



## **Venäjäriskin näkyminen yritysten riskienhallinnassa**

Olli Jalamo

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tradenomi

Opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Jalamo Olli
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Venäjäriskin näkyminen yritysten riskienhallinnassa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 25 + 0
<p>Tässä opinnäytetyössä tutustutaan kahteen suomalaiseen listattuun yritykseen ja siihen, miten Venäjäriskin hallinnointi on näkynyt heidän toiminnassansa ja miten heidän toimintansa Venäjällä jatkuu jatkossa.</p> <p>Opinnäytetyön alussa käsitellään riskienhallintaa yrityksen toiminnassa yleisellä tasolla ja käydään muutamia erilaisia riskityyppejä läpi. Tämän lisäksi tutustumme hieman yritysten resilienssiin.</p> <p>Tämän lisäksi käymme läpi yrityksiin kohdistuvia vaatimuksia, tutustuen hieman tarkemmin myöhemmin käsiteltäville yrityksille olennaisiin pakotteisiin.</p> <p>Tulemme tutustumaan Fortumin ja Nokian Renkaiden liiketoimintaan tapaustutkimuksena käsitellen heidän toimintaansa vuosien 2018–2021 välillä. Otamme myös katsauksen vuoteen 2022 sen osalta, mitä tähän mennessä on tiedossa.</p> <p>Tyyliltään opinnäytetyö on tutkimuksellinen.</p>
<b>Asiasanat</b> Riskienhallinta, riski, yritystoiminta, maariski

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Riskienhallinta osana yrityksen toimintaa .....	2
2.1	Riskin määrittely – mitä sillä tarkoitetaan.....	2
2.2	Riskianalyysi .....	4
2.3	Esimerkkejä eri riskityypeistä .....	5
2.3.1	Valuuttariski .....	5
2.3.2	Transaktioriski.....	5
2.3.3	Korkoriski.....	5
2.3.4	Luottoriski .....	6
2.4	Yritysten resilienssi.....	6
3	Yritykseen kohdistuvat vaatimukset.....	8
3.1	Sisäiset vaatimukset.....	8
3.2	Ulkoiset vaatimukset .....	8
3.3	ISO-Standardit .....	9
3.4	Pakotteet.....	9
3.4.1	Henkilöihin kohdistuvat pakotteet.....	10
3.4.2	Taloudelliset pakotteet .....	10
3.4.3	Mediaan kohdistuvat pakotteet.....	11
3.4.4	Diplomaattiset pakotteet.....	11
3.4.5	Taloudelliset pakotteet Krimin, Sevastopolin, Donetskin ja Luhanskin alueella ....	11
4	Tapaustutkimukset .....	12
4.1	Case Fortum .....	12
4.1.1	Vuosi 2020.....	13
4.1.2	Vuosi 2021.....	14
4.1.3	Vuosi 2022 – mitä tiedetään tässä vaiheessa .....	15
4.2	Case Nokian Renkaat .....	15
4.2.1	Vuosi 2020.....	17
4.2.2	Vuosi 2021.....	18
4.2.3	Vuosi 2022 – mitä tiedetään tässä vaiheessa .....	18
5	Pohdinta.....	20
	Lähteet.....	23
	Liitteet.....	25

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella kahden suuremman suomalaisen yrityksen riskienhallintaa, keskittyen maakohtaisiin riskeihin. Maakohtaisten riskien kohdalla tulemme keskittymään erityisesti siihen, miten yritykset ovat ennen helmikuussa 2022 tapahtunutta Venäjän hyökkäystä suhtautuneet mahdolliseen Venäjäriskiin, ja miten tämä on vaikuttanut yritysten toimintaan hyökkäyksen jälkeen. Tutkimusmenetelmänä tulen käyttämään valittuja yrityksiä esimerkkeinä, joiden riskienhallintaan liittyviä huomioita sekä suunnitelmia tarkastellaan tarkemmin.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten yritykset ovat huomioineet Venäjän aiheuttamat riskit ennen vuoden 2022 eskalaatiota?
2. Miten uudet pakotteet ovat vaikuttaneet heidän toimintaansa?
3. Miten yritysten toiminta jatkuu tulevaisuudessa Venäjällä?

Tutkimus tullaan suorittamaan kirjoituspöytätyönä, sillä opinnäytetyössä kerätään tietoa eri lähteistä, joiden pohjalta pyritään vastaamaan edellä asetettuihin kysymyksiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi (mukaillen Haaga-Helia 2022, 4.)

Kysymykset	Tietoperusta	Tulokset
Miten yritykset ovat huomioineet Venäjän aiheuttamat riskit ennen vuoden 2022 eskalaatiota?	4	4.1, 4.2, 5
Miten uudet pakotteet ovat vaikuttaneet heidän toimintaansa?	3.4, 4.1, 4.2	4.1, 4.2, 5
Miten yritysten toiminta jatkuu tulevaisuudessa Venäjällä?	4.1, 4.2	4.1, 4.2, 5

## 2 Riskienhallinta osana yrityksen toimintaa

Riskit ovat olennainen osa yritystoimintaa, jota on mahdotonta välttää. Yrityksen riskit voidaan jakaa kahteen luokkaan, uhkaan sekä mahdollisuuksiin. Mahdollisuudet nähdään positiivisina riskeinä ja uhat negatiivisina. (Juvonen 2014, 8–10.)

Riskienhallinnan standardeissa määritellään useita eri riskienhallinnan tehtäviä, mutta kyseisille tehtäville ei niiden lukumäärästä huolimatta kuitenkaan määritellä tekijöitä. Tekijöistä puhutaan todella laajoilla termistöillä, jotka voivat erilaisissa yrityskulttuureissa tarkoittaa eri asioita.

Riskienhallintavastuut ja käytännöt olisikin tästä syystä suosiollista suunnitella jokaisen yrityksen kohdalla erikseen, samalla kuitenkin pitäen kiinni hyväksi koetuista toimintatavoista. (Juvonen 2014, 8–10.)

### 2.1 Riskin määrittely – mitä sillä tarkoitetaan

Riskillä tarkoitetaan yleisesti vaaraa tai uhkaa. Sanan merkitykseen liittyy olennaisesti mahdollisuus siitä, että jotain epämieluisaa voi tapahtua jollekin osapuolelle. Vedonlyönnissä tiettyjen vetojen riskipitoisuutta kuvataan panoskertoimilla, jonka perusteella vedonlyöjä saa tietyn osuuden takaisin yhtä panosyksikköä kohti. Kertoimen ollessa esimerkiksi 1,80, vedonlyöjä saa panoksensa 1,8 kertaisesti takaisin, mikäli hän veikkaa oikein.

Riskit koostuvat kolmesta tekijästä, jotka osaltaan muodostavat riskin kokonaisuuden sen tarkastelelijalle. Kyseiset kolme tekijää ovat

- tapahtuman epävarmuus
- tapahtuman odotukset
- tapahtuman laajuus ja vakavuus
- (Juvonen 2014, 8–10.)

Riskin perusmääritelmään kuuluu siis olennaisesti epävarmuus. Tämä tarkoittaa taas sitä, että jos määrittelemättömän tapahtuman lopputulema on ennalta tiedossa ja siitä ei ole yhtään epävarmuutta, kyseessä ei ole riskipitoinen tapahtuma. (Juvonen 2014, 8–10.)

Esimerkiksi päivittäistavarakaupassa tehdyssä virvoitusjuoman ostamisessa ei ole riskiä, sillä siitä ei ole epävarmuutta, että myykö kauppa sinulle tuotteen heidän asettamaansa hintaa vasten. Jos taas otetaan verrokiksi hiljainen huutokauppa, jossa osallistujat eivät tiedä toistensa tarjouksista, riski on taas selvästi mukana, sillä sinulla ei ole varmuutta etukäteen, saattoiko tehtyä hyvät kaupat.

Toinen riskiin vaikuttava tekijä on taas tapahtumaan liittyvät odotukset. Odotusarvo vaikuttaa oleellisesti siihen, kuinka vakavana mahdollisesti näemme riskin. Tästä on hyvin selitetty esimerkki kirjassa Yritysten Riskienhallinta, Juvonen, 2014, josta olen tehnyt mukaelman alle.

Henkilöt A ja B lyövät molemmat sadan euron vedon jonkin pelin tulosvedosta. Henkilö A on saanut omasta mielestään varmaa sisäpiiritietoa joukkueiden kunnosta, ja siksi on siinä uskossa että tietää pelin tuloksen. Tämä aiheuttaa sen, että hänen odotukset onnistumisen suhteen ovat korkealla. Henkilö B on vedonlyönnin noviisi, joka ei usko voittavansa. Koska hän ei usko voittavansa, hänen odotukset onnistumisen suhteen ovat matalalla. Henkilö A kokee riskin pienemmäksi sisäpiiritiedostaan johtuen, ja samalla odotukset ovat korkeammalla. Henkilö B:n oletusarvo taas on, että hän todennäköisesti menettää oman sijoituksensa. Henkilö A:n hävitessä hän kokee riskin toteutumisen huomattavasti negatiivisempänä, kuin henkilö B, joka ei ollut yhtä varma voitostaan.

Kuva 1. Esimerkitapaus kirjasta Yrityksen Riskienhallinta (mukaillen Juvonen 2014, 8.)

Mielestäni tässä selitetään erittäin hyvin riskeihin liittyvä odotusarvo. Vaikka lopputuloksena olisikin se, että molemmat henkilöistä A ja B häviävät panoksensa, niin henkilölle A se aiheuttaa selvästi negatiivisemmän tunteen, sillä hän luuli voittavansa. Kolmas asiaan vaikuttava tekijä on taas tapahtuman laajuus ja vakavuus, joka tässä vedonlyönti -esimerkissä tarkoittaisi panoksen suuruutta ja sen osuutta omasta kassasta. Liian suuri osuus kassasta yhteen vetoon sijoitettuna on potentiaalisesti vakavampi menetys, kuin saman osuuden jakaminen useampaan vetoon. Tämä pätee niin vedonlyönnissä, yritystoiminnassa kuin sijoittamisessa. Aloitteleville sijoittajille suositellaan juuri tästä syystä rahastoja, sillä tällä tavalla he saavat hajautettua riskiä jokaiselle eurollensa, kun taas esimerkiksi yksittäisiä osakkeita riskit ovat taas heille suurempia.

Uhat sekä mahdollisuudet ovat arvioitavissa esimerkiksi tapaustutkimuksia (case study) hyödyntämällä, laskennallisesti tai kokemuksen perusteella. Laskennallisesti arvioidessa tapahtumiin liittyvät odotukset jätetään mittaamatta (kuten aiemmassa vedonlyöntiesimerkissä, joka käsitteli odotusarvoa). Riski muodostuukin tällöin yleensä kahdesta muusta tekijästä, todennäköisyydestä eli tapahtumaan kytkeytyvistä epävarmuuksista sekä sen vaikuttavuudesta. (Juvonen 2014, 8.)

Tämä taas aiheuttaa ongelmia epätyypillisten riskien kohdalla, sillä niiden todennäköisyyttä on hankalampi arvioida. Epätyypilliseksi riskiksi voidaan luokitella jokin täysin uusi ja ennestään tuntematon tapahtuma, jonka todennäköisyyttä ei tämän vuoksi voi tarkastella tarkasti. Tämän kaltaisia tapahtumia voivat olla esimerkiksi erilaiset liiketoimintariskit.

Riskin vakavuus on aina sidoksissa yrityksen riskinkantokykyyn, minkä takia yrityksen riskinkantokyky on ensimmäinen selvitettävissä oleva asia.



Kuva 2. Yrityksen Riskienhallinta (mukaillen Juvonen 2014, 10.)

Yllä olevassa esimerkissä Yritys A:n riskinkantokyky on selvästi suurempi, minkä takia yksiköissä mitatut samansuuruiset investoinnit ovat Yritys B:lle riskipitoisempia.

Tästä huolimatta pelkästään matemaattisella tavalla lasketut riskit ovat vain ja ainoastaan osa totuudesta. Pienempien, mitättömiltä tuntuviin riskien yhteisvaikutus voi kasvaa suureksi. Pienistä puroista voi kasvaa suuri joki. Tästä syystä riskienhallinnassa ja analysoinnissa tulisikin harjoittaa kokonaisvaltaista toimintaa.

## 2.2 Riskianalyysi

Onnistunut riskienhallinta vaatii riskien havaitsemisen, sillä vain havaittuihin ja tunnettuihin riskeihin voi varautua. Riskien havaitseminen edellyttää riskien alkulähteiden tunnistamista, ja riskit juontuvatkin kolmesta asiasta.

- Ajan puute (esim. ilman tietoa tai kontrollia tehty päätös)
- Kontrollin puute (esim. ihmiset, resurssit, aika, tieto, luonnonvoimat)
- Tiedon puute (esim. tuntematonta, epäluotettavaa, epätäydellistä tai ei-ennustettavissa olevaa tietoa)

(Juvonen 2014, 20.)

Riskien ja niiden lähtökohtien tunnistamisen jälkeen on vuorossa riskien analysointi, jossa tunnistetaan ja arvioidaan riskejä. Tämä prosessi tunnetaan tutummin nimellä riskianalyysi. Riskianalyysin tavoitteena on analysoida riskien todennäköisyyttä sekä niiden vaikuttavuutta, mikäli riski sattuisikin toteutumaan. Tavoitteena ei ole riskin vähentäminen tai niiden poistaminen, vaan riskianalyysistä saatavalla tiedolla voi varautua paremmin riskeihin.

Riskianalyyseissä on tavoitteena riskien syiden etsiminen, vaaran mahdollisuuksien havainnointi sekä niiden aiheuttamien seurauksien arviointi. Tämä prosessi perustuu aina valmiiksi saatavilla olevaan tietoon sekä kokemukseen. Koko prosessi lähtee siitä ajatuksesta, että riskikohteille määritetään suurin mahdollinen vahinko (estimated maximum loss = EML). Tämä voidaan joko ilmaista valuuttamuodossa (vahinko euroissa) tai prosentuaalisesti (osuus riskin arvosta).

Yritys on yleensä vain pitkän tuotantoketjun osa, minkä takia pelkästään yrityksen omissa toimitiloissa tapahtuviin riskeihin keskittyvä riskianalyysi ei välttämättä riitä. Omissa toimitiloissa tapahtuvien vahinkojen lisäksi yritykselle voi koitua vaikeuksia myös energia- ja vesitoimituksen katkeamisesta, raaka-ainemarkkinoiden heilahtelusta, logistisista hankaluuksista sekä tuotteen vahingoittumisesta kuljetuksen aikana.

### **2.3 Esimerkkejä eri riskityypeistä**

Tässä osiossa käymme läpi muutamia erilaisia riskityyppejä, joita yrityksillä voi tulla vastaan.

#### **2.3.1 Valuuttariski**

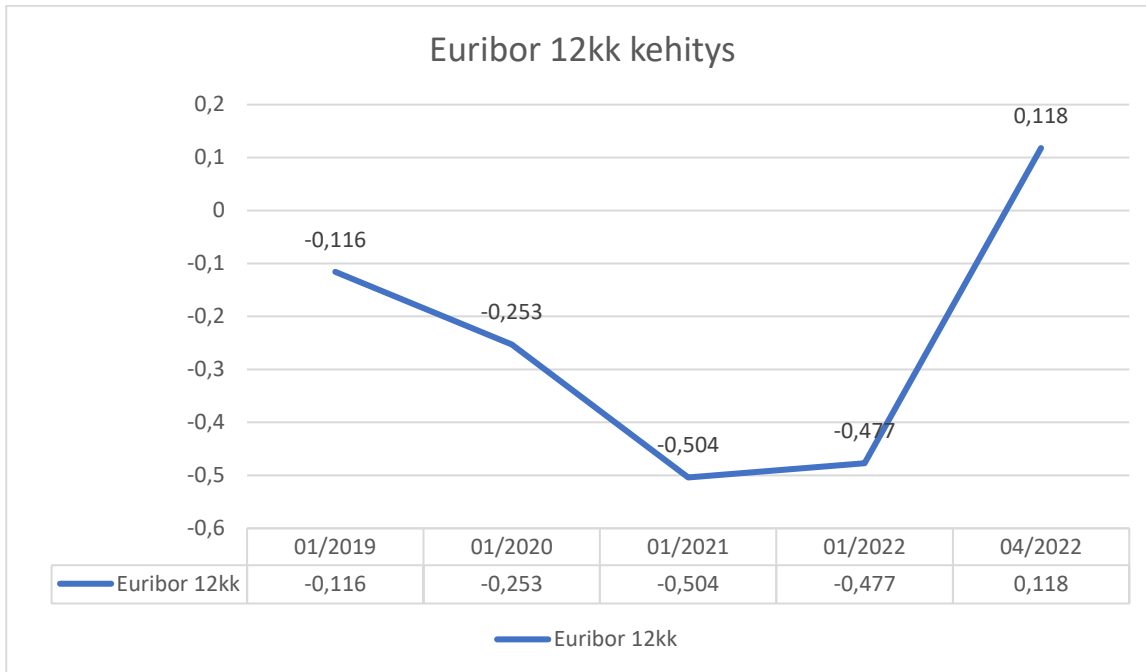
Valuuttariski on mukana liiketoiminnassa aina, kun yrityksen liiketoimintaan liittyy ulkomaisilla valuutoilla tapahtuvaa kauppaa. Kauppa voi koskea niin raaka-aineita, polttoainetta tai vaikka osakekauppoja, sillä ulkomainen valuutta on tässä se päätekijä riskin aiheuttamisessa. Esimerkiksi ruplan arvon romahtaessa euroilla tehdyt venäläiset osakeostokset laskevat myös merkittävästi arvoaan. (Pankkiasiat 2022.)

#### **2.3.2 Transaktioriski**

Transaktioriskillä tarkoitetaan sopimuksen syntyhetken ja maksutapahtuman välissä olevaa valuuttakurssiriskiä, jonka takia syntyhetkellä tehty sopimus voi muuttua maksutapahtumahetken koittaessa huonoksi. Myyntisaamiset, ostovelat, lainanlyhennykset ja korkomaksut ovat kaikki alttiita transaktioriskeille. (Knüpfer & Puttonen 2004, 185.)

#### **2.3.3 Korkoriski**

Yksi suurimmista riskitekijöistä kansainvälisen yritysrahoituksen saralla on korkoriski, jonka vakaavuus riippuu aina siitä, mille viitekorolle tai valuutalle yrityksen rahoitus on alttiina. Korkoriski on erityisesti relevantti silloin, kun yrityksen rahoitukseen liittyy markkinakorko. Epävakaassa tilanteessa voidaan ennakoida se, että korot tulevat nousemaan. (Pankkiasiat 2022.)



Kuva 3. Euribor 12kk:n kehitys kalenterivuoden välein

Tästä on näkyvissä viitteitä myös yksityishenkilöiden osalta, sillä asuntolainojen yleisin viitekorko (12kk euribor) on kääntynyt nousuun ja se tulee vaikuttamaan erityisesti niihin kotitalouksiin, jotka ovat hakeneet asuntolainansa ilman merkittävää koron stressitestausta.

#### 2.3.4 Luottoriski

Luottoriskillä mitataan lainanottajan maksuvelvollisuuden toteutumista. Mitä riskipitoisempi lainanottaja, sitä enemmän lainanantajalla on oikeus myös veloittaa korkotuloja lainanottajalta.

On olemassa julkisia luottoluokituslaitoksia, joista kuuluisimmat ovat Moody's sekä Standard & Poors. Kyseiset luottoluokituslaitokset voivat olla tuttuja etenkin henkilöille, jotka ovat tutustuneet tarkemmin vuoden 2008 finanssikriisiin ja heidän osuuteensa siihen.

Kun globaalilla taloudella menee heikommin, lainamyöntäjät käyttäytyvät varovaisemmin ja tämä voi manifestoitua tiukemmilla lainanmyöntökriteereillä. (Pankkiasiat 2022.)

#### 2.4 Yritysten resilienssi

Yrityksen resilienssi, joka tässä tapauksessa tarkoittaa yrityksen uudistumiskykyä ja reagoitakykyä yllättäviin riskitilanteisiin, voidaan jakaa kuuteen eri kategoriaan:

- Taloudellinen resilienssi
- Operationaalinen resilienssi
- Teknologinen resilienssi

- Organisaationaalinen resilienssi
- Maineellinen resilienssi
- Liiketoimintamallin resilienssi

(Mckinsey 2022.)

Taloudellisella resilienssillä tarkoitetaan sitä, miten yritysten tulisi tasapainotella lyhyt- ja pitkäaikaisia taloudellisia tavoitteita. Vakavaraisuuden ja likviditeetin tulisi olla tarpeeksi vakaalla tasolla, jotta yritys kestää äkilliset muutokset liikevaihdossa, kustannuksissa tai luottoasioissa. (Mckinsey 2022.)

Operationaalisella resilienssillä tarkoitetaan sitä, miten resilienteillä yrityksillä pysyy tuotanto vahvalla tasolla, ja se voi mukautua muuttuneisiin tarpeisiin kysynnässä ja pitämään tuotannon myös vakaalla tasolla laadusta tinkimättä. Operationaalisesti resilientit yritykset rakentavat toimitusketjunsä ja toimitusmekanisminsa tarpeeksi vakaasti, jotta he pystyvät toimittamaan tuotteita tai palveluita asiakkaille mahdollisista vaikeuksista huolimatta, olivat ne sitten luonnonkatastrofeista tai merkittävistä geopoliittisista tapahtumista johtuvia. (Mckinsey 2022.)

Teknologisesti resilienteillä yrityksillä on vahva, turvallinen mutta silti joustava infrastruktuuri, joka mahdollistaa sen, että kyberuhkat pysyvät kontrollissa ja teknologiset häiriöt pysyvät mahdollisimman vähäisinä. Yritykset käyttävät tässä apuna korkealaatuista kerättyä dataa yksityisyyttä kunnioittaen. Teknologisten häiriöiden sattuessa yritykset pitävät toiminnan jatkuvuudesta huolen ja välttävät asiakkaiden sekä sisäisten toimintojen palvelukatkokset. (Mckinsey 2022.)

Organisaationaalisesti resilientit yritykset kykenevät olemaan vetovoimaisia rekrytointitilanteissa, ja houkuttelemaan alan halutuimmat tekijät ja myös kehittämään organisaation sisäisiä tekijöitä eri alueille, jotka ovat tulevaisuuden kasvun kannalta merkittäviä. Yritykset myös tarkoituksellisesti pyrkivät rekrytoimaan parasta osaamista ja kehittämään heitä entisestään. (Mckinsey 2022.)

Maineellisesti resilientit yritykset linjaavat arvonsa heidän tekojensa ja sanojensa mukaiseksi. Yrityksen osakkeenomistajat, työntekijät, asiakkaat, sijoittajat ja nykypäivänä erityisesti sosiaalisen median vahvistamana yhteiskunta pitävät huolta siitä, että yritys toimii arvojensa mukaisesti. Yritykset myös pohtivat tekojensa vaikutuksia, ja siltä miltä ne näyttävät muun yhteiskunnan silmissä. (Mckinsey 2022.)

Liiketoimintamallin resilienssillä tarkoitetaan sitä, miten yritykset voivat tarpeen mukaan mukautua merkittäviin muutoksiin kysynnässä, kilpailullisissa olosuhteissa, teknologisessa kehityksessä ja ulkoisissa vaatimuksissa. Resilientit yritykset pystyvät erityisesti kriisitilanteissa mukauttaa liiketoimintamallinsa jatkuvasti muuttuvaan ja epävarmaan ympäristöönsä. (Mckinsey 2022.)

### 3 Yritykseen kohdistuvat vaatimukset

Yrityksiin kohdistuvat vaatimukset voidaan pääosin jaotella ulkoisiin ja sisäisiin vaatimuksiin. Pakotteet jakautuvat ulkoisiin vaatimuksiin, jotka sitten voivat taas vastavuoroisesti vaikuttaa yrityksen sisäisiin vaatimuksiin. Mikäli pakotteet rajoittaisivat vain osaa liiketoiminnasta, mutta tulevaisuus näyttäisi siltä, ettei asiaan ole tulossa muutoksia, yritys voisi muuttaa sisäisiä vaatimuksiaan ankarammiksi jo valmiiksi, jotta pakotteiden jatkuminen ei tulisi yllätyksenä. Pakotteet ovat merkittävä osa myöhemmin tutustuttavien yritysten haasteita, jonka takia niille on omistettu oma osio.

#### 3.1 Sisäiset vaatimukset

Yritykset yleisesti tänä päivänä kirjaavat visionsa, arvonsa, strategiansa sekä talon sisäisen politiikan ja toimintaohjeet, joista koostuvat yrityksen sisäiset vaatimukset. Näistä rakennuspalasista muodostuu sisäisen riskinhallinnan perusta. Visio kertoo yrityksen tavoitteen sekä tällä tavalla muodostaa perustan yrityksen johtamista varten. Missio taas kertoo yleisesti sen, miksi kyseinen yritys on voimassa.

Esimerkkinä Fortum:

Visio – Olla puhtaan energian edelläkävijä

Strategian neljä kulmakiveä –

- Parannamme tuottavuutta ja uudistamme toimialan rakenteita
- Tarjoamme kaupungeille kestäviä ratkaisuja
- Kasvamme aurinko- ja tuulivoimassa
- Luomme uusia energialiiketoimintoja

(Fortum 2016.)

#### 3.2 Ulkoiset vaatimukset

Ulkoisista vaatimuksista puhuttaessa tarkoitetaan tekijöitä, jotka ovat määritetty esimerkiksi lainsäädännön, toimialan yleisten suositusten, riskienhallintastandardien tai joissakin tapauksissa jopa asiakkaan toimesta. Ulkoiset vaatimukset voidaan myös jakaa vielä kahteen osaan, jotka ovat toimialaan liittyvät sopimukseen perustuvat vaatimukset sekä lakiin ja viranomaisten sääntelyyn pohjautuvat vaatimukset. (Ilmonen, Kallio, Koskinen, & Rajamäki 2016, 20–22.)

Ulkoiset vaatimukset keskittyvätkin joko toimialaan (esim. Finanssivalvonnan velvoitukset rahoitus- ja vakuutus toimialalle), johonkin tiettyyn osa-alueeseen (esim. tietyt työturvallisuuden alueet) tai yrityksen hallintotapaan (corporate governance). (Ilmonen, Kallio, Koskinen, & Rajamäki 2016, 20–22.)

### 3.3 ISO-Standardit

Tässä kappaleessa tutustumme lyhyesti siihen, mitä ovat ISO-standardit.

ISO (International Organization for Standardization) on nimensä mukaisesti kansainvälinen standardisointijärjestö, jonka standardeja käytetään ympäri maailmaa ja kyseiset standardisoinnit ovat hankittavissa heiltä.

Pari esimerkkiä eri ISO-standardeista:

- ISO 9001 -standardi
- ISO 14001 -standardi

ISO 9001-standardi kertoo yrityksestä sen, että yrityksen pitää näyttää kykynsä tuottaa palveluita tai tuotteita johdonmukaisella tasolla, jotka ovat asiakkaiden ja ulkoisten vaatimusten mukaisia. Standardi myös velvoittaa yritystä tähtäämään asiakastyytyväisyyden edistämiseen sekä prosessien jatkuvaan kehittämiseen. (ISO 2022)

ISO 14001-standardi on ympäristöstandardi, joka sopii kaikille yrityksille, jotka haluavat muodostaa systemaattisen toimintatavan oman ympäristöstävällisyydensä kehittämiseen. Molemmat näistä standardeista ovat geneerisiä, ja täten sopivat jokaiseen yritykseen yrityksen koosta ja toimialasta huolimatta. (ISO 2022)

### 3.4 Pakotteet

Venäjään on kohdistunut Euroopan Unionin asettamia pakotteita vuodesta 2014 lähtien, kun Venäjä hyökkäsi ensimmäisen kerran Ukrainaan. EU on asettanut yhteensä viisi eri pakotepakettia, joiden tarkoituksena on ollut heikentää Kremlin mahdollisuuksia sodan rahoitukseen ja aiheuttaa selviä taloudellisia sekä poliittisia menetyksiä Venäjän poliittiselle eliitille, joka on vastuussa hyökkäyksestä. Pakotteita on asetettu montaa eri lajia, jotka listaan seuraavaksi:

- henkilöihin kohdistuvat pakotteet
- taloudelliset pakotteet
- mediarajoitukset
- diplomaattiset toimenpiteet
- taloudellisten suhteiden rajoittaminen Ukrainan hallituksen hallitsemattomissa Donetskin ja Luhanskin alueissa

(The Council of European Union 2022)

### 3.4.1 Henkilöihin kohdistuvat pakotteet

Henkilöihin kohdistuvilla pakotteilla voidaan tarkoittaa montaa eri asiaa, jotka lukeutuvat saman saateenvarjon alle. Kyseessä voi olla esimerkiksi henkilökohtaisten varojen jäädyttäminen sekä matkustuskielto EU:n alueella. Muutamia kuuluisimpia esimerkkejä tahoista, joihin kohdistuu EU:n asettamia pakotteita ovat Vladimir Putin, Sergey Lavrov, Duuman ja kansallisen puolustuskomitean jäsenet, korkea-arvoiset henkilöt sekä oligarkit, joista ehkä kuuluisimpana Roman Abramovich, Chelsea jalkapallojoukkueen omistaja. (The Council of European Union 2022.) Roman Abramovich on sikäli hyvä esimerkki henkilöstä, johon kohdistuu pakotteita, sillä häneen ne on selvästi vaikuttanut, koska Chelsea jalkapallojoukkue on tällä hetkellä myynnissä. (Private Equity News 2022.) Muita suomalaisille mielenkiintoisia esimerkkejä ovat esimerkiksi Jokereiden entiset omistajat Arkadi ja Boris Rotenberg sekä Hartwall-areenan entinen omistaja Gennadi Timtsenko, joihin on kohdistunut pakotteita jo vuodesta 2014 lähtien. (Ilta-Sanomat 2014.)

Henkilöihin kohdistuvilla pakotteilla on lähtökohtaisesti tarkoitus vaikuttaa kyseisiin henkilöihin, ja aiheuttaa tätä kautta painetta halutulle taholle. Venäjän oligarkkeihin kohdistuvilla taloudellisilla pakotteilla pyritään aiheuttamaan sisäistä painetta Venäjän johtoon.

### 3.4.2 Taloudelliset pakotteet

Taloudellisia pakotteita on asetettu vuodesta 2014 lähtien, ja niitä on uudistettu aina puoleksi vuodeksi kerrallaan. Nämä pakotteet ovat kohdistuneet pääosin Venäjän talous-, energia-, kuljetus-, puolustus-, ja raaka-ainesektorille. Taloussektorilla on esimerkiksi vuonna 2022 asetettu SWIFT-kielto koskien tiettyjä venäläisiä ja valkovenäläisiä pankkeja, jolloin heidät on poistettu tämän monikansallisen maksujärjestelmän piiristä. Tämän lisäksi joidenkin venäläisten yritysten pääsyä osakemarkkinoille on rajoitettu. (The Council of European Union 2022)

Energiasektorilla on kielletty venäläisen hiilen tuonti sekä öljynjalostussektorin vienti. Tämän lisäksi Venäjän energiasektorille tehdyt investoinnit on kielletty, mikä vaikuttaa erityisesti suomalaisyritys Fortumin toimintaan. (The Council of European Union 2022)

Kuljetussektorille asetetut pakotteet ovat aiheuttaneet sen, että venäläisiltä koneilta on kielletty Euroopan Unionin ilmatilassa lentäminen ja Venäjän lipun alla purjehtivilta aluksilta on kielletty EU:n satamiin rantautuminen. Tämän lisäksi teknologian sekä tuotteiden vienti on kielletty merenkulku-, ilmailu- ja avaruusteollisuudessa. Puolustussektorin osalta tulee olla tarkkana, sillä pakotteet kohdistuvat kaikkeen, jotka voisivat kohentaa Venäjän puolustus- ja turvallisuusmahdollisuuksia. (The Council of European Union 2022)

Tämän lisäksi Venäjältä on kielletty villan, teräksen, raudan, sementin, puutavaran, merenelävien sekä alkoholin tuonti. Venäjälle on myös kielletty luksustuotteiden vienti. (The Council of European Union 2022.)

### **3.4.3 Mediaan kohdistuvat pakotteet**

Maaliskuussa 2022 EU:ssa hyväksyttiin pakotteet, joilla estettiin Sputnikin ja Russia Todayn lähetystoiminta. Nämä pakotteet pysyvät voimassa siihen asti, kunnes Venäjä lopettaa disinformaatio sekä informaation manipulointi -kampanjansa EU:n alueella. (The Council of European Union 2022.)

Sputnik ja Russia Today ovat Venäjän valtion alla toimivia mediayrityksiä, jotka ovat avainasemassa sotilaallisen aggression levittämisessä. (The Council of European Union 2022.)

### **3.4.4 Diplomaattiset pakotteet**

Vuodesta 2014 lähtien EU:n jäsenvaltiot ovat jättäneet Venäjän pois G8-kokouksista. G8-ryhmään kuului aiemmin Britannia, Kanada, Italia, Japani, Saksa, Ranska, Yhdysvallat ja Venäjä. G8-ryhmä järjesti vuosien 1997–2014 välillä vuosittaisen huippukokouksen, johon kaikki jäsenmaat osallistivat.

Vuonna 2014 järjestettiin ensimmäinen G7-kokous, josta Venäjä oli jätetty pois muiden jäsenmaiden pysyessä samana.

Tämän lisäksi diplomaattisten pakotteiden alle lukeutuu myös vuonna 2022 helmikuussa asetettu viisumeihin liittyvä pakote, joka hankaloittaa venäläisdiplomaattien ja muiden korkea-arvoisten henkilöiden liikkumista EU:n alueella. Tämä viisumiin liittyvä pakote ei koske tavallisia venäläisiä.

### **3.4.5 Taloudelliset pakotteet Krimin, Sevastopolin, Donetskin ja Luhanskin alueella**

Donetsk ja Luhansk eroavat Krimistä ja Sevastopolista siten, että edellä mainitut alueet eivät ole opinnäytetyön kirjoitushetkellä virallisesti minkään valtion hallinnan alaisena. Jokaiselle mainituista alueista on kuitenkin kohdistettu samat pakotteet, joiden mukaan tuotteiden vienti, turistipalveluiden tarjoaminen ja tiettyjen tuotteiden ja teknologioiden tuonti on kiellettyä. (The Council of European Union 2022.)

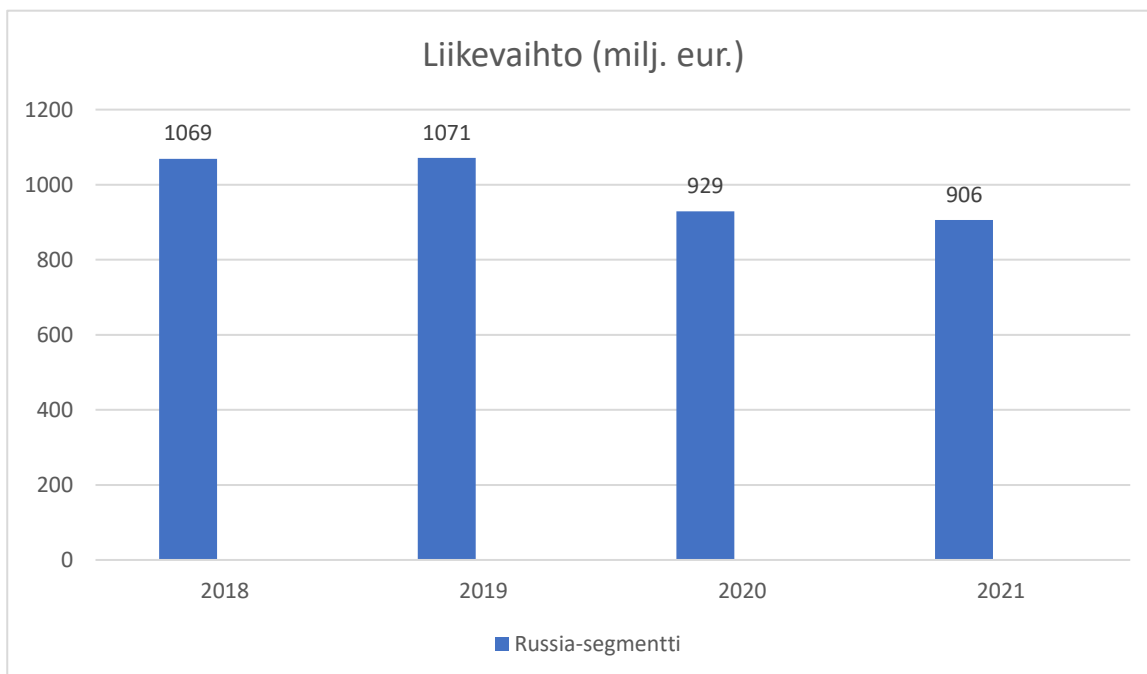
## 4 Tapaustutkimukset

Tässä osiossa tulemme tekemään katsauksen parin suomalaisen yrityksen toimintaan Venäjällä, ja miten vuoden 2022 Venäjän hyökkäys Ukrainaan on mahdollisesti muuttanut heidän toimintatapaan. Katsauksen pohjana olevan tiedon tulemme pohjaamaan yritysten omiin vuosikatsomuksiin viimeiseltä parilta vuodelta, jotka ovat löydettävissä yritysten verkkosivuilta. Tämän lisäksi tarkastelemme yritysten tilinpäätös- ja toimintakertomuksia samoilta vuosilta sekä uusia vuonna 2022 julkaistuja raportteja.

### 4.1 Case Fortum

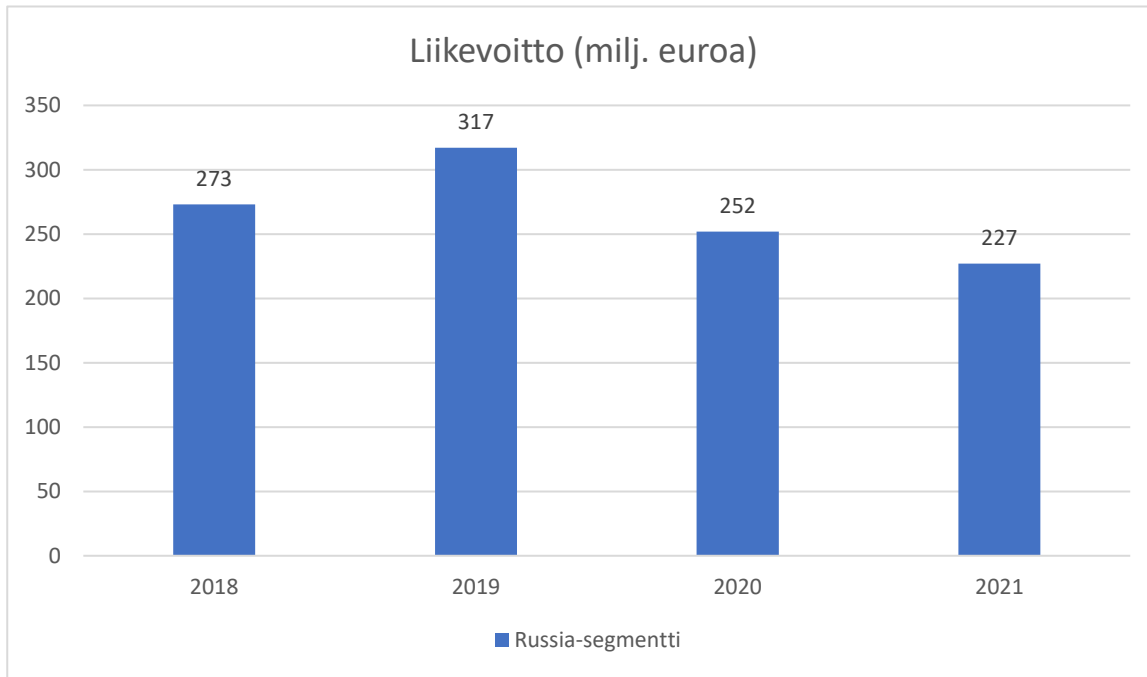
Fortum on suomalainen energiayritys, jolla on laajasti toimintaa Venäjällä. Yrityksellä on paljon investointeja sekä omaisuutta Venäjällä, joiden toimintaa on haitannut laajasti Venäjän valtion ulkopolitiittiset päätökset niistä aiheutuvien pakotteiden takia. Fortumilla on myös pääomistus tytäryhtiössään Uniperissa, jolla on myös ollut mittavaa toimintaa Venäjällä tytäryhtiönsä Unipron kautta. Tämän lisäksi tarkastelemme osiossa 4.1.3. hieman tarkemmin kuuluisaa esimerkkiä Nord Stream 2.

Seuraavaksi tarkastelemme hieman Fortumin Russia-segmentin liikevaihtoa sekä liikevoittoa vuosilta 2018–2021.



Kuva 4. Fortumin Russia-segmentin liikevaihto vuosina 2018–2021

Fortumin Russia-segmentin liikevaihto on viime vuosina vähentynyt jatkuvasti investoinneista huolimatta. Välillä 2018–2019 liikevaihto on pysynyt lähestulkoon samana, mutta sen jälkeen liikevaihto on tippunut tasaiseen tahtiin, ja trendi tulee mitä todennäköisimmin jatkumaan samana pakotteiden aiheuttamien haasteiden takia.



Kuva 5. Fortumin Russia-segmentin liikevoitto vuosina 2018–2021

Russia-segmentti on ollut Fortumille kannattavaa liiketoimintaa, sillä sieltä on saatu vuosittain hyvää liikevoittoa. Fortumin julkistaessa vuoden 2022 ensimmäisen kvartaalin taloustiedot 12.05.2022 tuleekin olemaan mielenkiintoista verrata niitä lukuja vuoden 2021 ensimmäisen kvartaalin lukuihin, ja seurata miten pakotteet vaikuttavat yrityksen talouslukuihin. Tämä tuo oman haasteensa vuoden 2022 tarkasteluun jos verrataan esimerkiksi Nokian Renkaiden toimintaan, sillä heiltä on saatu jo ensimmäisen kvartaalin tulokset tältä vuodelta.

Tämän lisäksi yhtiö on tehnyt merkittäviä investointeja fossiilisia polttoaineita käyttäviin voimalaitoksiin Venäjällä, jonka pääpyrkimyksenä on ollut siirtää tuotanto käyttämään maakaasua raaka-aineena.

#### 4.1.1 Vuosi 2020

Vuonna 2020 Fortum on kommentoinut toimitusjohtajan liiketoimintakatsauksessaan sekä Venäjää seuraavilla tavoilla:

Venäjällä tapahtuvaa sähkön ja lämmön tuotantoa sekä myyntiä kutsutaan Russia-divisioonaksi, joka sisältää myös Fortumin yhteisyritykset. Näiden yhteisyritysten alle lukeutuvat noin kahden gigawatin uusiutuvan sähköntuotannon rakentamisen, sekä yli 29 % omistusosuuden osakkuusyhtiö TGC 1:ssä. Yhteisyritykset ja osakkuusyhtiö yhdistellään pääomaosuusmenetelmällä. Uniperin venäläinen tytäryhtiö Unipro ei kuitenkaan sisälly tähän divisioonaan.

Venäjän markkinoille on tuotu yhteensä 550 megawatin edestä tuulivoimalakapasiteettia, ja Surgutskayan voimalaitokseen tehdyt modernisointi-investoinnit jatkuvat suunnitelmien mukaisesti. Fortumilla on myös ollut rakenteilla 116 megawatin edestä aurinkovoimaa Venäjällä, minkä lisäksi siellä on otettu käyttöön Rostovin 300 megawatin ja Kalmykian 200 megawatin tuulipuistot. Vuonna 2020 Venäjää ei siis ole nähty liian suurena riskinä, vaan investointeja on jatkettu normaalin mukaisesti. Operatiivisesti tarkasteltuna Russia-divisioona on pärjännyt hyvin, liikevaihdon pienentyessä noin 13,2 prosentilla. Tämä kuitenkin on johtunut pääasiassa Venäjän ruplan kurssimuutoksesta. (Fortum 2020.)

Vuoden 2020 tilinpäätöstiedotteessa on kommentoitu Venäjän liiketoiminnan kannalta keskeisiä tekijöitä. Näihin lukeutuu ruplan kurssi, lämmöntuotannon sääntely, talouskasvu sekä sähkön tukku- ja kapasiteettimarkkinoiden kehitys. CCS-kapasiteettimaksut ovat huutokaupattuja ja CSA-kapasiteettimaksut ovat takuuhintaisia, molempien ollessa yritykselle keskeisiä kannattavuuden kannalta. Suurin osa Fortumin rakennuttamasta kapasiteetista on vuoden 2007 jälkeen kuulunut CSA-kapasiteetin alle. Takuuhinnan piirissä oleville uusille laitoksille maksetaan Venäjän valtiollisella tasolla takaamaa takuuhintaa noin 10 vuoden ajan käyttöönotosta lähtien. Mikäli tuotantolaitos tuottaa uusiutuvaa sähköä, takuuhinta on voimassa noin viiden vuoden ajan. (Fortum 2020.)

Tämän lisäksi vuoden 2020 tilinpäätöksessä puhutaan Uniperin pitkäaikaisista kaasuntoimitussopimuksista, joissa yleensä toimittajalla sekä asiakkaalla on mahdollinen vaihtoehto sopimusehtojen muuttamiselle markkinaolosuhteiden mukaiseksi.

#### **4.1.2 Vuosi 2021**

Liiketoimintakatsaus alkaa kirjoituksella, jossa huomioidaan Ukrainassa käynnissä oleva sota. Asiaa kommentoidaan yleisellä tasolla, ja lopussa kerrotaan Fortumin tekevän muutoksia Venäjän liiketoimintaansa.

Russia-divisioonan yhteisyritysten uusiutuvan sähköntuotannon rakentaminen on kasvanut aikaisemman vuoden noin kahdesta gigawatista 3,4 gigawattiin. Vuoden 2021 aikana otettiin käyttöön lähes 600 megawattia uutta tuuli- ja aurinkovoimakapasiteettia Venäjällä. Argayashissa sijainnut sähkön ja lämmön yhteistuotantolaitos (CHP) on myös myyty. Tämän lisäksi Fortum ilmoitti keskeyttävänsä kaikki uudet investointinsa Venäjällä, ja vähentävänsä edelleen fossiilisiin

polttoaineisiin perustuvaa toimintaansa. Esimerkiksi Venäjän Tšeljabinskin CHP-2-yksikkö, joka on aiemmin käyttänyt hiiltä ja kaasua polttoaineena siirtyy käyttämään pelkästään kaasua. Tämä tarkoittaa hiilen käytön loppumista Russia-segmentissä vuoden 2022 loppuun mennessä. Tämä ei kuitenkaan koske Uniper-segmenttiin kuuluvaa Berezovskayan hiilivoimalaitosta, joka on ainoa voimalaitos Venäjällä, jonka osalta ei ole vielä ilmoitettu suunnitelmaa hiilestä irtautumiseen.

#### **4.1.3 Vuosi 2022 – mitä tiedetään tässä vaiheessa**

Kuten vuoden 2021 liiketoimintakatsauksessakin huomattiin, Fortumin strategiana on vähentää fossiilisiin polttoaineisiin liittyvää liiketoimintaa Venäjällä. Uniper on tehnyt valmisteluja pörssilistatun Unipron myymiseksi, mutta tiedotti maaliskuun alkupuolella, että kaupan valmistelut ovat ajautuneet olosuhteiden takia pysähdykseen. Uniper on myös tiedottanut, ettei uusia investointeja tehdä enää Venäjälle ja Venäjän tytäryhtiön nimiin ei myöskään siirretä enää varoja. (Iltalehti 2022.)

Fortumilla on ollut 31.12.2021 Venäjällä kirjanpitoarvollisesti noin 5,5 miljardin euron edestä varoja, ja tämä on sisältänyt Nord Stream 2 -saatavan. Saksa on pysäyttänyt Nord Stream 2 -hankkeen sertifiointin, ja Yhdysvallat ovat asettaneet pakotteet Nord Stream 2 AG:n toimitusjohtajaa, yritystä sekä yrityksen tytäryhtiöitä kohtaan. Fortumilla on Uniper-segmenttinsä alla noin yhden miljardin euron edestä rahoitussaatavia koskien Nord Stream 2-hanketta.

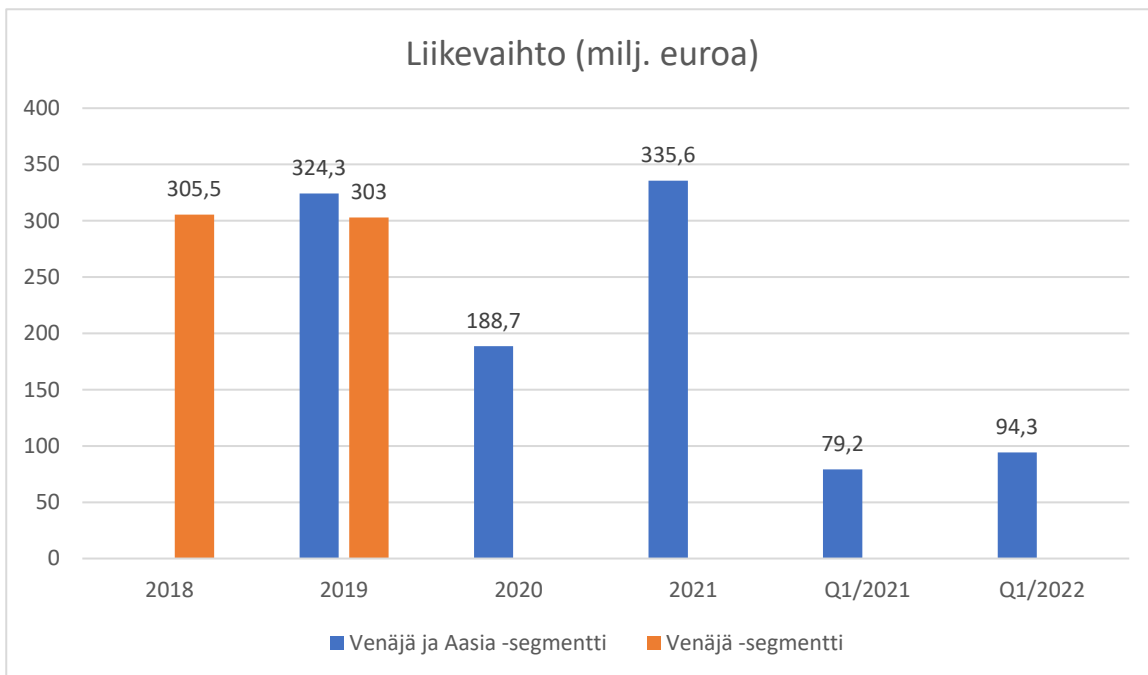
Euroopan halki kulkevan Nord Stream 2 -kaasuputken pitkän suunnitteleminen- ja rakentamisajan aikana on ollut haasteita. Vuonna 2015 tammikuussa hankkeessa mukana ollut venäläinen kaasuyhtiö Gazprom ilmoitti laittavansa hankkeen jäihin johtuen Euroopan Unionin asettamista pakotteista Venäjää kohtaan. (Reuters 2015.) Pakotteet syntyivät seurauksena Venäjän hyökkäyksestä Krimin alueelle. Kaasuputkihankkeen lopullinen kuolema tuli 01.03.2022, kun Nord Stream 2 AG -yhtiö ilmoitti hakeutuvansa konkurssiin ja irtisanovansa yli 100 henkilöä henkilöstöstään. Konkurssipesän selvityksen seuraaminen tulee olemaan myös mielenkiintoista, sillä Fortumilla on yli miljardin euron edestä saatavia hankkeesta, joiden menettäminen näkyisi rajusti tuloslaskelmassa. (Rig Zone 2022.)

Fortum julkaisee oman ensimmäisen kvartaalin osavuositiedotuksensa 12.05.2022, mikä osalta hankaloittaa tilanteen kartoittamista. (Fortum 2021.)

## **4.2 Case Nokian Renkaat**

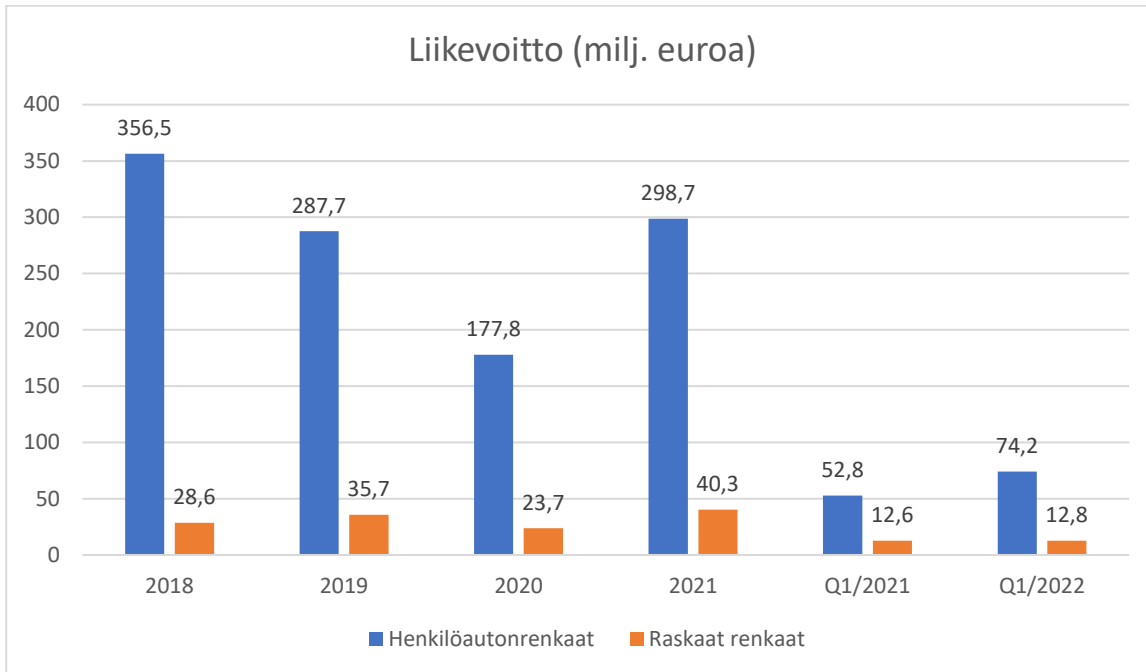
Tässä osiossa tulemme tekemään katsauksen Nokian Renkaiden taloudellisiin katsauksiin viimeiseltä parilta vuodelta, ja miten Venäjän konfliktit ovat vaikuttaneet tai tulevat mahdollisesti vaikuttamaan Nokian Renkaiden toimintaan. Ensiksi tarkastelemme yrityksen Venäjä- sekä Venäjä ja

Aasia -segmentin liikevaihtoa sekä myöhemmin yrityksen kahden eri liiketoimintasegmentin liikevoittoa.



Kuva 6. Nokian Renkaiden Venäjä- (ja Aasia-) segmentin kehitys vuosina 2018–2022

Yllä olevassa kaaviossa (kuva 6) on vuodelta 2018 ja 2019 tiedossa pelkän Venäjän liikevaihdon osuus, mutta yhtiö on muuttanut raportointitapaansa ja alkanut vuoden 2020 liiketoimintakatsauksessaan pitämään Venäjän ja Aasian markkinoita saman segmentin alla. Kuten vuoden 2019 luvuista on nähtävissä, Venäjän segmentillä on ollut huomattavasti merkittävämpi osuus yhtiön liikevaihdosta ja näin ollen se voidaan tulkita tärkeämmäksi markkina-alueeksi kuin Aasia.



Kuva 7. Nokian Renkaiden kahden segmentin kehitys 2018–2022

Yhtiön liiketoimintakatsauksista ei löytynyt maantieteellistä erottelua liikevoiton osalta, mutta meillä on jo tiedossa vuodelta 2021, että 87 % yhtiön valmistamista henkilöautonrenkaista tuotettiin Venäjällä. Tämän segmentin lukuja voimme tarkastella eri vuosilta. Yllä olevassa kaaviossa (kuva 7) käydään läpi henkilöautonrenkaiden valmistuksesta saatua liikevoittoa, ja verroiksi siihen on tuotu raskaiden renkaiden valmistus. Kuten huomaamme vuoden 2021 osalta, tuotannon siirtäminen Venäjälle on ollut kannattava ratkaisu.

#### 4.2.1 Vuosi 2020

Yrityksen strategiaa on päivitetty vuonna 2018, ja tämän päivitetyn strategian mukaisesti yritys haakee lisäkasvua Venäjällä, Keski-Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa.

Vuonna 2019 Venäjän ja Aasian segmentti on ollut 21 % liikevaihdosta, sen laskiessa vuodelle 2020 ja ollessa tällöin 14 % liikevaihdosta. Vuoden 2020 aikana Venäjällä on huomattu varastotasojen olevan korkealla, ja ryhdytty toimenpiteisiin näiden alentamiseksi. Tällä on ollut merkittävä rooli liikevaihdon pienentymisessä. Henkilöstön määrää vuonna 2020 oli 1528 henkilöä, aiemman vuoden luvun ollessa 1604 henkilöä. (Nokian Renkaat 2021.)

Tehtaiden rooleja terävöitettiin, ja tällä tavalla oli pyrkimyksenä maksimoida tuotanto Venäjällä samalla, kuin tuotantoa kasvatetaan Pohjois-Amerikassa. Näissä kyseisissä Venäjän tuotantolaitoksissa on ISO 14001 -ympäristöjärjestelmästandardi sekä ISO 9001 -laatujärjestelmästandardi. (Nokian Renkaat 2021.)

Yritys odottaa vuonna 2021 uusien autojen myynnin kasvavan noin 5–10 % edestä Venäjällä sekä renkaiden jälkimarkkinoiden 10–15 % kasvua. (Nokian Renkaat 2021.)

Yrityksen taloudellisessa katsauksessa huomioitiin valuuttariskiä, transaktioriskiä, translaatoriskiä, korkoriskiä, sähkön hintariskiä, maksuvalmius- ja jälleenrahoitusriskiä sekä korkoriskiä. (Nokian Renkaat 2021.)

#### **4.2.2 Vuosi 2021**

Edellisvuoteen verrattuna Venäjän ja Aasian segmentin osuus liikevaihdosta kasvoi sen ollessa 20 % kokonaisliikevaihdosta. Yritys asetti keskipitkän aikavälin tavoitteekseen vahvistaa heidän kärki-asemaansa Venäjän markkinoilla, ja henkilöstön määrä Venäjällä kasvoi 1612 henkilöön. (Nokian Renkaat 2022.)

Yrityksen Venäjän tehdas pyöri koko vuoden 2021 täydellä kapasiteetilla, tuottaen jopa 87 % kai- kista yrityksen tuottamista henkilöautonrenkaista. (Nokian Renkaat 2022.)

Uusien autojen myynnin ennustetta oli tarkennettu noin 5 prosenttiin, ja renkaiden jälkimarkkinoi- den kasvuksi arvioitiin noin 5–10 % vuodelle 2022. (Nokian Renkaat 2021.)

Taloudellisessa katsauksessa kommentoidaan transaktioriskiä, ja tämän osalta kerrotaan yrityksen suorittavansa emoyhtiön ja tytäryhtiöiden väliset transaktiot pääosin tytäryrityksen kotimaan valuu- tassa, jolloin transaktioriski kohdistuu pääosin emoyhtiöön. (Nokian Renkaat 2021.)

#### **4.2.3 Vuosi 2022 – mitä tiedetään tässä vaiheessa**

Huhtikuussa 2022 Nokian Renkaat tiedotti siitä, että Venäjää kohtaan on asetettu uusia pakotteita Euroopan Unionin toimesta. Nämä pakotteet aiheuttavat sen, että renkaiden tuonti on kielletty Ve- näjältä Euroopan Unioniin, tiettyjen raaka-aineiden vienti Euroopan Unionista Venäjälle on kielletty ja kuljetukset Venäjältä ja Venäjälle on rajoitettu. (Nokian Renkaat 2022.)

Tämä onkin mielenkiintoinen ja suurehko haaste yritykselle, sillä Venäjällä tapahtunut yritystoi- minta muodosti vuonna 2021 noin 20 % koko konsernin liikevaihdosta. Venäjällä valmistettiin sa- mana vuonna myös noin 80 % koko konsernin valmistamista henkilöautonrenkaista. Tämän lisäksi näiden henkilöautonrenkaiden raaka-aineista noin puolet tuotiin Venäjän tehtaille ulkomaisilta läh- teiltä.

Yrityksellä onkin useampi haaste ratkaistavana, sillä nämä pakotteet aiheuttavat yritykselle haas- teita raaka-aineiden saatavuuden sekä logistiikan muodossa.

Nokian Renkaat julkaisi myös 27.04.2022 vuoden ensimmäisen kvartaalia koskevan osavuositiedotuksen, jossa käydään juuri tätä ajankohtaista aihetta läpi. Tämän mukaan yrityksen liikevaihto olisi kaikesta huolimatta kasvanut edellisvuoden ensimmäiseen kvartaaliin verrattuna 21,9 %. Euroissa tämä tarkoittaa 74,7 miljoonaa lisäeuroa, Venäjän ja Aasian segmentin kattaessa näistä 15,1 miljoonaa. Kyseisessä segmentissä oli havaittavissa hyvää 19 % nousua siitäkin huolimatta, että yli kolmasosa kvartaalista tapahtui hankalissa olosuhteissa. (Nokian Renkaat 2022.)

Yrityksen hallitus muutti pakotteiden aiheuttamien haasteiden takia 30.03.2022 osinkoehdotustaan edellisvuoden tilikaudelta 1,32 euroa per osakkeesta 0,55 euroon per osake. Yrityksen operatiivisina toimenpiteistä taloudellisesti vaikuttavimpina ovat pakotteiden noudattaminen, raaka-aineiden saatavuudesta huolehtiminen sekä Venäjän tuotannon siirtäminen yrityksen muihin tehtaisiin Euroopassa ja Yhdysvalloissa ja Venäjälle tehtävien investointien sekä raskaan rengasviennin keskeyttäminen. Tämän lisäksi yrityksellä on tarkoitus käyttää osingoista säästettyjä varoja Euroopan kapasiteetin kasvattamiseen rahoittamiseen. Haasteena on myös Venäjälle jäävästä omaisuudesta huolehtiminen ja sen pitäminen Nokian Renkaiden hallinnassa, sillä kyse on 31.03.2022 arvostettuna ollut rahallisesti 476,1 miljoonan euron arvoinen. Tämän kaiken lisäksi yritys pyrkii myös huolehtimaan ukrainalaisista kollegoista sekä heidän perheistään, lahjoittaa humanitaariseen apuun Ukrainassa sekä tarjoaa tukea koko konsernin henkilöstölle. (Nokian Renkaat 2022.)

## 5 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi alkoi osaltani jo vuonna 2021, jolloin ilmoittauduin opinnäytetyöprosessiin. Alun perin oli tarkoitus tehdä opinnäytetyö työnantajani Intrumin toimeksiantona, ja opinnäytetyö olisi keskittynyt pandemian vaikutuksiin perintäalalla.

Aloin loppujen lopuksi työstämään opinnäytetyötä vasta alkuvuodesta 2022, jolloin henkilöstömuutosten takia jouduin myös vaihtamaan aihetta. Päädyin valitsemaan pari listattua yritystä ja seuraamaan heidän strategiaansa ja riskienhallintaa erityisesti Venäjän osalta, sillä kyseessä on erittäin ajankohtainen aihe ja se on mielenkiintoista seurata, kuinka yritykset päätyvät minimoimaan pakotteista aiheutuvat tappiot ja millaisilla suhdeluilla ne näkyvät verrattuna yrityksen muuhun liiketoimintaan.

Tässä osiossa pyrimme vastaamaan jo johdannossa määriteltyihin kysymyksiin, eli:

1. Miten yritykset ovat huomioineet Venäjän aiheuttamat riskit ennen vuoden 2022 eskalointia?
2. Miten uudet pakotteet ovat vaikuttaneet heidän toimintaansa?
3. Miten yritysten toiminta jatkuu tulevaisuudessa Venäjällä?

Lähtöoletuksena oli, että yritykset eivät ole huomioineet Venäjäriskiä tarpeellisella tasolla eivätkä olleet valmistautuneita.

Oletuksena oli myös, että pakotteilla on merkittävä vaikutus yhtiöiden liiketoimintaan.

Yritysten toiminnan osalta oletuksena oli, että Venäjän liiketoiminta vähenee huomattavasti pakotteiden takia.

Lopputuloksesta tuli ehkä hieman suppea, sillä tutkittavaa aineistoa olisi kyllä riittänyt. Opinnäytetyö kärsikin aikataulullisista haasteista, sillä toisen tutkittavan yrityksen osalta ei ollut julkaistu vielä vuoden 2022 ensimmäisen kvartaalin tietoja, minkä lisäksi itselläni tuli kiire valmistumiselle.

Molemmat yhtiöt ovat selvästi nähneet Venäjän kannattavana investointimarkkinana, mikä näkyy molempien yhtiöiden tehtyjen investointien määrästä. Tämä on ollut jälkikäteen tarkasteltuna lyhyellä tähtämellä hyvä ratkaisu, kun tarkastellaan siellä tehtyä tulosta. Fortum oli jo aiemmin kohdannut pakotteisiin liittyviä haasteita esimerkiksi Nord Stream 2 -hankkeen osalta, mutta tästä huolimatta jatkanut investointia Venäjälle.

Fortum on nostanut uusiutuvan energiantuotannon kapasiteettia vuonna 2020 550 megawatin edestä ja heti seuraavana vuonna 600 megawatin edestä. Kyseessä on ollut isot investoinnit Venäjälle, joista on odotettu saavan tuloja pidemmäksi aikaa. Yhtiölle jääkin haasteeksi Venäjälle

jääneen omaisuuden hallinnointi ja sen pitäminen yhtiön hallinnassa, sillä kyseessä on kuitenkin merkittävä osuus yrityksen toiminnasta, jonka hallinnan menettäminen tuntuisi yrityksen talousluvuissa.

Mielestäni aiemmin mainittu Nord Stream 2 -hankkeen kuolema on loppujen lopuksi parempi ratkaisu, kuin hankkeen pysyminen aktiivisena. Energiansaannissa ei tulisi hirttäytyä liikaa Venäjään, sillä ihan lähihistoriakin on sen jo todistanut, että kyseessä on arvaamaton maa, jolla on ollut jo useamman vuoden ajan Euroopan Unionin ja Yhdysvaltojen asettamia pakotteita, jotka ovat hankaloittaneet ulkomaista liiketoimintaa Venäjällä. Yrityksen riskienhallintaa helpottaa myös huomattavasti se, mikäli yritys sijaitsee vakaaksi tunnetussa maassa. Vaikka lyhyellä tähtäimellä investoinnit voivat osoittautua kannattaviksi, on siinä ollut pidempään jo riski, joka on nyt realisoitunut lähes pahimmalla tavalla. Lopullinen hintalappu investoinneille selviää vasta myöhemmin, kun pääsemme tarkastelemaan tulevien vuosien talouslukuja.

Jälkiviisaana on hyvä ajatella, että Fortum ei ole ottanut Venäjän riskejä huomioon tarpeeksi vakavasti, sillä Venäjän valtio on vuodesta 2014 eteenpäin ollut pakotteiden vaikutteiden alaisena, ja tänä aikana ei ole ollut näkyvissä viitteitä siitä, että Venäjä olisi valloittamaansa Krimiä palauttamassa. Vuoden 2022 helmikuun eskaloituminen tuli toki varmasti kaikille yllätyksenä, ja siksi puhunkin jälkiviisaudesta.

Kuten Fortumin tapauksessa, myös Nokian Renkaiden osalta on hyvä harrastaa pientä jälkiviisautta. Yritys on Krimin valloituksen jälkeen jatkanut toimintaansa Venäjällä ja tehnyt vuonna 2020 päätöksen, jonka tarkoituksena on ollut maksimoida tuotantokapasiteetti Venäjällä.

Nokian Renkaat on uusien haasteiden edessä, sillä aiemmin kannattavaksi koettu valmistusprosessi täytyy siirtää muihin maihin. Tämän takia yritys on alentanut osinkoehdotustaan vuodelle 2022, jotta he voivat siitä säästetyillä rahoilla rahoittaa tuotantokapasiteetin kasvattamista Euroopassa. Yrityksellä jää Venäjälle myös omaisuutta, jonka kirjanpidollinen arvo on ollut 476,1 miljoonaa euroa 31.03.2022 arvostettuna.

Tämä Venäjälle jäävän omaisuuden hallinnointi on yksi lisähaaste, joka molemmilla yrityksillä on ratkaistavana, sillä mikäli Venäjä eristetään Pohjois-Korean tapaan taloudellisesti muusta maailmasta, on vaarana kyseisten yhtiöiden kansallistaminen.

Molemmilla yrityksillä on onneksi strategiaa tarkasteltu jo uudestaan sen osalta, kuinka he aikovat jatkossa harjoittaa liiketoimintaa Venäjällä. Molemmat yritykset ovat jäädyttäneet investoinnit Venäjälle, ja ovat reagoineet pakotteisiin asianmukaisella tavalla, mikä osaltaan viittaa yritysten olevan kohtuullisen resilienttejä.

Tässä on molemmille yrityksille pätenyt urheilupiireistäkin tuttu käsite ”high risk, high reward”, jolla ilmaistaan pelkistetysti jonkin asian korkeasta riskistä johtuva korkea hyötyarvo. Molemmilla yrityksillä tämä on näkynyt hyvänä tehtynä tuloksena, jonka riski on nyt realisoitunut. Onkin mielenkiintoista seurata seuraavina vuosina, kuinka yritysten liiketoiminta kehittyy ja huomioidaanko jatkossa mahdollisia maariskejä tarkemmin.

## Lähteet

Fortum 2016. Fortumin uusi visio, strategian kulmakivet ja päivitetty taloudelliset tavoitteet. Luettavissa: <https://www.fortum.fi/media/2016/02/fortumin-uusi-visio-strategian-kulmakivet-ja-paivitetyt-taloudelliset-tavoitteet>. Luettu: 23.04.2022

Fortum 2021. Fortumin tulosjulkistamisajankohdat vuonna 2022. Luettavissa: <https://www.fortum.fi/media/2021/08/fortumin-tulosjulkistamisajankohdat-vuonna-2022> Luettu: 23.04.2022

Fortum, 2021. Toimitusjohtajan liiketoimintakatsaus 2021. Luettavissa: <https://www.fortum.fi/files/fortum-tilinpaatos-ja-toimintakertomus-2021/download> Luettu: 23.04.2022

Fortum. 2020. Toimitusjohtajan liiketoimintakatsaus 2020. Luettavissa: <https://www.fortum.fi/media/22134/download> Luettu: 23.04.2022

Haaga-Helia 2022. Raportointiohje pitkille raporteille ja opinnäytetyölle. Ladattavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/opinnaytetyo-amk-opinnot> Luettu: 27.04.2022

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2016. Johda Riskejä - Käytännön opas yritysten riskienhallintaan. FINVA. Helsinki. E-Kirja. Luettu: 23.04.2022.

Iltalehti 2022. Fortum kirjaa Venäjä-tappioita - johtuu kaasuputkihankkeesta. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/talous/a/8043a536-0c6c-48f8-ad84-45c83af685bc> Luettu: 23.04.2022

Iltalehti 2022. Fortum kirjaa Venäjä-tappioita – johtuu kaasuputkihankkeesta. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/talous/a/8043a536-0c6c-48f8-ad84-45c83af685bc> Luettu: 23.04.2022

Iltä-Sanomat 2014. Ukraina-pakotteet laajenivat – Hartwall Areenan omistajien yhtiöt listalla. Luettavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001834871.html> Luettu: 23.04.2022

ISO 2022. ISO 14001:2015 – Environmental management systems. Luettavissa: <https://www.iso.org/standard/60857.html> Luettu: 27.04.2022

ISO 2022. ISO 9001:2015 – Quality management systems. Luettavissa: <https://www.iso.org/standard/62085.html> Luettu: 27.04.2022

Juvonen, K. K. 2014. Yrityksen Riskienhallinta. FINVA. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.04.2022

Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2004. Moderni rahoitus. WSOY, Vantaa

- Mckinsey 2022. From risk management to strategic resilience. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/from-risk-management-to-strategic-resilience> Luettu: 23.04.2022
- Nokian Renkaat 2021. Osavuositarkastus tammi-maaliskuu 2021. Ladattavissa: <https://www.nokianrenkaat.fi/yrittajien/sijoittajat/talousinfo/osavuositarkastukset-tilinpaatokset/> Luettu 27.04.2022
- Nokian Renkaat 2021. Taloudellinen Katsaus 2020. Ladattavissa: <https://www.nokianrenkaat.fi/yrittajien/sijoittajat/talousinfo/vuosikertomukset/> Luettu: 23.04.22
- Nokian Renkaat 2022. Nokian Renkaat OYJ: Tietoja EU:n Asettamista Uusista Pakotteista. Luettavissa: <https://www.nokianrenkaat.fi/yrittajien/uutinen/nokian-renkaat-oyj-tietoja-eu-n-asettamista-uusista-pakotteista/#7bbecdfa> Luettu: 23.04.2022
- Nokian Renkaat 2022. Osavuositarkastus tammi-maaliskuu 2022. Ladattavissa: <https://www.nokianrenkaat.fi/yrittajien/sijoittajat/talousinfo/osavuositarkastukset-tilinpaatokset/> Luettu: 27.04.2022
- Nokian Renkaat 2022. Taloudellinen Katsaus 2021. Ladattavissa <https://www.nokianrenkaat.fi/yrittajien/sijoittajat/talousinfo/vuosikertomukset/> Luettu: 23.04.2022
- Pankkiasiat 2022 Valuuttariski. Luettavissa: <https://pankkiasiat.fi/valuuttariski> Luettu: 23.04.2022
- Pankkiasiat 2022. Korkoriski. Luettavissa: <https://pankkiasiat.fi/korkoriski> Luettu: 23.04.2022
- Pankkiasiat 2022. Luottoriski. Luettavissa: <https://pankkiasiat.fi/luottoriski> Luettu: 23.04.2022
- Private Equity News 2022. Chelsea FC sale poised to rank among biggest in sports. Luettavissa: <https://www.penews.com/articles/chelsea-fc-sale-poised-to-rank-among-biggest-in-sports-20220404> Luettu: 23.04.2022
- Reuters 2015. UPDATE 2-Gazprom mothballs extension of Nord Stream pipeline. <https://www.reuters.com/article/russia-gazprom-nordstream-idUSL6N0V71HO20150128?edition-redirect=uk> Luettu 23.04.2022
- Rig Zone 2022. Uniper Takes \$1B+ Hit on Nord Stream 2. Luettavissa: <https://www.rigzone.com/news/uniper-takes-1b-hit-on-nord-stream-2-09-mar-2022-168183-article/> Luettu 23.04.2022
- The Council of European Union 2022. EU restrictive measures against Russia over Ukraine (since 2014). Luettavissa: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions/restrictive-measures-against-russia-over-ukraine/> Luettu: 23.04.2022

## Liitteet