestyvät neuvotteluissa toisiaan yhteistyöhaluisesti, luottamusta rakentaen ja jakaen tietoa lähinnä epäsuorasti. Suoraviivaisemmat neuvottelukäytännöt ovat puolestaan tavallisempia low context –kulttuureissa, joissa kielellisen viestinnän merkitys on suurempi. Esimerkkinä low context -neuvottelukulttuurista Gelfand ja Brett (2004, 167) mainitsevat yhdysvaltalaisen neuvottelukulttuurin. Heidän mukaansa yhdysvaltalaista neuvottelukulttuuria leimaa paljon voimakkaampi päämääräsuuntautuneisuus.

Erot teorian ja tutkimuksessa tehtyjen havaintojen välillä tässä asiassa voivat johtua monista seikoista. Ensinnäkin, venäläiset saattavat arvostaa luottamuksen rakentamista, mutta vieroksua suomalaisten suosimia yksityiskohtaisia sopimusluonnoksia, jotka heidän mielestään saattavat paitsi viestiä luottamuksen puutteesta myös hidastaa sopimusneuvottelua. Karhusen ym. (2008) tutkimuksessa nostetaankin esille venäläisten pitävän suomalaisia toisinaan hitaina ja liian varovaisina sopimustilanteissa ja itseään vastakohtaisesti nopeina tekemään päätöksiä. Eräs haastateltava korosti itse päätöksenteon nopeuden olevan leimallinen osa liike-elämän kulttuuria:

”Venäjällä on sanonta; me valjastamme hitaasti, mutta ratsastamme nopeasti.”

Sanonnalla viitataan siihen, että venäläiset perehtyvät omalla tahollaan sopimusten taustoihin rauhallisesti ja huolella, mutta pyrkivät itse neuvottelutilanteissa nopeaan päätöksentekoon. Myös stereotyyppit neuvottelujen luonteen suhteen voivat vaikuttaa paitsi eri kulttuureista olevien osapuolten odotuksiin neuvotteluilta, myös neuvottelukäytäntöihin. Esimerkiksi suomalaiset kaupan alan edustajat voivat etukäteen odottaa neuvotteluilta venäläisten kanssa verkkaista etenemistä ja vähittäistä luottamuksen rakentamista, kun taas venäläiset voivat pyrkiä mukauttamaan neuvottelutyylinsä suomalaiseen, suoraviivaiseen tyyliin paremmin sopivaksi ja toimivat tästä syystä korostetun päämääräsuuntautuneesti. Niin ikään maantieteellinen sijainti saattaa vaikuttaa neuvottelukäytäntöihin. Kuten edellä todettiin, Länsi-Venäjän suurkaupungit, joissa monet ulkomaiset kaupan alan yritykset toimivat, ovat Itä-Venäjään nähden huomattavasti länsimaisempia, mikä todennäköisesti näkyy myös neuvottelukäytännöissä.

Lisäksi, Katzin (2007) korostama venäläinen painostava neuvottelutekniikka voi myös vaikuttaa tilanteeseen. Hänen mukaansa venäläiset usein aloittavat neuvottelut esittämällä niin sanotusti viimeisen tarjouksen ja ilmoittavat aiemman tarjouksen sulkeutuvan tai painostavat aikatauluilla. Nämä saattavat aiheuttaa epämukavuutta vastapuolen neuvottelijoissa ja luoda osin virheellisen käsityksen nopean päätöksenteon välttämättömyydestä. Eräs haastateltava sanoi venäläisten usein kokeilevan kepillä jäätä ja pyrkivän painostamaan vastapuolta mieluisan sopimuksen aikaansaamiseksi. Neuvottelut eivät kuitenkaan kaadu, jos tähän ei lähdetä mukaan.

Haastatteluissa korostettu venäläisten nopean päätöksenteon odottaminen voi siis johtua monista tekijöistä joko yhdessä tai erikseen. Tosiasia kuitenkin on, että sen nähdään jossain määrin aiheuttavan haasteita. Epävarmuutta korostettiin liittyvän esimerkiksi siihen, miten tilanteeseen tulee toisinaan reagoida, mutta haasteita aiheuttaa myös prosessien nopeuttaminen, kun päätöksiä tehdään nopealla aikataululla. Eräänä riskinä korostettiin myös ennalta arvaamattomuutta, kun neuvotteluissa on edetty jo pidemmälle. Sekä viranomaisten että yhteistyökumppaneiden kanssa todettiin toisinaan käyvän niin, että jo sovittuihin asioihin suhtaudutaan venäläisten toimesta kuin mitään sopimusta ei olisi alun perinkään tehty. Tämä voi luonnollisesti aiheuttaa hämmennystä vastapuolella ja lisätä riskiä siitä, ettei sopimusten ehtoja saada neuvoteltua sellaisiksi kuin etukäteen toivottiin tai aiempien neuvottelujen perusteella odotettiin. Myös eri näkemykset liikesuhteen kannalta keskeisistä asioista aiheuttavat toisinaan ongelmia neuvottelupöydässä (Karhunen ym. 2008). Nämä tekijät saattavat lisätä erityisesti ulkomaisissa toimijoissa luottamuspulaa venäläisiä yhteistyökumppaneita kohtaan, mikä lisää paineita muodollisiin sopimuksiin. Tämä taas saattaa venäläisten mielestä etäännyttää neuvottelukumppaneita toisistaan ja hidastaa neuvotteluja.

Toki kulttuurierot vaikuttavat muullakin tavalla kaupan alan toimintaan, kuten käytettäviin markkinointikeinoihin, tuotevalikoimiin ynnä muihin ja myös näihin sisältyy luonnollisesti riskejä. Niitä ei kuitenkaan erityisesti tutkimuksen haastatteluissa korostettu eikä niitä tämän tutkimuksen laajuudessa ole perusteltua siitä syystä lähteä kattavasti pelkästään aiemman tutkimuksen perusteella analysoimaan. Kaiken kaikkiaan kulttuurierojen ei haastatteluissa nähty aiheuttavan merkittävää riskiä kaupan alan yritykselle. Tämä voi johtua paitsi siitä, että kulttuurierojen merkitys ymmärretään siinä määrin, ettei mitään merkittäviä etikettivirheitä pääse esimerkiksi neuvottelutilanteissa tapahtumaan. Myös suurimpien kaupunkien länsimaistuminen ja siten venäläisten tottuminen länsimaisiin neuvottelukäytäntöihin on varmasti lisännyt venäläisosapuolten suvaitsevaisuutta ja ymmärrystä erilaisia kulttuurisia käytänteitä kohtaan.

Sen sijaan kulttuuri välillisenä tekijänä, esimerkiksi maariskin muihin osa-alueisiin vaikuttavana voimana nähtiin aiheuttavan merkittävemmän, strategisen riskin, joka voi toteutuessaan ainakin teoriassa pahimmillaan uhata liiketoiminnan harjoittamista Venäjällä. Kulttuuri muovaa yksilöiden kautta koko yhteiskuntaa ja siten myös esimerkiksi poliittista päätöksentekoa. Monimutkaiset vuorovaikutussuhteet kulttuurin ja yhteiskunnan välillä

vaikuttavat erilaisista lähtökohdista olevien toimijoiden mahdollisuuksia päästä perille paikallisen järjestelmän toimintaperiaatteista. Toki asiaan vaikuttavat muutkin tekijät, kuten yhteiskunnan kehitysaste, mutta kulttuurin merkitystä kaiken taustalla ei sovi aliarvioida.

6.3.2 Poliittiset riskit

Maariskien tason voi usein rinnastaa maan kehitysasteeseen, etenkin poliittisten ja lainsäädännöllisten tekijöiden osalta. Venäjä on transitiotalous eli se on siirtymävaiheessa suunnitelmataloudesta markkinatalouteen, mikä osaltaan vaikuttaa yhteiskunnan tilaan ja poliittiseen vakauteen. Venäjä on omaksunut monia markkinatalouden toiminnan kannalta keskeisiä elementtejä, mutta monilla osa-alueilla kehitys on vielä alkutekijöissään. Vaikka näkemykset siitä, milloin siirtymävaihe transitiotalouksissa on ohitettu, voidaan siirtymän Venäjän kohdalla nähdä edelleen olevan käynnissä. Vaikka kehitys on osin ollutkin ripeää, täytyy ottaa huomioon muutosten täytöntöönpanon lyhyt aikajänne. Vajaassa parissa vuosikymmenessä lähes tyhjästä rakennettu järjestelmä ei ole myöskään kehittynyt täysin tasapainoisesti. Kehitys ei ylipäätään ole kaikkien tahojen intresseissä, mikä hidastaa siirtymistä kohti toimivaa markkinataloutta. Burawoy ja Verdery (1999) korostavat transition olevan jopa liian suoraviivainen käsite kuvaamaan Venäjän kehitystä ja transformaation kuvaavan tulevaisuuden avointa ja epävarmaa tilaa paremmin. Ollus (2008) näkee Venäjän siirtymältä jopa puuttuvan selkeän suunnan.

Poliittinen riski on keskeinen osa maariskin määritelmää, jopa niin keskeinen, että niitä usein pidetään synonyymeinä keskenään, kuten aiemmin todettua. Ollus (2008) näkee juuri yritysten kohtaaman poliittisen riskin Venäjällä olevan edelleen merkittävä. Venäjän poliittiset riskit liittyvät erityisesti valtion puuttumiseen elinkeinotoimintaan eri aloilla (Filippov, Boltramovich, Dudarev, Smirnyagin, Sutyryn & Hernesniemi 2005). Olluksen (2008) mukaan Venäjän hallinnon tavoitteena on markkinatalouden edistäminen, mutta suvereenisuutta ja vastavuoroisuutta korostaen. Suvereenisuudella hän viittaa ohjattuun demokratian kehitykseen, jossa paitsi keskusjohtoisesti edistetään rakenneuudistuksia, myös korostetaan ulkovaltojen puuttumattomuutta Venäjän sisäisiin asioihin. Vastavuoroisuus puolestaan ilmenee siten, että jos venäläisen yrityksen toimintaedellytyksiä rajoitetaan ulkomailla, Venäjä kokee sillä olevan vastavuoroisesti oikeus rajoittaa ulkomaalaisten yritysten toimintaa sen rajojen sisäpuolella. Tulkinta on tiukkaa ja sen vastustuksesta voi seurata lisärangaistuksia. (Ollus 2008)

Venäjän, osin provokatiivisiksikin tulkittavat suvereenit keinot asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhdistettynä Venäjän suurvalta-aseman tavoitteluun (Ollus 2008) ovat omiaan aiheuttamaan perusteltua huolta Venäjän keskusvallan puuttumisesta ulkomaisten yritysten, myös kaupan alan toiminnan edellytyksiin. Filippovin ym. (2005) mukaan Venäjän keskusvalta onkin voimakas ja sen lisäksi, että valtion tasolla säädetään lait ja määritellään yritysten toimintapuitteet, valtio ei karta keinoja puuttua yritysten toimintaan. Hallinnolla onkin käytössä ns. administratiivinen resurssi, jota se pystyy tarvittaessa hyödyntämään kaikilla tasoilla (Ollus 2008). Resurssi antaa hallinnolle mahdollisuuden edesauttaa tai vaikeuttaa eri hankkeiden etenemistä, esimerkiksi rajoittamalla ulkomaalaisia sijoituksia.

Myös tutkimusta varten haastatellut tiedostivat valtion tason poliittisen riskin olemassaolon ja sen mahdollisen toteutumisen merkittävät seuraukset. Vaikka tutkimukseen osallistuneiden yritysten edustajat korostivat, ettei kaupan kannalta merkittäviä poliittisia riskejä ole toteutunut, eikä niiden toteutuminen lähitulevaisuudessa haastatteluhetken tietojen perusteella ollut todennäköistä, niiden mahdollisuus otetaan silti huomioon:

”Seurataan maariskejä tietenkin. Etenkin ne poliittiset voimat siellä on vahvoja. Pahimmillaanhan ne voisi olla sellaisia, jotka ajaa ulkomaiset toimijat sieltä pois. Sehän olisi se pahin skenaario, että se muuttuisi niin radikaalisti.”

Yksi syy, miksi haastateltavat eivät nähneet kaupan alan yrityksillä olevan välitöntä, koko toimintaa Venäjällä vaarantavaa valtion tason poliittista uhkaa, on, ettei Venäjä pidä kaupan alaa toimialana strategisena. Ollus (2008) korostaakin esimerkiksi administratiivisen resurssin käytön kohdistuvan useimmiten juuri strategiaan toimialoihin, kuten ase- ja energiateollisuuteen. Tosin, esimerkiksi elintarvike- ja metsäteollisuuteen kohdistuneet toimet ja rajoitukset Venäjällä ovat esimerkki siitä, ettei toimialan tarvitse välttämättä olla strateginen joutuakseen poliittisen koneiston hampaisiin.

Haastatteluissa korostui lisäksi näkemys, että myös ulkomaisen yrityksen kotimaan ja Venäjän keskinäiset poliittiset suhteet saattavat vaikuttaa yksittäisen yrityksen liiketoimintaedellytyksiin Venäjällä. Antola (1989) korostaakin, että kansainvälisten suhteiden kompleksisuuden lisääntyttyä yrityksen kohtaamat poliittiset riskit tietyssä maassa voivat olla seurausta myös toimintamaan ulkopuolisista tapahtumista ja tilanteista.

Esimerkkinä haastatteluissa mainittiin Viron ja Venäjän välejä takavuosina hiertänyt patsaskiista, jonka nähtiin jonkin verran vaikuttaneen negatiivisesti valtakoneiston ja viranomaisten asenteisiin virolaislähtöisiä yrityksiä kohtaan. Tämä näkyi muun muassa lisääntyneinä viranomaistarkastuksina. Sen sijaan Suomen ja Venäjän hyvillä poliittisilla väleillä ja pitkällä yhteistyösuhteilla taas nähtiin olevan hienoinen positiivinen vaikutus päättäjien asenteisiin suomalaisyrityksiä kohtaan sekä yleiseen liiketoimintailmaperiin Venäjällä. Eräs haastateltava näki Suomea pidettävän ikään kuin ”hyvänä veljenä”, mutta tilanteen nähtiin ainakin teoriassa voivan muuttua nopeastikin. Eräs haastateltava kuitenkin koki tilanteen merkittävien riskien suhteen olevan käytännössä kaikille sama, yrityksen lähtömaasta riippumatta:

”Sanoisin, että suomalaisten riskit ovat ihan samat kuin muillakin. Enemmän puhutaan Venäjän riskeistä tai Venäjälle ominaisista riskeistä.”

Niin ikään lainsäädäntö ja oikeudelliset tekijät aiheuttavat sekä suoria että välillisiä riskejä. Esimerkiksi lainsäädännön osalta monet osa-alueet ovat vielä kehittymättömiä. Merkittäviä puutteita on havaittavissa esimerkiksi kunnallisten rakenteiden taloussuhteiden oikeudellisessa säätelyssä ja immateriaalisissa oikeuksissa. Lisäksi epävarmuutta yrityksen näkökulmasta aiheuttavat ristiriidat eri lakien välillä. Venäjän Federaation siviililakikokoelman ja liiketoimintaa säätelevien Venäjän Federaation lakien sekä eri oikeusalojen, kuten siviilioikeuden ja vero-oikeuden, välillä on ristiriitaisuuksia joiden nähdään kaventavan yritysten oikeuksia. Riskejä aiheuttavat niin ikään toistuvat muutokset liiketoimintaan vaikuttavassa ja jopa sen edellytyksiä määrittävässä lainsäädännössä. (Shubnikov; ks. Lappeenrannan teknillinen yliopisto 2005)

Lainsäädännön epäselvyys ja ristiriitaisuudet aiheuttavat tulkinnanvaraisuutta. Kososen ym. (2008) rankkaavat tutkimuksessaan Venäjän kirjoitetun lainsäädännön selkeyden olevan Intian vastaavan tasolla. Puutteista huolimatta he näkevät tilanteen lainsäädännön suhteen Venäjällä parempana kuin 1990-luvulla. Tuolloin hallinnollisesti eri alueilla saattoi olla keskenään hyvinkin toisistaan poikkeavat lainsäädännöt, kunnes niitä yhtenäistettiin vastaamaan paremmin federaatiotason lainsäädäntöä. Tästä tosin seurasi hankaluuksia yrityksille, joiden investointipäätökset oli tehty alueellisen tason lainsäädännön mukaan ennen presidentti Putinin kauden uudistuksia (em.), mutta kaiken kaikkiaan 2000-luvulla Venäjälle kansainvälistyneet ulkomaiset kaupan alan yritykset kohtaavat alueellisesti paremmin linjassa

olevan lainsäädännön. Karhunen ym. (2008) toteavatkin lainsäädännön toisaalta muuttuneen läpinäkyvämmäksi ja selkeämmäksi, mutta siltä edelleen puuttuvan vakaan pohjan. Vaikka muutostahdin lakien osalta voi nähdä tasaantuneen, lakimuutokset ovat edelleen osa arkipäivää. Toisaalta aiheellisten muutosten voi nähdä lisäävän lainsäädännön luotettavuutta tulevaisuudessa.

Suurempi ongelma kuin keskusvallan puuttuminen liiketoimintaan tai puutteellinen lainsäädäntö ovatkin alueellisen tason hallinnon ja viranomaisten toiminta. Erityisesti verottajan ja tullin koetaan tulkitsevan usein lakia pilkun tarkasti (Karhunen ym. 2008). Yksityiskohtaiset vaatimukset ja muutokset esimerkiksi kirjanpitolainsäädännössä tekevät lain täydellisestä noudattamisesta lähes mahdotonta, mikä antaa viranomaisille lähes poikkeuksetta ainakin teoreettisen mahdollisuuden aiheuttaa haittaa yritysten toiminnalle niin halutessaan (em.). Viranomaiset myös tulkitsevat lakia epäjohtonmukaisesti ja opportunistisesti (em.). Ei ole poissuljettua, että vaikka yrityksiin tehdyissä viranomaistarkistuksissa ei löytyisi mitään lainvastaista tai edes varsinaista huomautettavaa, viranomaiset pyrkivät tulkitsemaan lakia niin, että yritysten toiminta hankaloituu tai he itse hyötyvät. Viranomaistarkastukset ja niiden lisääminen vaikuttivat haastattelujen ja aiemman tutkimuksen perusteella olevankin monesti se keino, jolla paikallishallinto puuttuu yritysten toimintaan. Opportunistinen laintulkinta onkin johtanut myös kaupan alalla oikeustoimiin viranomaisia vastaan. Haastatteluissa myös korostettiin tulkinnan olevan sitä kirjavampaa mitä kauemmas Moskovasta ja Pietarista periferiaan siirrytään. Lain tulkinta onkin edelleen monilta osin epäjohtonmukaista ja vaikeasti ennustettavaa ja alueelliset erot jopa kaupunki- ja kuntatasolla aiheuttavat yrityksille edelleen epävarmuutta ja riskejä (Kosonen ym. 2008). Tilanteen nähtiin jossain määrin parantuneen, mutta parannukset ovat hyvin viranomaiskohtaista.

Eniten luottamusta paikallishallinnon viranomaisiin vähentää laajalle levinnyt korruptio. Korruptio sävyttääkin keskeisesti liiketoiminnan harjoittamista Venäjällä. Kosonen ym. (2008) korostavat korruption pesiytyneen vuosisatojen saatossa Venäjällä syvälle ja muun muassa epäselvien lakien ja säädösten ruokkivan sitä edelleen. Ollus (2008) kuitenkin korostaa, että nimenomaan Venäjän 1990-luvun talouden heikkeneminen pakotti vallankäyttäjii ja virkamiehiä heikon tulotason vuoksi ottamaan vastaan lahjuksia ja opittu käytäntö jäi ikään kuin päälle. Karhunen ym. (2008) mukaan julkisen sektorin heikkojen palkkojen voi edelleenkin nähdä olevan keskeisessä roolissa oman edun tavoittelussa. He

näkevät korruption tason Venäjällä olevan edelleen oleellinen, mutta viralliset arviot sen tasosta vaihtelevat. Siinä missä Kosonen ym. (2008) tutkimuksessa Venäjän korruptio arvioitiin maltillisesti muiden BRIC-maiden kanssa samalle tasolle, Transparency International (2014) rankkaa Venäjän tilanteen korruption osalta edelleen varsin heikoksi. Venäjä sijoittuu sen 177 maan rankkauksessa sijalle 127, sijan 1 edustaen vähäisintä korruption tilaa. Vertailun vuoksi toisen BRIC-maan, Intian, sijoitus on 94. (em.) Korruption laajuuden luotettavaa arviointia hankaloittavat esimerkiksi yritysten vaihtelevat näkemykset korruption tilasta. Monet yritykset näkevät korruption piiriin kuuluvat ilmiöt osaksi normaalia suhdetoimintaa ja venäläistä liiketoimintaympäristöä, eivätkä siis korosta niitä sen suuremmin (Karhunen ym. 2008; Kosonen ym. 2008).

Korruptio Venäjällä ilmenee eri tavoin, mutta se on tavanomaista erityisesti hallinnon alemmilla tasoilla. Karhunen ym. (2008) mukaan yritystoiminnan kannalta onkin ongelmallista niin sanottujen epävirallisten instituutioiden suuri merkitys. Tällä viitataan muun muassa edellä osin käsiteltyyn viranomaisten mielivaltaan, mutta myös selkeään korruptioon. Korruptio värittää monia eri tilanteita, kuten viranomaistarkastuksia. Sen lisäksi, että viranomaiset tulkitsevat lakia toisinaan puolueellisesti omaksi edukseen, monilla on Karhusen ym. (2008) mukaan pyrkimys kerätä tarkastusten yhteydessä laittomia maksuja. Viranomaiset saattavat esimerkiksi antaa ymmärtää epävirallisten maksujen parantavan tilannetta myöhemmissä viranomaistarkastuksissa tai vähentävän viranomaistarkastusten määrää jatkossa. Vaikka korruptiolla on yhteys sekavahkoon lainsäädäntöön, mikä luo tilaa tulkinnalle, viranomaiset toimivat toisinaan tietoisesti lainvastaisesti oman edun nimissä. Tarkastuksia tekevien viranomaisten lisäksi myös poliisin toiminnan nähdään aiheuttavan riskejä ja ongelmia esimerkiksi kaupan alalla. Karhusen ym. (2008) tutkimuksissa nousee esille poliisin esimerkiksi etsivän virheitä elintarvikkeiden etiketeistä ja ravintola-annosten painoissa ja sakottavan niistä puhtaasti rahastusmielessä.

Myös byrokratia mainittiin ongelmana. Haastatteluissa byrokratiaa Venäjällä luonnehdittiin muun muassa epämääräiseksi, opportunistiseksi ja häilyväksi. Erityisesti tullin toimintaan kohdistuu arvostelua ja sen koetaankin olevan erittäin byrokratisoitunutta (Kosonen ym. 2008). Koska kaupan alan yritykset kuitenkin toimivat Venäjän pääasiassa maan rajojen sisäpuolella, niiden voi nähdä välttävän monien vienti- ja tuontiyritysten toimintaa hiertäviä byrokratiasta aiheutuvia ongelmia, erityisesti tulleihin ja tullin toimintaan liittyen. Toisaalta, tullilaitoksen byrokratialla on välillisiä vaikutuksia kaupan alan yrityksiin, esimerkiksi

jakeluketjun toimijoiden ja tavaratoimittajien kautta. Wrangin ja Makolkinin (2009) mukaan tuontituotteiden osuus vähittäiskaupassa Venäjällä on yli 40 prosenttia ja Moskovassa ja Pietarissa peräti yli 70 prosenttia. Byrokratia ja korruptio ovat tyypillisiä myös lupaprosesseissa. Monimutkaiset ja aikaa vievät lupaprosessit aiheuttavat, jos eivät suoraan merkittäviä riskejä, niin ainakin harmaita hiuksia ja kustannuksia ulkomaisille yrityksille. Tavallista onkin viranomaisten ”voitelemine” suotuisten lupapäätösten toivossa tai päätösten nopeuttamiseksi (Kosonen ym., 2008).

Byrokratia ja korruptio eivät pelkästään lisää liiketoiminnan kustannuksia, vaan kasvattavat myös riskejä. Esimerkiksi lahjonta tarjouskilpailuissa ei välttämättä ainoastaan johda epäoptimaaliseen lopputulokseen yhteiskunnan kannalta, vaan myös merkittäviin taloudellisiin tappioihin rehellisellä keinoilla kilpailutukseen osallistuneille, jos päätös ei ole niitä suosiva. Kaupan alalla tällä voi olla merkitystä esimerkiksi keskeisistä kauppapaikoista kilpailtaessa. Myös aiemmin mainittuun administratiiviseen resurssiin liittyvä korruptio aiheuttaa riskejä. Olluksen (2008) mukaan administratiivinen resurssi on ostettavissa, erityisesti hallinnon matalammilla tasoilla, ja sitä ostava taho pystyy vaikeuttamaan kilpailevan yrityksen liiketoimintaedellytyksiä. Karhusen ym. (2008) tutkimuksessa nouseekin esille, että yritykset ovat joissain tilanteissa ”usuttaneet” viranomaisia kilpailijan kimppuun. Vaikkei tämän tyyppisissä tarkistuksissa löytyisikään laittomuuksia, häiritsevät ne yrityksen toimintaa kuluttamalla runsaasti aikaa ja aiheuttamalla kustannuksia. Filippovin ym. (2005) mukaan aluetasolla voidaan myös esimerkiksi säätää omia investointilakeja etuuskseen, vaikuttaa lupien ehtoihin tai jättää yritysten toimintaan vaikuttavia infrastruktuuri-investointeja toteuttamatta. Filippov ym. (2005) korostavat, että vaikka kuntien hallinto ei periaatteessa kuulu valtionhallintoon, kunnat hallinnoivat alueellaan olevaa valtion omaisuutta, maa-alueita ja kiinteistöjä sekä vastaavat infrastruktuurista, kuten energiantuotannosta, teistä ja mahdollisesti kaasu- ja sähköverkoista.

Kososen ym. (2008) näkevät myös tuomiovallan olevan Venäjällä keskimäärin heikompaa kuin esimerkiksi Baltian maissa, mikä kertoo ainakin luottamuksen puutteesta oikeuslaitokseen. Venäjän oikeuslaitos koetaan edelleen jossain määrin epäluotettavaksi ja sen riippumattomuutta pidetään toisinaan kyseenalaisena, mutta tilanne on huomattavasti parantunut. Monissa näkemyksissä tulkittava luottamuspula onkin vanhaa perua. Esimerkiksi tuomioistuimien ja tuomareiden lahjonta ei Kososen ym. (2008) mukaan ole enää yhtä yleistä kuin ennen, joskaan ei täysin poissuljettua. Tuomioistuinten toiminnan parantumiseen

vaikuttaa epäilemättä myös toimet lainsäädännön yhtenäistämiseksi. Kosonen ym. (2008) tutkimuksessa korostetaan, etteivät ongelmia enää aiheuta välttämättä tuomioistuinten päätökset, vaan niiden täytäntöönpano. Vaikka oikeuslaitoksen toiminnan luotettavuus on kasvanut esimerkiksi viranomaisia vastaan nostettujen juttujen suotuisten päätösten kautta, tuomioiden täytäntöönpano ontuu. Hävinnyt osapuoli ei aina noteeraa päätöstä, jolloin oikeudenmukainen päätös jää lähinnä periaatteelliseksi ja lämmittää jutun voittajaa vain musteena paperilla. Virallisia teitä käyttämällä ratkaisua ei siis aina ole mahdollista saada.

Tähän tutkimukseen haastatellut näkivät Venäjän tilanteen hieman kaksijakoisesti. Esimerkiksi tuomioistuimien toiminnan ja toisaalta lainsäädännön ja sen tulkinnan koettiin kehittyneen positiiviseen suuntaan, mutta sen tilasta ei oltu yhtä yksimielisiä:

”Venäjän lainsäädäntö ja hyvin pitkälle myös lain tulkinta ja tuomioistuimet ovat kehittyneet siinä määrin, että tänä päivänä Venäjällä voidaan tehdä ja tehdään aivan normaalia ja menestyvää liiketoimintaa, ilman mitään erityisiä riskejä.”

”Huolestuttava piirre, joka lähestyy jo riskiä, on oikeuslaitoksen toimivuus. Tilanne on periaatteessa muuttunut, sanotaan tässä viimeisen viiden vuoden aikana suotuisaan suuntaan, mutta on tullut taas keissejä, joissa ihan kestäättömällä perusteilla suomalainen häviää.”

Menestyvää liiketoimintaa Venäjällä kyllä tehdäänkin, mistä kertoo kasvu kaupan alan investoinneissa Venäjälle, mutta viranomaistoiminnan ja oikeuslaitoksen kannustava vaikutus lisäinvestointeihin on kyseenalainen. Kaiken kaikkiaan lainsäädännön ja oikeuslaitoksen toiminnan tarjoamassa suojassa ja perustassa tasavertaiselle liiketoiminnalle voi nähdä olevan huomattavasti parantamisen varaa, vaikka tilanteen nähdään menneen eteenpäin. Kirjallisuudessa korostetaan, että vahva oikeusturva edellyttää vakaita poliittisia instituutioita, vahvaa oikeusjärjestelmää ja vallan tasaista jakautumista (PRS Group 1996). Tätä vasten Venäjällä riittää vielä työnsarkaa. Puutteet pitkällä aikavälillä ovat omiaan nakertamaan kaupan alan yritysten luottamusta pyrkimykseen tasavertaisen ja reilun liiketoiminnan takaamiseksi ja voivat vaikuttaa lisäinvestointien mielekkyyteen. Useimmat haastateltavista tulkitsivat vallitsevaa tilannetta kuitenkin melko maltillisesti eivätkä kokeneet

sen uhkaavan liiketoimintaa. Haastateltavat eivät myöskään kokeneet kaupan alan toimialana erityisesti kärsineen.

Venäjän korruption ja byrokratian tilaakin haastateltavat tulkitisivat hieman vaihtelevasti. Eräs haastateltava näki Venäjän yleisen korruption tilan katastrofaaliseksi. Muutkin tunnistivat korruption olemassa olon Venäjällä, mutta eivät korostaneet törmänneensä siihen tai nähneet sen aiheuttavan merkittäviä hankaluuksia liiketoiminnalle ainakaan kaupan alalla. Ollus (2008) korostaakin arkipäiväisen korruption hieman vähentyneen 2000-luvulla. Voi myös olla, että monessa tapauksessa korruption aiheuttama lisälasku onkin opittu ottamaan huomioon jo hankkeiden suunnitteluvaiheessa, jolloin se ei tule yllätyksenä yrityksille eikä asiaa murehdita sen enempää. Lisäksi, toimet, joihin liittyy paljon korruptiota monesti ulkoistetaan kolmansien osapuolien tehtäväksi, jolloin yrityksellä ei ole välttämättä ole ensikäden tietoa korruption tilasta (Karhunen ym. 2008). Edelleen, korruption yleinen tuomittavuus myös Venäjällä, sen laajuudesta huolimatta, voi kannustaa yrityksiä vaikenemaan osallisuudestaan siihen osana liiketoimintaansa, mistä syystä korruption todellinen mittakaava ulkopuolisille voi jäädä hämärän peittoon. Venäjä käynnistikin keskitetyn korruption vastaisen ohjelman vuonna 2007, joka oli tarkoitus ottaa käyttöön eri alueilla vuoden 2008 aikana. Aikataulu on kuitenkin venynyt, eikä korruption vastaisen taistelun uskottavuutta ainakaan lisää esimerkiksi Venäjän OECD:n lahjonnan vastaisen konvention ratifioimatta jättäminen (Transparency International 2009). Transparency Internationalin (2009) mukaan merkittävä osa väestöstä ei olekaan huomannut tilanteen parantuneen hallituksen korruption vastaisen taistelun myötä.

Haastatellut korostivat byrokratian raskautta Venäjällä, mutta arviot sen liiketoimintaa hankaloittavasta vaikutuksesta vaihtelivat kohtalaisesta suureen. Kaupan alan yritysten edustajat olivat yksimielisiä byrokratian korkeasta tasosta, mutta eivät kokeneet sen merkittävästi hankaloittaneen liiketoimintaa. Kaiken kaikkiaan byrokratian ei nähty kohdistuvan ainakaan keskivertoa enempää kaupan alaan. Itse asiassa, alemman tason virkamiesten suuren päätösvallan nähtiin hieman yllättäen toisinaan jopa nopeuttavan päätöksiä.

6.3.3 Taloudelliset riskit

Haastateltavat tunnistivat Venäjän markkinoilla taloudellisia riskejä, joilla voi toteutuessaan olla merkittäviä seurauksia. Talouden rakenteen ja epävarmojen tulevaisuuden näkymien korostettiin aiheuttavan riskin siitä, että puitteet menestyvän liiketoiminnan harjoittamiselle heikkenevät tai ainakin vaikeutuvat tulevaisuudessa. Samansuuntaisia riskejä on korostettu myös muussa Venäjä-tutkimuksessa. Tässä alaluvussa keskitytään tutkimuksen haastateltavien painottamiin ja Venäjän markkinoiden viimeaikaisessa tutkimuksessa alleviivattuihin merkittävimpiin taloudellisiin tekijöihin, joiden koetaan aiheuttavan riskejä joko suoraan tai välillisesti Venäjällä toimittaessa.

Venäjän talous on kasvanut vahvasti 2000-luvulla, mutta talouden rakenne ja viimeaikainen kehitys ovat herättäneet perusteltua huolta tulevaisuuden näkymistä. Osa tekijöistä on ulkoisia ja seurausta maailman talouden tilasta, mutta merkittävää huolta aiheuttavat myös sisäiset tekijät. Näihin on mahdollista politiikan keinoin vaikuttaa, mutta se edellyttää hallinnolta kykyä tunnistaa kehitysalueet ja halua sitoutua tarvittaviin toimiin. Venäjä on esimerkiksi merkittäviltä osin luonnonvaratalous. Öljy- ja kaasusektorin osuudeksi Venäjän BKT:stä on arvioitu 20 – 30 prosenttia (BOFIT 2009). Se on muodostanut viime vuosina kaksi kolmannesta Venäjän vientituloista ja noin puolet federaatiobudjetin tuloista (BOFIT 2009). Vaikka raaka-aineiden suotuisa maailmanmarkkinahinnan kehitys on ollut keskeisessä roolissa Venäjän 2000-luvun vahvan talouskasvun taustalla ja mahdollistanut ulkomaisen velan lyhentämisen ja puskurirahastojen kerryttämisen, talouden rakenteen vinouma ja suuri riippuvuus yhdestä sektorista aiheuttaa myös merkittäviä riskejä.

Niin sanotun hollannin taudin vuoksi tuotannolla Venäjän kaltaisessa luonnonvarataloudessa on tapana keskittyä lopulta lähes pelkästään raaka-aineiden tuotantoon, mikä lisää riskiä vallitsevien talouden rakenteiden sortumiselle, jos raaka-aineen, Venäjän tapauksessa öljyn tai maakaasun, maailmanmarkkinahinnat romahtavat. Vaikka Ollus (2008) näkee Venäjän finanssipolitiikan olleen 2000-luvulla erinomaista, esimerkiksi luotujen puskurirahastojen vuoksi, korostaa hän silti Venäjän tietyiltä osin olevan petrotalous, mikä viittaa politiikassa luotettavan osin perusteettomasti öljyyn kasvun veturina tulevaisuudessakin. Tällöin panostus vaihtoehtoihin kasvun vetureihin jää usein olemattomaksi. Merkittävä osa Venäjän öljyn hinnan noususta 2000-luvulla selittyy Kiinan talouden kasvulla ja sitä seuranneella Kiinan öljyn kysynnän massiivisella kasvulla. Samalla kun asiantuntijat kiistelevät siitä miten ja milloin Kiinan talouskasvun ylikuumeneminen realisoituu, melko yhtä mieltä ollaan siitä, että

se tulee tapahtumaan ja että sen vaikutukset Venäjän talouteen ovat merkittävät (Talouselämä 22.10.2007). Ollus (2008) toteaaakin, että öljyn hinnannousun pysähtyessä vaihto- ja kauppataseen ylijäämä häviää muutamassa vuodessa ilman kilpailevaa teollisuusvientä tai suuria pääomavirtoja. Hän painottaa muutoksen nykyisestä voivan olla hyvinkin nopea, mikä voi johtaa Venäjän velkaantumiseen sekä ruplan arvo heikentymiseen.

Riskit ovat siis todellisia, vaikka arviot niiden toteutumisesta tai seurauksista vaihtelevat. Öljyn hinnan merkitystä Venäjän talouskehitykseen onkin tutkittu erilaisten mallien avulla. Esimerkiksi BOFIT (2009) käyttää laskelmissaan niin sanottua SVAR-mallia, joka puutteistaan huolimatta havainnollistaa paitsi talouskasvun keskeisen riippuvuuden öljystä, myös öljyn hinnan vaikutuksen esimerkiksi valuuttakurssiin, sekä suoraan että välillisesti. BOFIT (2009) korostaakin, että merkittävän vaihtosuhte- ja valuuttavarantovaikutuksensa vuoksi öljyn hintakehitys vaikuttaa voimakkaasti ruplan kurssikehitykseen. Vaikka öljyn hinta on tällä hetkellä korkealla, sen merkittävä halpeneminen hidastaisi paitsi talouden kasvuvauhtia, myös heikentäisi ruplaa entisestään. Nämä yhdistettynä korkealla pysyneeseen inflaatioon heikentäisivät kotitalouksien ostovoimaa, mikä näkyisi esimerkiksi kaupan alan kysynnässä.

Osin muutokset ovat jo havaittavissa. Venäjän talouskasvu jäi vuonna 2013 selkeästi huippuvuosista ollen vain 1,3 prosenttia. Taustalla vaikuttaa kaupan alalle merkittävän kotimaisen kysynnän hiipuminen. (BOFIT Venäjäryhmä 2014) Myös ruplan kurssi on ollut laskussa jo useamman vuoden ajan ja viimeaikoina lasku on syventynyt (ks. kuva 7). Poiketen teoriaosiossa rahoitusriskien yhteydessä käsitellyistä valuuttariskeistä, kaupan alaa ja muitakin yrityksiä uhkaavat riskit eivät siis varsinaisesti johdu valuuttakurssien tavanomaisista heilahteluista, vaan ruplan kurssin pidempiaikaisesta heikkenemisestä. Tämä taas liittyy talouteen ja sen hoitoon. Valuuttakurssiin on vaikuttanut paitsi rahapolitiikka myös ulkoiset tapahtumat, kuten tätä tutkimusta tehdessä eskaloitunut Ukrainan kriisi.



Kuvio 7. Ruplan kurssikehitys suhteessa euroon (Euroopan keskuspankki 2014)

Oli Venäjä kaupan alan yrityksille päämarkkina tai tukialue ulkomaisille ydintoiminnoille, kärsivät ne paitsi mahdollisesta kysynnän laskusta, myös ruplan heikkenemisestä, sillä se pienentää muussa valuutassa kotoutettavia tuloja. Myös kaupan alan valikoiman tuontituotteet kallistuisivat. Kuten luvussa aiemmin todettiin, merkittävä osa kaupan alan tuotevalikoimasta on peräisin Venäjän ulkopuolelta. Professori Pekka Sutela (ks. Mtv 3.3.2014) korostaakin esimerkiksi suomalaisyritysten ansaintakyvyn heikkenevän Venäjällä merkittävästi ruplan heikkenemisen myötä. Useat Venäjällä toimivat suomalaiset kaupan alan yritykset ovatkin jo ilmoittaneet ruplan heikkenemisen vaikuttaneen toimintaansa. Esimerkiksi Stockmann-konserni ilmoitti vuoden 2014 ensimmäisen kvartaalin osavuositarkastuksessaan liiketuloksensa laskeneen Venäjän heikon ruplan ja kuluttajien laskeneen ostovoiman vuoksi (Stockmann 2014). Myös monet ulkomaisilla lainoilla toimintaansa rahoittaneet venäläiset yritykset ovat ajautuneet maksuvaikeuksiin (BOFIT 2009).

Venäjän pitkän aikavälin kasvuennusteet nojaavat siis vahvasti öljyyn. Eräs haastateltavista painotti Venäjän talouskehityksen muodostavan merkittävän riskin, esimerkiksi asetettuihin tulostavoitteisiin pääsyn kannalta, vaikka yleisesti kansainvälisen talouskriisin pahimman vaiheen koettiin olleen selätetty Venäjällä jo vuonna 2010. Pitkän tähtäimen toipumiskykyyn ei osattu ottaa kantaa, mutta talouskasvu näyttää asettuneen talouskriisiä edeltänyttä tasoa merkittävästi matalammalle. Kosonen ym. (2013) näkevät lisäksi öljyn hinnan positiivisen vaikutuksen Venäjän talouskasvuun vähentyneen. He korostavat talouskasvun viime vuosina hidastuneen öljyn korkealla pysyneestä hinnasta huolimatta ja näkevät energiasektorin vetoavun talouskasvulle edelleen heikkenevän tulevaisuudessa. Vähittäiskauppa taas pitkälti kannattelee talouskasvua, mutta kasvu on hiipumassa (Kosonen ym. 2013).

Talouden rakenteen vinouman korjaantumiseen ja raaka-aineriippuvuuden vähentymiseen haastateltavat suhtautuivat skeptisesti. Osa myös epäili Venäjän WTO-jäsenyyden toteutumista, sillä he eivät nähneet raaka-ainevetoisen teollisuuden kestävän vapaakauppaa. WTO-jäsenyys kuitenkin toteutui vuonna 2012, joskaan sen vaikutukset eivät vielä pitkien siirtymäaikojen vuoksi juuri näy (Kosonen ym. 2013). WTO-jäsenyyden seurauksista ei ylipäätään ole vielä varmuutta ja niiden onkin nähty voivan olla päinvastaisia kuin yleisesti toivotaan (Lyra; ks. Mtv.fi 13.12.2010). Venäjän johto tiedostaa kuitenkin hankalan tilanteen ja on ryhtynyt toimiin talouskasvun kasvattamiseksi ja sen raaka-aineriippuvuuden vähentämiseksi, mutta keinoista ei ole täyttä yhtämielisyyttä (Kosonen ym. 2013). Jos järjestelmäuudistuksia ei saada toteutettua ripeämmin ja laajemmin kuin viime vuosina, uhkaa Venäjän pitkän ajan talouskasvu jäädä parin prosentin tuntumaan (BOFIT Venäjäryhmä 2014).

6.3.4 Muut riskit

Venäjän markkinoilla tunnistettiin myös muita kaupan alan yritysten toimintaedellytyksiin vaikuttavia riskejä. Näistä merkittävimpinä pidettiin työvoimaan ja sen saatavuuteen liittyviä tekijöitä, kilpailun kiristymistä ja infrastruktuuria. Tässä alaluvussa esitellään lyhyesti nämä riskit ja niiden taustat sekä vaikutus kaupan alan yrityksiin.

Eräänä keskeisimmistä haasteista Venäjällä toimimiselle korostettiin haastatteluissa työvoiman saatavuutta ja siitä aiheutuvaa kovaa kilpailua työvoimasta. Työvoimapulaa pidettiin nimenomaan enemmän ongelmana tai haasteena kuin riskinä, sillä sen nähtiin realisoituneen ja olevan monilta osin jo todellisuutta. Ollus (2008) korostaakin työvoiman liikkuvuuden olevan alhaista, vaikka teoriassa perustuslain mukaan kaikilla venäläisillä on oikeus valita asuinpaikkansa. Tästä huolimatta eri sosiaalivakuuksia ja vuokra-asuntolupaa ei saa ilman rekisteröintiä ja rekisteröintiin tarvitaan lupa (Ollus, 2008). Lisäksi työvoiman liikkuvuutta, erityisesti suuriin kaupunkeihin vähentävät sosio-ekonomiset tekijät, kuten korkeat asumis- ja elinkustannukset. Mercerin (2010) tutkimuksen mukaan esimerkiksi Moskova on Euroopan kallein ja maailman neljänneksi kallein kaupunki asumiskustannuksilla mitattuna.

Alhaisen liikkuvuuden lisäksi toinen työvoiman saatavuutta heikentävä tekijä on demografia. Venäjän nähtiinkin haastatteluissa olevan jonkin asteisessa demografisessa kriisissä. Väestö

vähenee alhaisen syntyvyyden ja eläköityvän työvoiman vuoksi uuden työvoiman saanti vaikeutuu vuosi vuodelta (Ollus 2008; CIA 2010). Tämä johtaa ankaraan kilpailuun työvoimasta ja sitä kautta palkkakustannusten kasvuun. Palkkakustannusten kasvua vauhdittaa toki myös raaka-aineiden maailmanmarkkinahintojen nousu ja siten palkkojen nousu raaka-ainesektorilla, mikä aiheuttaa palkannostopaineita myös muilla aloilla, mukaan lukien kaupan alalla. Samalla kova palkkakilpailu vähentää työvoiman sitoutumista ja johtaa työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen. Erään haastateltavan mukaan vaihtuvuus on yltänyt joissain yrityksissä jopa 50 prosenttiin vuodessa. Karhunen ym. (2008) korostavatkin työvoimaa suuremmissa kaupungeissa olevan saatavilla työvoiman alhaisesta liikkumisesta huolimatta, mutta vaihtuvuus on korkeaa. Ollus (2008) näkeekin Venäjällä käytännössä vallitsevan tällä hetkellä täystyöllisyyden.

Kolmas työvoimapulaa pahentava seikka on ammattitaitoisen työvoiman puute. Sekä kirjallisuudessa että haastatteluissa korostettiin, että riski ammattitaitoisen työvoiman puutteesta on osin toteutunut (Karhunen ym. 2008). Katshalov (ks. SVKK 2010) korostaa erityisesti ammattitaitoisten johtajien puutteen muodostavan jopa esteen kaupan kasvulle. Hänen mukaansa suurin osa johtajista ei tunne nykyaikaisen kaupankäynnin lainalaisuuksia. Tämä näkemys perustuu todennäköisesti osin siihen, että kaupan alan perinteet Venäjällä eivät ole kovin pitkät. Tähän tutkimukseen haastatellut eivät kuitenkaan korostaneet ammattitaitosten johtajien puutetta ainakaan yleisen työvoimapulan veroisena ongelmana.

Venäläiseen työvoimaan ja sen käyttöön liittyy myös muita riskejä. Tällaisena nähtiin esimerkiksi paikallisjohdon tai työntekijöiden yrityksen edun vastainen toiminta. Vaikka haastateltavilla ei ollut merkittäviä omakohtaisia kokemuksia riskistä eikä sitä sen takia pidetty kovin merkittävänä, se tiedostettiin. Etenkin paikallisen johdon nähtiin niin halutessaan pystyvän aiheuttamaan yritykselle merkittävääkin haittaa, koska sillä on käytännössä usein tarpeeksi merkittävät toimintavaltuudet toimia omin päin. Jopa yrityskaappauksia tapahtuu. Esimerkkinä mainittiin tilanne, jossa työntekijät ohjaavat liiketoimintaa toisalle. Pahimmassa tapauksessa yrityksestä saatetaan irrottautua ja viedä asiakkaat mukana. Tähän liittyy myös asiakirjojen ja osakeluetteloiden väärentämistä. Myös alemmilla tasoilla nähtiin olevan mahdollista, että työntekijät toimivat yrityksen kannalta haitallisesti, mutta tätä pidettiin harvinaisena muun muassa sanktioiden pelon vuoksi. Vaikka riskin työvoiman toimimisesta vastoin yrityksen etua tai lakia nähtiin ainakin teoriassa olevan olemassa, ei sitä pidetty erityisen haasteellisena, kunhan siihen kiinnitetään huomiota.

Myöskään yhteyttä järjestäytyneeseen rikollisuuteen ilmiöllä ei nähty olevan. Järjestäytyntä rikollisuutta ei ylipäättään takavuosista poiketen pidetä juuri mainittavana uhkana tai ongelmana, vaan kentän nähdään sen suhteen siistiytyneen merkittävästi.

Työvoimapula aiheuttaa kilpailua työntekijöistä, mutta kilpailu asiakkaista ja markkinaosuuksista on vähintään yhtä kovaa. Haastateltavat luonnehtivat Venäjän suurkaupunkien kilpailullista tilannetta muun muassa seuraavasti:

”Kilpailu varsinkin Moskovassa ja Pietarissa on erityisen kovaa. Ehkä muissa osissa Venäjää pääsee hieman helpommalla. Mutta varsinkin Moskova, yksi maailman kovimpia paikkoja kilpailun kannalta.”

Kilpailu eri aloilla, etenkin kaupan alalla onkin koventunut viime vuosina nopeasti samalla kun yhä useammat kansainväliset yritykset ja kauppaketjut ovat uskaltaneet jalkautumaan Venäjän markkinoille voittojen toivossa. Kaupan ketjuuntuminen onkin ollut Venäjällä nopeaa, kun kansainväliset kauppaketjut pyrkivät aggressiivisesti valtaamaan markkinaosuuksia (Karhunen ym. 2008; Kosonen ym. 2013). Tämä toisaalta vähentää harmaata kauppaa, mutta kiristää kilpailua (em.). Kasvun rajojen arvioitiinkin pikku hiljaa tulevan vastaan, etenkin Moskovassa.

Myös infrastruktuuriin liittyviä ongelmia ja riskejä mainittiin olevan. Osa niistä on poliittisia ja seurausta kuntien hallinnon ja virkamiesten toimista ja pyrkimyksistä vaikuttaa liiketoimintaan. Usein häiriöiden nähtiin kuitenkin olevan operatiivisia ja liittyvät puhtaasti infrastruktuuriin. Tällaisina mainittiin muun muassa sähkökatkokset, kiinteistöjen kunnot, toimintahäiriöt, kunnallistekniikka ja vedenjakelu. Joskus riskit taas liittyvät infrastruktuuria hallinnoivan venäläisen osapuolen pyrkimykseen osoittaa tyytymättömyytään liikesuhteeseen. Esimerkiksi suomalaisen Stockmannin tavaratalon vuokrasuhteeseen liittyvät ongelmat kiinteistön vuokranantajan kanssa Moskovassa kärjistyivät laittomaan sähkönjakelun katkaisemiseen vuokranantajan toimesta aiheuttaen Stockmannille merkittäviä taloudellisia menetyksiä (Heikkilä 2010). Myös tämän tutkimuksen haastateltavilla oli sekä omakohtaisia kokemuksia että toisen käden tietoa vastaavista ongelmista, erityisesti veden saantiin ja sähkönjakeluun liittyen.

6.4 Venäjän riskien hallinta

Riskienhallinnan tarpeet ja toteuttamistavat vaihtelevat paitsi yrityksen koon ja toimialan (Suominen 1998, 135), myös maantieteellisen sijainnin mukaan. Tietyille alueelle ominaiset riskit edellyttävät riskienhallinnan suunnittelua paikallisten vaatimusten mukaisesti. Tästä syystä esimerkiksi kaupan alan yritysten riskienhallinta ja sen keinot Venäjällä tulee suunnitella ja toteuttaa Venäjän liiketoimintaympäristön edellyttämistä lähtökohdista, vaikka riskienhallintaa toteutettaisiinkin osana organisaation laajuista kokonaisvaltaista riskienhallintastrategiaa. Haasteena on myös, että monien kohdemarkkinoineille tunnusomaisten riskien ja haasteiden hallinnassa ei voida aina puhua riskienhallinnasta sen perinteisessä merkityksessä. Monessa suhteessa hallinnassa onkin kyse Venäjän erityispiirteiden tunnistamisesta, liiketoiminnan sopeuttamisesta niihin mahdollisimman hyvin ja toisaalta pyrkimyksestä myötävaikuttaa yrityksen kannalta suotuisaan ilmapiiriin.

6.4.1 Tiedonhankinta ja taustatyö

Kuten tutkimuksen teoriaosiossa painotettiin, merkittävä osa kansainvälisten riskien hallintaa on markkinoihin tutustuminen ja riskien tunnistaminen. Tiedonhankinnan tärkeyttä painotettiin myös haastatteluissa. Tiedonhankinnalla voi nähdä tarkoitettavan kaikkea sitä pohjatyötä, joka auttaa tunnistamaan liiketoiminnan kannalta merkittäviä ilmiöitä kohdemarkkinoilla. Kun tieto ja ymmärrys ulkomaisista kohdemarkkinoista lisääntyy, vähenee niihin liittyvä epävarmuus, jonka tässä tutkimuksessa nähdään merkittävästi määrittävän riskiä. Haastatteluissa nähtiinkin esimerkiksi suomalaisilla olevan monia puutteellisen tiedon ruokkimia ennakkokäsityksiä ja pelkoja Venäjällä toimimisesta, mikä luonnollisesti hankaloittaa menestyvän liiketoiminnan rakentamista. Eräs haastateltava korosti Venäjän erityispiirteiden ymmärtämistä sen historiaan tutustumisen kautta:

”Saat tyhjentävän vastauksen, kun tunnet historian. Venäjän historia on hyvin rikas ja iso... Siinä piilee vastaukset.”

Erityisen merkitykselliseksi tiedonhankinta koettiin maariskiä määrittävien tekijöiden tunnistamisessa. Venäjän liiketoimintaympäristö ja koko yhteiskunta poikkeaa monessa suhteessa länsimaisesta ja siellä toimittaessa tulee paitsi olla perillä liiketoiminnan lainalaisuuksista myös todellisista riskien lähteistä. Yllätysten määrää, esimerkiksi kulttuurin sävyttämässä tilanteissa, kuten neuvotteluissa, voidaan merkittävästi vähentää, jos vastapuolen

toimintatavoista ollaan jossain määrin selvillä. Tällöin henkiset voimavarat voidaan paremmin suunnata liiketoiminnan kannalta keskeisiin seikkoihin. Haastatteluissa korostettiin, että venäläisestä toisinaan korostetun päämääräsuuntautuneesta neuvottelutyylistä huolimatta tiukalla ja tinkimättömällä neuvottelutyylillä saa usein jopa venäläisosapuolen kunnioituksen. Puhumattakaan sen vaikutuksista tehtävien sopimusten sisältöön. Tiedonhankinta nähtiinkin sekä maariskien hallinnan ensimmäisenä että yhtenä sen tärkeimpänä osa-alueena. Ilman riskilähteiden tunnistamista riskeihin varautuminen ja mahdollisten riskienhallintatoimenpiteiden suunnittelu Venäjällä olisi käytännössä lähes mahdotonta.

Tiedonhankinta jo ennen markkinoille etabloitumista on senkin takia keskeinen osa riskienhallintaa, että toisinaan tiedonhankinnassa esille nousseiden tekijöiden vuoksi paras tapa välttää riskejä on olla kansainvälistymättä suunnitelluille markkinoille. Vaikka tutkimukseen haastatellut asiantuntijat painottivat Venäjän markkinoiden potentiaalia, jokaisella olisi riittänyt kerrottavaa Venäjän riskeistä vaikka koko päiväksi. Kaupan alan yrityksellä ei siis välttämättä ole perusteltua lähteä tavoittelemaan kasvua Venäjällä, ellei sillä ole panostaa tarpeeksi riskienhallintaan tai resursseja ja konseptia menestyä suuryritysten ja kauppaketjujen dominoimilla kilpailluilla markkinoilla.

Riskienhallintaa perinteisestä prosessinäkökulmasta lähestyttäessä riskien tunnistaminen mahdollistaa tarkemman riskien arvioinnin ja mittaamisen. Nämä toimet taas mahdollistavat esimerkiksi riskilistojen laatimisen koskien riskien toteutumisen todennäköisyyksiä tai mahdollisia seurauksia. Tämä lisää ymmärrystä riskien luonteesta ja niille alttiista toiminnoista (Merna & Al-Thani 2008), mikä helpottaa riskienhallinnan suunnittelua ja resurssien kohdistamista sen kannalta keskeisiin asioihin. Eräs haastateltu yrityksen edustaja totesikin edustamansa yrityksen riskienhallinnan Venäjällä perustuvan tarvittaessa tai vähintään kerran kvartaalissa päivitettävään riskikarttaan. Riskikartta ja siinä huomioidut tekijät käydään sitten läpi yrityksen johtoryhmän kanssa. Näin riskienhallinta ja lisääntynyt ymmärrys markkinoista saatetaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mukaisesti osaksi liiketoimintaa ja päätöksentekoa.

Tiedonhankinta ja ymmärryksen kasvattaminen Venäjän erityispiirteistä ei kuitenkaan rajoitu kansainvälistymistä edeltäviin toimiin, tai edes markkinoille etabloitumiseen, vaan oppimisprosessi on pitkä ja jatkuu käytännössä niin pitkään kuin markkinoilla toimitaan. Tietoa on paljon ja tilanne myös muuttuu koko ajan. Toisinaan havaittujen mahdollisuuksien

hyödyntämisen kannalta paras tapa onkin hankkia yleistä pohjatietoa markkinoista ennen kansainvälistymistä ja mukauttaa toiminta paremmin paikallisia vaatimuksia vastaavaksi vasta markkinoille etabloitumisen jälkeen. Haastatteluissa painotettiin yrityksellä ja erehdyksellä olevan yllättävän suuri rooli Venäjälle kansainvälistymisessä. Kantapään kautta paitsi oppii, opitun myös muistaa.

Tietoa Venäjän markkinoiden riskeistä ja erityisesti maariskeistä korostettiin haastateltavien toimesta saatavan esimerkiksi koulutuksen sekä yhteiskunnan kehitystä ja maariskejä mittaavien kansainvälisten raporttien ja riskikartoitusten kautta. Myös muilta Venäjälle kansainvälistyneiltä yrityksiltä, kansainvälistymisessä tukevilta organisaatioilta ja paikallisilta viranomaisilta nähtiin saatavan tietoa liiketoimintaympäristöstä ja sen riskeistä. Karhusen ym. (2008) tutkimuksessa korostetaan lisäksi, ettei pelkkiin markkinaselvityksiin tukeutuminen ole riittävää, vaan perehtymistä on tehtävä myös paikan päällä. Erityisen keskeisessä roolissa tiedon hankinnassa Venäjälle kansainvälistyttäessä, sekä ennen kansainvälistymistä että sen jälkeen, nähtiin olevan verkostot, sillä niiden kautta tietoa nähtiin saatavan tehokkaimmin ja luotettavimmin. Myös tuttujen yritysten ja muiden toimijoiden verkostojen kautta nähtiin pystyttävän hankkimaan tärkeää tietoa. Seuraavassa alaluvussa käsitellään verkostojen ja henkilösuhteiden merkitystä paitsi tiedonhankinnan myös laajemmin riskienhallinnan kannalta tarkemmin.

6.4.2 Verkostot ja henkilösuhteet

Verkostoilla ja henkilösuhteilla on Venäjällä vahva ja tärkeä rooli. Verkostolla voidaan viitata monenlaiseen, eri toimijoiden muodostamaan kokonaisuuteen. Esimerkiksi arvo- tai jakeluketjua, jonka kautta tuote kulkee tuottajalta kuluttajalle, voi pitää verkostona. Yritykset voivat sekä kilpailla että tehdä yhteistyötä verkostossa (Nurmilaakso 2000). Toimintamallina verkosto sijoittuu hierarkian ja markkinoiden väliin (Virolainen & Hallikas 2005, 218). Siihen voi kuulua sekä saman että eri toimialan yrityksiä, mutta myös muita organisaatioita ja hallinnon toimijoita. Verkostona voi pitää myös sosiaalisia verkostoja. Verkoston toimijat voivat lisäksi kuulua samanaikaisesti useampaan eri verkostoon, joissa niillä on eri roolit ja joiden kautta ne pyrkivät parantamaan mahdollisuuksiaan menestyä markkinoilla. Abstraktisuuden vuoksi verkostoja Venäjällä on kuitenkin hankala määritelmällisesti rajata. Käytännössä verkostoilla Venäjällä voidaankin viitata suppeasti henkilötasolla tapahtuvasta epävirallisesta yhteydenpidosta aina yritysten muodostamiin alliansseihin. Tässä yhteydessä

verkostolla viitataan yhteistyössä tai läheisessä kanssakäymisessä olevien toimijoiden ja sidosryhmien muodostamaan viralliseen tai epäviralliseen yhteistyöhön.

Verkostoilla on Venäjällä toimittaessa yrityksille monenlaista merkitystä. Perinteisestä näkökulmasta verkostot vähentävät opportunistia ja työnjako karsii päällekkäisyyksiä (Nurmilaakso 2000; Virolainen & Hallikas 2005, 218). Riskienhallinnan näkökulmasta verkostoon kuulumisen hyödyttää kaupan alan yritystä myös esimerkiksi parempana tiedonsaantina, mikä helpottaa riskien tunnistamista. Tutkimuksen haastateltavat näkivät lisäksi verkostojen kautta saadun tiedon liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä luotettavampana kuin muilla keinoin hankitun. Tämä on omiaan merkittävästi vähentämään epävarmuutta. Verkostoon kuulumisen voi myös vauhdittaa kaupan alan yrityksen liiketoiminnan kehitystä lisääntyneiden mahdollisuuksien muodossa. Verkostojen ja suhdetoiminnan kautta kaupan alan yritysten mahdollisuudet vaikuttaa kohtaamiinsa liiketoiminnan puitteisiin paranevat neuvotteluvoiman kasvun kautta.

Hyvät henkilösuhteet julkisen sektorin ja viranomaisten kanssa koettiin keskeisiksi. Näin voidaan parantaa tiedonsaantia sekä edistää vuoropuhelua ja auttaa rakentamaan parempaa keskinäistä ymmärrystä. Aktiivinen yhteydenpito taas lisää suhteiden pysyvyyttä. Vaikka verkostoitumisen ulottaminen valtiotason hallintoon nähtiin hankalaksi ja siten vaikutusmahdollisuudet sillä tasolla ohuiksi, hyvät henkilösuhteet alueelliseen hallintoon ja alempaan virkamiesportaaseen nähtiin ehdottoman tärkeiksi. Kuten riskien käsittelyn yhteydessä todettiin, juuri aluehallinto ja sen viranomaiset ovat taho, joka niin tahtoessaan voi hankaloittaa yritysten toimintaa. Karhusen ym. (2008) mukaan osa suomalaisyrityksistä pitääkin tiiviisti yhteyttä sekä paikallishallintoon että lupaviranomaisiin rakentavien suhteiden ylläpitämiseksi ja pyrkii lisäksi lobbaamaan näitä omalle liiketoiminnalle edullisten päätösten toivossa. Tällä viitataan muun muassa omien tarkoituksien esittelyyn ja vakuuttamiseen toiminnan hyödyistä yhteiskunnalle laajemmin. Poliittisilla suhteilla ja vaikuttamisella onkin todettu pystyttävän vähentämään liiketoimintaympäristön epävarmuutta, transaktiokustannuksia ja lisäämään menestymismahdollisuuksia pitkällä aikavälillä (Hillman, Zardkoohi & Bierman 1999). Ilman hyviä suoria suhteita liiketoiminnan harjoittaminen nähtiin pahimmillaan jopa mahdottomaksi. Haastateltavat olivatkin hyvin pitkälle yhtä mieltä asiasta:

”Henkilösuhteilla on ihan käsittämätön merkitys siinä maassa. Ja se good will. Se on tärkeämpää kuin paperi. Ilman suhteita siellä ei tule mistään mitään, se on ihan selkeä.”

Erityisen suuri merkitys henkilösuhteilla on byrokratian selättämisessä. Byrokratiaa Venäjällä kuvattiin paitsi raskaaksi myös opportunistiseksi, joskaan sillä ei koettu olevan koko toimintaa uhkaavaa vaikutusta. Hyvillä suhteilla virkamiehiin nähtiin pystyttävän vaikuttamaan esimerkiksi lupaprosessien käsittelyn keston ja mikä tärkeintä, toisinaan myös lopputulemaan. Tällä on suuri merkitys liiketoiminnan onnistumisessa, sillä erilaiset lupaprosessit voivat muutoin olla kestoiltaan pitkiä eivätkä päätökset ole aina ole luotettavasti etukäteen ennustettavissa. Hyvät henkilösuhteet parantavat myös merkittävästi asetelmia menestyä yhä kiristyvässä kilpailussa. Yritys, jolla on hyvät henkilösuhteet liiketoiminnan puitteisiin vaikuttaviin tahoihin, on luonnollisesti paremmassa asemassa kuin kilpailijat, joilla vastaavat suhteet puuttuvat.

Henkilötason suhteissa viranomaisten kanssa on myös kääntöpuoli. Ensinnäkin, erillistä lupaa edellyttävien liiketoimien suunnittelun ja toteutuksen laskeminen liiaksi henkilösuhteiden varaan voi kostautua. Eräs haastateltava korostikin, että tiedossa on tapauksia, joissa suurillekin investoinnille vihreää valoa näyttäneen viranomaisen vaihtuminen on johtanut linjamuutosten vuoksi jo pitkälle vietyjen investointien peruuntumiseen ja aiheuttanut yrityksille merkittäviä menetyksiä. Karhusen ym. (2008) tutkimuksessa esitetäänkin näkemys, että henkilövaihdoilla viestitään niin sanotun rankaisevan käden olemassa olosta eli ettei ketään toimijaa suosita. Toiseksi, ilmapiiri korruptiota kohtaan on sen yleisyydestä huolimatta kiristynyt Venäjällä. Vaikka Karhusen ym. (2008) tutkimuksessa korostettiin länsimaisesta näkökulmasta lahjonnaksi tulkittavien vähäisten toimien olevan jossain määrin tavallisia Venäjällä, hyvien viranomaissuhteiden luomisessa ja good willin tavoittelussa kyseenalaisin keinoin voi piillä riskejä. Raja hyväksyttävän suhdetoiminnan ja lahjonnan välillä onkin häilyvä. Paras tapa välttyä näiltä riskeiltä on pidättäytyä selkeästä korruptiosta, sillä sen ei koettu enää nykypäivänä olevan välttämätön osa onnistunutta liiketoimintaa.

Yksi keskeisimmistä syistä, miksi verkostot ja henkilösuhteet erityisesti paikallisiin tahoihin ovat niin tärkeitä Venäjällä, johtuu kulttuurista. Kuten kulttuuristen tekijöiden yhteydessä käytiin läpi, Venäjä on niin sanottu high context –kulttuuri, jossa henkilösuhteiden merkitys korostuu. Kulttuuri vaikuttaakin pitkälti kaikkien tahojen, niin poliittisten päätöksentekijöiden

kuin paikallisten yhteistyökumppaneiden odotuksiin yhteistyöltä ja värittää toimia yhteistyön puitteissa. Karhusen ym. (2008) mukaan liiketoiminnan ongelmia ehkäistäänkin parhaiten kehittämällä hyvät ja luottamukselliset suhteet kumppaneihin ja muihin sidosryhmiin. Myös kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä kulttuurin huomioonottamisen tärkeydestä sekä hyvien henkilösuhteiden välttämättömyydestä Venäjällä toimittaessa:

”Se tulee taas sen yhteiskunnan mukaan. Se, että tunnetaan maan toimintatapa. Kulttuuririskien hallintaa.”

”Riskit on suuria, mutta niin on voitotkin. Eli kyllä se etukäteistutustuminen ja hyvän ja toimivan verkoston rakentaminen on tosi tärkeitä onnistumisen kannalta.”

Hyvien verkostojen ja henkilösuhteiden luominen ja ylläpito on siis paitsi perusta riskienhallinnalle, myös tapa toimia Venäjällä. Vaikka edellä puhuttiin yhteistyöstä ja yhteydenpidosta lähinnä yhteistyöyritysten ja viranomaisten kanssa, on sidosryhmissä myös muita tärkeitä toimijoita, kuten kilpailijat. Kilpailijoiden suhteen tavoitteet verkostossa liittyvät esimerkiksi yhteisten intressien ajamiseen suhteessa kolmansiin osapuoliin. Kun suorien henkilösuhteiden solmiminen joihinkin liiketoimintaan vaikuttaviin tahoihin ei ole aika- tai resurssirajoitusten vuoksi mahdollista, vastuita korostettiin haastatteluissa voitavan jakaa esimerkiksi verkoston yhteistyöyritysten, mutta myös kilpailijoiden kanssa. Haastatteluissa korostettiin, että esimerkiksi suomalaisten keskenään kilpailevien kaupan alan toimijoiden välillä tapahtuu paljon yhteistyötä Venäjällä, esimerkiksi tiedon vaihdannan muodossa. Kaupan alan toimijoilla on kilpailuasetelmasta huolimatta paljon yhteisiä intressejä koskien esimerkiksi liiketoiminnan puitteita. Toimimalla yhdessä ne voivat tehokkaammin pyrkiä parantamaan mahdollisuuksiaan menestyä. Keillor, Wilkinson ja Owens (2003) korostavatkin tällaisilla alliansseilla olevan käytössä enemmän resursseja, joista on hyötyä pyrittäessä vaikuttamaan esimerkiksi poliittisiin tahoihin.

Huolimatta verkostojen hyödyllisyydestä ja pitkällä tähtäimellä jopa välttämättömyydestä Venäjällä niiden rakentamiseen tunnustettiin toisinaan jätettävän kiinnittämättä tarpeeksi suurta huomiota, erityisesti etabloitumisen alkuvaiheessa:

”Jos jotain tekisi toisin, niin olisi voinut rakentaa sitä verkostoa huomattavasti voimakkaammin jo silloin ennen kun sinne (Venäjälle) mentiin. Tällaisella verkostolla ja tietämyksellä mikä tällä hetkellä on, olisi huomattavan paljon helpompi mennä sinne, kun silloin alkujaan, kun se päätös tehtiin.”

Verkostojen rakentamatta jättäminen saattaa riippua paitsi puutteellisesta valmistautumisesta ja tietämättömyydestä myös käytössä olevista resursseista. Verkostojen rakentaminen vaatii aikaa ja rahaa, mikä saattaa asettaa rajoitteita etenkin pienemmille yrityksille. Toisaalta, aikainen etabloituminen ja verkostoihin etukäteen panostamatta jättäminen voi olla myös tietoinen valinta ja osa yrityksen kansainvälistymisstrategiaa, vaikka verkostoilla saavutettavat hyödyt olisivatkin tiedossa. Liian perusteellisella suunnittelulla etukäteen voidaan menettää esimerkiksi aikaisella markkinoille tulolla saavutettavat edut. Sternquist (2007) korostaakin ensimmäisen markkinoille tulijan etua kaupan kansainvälistyessä erityisesti vähemmän kilpailluille markkinoille. Vielä muutamia vuosia sitten kaupan alan yritysten yhtenä keskeisenä motiivina Venäjälle kansainvälistyttäessä olikin länsimaita vähäisempi kilpailu. Hän näkee myös kaupan alan yritysten ylipäättään kansainvälistyvän valmistusyrityksiin nähden aikaisemmin ja arvioivan vaikutuksia enemmän jälkikäteen. Liika varovaisuus voi siis kaventaa mahdollisuuksia saada jalansijaa kohdemarkkinoilla.

Kolikon kääntöpuolena on merkittävä riski etabloitumisen hankaloitumisesta tai jopa epäonnistumisesta. Oli verkostoihin vähäisen panostamisen syynä tietämättömyys, rajalliset resurssit tai aikaisen markkinoille tulon hyötyjen tavoittelu, siinä piilee riskejä, jotka voivat toteutuessaan olla merkittäviä. Eräs haastateltava totesikin puutteellisilla verkostoilla Venäjän markkinoille etabloituneiden yritysten toisinaan joutuneen jopa aloittamaan koko kansainvälistymisprosessin uudestaan ja ikään kuin ujuttamaan liiketoimintansa huolella rakennetun verkoston kautta takaisin markkinoille.

Liian aikaisella markkinoille tulolla voidaan myös joutua ohittamaan muita liiketoiminnan onnistumisen kannalta keskeisiä vaiheita. Punnonen (11.4.2013, ks. Kosonen ym. 2013) korostaakin, että laajasta väestöpohjasta, elintasoeroista ja alueellisista eroista johtuen esimerkiksi asiakasryhmien segmentointi on Venäjällä sekä tärkeämpää kuin vaikkapa Suomessa. Neilimo (2009, 29) taas painottaa omien konseptien paikallisiin erityisoloihin sopeuttamisella olevan kaupan kansainvälistyessä suuri merkitys menestyksen kannalta.

Kosonen ym. (2013) sekä haastateltavat korostivatkin, että etenkin Moskovan ja Pietarin alueilla kilpailu on todella kovaa ja toimintakonseptin täytyy olla hiottu huippuunsa, jotta markkinoilla pärjäisi. Jos Venäjälle säännätään suin päin, tähän tuskin kiinnitetään tarpeeksi huomiota.

6.4.3 Kontrolli ja sitouttaminen

Kulttuurilähtöiset tekijät ovat keskeisessä roolissa paitsi yritysten keskinäisissä, yritysten ja viranomaisten välisissä myös yritysten sisäisissä suhteissa. Venäläiseen yhteiskuntaan ja kulttuuriin kuuluu keskeisenä osana autoritääriinen johtamiskulttuuri, mutta myös länsimaisesta näkökulmasta korkea kontrolli, kuten aiemmin on esitetty. Korkea valtaetäisyys ilmenee erityisesti siinä, työntekijät Venäjällä odottavat tiukkaa kontrollia yrityksen taholta. Esimerkiksi Karhusen ym. (2008) tutkimuksen haastatteluissa nousee esille venäläisten työntekijöiden odottavan tiukkaa, isällistä otetta yrityksen johtamisessa ja venäläisten johtajien myös käyttävän valtaansa ja delegoivan vastuuta vain harvoin alaisille. Työntekijät eivät haluakaan ottaa vastuuta (Karhusen ym. 2008). Myös tämän tutkimuksen haastatteluissa korostui samansuuntainen näkemys:

”Se yhteiskunta odottaa sitä (kontrollia) toki. Siis jos mennään henkilöstötasolle, niin henkilöstö odottaa, että kontrollia on huomattavasti enemmän kun mitä verrataan Suomeen...”

Tiukka kontrolli on paitsi riskienhallinnan näkökulmasta keino luoda kulttuurista turvaa työntekijöille myös keino sitouttaa ja vähentää riskiä, että työntekijät toimivat vastoin yrityksen etua. Haastatteluissa korostettiinkin olevan tärkeää, ettei yrityksen tavoitteiden vastaisen toiminnan anneta pesiä alemmilla tasoilla. Tällöin yrityksen ja henkilökohtaisen toiminnan rajat eivät hämärry.

Kontrollin käyttö siis edesauttaa liiketoiminnan tavoitteisiin pääsyä ja luo kulttuurista turvaa työntekijöille, mutta ei välttämättä kuitenkaan yksin riitä sitouttamaan tai houkuttelemaan työvoimaa yritykseen. Paheneva työvoimapula ja sitä seuraava koventuva kilpailu työvoimasta myös kaupan alalla Venäjällä edellyttää toimia yritykseltä, jotta vaihtuvuus saataisiin pidettyä kurissa ja osaava työvoima houkutelua yritykseen. Myös kasvavan työmäärän negatiivista vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon ja jaksamiseen korostettiin

olevan keskeistä pyrkiä hallitsemaan, jotta vaihtuvuus pysyisi kurissa. Etenkin tähän tutkimukseen haastatellut Venäjän markkinoiden asiantuntijat korostivat työvoiman sitouttamisen huomioimisen merkitystä, varsinkin kun tulevaisuudessa tilanteen voi demografisen kehityksen valossa nähdä menevän vain huonompaan suuntaan. Osin työvoimapulaan liittyvien tekijöiden hallinnan nähtiin olevan yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella, mutta toisaalta työntekijöiden erilaisten sitouttamiskeinojen käytön koettiin vähentävän esimerkiksi työvoiman vaihtuvuutta. Erään suomalaisyrityksen mainittiin esimerkiksi rakentaneen asuinalueen, jolla työntekijät sitoutettiin yritykseen seitsemäksi vuodeksi. Myös terveydenhuollon järjestämisen, bonuspalkkauksen, koulutuksen ja henkilökohtaisen kanssakäymisen merkitystä sitouttamiskeinona korostetaan (Karhunen ym., 2008).

6.4.4 Paikallinen asiantuntemus ja sopimukset

Haastatteluissa korostettiin Venäläisen johtamistyylin omaksumisen ja implementoinnin olevan niin keskeistä, että paikallisten johtajien käyttäminen on ensiarvoisen tärkeää. Myös Karhusen ym. (2008) tutkimuksessa käy ilmi, että esimerkiksi suomalais-venäläisissä yhteisyrityksissä operatiivisesta johdosta ovat vastanneet takavuosina lähes yksinomaan venäläiset. Ratkaisun toimivuutta painottavat niin suomalaiset kuin venäläisetkin. Tänä päivänä tyypillisin strategia heidän mukaansa on, että Venäjän puolella on korkeintaan yksi suomalainen johtaja. Operatiivisten johtotehtävien delegoiminen venäläisille voi nähdä olevan luonteva ratkaisu monessa suhteessa. Paikallinen johtaja esimerkiksi tuntee paremmin venäläisen johtamiskulttuurin ja ymmärtää minkälaista johtajaa venäläiset työntekijät arvostavat. Tämän lisää työntekijöiden lojaalisuutta yritystä kohtaan, sillä venäläisten työntekijöiden korostetaan toimivan mieluummin venäläisen johtajan alaisuudessa. Tiukan kontrollin ja lojaalisuuden taas voi nähdä vähentävän riskiä, että työntekijät toimivat yrityksen edun vastaisesti.

Venäläisjohtajan käytöllä voi saavuttaa myös muita hyötyjä ja etuja. Esimerkiksi verkostojen ja tärkeiden henkilösuhteiden rakentamisessa venäläisjohtajalla voi nähdä kulttuurisen taustansa vuoksi olevan etulyöntiasema. Venäläisjohtajilla on myös paremmat mahdollisuudet hoitaa paikallisia asioita liiketoimintaympäristön paremman tuntemuksen ja vähäisempien kulttuuristen ja kielellisten esteiden vuoksi. Paikallisten pelisääntöjen parempi tunteminen saattaa vähentää esimerkiksi opportunistisesta viranomaistoiminnasta aiheutuvia

liiketoiminnan ylimääräisiä maksuja tai voitelukuluja. Karhusen ym. (2008) tutkimuksessa käykin ilmi, että monet ulkomaisen yrityksen venäläisistä sidosryhmistä pyrkivät opportunistisesti suoraan tai epäsuoraan hyötymään yrityksestä. Tällaisia ovat aiemmin painotettujen viranomaisten lisäksi myös työntekijät, joiden mainitaan vaativan esimerkiksi suomalaisjohtajalta huomattavasti korkeampaa palkkaa kuin venäläiseltä (em.). Tämä näkemys venäläisen johtajan käytön hyödyistä ei tosin noussut samalla painoarvolla esille tämän tutkimuksen haastatteluissa.

Venäläisen johtajan käyttäminen Venäjän toiminnoissa ei ole kuitenkaan ongelmatonta. Kauppa toimialana on Venäjällä melko tuore ilmiö ja siitä johtuen monien johtajien ammattitaitoon ja luotettavuuteen on suhtauduttava varauksella. Tämä tarkoittaa taustojen selvittämistä, sikäli kuin se on tehtävissä, mutta myös kattavaa perehdytystä. Niin ikään liikkumavaran mitoittamisessa kannattaa käyttää malttia. Venäläiseen johtamistapaan kuuluu perinteisesti hyvin itsenäinen toimintatapa, eikä venäläisen johtajan agenda ole perinteisesti aina ollut automaattisesti samansuuntainen yrityksen intressien kanssa (Karhunen ym. 2008). Venäläistä johtajaa Venäjän toiminnoissa käytettäessä edellä painotetun kontrollin painopiste yrityksen kannalta saattaakin olla työntekijöiden sijaan paikallisessa johdossa. Kontrollilla voidaan varmistaa, että liiketoimintaa toteutetaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Haastatteluissa korostettiin, että paikallisjohtajan toiminta tulee olla kontrolloitua, eli esimerkiksi pankkitilejä valvotaan, raportointivelvollisuus on tiukka ja toimintamahdollisuuksia rajataan yhtiöjärjestyksessä. Kontrollin kohdistuessa paikallisjohtoon kyse ei ole pelkästään tavasta toimia kulttuurisesti odotetulla tavalla, vaan myös keinosta toiminnan suunnan varmistamisessa. Eräs haastateltava korostaakin kontrollin merkitystä paikallisjohtoon:

”Tytäryhtiötä ei voi jättää ajelehtimaan, vaan sen on oltava todella tiukassa talutushihnassa.”

Johtuen Venäjän osin sekavahkosta ja ristiriitaisesta lainsäädännöstä ja sen yksityiskohtaisesta, kirjavasta ja toisinaan opportunistiseksi kuvaillusta tulkinnasta, yritykseltä on oltava myös lainsäädännöllistä erityisosaamista. Kaupan alan yritykselle nähtiinkin olevan välttämätöntä palkata paikallisen lainsäädännön tuntevaa asiantuntemusta. Käytännössä asiantuntemuksella tarkoitettiin kirjanpitolainsäädännön tarkasti tuntevien pääkirjanpitäjien, liiketoimintaa säätelevän lainsäädännön ja sopimuslainsäädännön tuntevien

lakimiehien sekä veroasiantuntijoiden käyttöä. Myös ulkopuolisia konsultteja voi olla hyödyllistä käyttää (Karhunen ym. 2008). Karhusen ym. (2008) tutkimuksessa korostetaankin lainsäädännöllisiä riskejä pystyvän parhaiten hallitsemaan seuraamalla kaikkia muutoksia ja noudattamalla mahdollisimman yksityiskohtaisesti viranomaisten vaatimuksia.

Koska venäläistä liiketoimintakulttuuria leimaa tietty suurpiirteisyys, kirjalliset sopimukset yritysten välillä ja toisaalta viranomaisten kanssa ovat tärkeitä. Vaikka monilla ulkomaisilla kaupan alan yrityksillä tuotteet tulevat ulkomailta, jakeluketjuun kuuluu enenevässä määrin myös venäläisiä välikäsiä. Onkin tärkeää määritellä keskeiset toimintaa ohjaavat puitteet ja säännöt muodollisin sopimuksin, jotta voidaan välttyä turhilta toimintaa häiritseviltä tai uhkaavilta tilanteilta. Tämä mahdollistaa myös paremman liiketoiminnan suunnittelun ja säästää ajallisia ja taloudellisia resursseja, kun toiminta tehostuu. Yhteistyöyritysten taustojen selvittely on myös tärkeää. Karhusen ym. (2008) tutkimuksessa korostettiin, että yhteistyöhön liittyviä ongelmia pystytään merkittävästi ratkaisemaan jo etukäteen yhteistyöyrityksen valinnan yhteydessä. Taustojen selvittelyn korostettiin haastatteluissa helpottuneen esimerkiksi 90-lukuun verrattuna. Tämän lisäksi kaikki liiketoimintaan liittyvä dokumentointi on keskeistä. Ongelmatilanteissa selkeä dokumentointi ja tarkat sopimukset yhdessä jättävät vähemmän tilaa tulkinnalle, mikä jo sinänsä vähentää riitatilanteiden syntyä, mutta tarvittaessa myös selkeyttää niiden virallista käsittelyä.

Dokumentointi on tärkeää myös viranomaisia varten. Valvontaviranomaiset saattavat esimerkiksi vaatia todistettavan kirjanpidon tapahtumia tai yhteistyöyritysten kanssa tehtyjä sopimuksia. Suoriutuakseen verottajan ja muiden viranomaisten vaatimuksista ja suojautuakseen niiden aiheuttamilta riskeiltä, yrityksen pitää olla valmis käyttämään paljon resursseja ja aikaa. Esimerkiksi kirjanpito- ja verolainsäädännön yksityiskohtaisiin ja osin vanhanaikaisiin vaatimuksiin vastaaminen edellyttää runsaasti tarkkaa asiantuntemusta ja suurta määrää paperityötä. Tämä taas edellyttää asiantuntevaa kirjanpitohenkilöstöä. Mitä byrokratian vaatimiin resursseihin tulee, eräs haastateltava totesi, että hallintoyksikön koon ja hallintoon käytettävän ajan on oltava moninkertainen Suomeen verrattuna:

”Tyylisiin palkataan ihminen, jonka tehtävänä on seistä jonoissa.”

Teoriaosiossa nousi esille, että instituutioiden vieraus lisää perustamiskustannuksia (Meyer, 2001), mutta Venäjällä tämä ei ole selitettävissä ainoastaan psyykkisellä etäisyydellä, vaan

byrokratian objektiivisen korkealla tasolla. Tosin viranomaisten opportunistista ja korruptiosta johtuen tämä korostuu erityisesti ulkomaisten yritysten kohdalla. Etenkin pienemmille yrityksille, joilla on rajalliset resurssit, tämä saattaa tulla kalliiksi. Haastateltavat korostivatkin resursseja kuluvaan Venäjällä paljon byrokratiaan, asiantuntijoiden käyttämiseen ja toiminnan kontrollointiin, mutta sen samalla olevan välttämätöntä:

”Me joudutaan käyttämään enemmän resursseja sen toiminnan varmistamiseen ja turvaamiseen.”

”Me ei voida luottaa viranomaisiin samalla tavalla kun me voidaan luottaa täällä. Meillä pitää olla itsellä omaa osaamista ja resursseja, yhteistyökumppaneita.”

Nykyään yritykset eivät ole kuitenkaan täysin aseettomia toisinaan esiintyvän viranomaisten mielivaltaisuuden edessä. Tuomioistuinten koetaan kehittyneen Venäjällä sen verran, että yritysten kannattaa haastaa viranomaisia oikeuteen väärinkäytösten yhteydessä. Yrityksillä koetaankin olevan melko hyvät edellytykset voittaa viranomaisia vastaan nostetut jutut, etenkin jos väärinkäytökset ovat olleet selkeitä. Eräs haastateltava korostikin, että viranomaisia on surutta haastettu oikeuteen väärinkäytöksistä. Näistä oikeustoimista osa oli käynnissä haastattelujen tekoaikaan. Karhusen ym. (2008) mukaan luottamus oikeuslaitokseen on tässä suhteessa lisääntynyt ja todennäköisyys saada oikeudenmukaisia päätöksiä, etenkin verottajaa vastaan nostetuissa jutuissa on kasvanut. Lisäksi korostettiin kansainvälisten tuomioistuimien käyttämisen merkitystä, etenkin suuremmissa jutuissa. Niissä käsittely nähtiin venäläisiä tuomistuuksia luotettavammaksi. Ulkomaisten yritysten korostettiin voittavan niissä suurimman osan keisseistään.

6.4.5 Tilanteen seuranta ja vaihtoehtoiset toimintamallit

Monilta osin riskien, etenkin makrotason maariskien taso Venäjällä koettiin kuitenkin siinä määrin annetuksi, että ainoaksi keinoksi niiden hallinnassa jäi niiden seuraaminen mahdollisimman tarkasti ja tarvittaessa niiden toteutumiseen sopeutuminen. Esimerkiksi monien valtion tason poliittisten tekijöiden ja talouden kehityksen nähtiin aiheuttavan epävarmuutta ja riskejä, mutta yritysten mahdollisuudet niiden hallitsemiseksi, yhdessä tai erikseen, nähtiin hyvin marginaalisiksi, lähinnä teoreettisiksi. Näiden tekijöiden kohdalla riskienhallinnan painopisteenä olikin liiketoimintaympäristön ja sitä muovaavien tekijöiden

seuraaminen ja mahdollisiin muutoksiin varautuminen. Myös riskien toteutumisen vaikutusten minimointi, sikäli kuin niiden toteutumisen estäminen tai vähentäminen ei onnistu, sekä vaihtoehtoiset toimintamallit, kuten toiminnan supistaminen tai tarvittaessa markkinoilta poistuminen, mainittiin riskienhallinnan yhteydessä. Haasteltavat kuitenkin korostivat, etteivät pidä yleisen tilanteen ainakaan äkillistä tai merkittävää heikkenemistä kovin todennäköisenä, joskin tulevaisuus herätti erityisesti talouden osalta epävarmuutta.

Yhteiskunnan infrastruktuurin kehittymättömyyteen liittyvien riskien ja ongelmien edessä nähtiin olevan pääosin aseettomia, mutta niitä seurataan ja niihin liittyvien haasteiden lähinnä toivottiin pikkuhiljaa vähenevän kehityksen myötä. Teoriaosiossa korostettiin infrastruktuurin kehityksen seurailevan yleistä kehitystä. Paikallishallinnon aiheuttamien infrastruktuuririskien hallintaa taas voi nähdä toteutettavan henkilösuhteiden rakentamisen ja verkostojen kautta. Varsinaiset hallintatoimenpiteet kohdistuvat yksityisten toimijoiden hallinnoimasta infrastruktuurista johtuviin riskeihin. Eräs haastateltava esimerkiksi korosti infrastruktuuririskien yhteydessä, että merkittäviä kiinteistöihin liittyviä riskejä pyrittävään vähentämään preferoimalla vuokrasuhteita. Lisäksi yrityksillä, joilla on ollut sähkön- ja vedenjakelussa usein ongelmia, mainittiin omistavan varageneraattoreita ja -järjestelmiä toimintakyvyn turvaamiseksi. Luonnollisesti hyvillä henkilösuhteilla infrastruktuuria hallinnoiviin tahoihin on roolinsa näidenkin riskien toteutumista ehkäistäessä. Karhusen ym. (2008) tutkimuksessa nousee lisäksi esille keinoja, joilla jotkin yritykset pyrkivät säilyttämään toimintakykynsä erilaisten operatiivisten, lähinnä jakelukanavien infraongelmien yhteydessä. Esimerkiksi jakeluketjun toimintakatkosten ja tavarantoimitusten ongelmien varalta mainitaan olevan joissain tapauksissa hyvä pitää useampia alihankkijoita ja toimittajia ikään kuin reservissä.

Eräs viimeaikoina mediassa Venäjän talousnäkömyiden ja etenkin Ukrainan kriisin yhteydessä korostettu vaikeasti hallittava ja osin realisoitunut riski on valuuttariski. Kuten aiemmin todettua, ruplan kurssi on ollut laskussa jo jonkin aikaa. Muissa valuutoissa kotoutettavien tulojen laskeminen ja ulkomailta hankittavien tuotteiden kallistuminen koettelevat siten kaupan alan yrityksiä Venäjällä. Valuuttariskit eivät kuitenkaan nousseet haastattelujen tekoaikaan esille merkittävinä riskeinä, joten niiden hallintakeinoistakaan ei juuri kerrottu. Teoriassa valuuttariskien erilaisia hallintakeinoja kyllä on, mutta pitkään jatkuneen valuutan heikkenemisen aiheuttamaa vaikutusta niillä tuskin voidaan neutralisoida. Tutkimuksen loppuunsaattamisen aikaan laajentuneeseen Ukrainan kriisiin ja sen aiheuttamaan ruplan

kurssin putoamiseen suomalaiset kaupan alan yritykset ovatkin mediassa kertoneet reagoineensa lähinnä nostamalla useaan otteeseen tuotteidensa hintoja (Yle 3.3.2014). Liiketoimintaa on myös jouduttu supistamaan Venäjällä (Rusgate 14.2.2014).

Sillanpää (1998, 111) muistuttaakin, että osa riskin vähentämistä ovat myös ”kassakaappisuunnitelmat”, joita tulisi päivittää säännöllisesti, ja joihin turvaututaan, jos yritys joutuu lähtemään maasta tai vähentämään toimintojaan. Suominen (2005, 155) korostaakin riskienhallinnan ydinajatuksena olevan se, että riskien toteutumisesta huolimatta yritys kykenee kaikissa olosuhteissa jatkamaan toimintaansa. Sillanpää (1998, 111) korostaa myös yrityksen neuvottelutilanteen paranevan, jos sillä on lopettamistilanteessa vaihtoehtoja. Merkittävien ja äkillisten riskien toteutuminen nähtiin kuitenkin niin teoreettisena, ettei mitään yleisluontoista varasuunnitelmaa toiminnan supistamisen ja markkinoilta poistumisen lisäksi ei mainittu olevan. Erola ja Louto (2000, 47) näkevätkin merkittävien riskien toteutuessa oltavan usein improvisaation varassa.

7 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena on ollut laadullisen tutkimuksen keinoin kontribuoida kaupan kansainvälistymisen aiempaan tutkimukseen kansainvälistymisen riskien ja niiden hallinnan näkökulmasta. Kaupan alan yritykset hakevat enenevässä määrin pontta kasvutavoitteilleen kansallisten rajojen ulkopuolelta. Taloudellisten mahdollisuuksien hintana ovat kuitenkin riskit, jotka ovat seurausta paitsi kohdemarkkinoiden liiketoimintaympäristön vieraudesta myös objektiivisista uhkatekijöistä. Niiden menestyksellä hallinta tuo etua kilpailijoihin ja myös määrittelee kansainvälistymisen onnistumista.

Tässä luvussa käyn läpi tutkielman keskeisen sisällön tutkimustuloksineen. Aluksi esittelen kuitenkin tutkimuksen aiheen taustoja ja niiden merkitystä pro gradu –tutkielman perustana. Tämän jälkeen esitän tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia ja summaan ne yhteen. Lopuksi esitän arvioni tutkimuksen tuloksista ja siihen vaikuttavista tekijöistä ja pohdin myös tutkimuksen synnyttämiä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

7.1 Tutkimusaiheen taustaa

Kaupan kansainvälistyminen on ilmiönä varsin tuore (vrt. Alexander 1997), mutta kansainvälistymisen kehitys on ollut sitäkin nopeampaa. Nykyään kansainvälistyminen on jo keskeinen kaupan strateginen keino tavoitella kasvua ja sitä onkin luonnehdittu yhdeksi kaupan megatrendeistä (Neilimo 2009, 27). Kaupan kansainvälistymisen tutkimus onkin mittavaa ja tutkimusta on tehty eri näkökulmista sekä Suomessa että maailmalla. Yksi tutkimuskenttää kontribuoinut hanke oli vuosina 2008-2010 eri tutkimusyksikköjen yhteistyönä toteutettu Kaupan turvallisuus ja kilpailukyky –tutkimusprojekti (Järvinen & Heinonen 2010). Vaikka kaupan kansainvälistyminen ei varsinaisesti tutkimusprojektin painopisteenä ollutkaan, osana sitä haluttiin tutkia kaupan alan yritysten ja liikkeenjohtajien kokemuksia Venäjällä toimimisesta ja erityisesti sen haasteista.

Projekti oli tämän pro gradu -tutkielman kannalta merkittävä siksi, että pääsin siihen mukaan projektitutkijan roolissa ja tehtäväkseni muotoutui nimenomaan tutkia kaupan alan yritysten Venäjän liiketoimintaympäristön riskejä ja käytettyjä keinoja niiden hallinnassa. Venäjä tarjosikin hedelmällisen alustan tutkimuksen toteuttamiselle, ei vähiten sen toisinaan turbulentiksi luonnehditun liiketoimintaympäristön ja sitä määrittävien lukuisten eri tekijöiden

vuoksi. Kaupan alan aiempi tutkimus on pääasiassa keskittynyt kansainvälistymisen ja kohdemarkkinoilla toimimisen havainnollistamiseen ja Venäjän liiketoimintaympäristön tutkimus on taas pitkälti käsittänyt erittelemättömästi kaikki toimialat. Tavoitteenani olikin lisätä ymmärrystä, minkälaiset riskit nimenomaan kaupan alan yritysten toimintaan Venäjällä vaikuttavat ja miten komplekseista ilmiöistä aiheutuvia uhkia liiketoiminnalle pyritään hallitsemaan.

Osuuteni projektissa ajoittui vuosille 2009-2010 ja se toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla kaupan alan yritysten sekä asiantuntijaorganisaatioiden edustajia. Tutkimukseni projektissa pohjautui pitkälti tähän tutkielmaan, vaikka itse tutkielman valmistuminen on viivästynyt. Tilanteen kehittyminen muutaman viime vuoden aikana on pyritty mahdollisuuksien mukaan ottamaan tutkielmaa loppuunsaatettaessa huomioon.

7.2 Tutkimustulokset

Tämän tutkielman raamit siis muodostuivat Kaupan turvallisuus ja kilpailukyky – tutkimusprojektin kautta ja tavoitteet täsmentyivät aihepiiriin tarkemman tutustumisen ja sitä kautta tutkimusongelman määrittelyn myötä. Tutkielman tutkimusongelmana on ollut tunnistaa ja tarkastella *kaupan kansainvälistymisen riskejä ja niiden hallintaa*.

Rajaus on laaja ja aiheen empiirinen käsittely sen Venäjään keskittymisestä huolimatta on pro gradu –tutkielman mittakaavassa ollut hyvin haastavaa. Tutkimustulokset ovat tästä syystä hyvin yleisluontoisia eivätkä ne ulotu tarkkoihin yksityiskohtaisuuksiin. Ne ovat myös kontekstisidonnaisia, sillä ne perustuvat monilta osin näkemyksiin ja kokemuksiin, mikä on kansainvälistymisen riskien ja riskienhallinnan luonteelle tyypillistä. Ne eivät siis mahdollista pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Toisaalta, se ei ole ollut tämän tutkimuksen tarkoituksaan. Löyhä rajaus esimerkiksi mahdollisti tutkimusta tehdessä haastateltavien ehdoilla etenemisen niin, että heidän kokemuksensa saivat vapaasti nousta esiin ja heitä kannustettiin esittämään kärkeviäkin näkemyksiä Venäjällä toimimisesta. Näin tutkimuksessa on saatu hyödynnettyä laadullisen tutkimuksen tarjoama mahdollisuus määrällistä tutkimusta syvällisemmän tiedon keräämisessä.

Tutkimusongelmaa ei kuitenkaan ole ollut mielekästä lähestyä tarkastelematta kaupan kansainvälistymisen motiiveja ja perustelematta syitä tietyn kohdemarkkinan valitsemiselle.

Teoreettisessa viitekehyksessä olen havainnollistanut näitä tekijöitä teorialähtöisesti jakamalla ne työntäviin ja vetäviin tekijöihin. Kaupan kansainvälistymistä tutkivassa kirjallisuudessa tunnistettuja keskeisiä voimia ovat muun muassa kotimarkkinoiden pienuus ja saturoituneisuus ja vastaavasti kohdemarkkinoiden kasvunäkymät ja suuruus. Tekijät liittyvätkin läheisesti toisiinsa, mistä syystä kansainvälistymispäätös ja kohdemarkkinan valinta linkittyvät tiiviisti yhteen.

Motiivit kaupan Venäjälle kansainvälistymiselle nousivat Venäjää tutkivassa kirjallisuudessa ja tämän tutkimuksen haastatteluissa esille hyvin samansuuntaisina kuin teoriassa. Venäjälle on etabloiduttu korkein ja pitkän aikavälin tavoittein talouden ja voimakkaan kysynnän kasvun perässä. Myös monia länsimaita maltillisempina koettu kilpailun taso ainakin vuosituhatien alkupuolella on toiminut kannusteena. Luonnollisesti taustalla ovat vaikuttaneet myös kotimarkkinakohtaiset tekijät, kuten vaatimattomammat kasvunäkymät Pohjoismaissa ja Euroopassa.

Suomalaisten kaupan alan yritysten kohdalla lisäksi positiiviset kokemukset Baltiassa ovat kannustaneet suuntamaan katset itärajan taakse, joten Venäjän voi nähdä läheltä aloitetun kansainvälistymisprosessin luonnollisena jatkeena. Kirjallisuudessa ilmiöön viitataan vähittäisenä kansainvälistymisenä (vrt. Johanson & Wiedersheim-Paul 1975). Suomen ja Venäjän yhteisen historian ja hyvien suhteiden nähtiin myös jossain määrin vaikuttaneen suomalaisten kaupan alan yritysten kasvun tavoitteluun Venäjältä, vaikka näkemys ei saanutkaan varauksetonta tukea. Mielenkiintoisena lisänä tutkimuksessa nousi esille myös Venäjän merkitys kysynnän heilahtelujen tasaajana. Kysynnän Venäjällä koettiin seuraavan ainakin jossain määrin eri trendiä kuin esimerkiksi Länsi-Euroopassa, joten Venäjän toimintojen voi nähdä osin toimivan myös tukena ydintoiminnoille muualla.

Venäjälle etabloituminen ja siellä toimiminen ei kuitenkaan automaattisesti käänny suuriksi voitoiksi eikä ilmaisia lounaita ole tarjolla. Tutkimuksessa nousikin esille monia Venäjän liiketoimintaympäristön kaupan alan yrityksille aiheuttamia riskejä. Seuraavassa kokoaan lyhyesti yhteen tutkimuksen haastatteluissa ja Venäjää liiketoimintaympäristöstä tutkivassa kirjallisuudessa korostettuja riskejä ja niiden hallinnassa käytettyjä keinoja. Tulokset on myös lopuksi koottu viitekehysmäisesti taulukkoon. Käsittelytapa ei kenties parhaalla mahdollisella tavalla luo oikeutta tutkimuksen luonteelle, sillä vaikka tavoitteena on ollut tarkastella riskejä ja tunnistaa niiden hallintakeinoja, on ollut yhtäläillä tärkeää myös kuvailla koko kenttää ja

sijoittaa havainnot osaksi laajempaa kontekstia, tässä tapauksessa Venäjän liiketoimintaympäristöä. Käsittely kuitenkin kiteyttää lukijan kannalta havainnollistavalla tavalla tutkimuksessa eniten painoarvoa saaneet tekijät.

Kulttuuri on kompleksi ilmiö ja kulttuurierot merkittävä riskin lähde. Kulttuurintuntemisen merkitystä Venäjällä toimittaessa alleviivattiin esimerkiksi haastatteluissa painokkaasti. Tutkimuksessa nousi esille kulttuurierojen vaikutus erityisesti neuvottelutilanteissa. Esimerkiksi suomalaisten ja venäläisten neuvottelutyyleissä tunnistettiin monia eroavaisuuksia. Venäläistä neuvottelukumppania luonnehdittiin esimerkiksi päämääräsuuntautuneeksi ja painostavaksi ja hänen nähtiin toisinaan vieroksuvan kirjallisia sopimuksia.

Keskeisimpänä keinona hallita neuvottelutilanteista aiheutuvia riskejä mainittiin kulttuuriin etukäteistutustuminen, jolloin yllätysten määrä vähenee. Niin ikään, kirjalliset sopimukset ovat aina keskeisessä roolissa liiketoimintaa Venäjällä tehtäessä, oli venäläisenä neuvotteluosapuolena sitten yrityksen edustaja tai hallinnon virkamies. Näin molemmat osapuolet todennäköisemmin hahmottavat saavutetun sopimuksen sisällön samalla tavoin ja tulkinnalle jää vähemmän tilaa myöhemmin.

Valtion tason poliittista interventiota liiketoimintaan tai sen puitteisiin pidettiin mahdollisena, mutta hyvin teoreettisena. Sen sijaan Venäjän liiketoimintaympäristöön perinteisesti liitetyt riskitekijät, kuten viranomaisten mielivalta, korruptio ja byrokratia, eivät jääneet huomiotta tässäkään tutkimuksessa. Monilla haastateltavilla oli joko omakohtaista kokemusta tai toisen käden tietoa ilmiöstä. Myös Venäjän liiketoimintaympäristöä tutkivassa kirjallisuudessa teemat ovat vahvasti läsnä. Osin esimerkiksi korruptio kumpuaa opportunistista ja kehittyvän lainsäädännön ristiriitaisuuksien voi nähdä ruokkivan sitä, mutta usein sen juuret ovat muualla, kuten viranomaisten matalissa palkoissa ja aiemmin opituissa käytännöissä. Pahimmillaan viranomaistoiminta voi uhata liiketoimintaa Venäjällä, mutta usein sen nähtiin näyttäytyvän kaupan alan yrityksille ylimääräisenä vaivana ja kulueränä.

Viranomaistoiminnan, korruption ja byrokratian aiheuttamia riskejä korostettiin voitavan hallita monin tavoin. Hyvillä henkilösuhteilla ja verkostoilla nähtiin pystyttävän tehokkaimmin ennaltaehkäisemään riskejä ja toisaalta edesauttamaan suotuisaa suhtautumista yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. Hyviä suhteita kuitenkin varoitettiin rakentamasta

kyseenalaisin toimin eikä korruptioon nähty olevan tarpeellista lähteä mukaan. Byrokratian selättämisessä paikallinen osaaminen nähtiin keskeisessä roolissa, sekä asiantuntijoiden että venäläisten yritysjohtajien käytön muodossa. Viranomaisia myös korostettiin haastettavan nykypäivänä surutta oikeuteen, mikäli väärinkäytöksiä ilmenee.

Lainsäädännön ristiriitaisuuksien ja oikeuslaitoksen luotettavuuden nähtiin takavuosina aiheuttaneen yrityksille riskejä, mutta tilanteen koetaan pääasiassa kehittyneen huomattavasti. Lainsäädäntöä on yhtenäistetty ja sen nähdään olevan paremmin linjassa kuin aiemmin, joskin muutokset itsessään aiheuttavat jonkin verran epävarmuutta. Oikeuslaitoksen toiminta on myös parantunut eikä tuomareiden lahjontaa enää merkittävässä määrin esiinny, vaikka kyseenalaisia tuomioita edelleen aika ajoin tulee vastaan. Tuomioistuimien päätösten toimeenpanossa on kuitenkin ontumista.

Taloudelliset riskit ja talouden kehitys ovat merkittävä huolenaihe, mutta samalla hankalia arvioitavia. Tekijät, jotka loivat perustaa Venäjän vahvalle talouskasvulle 2000-luvun alussa, voivat jatkossa merkittävästi haitata talouden ja kysynnän kehitystä tulevaisuudessa. Taloudelliset puitteet kaupan alan menestykselle määräytyvätkin pitkälti raaka-aineiden maailmanmarkkinahintojen ja maailman talouden kehityksen sekä Venäjän rakenteellisten uudistusten etenemisen perusteella.

Haasteltavien näkemykset talouden aiheuttamista riskeistä liiketoiminnalle olivat hieman vaihtelevia. Venäjälle on etabloiduttu pitkän aikavälin tavoittein eivätkä tilapäisinä koetut heilahtelut muuta tilannetta. Toisaalta riskit tiedostettiin. Kaupan alalla oltiin varsin luottavaisia Venäjän toipumiskykyyn vielä muutama vuosi sitten (vrt. SVKK 2010), mutta viimeaikainen kehitys on jo johtanut esimerkiksi toiminnan laajuuden uudelleen arviointiin (vrt. Yle 3.3.2014). Yksittäisen yrityksen tai edes toimialan mahdollisuudet vaikuttaa liiketoiminnan kokonaistaloudellisiin puitteisiin ovat hyvin rajalliset ja tilannetta korostettiin lähinnä seurattavan. Tarvittaessa liiketoimintaa nähtiin voitavan supistaa.

Keskeisenä riskinä ja osin jo toteutuneena haasteena pidettiin myös työvoimapulaa. Sen taustalta tunnistettiin monia tekijöitä, kuten työvoiman vähäinen liikkuvuus, Venäjän demografinen kehitys ja ammattitaitoisen työvoiman puute, etenkin johtotehtäviin. Myös osaavan työvoiman vaihtuvuus nähtiin merkittävänä haasteena. Merkittävänä keinona työvoiman houuttelemisessa ja sitouttamisessa yritykseen nähtiin kulttuurisen turvan

luominen esimerkiksi korkealla kontrollilla ja paikallisten johtajien käytöllä, joiden alaisuudessa työntekijöiden korostettiin mieluummin työskentelevän. Paikallisten johtajien käytössä huomionarvoista on kuitenkin, että liika valtaistaminen voi johtaa yrityksen edun vastaiseen toimintaan, jos vallankäytön rajaamiseen ja kontrolliin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Myös muiden sitouttamiskeinojen käyttöä, kuten asumisen ja terveydenhuollon järjestämistä korostettiin (vrt. Karhunen ym. 2008).

Kaupan alan kilpailutilanteen kiristymistä äärimmilleen, etenkin Venäjän suurkaupungeissa, painotettiin haastatteluissa ponnekkaasti ja sitä korostetaan myös Venäjän liiketoimintaympäristön tutkimuksessa. Kilpailua tai sen kiristymistä ei kuitenkaan koettu haastatteluissa varsinaisena riskinä, mistä syystä keinoja sen hallinnalle tai siinä pärjäämiselle ei noussut esiin. Kilpailussa menestyminen liittyykin läheisesti liiketoiminnan onnistuneeseen toteuttamiseen, ei sinänsä riskienhallintaan. Kansainvälistymisen yleisessä kirjallisuudessa keskeisinä menestyksen keinoina mainittiin monipuoliset kauppakonsepti- ja strategiavalinnat, muuta myös tuote- ja palveluvalikoimiin korostettiin olevan tärkeä kiinnittää huomiota (Neilimo 2009). Vaikka näiden käytännön implementointi Venäjälle ei noussut tutkimuksessa merkittävästi esille, on niillä epäilemättä keskeinen rooli. Sen sijaan kaupan asiakasryhmien segmentoinnilla nähdään Venäjällä olevan esimerkiksi Suomeen nähden suuri merkitys (vrt. Punnonen 11.4.2013, ks. Kosonen ym. 2013).

Infrastruktuuriin liittyvien riskien voi tunnistaa tulevan eri lähteistä. Sen kehittymättömyyteen ei juuri nähty voitavan vaikuttaa, mutta siihen liittyvien ongelmien uskottiin pikkuhiljaa hälvenevän. Merkittävämpiä riskejä liittyy kuntien ja virkamiesten rooliin infrastruktuurin hallinnoijana. Kunnat hallinnoivat alueellaan olevaa valtion omaisuutta ja vastaavat infrastruktuurista ja voivat myös vaikuttaa infrastruktuuri-investointien toteutumiseen (Filippov ym. 2005). Näihin liittyvien riskien hallintaa toteutetaan pitkälti osana henkilösuhteita ja verkostoja. Joskus riskit taas liittyvät infrastruktuuria hallinnoivaan yksityiseen tahoon. Näistä kumpuavia riskejä nähtiin voitavan hallita turvaamalla toimintakyky toteutumisen varalta omilla ratkaisuilla ja järjestelmillä. Toki hyvät henkilösuhteet infrastruktuuria hallinnoivaan tahoon auttavat myös ehkäisemään näiden riskien toteutumista.

Riskin lähde	Hallintakeinot
Neuvottelukulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedonhankinta • Sopimukset
Viranomaistoiminta ja korruptio	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilösuhteet • Verkostot • Korruptiosta pidättäytyminen • Kirjalliset sopimukset ja dokumentointi • Oikeustoimet
Byrokratia	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilösuhteet • Paikallisten johtajien ja asiantuntijoiden käyttö
Lainsäädäntö ja oikeuslaitos	<ul style="list-style-type: none"> • Paikallisten asiantuntijoiden käyttö
Talouden kehitys	<ul style="list-style-type: none"> • Tiedonhankinta ja tilanteen seuranta • Toiminnan supistaminen
Työvoimapula ja työvoiman vaihtuvuus	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolli • Paikallisten johtajien käyttö • Muut sitouttamiskeinot
Kilpailun kiristyminen	<ul style="list-style-type: none"> • Konseptit • Strategiavalinnat • Segmentointi
Infrastruktuuri	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilösuhteet • Verkostot • Varavaihtoehdot

Taulukko 3. Riskikartta Venäjän riskeistä ja niiden hallinnasta

Tiivistetysti, tilanteen Venäjällä voi tämän tutkimuksen tulosten perusteella nähdä kulkeneen molempiin suuntiin. Merkittävien poliittisten riskien toteutumista ei enää pidetä kovinkaan todennäköisenä ja eikä muidenkaan riskien nähdä enää tänä päivänä aiheuttavan ylitsepääsemättömiä haasteita, joskin näkemyksissä oli jonkin verran eroavaisuuksia. Tämä johtuu paitsi yhteiskunnallisesta kehityksestä myös kattavan riskienhallinnan merkityksen tunnistamisesta ja toteuttamisen mittavuudesta. Liiketoimintaympäristön riskejä ei siis nähdä oireina, jota lääkitään riskienhallinnalla. Sen sijaa riskienhallintaan suhtaudutaan pikemminkin rokotteenä, jolla autetaan rakentamaan yritystä suojaavaa immunitaattia riskejä vastaan ja sopeudutaan liiketoimintaympäristöön. Tämän voi tunnistaa olevan keskeistä myös laajemmin. Liiketoimintaympäristön riskitekijöiden tunnistaminen ja niiltä kokonaisvaltainen suojautuminen on liiketoiminnan onnistumisen keskiössä kansainvälistyttäessä.

Toisaalta, Venäjän talouden näkymien yllä leijuu tummia pilviä ja kilpailu sekä työvoimasta että asiakkaista on kiristynyt. Talouden kehitystä on paitsi hankala luotettavasti arvioida, keinot sen hallinnalle ovat rajalliset. Tätä alleviivaa se, ettei edes teoreettisia keinoja niiden hallinnalle juuri ole. Talouskasvun hiipumisella voi myös olla monia seurannaisvaikutuksia, jotka ilmenevät muiden riskitekijöiden toteutumisena. Esimerkiksi kulutuksen ja kysynnän hiipumisen voi nähdä johtavan kiristyvään kilpailuun asiakkaista. Niin ikään, jos talouskasvun hidastuminen heijastuu julkisen sektorin palkkoihin, voi korruptio ja opportunistinen byrokratia yleistyä.

Tällaisten hankalasti ennustettavien ja osin rakenteellisista ilmiöistä kumpuavien riskien hallinta on hankalaa ja painottuu tilanteen seuraamiseen sekä nopeaan ja tarkoituksenmukaiseen reagoimiseen muutosten ilmetessä. Vaikka tutkimus ei varsinaisesti tuoreita näkökulmia tuonut tähän osa-alueeseen hallinnan osalta, haastatteluissa ja Venäjä-kirjallisuudessa korostettiin oltavan tarvittaessa valmiita järeisiin toimenpiteisiin esimerkiksi taloustilanteen heiketessä, kuten toiminnan supistamiseen tai kohdemarkkinoilta kokonaan poistumiseen.

7.3 Tulosten arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen voi nähdä tuottaneen kontekstisidonnaista tietoa lukijalle kaupan kansainvälistymisen ja liiketoimintaympäristön riskitekijöistä sekä niiden hallinnasta. Sen luotettavuutta toistettavuuden näkökulmasta lähestyttäessä voi todeta, että tulokset tuskin olisivat identtisiä, jos tutkimus toistettaisiin toisen tutkijan tekemänä. Tämä on kuitenkin varsin tavallista, jopa todennäköistä laadulliselle tutkimukselle. Validiteetin näkökulmasta luotettavuus on sen sijaan mielestäni huomattavasti parempi, sillä tutkimuksessa on pääpiirteissään onnistuttu kuvaamaan sitä ilmiötä, jota sillä on pyritty tutkia. Toisaalta, tutkimukseen sisältyy myös merkittäviä rajoitteita, joista osa liittyy laadulliseen tutkimusotteeseen ja osa tutkimuksen rajaukseen, toteutukseen ja tarkastelutapaan.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, ettei sillä pyritä tilastollisiin yleistyksiin samalla tavoin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Eskola ja Suoranta 1998). Tämän tutkimuksen yleistettävyyttä vähentää entisestään valitettavan pieneksi jäänyt haastateltavien määrä. Otoksoon vaatimattomuutta on pyritty paikkaamaan käsittelemällä empiirisessä osiossa aiempaa Venäjän toimintaympäristön tutkimusta haastatteluaineiston rinnalla. Tällä

on osin saatu paikattua puutetta, mutta tutkimuksen uutuusarvoon sillä on luonnollisesti negatiivinen vaikutus.

Suppeahkon otannan vuoksi tutkimus ei myöskään mahdollista luotettavasti eri riskitekijöiden toteutumisen todennäköisyyden tai toteutumisen merkittävyyden arviointia tai riskitekijöiden asettamista järjestykseen näiden mukaan. Haastateltavien ja toisaalta taustakirjallisuuden näkemykset poikkesivat joiltain osin toisistaan, vaikka olivatkin kokonaisuutena samansuuntaisia. Toisaalta, osa tästä johtuu myös laadullisesta tutkimusotteesta, sillä se ei tarjoa työkaluja tällaisten johtopäätösten tekemiseksi, minkä seurauksena objektiiviseksi tarkoitettu tulkinta muodostuisi hyvin subjektiiviseksi ja mahdollisesti harhaanjohtavaksi. Niin ikään epävarmuuden rooli osana riskiä vaikeuttaa riskien luotettavaa arviointia.

Myös tutkimuksen ajalliseen toteuttamiseen liittyy ongelmia. Osa tutkimuksesta ja suurin osa haastatteluista toteutettiin jo vuonna 2010. Tilanne on kuitenkin neljässä vuodessa muuttunut, etenkin Venäjän taloudellisen tilanteen osalta, eikä tutkimusaineisto tästä syystä ollut enää tutkielman loppuunsaattamisen aikana kaikilta osin ajankohtainen. Merkittävää tutkimustulosten kyseenalaistettavuutta en kuitenkaan asiassa näe, sillä suurin osa haastatteluissa esille nousseista näkemyksistä saa edelleen vahvaa tukea viimeaikaisessa Venäjän liiketoimintaympäristön kirjallisuudessa, jota on käytetty käsittelyn tukena.

Viimeisenä tutkimuksen rajoitteena nostan esille sen rajauksen, joka on asettanut haasteita käsittelyn yksityiskohtaisuudelle pro gradu –tutkielman mittakaavassa. Löyhä rajaus ei ole mahdollistanut niin syvällisen ymmärryksen tuottamista tutkittavista ilmiöistä, kuin valittu tutkimusote parhaimmillaan mahdollistaisi, vaan monilta osin tarkastelu on jäänyt hieman pinnalliseksi. Myös tarkastelun ulottaminen empiirisessä osiossa koko Venäjään on ongelmallista, sillä Venäjä on suuri markkina-alue ja alueelliset erot ovat merkittäviä.

Toisaalta, löyhä rajaus ja kohdeilmiöiden ehkä toivottua pinnallisempi käsittely luovat hyviä mahdollisuuksia tiukemmin rajatuille jatkotutkimuksille. Tätä tutkielmaa voikin pitää eräänlaisena poikkileikkaavana pelin avaajana kaupan kansainvälistymisen ja siihen liittyvien riskien ja niiden hallinnan tutkimukselle. Merkittävien ja toisistaan poikkeavien riskien ja niiden hallintatoimien tunnistaminen sekä tutkimuskentän kuvaaminen tässä tutkimuksessa tarjoavat hyvän lähtökohdan syvällisemmän ymmärryksen luomiseksi, esimerkiksi

yksittäisistä ilmiöistä uudessa tutkimuksessa. Tiukempi rajausta voisi toki olla myös maantieteellinen ja keskittyä tarkemmin määritettyyn alueeseen tai kaupunkiin.

Lähteet

Painetut lähteet:

Alasuutari, P. (1994) Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Albaum, G., Duerr, E. & Strandskov, J. (2005) International Marketing and Export Management, 5th edition. England: Prentice Hall.

Alexander, N. (1997) International retailing. England: Blackwell Publishing.

Alexander, N., Rhodes, M. & Myers H. (2007) International market selection: measuring actions instead of intentions. Journal of Services Marketing, Vol. 21, No. 6, 424-434.

Antola, E. (1989) Poliittisten riskien hallinta: Haaste kansainvälistyvälle liiketoiminnalle. Espoo: Harkonmäki Oy.

Arnold, S. & Fernie, J. (2000) Wal-Mart in Europe: prospects for the UK. International Marketing Review, Vol. 17, No. 4, 416-432.

Babichenko, J. (2006) Psychic distance effects for Russian market: Estonian and western experience. Baltic Journal of Management, Vol. 1 No. 2, 213-226.

Cambell, D., Daft R. & Hultin, C. (1982) What to study: Generating and developing research questions. London: Sage.

Chan Su Yin, T., Sikorski, D. & Taa Huu Phuong, L. (2003) How Singapore companies in Asean manage political risk. Seoul Journal of Economics, Vol. 16, No. 1, 23-58.

Cowen, T. (2002) Creative destruction: how globalization is changing the world's cultures. New Jersey: Princeton University Press.

Creswell, J. (1994) *Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage.

Crouch, E. & Wilson, R. (1982) *Risk/ Benefit Analysis*. Boston: Harvard University Press.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005.

Erola, E. & Louto, P. (2000) *Riskit voimavaraksi – liiketoimintariskien hallinta yrityksessä*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Evans, J. & Mavondo, F. (2002) Psychic distance and organizational performance: An empirical examination of international retailing operations. *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 3, 515-532.

Evans, J., Mavondo, F. & Bridson, K. (2008) Psychic distance: Antecedents, retail strategy implications, and performance outcomes. *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No. 2, 32–63.

Evans, J., Treadgold, A. & Mavondo F. (2000) Explaining export development through psychic distance, *International Marketing Review*, Vol. 17, No. 2, 164-169.

Gelfand, M. & Brett, J. (2004) *The Handbook of Negotiation and Culture*. Standford, California: Standord University Press.

Ghauri, P., Grønhaug K. (2005) *Research methods in business studies: A practical guide*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Gielens, K., Van De Gucht, L., Steenkamp, J-B. & Dekimpe, M. (2008) Dancing with a Giant: The effect of Wal-Mart's entry into the United Kingdom on the performance of European retailers. *Journal of Marketing Research*, Vol. XLV, 519–534.

Glesne, C. & Peshkin, A. (1992) *Becoming Qualitative Researcher: An Introduction*. London: Longman.

Globerman, S. & Shapiro, D. (2003) Governance infrastructure and US foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No. 1, 19-39.

Godley, A. and Fletcher, S. (2000) "Foreign entry into British retailing, 1850-1994". *International Marketing Review*, Vol. 17 No. 4, 392-400.

Greig, J. (2002) The end of geography? : Globalization, communications, and culture in the international system. *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 46, No. 225, 225-243.

Gripsrud, G. & Benito, G. (2005) Internationalization in retailing: modeling the pattern of foreign market entry. *Journal of Business Research*, Vol. 58, 1672– 1680.

Gros, D. & Steinherr, A. (1995) *Winds of Change. Economic Transition in Central and Eastern Europe*. New York: Longman.

Haner, F. & Ewing, J. (1985) *Country risk assessment – Theory and Worldwide Practice*. New York: Praeger publishers.

Fulmer, J. (2009) What in the world is infrastructure?. *Infrastructure investor*, July/August, 30-32.

Hagelstam, A. (2005) CIP – kriittisen infrastruktuurin turvaaminen – Käsiteanalyysi ja kansainvälinen vertailu. *Huoltovarmuuskeskus, Julkaisuja 1/2005*.

Hampton, J. (2009) *Fundamentals of Enterprise Risk Management: how top companies assess risk, manage exposure, and seize opportunity*. New York: Amacom.

Hillman A., Zardkoohi A., Bierman L. (1999) Corporate political strategies and firm performance: indications of firm-specific benefits from personal service in the U.S. government. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 67–81.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009) Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hofstede, G. (1980) Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Hollensen, S. (2007) Global Marketing, 4th edition. England: Prentice Hall.

Huang, Y. & Sternquist B. (2007) Retailer's foreign market entry decisions: An institutional perspective. International Business Review, Vol. 16, No. 2, 613-629.

ISO (2013) ISO 31000:2009, Risk management – Principles and guidelines.

Jenks, C. (1993) Culture. London: Routledge.

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975) The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. Journal of Management Studies, Vol. 12, No. 3, 305-322.

Järvinen, R. & Heinonen, J. (toim.) (2010) Kaupallisten keskusten turvallisuus ja kilpailukyky. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja B-119.

Kacker, M. (1986) Coming to terms with global retailing. International Marketing Review, Vol.7, No. 4, 7-20.

Kahra, H., Kanto, A. & Kuusela, H. (1998) Näkökulmia riskin käsitteeseen. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) (1998) Riskit ja riskienhallinta. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy, 35-56.

Kajalo, S. (1991) Vähittäiskaupan aukioloaikakysymys. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja D-141.

Karhunen, P., Kosonen, R., Logrén, J. & Ovaska, K. (2008) Suomalaisyritysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Kasanen, E., Lundström, T., Puttonen, V. & Veijola, R. (1997) Rahoitusriskit yrityksessä. Porvoo: WSOY.

Katzin, L. (2007) Negotiating international business: the negotiator's reference guide to 50 countries around the world, 2nd ed. Charleston, S.C.: Booksurge.

Keillor, B., Wilkinson, T., Owens, D. (2003) Threats to international operations: dealing with political risk at the firm level. *Journal of Business Research*, Vol. 58, 629–635.

Kennedy, C. (1988) Political Risk Management: A Portfolio Planning Model. *Business Horizons* (November-December), 26-33.

King, R. & O'Connor, D. (2000) Risk Management. Broadstairs, England: Scitech Educational.

Komulainen, T. (2002) Elokuun 1998 talouskriisi. *BOFIT Online*, No. 3.

Kosonen, R., Heliste, P., Karhunen, P., Mattila, M. & Kerola, E. (2008) Gringoja, tšuhnia, isoneniä ja poroja? Suomalaisyritysten kokemuksia kasvutalouksissa. Helsinki School of Economics – Hse Print.

Kosonen, R., Kettunen, E., Leppänen, S., Penttilä, A. & Saarinen, S. (2013) CEMAT Venäjän Talousnäkymät 1/2013.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) (1998) Riskit ja riskienhallinta. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

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

Lam, L. & White, L. (1999) An adaptive choice model of the internationalization process. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 7, No. 2, 105-134.

Lappalainen, J., Mikkonen, P., Murtonen, M., Piispanen, P., Salminen, S. & Vuori, M. (2003) Avain turvallisempaan huomiseen – Henkilöriskien hallinta. PK-RH –hanke.

Lappeenranta teknillinen yliopisto (2005) Yritystoiminnan riskit Venäjällä, Northern Dimension Research Centre. Lappeenranta: Publication 17.

Laurila, P. (1982) Kansainvälistymisen riskit. Helsinki: Insinööritieto Oy.

Luostarinen, R. (1979) Internationalization of the Firm, 1st Edition, Doctoral Dissertation. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Luostarinen, R. (1994) Internationalization of Finnish Firms and their Response to Global Challenges. UNU World Institute for Development Economics Research (UNU/WIDER)

Maharaj, L. & Heitmeyer, J. (2005) Factors that impact United States retailers' expansion into the international marketplace. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 9, No. 2, 144-155.

Merna, T. & Al-Thani, F. (2008) *Corporate Risk Management*, 2nd edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Merna, A. & Smith, N. (1996) *Projects Procured by Privately Financed Concession Contracts*, Vols. 1 & 2. Hong Kong: Asia Law & Practice.

Meulbroek, L. (2002) *Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Meyer, K. (2001) Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 2, 357–367.

Mitra, D. & Goulder, P. (2002) Whose Culture Matters? Near-Market Knowledge and Its Impact on Foreign Market Entry Timing. *Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 3, 350-365.

Moran, R., Harris, P., Moran, S. (2007) *Managing cultural differences: global leadership strategies for the 21st century*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.

Nagy, P. (1979) *Country risk: How to assess, quantify and monitor it*. London: Euromoney.

Naumov, A. & Puffer, S. (2000) *Measuring Russian Culture using Hofstede's Dimensions*. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 49, No. 4, 709-718.

Neilimo, K. (2009) *Kauppan kansainvälistyminen*. Teoksessa Koistinen, K., Lammi, M. & Rajjas, A. (toim.) *Kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuksen kirjoja 5*, Tampereen yliopistopaino, 27-36.

Nurmilaakso, J. (2000) *Yritysverkostojen taloustieteellinen tarkastelu*. VTT julkaisuja 846. Espoo: Otamedia Oy.

Ollus, S-E. (2008) *Venäläinen kapitalismi ja Suomi*. Helsinki: Taloustieto Oy, Yliopistopaino.

Pellegrini, L. (1994) *Alternatives for growth and internationalization in retailing*. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 4, No. 2, 121-148.

Pioch, E., Gerhard, U., Fernie, J. & Arnold, S. (2009) *Consumer acceptance and market success: Wal-Mart in the UK and Germany*. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37, No. 3, 205-225.

Prašnikar, J., Pahor, M. & Svetlik, J. (2008) *Are national cultures still important in international business? Russia, Serbia and Slovenia in comparison*. *Management*, Vol. 13, No. 2, 1-26.

Price, T. (2005) *Measuring Political and Economic Risk*. *Franchising World*, Dec. 2005.

PRS Group (1996) *International country risk guide*. New York: Political Risk Services, IBC USA (Publications) Inc.

Rafferty, J. (1994) *Risk Analysis in Project Management*. London: E&FN Spon.

Samson, D. (1987) Corporate Risk Philosophy for Improved Risk Management. *Journal of Business Research*, Vol.15, No. 2, 107-122.

Scott, W. (1995) *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Shapiro, A. (1992) *Foundations of Multinational Financial Management*. Needham Heights: Allyn and Bacon.

Shleifer, A. & Treisman, D. (2001) *Without a Map: Political Tactics and Economic Reform in Russia*. Cambridge, MA: MIT Press.

Sillanpää, A. (1991) *Suomalaisyriyten menestys vieraassa yhteiskunta- ja kulttuuriympäristössä – maariskien vaikutus ulkomaaninvestointien onnistumiseen*. Helsinki: Exactia.

Sillanpää, A. (1998) *Maariskit*. Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy, 95-115.

Solanko, L. (2006) *Essays on Russia's economic transition*, Bank of Finland Publications, Scientific monographs, Series E (ISSN 1238-1691, print) (ISSN 1456-5951, online). Helsinki: Edita Prima Oy.

Sternquist B. (1997) International expansion of US retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 25, No. 8, 262-268.

Sternquist B. (2007) *International Retailing 2nd edition*. New York: Fairchild Publications.

Suominen, A. (1994) *Yrityksen riskienhallintakäyttäytyminen ja vakuutuspolitiikka liikkeenjohdon toiminnan osana*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Suominen, A. (1998) Riskienhallinnan mahdollisuudet ja kehityshaasteet. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy, 134-150

Suominen, A. (2005) Kokonaisvaltainen riskienhallinta yrityksen suojajärjestelmänä. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen yliopistopaino-Juvenes Print Oy, 148-169.

Swoboda, B. & Anderer, M. (2008) Coordinating the international retailing firm: Exploratory models and evaluations of structural, systemic, and cultural options. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15, 104-117.

Töttö, P. (2004) Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Tampere: Vastapaino.

Vaughan, E. (1997) *Risk Management*. New York: Wiley.

Vida, I. & Fairhurst, A. (1998) International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations. *Journal of Retailing and Consumer Service*, Vol. 5, No. 3, 143–151.

Vida, I., Reardon, J. & Fairhurst, A. (2000) Determinants of international retail involvement: The case of large US retail chains. *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 4, 37–60.

Virolainen, V. & Hallikas, J. (2005) Toimittajaverkostoihin liittyvä riskienhallinta. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) (2005) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen yliopistopaino-Juvenes Print Oy, 218-241.

Werner, S., Brouthers, L. & Brouthers, K. (1996) International risk and perceived environmental uncertainty: The dimensionality and internal consistency of Miller's measure. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, 571-587.

Wesanko, J. (2010) Riskienhallintaprosessi ja operatiivisten riskien kvantifiointi. Tutkielma, Teknillinen korkeakoulu.

Verkkolähteet:

Aleksanteri-instituutti (ei päiväystä, a) Tietoa instituutista. Viitattu 30.5.2014.

<http://www.helsinki.fi/aleksanteri/instituutti/index.html>

Alexanteri-instituutti (ei päiväystä, b) Instituutin tutkimustoiminta. Viitattu 30.5.2014.

<http://www.helsinki.fi/aleksanteri/tutkimus/index.html>

BOFIT (2010) BOFIT Venäjä-tilastot. Viitattu 27.5.2010.

<http://www.bof.fi/bofit/seuranta/venajatilastot/>

BOFIT (2014) Siirtymätalouksien tutkimus. Viitattu 30.5.2014.

<http://www.suomenpankki.fi/bofit/tutkimus/Pages/default.aspx>

BOFIT Venäjä-ryhmä (2009) Venäjä ja kansainvälinen rahoituskriisi. BOFIT Online, No. 2. Viitattu 28.4.2010.

http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/organisaatio/asiantuntijoita/Documents/bon0209.pdf

BOFIT Venäjä-ryhmä (2010) BOFIT Venäjä-ennuste 2010-2012. Viitattu 30.11.2010.

<http://www.bof.fi/NR/rdonlyres/B68DC51B-408D-4BD0-AE49-32195F7D43F1/0/bve110.pdf>

BOFIT Venäjä-ryhmä (2014) BOFIT Venäjä-ennuste 2014-2016. Viitattu 14.5.2014.

<http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/ennuste/Documents/bve114.pdf>

CEMAT (ei päiväystä) Tutkimus. Viitattu 30.5.2014. <http://cemat.aalto.fi/fi/research/>

CIA (2010) The World Factbook - Russia. Viitattu 15.3.2010.

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>

Euroopan keskuspankki (2014) Euro foreign exchange reference rates, Russian rouble (RUB). Viitattu 14.5.2014. <https://www.ecb.europa.eu/stats/exchange/eurofxref/html/eurofxref-graph-rub.en.html>

Finnvera (ei päiväystä, a) Kaupalliset riskit. Viitattu 20.4.2014.

<http://www.finnvera.fi/Vienti-ja-kansainvaelistyminen/Vientitakuut/Tietoa-vientitakuutoiminnasta/Katettavat-riskit/Kaupalliset-riskit>

Finnvera (ei päiväystä, b) Ostajaluottotakuu. Viitattu 20.4.2014.

<http://www.finnvera.fi/Tuotteet-ja-FAQ/Vientitakuut/Ostajaluottotakuu>

Halonen, K. (2011) Henkilöriskit hallintaan –työkirja. Ilmarinen. Viitattu 25.4.2014.

https://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/henkiloriski_hallinta.pdf

Heikkilä, M. (2010) Suomalaisinvestointien poliittis-hallinnolliset riskit Venäjällä, Ukrainassa ja Valko-Venäjällä. Electronic Publications of Pan-European Institute 1/2010. Viitattu 30.5.2010. <http://www.tse.fi/FI/yksikot/erillislaitokset/pei/Documents/Julkaisut/Heikkil%C3%A4%20final.pdf>

Helsingin Sanomat (ei päiväystä) Uusi naapuri. Viitattu 15.5.2014.

http://www.helsinki.fi/insight/assets/pdf/hy_uusi_naapuri.pdf

Hofstede, G. (ei päiväystä) Cultural tools, Country comparison. Viitattu 30.4.2010.

<http://geert-hofstede.com/countries.html>

Huoltovarmuuskeskus (2013) CIIP-käsite. Viitattu 5.5.2014.

<http://www.huoltovarmuus.fi/toimialat/tietoyhteiskunta/ciip-kasite/>

Itä-Suomen yliopisto (ei päiväystä, a) Itä-Suomen yliopiston strateginen valinta. Viitattu 30.5.2014. <http://www.uef.fi/fi/vera/strategy-of-the-uef>

Itä-Suomen yliopisto (ei päiväystä, b) Vera-keskuksesta. Viitattu 30.5.2014.

<http://www.uef.fi/fi/vera/about>

Itä-Suomen yliopisto (ei päiväystä, c) Karjalan tutkimuslaitos. Viitattu 30.5.2014.

<http://www.uef.fi/fi/ktl>

Kauppa.fi 20.8.2009 Väitös: Asiakasriskien hallinta lapsen kengissä. Viitattu 23.4.2014.

www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/vaeitoes_asiakasriskien_hallinta_lapsenkengissae_545

Kesko (2012) Keskon historia. Viitattu 30.3.2014. <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Keskon-historia/>

Kilpailuvirasto (2003) EU:n komission valkoinen kirja kaupasta. Kauppa- ja teollisuusministeriön Markkinaosaston lausuntopyyntö 4.3.1999, Dno 8/710/1999. Viitattu 30.3.2010. <http://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.cgi?sivu=aloit-laus/a-1999-72-0215>

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu] (2009) Tutkimusprosessi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 20.4.2014. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/prosessi.html>

PwC (2006) Uuden ajan Venäjä – Mahdollisuuksien maa. Viitattu 20.6.2010. http://www.pwc.com/fi_FI/fi/julkaisut/tiedostot/uuden_ajan_venaja.pdf

LUT (ei päiväystä) Venäjä-verkostot ja –palvelut tutkimusyhteistyön vauhdittajina. Viitattu 30.5.2013. <http://www.lut.fi/nordi/verkostot-ja-projektit>

Mercer (2010) Worldwide Cost of Living survey 2010 - City rankings. Viitattu 30.5.2011. http://www.mercer.com/costoflivingpr#City_rankings

MIGA (2011) Investment guarantees. Viitattu 20.4.2014. <http://www.miga.org/investmentguarantees/index.cfm?stid=1797>.

Mtv.fi 13.12.2010 “Venäjä ei kestä vapaakauppaa”. Viitattu 30.3.2011. <http://www.mtv.fi/uutiset/talous/artikkeli/-venaja-ei-kesta-vapaakauppaa-/2081406>.

Mtv 3.3.2014 Kymmenen uutiset, professori Pekka Sutelan haastattelu Ukrainan kriisistä. Viitattu 4.3.2014. <http://www.katsomo.fi/?progId=308037&itemId=70921>

Nordea (2014) Kaupalliset riskit. Viitattu 20.4.2014.

www.nordea.fi/yritykset+ja+yhteis%C3%B6t/riskienhallinta/ulkomaankauppa/kaupalliset+riskit/944072.html.

Päivittäistavarakauppa ry (2009) Vähittäiskaupan aukioloajat 2009. Viitattu 25.4.2010.

<http://www.ptv.fi/aukiolo2009.html>

Rusgate 14.2.2014 Stockmann sulkee yli puolet Venäjän Seppälä-liikkeistä. Viitattu 20.4.2014. <http://www.rusgate.fi/2014/02/14/stockmann-sulkee-yli-puolet-venajan-seppala-liikkeista/>

S-ryhmä (ei päiväystä) S-ryhmän historia – Aina asiakasta varten. Viitattu 30.3.2014.

<https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/historia>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Sitra (2011) Avointa keskustelua ja liiketoimintaa Venäjän markkinoilla. Viitattu 30.5.2014.

<http://www.sitra.fi/venaja>

Stockmann (2013) Stockmannin historiaa. Viitattu 20.4.2014.

<http://www.stockmanngroup.fi/historia>

Stockmann (2014) Osavuositiedot Q1/2014. Viitattu 15.5.2014.

<http://www.stockmanngroup.fi/tilinpaatokset-ja-osavuositiedot>

Suomen Akatemia (2013) Venäjä. Viitattu 30.5.2014.

<http://www.aka.fi/fi/A/Tutkijalle/Rahoitusmahdollisuudet/Kansainvalinen-rahoitus/Eurooppa/Venaja/>

SVKK (2010) Venäjä on suuri ja nopeasti kasvava vähittäiskaupan markkina-alue. Viitattu 1.3.2011. http://svkk.fi/svkk/uutisia_svkk_n_toiminnasta/venaja_on_suuri_ja_nopeasti_kasvava_vahittaiskaupan_markkina-alue.html

SVKK (ei päiväystä) Mitä on SVKK? Viitattu 30.5.2014. http://www.svkk.fi/mika_on_svkk

Talouselämä 22.10.2007 Rekkajonon pää on Kiinassa. Viitattu 30.3.2010.

<http://www.talouselama.fi/uutiset/article166162.ece>

TNS Gallup (2008) Kauppojen aukioloaikatutkimus. Viitattu 30.3.2010.

http://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Tutkimukset/Aukiolo/Raportti_kauppojen_aukiolo_9_2008_web.pdf

Transparency International (2009) Global Corruption Report. Viitattu 30.5.2010.

http://www.transparency.org/publications/gcr/gcr_2009

Transparency International (2014) Corruption by country/ Territory. Viitattu 30.5.2014.

<http://www.transparency.org/country#RUS>

TYT (ei päiväystä) Sosiologian peruskurssi. Viitattu 25.3.2010.

<http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkko-opinnot/sosiologia/luku2.html>

Wrang, E. & Makolkin, D. (2009) Elintarvikkeiden markkinat ja pääsy kaupan valikoimiin Venäjällä, Finpro. Viitattu 20.4.2010.

http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http://tekes-ali1:7087/publishedcontent/publish/programmes/sapuska/documents/seminaariaineistot/esawrang.pdf

Y-lehti 1.10.2010 Sopimuskumppani kansainvälisiltä markkinoilta. Viitattu 25.4.2014.

www.y-lehti.fi/uutiset/nayta/6507

Yle 3.3.2014 Prisman ja Stockmannin huolina ruflan heikkeneminen ja vientirajoitukset Venäjälle.

http://yle.fi/uutiset/prisman_ja_stockmannin_huolina_ruflan_heikkeneminen_ja_vientirajoitukset_venajalle/7117927

Ölly- ja kaasualan keskusliitto (2009) Tilastot ja kaaviot. Vierailtu 30.5.2010. http://www.oil-gas.fi/files/305_Kansainvalisihintatilastoja.pdf

Liitteet

Liite 1. Haastattelut

Mikko Nissinen, Rautakesko Oy	23.3.2010
Petri Kekki, Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys (SVKK)	25.3.2010
Mikko Koskinen, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK)	31.3.2010
Rami Laustola, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK)	31.3.2010
Riitta Kosonen, Center for Markets in Transition (CEMAT)	31.3.2010
Arsen Kaader, Delores Interactive Training Oy	14.3.2014

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

Tehtävänimike ja toimenkuva, kauan ollut yrityksen/ organisaation palveluksessa tai kauan toiminut vastaavissa tehtävissä

Osa I: Venäjälle kansainvälistyminen

- Venäjälle kansainvälistymisen yleiset taustat ja syyt (esim. kotimarkkinakohtaiset vs. kohdemarkkinakohtaiset, kysyntäperusteiset vs. kustannusperusteiset, yritysکوhtaiset jne.)?
- Asetetut tavoitteet ja tavoitellut hyödyt?
- Muut syyt?

Tarkoituksena kartoittaa lyhyesti niitä tekijöitä ja mahdollisuuksia, jotka tekevät Venäjälle kansainvälistymiseen liittyvistä riskeistä ottamisen arvoisia.

Osa II: Venäjän markkinoiden riskit

- Minkä tyyppisiä riskejä Venäjän markkinoilla on suomalaisen yrityksen näkökulmasta ja miten ne eroavat kotimaisista tai muiden ulkomaisten markkinoiden riskeistä?
- Mitkä tai minkä tyyppiset riskit muodostavat merkittävimmän uhan kaupan alan yritykselle?
- Kuinka merkittävä rooli on maariskeillä (viittaa kulttuurisista, poliittisista ja taloudellisista erityispiirteistä aiheutuviin riskeihin)?
- Ovatko kohdatut riskit merkittävästi poikenneet odotetuista?
- ym.

Tarkoituksena tunnistaa Venäjän markkinoille tunnusomaisia ja merkittäviä riskejä, sekä ymmärtää niiden merkittävyys erityisesti kaupan alan yrityksen näkökulmasta.

Osa III: Venäjän markkinoiden riskien hallinta

- Miten tietoa riskeistä voidaan hankkia?
- Miten riskeihin voi varautua ennen kansainvälistymistä?
- Miten edellä esille nousseita riskejä pystytään hallitsemaan (esim. välttäminen, hajauttaminen, vähentäminen, siirtäminen ym.)?
- Onko olemassa riskejä, joita ei yleisesti koeta pystyttävän hallitsemaan?
- Onko riskejä, joita ei pyritäkään hallitsemaan?
- Onko riskienhallinta Venäjällä haastavampaa kuin muualla?
- ym.

Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä, miten Venäjän markkinoiden riskejä pyritään ja pystytään hallitsemaan.