

UKRAINAN MAHDOLLISUUDET SÄHKÖ- JA ENERGIAINFRA- STRUKTUURIN JÄLLEENRAKENNUKSESSA

Strateginen tarkastelu ja markkinoillemenon edellytykset NEPowerille

Paula Lukkari
Opinnäytetyö AMK
Kevät 2026
Energiatekniikka
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Energiatekniikka

Tekijä: Paula Lukkari

Opinnäytetyön nimi: Ukrainan mahdollisuudet sähkö- ja energiainfrastruktuurin jälleenrakennuksessa – Strateginen tarkastelu ja markkinoillemenon edellytykset NEPowerille

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2026

Sivumäärä: 56 + 2 liitettä

Ukrainan jälleenrakennus on yksi Euroopan mittavimmista yhtenäisistä infrastruktuurihankkeista vuosikymmeniin. Merkittävä osa jälleenrakennuksesta kohdistuu sähkö- ja energiainfrastruktuurin palauttamiseen ja modernisointiin. Kansainväliset rahoittajat ovat käynnistäneet sodan alettua vuonna 2022 ohjelmia kriittisen infrastruktuurin jälleenrakentamiseksi. Samanaikaisesti Ukrainan EU-liittymisprosessi edellyttää sähkö- ja energiajärjestelmien yhdenmukaistamista EU:n sääntelyn ja politiikan kanssa. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Ukrainan jälleenrakennuksen luomia mahdollisuuksia suomalaiselle sähköalan yritykselle Nordic Electro Power Oy:lle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli analysoida Ukrainan jälleenrakennuksen markkinaympäristöä erityisesti sähkö- ja energiasektorin näkökulmasta sekä laatia analyysin pohjalta NEPowerille markkinoillemenostrategia.

Työssä tarkasteltiin Ukrainan jälleenrakennusmarkkinaa, sen kilpailu- ja yhteistyökenttää sekä rahoitusrakenteita. Markkinaympäristöä analysoitiin PESTEL-analyysin avulla. Analyysin pohjalta luotiin TOWS-analyysi, jossa markkinaympäristön tekijöitä peilattiin yrityksen sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. TOWS-analyysi avulla tunnistettiin strategisia vaihtoehtoja ja reunaehtoja NEPowerin markkinoillemenolle. Työn lopputuloksena laadittiin tiekartta NEPowerin markkinoillemenostrategiasta.

Tulosten perusteella Ukrainan jälleenrakennusmarkkina näyttäytyy NEPowerille pitkän aikavälin markkinana, jossa markkinoillemeno edellyttää vaiheistettua ja riskit huomioon ottavaa etenemistä. Pk-yrityksen näkökulmasta rahoittajavetoisuus, kumppanuudet, konsortiomallit sekä hankkeiden maantieteellinen sijainti ovat keskeisiä edellytyksiä markkinoillepääsulle.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Energy technology

Author: Paula Lukkari

Title of thesis: Opportunities in the Reconstruction of Ukraine's Electricity and Energy Infrastructure – A Strategic Assessment and Market Entry Preconditions for NEPower

Term and year when the thesis was submitted: spring 2026

Number of pages: 56 + 2 appendices

The reconstruction of Ukraine will constitute one of the largest unified projects in Europe for decades. The scale of the reconstruction will be extensive, with a significant share allocated to the restoration of electricity and energy infrastructure. International financiers launched programmes to support critical reconstruction already after the outbreak of the war in 2022. The objective of the reconstruction is not only to restore infrastructure but also to modernise it. As part of Ukraine's EU accession process, the country's electricity and energy sector will need to be aligned with EU policies. This thesis aims to examine the opportunities created by Ukraine's reconstruction for a Finnish electrical engineering company, Nordic Electro Power Oy.

The objective of the thesis is to analyse the market environment of Ukraine's reconstruction, particularly from the perspective of the electricity and energy sector. Based on this analysis, the aim is to develop a concrete market entry strategy for NEPower.

The thesis examines Ukraine's reconstruction market, its cooperation and competitive landscape, and financing mechanisms. The market environment is analysed using a PESTEL framework, which serves as the basis for a TOWS analysis that contrasts external market factors with the company's internal strengths and weaknesses. The TOWS analysis provides direct strategic options and market entry opportunities. As the outcome of the thesis, a roadmap for NEPower's market entry strategy is produced.

The results indicate that Ukraine's reconstruction market represents a long-term opportunity for NEPower, and that market entry should be conducted in a phased manner with careful consideration of risks. From the perspective of a small and medium-sized enterprise, financier-driven projects, partnerships, consortium models, and the geographical location of projects are essential factors for successful market entry.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	6
2 SODAN JÄLKEINEN UKRAINA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	8
2.1 Suomen rooli jälleenrakennuksessa	8
2.2 Ukrainan sähkö- ja energiainfrastruktuuri	10
2.3 Sodan vaikutuksen sähkö- ja energiainfrastruktuuriin	13
3 STRATEGISET MALLIT JA VIITEKEHYS	16
3.1 PESTEL-analyysi toimintaympäristön arviointiin	16
3.2 Strategisen analyysin työkalut	20
3.3 Markkinoillemenomallit ja kansainvälistymisen muodot	22
3.3.1 Projektivienti	23
3.3.2 Epäsuora vienti	24
3.3.3 Strateginen liittouma ja allianssi	25
3.4 Riskienhallinta kansainvälisessä liiketoiminnassa	26
3.5 Kumppanuudet ja verkostot kansainvälisessä liiketoiminnassa	28
3.6 Rahoitus	29
3.7 Kansainväliset standardit sähkö- ja energiainfrastruktuurin hankkeissa	30
4 ANALYYSI	33
4.1 Ukrainan markkinaympäristön analyysi, PESTEL	33
4.2 Strateginen analyysi, TOWS	40
5 TOIMINTAMALLI JA MARKKINOILLEMENOSTRATEGIA	43
5.1 NEPowerin strateginen positio	43
5.2 Sopiva markkinoillemenomalli	44
5.3 Kumppanuudet sekä verkostoituminen	44
5.4 Rahoitus ja riksienhallinta markkinoillemenossa	45
5.5 Markkinoillemenon vaiheistus ja tiekartta	46
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	47
7 POHDINTA	49

8	LÄHTEET	51
9	LIITTEET	56

1 JOHDANTO

Ukrainan sota syttyi vuonna 2022, kun Venäjä aloitti täysimittaisen hyökkäyksen maahan. Ukrainan energiainfrastruktuuri on sodan seurauksena kärsinyt huomattavia vahinkoja ja merkittävä osa sähköverkosta sekä energiantuotantolaitoksista on vaurioitunut. Ukrainan energiantuotannon kapasiteetti on sodan myötä kaventunut vain murto-osaan normaalista. (Globalis 2025; Energiateollisuus 2024.)

Ukrainan jälleenrakennus tulee olemaan mittavin hanke Euroopassa vuosikymmeniin. Kansainväliset rahoittajat ovat jo käynnistäneet ohjelmia kriittisen infrastruktuurin palauttamiseksi sekä modernisoimiseksi. Maailmanpankki arvioi Ukrainan jälleenrakentamisen maksavan yli 500 miljardia euroa. Jälleenrakennussuunnitelmat eivät tavoittele ainoastaan infrastruktuurin palauttamista, vaan tavoitteena on rakentaa moderni ja kestävä energiainfrastruktuuri, jossa korostuu etenkin uusiutuva energia ja energian varastointiratkaisut. Ukrainan EU-jäsenyysprosessi vahvistaa tätä kehityssuuntaa entisestään. (Globalis 2025.)

Tämä opinnäytetyö tehdään suomalaiselle sähköalan yritykselle Nordic Electro Power Oy:lle (NEPower). Yritys tarjoaa ratkaisuja sähköverkkoihin, sähköasemiin ja uusiutuvaan energiaan. Työn on tarkoitus kartoittaa yrityksen mahdollisuuksista laajentaa liiketoimintaansa Ukrainan jälleenrakennusmarkkinoille. Ukrainan jälleenrakennusmarkkina tarjoaa myös suomalaisille yrityksille merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia, etenkin sähköverkkojen, sähköistysratkaisuiden ja uusiutuvan energian ratkaisuiden osalta, mutta markkinoillemeno edellyttää tarkkaa strategista suunnittelua.

Opinnäytetyön tavoitteena on analysoida Ukrainan sähkö- ja energiainfrastruktuurin jälleenrakennukseen liittyvää markkinaympäristö NEPowerin näkökulmasta sekä laatia analyysin pohjalta konkreettinen markkinoillemenostrategia. Työssä tarkastellaan rahoittajavetoisen markkinan vaikutusta liiketoimintaan, yhteistyö- ja kilpailukenttää sekä kumppanuus- ja verkostomallien merkitystä pk-yrityksen markkinoillepääsystä. Tavoitteena on tarjota yritykselle strateginen viitekehys ja päätöksenteon tukimalli markkinoillemenon arvioimiseen.

Markkinaympäristöanalyysi tehdään hyödyntäen PESTEL-analyysiä, jonka avulla tarkastellaan Ukrainan poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia, taloudellisia ja lainsäädännöllisiä tekijöitä. TOWS-analyysin avulla PESTEL-löydökset yhdistetään NEPowerin sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. TOWS-analyysin tavoitteena on tunnistaa strategisia vaihtoehtoja sekä rajoituksia, joiden avulla yritys voi hyödyntää markkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia halliten keskeisimpiä riskejä.

Työssä keskitytään sähköverkon jälleenrakennukseen, sähköasemien modernisointiin sekä uusiutuvan energian ja energian varastoinnin integraatioon, jotka edustavat juuri NEPowerin ydinosaa. Lisäksi työssä keskeisimpiä rahoitusinstrumentteja ja tukiorganisaatioita, jotka mahdollistavat markkinoillemenon. Opinnäytetyön lopputuloksena laaditaan vaiheistettu tiekartta NEPowerin markkinoillemenosta Ukrainan jälleenrakennusmarkkinoille. Tiekartan on tarkoitus toimia strategisen päätöksenteon työkaluna, ja jää vain toimeksiantajan käyttöön.

2 SODAN JÄLKEINEN UKRAINA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Vuonna 2022 Venäjän käynnistämän hyökkäyssodan seuraukset Ukrainassa ovat olleet hyvin mittavia. Maan sisäiset alueelliset erot ovat suuria, mutta kokonaisuudessa tuhojen mittakaava on valtava. Pelkään fyysiseen infrastruktuuriin kohdistuvat vahingot ovat arvioilta yli 100 miljardia euroa. Maan jälleenrakentaminen tulee edellyttämään vuosikymmenien mittaista työtä ja kansainvälistä yhteistyötä. Suomella ja Ukrainalla on vuosien mittainen historia hankeyhteistyistä monilla sektoreilla. Sodan aikana Suomi on ollut omaan kokoonsa nähden suhteutettuna yksi vahvimmista Ukrainan tukijoista. Kaikessa Ukrainaan kohdistuvassa tuessa tulee huomioida oikeusvaltion rakenteen vahvistaminen ja korruptio- torjunta. (Ulkoministeriö 2024, 8; European Commission, 2022.)

2.1 Suomen rooli jälleenrakennuksessa

Suomen nykyinen hallitus, työ- ja elinkeinoministeriö, valtionvarainministeriö sekä elinkeinoelämän sidosryhmät ovat laatineet suunnitelman Suomen osallistumisesta Ukrainan jälleenrakennukseen. Suunnitelma keskittyy erityisesti suomalaisille yrityksille suunnattuihin rahoitus- ja neuvontapalveluihin. Suunnitelma on kaksi osainen, ensimmäinen osa on laadittu vuonna 2022 ja toinen 2024. Suomen osallistuminen jälleenrakennukseen tulee olemaan kokonaisvaltaista. Suomen valtio ottaa osaa konkreettisiin hankkeisiin, tukee Euroopan Unionia ja luo suomalaisille yrityksille mahdollisuuksia Ukrainassa. Ukraina ei ole entuudestaan suomalaisille yrityksille kovinkaan tuttu markkinaympäristö, kuitenkin jälleenrakennukseen suomalaisilla on paljon tarjottavaa muun muassa siirtymässä puh-taisiin teknologioihin ja energiantuotantoon sekä energiahuollossa. Odotettavissa on, että paine Suomen osallisuutta kohtaan kasvaa, niin aseavun suhteen kuin jälleenrakennustarpeiden kasvaessa. (Ulkoministeriö 2023, 4, 8–11; Ulkominis-teriö 2024, 8.)

Suomen Elinkeinoelämän keskusliitto on käynnistänyt vuoden 2025 syksyllä voittoa tavoittelemattoman Pro Ukraina -hankkeen. Hankkeen tavoitteena on saada ainakin 200 uutta vientiyrittäjä Ukrainaan seuraavien kahden vuoden aikana. Pro

Ukraina -hanke on suunnattu erityisesti pk- ja midcap-yrityksille, joilla on halua kasvaa, kansainvälistyä ja olla mukana Ukrainan jälleenrakennuksessa. Jälleenrakennusmarkkinat tarjoavat huomattavia kasvumahdollisuuksia suomalaisille yrityksille monilla toimialoilla. Kotimaan taloudelle se voisi tuoda jopa 1–2 miljardin euroa lisää vuosittaista vientiä. EU-maiden osallisuudella voidaan varmistua, että jälleenrakennus toteutetaan Ukrainan EU:n jäsenpolkua tukien, sekä samalla kestävästi ja laadukkaasti. (Elinkeinoelämän keskusliitto s.a.)

Jälleenrakennuksen suunnitelmaa sekä tukitoimia suunnitellaan kansainvälisesti koordinaatioryhmässä. Ryhmä koostuu Ukrainan, G7-maiden, EU:n sekä keskeisten kansainvälisten rahoituslaitosten edustajista. Vuoden 2024 alussa EU perusti Ukrainan rahoitusvälineen vuosille 2024–2027. Se tarjoaa ennakoitavaa taloudellista tukea Ukrainalle maan toipumiseen, jälleenrakennukseen ja modernisointiin. Rahoitusohjelman suuruus on 50 miljardia euroa. Ukraina on myös luokiteltu ODA-maaksi, eli se on kehitysapukelpoinen maa. Luokittelun kehitysavun saannin suhteen tekee taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö, OECD:n kehitysapu komitea, DAC. ODA maat koostuvat tulotasoltaan matalan tai keskitason maista, tulotaso määritellään Maailman pankin asukaskohtaisen bruttokansantulon, BKTL perusteella. ODA maiden listaa arvioidaan kolmen vuoden välein. (Ulkoministeriö 2023, 10; European Council 2025; OECD s.a.)

Tärkeän infrastruktuurin korjaustyötä tehdään Ukrainassa koko ajan, sodan jatkumisesta huolimatta. Jopa pitkän tähtäimen jälleenrakennusta voidaan sotaoloissakin valmistella sekä joissain määrin toteuttaa. Ukrainan jälleenrakennus tulee muuttamaan maata fyysisesti ja normatiivisesti, maan infrastruktuuri pyritään jälleenrakentamisen lisäksi modernisoimaan. Suomi pyrkii tukitoimissaan keskittymään omiin vahvuuksiinsa. Muun muassa kestävän kehityksen tukeminen on yksi Suomen suurimmista vahvuuksista, missä se voi Ukrainaa tukea. (Ulkoministeriö 2023, 8; Ulkoministeriö 2024, 11.)

Jälleenrakennuksen ohessa Ukraina pyrkii vielä sodan käynnissä ollessa tasa-arvoiseen ja vastavuoroiseen kauppakumppanuuteen sekä yhteistyöhön kehittyneiden länsimaiden kanssa. Tasa-arvoisten kauppasuhteiden luominen on myös yksi Suomen tavoitteista Ukrainan kanssa. Yksityisen sektorin yrityksillä on

merkittävä rooli tasavertaisten kaupallisten kumppanuuksien luomisessa. (Ulko-ministeriö 2024, 14.)

2.2 Ukrainan sähkö- ja energiainfrastruktuuri

Ukrainan energiapolitiikan ylin päätöksenteko tapahtuu ministerikabinetissa, mutta myös eduskunta ja presidentti ovat mukana päätöksenteossa. Lisäksi energiapoliittisia vastuita on useilla kansallisen tason instituutioilla. Energia- ja ympäristöministeriö vastaa kestävästä energiapolitiikasta, ilmastonmuutospolitiikasta sekä monista energiahuoltoon liittyvistä asioista. Sen lisäksi se koordinoi energiapolitiikkaa hallituksessa ja hoitaa parlamentin neuvonnan. Valtionvarainministeriö vastaa energia-alan verotuksesta. Energia- ja ympäristöministeriön alla toimiva valtion energiatehokkuus- ja energiasäästövirasto vastaa nimensä mukaisesti energiatehokkuuden kehittämisestä, sekä uusiutuvan energian käytön edistämisestä. Kansallinen energia- ja yleishyödyllisten palvelujen sääntelykomissio valvoo lämpösektoria sekä maakaasu- ja sähkömarkkinoita. (IEA 2020 a.)

Ukrainan siirtoverkon haltija, NPC Ukrenergó on osakeyhtiö, jonka kaikki osakkeet ovat Ukrainan valtion omistuksessa. Ukrenergóa hallinnoi Ukrainan energiainministeriö. Sen keskeiset tehtävät ovat sähkön tuotannon ja kulutuksen reaaliaikaisen tasapainon ylläpito sähköverkossa, sähköverkkojen toiminnan varmistaminen ja kehitys, maan sähköjärjestelmän rinnakkaistoiminta naapurimaiden kanssa sekä sähkön viennin ja tuonnin tekninen mahdollistaminen. Se toimii myös sähkömarkkinoiden merkittävimpänä toimijana sekä hallinnoi sähkön tase-markkinoita. Ukrenergó koostuu neljästä alueellisesta hallinnosta, joihin kuuluu 15 alueellista verkonkunnossapitokeskusta. (Ukrenergó s.a.)

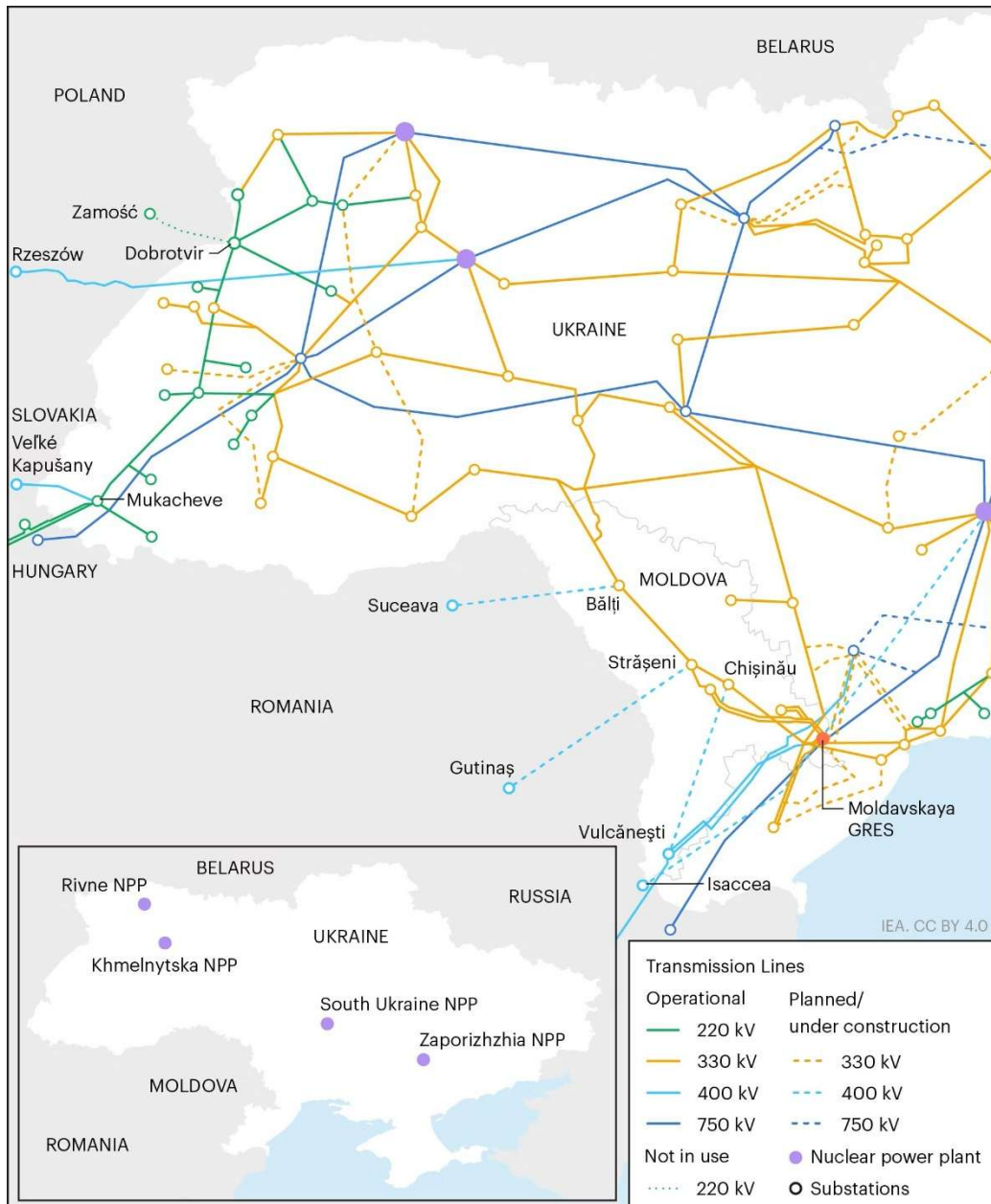
Ukrenergó on ISO-sertifioitu, sen käyttöön ottama johtamisjärjestelmä täyttää kansainvälisten standardien ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 ja ISO 45001:2018 vaatimukset. 2021 tietoturvallisuuden hallintajärjestelmä sai kansainvälisen ISO/IEC 27001:2013 standardin. (Ukrenergó s.a.)

Ukrainalla on pitkä historia öljyn ja kaasun tuotannossa, kuitenkin sen energiantuotanto on riippuvaista myös tuonti öljystä ja kaasusta. Jo ennen Venäjän

hyökkäyssotaa Ukraina on pyrkinyt vähentämään riippuvuuttaan Venäjältä tuotavasta kaasusta. Maan oman kaasun energiakäytön lisäksi Ukraina on toiminut merkittävänä kauttakulkumaana Venäläiselle kaasulle, ja on näin ollen toiminut tärkeä tekijänä Euroopan energiavarmuuden kannalta. Ukrainan kaasuinfrastruktuuri onkin hyvin mittava maalimanluokassa. Venäläisen tuontikaasun loppumisen myötä kaasuinfrastruktuurin muokkaaminen on kuitenkin tarpeellista, jotta Ukraina pysyy käsittelemään paljon pienempiä kaasumääriä. (IEA 2020 a.)

Monet Ukrainan lämpölaitokset polttavat edelleen hiiltä, kaasua tai öljyä. Lisäksi ydinvoiman osuus on suuri, neljän ydinvoimalan 15 ydinreaktorin kapasiteetti on 13,8 GW. Uusiutuvien energialähteiden käyttö on vähäistä, mutta Ukrainalla on merkittävää uusiutuvan energian potentiaalia, muun muassa huomattavien biomassavarojen ja jätehuoltomahdollisuuksien muodossa. Vuonna 2010 Ukraina hyväksyttiin EU:n energiayhteisön perustamissopimuksen täysjäseneksi, minkä myötä Ukrainassa on kehitelty uusia sähkö- ja kaasualaa koskevia lainsäädäntökehyksiä, sekä lisätty uusiutuvaa energiaa, kilpailua ja ympäristöä koskevia vaatimuksia. (IEA 2020 a; IEA 2020 b.)

Ukrainan siirtoverkko on Ukrenergon alainen ja koostuu 750, 330 ja 220 kV voimajohdoista. Siirtoverkko käsittää 23 600 km ilmajohtoa ja 141 (110–750 kV) sähköasemaa. Kuvassa 1 esitetään Länsi-Ukrainan siirtoverkon tila vuonna 2024 sekä suunnitteilla olevat yhdysjohdot Moldovaan ja Manner-Eurooppaan. Ukrainan jakeluverkko kattaa yli 800 000 km ilmajohtoa sekä kaapelia, sen jännitetaso vaihtelee välillä 0,4–150 kV. Lisäksi jakeluverkko sisältää noin 200 000 muunta-moa, joita operoivat useat alueelliset jakeluverkkoyhtiöt. Venäjä on hyökkäyksil-lään pyrkinyt tuhoamaan siirtoverkon keskeisiä osia, ja myös näin horjuttamaan Ukrainan sähköjärjestelmää. Myös jakeluverkkoa ja sen osia on vahingoitettu. (IEA 2024; Cooperation for Restoring the Ukrainian Energy Infrastructure Project Task Force 2022.)



KUVA 1. Länsi-Ukrainan siirtoverkko vuonna 2024, sisältäen suunnitellut yhteydet naapurimaihin (IEA 2024).

Ukrainan kaukolämmitys on vanhentunutta, ja kapasiteetti liiallinen. Energiahäviöt isoja ja käyttökustannukset korkeat. Alueellisten lämmön tuottajien tukien poistumisen myötä 2010-luvun puolivälissä asuinrakennusten kaukolämmityksen hinnat viisinkertaistuivat. Korkeasta hinnoittelusta huolimatta yli kolmasosa Ukrainan kotitalouksista on osa kaukolämpöverkkoa, ja etenkin suurissa kaupungeissa kaukolämmitys mahdollistaa suuren osan lämpimästä käyttövedestä sekä lämmityksestä. Lämmöntuotannosta suurin osa on peräisin maakaasusta ja noin kolmasosa maan lämmöntuotannosta tuotetaan CHP- eli yhdistetyissä sähkön- ja lämmöntuotantolaitoksissa. Sähköverkon ohessa lämpölaitokset ovat olleet

Venäjän hyökkäyksien kohteena. Vuosien 2022 ja 2024 välillä hyökkäyksien vuoksi tuhoutui tai vaurioitui merkittävästi 18 suurta CHP-laitosta, 815 kattilahuonetta ja 152 keskuslämmityspistettä sekä 354 km kaukolämpöputkistoa. (IEA 2020; IEA 2024.)

2.3 Sodan vaikutuksen sähkö- ja energiainfrastruktuuriin

Ukrainan sähköverkon yhdistämistä Euroopan sähköjärjestelmään on alettu suunnitella jo vuonna 2017. 24.2.2022, eli Venäjän hyökkäyksen päivänä, Ukrainan sähköjärjestelmä irrotettiin suunnitellusti Venäjän, Valko-Venäjän ja Euroopan sähköjärjestelmistä ja Ukrenergo siirtyi eristyneeseen toimitilaan. Tämän eristetyn toimitilaan siirtymisen oli tarkoitus toimia vain testinä, mutta Venäjän hyökkäyksen vuoksi sähköverkkoa ei palautettu enää synkroniseen tilaan Venäjän tai Valko-Venäjän kanssa. Sen sijaan kiihdytettiin synkronointia eurooppalaisen energiajärjestön, ENTSO-E:n kanssa. ENTSO-E on EU:n järjestelmävastaavien kantaverkkoyhtiöiden yhdistys, jonka tehtävä on edistää yhteistyötä EU:n alueen sähkömarkkinoiden ja rajakaupassa. Jo 16.3.2022 Ukrainan sähköjärjestelmä siirtyi kiireellisesti koesynkroniseen käyttöön ENTSO-E:n kanssa. 1.1.2024 sähköyhtiö hyväksyttiin ENTSO-E:n täysjäseneksi. Ukrenergon keskeinen tavoite on saattaa Ukrainan sähköjärjestelmä ja -markkinat täydelliseen integraatioon eurooppalaiseen energia-alueeseen. Erityisesti yhtiö pyrkii Ukrainan ja EU:n välisen vienti- ja tuontitapahtumien laajentamiseen sekä energiamarkkinoiden yhdistämiseen. (Ukrenergo s.a.; IEA 2024; Fingrid s.a.)

Sodan seurauksena tuhot sähköjärjestelmässä ja -infrastruktuurissa ovat olleet merkittäviä. Ennen sotaa Ukrainan säädettävissä olevan sähkön tuotantokapasiteetti oli 38 GW, joka ensimmäisen sotavuoden aikana laski 19 GW:iin ja kevääseen 2024 mennessä se oli laskenut 12 GW:iin. Vuoden 2024 aikana jälleenrakennusten avulla kapasiteettia kyettiin palauttamaan kolme gigawattia. Jäljellä olevat kolme ydinvoimalaa, jotka sijaitsevat Länsi- ja Keski-Ukrainassa ovat hyvin merkittävässä osassa jäljellä olevaa sähköntuotantokapasiteettia. Kolmen ydinvoimalan tuotantokapasiteetti on noin 50 % koko maan tämänhetkisestä säädettävästä tuotannosta. (IEA 2025.)

Mittavan sähkö- ja energiainfrastruktuurin tuhoutumisen ohessa on myös sähkön tarve vähentynyt Ukrainassa. Teollisuuden sähkönkulutus oli kahdessa vuodessa sodan alettua puolittunut. Myös kotitalouksien sähkönkulutus on vähentynyt 6,5 miljoonan ukrainalaisen pakolaisen myötä noin 20 %. Lisäksi sähkön tarvetta on pyritty vähentämään myös poliittisin keinoin. Esimerkiksi EU rahoitti hankkeen, jolla päästiin jopa 1GW sähkön säästöön, vain vaihtamalla hehkulamput LED-lamppuihin. (IEA 2025.)

Ukraina on riippuvainen liitoksesta eurooppalaiseen verkkoon. Sähkön kaupallista yhteistyötä muiden EU maiden kanssa on sodan aikana avattu asteittain. Sen avulla kysyntähuippujen aikana saadaan mahdollistettua tuontisähkö. Lisäksi liitoksen avulla Ukrainan sähköverkkoa saadaan vakautettua viennin avulla, mikä tuo myös tuloja maahan. Jo 30.3.2022 avattiin uudelleen sähkön vienti Ukrainasta Puolaan ja 15.4.2022 Moldovaan. Tämän jälkeen ENTSO-E:n suostumuksella sähkönvaihtoa on avattu muihinkin EU maihin ja siirtokapasiteetti on kasvanut nopeasti. Vuonna 2024 maahan tuodun sähkön määrä oli 4 436 GWh. Tämä kertoo mittavista tuotantokapasiteetille aiheutetuista vahingoista. Sodan aikaisten jälleenrakennusten ansiosta syyskuussa 2025 Ukraina teki sodan aikaisen vientihuippunsa 635 GWh:lla. Tilanne kuitenkin elää vahvasti Venäjän hyökkäysten mukaan. (IEA 2025; Ukrenegro s.a.)

Jälleenrakennuksen lisäksi Ukraina on sodan aikana pystynyt kehittämään ja modernisoimaan energiajärjestelmänsä. DTEK, Ukrainan suurin yksityinen energiayhtiö lanseerasi syyskuussa 2025 ensimmäisen energian varastointijärjestelmäkompleksin, jonka kapasiteetti on 200 MW. Järjestelmän kokonaisvarastointi on 400 MWh, mistä riittää sähköä kuudeksi tunniksi jopa 600 000 kotitaloudelle. Energianvarastoinnilla pystytään parantamaan maan sähköturvallisuutta ja tasa-painottamaan järjestelmää. Ukrainan tuulivoimahankkeet edistyvät myös, kehiteillä on jopa yli 700 MW uutta kapasiteettia. DTEK:n Mustanmeren rannikolle tulevan 400 MW:n tuulipuiston laajennuksen tulisi olla käyttövalmis vuoden 2026 lopussa. (IEA 2025.)

Energiaturvallisuuden takaamiseksi Ukrainassa on pyritty energiainfrastruktuuria jälleenrakentaessa järjestelmän hajauttamiseen. Suuret tuotanto yksiköt ovat helppomia kohteita hyökkäyksille, joten jo varhain sodan alettua, oli Ukrainan

hallituksen ohje pyrkiä hajauttamaan sähkön tuotantoa. Ukrainassa on käyttöön otettu pieniä modulaarisia, 5–40 MW kaasuturbiineja sekä aurinkoenergiaa. Hallituksen suosituksesta vuoden 2024 alkuun mennessä Ukrainassa oli käyttöön otettu 1 500 MW:n edestä kuluttajien asentamaa aurinkosähköä. Kotitalouksien lisäksi aurinkosähköä on käyttöön otettu hallintorakennuksissa, sairaaloissa, kouluissa ja yrityksissä. Energiaturvallisuuden lisäksi tuotannon hajauttaminen luo nykyaikaista ja kestävästä energiainfrastruktuuria. (IEA 2024.)

3 STRATEGISET MALLIT JA VIITEKEHYS

Kansainvälistä liiketoimintaa pidetään yleisesti vaativampana kuin kotimaan sisällä pysyvää liiketoimintaa. Se sisältää enemmän haasteita ja vaaroja sekä virheiden välttäminen ei ole niin helppoa. Kansainvälisessä liiketoiminnassa tapahtuvat virheet voivat tulla yritykselle todella kalliiksi. Kuitenkin kansainvälinen toiminta tuo mukanaan paljon suurempia mahdollisuuksia kuin kotimaanmarkkinat. Haasteen kansainvälistymisessä luo se, että liiketoimintaympäristö voi poiketa paljon totutusta. Kansainvälisessä toiminnassa kohdataan muun muassa erilainen kulttuuri, kieli, lainsäädäntö, liiketoimintatavat, poliittiset tavat sekä infrastruktuuri. (Sereistö 2002, 9–10.)

Yritysten kansainvälistyminen vaatii kansainvälistymisorientaatiota. Toiminta monikulttuurisissa projekteissa edellyttää vankkaa koulutusta, kansainvälistä kokemusta, kielitaitoa sekä sosiaalisten suhteiden rakennustaitoa. Liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen, markkina-alueiden tuntemus, viennin ja kansainvälisen liiketoiminnan käytäntöjen hallinta, vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot sekä innovatiivisuus ja johtaminen ovat keskeisiä osaamisalueita myös kansainvälisen liiketoiminnan kohdalla. Yrityksen sisällä kansainvälistyminen on kokonaisvaltainen prosessi, jonka aikana kansainvälisen liiketoiminnan osuus kasvaa tai kansainvälisissä projekteissa mukana olo lisääntyy. Yrityksen menestystä selittää sen ulkoisen ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja kansainvälistyminen voidaan ajatella strategisena päätöksenä sopeuttaa yritys toimintaympäristöönsä taataksensa kilpailuedun tai asiakashyödyn. (Vahvaselkä 2009, 16–19.)

3.1 PESTEL-analyysi toimintaympäristön arviointiin

PESTEL-analyysi on työkalu, jonka avulla voidaan tarkastella yrityksen tai organisaation toimintaympäristöä. PESTEL koostuu kuudesta osa-alueesta, se tarkastelee poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä teemoja. Analyysissä listataan osa-alueittain tekijöitä, joilla on vaikutuksia yrityksen makroympäristöön. Analyysin tarkoitus on jäsentää ja kuvata sen osa-alueiden vaikuttavuus ja muutosvoima yritykseen. Jokaiselta osa-

alueelta ei ole tarkoituksenmukaista etsiä ja listata kaikkea mahdollista, vaan tarkoitus on löytää juuri yrityksen kannalta keskeiset tekijät. (Vuorinen & Huikkola 2023, 259–265.)

Yksin PESTEL ei tuo yrityksille juurikaan lisäarvoa. Se toimii lähtökohtana strategisen aseman tarkasteluun ja sitä voidaan hyödyntää strategioiden laatimisessa. Analyysiä voidaan hyödyntää muiden toimintaympäristöä analysoivien työkalujen kanssa. PESTEL-analyysin avulla voidaan tuoda esiin asioita, mitkä vaikuttavat toimialan rakenteeseen ja kilpailutilanteeseen, ja nämä taas ovat oleellinen osa SWOT-analyysiä. SWOTissa etsittäviä ulkoisia tekijöitä, eli mahdollisuuksia ja uhkia tulee peilata yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia vasten. Muutosvoimien positiivinen vaikutus tulee usein esiin vasta kun yritys reagoi ulkoiseen mahdollisuuteen. (Vuorinen & Huikkola 2023, 259–265.)

Kuvassa 2 esitetään PESTEL-analyysin osa-alueet. Listatut keskeiset tekijät voivat sopia useampaankin osa-alueeseen ja tietyt tekijät ovat sidoksissa toisiinsa. (Vuorinen & Huikkola 2023, 261.)



KUVA 2. PESTEL-analyysi (Vuorinen & Huikkola 2023, 261)

Paikallisella politiikalla on merkittävä vaikutus yritysten toimintaan, muun muassa hallituksen päätöksillä, poliittisilla suuntauksilla ja lainsäädännöllisillä muutoksilla. Verotuspolitiikalla, työlainsäädännöllä, kansainvälisillä kauppasopimuksilla, sääntelyllä, direktiiveillä sekä valtaapitävien toimijoiden intresseillä on keskeinen rooli markkinaympäristössä. Näiden seikkojen lisäksi poliittisella vakaudella on suuri merkitys, se vaikuttaa investointipäätöksiin sekä liiketoiminnan pitkän aikavälin suunnitteluun. (Digitaalisen markkinoinnin sanakirja s.a. a.; Sitra 2024.)

Taloudellinen ympäristö vaikuttaa kuluttajien ostovoimaan sekä yritysten kustannusrakenteisiin. Taloudellisen ympäristön keskeisiä tekijöitä ovat bruttokansantuote, inflaatio, korkotasot, työllisyystilanne sekä valuuttakurssit. Näiden tekijöiden lisäksi merkittäviä tekijöitä ovat suhdannevaihtelut, kuten nousu- ja laskukaudet. Taloudellisen ympäristön ymmärrys auttaa ennakoimaan muutoksia ja sopeuttamaan strategioita. (Digitaalisenmarkkinoinninsanakirja s.a. a.)

Sosiaaliset tekijät vaikuttavat markkinoiden dynamiikkaan sekä kuluttajien kulkuskäyttäytymiseen. Väestörakenne, koulutustaso, elämäntyyli, kulutustottumukset ja arvot sekä asenteet liittyvät vahvasti yhteiskunnan rakenteeseen. Sosiaalisten muutosten seuraaminen ja niihin sopeutuminen auttaa yrityksiä säilyttämään kilpailukykyä. (Digitaalisenmarkkinoinninsanakirja s.a. a.)

Teknologian jatkuva kehitys muokkaa liitetoimintaympäristöä. Viimevuosina tuotantoprosessit ja palveluntarjonta ovat kokeneet suuria muutoksia tekoälyn ja automaation ansiosta. Kilpailukykyä säilyttämiseksi yritysten tulee seurata teknologian kehitystä, sen trendejä ja investoida uusiin innovaatioihin. Merkittävän kilpailuedun voi saavuttaa nopealla sopeutumisella uusiin teknologioihin. (Digitaalisenmarkkinoinninsanakirja s.a. a.)

Ympäristöllä ja ilmastolla on keskeinen rooli yritysten toiminnassa. Ympäristöystävällisyys on kuluttajien mieleen ja kiertotalous sekä kestävä kehitys ovat nousseet keskeisiksi monilla aloilla. Monille yrityksille uusiutuvan energian käyttö ja energiatehokkuuden parannus ovat tärkeitä näkökulmia, lisäksi niiden parissa tarjoutuu myös uusia liiketoiminta mahdollisuuksia. (Digitaalisenmarkkinoinninsanakirja s.a. a.)

Lainsäädäntö on osa poliittisia tekijöitä, mutta yksinomaan lainsäädännöllisillä muutoksilla voi olla mittavia vaikutuksia yritysten markkinaympäristöön ja toimintaedellytyksiin (Digitaalisenmarkkinoinninsanakirja s.a. a.).

Eri osa-alueiden tekijöiden listaamisen lisäksi oleellista on miettiä niiden vaikuttavuuden suuruutta ja todennäköisyyttä. PESTEL-analyysin teon voi jakaa vaiheisiin, jossa ensin listataan todennäköisimmät ja ilmeisimmät tekijät ja jatketaan kohti merkityksettömmämpiä. Seuraavassa vaiheessa merkittävimmät tekijät pisteytetään vaikuttavuuden ja todennäköisyyden mukaan. Näin saadaan selville

yrittäjien kannalta tärkeimmät muutosajurit, eli useamman tekijän yhteisvaikutukset. Viimeisenä voidaan vielä pohtia toimintavaihtoehtoja muutosajureiden hyödyntämiseen tai niiltä suojautumiseen. Viimeinen vaihe kannattaa yhdistää, esim. SWOT-analyysiin. (Vuorinen & Huikkola 2023, 262.)

3.2 Strategisen analyysin työkalut

SWOT-analyysi on kehitetty 60-luvulla ja nykyään se on yksi suosituimpia strategiatyökaluja. SWOT-analyysi tarkastelee yrityksen tai organisaation strategista asemaa peilaamalla sen vahvuuksia ja heikkouksia toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin. Analyysin avulla saadaan selkeä yleiskuva yrityksen asemasta strategisten päätösten tueksi. Sen on tarkoitus analyysin lisäksi helpottaa valintoja ja luoda toimintasuunnitelma. Kattavan analyysin teko edellyttää perehtymistä moniin resursseihin ja toimintaympäristöön liittyviin teemoihin. Liian monien asioiden listaaminen SWOT-analyysiin ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista, vaan esille nostettavia teemoja tulisi olla vain muutamia. (Vuorinen & Huikkola 2023, 97.)

SWOT-analyysi koostuu neljästä osa-alueesta. Analyysi voidaan luoda nelikenttä matriisiin, konkreettiseksi malliksi. SWOT koostuu yrityksen sisäisistä osa-alueista S (strengths / vahvuudet) ja W (weaknesses / heikkoudet) sekä ulkoisista tekijöistä O (opportunities / mahdollisuudet) ja T (threats / uhat). Analyysin löydöksiä hyödyntäminen tapahtuu suunnittelemalla, miten vahvuuksia käytetään hyväksi ja miten niitä voidaan vahvistaa, samalla pohtien miten heikkoudet voidaan poistaa. Samalla käsitellään ulkoisia tekijöitä varmistamalla, että mahdollisuudet saadaan hyödynnettyä uhkia samalla välttäen. (Vuorinen & Huikkola 2023, 98.)

SWOT-analyysiä voidaan hyödyntää erilaisissa ajankohdissa, nykyhetken tai tulevaisuuden analyysinä tai kasvustrategian luomiseksi. Erityisesti strategioiden luomiseen SWOT-analyysistä on kehitetty pidemmälle jalostettuja versioita. Tällainen on esimerkiksi TOWS-analyysi. Kahdeksan kenttäisessä TOWS-matriisissa on tarkoitus tuoda selvemmin esiin, miten sisäiset heikkoudet ja vahvuudet tulee ottaa huomioon peilaten niitä ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. TOWS-

analyysiä varten tulee ensin luoda perinteinen SWOT-analyysi. Perinteisen SWOTin jälkeen siirrytään peilaamaan yrityksen vahvuuksia toimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia vasten, sekä sitä, miten yritys voi hallita mahdollisia uhkia omien vahvuuksiensa avulla. Lisäksi TOWS-analyysissä pohditaan miten heikkouksia voi muuttaa suhteessa mahdollisuuksiin ja miten niin sisäisten heikkouksien, kuin ulkoisten uhkien luomiin kriisitilanteisiin voi varautua. TOWS-analyysin avulla yritys saa luotua kilpailukykyisiä strategioita. (Vuorinen & Huikkola 2023, 98–99.)

	SISÄISET	Vahvuudet (S)	Heikkoudet (W)
ULKOISET		- -	- -
Mahdollisuudet (O)		Hyödynnä menestystekijät → SO-suunnitelma	Heikkoudet vahvuudeksi → WO-suunnitelma
Uhat (T)		Uhat hallintaan → ST-suunnitelma	Mahdollinen kriisitilanne → WT-suunnitelma

KUVA 3. Kahdeksankenttäinen TOWS-matriisi (Vuorinen & Huikkola. 2023, 99)

TOWS-analyysi siis koostuu neljästä erilaisesta strategisesta vaihtoehdosta, jotka näkyvät kuvassa 3. SO-strategioissa hyödynnetään yrityksen sisäisiä vahvuuksia ulkoisten mahdollisuuksien saavuttamiseen. SO pyrkii vastaamaan kysymykseen ”Kuinka voin käyttää sisäisiä vahvuuksiani hyödyntääkseni ulkoisia mahdollisuuksia?”. WO-strategiat puolestaan pyrkivät hyödyntämään ulkoisia mahdollisuuksia yrityksen sisäisten heikkouksien voittamiseen. WO vastaa kysymykseen ”Kuinka voin hyödyntää ulkoista mahdollisuutta heikkouden voittamiseen tai sen ominaisuuden parantamiseksi?”. ST-strategioissa käytetään yrityksen vahvuuksia, jotta voidaan välttää tai vähentää ulkoisten uhkien vaikutusta yrityksen toimintaa. ST vastaa kysymykseen ”Kuinka voin käyttää sisäisiä vahvuuksiani välttääkseni ulkoisia uhkia?”. WT-strategiat puolestaan toimivat puolustustaktiikoina. Niillä pyritään vähentämään sisäisiä heikkouksia, samalla kun vältellään ympäristön aiheuttamia uhkia. WT pyrkii vastaamaan kysymykseen

”Millaisen strategian voin kehittää, joka auttaa minua välttelemään uhkaa ja vähentämään sisäistä heikkoutta?”. (Johnson & Parente 2013, 49.)

TOWS-matriisissa olisi jokaisessa strategisessa laatikossa hyvä olla vähintään viisi vaihtoehtoa. Ennen kuin strategioita lähdetään jalostamaan lisää, on hyvä vielä tarkastella analyysin tuloksia ja varmistua siitä, että vaihtoehtoja on tarpeeksi ja ne vastaavat tavoitetta ja tarkoitusta. TOWS-prosessi auttaa luomaan strategioita, joita perinteisellä projektilla ei välttämättä nousisi esille. (Johnson & Parente 2013, 49–50.)

Tässä työssä strategisen analyysin pohjatyönä toimii siis PETSEL sekä SWOT-analyysin teko. PESTEL ja SWOT löydökset törmäyttämällä saadaan luotua TOWS-matriisi, jossa esiin nousseiden strategisten vaihtoehtojen pohjalta lähdetään valitsemaan ja jalostamaan konkreettisia toimintasuunnitelmia.

3.3 Markkinoillemenomallit ja kansainvälistymisen muodot

Markkinoillemenostrategialla tarkoitetaan tapaa, jolla yritys saa tuotteensa tai palvelunsa halutuille markkinoille. Kansainvälistymistä suunniteltaessa yrityksen tulee valita sellainen operaatiomuoto ja toimintamalli, joka tukee mahdollisimman pitkäaikaisen kilpailuedun saavuttamista. Toimintamallin valinta on keskeisessä asemassa myös siksi, että sen avulla voidaan tavoittaa kaukanakin olevia markkinoita kustannustehokkaasti ja hallitusti. Operaatiostrategialla viitataan käytännön toimintamuotoon, jonka avulla yritys pystyy laajentamaan markkinoitaan ja toimittamaan tuotteensa tai palvelunsa kohdemarkkinoille. Sopivaa operaatiomuotoa valittaessa tulee määritellä muun muassa seuraavia seikkoja:

- missä määrin yritys aikoo sitoa resurssejaan uusille markkinoille
- kuinka intensiivisesti yrityksen henkilöstö on läsnä kohdemaassa
- kuinka hyvin yritys itse voi tehdä päätöksiä ja valvoa etujaan uusilla markkinoilla
- tavoiteltu kokonaistuottotaso. (Vahvaselkä 2009, 71; Gabrielsson & Luostarinen 2002, 97–101.)

Operaatiomuodon valintaan vaikuttavat niin sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Sisäisiä tekijöitä liittyvät yritykseen ja tuotteeseen tai palveluun. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen strategia, koko, sitoutuneisuus, rahoitus, kokemus ja kilpailuedut. Ulkoisia tekijöitä ovat niin kotimaan kuin kohdemaan tilanne. Lisäksi ulkoisia tekijöitä ovat toimintamuotojen käytettävyys, riskitaso sekä markkinoillepääsyn helppous ja nopeus. (Vahvaselkä 2009, 71–72.)

Karkeasti operaatiomuodot voidaan jakaa kahteen osaan, muotoihin, jotka eivät vaadi merkittäviä suoria investointeja (non investment operation modes) sekä muotoihin, jotka vaativat isoja investointeja (direct investment operation modes). Operaatiomuodot voidaan jäsenellä tarkemmin vientiin (export entry models), sopimusperusteisiin yhteistyömuotoihin (contact entry models) ja suoriin ulkoisiin investointeihin (investment entry models). Kansainvälisen liiketoiminnan keskeisimmät operaatiomuodot ovat vienti ja tuonti, lisensointi ja franchising, johtamis-sopimukset, sopimusvalmius ja alihankinta, tytäryritykset ja yhteisyritykset, allianssit sekä projektit. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 97–101; Vahvaselkä 2009, 72.)

Operaatiomuotoa valittaessa tulee ensin kartoittaa, mitkä vaihtoehdoista ovat yritykselle mahdollisia omien resurssien ja valmiuksien puitteissa. Kohdemarkkinan olosuhteet sekä yrityksen erityisominaisuudet sekä mahdollinen kilpailuetu suhteutetaan keskenään. Eri operaatiomuotoja verrataan keskenään muun muassa niiden ominaisuuksien, kustannusten, riskitasojen, toteuttamisen helppouden, kokonaistuottopotentiali ja markkinoillepääsyn nopeuden perusteella. Näiden hyötyjen ja haittojen vertailun pohjalta tehdään yritykselle strategisesti paras operaatiomuodon valinta. (Vahvaselkä 2009, 72.)

3.3.1 Projektivienti

Projektivienti on ajallisesti, sisällöllisesti ja paikallisesti rajattua toimintaa, jossa yritys myy tietyn projektin kohdemarkkinoilla toimivalle asiakkaalle. Projektin tilaaja voi olla paikallinen yritys tai järjestö, valtio tai kunta. Vietävän projektin laajuus voi vaihdella osaprojektista laajaan ”avaimet käteen” projektiin. (Vahvaselkä 2009, 77.)

Konsortio on myös projektiviennin muoto. Se on väliaikainen usean osapuolen muodostama yhteenliittymä, joka perustetaan tietyn projektin toteuttamiseksi. Konsortiossa voi olla mukana yritysten lisäksi myös rahoittajia ja muita sidosryhmiä. Projektikonsortio kokoaa yhteen projektin edellyttämän osaamisen ja resurssit, mahdollistaen tilaajalle kokonaisvaltaisen ja valmiin ratkaisun tarjoamisen. (Vahvaselkä 2009, 77 & Gabrielsson & Luostarinen 2002, 130–136.)

Ukrainan jälleenrakennus tullaan toteuttamaan pitkälti projektimuotoisesti, eri kansainvälisten rahoitusohjelmien kautta. Erityisesti kriittisen infrastruktuurin jälleenrakennus synnyttää laajoja projekteja, jotka tarjoavat hyviä mahdollisuuksia myös pienemmille yrityksille. Esimerkiksi konsortiomalleissa pk-yrityksillä on paremmat mahdollisuudet päästä käsiksi isompiin projekteihin, joissa tarvitaan laajaa osaamista ja joissa suuremmat yritykset voivat toimia ajureina. Laajat projektit tarjoavat pitkäaikaisemmän tulovirran. Ne kuitenkin edellyttävät pitkää suunnittelua, tehokasta koordinaatiotyötä ja projektinhallintaosaamista. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 130–136.)

3.3.2 Epäsuora vienti

Vientimalleissa yritys valmistaa tuotteensa kotimaassa ja vie ne kohdemarkkinoille. Viennin voidaan toteuttaa joko suorana vientinä tai erilaisten välikäsien kautta, eli epäsuorana vientiä. Epäsuorassa viennissä voidaan hyödyntää vientiyhtiötä, vientiagenttia tai useamman yrityksen muodostamaa vientirengasta. Vientirenkaalla tarkoitetaan useamman toimijan perustamaa yhteenliittymää, jonka tavoitteena on edistämään yhteistä vientiä. Vientiagentti puolestaan on usein paikallinen toimija, jonka paikallisten markkinoiden tuntemuksesta voi olla yritykselle hyötyä. (Vahvaselkä 2009, 73, 77.)

Valmistajan rooli epäsuorassa viennissä on suhteellisen passiivinen, koska välikätenä toimiva tekijä hoitaa kaikki vientitoimet. Riskit pienenevät ja yritys pääsee hyödyntämään välittäjän resursseja, markkinatuntemusta ja kokemusta. Epäsuora vienti on kuitenkin kallista, välikäsien viedessä omat osuutensa. Lisäksi epäsuora vienti vähentää yrityksen suoraa kontaktia markkinoihin. (Vahvaselkä 2009, 73.)

Ukrainan jälleenrakennusmarkkina on korkean riskin markkina, ja sen vuoksi epäsuora vienti voi toimia porttina markkinoille ilman tarvetta perustaa omaa yksikköä kohdemaahan. Epäsuora vienti, kustannuksistaan huolimatta, luo pohjan nopealle alulle markkinoille pääsyyn, sekä välittäjän kautta paikallisen mahdollisuuden hyödyntää paikallista verkostoa. Epäsuoran viennin kautta yritys voi testata markkinaa hallitusti, hankkia kokemusta ja kontakteja suhteellisen pienillä riskeillä.

3.3.3 Strateginen liittouma ja allianssi

Strateginen liittouma, eli allianssi tai kumppanuus, kuvaa kansainvälistyvien yritysten välistä tavoitteellista yhteistyötä. Strateginen allianssi on pitkäaikainen ja tavoitteellinen yhteistyösuhde, jonka osapuolet pyrkivät yhteisiin strategisiin tavoitteisiin säilyttäen oman itsenäisyytensä. Joissain tapauksissa allianssin osapuolet voivat olla keskenään kilpailevia yrityksiä, joilla on yhteinen intressi yhteistyöhön. (Vahvaselkä 2009, 77.)

Strategisen allianssin keskeinen edellytys on, että osapuolilla on toisilleen jotain annettavaa. Ne voivat täydentää toistensa osaamista, resursseja tai markkinatuntemusta. Allianssin tavoitteena on, että yritykset saavuttavat yhdessä enemmän, samalla jakamalla liiketoimintaan liittyviä riskejä. On huomattu, että yhteistyö yritysten välisessä allianssissa toimii parhaiten silloin, kun osapuolet ovat keskenään samankokoisia sekä niiden tavoitteet ovat linjassa. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 128–129.)

Kumppanuuksissa yhteistyö voi olla yhteishankintaa, varastointia, markkinointia tai myyntiä tietyllä kohdemarkkinan alueella. Yhteistyössä mukana olevat yritykset voivat olla myös keskenään kilpailijoita, mutta kuten strategisessa allianssissa, ne jakavat yhteisen intressin ja pyrkivät yhteistyöllä pienentämään riskejä. Edellisessä luvussa esitelty vientirengas on myös eräänlainen strateginen liittouma. (Vahvaselkä 2009, 77.)

Etenkin paikallinen kumppanuus voi olla merkittävää kansainvälisille markkinoille pyrkiessä, sillä se tarjoaa yritykselle arvokasta paikallistuntemusta, olemassa olevia verkostoja sekä työvoimaa. Etenkin pk-yrityksille paikallinen kumppani voi

mahdollistaa realistisen ja kustannustehokkaan markkinoillemenon ilman suuria alkuinvestointeja tai omaa organisaatiota kohdemaassa.

3.4 Riskienhallinta kansainvälisessä liiketoiminnassa

Riskienhallinnalla tarkoitetaan varautumista odottamattomiin tapahtumiin ja niistä aiheutuviin taloudellisiin tappioihin. Kansainvälisessä liiketoiminnassa riskienhallinta on välttämätöntä, mutta myös yksi kilpailukeino. Yrityksen tulee huomioida riskit liiketoiminnan suunnittelussa, markkinoinnissa, tarjoustoiminnassa sekä sopimuksissa. Kansainvälisen liiketoiminnan riskien huomiotta jättäminen ja niiden torjunnan ehkäisy voi heikentää koko yrityksen suorituskykyä ja kannattavuutta. Riskejä voidaan tarkastella esimerkiksi PESTEL-analyysissä, joka kattaa muun muassa toimintaympäristön poliittiset, sosiaaliset ja taloudelliset tekijät. (Vahvaselkä 2009, 306.)

Ukraina on luokiteltu kehitysapukelpoiseksi maaksi, ja siksi sen markkinat luovat laajoja liiketoimintamahdollisuuksia, mutta ne sisältävät myös huomattavia riskejä. Tyypillisiä kehittyvien maiden markkinariskejä ovat muun muassa korruptio, poliittinen epävakaus, talouskriisit, logistiikkaongelmat ja raskas byrokratia. Nämä riskit tulee selvittää ja ottaa huomioon etenkin markkinoillemenomallia valittaessa, sillä erilaiset toimintamallit altistavat yrityksen eritavoin riskeille. (Ali ym. 2021, 2–4.)

Riskienhallinta on prosessi, jossa pyritään minimoimaan tai lievittämään niiden todennäköisyyttä sekä kielteisiä vaikutuksia. Kansainvälinen standardoimisjärjestö määrittelee riskien hallinnan koostuvan neljästä päävaiheesta. Tärkeimmät vaiheet riskienhallinnassa ovat potentiaalisten riskien tunnistaminen, niiden analysointi ja arviointi, toimenpiteiden valitseminen sekä niiden toteutus riskien vähentämiseksi ja riskien jatkuva seuranta. (Ali ym. 2021, 6.)

Poliittiset riskit muodostuvat yhteiskunnallisista ja poliittisista tapahtumista, ne voivat olla muun muassa hallinnonvaihdoksia, sotia, korruptiota ja työvoiman rajoituksia. Poliittiset riskit voivat aiheuttaa yrityksille ylimääräisiä kuluja sekä odottamattomia muutoksia liiketoiminta- tai projektisuunnitelmiin sekä suorita

taloudellisia menetyksiä. Laajat poliittiset ongelmat kohdemaassa voivat heikentää kansantaloutta. (Ali ym. 2021, 4–6 & Eronen 2002, 87–88.)

Korruptio on keskeinen osa poliittista riskikenttää. Sen torjuminen on nostettu keskeiseksi tavoitteeksi sekä Suomen että EU:n Ukrainan jälleenrakennusta koskevissa suunnitelmissa. Ulkomaalaiset yritykset joutuvat harvoin osaksi laajamittaisia korruptioverkostoja, mutta lievempiin korruptioilmiöihin törmääminen kehittyvillä markkinoilla on yleistä. Korruption taustalla on muun muassa virkamiesten alhainen palkkataso, vähäinen luottamus valtiovaltaan ja virkavaltaan. Yritykset pyrkivät muodostamaan omia verkostoja ja toimimaan virallisten lakien ja säädösten ohi. Juuri tällaista käytänteitä pyritään kansainvälisten rahoittajien ja länsimaiden toimesta välttämään Ukrainan jälleenrakennuksessa. (Eronen 2002, 88.)

Taloudelliset riskit liittyvät esimerkiksi inflaatioon, velkaantumiseen, valuuttariskeihin sekä pankkisysteemiin kohdistuvaan epäluottamukseen. (Eronen 2002, 85–87.) Ukrainan julkisen velan hallinta on pysynyt kestäväenä koko sodan ajan, mutta korkeaan velkaantumiseen liittyy useita riskejä ja haasteita. Sodan seurauksena BKT laskee ja samalla ulkomailta otettu velka kasvaa. OECD arvioi, että julkisen velan suhde BKT:hen kasvaa yli 100 % vuoteen 2026 mennessä. Koska Ukrainan velka merkittävältä osin ulkomaanvaluutassa, altistuu maa valuuttariskille. (OECD 2025.)

Ukrainan jälleenrakennuksen kokonaiskustannukset tulevat olemaan arvioiden mukaan yli 500 miljardia euroa, mikä vastaa noin 2,8-kertaista maan vuoden 2024 BKT:tä (World Bank Group 2025). Kuten luvussa 2 todettiin jälleenrakennus tullaan rahoittamaan pääosin ulkomaalaisilta instituutiolta saadulla tuella sekä lainarahalla. Mikäli kansainvälisen rahoituksen saatavuus hidastuu tai heikkenee, tulevat hankkeet viivästymään tai jäävät jopa toteuttamatta. Rahoitusvaje heikentäisi suuresti niin jälleenrakennuksen edellytyksiä kuin markkinaympäristöä yrityksille.

3.5 Kumppanuudet ja verkostot kansainvälisessä liiketoiminnassa

Kun yritys laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille, kasvu pelkästään yrityksen omilla resursseilla on harvoin mahdollista. Tällöin yritysysteistyön ja yhteistyöverkostojen merkitys kasvaa. Yhteistyön ja kumppanuuksien avulla yritys voi jakaa riskejä, täydentää omaa osaamistaan ja saavuttaa markkinat kustannustehokkaammin kuin toimiessaan yksin. Yhteistyöverkostoja on monenlaisia, esimerkiksi yhtistyörenkaita, projektiryhmiä ja yhteisyhtyksiä. Yritysten välinen yhteistyö edellyttää luottamusta ja vahvoja perusarvoja. Yhteistyöyhtyksiä ja kumppaneita voi etsiä muun muassa EU-partnerihakujen kautta. Suomalaisten yritysten kansainvälistymistä ja kumppanuuksien syntymistä tukevat monet eri organisaatiot. (Vahvaselkä 2009, 42, 130.)

Business Finland on julkinen kotimainen toimija. Se tarjoaa kansainvälisille markkinoille pyrkiville suomalaisille yrityksille rahoitusta, neuvontaa sekä verkostoitumismahdollisuuksia. Lisäksi se edistää yritysten ja tutkimusryhmien välistä yhteistyötä. Business Finland on mukana myös Ukrainan jälleenrakennuksessa, osana Team Finland -verkostoa, jonka tarkoituksena on tarjota neuvonta- ja rahoituspalveluita. Se rahoittaa muun muassa yritysryhmiä, jotka haluavat yhdessä selvittää liiketoimintamahdollisuutta Ukrainassa. (Business Finland s.a.; Business Finland 2023.)

FinnPartnership on suomalainen liikekumppanuusohjelma. Se on ulkoministeriön rahoittama ja Finnfundin hallinnoima. Se pyrkii edistämään suomalaisten yritysten ja kehittyvien maiden markkinoiden välistä liiketoimintaa. Ohjelma kattaa kaikki OECD:n luokittelemat kehittyvät maat. Se tarjoaa suomalaisille yrityksille ja organisaatioille tukirahaa, neuvontaa ja kontakteja. FinnPartnershipin tarkoituksena on jakaa liiketoiminnan aloittamiseen liittyviä riskejä kehittyvien maiden markkinoille pyrittäessä. FinnPartnership tukee yhtyksiä normaalien hakukäytäntöidensä mukaisesti myös Ukrainaan suuntautuvissa hankkeissa. Se auttaa yhtyksiä alkuvaiheen riskien jakamisessa, minkä jälkeen yrityksen tulee saada rahoitusta esimerkiksi kansainvälisistä rahoitusyhtiöiltä. Rahoitusta käsitellään enemmän seuraavassa luvussa. (FinnPartnership s.a. a; FinnPartnership s.a. b.)

Lisäksi kauppakamarit tarjoavat yrityksille muun muassa tieto-, neuvonta- ja verkostoitumispalveluita maailmanlaajuisesti. Ne tukevat yrityksiä myös niiden aloittaessa liiketoimintaa uudella kohdemarkkinalla esimerkiksi markkinatiedon, kontaktien ja liiketoimintakäytäntöjen osalta. Kauppakamariverkosto muodostuu Keskuskauppakamarista, alueellisista kauppakamareista sekä eri maiden välisistä kauppakamareista. (Vahvaselkä 2009, 46.)

3.6 Rahoitus

Kuten luvussa 2 todettiin, Ukrainan jälleenrakennus tullaan toteuttamaan pääosin EU:n, kansainvälisten rahoituslaitosten ja yksittäisten valtioiden tarjoamien rahoitusinstrumenttien avulla. Yritykset osallistuvat rahoitettuihin hankkeisiin kilpailutusten, konsortioiden tai muiden liittoumien kautta. Näin ollen rahoitusinstrumenttien tuntemus markkinoille pyrkiessä on keskeinen tekijä valittaessa markkinoillemallia.

Suomen ulkoministeriön hallinnoima Finland-Ukraine Investment Facility (FUIF) on osa Suomen kansallista Ukrainan jälleenrakentamissuunnitelmaa, jota on käsitelty luvussa 2.1. Instrumentilla on tarkoitus tukea Ukrainan julkisen sektorin jälleenrakennuksen investointeja erityisesti kriittisessä infrastruktuurissa kuten energia- ja sähköinfrastruktuurissa. FUIF yhdistää avustusrahoituksen, korkotuen, ja Finnveran myöntämän vientitakuun. Hankkeet rahoitetaan kansainvälisen luottolaitoksen lainalla, ja niiden suuruus asettuu 10-20miljoonan euron välille. Rahoitusinstrumentilla tuettavien hankkeiden tulee olla YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden mukaisia. Lopullisen valinnan toteutettavista hankkeista tekee Ukraina, millä varmistetaan hankkeiden vastaavan maan jälleenrakennuksen prioriteetteja. Lisäksi hankkeissa tulee hyödyntää suomalaisia tuotteita ja palveluita sekä suomalaista teknologiaa ja osaamista ja näin ollen tuoda suomalaista lisäarvoa hankkeen rahoittamiseen. (Ulkoministeriö s.a.)

NEFCO (Nordic Environmental Finance Corporation) on pohjoismainen rahoitusyhtiö, joka tukee erityisesti pohjoismaisia pk-yrityksiä ja heidän kasvuaan sekä ympäristö- ja ilmastovaikutuksiltaan myönteisiä hankkeita. NEFCO rahoittaa vihreää jälleenrakennusta Ukrainassa ja sillä on vankka paikallistuntemus ja

verkostot ukrainalaisissa kunnissa ja viranomaisten, konsulttien sekä urakoitsijoiden keskuudessa. Se tarjoaa rahoitusta sekä yksityiselle että julkiselle sektorille, yhdistäen julkisen puolen lainarahoituksen Pohjoismaiden hallitusten, EU:n ja muiden tahojen myöntämiin avustuksiin. NEFCO:n ”Green Recovery for Ukraine” -ohjelma, joka käynnistyi vuonna 2022 keskittyy ukrainalaisten kuntien tukemiseen sodan aiheuttamien suorien ja epäsuorien seurausten ratkaisemiseksi, ympäristö ja kestävyysnäkökulma huomioiden. Ohjelman puitteissa toteutettavia hankkeita on tällä hetkellä käynnissä noin 50. (NEFCO s.a. a & NEFCO s.a. b.)

Euroopan investointipankki (EIB) on EU maiden omistama julkinen rahoituslaitos, joka tarjoaa rahoitusta globaalien lainojen muodossa pk-yritysten hankkeisiin, takauksia sekä yksittäisiä investointeja ja investointiohjelmia. EIB rahoittaa pienempiä hankkeita kansainvälisten välittäjien kautta ja suurempia projekteja suorilla luotoilla. Rahoitukset menevät suurimmaksi osaksi EU:n jäsenmaille sekä tuleville jäsenmaille. (Vahvaselkä 2009, 305.) EIB on tukenut Ukrainaa sodan alusta lähtien noin neljällä miljardilla eurolla. Heinäkuussa 2025 Euroopan komissio ja EIB julkaisivat uuden 600 miljoonan euron rahoituspaketin tukemaan energian, liikenteen ja yritysten resilienssiä. (European Investment Bank 10.7.2025.)

Ukraina on ollut Euroopan jälleenrakennus- ja kehityspankin, EBRD:n jäsen jo vuodesta 1992 alkaen ja pankki on tukenut maata mittavasti muun muassa Tsernobylin ympäristöturvallisuuden kanssa. EBRD:n rahoittamia projekteja oli Ukrainassa käynnissä 666. Sijoitukset ohjataan reaalityökaluun, mikä tarjoaa Ukrainalle kykyä vastustaa Venäjää. Sodan aikainen terve talous tarkoittaa myös edullisempaa jälleenrakennusta. (European Bank for Reconstruction and Development s.a.) EU Ukraine Facility eli EU:n Ukrainan jälleen rakennukseen tarkoitettu rahoitusväline, josta on mainittu luvussa 2.1 linkittyy yhteen EIB:in ja EBRD:n rahoitusten kanssa.

3.7 Kansainväliset standardit sähkö- ja energiainfrastruktuurin hankkeissa

Kuten edellisessä luvussa todettiin, kansainväliset rahoittajat ohjaavat voimakkaasti Ukrainan jälleenrakennusta. Rahoittajavetoisissa hankkeissa keskeisessä

roolissa ovat kansainväliset standardit, jotka määrittävät laitteiden tekniset vaatimukset, järjestelmien yhteensopivuuden sekä hankkeisiin osallistuvien toimijoiden toimintamallit. Standardien noudattaminen on usein edellytyksenä hankkeisiin osallistumiseen, kun kyseessä on EU:n tai kansainvälisten rahoituslaitosten rahoittama projekti.

IEC-standardit (International Electrotechnical Commission) ovat kansainvälisiä sähkö- ja elektroniikkateknologiaa koskevia standardeja. EN-standardit puolestaan eurooppalaisia standardeja, jotka on yhtenäistetty EU:n sisäisille markkinoille. Näiden standardien on tarkoitus varmistaa laitteiden ja järjestelmien turvallisuus, tehokkuus ja luotettavuus kaikille. Yhdessä testauksen ja sertifiointin kanssa IEC- ja EN-standardit mahdollistavat tuotteiden ja palveluiden turvallisen sekä kansainvälisen kaupankäynnin. Näiden standardien merkitys korostuu Ukrainan jälleenrakennuksessa, maan EU-jäsenprosessin sekä sähkömarkkinoiden eurooppalaistumisen myötä. (IEC s.a.; CENELEC s.a.)

IEC- ja EN-standardien ohella kansainväliset ISO-standardit toimivat keskeisinä viitekehyksinä toiminnan hallinnassa. ISO-standardit eivät kohdistu yksittäisiin tuotteisiin, vaan yritysten ja organisaatioiden johtamis- ja toimintamalleihin. ISO-standardit kokoavat yhteen toimiviksi todettuja käytäntöjä laadun, työterveyden ja turvallisuuden, ympäristövastuun sekä tietoturvan hallintaan. ISO-standardit perustuvat jatkuvan parantamisen periaatteeseen ja näin ollen tukevat toiminnan systemaattisesta kehittämisestä. Keskeisiä ISO-standardeja kansainvälisissä hankkeissa ovat laadunhallinnan ISO 9001, ympäristöjohtamisen ISO 14001, työterveyden ja -turvallisuuden ISO 45001 sekä tietoturvallisuutta koskeva ISO 27001. (Arter s.a.)

ENTSO-E ohjaa eurooppalaisten sähkömarkkinoiden teknistä ja toiminnallista yhteensopivuutta. ENTSO-E:n laatimat verkkokoodit muodostavat keskeisen kehyksen, jonka tavoitteena on helpottaa Euroopan sähkömarkkinoiden harmonisointia, integrointia ja tehokkuutta. Verkkokoodit laaditaan yhteistyössä Euroopan energiasääntelyviranomaisten yhteistyövirasto, ACER:n kanssa. Ne ovat olennainen osa EU:n sisämarkkinoiden kehittämistä ja energiapoliittisten tavoitteiden saavuttamista. ENTSO-E tekee myös yhteistyötä kyberturvallisuuden

parantamiseksi erityisesti jakeluverkko yhtiöitä edustavan EU:n DSO-yksikön kanssa. (ENSO-E s.a.)

Kyberturvallisuus on saanut Ukrainassa erityisen painoarvon hybridiuhkien ja kyberhyökkäyksien vuoksi. EU on laatinut yhteisen kyberturvallisuusstrategian, jonka tavoitteena on parantamaan Euroopan kykyä taistella kyberhyökkäyksiä vastaan, etenkin kriittisen infrastruktuurin osalta. Strategian keskeisiä tavoitteita ovat häiriönsietokyvyn parantaminen, nopea toipuminen kyberhyökkäyksistä sekä perusoikeuksien, demokraattisten arvojen ja oikeusvaltioperiaatteiden noudattaminen digitaalisessa toimintaympäristössä. (European Commission s.a.)

4 ANALYYSI

Tässä luvussa sovelletaan edellisessä luvussa esiteltyjä analyysityökaluja Ukrainan jälleenrakennusmarkkinaan NEPowerin näkökulmasta. Analyysien tavoitteena on muodostaa kokonaiskuvat toimintaympäristöstä, ja tunnistaa markkinoihin liittyvät mahdollisuudet ja riskit sekä luoda pohja markkinoillemenostrategialle ja konkreettiselle etenemismallille.

4.1 Ukrainan markkinaympäristön analyysi, PESTEL

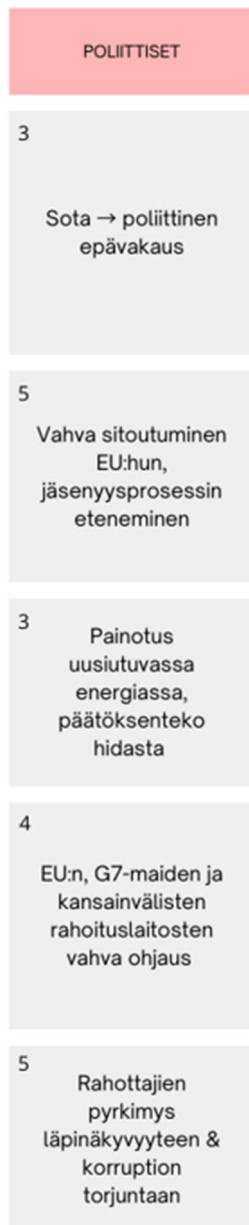
PESTEL-analyysiin kerättiin osa-alueittain tekijöitä, jotka vaikuttavat Ukrainan jälleenrakennuksen markkinaympäristöön juuri NEPowerin näkökulmasta. Analyysi käytiin läpi, ja tärkeimmät tekijät pisteytettiin toimeksiantajan edustajan kanssa. Viiden pisteen kohdat ovat kaikista merkityksellisimpiä, kun taas yhden pisteen saaneet kohdat vähiten merkityksellisiä. PESTEL-analyysi pisteytyksineen on nähtävillä liitteessä 1. Pisteytys vaikuttaa seuraavassa luvussa tehtävään TOWS-analyysiin, siten, että tärkeimmäksi nostettuihin seikkoihin pyritään keskittymään eniten.

Poliittiset tekijät

Ukrainan poliittisen toimintaympäristön merkittävin tekijä on edelleen käynnissä oleva sota, joka aiheuttaa paljon epävarmuutta. Maan poliittinen johto ja hallinnolliset rakenteet ovat sodan aikana kuitenkin pysyneet suhteellisen vakaina. Sodan päättymisen voi kuitenkin tuoda myös mukanaan uusia poliittisia muutoksia, jotka luovat epävarmuutta, joskin lyhyellä aikavälillä.

NEPowerin näkökulmasta keskeisimpiä poliittisia tekijöitä ovat Ukrainan vahva sitoutuminen EU:hun ja EU-jäsenyysprosessi. Ne tuovat mukanaan paljon ennakoitavuutta sääntelyn, lainsäädännön ja toiminta käytänteiden osalta. Kansainvälisten rahoituslaitosten, EU:n ja G7-maiden ohjatessa jälleenrakennusprosessia, vaikuttavat ne merkittävästi hankkeiden priorisointiin ja kilpailutusmenettelyihin. Rahoittajat korostavat vihreää siirtymää, modernisointia, läpinäkyvyyttä ja

korruption torjuntaa. Tämä suosii eurooppalaisia ja erityisesti suomalaisia toimijoita, jotka pystyvät toimimaan avoimesta ja toteuttamaan kestäviä teknologisia ratkaisuja. Poliittiset tekijät nähtävillä kuvassa 4.



KUVA 4. Poliittiset tekijät

Taloudelliset tekijät

Ukrainan talous on sodan seurauksena heikentynyt, ja jälleenrakennus luo mittavia investointitarpeita erityisesti energia- ja sähköinfrastruktuuriin. Jälleenrakennus on pitkälti riippuvaista ulkomailta saatavaan rahoitukseen, kuten EU:n rahoitusvälineisiin ja kansainvälisten rahoitusyhtiöiden myöntämiin lainoihin. Tämä

tulee kasvattamaan Ukrainan julkista velkaa ja näin ollen altistaa talouden inflaatiolle ja valuuttariskille.

NEPowerin näkökulmasta taloudellisia riskejä pienentää sen, että hankkeet rahoitetaan pääosin kansainvälisten rahoittajien toimesta. Tällöin Ukrainan valtion taloudellinen tilanne vaikuttaa yrityksen toimintaan vain epäsuorasti. Kansainvälinen rahoitus ohjaa investointeja kohti uusiutuvia energialähteitä ja moderneja sähköverkkoratkaisuja, mikä luo liiketoimintamahdollisuuksia. Taloudelliset tekijät nähtävillä kuvassa 5.



KUVA 5. Taloudelliset tekijät

Sosiaaliset tekijät

Jälleenrakennuksella on keskeinen merkitys koko Ukrainan yhteiskunnan toimivuuden ja vakauden kannalta. Energiajärjestelmän modernisointi, kuten uusiutuvan energian hankkeet ja sähköverkon parantaminen, ovat sosiaalisesti

hyväksytyjä ja laajasti odotettuja. Ne parantavat energian saatavuutta ja luovat työpaikkoja paikallisesti.

Ukrainan työmarkkinatilanne on sodan vuoksi epätasapainossa: toisaalta työvoimasta on pulaa, toisaalta työttömyys on kasvanut. Kansainväliset rahoittajat edellyttävät hankkeissa paikallisen työvoiman hyödyntämistä. Lisäksi painotetaan sosiaalisesti vastuullista ja läpinäkyvää toimintaa, lisäten työntekijöiden oikeuksia.

NEPowerin kannalta merkittävä sosiaalinen tekijä on mahdollisuus toimia osana laajoja kumppanuus- ja verkostomalleja. Kumppanuudet niin paikallisten kuin kansainvälisten toimijoiden kanssa tukevat sosiaalista hyväksyntää ja helpottavat toimintaa muuten haastavassa toimintaympäristössä. Sosiaaliset tekijät PESTEL-analysistä nähtävillä kuvassa 6.

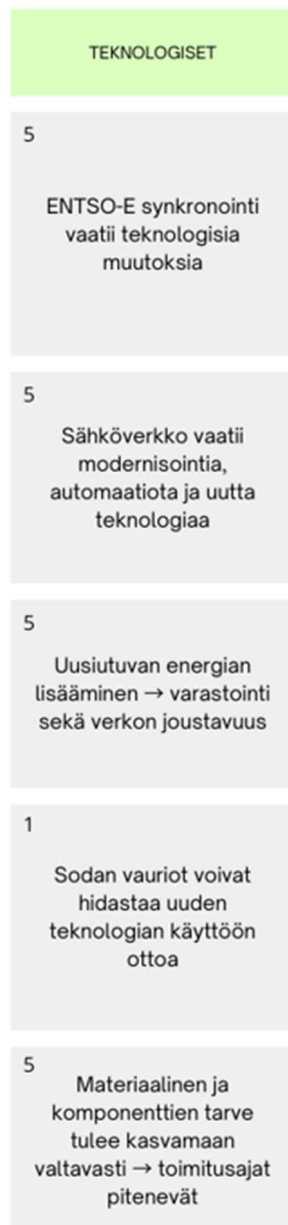


KUVA 6. Sosiaaliset tekijät

Teknologiset tekijät

Ukrainan sähköverkon synkronoituminen eurooppalaiseen ENTSO-E-verkkoon asettaa merkittäviä vaatimuksia teknologiselle kehitykselle. Sodan aiheuttamien tuhojen korjaamisen lisäksi verkko vaatii laajaa modernisointia, automaatiota ja uusia teknologisia ratkaisuja. Uusiutuvan energian osuuden kasvu lisää tarvetta energian varastointiratkaisuille sekä joustavuudelle ja älykkäälle sähköverkolle.

Jälleenrakennuksen mittakaava lisää kysyntää teknologiselle osaamiselle, mutta samalla globaalit toimitusketjuhaasteet voivat pidentää komponenttien toimitusaikoja. Tämä hidastaa hankkeiden toteutusta, lisäten epävarmuutta. Ukrainaan vietäviltä teknologisilta ratkaisuilta vaaditaan erityisesti toimintavarmuutta, nopeaa käyttöönottoa ja kykyä toimia vaativissa olosuhteissa, mikä korosta laadukkaan ja testatun teknologian merkitystä. Taloudelliset tekijät kuvassa 7.



KUVA 7. Taloudelliset tekijät

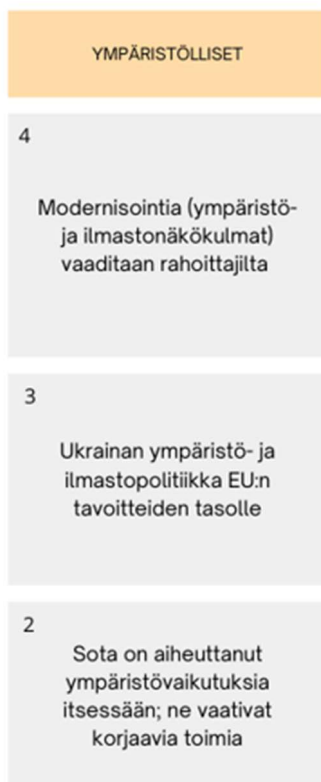
Ympäristölliset tekijät

Ympäristö- ja ilmastonäkökulmat ovat keskeinen osa Ukrainan jälleenrakennusta. Kansainväliset rahoittajat edellyttävät hankkeilta kestävyyttä, energiatehokkuutta sekä ympäristövaikutusten huomioimista koko projektin elinkaaren ajan. Näiden vaatimusten taustalla ovat rahoittajien omat kriteerit sekä EU:n ilmasto- ja ympäristöpolitiikka.

Ukrainan EU-jäsenprosessin myötä myös maa sitoutuu EU:n yhteisiin ilmasto- ja ympäristötavoitteisiin. Tämä ohjaa jälleenrakennusta erityisesti kohti uusiutuvaa energiaa, energiatehokkaita ratkaisuja ja modernia infrastruktuuria. NEPowerin

kaltaiselle yritykselle, jonka osaaminen liittyy energiajärjestelmien kehittämiseen, kestävät ja ympäristöä huomioivat ratkaisut muodostavat keskeisen kilpailuedun markkinoilla.

Sota on aiheuttanut Ukrainassa myös merkittäviä ympäristöhaittoja, kuten paikallisia saasteongelmia. Näiden vaikutusten huomioiminen lisää hankkeiden monimutkiasuutta, korostaen samalla tarvetta kestäville ja pitkäikäisille teknologisille ratkaisuille. Ympäristölliset tekijät nähtävillä kuvassa 8.



KUVA 8. Ympäristölliset tekijät

Lainsäädännölliset tekijät

Ukrainan lainsäädäntö on parhaillaan murroksessa, kun sitä yhdenmukaistetaan EU:n lainsäädännön ja sääntelyn kanssa. Tämä kehitys lisää ennakoitavuutta pitkällä aikavälillä, mutta lyhyellä aikavälillä vaatii huolellista sopimushallintaa ja juridista asiantuntemusta.

Ukrainan jälleenrakennushankkeiden hankita- ja kilpailumenettelyt ovat pitkälti kansainvälisten rahoittajien ohjaamia. Rahoittajien asettamat säännöt ja vaatimukset lisäävät hankkeiden hallinnollista monimutkaissutta, mutta samalla ne edistävät läpinäkyvyyttä, hyvää hallintotapaa ja korruption torjuntaa.

Lisäksi sähkömarkkinoiden asteittainen avautuminen ja markkinaehtoistuminen lisäävät kilpailua energia-alalla pitkällä aikavälillä. Tuontiin ja tullikäytäntöihin liittyvät kysymykset ovat toistaiseksi rahoittajien ja erityisjärjestelyjen vuoksi rajallisia, mutta ne voivat nousta merkittävämmäksi tekijäksi markkinoiden vakiintuessa. Lainsäädännölliset tekijät nähtävillä kuvassa 9.



KUVA 9. Lainsäädännölliset tekijät

4.2 Strateginen analyysi, TOWS

Tässä luvussa yhdistetään PESTEL-analyysin havainnot NEPowerin sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin TOWS-analyysin avulla. Analyysin lähtökohtana ovat edellisessä luvussa tunnistetut Ukrainan jälleenrakennusmarkkinoiden keskeiset piirteet, kuten sodan aiheuttama epävarmuus, kansainvälinen rahoitus, EU-jäsenyyssprosessi sekä maan energijärjestelmän modernisoinnin tarve. Näitä

seikkoja peilataan NEPowerin osaamiseen, toimintamalleihin ja resurssirajoitteisiin. TOWS-analyysin tavoitteena on tarkastella, miten NEPower voi hyödyntää omia vahvuuksia ja ulkoisia mahdollisuuksia hallitulla tavalla sekä toisaalta rajata toimintaa tunnistettujen riskien ja heikkouksien perusteella. Analyysin avulla voidaan muodostaa strategisia suuntaviivoja, jotka tukevat vaiheittaista ja riskitietoista markkinoillemenoä.

SO-strategioissa hyödynnetään NEPowerin keskeisiä vahvuuksia, joita ovat vahva tekninen osaaminen ja kokemus kriittisestä sähköinfrastruktuurista sekä sertifioidut, EU-standardien mukaiset toimintamallit. Juuri nämä tekniset kokonaisuudet korostuvat jälleenrakennuksessa, etenkin energiajärjestelmän modernisoinnin ja uusiutuvan energian integraatiossa. Rahoittaja ja EU-lähtöinen jälleenrakennus korostaa kestävyyttä, luotettavuutta sekä EU:n politiikan ja sääntelyn mukaista toimintaa. Tämä luo mahdollisuuden NEPowerille asemoitua korkean laadun, EU:n ja ENTSO-E vaatimusten mukaisena teknisenä osatoimittajana ja järjestelmäintegraation asiantuntijana, jonka rooli on varmistaa sähkö- ja energiajärjestelmien tekninen yhteensopivuus sekä standardienmukaisuus. Projektiviennin ja konsortiomallien kautta tapahtuva markkinoillemeno tukee NEPowerin strategista asemoitumista ja mahdollistaa osallistumisen suuriinkin hankkeisiin ilman kokonaisvaltaista pääurakointia.

ST-strategiat hyödyntävät NEPowerin vahvuuksia Ukrainan jälleenrakennusmarkkinaan liittyvien merkittävien poliittisten, taloudellisten ja turvallisuusriskien hallinnassa. Keskittyminen hankkeisiin, joiden rahoitus perustuu EU:n tai kansainvälisten rahoituslaitosten myöntämiin lainoihin, toimii keskeisenä riskinhallintakeinona vähentäen samalla altistumista rahoitus- ja maksukyvyttömyysriskeille. Lisäksi riskien jakaminen suomalais- tai EU-vetoisissa hankkeissa sekä konsortiomalleissa tukee NEPowerin mahdollisuuksia osallistua projekteihin hallitulla riskitasolla. Kun liiketoiminta rajataan selkeisiin ja rajattuihin teknisiin kokonaisuuksiin, kuten sähköasemien modernisointiin, energianvarastointiratkaisuihin ja rajapintasuunnitteluun – jossa sähköasemien, uusiutuvan energian ja energian varastointijärjestelmien väliset tekniset ja toiminnallisten liitoskohtien yhteensopivuus, ohjaus, suojaus ja standardienmukaisuus varmistetaan – vähenevät

operatiiviset ja sopimukselliset riskit, samalla mahdollistaen yrityksen ydinosaamisen tehokkaan hyödyntämisen.

NEPowerin keskeisiä heikkouksia ovat rajalliset resurssit suhteessa suuriin EPC-toimijoihin, jotka kykenevät hallinnoimaan suuria projekteja kokonaisvaltaisesti vastaten projektien suunnittelusta, hankinnasta sekä rakentamisesta. Lisäksi yrityksellä ei ole pysyvää paikallista läsnäoloa Ukrainassa, mikä voi vaikeuttaa markkinoillepääsyä ja operatiivista toimintaa. WO-strategioilla näitä heikkouksia voidaan kuitenkin lieventää hyödyntämällä kumppanuuksia ja konsortiomalleja, joissa NEPower toimii rajatussa, mutta teknisesti vaativassa roolissa osana laajempaa kokonaisuutta. Tällainen toimintamalli mahdollistaa markkinoillepääsyn ilman merkittävää alkuinvestointia tai pysyvää paikallista organisaatiota. Lisäksi markkinoillemenon alkuvaiheessa epäsuora vienti ja rajattu osallistuminen projekteihin tukee oppimista ja verkostojen rakentamista markkinoilla, ennen laajempaa sitoutumista.

WT-strategioiden avulla määritellä myös selkeät strategiset rajat NEPowerin toiminnalle Ukrainan jälleenrakennusmarkkinoilla. Yrityksen näkökulmasta on perusteltua rajata toiminta sellaisiin hankkeisiin, jotka eivät edellytä paikallista pääurakointia, eivät perustu epävarmaan paikalliseen rahoitukseen, eivätkä sijoitu aktiivisen sodankäynnin alueille. Markkinoillemeno kannattaa tehdä projektikohtaisesti ja kumppanuusverkostoja hyödyntäen. Nämä rajaukset mahdollistavat osallistumisen jälleenrakennusmarkkinoille hallitusti, riksit tiedostaen ja pitkän aikavälin strategiaan nojaten.

TOWS-analyysi osoittaa, että NEPowerin mahdollisuudet Ukrainan jälleenrakennusmarkkinoilla eivät perustu volyyymiin tai nopeaan laajentumiseen, vaan hallittuun, vaiheittaiseen ja kumppanuuksiin tukeutuvaan markkinoillemenoon. Analyysissä korostuu tarve pitkäjänteiselle strategialle, jossa riskienhallinta, rahoittajavetoisuus ja tekninen erikoistuminen ovat keskiössä.

5 TOIMINTAMALLI JA MARKKINOILLEMENOSTRATEGIA

Tässä luvussa yhdistetään ja jalostetaan edellisen luvun TOWS-analyysi käytännön toimintamalliksi ja markkinoillemenostrategiaksi NEPowerille. Ukrainan jälleenrakennusmarkkina eroaa merkittävästi tavanomaisesta kansainvälisestä markkinasta korkean epävarmuuden, poliittisten ja turvallisuusriskien vuoksi, mutta myös voimakkaan rahoittajaohjauksen takia. Markkinoillemeno on tehtävä pitkäjänteisesti, ja strategian tulee perustua hallittuun ja vaiheistettuun etenemiseen, jotta riskinotto ja resurssien sitominen saadaan pidettyä maltillisena. Kyseessä ei siis ole nopea kasvumarkkina vaan pitkäjänteinen asemoituminen osaksi kansainvälisesti rahoitettuja jälleenrakennushankkeita.

5.1 NEPowerin strateginen positio

Ukrainan sähkö- ja energiainfrastruktuurin jälleenrakennuksessa on mukana paljon kansainvälisiä sekä paikallisia toimijoita, joista osa on suuria EPC-yrityksiä, valtionyhtiöitä ja alueellisia urakoitsijoita. NEPowerin kilpailukyky ei perustu näiden toimijoiden lailla suuriin kokonais- tai pääurakointeihin, vaan yrityksen kykyyn toimia korkean luotettavuuden teknisenä toimittajana sekä asiantuntijana, tarkoin rajatuissa, mutta kriittisissä kokonaisuuksissa. NEPowerin asema markkinoilla hyödyntää yrityksen osaamista sähköasemissa, muuntajissa sekä uusiutuvan energian ja energian varastoinnin rajapinnoissa. Osaaminen mahdollistaa osallistumisen hankkeisiin, jotka keskittyvät sähköverkon solmupisteisiin eli kriittisiin pisteisiin, modernisointiin ja kriittiseen infrastruktuuriin. Näissä hankkeissa teknisen luotettavuuden, standardien mukainen toiminta sekä projektihallinnan läpinäkyvyys ovat keskeisessä roolissa.

Strateginen rooli nojaa myös kansainvälisten rahoittajien, kuten EU:n, EIB:in ja EBRD:n voimakkaaseen ohjaukseen jälleenrakennushankkeissa. Rahoittajat vaativat kestävyyttä, ympäristövaikutusten huomiointia, läpinäkyvää raportointia sekä teknisiä standardeja. NEPowerin strategista positiota vahvistaa yrityksen toiminta kansainvälisten IEC- ja EN-standardien sekä keskeisten ISO-johtamisstandardien mukaisesti. Lisäksi ENTSO-E yhteensopivuus sekä

kyberturvallisuuden huomiointi tukevat NEPowerin asemaa. Tämä luo NEPowerille kilpailuedun suhteessa sellaisiin toimijoihin, joiden toiminta ei täytä rahoittajien ja EU:n vaatimuksia.

5.2 Sopiva markkinoillemenomalli

TOWS-analyysin perusteella markkinoillemenoon soveltuu projektivientiin perustuva toimintamalli, joka täydentyy konsortioilla ja strategisilla alliansseilla. Projektikohtainen vienti mahdollistaa osallistumisen yksittäisiin, jo rahoitettuihin hankkeisiin, välttämällä paikallisen organisaation tai merkittävän investoinnin tarvetta. Kumppanuudet ovat keskeisiä etenkin laajoissa infrastruktuurihankkeissa, joissa tarvitaan laajaa osaamista useilta toimijoilta. NEPower voi toimia tällaisissa kokonaisuuksissa rajatulla teknisellä vastuualueella toimittajana. Näin yritys pääsee hyödyntämään ydinosaamistaan ilman altistumista kaupallisille tai operatiivisille riskeille. Konsortiomalli mahdollistaa NEPowerin pääsyn hankkeisiin, joihin yksittäisille pk-yrityksellä ei muuten olisi realistista mahdollisuutta osallistua.

Markkinoillemenon alkuvaiheessa myös epäsuoravienti ja tekninen kumppanuus voivat toimia hyvänä keinona markkinoihin tutustumisessa, verkostojen rakentamisessa sekä toimintamallien kokeilussa pienemmällä riskillä. Tämä tukee myös vaiheittaista etenemistä, jossa sitoutumista lisätään vain, jos markkinaympäristö, kumppanuudet ja rahoitus osoittautuvat toimiviksi. Näin markkinoillemeno on linjassa yrityksen resurssien ja riskinsietokyvyn kanssa.

5.3 Kumppanuudet sekä verkostoituminen

Markkinoillemenostrategia riskialttiille markkinalle pyrkiessä perustuu vahvasti kumppanuuksiin sekä vankkaan verkostoitumiseen. NEPowerin omat rajalliset resurssit verrattuna suuriin toimijoihin sekä korkean riskin toimintaympäristö tekevät itsenäisestä markkinoillemenosta epärealistista. Kumppanuuksien avulla NEPower pystyy osallistumaan laajoihinkin hankkeisiin järkevästi rajatussa, mutta teknisesti vaativassa roolissa. Kumppanuudet mahdollistavat riskien jakamisen, muiden toimijoiden paikallistuntemuksen hyödyntämisen sekä päästyn jo

olemassa oleviin hankintakanaviin sekä kilpailutuksiin. Rahoittajavetoiset hankkeet ovat usein konsortiomallisia. Tällaisten kautta NEPowerilla on mahdollisuus toimia osana kokonaisuutta, joka toimii edellytyksenä markkinoille pääsyyn.

Kumppanuuksia voi muodostua esimerkiksi kotimaisten tai EU-alueen EPC-toimijoiden, konsulttien, paikallisten urakoitsijoiden tai kansainvälisten rahoittajien hyväksymien toimijoiden kanssa. NEPowerin oma rooli kumppanuuksissa painottuu nimenomaan sähköasemien, verkon solmupisteiden, energiavarastointiratkaisuiden ja järjestelmärajapintojen tekniseen suunnitteluun ja integraatioon. Tämä tukee myös yrityksen strategista positiota korkean luotettavuuden omaavana teknisenä osatoimittajana sekä järjestelmäintegraation asiantuntijana.

5.4 Rahoitus ja riskienhallinta markkinoillemenossa

Ukrainan jälleenrakennusmarkkina perustuu vahvasti rahoittajavetoiseen toimintaan. Käytännössä kaikki merkittävät hankkeet rahoitetaan joko EU:n, kansainvälisten rahoituslaitosten tai yksittäisten valtioiden tarjoamien rahoitusinstrumenttien kautta. NEPowerin markkinoillemenossa rahoitus linkittyy suoraan riskienhallintaan. Markkinoillemenossa on perusteltua painottaa hankkeita, joissa rahoitus on varmistettu, jonkin luotettavan kansainvälisen rahoittajan toimesta. Rahoittajavetoisten hankkeiden hankintamenettelyt, sopimusrakenteet ja vaatimukset ovat tarkoin määriteltyjä, mikä lisää niiden läpinäkyvyyttä, vähentäen korruptio- ja maksukyvyttömyysriskejä. Tämä luo ennakoitavamman toimintaympäristön, jonka riskit ovat hallittavampia verrattuna paikallisesti rahoitettuihin hankkeisiin.

Varhaisen vaiheen markkinoillemenossa suomalaisten tukiorganisaatioiden rahoitusinstrumentit, vientitakuut sekä alkuvaiheen selvitysapu tukevat markkinoillemenoa ja riskienhallintaa. Lisäksi hankkeet, joissa vetäjänä toimii joko suomalainen tai muu EU-vetäjä, mahdollistavat riskien jakamisen ja vahvistavat toiminnan luotettavuutta. Keskeistä riskienhallinnassa on myös se, ettei NEPower sitoudu hankkeisiin, jotka edellyttävät merkittävän suuria pääomasijoituksia tai pitkäaikaista taloudellista sitoutumista. Toiminnan rajaaminen rahoittajien ja viranomaisten määrittämille turvallisille alueille tukee osaltaan kokonaisvaltaista riskienhallintaa.

5.5 Markkinoillemenon vaiheistus ja tiekartta

NEPowerin markkinoille meno Ukrainan jälleenrakennusmarkkinoille on pitkän aikavälin prosessi. Tämän vuoksi markkinoillemenoa voidaan tarkastella vaiheistetulla mallilla, jossa eteneminen tapahtuu hallitusti ja riskinkantokyky koko ajan huomioiden. Ukrainan jälleenrakennusmarkkina näyttäytyy 5–10 vuoden toimintakenttänä. Liiketoiminnan laajuutta ja siihen sitoutumista kasvatetaan asteittain.

Alkuvaiheessa painopiste on oppimisessa, markkinan ymmärtämisessä ja näkyvyyden rakentamisessa. Seuraavassa vaiheessa NEPower toimii teknisenä alihankkijana tai kumppanina rajatuissa hankkeissa. Ja vasta myöhemmässä vaiheessa, mikäli markkina kehittyy ja näyttäytyy edellisten vaiheiden perusteella yritykselle järkeväksi, voidaan harkita laajempaa ja jatkuvampaa toimintaa Ukrainassa.

Markkinoillemenoa ja siellä etenemistä varten tässä opinnäytetyössä laaditaan tiekartta konkreettiseksi suunnittelutyökaluksi. Tiekartan tavoitteena ei ole toimia vain aikatauluna markkinoillepääsyyn vaan strategisena kokonaisuutena, jossa yhdistyy kaikki markkinoillemenon kannalta oleelliset seikat. Lisäksi tavoitteena on, että tiekartta mahdollistaa päätöksenteon systemaattisuuden ja tukee sitä epävarmassa toimintaympäristössä. Itse tiekartta jätetään julkaistavan opinnäytetyön ulkopuolella ja tulee vain toimeksiantajan käyttöön.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tarkoituksena oli tarkastella Ukrainan jälleenrakennusta sähkö- ja energiainfrastruktuurin osalta sekä arvioida NEPowerin mahdollisuuksia hallittuun, riskit huomioon ottavaan markkinoillemenoon. Markkinoillemenon arviointiin käytettiin toimintaympäristöä arvioivaa PESTEL-analyysiä sekä strategisia suuntaviivoja luovaa TOWS-analyysiä. Analyysien pohjalta muodostettiin NEPowerille soveltuva, vaiheistettu toimintamalli, joka huomioi markkinan erityispiirteet ja pk-yrityksen riskinkantokyvyn.

Analyysien perusteella voidaan sanoa, että Ukrainan jälleenrakennus ei näyttyä NEPowerille lyhyenaikavälin markkinana, vaan se on useiden vuosien mittainen kokonaisuus. Lisäksi voidaan todeta, että hallittu ja vaiheistettu markkinoillemeno sekä rahoittajavetoisuus ovat välttämättömiä yrityksen markkinoillepääsyn kannalta. Markkinakenttä kehittyy vaiheittain ja perustuu pitkälti vain rahoittajavetoisiin hankkeisiin, joiden valmistelu, kilpailutus ja toteutus ovat hitaita prosesseja. EU:n ja kansainvälisten rahoituslaitosten edellyttämät poliittiset arvot, sääntely ja teknisten standardien yhdenmukaistaminen tuovat epävarmalle markkinalle ennakoitavuutta, mutta hyödyt realisoituvat vasta vuosien kuluessa.

Ukrainan jälleenrakennusmarkkinaa koskettavat poliittiset, taloudelliset ja turvallisuusriskit, edellyttävät selkeitä rajoituksia niin toiminnalle, rahoitukselle, hankkeiden maantieteelliselle sijainnille kuin projektien luonteellekin. Keskeisiä riskinhallintakeinoja ovat kumppanuudet, konsortiomallit ja rahoittaja vetoisiin hankkeisiin osallistuminen. Lisäksi luottamuksen, referenssien ja kumppanuuksien rakentaminen vie aikaa.

NEPowerin kilpailuetu Ukrainan markkinalla ei perustu mittakaavaa tai laajaan paikalliseen toimintaan, vaan korkean luotettavuuden tekniseen osaamiseen, standardien mukaiseen toimintaan sekä järjestelmäintegraation ja rajapintasuunnittelun asiantuntemukseen. Yrityksen osaaminen vastaa jälleenrakennuksen tarpeita etenkin sähköasemien modernisoinnissa, energianvarastointiratkaisuissa ja uusiutuvan energian integraatiossa. Länsimaalaisten rahoittajien arvot asettavat korkeat vaatimukset toimijoiden tekniselle osaamiselle.

NEPowerin tulisi asemoitua selkeästi korkean teknisen vaatimustason toimittajaksi sekä järjestelmäintegraation asiantuntijaksi. Yritykselle suositellaan vaiheittaista markkinoille menoa siten, että alkuvaiheen toimet keskittyvät oppiin, näkyvyyden rakentamiseen sekä tarkoin rajattuun projektiosallistumiseen. Jatkossa yrityksen toiminta on perusteltua rajata sellaisiin hankkeisiin, joissa rahoitus on varmistettu EU:n tai muun kansainvälisen rahoituslaitoksen toimesta. Lisäksi suositeltavaa on osallistua ensisijaisesti hankkeisiin, joissa vetäjänä toimii suomalainen tai muu EU-toimija. Tällä tuetaan riskien hallintaa sekä vähennetään sopimuksellisia ja hallinnollisia epävarmuuksia.

Työn keskeinen haaste liittyy Ukrainan toimintaympäristön jatkuvaan muutokseen sodan edelleen ollessa käynnissä. Poliittinen tilanne, turvallisuus ja rahoituspolitiikka voivat muuttua nopeastikin, millä on suora vaikutus markkinoillemenoon.

Jatkokehityksen kannalta NEPowerille hyödyllisiä aiheita ovat projektikohtaiset riskianalyytit, standardi- ja vaatimusanalyysin tarkennus sekä potentiaalisten kumppanuuksien systemaattinen kartoitus. Nämä tukevat ennestään valmiuksia sekä mahdollisuuksia osallistua Ukrainan jälleenrakennukseen strategisesti perustellulla tavalla.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli jalostaa strategisten analyysien, PESTEL- ja TOWS-analyysien, avulla NEPowerille vaiheistettu ja hallittu etenemissuunnitelma Ukrainan jälleenrakennusmarkkinoille. Työn lopputuloksena syntyi markkinoillemenomalli ja sitä tukeva tiekartta vastaavat hyvin alun tavoitetta, jossa painotettiin pk-yritykselle soveltuvaa ja riskit huomioivaa lähestymistapaa poikkeukselliseen markkinaympäristöön.

Työn keskeinen haaste liittyi Ukrainan jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Sodan edelleen jatkuessa sähkö- ja energiainfrastruktuurin tila, jälleenrakennuksen prioriteetit sekä rahoittajien painotukset elivät koko ajan. Vaikka lähdemateriaalia oli runsaasti saatavilla, tiedon ajantasaisuus muodostui välillä haasteeksi, sillä lähteiden päivittämisessä on väistämättä viivettä. Tästä huolimatta teoreettinen viitekehys rakentui kattavaksi ja tarjosi hyvän pohjan analyysille ja toimintamallille. Ylialaisena opinnäytetyönä työ toimi myös oppimisprosessina etenkin kansainvälisen liiketoiminnan ja markkinoillemenostrategioiden näkökulmasta.

Valitut analyysimenetelmät olivat hyviä ja toimivia. PESTEL-analyysi auttoi jäsentämään jälleenrakennusmarkkinaa kokonaisvaltaisesti ja TOWS-analyysin avulla markkinaympäristön tekijät pystyttiin liittämään NEPowerin sisäisiin vahvuuksiin ja rajoitteisiin. Näiden pohjalta laadittu toimintamalli ja markkinoillemenostrategia ovat loogisia sekä perusteltuja. Kuitenkin Ukrainan jälleenrakennus on markkinaympäristönä haastava. Analyysi osoitti, että Ukrainan toimintaympäristö ei ole perinteinen kasvumarkkina. Se on korkean riskin toimintaympäristö, jonka prioriteetit voivat muuttua nopeasti, ja markkinoillepääsy edellyttää pitkän aikavälin strategista suunnitelmaa.

Opinnäytetyön tekemisen tukena hyödynnettiin rajatusti tekoälypohjaisia työkaluja. Työkalujen käyttö rajoittui tekstin jäsentelyyn ja kielenhuoltoon sekä vaihtoehtoisten näkökulmien hahmottelussa. Lisäksi työn rakenteen suunnittelussa sekä lähteiden haussa ja etenkin niiden luotettavuuden arvioinnissa hyödynnettiin tekoälyä. Tekoälypohjaisten työkalujen käyttö tuki opinnäytetyön sujuvaa

etenemistä ja erityisesti auttoi selkeyttämään laajaa ja nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä sekä lähdeaineistoa.

Työn tuloksena muodostunut toimintamalli ottaa huomioon pk-yrityksen resurssit, markkinan riskit, rahoittajavetoisuuden sekä laajojen kumppanuuksien merkityksen. Vaiheistettu tiekartta tukee päätöksen tekoa tilanteissa, jossa epävarmuus on pysyvä osa tavoiteltavaa toimintaympäristöä.

Työ käsittelee sodan seurauksena syntyvää jälleenrakennusta liiketoimintamahdollisuutena, joka vaatii eettisesti erityistä huolellisuutta. Työssäkin korostuvat rahoittajien vaatimat läpinäkyvyys ja kansainvälisten standardien noudattaminen tukee eettisyyttä. Tavoitteena ei lopulta ole hyötyä Ukrainan kriisistä, vaan pyrkiä vastuulliseen osallistumiseen maan kriittisen infrastruktuurin palauttamisessa.

Ammatillisesti työ kehitti osaamista strategisessa ajattelussa, kansainvälisessä energiatekniikassa sekä monimutkaisen markkinaympäristön analysoimisessa. Vastaavaa jälleenrakennushanketta ei Euroopassa ole viime vuosikymmeninä toteutettu, ja vertailukohteet, kuten Kosovon jälleenrakennus, eroavat merkittävästi Ukrainan tilanteesta, työ tarjosi arvokkaan oppimiskokemuksen hyvin haastavassa ja ajankohtaisessa aiheessa.

8 LÄHTEET

Ali, T., Butt, A., Arslan, A., Tarba, S. Y., Sniazhko, S. A. & Kontkanen, M. 2021. International projects and political risk management by multinational enterprises: insights from multiple emerging markets. Oulun ja Vaasan yliopisto. Luettavissa: <https://oulurepo.oulu.fi/bitstream/handle/10024/31349/nbnfi-fe2021090144912.pdf;jsessionid=9BC8094A6626F7E5B669AF570DE20916?sequence=1>. Luettu: 23.11.2025.

Arter s.a. ISO-standardit. Luettavissa: <https://www.arter.fi/iso-standardit/>. Luettu: 22.1.2026.

Business Finland s.a. Tietoa meistä. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/tietoa-meista/>. Luettu: 28.12.2025.

Business Finland 2023. Business Finland tarjoaa neuvonta- ja rahoituspalveluita Ukrainan jälleenrakentamiseen suuntaaville yrityksille. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/2023/business-finland-tarjoo-neuvonta--ja-rahoituspalveluita-ukrainan-jalleenrakentamiseen-suuntaaville-yrityksille/>. Luettu: 28.12.2025.

CEN-CENELEC s.a. European standardization – European Standards. Luettavissa: <https://www.cencenelec.eu/european-standardization/european-standards/>. Luettu: 18.1.2026.

Cooperation for Restoring the Ukrainian Energy Infrastructure Project Task Force 2022. Ukrainian energy sector evaluation and damage assessment – I (as of August 20, 2022). International Energy Charter. Luettavissa: https://www.energycharter.org/fileadmin/DocumentsMedia/Occasional/20220829_UA_sectoral_evaluation_and_damage_assessment_final.pdf. Luettu: 18.11.2025.

Digitaalisen markkinoinnin sanakirja s.a. PESTEL-analyysi. Luettavissa: <https://digitaalisenmarkkinoinninsanakirja.fi/pestel-analyysi/>. Luettu: 15.10.2025.

Elinkeinoelämän keskusliitto s.a. Pro Ukraina – suomalaiset yritykset mukaan Ukrainan jälleenrakentamiseen. Luettavissa: <https://ek.fi/hyotytietoa-yrityksille/pro-ukraina/>. Luettu: 13.11.2025.

ENTSO-E s.a. What are Network Codes? Luettavissa: https://www.entsoe.eu/network_codes/. Luettu: 18.1.2026.

European Bank for Reconstruction and Development s.a. The war on Ukraine. <https://www.ebrd.com/home/what-we-do/focus-areas/war-on-Ukraine.html>. Luettu: 14.12.2025.

European Commission s.a. Cybersecurity. Luettavissa: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/cybersecurity>. Luettu: 22.1.2026.

European Commission 2022. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European economic and social Committee and the Committee of the regions. Ukraine relief and reconstruction. Brussel. Luettavissa: https://commission.europa.eu/document/download/28ba5c16-19b2-4ee7-88db-5ee765c5571d_en?filename=ukraine-relief-reconstruction_en.pdf&prefLang=fj. Luettu: 5.11.2025.

European Council 2025. EU solidarity with Ukraine. Luettavissa: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/eu-solidarity-ukraine/?utm>. Luettu: 13.11.2025.

European Investment Bank 10.7.2025. EU expands support for Ukraine with new financing of almost €600 million for energy, transport and business resilience. Luettavissa: <https://www.eib.org/en/press/all/2025-282-eu-expands-support-for-ukraine-with-new-financing-of-almost-eur600-million-for-energy-transport-and-business-resilience>. Luettu: 14.12.2025.

Eronen, J. 2002. Kansainvälistyvän yrityksen alueelliset strategiat. Teoksessa Seristö, H. (toim.) Kansainvälinen liiketoiminta. s.81–95. WSOY. Helsinki.

Fingrid s.a. ENTSO-E. Luettavissa: <https://www.fingrid.fi/sahkomarkkinat/markkinoiden-yhtenaisyyseurooppa-yhteistyoe/entso-e/>. Luettu: 1.11.2025.

Finnpartnership s.a. a. Finnpartnership. Luettavissa: <https://finnpartnership.fi/finnpartnership/>. Luettu: 28.12.2025.

Finnpartnership s.a. b. Ukraina. Luettavissa: <https://finnpartnership.fi/tuki-raha/kampanjat/ukraina/>. Luettavissa: 28.12.2025.

Gabrielsson, M. & Luostarinen, J-P. 2002. Kansainväliset operaatiomuodot. Teoksessa Seristö, H. (toim.) Kansainvälinen liiketoiminta. s. 97–137. WSOY. Helsinki.

Globalis 2025. Ukraina. Luettavissa: <https://globalis.fi/maat/ukraina>. Luettu: 7.10.2025.

Energiateollisuus 2024. Ukraina tarvitsee kiireellisesti energia-alan apua. Luettavissa: <https://energia.fi/uutiset/ukraina-tarvitsee-kiireellisesti-energia-alan-apua/>. Luettu: 7.10.2025.

ICE s.a. About standards. Luettavissa: <https://www.iec.ch/about-standards>. Luettu: 18.1.2026

IEA 2020 a. Ukraine energy profile. Luettavissa: <https://www.iea.org/reports/ukraine-energy-profile>. Luettu: 2.11.2025

IEA 2020 b. Ukraine energy profile – Energy security. Luettavissa: <https://www.iea.org/reports/ukraine-energy-profile/energy-security>. Luettu: 3.11.2025.

IEA 2024. Ukraine's Energy Security and the Coming Winter - Ukraine's energy system under attack. Luettavissa: <https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security-and-the-coming-winter/ukraines-energy-system-under-attack>. Luettu: 13.11.2025.

IEA 2025. Ukraine's Energy Security – A pre-winter assessment. Luettavissa: <https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security/a-pre-winter-assessment>. Luettu: 3.11.2025.

Johnson, W. & Parente, D. 2013. Project Strategy and Strategic Portfolio Analysis. A Primer. Business Expert Press. New York. E-kirja. Luettu: 20.10.2025.

NEFCO s.a. a. Accelerating the green transition. Luettavissa: https://www.nefco.int/?gad_source=1&gad_campaignid=13554739888&gbraid=0AAAAABVdEYeYk-gOt-cgsyb7-Ly4DW0lo&gclid=CjwKCAiA3fnJBhAgEiwAyqmY5Td4wEFQpjEtLN0Vdng-vymznqmD1ljxSmyiLZXoYzq6ELkDyHA0qfRoCysUQAvD_BwE. Luettu: 14.12.2025.

NEFCO s.a. b. Green recovery for Ukraine. Luettavissa: <https://www.nefco.int/financing/municipalities-in-eastern-europe/green-recovery-ukraine/>. Luettu: 14.12.2025.

OECD 2025. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. Luettavissa: https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en/full-report/public-debt-management-in-ukraine_8a2a010c.html?utm. Luettu: 13.12.2025.

OECD s.a. Official development assistance (ODA). Luettavissa: <https://www.oecd.org/en/topics/official-development-assistance-oda.html#context>. Luettu: 5.11.2025.

Sitra 2024. PESTE. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/caset/peste/>. Luettu: 15.10.2025.

Seristö, H. 2002. Miten kansainvälinen liiketoiminta voi olla erilaista kuin toiminta kotimaassa. Teoksessa Seristö, H. (toim.) Kansainvälinen liiketoiminta. s. 9–10. WSOY. Helsinki.

Ukrenergo s.a. About us. Luettavissa: https://ua.energy/about_us/. Luettu: 1.11.2025.

Ulkoministeriö 2023. Ukrainan jälleenrakentaminen, Suomen kansallinen suunnitelma, 1.osa. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165344/UM_2023_23.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 26.10.2025.

Ulkoministeriö 2024. Ukrainan jälleenrakentaminen; Suomen kansallinen suunnitelma, 2.osa. Helsinki Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165975/UM_2024_8.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Luettu: 26.10.2025.

Ulkoministeriö s.a. Suomen investointituki Ukrainalle – instrumentti (FUIF). Luettavissa: <https://um.fi/investointituki-ukrainalle>. Luettu 6.12.2025.

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

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.10.2025.

World Bank Group 2025. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. Luettavissa: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released?utm> Luettu: 13.12.2025.

9 LIITTEET

Liite 1 PESTEL-analyysi

Liite 2 TOWS-analyysi