

Mongolian markkinoiden riskit viennin näkökulmasta

Elisa Bergström

Annabella Brunberg

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

29.9.2014



<p>Tekijä tai tekijät Elisa Bergström, Annabella Brunberg</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2011</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Mongolian markkinoiden riskit viennin näkökulmasta</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 104 + 4</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Ville Hanni</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia liiketoiminnan riskejä Mongolian markkinoilla viennin näkökulmasta ja selvittää mitkä riskit koetaan merkittävimpinä tämän päivän yritystoiminnan kannalta. Tarkoitus on myös tutkia kansainvälistymisen käsitettä, syitä sen takana ja toiminnan yleisiä riskitekijöitä, sekä tehdä yleinen katsaus Mongolian taloudelliseen tilaan ja maan tulevaisuuden näkymiin sekä haasteisiin.</p> <p>Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi kansainvälisen liiketoiminnan peruskäsitteet, toiminnan pääriskit sekä riskienhallinnan periaatteet. Teoriaosuudessa käsitellään lisäksi Mongolian valtion keskeisiä asioita. Riskit ja riskienhallinta kuuluvat olennaisina osina kansainväliseen liiketoimintaan. Tehdäkseen voittoa, yrityksillä tulee olla tietoa ottamistaan riskeistä ja erilaisista riskienhallintakeinoista. Verrattuna vain kotimaassa toimiviin yrityksiin, kansainvälistyvien yritysten tulee varautua lisäriskeihin. Nämä potentiaaliset riskit riippuvat kohdemaasta ja toimintatavasta. Kansainvälistyminen vaatii yritykseltä huolellista suunnittelua ja tietoa kohdemaan taustoista, poliittisesta ja ekonomisesta tilanteesta ja kulttuurista, etenkin kun kohdemaana on Mongolian tavoin taloudellisesti ja poliittisesti epävakaa.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu haastattelujen läpikäynnistä ja niiden analysoinnista. Empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimustavalla, ja siinä tutkitaan Mongoliaa liiketoimintaympäristönä haastateltavien näkökulmasta, keskittyen Mongolian markkinoiden merkittävimpiin riskeihin. Tutkimusjoukko käsittää viisi suomalaista Mongoliassa toimivaa yhtiötä sekä kaksi paikallisen organisaation edustajaa. Merkittävimpänä liiketoiminnan riskinä Mongolian markkinoilla nähtiin maariski, maan poliittinen epävakaus. Ulkomaisten investoijien ja osaavan työvoiman puute sekä tärkeiden kaivostoimintaan liittyvien projektien keskeytyminen ovat merkittäviä esteitä talouden kehitykselle. Johtopäätökset ja jatkokehittämissuunnitelmat perustuvat läpikäytyyn teoriaan, haastatteluihin ja opinnäytetyön tekijöiden aikaisempiin opintoihin.</p>	
<p>Asiasanat Liiketoiminta, kansainväliset markkinat, vienti, riskit, Mongolia</p>	

29.9.2014

Business Administration

<p>Author or Authors Elisa Bergström, Annabella Brunberg</p>	<p>Year of entry 2011</p>
<p>The title of thesis Risks associated with entering Mongolia as a foreign business</p>	<p>Number of pages and appendices 104 + 4</p>
<p>Supervisor or supervisors Ville Hanni</p>	
<p>The purpose of this thesis is to study Mongolia as a business environment and to determine what most significant risks a company should take into consideration, pertaining to risk management, when exporting to Mongolia. The second main goal is to study the concept of internationalization, reasons behind it and the general risks it holds.</p> <p>The theoretical section of this thesis consists of facts concerning internationalization as a concept, international business risks, risk management and the country of Mongolia in a business sense. Taking, assessing and managing risk is a vital part of business. In order to make profit, companies have to understand the risks they are taking, while also being aware of the various tools they can use to protect themselves against these risks. Compared to local businesses, companies that venture abroad may face many additional risks. Depending on the target country and the modes of international entry, these potential risks may vary substantially. When entering a new target market, which in this case is Mongolia, requires careful planning along with knowledge concerning the countries background, political and economical situation as well as culture.</p> <p>The empirical section of this thesis was carried out by conducting interviews on company representatives and other field experts. This section was conducted with a qualitative approach; it surveys Mongolia as a business environment from the interviewee's point of view as well as the risks and challenges pointed out in the interviews. The group of interviewees consists of five Finnish companies that are currently operating in Mongolia as well as an employee from the Embassy of Finland in the People's Republic of China, and a manager of a company that helps businesses go international by finding contacts and encouraging foreign direct investment. The most outstanding matter with regards to business risk in Mongolia, seems to be the current unstable political situation in the country. The current lack of foreign direct investment and skillful workers, high inflation and the suspension of important mining projects are in the way of economical development. The conclusions and the development ideas are based on the covered theory, interviews and the general knowledge of this subject.</p>	
<p>Key words Business, International markets, Trade, Risks, Mongolia</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus.....	2
1.2	Työn rakenne ja aineisto.....	3
2	Tavoitteena kansainvälinen liiketoiminta	4
2.1	Toiminnan rahoitus.....	6
2.1.1	Kasvun ja kansainvälistymisen tukijat Suomessa	7
2.1.2	Pääomasijoittaminen	9
2.2	Ulkomaankaupan toimintavaihtoehdot	10
2.3	Yhteistyökumppaneiden etsiminen.....	14
2.4	Ulkomaankaupan maksutavat.....	15
2.4.1	Avoin luotto	15
2.4.2	Ennakkomaksu	16
2.4.3	Shekki.....	16
2.4.4	Maksumääräys	17
2.4.5	Perittävä	17
2.4.6	Remburssi	18
2.5	Kansainvälisen liiketoiminnan hyötyjä ja haittoja	20
3	Riski ja riskienhallinta	21
3.1	Riskin määritelmä.....	21
3.2	Riskienhallinnan keinot	23
3.2.1	Riskin välttäminen	24
3.2.2	Riskin pienentäminen.....	24
3.2.3	Riskin siirtäminen, jakaminen, omalla vastuulla pitäminen, sekä vakuuttaminen	25
4	Kansainvälisen liiketoiminnan riskit	26
4.1	Rahoitusriskit	27
4.1.1	Maksuvalmiusriski	27
4.1.2	Luottoriski	28
4.1.3	Markkinariski.....	31
4.2	Perusliiketoiminnan riskit.....	35

4.2.1	Tarjousriski.....	36
4.2.2	Valmistusajan riski.....	36
4.2.3	Toimitus- eli kuljetusriski	37
4.2.4	Tavarariski	37
4.2.5	Institutionaaliset riskit.....	38
4.2.6	Kulttuuririskit.....	39
5	Mongolia.....	40
5.1	Hallitus ja oikeusjärjestelmä	41
5.2	Talous.....	43
5.3	Pankkisektori.....	45
5.4	Verotus	46
5.5	Haasteet	46
5.6	Liiketoimintaympäristö.....	48
5.7	Liiketoiminnan ja kaupankäynnin asetukset	50
5.8	Projektien rahoitus ja ulkomaiset sijoitukset	51
5.9	Liiketoimintakulttuuri	52
5.10	Korruptio.....	54
5.11	Riskiarvio	57
5.12	Mongolian tulevaisuuden taloudelliset näkymät.....	58
5.12.1	Hallituksen toimet talouden edistämiseksi	60
5.12.2	Pysähtyneisyyden tila.....	62
6	Empiirinen aineisto	64
6.1	Outotec Oyj	65
6.2	Normet Oy.....	69
6.3	Planmeca Oy	71
6.4	Fingate	75
6.5	Suomen Suurlähetystö Peking	77
6.6	Finpack Ltd	79
6.7	Finnvera Oyj	80
7	Empiirisen aineiston analysointi.....	82
8	Opinnäytetyön ja saatujen tulosten pohdinta.....	86
8.1	Tavoitteiden saavuttaminen	88

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	89
8.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	90
8.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	91
Lähteet	94
Liite 1. Kysely	105
Liite 2. Kysely Fingate	106
Liite 3. Kysely Finnvera Oyj	107
Liite 4. Kansainvälisen liiketoiminnan riskit.....	108

1 Johdanto

Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen on erittäin ajankohtainen aihe. Suomen valtio tarjoaa yhä enemmän tukea kasvaville ja kansainvälisille markkinoille pyrkiville yrityksille laajentamalla Tekesin, Finpron ja Finnveran mahdollisuuksia rahoittaa näiden yritysten toimintaa. Lisäavustusta odotetaan myös vuoden 2015 valtion budjetista. Kansainvälistymistä edistäviin Team Finland -aktiviteetteihin ja investointien lisäämiseen ehdotetaan lähes 20 miljoonan euron lisärahoitusta. Hallitus haluaa myös tukea pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymistä ottamalla käyttöön uuden kansainvälistymisrahoituksen. Alustavien suunnitelmien mukaan rahoitukselle on ehdotettu kymmenen miljoonan euron määrärahaa.

Riskit ja riskienhallinta ovat kokonaisuutena merkittävä osa liiketoimintaa niin kansallisilla kuin kansainvälisillä markkinoilla. Riskien määrä kuitenkin usein lisääntyy etabloiduttaessa kotimaan markkinoilta ulkomaille, mikä vaatii yrityksiltä strategisia päätöksiä, sekä henkisiä ja fyysisiä voimavaroja. Riskienhallinta on jatkuva prosessi, jossa riskit tunnistetaan, arvioidaan ja hallitaan. Lisäksi riskienhallintatoimenpiteet tulisi arvioida säännöllisesti ja niitä tulisi pyrkiä kehittämään. Ulkomaankaupan käytännön jatkuva muuttuminen ja kilpailun kasvaminen edellyttävät yrityksiltä aktiivisuutta ja innovatiivisuutta.

Tämän opinnäytetyön aihe muotoutui huolellisen harkinnan myötä. Ajatus työn aiheelle pohjautuu henkilökohtaiseen mielenkiintoon ja aikaisemmin tehtyihin, aihealuetta käsitteleviin raportteihin. Jo suunnitteluvaiheessa oli selvää, että tutkimuskohde tulisi liittyämään Mongolian markkinoihin. Tämän opinnäytetyön tekijät ovat opintojensa aikana tehneet yritystutkimusta Planmeca Oy:hyn liittyen ja tutkineet lisäksi Mongoliaa vientimaana. Mielenkiinto kansainvälisiä markkinoita ja sen tuomia riskejä kohtaan heräsi kyseisten projektien aikana. Mongolia osoittautui harvinaisempana vientikohteena haastavaksi ja toisaalta hyvin lupaavaksi kohdemarkkinaksi. Aasiaan ja etenkin Kiinaan kohdistuvaa liiketoimintaa koskevia tutkimuksia on tehty suhteellisen paljon, mutta yksinomaan Mongolian markkinoihin keskittyviä opinnäytetöitä ei löydetty.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää

- mikä on tämän hetken merkittävin riski Mongolian markkinoilla ja
- mitä muita merkittäviä liiketoiminnan riskejä yritykset kohtaavat viedessään Mongoliaan.

Lisäksi alatavoitteena pyritään selvittämään

- kuinka tilanne on muuttunut viime vuosien aikana ja miltä tulevaisuus näyttää liiketoiminnan riskien kannalta, sekä
- miltä näyttävät Mongolian talous, tulevaisuudennäkymät ja markkinat.

Yllä olevien tavoitteiden lisäksi opinnäytetyössä pyritään selvittämään Mongolian markkinoilla hyödynnettäviä riskienhallintakeinoja ja niiden kustannuksia hyvin yleisellä tasolla. Riskienhallinta on yrityksen strategiaan sidottu toimintatapa, minkä vuoksi kyseisiä kysymyksiä ei haluttu sisällyttää mukaan varsinaisiin pää- ja alatavoitteisiin.

Työn tarkoituksena ei ole luoda vientistrategiaan liittyvää ohjeistusta, vaan pikemminkin kansainväliseen liiketoimintaan liittyvien riskien tutkiminen viennin näkökulmasta, kohdemaan ollessa Mongolia. Aihe on pyritty rajaamaan Mongoliaan ja siihen kohdistuvaan kansainväliseen liiketoimintaan, sekä sen sisältämiin huomionarvoisiin riskeihin. Raportissa painotetaan merkittävimpiä riskejä, jotka yritysten tulisi ennakoida ja pyrkiä torjumaan vientistrategian suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Opinnäytetyössä hyödynnetään suomalaisten yritysten edustajien ja muiden Mongolian markkinoiden asiantuntijoiden osaamista ja kokemuspohjaa aihealueelta.

Tällä opinnäytetyöllä pyritään antamaan lukijalle avartava kuva Mongolian markkinoista vientitoiminnan kannalta. Sen toivotaan tarjoavan lukijalle mahdollisimman perusteellinen kuva Mongoliasta kohdemarkkinana ja toisaalta antavan yritystoiminnalle ennakoivan kuvan maan markkinoiden riskeistä ja siitä kuinka riskit ovat vaikuttaneet yritystoimintaan kansainvälisten toimijoiden näkökulmasta.

1.2 Työn rakenne ja aineisto

Opinnäytetyö on jaettu kahteen osaan, teoriaosuuteen ja empiriaosuuteen. Teoria käsittelee yritysten kansainvälistymistä, kansainvälisen liiketoiminnan riskejä ja riskien hallinnan peruskäsitteitä. Lisäksi teoriaosuudessa käydään läpi Mongolian markkinoiden tämän hetkinen tilanne, paikallisen liiketoimintaympäristön tila sekä maan tulevaisuuden näkymät. Empiriaosuus koostuu tutkimuksen toteutukseen liittyvistä asioista, haastatteluista, niiden analysoinnista ja pohdinnasta.

Raporttia varten tehtiin paljon taustatyötä. Kansainvälisen liiketoiminnan riskien määrittelyssä hyödynnettiin saatavilla olevaa kirjallisuutta sekä verkkojulkaisuja. Mongolian maatutkimusta tehtiin pääasiassa erilaisten raporttien ja artikkelien avulla. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen lähestymistapa numeerisen analysoinnin sijaan, sillä se koettiin sopivammaksi vaihtoehdoksi työn rakennetta ja haastateltavien määrää ajatellen. Empiriaosuus koostuu Mongoliassa toimivien asiantuntijoiden sekä suomalaisten yhtiöiden avainhenkilöiden haastatteluista. Empiriaosuudessa tarkoituksena on määrittää merkittävimmiksi koetut riskit Mongolian markkinoilla, sekä selvittää haastateltavien näkemys Mongolian liiketoimintaympäristöstä ja sen tulevaisuudesta.

2 **Tavoitteena kansainvälinen liiketoiminta**

Kansainvälisen liiketoiminnan aloittamiselle on monia erilaisia motiiveja. Usein kotimaan rajojen ulkopuolelle tähtäävä toiminta koetaan luonnollisena jatkumona, osana tehokasta liiketoimintastrategiaa. Yleisimpiä syitä toiminnan laajentamiselle ovat yritysten halu kasvaa, kotimaan markkinoiden rajallisuus sekä kysynnän puute. Muuttuvaan kilpailutilanteeseen sopeutuminen, kilpailukyvyn vahvistaminen, käyttöasteen parantaminen sekä kotimaan myyntiä tasaaville markkinoille pääsy toimivat myös usein kimmokkeena yritysten kansainvälistymiselle. Suomalaisten yritysten kohdalla, maan syrjäinen sijainti ja tästä aiheutuva markkinoiden seurannan vaikeus, luovat yrityksille paineita kehittyä ja kansainvälistyä. Epäsuotuisa sijainti aiheuttaa sen, että yritysten tulee olla erityisen aktiivisia, jotta kansainvälinen liiketoiminta saataisiin käynnistettyä ja näkyvyyttä tehostettua. Prosessina kansainvälistyminen on yleensä pitkäjänteinen ja vaiheittain etenevä. Kansainvälistymisstrategian tulee olla eheä osa yrityksen kokonaisstrategiaa ja yrityksen tulee varmistua siitä, että prosessi ei vaaranna perusliiketoimintaa. (Fintra 2003, 9- 10; Luostarinen 1989, 204- 205; Vahvaselkä 2009, 61- 63.)

Ulkomaanmarkkinoiden tarjoamat kasvumahdollisuudet, menestys kotimaan markkinoilla ja valtion vienninedistämistoimet madaltavat kehityshakuisen yrityksen ja kunnianhimoisen yritysjohdon kansainvälistymiskynnystä. Kansainvälistymistä helpottavat myös kokemus ja tietotaito kansainvälisen liiketoiminnan saralla, jo luodut kontaktit, kielitaito, eri kulttuurien tuntemus, sekä vankka asialle omistautuminen. Yrityksellä tulee olla sekä henkisiä, että taloudellisia resursseja käytössään ja tämän lisäksi sen pitää kyetä sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin ja ympäristöihin. Taloudellisiin edellytyksiin lukeutuvat esimerkiksi tuotanto- ja toimituskyky, sekä tarpeeksi pitkälle kehittynyt teknologia. Henkisiä varoja ovat kansainvälinen osaaminen, kielitaito ja kertynyt kokemus. (Fintra 2003, 9- 10; Kinkki & Lehtisalo 1997, 215- 217; Vahvaselkä 2009, 61- 63.)

Mikäli yrityksen tavoitteena on kansainvälistyminen, ensimmäinen askel on kansainvälistymispäätöksen tekeminen. Kansainvälisen toiminnan aloittamista ja eri strategiavaihtoehtoja pohtiessaan ja vertaillen yrityksen tulee ensin selvittää toiminnan syyt, tavoitteet ja edellytykset. Aloittamispäätökseen vaikuttaa moni asia, joihin yrityksen tulisi tutustua huolellisesti ennen varsinaisiin toimenpiteisiin ryhtymistä. Yrityskohtaisten

toimintaedellytysten ja kohdemaassa olevan asiakastarpeen tunnistaminen on ensisijaisen tärkeää. Suunnittelun ja analysoinnin avulla voidaan selvittää, onko kansainvälisen toiminnan aloittaminen perusteltavissa ja mikä tärkeämpää, onko se kannattavaa. Yrityksen ja kohdemaahan markkinoitavan tuotteen valmiudet ja tuotteen kilpailukyky on syytä selvittää varhaisessa vaiheessa. Kansainvälistymissuunnitelmassa tähdennetään toiminnan syitä, potentiaalisen asiakaskunnan määrittämistä, kilpailukykyyn tehostamista, toimintamuodon valintaa sekä tarvittavien investointien määrää. Muita merkittäviä arviointikohteita ovat yrityksen riskinotto-kyky ja siihen sidoksissa oleva taloudellisten voimavarojen riittävyys. Tässä kohtaa tulee miettiä potentiaalisia ulkoistamiskohteita ja verkostoitumisen tasoa. (Vahvaselkä 2009, 61- 64; Yrityssuomi 2014)

Kysyntä vaikuttaa merkittävästi kohdemaan valintaan, joka on toinen kansainvälistymissuunnitelman strategisista päätöksistä. Kohdemaarajauksessa kiinnitetään huomiota kohdemaan sijaintiin, kysynnän määrään, maassa toimiviin kilpailijoihin, maan kulttuuriin ja normeihin, lainsäädäntöön ja poliittisiin tekijöihin. Kohdemaan valinnassa voidaan hyödyntää PESTE- analyysia. Nimi on lyhenne käsitteistä political, economical, social, technical ja ecological. Kyseisellä menetelmällä tutkitaan poliittisen, taloudellisen, sosiokulttuurisen, teknologisen ja ekologisen toimintaympäristön tekijöitä. Poliittisiin tekijöihin kuuluvat sekä asiat, jotka ovat merkityksellisiä yrityksen kansainvälistymisen kannalta että asiat, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan valitussa kohdemaassa, kuten esimerkiksi lainsäädännön rajoitukset. Taloudelliseen toimintaympäristöön vaikuttavat maailmantalouden tila ja maiden oma talous. Sosiokulttuuriset tekijät liittyvät maiden kulttuuriin, demografisiin tekijöihin kuten kieleen tai uskontoon, kulutuskäyttäytymiseen ja esimerkiksi korruption ilmenemiseen. Teknologiseen toimintaympäristöön vaikuttavat yritysten käytössä oleva teknologia ja yritysten kilpailukykyyn vaikuttava, jatkuvasti kehittyvä teknologia. Ekologisia tekijöitä ovat muun muassa ympäristötietoisuus ja ilmasto-ongelmat. Mitä suurempia ovat kotimaan ja kohdemaan markkinoiden väliset kulttuurilliset ja poliittiset erot, sekä fyysinen etäisyys maiden välillä, sitä merkittävämmäksi kasvaa tarve hyödyntää paikallisia välikäsiä etabloitumisvaiheessa. (Luostarinen & Welch 1990, 29; Vahvaselkä 2009, 61- 70.)

Toimintamuodon valinta on vahvasti sidoksissa kohdemaan valintaan ja kolmas tärkeä päätösalue toiminnan käynnistämisessä. Yritys päättää, millaisia toimintatapoja käyttäen

se siirtyy kotimaan rajojen ulkopuolelle. Riippuen yrityksen pyrkimyksestä, toiminta on alueellista, kansainvälistä tai globaalia. (Vahvaselkä 2009, 61.)

Kansainvälistymissuunnitelman toteutus voidaan aloittaa, kun organisaation valmiuksista ollaan varmoja ja toteutussuunnitelma on luotu ottaen huomioon kaikki toimintaan liittyvät oleelliset asiat. Seuraava vaihe on yhteistyökumppaneiden etsiminen ja lopulta hankkeen käynnistäminen. Tämän jälkeen yrityksen tehtävänä on toiminnan tehostaminen ja jatkuvuuden turvaaminen. (Vahvaselkä 2009, 129.)

2.1 Toiminnan rahoitus

Kansainvälistyminen voi merkitä yritykselle suurta tuottoa, mutta toiminnan käynnistäminen ja jatkuvuuden takaaminen aiheuttavat yleensä myös mittavia kustannuksia. Yrityksen tulee suunnitella ja järjestää toiminnalle rahoitus ja varmistaa sen riittävyys. Kustannuksia syntyy esimerkiksi työvoimasta, markkinoinnista ja valmistuskapasiteetin lisäämisestä. Yritys voi joutua odottamaan vuosia, ennen kuin toiminnan aikaansaamilla tuloilla saadaan katetuksi toiminnan kulut. Rahoituksen välineenä voidaan käyttää omaa ja vierasta pääomaa sekä toiminnasta riippuen erityisrahoitusmuotoja, kuten vientiavustuksia. Vientiluottolaitosten tarjoamat vientiluotot ovat maailmanlaajuisesti käytettäviä kansainvälisen kaupan rahoitusmuotoja. (Fintra 2003, 73; Kinkki ym. 1997, 237.)

Rahoitustarpeessa olevan yrityksen tulisi aina pyrkiä kartoittamaan sisäisen rahoituksen mahdollisuutensa ennen turvautumista ulkoisen rahoituksen lähteisiin. Sisäisen rahoituksen tekijöitä ovat esimerkiksi kassavirran suunnittelu, maksujen saannin varmistaminen, luotonvalvonta, kuluseuranta, vaihto-omaisuuden määrän kontrollointi sekä laadunvalvonta. Ulkoisen rahoituksen lähteitä ovat omistajien varat, pankkien tarjoamat lainat, factoring, leasing, yksityissijoittajat, corporate venturing, pääomasijoitus ja erilaiset avustuslainat. (PriceWaterhouseCoopers 2006, 9.)

Noin 80 prosenttia suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten rahoituksesta on edelleen pankkilähtöistä. Pankkirahoituksen osuuden ennustetaan tulevina vuosina kuitenkin laskevan. Osasyynä tähän on yritysten maksukyvyyn ja luottokelpoisuuden heikkeneminen. Pankkien vaatimat vakuudet ja korkeat korot voivat muotoutua esteeksi

lainan hakemiselle ja saamiselle. Suomessa toimivat pankit ovat liikepankkeja, osuuspankkeja, säästöpankkeja ja ulkomaisten luottolaitosten sivutoimipisteitä. (Finanssialan keskusliitto 2014; Yrittäjät 2014, 5.)

Factoring tarkoittaa myyntisaatavien rahoittamista. Factoring- rahoituksen osapuolina toimivat luottoa tarjoava rahoitusyhtiö sekä myyntisaatavansa rahoitusyhtiölle siirtävä asiakasyritys. Sopimus ei sisällä vakuutta, mikäli yrityksen asiakkaiden maksukyky on varmistettu. Factoringista hyötyvät etenkin kasvavat yritykset, jotka tarjoavat asiakkailleen pitkiä maksuaikoja. Käytännössä factoring sopimus merkitsee sitä, että yritys saa rahoitusyhtiöltä 70- 90 prosenttia myyntilaskuistaan muutaman päivän sisällä laskutus-tapahtumasta ja jäljelle jäävän osuuden maksun erääntyessä. Pääsääntöisesti sopimuseh-tona on, että yritys siirtää myyntisaatavansa kokonaisuudessaan rahoitusyhtiölle. Etuna on yrityksen mahdollisuus tarjota kilpailukykyisiä maksuehtoja ja myyntisaatavien muuttaminen rahaksi laskutushetkellä. Leasingia yritys voi käyttää rahoitusmuotona esimerkiksi koneiden ja laitteiden hankkimiseen. Käyttöomaisuuden vuokraus eli lea-sing ei vaadi erillistä vakuutta, sillä hankittu hyödyke toimii sopimuksen vakuutena. Maksuaika on pääsääntöisesti 24- 60 kuukautta. Sopimuksen päättyessä yritys voi lunas-taa hyödykkeen itselleen sovittuun hintaan tai halutessaan palauttaa sen takaisin rahoi-tusyhtiölle. (Yrityssalo 2014, 4- 12.)

2.1.1 Kasvun ja kansainvälistymisen tukijat Suomessa

Yritysten kansainvälistymisen tukipilareina toimivat Suomessa Finpro, Finnvera Oyj, Tekes, Ulkoasiainministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö, TE- keskuskeskukset sekä esimerkiksi Kauppakamarit ja Kauppayhdistykset. Finpro- organisaation ensisijaisia tehtäviä ovat ulkomaisen pääoman saaminen Suomeen, sekä viennin ja kansainvälistymisen edistäminen. Finpro ei tarjoa yrityksille rahoitusta vaan muun muassa luo vuodessa tu-hansia kansainvälistymissuunnitelmia yrityksille ja tarjoaa asiantuntemustaan kansainvä-listymisprosessin eri osa-alueilla. Innovaatorahoituskeskus Tekes rahoittaa avustusten ja lainojen avulla kasvunsa alkuvaiheessa olevien nuorten yritysten toimintaa. Lähes 70 prosenttia Tekesin vastaanottamista rahoituspyynnöistä saa myönteisen vastauksen, mikä viittaa jonkin asteiseen riskisijoittamiseen. Tekesin tärkein kohderyhmä on ulko-maille etabloitumista suunnittelevat pk- yritykset. Ulkoasiainministeriö ja TEM pyrkivät

niin ikään edistämään vientiä ja yritysten kansainvälistymistä. (Tekes 2014; Vahvaselkä 2009, 42- 47; Yrittäjät 2014, 12- 16.)

Finnvera Oyj on Suomen valtion omistama erityisrahoituslaitos ja Suomen virallinen vientitakuulaitos. 30.6.2014 tilastojen mukaan yhtiön viennin vastuut olivat noin yksitoista miljardia euroa ja pienten- ja keskisuurten yritysten rahoitus noin 2,3 miljardia euroa. Yhtiön tarkoitus on tarjota rahoitusta niin kasvaville ja kansainvälistyville, kuin aloittavillekin yrityksille. Lisäksi rahoitusta annetaan viennin riskien suojaamiseen. (Finnvera Oyj 2014b)

Finnvera Oyj pyrkii edistämään kasvavien ja kansainvälistyvien yhtiöiden toimintaa, sekä edistämään aloittavien yritysten toimintaa ja noudattamaan valtion aluepoliittisten tavoitteiden toteutumista. Nykyään yhtiön strategiassa painotetaan entistä enemmän yritystoiminnan kasvua ja kansainvälistymistä. Finnvera Oyj rahoittaa rahoitustoimintansa kansainvälisillä markkinoilla, mutta se voi saada myös valtioneuvoston takauksia yksittäisille lainatapausten osalta. (Finnvera Oyj 2014a; Finnvera Oyj 2014b)

Viennin käyttöpääoman kattamiseen tarvittavia varoja Finnvera Oyj rahoittaa lainoin ja takauksin. Tällöin katetaan suomalaisen emoyhtiön luottoriski. Kun halutaan suojautua ulkomaisten yritysten, pankkien ja vastapuolien aiheuttamilta riskeiltä, voidaan käyttää vientitakuita, vientiluottoja ja korontasauspalveluja. Rahoittajapankin ja Finnvera Oyj:n yhteistyö on tiivistä edellä mainituissa vientirahoitusmuodoissa ja riskit jaetaan pankin ja viejän kanssa. (Finnvera Oyj 2014d; Finnvera Oyj 2014e)

Team Finland on Suomen valtion perustama yhteistyöverkosto, joka muodostuu työ- ja elinkeinoministeriöstä, ulkoministeriöstä, opetus- ja kulttuuriministeriöstä sekä julkisrahoitteisista organisaatioista kuten Finnverasta Oyj:stä, Tekesistä ja Finprosta. Team Finlandin tarkoitus on parantaa Suomen maakuvaa ja taloudellisia suhteita, sekä edistää yritysten kansainvälistymistä ja lisätä Suomeen virtaavan pääoman määrää. (Finnvera Oyj 2014f)

2.1.2 Pääomasijoittaminen

Pääomasijoittamisella on rahoitusmuotona huomattava merkitys yritystoiminnan, talouden ja yritysten kilpailukyvyn kasvulle sekä kehitykselle. Vuoden 2014 ensimmäisellä puoliskolla pääomasijoituslalla oltiin Suomessa historiallisen aktiivisia, kun suomalaisiin yrityksiin kohdistuvia kasvusijoituksia tehtiin kaiken kaikkiaan 223 kappaletta. Pääomasijoituksessa yrityksen omistaja antaa sijoittajalle omistusosuuden yrityksestä rahoitusta vastaan. Pääomasijoittaminen vaatii riskinsietokykyä, pitkäjänteisyyttä ja sitoutumishalukkuutta. Yritykset voivat hyötyä pääomasijoituksesta alasta ja yrityksen kasvuvaiheesta riippumatta. Hyödyntämällä kyseistä rahoitusmuotoa yritykset saavat taloudellisen tuen lisäksi tärkeää asiantuntevuutta, ja vastaavasti sijoittajat saavat mahdollisuuden omistaa osan yrityksestä ja hyötyä potentiaalisista voitoista. Pääomasijoittaja kantaa osan liiketoimintariskistä ja sijoittajan tuotto on riippuvainen yrityksen tuottamista voitoista. Toiminnassa on siis kyse pitkän tähtäimen yhteistyöstä ja kasvumahdollisuuden tarjoamisesta vielä noteeraamattomille yrityksille. Pääomasijoitusta hakevien yritysten kasvupyrkimykset ja kasvuedellytykset ovat yleensä korkeat. Rahoituksen saannin kannalta on tärkeää, että yrityksellä on kilpailukykyinen tuote tai palvelu, ja että johto on osaava ja kasvuhaluinen. Potentiaalisille sijoittajaehdokkailla esiteltävän liiketoimintasuunnitelman tulee olla selkeä ja kattava. Corporate venturing on yksi pääomasijoittamisen muodoista. Siinä muut yritykset, yleensä suuryritykset, sijoittavat samalla toimialalla toimiviin yrityksiin tuottojen ja strategisten etujen toivossa. (PriceWaterhouseCoopers 2006, 6- 11; Suomen pääomasijoitusyhdistys ry 2014a; Yrittäjät 2014, 7.)

Suomessa pääomasijoittamista edustaa vuonna 1990 perustettu Suomen pääomasijoitusyhdistys, Finnish Venture Capital Association FVCA. Suomessa pääomasijoittajat koostuvat pääosin pääomasijoitusyhtiöistä ja bisnesenkeleistä eli yksityishenkilöistä, joilla on varojensa ja riskinsietokykynsä puolesta mahdollisuus sijoittaa kasvaviin yrityksiin. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, Suomen teollisuussijoitus Oy ja Finnvera Oy:n tytäryhtiö Veraventure Oy ovat Suomessa toimivia julkisen pääomasijoitustoiminnan edustajia. Pääomasijoitukset ovat luonteeltaan oman pääoman ehtoista equity-rahoitusta tai välipääoma- eli mezzanine- rahoitusta. Jälkimmäisessä rahoitusmuodossa, josta mainittakoon esimerkkinä pääomalaina, yhdistyy pürteitä oman ja vieraan pääoman rahoituksesta. Pääomasijoittajien erilliseen pääomarahastoon kerättävät varat

ovat useimmiten peräisin eläkerahastoista, vakuutusyhtiöiltä ja pankeista. (PriceWaterhouseCoopers 2006,13- 47.)

Pääomasijoitus eroaa perinteisestä pankkilainasta muun muassa siinä, että rahoituksen myöntäminen perustuu pitkälti kasvupotentiaaliin, ei yrityksen sen hetkiseen taloudelliseen tilanteeseen. Lisäksi oman pääoman ehtoinen rahoitus ei edellytä vakuuksia, kun taas pankkilainaan kuuluu olennaisena osana reaalivakuuden asettaminen. Rahoitus ei aiheuta pankkilainan tavoin korkokuluja, eikä sen lyhentämisestä tarvitse sijoitusaikana huolehtia. Pääomasijoittaja sitoutuu yrityksen kasvuprosessiin ja osallistuu muun muassa strategioiden, rahoituksen, ja kansainvälisen toiminnan kehittämiseen. Sijoittaja myös auttaa yritystä nousemaan takaisin jaloilleen, mikäli se ajautuu jostain syystä vaikeuksiin. Yhteistyö tunnetun, käytännön kokemusta omaavan pääomasijoittajan kanssa luo yritykselle näkyvyyttä ja uskottavuutta. Suurin osa sijoituspyynnöistä karsiutuu jo sijoitusprosessin alkuvaiheessa ja ainoastaan noin 3-4 prosenttia pääomasijoittajalle tulleista rahoituspyynnöistä tuo yrityksille toivotun lopputuloksen. Pääomasijoittajan ensisijaiset tavoitteet ovat vaaditun taloudellisen tuoton saavuttaminen ja sijoituksesta irtautuminen eli exit. (PriceWaterhouseCoopers 2006, 7- 10; Suomen pääomasijoitusyhdistys ry 2014b)

2.2 Ulkomaankaupan toimintavaihtoehdot

Kansainvälisen kaupan toimintamuotoihin voidaan lukea kaikki eri vaihtoehdot, joiden avulla yritys kykenee välittämään tarjoamiaan tavaroita tai palveluja ulkomailla toimivalle kauppakumppanille. Kaikista tavallisimpina kansainvälistymisen muotoina pidetään vienti- ja tuontitoimintaa eli maan rajat ylittävää hyödykkeiden myyntiä sekä ostoa. Molempiin toimintatapoihin kuuluu olennaisena osana mahdollisuus hyödyntää erilaisilta avustavilta organisaatioilta saatavaa tukea. Viennin ja tuonnin ohella, oman erillisen toimintayksikön perustaminen kohdemaahan on yleisesti käytetty vaihtoehtoinen ratkaisu. (Kinkki ym. 1997, 206; Pehkonen 2000, 49.)

Ulkomaan markkinoille tähtäävä toimintamuoto, vienti, on sekä suuri mahdollisuus, että riski. Toimintatapana se on valmistajien näkökulmasta yksi yleisimmistä tavoista harjoittaa liiketoimintaa ulkomailla, etenkin kansainvälistymisprosessin alkuvaiheessa.

Vientitoimintaa suunnittelevan yrityksen tulee voida huolellisesti perustella syyt viennin aloittamiselle sekä tunnistaa valmiutensa kyseiseen toimintaan. Yrityksen tulee tarkastella omaa historiaansa ja liiketoiminnan kehittymistä, sekä kartoittaa osaamisalueitaan. Yrityksen kannattaa myös harkita perusteellisesti viennin tarpeellisuutta ja arvioida millaiset vientivalmiudet sillä on. Kansainvälistymisvalmiutta tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan, taloudellisiin ja tuotannollisiin resursseihin, rahoitusrakenteeseen, markkinointiedellytyksiin, johdon ja muun henkilöstön osaamiseen sekä tuotetasoon. Tärkeimpiä kysymyksiä ovat, mitä ainutlaatuisia tarjottavaa yrityksellä on valitulle kohdemaalle ja millä keinoin kohdemaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi nyt ja tulevaisuudessa. (Luostarinen ym. 1990, 20; Vahvaselkä 2009, 106.)

Vientimuodot voidaan jaotella luonteensa mukaan kolmeen ryhmään, suoraan, epäsuoraan sekä välittömään vientiin. Mikäli yritys on aktiivisesti mukana vientiprosessissa ja käyttää kohdemaasta hankkimiaan yhteyshenkilöitä tuotteiden välittämiseen, kyseessä on suora vienti. Viejä on suoraan tekemisissä ulkomaisen yhteyshenkilön ja kohdemaan jakeluverkoston kanssa. Suoran viennin ongelmana nähdään osaavien ja luotettavien yhteistyökumppaneiden löytäminen sekä myyntiin liittyvät yleiset järjestelyt. Suoran viennin vaihtoehtoisia kanavia ovat tuontiagentti, maahantuoja, komissionääri ja broker. (Branch 2002, 395; Harjula & Aaltola 1975, 34 - 35; Pehkonen 2000, 52- 56.)

Tuontiagentin ensisijainen tehtävä on välittää kauppaa. Hyödykkeen omistus ei siirry viejältä agentille, vaan agentti toimii ainoastaan välikätenä viejälle ja loppukäyttäjälle. Tuontiagentin käytössä on tärkeää huomioida agenttilainsäädäntö, jonka maakohtaiset erot voivat aiheuttaa väärinymmärryksiä esimerkiksi agentin valtuuksien laajuuden suhteen. Edustussuhteen rajat on tunnettava molemminpuolisesti. (Pehkonen 2000, 52- 53.)

Maahantuoja ostaa hyödykkeet viejältä ja myy ne edelleen omille asiakkailleen. Potentiaalisia asiakkaita ovat esimerkiksi tukkuliikkeet. On yleistä, että viejän ja maahantuojan väliseen sopimukseen sisältyy eksklusiivinen oikeus myydä tuotteita tai palveluja kohdemaassa. Riski edelleen myynnistä ja laskutuksesta, sekä vastuu varastoinnista siirtyvät maahantuojalta. (Pehkonen 2000, 55.)

Komissionäärin toimintaa kutsutaan myös peitetyksi edustukseksi, sillä komissionääri työskentelee omissa nimissään päämiehen lukuun. Komissionääri pitää tyyppillisesti varastoa, jossa säilytetyt tavarat pysyvät viejän omistuksissa, kunnes ne myydään eteenpäin. Brokereiden toiminta voidaan rinnastaa agenttien toimintaan, agenttuuriin. Viejä voi palkata brokerin myynninedistämistehtäviin, ja hoitamaan lisäksi viennin muita osalualueita, kuten laskutusta ja mainontaa. (Pehkonen 2000, 55- 56.)

Epäsuorasta viennistä on kyse, kun yritys myy hyödykkeitä joko kotimaassa tai ulkomailla toimivan välikäden kautta. Valitessaan tämän vaihtoehdon yritys käyttää kotimaista vientiyhtiötä viennin toteuttamiseksi. Valmistaja hyötyy epäsuoran viennin harjoittamisesta, sillä yrityksen ei tarvitse itse huolehtia vienti- ja markkinaorganisaation ylläpidosta, eikä sillä tarvitse olla erityistä osaamista alueelta. Epäsuoraa vientiä kannattaa käyttää tilanteessa, jossa asiakaskunta on suuri, ja myyjä ei ole vielä luonut asiakkaisiin vakiintuneita suhteita. Epäsuora vienti on suositeltava vaihtoehto esimerkiksi kaukaiseen kohteeseen suuntautuvassa viennissä. (Harjula ym. 1975, 34- 35; Kinkki ym. 1997, 209.)

Kolmas yleisesti käytetty jakelutie on välitön myynti eli myynti, jossa ei käytetä välikädenä erillistä edustajaa. Kyseinen vientitapa soveltuu käytettäväksi tapauksissa, joissa ei tavoitella laajinta mahdollista asiakaskuntaa ja joissa potentiaaliset ostajat tunnetaan ennalta, ja ovat todennäköisesti melko harvassa. Välitön vienti mahdollistaa sen, että yritys ei joudu jakamaan saavutettuja voittoja avustavan välikäden kanssa. Kääntöpuolelta yritys ei myöskään voi välitöntä vientiä harjoittaessaan jakaa kustannuksia, vastuuta ja toimintaan liittyviä riskejä. Välitöntä vientiä harjoittavan yrityksen tulee tuntea markkinat äärimmäisen hyvin ja omata hyvät verkostoitumistaidot. (Harjula ym. 1975, 34- 35; Kinkki ym. 1997, 208.)

Muita ulkomaankaupan toimintatapoja ovat muun muassa lisensointi, sopimusvalmistus, yhteisyritykset, projektivienti ja franchising. Lisensoinnilla tarkoitetaan tuotteen valmistusoikeuden, tavaramerkin, patentin tai tekijänoikeuden luovuttamista toiselle osapuolelle lisenssimaksua eli rojalta vastaan. Sopimukseen kuuluu usein myös olennaisena osana valmistuksen ja markkinoinnin kannalta tärkeän osaamisen välittäminen. Lisensointia pidetään suhteellisen edullisena toimintamuotona. Toiminnan aloittamises-

ta, yhteydenpidosta ja yhteistyökumppaneiden etsimisestä voi kuitenkin aiheutua yllättäviä kustannuksia. Lisensointi- toiminta ei rajoitu yhteistyökumppaneiden valintaan ja sopimusten solmimiseen, vaan vaatii lisäksi strategista suunnittelua, sitoutumista sekä suhteiden ylläpitoa ja kehittämistä. (Kinkki ym. 1997, 210- 212; Luostarinen ym. 1990, 63- 64.)

Toimintatavan ollessa sopimusvalmistus, ulkomaiselle valmistajalle maksetaan palkkio tuotteiden valmistamisesta. Yritys on usein itse aktiivisesti mukana valmistusprosessissa, raaka-aineiden toimittajan tai laadunvalvojan roolissa. Yleisimpiä syitä sopimusvalmistuksen valintaan ovat edullisemman työvoiman löytyminen ulkomailta, pyrkimys laajentaa tuotevalikoimaa ja parantaa yrityksen kilpailukykyä. Toiminta on myös joustavaa, sillä yritys voi tapauskohtaisesti päättää, miten pitkäksi ajanjaksoksi ja missä määrin se sitoutuu yhteistyöhön valmistajan kanssa. Järjestelyjen lyhytaikaisuus voi kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti ulkomaisen valmistajan motivaatioon ja sitoutumiseen. Yhteisyritys eli joint venture on vähintään kahden yrityksen välinen molempia osapuolia hyödyttävä sopimus. Yritykset voivat jakaa osaamistaan ja resurssejaan keskenään sekä hyödyntää maidensa tuotannontekijöitä yhdistämällä ne yhteiseen hankkeeseen. Yhteistyösopimus voi koskea esimerkiksi tutkimus- ja kehitystyötä, valmistusta tai markkinointia. (Luostarinen ym. 1990, 117- 124; Pehkonen 2000, 58- 59.)

Projektivienti soveltuu suuren hankkeen toteuttamiseen. Projektivienti on eri osista koostuva kokonaisuus, joka on tyypillisesti rajattu tiettyyn aikaan ja paikkaan. Kyseessä voi olla esimerkiksi yrityksen pitkäksi ajanjaksoksi sitova suunnitteluprojekti, missä hyödynnetään yhden yhteistyökumppanin asiantuntemusta ja toisen aineellisia resursseja. Projektioperaatio voi kestää jopa kymmenen vuotta, mikä ei ole ajanjaksona lainkaan epätavallinen kyseisessä toiminnassa. Toimintamuotona projektivientiä pidetään aika- ja kustannussyistä johtuen haastavana. Franchising on lisensointia laajempi toimintamuoto, missä ostetaan käyttöoikeus yrityksen liikeideaan. Franchising hyödyttää sopimuksen molempia osapuolia, sekä franchisingantajaa että –ottajaa. Franchisingottaja saa käyttöönsä liiketoimintamallin ja tämän ohella toimintaan valmistavaa koulutusta, markkinoihin ja alati kehittyvään teknologiaan liittyvää tietoa, sekä joissain tapauksissa myös taloudellista tukea. Toiminnan epäonnistumisen todennäköisyys on yleensä sitä pienempi, mitä tunnetummasta brändistä on kyse. Toiminnan edut voidaan kiteyttää

neljään elementtiin, franchisingottajan korkeaan motivaatioon ja sitoutumishalukkuuteen, markkinaosuuden kasvattamiseen, riskien jakamiseen sekä franchisingantajan suhteellisen pieneen pääoman tarpeeseen. (Kinkki ym. 1997, 209- 212; Luostarinen ym. 1990, 76- 82, 136; Pehkonen 2000, 57- 60.)

Vientitavan valinta perustuu viennin volyymiin, tuotteen tasoon ja parhaimman taloudellisen tuloksen tavoitteluun. Tehdyllä valinnalla pyritään maksimoimaan hyödyt ja minimoimaan haitat. Ratkaisu on yrityskohtainen ja riippuvainen viennin pyrkimyksistä, resursseista sekä kysynnästä. Myös kohdemaan markkinoiden merkitys yritykselle määrittelee siihen käytettävien resurssien määrän ja siten myös jakelumuodon. (Harjula ym. 1975, 35; Luostarinen ym. 1990, 21- 22.)

2.3 Yhteistyökumppaneiden etsiminen

Kansainvälisen liiketoiminnan välttämättömänä edellytyksenä on uusien kontaktien luominen, etenkin jos toimintamuodoksi valitaan välikäden hyödyntäminen. Liikkeyhteysien valintaprosessi on tärkeää etenkin kansainvälisessä liiketoiminnassa, jossa nämä kontaktit saattavat olla ainoa sidos kohdemaan vieraisiin markkinoihin. Jotta liikkeyhteysiksi valikoituisivat toimintaa edesauttavat henkilöt tai organisaatiot, yrityksen tulee määrittää, millaiset ominaisuudet ja toimintatavat edistävät juuri kyseisen yrityksen myyntiä. Liikkeyhteysien etsimiseen suositellaan käytettäväksi asiantuntemusta omaavia tahoja. On myös mahdollista, että etsintätoimet ulkoistetaan kokonaan erilaisille asiaan omistautuneille yrityksille. Edellä mainittujen keinojen ohella, ovat eri alojen messutahtumat edelleen tehokkaina pidettyjä kohtaamispaikkoja, joissa on mahdollista löytää alan muita osajia. Lopullinen valinta tehdään yleensä perusteellisten neuvotteluiden jälkeen, jolloin yritykselle on ehtinyt muodostua käsitys kontaktiehdokkaan yrityksestä ja toimintameteista. Mitä laajemmat verkostot potentiaalisella kontaktilla on kohdemaassa, sitä todennäköisempää on markkinoille sulautumisen sujuvuus. Riskin pienentämiseksi voidaan valita useampi lupaava liikkeyhteys, ellei sopimukseen sisälly myynnin yksinoikeutta. Huomionarvoista on, että perusteellisinkaan huolellisuus tai mittava ajankäyttö ei aina takaa valinnan onnistumista. (Harjula ym. 1975, 36- 79.)

2.4 Ulkomaankaupan maksutavat

Yritys voi tarjoamallaan maksutavoilla vaikuttaa kilpailu- ja rahoitustilanteeseensa sekä liiketoimintansa riskisyyteen. Esimerkiksi maksuaikaa myöntämällä yritys voi näyttäytyä houkuttelevampana vaihtoehtona potentiaalisille asiakkaille. Maksutapojen valinnassa tulee kuitenkin olla huolellinen ja taustatutkimuksen teko on suotavaa. Viejän tulee pyrkiä varmistumaan asiakkaan luotettavuudesta ja maksukyvyystä, sekä tutustumaan kohdemaahan liittyvään mahdolliseen maariskiin. (Fintra 2003, 87; Harjula ym. 1975, 200.)

Maksutapojen etuja ja haitallisuuksia tulee pohtia sekä viejän että ostajan kannalta. Ulkomaankaupassa maksutavat jaetaan avoimiin maksuihin ja asiakirjamaksuihin. Edellisiä edustavat avoin luotto, shekki ja maksumääräys ja jälkimmäisiin kuuluvat rembursi sekä perittävä. Asiakirjamaksuissa on mukana kuljetusasiakirja, jonka avulla määräytyy kauppahinnan suorittaminen ja kauppakohteen luovuttaminen. (Kananen 2009, 59.)

2.4.1 Avoin luotto

Avoimeen luottoon liittyy jo lähtökohtaisesti riski, sillä vastuun kantaa täysin myyjäosa-puoli. Maksu suoritetaan vasta kun hyödyke on toimitettu ja lasku on lähetetty ostajalle. Kansainvälisessä kaupassa avointa luottoa ei suositella käytettäväksi, ja viejän kannalta avoin maksu tulee kyseeseen ainoastaan siinä tapauksessa, että ostaja nauttii myyjän täyttä luottamusta. Käytännössä ostajan tulee olla siis ennalta tunnettu tai myyjän ja ostajan välillä tulee olla etuyhteys. (Kananen 2009, 59- 60.)

Ostajalle avoin luotto on erittäin suotuisa vaihtoehto. Maksua ei tarvitse suorittaa heti, vaan vasta kun toimitus on vastaanotettu ja lähetys tarkastettu. Maksuajankohdan ve-nyessä ostajan on mahdollista maksaa vasta kun tämä on laskuttanut omia asiakkaitaan. Tavarat on siis voitu todellisuudessa myydä jo eteenpäin ennen maksun suorittamista. Mitä pidempi maksuaika on, sitä todennäköisempää on myös valuuttariskin ja esimerkiksi maariskin toteutuminen. Kohdemaan poliittinen tai taloudellinen tilanne voi ehtiä muuttua ja lisätä avoimen maksun epävarmuustekijöitä. (Kananen 2009, 59- 60.)

Mikäli ostaja ei jostain syystä kykene suoriutumaan kauppahinnan maksusta, myyjä voi joko kärsiä tappion tai vaatia ostajaa vastuuseen ryhtymällä oikeudellisiin toimenpiteisiin. Takeita maksun saamiseksi ei tässäkään tapauksessa ole, sillä ostaja voidaan todeta maksukyvyttömäksi ja oikeusprosessin aloittamisen monimutkaisuus sekä korkeat kustannukset voivat osoittautua ylitsepääsemättömiksi esteiksi. (Kananen 2009, 59- 60.)

2.4.2 Ennakkomaksu

Ennakkomaksuun sisältyy avoimen luoton tavoin riskejä, mutta toisin kuin avoimen luoton kohdalla, riski kohdistuu ostajaan. Ostajalle ennakkomaksu eli Payment in Advance ei ole edullinen vaihtoehto, sillä lähetyksen toimitukselle, laadulle tai sisällölle ei ole takeita. Kyseinen maksutapa voi myös olla osoitus siitä, että myyjä ei luota ostajan maksukykyyn tai maksuhalukkuuteen. Ennakkomaksua käytetään esimerkiksi silloin kun asiakkaan luotettavuus kyseenalaistetaan tai jos vientimaan poliittinen tilanne on epävakaa. Ostajan ennakkomaksun turvana voi toimia pankkitakaus, mikäli ostaja sellaista vaatii. Ostajalle ennakkomaksu soveltuu maksutapana silloin, kun se osoittautuu muita maksutapoja edullisemmaksi, tai jos kaupan kohteena oleva tuote on jollain tavalla niin ylivertainen, että myyjällä on edellytykset ennakkomaksun vaatimiseen. Viejän näkökulmasta ennakkomaksu on kannattava, sillä maksusuoritusta ei tarvitse odottaa. (Kananen 2009, 61- 62.)

Ennakkomaksun määrä on usein vain osa kauppahintaa, ei suorituksen kokonaissumma. Näin myyjä saa osoituksen siitä, että kauppakumppani on sitoutunut maksamaan kauppakohteen hinnan. Jos kaupan kohteena on esimerkiksi mittatilaustyönä juuri ostajayrityksen tarpeisiin valmistettu hyödyke, uuden ostajan löytäminen ei välttämättä onnistu, mikäli ostaja päättääkin yllättäen perääntyä kaupasta. Ennakkomaksut maksetaan yleensä wire payment- pankkisiirtona tai shekkiä hyödyntämällä. (Kananen 2009, 61- 62.)

2.4.3 Shekki

Shekki on yleinen maksutapa erityisesti Yhdysvalloissa, Isossa-Britanniassa, Saksassa ja Ranskassa. Maksutapana shekin käyttö ei kuitenkaan ole suositeltavaa viennin kohdistuessa ulkomaille, sillä on suuri vaara, että shekki ei päädy oikealle vastaanottajalle. She-

kin käyttäminen tulee kysymykseen tapauksissa, joissa kauppakumppanin tilitietoja ei voida jostain syystä käyttää. Shekki on maksutapana myös kohtuullisen edullinen, sillä pankin tehtävänä on ainoastaan maksun välittäminen, ei asiapapereiden läpikäyminen tai niiden tarkistaminen. Maksutapaa käytettäessä viejän ja ostajan välillä tulee vallita luottamussuhde. Lisäksi edellytyksenä on, että shekin kirjoittavalla pankilla tulee olla sopimuspankki kohdemaassa. (Kananen 2009, 62.)

2.4.4 Maksumääräys

International money order eli maksumääräys vastaa luonteeltaan kotimaista tilisiirtoa. Tärkeimpänä edellytyksenä on luonnollisesti kaupan osapuolten tilitietojen saumaton oikeellisuus, jotta maksuliikenne voi toimia moitteettomasti. Maksumääräys on edullinen, sillä shekin tavoin pankki ei hoida asiapapereiden tarkastamista vaan vastaa ainoastaan maksun välittämisestä. (Kananen 2009, 63.)

2.4.5 Perittävä

Kansainvälisen Kauppakamarin yhdenmukaisten perittävässäntöjen määrittelemä Cash against documents, CAD, eli perittävä on hyvä maksutapavaihtoehto vientikaupassa. Perittävä takaa viejäosapuolelle sen, että ostaja ei saa haltuunsa kauppakohteeseen oikeuttavia asiakirjoja, ennen kuin kauppahinta on suoritettu tai kaupan sisältämä muu ehto täytetty. Asiakirjojen luovutusehdot määräytyvät maksusuoritusajankohdan mukaan. Kyseisiä ehtoja ovat Documents against Payment eli D/P ja Documents against Acceptance eli D/A. Ehdon ollessa D/P, asiakirjat luovutetaan maksua vastaan tai maksu suoritetaan asiakirjoja esitettäessä. Sovellettaessa ehtoa D/A, asiakirjat luovutetaan ostajaosapuolen haltuun tunnustetta vastaan. (Kananen 2009, 64- 69.)

Maksutavan ollessa perittävä, tavaraan oikeuttavat asiakirjat välitetään viejän pankin kautta ulkomaiseen pankkiin, josta ostaja voi ne lunastaa. Ostajan pankki toimii siis perijänä noudattaen kaikissa asioissa viejän toimeksiantoa. Ulkomainen pankki esittää asiakirjat ostajan tarkastettavaksi ja toimii asiakirjojen luovuttajana. Perivän pankin toimikuvaa ei kuitenkaan kuulu saatavan periminen oikeudellisin toimenpitein. Viejäosapuolen kannalta tämä tarkoittaa, että takeita asiakirjojen lunastamiselle tai maksun suorittamiselle ei ole. Mikäli ostaja ei suorita osaa sopimuksestaan, tavarasta huolehtiminen

jää viejän vastuulle. Seurauksena on tällöin todennäköisesti lisäkustannusten aiheutuminen viejälle. Käytännössä vaihtoehtoiksi jäävät tavarankuljetus takaisin lähtömaahan tai uuden ostajan etsiminen. Pankin kanssa voidaan myös sopia tavarankuljetuksesta tullivarastoon, josta se voidaan myydä eteenpäin. Pahimmassa tapauksessa se, että tavarat jätetään lunastamatta, tulee myyjälle vähintään yhtä kalliiksi kuin se, että ostaja jättäisi ne vain maksamatta. (Fintra 2003, 89.)

Pankin velvollisuuksiin ei myöskään kuulu asiakirjojen oikeellisuudesta huolehtiminen, joten viejän tulee noudattaa erityistä huolellisuutta niiden laatimisessa. Asiakirjat eivät saa olla ristiriidassa kauppasopimuksen kanssa. Asiakirjoja ovat esimerkiksi lasku, kuljetuksesta aiheutuvat lentorahtikirjat ja konossementit. Rahdinkuljettajan antama konossementti eli Bill of Lading, B/L, on paitsi todiste itse kuljetustapahtumasta myös kuitti ja sitoumus koskien tavarankuljetusta, toimittamista sovittuun määräraikkaan sekä tavarankuljettajan luovuttamista ainoastaan tavaraan oikeuttavan asiakirjan haltijalle. (Suomen kuljetusopas 2014)

Viejän pankille antaman toimeksiannon tulee sisältää vähintään yksityiskohtaiset perustiedot, kuten ostajan nimi ja perittävän määrä, valittu ehto asiakirjojen luovuttamiselle, erääntymisaikakohta, sopimus perimiskulujen maksamisesta sekä ohjeistukset muun muassa mahdolliseen valitusoikeuteen ja koronperintään. (Fintra 2003, 90.)

2.4.6 Remburssi

Huolellisesti määriteltyä remburssia on usein pidetty myyjälle tehokkaimpana ja luotettavimpana vaihtoehtona taata saatavansa ulkomaankaupassa. Kun kauppakohteen maksutavaksi on valittu remburssi, ostaja toimii remburssin toimeksiantajana ja viejä remburssinsaajana. Kaiken kaikkiaan remburssissa on yleensä neljä toimijaa, ostaja, ostajan pankki eli remburssin avaajapankki, myyjä ja myyjän pankki eli remburssin välittäjäpankki. (Fintra 2003, 90- 92.)

Remburssin laji määräytyy maksuajankohdan mukaan joko aikaremburssiksi tai käteisremburssiksi eli avistaremburssiksi. Merkittävin eroavaisuus lajien välillä on aikaremburssissa viejän ostajalle myöntämä maksuaika. Molemmat remburssilajit voidaan muo-

toilla peruuttamattomaksi tai peruutettavissa oleviksi, mutta käytännössä peruutettavissa olevia rembursseja esiintyy harvoin. Mikäli viejä ei toimita asiakirjoja pankille ja kyseessä on peruutettavissa oleva remburssi, sopimus voidaan peruuttaa tai sen ehtoja muuttaa ilman viejän antamaa lupaa. Peruuttamattomaan remburssiin voidaan tehdä muutoksia ainoastaan yksimielisellä päätöksellä. (Fintra 2003, 93.)

Peruuttamattomat remburssit voidaan edelleen jakaa vahvistettuihin ja vahvistamattomiin rembursseihin. Vahvistettu remburssi on viejän kannalta kannattava, sillä myyjän pankki sitoutuu tällöin maksamaan kauppahinnan myyjälle, remburssiehtojen täytyessä. Vahvistamattomassa remburssissa myyjän pankilla ei ole maksuvelvollisuutta, joten vastuu maksusuorituksesta on vain ostajan pankilla. (Fintra 2003, 93.)

Muita remburssityyppejä ovat standby- remburssi, siirrettävä remburssi, apuremburssi ja uudistuva remburssi. Standby- remburssi voidaan rinnastaa pankkitakaukseen. Se on takuusitoumuksen tyyppinen vakuus, joka käytetään ainoastaan tarvittaessa. Remburssi tai sen osa voidaan myös siirtää kolmannelle osapuolelle, kuten alihankkijalle tai osavalmistajalle. Tähän vaaditaan kuitenkin ostajan suostumus. Tämän ohella myyjä voi myös pyytää pankkia avaamaan apuremburssin, jolloin alkuperäinen remburssi voi toimia apuremburssin vakuutena. (Aktia Pankki Oyj 2014; Fintra 2003, 93.)

Remburssin ensimmäisessä vaiheessa ostaja ja myyjä tekevät keskenään kauppasopimuksen. Usein ostaja ja myyjä sopivat keskenään remburssiehdoista, jonka jälkeen ostajan pankki avaa remburssin ostajan pyynnöstä. Ostajan pankki ilmoittaa remburssin avaamisesta viejän pankille, joka ilmoittaa tästä edelleen myyjälle. Tämän jälkeen myyjän velvollisuudet tuotteen valmistamista ja toimittamista koskien alkavat. Kun tavara on siirtynyt ostajan vastuulle kauppasopimuksessa määriteltyjen Incoterms- ehtojen mukaisesti ja myyjä on välittänyt ostajalle asianmukaiset, toimitusta osoittavat asiakirjat, kuten esimerkiksi kuljetusta koskevan konossementin, maksu voi siirtyä ostajalta myyjälle. Edellä mainitut toimet tapahtuvat pankkien valvonnassa. Viejän pankki esimerkiksi tutkii viejän välittämät remburssin mukaiset asiakirjat ja ilmoittaa viejälle niiden oikeellisuudesta. Puutteet asiakirjoissa tai tarpeellisten asiakirjojen puuttuminen kokonaan ovat remburssin riskialttiita alueita. Kansainvälisillä Incoterms 2010- toimituslausekkeilla määritellään hyödykkeen toimitusajankohta, toimitukseen liittyvät toimenpideveloit-

teet ja kustannukset sekä riskin siirtyminen. Uusin versio toimituslausekkeista otettiin käyttöön vuonna 2011. (Fintra 2003, 92; International Chamber of Commerce Finland 2014; Vahvaselkä 2009, 308.)

Myyjän kannalta remburssi on oikea valinta etenkin silloin, kun kaupan vastapuolta ei entuudestaan tunneta tai tapauksessa, jossa vienti kohdistuu poliittisesti tai taloudellisesti epävakaiseen maahan. (Fintra 2003, 92; Pehkonen 2000, 197.)

2.5 Kansainvälisen liiketoiminnan hyötyjä ja haittoja

Kansainvälistymispäätös voidaan perustella punnitsemalla tarkoin toiminnan etuja ja haittoja. Yritys voi hyötyä viennistä monin eri tavoin. Laajentamalla toimintaansa yritys voi saavuttaa suuria tuottoja, jotka eivät kotimaan markkinoilla olisi mahdollisia. Luomalla haasteellisempia, kansainvälisiä työtehtäviä, yritys kykenee houkuttelemaan kyykkäämpiä, johtoasemassa olevia osaajia avainhenkilöikseen. Yritys parantaa kilpailuasemaansa liiketoiminnan kaikilla alueilla. Kansainvälistyminen kasvattaa yrityksen tunnettuutta. Lisäämällä markkinoiden määrää, yritys voi jakaa riskejään. Toimiminen laajemmalla alueella puskee yritystä panostamaan tuotekehittelyyn ja parannuksiin myös muilla osa-alueilla. (Branch 2000, 30.)

Hyötyjen lisäksi yrityksen tulee olla tietoinen kansainvälisen liiketoiminnan riskeistä, joiden ennakointi ei välttämättä ole aina mahdollista. Ulkomaille etabloitumisen eli sijoittautumisen hyötyjen konkretisoituminen voi viedä vuosia, joten yrityksen tulee kyetä kärsivällisesti odottamaan tuloksia ja kehittämään toimintaa ajan kuluessa. (Fintra 2003, 9- 10; Kirjastot 2007)

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että kansainvälisille markkinoille laajenemisen mahdollisuudet ovat suuria ja kompastuskivet voidaan suurimmaksi osaksi välttää huolellisella suunnittelutyöllä. Mahdollisten haittojen tunnistaminen on välttämätön osa kansainvälistä liiketoimintaa valmistelevaa pohjatyötä. Viennin yleisesti tunnettuja haittoja ja riskejä ovat esimerkiksi toiminnan vaatima lisärahoitus, toiminnan epäonnistumisesta aiheutuva maineen menetys, merkittävän tappion mahdollisuus, sekä kysynnän puute tai sen epätasaisuus. (Harjula ym. 1975, 12- 13.)

3 Riski ja riskienhallinta

Riskien tarkastelu ja kartoitus sekä riskinotto kuuluvat luonnollisena osana kannattavaan, pitkän tähtäimen liiketoimintaan. Riski on pääsääntöisesti läsnä jokaisessa päätöksessä ja kaikessa toiminnassa. Huomioimalla riskien olemassaolon, yritys kykenee tunnistamaan sitä koskevat uhat. Samalla voidaan pohtia, kuinka hyvin yritys on suojautunut riskienhallintajärjestelmällään näiltä riskeiltä. Riskien kartoituksen ohessa selviää todennäköisesti yrityksen riskienhallinnan puutteet ja riskienhallintakohteet, joihin resursseja tulisi erityisesti suunnata. Riskien aiheutumisen yleisimpiä syitä ovat kontrollin, tiedon ja ajan puute. Päätöksenteon saralla yksi suurimmista riskeistä syntyy, kun päätösten seuraukset jätetään huomiotta tai käsitys niistä on virheellinen. Päätösten välttämättömiä seurauksia ei välttämättä tunnisteta ja niiden todennäköisyyteen ja vakavuuteen liittyen voi ilmetä merkittäviä väärinymmärryksiä. (Ansell & Wharton 1992, 1- 5; Vanhatalo 2009)

3.1 Riskin määritelmä

Sana riski liitetään yleensä tulevaisuuden vaara- ja uhkatekijöihin. Riski nähdään usein odottamattomana negatiivisena tapahtumana, tappiona, epäonnistumisena tai vahingonvaarana ja riskejä pyritään pääsääntöisesti karttamaan tai vähentämään. Riskin mahdollisuus herättää pelkoa, varsinkin jos riskiä ei kyetä kontrolloimaan ja hallitsemaan. Riskin mahdollisuutta ei kuitenkaan voi paeta, se on olennainen osa liiketoimintaa ja yksityishenkilöiden jokapäiväistä elämää. Täysin arkipäiväisiltä vaikuttavat päätökset saattavat johtaa ennalta arvaamattomiin riskitilanteisiin, joilla voi olla vakavia, kauaskantoisia seurauksia. (Kuusela & Ollikainen 1998, 23.)

Riski ja riskienhallinta ovat termejä, joita on käytetty jo historiassa. Etenkin purjehduksessa ja merenkulussa on tietoisesti pyritty välttämään riskejä valitsemalla turvallisina pidetyt reitit. Riskien tiedostaminen on turvannut monelle elinkeinon säilymisen. Riski on tunnistettu osana kauppatoimintaa, sillä tuotot ja kulut voivat aina poiketa odotuksista. Sana riski tulee todennäköisesti arabian kielen sanasta risq tai latinan kielen sanasta risicum. Termin risq alkuperäinen merkitys viittaa ylemmältä taholta saatuihin asioihin, joiden avulla yksilö voi tehdä voittoa. Lopputulema on sattumanvarainen, mutta

suotuisa. Riscum- termiin liittyy myös olennaisena tekijänä sattumanvaraisuus, mutta lopputulos koetaan epäsuotuisana. Sanaa käytettiin alun perin kuvastamaan valliriutan aiheuttamaa haastetta merenkulkijoille. (Ansell ym. 1992, 4; Kuusela ym. 1998, 91.)

Vakuuttaminen riskinhallintakeinona ei myöskään ole historiassa tuntematon käsite. Jo muinaisessa Roomassa hyödynnettiin riskienhallinnassa merilainoja. Babylonialaiset käyttivät vastaavasti karavaanilainoja. Karavaanilainan vakuutena oli tällöin lainanottajan koko omaisuus. Mikäli omaisuutta ei ollut riittävästi, vaarana oli, että lainanottajan perhe joutui lainanantajan orjaksi. Suomen historiasta mainittakoon, että 1000- luvun alkupuoliskolla tuli voimaan palovakuutuksen edeltäjä, paloapu. Palaneeseen taloon tehtiin arviotarkastus, jonka perusteella määriteltiin paloavun suuruus. Tavoitteena oli, että talolliset kykenivät jatkamaan toimintaa tiloillaan. (Kuusela ym. 1998, 91- 93; Yle 2014)

Riskejä pyritään ennakoimaan todennäköisyyslaskennan avulla. Riskin realisoitumisen todennäköisyyden mittaamiseen hyödynnetään prosenttilukuja. Riskin perusluonteen kuuluu tapahtumien epävarmuus ja juuri tästä syystä riskien ennustettavuus on usein heikkoa, mutta ei kuitenkaan mahdotonta. Tilastoja tutkimalla voidaan selvittää, minkälaiset tilanteet ovat alttiimpia riskien esiintymiselle ja toteutumiselle. Näin voidaan tutkia esimerkiksi eri toimialojen riskisyyttä. (Suominen 2003, 9- 11.)

Riskin suuruus määritellään sen aiheuttamien vahinkojen vakavuuden ja todennäköisyyden perusteella. Toisistaan voidaan erottaa vähäiset, kohtalaiset, merkittävät sekä sietokyvyn ylittävät, toisin sanoen katastrofaaliset riskit. Riskin kuvailussa käytetty adjektiivi kertoo riskin luonteen ohella tarvittavista suojautumistoimenpiteistä. Suuret riskit vaativat yritykseltä todennäköisesti merkittäviä toimenpiteitä, kun taas vähäiset tai merkityksettömät riskit eivät välttämättä kysy erityisiä toimia. Riskien esiintymistiheydestä voidaan erilaisten tilastojen valossa todeta, että vähäisiä riskejä esiintyy huomattavasti katastrofaalisia riskejä useammin ja niiden ennustettavuus on suhteellisen suuri. (Suominen 2003, 7- 21.)

Riski- käsitteen negatiivisesta sävystä huolimatta riskiin sisältyy myös voiton mahdollisuus. Näin on ainakin rahoitusteoriassa, missä arvonkehitys voi olla nousu- tai las-

kusuhteinen. Mikäli tavoitellaan suuria voittoja, tulee hyväksyä suuren riskin mahdollisuus. Riskin mittaaminen mahdollistaa sen hallitsemisen. Kun kyseessä on taloudellinen riski, suuruuteen vaikuttaa kolme muuttujaa, positio, eli riskille alttiina oleva taloudellinen määrä, herkkyys sekä volatiliteetti. Volatiliteetin avulla mitataan kohde-etuuskien arvoja. Volatiliteetin eli vaihtelevuuden ollessa suuri, ovat myös kurssimuutokset suurempia. Voimakkaat kurssiheilahtelut merkitsevät puolestaan tappioiden tai tuottojen todennäköisyyden kasvua. (Kasanen, Lundström, Puttonen & Veijola 1996, 55- 63.)

3.2 Riskienhallinnan keinot

Riskienhallinta tarkoittaa yksinkertaisimmillaan systemaattista toimintaa, jonka tärkeimpiä tavoitteita ovat yritystä ja sen liiketoimintaa vaarantavien uhkien ennakoiminen ja ehkäiseminen sekä toteutuvien vahinkojen minimointi. Riskienhallinta on parhaimmillaan suunnitelman mukainen, ajan tasalla pysyvä, alati kehittyvä prosessi, jolla pyritään turvaamaan yrityksen kaikkia osa-alueita. Prosessin vaiheita ovat riskin tunnistaminen, analysointi, arviointi sekä riskikustannuslaskenta. (Kuusela ym. 1998, 135.)

Riskien ja niistä koituvien vahinkojen todennäköisyyden ja vakavuuden selvittämiseksi on suositeltavaa tehdä riskianalyysi, jossa tutkitaan järjestelmällisesti mahdollisia uhkatekijöitä ja niiden seurauksia. Riskianalyysin tavoitteena on tiedottaa johtoporrasta riskeistä, jotka ovat yrityksen talouden kannalta olennaisia ja samalla myös tehdä yrityksen henkilökunta tietoisemmaksi riskien olemassaolosta ja riskientorjunnassa suoritettavista toimenpiteistä. Riskianalyysia tehtäessä hyödynnetään muun muassa tilastotieteitä ja todennäköisyyslaskentaa. Riskien tunnistaminen vaatii laaja-alaisen selvityksen, jonka kantavia kysymyksiä ovat mitä, missä ja milloin. On esimerkiksi otettava selvää millaisia vahinkoja voi sattua, minkälaiset asiat voivat aiheuttaa vahingon realisoitumisen, sekä miten toimitaan jälkiseuraamusten kanssa. (Suominen 2003, 35- 43.)

Tunnistamisen ohella, riskien arviointi on tärkeä osa riskianalyysia. Riskien arvioinnilla voidaan hahmottaa, mitkä riskit ovat vakavia ja mitkä riskit ovat seurauksiltaan vähemmän merkityksellisiä. Riskien arvioinnissa kannattaa huomata, että tietyt riskit ovat merkitykseltään niin vähäisiä, että yrityksen ei kannata lähteä suojautumaan niiltä. On myös huomioitava, että riskinotto kuuluu olennaisena osana yritystoimintaan. Merkittä-

vässä roolissa arviointivaiheessa ovat johdon arviointi- ja päätöksentekokyky, sekä yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen. (Suominen 2003, 43- 52.)

Riskienhallinnassa käytettyjä perinteisiä keinoja ovat riskin välttäminen, pienentäminen, siirtäminen ja jakaminen, omalla vastuulla pitäminen sekä vakuuttaminen. Näistä riskienhallintakeinoista riskin välttäminen saattaa kuulostaa kaikista tehokkaimmalta ja järkevimmältä vaihtoehdolta. Tehokkuudestaan huolimatta riskin välttäminen on kuitenkin harvoin ainoana suojautumistapana käytettynä kannattava. Riskienhallintamenetelmiä voidaan käyttää yhdessä tai erikseen. (Suominen 2003, 100.)

3.2.1 Riskin välttäminen

Riskin välttäminen tai poistaminen on toimiva ja varteenotettava vaihtoehto jos siihen on mahdollisuus. Yrityksen tulisi aina kiinnittää huomiota siihen, että kustannukset eivät nouse kohtuuttomiksi ja käyttää kyseistä metodia vain tapauksissa, joissa riskin välttäminen on edullisempaa kuin riskin ottaminen ja siltä suojautuminen. Joidenkin riskien, kuten maariskin välttäminen on suhteellisen yksinkertaista. Mikäli yritys kokee jossain maassa olevan merkittävästi riskitekijöitä, yritys voi päättää olla lähtemättä lainkaan kyseiseen maahan. (Suominen 2003, 101 -102.)

Täysin riskittömän liiketoiminnan saavuttaminen on hyvin haasteellista, ellei jopa mahdotonta. Yleisesti voidaan todeta, että mitä suuremman riskin on valmis ottamaan, sitä suuremmat ovat myös tuotto- ja toisaalta tappiomahdollisuudet. Toisin sanoen, mitä suurempaa voittoa tavoitellaan, sitä suurempi riski tulee olla valmis ottamaan. Riskittömyys ei siis aina ole kannattava toimintatapa, mikäli halutaan laajentaa liiketoimintaa uusille toimialoille ja saavuttaa merkittäviä voittoja. (NASDAQ OMX Helsinki 2012, 11.)

3.2.2 Riskin pienentäminen

Riskien pienentäminen on aiheellista kaikkien yrityksen kannalta merkittävien riskien kohdalla. Pienentämiseen tähtävillä toimenpiteillä pyritään vähentämään riskin seurauksia ja todennäköisyyttä. Riskiä tulisi pyrkiä pienentämään aina, kun muut hallintakeinot, kuten välttäminen tai poistaminen, eivät tule kysymykseen. Käytännössä riskejä

voidaan pienentää asianmukaisella koulutuksella, hyvällä työsuojelulla ja huomioimalla riskit etukäteen. Riskejä voidaan pienentää lisäksi jakamalla riskialttiit kohteet eri yksiköihin, joissa vastuutehtäviin on valittu vaatimustasoa vastaavat henkilöt. (Vanhatalo 2009)

3.2.3 Riskin siirtäminen, jakaminen, omalla vastuulla pitäminen, sekä vakuuttaminen

Riskejä voidaan siirtää sopimusten avulla, jolloin riski siirtyy osapuolelta toiselle. Lisäksi riskiä voidaan siirtää tai jakaa määrittelemällä toimitus- ja maksuehdot halutulla tavalla. Mikäli riski on pieni tai epätodennäköinen, ja taloudelliset tappiot jäävät todennäköisesti pieniksi tai olemattomiksi, yritys voi kantaa riskin itse eli toisin sanoen jättää riskin omalle vastuulle. Näin välttyään myös turhilta vakuutusmaksuilta. Riskejä voidaan hallita vakuutuksilla potentiaalisten haittojen välttämiseksi. Vakuutuksia käytetään usein vahinkoriskin, kuten esimerkiksi murtovarkauden, torjumiseen (Kananen 2009, 18.)

4 Kansainvälisen liiketoiminnan riskit

Ulkomaankaupan riskit vastaavat suurelta osin kotimaankauppaan liittyviä riskejä. Kotimaan markkinoiden ulkopuolelle pyrkivien yritysten tulee kuitenkin huomioida rajojen yli suuntautuvaan kaupankäyntiin liittyvät lisäriskit. Ulkomaan markkinoista ja esimerkiksi kilpailijoista tiedetään luonnollisesti vähemmän kuin kotimaan markkinoiden vastaavista. Asiakkaiden mieltymyksiä ja toimintatapoja ei välttämättä tunneta syvällisellä tasolla ja asiakkaat voivat reagoida tilanteisiin totutusta poikkeavalla tavalla. Asiakkailta voi myös olla ennakkokäsityksiä kohdemaahan siirtyvää yritystä kohtaan, mikä saattaa hankaloittaa tuloksen tekoa. Huomionarvoisia seikkoja edellä mainittujen asioiden ohella ovat esimerkiksi tulli ja toimitusvaikeudet sekä lainsäädännön, kuten kilpailulainsäädännön maakohtaiset erot. (Harjula ym. 1975, 40; Kananen 2009, 9.)

Kuten aikaisemmin todettiin, liiketoiminnassa riski on välttämätön ja olennainen tekijä. Yrityksen johdolla tulee olla tietotaitoa sekä yrityksen liiketoiminnan osalta että liiketoimintaa ympäröiviltä muilta osa-alueilta. Johdon tulee siis hallita entistä laajemmin liiketoimintaympäristön osa-alueet, ydinliiketoiminnan eli ydinbisneksen vankka tuntemus ei yksinään riitä. Liiketoiminnan suunnittelua ja ennakoitua hankaloittavat alati vaihteleva korkotaso, kelluvat valuuttakurssit sekä toiminta- ja kilpailuympäristön nopea kansainvälistyminen. Epätietoisuutta aiheuttavat lisäksi kysynnän ja hintojen muutokset, nopeasti kehittyvä teknologia ja työmarkkinoiden heilahtelut. (Kananen ym. 1996, 17- 27.)

Riskienhallinnan suunnittelu edellyttää riskien tunnistamista, määrittelyä ja mittaamista. Ilman kokonaisvaltaista riskienhallintaa on erittäin todennäköistä, että yritys tulee epäonnistumaan toiminnassaan. Jo pelkästään valuutta- ja korkoriskien järjestelmällisellä kontrolloinnilla voidaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen tulevaisuudennäkymiin. Riskienhallintastrategian luominen vaatii laajaa asiantuntemusta ja sen toiminta yrityksen menestymisen edesauttamiseksi on hyvin laajalti kiinni taidon ja osaamisen tasosta. Yritystoiminnan riskien luokittelu edesauttaa niiden tunnistamista ja hallintaa. Kun riskit kyetään tunnistamaan, yritys voi laatia strategian niiden suojaamiseksi tai päättää jättää ne suojaamatta. Perinteisesti riskit on jaettu kolmeen laajaan kokonaisuuteen, vahinko-

riskeihin, taloudellisiin riskeihin sekä operationaalisiin riskeihin. (Kasanen ym. 1996, 17- 27.)

Vahinkoriski on niin sanottu yksipuolinen riski, sillä sen realisoituessa yrityksellä ei ole voiton mahdollisuutta, vaan ainoastaan mahdollisuus tehdä tappiota. Vahinkoriski on ulkoisista tekijöistä aiheutuva ennakoimaton tapahtuma, kuten esimerkiksi yritykselle aineellisia menetyksiä aiheuttava tulipalo. Omaisuuden lisäksi vahinkoriski voi kohdistua esimerkiksi yrityksen henkilökuntaan tai tuotevastuuseen. Vahinkoriskeiltä voidaan parhaiten suojautua vakuutusten avulla. (Kasanen ym. 1996, 28; Vahvaselkä 2009, 306.)

Operationaalinen riski voi aiheutua jos yrityksen järjestelmissä, toimintamenettelyissä tai valvontamenetelmissä on selkeitä puutteita. Rahoitusriskien, kuten maksuvalmiusriskin realisoituessa, taustasyynä on usein operationaalinen riski. Aukot valvonnassa ovat potentiaalisia riskitekijöitä ja saattavat aiheuttaa yritykselle merkittävän suuruisia tappioita. (Kasanen ym. 1996, 27.)

Taloudellisia riskejä kutsutaan kaksipuolisiksi riskeiksi, sillä niihin sisältyy sekä positiivisen että negatiivisen lopputuloksen mahdollisuus. Taloudelliset riskit koostuvat rahoitus- ja perusliiketoiminnan riskeistä. (Kasanen ym. 1996, 28.)

4.1 Rahoitusriskit

Yksinkertaisimmillaan rahoitusriskeissä on kyse siitä, onko yritys saanut riittävästi rahoitusta toimintansa kattamiseen. Taloudellisiin riskeihin lukeutuva rahoitusriski on tyypillisesti jaettu maksuvalmiusriskiin, luottoriskiin ja markkinariskiin. Yrityksen markkinariskit koostuvat puolestaan osakesijoitusten hintariskistä, korkoriskistä, valuuttariskistä ja hyödykehintariskistä. (Kasanen ym. 1996, 29.)

4.1.1 Maksuvalmiusriski

Maksuvalmiudella mitataan yrityksen kykyä selviytyä toimintansa juoksevista kuluista. Maksuvalmiusriski syntyy jos yrityksellä on riittämättömät rahoitusvarat sekä heikot edellytykset lisärahoituksen saannille. Mikäli yrityksen maksuvalmius on heikko ja rahoituspuskureiden tila ei parane, seurauksena voi pahimmassa tapauksessa olla maksu-

kyvyttömyys ja yrityksen toiminnan päättymisen. Tehokkain tapa valmistautua maksuvalmiusriskiin ja torjua se on maksuvalmiustarpeen ennakointi. Maksuvalmiutta ei korkeiden kustannusten vuoksi kannata kuitenkaan pitää tarpeettoman korkeana. Pääsääntöisesti yrityksen likvidien varojen rahoituksen takana on saman määräinen velka. Kansainvälisen liiketoiminnan kannalta maksuvalmiusriskin todennäköisyys voi kasvaa toiminnan vaatimien lisäkustannusten vuoksi. (Kasanen ym. 1996, 30.)

4.1.2 Luottoriski

Rahoitustoiminnan perusriski, luottoriski, koostuu vastapuoliriskistä ja maariskistä. Maariski voidaan jakaa edelleen poliittiseen ja taloudelliseen riskiin. Myyntisaamisiin sidoksissa oleva luottoriski syntyy, kun yritys myöntää luottoa asiakkailleen. Luottoriski realisoituu kun kaupan vastapuoli ei kykene selviytymään vastuistaan ja toisaalta myös osapuolten luottokelpoisuuden heikentyessä. Jos vastapuoli ei selviydy sopimuksen mukaisista velvoitteistaan, on seurauksena toiselle osapuolelle aiheutuva taloudellinen tappio. Luottoriski on luonnollisesti pienempi tekijä yrityksille, jotka ovat onnistuneet haalimaan ja ylläpitämään luotettavia ja vakiintuneita asiakassuhteita. Myös asiakkaiden määrä vaikuttaa luotto- eli asiakasriskin suuruuteen. Mikäli yritys on keskittänyt kaupankäynnin suppealle asiakaskunnalle, kasvaa luottoriski suuremmaksi. Jos asiakkaiden määrä on suuri, ei yhden asiakkaan maksukyvyttömyys todennäköisesti tuota myyjäyri-tykselle valtavaa tappiota. Toisaalta asiakaskunnan ja näin ollen demografisten tekijöiden määrän kasvaessa, myös tuotteen spesifiointi hankaloituu. (Kananen 2009, 12.)

Luottokaupalle ja perinnälle määritellään yleensä vähimmäisvaatimukset. Yritykset voivat pienentää luottoriskiä esimerkiksi käyttämällä käteiskauppaa, sekä asioimalla pitkäaikaisten ja luotettavien asiakkaiden kanssa. On kannattavaa, että uudelta asiakkaalta pyydetään suosituksia ja selvitetään luottotiedot sekä maksukykyisyys. Luottotietoja voidaan pyytää pankeilta sekä erityisiltä luottotietoyrityksiltä. Kauppakumppanin luottotiedot tulee hankkia luotettavalta lähteeltä. Usein suositellaan käytettäväksi useita eri lähteitä. Uuden asiakkaan luottokykyä voidaan testata esimerkiksi pyytämällä asiakasta avaamaan remburssi. Mikäli asiakas ei pysty tätä tekemään, myyjän kannattaa vakavasti harkita uudelleen asiakassuhteen solmimisesta. Saatuihin luottotietoihin tai suosituksiin ei tulisi suhtautua herkkäuskoisesti, sillä tiedot voivat olla kaunisteltuja tai monin eri ta-

voin tulkittavissa. Myöskään tulos- ja tase-laskelmien tarkastelulla ei välttämättä saada varmaa tietoa kaupan vastapuolen maksukykyisyydestä, kirjanpitojärjestelmien eroavaisuuksista ja tietojen mahdollisesta epäluotettavuudesta johtuen. (Kananen 2009, 20.)

Luottoriskiä esiintyy myös vastapuoliriskin muodossa, yrityksen ollessa mukana sijoitustoiminnassa ja käsitellessä johdannaisinstrumentteja. Sijoittavalla yrityksellä on aina olemassa riski siitä, että lainan liikkeeseenlaskijalla ei ole valmiuksia suorittaa koron ja pääoman maksua eräpäivänä. Yritykset pyrkivät hallitsemaan kyseistä vastapuoliriskiä valitsemalla tarkoin sijoituskohteensa. (Kasanen ym. 1996, 30.)

Eri yritysten riskienhallinta luottoriskin suhteen on kehitykseltään hyvin eri tasolla. Osa yrityksistä katsoo, että onnistumisen mittana on laskutuksen määrä. Asiakkaiden maksukykyisyyttä ei tutkita lainkaan vaan luottoa myönnetään onnistuneiden kauppajen toivossa kaikille halukkaille. Asiakkaiden lupauksia saatetaan uskoa luottavaisesti ja asiakassuhteita halutaan vaalia jopa yrityksen maineen menetyksen kustannuksella. Ongelmia ilmenee viimeistään maksujen perinnässä, kun asiakkaiden tunnistetietoja ei ole kerätty ja muutokset velallisten taloudellisessa tilanteessa eivät ole yrityksen tietoudessa. (Ijäs 2002, 15- 20.)

Yrityksissä, joissa luottoriskin hallinta on kehittyneimmällä tasolla, myynti ja luotonvalvonta työskentelevät yhdessä myynnin edistämiseksi, unohtamatta luottoriskin hallintaa. Asiakkaiden luottotiedot tutkitaan perusteellisesti ja niitä tarkkaillaan koko asiakkuuden ajan. Yrityksen myyntihenkilöstö tiedostaa, että kauppa on toteutunut vasta, kun kauppakohde on toimitettu ja ostaja on suorittanut siitä maksun yrityksen tilille. Korkeatasoinen luottoriskin hallinta ei välttämättä tarkoita, että luottotappioiden määrän tulisi olla nolla. Tämä johtuu siitä, että yrityksellä on luottotappioiden optimoinnilla mahdollisuus tavoittaa laajempi asiakaskunta ja aikaansaada myynnin kasvua. (Ijäs 2002, 15- 26.)

Yrityksen luottoriskin hallintaa seurataan ja mitataan esimerkiksi luottotappioiden määrän, saamisten kiertoajan ja erääntyneiden saatavien avulla. Myyntisaamisten kiertonopeus kertoo, kuinka pian kauppasopimuksesta yritys kykenee realisoimaan tulot. Mitä pidempi maksuaika saatavilla on, sitä suurempia ovat myös kustannukset. Lisäksi on

todennäköisempää, että asiakkaan maksukyky tai maksuhalukkuus muuttuu pitkällä maksuajalla, kuin jos maksuaika on lyhyt, esimerkiksi seitsemän päivää. (Ijäs 2002, 25-31.)

Mikäli asiakas osoittautuu maksukyvyttömäksi, eikä reagoi ajan puitteissa toistuviin maksukehotuksiin, on olemassa vaihtoehtoisia toimenpiteitä, joihin yritys voi ryhtyä. Näitä kohtuullisen ankarana pidettäviä keinoja ovat toimitus- ja luottokielto sekä sopimuksen purkaminen. Yritysten tulee tapauskohtaisesti selvittää, mistä maksukyvyttömyys johtuu, ja voidaanko yhteistyötä jatkaa sovituin ehdoin. Yrityksen kannalta ei yleensä ole järkevää ryhtyä äkkipikaisesti lopullisiin toimenpiteisiin, mikäli voidaan sopia molempia osapuolia tyydyttävästä maksujärjestelystä. Jos yhteisymmärrykseen ja selvyyteen ei päästä, vaihtoehdoksi jää asiakassopimuksen purkaminen. (Ijäs 2002, 35-41.)

Luottoriskiin kuuluu olennaisena osana maariski, joka koostuu poliittisesta ja taloudellisesta riskistä. Maa, jossa toteutetaan rationaalista talouspolitiikkaa, tarjoaa yrityksille hyvän liiketoimintaympäristön ja mahdollisuuden saavuttaa pitkäjänteisen ja tuottavan yhteistyön. Jokainen maa määrittelee erikseen poliittiseen ympäristöön sopivat talouden, politiikkaan ja liiketoimintaan liittyvät säädökset. Tämän vuoksi maariskiä ei voida tarkastella ainoastaan taloudellisesta näkökulmasta. Poliitiikan ja talouden vuorovaikutus vaikuttaa raha- ja finanssipoliitiikan lisäksi liiketoimintaan, kuten valuutta- ja kauppapolitiikkaan, muutoksiin työvoimallaissa ja muihin lainsäädännön rajoituksiin. Nämä tekijät yhdessä muodostavat maariskin yritystoiminnalle. Maariskiä tutkittaessa on oleellista hahmottaa maakohtaiset taloudelliset ja poliittiset tavat ja näiden tapojen vaikutus maan liiketoimintaympäristöön myös tulevaisuudessa. Maariskeihin luetaan lisäksi luonnonkatastrofit ja yhteisöjen väliset konfliktit, kuten maanjäristykset, tulvat, sodat ja kriisit. (Shapiro 2010, 226- 227; Helppi & Paloheimo 2005, 42.)

Maariskin suuruutta lisäävät valtion tuhlaava kulutus ja maan resurssipohja. Resurssipohjalla tarkoitetaan maan luonnonvarojen, ihmisten ja taloudellisten resurssien tasapainoa. Maariski kasvaa, jos yhdellä näistä resurssipohjatekijöistä on toisia huomattavasti suurempi jalansija. Maan politiikka on merkittävin vaikuttaja silloin kun maahan

kohdistuu kansainvälinen kriisi. Tämän vuoksi maariski on yhteydessä myös siihen, kuinka nopeasti valtio kykenee sopeutumaan maan ulkopuolella syntyviin riskeihin. (Shapiro 2010, 244- 245.)

Maariski jaetaan tavallisesti taloudelliseen ja poliittiseen riskiin. Poliittisen riskin osa-alueita ovat esimerkiksi talous- ja poliittisen järjestelmän tilanne sekä maan ulko- ja kauppapolitiikka. Talouspolitiikkaan kuuluvat muun muassa valuuttakurssipolitiikka ja maan taloudellinen tilanne. (OP- Pohjola-ryhmä 2014)

Poliittiseen riskiin luetaan valuutan ja kaupan säännökset, muutokset työnteko- ja vero-laissa sekä muut rajoitukset. Poliittisen riskin takana on pääasiassa valtio ja sen päättäjät. Poliittinen stabiilius on merkittävä tekijä arvioitaessa maan riskejä. Se, kuinka usein valtion päättäjät vaihtuvat, ja kuinka aktiivisesti uusi hallinto on valmis ja halukas tekemään uusia päätöksiä, on merkittävä mittari maariskiä arvioitaessa. (Shapiro 2010, 227-228.)

Taloudellinen riski kuvaa kansan taloudellista tilannetta, eli kertoo sen vallitsevasta tilasta ja mahdollisista tarvittavista korjaustoimenpiteistä. Taloudellisen riskin mittareina käytetään muun muassa inflaatio-, tase- ja kasvulukuja. (Shapiro 2010, 230.)

4.1.3 Markkinariski

Markkinariskillä tarkoitetaan riskiä markkinahintojen vaihtelusta aiheutuvan tappion mahdollisuudesta. Markkinariski on systemaattinen riski, jota ei voida hajauttaa. Markkinariskiin vaikuttavat muun muassa inflaatio, valuuttakurssien muutokset, epävakaa poliittinen tilanne ja muuttuva korkotaso. Korko-, valuutta-, osake- ja hyödykehintariski ovat markkinariskin eri lajeja. Markkinariskistrategian tulee olla yrityksen hallituksen hyväksymä sekä linjassa yrityksen liiketoimintasuunnitelman kanssa. Strategia tulee päivittää säännöllisin väliajoin ja hallituksella tulee olla riittävästi informaatiota yrityksen riskiasemasta ja halutusta riskinottotasosta. (Finanssivalvonta 2008, 13- 14; NASDAQ OMX Helsinki 2012, 12- 13.)

Markkinariskiä mitataan Value-at-Risk eli VAR- menetelmällä. Alun perin rahoituslaitosten käyttöön kehitetty VAR- menetelmä mittaa tapahtumien epävarmuutta ja pyrkii ennustamaan tulevaa aikaisemman kurssihistorian avulla. VAR- malli ei siis sovellu hyvin esimerkiksi yllättävien tapahtumien, kuten luonnonkatastrofien ennustamiseen. (Jauri 1997, 17- 19.)

Valuuttariski on olennainen osa markkinariskiä. Vaikka yritys käyttäisi osto- ja myyntitoiminnassaan ainoastaan kotimaan valuuttaa, on valuuttariskiltä välttyminen lähes mahdotonta. Kansainvälisen kilpailun kasvaessa, yritykset altistuvat vääjäämättä kelloville valuuttakursseille. Kelluva valuutta on kiinteän valuutan vastakohta. Kelluvan valuutan kurssi vaihtelee markkinoiden kysynnän ja tarjonnan mukaan. Valuuttariski tulisi huomioida monessa eri tilanteessa. Valuuttariskin olemassaolo olisi suotavaa pitää mielessä esimerkiksi hinnoittelussa, budjetoinnissa, ja investointipolitiikassa. Tuonti- ja vientikaupassa valuuttariski on aina olemassa tilanteissa, joissa valuuttana on käytetty muuta kuin kotimaan valuuttaa, euroa. Jotta valuuttariskin olemusta voisi ymmärtää, on olennaista osata hahmottaa miten valuuttakurssit yhdessä korkojen ja inflaation kanssa vaikuttavat yrityksen toimintaan. Valuuttakursseilta suojaudutaan usein operatiivisin keinoin ja käyttämällä esimerkiksi valuuttajohdannaisia tai valuuttalainoja. (Kasanen ym. 1996, 91- 131; Sanoma Media Finland Oy/Taloussanomat 2014)

Kuten muidenkin riskien kohdalla, valuuttariskin tunnistaminen ja varmuus sen olemassaolosta edesauttavat kattavan suojautumisstrategian laatimista. Yritysten valuuttariskin hallinta voidaan jakaa kahteen vaiheeseen, position tunnistamiseen sekä position suojaamiseen. Valuuttariskin hahmottamisen helpottamiseksi riski voidaan jakaa edelleen pienempiin kokonaisuuksiin, osapositioniin. Yhdessä osapositionit muodostavat kokonaisvaluuttariskin. Yleisin position rakenne koostuu kolmesta positionista. Nämä ovat transaktio- ja translaatioposition sekä ekonominen position. (Kasanen ym. 1996, 109- 112.)

Transaktioposition, jota usein kutsutaan myös sopimus pohjaiseksi positioniksi, sisältyy kaikki liiketoiminnan ja rahoituksen valuuttamääräiset transaktiot, kuten esimerkiksi ostot ja myynnit. Transaktioriski aiheutuu kurssimuutoksista kauppasopimuksen solmimisen ja itse maksutapahtuman välillä. Tällöin transaktioriski on sitä pienempi, mitä

lyhyempi aika on sopimuksenteon ja maksuhetken välillä. Ekonominen positio, toiselta nimeltään kilpailukykypositio, tulee kysymykseen kun tarkastellaan valuuttakurssien vaihtelun vaikutusta yritysten kilpailukykyyn. (Kasanen ym. 1996, 111.)

Translaatoriskistä puhutaan, kun yrityksellä on ulkomailla tytä- tai osakkuusyhtiöitä ja näiden valuuttamääräiset erät muutetaan tilinpäätöshetkellä kotimaan valuutan määräiseksi. Translaatoriski voi merkitä yritykselle sekä suuren tappion että voiton mahdollisuutta, mikä puolestaan vaikuttaa tilikauden tulokseen ja mahdollisiin osinkoihin. Yritys voi suojautua translaatoriskeiltä muun muassa varmistamalla, että oman pääoman sijoitukset pidetään ulkomaisissa tytäryhtiöissä pieninä, jolloin yrityksellä ei ole tarvetta suojautua translaatoriskeiltä rahoitusinstrumenttien avulla. (Kasanen ym. 1996, 123; Niskanen & Niskanen 2007, 420.)

Valuuttariskeiltä voidaan suojautua sisäisin ja ulkoisin keinoin. Sisäisiä suojautumiskeinoja ovat kassan hallinta, menojen ja tulojen valuuttakohtainen yhteensovittaminen sekä hinnoittelu. Lisäksi kotimaan valuutta tulisi aina pyrkiä käyttämään tai vaihtoehtoisesti suosia pienen volatilitietin valuuttoja. Muita keinoja ovat konsernin sisäinen netotus eli netting, valuuttaklausuulit, valuuttakori, maksuajankohdan valitseminen sekä ennakkomaksu. Valuuttaklausuuli on sekä myyjän että ostajan etua suojaava kauppasopimukseen sisältyvä ehto, jossa määritellään valuuttakurssille tietty vaihteluväli ja sidottu kauppahinta. Kurssin poiketessa sovitusta, kauppahintaa tarkistetaan tarvittavaan suuntaan. Valuuttaklausuulin negatiivisena puolena voidaan nähdä prosessin monimutkaistuminen byrokratian vuoksi. Valuuttakori puolestaan merkitsee valuuttojen hajauttamista, jolla pyritään kumoamaan koriin valittujen valuuttojen vaikutukset. Tällöin yhden valuutan vahvistuessa ja toisen heikentyessä, vaikutukset tasapainottuvat. (Kananen 2009, 54- 55.)

Maksuajankohtaa voidaan aikaistaa, leading, tai päinvastaisesti siirtää myöhemmäksi, lagging, riippuen siitä mikä ajankohta on yritykselle edullisin ja mihin suuntaan kurssien on ennakoitu liikkuvan. Lienee sanomattakin selvää, että edellä mainittu suojautumiskeino toimii lähinnä konsernin sisäisessä toiminnassa, ei niinkään eri yritysten välisessä maksuliikenteessä. Yleisimpiä ulkoisia suojautumiskeinoja ovat valuuttaoptiot, valuuttatermiinit ja valuuttaswapit. Muita ulkoisia suojautumiskeinoja, toisin sanoen finans-

sisuojauksia, ovat valuuttatilin ja valuuttaluoton käyttö. (Kananen 2009, 56; Vahvaselkä 2009, 308.)

Ulkoisista suojauskeinoista yleisin on valuuttatermiini, joka tuo yritykselle velvollisuuden ostaa tai myydä tietynä ajankohtana tietyn suuruinen valuuttamäärä ennalta määrättyyn kurssiin. Valuutan spot- kurssi, eli kyseisen hetken kurssi, ja valuuttojen välinen korkoero määrää valuuttatermiinin kurssin. Valuuttaswap eli valuutanvaihtosopimus tarkoittaa, että yritykset vaihtavat pankin välityksellä keskenään maksusuoritukset, jotka ovat kytköksissä eri valuuttamääräisiin lainoihin tai investointeihin. Mikäli yrityksen tavoitteena on valuutan ei-toivotuilta kurssiliikkeiltä suojautuminen, mutta samalla otollisista kurssiliikkeistä hyötyminen, on valuuttaoptio sopiva vaihtoehto. Valuuttaoptio merkitsee ostajalleen oikeutta, mutta ei velvollisuutta, ostaa tai myydä haluttua valuuttaa etukäteen sovittuun hintaan ja ajankohtaan. Valuuttaoption kustannuksen eli preemion suuruuteen vaikuttavia tekijöitä ovat valuutan spot- kurssi, lunastushinta, option voimassaoloaika sekä volatilitteetti. (Kasanen ym. 1996, 133- 135.)

Kuten aikaisemmin todettiin, yritys ei voi täysin eliminoida valuuttariskin olemassaoloa vaikka se päättäisikin myydä ainoastaan omassa valuutassaan. Kurssien heilahtelut saattavat vaikuttaa hinnanmuutosten kautta asiakkaiden ostohalukkuuteen. Lisäksi tulisi huomioida, että asiakkaan kannalta mielekkäämpi valuutta olisi useimmissa tapauksissa asiakkaan oma kotivaluutta, mikä saattaa johtaa siihen, että myyjä joutuu kauppojen onnistumiseksi neuvottelemaan ostajan kannalta suotuisammista hinnoista tai tinkimään muista kauppaehtoista. Tästä syystä myyntivaluutan valinnan tulee olla perusteltavissa ja arvioitu kokonaisvaltaisesti sekä ostajan että myyjän näkökulmasta. Joissain tapauksissa myyjän kannalta edullisempi vaihtoehto saattaa olla omassa valuutassa myynnin sijaan myynti ostajan valuutassa ja tämän yhteydessä valuuttariskin suojaaminen. Pääsääntönä ulkomaan valuuttamääräisissä kaupoissa on, että maksuajan pidentyessä, myös valuuttariski kasvaa. Viennin näkökulmasta lyhyen maksuajan ja ennakkomaksun käyttäminen auttaa siis valuuttariskiltä suojaautumisessa. (Kasanen ym. 1996, 147.)

Korkoriski on yksi markkinariskin elementeistä. Korkoriskillä viitataan koronmuutosten aiheuttamaan epävarmuuteen yrityksen toteutuvasta tuotosta ja kuluista. Vaarana

on vaihtuvakorkoisten lainojen korkojen muutokset. Yleisen korkotason muuttuessa, korko muuttuu. Korkoriskiä tutkittaessa voidaan tarkastelun kohde jakaa finanssierien korkoherkkyyteen ja liiketoiminnan korkoherkkyyteen. Puhuttaessa finanssierien korkoherkkyydestä huomioidaan erityisesti korkoperuste eli viitekorko johon korkomaksut on sidottu ja korkosidonnaisuusaika eli aika jolloin korkomaksut säännöllisesti tarkistetaan. (Kasanen ym. 1996, 169.)

Juuri muun muassa korkosidonnaisuusajan valinnalla yritys voi vaikuttaa korkoriskin hallintaan. Tämän lisäksi on olemassa monia erilaisia johdannaisinstrumentteja, joita hyödyntämällä yritykset voivat suojautua heilahteluilta korkomarkkinoilla. Yleisimmin käytettyjä instrumentteja ovat korkoterminit, korkoswapit eli koronvaihtosopimukset sekä korko-optiot. Lisäksi yritys voi hyödyntää korkokattoa, jonka avulla voidaan varmistaa lainalle maksimikorko. (Kasanen ym. 1996, 169, 189- 195.)

Hyödykehintariski syntyy vaihtelevan korkotason aiheuttamista muutoksista saatavien ja velkojen markkina-arvossa eli nykyarvossa. Hintariski konkretisoituu etenkin tapauksissa, joissa ostaja käyttää ainoastaan yhtä tavaran- tai palveluntoimittajaa. Tällöin kyseisen toimittajan ei tarvitse kilpailla muiden toimittajien kanssa ja laskea tämän seurauksena hyödykkeen hintaa. (Kasanen ym. 1996, 170.)

Korkotason muutokset vaikuttavat myös osakkeiden hintoihin. Osakesijoitusten hintariskillä viitataan osakkeiden hintojen kehitykseen ja tuottojen poikkeamiin tuoton odotusarvosta. Poikkeama voi olla sijoittajan kannalta positiivinen tai negatiivinen. (Niskanen ym. 2007, 160, 230.)

4.2 Perusliiketoiminnan riskit

Perusliiketoiminnan riskit muodostavat oman kokonaisuutensa, osana taloudellisia riskejä. Näihin riskeihin lukeutuvat muun muassa tarjousriski, valmistusajanriski, toimitusriski, tavarariski, institutionaaliset riskit ja kulttuuririskit. Etabloituminen kansainvälisille markkinoille tarkoittaa, että yritys joutuu omaksumaan vieraan kulttuurin käytäntöjä ja sopeutumaan niihin. Kansainvälisessä liiketoiminnassa kohdemaan maantieteellinen ja kulttuurinen etäisyys vaikuttavat siihen millaisina ja miten riskit koetaan yritystoimin-

nassa. Perusliiketoiminnan riskejä tulee tarkastella uudesta näkökulmasta yritysten laajentaessa liiketoimintaa kotimaan ulkopuolelle. (Kananen 2009, 11- 16; Vahvaselkä 2009, 15- 17.)

4.2.1 Tarjousriski

Tarjousriski esiintyy yleisimmin tilanteessa, jossa myyjä käyttää kauppavaluuttana jotain muuta kuin kotivaluuttaansa. Tällöin, mikäli ei ole panostettu perusteelliseen kustannuslaskentaan, saattaa nopeasti käydä niin, että muutokset valuuttakursseissa aiheuttavat myyjäosapuolelle merkittäviä tappioita. Mahdolliset valuuttakurssien heilahtelut kannattaa huomioida siis jo hinnoitteluvaiheessa. Toinen menettelytapa on määritellä tarjousvaiheessa valuuttakurssitaso, johon tarjous sidotaan. Aina on tietenkin mahdollisuus, että valuuttakurssien vaihtelu tuottaa myyjälle suotuisan lopputuloksen. Muita huomionarvoisia tarjousvaiheen riskejä ovat muun muassa tuotannon tekijöiden hinnanmuutokset. (Kananen 2009, 10- 11.)

4.2.2 Valmistusajan riski

Mitä pidempi toimitusaika tuotteella on, sitä suuremmaksi kasvaa riski siitä, että valuuttakurssi heilahtelee epäsuotuisaan suuntaan. Pitkä toimitusaika altistaa yrityksen myös tuotannon tekijöiden muutosriskille, sillä ajan kuluessa hyödykkeiden tuotannossa käytettävien resurssien määrä voi muuttua. Monet yritykset pyrkivät suojautumaan valmistusajan riskiltä pitämällä tuotteiden valmistus- ja toimitusajat mahdollisimman lyhyinä ja tasaisina. Yksi tehokas suojautumiskeino on se, että yritys ei haali tuotteita varastoon vaan valmistaa tuotteita ja palveluja ainoastaan tilauksesta. Vakiotuotteiden pitäminen varastossa ei tuota yhtä suurta riskiä kuin tilaustuotteiden etukäteen valmistaminen, sillä vakiotuotteelle on todennäköisesti huomattavasti vaivattomampaa löytää ostaja. (Kananen 2009, 11.)

Asiakkaan sitouttaminen kauppaan, ja maksun varmistaminen tätä kautta, toimii tehokkaana riskienhallintakeinona. Käytännössä tämä toteutuu useimmiten ennakkomaksun avulla. Kauppahinnan saannin varmistamiseksi on lisäksi olemassa remburssi, joka on yksi käytetyimmistä maksuehdoista etenkin ulkomaankaupassa. (Kananen 2009, 11.)

On tärkeä muistaa, että kauppatilanteessa on aina kaksi osapuolta ja kauppaehtojen tulisi suosia sekä ostajaa että myyjää. Useimmissa tilanteissa kaupan toisella osapuolella on vahvempi asema ja suurempi määräysvalta kaupan kulkuun. Mikäli myyjä ei ole valmis joustamaan lainkaan kauppaehtoissa ja myöntymään ostajaosapuolen toiveisiin, voivat kaupat jäädä pahimmassa tapauksessa tekemättä. (Kananen 2009, 11.)

4.2.3 Toimitus- eli kuljetusriski

Kuljetusriski kasvaa luonnollisesti suuremmaksi kuljetusmatkojen ollessa pitkiä. Riski on siis suuri etenkin kansainvälisessä kaupassa, jossa riski kuljetettavan hyödykkeen vahingoittumisesta on suurempi kuin lyhyiden välimatkojen toimituksissa. Maantieteelliset seikat ja myös huonot työolosuhteet voivat vaikeuttaa tai hidastaa tavarantoimitusta kohdemaahan. Kuljetusriskin suuruuteen vaikuttaa merkittävästi myös eri kuljetusmuotojen määrä. Yhden toimituksen perille saaminen saattaa vaatia useampien kuljetusmuotojen hyödyntämistä, jolloin lähetys tulee aina kuljetustavan vaihtuessa purkaa ja lastata uudelleen. Hyödykkeen uudelleenlastauksessa ja mahdollisessa välivarastoinnissa on suuri riski, että rahti vahingoittuu, pilaantuu tai katoaa. Yleisesti ottaen, kuljetusriski on aina otettava huomion hyödykkeen siirtyessä paikasta toiseen. (Kananen 2009, 12-13.)

Kuljetusriskiltä voidaan parhaiten suojautua käyttämällä avuksi vakuutuksia. Kauppaehtoissa on erikseen sovittu, mikä kaupan osapuoli on vastuussa hyödykkeen vakuuttamisesta, ja kuka on vastuussa kuljetusriskistä. Kauppaehtoista sovittaessa on tärkeä määritellä missä vaiheessa riski ja näin ollen vakuutusvelvollisuus siirtyvät osapuolelta toiselle. Vakuuttaminen ei tosin ole ilmaista, mikä puolestaan heijastuu usein kauppakohteen hintaan. Toimituslausekkeista suositellaan käytettäväksi kansainvälisen kaupapakamarin Incoterms- lausekkeitä. (Helppi ym. 2005, 35.)

4.2.4 Tavarariski

Kaupankäynnin kohteena oleva tavara voi olla riski, mikäli se ei täytä sopimuksen mukaisia laatustandardeja tai puutteita ilmenee esimerkiksi tavaran määrässä. Kansainvälisessä kaupassa etäisyys on merkittävä ongelmatekijä, sillä tavaran laadun ja määrän valvontatoiminnot vaikeutuvat. Valvontaa on tehostettu siten, että on kehitetty kansain-

väläinen tavarantarkastusjärjestelmä, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että tarkastusvalvontaan erikoistuneet yritykset suorittavat maksua vastaan tarkastuksia., jonka tiimoilta toimitetaan tarkastustodistus. Todistus tunnetaan nimellä inspection certificate. (Kananen 2009, 13.)

Pääsääntöisesti tavarariski kohdistuu ostajaan. Viejä saattaa kuitenkin joutua vastaamaan kyseisestä riskistä, mikäli toimitusehdoissa on sovittu niin, että riski on kuljetusten ajan hänen vastuullaan. On suositeltavaa, että toimitusehdot määritellään siten, että kuljetusriski on koko kuljetusajan toisella osapuolella. Tavaraa ei välttämättä tarkisteta niissä pisteissä, missä riski on määritelty siirtyvän kaupan toiselle osapuolelle. Tämän vuoksi on hyvin vaikea selvittää, missä kuljetusvaiheessa tavara on vahingoittunut. (Kananen 2009, 13.)

4.2.5 Institutionaaliset riskit

Kansainväliseen liiketoimintaan ja etenkin vientiin liittyy monia riskejä, jotka eivät ole riippuvaisia asiakkaan toiminnasta. Muutokset kohdemaan taloudellisessa tilanteessa ja vakiintuneissa järjestelmissä voivat aiheuttaa viejälle hankalia ongelmatilanteita. Maininnan arvoisia institutionaalisia riskejä ovat valuuttajärjestelmien ja lainsäädännön muutokset, pankkiriski, verotus, kirjanpito sekä erilaiset, esimerkiksi tuotteisiin liittyvät standardit. Kohdemaan ollessa taloudellisessa ahdingossa, välttämättömien hyödykkeiden tuonti asetetaan etusijalle. Tämä näkyy kohdemaassa ulkomaisen valuutan saannin hankaloitumisena. Muutokset kohdemaan lainsäädännössä tai lain tulkinnassa voivat puolestaan ajaa sijoittajat vakaviin ongelmiin heidän investointiensa kanssa. Sopimuksen sisällön tulkintaerot voivat aiheuttaa viejälle odottamattomia riitoja ja ylimääräisiä kustannuksia. (Kananen 2009, 14- 15.)

Pankkiriski tulee huomioida osana institutionaalisia riskejä, sillä eri maan pankkien välillä on suuria eroja, jo esimerkiksi niiden maksukyvyssä. Jotkut pankit ovat vakavaraisia ja kykenevät täyttämään sopimusvelvoitteet tuontikaupan osalta. Pankkiriski voidaan välttää osittain tai kokonaan käyttämällä maksutapana remburssia. Osaamista tarvitaan siis maksutavan ja maksuehdon valinnassa. Kotimaan ulkopuolella toimittaessa on tärkeä huomioida, että edellä mainittujen epävarmuustekijöiden lisäksi on varauduttava

myös muihin yllättäviin riskeihin. Mahdollisten ennalta arvaamattomien ongelmatilanteiden määrä on lukematon. (Kananen 2009, 14- 15.)

4.2.6 Kulttuuririskit

Erilaiset kulttuurien yhteentörmäykset tuovat omat haasteensa kansainväliseen liiketoimintaan. Eri kulttuurien edustajien suhtautuminen esimerkiksi sopimuksen sitovuu-teen tai maksuperiaatteisiin voi poiketa toisistaan merkittävästi. Maksumoraali on tiettyissä maissa vapaamielisempää kuin toisissa. Kotimaan kulttuurissa itsestään selvät asiat eivät välttämättä toisissa kulttuureissa toimi samalla tavalla tai laisinkaan. Muun muassa täsmällisyys on piirre, johon voidaan asennoitua eri kulttuureissa hyvin monella tavalla. (Kananen 2009, 15- 16.)

Työskentely eri kulttuurien parissa voi johtaa vakaviin väärinymmärryksiin. Usein syynä on kielimuuri ja harhauskomus siitä, että käsitteet tarkoittavat samaa asiaa eri kulttuureissa. Tästä syystä termit kannattaa aina määritellä tarkasti, jotta kaupan osapuolet ovat varmasti yhteisymmärryksessä. Eri kulttuurien ja niiden käytäntöjen tuntemus on suuri etu yrityksille, sillä taustatutkimustyöllä voidaan välttyä monilta riskitilanteilta. (Kananen 2009, 15- 16.)

5 Mongolia

Mongolia on sisämaavaltio Aasian mantereella, Kiinan ja Venäjän välissä. Lähin meri sijaitsee yli tuhannen kilometrin päässä. Maa on pinta-alaltaan maailman 19. suurin, 1,564,116 neliökilometriä, ja pinnankorkeudeltaan yksi maailman korkeimmista. Mongolian maisema koostuu maan pohjois- ja länsiosissa vuoristoista ja etelässä Gobin aavikosta. Maassa on runsaasti metsiä, järviä ja vuoristojäätiköitä, mukaan lukien Pohjois- ja Länsi- Mongolian seismisesti aktiiviset alueet. (Central Intelligence Agency 2014; Robinson 2009, 33.)

Mongolian ilmasto vastaa tyypillistä sisämaan mannerilmastoa. Kesäisin yli 30 ja talvisin alle -30 celsiusasteen lämpötilat ovat tavallisia. Kesät ovat yleensä kuumia, ja talvet kylmiä ja kuivia. Maan pääkaupunki, Ulaanbaatar, on maailman kylmin pääkaupunki. Pääkaupunki tunnetaan yleisesti myös nimellä Ulan Bator, mutta tässä opinnäytetyössä hyödynnetään Ulkoasiainministeriön käyttämää muotoa Ulaanbaatar. Mongolia tunnetaan myös nimellä ”The Land of the Blue Sky”, sillä maassa on keskimäärin 260 aurinkoista päivää vuodessa. Vesistöjä Mongoliassa on hyvin vähän ja rantaviivaa sillä ei sijaintinsa vuoksi ole. Rajoittunut makeanvedensaanti on yksi Mongolian tämän hetken ja tulevaisuuden haasteista. Ilmaston vuoksi Mongoliassa tavataan useita luonnonkatastrofeja. Näistä merkittävimpiä ovat pölymyrskyt, niitty- ja metsäpalot, kuivuus sekä vaikeat kylmyyden tuomat olosuhteet. (Central Intelligence Agency 2014; Robinson 2009, 39.)

Mongolian pääkaupunki Ulaanbaatar, tai UB niin kuin paikalliset sitä kutsuvat, sijaitsee maan koillisosassa. Kaupunki toimii Mongolian keskuksena. Maan 2,8 miljoonasta asukkaasta 1,2 miljoonaa asuu pääkaupungissa. Maan asukkaista 44,5 prosenttia on 25 ja 54 ikävuoden välillä. 26,8 prosenttia asukkaista on alle viidentoista vuoden ikäisiä. Miesten ja naisten osuus väestöstä on lähes yhtä suuri. Lähes koko Mongolian väestö on lukutaitoista. Ulaanbaatar vakiinnutti sijaintinsa vuonna 1778. Yksi tämän hetken merkittävimmistä ongelmista Ulaanbaatarissa on kasvava saasteen määrä. (Mongolia Travel Guide 2012; Central Intelligence Agency 2014)

Mongolian pääuskontona voidaan pitää tiibetiläistä buddhismia, sillä 53 prosenttia väestöstä on buddhalaisia. 38,6 prosenttia kansalaisista ei ole osana mitään uskontokuntaa.

5,4 prosenttia on shamaaneja, kristittyjä ja Bahá'í -uskontokuntalaisia sekä kolme prosenttia muslimeja. (PricewaterhouseCoopers 2012, 10.)

Mongolia on ollut nomadien asuttama esihistoriallisista ajoista lähtien. Hajanaiset heimot olivat maassa tyypillisiä ennen yhtenäisen valtion muodostumista vuonna 1206. Heimot yhdisti Temujin, suuri heimosotilas, joka tunnetaan nykyisin nimellä Tsingiskaani. Hänen hallitsemana Mongoliasta kasvoi valtava imperiumi. Mongolia jaettiin vuonna 1686 Ulko- ja Sisä- Mongolia nimisiksi maakunniksi. Ulko- Mongoliasta tuli Venäjän tukemana itsenäinen vuonna 1911, mutta alue palautui myöhemmin takaisin osaksi Kiinaa. Neuvostoliiton vahvistuttua Mongolia itsenäistyi vuonna 1921 ja oli vuoteen 1990 saakka Neuvostoliiton ohjauksessa. Tällöin perustettiin myös parlamentti Hural, ja uusi perustuslaki tuli voimaan. (FN- Sambandet 2014)

Mongolian puhutuin kieli on Mongolian khalkha. Kieltä puhuu 82,4 prosenttia väestöstä. Tämän lisäksi maassa puhutaan kielen useita murteita. Vieraista kielistä mongolit käyttävät eniten venäjää ja englantia. Myös korean kieli on saavuttanut suosiota kansan keskuudessa, sillä monet mongolit työskentelevät Koreassa. Muita opittuja vieraita kieliä ovat kiina, japani ja saksa. Tänä päivänä maassa käytetään kyreneläisiä aakkosia. (PricewaterhouseCoopers 2013, 10- 11.)

Peruskoulutus Mongoliassa kestää yksitoista vuotta, kahdentoista opintovuoden peruskoulutusta käytetään jo osassa maan kouluista ja virallisesti kahdentoista vuoden koulutusaikaan pyritään pääsemään vuoteen 2012 mennessä. Korkean koulutuksen taso on vaihtelevaa. Merkittäviä yliopistoja ovat Mongolian kansallinen yliopisto ja Mongolian teknillistieteellinen yliopisto. (PricewaterhouseCoopers 2013, 11.)

5.1 Hallitus ja oikeusjärjestelmä

Viimeisen viidentoista vuoden aikana Mongolia on läpikäynyt kaksi suurta muutosta. Maa on siirtynyt kommunistisesta suunnitelmataloudesta vapaamarkkinatalouteen ja kaupungistunut perinteisestä nomadikulttuuristaan. Nämä ovat pitkiä, monimutkaisia, yhä keskeneräisiä prosesseja. Muutos kommunistisesta järjestelmästä kapitalismiin ei ole ollut mongoleille helppo. Kansalaisten asenteisiin vaikuttaa kaksi hyvin ristiriitaista nä-

kökulmaa. Paimentolaiskulttuurin perustaan kuuluu oman itsensä herruus, päätösvalta omista asioista ja vapauden rajattomuus. Toisaalta sosialistisen historian perintönä kansalaiset ovat tottuneet luottamaan valtioon ja olemaan ei-yksilökeskeisiä. Kansalaisten asenteita on mitattu erilaisin kyselyin ja vallitsevaa on, että hallitus nauttii kansalaisten suurta epäluottamusta, mutta silti hallituksen vaaditaan olevan enemmän mukana kansalaisten elämässä. Kansalaiset ovat sitä mieltä, että heidän hyvinvointinsa tulisi olla enemmän riippuvainen valtion toimista kuin heidän omistaan. Yksilön ja valtion välinen suhde on siis monimutkainen. (Watkins 2014)

Mongolia on pitkään historiansa aikana ollut pääosin ulkomaalaisten dominoima. Vasta vuonna 1921 maa erkaantui Kiinan vallasta ja itsenäistyi. Kansainvälisesti Mongolia on tunnustettu itsenäisenä valtiona vuodesta 1945 saakka. Tällä hetkellä maa on parlamentaarinen tasavalta, jota johtaa parlamentissa vuonna 2012 vallan saanut Mongolian demokraattinen puolue. Suurimmat poliittiset puolueet ovat Mongolian kansanpuolue ja demokraattipuolue. Hallituksen hallintoaika on neljä vuotta ja sitä johtaa maan pääministeri. Maan presidenttinä on toiminut vuodesta 2009 lähtien Tsakhiagiin Elbegdorj. Presidentin valta Mongoliassa on lähinnä symbolinen, mutta sillä voidaan kuitenkin hylätä parlamentin päätöksiä. Mongolian perustuslaki takaa sananvapauden, uskonnonvapauden ja muut oikeudet. (BBC 2014; Central Intelligence Agency 2014; PricewaterhouseCoopers 2013, 7- 8.)

Mongoliassa vallitsee kulttuuri-ilmionä kuluttaminen. Säästäminen ja sijoittaminen olisivat tärkeitä toimia taloudellisen sektorin vahvistamiseksi. Suuret tuloerot ovat kuitenkin aikaansaaneet sen, että kansalaisilla ei ole varaa säästää. Matalapalkkaisuus on osa sosialistista perintöä. Vain noin 25 prosenttia Mongolian tuotoista menee palkkoihin, kun taas kehittyneissä maissa luku on 70 prosentin tasoa. Tilanteen suhteen Mongolia on verrattavissa esimerkiksi Nigeriaan tai Yemeniin. Tie länsimaalaisen kaltaiseen kapitalismiin on pitkä, mutta mongolialaiset ovat perinteisesti sopeutuneet hyvin uusiin tilanteisiin. (Watkins 2014)

Mongolian oikeusjärjestelmä on muuttunut historiansa aikana useasti ja sen viimeisin, tänä päivänä käytössä oleva perustuslaki on otettu käyttöön vuonna 1992. Maan oikeusjärjestelmä on siviilioikeusjärjestelmä, jossa on vaikutteita neuvosto- ja romano-

germaanisesta oikeusjärjestelmästä. Lait koostuvat käytännössä perustuslain määräyksistä, perustuslakia vastaavista laeista ja muista rajatuista laillisista toiminnoista. Mongolian perustuslaki jättää tapauskohtaisille tulkinnoille tilaa. Valtion elimet voivat säätää uusia lakeja. (PricewaterhouseCoopers 2012, 9- 16.)

5.2 Talous

Mongolian talous on pitkään perustunut maatalouteen ja poronhoitoon. Tänä päivänä talous painottuu kuitenkin kupari, kulta, hiili, molybdeeni, fluorisälpä, uraani, tina ja volframi kaivostoimintaan, mikä on herättänyt suurta kiinnostusta ulkomaisten sijoittajien keskuudessa. Gobin aavikolla sijaitseva Oyu Tolgoi tulee olemaan maailman suurin kupari- ja kultakaivos. Sen odotetaan kattavan 30 prosenttia Mongolian bruttokansantuotteesta vuoteen 2020 mennessä. Mongolian bruttokansantuote on vuonna 2014 11,52 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Maa on kaivostoimintansa ansiosta saanut lempinimen ”Minegolia”. Mongolia on hankkinut jo kolme tuhatta lisenssiä kaivostoiminnalle, eikä koko maaperää ole vielä ehditty tutkia. (Central Intelligence Agency 2014; The Economist 2012; The UB Post 2014; Trading Economics 2014b)

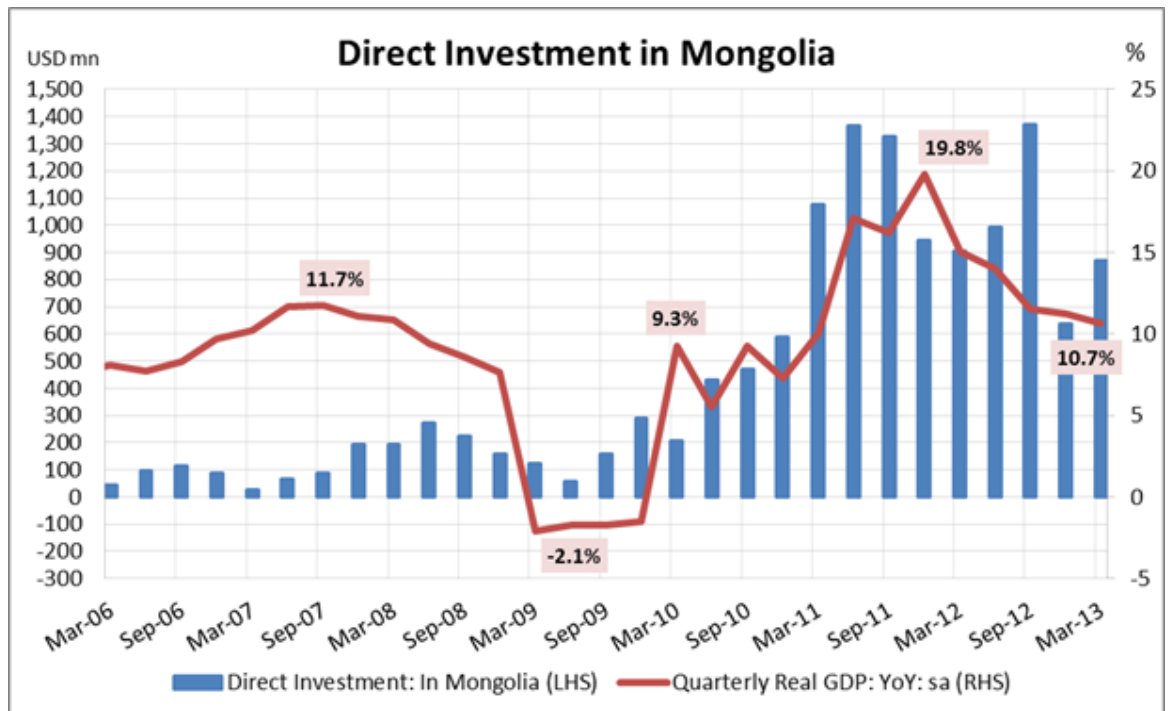
Rikkaudet maaperässä ovat johtaneet Mongolian talouden kasvuun, joka on vuodesta 2010 lähtien ollut yli kymmenen prosenttia. Vuonna 2013 kasvu oli 11,3 prosenttia. Mongolia on maailman viidenneksi nopeimmin kasvava talous. Mongolian ostovoimainpariteetti oli vuonna 2012 15,03 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Maan suurimpia vientimaita ovat Kiina, Kanada, Iso-Britannia ja Venäjä. Suurimpia tuontimaita ovat Venäjä, Kiina, Korea ja Yhdysvallat. Viennistä 90 prosenttia kohdistuu naapurimaaan Kiinaan, josta peräisin on myös suurin osa maan tuonnista. Maan merkittävimmät vientituotteet ovat kupari, karja, eläintuotteet, kašmir, villa, vuodat, fluorisälpä, hiili sekä öljy. Tärkeimpiä tuontitavaroita ovat koneet ja laitteet, polttoaineet, autot, elintarvikkeet, teollisuuden kulutustavarat, kemikaalit, rakennusmateriaalit, savukkeet ja tupakka, kodinkoneet, saippuat ja muut pesuaineet. Kokonaisvienti Suomesta Mongoliaan oli vuonna 2013 noin 16,2 miljoonaa euroa. Tuonti Mongoliasta Suomeen oli noin 2,3 miljoonaa euroa. (Central Intelligence Agency 2014; Tulli 2014)

Ennen vuotta 2008, kaivostoiminta Mongoliassa lisääntyi ja maan talouden vuosittainen keskimääräinen kasvu oli yhdeksän prosenttia. Mittavalla kuparin hinnan laskulla oli suuri merkitys talouden kasvun hidastumiseen. Taloudellista ahdinkoa auttoi 280 miljoonan Yhdysvaltain dollarin laina Kansainväliseltä valuuttarahastolta, IMF:ltä. Tällöin heräsi ajatus siitä, että maan kannattaisi keskittyä kaivostoiminnan ohella myös muihin teollisuuden alueisiin. Poliitikkojen lupaukset muiden alueiden kehittämisestä jäivät kuitenkin puheeksi, kun kuparin, hiilen ja kullan hinnat lähtivät jälleen nousuun vuonna 2010. (Dambadarjaa 2014c)

Valtio ajautui suureen lainatarpeeseen, kun hallitus kuihdutti valtion omistamien yritysten tuotot jakamalla varoja kansalaisille täyttääkseen vaalilupauksensa. Valtio lainasi Oyu Tolgoilta sata miljoonaa Yhdysvaltain dollaria, toiset sata miljoonaa Yhdysvaltain dollaria Erdenet Mining Corporationilta ja 250 miljoonaa Yhdysvaltain dollaria Erdenes Tavan Tolgoilta. (Dambadarjaa 2014c)

Lisääntynyt korruptoituneisuus ja kaivostoiminnan laitton kauppa aiheuttivat kaivostointalupien myöntämiskiellon määräämättömäksi ajaksi vuonna 2010. Pari vuotta myöhemmin hallitus saattoi voimaan kaivostoimintaa, ja muita teollisuuden sektoreita koskevan lain, joka rajoitti kansainvälisiä sijoittajia. Tästä syystä Mongoliaan ei saatu enää ulkomaalaista pääomaa, kun useat sijoittajat poistuivat maasta. (Dambadarjaa 2014c)

Mongolian maksutase on heikolla tasolla. Tämä johtuu muun muassa vaihtotaseen alijäämästä, joka on tällä hetkellä noin 24 prosenttia maan bruttokansantuotteesta. Lisäksi suorat ulkomaiset investoinnit ovat laskeneet vuoden 2014 ensimmäisen neljän kuukauden aikana 64 prosenttia ja valuuttaa ja talletuksia on virrannut ulos maasta 42 prosenttia enemmän. Kuvion 1. tarkoituksena on tuoda esille Mongoliaan tulevien suorien sijoitusten kasvun vaihtelu vuosien 2006 ja 2013 välisenä aikana. Kuviosta käy ilmi maailmanlaajuisen talouskriisin vaikutus vuoden 2009 suorien sijoitusten määrään, jolloin talous supistui 1,27 prosenttia. Vuonna 2010 suorien investointien määrä Mongoliaan kasvoi lähes kahdeksan kertaa vuositasolla. Suorien investointien kasvu oli korkeimmillaan vuoden 2011 toisella kvartaalilla. (A Euromoney Institutional Investor Company 2014; Morgan Stanley 2014, 1- 3.)



Kuvio 1. Suora sijoittaminen Mongolian markkinoille aikavälillä maaliskuu 2006 – maaliskuu 2013 (A Euromoney Institutional Investor Company 2014)

5.3 Pankkisektori

Mongolian pankkisektori on muuttunut paljon maan sosialistisen ajan jälkeen. Verrattuna menneisyyteen, pankkisektorin katsotaan kuitenkin olevan nykyään paremmin hallittu. Pankkisektorin ongelmiin lukeutuvat tästä huolimatta sen kaikki toimijat, mukaan lukien Kansainvälinen valuuttarahasto, International Monetary Fund. Vuonna 1945 perustettu IMF muun muassa edistää yhteistyötä kansainväliseen rahapolitiikkaan liittyen ja pyrkii helpottamaan kansainvälistä kasvua. Mongoliassa on kolme pankkia, joiden yhteisten varojen arvo on 8,4 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Trade and Development Bank, Golomt Bank, sekä Khan Bank hallitsevat markkinoita maassa. Nämä kolme pankkia ovat niin mongolisijoittajien kuin ulkomaisten sijoittajien omistuksessa ja kattavat yli 80 prosenttia pankkisektorin varoista. Mongolian kolmen suurimman pankin sanotaan olevan suhteellisen hyvin hallittuja ja niiden uskotaan selviytyvän, mikäli maan pankkitoimiala joutuu laskusuhdanteeseen. Merkittävämpi ongelma on Mongolian pankki, joka valvoo hyvin heikosti maan muita pankkeja. (Daniels, Radebaugh & Sullivan 2004, 291; PricewaterhouseCoopers 2012, 20; U.S. & Foreign Commerce Service, U. S. Department of State 2010, 75; The World Bank 2013, 5.)

5.4 Verotus

Mongolian verolakia sovelletaan liiketoimintaan, pääomatuottoihin ja arvopapereihin, sekä valuutan vaihtelusta syntyviin tuottoihin. Lisäksi siihen luetaan tuotot, jotka syntyvät vuokraomistuksista, rojalteista ja osingoista, sekä omistuksen myynnin korkotuotoista. Edellä mainittuja tuottoja ei kuitenkaan veroteta samoilla prosenteilla. Osinkotuloja, rojalteja ja korkoja verotetaan kymmenen prosentin mukaan, uhkapelaamista ja lottoamista 40 prosentin mukaan, oikeuksien myyntiä 30 prosentin mukaan ja kiinteistön myyntiä kahden prosentin mukaan. Maan arvonlisävero tavallisille hyödykkeille ja työnteolle on kymmenen prosenttia. Yhtiöverotus on progressiivista. Veroprosentti kolmeen miljardiin tugrikiin saakka on kymmenen prosenttia ja sen ylittävältä osalta 25 prosenttia. Tuloveroa Mongoliassa joutuu maksamaan, jos omistaa asuinpaikan alueelta tai asuu alueella vähintään 183 päivää vuodessa. (Invest Mongolia Agency 2014, 26-28.)

5.5 Haasteet

Mongolia ja etenkin sen pääkaupunki Ulaanbaatar on hyvin saasteinen, mikä johtuu pääasiassa kotitalouksien lämmitys- ja kulutuslaitteista. Yli puolet maan asukkaista käyttää kyseisiä lämmitys- ja kulutuslaitteita. Mongolia on maana hyvin kylmä ja talvisin 60 - 70 prosenttia maan saasteista on lämmityksestä aiheutuvaa. Saasteiden uskotaan lisääntyvän nopeassa tahdissa, maan talouden kasvaessa. (Branigan 2013)

Vaikka Gobin aavikolla sijaitsevalla Oy Tolgoi- kaivoshankkeella on elintärkeä merkitys Mongolian talouden kasvulle, on projektilla kuitenkin myös negatiivinen vaikutus Mongolian muihin elinkeinoihin, kuten esimerkiksi karjatalouteen. Kaivostoiminnan suuri vedentarve uhkaa paikallisten ihmisten ja karjan riittävää vedensaantia. Maailmanpankki on arvioinut että Mongolian vesivarat riittävät nykyisellä kulutuksella vain seuraavaksi kymmeneksi vuodeksi. Kaivostoimintalupia on myönnetty alueelle runsaasti. Gobin aluetta kuormittavan kaivostoiminnan tuotot virtaavat usein pääkaupunkiin, eivätkä jää rikastuttamaan kaivoksen lähellä olevia kaupunkeja. (Tolson 2012)

Yksi merkittävä tämän hetkinen haaste on tieyhteyksien puute. Mongoliassa on useita kotimaan lentoasemia, mutta vain yksi kansainvälinen lentokenttä, Ulaanbaatarissa si-

jaitseva Chinggis Khan International Airport. Mongoliasta on suora lentoyhteys Etelä-Koreaan, Kiinaan, Japaniin, Venäjälle, Saksaan ja Turkkiin. Pääyhteytenä Mongolian ja naapurimaiden välillä toimii Trans- Mongolian rautatie. Rautatieyhteys kulkee Venäjän Trans- Siperian kautta Ulaanbaatariin ja sieltä Kiinaan. Suurin osa Mongolian teistä on soratietä ja asfaltoituja teitä on toistaiseksi vähän, lähinnä Ulaanbaatar-Venäjä-Kiina akselilla. (PricewaterhouseCoopers 2012, 12.)

Riippumattomien tiedotusvälineiden edustaja Jargal DeFacto, oikealta nimeltään Jargal-saikhan Dambadarjaa, kirjoittaa viikoittain kolumneja Mongolian taloudellisesta ja poliittisesta tilanteesta päivälehtiin Unoodor ja The UB Post. Dambadarjaa on opiskellut taloutta Venäjällä ja Yhdysvalloissa, sekä työskennellyt pankkien ja rahoituslaitosten palveluksessa. Dambadarjaa listaa The UB Post- lehdessä joulukuussa 2013 julkaistussa artikkelissaan Mongolian vuoden 2014 haasteet. Dambadarjaa kertoo, että pääministeri Altankhuyagin johtama hallitus on tehnyt paljon töitä taloudellisen ahdingon kukistamiseksi. Hyvinä esimerkkeinä tästä ovat ministerien vähentynyt matkustaminen ja valtaisan tieprojektin valmistuminen ennätysajassa. Suurimpina haasteina Dambadarjaa mainitsee viennin edistämisen, budjettialijäämän pitämisen lain määräämällä tasolla bruttokansantuotteesta, julkisen velkaantuneisuuden rajoittamisen, hyvän liiketoimintaympäristön luomisen ja hallituksen uudistumisen. (Jargal DeFacto 2014; Dambadarjaa 2013)

Tärkeimpiä viennin edistämistoimia ovat mineraalien viennin kilpailukyvyn parantaminen, Oyu Tolgoi -projektin työstäminen, hiilen käsittely sekä rautateiden rakentaminen tieyhteyksien parantamiseksi etenkin Mongolian, Kiinan ja Venäjän välillä. Dambadarjaa kirjoittaa myös julkisesta velkaantuneisuudesta ja kertoo Mongolian ulkoisen velan määrän olevan lähes puolet maan bruttokansantuotteesta. (Dambadarjaa 2013)

Mongolian valtio laski vuonna 2012 liikkeelle 1,5 miljardin Yhdysvaltain dollarin arvoisen Chinggis- joukkovelkakirjan. Kyseisellä velkakirjalla on ollut tarkoitus kunnostaa maan sosiaalista infrastruktuuria ja esimerkiksi rakentaa ja kunnostaa teitä. Kyseisen valtionvelkakirjan velasta suurin osa saavuttaa maturiteettinsa kolmen vuoden kuluttua, ja tällä hetkellä näyttää siltä, että maan valtiolla ei ole varaa maksaa velkaa takaisin. Varojen käyttöä ja käyttökohteita on myös kritisoitu. (Bowring 2014)

Ulkomaisia sijoittajia houkuttelevan ja paikallisia hyvin palvelevan liiketoimintaympäristön luomisessa tärkeää on infrastruktuurin ja julkisten palvelujen kehittäminen. Dambadarjaan mukaan haasteita tuottavat esimerkiksi korkea inflaatio, osaavan ja koulutetun työvoiman sekä ulkomaisten sijoittajien puute. Artikkelissaan hän toteaa, että kehityksen kannalta ratkaisevan tärkeä taho, ulkomaiset sijoittajat, toimii ainoastaan maissa, joissa on vakaa liiketoimintaympäristö ja selkeä lainsäädäntö. (Dambadarjaa 2013)

Dambadarjaan mukaan Mongolian hallituksen tulisi irtautua korruptiosta kaikilla sen tasoilla ja puuttua toiminnallaan maan kasvaviin tuloeroihin ja köyhyyteen. Hallituksen tulisi työskennellä kansalaisten etujen parantamiseksi, jotta kansalaiset voisivat luottaa hallituksen toimintaan. (Dambadarjaa 2013)

5.6 Liiketoimintaympäristö

Maailmanpankki on tehnyt vuonna 2014 päivitetyn tutkielman Mongoliasta liiketoimintaympäristönä. Tutkielma listaa Mongolian, muihin maihin verraten, kymmenelle liiketoiminnan eri osa-alueelle. Osa-alueita ovat yritystoiminnan aloittaminen, rakennuslupien saaminen, sähkönsaanti, omaisuuden rekisteröinti, luotonsaanti, sijoittajien suojeleminen, verojen maksu, vienti ja tuonti, sopimusten täytäntöönpano sekä maksukyvyttömyyden ratkaiseminen. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, kuinka helppoa tai vaikeaa yksittäisen kansalaisen on aloittaa yritystoiminta maassa. Listauksen 189 maasta, ensimmäisen ollessa paras, Mongolia on sijalla 76, mikä on neljä sijaa parempi sijoitus kuin aikaisempaan vuonna alueen keskiarvon ollessa 88. Tutkimuksen osa-alueilla Mongolia oli parantanut sijoitustaan lähes kaikilla osioilla. Ainoastaan omaisuuden rekisteröinti ja sopimusten täytäntöönpano olivat pysyneet edellisvuoden tasolla. (The World Bank 2014, 4- 5.)

Maailmanpankin tutkimus kiinnittää viennin ja tuonnin osalta huomiota ajan ja kulujen mittaamiseen. Tutkimuksessa käydään läpi mitä dokumentteja tuonnin ja viennin eri vaiheissa käytetään, sekä kuinka kauan hyödykkeen toimittaminen kestää ja kuinka paljon se maksaa. Mongolia on listan 189 maasta 181. kun vertaillaan vienti- ja tuontikaupan vaivattomuutta. Tällä osa-alueella Mongolia on alueellisesti huomattavasti keskiarvoa alempana. Vienti ja tuonti ovat alueen keskiarvoa huomattavasti kalliimpia. Suurin

osa ajasta menee papereiden käsittelyyn ja tavaran kuljetukseen Mongoliassa. (The World Bank 2014, 73- 79.)

Mongolia on luonnonvaroiltaan erittäin rikas maa, ja mikäli luonnonvarat jaettaisiin asukasluvullaan, mongoleista voisi tulla yksi alueen varakkaimmista kansoista. Mongolia jatkaa etenkin kansantaloutensa, mukaan lukien liiketoimintalakien, verotuksen, pankki-toiminnan ja liiketoimintasuhteiden kehittämistä. Kehityksen kannalta elintärkeää on ulkomaisten sijoittajien kiinnostus maata kohtaan ja sijoittajien suojeleminen. Mongolia on sisällyttänyt lakeihinsa omistusoikeuden, ihmisoikeuden, luonnonsuojelun ja sijoittajien suojeleminen. Jotta maa menestyisi, lakien ja liikeympäristön tulee pysyä globaalien vaatimusten tasolla. Mongolian talous on riippuvainen maan luonnonvaroista. Yksi sijoittajienkin tarkastelema riski on luonnonvarojen hintojen mahdolliset suuret heilahtelut ja se, pystyykö Mongolia selviämään näistä muutoksista. (PricewaterhouseCoopers 2012, 15.)

Mongoliassa on tällä hetkellä kaksi vapaakauppa-alueita, jotka avattiin vuonna 2004. Yksi alue on Mongolian ja Venäjän rajalla, Altanbulag -kaupungissa ja toinen Mongolian ja Kiinan rajalla, kaupungissa nimeltä Zamyn- Uud. Kumpikin kaupunki on sijoittunut Trans- Siperian junaradan varrelle. (U.S. & Foreign Commerce Service, U.S.Department of State 2010, 91.)

Mongolia on vahvistanut useita kansainvälisiä sopimuksia. Näihin sopimuksiin kuuluvat muun muassa The Treaty of the civil and Political rights ja The Treaty of Economical, Cultural and Social rights. Molemmat sopimukset ovat vuodelta 1966. Mongolia liittyi Maailman kauppajärjestöön vuonna 1997. Näiden perussopimusten lisäksi maa on tehnyt useita sopimuksia liittyen luonnonsuojeluun, vapaakauppaan, kahdenkertaisen veron välttämiseen ja ulkomaisiin investoijiin. Tällainen sopimus on muun muassa vuonna 1999 tehty Multilateral Investment Guarantee Agency. Kahdenkeskeisiä sopimuksia Mongolia on tehnyt investoinneista ja sijoituksista yhteensä 39 maan kanssa ja kahdenkertaisen veron välttämisestä 34 maan kanssa. (PricewaterhouseCoopers 2012, 16.)

Liiketilan löytyminen Ulaanbaatarissa on vielä toistaiseksi helppoa ja tilan saa huomattavasti naapurimaiden hintoja edullisemmin. Ulkomaalaiset eivät kuitenkaan saa omis-

taa maata Mongoliassa. Vuokratilat vuokrataan yleensä vähintään kolmeksi kuukaudeksi. (PricewaterhouseCoopers 2012, 18.)

5.7 Liiketoiminnan ja kaupankäynnin asetukset

Vieraan valuutan sääntely on Mongoliassa suhteellisen vapaata verrattuna muihin maihin. Normaalisti valuutanvaihto sujuu maassa ongelmitta, oli kyse sitten Kiinan juaneista tai Yhdysvaltain dollareista. Ajoittain syntyy kuitenkin rajoituksia vieraan valuutan suhteen, kun niistä on pulaa Mongolian markkinoilla. Vuonna 2009 Mongolian valtio määräsi, että kaikki kotimaiset valuutanvaihdot tulee suorittaa Mongolian kansallisessa valuutassa, tugrikissa. Rahavirran halutaan virtaavan esteittä, lukuun ottamatta ulkomaan korollisia dollaritalletuksia. Niistä joudutaan maksamaan 20 prosenttia veroa, paitsi jos vero on vähennetty sovellettavalla verosopimuksella. Suurin osa rahasiirroista tapahtuu 1-3 päivän kuluessa, joskus siirtoon saattaa mennä jopa viikko. Mongoliaa on kritisoitu muun muassa puutteellisista vanhanaikaisista järjestelmistä muuntaa ja sijoittaa rahaa. (PricewaterhouseCoopers 2012, 17.)

Maan lakeihin on vuodesta 1993 lähtien kuulunut myös asetus kilpailusta, jonka tarkoitus on estää kaikki aktiviteetti markkinoiden dominointiin liittyen. Lain mukaan kaikilla yrityksillä tulee olla mahdollisuus reiluun markkinakilpailuun. Myös tekijänoikeus on Mongoliassa suojattu. Maa on ollut World Intellectual Property Organisation eli WIPO-organisaation jäsen vuodesta 2002 ja allekirjoittanut useita sen sopimuksia. Yrityslaki uusittiin Mongoliassa vuonna 2011 ja se korvasi vuoden 2009 version laista. Uusi laki antaa yrityksille enemmän valtaa hallita niiden elimiä, kuten esimerkiksi henkilökuntaa. (PricewaterhouseCoopers 2012, 18.)

Ulkomaiset yritykset rekisteröidään Mongolian valtion rekisterivirastossa. Rekisteröinti tapahtuu neljässä osassa. Ensimmäisenä tarkastetaan saatavuus ja rekisteröidään yhtiön nimi. Tämän jälkeen rekisteröidään yhtiö kokonaisuudessaan, jonka jälkeen kolmanteen vaiheeseen kuuluu rekisteröinnin hyväksyminen ja rekisteritodistuksen saanti. Viimeiseksi saadaan yrityksen hyväksyntä. (Invest Mongolia Agency 2014, 16.)

Mongolian teollisuus- ja kauppaministeriö on vastuussa maan kauppapolitiikan yhteensovittamisesta ja sen seurannasta. Ministeriön tehtäviin kuuluu myös kaupan edistäminen ja helpottaminen sekä viennin kehittäminen. Maan tullilaki on vuodelta 2008. (PricewaterhouseCoopers 2012, 23.)

Mongolian maahantuojan tulee olla verovelvollinen ja rekisteröitynä valtion maistraatissa. Varsinaiseen tuontiin ei liity muita rajoituksia, harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta. Luvanvaraisia tuotteita ovat kemikaalit, ihmisveri ja elimet, räjähteet sekä aseet. Kiellettyjä tuotteita ovat tietyt lääkkeet, huumausaineet ja väkiviinat. (U.S. & Foreign Commerce Service, U.S. Department of State 2010, 31.)

Jokaisen ulkomaankauppaa harjoittavan tulee varautua tullikuluihin. Tuontikaupan tullihinta noudattaa Mongoliassa keskimäärin viiden prosentin arvotullia, mutta osa tavaroista tullataan kausitullin mukaan. Mongoliassa on myös vapaakauppajärjestely, jonka mukaan maalla ei ole kiintiöitä tai raskaita lupavaatimuksia. (U.S. & Foreign Commerce Service, U.S. Department of State 2010, 29.)

Mongoliassa tullaus koostuu viidestä eri vaiheesta eli tullidokumenttien valmistelusta ja luovuttamisesta, tullidokumenttien tarkastamisesta, tuontitavaran tarkastamisesta, tullin ja muiden verojen maksamisesta sekä luvan myöntämisestä ja maahan pääsystä. Maailmanpankin tutkimuksen mukaan varsinainen papereiden valmistelu vie suurimman osa maahantuontiajasta, keskimäärin noin 28 päivää. Tullitarkastus kestää keskimäärin neljä päivää, terminaalikäsitteily viisi päivää ja maan sisäinen kuljetus kolmetoista päivää.

Maahantuontiin tarvittavia dokumentteja on kolmetoista. (U.S. & Foreign Commerce Service, U.S. Department of State 2010, 29; The World Bank 2014, 79- 80.)

5.8 Projektien rahoitus ja ulkomaiset sijoitukset

Mongolian luottopolitiikka on hyvin tiukka ja rahoitusta haetaan usein muista lähteistä. Mongoliassa rahoituksen suojaus voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla, mutta käytetyin niistä on remburssi. Enemmistö maan suurista yrityksistä käyttää suojausmenetelmiä ja ainakin kahden maan suurimman pankin palveluihin kuuluvat nämä suojautumistyökulut. (U.S. & Foreign Commerce Service & U.S. Department of State 2010, 104.)

Mongoliassa tuli vuoden 2013 marraskuun alussa voimaan laki, joka vähensi ulkomaisen pääoman sijoitusten rajoituksia ja teki prosessista helpomman. Tämän uuden lain mukaan myös ulkomaiset sijoittajat saavat sijoittaa mille tahansa alalle ilman valtion rajoituksia tai hyväksyntää. Ainoa rajoitus koskee vieraan valtion omistuksessa olevia yhtiöitä. Uusi laki tarjoaa mahdollisille sijoittajille veroetuja ja verottomuutta. Veroetuihin kuuluu muun muassa verovapaus, etuuskohtelu, positioero ja arvonalentumiset. (Invest Mongolia Agency 2014, 58- 59.)

Perustetun Invest Mongolia Agency- laitoksen tehtävä on muun muassa mainostaa maata, sen sijoitusilmastoa ja mahdollisuuksia kansainvälisesti, sekä tarjota konsultointia ulkomaisille sijoittajille, jotka haluavat perustaa liiketoimintaa maan markkinoille. Laitos tarjoaa sijoittajille myös esimerkiksi mahdollisuuden tasaiseen verotukseen. (Invest Mongolia Agency 2014, 59- 60.)

5.9 Liiketoimintakulttuuri

Liiketoiminnan kannalta Mongoliassa on tärkeää luoda hyviä suhteita. Perhe ja koulututtavat ovat läheisiä ja vanhoihin tuttavuuksiin halutaan pitää yhteyttä. Mongolia on kansana ylpeä ja paikalliset pitävät historiaansa ja kulttuuriaan suuressa arvossa, eivätkä halua tulla verratuiksi naapurimaihinsa Kiinaan tai Venäjään. (U.S. & Foreign Commerce Service & U.S. Department of State 2010, 107.)

Kulttuurien eroja ja variaatioita tutkitaan usein Geert Hofsteden Cultural Dimensions – analyysillä. Kyseinen analyysi käsittelee liiketoimintakulttuuriin sitoen kuusi eri kategoriaa: Power Distance PDI, Individualism vs Collectivism IDV, Masculinity vs feminity MAS, Uncertainty avoidance UAI, Pragmatic vs Normadic PRA ja Indulgence vs restraint IND. Näiden kategorioiden avulla maita ja niiden tapoja näillä osa-alueilla voidaan verrata keskenään. Power Distance viittaa kansalaisten asenteisiin epätasa-arvoisuutta kohtaan. Masculinity liittyy kilpailu- ja menestyskeskeiseen yhteiskuntaan, kun taas feminity kielii välittämisestä ja elämänlaatuun panostavasta yhteiskunnasta. Uncertainty Avoidance- termillä tarkoitetaan yhteiskunnan epävarmuuden sietokykyä. PRA- ulottuvuudella mitataan puolestaan sitä, miten historiaa käytetään tukena nykyhetken ja tule-

vaisuuden ongelmia ratkottaessa. IND- kategoria liittyy impulsiivisuuden ja halujen hillintäkykyyn. Mongolia ei ole osa Geert Hofsteden aikanaan tekemää tutkimusta. Maa on kuitenkin osa Aasiaa ja läheisesti linkittynyt Inner-Mongoliaan Kiinassa, minkä vuoksi myös kulttuurillisesti se on lähimpänä kollektivistisia maita. (The Hofstede Centre 2014)

Mongoliassa uudet tuttavuudet tulisi esitellä ennen virallista tapaamista. Mikäli tähän ei ole mahdollisuutta, tulee kyseiseen henkilöön ottaa yhteyttä sähköpostitse etukäteen. Sovitut tapaamiset kannattaa varmistaa sähköpostin lisäksi myös puhelimitse. Mongoliassa tapaamisiin tulee saapua ajallaan. Myöhästyminen ymmärretään ainoastaan paikallisen isännän osalta. Suurin osa maan vanhemmista liikemiehistä ja valtion toimijoista on ulkomailla koulutettuja ja he noudattavat länsimaisten liikemiesten tapoja. Tapaamisten väliin kannattaa jättää vähintään kaksi tuntia vapaata aikaa myöhästymisien ja viivytyksien varalta. Hotellit tarjoavat käännöspalveluita, mikäli yhtiössä ei puhuta englantia tai yhtiöllä ei ole tarjota omia käännöspalveluita. (Australian Trade Commission 2014)

Tapaamisissa kannattaa olla itsevarma ja kunnioittava isäntää kohtaan. Mongolit tervehtivät liiketapahtumissa vankasti kättelemällä ja suoralla katsekontaktilla. Paikalliset käyttävät tavallisesti ainoastaan etunimiään. Liiketapaamisissa kannattaa aina vaihtaa myös käyntikortteja. (Australian Trade Commission 2014)

Mongolialaisessa liiketapahtumassa käydään aina ensin epävirallista keskustelua esimerkiksi säästä, urheilusta, matkustamisesta, ruoasta tai elokuvista, ennen varsinaiseen asiaan siirtymistä. Varsinaiseen aiheeseen siirryttäessä keskustelu pyritään pitämään hyvin ystävällisenä ja lähestymistapa suhteita edistävänä. Yleisesti ottaen mongoleja pidetään hyvinä neuvottelijoina, jotka eivät kiirehdi sopimusten tekemisessä. Poiketen länsimaaisesta kulttuurista, suurimman osan myös pienistä päätöksistä tekee yrityksen ylin johto, minkä vuoksi heidän tunnistaminen neuvotteluun osallistujista on oleellista. Sopimusten kanssa kannattaa olla tarkka. Mongolit näkevät sopimukset pikemminkin ohjeina, joita voidaan muuttaa mikäli olosuhteet muuttuvat. (Australian Trade Commission 2014)

Mongolien tavat ovat hyvin virallisia. Liikekulttuuri on hierarkkinen ja esimerkiksi yrityksessä johto lähestyy tavallisesti alaisiaan. Mongolit eivät oleta ulkomaisten vierailijoiden osaavan paikallisia tapoja, mutta niiden omaksumista arvostetaan. Miehet dominoivat maan liiketoimintakulttuuria, mutta naisten osuus johtoasemissa kasvaa jatkuvasti, etenkin ulkomaisten yritysten ansiosta. (Australian Trade Commission 2014)

Varsinkin ensimmäisillä liiketapaamisilla kannattaa panostaa hyvien suhteiden luomiseen. Tapaamisiin kannattaa mieluummin ylipukeutua kuin alipukeutua. Liiketapaamisiin pukeudutaan puvuntakkiin ja käytetään kravattia. Jos paikallisella isännällä ei kuitenkaan ole kravattia, tulee myös oma kravatti ottaa pois. Pienet liikelahjat ovat toivottuja ja tarkoitettu annettaviksi tapaamisten loppupuolella. Tavallisesti saatetaan käydä myös lasillisella ja pienellä purtavalla. Mongolit odottavat vodkasnapseja tapaamisten päätteeksi. Näistä voi kieltäytyä parin snapsin jälkeen. Paikalliset johtajat toivovat saavansa kutsun lounaalle, jossa mahdolliseen liikekumppaniin voidaan tutustua paremmin. (Australian Trade Commission 2014)

5.10 Korruptio

Korruption ja kaupankäynnin on perinteisesti nähty kulkevan käsi kädessä. Tosiasia on, että jokaisessa maassa esiintyy korruptiota, joskin eri tavoin ja erilaisista syistä johtuen. Joissain maissa korruptio on niin yleisesti käytetty kilpailukeino, että siitä kieltäytyminen voi merkittävästi vaikeuttaa liiketoimintaa. Valvontamekanismien luominen on tärkeää, sillä korruptio pääsee kukoistamaan olosuhteissa, joissa vallankäyttöä ei valvota tai rajoiteta, päätöksenteko ei ole avointa, sekä tilanteissa missä kansalaisilta on riisuttu sananvalta. Liiketoiminnassa korruption olemassaolo saa maan markkinat kärsimään luottamuspulaa, mikä ilmenee sijoittajien investointihaluttomuutena. (Transparency International 2014a; Kananen 2009, 26.)

Maailmanlaajuinen korruption vastainen järjestö, Transparency International, määrittelee korruption toimivallan väärinkäytöksi, jonka perimmäisenä pyrkimyksenä on henkilökohtaisen edun tavoittelu. Korruptio voidaan jakaa kahteen ryhmään, toimivallan mukaiseen ja toimivallan vastaiseen korruption. Toimivallan mukaista korruptiota on se, jos tehtävään velvoitettu osapuoli käyttää saadun lahjuksen edesauttaakseen käsitte-

lyn etenemistä. Toimivallan vastaiseksi korruptioksi luetaan tilanne, jossa lahjuksen saaja tarjoaa toimivaltaansa kuulumattomia palveluja. (Transparency International 2014a; Kananen 2009, 25.)

Korruptio voidaan spesifioida suureksi, vähäiseksi tai poliittiseksi riippuen siitä, missä tilanteessa korruptiota esiintyy, ja kuinka merkittäviä taloudellisia menetyksiä on koettu. Suureksi tai laajamittaiseksi korruptioksi voidaan luokitella korkean tason poliittisten päättäjien toimia, joilla tavoitellaan omaa etua yleisen edun kustannuksella vääristelemällä politiikkaa tai muuta valtion toimintaa. (Transparency International 2014a)

Vähäistä korruptiota eli niin kutsuttua katukorruptiota esiintyy jokapäiväisessä vallan käytössä, julkisen hallinnon toimihenkilöiden toimesta. Niin kutsuttujen voitelurahojen käyttö asioiden sujuvuuden takaamiseksi on useissa maissa arkipäiväinen asia ja myös ulkomaisten yritysten on usein kannattavaa toimia maassa maan tavoin. Tavallisimpia instituutiolaitoksia, joissa esiintyy korruptiota ovat sairaalat, koulut, oikeus- ja poliisilaitokset. Erilaiset hyvä-veli-järjestöt edustavat näkymätöntä korruptiota, jonka torjunta on erittäin hankalaa. Poliittisesta korruptiosta voidaan puhua, kun poliittiset päättäjät pyrkivät turvaamaan asemansa ja vaurautensa vääristelemällä päätöksentekoa, rahoitusta ja instituutioita. (Kananen 2009, 23- 27; Transparency International Suomi- Finland 2014)

Lahjontaa on perinteisesti pidetty korruption yleisimpänä ilmenemismuotona. Korruption välineenä käytetään useimmiten rahaa, nimityksiä ja muita etuisuuksia. Raja lahjonnan ja vieraanvaraisuuden välillä on kuitenkin usein häilyvä ja tapaukset vaikeasti tulkittavissa. Toiminta, jonka yksi kokee lahjontana voi toiselle olla normaali keino ylläpitää tärkeää asiakassuhdetta. (Transparency International 2014a; Kananen 2009, 27.)

Transparency International- järjestön laatimassa vuoden 2013 Global Corruption Barometer- raportissa on pyritty selvittämään, millä tavoin korruptio ilmenee eri puolilla maailmaa ja missä määrin korruptio vaikuttaa ihmisten elämään. Kyselyyn osallistui yli 114 000 vastaajaa 107 maassa. Raporttiin on koottu todellisia kokemuksia eri puolilta maapalloa. Lisäksi on haluttu tutkia, kuinka halukkaita ihmiset ovat ryhtymään toimeen korruption torjumiseksi. (Transparency International 2014b, 3.)

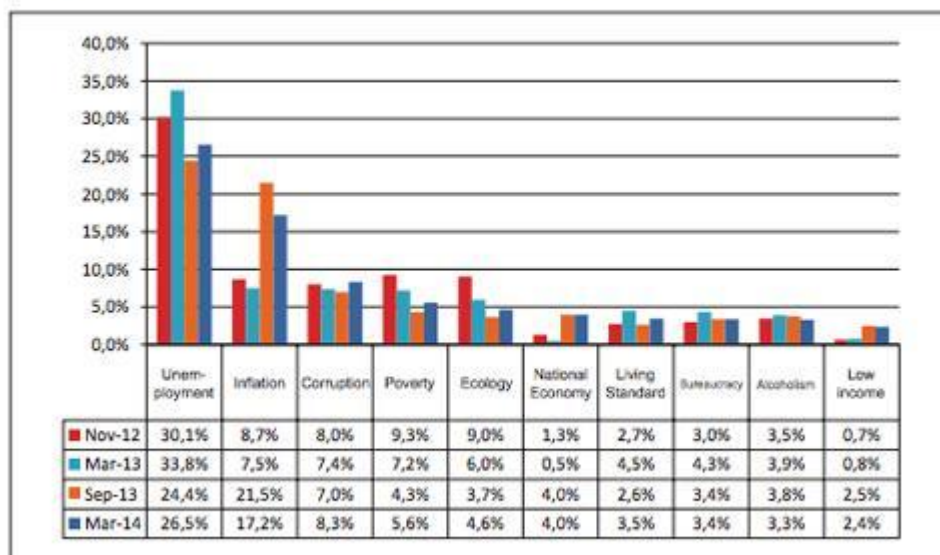
Raportista selviää, että korruptio on todellinen taakka. Yli neljäsosa vastanneista kertoo maksaneensa lahjuksia viimeisen vuoden aikana. Korruptio loukkaa ja riistää pahimmillaan perus- ja ihmisoikeuksia ja maksaa joissain tapauksissa jopa ihmishenkiä. Enemmistö kyselyyn vastanneista uskoo, että hallitusten taistelu korruptiota vastaan on tehotonta ja riittämätöntä, ja että korruptio tulee vain yleistymään tulevaisuudessa. Kaikista korruptoituneimpina organisaatioina nähdään poliittiset puolueet. Pyydettyä vastanneita arvioimaan korruption tasoa asteikolla yhdestä viiteen, missä arvo viisi kuvastaa korruption olevan vakava ongelma, vastaajat kokivat korruption vakavimmaksi ongelmaksi Liberiassa ja Mongoliassa. Mongolian arvosana oli 4,8. Suomen ja esimerkiksi Sudanin arviot olivat optimistisempia. (Transparency International 2014b, 3- 6.)

Maaliskuussa 2014 suoritetun korruptiokyselyn Survey on the Perceptions and Knowledge of Corruption, SPEAK, mukaan korruptio on Mongolian kansalaisten mielestä kolmanneksi kriittisin ongelma maassa, ja yli kahdeksan prosenttia vastaajista uskoo korruption olevan maan vakavin ongelma. Kyselyn tuottivat Asia foundation, The Sant Maral Foundation sekä Mercy Corps Mongolia, ja siihen vastasi 1360 kotitaloutta Ulaanbaatarissa. Taistelussa korruptiota vastaan tulee ottaa huomioon lakiympäristö, lainsäätäjät ja kulttuuri. Noin 80 prosenttia tutkimuksiin vastanneista ei ollut tyytyväinen lakijärjestelmään. Syynä tähän voi olla sekä tietämättömyys tai yleinen tyytymättömyys vallitsevaan korruption tasoon. Taistelu korruptiota vastaan vaatii kansalaisten aktiivista toimintaa ja tietämystä voimassaolevista laeista. Kohdatusta korruptiosta ei välttämättä ilmoiteta, sillä lait koetaan tehottomiksi. Vuonna 2006 vastaava luku oli 89 prosenttia, joten käsitys lakijärjestelmän toimivuudesta on kuitenkin parantunut. (The Asia Foundation 2014)

Lähes 34 prosenttia kyselyyn vastanneista on sitä mieltä, että jonkinasteinen korruptio pitäisi hyväksyä. 23 prosenttia maksaisi pyydettyä lahjuksen ja vain kolmetoista prosenttia ilmoittaisi korruptiosta. Kaiken kaikkiaan luvut ovat parantuneet, mutta korruption hyväksyvien kansalaisten määrä on huolestuttavan korkea. Korruption vaikutus perheisiin, politiikkaan ja liiketoimintaan on merkittävä, tosin hieman vähenemässä. Kotitalouksien kohdalla, raportoitujen lahjustapauksien määrä on laskenut vuoden 2006 28 prosentista kahdeksaan prosenttiin vuonna 2014. Kuviosta 2. voi nähdä, että

korruptio koettiin kolmanneksi merkittävimmäksi ongelmaksi, heti työttömyyden ja inflaation jälkeen. (The Asia Foundation 2014)

Figure 1.1: Major problems, comparisons from 2012 - 2014



Kuvio 2. Mongolian merkittävät ongelmat vertailussa aikavälillä 2012- 2014 (The Asia Foundation 2014)

5.11 Riskiarvio

Mongolian kansantalous on kytköksissä mineraalien hintojen muutoksiin. Se on myös riippuvainen Kiinan talouden tilanteesta, sillä 89 prosenttia maan viennistä kohdistuu Kiinaan. Maan liiketoimintaa ja pääoman virtaamista maahan heikentävät sen epävakaa poliittinen tilanne ja etenkin ulkomaalaisia sijoittajia koskevat säännökset. Maan karjankasvatus ja tekstiiliala kärsivät kilpailusta. Karjankasvatus on vaurioituvainen luonnonkatastrofien edessä ja vaateteollisuus on siirtymässä halvemmän tuotannon maihin muualle Aasiaan. Maa on köyhä ja köyhyysrajan alapuolella elää vielä 35 prosenttia väestöstä. (Coface 2014)

Mongolia on nostanut muun muassa diesel-, alkoholi- ja tupakkaveroa, minkä uskotaan pienentävän maan talouden alijäämää vuonna 2014. Maa on kuitenkin suunnitellut useita infrastruktuuriprojekteja, joihin tullaan tarvitsemaan rahoitusta myös ulkomailta.

Korruptio, lainsäädännön heikko kehitys ja tehoton hallinto ovat Mongolian heikkouksia. Inflaatio ja maan kasvava hierarkkisuus nähdään myös mahdollisina sosiaalisina riskeinä. (Coface 2014)

Business Council of Mongolia- neuvoston johtajalta, Jim Dwyerilta kysyttiin Mongolian markkinoiden riskeistä Mongolian Economy- lehden haastattelussa. Dwyerin mukaan vuoden 2014 merkittävin riski on valtion suhde maan talouteen ja yksityisen sektorin yrityksiin. Muita relevantteja riskejä ovat kaivosyhtiöiltä vaaditut laajat raportit, mahdolliset merkittävät veronkorotukset, investointilain epäselvyys ja negatiivinen investointi-ilmapiiiri, inflaatio sekä huonot valuuttapalvelut, jotka ovat johtaneet tugrikin heikkenemiseen. Edellä mainittujen riskien vaikutuksen uskotaan jatkuvan ainakin seuraavan puolentoista vuoden ajan. Mongolian markkinoiden tilanne on johtanut muun muassa huomattaviin irtisanomisiin. (The Business Council of Mongolia 2009)

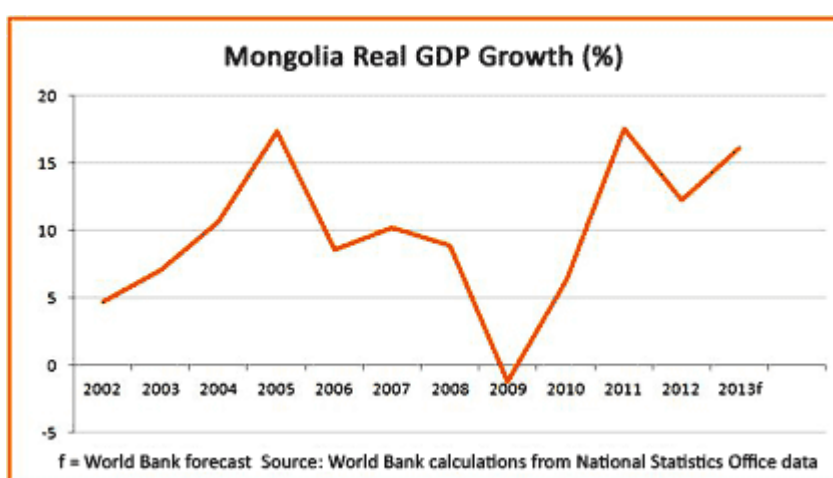
Dwyerin mukaan ulkomaisen pääoman virta maahan tulisi saada aikaisemmalle tasolle. Ulkomaisten sijoittajien luottamuksen takaisinsaanti voi kuitenkin viedä huomattavasti aikaa. Valtion politiikka tulee saada vakaammaksi ja säännökset selvemmiksi. Tärkeän roolin kantavat maan ajankohtaiset suuret projektit, joiden toivotaan etenevän ilman byrokratian aiheuttamia viivästyksiä. Näiden toivotaan houkuttelevan maahan lisää ulkomaista pääomaa. (The Business Council of Mongolia 2009)

Mongolia on osa Finnvera Oyj:n maaluokitusta, joka kuvaa eri maiden luottoriskiä asteikolla yhdestä seitsemään, arvon yksi ollessa paras, sekä maapolitiikkaa asteikolla A-D, A:n ollessa paras sijoitus. Kyseisen maaluokituksen mukaan Mongolia kuuluu luokkaan 6/7, eli heikon maksukyvyn luokkaan. Maapolitiikkaluokaltaan Mongolian arvona on B eli osa joustavaa maapolitiikkaa. Finnveran luottoluokitus Mongoliaa kohtaan muuttui elokuun loppupuolella 2014. Aikaisempi maaluokitus Mongoliassa oli 5/7, mikä tarkoittaa välttävän maksukyvyn luokkaa. (Finnvera Oyj 2014c)

5.12 Mongolian tulevaisuuden taloudelliset näkymät

Maailmanpankki teki vuonna 2013 tutkimuksen Mongolian talouden tulevaisuuden näkymistä. Tutkimus käsittelee vuoden 2012 talouden lukuja eri osa-alueilla ja pyrkii

ennustamaan tulevien vuosien kehitystä. Tutkimuksen mukaan todellinen bruttokansantuote on hidastanut kasvuvauhtiaan vuoden 2012 ja 2013 välisenä aikana. Suurimmat kasvusektorit olivat vielä vuoden 2013 alussa maanviljely ja rakentaminen. Myös kulutus on maassa kasvava ilmiö, mutta inflaation kasvu on hidastunut useilla osalualueilla. Kuvion 3. avulla voidaan tarkastella Mongolian todellisen bruttokansantuotteen prosentuaalista kasvua vuosien 2002 ja 2013 välisenä aikana. Bruttokansantuotteen kasvu romahti vuoden 2009 talouskriisin ja raaka-aineiden hintojen laskun seurauksena. Nopeimmillaan kasvu oli vuonna 2011, jolloin kasvuvauhti oli 17,5 prosenttia. (The World Bank 2013, 8- 14; The World Bank Group 2014)



Kuvio 3. Mongolian todellisen bruttokansantuotteen prosentuaalinen kasvu aikavälillä 2002 – 2013 (The World Bank Group 2014)

Tutkimuksen mukaan ulkomaankauppa on vähentynyt viennin osalta ja kasvanut tuonnin osalta. Vuonna 2012 maa saavutti ennätysten alijäämällä 3,2 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Vuoden 2013 alusta lähtien pankkisektori on löysännyt luottokriteereitään maailman taloustilanteen muuttuessa. Ohjauskorkoa laskettiin kahdesti 11,5 prosenttiin saakka. Luottoja eniten vuonna 2012 jakoi Khan pankki, jonka osuus annetuista luottoista oli 25,2 prosenttia. (The World Bank 2013, 5-22.)

Maan talous on hyvin riippuvainen kaivostoiminnasta ja raaka-aineiden hinnasta. Kaivostoiminta on edelleen kasvussa, mutta sen kasvu on hidastunut hieman viimeisen muutaman vuoden aikana. Kasvua on osittain hidastanut erimielisyydet Mongolian valtion ja brittiläis- australialaisen Rio Tinto – kaivosyhtiön välillä. Mongolian suurin kai-

vos, Oyu Tolgoi, jonka uskotaan valmiina edustavan 30 prosenttia maan bruttokansantuotteesta, on vielä keskeneräinen, eikä kokonaisvaltaisesti toiminnassa. Oyu Tolgoin tuottojen uskotaan parantavan maan infrastruktuuria ja palveluita. (Coface 2014)

Tällä hetkellä Oyu Tolgoi- kaivoksen tulevaisuus vaikuttaa hyvältä. Ensimmäisen paikallisen arvopaperiyhtiö Frontier LLC:n perustaja Masa Igatan mukaan kevään kymmenistä erimielisyyksistä enää kaksi on ratkaisematta ja projektin odotetaan jatkuvan vuoden 2014 viimeisen kvartaalin aikana. Igatan mukaan myös maan rajat ylittävä rautatie tulee olemaan merkittävässä osassa ulkomaankaupan edistämässä. Se tulee muun muassa laskemaan kuljetuskustannuksia huomattavasti. (Frontier Securities 2014)

5.12.1 Hallituksen toimet talouden edistämiseksi

Kolumnissaan 'Mongolian Economy is back on the Ground', Jargalsaikhan Dambadarjaa kertoo Mongolian hallituksen toukokuussa 2014 julkaisemasta sadan päivän toimintasuunnitelmasta, jonka tavoitteena on maan talouden elvyttäminen. Suurin osa suunnitelman sisältämistä toimista sisältyy jo voimassa olleeseen valtion toimintasuunnitelmaan, mutta niitä ei ole toimeenpantu viimeisen kahden vuoden aikana. Dambadarjaa kirjoittaa, että vallanpitäjät puhuvat mielellään tuen tarjoamisesta yrityksille, mutta käytännössä heidän toimensa vain vaikeuttavat kehitystä. Hallitukselta tuntuu Dambadarjaan mukaan puuttuvan näkemys konkreettisista toimenpiteistä, joilla toimintasuunnitelmaa toteutetaan. (Dambadarjaa 2014c)

Dambadarjaa jatkaa kertomalla, että toimintasuunnitelma ei sisällä muun muassa seuraavia tarvittavia yksityiskohtaisempia toimia. Hallituksen harjoittaman kaivostoimintapolitiikan periaatteiden tulisi perustua kestäväan kehitykseen, ympäristövaikutteiden lieventämiseen, perusteelliseen suunnitteluun ja läpinäkyvyyteen. Korruption vastainen taistelu vaatii hallituksen rahoituslähteiden läpinäkyvyyttä. Valtion omistamista yrityksistä tulisi tehdä yhteisessä omistuksessa olevia julkisia osakeyhtiöitä. Lisäksi paikallista valuuttaa ei tule enää painaa ennen ulkomaisten sijoitusten saamista. Ilman varsinaisia käytännön keinoja toimien aikaansaamiseksi, suunnitelma on Dambadarjaan sanojen mukaan lähinnä aikomus- ja toivelista. (Dambadarjaa 2014c)

The UB-Post lehdessä julkaistussa kolumnissaan 'Is the government an extractive club' Dambadarjaa kirjoittaa Mongolian taloudesta ja nykyisen hallituksen toiminnasta. Kolumnin mukaan talouden kasvu oli vuonna 2011 nopeimmillaan saavuttaessaan 17,5 prosentin kasvuvauhdin. Talouden kasvunopeus on hiipunut näistä lukemista viime vuosien aikana. Vuoden 2014 ensimmäisen kvartaalin talouden kasvu oli 7,5 prosenttia. Inflaatiotaso nousi 14,7 prosenttiin ja käyttökatealijäämä oli kolmasosa bruttokansantuotteesta. Ulkomaisten investointien määrä laski tammi- kesäkuussa 2014 65 prosenttia. Tugrikin arvo on laskenut siinä määrin, että yhdellä Yhdysvaltain dollarilla sai elokuussa 2014 1840 Tugrikiä. Tämän johdosta tuontikustannukset ovat nousseet, mikä on rajoittanut yritystoimintaa. Tämä on vaikuttanut negatiivisesti myös valtion verotuloihin. Valtion rahoittamat tie – ja muut rakennusprojektit on toistaiseksi keskeytetty. (Dambadarjaa 2014b)

Valtion julistama sadan päivän suunnitelma ei ole kolumnin kirjoittajan mukaan edennyt suunnitellussa aikataulussa. Dambadarjaa kertoo, että lakien uskotaan parantavan tilannetta, ehkäisevän korruptiota, ja palauttavan muiden maiden uskon Mongoliaan. Siitä huolimatta, luottoluokitusfirma Moody's laski hiljattain Mongolian luokitusta kategoriasta B1 kategoriaan B2 ja totesi Mongolian kohdalla näkymän olevan negatiivinen. Syitä heikkoon talouden tilanteeseen ovat Dambadarjaan mukaan lakijärjestelmän epävakaisuus ja valtion epäonnistuminen implementoida ja vahvistaa voimassaolevia lakeja. Dambadarjaa kertoo, että jos auktoriteetit eivät koe hyötyvänsä laeista, he tekevät niihin muutoksia. Suurin ongelma ei kolumnistin mielestä ole lakijärjestelmä vaan hallitus ja sen toimet. Kolumnin mukaan eliitti käyttää hallitusta omien etujensa tavoitteluun. Dambadarjaa perustelee toteamalla, että kansalaisille ei kerrota kuka rahoittaa poliittisia puolueita ja taloudellisten raporttien suhteen ollaan salamyhkäisiä. (Dambadarjaa 2014b; Trading Economics 2014a)

Dambadarjaan mukaan yhä useampi mongoli on kiinnostunut työskentelystä valtion alaisuudessa, sillä valtioon yhdistettävillä yrityksillä ei ole tapana mennä konkurssiin. Mongolialainen sanonta "you will not go hungry if you follow the livestock" tunnetaan nykyään muodossa "one will not go hungry if one follows a political party". Kolumnissa kerrotaan, että jokaisten vaalien jälkeen kaikki entisen puolueen työntekijät vaihdetaan uusiin. Lyhyiden syklien vuoksi työntekijät eivät ehdi kehittyä tai saada kokemusta.

Kolumnisti näkee myös osaavan johdon puutteen ongelmana. Dambadarjaa kirjoittaa, että poliittiset puolueet katsovat tätä läpi sormien ja keskittyvät lähinnä tuomaan hyötyä poliittiselle eliitille. Vaalikomitea tulisi Dambadarjaan mielestä korvata äänestäjien komissiolla, jota johtaisivat luotettavat kansalaiset, joilla ei ole kytköksiä poliittisiin puolueisiin. (Dambadarjaa 2014b)

Ulkomaiset sijoittajat ovat Dambadarjaan mukaan turhautuneet vaikutukseen, joka geopoliittisilla syillä on Mongolian luonnonvarasektorin taloudelliseen tulokseen. Sijoittajat eivät Dambadarjaan mukaan ymmärrä järkiperäisiä syitä vailla olevia päätöksiä koskien esimerkiksi ulkomaisten sijoitusten rajoittamista tai suurimman sijoittajamaa Kiinan vastaista politiikkaa. Kolumnissa kerrotaan, että päättäjät ovat lisäksi johdonmukaisesti estäneet uusien rautateiden rakentamisen, jolla parannettaisiin luonnonvarojen kuljetusyhteyksiä Kiinaan. Dambadarjaa kertoo, että Kiina ja Venäjä ovat pyrkineet tekemään hienovaraisesti selväksi, että Mongolia on pitkälti riippuvainen naapurimaidensa kysynnästä. Vuonna 2011 Venäjä lakkautti polttoaineen tuonnin Mongolian. Syynä saattoi Dambadarjaan mukaan olla tarjonnan vähäisyys tai yksinkertaisesti Venäjän tahto osoittaa Mongolialle asemansa. Dambadarjaa jatkaa kertomalla, että sijoittajien mielestä tällainen toiminta on täysin järjenvastaista talouden kannalta. Dambadarjaa kirjoittaa, että kansalliset mieltymykset ja tarpeet, muukalaisviha ja maantieteellinen politiikka menevät usein järkevyyden ohi marssijärjestyksessä. (Dambadarjaa 2014b)

5.12.2 Pysähtyneisyyden tila

Jargalsaikhan Dambadarjaan kolumnissa ‘Development Stuck in the Mud’ kerrotaan Mongolian kehityksen tilasta. Dambadarjaa toteaa, että Mongolian sosiaalisen ja taloudellisen kehityksen pysähtyneisyys, talouden hiipuminen, kasvavat tuloerot ja yhteiskunnan politisoituminen ovat suuria huolenaiheita mongoleille. Jotta Mongoliasta voisi tulla demokraattinen, korkean kehityksen maa, tulee poliittisten puolueiden Dambadarjaan mukaan kehittyä ja kasvaa instituutioina ja työtä tulee tehdä pitkällä tähtäimellä. Mongoliaa on viimeisen 20 vuoden aikana johtanut kaksi puoluetta, jotka eivät ole Dambadarjaan mielestä kyenneet kehittämään instituutiota. Kolumnisti jatkaa kertomalla, että toisen puolueen entiselle johtajalle langetettiin vankeustuomio korruptiota-pauksen seurauksena ja myös nykyisen puoluejohtajan perheenjäseniä ja avustajia kuu-

lustellaan korruptiosyytösten vuoksi. Dambadarjaa kirjoittaa, että poliittiset puolueet ovat unohtaneet ensisijaiset vastuunsa, eivätkä he ole avoimia rahoituslähteistään.

(Dambadarjaa 2014a)

Dambadarjaa kertoo, että tiettyjä tahoja suositaan päätöksenteossa ja verotuksessa, esimerkiksi lahjoitusten tekijöitä. Kuilu kansalaisten ja hallituksen välillä on suuri. Dambadarjaa sanoo, että pitääkseen yllä valta-asemaansa, hallitus on perustanut uusia ministeriöitä ja palkannut tätä varten kymmeniä uusia työntekijöitä. Tämä on osasyynä hallituksen kulujen ja velan määrän kasvuun, sekä tugrikin heikkenemiseen. Puolueiden johtajat ovat luvanneet parantaa rahoituksen ja sen lähteiden läpinäkyvyyttä. Dambadarjaa painottaa, että korruptiota ei voida koskaan tyrehdyttää, ellei hallitus ole avoin rahoittajistaan ja luovuta raporttejaan puolueettomille tilintarkastustahoille. Siihen asti kehitys säilyy kolumnistin mukaan pysähtyneisyyden tilassa. (Dambadarjaa 2014a)

Maailmanpankin heinäkuussa 2014 ilmestyneen artikkelin mukaan Mongolian talouden tilanne on haavoittuva. Korkeasta inflaatioprosentista huolimatta maan vaurauden taso on laskenut jopa 61 prosenttia vuodesta 2012 ja on nyt 1,6 miljardia. Maailmanpankin artikkelin mukaan maan on muutettava raha- ja finanssipolitiikkaansa sekä valvottava pankkiensa toimintaa aktiivisemmin. Mongolia on onnistunut kasvattamaan talouttaan ja vähentämään köyhyyttä, mutta samalla toteutetut säännökset ovat ajaneet ulkomaisen investoinnin maasta. Poliitiikan muuttaminen tulee hidastamaan maan taloudellista kasvua, mutta maa tulee tästä huolimatta pitämään paikkansa maailman korkeimpien inflaatiomaiden joukossa. Kansainvälisten pankkien tekemien tutkimusten mukaan Mongolian inflaation on arvioitu laskevan 9,5 prosenttiin. Maa itse on arvioinut tulevaisuuden huomattavasti muita arvion tehneitä korkeammalle, 14,7 prosenttiin. (Mongolian Economy 2014; The UB Post 2014)

6 Empiirinen aineisto

Tutkimustavat voidaan jakaa lähestymistavasta riippuen kahteen pääryhmään, määrälliseen eli kvantitatiiviseen sekä laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään kohderyhmän kokemuksiin ja mielipiteisiin ja pyritään tekemään johtopäätöksiä näiden pohjalta. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa ryhmäkeskustelun, henkilökohtaisen haastattelun, miniryhmäkeskustelun tai parihaastattelun avulla. (Taloustutkimus Oy 2014; IRO Research 2013)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoitus on tuottaa mahdollisimman yksityiskohtainen ja tarkka kuva jostakin yksittäisestä ilmiöstä. Menetelmä tuottaa tavallisesti uutta, jopa odottamatonta informaatiota. Menetelmällä voidaan joustavalla otteella tutkia esimerkiksi kohderyhmän suhtautumista, motiiveja, oletuksia ja toimintatapoja. Toisin kuin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, kvalitatiivinen tutkimus kootaan pieneltä kohderyhmältä saaduista tiedoista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään tiedonsaantiin suurelta joukolta. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohderyhmä valitaan harkintaa käyttäen tarkoituksiperään sopivaksi. Tutkijan tulee itse pohtia, minkälaiselta kohderyhmältä saataisiin arvokasta informaatiota toteutettavaa tutkimusta varten. Menetelmässä ei toisin sanoen käytetä näytteenä satunnaisotosta. Kvalitatiivisen tutkimuksen heikkona puolena nähdään se, ettei saaduista tuloksista voi johtaa yleistyksiä, jotka pätevät tutkimuskohteena olevaan perusjoukkoon. Lisäksi on hankala määrittää, kuinka paljon painoarvoa löydöksille voi antaa. (IRO Research Oy 2013)

Mongolian markkinoilla ilmeneviä liiketoiminnan riskejä ja niiltä suojautumista tutkittiin kvalitatiivisella menetelmällä. Menetelmä valittiin, sillä numeeristen arvioiden sijaan haluttiin saavuttaa pintaa syvemmälle ulottuva tutkimustulos. Haastateltavien määrä oli lisäksi suhteellisen pieni, joten tämä tuki paremmin kvalitatiivista, kuin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.

Tämän tutkimuksen empiirinen osio on toteutettu kyselylomakkeella, joka on lähetetty pääasiassa sähköisesti vastaajille, ja jonka vastaajat ovat sähköisesti palauttaneet. Yksi haastatteluista toteutettiin puhelimitse ja kaksi kasvatusten. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolisia ja asiantuntevia vastauksia. Kysymykset

muotoiltiin suhteellisen laajoiksi, eikä vastaajia haluttu johdatella liikaa. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän. Näistä vastaajista neljä toimii Mongoliassa vientitehtävissä ja kolme Mongolian markkinoiden asiantuntijatehtävissä. Kaiken kaikkiaan yritettiin ottaa yhteyttä yli kymmeneen yritykseen. Suomalaisten toimijoiden määrä on Mongoliassa toistaiseksi melko pieni, mikä rajasi kohderyhmän suppeaksi. Kysymykset muokattiin kohderyhmälle sopivaksi, mutta pääasiassa kyselyssä tiedusteltiin samaa asiakokonaisuutta.

6.1 Outotec Oyj

Outotec Oyj on kansainvälinen teknologiayhtiö, joka aloitti toimintansa vuonna 2006. Outotec Oyj:n muodostaneen yhtiön, Outokummun, historia juontaa vuoteen 1910, jolloin Itä-Suomesta löydettiin rikas kuparimalmiesiintymä. Outotec Oyj:llä on kaksi liiketoiminta-aluetta, Minerals processing ja Metal, Energy & Water. Yhtiön suunnitelmia ja tuottamia hyödykkeitä ovat muun muassa kaivosteollisuuden erilaiset mineraalinjalostus- ja metallinjalostusratkaisut sekä uusiutuvan energian tuotannon teknologiat, vesienkäsittely ja käyttö- ja kunnossapitopalvelut. Alansa johtava yhtiö painottaa toiminnassaan kestävästä kehityksestä. Yhtiön vuoden 2013 liikevaihto oli 1911,50 miljoonaa euroa. (Outotec 2014; Outokumpu 2014)

Kyselyyn vastasi Outotec Oyj:n palveluksessa työskennellyt Hannu Hakakari. Outotec Oyj on hyvin tunnettu yhteistyöstään mongolialaisten yliopistojen kanssa. Yhtiö on toiminut pitkäjänteisesti ja vastuullisesti metallurgian koulutuksen edistämiseksi maassa. Hakakari työskenteli yhtiössä yli 25 vuotta. Tänä aikana hän asui Kiinassa useamman vuoden ajan ja vietti vuoden myös Mongoliassa. Palattuaan Kiinasta Suomeen vuonna 2009 hän toimi agenttiverkostosta vastaavana henkilönä noin kolmen vuoden ajan. Mongoliasta Hakakari palasi Suomeen marraskuussa 2013.

Hakakari sanoo, että agenttien käyttö on hyödyllistä etabloiduttaessa ulkomaan markkinoille, etenkin kun markkinat ovat tuntemattomia ja kasvavia, potentiaalisten asiakkaiden määrä on pieni ja tarvittavia yhteyksiä maahan ei ole vielä luotu. Kun kohdemaata ei tunneta hyvin, on liiketoiminnan aloittaminen agenttien avulla helpompaa. Toiminnan kasvaessa, agenttien tarve pienenee. Hakakari kertoo, että Outotec Oyj:llä on ollut

Mongoliassa agentti 2000- luvun alusta saakka. Tällöin Mongolian liiketoimintaa hoidettiin osana Venäjän markkinoita ja esimerkiksi vierailuja ei tehty maahan säännöllisesti. Yhtiön teknologian kauppa-aiheet suuntautuivat Mongolian sen aikaiseen pääkaivokseen, paikalliseen kuparikaivokseen, ja pyrkimyksenä oli rakentaa maahan, asiakkaan hankkeena, uuden teknologian laitos. Toiminta Mongoliassa väheni, kunnes markkinoiden tila koheni eli metallien hinnat nousivat ja uusia kaivoksia alettiin rakentaa Mongoliaan. Edellä mainittujen kaivosten joukossa oli muun muassa Oyu Tolgoi. Hakakari oli mukana valmistelemassa Outotec Oyj:n osuutta, Tarja Halosen Mongoliaan vuonna 2010 tekemää valtiovierailua varten. Matkan lopputuloksena tehtiin päätös oman toimiston perustamisesta Mongoliaan ja fokus siirtyi jälleen maahan. Tämä tehtävä osoitettiin Hannu Hakakarille.

Hakakari toteaa, että riski on käsitteenä laaja, riskejä on moneen lähtöön ja riippuen yhtiön koosta ja osaamisesta, suurin osa riskeistä voidaan välttää tai suojata. Mongolian markkinoiden merkittävimpänä riskinä Hakakari mainitsee poliittisen epävakauden. Samalla hän kuitenkin toteaa ongelmia olevan monella osa-alueella. Huolimatta siitä, että Mongolia on ollut aikanaan maailmanmahti, maa on jäänyt kehittyvän maan tasolle. Osasyynä tähän on maan syrjäinen sijainti. Hallitusten vaihtuessa vaihtuu yleensä ministeriöissä koko henkilökunta. Tämä johtaa siihen, että pitkän tähtäimen suunnittelua ja pitkäjänteisiä kehityskaaria ei synny. Tehtäviin määrättyillä henkilöillä ei välttämättä ole syvällistä tietoa tai osaamista. Hakakarin mukaan maasta puuttuu kehityksen edellyttämä pitkän tähtäimen ajattelu. Asiat voivat lyhytnäköisen politiikan vuoksi muuttua hyvin mielivaltaisestikin, mikä vaikuttaa negatiivisesti muun muassa kansainvälisiin sijoitajiin.

Hakakari mainitsee muina riskeinä sosiaalisen eriarvoisuuden ja yhteisöllisyyden puutteen. Maahan on syntynyt 1990- luvun talouden avautumisen jälkeen kauppa- ja yritysyhmittymiä, joille varallisuus ja päätösvalta ovat keskittyneet. Vastaavia ryhmittymiä on syntynyt myös Japanissa ja Koreassa. Muita ongelmia ovat rahanpuute ja kasvavat tuloerot. Tulojen epätasainen jakautuminen aiheuttaa erilaisia konflikteja ja mielenosoituksia. Keskiluokkaisten osuus on koulutuksen kehittymisen myötä kasvava, mutta ei vielä kovin suuri. Maaseudun köyhyys ajaa yhä useampia mongolialaisia pääkaupunkiin, missä asuu jo puolet maan väestöstä.

Merkittävimpinä hidasteina Hakakari mainitsee kehittymättömän logistiikan ja tieyhteyksien puuttumisen. Tavarataloja ei juuri ole ja tarjonta on päiväkohtaista. Elintarvikkeita tuodaan satunnaisissa erissä Venäjältä, Kiinasta ja Euroopasta. Teiden puuttuminen ja etäisyydet ovat suuria haasteita. Hakakari kertoo Mongolian valtion projektista rakentaa maahan horisontaalinen rautatie, niin sanottu ”hymyrata”, joka yhdistäisi kaivosalueet ja Siperian radan, mahdollistaen näin malmin ja muiden raaka-aineiden kuljetuksen.

Hakakari kertoo, että hän ei ole törmännyt korruptioon Mongolian markkinoilla. Hän ja hänen edustamansa yhtiö eivät hyväksy korruptiota millään tasolla. Hakakari antaa kuitenkin esimerkin korruption ilmenemisestä Mongoliassa, kertomalla Mongolian valtion julkaisemasta Chinggis- joukkovelkakirjasta. Valtio sai tällöin ulkomailta satojen miljoonien lainan, joka piti hyödyntää talouden kehittämiseen. Ministeriö päätti käyttää varoja teiden rakentamiseen, sen sijaan että varoja olisi kohdistettu teollisiin investointeihin. Tämän päätöksen myötä vietin läpi suunnitelma, jonka toteutuminen mahdollistaisi sen, että jokaisesta maakunnasta kulkisi tie Ulaanbaatariin. Teiden rakentamisen läpinäkyvyyttä ja varojen käyttökohteita on julkisesti kritisoitu. Varojen tehokkaan käytön valvonta on maassa haastavaa. Hakakarin mielestä mongolialaisten tulisi sekä keksiä keino saada varoja maahan että kyettävä kontrolloimaan ja valvomaan varojen käyttöä.

Hakakari uskoo paikallisten vastaanottavan hyvin ulkomaalaiset yritykset. Mongoliassa on paljon ulkomaalaisia yrityksiä ja esimerkiksi kiinalaisia rakennusyhtiöitä löytyy paljon. Rakentaminen tapahtuu kiinalaisten toimesta. Kiinalaiset toimivat maassa vierastyöläisinä, eikä heillä ole yleistä maahanmuuttolupaa. Telttaleiri on yleinen majoittumisen muoto työntekijöille. Paikalliset ihmiset ovat Hakakarin mukaan ujoja, mukavia ja vieraanvaraisia.

Riskienhallintakeinoista Hakakari mainitsee vientikaupassa yleisesti käytetyn vahvistetun remburssin, jolla voidaan turvata kauppamaksun saanti, varsinkin kun kohdemaahan on köyhä ja epävakaa. Remburssi tulisi avata kansainvälisessä, luotettavassa pankissa. Remburssin lisäksi Hakakari mainitsee vientitakuulaitos Finnvera Oyj:n. Finnvera Oyj tarjoaa rahoitusta ja asiantuntemusta kansainvälistyville yrityksille ja vientiä rahoittaville

pankeille. Finnvera Oyj voi tukea rahoitustarpeessa olevia asiakkaita, osallistumalla asiakkaan takuisiin. Hakakari toteaa, että Mongoliassa toimivia tunnettuja rahoitustahoja ovat esimerkiksi saksalainen, luottovakuutuspalveluja tarjoava Euler- Hermes sekä Euroopan jälleenrakennus – ja kehitys pankki. Mongolian pankit eivät ole kovin vakavaraisia, joten yhteistyötä ulkomaisten toimijoiden kanssa tarvitaan.

Tulevaisuuden potentiaalsiin ja katoaviin riskeihin liittyen Hakakari sanoo, että vaakaamman maailmanjärjestyksen aikaansaaminen Mongoliassa on riippuvainen metalliteollisuudesta ja metallien hintakehityksestä. Mikäli metallien hinnat nousevat ja pysyvät vakaina, maan talous voi kehittyä toivotulla tavalla. Teollisuuden monipuolistuminen toisi mukanaan työpaikkoja ja tuloja. Tällä hetkellä maassa ei ole juurikaan teollisuutta, lukuun ottamatta sotakorvausrahoilla rakennettua terästehdasta, joitakin neuvostoaikaisia voimalaitoksia ja yksityisiä sementtitehtaita. Maassa ei ole varsinaisia konepajoja, kemianteollisuutta, puuteollisuutta tai kovin laajaa elintarviketeollisuutta. Maahan tulisi ennen kaikkea saada ulkomaalaisia yrityksiä, jotka tarjoaisivat paikallisille töitä. Paikallisten tulisi myös olla aktiivisempia maansa kehittämisessä ja luonnonvarojensa hyödyntämisessä sekä prosessoimisessa. Mongoliassa tulisi kehittää osaamista esimerkiksi kaivostoiminnan ja metallurgian aloilla.

Hakakari mainitsee käyttämättömistä luonnonvaroista puut, joiden määrä on noin kolmasosa Suomen puustosta. Metsien hoito on taloudellisesti tehotonta, sillä sitä ei valvota. Toinen varteenotettava tulevaisuuden elinkeino on lihan tuotanto. Mongoliassa on paljon esimerkiksi lampaita, lehmiä ja jakkeja, mutta paikalliset eivät ole vielä kyenneet jalostamaan, käsittelemään ja myymään lihaa eteenpäin. Suuri osa elintarvikkeista, esimerkiksi tuoreet vihannekset ja sianliha, tulee Kiinasta. Aihetta on tutkittu Suomessa, ja mallitilojen rakentamisesta Mongoliaan on alustavasti keskusteltu. Suomi on osallistunut lisäksi Mongolian poroteollisuuden elvyttämiseen. Hakakari kertoo myös Suomen ja Mongolian geologian tutkimuskeskusten yhteistyösuhteesta. Suomen geologian tutkimuskeskus on auttanut Mongolian tutkimuskeskusta esimerkiksi Ulaanbaatarissa sijaitsevan mineraalilaboratorion kehittämisessä.

Hakakari kertoo lopuksi turismin mahdollisuuksista. Mongoliassa on tällä hetkellä lähinnä niin sanottua reppuselkäturismia sekä kalastus- ja sudenmetsästysturismia. Met-

sästystä harrastavat turistit saattavat maksaa metsästysluvista jopa tuhansia euroja. Rikas luonto mahdollistaa monenlaisen matkailun. Hakakari uskoo, että vaikka erämaaelämä ei kaikille sovikaan, viihtyisivät etenkin luontoharrastajat maassa varmasti.

6.2 Normet Oy

Normet Oy on osa Normet Group Oy:tä ja yhtiö perustettiin yli 50 vuotta sitten. Normet Oy toimii kaivos- louhinta- ja rakennuskoneiden valmistusalalla. Yhtiön tuotteita ovat muun muassa betoniruiskutuslaitteet, betonikuljetuskalusto, panostusjärjestelmä, nosto- ja asennuslaitteet sekä maanalaiset kuljetusajoneuvot. Lisäksi yhtiö tarjoaa rakennus-, betonoinnin- ja ruiskubetonoinninkemikaaleja, kokonaisratkaisuja sekä palveluita laitteiden huoltoon ja koulutukseen. Yhtiö on yksi alansa markkinajohtajista. Normet Oy:n liikevaihto oli vuonna 2013 noin 215 miljoonaa euroa. Henkilöstön määrä oli vuonna 2013 globaalisti yli 900. (Normet Oy 2013a)

Normet Oy:n strategian tekijöinä toimivat turvallisuus, ympäristöystävällisyys ja laatu. Tavoitteena on ylittää asiakkaan odotukset ja tuoda lisäarvoa asiakkaan prosesseihin. Yritys pyrkii parantamaan asiakkaidensa työympäristön turvallisuutta ja parantamaan prosessien tuottavuutta. Yhtiö mainitsee myös yhteistyöverkoston merkittävänä menestyksen tekijänä. (Normet Oy 2013a)

Normet Oy:n pääkonttori sijaitsee Iisalmessa, missä toimii myös yhtiön tuotanto ja tuotekehitys. Tuotantoa on Iisalmen lisäksi myös Ruotsissa ja Chilessä. Yhtiön jakelu- ja palveluverkosto on levittäytynyt jo 24 maahan. Tätä myynti- ja tukitoimipisteverkostoa ohjaa Sveitsissä sijaitseva Normet International Ltd. (Normet Oy 2013b)

Mongolian markkinoiden liiketoiminnan riskejä käsittelevään kyselyyn vastasi Normet Mongolia LLC:n toimitusjohtaja, Mika Vuorikari.

Merkittävimpänä huomioonotettavana riskinä Mika Vuorikari näkee poliittisen riskin. Maan johdon vaihtuessa, yleensä myös lait ja säädännöt muuttuvat ja maa on poliittisesti epävakaa. Muita huomioonotettavia riskejä ovat taloudellinen riski sekä pankki- ja valuuttariski. Mongolian taloudellinen epävakaus vaikuttaa negatiivisesti sekä ulkoisten että si-

säisten investointien määrään. Investointien vaikea saatavuus heikentää liiketoiminnan potentiaalista volyyymiä.

Ulkoisilla tekijöillä on merkittävä vaikutus Mongolian talouteen. Maailman talouden heikko tilanne on vaikuttanut Mongolian valuuttaan, tugrikiin. Vuorikarin mukaan valuuttariski on tämän vuoksi myös varteenotettava tekijä arvioitaessa liiketoiminnan riskejä Mongolian markkinoilla.

Aiempien vuosien merkittävistä luottotappioista johtuen, mongolialaisten pankkien lainojen korot ovat nousseet. Tämä on Vuorikarin mukaan vähentänyt huomattavasti yritysten lainanottohalukkuutta ja näin ollen myös investointien määrää. Edellä mainitut luottotappiot johtuivat yritysten ja yksityisten henkilöiden maksukyvyttömyydestä.

Mongolia kehittyi vuosien 2008 ja 2012 välisenä aikana huomattavasti. Kaivostoiminta on investointikohteena lupaavin, ja vielä hyödyntämättömien luonnonvarojen määrä on maassa runsas. Vuorikari kertoo, että nykyinen talouden tilanne on kuitenkin edelleen heikko. Talouskasvuun vaikutti kaivosalan osalta yhteen maan suurimpaan kaivoshankkeeseen liittyvän projektin väliaikainen keskeytyminen. Projektin etenemisen pysäytti Mongolian valtion ja kaivosyhtiön väliset erimielisyydet liittyen muun muassa projektin investointeihin ja Mongolian vaatimuksiin muuttaa olemassa olevaa investointisopimusta. Mika Vuorikarin mukaan tämä osaltaan vaikutti ulkomaisten kaivosalan investoijien mieliteeseen maan poliittisesta vakaudesta, aiheuttaen investoijien haluttomuuden uusille investoinneille. Vuorikari kuitenkin olettaa kasvun jatkuvan ja sijoittajien palaavan takaisin, kun nyt keskeytyneenä olevat kaivoshankkeet käynnistyvät uudelleen ja maahan saadaan hyväksyttyä uusi kaivoslaki.

Merkittävänä hidasteena Mika Vuorikari näkee edellä mainitut riskit, painottaen etenkin poliittista epävakautta. Vuorikari toteaa, että korkeasti koulutettujen työntekijöiden löytäminen on haastavaa ja maan tuotantolaitokset ovat pääsääntöisesti Eurooppaan verrattuna kehityksestä jäljessä. Mongolialaiset haluavat kuitenkin kovasti kehittää osaamistaan ja kouluttautua, joten tilanne ei ole tässä mielessä huono. Paikalliset myös vastaanottavat ulkomaiset yritykset hyvin. Vuorikari ei ole törmännyt korruptioon maassa.

Kysyttäessä yritysten suojautumiskeinoista Mongolian markkinoilla, Vuorikari toteaa suojautumisen olevan hyvin riippuvainen yritystoiminnan luonteesta. Poliittiselta riskiltä suojautuminen on vaikeaa. Vuorikarin mukaan investoinnit tulisi suunnitella mahdollisimman huolellisesti ja niille tulisi aina hankkia takuita. Valuuttariskiltä kannattaa suojautua määrämällä valuutaksi kaupanteossa Yhdysvaltain dollari tai euro. Mikäli valuuttana käytetään tugrikiä, on suotavaa hyödyntää omien pankkien tarjoamia suojautumistyökaluja.

Vuorikarin mukaan kontakteja on helppo löytää paikallisilta markkinoilta, sillä lähes kaikki liiketoiminta on keskittynyt maan pääkaupunkiin.

Mongolian markkinoiden riskien realisoituminen on näkynyt ulkomaisen pääoman vetäytymisenä ja valuutan heikentymisen seurauksena tuotteiden hinnannousuna.

Riskeiltä suojautumisen hinnaksi Mongoliassa, asteikolla yhdestä kymmeneen, Vuorikari antaa arvion viisi. Kalliiksi ovat käyneet valuuttariskiltä suojautuminen ja liiketoiminnan ylläpitäminen.

Kyselyn viimeisessä kohdassa pohditaan tulevaisuuden riskejä. Mika Vuorikari toivoo poliittisen riskin olevan katoava tekijä tulevaisuudessa. Jotta Mongolia kykenee kasvamaan taloudellisesti, on sen houkuteltava maahan enemmän ulkomaisia sijoittajia ja asiantuntijoita. Vastaaja uskoo, että näin tulee tulevaisuudessa tapahtumaan. Lopuksi Vuorikari mainitsee potentiaalisena tulevaisuuden riskinä vihreän ajattelun lisääntymisen. Tämä saattaa johtaa siihen, että osa nykyisistä tuotantolaitoksista joudutaan modernisoimaan entistä ympäristöystävällisemmiksi, globaaleja ympäristönormeja vastaaviksi, mikä todennäköisesti merkitsee sijoittajille lisäkustannuksia. Vuorikarin mielestä yritystoiminnassa tulisikin kiinnittää huomiota näihin seikkoihin jo tämän päivän yritystoiminnassa, jotta mahdollisiin muutoksiin osataan varautua.

6.3 Planmeca Oy

Suomalainen Planmeca Oy on maailman suurin yksityisomistuksessa oleva yritys ja kolmanneksi suurin hammaslääketieteen alan yritys. Vuonna 1971 perustetun Planmeca Oy:n suunnittelemissa ja valmistamissa tuotteissa ovat hammashoitokoneet, 2D ja 3D rönt-

genlaitteet ja ohjelmistot. Yhtiöllä on vientiä yli sataan maahan, joista tärkeimpiä ovat Yhdysvallat, Ranska ja Kiina. Myynti myös muihin Aasian maihin kuten Japaniin ja Koreaan on ollut jatkuvassa kasvussa. Planmeca Oy:n päätoimipiste on Helsingin Herttoniemessä, missä suunnitellaan ja valmistetaan lähes kaikki Planmeca Oy:n tuotteet. (Planmeca Oy 2014a; Eskelinen 2014)

Planmeca Oy on Planmeca Group:in emoyhtiö. Terveystieteiden alalla toimivaan yhtiöryhmään kuuluu myös Planmed Oy, Plandent Oy, LM-Instruments Oy, Opus Systemer AS and Triangle Furniture Systems Inc. Yhtiöryhmän pyrkimyksenä on luoda yhdessä saumaton hammashoitoympäristö hammashoitokäyttäjille. (Planmeca Oy 2014b)

Planmeca Groupin henkilöstö koostuu maailmanlaajuisesti noin 2650 työntekijästä. Liikevaihdon ennustetaan olevan vuonna 2014 noin 800 miljoonaa euroa. (Planmeca Oy 2014b)

Haastateltavana oli Planmeca Oy:n aluevientipäällikkö Antti Eskelinen. Eskelisen vastualueita ovat Kiina, Taiwan, Mongolia ja Hong Kong. Eskelinen vieraili Mongolian pääkaupungissa, Ulaanbaatarissa, kesäkuun 2014 alussa. Liikematkan tavoitteena oli uusien jälleenmyyjien löytäminen. Planmeca Oy myy tuotteitaan lähes aina välikäsiä kautta, eikä yleensä suoraan loppukäyttäjille. Eskelinen kertoo, että Planmeca Oy:n tavoite Mongoliassa on liiketoiminnan aloittaminen ja pysyvän suhdeverkoston luominen maassa. Muun muassa Mongolian hammaslääkäriliitto on ollut yhteyksissä Planmeca Oy:hyn liiketoiminnan aloittamisen suhteen.

Antti Eskeliselä vierailu maassa oli ensimmäinen, mutta yrityksen muita edustajia on käynyt kohteessa jo aikaisemmin. Planmeca Oy:n varatoimitusjohtaja Tuomas Lokki matkusti Mongoliaan muutama vuosi sitten Tarja Halosen delegaation kanssa. Kysyttäessä viennin kannattavuudesta Eskelinen kokee, että liiketoiminnan vieminen Mongoliaan ei oletettavasti tule tuottamaan suurta myyntiä, sillä paikalliset markkinat eivät esimerkiksi Kiinaan ja Koreaan verrattuna ole kovin suuret, eikä ostovoimaa ole suuria investointeja ajatellen. Markkinoiden tilasta huolimatta, Planmeca Oy haluaa avata liike-

toiminnan Mongoliassa ensimmäisenä länsimaalaisena hammashoitolaitteiden valmistajana.

Kysyttäessä merkittävistä riskeistä, Eskelinen toteaa toiminnan olevan Mongoliassa vasta alkutekijöissään. Hän mainitsee kuitenkin suurimpana huomioitavana riskinä valuuttariskin. Eskelinen kertoo Mongolian talouden olevan hyvin riippuvainen kaivostoiminnasta ja ulkomaisista investoinneista. Mongolian valuutan, tugrikin, arvon laskeminen vaikuttaa mongolialaisten yritysten ostovoimaan heikentävästi, ja osa ulkomaisista investoijista on vetäytynyt maasta. Valuutan arvon rankka lasku voisi merkitä liiketoimintamahdollisuuksien vähenemistä myös Planmeca Oy:lle.

Eskelinen kertoo, että Planmeca Oy myy tuotteitaan ainoastaan euroissa, joitakin harvinaisia poikkeuksia lukuun ottamatta. Kauppavaluuttana on käytetty joissain tapauksissa dollareita, mutta valuuttana ei ole koskaan käytetty esimerkiksi Mongolian tugrikiä tai Kiinan juania.

Eskelinen toteaa poliittisen riskin näkyvän erilaisten säädösten muuttuessa ja esimerkiksi kaivostoiminnan hiipumisessa. Planmeca Oy:llä ei ole omaa henkilöstöä tai toimistoa Mongoliassa.

Kysyttäessä tilanteen muuttumisesta vuosien saatossa, Eskelinen mainitsee valuuttariskin ja paikallisen valuutan muutokset. Länsimaalaisten yritysten sijoittaessa kaivostoi-
mintaan viimeisen kymmenen vuoden aikana, myös tugrikin arvo oli noussut. Eskelisen mielipide on, että markkinoille olisi voinut pyrkiä jo pari vuotta sitten, ennen kuin osa ulkomaalaisista sijoittajista vetäytyi markkinoilta, aiheuttaen tugrikin arvon alenemisen.

Eskelisen mielestä kysyntää Planmeca Oy:n tuotteille löytyy, mutta paikalliset kokevat hinnat suhteellisen korkeina. Alueella on tällä hetkellä runsaasti korealaisia ja kiinalaisia tuotteita, joiden hinnat ovat yksi kahdesosa tai yksi kolmasosa Planmeca Oy:n tuotteiden hinnoista. Eskelinen myös kertoo Mongolian Hammaslääkäriliiton toiveena olevan, että he yhdessä Planmeca Oy:n kanssa parantaisivat paikallisen hammaslääketieteen tasoa. Eskelinen vieraili muun muassa Ulaanbaatarin suurimmassa yliopistossa, ja puit-

teet eivät hänen mielestään olleet vielä länsimaalaisella tasolla. Yleinen, yhteinen näkemys kuitenkin on, että lääketiedettä halutaan parantaa.

Eskelisen kokemuksen mukaan ulkomaalaiset kauppakumppanit otetaan Mongoliassa vastaan erittäin hyvin. Mongolian tärkeimpiä kauppakumppaneita ovat rajanaapurit Venäjä ja Kiina, ja lisäksi korealaisia tuotteita hyödynnetään paljon. Paikalliset ovat kuitenkin alkaneet havaita eurooppalaisten ja amerikkalaisten tuotteiden hyvän laadun ja kiinnostus niitä kohtaan kasvaa.

Eskelinen mainitsee merkittävimmäksi hidasteeksi yleisen taloudellisen tilanteen, markkinoilla ei ole paljon varoja ja liiketoiminta on suurimmaksi osaksi keskittynyt Ulaanbaatariin. Mongolia on pinta-alaltaan iso maa, mutta asukkaita on Mongoliassa naapurimaihin verrattuna vähän. Liiketoiminnan keskuksessa, Ulaanbaatarissa, asukkaita on noin puolet maan väestöstä.

Toimituksissaan Planmeca Oy käyttää usein Incoterms FCA:ta, jolloin vastuu tuotteesta loppuu tuotteen lähtiessä tehtaalta. Asiakas saa itse päättää toimitustavan meri- tai lentorahdin väliltä. Eskelinen on alustavasti käynyt keskusteluita jälleenmyyjän kanssa mahdollisista toimitustavoista. Potentiaalisia vaihtoehtoja ovat lentorahti Pekingin kautta tai suoran rautatieyhteyden hyödyntäminen.

Kysyttäessä korruptiosta Eskelinen sanoo, että Planmeca Oy:n liiketoimintamallista johtuen, he eivät ole suoraan yhteydessä loppukäyttäjään, jolloin vältetään mahdollisuus kokea korruptiota. Välittäjänä on aina jälleenmyyjä, joka välittää tuotteet eteenpäin paikallisille asiakkailleen.

Eskelinen kertoo, että suurin osa, 90 prosenttia, kontakteista on sijoittunut Ulaanbaatariin. Planmeca Oy hyödynsi jälleenmyyjien etsimisessä Fingaten palveluja ja apu koettiin erittäin suureksi ja hyödylliseksi. Eskelinen tapasi matkansa aikana viisi potentiaalista jälleenmyyjää ja vieraili kymmenellä eri klinikalla.

Suomen ja Mongolian väliset kulttuurierot ovat Eskelisen mielestä suuret, mutta suomalaiset pärjäävät hänen mielestään maassa kuin maassa. Suomalaisten mentaliteettiin

kuuluu nöyrä asennoituminen ja toisten kunnioittaminen, joten kulttuuripoikkeavuuksien ei pitäisi aiheuttaa ongelmia.

Eskelinen toteaa, että käyttämällä jälleenmyyntiverkostoa Planmeca Oy välttyy esimerkiksi maa- ja poliittiselta riskiltä, sillä riski siirtyy tällöin paikalliselle toimijalle. Toki tulee huomioida riski siitä, että jälleenmyyjä ei jostain syystä kykenisikään maksamaan sopimusehtojen mukaista kauppasummaa. Planmeca Oy käyttää maksutapoina muun muassa remburssia tai ennakkomaksua. Riskejä vältetään myös siten, että tavaroita ei valmisteta varastoon vaan tuotanto alkaa siinä vaiheessa kun ostajalta saadaan maksusuoritus. Tietenkin, kun kyseessä on uusi alue ja uudet yhteistyökumppanit, tulee aina suhtautua tiettyä varovaisuutta noudattaen.

Eskelinen painottaa oikeiden yhteistyökumppaneiden valinnan tärkeyttä. Joissain tapauksissa jälleenmyyjä saattaa vaatia maassa eksklusiivista oikeutta yritykseen. Tämä on potentiaalinen riski, sillä vientitulot ovat tällöin riippuvaisia yhden liikeyhteyden toimista. Yhteistyökumppanin valinnassa Eskelinen kiinnittää huomiota jälleenmyyjän toimintatapaan ja sen yhteensopivuuteen länsimaalaisten tarpeiden kanssa. Planmeca Oy:n tavoitteena on olla alansa paras, ei edullisin. Yhteistyökumppaneiden valinta on siis suuressa roolissa liiketoiminnan sujuvuuden takaamiseksi.

Tulevaisuuden riskinä Eskelinen mainitsee kilpailun. Planmeca Oy on alansa ensimmäinen länsimaalainen yritys Mongolian markkinoilla, eikä kilpaile samoista asiakkaista kiinalaisten ja korealaisten yritysten kanssa. Ennenmin tai myöhemmin markkinoille tulee kuitenkin pyrkimään myös muita länsimaan edustajia, esimerkiksi Saksasta ja Yhdysvalloista.

Eskelinen toivoo heikon talouden ja poliittisen epätasapainon olevan katoavia riskejä. Tällä hetkellä kiinalaiset tekevät suuria sijoituksia Mongoliaan ja investointien kasvaessa potentiaalinen asiakaskunta kasvaa.

6.4 Fingate

Fingate toimii yhdessä Finpro Pekingin kanssa Mongoliaan liittyvän viennin ja tuonnin edistämistahona. Fingate sijaitsee Mongolian pääkaupungissa Ulaanbaatarissa. Fingatelle

suunnattu kysely poikkeaa hieman muille yrityksille osoitetusta kyselystä. Se muodostuu yksilöidymmistä, Planmeca Oy:n vientiä koskevista kysymyksistä. Planmeca Oy teki yhteistyötä Fingaten kanssa etsiessään paikallisia liikeyhteyksiä. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään hammaslääketieteen tila maassa, viennin haasteet ja kysynnän määrä. Kyselyyn vastasi Fingaten toimitusjohtaja Enkhtuya Lkhagvasuren. (Finnpartnership 2014)

Vastaajalta kysyttiin suomalaisten yritysten määrää ja niiden alaa Mongolian markkinoilla. Lkhagvasurenin mukaan Mongoliassa toimii neljä suomalaista yhtiötä ja viisi suomalaisten yhtiöiden kanssa toteutettua operaatiota. Suomalaiset yhtiöt toimivat puu- ja paperiteollisuuden sekä kaivinkonevalmistuksen parissa.

Lkhagvasurenin mukaan ulkomaisen liiketoiminnan merkittävimpiä ongelmia ja hidasteita Mongolian markkinoilla ovat liiketoimintaympäristöä koskevien, luotettavien tieteellisten tutkimusten ja markkinatutkimusten puute, hintakilpailun tehottomuus markkinoilla sekä logistiikan koordinoimisen ja hallinnoinnin heikkous. Lkhagvasuren kertoo myös, että ulkomaiset yhtiöt tarvitsevat erityislupia ja lisenssejä toimintaansa.

Fingatelta tiedusteltiin Planmeca Oy:n haasteita Mongolian markkinoilla. Lkhagvasurenin mukaan merkittävin haaste on hammashoidon huono taso. Vastaajan mukaan yhtiön tulisi valmistautua hyvin ennen markkinoille tuloa. Yhtiön tulee käänntää etukäteen tarvittavat lakipaperit, olla yhteyksissä ja tehdä yhteistyötä mongolialaisten asianajajien kanssa, luoda hyvät julkiset suhteet ja tehdä tai lukea yleiskatsaus markkinoista etukäteen. Lkhagvasurenin mielestä erityisen tärkeää on hyvien suhteiden luominen liikekumppaneihin. Etabloimisessa kannattaa kuitenkin käyttää suomalaisten organisaatioiden ja muiden markkinoilla toimivien yritysten tukea.

Lkhagvasurenilta pyydettiin myös tarkennusta siihen, millaisiin juridisiin ongelmiin yhtiön tulisi varautua. Kyseisinä ongelmina Lkhagvasuren mainitsee veroneuvonnan ja -valvonnan sekä kauppaneuvotteluiden säännökset ja ”kauppojen sulkemisen”. Vastaajan mukaan julkisen ja yksityisen terveydenhuollon sekä standardien valvonta on heikkoa, mikä on johtanut rajoittamattomaan yksityisten palvelujen kasvuun.

Verrattaessa hammaslääketieteen tuotteiden vientiä tavallisten tuotteiden vientiin, käy ilmi, että hammaslääketieteen tuotteiden vienti maahan vie huomattavasti enemmän aikaa, etenkin tarvittavien tutkimusten, papereiden ja lupien vuoksi. Hammaslääketieteen laitteille ei vastaajan mukaan ole maassa vielä kovaa kysyntää, mutta tämän hetken trendi alalla on hammasimplanttien käyttö ja tulevaisuudessa jalansijaa tulee saamaan myös hampaiden valkaisu.

Mongolian julkinen terveydenhuolto on ryhtynyt toimiin hammaslääketieteen parantamiseksi. Tämän julkisen ohjelman pitkän aikavälin tavoite on parantaa maan hammaslääkinnän tilaa ja laatua.

Vastaajalta kysyttiin, kuinka mongolialaiset hammaslääkärit rahoittavat toimintaansa. Lkhagvasurenin mukaan julkista hammashoitoa rahoittavat alueet ja provinssit, joissa raha on saatu verotuksen ja sairausvakuutusrahaston avulla. Yksityiset hammashoitolat rahoittavat toimintansa kukin tavallaan.

Lkhagvasuren kertoo, että tällä hetkellä Mongoliassa toimii 2400 hammaslääkärinä. Hammashoitoloista 200 sijaitsee maan pääkaupungissa Ulaanbaatarissa ja 100 muissa kaupungeissa ja provinseissa. Lkhagvasuren lisää, että Mongoliassa valmistuu joka vuosi noin 80- 130 hammaslääkärinä. Vuosien 2011 ja 2012 välisenä aikana valmistuneita oli 197. Tämä luku sisältää niin kandidatin, maisterin kuin tohtorin tutkinnot, tosin suurin osa valmistuneista oli hammaslääketieteen kandidaatteja.

6.5 Suomen Suurlähetystö Peking

Suomen Pekingin suurlähetystö palvelee kaikkia suomalaisia Kiinassa. Suurlähetystön tehtäviä ovat muun muassa Suomen valtion edustaminen, viennin ja kansainvälistymisen edistäminen ja julkinen tiedotustoiminta. Suurlähetystö hoitaa myös Suomen ja Mongolian suhteita. Pekingin lähetystö aloitti toimintansa helmikuussa vuonna 1952. (Suomen Suurlähetystö Peking 2014b; Suomen Suurlähetystö Peking 2014d)

Haastateltavana oli Matti Puranen Suomen Pekingin suurlähetystöstä. Puranen työskentelee harjoittelijana lähetystön poliittisella osastolla ja vastasi kyselyyn suurlähettiläs Jari

Gustafssonin kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Suomen Kiinan suurlähettiläs Jari Gustafsson on toiminut vuoden 2014 maaliskuusta lähtien myös Suomen Mongolian suurlähettiläänä. Gustafssonin työnkuvaan kuuluvat poliittiset, kaupallis- taloudelliset, lehdistö-, kulttuuri-, koulutus- ja tiedeasiat. (Suomen Suurlähetystö Peking 2014a; Suomen Suurlähetystö Peking 2014c)

Purasen mukaan yksittäinen merkittävä riski on Mongolian maantieteellinen sijainti. Maa on kaukana suurista talouskeskittymistä, mikä luo haasteita kansainväliselle liiketoiminnalle. Toinen edelleen ajankohtainen este kasvavalle liiketoiminnalle on talouden sääntely, joka aiheuttaa runsaasti odottamattomia tilanteita.

Puranen kertoo, että havaittavissa on selkeätä kehitystä parempaan suuntaan. Odotukset talouden kasvulle ovat olleet Mongoliassa kasvulukuihin verrattavia. Myös Mongolian hallinto on tehnyt merkittäviä toimenpiteitä kehittääkseen liiketoimintaympäristöä. Muutokset ovat koskeneet strategisten alojen sijoituksia ja niitä sääteleviä lakeja. Kyseiset muutokset tulevat olemaan eduksi etenkin ulkomaalaisille sijoittajille ja heidän toiminnalleen.

Yhteiskunnallinen kehitys on hidasta ja Purasen mukaan etenkin oikeusvaltio- kehitys sekä maan liiketoimintaympäristön kehitys on vielä alkutekijöissään. Korruptio on edelleen suuri ongelma. Mongolia on käytännössä parinkymmenen varakkaan perheen hallitsema, vaikka virallisesti maa onkin monipuoluedemokratia.

Puranen toteaa, että ulkomaalaiset yritykset ovat erittäin tervetulleita maahan. Luonnonvarat nähdään ”kansallisena omaisuutena”, minkä vuoksi niitä ei kevyin perustein luovuteta ulkopuolisten käsiin. Kaiken kaikkiaan Mongolia tukee huomattavasti enemmän kotimaisia kuin ulkomaalaisia yrityksiä. Maa ei kuitenkaan pidemmällä tähtäimellä pärjää ilman ulkomaisia investointeja. Maahan ollaan parhaillaan perustamassa Invest Mongolia Agency -laitosta, joka tulee vetämään puoleensa ulkomaista pääomaa. Ulkomaisten investoijien toivotaan myös saapuvan maahan, jotta Mongolia saisi niin sanotun kolmannen osapuolen tuekseen, maan ollessa kahden suurvallan välissä ja vaikutusvallassa.

Purasen mielestä yritysten riskienhallintaan ei ole yhtä selkeää kannattavinta vaihtoehtoa, mutta yritysten tulee varautua merkittäviin riskeihin, joita maassa ja liiketoiminnassa esiin-

tyy. Kontaktien löytäminen on Purasen kertoman perusteella erittäin helppoa, sillä maan liiketoiminta on vahvasti keskittynyt maan pääkaupunkiin, Ulaanbaatariin. Ulaanbaatar on maassa sekä liiketoiminnan että kaikkien merkittävien talouden saralla toimivien avainhenkilöiden keskus.

6.6 Finpack Ltd

Finpack Ltd on vuonna 2001 Ulaanbaatarissa perustettu paperikaupan ja – teollisuuden yritys. Yritystä pidetään yhtenä Mongolian suurimmista paperialan toimijoista. Tuotteita ovat paperi, laatikot ja paperipussit. Finpack Ltd tuo Mongoliaan raakamateriaaleja ja jalostaa niistä valmiita tuotteita. Yritys on toimintavuosinaan tuonut paperia Venäjältä, Kiinasta, Amerikasta ja Ranskasta. Yrityksen henkilöstö koostuu noin 90 työntekijästä. Yrityksen omistajia ovat Henrik ja Maria Jankes. (Focus Technology 2014; Lkhagvasuren 2014)

Kyselyyn vastasi Joachim Jankes, Finpack Ltd:n tuotantopäällikkö. Jankesin mielestä merkittävin liiketoiminnan riski on Mongolian markkinoiden pieni koko ja herkkyys talouden muutoksille. Jankes toteaa, että pienillä muutoksilla voi olla suuria vaikutuksia liiketoimintaan. Kulutustavaroiden ostovoima ei ole suuri, mutta markkinat ovat jatkuvassa kasvussa. Jankes kertoo lisäksi, että inflaatio on Mongoliassa korkea.

Suurimpana hidasteena Jankes näkee paikalliset markkinat ja Mongolian aseman kehittyvänä maana. Mongoliaan vievän yrityksen tulee varmistua siitä, että yrityksen tarjoamalle hyödykkeelle on todella kysyntää kohdemaassa. Joskus voi käydä niin, että ensimmäinen vientiyritys epäonnistuu, koska paikallisten markkinoiden tietämys ja tuntemus on puutteellista. Jankes sanoo, että tässä tapauksessa kannattaa yrittää uudelleen parin vuoden kuluttua.

Kysyttäessä, kuinka paikalliset vastaanottavat ulkomaiset yritykset, Jankes kertoo mongolien olevan melko isänmaallisia. Liiketoiminnassa tämä ei hänen mielestä ole kuitenkaan häiritsevä piirre.

Jankes kertoo, että paikallisten jakelijoiden löytämiseen on monia vaihtoehtoja. Yritys voi esimerkiksi pyytää avustusta ja tukea Finprolta tai Fingatelta, mikäli tavoitteena on tutkia markkinoita ja etsiä kontakteja.

6.7 Finnvera Oyj

Mongolian markkinoita haluttiin tarkastella myös rahoituksen näkökulmasta ja tämän edesauttamiseksi haastateltiin Outi Homasta Finnvera Oyj:lta. Haastattelukysymyksiä muokattiin siten, että ne keskittyvät nimenomaan rahoitustoimintaan. Outi Homanen toimii Finnvera Oyj:llä aluepäällikkönä. Hänen vastuualueitaan ovat Itä- Eurooppa ja Etelä- Aasia.

Finnvera Oyj nosti Mongolian maariskiluokkaa kesällä 2014. Riskiluokkaa nostettiin maan ylikuumentuneen talouden takia. Mongolia on pieni maa ja sen resurssit ovat vähäiset. Maan säästöpolitiikka on romahtanut viimeisten vuosien aikana ja investointeja on tehty huomattava määrä. Mongolian julkinen velka on lähes kaksinkertaistunut viime vuosien aikana. Maiden vaihtotaseen tulisi pysyä pienissä luvuissa ja esimerkiksi Euroopan mailla tavallinen vaihtotase on kahden prosentin luokkaa. Mongolian vaihtotase on yli 30 prosenttia. Homasen mukaan Mongoliassa on liikaa ulkomaista velkaa ja on mahdollista, että maan varat loppuvat yksinkertaisesti kesken. Maan merkittävimpänä riskinä haastateltava näkeekin Mongolian koko kansantalouden maksuvalmiuden. Merkittävänä riskitekijöinä kannattaa ottaa huomioon myös maan luonnonolosuhteet ja vähäiset henkilöstöresurssit.

Homaselta kysyttiin Mongolian markkinoille suuntautuvan viennin tavallisimmista rahoitusmuodoista ja suositelluista maksutavoista. Käytettyjä vaihtoehtoja ovat projekti-rahoitus ja remburssi. Maksutapana suositellaan ennakkomaksua. Viennin suuntautuesssa Mongolian markkinoille pankit käyttävät Finnvera Oyj:tä lähes aina lisätakaajana. Viennin maksuvaluuttoina käytetään euroa ja Yhdysvaltain dollaria. Vastaajan mukaan rahoitusta Mongolian markkinoille kysytään noin kerran puolessa vuodessa.

Homasen mukaan paikallisia suuria pankkeja voidaan pitää luotettavina. Mongolian paikallisten pankkien kanssa on käytetty aikaisemmin muun muassa remburssia ja se on

edelleen mahdollinen maksutapa ja rahoitusmuoto. Jokainen rahoitus koskien Mongolian markkinoita on kuitenkin riippuvainen sen hetkisestä tilanteesta. Pankkien luotettavuus arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Vastaajalta kysyttiin, onko Finnvera Oyj:lle tullut vastaan ongelmia liittyen Mongolian markkinoille viennin rahoitukseen. Homasen mukaan ongelmia ei viime vuosien aikana ole ollut, mutta esimerkiksi 90-luvulla Finnvera Oyj oli mukana rahoittamassa meijeri- ja teurastamotuotteiden vientiä kyseisille markkinoille korkotukiluotolla. Valuuttana käytettiin tuolloin Sveitsin frangeja. Velkaa ei kuitenkaan kyetty maksamaan takaisin ja paikalliset pyysivät jopa mahdollisuutta hyvittää velkansa taljoilla ja eläinten verellä. Kyseinen velka jäi perittäväksi ja vuonna 2009 noin 80 prosenttia siitä annettiin anteeksi.

Mongolian tilanteen toivotaan paranevan viennin rahoituksen kannalta, mutta tulevaisuudesta ei voida antaa ennusteita.

7 Empiirisen aineiston analysointi

Tässä osiossa vertaillaan kyselyyn vastanneiden kokemuksia ja mielipiteitä Mongolian talouden tilanteesta, maan riskeistä sekä riskienhallinnasta. Tarkoitus on tuoda esille tärkeimpiä yhtäläisyyksiä ja poikkeavuuksia näkemysten välillä, sekä määrittää vastausten pohjalta mitä yritysten tulisi ensisijaisesti huomioida aloittaessaan vientitoimintaa Mongoliaan.

Vastauksista oli suhteellisen helppo löytää yhteneviä ajankohtaisia haasteita Mongolian taloudellisen tilanteen ja liiketoiminnan kannalta. Kyselyyn vastanneet painottivat erityisesti ulkomaalaisten investoijien tärkeyttä ja totesivat, että Mongolian tulee muuttua ulkomaalaisten sijoittajien suhteen myönteisemmiksi. Poliittisesti epävakaa maa ei houkuttele ulkomaisia investoijia.

Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää Mongolian markkinoiden merkittävimmät riskit. Pohdittaessa kansainvälisen liiketoiminnan riskejä, voidaan vastausten perusteella tulkita maariskin kuuluvan poliittisen riskin olevan merkittävin tämän hetkinen hidaste ja haaste. Esille nousi useaan otteeseen maan hallinnon ja talouden epävakaa tila. Ulkomaalaisten sijoittajien haaliminen edellyttää maassa suuria muutostoimia, jotta maasta saadaan otollisempi kohde kansainvälisille sijoittajille. Mongolian talouden kasvu on riippuvainen uusista investoinneista, ja Mongolian hallitukselle on tärkeää, että maan talous ei ole riippuvainen yksinomaan rajanaapureiden vaikutuksesta.

Haastatteluissa nousi selkeästi esille, että maariskin ohella huomionarvoisena riskinä nähdään valuuttariskin uhka. Maan hallinnon ja ulkomaalaisten sijoittajien erimielisyyksistä seurannutta Oyu Tolgoi-kaivosprojektin keskeytymistä voidaan pitää yhtenä merkittävänä, maan sisäisen talouden heikentymiseen johtavana tekijänä. Muun muassa tämä yhdessä maailmantalouden heikon tilanteen kanssa on aiheuttanut paikallisen valuutan, tugrikin arvon laskemisen ja paikallisen ostovoiman heikkenemisen. Tugrikin arvon laskiessa monet paikalliset yritykset ovat olleet kykenemättömiä tai haluttomia investoimaan euro- tai dollarimääräisiin hyödykkeisiin. Havaittavissa on kuitenkin kehityskaskelia esimerkiksi lainsäädännön saralla. Muutosten kautta toivotaan liiketoiminnan sujuvuuden lisääntymistä kaivosalalla ja yhtä lailla ulkomaalaisen pääoman katkeama-

tonta virtaamista maahan. Huolimatta maan kansainvälistä liiketoimintaa hankaloittavasta epävakaasta poliittisesta tilasta, haastatteluista kävi ilmi toiveikkuus maan talouden toipumisen ja tulevaisuuden kasvun suhteen. Vastanneet kokivat, että paikalliset ovat kehityshalukkaita ja kiinnostusta yhteistyöhön löytyy.

Mongoliassa on korruptoituneen maan maine. Vuoden 2013 Global Corruption Barometer- raportissa Mongolia oli kärkisijoilla korruptoituneimpien maiden listalla. Vastajien mielipiteet ja kokemukset korruptiosta eivät kuitenkaan olleet täysin yhteneviä. On mielenkiintoista huomata, että henkilöt, jotka olivat yritystoiminnan kautta tekemisissä Mongolian kanssa, eivät henkilökohtaisesti olleet varsinaisesti kohdanneet korruptiota, kun taas asiantuntijatehtävissä työskennellyt vastaaja koki korruption suurena ongelmana.

Vaikka kaikki vastaajat eivät olleet törmänneet korruptioon, myönnettiin sen olevan huomioonotettava tekijä markkinoilla. Korruptio voidaan nähdä yhtenä luottoriskin ilmenemistapana. Se ei ulotu maassa ainoastaan yksityisten henkilöiden tai yritysten tasolle vaan aina valtion hallintoelimiin saakka.

Haastatteluissa tuli esille myös kuljetusriski. Mongolian tiet ovat erittäin huonossa kunnossa ja teitä on hyvin vähän. Teitä on suunniteltu rakennettavaksi, mutta toistaiseksi näyttää siltä, että rahanpuute muodostuu esteeksi teiden valmistumiselle. Mongolian tilannetta hankaloittaa se, että sillä ei ole ollenkaan vesirajaa, vaan se on muiden valtioiden ympäröimä, jolloin kuljetus meriteitse suoraan maasta toiseen ei ole mahdollista. Heikot kuljetusreitit saattavat pitää potentiaalisen kansainvälisen yritystoiminnan ulapalla.

Opinnäytetyön muut tavoitteet koskivat Mongolian markkinoiden tilanteen muuttumista ajan saatossa, tulevaisuuden riskejä ja markkinoiden tulevaisuuden näkymiä. Opinnäytetyön valossa tämän hetken merkittävin riski, maariski, ja siihen liittyvä poliittinen riski vaikuttavat olevan, tai ainakin niiden toivotaan olevan, tulevaisuudessa katoavia riskejä. Ulkomaisen pääoman saannin edistämislaitos Invest Mongolia Agency -organisaation perustaminen on yksi osoitus siitä, että myös Mongolian valtio on huomannut ulkomaalaisten sijoittajien merkityksen maan talouden kehitykselle. Mongolian

on perinteisesti nähty olevan riippuvainen naapurivaltioistaan Venäjästä ja Kiinasta. Nyt kiinnostusta on alkanut kuitenkin löytyä myös muiden maiden mahdollisuuksille.

Yhtenä merkittävänä yhtäläisyytenä vastauksissa oli kontaktien löytämisen helppous. Oikeiden yhteistyökumppaneiden etsiminen ja liikesuhteiden ylläpito ovat arvossa pidettäviä, liiketoiminnan kannalta ratkaisevia asioita. Mongolian liiketoiminta ja eliitti ovat keskittyneet pääkaupunki Ulaanbaatariin, joten luonnollisesti myös kontakteja löytyy parhaiten sieltä. Käytännössä muu maa on infrastruktuuriltaan kehittymätöntä maaseutua, jossa perinteinen paimentolaisuus on tärkeää mongolialaisille, ei ainoastaan elinkeinona vaan myös elämäntapana.

Vastanneiden yhteinen näkemys oli, että paikalliset suhtautuvat ulkomaalaisiin yleisesti ottaen positiivisesta ja ulkomailta tulevat yritykset otetaan suurimmaksi osaksi hyvin vastaan. Paikalliset ovat edellä mainitusta huolimatta isänmaallisia sekä omistushaluisia maan luonnonvarojen suhteen ja ulkomaalaisiin yrityksiin suhtaudutaan tässä mielessä pienellä varauksella.

Riskienhallintakeinoista tiedusteltaessa yleinen mielipide oli, että varautuminen erilaisiin riskeihin on enemmän kuin suotavaa, ja että vientitoimintaa ei kannata harjoittaa ilman selkeää riskienhallintastrategiaa sekä perusteellista taustatyötä. Suojautumismenetelmien valinta on yritys- ja tapauskohtaista, eikä riskeiltä suojautumiseen löydy yhtä ainoa oikeaa tapaa. Valuuttariskin ja valmistusajan riskin välttämiseksi käytettyjä keinoja olivat varaston koon minimointi sekä kauppavaluutan valinta. Oman valuutan käyttäminen on tehokas ja paljon käytetty keino valuuttariskiltä suojautumiseksi, vaikka riskin olemassaoloa ei täysin voi siten poistaa.

Remburssi nähtiin potentiaalisena maksutapana ja riskienhallintakeinona Mongolian markkinoilla. Maan kolmen suurimman pankin maksukyky on kuitenkin arvioitu kansainvälisesti suhteellisen heikolle tasolle, minkä vuoksi remburssia käytettäessä vahvistettu remburssi on varteenotettava sopimus riskin suojaamiseksi.

Mikäli Mongoliaa tarkastellaan riskienhallinnan näkökulmasta, on selvää, että Mongolia on markkina-alue, jossa yritystoiminta ei voi välttyä riskeiltä. Maan markkina on pieni ja

se ei varmasti herätä kiinnostusta kaikkien yritysten kohdalla. Maan riskisyys ja monitahoinen epävakaus ovat merkittävimpiä syitä pysyä poissa markkinoilta. Mikäli maahan päätetään korkeasta riskisyydestä huolimatta etabloitua, on riskien pienentäminen yritystoiminnan menestymisen ja toiminnan jatkuvuuden kannalta välttämätöntä. Luottoriskin ja merkittävän korrupatio-ongelman vuoksi riskien jakaminen ja siirtäminen ovat varteenotettavia ja varmasti monessa tapauksessa kannattavia keinoja välttää suurilta menetyksiltä.

Huomionarvoisina teemoina nousivat esiin maan ympäristöongelmat ja vihreä ajattelu-tapa. Kivihiiilen käyttö energiantuotannossa, vähäiset vesistöt ja kuivuus ovat osasyitä Mongolian tämän päivän ja tulevaisuuden suuriin haasteisiin. Aavikoituminen, makeanveden heikko saatavuus ja saasteiden lisääntyminen vaativat muutosta ympäristöajatteluun ja yleiseen kulutustottumukseen. Edellä mainitut muutostarpeet luovat kysyntää kansainväliselle osaamiselle. Veden puhdistus ja aavikoitumisen estäminen ovat esimerkkejä pitkäjänteisistä projekteista, joita edesauttaa yhteistyö ulkomaalaisten vesi- ja metsälalla toimivien yritysten kanssa. Voidaan siis sanoa, että Aasian nouseva talousmaa Mongolia hyötyisi ulkomaisen pääoman lisäksi ulkomaisesta osaamisesta, tietotaidosta.

Mongolian markkinoiden tilanteen kohentamisen kannalta, turismi nähtiin yhtenä kehitettävänä sektorina. Kansainvälinen kiinnostus maata ja sen kulttuuria kohtaan toisi yritystoiminnan ohella ulkomaista pääomaa maahan. Mongolia nähdään jo nyt potentiaalisena luontomatkailukohteena ja esimerkiksi metsästystä harrastaville oivallisena matkailukohteena.

Merkittävin riski Mongolian markkinoilla on tällä hetkellä luottoriski kokonaisuudessaan. Luottoriskiksi luettavat maariski ja siihen kuuluva poliittinen riski nousivat esiin huomionarvoisimpina osa-alueina. Mikäli Mongolian taloudellinen ja poliittinen tila saadaan vakaammaksi, myös muiden riskien negatiivinen vaikutus kansainväliseen liiketoimintaan pienenee.

8 Opinnäytetyön ja saatujen tulosten pohdinta

Kansainvälistyvän yrityksen tulee varautua odottamattomiin riskeihin, varsinkin kun kyseessä on Mongolian kaltainen korkean maariskin omaava vientikohde. Maa on kulttuurillisesti eksoottinen ja poliittisesti ja taloudellisesti epävakaa. Paikalliset toimintatavat eroavat merkittävästi totutuista. Taustatyön tekeminen ennen varsinaista etabloitumista on organisaation toiminnan menestymisen kannalta välttämätöntä. Mitä paremmin potentiaaliin riskitekijöihin on valmistauduttu, sitä todennäköisemmin hanke onnistuu ja tuottaa yritykselle tulosta. Epäonnistuminen uudessa kohdemaassa voi vahingoittaa koko yritystoimintaa ja vaikuttaa negatiivisessa mielessä yhtiön maineeseen.

Maariski on kansainvälisen liiketoiminnan riskeistä ehkä hankalimmin ennakoitavissa ja siltä suojautuminen sata prosenttisesti on käytännössä mahdotonta. Kuten teoriaosuudessa käytiin läpi, ainoa tehokas tapa välttää maariski on olla siirtymättä riskisiin kohdemaihin. Useimmissa tapauksissa yritykset ovat kuitenkin valmiita kantamaan tämän riskin, potentiaalisen kasvun ja menestyksen toivossa. Joskus toiminnan laajeneminen kansainvälisille markkinoille on jopa edellytys yritystoiminnan jatkumiselle. Kilpailevien yritysten tuoma paine pakottaa myös aikaisemmin kasvuhaluttomat yritykset pohtimaan rajojen yli astumista.

On tärkeää huomata, että yritysten edustajat, jotka työskentelevät tiiviisti paikallisten toimijoiden kanssa, voivat kokea liiketoimintaympäristön käytännöt eri tavoin. Tämä johtunee siitä, että yritysten liiketoimintamallit, kuten myös yhteistyökumppanit, voivat poiketa huomattavasti toisistaan. Yritys voi valita myynnin suoraan loppukäyttäjälle tai liikekumppanuuden paikallisen jakelijan kanssa. Vientitavan valinnalla on merkittävä vaikutus esimerkiksi kustannuksiin, riskeihin ja toiminnan valvontaan. Mikäli päätetään käyttää paikallista välittäjää, markkinoille sulautuminen käy luultavasti helpommin ja luultavasti pienemmin kustannuksin ja riskein. Toisaalta, jos yritys päättää valita välittömän myynnin, voidaan päättää esimerkiksi hinnoittelusta ja olla varmoja omasta toimintatavasta. Vientitapa vaikuttaa luonnollisesti myös paikallisen kulttuurin ja liiketoimintamallin tuntemukseen. Käyttäessään jakelijaa yritykselle ei aina muodostu kokonaisvaltaista kuvaa paikallisista markkinoista, eikä esimerkiksi mahdollinen vilpillinen toiminta välttämättä kantaudu yrityksen tietouteen.

Mongolia on poikkeuksellinen maa. Väkilukuunsa nähden se on luonnonvaroiltaan äärimmäisen rikas valtio. Potentiaalia on paljon kansainvälistä liiketoimintaa ajatellen. Avainasemassa ovat lainsäädännön ja muiden säädösten muuttuminen suotuisammiksi, sekä oikeiden yhteistyökumppaneiden löytyminen ja paikallisten asenne ulkomaisia toimijoita kohtaan. Viimeaikaisten luottoluokitusten heikkenemisen myötä Mongolian talouden suunta vaikuttaa olevan laskeva. Maa on tietoinen siitä, että päästäkseen täyteen potentiaaliinsa sen tulee houkutella ulkomaista osaamista ja pääomaa markkinoilleen. Tämän eteen tehdään uudistuksia ja maata on ruvettu markkinoimaan aktiivisemmin. Pohdittavana asiana lienee kysymys siitä, miten kauan aikaa vaaditaan ennen kuin talous saadaan taas nousuun ja poliittinen tilanne vakaaksi. Koska Oyu Tolgoi-projektin keskeytymisen voidaan sanoa olleen yksi ulkomaisen investoinnin karkottajista, toisiko projektin valmistuminen kiinnostuksen maata kohtaan takaisin? Vai onko niin, että maa on jo menettänyt potentiaalisten sijoittajien luottamuksen? On mahdollista, että moni sijoittaja, joka pari vuotta sitten uskalsi sijoittaa maahan ja sen kaivoksiin, ei enää sitä tee, luottamuksen puutteesta, tai todetessaan maan riskitason nousseen oman sietokyvyn yläpuolelle.

Maailmankaupan tila ja ulkopuoliset uhat vaikuttavat maan tilanteeseen. Maailmantalouden tilanne on vaikuttanut maan valuutan heikkenemiseen ja maan ympäröimien suurvaltojen vaikutus, mukaan lukien ajankohtaiset konfliktit, vaikuttavat Mongolian taloudelliseen tilanteeseen ja riskisyyteen. Mongolian poliittinen tilanne ei vielä ole vakiintunut ja maan hallitus ja sen päätökset uusiutuvat nopeaan tahtiin. Paineet tai huonot vaikutteet naapurimailta voivat olla uhka myös Mongolian poliittiselle tilanteelle. Maan tulisi ensisijaisesti pyrkiä irtautumaan suurvaltojen tiukasta otteesta. Tämä voi osoittautua mahdolliseksi vasta, kun investointeja ja ulkomaista pääomaa onnistutaan saamaan takaisin maahan, jolloin naapurimaiden riippuvaisuudesta voitaisiin vähitellen irtaantua.

Mongolia on vielä toistaiseksi taloudeltaan pieni maa. Maan asukasluku on vain vajaan kolmen miljoonan kansalaisen paikkeilla ja maassa on ainoastaan yksi kaupallinen keskus, sen pääkaupunki Ulaanbaatar. Kaiken liiketoiminnan ja kaupan keskittyminen ainoastaan yhteen kaupunkiin on vielä hyvin pieni markkina houkutella ulkomaista pää-

omaa ja kansainvälisiä yhtiöitä. Mongolia tulee tarvitsemaan infrastruktuurinsa suuria muutoksia levittääkseen maan markkinat koko pinta-alalleen.

Kuten aikaisemmissa kappaleissa käytiin läpi, lähes kaikilla riskeillä on kaksi puolta. Ne voivat tuottaa yritystoiminnalle haittojen ohella myös hyötyä. Maariski saattaa koitua myös Mongolian hyväksi. Kuten myös yksi vastaajista totesi, mongoleilla on kova tahto oppia ja kouluttautua. Maan koulutustaso kehittyy, jolloin innokkaat ja osaavat työntekijät saattavat tuottaa ennakoitua parempaa tulosta. Työnteko voi olla odottamattoman tehokasta ja se saattaa tuottaa enemmän tulosta kuin ulkomailta hankittu osaaminen.

8.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Opinnäytetyön päätavoite oli selvittää Mongolian markkinoiden merkittävimmät riskit. Työssä pyrittiin alatavoitteina selvittämään, mitkä riskit ovat markkinoilla havaittavissa, ja kuinka riskit ilmenevät, miten aihealueen asiat ovat muuttuneet vuosien aikana ja kuinka niiden odotetaan muuttuvan tulevaisuudessa. Lisäksi tutkittiin korruption levinneisyyttä markkinoilla ja riskienhallintakeinoja. Opinnäytetyössä perehdyttiin maahan ja sen markkinoihin erilaisten raporttien avulla ja analysoitiin kerättyä aineistoa kyselyyn vastanneiden kokemusten perusteella.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin kokonaisvaltaisesti. Päätavoitteisiin ja alatavoitteisiin saatiin vastaukset. Työllä saatiin selvitettyä Mongolian markkinoiden merkittävimmät riskit ja niiden vaikutus kansainväliseen liiketoimintaan. Muita tavoitteita koskeviin kysymyksiin saatiin hyvin erilaisia vastauksia toteutetuissa haastatteluisissa. Koska vastaajia oli vähän ja vastanneiden variaatio toimialojen suhteen oli laaja, ei varsinaista yksimielisyyttä vastauksista oletettu saatavankaan. Päätavoitteisiin liittyviin kysymyksiin saatujen vastausten samanlaisuus oli yllättävää. Muihin tavoitteisiin liittyviin kysymyksiin ei saatu täysin yhtenäisiä vastauksia, mutta niitä kyettiin vertailemaan keskenään ja suhteuttamaan teoriaosuuden sisältämään informaatioon. Opinnäytetyön tarkoitus oli saada mahdollisimman syvä ymmärrys Mongolian markkinoiden tämän hetken ja lähitulevaisuuden merkittävistä riskeistä ja antaa uutta tietoa lukijalle tähän liittyen. Tämän opinnäytetyön toivotaan olevan avuksi kansainvälisen liiketoimin-

nan yrityksille ja mahdollisesti myös toimivan innovoivana tekijänä viennin mahdollisuuksista Mongolian markkinoilla.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen luotettavuutta, eli sitä kuinka tarkkoina ja todenperäisinä sen tuloksia voidaan pitää suhteutettuna todellisuuteen. Koska opinnäytetyö on suoritettu kvalitatiivista lähestymistapaa käyttäen, ei tuloksista voida tehdä todennäköisyyslaskennan mukaisia laskuja, joiden avulla voitaisiin määrittää esimerkiksi tulosten tarkkuusmarginaali. Tästä johtuen, uskottavuutta, puolueettomuutta, luotettavuutta, toistettavuutta, siirrettävyyttä ja analyysin arvioitavuutta käytetään tavallisesti kvalitatiivisen tutkimusten luotettavuuden kriteereinä. Lukijan tulee kyetä seuraamaan ja arvostelemaan lukijan päättelyä. Uskottavuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että lukija voi tutkimusraportin pohjalta kokea tutkijan tulkintojen luomisprosessin uskottavaksi. Tutkimuksen toistettavuudella viitataan siihen, että samoihin tulkintoihin päädyttäisiin myös, mikäli tutkimuksen toteuttaisi toinen tutkija samankaltaisen aineistomateriaalin pohjalta. (Anttila 1998a)

Tutkimuksen validiteetilla viitataan tutkimuksen pätevytyteen. Se kuvaa, onko tutkija onnistunut mittaamaan sitä, mitä tavoitteen mukaan oli määrä mitata. Validiteetti liittyy siihen, kuinka onnistuneesti tutkimusasetelma on luotu ja kuinka hyvin kyselyn kohderyhmä ja kysymykset on onnistuttu valitsemaan. Validiteetilla voidaan myös viitata muodostuneiden tulkintojen todenmukaisuuteen ja pätevytyteen sekä tutkimusaineistossa että tutkittavassa ympäristössä. (Anttila 1998b)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten voidaan sanoa olevan aina epätarkkoja. Tutkimustulokset ovat hyvin riippuvaisia otoksesta, siitä minkä alan yhtiöitä on haastateltu, kuinka suuria ja minkä maalaisia yhtiöt ovat, kuka tutkimuskysymyksiin on vastannut, kuinka laajalla maassa yhtiöt toimivat, millä tavoin yhtiöt toimivat maassa, onko toiminta ainoastaan vientiä, vai onko yhtiöllä fyysinen toimipiste kohdemaassa.

Opinnäytetyön empiriaosuuden kyselyyn vastanneet toimivat eri aloilla. Kolme vastanneista ei ollut mukana yritystoiminnassa Mongoliassa vaan toimi lähinnä asiantuntija- ja rahoi-

tustehtävissä. Skaalan voidaan sanoa olleen hyvin hajanainen, mikä näkyi jonkin verran myös vastauksissa. Pienen vastaajajoukon vastauksista on yleensä vaikea tehdä yleistyksiä, mutta yhtäläisyyksiä onnistuttiin löytämään.

Kyselyyn vastanneet henkilöt ovat alueen ja alansa asiantuntijoita. Vastaajat ovat korkeissa asemissa toimivia yhtiöiden edustajia, jotka ovat vastuussa Mongolian ja Aasian markkinoiden alueista tai toimivat muuten alueella. Vastauksia ei saatu esimerkiksi ainoastaan assistenteilta, vaan ylemmältä taholta suoraan tai epäsuorasti yhteistyössä. Voidaan siis olettaa, että henkilöillä on kokemusta ja tietoa kohdemarkkinoista riittävästi.

Opinnäytetyön lähteinä on pyritty käyttämään mahdollisimman tuoreita, luotettavia ja monipuolisia tiedonlähteitä. Teoriaosuus Mongoliasta luotiin korkean tason, kuten valtioiden, pankkien ja suuryritysten tutkimusten pohjalta. Kansainvälisen liiketoiminnan riskeistä kertovassa teoriaosuudessa käytettyjen lähteiden luotettavuus pyrittiin varmistamaan kirjallisten lähteiden hyödyntämisellä. Opinnäytetyössä käytettyjä verkko- ja tutkimuslähteitä voidaan lähes kaikkia pitää puolueettomina. Lähteet olivat suurimmaksi osaksi linjassa toistensa kanssa, joten voidaan pitää todennäköisenä, että toinen tutkija voisi päätyä samoihin tulkintoihin, mikäli tutkimus toistettaisiin. On kuitenkin huomionarvoista, että Mongolian tilanne kehittyy jatkuvasti, mikä vaikuttaa luonnollisesti yritystoimintaan, asenteisiin ja toimintatapoihin ja tätä kautta myös tutkijan tulkintoihin.

8.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Mongolia on erittäin kiinnostava tutkimuskohde, sillä sitä voidaan pitää potentiaalisena tulevaisuuden markkinapaikkana. Tämän lisäksi maasta, sen markkina-alueesta ja maahan kohdistuvasta kansainvälisestä liiketoiminnasta on tehty hyvin vähän tutkimuksia. Etenkin suomalaisille yrityksille Mongolian markkinoiden tutkimisesta voi olla hyötyä. Suomesta löytyy paljon osaamista ja taitoa aloilta, joiden saralla Mongoliassa kaivataan kehitystä.

Erinomainen jatkotutkimus Mongolian markkinoista ja sen riskeistä tällä hetkellä voitaisiin saada tarkastelemalla lähemmin maariskin vaikutusta. Hiljattain heikentyvään suuntaan muuttunut luottopolitiikka Mongolian markkinoita kohtaan tarjoaa tarkastel-

tavaa maariskin suhteen. Maariski on kokonaisuudessaan vaikeasti hallittavissa ja etukäteen mitätöitävissä oleva riski, jonka ennustaminen on myös haastavaa. Mahdollinen tutkimusaihe voisi olla esimerkiksi maaluokituksen heikentymisen vaikutus kansainväliseen liiketoimintaan, kohdemaan ollessa Mongolia. Tutkimuksessa voitaisiin käsitellä, kuinka maaluokituksen heikentyminen on vaikuttanut yhtiöiden liiketoimintaan tai esimerkiksi luotonsaantiin.

Toinen varteenotettava tutkimusaihe voisi liittyä riskienhallintakeinoihin. Tämän tutkimuksen kohdalla tilannetta kannattaisi tarkastella kuitenkin myös muiden globaalien yhtiöiden perusteella. Mongoliassa toimii toistaiseksi harva suomalainen yhtiö ja suurin osa näistä suomalaisista yhtiöistä lähinnä ainoastaan vie maahan tuotteita, eikä siis ole sijoittanut varsinaista toimipistettä maahan. Myös muiden maiden Mongoliassa toimivia yhtiöitä voitaisiin haastatella ja päästä tulokseen parhaista riskienhallintakeinoista ja niiden kustannuksien suuruudesta verrattuna esimerkiksi kustannuksiin muissa maissa.

Kolmas mielenkiintoinen tutkimuskohde ei liittyisi varsinaisesti riskeihin, vaan Mongolian markkinoihin ja Oyu Tolgoin merkitykseen Mongolian taloutta ajatellen, mikäli hanke toteutettaisiin, tai tulevaisuudessa mahdollisesti toteutetaankin. Tutkimus voisi siis arvioida kuinka Oyu Tolgoin uudelleenkäynnistys tulevaisuudessa vaikuttaisi maan taloudelliseen tilanteeseen ja kansainvälisiin suhteisiin.

8.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Valitsemamme aihe on erinomaisesti palvellut oppimaamme. Varsinainen suuntautumisalamme on rahoitus, mutta sivuaineina olemme opiskelleet myös kansainvälistä liiketoimintaa sekä laskentatoimea. Yritystoiminnan riskit, etenkin kansainvälisen kaupan ja rahoituksen kannalta, ovat tulleet opintojemme aikana tutuiksi. Mielenkiintomme yhdessä riskeihin ja luottopolitiikkaan sekä Mongoliaan ja sen markkinoihin sai valitsemaan opinnäytetyön aiheen.

Olemme tehneet aikaisemmin raportteja Mongoliaan ja sen markkinoihin liittyen. Kiinnostuksemme maata kohtaan herätti suomalainen yhtiö Planmeca Oy, jolle teimme opintovuosiemme aikana tutkimuksen kohdistuen heidän vientiinsä Mongolian mark-

kinoille. Mongolia on kehittyvä maa, ja sen maaperän rikkaudet ovat ainutlaatuiset. Mongolia ei myöskään ole tavanomaisin mahdollinen tutkimuskohde, ainakaan toistaiseksi.

Opinnäytetyön aloittaminen oli haastavaa aiheen rajauksen vuoksi. Halusimme alun perin saada myös Planmeca Oy:n läheisempään tarkasteluun työssämme ja harkitsimme Mongolian hammaslääketieteen nykyisen tilan sisällyttämistä mukaan työhön. Huomasimme kuitenkin pian, että emme näin rajatessamme saaneet aiheeseen selkeyttä. Jouduimme muuttamaan alkuperäisiä suunnitelmiamme opinnäytetyötä tehdessämme osittain tiedonsaannin puutteen vuoksi ja kyselyyn vastanneiden pienen määrän vuoksi. Opinnäytetyöprosessin edetessä huomasimme, että haastateltavien pieni määrä ei ollut ongelma, sillä saimme kerättyä heidän avullaan erittäin arvokasta tietoa kohdemaan markkinoista. Koemme, että nämä haastattelut palvelivat erittäin hyvin tavoitteiden saavuttamisessa. Oli hienoa huomata, että yritysten edustajat tukevat opinnäytetöiden tekoa, jakamalla asiantuntevaa osaamistaan. Aiheen rajaukseen liittyen halusimme alun perin tutkia nimenomaan viennin riskejä, viennin kohdistuessa Mongoliaan. Laajensimme aiheen käsittelemään kuitenkin yleisesti kansainvälisen liiketoiminnan riskejä Mongolian markkinoilla, viennin näkökulmasta.

Työn teoriaosuuden aineiston löytäminen oli osittain haastavaa. Teokset, jotka onnistuimme löytämään aiheesta Mongolia, liittyivät maan kulttuuriin ja matkailuun. Varsinaisen aineisto Mongolian markkinoista ja maasta liiketoiminta-alueena saatiin loppujen lopuksi kansainvälisten yhtiöiden ja muiden valtioiden ja pankkien tekemistä tutkimuksista. Kansainvälisen liiketoiminnan riskien osalta tietoa kyettiin keräämään pääasiassa kirjallisten lähteiden avulla, ja verkkolähteiden käyttö oli vähäistä. Lähteistä saatiin lopulta suhteellisen monipuoliset.

Verrattuna aikaisempiin opintojemme aikana tekemiin raportteihin, empiriaosuuden aineistonkeruu oli meille teorian pohjalta kirjoitettuun tekstiin verrattuna tuntemattomampi alue. Oikean tutkimusjoukon löytäminen ja kysymyksien kohdistaminen oli haastavaa. Kuten mainitsimme aikaisemmin, suomalaisilla yrityksillä on toistaiseksi hyvin vähän toimintaa Mongolian markkinoilla ja jopa näiden yritysten löytäminen oli

Internetin kautta aikaa vievää. Oikeiden kysymysten muotoileminen etukäteen edellytti myös harkintaa.

Opinnäytetyön tekeminen yhdessä parin kanssa voi olla haastavaa, sillä varsinainen tieto ja sen esittämistapa tulee saada mahdollisimman yhtenäiseksi. Jokaisella on oma kirjoitustyyli ja sanavarasto, minkä vuoksi tekstien yhteensovittaminen voi olla haasteellista. Olemme lähes jokaisella kurssilla tehneet ryhmätyöt samassa ryhmässä ja oikeastaan yhdeksänkymmentäprosenttisesti olemme tehneet kaikki ryhmätyöt kahdestaan. Tuntemme toistemme kirjoitustavat ja työnteen ajoittamisen. Sanavarastomme on niin suomen kuin englannin kielen kannalta hyvin samanlainen ja olemme saaneet palautetta yhteistyömme sujuvuudesta, kirjoitustyylimme yhteensopivuudesta sekä toisiamme täydentävästä esiintymistavasta. Opinnäytetyön teko yhdessä oli meille selkeä valinta alusta alkaen.

Jos voisimme muuttaa jotain jälkikäteen, olisimme muodostaneet empiriaosuuden kyselyn heti aloitettuumme kirjoittamaan opinnäytetyön teoriaosuutta. Työmme isoimmaksi hidasteeksi muodostui vastausten saanti yhtiöiltä, emmekä olleet osanneet varata tähän tarpeeksi aikaa. Toisaalta, teoriaosuutta työstäessä mieleen saattoi tulla jatkokysymyksiä, jotka olisimme halunneet lisätä yritysten vastattavaksi tai tarkennettavaksi.

Kaiken kaikkiaan olemme tyytyväisiä opinnäytetyöprosessiin ja valmistuneeseen työhön. Prosessi oli työläs, mutta samalla hyvin opettavainen. Informaatio, jonka onnistuimme keräämään prosessin aikana, ei ainoastaan laajentanut tietoaamme Mongoliasta liiketoimintaympäristönä. Se myös syvensi jo oppimaamme tietoa riskien ja riskienhallinnan osalta ja paransi huomattavasti tiedonkeruutaitojemme. Mielestämme opinnäytetyöstä saadaan paras mahdollinen lopputulos, kun kirjoittaja kokee aiheen mielenkiintoiseksi, jolloin myös halu tutkia ja oppia on suuri.

Lähteet

A Euromoney Institutional Investor Company 2014. CEIC News@lert: Mongolia's Foreign Direct Investment at a Crossroads. Luettavissa:

<http://www.ceicdata.com/en/press/ceic-newslert-mongolia%E2%80%99s-foreign-direct-investment-crossroads>. Luettu: 25.8.2014.

Aktia Pankki Oyj 2014. Yritysassiakkaat. Ulkomaankauppa. Vienti. Standby-remburssi.

Luettavissa: <http://www.aktia.fi/fi/yritysassiakkaat/ulkomaankauppa/vienti/standby-remburssi>. Luettu: 1.8.2014.

Ansell, J. & Wharton, F. Risk: Analysis Assessment and Management. John Wiley & Sons Ltd. Chichester.

Anttila, P. 1998a. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti. Metodix. Luettavissa:

http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_1laadullisen_tutkimuksen_reliabiliteetti. Luettu: 3.9.2014.

Anttila, P. 1998b. Laadullisen tutkimuksen validiteetti. Metodix. Luettavissa:

http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_2laadullisen_tutkimuksen_validiteetti. Luettu: 3.9.2014.

Australian Trade Commission 2014. Mongolia. Doing Business. Luettavissa:

<http://www.austrade.gov.au/Export/Export-Markets/Countries/Mongolia/Doing-business#.VAiEMhZ0ZsI>. Luettu: 1.4.2014.

BBC 2014. Mongolia Profile. Luettavissa: <http://www.bbc.com/news/world-asia-pacific-15460525>. Luettu: 24.3.2014.

Bowring Gavin 22.5.2014. Financial Times. Guest Post: Will Mongolia Default? Luettavissa: <http://blogs.ft.com/beyond-brics/2014/05/22/guest-post-will-mongolia-default/>. Luettu: 11.08.2014.

Branch, A. 2002. Export Practice and Management. Thomson Learning. Lontoo.

Branigan, T. 20.10.2013. The Observer, Luettavissa:

<http://www.theguardian.com/world/2013/oct/20/ulan-bator-killer-winter-stoves>.

Luettu: 12.3.2014.

Business Council of Mongolia 18.4.2014. Businesses need more businesses. Luettavis-

sa: <http://bcmongolia.org/en/interviews/1121-businesses-need-more-business>. Lu-

ettu: 22.8.2014.

Central Intelligence Agency 2014. World Factbook. Mongolia. Luettavissa:

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

Luettu: 6.4.2014.

Coface Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur 2014. Economic

Studies. Mongolia. Luettavissa: [http://www.coface.com/Economic-Studies-and-](http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Mongolia)

[Country-Risks/Mongolia](http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Mongolia). Luettu: 27.3.2014.

Dambadarjaa, J. 19.8.2014a. Development stuck in the mud: Cause and Solution. The

UB Post. Luettavissa: <http://ubpost.mongolnews.mn/?p=11430>. Luettu: 22.8.2014.

Dambadarjaa, J. 27.7.2014b. Is the smart government an extractive club? The UB Post.

Luettavissa: <http://ubpost.mongolnews.mn/?p=10900>. Luettu 21.8.2014.

Dambadarjaa, J. 21.5.2014c. Mongolian Economy is back on the ground. Jargal DeFac-

to. Luettavissa: [http://jargaldefacto.com/mongolian-economy-is-back-on-the-](http://jargaldefacto.com/mongolian-economy-is-back-on-the-ground/)

[ground/](http://jargaldefacto.com/mongolian-economy-is-back-on-the-ground/). Luettu: 24.8.2014.

Dambadarjaa, J. 26.12.2013. Tough challenges in 2014. The UB Post. Luettavissa:

<http://ubpost.mongolnews.mn/?p=708626>. Luettu: 13.5.2014.

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. & Sullivan, D. P. 2004. International business: Envi-
ronments and operations. Pearson Education Inc. New Jersey.

Eskelinen, A. 10.8.2014. Aluevientipäällikkö. Planmeca Oy. Haastattelu. Espoo.

Finanssialan keskusliitto 2014. Tähtäin yritysten rahoitusvaihtoehtojen monipuolistumisessa. FK:n linjaukset EU- kaudelle 2014-2019. Luettavissa:

http://www.fkl.fi/ajankohtaista/tiedotteet/Sivut/Tahtain_yritysten_rahointusvaihtohtojen_monipuolistumisessa.aspx. Luettu: 24.9.2014.

Finanssivalvonta 2008. Vakavaraisuus ja riskien hallinta. Markkinariskien hallinta. Luettavissa:

http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Rahoitussektori/4_Vakavaraisuus_ja_riskien_hallinta/Documents/4.4c.std1.pdf. Luettu: 09.08.2014.

Finnvera Oyj 2014a. Finnvera lyhyesti. Luettavissa:

<http://www.finnvera.fi/Finnvera/Finnvera-lyhyesti>. Luettu 24.9.2014.

Finnvera Oyj 2014b. Finnvera lyhyesti. Strategia. Luettavissa:

<http://www.finnvera.fi/Finnvera/Finnvera-lyhyesti/Strategia>. Luettu: 24.9.2014.

Finnvera Oyj 2014c. Maaluokitukset. Luettavissa: <http://www.finnvera.fi/Vienti-ja-kansainvaelistyminen/Vientitakuut/Maaluokitukset-ja-maaluokituskartta>.

Luettu: 13.4.2014 ja 28.8.2014.

Finnvera Oyj 2014d. Vienti ja kansainvälistyminen. Kasvua kansainvälisiltä markkinoilta. Luettavissa: <http://www.finnvera.fi/Vienti-ja-kansainvaelistyminen/Kasvua-kansainvaelisiltae-markkinoilta>. Luettu: 24.9.2014.

Finnvera Oyj 2014e. Vienti ja kansainvälistyminen. Vientitakuut. Luettavissa:

<http://www.finnvera.fi/Vienti-ja-kansainvaelistyminen/Vientitakuut>. Luettu: 24.9.2014.

Finnvera Oyj 2014f. Vienti ja kansainvälistyminen. Kasvua kansainvälisiltä markkinoilta. Team-Finland. Luettavissa: <http://www.finnvera.fi/Vienti-ja->

kansainvaelistyminen/Kasvua-kansainvaelisiltäe-markkinoilta/Team-Finland. Luettu: 24.9.2014.

Finnpartnership 2014. Fingate ja Finpro Peking. Luettavissa: http://www.finnpartnership.fi/www/fi/advisory_services/add_country_info/maatoimija_lomake.php?we_objectID=1343. Luettu: 5.5.2014.

FN- Sambandet 2014. Mongolia. Luettavissa: <http://www.globalis.fi/Maat/Mongolia>. Luettu: 1.9.2014.

Focus Technology Co. Ltd. Finpack Co. Ltd. Luettavissa: <http://www.made-in-china.com/traderoom/batzayafinpack>. Luettu: 2.8.2014.

Frontier Securities 2014. Mongolian Investment Strategy, July 2014. Luettavissa: <http://www.frontier.mn/index.php/research/daily-report/489-mongolian-investment-strategy-july-2014>. Luettu: 25.8.2014.

Hakakari, H. 1.9.2014. Outotec Oyj. Puhelinhaastattelu. Espoo.

Harjula, J. & Aaltola, K. 1975. Ulkomaankauppa. WSOY. Porvoo.

Helppi, M. & Paloheimo, A. 2005. Ulkomaankaupan rahoitus- riskit, maksuliikenne ja ratkaisut. Talentum Media Oy. Tampere.

Homanen, O. 25.9.2014. Aluepäällikkö. Finnvera Oyj. Haastattelu. Helsinki.

Ijäs, S. 2002. Luottoriskien hallinta tuloksen tekijänä. Suomen Asiakastieto Oy. Jyväskylä.

International Chamber of Commerce Finland 2014. Toimitusten hallinta ICC Incoterms 2010. Luettavissa: <http://www.icc.fi/toimitusten-hallinta-icc-incoterms-2010>. Luettu: 3.9.2014.

IRO Research Oy 2013. Tietoa tutkimusmenetelmistä. Luettavissa:
<http://www.iro.fi/kvalitatiivinen-vai-kvantitatiivinen>. Luettu: 2.9.2014.

Jankes, J. 2.9.2014. Tuotantopäällikkö. Finpack. Sähköposti. Helsinki.

Jauri, O. 1997. Riskienhallinta uudesta näkökulmasta. Kauppakaari Oy. Helsinki.

Jargal DeFacto 2014. Jargalsaikhan D Bio. Luettavissa:
<http://jargaldefacto.com/jargalsaikhan-d-bio/>. Luettu: 30.7.2014.

Kananen, J. 2009. Vientikaupan maksuliikenne ja rahoitus. Tekijät ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus FINTRA 2003. Vientiopas. 12. uudistettu painos. Multikustannus/Multiprint Oy. Helsinki.

Kasanen, E., Lundström, T., Puttonen, V. & Veijola, R. 1997. Rahoitusriskit yrityksissä. SVH Coopers & Lybrand Oy. Porvoo.

Kinkki, S. & Lehtisalo, A. 1996. Yritystietous. WSOY. Porvoo.

Kirjastot 2007. Kysymys. Luettavissa:
<http://www.kirjastot.fi/kysy/arkistohaku/kysymys/?ID=0e8358cb-99e9-4649-9b2d-8746ddb6fba8>. Luettu: 5.9.2014.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 1998. Riskit ja riskienhallinta. Tampere University Press. Vammala.

Lkhagvasuren, E. 19.5.2014. Toimitusjohtaja. Fingate LLC. Sähköposti. Mongolia.
Mongolian Economy 4.7.2014. Economic growth is expected to rise by 9,5 % this year.
Luettavissa: <http://mongolianeconomy.mn/en/i/6212>. Luettu: 22.8.2014.

Luostarinen, R. 1989. Internationalization of the firm. 3. uudistettu painos. Reijo Luostarinen. Helsinki.

Luostarinen, R. & Welch, L. 1990. International Business Operations. Reijo Luostarinen & Lawrence Welch. Suomi.

Mongolia Travel Guide 2012. Ulan Bator. Luettavissa: <http://www.mongolia-travel-guide.com/ulan-bator.html>. Luettu: 25.4.2014.

Morgan Stanley 2014. Mongolia: FX Reserves- The Final Countdown. Luettavissa: http://bcmongolia.org/images/files/en/Mongolia-Reports/Mongolia_growth_Group.pdf. Luettu: 29.8.2014.

NASDAQ OMX Helsinki 2012. Opi optiot. 22. uudistettu painos. NASDAQ OMX Helsinki. Helsinki.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2007. Yritysrahoitus. 5. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Normet Oy 2013a. Normet. Luettavissa: http://www.normet.com/normet/normet_fi. Luettu: 20.6.2014.

Normet Oy 2013b. Normet. Tuotanto. Luettavissa: http://www.normet.com/normet/manufacturing_fi. Luettu: 20.6.2014.

OP- Pohjola- ryhmä 2014. Riskeiltä suojautuminen. Luettavissa: <https://www.op.fi/op?cid=151009651&srcpl=4>. Luettu: 26.7.2014.

Outokumpu 2014. Historia. Luettavissa: <http://www.outokumpu.com/fi/yritys/historia/Sivut/default.aspx>. Luettu: 30.8.2014.

Outotec 2014. Tilinpäätös 2013. Luettavissa: <http://www.outotec.com/PageFiles/15746/Liitteet/599086.pdf>. Luettu: 30.8.2014.

Pehkonen, E. 2000. Vienti- ja tuontitoiminta. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Planmeca Oy 2014a. Yritys. Luettavissa: <http://www.planmeca.com/fi/Yritys/>. Luettu: 22.4.2014.

Planmeca Oy 2014b. Yritys. Planmeca Group. Luettavissa: <http://www.planmeca.com/fi/Yritys/Planmeca-Group/>. Luettu 14.4.2014.

PriceWaterhouseCoopers 2012. Doing Business Guide in Mongolia 2012-2013. Luettavissa: <http://www.pwc.com/mn/en/publication/doing-business-in-mongolia.jhtml>. Luettu: 16.4.2014.

PriceWaterhouseCoopers 2006. Suomen pääomasijoitusyhdistys ry. Pääomasijoitus-avain yrityksen kasvuun. Luettavissa: https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/paaomasijoitus_06.pdf. Luettu: 24.9.2014.

Puranen, M. 13.6.2014. Poliittisen puolen harjoittelija. Suomen Suurlähetystö Peking. Sähköposti. Peking.

Robinson, C. 2010. Mongolia Nomad Empire of Eternal Blue Sky. Odyssey Books & Guides. Hong Kong.

Sanoma Media Finland Oy/Taloussanomat 2014. Kelluva valuutta. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/kelluva%20valuutta/>. Luettu: 1.9.2014.

Shapiro, A. 2010. Multinational Financial Management. John Wiley & Sons Pte Ltd. Aasia.

Suomen kuljetusopas 2014. Ulkomaankaupan asiakirjat. Luettavissa: <http://www.kuljetusopas.com/kuljetus/ulkomaankauppa/asiakirjat/>. Luettu: 3.5.14.

Suomen pääomasijoitusyhdistys ry 2014a. FVCA Tiedotteet. Pääomasijoitusaktiivisuus historiallisen korkealla vuoden 2014 ensimmäisellä puoliskolla. Luettavissa: http://www.fvca.fi/ajankohtaista/paaomasijoitusaktiivisuus_historiallisen_korkealla_vuoden_2014_ensimmaisella_puoliskolla.785.news. Luettu: 24.9.2014.

Suomen pääomasijoitusyhdistys ry 2014b. Sijoitusprosessi. Luettavissa: <http://www.fvca.fi/yrittajalle/sijoitusprosessi>. Luettu: 24.9.2014.

Suomen Suurlähetystö Peking 2014a. Henkilökunta. Luettavissa: <http://www.finland.cn/public/default.aspx?nodeid=35187&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu: 15.8.2014.

Suomen Suurlähetystö Peking 2014b. Historia. Luettavissa: <http://www.finland.cn/public/default.aspx?nodeid=35189&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu: 15.8.2014.

Suomen Suurlähetystö Peking 2014c. Suurlähettiläs Gustafsson esitti valtuuskirjeensä Mongolian presidentille. Luettavissa: <http://www.finland.cn/public/default.aspx?contentid=301921&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu: 02.08.2014.

Suomen Suurlähetystö Peking 2014d. Suurlähetystö. Luettavissa: <http://www.finland.cn/public/default.aspx?nodeid=35186&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu: 15.8.2014.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3. uudistettu painos. WSOY. Vantaa.

Taloustutkimus Oy 2014. Tiedonkeruuratkaisut ja monitilaajatutkimukset. Luettavissa: http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/. Luettu 1.8.2014.

Tekes 2014. Tekes palvelee suomalaisen elinkeinoelämän ja tutkimuksen uudistumista. Luettavissa: <http://www.tekes.fi/tekes/>. Luettu: 24.9.2014.

The Asia Foundation 2014. In Mongolia perception of corruption as most critical problem drops. Luettavissa: <http://asiafoundation.org/in-asia/2014/06/18/in-mongolia-perception-of-corruption-as-most-critical-problem-drops/>. Luettu 21.8.2014.

The Economist 21.1.2012. Mine, all mine 21.1.2012. Luettavissa: <http://www.economist.com/node/21543113>. Luettu: 24.3.2014.

The Hofstede Centre 2014. Luettavissa: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>. Luettu: 14.4.2014.

The UB Post 24.07.2014. The Pace of Mongolia's Economic Growth to Slow. Luettavissa: <http://ubpost.mongolnews.mn/?p=10745>. Luettu: 22.8.2014.

The World Bank 2014. Doing Business 2014 Economy Profile: Mongolia. Luettavissa: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/mongolia>. Luettu: 7.4.2014.

The World Bank 2013. Mongolia Economic Update. Luettavissa: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16495>. Luettu: 28.3.2014.

The World Bank Group 2014. Mongolia needs better roads, schools and hospitals: so why all this talk about saving for the future? Luettavissa: <http://blogs.worldbank.org/eastasiapacific/mongolia-needs-better-roads-schools-and-hospitals-so-why-all-this-talk-about-saving-for-the-future>. Luettu: 30.8.2014.

Tolson, M. 4.12.2012. Kaivokset ja karja vastakkain Mongoliassa. Maailma.net. Luettavissa: http://maailma.net/artikkelit/kaivokset_ja_karja_vastakkain_mongoliassa. Luettu: 5.8.2014.

Trading Economics 2014a. Luottoluokitus. Luettavissa: <http://fi.tradingeconomics.com/country-list/rating>. Luettu: 4.9.2014.

Trading Economics 2014b. Mongolia GDP 1981-2014. Luettavissa:

<http://www.tradingeconomics.com/mongolia/gdp>. Luettu: 25.9.2014.

Transparency International 2014a. Faqs on corruption. Luettavissa:

http://www.transparency.org/whoweare/organisation/faqs_on_corruption/2/#defineCorruption. Luettu: 5.8.2014.

Transparency International 2014b. Global Corruption Barometer 2013. Luettavissa:

<http://www.transparency.org/gcb2013/report>. Luettu: 6.8.2014.

Transparency International Suomi- Finland 2014. Poliittinen korruptio. Luettavissa:

<http://www.transparency.fi/poliittinen-korruptio>. Luettu: 30.5.2014.

Tulli 2014. Maatilastoja. Luettavissa:

http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastoja/maatilastoja/index.jsp. Luettu: 12.5.2014.

U.S. & Foreign Commerce Service & U.S. Department of State 2010. Doing Business in Mongolia: 2013 Country Commercial Guide for U.S. Companies. Luettavissa:

http://bcmongolia.org/images/files/en/Mongolia-Reports/Doing-business-in-Mongolia-report_US-Embassy.pdf. Luettu: 14.3.2014.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vanhatalo, H. 2009. Vakuutusmajuri. Nyt niitä riskejä sitten hallitaan. Luettavissa:

<http://vakuutusmajuri.fi/2009/09/16/nyt-niita-riskeja-sitten-hallitaan/>. Luettu: 15.8.2014.

Vuorikari, M. 13.5.2014. Toimitusjohtaja. Normet LLC Mongolia. Sähköposti. Helsinki.

Watkins, J. 3.7.2014. Mongolian capitalism: Cultural Battles. The UB Post. Luettavissa:

<http://ubpost.mongolnews.mn/?p=10467>. Luettu: 21.8.2014.

Yle 25.8.2014. Identiteetti tulevaisuuden vakuutuskohteena? Vakuuttamisen historia lähtee Babylonian hiekkamyrskyistä. Luettavissa:
http://yle.fi/uutiset/identiteetti_tulevaisuuden_vakuutuskohteena_vakuuttamisen_historia_lahtee_babylonian_hiekkamyrskyista/7429867. Luettu: 26.8.2014.

Yrittäjät 2014. Kansainvälistymisen ja kasvun palvelut ja rahoitus 2014. Luettavissa:
<http://www.yrittajat.fi/File/e4ce7e60-149f-4df7-b9f4-595d8482e14b/Rahoitusopas2014.pdf>. Luettu 24.9.2014.

Yrityssalo 2014. Yrityksen rahoitusopas. Luettavissa:
http://www.yritystulkki.fi/files/yt_rahoytus_salo.pdf. Luettu: 23.9.2014.

Yrityssuomi 2014. Kansainvälistyminen. Kansainvälistymissuunnitelma. Luettavissa:
<http://www.yrityssuomi.fi/kansainvalistymissuunnitelma>. Luettu: 19.7.2014.

Liite 1. Kysely

1. Mikä on ollut merkittävin huomioon otettava riski Mongolian markkinoilla?
2. Mitä muita riskejä Mongoliassa on ilmennyt liiketoiminnan ja viennin kannalta?
3. Onko tilanne muuttunut vuosien aikana?
4. Mikä on ollut merkittävä hidaste markkinoilla tai viennin kannalta?
5. Kuinka paikalliset vastaanottavat ulkomaiset yritykset?
6. Oletko törmännyt korruptioon?
7. Kuinka yritys suojautuu riskeiltä Mongoliassa?
8. Kuinka helppoa oli löytää kontakteja?
9. Kuinka riskit ilmenivät markkinoilla?
10. Asteikolla 1-10 kuinka kalliiksi niiltä suojautuminen tuli?
11. Mitkä nähdään potentiaalisina tulevaisuuden riskeinä? Entä katoavana riskinä?

Questions concerning the Mongolian market and trade:

1. How many Finnish companies are already operating or importing to Mongolia?

What is the operational field?

2. What are the main problems or delays companies have faced?

2. What are the main challenges that Planmeca Oy should prepare for when planning export to Mongolia?

3. What kind of juridical problems could Planmeca Oy encounter?

4. We have read the World Bank's report: Doing Business 2014, Mongolia. How does the import of dental equipment differ from average import goods? Is it more time taking and more expensive? How is the procedure?

Questions concerning dental health care:

5. Is there a high demand for high tech dental equipment in Mongolia? How much are people ready to invest in their dental health? Is there an ongoing trend in the dental market (Dental whitening for example)?

6. Does the government of Mongolia financially support the improvement of dental machinery? Does the government of Mongolia already have development plans for the local dental health care?

7. How do dental offices in Mongolia finance their operation?

8. Currently, how many dentists are there in Mongolia?

9. How many dentists graduate every year?

Liite 3. Kysely Finnvera Oyj

1. Mitkä nähdään merkittävimpinä riskeinä Mongolian markkinoilla?
2. Mikä on tavallinen yritysten käyttämä rahoitusmuoto kyseiselle markkina-alueelle?
3. Mitä maksutapoja suositellaan käytettäväksi?
4. Nähdäänkö Mongolian paikalliset suurimmat pankit (esimerkiksi Golomt ja Khan) luotettavina?
5. Onko Finnvera Oyj:ssä törmätty ongelmiin liittyen viennin rahoitukseen kohteessa Mongolia? Jos on, niin minkälaisiin?
6. Miltä markkinoiden tulevaisuus näyttää viennin rahoituksen kannalta? (Uskotaanko jonkin merkittävän riskin esimerkiksi katoavan tai maan markkinatilanteen parantuvan?)

Liite 4. Kansainvälisen liiketoiminnan riskit

