



Kari Narva

ITÄETABLOITUMISEN HAASTEET LAPIN PIENISSÄ JA KESKISUURISSA YRITYKSISSÄ



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

Rovaniemen ammattikorkeakoulu

julkaisusarja B 17



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

Itäetabloitumisen haasteet Lapin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä

Kari Narva

2010

Rovaniemen ammattikorkeakoulu
Julkaisutoiminta
Kehitys- ja palveluyksikkö
Jokiväylä 11 C
96300 Rovaniemi
p. 020 798 4000
www.ramk.fi/julkaisutoiminta
julkaisut@ramk.fi

ISSN: 1239-7733
ISBN: 978-952-5153-93-4 (nid.)
ISBN: 978-952-5153-94-1 (pdf.)

Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B nro 17

© RAMK University of Applied Sciences

Kannen kuva: Kari Narva

Rovaniemi 2010
Kopijyvä Oy, Jyväskylä 2010

Tekijät	Kari Narva	Vuosi 2010
Toimeksiantaja	Finnbarents	
Työn nimi	Itäetabloitumisen haasteet Lapin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä	
Sivumäärä ja liitteet	141	

Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen aihe ja toimeksianto saatiin Lapin yliopiston ja Rovaniemen ammattikorkeakoulun yhteiseltä hanketoimintayksikkö Finnbarentsilta. Hanketoimintayksikön keskeisin toimialue on Barentsin alue, joka kattaa Suomen, Ruotsin, Norjan ja Venäjän valtioiden pohjoiset alueet. Finnbarentsin toiminta jakaantuu kahteen osa-alueeseen, joista ensimmäisenä on täysin yksikön ulkopuolisille tahoille toteutettavat konsultointi- ja tietopalvelut ja toisena on omistajaorganisaatioille tehtävät konsultointi- ja hanketoiminnan tukipalvelut.

Tutkimustyön tavoitteena oli hankkia Venäjän liiketoiminnoista selkeää kokemusperäistä tietoa, jonka avulla voidaan kehittää tilaajaorganisaation valmiuksia opastaa, ohjata ja valmentaa pohjoissuomalaisia pienten ja keskisuurten yritysten yritysjohtoa heidän kansainvälistymispyrkimyksissään. Näin ollen tällä tutkimuksella luodaan toimeksiantajalle konkreettista pohjatietoa osa-alueesta, joka tulee olemaan yksi painopiste olemassa olevan palvelutarjonnan kehittämisessä.

Tutkimus suoritettiin aineistolähtöisenä laadullisena analyysinä, jossa tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla pohjoissuomalaisia yritysjohtajia, projekti- ja hankepäälliköitä sekä avustavien organisaatioiden asiantuntijoita, jotka tuntevat Venäjän kaupan sekä sen liiketoiminnan erityispiirteitä.

Tässä tutkimuksessa esiin tulleiden havaintojen perusteella vaikuttaa siltä, että kansainvälistymisen käynnistäminen, pienten ja keskisuurten yritystenkin kohdalla tulee perustua selkeisiin suunnitelmiin, strategiaan päätöksiin. Tutkimuksen tulosten mukaan päätökset tehdään usein nopeasti, ilman riittäviä perus- tai markkinatutkimuksia. Parhaat mahdollisuudet menestyä Venäjän markkinoilla on niillä yrityksillä, joilla

on kansainvälistä kokemusta, ovat teknologiaorientoituneita ja pitkälle erikoistuneita omalla toimialallaan. Menestyminen edellyttää myös hyvää paikallista markkinatuntemusta, kykyä solmia hyviä kontakteja paikallisiin viranomaisiin ja muihin markkinoilla toimijoihin. Liiketoiminnan harjoittaminen Venäjällä asettaa suomalaiselle yrittäjälle joukon erikoisvaatimuksia, joiden hallitseminen viime kädessä ratkaisee, tuleeko toiminnasta menestyksellistä.

Avainsana(t): etabloituminen, kansainvälistyminen, johtaminen

Authors Kari Narva Year 2010

**Commissioned
by
Name** Finnbarents
Challenges in Establishing Lappish Small and
Medium-Sized Enterprises in Russia

Pages and app. 141

Abstract

This thesis was commissioned by Finnbarents which is a project unit owned by the Rovaniemi University of Applied Sciences and the University of Lapland. The project unit's main area of operation is within the Northern Dimension, which consists of the northern parts of Finland, Sweden, Norway and Russia.

The objective of the research was to provide such experiential knowledge of business activities in Russia that would help Finnbarents to develop its readiness to guide, steer, and train management of small and medium sized companies in Northern Finland in their effort to internationalize. Therefore, this research provides Finnbarents with concrete knowledge of a sector which will be one of the focuses when developing a existing service supply.

The research was carried out as a qualitative analysis. The research data was acquired by interviewing directors and project managers of companies in Northern Finland. In addition to these the interviews included assistant organizations' specialists who know the characteristics of the market of Russia.

According to the findings of this research, it appears that the startup of internationalization of even small and medium sized companies must be based on explicit plans and strategic decisions. According to the outcomes of the research, decisions are often made quickly without sufficient basic or market investigation. Companies, which possess international experience, are technologically oriented, and highly specialized in their sector, have the best possibility to succeed in the market of Russia. Success also requires good knowledge of the local mar-

ket, ability to make good contacts with local public authorities and other market actors. Doing business in Russia requires a Finnish entrepreneur's special skills a mastering of which eventually judges whether or not they will be successful. Anyhow, Russia offers exceptionally interesting and distinctive market for a Finnish companies.

Keywords: establishing, internationalization, management, governance

SISÄLTÖ

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	9
LYHENTEET JA KÄSITTEET	10
ALKULAUSE.....	13
1 JOHDANTO.....	15
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	15
1.2 Tutkimusmenetelmä, lähtökohdat ja rajaukset.....	16
2 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN	20
2.1 Kansainvälistymispolku	20
2.2 Vienti kansainvälistymisen keinona.....	23
2.3 Etabloituminen	28
2.4 Kansainvälistymisen johtaminen	29
3 KANSAINVÄLISTYMINEN VENÄJÄLLE	34
3.1 Itäetabloituminen	34
3.1.1 Mahdollisuuksia suomalaisyrityksille	39
3.1.2 Mikä on PK-yritys?	40
3.1.3 Suomalaisille soveltuvia yhtiö- ja liiketoimintamuotoja Venäjällä	41
3.2 Venäjän liiketoimintojen erityispiirteitä	44
3.2.1 Markkinoiden positiivisia piirteitä	48
3.2.2 Markkinoiden, haasteet, riskit, uhat	49
3.2.3 Suojatullit, protektionismi ja muita kaupan esteitä	53
3.2.4 Luoteis-Venäjän ja Barentsin alueen tarjoamat mahdollisuudet	56
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO	61
4.1 Tutkimusmenetelmä.....	61
4.2 Aineisto	65
4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	68
5 TULOKSET	73
5.1 Etabloitumisen käynnistäminen ja strategiset valinnat	73
5.2 Kokemukset Venäjän liiketoimintojen johtamisen haasteista... ..	86
5.3 Onnistumisen edellytykset ja virheiden välttäminen	100

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1.	Suomalaisyriyten kokemat kaupan esteet maittäin	54
Kuvio 2.	Barentsin Euro-Arktinen alue	57
Kuvio 3.	Aineistolähtöisen analyysin eteneminen.....	64
Kuvio 4.	Tutkimuksen kytkenä ilmiön, empirian ja uusien käytäntöjen välillä.....	65
Kuvio 5.	Suomalaisyriyten mainitsemat Venäjän kaupan esteet	99
Kuvio 6.	Venäläisten yritysjohtajien kertomat syyt kaupan-ikäntiin suomalaisten kanssa.....	109
Kuvio 7.	Venäläisten odotukset suomalaisille keskinäisen kaupan edistämiseksi	111
Kuvio 8.	Venäläisten yritysjohtajien kiinnostavimmiksi mainitsemat yhteistyömuodot suomalaisten kanssa.....	118
Kuvio 9.	Miten yhteistyökumppanit löytävät toisensa	122
Taulukko 1.	Muuttuva liiketoiminnan toimintaympäristö ja sen vaikutus johtajuuteen	32
Taulukko 2.	Kansainvälistymisen ongelma-alueita	33
Taulukko 3.	Elinkeinoelämän keskusliiton käyttämä PK-yritysten luokittelu	41

LYHENTEET JA KÄSITTEET

CPI	The Corruption Perceptions Index, korruptio indeksi
EU	Euroopan unioni
EK	Elinkeinoelämän keskusliitto
Etabloitua, Etabloituminen	Sijoittautuminen, suomalaisyrityksen sijoittautuminen esimerkiksi Saksaan
ETLA	Elinkeinoelämän tutkimuslaitos
FINPRO	Suomalaisten yritysten perustama ja omistama maailmanlaajuinen asiantuntijaverkosto
FINTRA	Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus
Globaali	yleismaailmallinen, maailmanlaajuinen, kansainvälinen
GTA	Global Trade Alert
ICT	Information and Communications Technology, tieto- ja viestintäteknologia
Kompetenssi	Organisaation sisäinen kyvykkyys saavuttaa mm. tavoitteita
KTM	Kauppa- ja teollisuusministeriö
Murmanself-association	Shtokmanin öljy- ja kaasuesiintymän hyödyntämiseen osallistuvien yritysten yhteistyöelin

PCM	Prosperity Capital Management, Venäjään erikoistunut varainhoitaja ja myös yksi vanhimista nykyisen Venäjän markkinoiden tuntijoista
SVKK	Suomalais-Venäläinen kauppakamari
TI	Transparency International, johtava kansainvälinen lahjonnanvastainen järjestö
UM	Ulkoasiainministeriö
WEF	World Economic Forum, maailman talousfoorumi
WTO	World Trade Organization, maailman kauppajärjestö

ALKULAUSE

Venäjä on Suomen tärkein kauppakumppani. Suuri naapurimaamme tarjoaa mittaamattomia liiketoimintamahdollisuuksia. Suomalaiset ovat aina osanneet Venäjälle ja vastavuoroisesti venäläiset yrittäjät ovat nähneet Suomen mahdollisuutena. Venäjä myös kiinnostaa aina meitä suomalaisia, meneepä Venäjä ja sen talous mihin suuntaan tahansa.

Luoteis-Venäjän taloudellista potentiaalia ei voi jättää huomiotta, kun Suomen ja erityisesti Pohjois-Suomen yritykset valitsevat kansainvälistymisstrategiansa. Päätöksentekoa varten tarvitsemme ajantasaista ja tutkittua tietoa Venäjästä, sen liike-elämästä, taloudesta, politiikasta ja sosiaalisesta tilanteesta. Liiketoiminnan ja elinkeinoelämän kehittäjät voivat puolestaan soveltaa Venäjätietoutta PK-yrityksille tarjottavaan vientivalmennukseen. Myös historiasta pitää ottaa oppia. Historia tässä tapauksessa tarkoittaa Neuvostoliiton hajoamisen jälkeistä aikaa, jolloin Venäjä avautui pohjoissuomalaisille PK-yrityksille. On kyettävä analysoimaan niitä seikkoja, jotka johtivat suomalaisia yrityksiä kansainvälistymisen polulle, nimenomaan Venäjälle.

Kari Narva on käsillä olevassa julkaisussa analysoinut ansiokkaasti PK-yritysten kansainvälistymisstrategioita itäisen suunnan osalta. Oliko sellaisia strategioita ylipäätään ja miten ne toteutettiin? Kari Narva vastaa mm. näihin kysymyksiin. Narva päätyy kehittämissesityksiin, joilla yritysten kansainvälistymistä saataisiin suunnitelmallisemmaksi.

Käsillä oleva tutkimus on tehty Finnbarents-hankeyksikön toimeksiannosta teknologiosaamisen johtamisen koulutusohjelmassa. Tässä yhteydessä itä-etabloituminen käsitellään luonnollisesti johtamisen näkökulmasta. Kari Narvan korkeimmalla opinnäytearvosanalla varustettu tutkimus omalta osaltaan lisää myös Lapin korkeakoulukonsernin Venäjä-tietoutta, ovathan Venäjä ja Barentsin alue pohjoisten korkeakoulujemme strategisia osaamisalueita.

Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarjaa varten olen tiivistänyt opinnäytetyön teoreettista osaa erityisesti alkuperäisen opinnäytetyön luvun 2 osalta. Lisäksi olen tehnyt joitakin toimituksellisia jäsenyyksiä teoksen muissa osissa kunnioittaen Narvan alkuperäistä esitystyyliä. Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusihteeri Niko Niemisalo on edistänyt editointityötä arvokkailla kommentteillaan. Rovaniemen ammattikorkeakoulun suomen kielen ja viestinnän lehtorin Paula Salomaan ansiosta työn kieliasu on jalostunut edelleen. Toivon, että julkaisu kuluu erityisesti Venäjältä kaikin puolin kiinnostuneiden käsissä.

Pekka Iivari

Kehityspäällikkö

Rovaniemen ammattikorkeakoulu

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Lähivuosina käynnistyvät laajat öljy- ja kaasukenttien hyödyntämishankkeet saanevat suomalaiset ja myös lappilaiset yritykset kiinnostumaan Luoteis-Venäjäällä avautuvista laajoista markkinoista. Tätä kautta varsinkin rakentamis- ja asiantuntijapalvelujen viennille avautuu uusia markkinoita ja mahdollisuuksia. Useat yritykset, joiden substanssi-osaaminen riittäisi vastaamaan kysyntään, ovat pieniä tai keskisuuria yrityksiä, joiden johtajilla ei ole kokemusta eikä aina osaamistakaan kansainvälisestä kaupasta tai vientitoiminnasta. Samoin osaaminen ja kokemus organisaation ja projektien johtamisesta kansainvälisessä toimintaympäristössä on useimmiten puutteellista (Komppula–Lautanen–Löppönen 2004, 103).

Käsillä olevan tutkimustyön tilaaja Finnarents on Lapin yliopiston ja Rovaniemen ammattikorkeakoulun yhteinen hanketoimintayksikkö. Sen toiminnan perustana on omistajaorganisaatioiden pitkäaikainen yhteistyö Barentsin alueen toimijoiden kanssa niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla.

Hankeyksikkö toimii asiantuntijaorganisaationa pohjoiseen ulottuvuuteen kuuluvalla alueella. Yhtenä tärkeänä toimialueena on Barentsin alue, joka jakaantuu neljän eri valtion alueelle. Finnarentsin toiminta jakaantuu kahteen osa-alueeseen, joista ensimmäisenä on täysin yksikön ulkopuolisille tahoille toteutettavat konsultointi- ja tietopalvelut ja toisena on omistajaorganisaatioille tarjottavat konsultointi- ja hanke-toiminnan tukipalvelut.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää tilaajaorganisaation valmiuksia koordinoida, opastaa, ohjata ja valmentaa pohjoissuomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten yritysjohtoa sen kansainvälistymispyrkimyksissä. Näin ollen tutkimuksella luodaan toimeksiantajalle konkreettista pohjatietoa ja työkaluja osa-alueesta, josta muodostuu painopiste olemassa olevan palvelutarjonnan kehittämässä. Työn kautta syntyy myös osaamista ja kontakteja, joita voidaan hyödyntää osana Barents-osaajaverkosta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, mitä seikkoja tulisi erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten johdon ottaa huomioon suunnitellessaan etabloitumista Luoteis-Venäjän markkinoille. Tutkimuksella selvitetään myös niitä haasteita, jotka liittyvät liiketoiminnan johtamisen eri osa-alueiden hallintaan. Tärkeää on myös selvittää kuinka syntyviin sekä olemassa oleviin haasteisiin voidaan vastata. Tarkoituksena on myös tutkimuksen avulla selvittää pohjoissuomalaisen pienten ja keskisuurten yritysten käyttämiä toimintatapoja omissa kansainvälistymiskäytännöissään.

Tämä tutkimustyö pyrkii siis identifioimaan yritysten vientiprojektien johtamisen haasteita ja luomaan työkaluja niihin vastaamiseen. Toisin sanoen Pohjois-Suomen asemaa maantieteellisiä mahdollisuuksia hyödyntävänä alueena vahvistetaan kehittämällä toimintatapoja innovatiivisemmaksi ja hyödyntämällä olemassa olevaa osaamista entistä tehokkaammin.

1.2 Tutkimusmenetelmä, lähtökohdat ja rajaukset

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimusote ja kerätyille aineistolle suoritettiin aineistolähtöinen analyysi. Analyysissä käytet-

tiin sisällön analyysimenetelmää, joka toteutettiin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Tutkimuksessa on annettu suuri painoarvo kokemuseräiselle tiedolle sekä yrittäjien omille kokemuksille. Aineisto on siten määräävänä tekijänä. Tämä tarkoittaa, että tutkimuskysymykset nousivat esiin aineistoa tarkastelemalla. Aineistosta johdetut tulokset haastavat lukijan myös pohtimaan, mitä seikkoja pienten ja keskisuurten yritysjohdon tulisi huomioida suunnitellessaan kansainvälistymistä erityisesti Venäjälle.

Tutkimussuunnitelmassa tutkimuksen kohderyhmä rajattiin koskemaan pohjoissuomalaisia pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joilla on tai on ollut liiketoimintoja Venäjän pohjois- tai luoteisalueilla. Tutkimuksen kuluessa päätettiin haastatella myös kansainvälistymistä edistävien ja avustavien asiantuntijaorganisaatioiden projekti- ja hankepääälliköitä. Tähän päädyttiin siksi, että kyseisillä organisaatioilla on keskeinen rooli erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymispyrkimyksissä. Tutkimukseen haastateltiin myös kahta suuryrityksen maa- ja tuotelinjajohtajaa heidän pitkän ja vaiherikkaan Venäjällä karttuneen työkokemuksensa vuoksi. Näin ollen varsinaisia muistiin kirjattuja haastattelutilaisuuksia oli seitsemän kappaletta. Haasteluihin osallistui kahdessa tapauksessa osan aikaa kaksi henkilöä, joten haastateltavia ja mielipiteensä ilmaisijoita oli kaiken kaikkiaan yhdeksän henkilöä.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin myös yritysturvallisuutta käsittelevät aihe-alueet, koska Rovaniemen ammattikorkeakoulu on julkaissut yritysturvallisuutta käsittelevän oppaan *Yritysturvallisuus ja Venäjä* (Iivari 2007). Oppaassa on kuvattu kattavasti ja varsin perusteellisesti eri yritysturvallisuuden osa-alueita, jotka tulee huomioida Venäjälle suuntautuvassa liiketoiminnassa.

Yritysten kansainvälistymistä ja kansainvälistymisen johtamiseen liittyviä haasteita on tutkittu niin Suomessa kuin maailmallakin paljon, joten aiheeseen liittyvää kirjallisuutta löytyy myös runsaasti suomenkielisenä.

Suomella ja suomalaisilla on aina ollut vahva suhde Venäjään, joko myönteinen tai kielteinen. Keskinäinen suhde on ollut täynnä konflikteja, mutta taloudellisella yhteistyöllä ja kaupankäynnillä sekä kulttuurivaihdolla on pitkät perinteet.

Suomelle yhtenä EU:n itäisimpänä valtiona naapurimaan tuntemus ja yhteistyö rajan yli ovat elintärkeitä. Euroopan unionin pisintä, Venäjän kanssa yhteistä rajaa, on reilusti yli tuhat kilometriä. Suomessa ja miksei myös EU:n piirissä Venäjä on viime vuosina totuttu näkemään suurten mahdollisuuksien maana läheisyytensä, suuren väkilukunsa ja nopeasti kehittyvän taloutensa vuoksi. Haasteena on saada nämä mahdollisuudet hyödynnettyä yritysten liiketoiminnassa. (Fintra 2001; Finpro 2009; Ollus–Torvalds 2005.)

Venäjän taloudellinen kasvu on ollut viime vuosina nopeaa. Vuoden 2008 lopussa alkaneesta taloudellisen tilanteen heikkenemisestä huolimatta Venäjä tulee säilymään Suomen merkittävänä kauppakumppanina. Suomessa ja myös Lapin alueella on paljon Venäjä-yhteistyötä tekeviä tahoja sekä yritys-elämässä että julkisella ja kolmannella sektorilla.

Venäjä on Suomen lähialueista yksi nopeimmin kasvavista markkina-alueista. Maiden välinen talousintegraatio lisääntyy jatkuvasti, minkä vuoksi Venäjästä tulee yhä merkittävämpi tekijä Suomen liike-elämän ja sen kilpailukyvyyn kehitykselle lähitulevaisuudessa. Venäjän hyö-

dyntämätön tieteellinen, teollinen ja palvelualan potentiaali avaa yrityksille aivan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Suomalaisten kiinnostus Venäjään on taas viriämässä, mutta realistisen kuvan puuttuminen markkinoista on yhä edelleen esteenä mittavampien hankkeiden toteutumiselle. (Fintra 2001; Finpro 2009; Ollus–Torvalds 2005.)

Tutkimustyön rakenne muodostuu siten, että luvussa 2 käsitellään yleisesti yritysten kansainvälistymistä, kansainvälistymisen edellytyksiä sekä kansainvälistymisen johtamista ja siihen liittyviä erityistoimenpiteitä. Luvussa 3 kerrotaan tarkemmin kansainvälistymisprosessista ja sen vaatimuksista Venäjälle suuntautumisen näkökulmasta. Samoin kyseisessä luvussa käydään läpi Venäjän liiketoimintojen erityispiirteitä, niiden mahdollisuuksia ja haasteita. Luvussa 4 kerrotaan tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmästä sekä tutkimusaineiston hankintavasta, ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä yleistettävyyttä. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset teemakohtaisesti ryhmiteltyinä. Viimeisessä luvussa pohditaan tulosten merkitystä ja hyödynnettävyyttä sekä annetaan muutamia suosituksia tutkimuksen tilaajalle mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten.

2 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

2.1 Kansainvälistymispolku

Suomi on ollut Euroopan unionin jäsen viisitoista vuotta. Tänä aikana suomalaiset ja suomalaiset yritykset ovat joutuneet astumaan uudella tavalla kansainväliseen maailmaan. Monet EU:n tuomat säädökset ja muutokset vaikuttavat suoraan myös kotimarkkinayritysten toimintaan. Nykyään muutos kotimarkkinayrityksestä vientiyritykseksi voi tapahtua helpommin kuin parikymmentä vuotta aiemmin. EU:n ohjeistuksen ja määräysten vuoksi kansainvälistymisen edellyttämät asiat ovat yrityksissä jo automaattisesti kunnossa (Selin 1997, 5).

Mitä on kansainvälistyminen? Kansainvälistyminen on strateginen valinta. Strategioita tarvitaan, jotta voidaan menestyä kovassa kilpailussa. Kansainvälisen toiminnan menestymisen edellytys on hyvä ja perusteellinen strateginen suunnittelu. Kansainvälistymisen ensimmäinen konkreettinen osa on markkinoille meno eli operaatiostrategian valinta. Se määrittelee, missä ja miten ulkomaisille asiakkaille tarkoitetut tuotteet valmistetaan ja miten ne toimitetaan markkinoille. Ensimmäinen päätös on toiminta- ja valmistuspaikan valinta. Mikäli toiminta ja valmistus pidetään kotimaassa, on kyse pelkästä viennistä. (Suomen yrittäjät 2009.)

Yrityksen kansainvälisen toiminnan ja toimintavaihtoehtojen strateginen suunnittelu koetaan monimutkaisena ja vaativana. Tällöin on vaarana, että strategiseen suunnitteluun aletaan suhtautua mekaanisesti ja kilpailijoita kopioiden. Nykyisessä tiukan kilpailun maailmassa tämä ei riitä, vaan yritysjohdolla ja kaikilla kansainvälisiin toimintoihin osallistuvilla henkilöillä tulee olla selvä näkemys siitä, mikä strategisessa

suunnittelussa ja kansainvälisessä toiminnassa on olennaista. Ennen kaikkea sen oivaltaminen auttaa yritystä menestymään kansainvälisillä markkinoilla. Strateginen suunnittelu vaatii myös tuekseen ja lähtökohdakseen strategisen vision. Ilman sitä strategisesta suunnittelusta tulee pelkkää rutiininomaista ohjelmointia. (Äijö 2001, 11.)

Strategiasuunnittelussa yrityksen on arvioitava omaa toimintaansa ja pohdittava muun muassa seuraavia seikkoja:

- Mikä on toiminta-ajatuksemme ja miten toteutamme sitä?
- Hyödyntääkö nykyinen toimintamme meitä parhaiten?
- Pystymmekö tämänhetkisellä toiminnallamme vastaamaan alan kilpailuun?
- Mikä on erikoisosaamisemme alue?
- Mikä on tarjoamamme hyöty asiakkaalle?
- Valmistammeko oikeanlaisia tuotteita?
- Toimimmeko asiakkaisiin nähden oikealla tavalla?
- Miten toimintaamme tulisi mahdollisesti muuttaa? (Selin 1997, 19.)

Kansainvälistymisen aiheuttamat (strategia)vaatimukset ovat erityisen suuria PK-sektorilla, missä useimmiten toimintaa harjoitetaan pienin ja rajallisin resurssein. Kansainvälistymispäätös vaatii kaikkien asiaan vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Yrityksen sisäisen analyysin ja kansainvälisen markkinatiedon on tällöin vastattava yritysjohton kysymykseen, onko kansainvälistyminen paras strategia yrityksen kokonaistavoitteiden kannalta. (Fintra 2001, 32.)

Kansainvälistyminen, globalisoituminen ja globaalit markkinat ovat tämän päivän avainsanoja, joita käytetään puhuttaessa yritysten pyrkimyksestä laajentaa perinteisiä kotimarkkinoitaan ulkomaille (Koponen–Tahiluoto 2000,4). Kansainvälistymisestä on olemassa joukko

erilaisia määritelmiä. Asiaa voidaan tarkastella pienten ja keskisuurten sekä myös kasvavien yritysten näkökulmasta. Myös kansainvälistymisen prosessia voidaan tarkastella useilla eri tavoilla. Yritykselle kansainvälistyminen tarkoittaa paitsi kansainvälisen operaatiomuodon valintaa kuin myös vaatimuksia, jotka kohdistuvat tuotteisiin ja palveluihin, markkinoihin, organisaation rakenteisiin ja suorituskykyyn sekä henkilöstöön ja rahoitukseen. Kansainvälistyminen voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi ulkomaisia työntekijöitä yrityksessä, työkielen vaihtoa organisaatiossa, vientitoimintaa, tuontia ulkomailta tai ulkomaisia yhteistyökumppaneita. (Ahokangas–Pihkala 2002, 15.)

Riittävä volyyymi yrityksen toiminnalle tulee hakea ulkomailta, mikäli kotimarkkinat ovat niin pienet, että ne eivät riitä erikoistumiseen. Toinen merkittävä peruste kansainvälistymispyrkimykselle on, että kasvupotentiaali kotimaassa on käytetty ja kasvumahdollisuudet kansainvälisillä markkinoilla näyttävät paremmilta, silloin toimintaa kannattaa pyrkiä laajentamaan ulkomaille. (Selin 1997, 5; Koponen – Tahiluoto 2000, 4; Suomen yrittäjät 2009.)

Menestymiseen kansainvälisillä markkinoilla ei riitä, että yritys on yhtä hyvä kuin markkinoilla jo olevat, vaan sen on oltava selvästi parempi. Suomalaisyriyten pienestä koosta johtuen yritykset voivat kansainvälisillä markkinoilla pyrkiä ensisijaisesti lähinnä kapeiden markkinarakojen markkinajohtajuuteen (Kinkki–Hulkko–Toivola–Lehtinen–Mäkinen 1997, 175–179). Vientiyrityksen on tärkeää tarjota myös laatua, jonka asiakas kokee hyväksi, koska se lisää myös asiakasuskollisuutta (Grönroos 2000, 204).

Perinteinen pohjoismainen näkemys kansainvälistymisestä korostaa yrityksen vähittäin lisääntyvää sitoutumista kansainvälisiin operaatioi-

hin ja samalla kansainvälisen asiakaskunnan laajentumista. Tämä laajentuminen voi tapahtua uusissa maissa tai uusien asiakasryhmien kautta. Oletus joka tapauksessa on, että yritykset kansainvälistyvät ikään kuin noudattaen pienimmän vastuksen lakia: mennään niille markkinoille, jotka ovat lähellä ja joista on helppo aloittaa. Tällöin laajentuminen noudattaa samaa logiikkaa kuin kotimaassakin. Näin etenevä kansainvälistyminen toteutuu suomalaisten yritysten osalta usein toiminnan laajentumisella Ruotsiin, Viroon tai Venäjälle. (Aho-kangas–Pihkala 2002, 15.)

Venäjä on meille tärkeä kansainvälistymisen suunta. Myös muut nousevat taloudet ovat kiinnostavia. Maailmanlaajuisesta taantumasta nouseva Kiina ja kehittyvät kolmannet maat, esimerkiksi Intia, nousevat EU:n haastajiksi lähitulevaisuudessa. Venäjän tuleva rooli globaalitaloudessa on EU:lle ja Suomellekin suuri arvoitus, pelaahan Venäjä neuvotteluissaan WTO:n kanssa kovaa peliä puutulleillaan ja lihakiintiöillään (Stubb 2008).

2.2 Vienti kansainvälistymisen keinona

Viennin käynnistäminen on kansainvälistymistä. Usein käy niin, että kotimaassa on jo saavutettu kaikki mahdollinen jolloin on tarvetta hankkia lisämyyntiä viennistä. Kansainvälistyminen on siten luonnollinen osa yrityksen kasvuprosessia. Tuotteen tai palvelun erikoisuudesta johtuen vienti voi olla myös yrityksen ainoa mahdollisuus kehittää ja kasvattaa toimintaa. Yritystoimintaa halutaan yleisesti kehittää ja tehostaa. Tuotekehityksessä ja ajan hengessä pysyminen kannustavat myös vientitoiminnan aloittamiseen. Vienti katsotaan hyväksi tavaksi jakaa yritystoiminnan riskit laajemmalle alueelle. (Selin 1997, 19–21.)

Vientitoiminnan käynnistäminen vaatii paljon myös henkilöstöltä. Yrityksessä on oltava riittävästi osaamista ja kielitaitoa käytännön vientitoimien johtamiseksi. Kansainvälistymisen ja viennin käynnistämiseksi kannattaa aina harkita myös ulkopuolisen avun, vientikonsultin käyttämistä. Erityisesti yritysjohton, mutta myös muun henkilöstön tulee sitoutua vientitoimintaan. Koko henkilöstön on ymmärrettävä uuden, kansainvälisen toiminnan merkitys ja haasteet, niin omien tehtävien osalta kuin koko yrityksen toiminnan kannalta. Usein yrityksissä on tiedostamatonta osaamista tai kokemusta, josta yrityksellä on hyötyä myös kansainvälistymistoiminnoissa. Kun koko henkilöstö sitoutetaan mukaan kokoamaan olemassa olevaa tietoa ja osaamista, on motivaatio korkeammalla ja asennoituminen usein positiivisempaa. Yrityksen on näin myös helpompi luoda kehittämisohjelma lisätiedon ja -osaamisen hankkimiseksi yritykseen. (Selin 1997, 19–23.)

Kun liikeidea on tarkistettu ja täsmennetty toimivaksi, on yrityksen tarkasteltava omia voimavarojaan niin yritystoiminnan kuin henkilöstönkin osalta. Yrityksen oma osaaminen ja tietämys tulee arvioida rehellisesti ja realistisesti. Yrityksellä on oltava kykyä ja voimavaroja investoida vientitoiminnan käynnistämiseen, sillä uuden toiminnan käynnistäminen vaatii aina myös taloudellisia voimavaroja. Vientitoiminnan käynnistäminen vaatii aina pitkäjänteistä ja määrätietoista toimintaa, koska toimintaan panostettu raha alkaa tuottaa vasta pitkän ajan kuluttua. (Selin 1997, 19–21.)

Vientiä suunnittelevan yrityksen pitää myös varautua viennin esteisiin. Ulkomaisille markkinoille pyrkivä yritys kohtaa lukuisia markkinoille pääsyn esteitä eli markkinoille tulon kynnyksiä. Tyypillisimpiä ovat kuljetuskustannukset, kaupan ja investointien esteet, kaikkinaisen

markkinoita koskevan kokemuksen ja tiedon puuttuminen, alhaisesta alkuvolyymistä johtuvat korkeat yksikkökustannukset, yrityksen tuntemattomuus ja ulkomainen imago, sekä muut vastaavanlaiset esteet. Näiden esteiden voittaminen vaatii aikaa ja rahaa. Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että jokaisella uudella tulokkaalla on myötäsentyinen kustannushaitta verrattuna jo markkinoilla toimiviin kilpailijoihin. (Äijö 2001, 18–19.)

Toivo Äijö on listannut suomalaisten pk-yritysten kansainvälisille markkinoille pääsyn kymmenen suurinta estettä seuraavasti:

- paikallisten valmistajien suhteet asiakkaisiin ovat vakiintuneempia ja luottamuksellisempia (38 %)
- tiedot kansainvälisistä markkinoista (kilpailu, jakelu, kulttuuri jne.) ovat puutteellisia (26 %)
- paikallisten valmistajien markkinatuntemus on ulkomailla parempi (25 %)
- henkilöstömme kielitaito on puutteellista (22 %)
- yhteistyö ulkomaisten asiakkaiden kanssa on vaikeata tuntemattomalle suomalaisyritykselle (19 %)
- ulkomaisilla markkinoilla jo olevien valmistajien vastatoimenpiteet (13 %)
- tullit, tariffit tai protektionistinen kauppapolitiikka vaikeuttavat
- vientiämme (10 %)
- viranomaishyväksyntöjen saaminen tuotteillemme on ulkomailla kallista ja aikaa vievää (7 %)
- viennin valuuttariskit (5 %)
- vientiä ja kansainvälisiä markkinoita koskevan tiedon hankkimisen vaikeus (2 %) (Äijö 2001, 18).

Yritystä perustavalla henkilöllä on jo kotimaassakin vastassa lukuisa määrä markkinoille pääsyn esteitä, kun hän vertaa perustamaansa yritystä jo markkinoilla toimiviin kilpailijoihin. Uusi yritys on tuntema-

ton. Asiakaskontaktit ja imago puuttuvat samoin puuttuvat myös resurssit ja kokemus. Aloittava yritys joutuu tekemään alkuinvestointeja, joita kilpailijoilla ei enää ole rasitteenaan. Lisäksi kilpailijat voivat helposti ryhtyä vastatoimiin pitääkseen uuden tulokkaan poissa markkinoilta.

Yritysten kansainvälistymisen vaikeuksia tai riskejä ei tule väheksyä vaan ne tulee tiedostaa ja riskeihin sekä haasteisiin tulee valmistautua ja varautua asianmukaisesti. Riskeistä ja vaikeuksista puhutaan tai ainakin ne saavuttavat mahdollista julkisuutta enemmän kuin kansainvälistymisen helppoutta tai ainakin sen liiketoiminnan jopa tavanomaisuutta korostavat uutiset (Suomen yrittäjät 2009).

Syyt vientitoiminnan käynnistämiseen vaihtelevat kansainvälistymistä suunnittelevien yritysten välillä suuresti. Toivo Äijön (2001, 15) mukaan tutkimuksissa ja haastatteluissa tuodaan tavallisesti esiin lukuisia määriä erilaisia syitä ja motiiveja kansainvälistymiselle. Pitkällä tähtäyksellä kaikki kansainvälistymisen perusteet kiteytetään yksinkertaisesti yrityksen kasvun ja tuloksen turvaamiseen. Tämän lisäksi on hyvä muistaa myös, mitä muita etuja tai vaikeuksia seuraa kansainvälistymisestä. Kansainvälistyminen tuo mukanaan esimerkiksi mahdollisuuden tasata kotimaisen kysynnän kausivaihtelua ja parantaa yrityksen sarjatuotantoetua.

Kansainvälistyminen ei ole vain suuryritysten asia, vaan myös pk-yritykset voivat käyttää samoja menetelmiä kansainvälistymiseen. Ainoastaan suuruusluokka on laajempi. Siten myös pk-yrityksille kansainväliset markkinat tarjoavat hyvät mahdollisuudet kasvuun. Strategiat on vain suunniteltava ja hiottava kantokyvyn mukaan. (Nivaro 1995, 67, 70.) Suuryritykseen verrattuna pk-yritys tarvitsee pienem-

män liiketoiminta-alueen ja maailmanlaajuisesta kokonaiskysynnästä ja markkinasta vain pienen segmentin. Jotta menestystä voi edes teoriassa odottaa, tulee tuotteen tai palvelun erottua muista vastaavista olemalla ainutlaatuinen, uniikki tai erikoistunut. Pien- ja perheyrittysten etuna on päätöksenteon nopeus ja joustavuus. Lähdettäessä maantieteellisesti tai kulttuurillisesti kauas riskit kasvavat aina. Myös Suomen eli kotimarkkinan ja kohdemaan kansantalouksien suuret kokoerot lisäävät vaikeuksia. (Nivaro 1995, 67.)

Lähtökohtaisesti kuitenkin kansainvälistymistoiminnan on tuotettava yritykselle selvää hyötyä, jotta sen käynnistäminen on tarkoituksenmukaista. Ellei riittävää perustelua viennin käynnistämiseksi löydetä, tulee aloitusta siirtää ja miettiä muita tapoja kehittää ja kasvattaa toimintaa. Vienti sinänsä ei ole koskaan itseisarvo. Toimintavaihtoehdosta riippumatta perusedellytyksenä on, että yrityksen kotimarkkinat ovat kunnossa. Ydinosaaminen ja kilpailuetu toimivat myös kansainvälisillä markkinoilla. Samoin tulee olla varma, että laajentuminen ulkomaille on tutkitusti paras keino yrityksen pitkän tähtäyksen kokonaistavoitteiden saavuttamiseksi. (Suomen yrittäjät 2009.)

Suomalaisyrittysten tyypillisin syy lähteä kansainvälisille markkinoille on kotimarkkinoiden pienuus, mihin usein liittyy käsitys kysynnästä ja hyvistä mahdollisuuksista ulkomaisilla markkinoilla. Joskus myös yrityksen innovoima tuote on sellainen, että sen markkinat Suomessa ovat olemattomat, mutta se saattaa sopia paremmin muunlaisiin oloihin, kuten esimerkiksi kehitysmaihin. (Äijö 2001, 15.) On olemassa suuri joukko eri toimialojen pieniä yrityksiä, jotka ovat pienestä koostaan huolimatta mukana kansainvälisessä kilpailussa ja joiden suhteellinen

merkitys ja mahdollisuudet ovat yrityksen kokoon nähden suuret. (Ahokangas–Pihkala 2002, 17.)

Kansainvälisille markkinoille laajentumiseen on useita erilaisia toimintavaihtoja. Menettelytavan valintaan vaikuttaa ensisijaisesti se, onko kyseessä ensimmäinen keino laajentaa toimintaa ulkomaille vai jo kansainvälistä toimintaa harjoittavan yrityksen laajeneminen uudelle markkina-alueelle.

2.3 Etabloituminen

Etabloituminen esiintyy terminä heti tämän työn otsikossa. On siis paikallaan hiukan avata etabloitumisen käsitettä. Kuten aiemmin todettiin, kansainvälistyminen on lähtenyt yrityksissä perinteisesti liikkeelle viennistä edeten sitten kohti kehittyneempiä toimintamuotoja. Yrityksen kansainvälistymisen voidaan katsoa alkaneen kun se on perustanut ulkomaille myyntikonttorin, aloittanut lisenssimyynnin tai käynnistänyt oman tuotantolaitoksen ulkomailla. (Fintra 2001, 31.) Kansainvälistyminen etenee vaiheittain: ensin luodaan viennille edellytykset ja vasta sitten siirrytään vientitoimintaan joko samanaikaisella etabloitumisella tai viemällä ensin kotimaasta.

Merkittävän kilpailuaseman saavuttaminen ulkomailla ei yleensä ole mahdollista ilman etabloitumista eli paikallista, pysyvää läsnäoloa markkinoilla esimerkiksi tytä- tai yhteisyrityksen avulla ja/tai valmistuksen siirtämistä ulkomaille (Nivaro 1995, 67). Tytä- ja osakkuusyhtiöt lisäävät kasvumahdollisuuksia ulkomailla. Liiketoimintoja kuvataan usein myös ulkomaisiksi liiketoiminnoiksi tai suoriksi ulkomaisiksi investoinneiksi. Oman yrityksen perustamiseen liittyviä riskejä

voi ulkomailla pienentää hankkimalla jo valmiiksi markkinoilla toimivan yrityksen.

Tyypilliset tai tavanomaisimmat syyt etabloitumiselle ovat muun muassa kasvumahdollisuuksien luominen liiketoiminnalle, toiminnan ottaminen omiin käsiin, huollon ja asiakaspalvelun parantaminen ja paikallisen, maakohtaisen statuksen saavuttaminen yritykselle. Asiantuntijoiden mukaan etabloituminen on viiden kohdan taidetta: kärsivällisyyden, läsnäolon, valmistautumisen, tuotteen ja käyttäytymisen (Nivaro 1995, 68).

Kärsivällisyys merkitsee, että yrityksen on varauduttava pitkäaikaiseen toimintaan ja kilpailuetuja on jakettava kehittämällä pitkäjänteisesti. Läsnäolo merkitsee jatkuvaa yhteydenpitoa asiakkaisiin, vaikuttajiin ja kollegoihin. Valmistautuminen uusille markkinoille on tehtävä huolellisesti. Asiakkaat ja kilpailijat sekä heidän käyttäytymisensä ja ennen kaikkea päätöksentekoprosessit on tunnettava hyvin. Tarvitaan tietoa kohdemaiden markkinoista sekä eri kulttuurien ja liiketoimintatapojen ymmärtämystä. Tuote tai palvelu sekä toimintatavat pitää sopeuttaa kohdemaan markkinoiden vaatimuksiin. Palvelukonsepti tulee saada asiakkaalle kokonaisuudessaan kiinnostavaksi. Käyttäytymisellä tarkoitetaan, että paikalliset tavat ja kulttuuri on tunnettava ja sen lisäksi on osattava toimia niiden hengessä. Ulkomaalaisuudesta saattaa olla jopa hyötyä, jota tulee osata myös hyödyntää. (Nivaro 1995, 68.)

2.4 Kansainvälistymisen johtaminen

Edellä kuvattiin kansainvälistymistä ilmiönä ja käsitteenä. Kansainvälistyminen on kuitenkin prosessi, joka etenee johdetusti. Kuten aiemmin on todettu, kansainvälistyminen on strateginen valinta. Strategiat

puolestaan ohjaavat päätöksentekoa ja johtamista (sekä leadership että management tasoja) ja valinnat ovat johtamisen alaisia toimenpiteitä. Liikkeenjohdolla pitää olla kyky ja herkkyyttä aistia muutoksia ympärillään sekä tehdä muutoksen vaatimat päätökset organisaatiossaan.

Vientitoiminnan käynnistäminen edellyttää aina yritykseltä uuden toimintamallin omaksumista. Yrityksen kotimaan toimintamalli soveltuu erittäin harvoin muille markkina-alueille. Siksipä yrityksen tulee miettiä omaa toimintaansa, liikeideasta, strategiasta sekä johtamis- ja ohjausjärjestelmistä lähtien. Tarvitaan siis selkeä näkemys nykytilasta sekä visio siitä, miltä tulevaisuus näyttää. (Kotter 1996; Selin 1997, 17.)

Leadership eli johtajuus määritellään yleensä siten, että se on vuorovaikutusta, jonka avulla vaikutetaan muiden ryhmän jäsenten asenteisiin ja toimintaan. Johtajuudella tarkoitetaan siis toimintaa, jolla tuetaan ryhmän tavoitetta ja joka ottaa huomioon ryhmän ja sen jäsenten tarpeet. Johtajan ja ryhmän jäsenten toiminta perustuu siis vuorovaikutukseen, eli ne ovat riippuvaista toisistaan, sillä yhtäällä johtajuus syntyy ryhmän vuorovaikutuksessa ja sitä harjoitetaan juuri vuorovaikutuksen avulla (Kotter 1996, 153–155). Toisaalta johtajuus liittyy yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, toisaalta sitä voi aina kehittää ja myös harjoitella (Jyväskylän yliopisto 2009; Kotter 1990, 17).

Samalla kun kiristynyt kilpailu on kasvattanut johtajuuden tarvetta organisaatioiden lähes kaikilla tasoilla, ovat toiset, joskin vähemmän dramaattiset voimat jatkuvasti vaikeuttaneet tehokasta johtajuutta. Tällaisia voimia ovat kasvu, tekninen kehitys, ja globalisoituminen, jotka kaikki ovat lisänneet liiketoiminnan monitahoisuutta. Johtajuudelle asetettavat vaatimukset monitahoisten organisaatioiden huipulla ovat joskus lähes ylivoimaiset. Järkevien liiketoiminnan strategioiden luo-

minen ja toteuttaminen on harvoin helppoa (Kotter 1996). Useissa nykypäivän tilanteissa tekniset, kilpailusta johtuvat, markkinoihin liittyvät, taloudelliset ja poliittiset epävarmuustekijät aiheuttavat sen, että strateginen päätöksenteko on usein jopa pelottavan monimutkaista (Kotter 1990, 26–28).

Kansainvälistyminen on enemmän yritysjohton tai yrittäjän tavoite, ajattelutapa tai tapa määrittää yrityksen toimintaympäristö kuin teoreettinen tai strateginen määrittelykysymys. Päätös kansainvälistymisestä ei välttämättä perustu rationaaliseen päättelyyn vaan myös psykologiset ominaisuudet, persoonallisuudet ja henkilökohtaiset kokemukset painavat vaakakupissa.

Kilpailun kiristyminen, globalisaatio sekä yritysten yhä kasvava monitahoisuus liiketoimintaympäristössä vaativat jo sinänsä paljon johtajuudelta. Hyvä johtajuus on yhä vaikeampaa toteuttaa. Taulukossa 1 on esitetty, kuinka toimintaympäristön ja organisaatioiden muutokset kumuloituvat ja niiden yhteisvaikutus tekee niistä erittäin voimaperäisen. Kun ne yhdistetään, riittävä ja riittämätön johtajuus saavat kokonaan uuden ulottuvuuden. (Kotter 1990, 28–30; Kotter 1996, 15–17.)

Taulukko 1. Muuttuva liiketoiminnan toimintaympäristö ja sen vaikutus johtajuuteen (Kotter 1990, 29).

Toimintaympäristön muutokset	Organisaation muutokset
<ul style="list-style-type: none"> • Kansainvälistyvä, globaali kilpailu • Sääntelyn purkaminen • Kypsät markkinat • Jatkuvasti kiihtyvä teknologian kehitys 	<ul style="list-style-type: none"> • Kasvuyritykset • Monipuolistaminen • Kansainvälinen laajentuminen • Kehittyneen tekniikan edelleen kasvava hyväksikäyttö
Yhä kiristynyt kilpailu useimmilla toimialoilla	Yhä monitahoisemmat yritykset
Kasvava muutostarve: Suoritustason nousu	Yhä vaikeampaa toteuttaa muutoksia tehokkaalla ja toimivalla tavalla
Johtajuutta tarvitaan entistä enemmän ja yhä useammissa tehtävissä	Tehokkaan johtajuuden toteutus yhä vaikeampaa
Johtajuudesta on tullut yhä tärkeämpi tekijä	

Kansainvälistyminen nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä vaatii byrokratian sijasta ihmisten johtamista. Nykyisessä toimintaympäristössä johtajuus (leadership) on liiketoiminnan hallinnassa jopa tärkeämpi tekijä kuin asioiden ja toiminnan johtaminen (management). (Kotter 1990, 28–30; Kotter 1996, 23–27.)

Taulukossa 2 on lueteltu muutamia kansainvälisessä toiminnassa ilmenneviä ongelma-alueita ja miten ongelma näkyy henkilöstön tai asiakkaiden toiminnassa.

Taulukko 2. Kansainvälistymisen ongelma-alueita (mukaiillen, Ahokangas-Pihkala 2002, 21).

Ongelma-alue	Ongelman ilmeneminen
Johtamisen ongelmat	<ul style="list-style-type: none"> • kansainvälisen osaamisen ja kokemuksen puute • haluttomuus riskinottoon • kyvyttömyys ja haluttomuus operoida ulkopuolisen partnereiden kanssa • riittämätön suunnitteluosaaminen
Henkilöstö-ongelmat	<ul style="list-style-type: none"> • isot yritykset rekrytoivat osaavan henkilöstön • henkilöstön kotimaasuuntautuneisuus
Tuotekehitys-ongelmat	<ul style="list-style-type: none"> • tuotekehityksen painottaminen liiallista tai liian vähäistä tutkimus painottuu huonosti kaupallistettavissa oleviin kohteisiin • selkiytymättömät tekniset vaatimukset ja nopea tekninen muutos
Tuoteongelmat	<ul style="list-style-type: none"> • tuotteet täytyy muokata paikallisten vaatimusten mukaisiksi • tuotteet on tuotu markkinoille ”epäkypsinä” • kilpailijat kopioivat tuotteet nopeasti
Markkinoiden ongelmat	<ul style="list-style-type: none"> • kansainvälisiä markkinoita ja kilpailijoita ei tunneta • asiakkaat ovat lojaaleja aikaisemmille toimittajille • pienet markkinat saturoituvat nopeasti • taloussyökljen paikallisuus
Markkinoinnin ongelmat	<ul style="list-style-type: none"> • vaikeudet tunnistavat ensimmäisenä potentiaaliset asiakkaat, agentit tai jakelijat • huono uskottavuus markkinoilla • kulttuurilliset eroavaisuudet
Rahoituksen ongelmat	<ul style="list-style-type: none"> • rahoitus vaatii liikaa johdon aikaa • lisärahoituksen hankinnan vaikeudet • riskirahoittajien panos odotettua pienempi

3 KANSAINVÄLISTYMINEN VENÄJÄLLE

3.1 Itäetabloituminen

Kansainvälinen kilpailukyky on yrityksen ja toimialan menestymisen edellytys. Kansainvälisestä kilpailukykyvystä puhuttaessa saatetaan tarkoittaa esimerkiksi koko kansantalouden, yhden teollisuudenalan tai yhden yksittäisen yrityksen kilpailukykyä. Peruskäsite "kilpailukyky" on helposti ymmärrettävissä oleva suhteellinen käsite, eli sitä mitataan jatkuvasti. Menestyksen mitta on menestyminen suhteessa kilpailijoihin.

Kansainvälisille markkinoille pyrkivillä yrityksillä on valittavanaan monia erilaisia vaihtoehtoja tuotteiden ja palveluiden tarjoamiseksi ulkomaisten tilaajien ja asiakkaiden saataville. Toimintavaihtoehtoa mietittäessä on oltava realistisi, sillä valinta ohjaa toimintaa kyseisillä markkinoilla vuosiksi eteenpäin. Tavallisin valinta on perinteinen vienti, jolloin tavaran valmistaja itse myy tuotteet suoraan ulkomaisille asiakkaille tai käyttää apunaan joko kotimaisia tai ulkomaisia välittäjiä. (Niskala 2001, 7–12; Koponen–Tahiluoto 2000, 7; Suomen yrittäjät 2009.)

Yhteistyösopimus voi kattaa kaikki yhteistyön muodot, jotka eivät ole varsinaisia operaatiomuotoja. Ulkomainen yhteistyösopimus ei sellaisenaan riitä vaihtoehtoiseksi tavaksi saattaa tuotteita ulkomaisten asiakkaiden saataville. Yhteistyösopimus toimii vain jonkun muun toimintavaihtoehdon tukena. Selvänä etuna on taloudellisten resurssien jakaminen muiden yritysten kanssa, jolloin yhden yrityksen oma taloudellinen panostustarve pienenee. Lisäksi useampi yritys yhdessä on vahvempi kokonaisuus kovassa kilpailussa. Vankkojen taustatukien

avulla toiminta on alusta lähtien määrätietoista ja järjestelmällistä. Yhteistyön onnistuminen vaatii selkeitä pelisääntöjä toimintaan. Ymmärrys yhteisestä edusta on tärkeää. Yhteistyöllä on parhaat onnistumisen edellytykset, kun yhteistyökumppanit ovat mahdollisimman samankaltaisia ja tuotteilla tai palveluilla on sama kohderyhmä. Yhteistoiminnassa on myös oltava selkeä vastuunjako. (Niskala 2001, 7–12; Koponen–Tahiluoto, 2000, 7; Suomen yrittäjät 2009.)

Projektivienti on toimintaa, jossa yritys siirtää omaa henkilökuntaansa paikan päälle suorittamaan jonkun tietyn toiminnon tai palvelun. Projektivienti on tullut useille suomalaiselle yritykselle tutuksi ja se on ollut monelle ensimmäinen tapa harjoittaa vientikauppaa. Projektiviennissä yritys toimii määrättyssä projektissa, kuten esimerkiksi rakennusprojektissa koko- tai osaprojektin toimittajana. Projektiviejän huonoihin puoliin, rasitteisiin kuuluu se, että tällöin tulee tietää hyvissä ajoin etukäteen maailmalla käynnistyvistä projekteista ja luoda toimiva tarjousjärjestelmä pysyäkseen mukana tarjouskilpailussa. Euroopan unionin jäsenyytemme myötä ovat julkiset hankinnat niin Suomessa kuin muissakin EU-maissa avautuneet vapaalle kilpailulle. Yritysten on siten helpompaa seurata kansainvälistä tarjouskilpailua, koska ne julkaistaan EU:n virallisessa lehdessä sekä elektronisessa tietopankissa. Projektien tarjoustoiminta on usein hyvin vakiintunutta ja kilpailu eri maiden toimittajien välillä kovaa. Jos yritys onnistuu rakentamaan hyvät suhteet projektijohtoon tai osto-organisaatioon, on sillä mahdollisuus saada tarpeellista lisätietoa kyseessä olevasta projektista, mitä voi hyödyntää tarjoustoiminnassa. Projektivienti vaatii usein yritykseltä vientiosaamista ja ennen kaikkea kansainvälisten sopimusten tuntemusta. (Niskala 2001, 7–12; Koponen–Tahiluoto, 2000, 7; Suomen yrittäjät 2009.)

Yhteisyritys (joint venture) on nykyisin melko yleinen tapa tehdä kansainvälistä yhteistyötä. Osapuolien kesken sovitaan mitä kukin osapuolista sijoittaa yritykseen. Kohde- tai toimintamaasta ja tilanteesta riippuen ovat usein kyseessä koneiden, raaka-aineiden ja osaamisen vieminen Suomesta, jolloin kohdemaan osapuoli tarjoaa työvoimaa ja toimitilat. Joint venture -yrityksen käytöstä saavutetaan monia etuja. Kun tehdään yhteistyötä yhteisyrityksen kautta, ei suomalaisyrityksen tarvitse rahoittaa koko toimintaa, vaan ainoastaan oman osuutensa, jolloin pääomia vapautuu muihin tarkoituksiin. Tällöin riskit ovat pienemmät ja suojautuminen riskeiltä helpompaa. Joint venture -yritys toimii kohdemaassa paikallisesti ja saa näin kansallisen toimijan statuksen. Myös tiedon saanti kohdemarkkinoista helpottuu joint venturen kautta. (Suomen yrittäjät 2009.)

Yhteisyrityskonseptissa on luonnollisesti myös haittatekijöitä. Paikallisen kumppanin osaamisessa, ammattitaidossa ja toimintatavoissa on usein ainakin jossain määrin kehitettävää. Tällaisissa tapauksissa suomalainen osapuoli joutuu antamaan koulutusta muun muassa koneiden käytössä, raaka-aineen kulutuksessa ja tuotteiden laatuvaatimuksissa. Yksi suurimpia haittoja on se, että paikalla täytyy olla useimmiten joku valvomassa asioita. Henkilöstöpolitiikkaan ja työtapoihin liittyvät ongelmat ja erot aiheuttavat myös usein ongelmia. Kohdemaan poliittiset ja rahoituskelliset muutokset ja määräykset voivat vaikeuttaa toimintaa ulkomaisen osapuolen osalta. Kun yritys suunnittelee joint venture -yrityksen perustamista, kannattaa aina kääntyä kohdemaan lainsäädäntöä tuntevan lakitoimiston puoleen ja selvittää kaikki kyseiseen toimintaan vaikuttavat lainsäädännölliset, taloudelliset ja poliittiset seikat. Vain näin voi suomalainen yritys varmistaa oman asemansa ja luoda toiminnalle oikeanlaiset puitteet. (Suomen yrittäjät 2009.)

Ulkomaisen myynti- tai valmistusyksikön perustaminen tarkoittaa pysyvän juridisen ja fyysisen toiminnan käynnistämistä ulkomailla. Toimintavaihtoehto edellyttää merkittäviä lisäinvestointeja, mutta antaa kuitenkin paremmat edellytykset vientimäärien kasvattamiseen. Eli kun on toimittu vähänkin pitempään vientimarkkinoilla, herää yleensä, ennemmin tai myöhemmin ajatus oman yksikön perustamisesta kohdemaan. Myös kohdemaan lainsäädännölliset vaatimukset saattavat johtaa siihen, että yritys joutuu jatkossa toimimaan paikallisesti. Ulkomainen yksikkö voi olla myyntikonttori, varasto, valmistus-, kokoonpano- tai huoltoyksikkö tai paikallisen yrityksen kanssa perustettu yhteisyritys. Tulee muistaa, että ulkomaisen yksikön perustamisesta muodostuu aina kiinteitä kustannuksia, jolloin sen perustamiseen tulee olla riittävät perusteet. (Koponen–Tahiluoto, 2000, 7; Niskala 2001, 7–12; Suomen yrittäjät 2009.)

Suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon, että käytännössä oman yksikön perustaminen on useimmiten helpompaa, kuin sen purkaminen. Oma ulkomainen yksikkö helpottaa markkinointitoimia, sitä on helpompi valvoa paikan päällä, yritys saa tiedon markkinoista suoraan ja huollon järjestäminen on useimmiten helpompaa. Merkittävää etua seuraa myös siitä, että Venäjällä rekisteröity yksikkö pystyy osallistumaan sikäläisiin tarjouskilpailuihin. Muutoksiin reagoiminen onnistuu nopeammin paikan päällä kuin Suomesta käsin. Haittapuolista mainittakoon, että toiminta vaatii perehtymistä paikalliseen lainsäädäntöön ja kiinteät kulut rasittavat kasvaneesta myynnistäkin huolimatta. Kun harkitaan oman yksikön perustamista ulkomaille, tulee varmistua voimavarojen riittävydestä ja, että kohdemaan myynti on riittävää ja myös kasvusuuntaista. Oma ulkomainen kokoonpano- tai valmistusyksikkö on kansainvälistymisen toimintavaihtoehtoista kaikkein vaativin

ja siksi useimmiten kansainvälistymisen viimeinen vaihe. (Koponen–Tahiluoto, 2000, 7; Lehto–Salmi 2007; Niskala 2001, 7–12; Suomen yrittäjät 2009.)

Sopimusvalmistus on lisensioinnin ja franchisingin välimuoto. Siinä yritys valmistuttaa tuotteensa ulkomailla, mutta hoitaa itse niiden myynnin ja markkinoinnin. Sopimusvalmistukseen lähdetäänkin lähinnä tavoittelemaan kilpailukyvyn paranemisen toivossa. Suomalaisetkin yritykset harjoittavat laajalti tätä toimintatapaa valmistuttaen ja kooten tuotteita esimerkiksi Virossa. Valmistuksen ja kokoamisen jälkeen tuotteet palautetaan suomalaiselle yritykselle joka hoitaa ne eteenpäin. Sopimusvalmistus soveltuu yrityksille, joilla ei ole mahdollisuutta aloittaa omaa tuotantoa paikallisesti ja jotka haluavat kuitenkin pitää markkinointitoimet itsellään. Sopimusvalmistuksen haittana ja vaikeutena voidaan pitää lähinnä sitä, että riskit tuotteen laadun suhteen ovat korkeammat kuin kotimaanvalmistuksessa. Jos yritys joutuu Suomesta käsin toimittamaan henkilön valvomaan valmistusta, aiheutuu siitä usein merkittäviä lisäkustannuksia. Sopimusvalmistajan ammattitaito ja kyky valmistaa laadukkaita tuotteita on siksi tarkkaan selvitettävä. (Koponen–Tahiluoto, 2000, 7; Niskala 2001, 7–12; Suomen yrittäjät 2009.)

Lisensiointi tulee kyseeseen, jos kysymyksessä on fyysinen tuote. Toiselle osapuolelle myydään käyttöoikeus patenttiin, malli-oikeuteen, tavaramerkkiin tai tekijänoikeuteen. Tällaisessa tapauksessa suomalainen viejä saa korvauksen, royaltyn, joka usein on prosenttimääräinen valmistuksen määrästä laskettuna, joskus korvaus voi myös olla kertakorvaus. Lisenssimyyntiin suositellaan yleensä vain patentoituja tuotteita, ja valmistuksessa kiinnitetäänkin suurta huomiota laadun varmis-

tamiseen. Toiminnan piilokustannukset saattavat olla yllättäviä, esimerkiksi koulutuksen ja opastuksen osalta sekä luvatut edut voivat olla vähäisempiä ja kustannukset taas suurempia, mikä edellyttää ostajalta suurta ammattitaitoa ja tarkkaavaisuutta sopimusvaiheessa. (Koponen–Tahiluoto, 2000, 7; Niskala 2001, 7–12; Suomen yrittäjät 2009.)

Franchising–menettelyssä on kysymys palvelusta, jossa yritys luovuttaa toiselle käyttöoikeuden yrityksen nimeen ja / tai tavaramerkkiin ja antaa ohjeet toiminnan harjoittamiseksi. Lisensiointi ja franchising eivät useinkaan sovi kansainvälistyvän yrityksen ensisijaiseksi toimintatavaksi. Ne soveltuvat parhaiten silloin, kun tuotetta tai palvelua ei voida esimerkiksi tulli- tai muiden määräysten vuoksi viedä kohteen maahan tai vienti juuri siihen maahan on erityisen vaikeata. (Koponen–Tahiluoto, 2000, 7; Niskala 2001, 7–12; Suomen yrittäjät 2009.)

3.1.1 Mahdollisuuksia suomalaisyrityksille

Venäjän valtavat, edelleen kehittyvät markkinat tarjoavat yrityksille sekä mahdollisuuksia, että haasteita. Finpron julkaiseman vuoden 2009 Venäjän maaraportin mukaan rakennus- ja kiinteistöbisnes on vasta muotoutumassa ja niinpä suomalaisilla yrityksillä on hyvät mahdollisuudet löytää paikkansa kasvavilla markkinoilla. Venäjä on yksi Euroopan nopeimmin kasvavia talouksia ja parhaassa tapauksessa Venäjältä tulee Euroopan talouskasvun tärkein lähde. Suomalaisilla on vahvaa Venäjän liiketoimintaosaamista sekä erityisosaamista tietyillä strategisilla toimialoilla. Vahvuuksia yhdistelemällä Suomi pystyy kehittymään tulevaisuudessa vahvaksi, jopa johtavaksi Venäjä-osaajaksi, ainakin muutamilla toimialueilla. (Ollus–Torvalds 2005, 7.)

Suomalaisille pk-yrityksille tarjoutuvia potentiaalisia toimialoja ovat perinteisesti vahvat toimialamme kuten liikenneinfrastruktuuri ja sen kehittäminen liikenneturvallisuuteen ja ympäristöalaan liittyvät hankkeet mukaan lukien. Huomiota kannattaa kiinnittää myös kiinteistö- ja siivouspalvelualaan sekä kauppaan ja jakeluun liittyviin palveluihin. Barentsin alueella suomalaisten kannattaisi ennen kaikkea panostaa rakennus-, liikenne- sekä satamahankkeisiin. (Spiridovitsh 2009, 7.) Unohtaa ei sovi myöskään matkailua ja siihen kiinteänä osana kuuluvia erilaisia ja monipuolisia ohjelmapalveluja. Kylmän ilmanalan osaamista erilaisine uusine sovelluksineen tulisi myös hyödyntää selvästi nykyistä enemmän. Kuolan ja koko Barentsin alueella lähivuosina, ainakin jossain laajuudessa käynnistyvät mittavat investoinnit, joissa operoivat kansainväliset yritykset tulevat tarvitsemaan monipuolista ja laaja-alaista ympäristöalan osaamista.

3.1.2 Mikä on PK-yritys?

Tilastokeskuksen mukaan pienen ja keskisuuren yrityksen (PK-yritys) palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikenvaihto on enintään 50 M€ (40 M€ ennen vuotta 2003) tai taseen loppusumma on enintään 43 M€ (27 M€ ennen vuotta 2003) ja jotka täyttävät riippumattomuusmääritelmän. (Tilastokeskus 2009.)

Taulukossa 3 on Elinkeinoelämän keskusliiton käyttämät määritelmät pk-yrityksistä käyttäen EU:n komission suosittamaa määritelmää, jonka luokittelu tuntee myös mikro- ja pienyritykset.

Taulukko 3. Elinkeinoelämän keskusliiton käyttämä pk-yritysten luokittelu (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008).

Yritysluokka	Henkilökunta	Liikevaihto	Taseen loppusumma
Mikro	<10 henkilöä	2 milj. euroa	2 milj. euroa
Pieni	11 - 49 henkilöä	10 milj. euroa	10 milj. euroa
Keskisuuri	50 - 249 henkilöä	50 milj. euroa	43 milj. euroa

Yllä mainittujen ehtojen lisäksi yrityksen tulee täyttää myös niin sanottu riippumattomuusmääritelmä. Riippumattomuudella tarkoitetaan, tässä yhteydessä sitä, kuinka riippumattomia yritykset ovat toisista yrityksistä. Toisin sanoen onko niillä osakkuuksia, joihin liittyy määräysvaltaa tai ovatko ne sidossuhteessa muihin yrityksiin. (EK 2008.) Vastaavasti Venäjän käytännön mukaan pieni tai keskisuuri yritys on yritys, jossa on alle 500 työntekijää. Suuryritys on vastaavasti yritys, jossa on yli 500 työntekijää (Tiri 2008, 5).

Neuvostoliiton hajoaminen tarjosi uusia mahdollisuuksia myös pienille ja keskisuurille yrityksille. PK-yrityksille tilanne oli uusi, koska aiemmin käydyn bilateraalisen kaupan aikana niiden liiketoiminta ja kaupankäynnin mahdollisuudet Neuvostoliiton kanssa olivat varsin rajalliset (Mäkinen 2005, 67). PK-yritykset ovat puskeneet itseään esille Venäjän markkinoille erityisesti kuluvalle vuosituhannella raaka-aineisiin ja energiantuotantoon keskittyneiden jättyyritysten varjosta. Toimialat ovat kehittyneet Venäjällä eri tahtiin. Nopeimmin kasvuun ovat lähteneet vuoden 1998 kriisin jälkeen kotimarkkinoille keskittyneet toimialat. Rakentaminen on selvä kasvuala, mutta niin on myös elintarviketeollisuus. Erityisesti elintarviketeollisuudessa on hyvin johdettuja keskisuuria yrityksiä. (Mäkinen 2005, 136.)

3.1.3 Suomalaisille soveltuvia yhtiö- ja liiketoimintamuotoja Venäjällä

Venäjällä perussäännökset eri yhtiömuodoista on kirjattu siviilikaa-

reen. Siviilikaarta täydentävät erikoislait, joista tarkempiin lukeutuu osakeyhtiölaki ja laki rajavastuuyhtiöstä. Yhtiöt on jaettu kaupallisiin ja ei-kaupallisiin. Ei-kaupallisiin lukeutuvat kuluttajaosuuskunnat, yhteiskunnalliset ja uskonnolliset yhteisöt, laitokset, oikeushenkilöiden muodostamat yhteisöt ja säätiöt. Kaupallisia yhtiöitä ovat avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, rajavastuuyhtiö, lisävastuuyhtiö, avoin- ja suljettu osakeyhtiö, tuotanto-osuuskunta sekä valtion ja kunnan yritys. Yksityisyrityksen käsite tunnetaan myös Venäjän lainsäädännössä. (Karhu-Nykänen 2000, 12–13; Lehto–Salmi 2007,9–10.)

Yritysten yhteistoimintasopimus on Venäjän oikeuden sisällön perusteella verrattavissa Suomen oikeudessa tunnettuihin yhteistoiminnallisen kestopimuksen sekä siviiliyhtiön, yhtymän, konsortion ja yksinkertaisen yhtiön käsittein. Voidaan todeta, että sopimukset erotetaan Venäjän oikeudessa eri sopimustyypeiksi ja näitä jokaista koskevat omat siviililainsäädännössä eriteltyt säännöt. Eri sopimustyyppisiä koskevaa säätelyä on Venäjällä yritetty kehittää etupäässä yleislakiin perustuvaksi. (Lehto–Salmi 2007,9–10; Orlow 1996, 215.)

Venäjälle perustetun yrityksen omistussuhteet voidaan jakaa kolmeen tyyppiin sen mukaan, miten tiukasti ulkomainen yritys hallitsee venäläistä yritystä. Tällöin puhutaan Port-foliosijoituksista, yhteisyrityksistä ja tytäryhtiöistä. Se, mihin kategoriaan yritys lukeutuu, määräytyy omistussuhteen osuuden mukaan. Jos sijoitus ei tuo sijoittajalle yli 10 %:n osuutta eikä mitään erillistä valtaa yrityksessä, on kyseessä Portfoliosijoitus. 10 % tai sitä suurempi osuus antaa joitakin ylimääräisiä oikeuksia sijoittajalle, mutta ei sijoituskohteena olevalle yritykselle. Tällaisiin oikeuksiin voidaan lukea muun muassa oikeus vaatia ylimääräistä tilintarkastusta. Jos yhden omistajan osuus ylittää 20 %, yritys on

luonteeltaan riippuvainen osakeyhtiö. Kun ulkomaalaisen osuus ylittää 50 %, yritys muuttuu emoyrityksen tytäryhtiöksi. 100 %:n omistus merkitsee yrityksen täydellistä kontrollia. (Lehto–Salmi 2007, 9–10.)

Venäläisiä yhtiömuotoja ovat suomalaista Oyj:tä vastaava OAO eli Otkrytoje Aktsionernoje Obštšestvo, suomalaista OY:tä vastaava raja-vastuuyhtiö ZAO eli Zakrytoje Aktsionernoje Obštšestvo sekä rajoite-tun vastuun yhtiö OOO eli Obštšestvo Ogranitšennoi Otvestvennostju. Tässä yhteydessä ei mennä tarkemmin yhtiömuotojen sisältöön, joista on olemassa varsin runsaasti kirjallisuutta.

Ulkomaalaisen yhtiön filiaali (verollinen edustusto), ei ole itsenäinen oikeushenkilö Venäjällä. Emoyhtiöllä on täydellinen ja ensisijainen vastuu edustuston toiminnasta, voi kuitenkin harjoittaa liiketoimintaa Venäjällä ja maksaa verot Venäjällä harjoittamastaan liiketoiminnasta Venäjän verottajalle. (Kekki 2008.)

Venäjällä on myös edellä mainittujen lisäksi muutamia muita yhtiö-muotoja, kuten GUP, joka on valtion yritys, jossa valtaa käyttävät joko ministeriöt tai niin sanotut federaatio subjektit. MUP on vastaavanlai-nen kuin GUP mutta kunnallinen yritys. RAO on pörssissä noteerattu ja edustaa tärkeitä strategisista valtion yrityksistä. (Lehto–Salmi 2007, 10.)

Juha Lehto ja Anne-Marie Salmi ovat toimittaneet vuonna 2007 Lah-den ammattikorkeakoululle oppimateriaalin käytännönläheisen ja kan-santajuisen *Venäjän kaupan perusteet* -oppaan, jossa kerrotaan seikka-peräisesti liiketoiminnan käynnistämisestä Venäjällä, sekä myös jos-sain määrin toiminnan erityispiirteistä (Lehto–Salmi 2007). Jos on

suunnittelemassa Venäjälle liiketoimintoja, kannattaa oppaaseen ehdottomasti tutustua.

3.2 Venäjän liiketoimintojen erityispiirteitä

Pekka Sutelan (2004, 120, 129) mukaan tänään Venäjällä vallitsee markkinatalous, mutta se on perivenäläinen, jonkalaista ei tapaa missään muualla maailmassa. Myös Tauno Tiusanen (2009, 30–36) on viitannut Venäjän neuvostoliittolaiseen taloushistoriaan, jolla on edelleen vaikutus Venäjän talouden ilmiöihin. Venäjän markkinatalous ei ole vielä läheskään valmis siinä mielessä kun markkinatalous länsimaissa ymmärretään. Venäjällä toteutettu raju ja nopea yksityistäminen oli markkinatalouden syntymisen välttämätön, mutta ei riittävä ehto. Kun yritysten toimiva johto ja työntekijät omistavat enemmistön venäläisistä yrityksistä, he tavoittelevat usein jotakin muuta kuin yrityksen arvonlisäystä, esimerkiksi työpaikkojen säilyttämistä ja turvallisia oloja johtajille. (Sutela 2004, 193–207; Tiusanen 2009, 24–30.) Tästä seuraava johtopäätös lienee, että Venäjällä on ammattimaisia omistajia ja sijoittajia mahdollisuuksiin nähden aivan liian vähän.

Neuvostoliiton romahduksen jälkeen tuotanto laski 1990-luvun loppupuolelle saakka. Vasta vuoden 1998 ruplan devalvoinnin jälkeen Venäjän talous on kasvanut nopeasti ja johdonmukaisesti. Tosiasiallisesti voimakas talouden kasvu ja valtiontalouden hyvä tila johtuivat öljyn korkeasta hinnasta. Vuoden 2008 lopulla alkanut finanssikriisi muuttui taantumaksi, joka osoitti erityisesti raaka-ainepohjaisen talouden alttiuden häiriöille. Tätä kirjoitettaessa siis eletään taantumaa, jolloin myös raaka-aineiden hinnat ovat pudonneet. Muita merkittäviä teollisuushyödykkeitä ei ole noussut öljyn rinnalle. Resursseiltaan Venäjä ei ole pelkkä öljyvaltio, mutta se on vaarassa romahtaa sellaiseksi. Sute-

lan ja myös Tiusasen mukaan aikaisempi voimakas talouskasvu näytti erinomaiselta vain siksi, että lähtökohta oli äärimmäisen surkea. (Sutela, 2004, 236–239.)

Suomelle Venäjä on poikkeuksellisen tärkeä maa, mutta yllättävää kyllä, maailmanmitassa Venäjä on kansainvälisessä kaupassa jossain määrin taloudellinen ”kääpiö”. Euroopan unionille Venäjä on kauppakumppanina tärkeä, erityisesti valtaviin energia- ja kaasuvarojensa vuoksi (Sutela, 2004, 237, 240–243). EU-maiden ulkomaisista investoinneistakin mitätön prosenttiosuus suuntautuu Venäjälle (Sutela, 2004, 237–238, 244). Venäjän energia- ja raaka-ainevarat ovat maailman suurimmat ja Euroopassa on Venäjän energiavaroille valtava tarve ja kysyntä. Kaikesta kuluttamastaan kaasusta Eurooppa saa Venäjältä 40 prosenttia. Suomessa kulutetusta maakaasusta täydet sata prosenttia tulee Venäjältä (Gasum Oy 2009).

Simon-Erik Olluksen ja Nils Torvaldsin mukaan suomalaisilla on pitkä jo Neuvostoliiton ajoille ulottuva kokemus Venäjällä toimimisesta. Tälle kokemuspohjalle on syntynyt vahvaa liiketoimintaosaamista muun muassa juridiikassa, kansainvälisessä liiketoiminnassa, prosessien hallinnassa ja projektien johtamisessa. Suomalaisten kilpailuetu on myös paikallisen liiketoimintaympäristön kohtuullisen hyvän tunteminen (Ollus–Torvalds 2005, 23).

Asiantuntija-arvioiden mukaan vuonna 2007 suomalaisten sijoitukset Venäjälle olivat noin 2,4 miljardia euroa, joista pääosa kohdistui Pietariin ja muualle Luoteis-Venäjälle sekä Moskovan alueelle. Fortumin 2,1 mrd. €:n sijoituksen jälkeen suomalaissijoitukset Venäjälle ovat noin 4,5 mrd. €. Tarkkaa lukua ei edes osata sanoa, koska viimeaikaisista sijoituksista ei ole tehty systemaattista kartoitusta ja talouslama

on laskenut väliaikaisesti venäläisten yritysten arvoja. Suomalaisten sijoitukset Venäjälle on tehty pääosin strategisina, pitkäaikaisina sijoituksina. Tilanne on nyt yritysten kannalta erityisen haastava. Ruplan devalvoituminen antaa kuitenkin uuden kasvusykäyksen Venäjän kotimarkkinoille, koska kysyntä suuntautuu kotimaassa valmistettuihin tuotteisiin ja vientisektorin saamat valuuttatulot kasvavat suhteessa kustannuksiin, jotka maksetaan luonnollisesti ruplissa. (ETLA 2009.)

Helsingin kauppakorkeakoulun kansainvälisen tutkimuskeskuksen CEMAT:n katsauksessa 2/2009 ”Suomalaisomisteiset yritykset Venäjällä” tarjoo uutta tietoa suomalaisyritysten sijoituksista Venäjälle. Katsaus perustuu Venäjän tilastoviranomaisen Rosstatin yritysrekisterin vuoden 2007 tietoihin. Rekisteritietojen mukaan Venäjällä toimi tuolloin 554 yritystä, joissa on suomalaisia henkilöitä tai yrityksiä omistajina. Yhteenvedona rekisteritiedoista voidaan todeta, että maantieteellisesti tarkasteltuna suomalaisyritysten toiminta on vahvasti keskittynyt Luoteis-Venäjälle ja erityisesti Pietarin alueelle. Tutkimustiedot vahvistavat kuvaa myös siitä, että suomalaisyritykset ovat säilyttäneet kiinnostuksensa Venäjään vaikeista ajoista huolimatta. (Eklund-Karhunen 2009, 2–5.)

Vaikka Venäjä on avautunut ulospäin viimeisten viidentoista vuoden aikana voimakkaasti, niin World Economic Forum (WEF) vertailu osoittaa Venäjän olevan edelleen yksi maailman suljetuimpia talouksia. WEFin tutkimuksessa, jossa oli mukana 121 maata, vertailtiin muun muassa hallintoa, markkinoiden sääntelyä, kaupankäynnin esteitä ja maan infrastruktuuria. Venäjä sijoittui vertailussa 109. sijalle pudoten muun muassa Burkina Fason ja Syyrian taakse. Länsimaisilla yritysjohtajilla todetaan olevan hyvin vähän luottamusta maan hallin-

toon ja lainsäädännön toteutumiseen. Lisäksi Venäjän heikkoa sijoitusta selittävät kaupankäynnin monet rajoitukset ja vientituotteiden monimutkaiset tullimaksut. Venäjällä on kaikilla mittareilla valtavasti parannettavaa. (World Economic Forum 2009.)

Mainittakoon, että samaisen WEF -raportin mukaan Singapore, Hong Kong ja Sveitsi muodostavat kärkikolmikon ja vastaavasti Suomi sijoittuu 8. sijalle. Kaikki pohjoismaat pärjäsivät tutkimuksen vertailussa hyvin. Tanska sijoittui pohjoismaista parhaiten ollen vertailun neljäs, Ruotsi viides ja Norja 7. Pohjoismaiden vahvuuksia olivat etenkin hallinnon läpinäkyvyys ja yleisesti ottaen suotuisa ja yrittämistä kannustava liiketoimintaympäristö. (World Economic Forum 2009.)

Venäjän tempoilevasta ja päättämättömyydestä ulkomaisia sijoittajia ja yrityksiä kohtaan kertoo myös muun muassa Shellin sekä myös uutistoimisto Reutersin ja Daily Telegraph -lehden 28.6.2009 julkaisema uutinen, jonka mukaan Venäjä kutsui Shellin takaisin jättikaasukenttille: Uutisen mukaan Venäjä tarjoaa hollantilaiselle Royal Dutch Shellille mahdollisuutta tulla mukaan suurille Sahalinin kaasukentille. (Royal Dutch Shell 2009.) Venäjän odotettua siirtoa on pidetty, erityisesti länsimaissa jopa hieman ironisena. Vasta hiljattain, vuonna 2006, keskellä suurinta nousukautta ja energiahuumaa Venäjän valtio pakotti Shellin irtautumaan Sakhalin 2 -kentän kehittämisestä valtiomisteisen Gazpromin hyväksi. Taantuma ja uusien kaasukenttien erittäin vaikeat ja haasteelliset olosuhteet ovat kuitenkin saaneet Kremlin päättäjien pyörtämään aiemman Shellin häätöpäätöksen. (Reuters 2009; Telegraph 2009.)

3.2.1 Markkinoiden positiivisia piirteitä

Finpron helmikuussa 2009 julkaiseman Venäjän maaraportin mukaan Venäjän markkinoihin liittyy paljon positiivisia piirteitä, kuten markkinoiden suuri, jopa valtava koko. Öljyn maailmanmarkkinahinnan laskusta huolimatta Venäjällä on edelleen hallussaan suuret valuuttavarannot sekä toistaiseksi ylijäämäinen vaihtotase. Venäjän valtio on myös käynnistänyt, muiden teollisuusmaiden tavoin, tukitoimet talouden elvyttämiseksi. Tämä merkitsee sitä, että tuonnin kasvu jatkuu ainakin toistaiseksi. Myös Venäjän lainsäädännössä on edistytty kun presidentti Medvedev allekirjoitti vuoden 2008 joulukuun lopussa korruption vastaisen lakipaketin. Huomionarvoista on sekin, että Venäjä on osoittanut kasvavaa kiinnostusta maailman kauppajärjestö WTO:n (World Trade Organization) jäsenyyttä kohtaan. Venäjän odotetaan saavuttavan WTO-tavoitteensa lähitulevaisuudessa. (Spiridovitsh 2009, 7.)

Vuonna 2008 oli Venäjältä vielä mahdollista kuulla hyviä talousuutisia. Esimerkiksi investoinnit kasvoivat vuonna 2007 vielä noin 20 prosenttia. Venäjän tuonti kasvoi kyseisenä vuonna 30 prosenttia, Suomen vienti vastaavasti kasvoi Venäjälle 15 prosenttia. Suomalaiset siis menettivät reilusti markkinaosuuksiaan (Suomalais–Venäläinen kauppakamari 2008). Toiveita on kasattu Dmitri Medvedevin lanseeraamaan neljän i:n talousohjelmaan, joka sisältää innovaatiot, instituutiot, investoinnit ja infrastruktuurin. Näistä kaksi viimeksi mainittua viittaa rakentamiseen, koneisiin, laitteisiin ja insinööriyöhön. Perinteisestihän suomalaiset tunnetaan parempina investointitavaroiden kuin kulutus tuotteiden tekijöinä, joista merkittävimpiä ovat raskaan teollisuuden koneet ja laitteet.

Venäjän kasvua on tähän saakka vetänyt kulutus, mutta maa on edelleenkin suurten investointien alussa. Venäjän tulevaisuutta arvioidessamme liian usein unohtuu maan kokema raju rakennemuutos, joka tulee jatkumaan vielä vuosia. Neuvostoliitossa ei ollut palveluita, vastaavasti Venäjällä palvelut ovat kehittyneet koko ajan. Kuka tahansa voi havaita Venäjällä matkustaessaan, että keskiluokka on oikeasti alkanut maassa vaurastua – myös Moskovan ja Pietarin alueiden ulkopuolella. (Kankare 2007.)

3.2.2 Markkinoiden, haasteet, riskit, uhat

Suomalaisten kiinnostus Venäjän liiketoimintamahdollisuuksia kohtaan kasvoi voimakkaasti 1990-luvulla Neuvostoliiton romahduksen jälkeen. Laaja keskustelu Venäjän turvallisuusongelmista ja niiden mahdollisista vaikutuksista käynnistyi melko pian Neuvostoliiton romahduksen jälkeen. Yleinen tietämättömyys Venäjän sisäisestä turvallisuustilanteesta, sekä julkisuudessaakin ylidramatisoitu mafian rooli, aiheutti pelkoa ja epävarmuutta. Erityinen huoli kasvoi muun muassa liikematkailijoiden sekä liiketoimintaa Venäjälle suunnittelevien yrittäjäjohtajien keskuudessa. Turvallisuusasiat nousevat aika-ajoin keskusteluihin ja julkisuuteen edelleenkin puhuttaessa liiketoiminnasta Venäjällä. Viranomaiskäytännöt ja kauppatavat kaipaavat kehittämistä. Käytännöt ovat jossain määrin lähestyneet, erityisesti 2000-luvulla, kehittyneiden maiden kauppatapoja. Konkreettisia yritystoiminnan riskejä voidaan listata satoja saamatta silti kattavaa luetteloa. Venäjällä käynnissä olevien poliittisten, taloudellisten ja sosiaalisten uudistusten vuoksi Venäjä on jatkuvassa muutostilassa. Liiketoimintoja Venäjälle suunniteltaessa tulee sikäläisiin olosuhteisiin perehtyä kunnolla. Tie-

tämys tulee päivittää mieluummin käyttäen asiantuntijaorganisaation palveluja. (Iivari 2007, 7–11.)

Venäjän liiketoiminnan tosiasiallisista riskeistä vallitsee Suomessa epätietoisuus. Liiketoimintaympäristönä kaikki kehittyvät markkinat ovat tunnetusti haasteellisia. Venäjän markkinat eivät poikkea vastaavista vaan tuovat myös mukanaan omat haasteensa, koska myös liiketoimintatavat hakevat jatkuvasti muotoaan. Suunnitelmallisuus, selkeät tavoitteet sekä paikallistuntemus ja käytännössä myös maan kielen taito ovat välttämättömiä yritystoiminnan harjoittamisessa Venäjällä. Kokemus, verkostot ja oikeat yhteistyökumppanit ovatkin siten avaintekijöitä menestykseen myös Venäjän markkinoilla. (Spiridovitch 2009, 7.)

Suomalaisilla on nykyisen taantuman väistyessä ainutlaatuinen mahdollisuus päästä mukaan Venäjän talouden nosteeseen. Samalla on kuitenkin ymmärrettävä Venäjä-riskien olemassaolo ja jopa niiden kasvu. Korruptio, investointien heikko suoja ja viranomaisten arvaamattomuus ovat arkipäivää. Investoijien epävarmuuteen on myös syytä ja asialliset perusteet (Koroma 2008). Eräs Suomen ja suomalaisyritysten kannalta huolestuttava ilmiö on myös Venäjän poliitikkojen ja talouselämän yksituumaisuus omien sisäisten markkinoiden suojaamiseksi protektionistisin keinoin. Venäjä on taantuman seurauksena ryhtynyt manageroimaan talouttaan suoja- ja tukitoimilla, jotka vääristävät markkinoita (Haukkasalo 2009, 3). Huoli ole aivan aiheeton. Presidentti Vladimir Putinin viimeisiä päätöksiä vuonna 2008 oli lista Venäjän valtiolle tärkeistä 14 strategisesta toimialasta. Tätä päätöstä hän on pääministerinä tulkitsemassa, eikä kukaan voi tietää miten sitä tulkitaan. (Koroma 2008.)

Korruptio on edelleen vakava uhka länsimaisille yrityksille. Samoin haasteena on byrokratia ja länsimaihin verrattuna osin kehittymättömät pankki ja rahoitusjärjestelmät. Ihmisten ja tavaroiden liikkumista vaikeuttavat kuljetusinfrastruktuurin kehittymättömyys, maantieverkoston heikko taso sekä lentokenttä- ja satamakapasiteettien riittämättömyys. USA:sta alkunsa saanut globaaliksi levinnyt finanssikriisi ja sen negatiiviset vaikutukset vaikuttavat väistämättä Venäjän sisä- ja ulkomarkkinoihin. Huomattavia riskejä sisältyy niin ikään lainsäädännön keskeneräisyyteen ja muun muassa siitä johtuvaan riittämättömään investointi- ja omistussuojaan. Varsin korkea inflaatio ei sekään helpota tilannetta. (Spiridovitsh 2009, 7.)

Suomessa ja myös muissakin Euroopan unionin maissa yleinen arvio on, että Dmitri Medvedevin hallinto joutuu huomattavasti ahtaammalle kuin Vladimir Putin omalla hallintokaudellaan. Öljyn tuotannon ja kulutuksen kasvun varaan ei voi enää laskea kuin ennen. Öljyn tuotanto kasvaa enää vähän ja senkin eteen on tehtävä mittavia ja kalliita investointeja. Ennen maailmanlaajuista taloustaantumaa ruplan vahvistuminen söi kilpailukykyä. Nyt taloustaantumien seurauksena rupla on vastaavasti devalvoitunut rajusti. (Mattila 2009, 9; Kontula 2009, 14.)

Myönteisiäkin analyyseja nykytilasta on esitetty. Venäjään erikoistunut varainhoitaja Prosperity Capital Management varoittaa rinnastamasta Venäjää muihin Itä-Euroopan maihin. Venäjän vaihtotase on ollut yli kymmenen vuoden ajan ylijäämäinen, kun muilla Itä-Euroopan mailla se on ollut useita vuosia alijäämäinen. Pääministeri Putin on tänä vuonna toistuvasti korostanut hallituksen haluavan rakentaa talouden itsenäisten yritysten varaan. Putinin mukaan maassa on huonoja kokemuksia valtiojohtoisesta talousjärjestelmästä. Venäjän hallitus on toi-

minut lupauksensa mukaisesti. Valtio on 2000-luvulla määrätietoisesti yksityistänyt energia- ja raaka-ainevarojaan. Valtion hallussa on vajaa kolmannes maan öljyntuotannosta, mikä on paljon vähemmän kuin muilla suurilla öljyntuottajilla. Jos Venäjän valtio haluaisi kasvattaa vaikutusvaltaansa, voisi se vaatia nykyisessä kriisissä rahoittamiltaan yhtiöiltä pääomituksen vastineeksi osakkeita. Näin se ei ole kuitenkaan tehnyt, vaan se on tyytynyt tavallisen lainaajan asemaan. (Prosperity Capital Management 2009.)

Loppuvuodesta 2008 ja alkuvuoden 2009 aikana maailmanlaajuinen luottokriisi iski voimallisesti myös venäläisiin pankkeihin. Sijoittajat vetivät varojaan Venäjältä, mikä painoi ruplan kurssia rajusti alaspäin suhteessa euroon ja dollariin. Venäjän hallitus on joutunut jarruttamaan valuutan heikentymistä, sillä ruplan romahdus olisi saanut tavalliset kansalaiset vaihtamaan ruplat dollareiksi. Tämä taas olisi romauttanut totaalisesti maan pankkijärjestelmän. Pelkästään ruplan puolustamiseen paloi 200 miljardia dollaria. Rupla heikkeni vuoden 2009 alku-puolella suhteessa päävaluuttoihin noin kolmanneksen. Tilannetta helpottaa se, että Venäjän valtiolla on suhteellisen vähän velkaa verrattuna esimerkiksi moniin EU-maihin. Öljyn hinta ja siten myös ruplan kurssi ovat toistaiseksi vakautuneet vuoden 2009 jälkipuoliskolla. (Prosperity Capital Management 2009.)

Venäjän liiketoimintojen riskien kantaminen saattaa muodostua yhdeksi keskeiseksi ongelmaksi PK-yrityksille. Jos Venäjän liiketoimintojen osuus yrityksen liikevaihdosta nousee koko yritystä dominoivaksi, niin äkkinäinen heilahdus Venäjän taloudessa tai muutokset raja- tai tullimääräyksissä voivat hetkessä tuottaa ylitsepääsemättömiä vaikeuksia pienille ja keskisuurille yritykselle (Ollus–Torvalds 2005, 33).

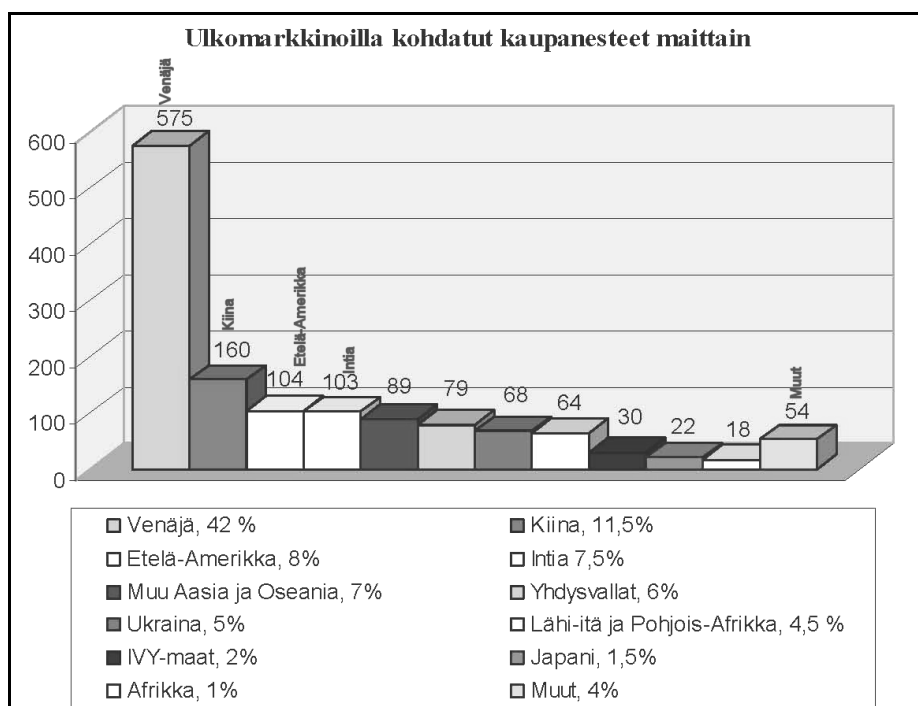
Lama aiheuttaa myös sosiaalista liikehdintää. Kukapa olisi uskonut vielä kaksi vuosikymmentä sitten, että Venäjällä työläiset osoittaisivat mieltään ja jopa lakkoilisivat. Näin on maailmanlaajuisen talouslaman seurauksena kuitenkin tapahtunut. Työntekijät ovat järjestäneet spontaaneja mielenosoituksia ja jopa nälkälakkoja. Työläisissä on taas herännyt tyytymättömyyttä aivan 1990-luvun kaoottisten vuosien tapaan. Jos työriidat purkautuvat nälkälakkoina, kertoo se uskon menettämisestä vuoropuhelun mahdollisuuteen työnantajan kanssa. Levottomuus työtä tekevien keskuudessa on lisääntynyt sitä mukaa kuin talous on jatkanut sukellustaan. Kahakointia aiheuttaa etenkin rästiin jäänyt palkanmaksu. Esimerkiksi Pietarin lähellä sijaitsevassa kaivoskaupungissa koettiin vuonna 2009 työnseisauksia palkkarästien takia. Työntekijät ovat joutuneet odottamaan rahojaan tilausten määrän romahduksen vuoksi. (Talouselämä 2009.)

3.2.3 Suojatullit, protektionismi ja muita kaupan esteitä

Ulkoasiainministeriön selvityksen mukaan suomalaisyritykset kohtaavat viennissä eniten hankaluuksia Venäjän markkinoilla. Lähes puolet yritysten ilmoittamista kaupanesteistä tulee Venäjän markkinoilta. Eriytisesti tavaroiden maahantuontiin Venäjälle näyttää liittyvän kaikenlaisia teknisiä ja kaupallisia ongelmia.

Ulkoasiainministeriön teettämästä tutkimuksesta (Vuola ym. 2009) käy kiistatta ilmi, että suomalaisyritykset kokevat paljon erilaisia ongelmia Venäjälle viennissä (kuvio 1). Selvityksen mukaan talouskriisistä huolimatta protektionismi ei ole kuitenkaan kasvanut vaikkakin eniten esteitä suomalaisyritykset kohtaavat tullissa. Venäjän tullikäytännöissä on paljon epäjohdonmukaisuutta, ennalta arvaamattomuutta, hitautta sekä vaihtelevuutta. Merkillepantavaa on sekin, että Venäjällä pulaan

joutuvat useimmiten rakennusalan yritykset. (Vuola–Kangas–Sormunen–Vilhunen 2009, 15–22.) Seuraavaksi eniten esteitä kohdetaan korkeiden tullitariffien ja teknisten kaupanesteiden muodossa. Venäjä on viimeaikoina nostanut tulleja useille tuotteille, esimerkiksi maitotuotteille ja kuljetusvälineille. Teknisiä kaupanesteitä ovat erilaiset asiakirja- ja sertifiikaattivaatimukset, joista eniten ongelmia aiheuttaa GOST R -sertifiointi. (Vuola–Kangas–Sormunen–Vilhunen 2009, 17.)



Kuvio 1. Suomalaisyritysten kokemat kaupan esteet maittain (Vuola ym. 2009, 33).

Ongelmia kohdetaan kaikilla toimialoilla, mutta eniten rakennus- ja sisustussektorin, kone- ja laiterakennuksen sekä metalli- ja metsäteollisuuden aloilla (Vuola ym. 2009, 32–34).

Maahanvientiongelmista johtuen maahantuonti on käytännössä jäänyt kokonaan venäläisomisteisten organisaatioiden haltuun. Vaikka tuotteiden jakelussa ei ole ilmennyt yllä kuvattuja ongelmia, yritykset ovat myös jakelussa turvautuneet useimmiten venäläisomisteisiin organisaatioihin. Partneriorganisaation kautta toimimisessa muodostuu ongelmaksi se, että vientiyritys jää rakentamansa suojamuurin taakse. Muurin toisella puolella ovat asiakkaat ja markkinat. Henkilöstö sitoutuu tällöin työnantajaansa, venäläiseen partneriorganisaatioon. Vientiyrityksen on myös vaikeampi suojautua yhteistyökumppaninsa henkilöstöön kuuluvien yksilöiden vihamielisiltä toimilta. Jos venäläistä partneriorganisaatiota käytetään ainoana tiedonlähteenä, syntyy myös väistämättä epäily, että kaikki tieto ei välitykään vientiyritykselle ”puhtaana”. Näin on varsinkin, jos tiedolla on merkitystä partneriorganisaation omien intressien kannalta. (Vuola ym. 2009, 22–26, 39.)

Yllättävää kyllä, yritykset ovat kohdanneet ongelmia myös avoimiksi tarkoitetuilla EU:n sisämarkkinoilla. Erityisesti ongelmia on palvelusektorilla, josta tulevat ilmoitukset kattavat viidenneksen sisämarkkinoiden osuudesta. EU- ja ETA-alueen maista Baltian maat ja Puola nousivat esille suurimpina ongelmakohteina, tosin lähes kolmannes sisämarkkinoita koskeneista ilmoituksista koski Suomea. Eniten ongelmia palveluyritykset kohtasivat kilpailuolosuhteissa ja teknisissä kaupanesteissä. (Vuola ym. 2009, 22–26, 39.)

Eniten esteistä ilmoittavat ICT-alan ja konepajateollisuuden yritykset, jotka tosin ovat myös Suomen suurimpia vientialoja. Ei ole helppoa Kaukoidässäkään. Kiinaan vievät suomalaisyritykset ovat kohdanneet suuria vaikeuksia, kun heidän tuotteitaan kopioidaan. (Vuola ym. 2009, 22–26, 39.)

Monessa muussakin maassa suomalaisyritykset törmäävät hitaisiin tullikäytänteisiin ja korkeisiin tullitariffeihin. Esimerkiksi Saudi-Arabiassa maksuvälineinä käytettävät remburssit ovat Suomen ulkoasiainministeriön mukaan epäloogisia ja vaikeaselkoisia. (Vuola ym. 2009, 38.)

Japani nousee ilahduttavan positiiviseksi esimerkiksi. Maan osuus valituksista on huomattavasti sen vientiosuutta pienempi. Ulkoasiainministeriön mukaan japanilaisten erilaiset standardoinnit eivät estä kauppaa, mutta saattavat nostaa sinne vievien yritysten kustannuksia. (Vuola ym. 2009, 34.)

3.2.4 Luoteis-Venäjän ja Barentsin alueen tarjoamat mahdollisuudet

Pohjoisen ulottuvuuden teeman pohjalta luotiin vuosituhanen vaihteen tienoilla pohja EU:n ja Venäjän väliselle alueelliselle yhteistyölle Luoteis-Venäjällä (Ollus–Torvalds 2005, 20). Taloudelliset houkutukset kannustavat yhteistyöhön. Euroopan unionia luonnollisesti kiinnostavat erityisesti Barentsin alueen osin vielä hyödyntämistä odottavat valtavat energia- ja luonnonvarat. Puhuttaessa Barentsin Euro-Arktisesta alueesta (kuvio 2) unohdetaan usein, että Barentsin alueeseen kuuluvat Pohjois-Norjasta Nordlandin ja Finnmarkin läänit, Ruotsista Västerbottenin ja Norrbottenin läänit sekä Suomesta Oulun ja Lapin läänit. Venäjän Barentsin alue koostuu Murmanskin ja Arkangelin hallinnollisista alueista, Karjalan ja Komin tasavallan sekä Nenetsin autonomisen piirikunnan alueista. (Aromäki 1998, 177.)

Koko Barentsin Euro-Arktisella alueella asuu noin 5,5 miljoonaa asukasta, joista pelkästään Venäjän alueella asuu noin 3,8 miljoonaa. Väestömäärä on viime vuosina laskenut hitaasti ja suuntauksen uskotaan edelleen jatkuvan. (Elinkeinopainotteinen Barents-strategia, Venäjä 2009, 32.)



Kuvio 2. Barentsin Euro-Arktinen alue (Barentsinfo 2009.)

Kuten Suomessa, Ruotsissa ja Norjassa, niin myös Venäjän puoleisella Barentsin alueella väestö keskittyy voimakkaasti kaupunkeihin. Venäjän puoleisten alueiden suurimpia, yli sadantuhannen asukkaan kaupunkeja ovat Murmansk (317 000 asukasta), Arkangeli (355 000 asukasta), Severodvinsk (195 000 asukasta), Petroskoi (266 000 asukasta), Syktyvkar (230 000 asukasta) ja Ukhta (104 000 asukasta).

Yhteistyön laajeneminen Barentsin alueella käytännön tasolle on Suomen, Venäjän ja myös EU:n etujen mukaista. Yhteistyön tulisi keskit-

tyä ensisijaisesti talousyhteistyön tiivistämiseen ja laajentamiseen. Yhteisen talousalueen syntyminen merkitsisi huomattavaa askelta EU:n ja Venäjän talouksien integroitumisessa, sillä sen myötä molempien alueiden elinkeinoelämä hyötyisi vapaasta taloudellisesta toiminnasta (Ollus–Torvalds 2005, 21).

Murmanskin alue sijaitsee Luoteis-Venäjällä rajautuen lännessä Norjaan ja Suomeen ja etelässä Karjalaan. Alueella on runsaasti sotilas- ja laivastotoimintaa, mikä rajoittaa matkustusmahdollisuuksia sekä alueen käyttöä elinkeinolliseen toimintaan erityisesti ulkomaalaisten osalta. (Elinkeinopainotteinen Barents-strategia, Venäjä 2009, 32.)

Liikenneyhteyksien puutteista huolimatta Murmanskin alue ja sen keskuskaupunki Murmansk ovat kuitenkin helpommin saavutettavissa kuin jotkin muut Barentsin alueen Venäjän puoleiset osat. Murmanskin alueella on tieliikenteelle kolme rajanylityspaikkaa. Lotta (Venäjä-Suomi), Salla (Venäjä-Suomi) ja Borisoglebsk (Venäjä-Norja). Viimeisen 15 vuoden aikana tieverkolla kuljetetun rahdin määrä on laskeutunut merkittävästi ja sen rooli koko alueen tavaraliikenteessä on pudonnut alle prosenttiin koko tavaraliikenteestä. Suurin osa Murmanskin alueen tavaraliikenteestä kuljetetaan Murmanskin sataman kautta ja sen osuus kokonaistavaraliikenteestä kasvaa joka vuosi. (Elinkeinopainotteinen Barents-strategia, Venäjä 2009, 36.)

Murmanskin alue onkin yksi potentiaalisimmista Venäjän Barentsin alueista suomalaisten yritysten kannalta. Alueella käynnistyneet investoinnit jatkunevat taloudellisesti haasteellisista ajoista huolimatta. Alueella toimii merkittävässä määrin länsimaisia yrityksiä, jotka saattavat olla kiinnostuneita länsimaisista yhteistyökumppaneista. Tiedon- ja kumppanuuksien saamista on viime vuosina hiukan helpotettu. Shtok-

manin öljy- ja kaasuesiintymän hyödyntämiseen osallistuvien yritysten yhteistyöelimeksi on perustettu jo vuonna 2006 Murmanshelf-niminen assosiaatio (Association of suppliers of oil and gas industry–Murmanshelf), jossa on mukana myös länsimaisia yrityksiä. Yhdistyksen perustajajäseniä olivat Murmanskin aluehallinto sekä alueen suuret teollisuusliitot, kuten Murmanskin kauppaja- ja teollisuuskamari sekä teollisuuslaitosten ja yrittäjien liitto. Vuonna 2009 yhdistyksellä on yli 215 kansainvälistä jäsenyritystä ja sillä on hyvät yhteydet ja kontaktit Murmanskin alueen johtoon sekä Shtokman Development AG:n päättäjiin. (Murmanself-association 2009; Spiridovitsh 2008.)

Shtokmanin öljy ja kaasukentän hyödyntämisestä vastaa monikansallinen yhtiö Shtokman Development AG, josta venäläinen Gazprom omistaa 51 prosenttia, ranskalainen Total 25 prosenttia ja norjalainen StatoilHydro 24 prosenttia. Yhtiöiden välisen sopimuksen tarkkoja yksityiskohtia ei ole julkistettu, joten toistaiseksi ei tiedetä, miten ja millä muotoa Total ja StatoilHydro hyötyvät osakkuudestaan yhtiössä. Mielenkiintoiseksi sopimuksen tekee myös se, että nykyisen tiedon mukaan ulkomaiset kumppanit luopuvat 25 vuoden kuluttua osuuksistaan yhtiössä Gazpromin hyväksi. Kaasuvarat on rajattu jo nykyisellä sopimuksella yhteisomistuksen ulkopuolella, joten ne ovat kokonaisuudessaan Gazpromin omistuksessa (Spiridovitsh 2008).

Yhtiön pääjohtajan Juri Komarovin mukaan Shtokman Development AG:n osakkaat tekevät päätöksen kaasukentän käyttöönotosta markkinaolosuhteita arvioituaan. Päätöksiä odotetaan vuoden 2010 aikana. Shtokmanin käyttöönoton mahdollinen viivästyminen on kuitenkin sitkeästi esillä. RIA Novosti -uutistoimiston haastatteleminen asiantuntijoiden mukaan hanke olisi tarkoituksenmukaisinta käynnistää vuosina

2017–2018. (Iivari 2009a.) Sellaisiakin arvioita on esitetty, että Shtokmanin hyödyntäminen siirtynee 2020-luvulle ja jopa myöhemmäksikin riippuen kaasun hinnan kehityksestä. (Yläjoki 2009,11.)

Murmanskin ja Arkangelin alueiden arktisten investointien vahvat painopistealat tulevat olemaan offshore-teknologia, infrastruktuuri ja logistiikka (tiet, rautatiet, satamat), Shtokmanin kenttä, energia ja ympäristöteknologiat, energiatehokkuus sekä sähkön, lämmön tuotanto ja siirto samoin kuin jätehuolto. Suomalaisten mahdollisuudet lienevät parhaimmat rakentamisessa ja saneerauksessa, koska olemassa olevan kiinteistökannan saneeraustarve on lähes rajaton. Muita suomalaisille soveltuvia hankkeita ovat muun muassa erilaiset Infra-alan rakentaminen ja parantaminen (tieverkko, ratahankkeet, teollisuus- ja satamarakentaminen). Suomalaiset voivat tarjota myös ICT-pohjaisia ratkaisuja mukaan lukien turvallisuusteknologiat. Luonnonvarateollisuus kuten kaivosteollisuus ja vuonna 2010 käynnistytävä metsäklusteri tarjoavat käyttöä suomalaiselle ydinosaamiselle.

Erilaiset energia-alan hankkeet voivat soveltua erinomaisesti myös suomalaisille rakentajille. Alueella on tavoitteena lisätä voimakkaasti sähkön tuotantoa. Olemassa olevien 17 vesivoimalan, yhden vuorovesivoimalan ja Kuolan ydinvoimalan lisäksi alueelle on suunnitteilla rakentaa ainakin 1 hiilivoimala ja vuorovesivoimala (Rushydro, investointi noin 90 M€). Suunnitteilla on myös useita tuulivoimalahankkeita Murmansk–Teriberka-välisen tien varteen. (Zak 2009.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

4.1 Tutkimusmenetelmä

Käsillä olevan tutkimuksen menetelmäksi ja tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valittiin aineistolähtöinen kvalitatiivinen tutkimusote. Laadullisena menetelmänä haastattelu on ennalta suunniteltu vuorovaikutteinen keskustelutilanne, jonka avulla voidaan tutkimuksessa etupäässä kerätä tietoja käyttäjän asenteista ja kokemuksista. Tutkimusmenetelmänä haastatteluun liittyy luonnollisesti sekä vahvuuksia, että haasteita. Haastattelun vahvuuksia ovat esimerkiksi joustavuus ja suora vuorovaikutus haastateltavan kanssa. Haastattelutilanteen onnistumisen haasteet liittyvät muun muassa haastattelijan taitoihin ja haastattelukysymyksiin (Vuorela 2005,37).

Tämän tutkimuksen aineiston hankintamenetelmäksi valittiin kyselevistä tutkimustavoista teemahaastattelut, jossa haastatellaan henkilöitä joilla on kokemusta ja jotka tuntevat Venäjän kaupan sekä liiketoiminnan erityispiirteitä. Kirjallisuuden mukaan teemahaastattelu on sopiva metodi, jos tutkittavaa asiaa ei kovin hyvin tunneta eikä tutkimusasetelmaa ole tarkoin määrätty, vaan sitä ehkä täsmennetään hankkeen edetessä (Routio 2007, 94–95; Saaranen-Kauppinen–Puusniekka 2006). Laadullisessa ja nimenomaan haastattelutyypissä tiedon keruussa on mahdollisuus saada selville mielipiteet sekä kokemukset tutkittavasta aiheesta. Metodi on parhaimmillaan kohdistettuna vain yhteen tai muutamaankin henkilöön ja soveltuu siis erityisesti tapaustutkimukseen. (Kananen 2008, 73–74, 78–79; Routio 2007, 94–95.)

Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset määriteltiin seuraavasti:

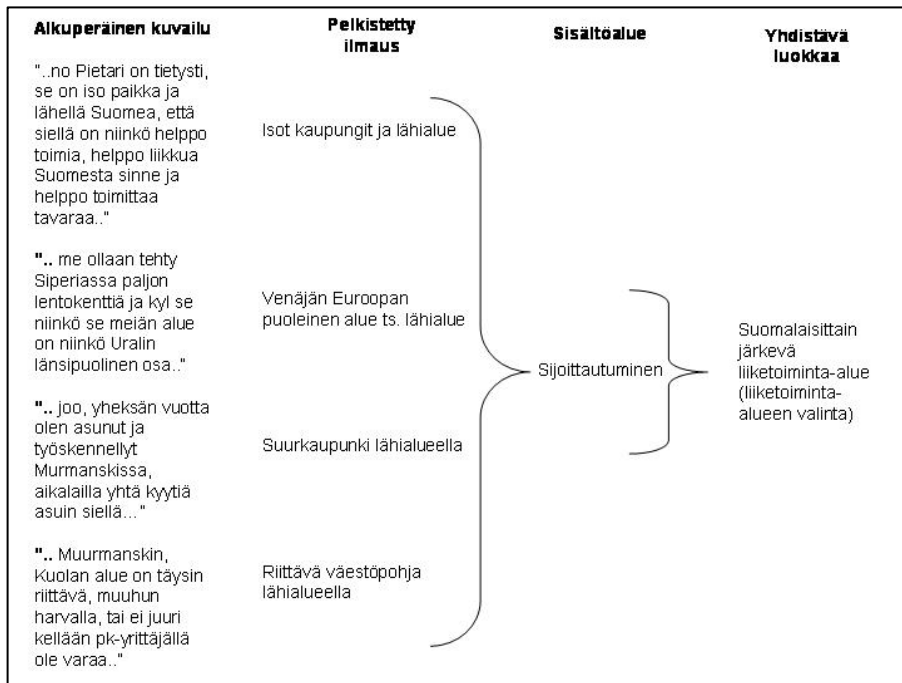
- Mitä ja minkä tyyppisiä haasteita pk-yrityksen kansainvälistymisen käynnistämiseen liittyy?
- Minkä tyyppistä osaamista pk-yritysjohdolta vaaditaan kansainvälistyvän liiketoiminnan johtamisen eri vaiheissa?
- Miten pk-yritysten johdon ja avainhenkilöiden kansainvälistymisen johtamisosaamista voitaisiin kehittää?

Tämä tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna, jolloin näin hankittuun aineistoon sisältyvät mielipide- ja kokemusperäinen tieto saadaan esille ja voidaan hyödyntää maksimaalisesti. Tällöin teemahaastattelu jo luonnollisesti määrää sen, että kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineistolle suoritettiin aineistolähtöinen, induktiivisen lähestymistavan analyysi. (Kananen 2008, 20.) Aineistolähtöisessä analyysissä tutkija abstrahoi eli pelkistää aineistoa ja ryhmittelee toisin sanoen muodostaa yleiskäsitteen pelkistämällä ja yhdistämällä samansisältöisiä luokkia. Aineistolähtöisessä analyysissä edetään yksittäisestä yleiseen eli mahdolliset teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta (Kananen 2008, 90).

Aineiston sisään pääseminen edellyttää aineiston hyvää tuntemista. Tämän vuoksi perehdyin aineistoon lukemalla aineiston useita kertoja läpi. Samassa yhteydessä tein kokeilevia mallituksia asioiden välisistä suhteista, kysymällä aineistolta tutkimusongelman mukaisia kysymyksiä. Kuviossa 3 on kuvattu aineiston pelkistysprosessi. Analyysivaiheessa aineistoa tarkasteltiin kokonaisuutena, etsien tutkimusaineistosta tutkimuskysymysten avulla kansainvälistymiseen ja erityisesti Venäjän liiketoimintoihin liittyviä erityiskokemuksia ja havaintoja.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan mukaan puhdas induktiivinen päätely ei olisi mahdollista, koska se perustuu pelkkään havaintojen kuvaamiseen ilman minkäänlaisia ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Absoluuttisesti aineistolähtöistä tutkimusta on vaikea toteuttaa josiksi, että havainnot ovat yleisesti hyväksytyyn ajatuksen mukaan teoriapitoisia. Ei siis ole olemassa objektiivisia havaintoja, sillä esimerkiksi käytetyt käsitteet ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat näin ollen tuloksiin. (Saaranen-Kauppinen–Puusniekka 2006.) Tarkkaan ottaen näin on myös tässä tutkimuksessa, jossa teemahaastattelun teemat, kysymykset ja kysymyksen asettelu pohjautuu yleisiin ja tunnettuihin liiketaloustieteiden kansainvälistymisteorioihin ja aiempiin tutkimuksiin.

Kuvio 3. Aineistolähtöisen analyysin eteneminen (Anne Korhosen 2003, väitöskirjassa esiintyvää analyysiä mukaillen).

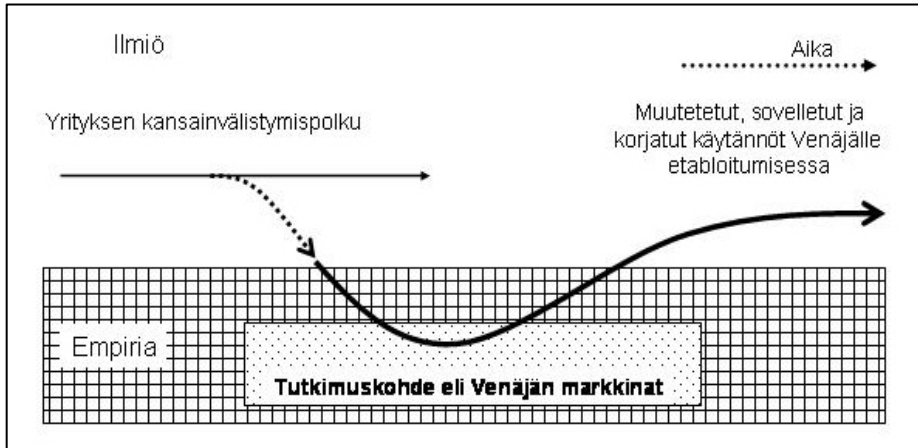


Kuviossa 4 kuvataan tutkimuksen viitekehystä, tunnetuista, yleistä kansainvälistymispoluista Venäjän markkinoille soveltuviin korjattuihin, sovellettuihin etabloitumiskäytäntöihin.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan mukaan teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa voidaan ajatella olevan teoriasidonnaisen tutkimuksen, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Näin ollen tutkija voi myös tehdä huomioita empirian vastaamattomuudesta aiempiin tutkimuksiin. (Saaranen-Kauppinen–Puusniekka 2006.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole kehittää kansainvälistymisteorioita vaan etsiä ja kehittää pk-yrityksille parem-

pia käytäntöjä Venäjän liiketoimintojen menestykselliseen käynnistämiseen.

Kuvio 4. Tutkimuksen kytkentä ilmiön, empirian ja uusien käytäntöjen välillä (Routiota 2007 mukaillen).



4.2 Aineisto

Tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin huhti- toukokuun aikana vuonna 2009. Tutkimuksen tekijä päätti tutkimusjoukkoa määritellesään käyttää harkinnanvaraista otantaa, joka tässä tapauksessa tarkoitti sitä, että tutkimukseen valittiin henkilöitä, jotka omaavat tutkittavan ilmiön kannalta keskeistä erikoistietoa.

Tutkimusjoukko muodostui kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tilaajaorganisaation edustajien kanssa käydyssä palaverissa ”heiteltiin ilmaan, brainstorm tyypisesti” mahdollisia tutkimukseen kysyttäviä henkilöitä ja organisaatioita. Haastateltavat henkilöt ja organisaatiot valittiin tutkimukseen kansainvälisen ja ennen kaikkea Venäjän liiketoimintakokemuksensa ja osaamisensa perusteella. Tutkimuksen tekijä kävi listaa läpi ja valitsi listalta muutaman henkilön jou-

kon jossa oli edustettuna pk-yritysten johtoa, sekä asiantuntijaorganisaatioiden edustajia. Toisessa vaiheessa tutkimuksen tekijä lähetti haastattelupyynnön kirjeitse tutkimukseen valituille. Tutkimuksen tekijä soitti noin 3–5 päivän kuluttua kirjeen lähettämisen jälkeen ja sopi tai ainakin yritti sopia haastattelusta, kaikkien kanssa siinä kuitenkaan onnistumatta. Tässä vaiheessa oli kuitenkin saatu sovittua neljän henkilön haastattelu.

Toisessa vaiheessa toistettiin ykkösvaiheen menettely ja saatiin lisää vielä kaksi uutta haastateltavaa. Kolmannessa vaiheessa haastateltiin vielä niin sanotusti ex tempore-periaatteella Murmanskin matkalla tavattua erään yrityksen toimiala- tai maajohtajaa. Näin ollen tutkimukseen osallistuva perusjoukko koostui seitsemästä haastateltavasta henkilöstä. Haastatelluista kaksi kuuluu työnantajayritystensä ylempään johtoon, kolme toimii omien pk-yritystensä toimitusjohtajana ja kaksi haastateltavista työskentelee vientiä ja kansainvälistymistä avustavien hankeorganisaatioiden asiantuntijatehtävissä. Kaikilla haastateltavilla henkilöillä on useiden vuosien kokemus Venäjän ja / tai muista kansainvälisistä liiketoiminnoista. Kahteen haastattelutilaisuuteen osallistui eräiden teemojen osalta kaksi henkilöä. Nämä kaksi niin sanottua ylimääräistä henkilöä toimivat myös Venäjän kaupan parissa ja omaavat siten myös kokemusta alalta.

Kaksi haastattelua jouduttiin suorittamaan aikatauluongelmien vuoksi puhelimitse, neljä suoritettiin tutkimukseen osallistuneen työpaikalla ja yksi, kuten aiemmin todettiin, Murmanskissa haastateltavan työmatkan yhteydessä. Kaikkiin haastatteluihin pyydettiin nauhoituslupa, johon kuusi haastateltavaa myös suostui. Yksi haastateltava kieltäytyi kes-

kustelun nauhoituksesta, joten hänen haastattelustaan tehtiin kirjallinen muistio välittömästi palaverin päätyttyä.

Tutkija haastatteli siis seitsemässä haastattelutilaisuudessa Venäjän kaupasta ja liiketoiminnasta vastaavaa henkilöä yhtä lukuun ottamatta heidän työpaikoillaan. Haastateltavien ikä- ja sukupuolijakauma asettui tai paremminkin sattui 40 - 60 ikävuoden välille ja haastatelluista naisia oli kaksi ja viisi miestä. Haastateltavan iällä tai sukupuolella tässä tutkimuksessa ole sinänsä mitään merkitystä.

Haastattelujen runko perustui kysymyssarjoihin, jotka oli laadittu kolmen keskeisen teeman alle. Kysymysten teemat muodostuivat seuraaviksi:

1. Etabloitumisen käynnistäminen ja strategiset valinnat
2. Kokemukset kansainvälisen liiketoiminnan johtamisen haasteista
3. Onnistumisen edellytykset ja virheiden välttäminen.

Ensimmäisen teeman kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan yritysten kansainvälistymisprosessin ennakkovalmistautumista ja ennakkosuunnittelua. Ensimmäiseen teeman kysymyksiä olivat esimerkiksi seuraavat. Miten Venäjälle etabloitumisenne liittyi yrityksenne muuhun strategiaan? Käytittekö operaation alkuvaiheessa kansainvälistymistä avustavien organisaatioiden palveluja?

Toisen teeman alle koottiin kysymyksiä, joilla pyrittiin selvittämään Venäjän liiketoiminnan ja kaupan esteitä. Samoin teemaan kuului kysymyksiä kokemuksista viranomaistoiminnasta, venäläisen työvoiman saatavuudesta sekä lojaliteetista. Erityistä huomiota kiinnitettiin myös mahdollisten protektionististen ilmiöiden kartoittamiseksi sekä johta-

mis- ja päätöksentekojärjestelmien eroihin Suomen ja Venäjän välillä. Samoin venäläisten partnereiden tai liikekumppaneiden valintaan ja etsintään pyrittiin löytämään vastauksia.

Kolmannen teeman alle laadittiin kysymykset koskien sitä, miten välttää sudenkuopat ja niin sanotut tyhmät virheet aloitettaessa liiketoimintaa Venäjällä. Samoin pyrittiin selvittämään yritysjohton ja avainhenkilöiden ennakkovalmistautumisen, osaamisen ja kielitaidon merkitystä sekä sitä, miten osaamista ja kansainvälistymisen valmiuksia voitaisiin kehittää.

4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusprosessin jokaiseen vaiheeseen liittyy virhemahdollisuus. Virhemahdollisuuksien tiedostaminen ja ymmärtäminen auttavat kuitenkin pienentämään virheiden vaikutusta työn laatuun. Tutkimusprosessin alkuvaiheissa tiedonkeruussa tehdyt virheet ovat tutkimuksen kannalta ratkaisevia, sillä väärin kerätystä aineistosta ei saa luotettavaa tulosta millään analyysitempulla. Kananen varoittaa käyttämästä haastattelutilanteissa pelkkää muistiinpanotekniikkaa. Kuten aiemmin on jo kerrottu, tässä tutkimuksessa kaikki haastattelut, yhtä lukuun ottamatta, nauhoitettiin, jotta ei menetettäisi informaatiota ennen analyysivaihetta. (Kananen 2008, 122.) Pääperiaatteena oli nauhoittaa kaikki haastattelut, mutta yksi valittu haastateltava henkilö kieltäytyi nauhoituksesta. Laadin haastattelusta kirjallisen muistion heti samana päivänä, koska en halunnut menettää häneltä saamaani hyvää informaatiota.

Laadullisessa tutkimuksessa on kaksi toimijaa eli tutkija ja tutkittava. Tiedon kerääjän ja tulkitsijan omien asenteiden ja näkemysten sekoittaminen tutkimusmateriaaliin ja tulkintaan on aina mahdollista ja eri-

tyisen vaarallista. Pahimmillaan tutkija tutkii itseään tutkittavan varjolla. Tutkijankin mieli, voi toimia tietoisesti tai tiedostamattaan valikoivasti. Havainnoinnissa, haastatteluissa ja tulkinnoissa huomioidaan vain tietyntyypinen tieto eli etsitään vahvistusta jo olemassa olevalle näkemykselle. (Kananen 2008, 122.)

Tutkijan ja tulkitsijan omien mielipiteiden sekoittumisen mahdollisuus tunnistettiin jo tutkimussuunnitelmaa laadittaessa. Niinpä tähän seikkaan kiinnitettiin erityistä huomiota. Työn eri vaiheissa pidettiin huolta siitä, että tutkijan omat uskomukset ja käsitykset sekä arvot eivät ”sekoitu” tai sekaannu tutkimusaineistoon. Tämä vaatimus korostuu erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tämänlaatuisen tutkimusaineiston keruu on kertaluonteinen ja peruuttamaton tapahtuma.

Tutkimuksen luotettavuuteen, tulosten yleistettävyyteen, riippuvuuteen ja vahvistettavuuteen vaikuttavat monet erilaiset tekijät, niin haastattelu kuin tutkijan analyysivaiheessa tehdyt valinnat ja toimet. Tutkimuksen luotettavuuskysymykset liittyvät tutkijaan, aineistoon ja tutkimusmenetelmiin sekä tutkimustulosten esittämiseen. Tutkimuksen ja tulosten luotettavuudessa kiinnostaa kuinka hyvin tutkimustulokset ja olemassa oleva todellisuus vastaavat toisiaan. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden arviointi suoritettiin laadulliselle tutkimukselle tyypillisin kriteerein. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen laatu määräytyy ja varmistetaan tutkimusprosessin aikana tehdyillä oikeilla valinnoilla (Kananen 2008, 123). Kananen määrittelee kvalitatiivisen tutkimuksen laatu- ja luotettavuuskysymykset neljän kriteerin kautta: luotettavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden avulla. Joissain tapauksissa tutkimusten tuloksille voidaan määritellä myös niin sanottu hyötyarvo.

Tulokset voi vahvistaa luotettaviksi ja uskottaviksi vain itse haastateltava (eli informantti) (Kananen 2008, 126). Tulosten tulkinnassa on kuitenkin aina kysymys tutkijan näkemyksestä ja tästä voi syntyä ristiriitatilanteita, joissa tutkijan ja haastateltavan näkemykset eroavat toisistaan. Luotettavuutta voi Kananen mukaan parantaa käyttämällä useampaa analyysimenetelmää. Tulosten uskottavuuteen liittyy analyysin etenemisen kuvaus sillä tarkkuudella, että lukija voi sitä seurata ja tehdä omia johtopäätöksiään aineistosta ja tuloksista. Siksi runsas alkuperäisen aineiston käyttäminen eri vaiheissa tukee lukijoiden suorittamaa arviointia. Tässä tutkimuksessa nimenomaan tämän seikan esille tuomiseksi on esitetty ja siteerattu runsaasti alkuperäistä aineistoa. Haastatteluissa syntynyt materiaali on litteroitu niin sanotusti kuin kohutuudella on mahdollista, käyttäen jopa alkuperäistä murretta.

Siirrettävyydellä tai yleistettävyydellä tarkoitetaan tutkimustulosten pitävyyttä myös muissa tapauksissa ja yhteyksissä. Siirrettävyyttä voidaan parantaa dokumentoimalla hyvin lähtökohtatilanne ja tehdyt oletukset. Havaintoyksiköiden lisääminen laadullisessa tutkimuksessa ei mahdollista kuitenkaan tilastollisesta yleistämisestä puhumista, koska tapaukset on valittu usein harkintaa käyttäen. Niin on tämänkin tutkimuksen tapauksessa menetelty. Kyseessä on siis näyte otoksen asemasta. Tulokset voivat olla siitä huolimatta yleistettävissä (Kananen 2008, 126). Siirrettävyyttä arvioitaessa on huomioitava, että laadullisen lähestymistavan vahvuuksiin kuuluu kontekstisidonnaisuus ja subjektiivisuus. Näistä johtuen tutkimustulokset eivät ole sellaisenaan täysin siirrettävissä toiseen tutkimustilanteeseen. Jotta tutkimustulosten vertailu aikaisempiin tutkimuksiin olisi mahdollista, tulee tutkijan kuvata tarkoin tutkimukseen osallistujat, aineiston keruu ja analyysi. Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistujat, aineiston keruu ja analyysita-

pa on kerrottu varsin kattavasti. Tutkimukseen osallistuneita henkilöitä tai organisaatioita ei kuitenkaan ole nimetty eettisten pelisääntöjen vuoksi.

Kanasen mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa toistettavuus tai riippuvuus tarkoittaa, että jos tutkimus toistetaan, saadaan samat tulokset. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näin ei välttämättä ole. Tutkimuksen toistaminen ei voi tuottaa yhteneväisiä tutkimustuloksia. Tämä johtuu siitä yksinkertaisesta syystä, että tutkimustilanne olisi joka tapauksessa ainakin jossain määrin erilainen (Kananen 2008, 126). Vaikka tässä tutkimuksessa haastateltavien henkilöiden määrä oli ”vain” seitsemän oli kuitenkin havaittavissa niin sanottua saturaatiota eli aineiston kylläntymistä. Tutkijan ominaisuudessa uskon, että ainoastaan haastateltavien kohderyhmää laajentamalla niin alueellisesti kuin ammatillisestikin eri kohteisiin sekä alueille olisi ollut mahdollista saada teemojen kysymysalueille lisäinformaatiota.

Riippuvuutta voidaan varmistaa hyvällä dokumentaatiolla, jolloin ulkopuoliset arvioijat voivat tarkistaa ratkaisujen virheettömyyden. Koska tutkija lähtee ja työskentelee omista lähtökohdistaan, tulkinnat myös vaihtelevat. Tämä johtaa sellaiseen ilmiöön, että samastakin aineistosta voidaan päätyä eri tutkijoiden näkemyksen mukaan myös eri tuloksiin. Vahvistettavuus tarkoittaa tällöin sitä, kuinka yksimielisiä myös muut tutkijat ovat tuloksista eli päätyvätkö he myös samaan lopputulokseen (Kananen 2008, 126).

Tässä yhteydessä voitaisiin kysyä myös, että ovatko tulokset uskottavia? Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia useiden muiden vastaavien aiheen parista tehtyjen tutkimusten ja selvitysten kanssa. Edellä mainituista luotettavuuden kriteereistä ja muistakin huoli-

matta uskon, että tulokset ovat riittävän luotettavia opinnäytetyön analyysiin.

Jossain kirjallisuudessa esiintyy laadullisen tutkimuksen arvioinnissa edellisten lisäksi myös tutkimuksen hyötyarvon määrittäminen. Tällöin hyötyarvolla arvioidaan, ovatko tulokset järkeviä ja voidaanko tuloksia käyttää toiminnan kehittämiseen ja missä laajuudessa tai mittakaavassa (Lapin yliopisto 2005).

Tässä tutkimuksessa selvitettiin ja arvioitiin pohjoissuomalaisten pk-yritysten, erityisesti itä-etabloitumisen valmiuksia sekä haasteita. Tutkimuksen tulokset lisäävät koulutus- ja asiantuntijaorganisaatioiden ymmärrystä pk-yritysten haasteista ja valmennustarpeista erityisesti Venäjälle etabloitumiseen liittyen. Siksi uskon, että tuloksia voidaan käyttää pohjoissuomalaisten pk-yritysten kansainvälistymisen valmiuksien kehittämiseen.

5 TULOKSET

5.1 Etabloitumisen käynnistäminen ja strategiset valinnat

Tapa käynnistää Venäjä-toiminta ja yritystoiminnan toteutus on keskenään hämmästyttävän samankaltaista haastattelututkimukseen osallistuneiden yritysten kesken. Kyselyyn osallistuneiden viiden yrityksen Venäjä operaatiot käynnistyivät toisistaan riippumatta parin vuoden sisällä yhdeksänkymmentäluvun alkupuolella, pian Neuvostoliiton romahtamisen jälkeen. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä tai yrityksen avainhenkilöillä oli ennen Venäjä-operaatioita kokemusta vientitoiminnasta, kansainvälisestä kaupasta, projektiviennistä tai muista kansainvälisistä toiminnoista. Ajoitus on luonnollinen, koska lamasta selvinneet useat suomalaisyritykset etsivät kasvua ja markkina-aluetta aiemmin suljetuilta ja sittemmin avautuvilta Venäjän valtavilta markkinoilta. Asiaa kuvastaa hyvin erään haasteltavan toteamus:

”..niin, jos aatellaan ja katotaan tuota maata minkälainen se on, minkäverran siellä on väestöä ja sitten minkälaiset meillä on markkinat Suomessa, niin ei siinä oo oikein vaihtoehtoja ko lähteä laajentumaan ja kyllä se on yksi parhaimmista maista, niinkö edellytykset sille laajentumiselle. Se on valtava maa..”

Tutkimuksessa mukana olevista yrityksistä yksikään ei tehnyt tai teettänyt ennakkoon laajempia markkinatutkimuksia tai selvityksiä. Pelkästään isojen, kasvavien markkinoiden avautuminen lähialueella riitti perusteeksi etabloitumisprosessin käynnistämiseksi. Vaikka kyselyyn osallistuneillekaan yrityksille Venäjä ei sittemmin osoittautunut miksiäkään ”kultakaivokseksi” ovat ne pysyneet sinnikkäästi alueella monista vaikeuksista ja vastoinkäymisistä huolimatta. Houkuttelevan tilaisuu-

den havaitsemisesta yrityksissä kertoo haastatellun asiantuntijan kommentti:

”..yhdeksänkymmentäluvun alussa syntyi vähän väärä kuva...Neuvostoliiton romahdettua syntyi suomalaisille ja lappilaisillekin väärinkäsitys, että venäjälle kelpaa ja menee kaikki kaupaksi. Tämä johtui siitä, että siellä tavara loppui kaupoista kun kauppa vapautui ja kauppa myös kävi. Valio ja muutkin kaupat myivät tavaraa, esimerkiksi elintarvikkeita Muurmanskin alueelle valtavasti, kun siellä ei sitä omasta takaa ollut..”

Kilpailu markkinoista kiristyi Venäjän poliittisen tilanteen vakauduttua ja oman tuotannon käynnistyttyä sekä markkinatilanteen normalisoitua yhdeksänkymmentäluvun puolivälin jälkeen. Tällöin useat länsimaiset yritykset suomalaiset mukaan lukien joutuivat vaikeuksiin ja vetäytyivät Venäjän markkinoilta, kuka mistäkin syystä.

Haastateltavien yritysten edustajien mukaan heidän yritysten kansainvälistymisen käynnistymiseen ei kaikilta osin liittynyt strategista pohdintaa tai erityisempää päätöksentekoa. Tosin tässä suhteessa yritysten toimintatavat erosivat suuresti toisistaan. Asian voi päätellä hyvin haastattelu aineistosta, kuten vastauksesta kysymykseen ”Miten Venäjä-operaatiosta päättäminen liittyi yrityksenne yleiseen strategiaan”?

”..ei juuri mitenkään, koska kyllästyin edelliseen hommaan ja päätin siirtyä konsulttibusinekseen ja samanlaisesti Venäjä ja Barents yhteys syntyi, niin siitä se lähti..”

Toinen vastaaja kertoi yrityksensä Venäjä operaation alkuhistoriasta seuraavasti:

”..oikeastaan se perustettiin siihen kasvavaan kysyntään, kysyntään ja Venäjän liikenteeseen, nimenomaan tuohon Kuolan alueen kaupan kasvuun..”

Kolmas, nykyisinkin Venäjällä toimivan yrityksen edustaja vastasi:

”..kaikki lähti liikkeelle aikanaan yheksänkytluvun alku-puolella, kun Suomeen tuli kansainvälisiä tukkuliikeketjuja, ne osti näitä paikallisia tukkureita ja rupes toimimaan sitten niinkö isoina liikkeinä monessa maassa ja me oltiin sitten suomalainen tukkuliike perheomistuksessa, niin meidän piti vastata siihen kasvamalla itekin tarpeeksi isoksi... jolloinka sitten yheksänkytkaks lähettiin Viroon ja yheksänkytkolme Venäjälle ja sitten siihen tuli mukaan muut Baltian maat ja Puola ja Ruotsi ja Norja, elikkä tällä hetkellä ollaan kaheksassa maassa tässä Itämeren ympäristössä..”

Vastauksista voi todeta, että yritysten kansainvälistymispolku muistuttaa hyvinkin paljon yritysten perustamiseen johtavia syitä. Kansainvälisille markkinoille voidaan siirtyä tyydyttämään syntyneitä tarvetta tai hakemaan selkeästi uutta markkina-aluetta. Kansainvälistyminen saattoi lähteä jopa kokeilunhalusta tai harrastuksen myötä syntyneiden yhteyksien innoittamana.

Tutkimukseen osallistuvien yritysten laajentumisen motiivit tukevat myös esimerkiksi Selinin mainitsemia etabloitumisen motiiveja. Kotimaassa on saavutettu kaikki mahdollinen. Kasvua ja lisämyyntiä on etsittävä viennistä (Selin 1997, 19–21).

Kuten haastatteluaineistosta ilmenee, syyt ja motiivit vientitoiminnan käynnistymisessä vaihtelevat yritysten välillä suuresti (Äijö 2001, 15). Tutkimuksessakin ilmeni ainakin kolmenlaista motiivia: Kasvavaan kysyntään vastaaminen, kovenevaan kansainväliseen kilpailuun vastaaminen sekä siirtyminen kokonaan uudelle businessalueelle.

Kirjallisuudesta löytyy hyviä esimerkkejä. Fazerin menestystarina puhuu puolestaan. ”Supisuomalainen” elintarvikeyhtiö päättää käytän-

nössä kaksinkertaistaa markkina-alueensa yhdeksänkymmentäluvun alkupuolella. Fazer hallitsee nykyisin suvereenisti Pietarin alueen leipämarkkinoita. Fazer teki omat päätöksensä etabloitumisesta lähialueille 1990-luvun alkupuolella, hyvin pian Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen (Mäkinen 2005, 43). Kuulostaa erittäin tutulta, niin päätöksen teon ajankohdan kuin sijainnin valinnankin suhteen.

Kansainvälistymisen polku vaihteli huomattavasti mutta niin myös avustavien organisaatioiden käyttäminen. Vastauksista voi päätellä, että yritykset joilla on selkeä strateginen päämäärä kansainvälistyä myös hankkivat tietoa ja myös osaavat sitä hyödyntää. Avustavien organisaatioiden osuudesta ja roolia koskevaan kysymykseen vastasi eräs haastateltava seuraavasti:

”..joo, kyllä se on hirveän tärkeätä, että vaikka kuinka kuvittelee, että tuntee bisneksen niin sittenkö vaihtaa maata niin olosuhteet muuttuu kummiskin aika paljon joissakin osa-alueissa ja on hyvä käyttää semmosta, niinkun pätevää ammattilaista, konsulttia selvittämään ensinnäkin, että mitkä on niinkö olosuhteet, markkinat, asiakkaat, kilpailutilanne, tapa toimia myös tämä, tämmöset niinkö kulttuuriasiat pitää ottaa huomioon, että muuten siinä lyö kyllä päänsä mäntyyn..”

Vaikka haastettavista vähemmistö oli käyttänyt avustavia organisaatioita, näkivät kaikki kuitenkin niiden roolin erittäin tärkeäksi. Kirjallisuudenkin mukaan tosiasia on, että toimintaympäristönä kehittyvät markkina-alueet ovat haasteellisia ja riskejä sisältäviä, erityisesti toiminnan käynnistymisvaiheessa (Spiridovitsh 2009, 7).

Kyselyyn osallistuneilta tiedusteltiin myös, tulisiko heti etabloitumisen käynnistymis- tai alkuvaiheessa perustaa oma liiketoimintayksikkö vai olisiko liittoutuminen tai partnerin eli yhteistyökumppanin käyttämi-

nen järkevämpää. Tämän kysymyksen osalta kokemukset ja mielipiteet jakautuivat melko tavalla kahtia. Tutkimukseen osallistuneet nykyään jo suuret yritykset olivat perustaneet suoraan oman tytäryhtiön. Tytäryhtiöt olivat molemmat niin sanottuja rajoitetun vastuun yhtiöitä. Jo vuosia Venäjällä toimineen infrastruktuurialan yritys on perustanut ZAO:n (Zakrytoje Aktsionernoje Obštšestvo), joka vastaa suomalaista Oy:tä. ZAO:ta ei voi kyllä suositella aivan pienille yrityksille, ainakaan ensimmäiseksi yhtiömuodoksi sen perustamisvaiheen byrokraattisuuden vuoksi. Toisaalta isolla emoyrityksellä on omia resursseja ja mahdollisuus myös hankkia osaamista tytäryrityksen perustamiseksi. Oma, itse johdettu tytäryritys on aina myös strateginen valinta ja keino pitää ohjat omissa käsissä.

”..että ollaan hyvin karsaasti lähdetty tälle linjalle, eli kyllä meidän strategia on se, että jos me lähetään yhteistyöhön, niin tuota, omistus pohja on meidän..”

Toinen yhtiö oli vastaavasti perustanut OOO:n (Obštšestvos Ogranitsjonnoi Otvesvennosti), joka on venäläisessä yhtiölainsäädännössä nimenkään rajoitetun vastuun yhteisö. OOO:n perustaminen on varsin mutkallista, joten se soveltuu esimerkiksi pk-yrityksille.

Ulkomaalaisen yhtiön filiaali (verollinen edustusto), soveltuu mainiosti alkuvaiheen toimintamuodoksi aloitettaessa liiketoimintoja Venäjällä. Yksi toimija oli valinnut tämän liiketoimintojensa toimintamuodoksi. Sen sijaan haastateltavat asiantuntijaorganisaatioiden edustajat ja palkkajohtajat suosittelivat ykskantaan yhteistyötä tai yhteisyritystä venäläisten kanssa. Palkkajohtajan ja asiantuntijatehtävissä toimineen henkilön mielipide edustaa mielestäni tervettä varovaisuuden periaatetta. Eli liikkeelle kannattaa lähteä kumppanin tai yhteisyrityksen kautta.

Kannattaa opetella toimimaan alueella, jonka jälkeen on valmiimpi ja mahdollisuudet onnistua ovat paremmat.

”..niin, jos haluaa perustaa yrityksen, mutta minusta kyllä kannattaa pyrkiä siihen, että löytäisi sieltä niin hyvän yhteistyöyrityksen, kumppanin, kenen kanssa voi toimia, ettei tarvis sekaantua siihen puolen...niin, venäläiset hoitavat itse, tavallaan sie voisit myyä, joko työtä tai materiaalia tai tarvikkeita sinne, puhtaasti täältä Suomesta..”

Eräs asiantuntija kommentoi haastattelun yhteydessä lappilaisyritysten resursseja ja mahdollisuuksia toimia yksin Luoteis-Venäjän ja Barentsin alueella seuraavasti:

”..ne hankkeet on niin isoja ettei ne taia meidän yritysten rahkeet, jotka Lapissakin on, niin ei ne riitä yksin. Mutta että pitää tutkia niitä mahdollisuuksia, että missä niitä tuotetaan niitä laitteita ja teknologiaa sinne niihin kohteisiin, sitten niitten kanssa liittoutua, yrittää liittoutua, tarjota niille sitten... toimia vähän niinkö alihankintaperaatteella..”

Tämän haastateltavan mielestä pohjoissuomalaisten pk-yritysten resurssit, osaaminen ja voimavarat ovat kuitenkin rajalliset, jolloin tulee tai kannattaakin liiketoiminnot aloittaa kumppanien tai partneriyritysten kautta.

Millä perusteella liiketoiminta-alue tai alueet on valittu tai miten nykyisille toiminta-alueille on päädytty? Isot, Etelä-Suomen alueella pääkonttoriaan pitävät yritykset laajentavat rohkeammin Venäjän suurkaupunkeihin, kuten Pietarin ja Moskovan alueille.

”..no Pietari tietysti, se on iso paikka ja lähellä Suomea, että siellä on niinkö helppo toimia, helppo liikkua Suomesta sinne ja helppo toimittaa tavaraa, koska meidän homman nimihän on logistiikka, tekninen tukkukauppa missä tavara kulkee paikasta toiseen, niin, siinä mielessä

Pietari on itsestään selvä juttu ja Moskova on tietysti pääkaupunkina valtava potentiaali, mutta valtava kilpailu kans, mutta siellä ollaan mukana..”

Lähialueelle sijoittuminen on luonnollista jo pelkän logistiikan vuoksi. Jos tai kun lähialueella sijaitsee valtava talousalue, kuten esimerkiksi Pietari, kannattaa sijainti luonnollisesti hyödyntää.

Toisenlaisiakin esimerkkejä tutkimuksessa toki ilmeni. Liiketoiminnan voi aloittaa myös Venäjällä sellaisella alueella missä kilpailu on vähäisintä tai missä oman yrityksen vahvuudet pääsevät parhaiten esille.

”..me ollaan tehty Siperiassa paljon lentokenttiä ja kyl se niinkö se meidän alue on niinkö Uralin länsipuolinen osa. Että sitä me ollaan pietty vähän sitä Uralia niinkö siinä rajana..”

Nykyisin kyseinen yritys operoi pääsääntöisesti Pietarin ja Moskovan talousalueilla, mutta on myös tutkinut ja selvittänyt mahdollisuuksia lisätä toimintojaan Murmanskin alueella.

Vastaukset olivat yksiselitteisen myönteisiä, mitä tulee Luoteis-Venäjän ja Barentsin talousalueen kiinnostavuuteen ja siihen, onko talousalue riittävän laaja järkevään liiketoimintaan. Kuolan ja Barentsin alue on uusien öljy- ja kaasukenttensä vuoksi erityisen kiinnostava ja ennemmin tai myöhemmin rajuun kasvuun lähtevä alue. Kysymyksen, onko Kuolan Barentsin alue yksistään riittävä/kiinnostava lappilaisen pk-yrityksen toimia, vastaukset olivat niinkään yksiselitteisesti myönteisiä.

”..Murmanskin, Kuolan alue on täysin riittävä, muuhun harvalla tai ei juuri kellään pk-yrittäjällä ole varaa. Murmanskissa ei liene tällä hetkellä (4/2009) yhtään ruotsalaista pienyritystä. Muutama norjalainen ja muu-

tama suomalainen isompi ei pienyrityksiä yhtään. Venäläisiä konsulttiyrityksiä on pilvin pimein..”

Myös isommissa yrityksissä asia nähdään samalla tavalla. Kysymykseen ”onko Murmanskin ja Barentsin alue riittävä ja tarpeeksi kiinnostava ison yrityksen näkökulmasta”, vastaukset olivat täysin yhtenevät pk-yrittäjien kanssa.

”..kyllä. Nyt meillä yks tämmönen strateginen painopistealue on tämmöset niinkun isot projektit ja tämä, Stokholman kaasukenttä ja sen mukanaan tuomat investoinnit, mutta minä itse edustan tätä infrastruktuurisegmenttiä, niin sitä kautta kaikki tämmönen maanrakentaminen, vesihuolto, ulkovalaistus, sähköjakelu ja kaikki mikä niinkö tulee oheisena toimintona tämmöseen isoon kaasukenttäprojektiin, niin siellä nähdään paljon potentiaalia..”

Kaikki haastateltavat tunnistavat ja myöntävät markkinan haasteellisuuden. Menestyminen haastavalla markkina-alueella vaatii oikeita strategisia päätöksiä, oikea-aikaisuutta, markkinatutkimuksia, valmistautumista, osaamista ja määrätietoista johtamista kun päätös liiketoiminnan käynnistämisestä alueella on tehty.

”..mutta siinä pitää sitten olla, jos myyään työtä niin ylivoimasta osaamista, tai sitten tuota jos myyään tavaroita, niin silloin pitää olla tuota semmonen tuote, että sillä on markkinoita..”

Yllä siteerattu haastateltava toi ilmi kaikkeen vientiin ja ulkomaan kauppaan liittyvän tosiasian: vientituotteen tai palvelun tulee olla parempi tai mieluummin ylivoimainen ominaisuuksiltaan paikalliseen verrattuna. Yhtä hyvä ei ole missään tapauksessa riittävä!

Venäjän tärkeys ja merkitys markkina-alueena tulisi saada laajalti myös pk-yrittäjien tietoisuuteen. Suomessa eri tahot tukevat monin

tavoin, rahallisesti ja neuvonnan avulla, yritysten etabloitumistavoitteita erityisesti Venäjän lähialuemarkkinoille. Pääasiassa PK-yrityksille tarkoitettuja avustus ja neuvontapalveluja on saatavissa muun muassa Finnveralta. Finnvera toimii asiantuntijana ja yhteistyöorganisaationa ulkoasiainministeriön rahoittamissa hankkeissa, jotka suuntautuvat Suomen lähialueille venäjällä. Tukea on saatavissa ja suunnattu myös muille pohjoisen ulottuvuuden alueille.

Itä-etabloitumisen päätavoitteena tulee olla Venäjällä sijaitsevan tytäryrityksen tai yhteisyrityksen perustaminen tai kehittäminen. Rahoitusta myönnetään jos tavoitteena on tuotannollinen yhteistyö venäläisen yrityksen kanssa. Tämä semminkin kun uusi liiketoiminta edellyttää huomattavia taloudellisia panostuksia tai tietotaidon siirtoa suomalaiselta osapuolelta ja hanke on paikallisesti merkittävä (Finnvera 2009). Näin erilaisilla yhteiskunnan tukitoiminnoilla voidaan myös edesauttaa yritysten kansainvälistymistä.

Miten tulisi partnerit ja yhteistyökumppanit valita? Tämänkin osalta kokemukset luonnollisesti vaihtelivat suuresti. Jokaisen yritysjohtajan tärkein tehtävä ja rooli on ennen kaikkea luotettavien yhteistyökumppaneiden löytäminen sekä Venäjän liiketoimintaan liittyvien yhteistyökontaktien solmiminen.

”..tuo on kyllä semmonen erittäin hyvä kysymys, kuten ollaan huomattu, jonka meidän entinen vuorineuvoskin, nyt jo edesmennyt Oiva X sano, että: ”yksin ei voi pärjätä”. Ja se on niinkö ehdottomasti niin, että pitää verkottua, pitää löytää ne partnerit, niinhän sitä on silloin sidosryhmä suoraan bisneksessä..”

Luotettavien partnereiden ja yhteistyökumppaneiden löytäminen ei ole koskaan helppoa, ei täällä kotimaassa saatikka sitten Venäjällä. Tutki-

mukseen osallistuneilla yrityksillä ja henkilöillä on lähes kaikilla jonkinmoinen kokemus tai mielipide asian suhteen.

”..no siihen ei varmasti ole mittään yhtä, yhtä konstia millä sen löytää, mutta tietenkkin se, että tuntee ihmiset, tietää pitemmältä aikaa ja on voinu jotenkin seurata tai jos et ole ite voinu seurata, niin sulla on joku, yleensähan ko tuolla Venäjällä ollaan useita vuosia, niin siellä tulee tuttavia, ihan niinkö meillä täällä Suomessakin..”

Edellä haastateltujen mukaan tulee tuntea ihmisiä ja olosuhteita, joiden perusteella valintaa voidaan saada luotettavammaksi. Pekka Iivari on opaskirjassa ”Yritysturvallisuus ja Venäjä” kartoittanut ja korostanut partnerin valintaan liittyvien taustojen tarkistamisen tärkeyttä. Sitä ei voi koskaan liikaa korostaa (Iivari 2007, 56–63). Tämän menettelyn laiminlyönnin kohtalokkuutta kuvaa erään kokeneen yritysjohtajan kommentti:

”..tulkin palkkaaminen yökerhosta tai baarista on tuhon alku, ensimmäinen askel täystuhon suuntaan! Samoin kun tulkin niin myös partnerin palkkaaminen kapakasta, baarista ja pari ”ruttukorvaa” vielä mukaan niin varmuudella johtaa busineksset metsikköön..”

Ensimmäisen teeman viimeisellä kysymyksellä kartoitettiin yritysten tai toimijoiden ennakkoon tiedostamia ja myöhemmin Venäjällä kokemiaan vaikeuksia. Kukaan haastatelluista ei suoraan myöntänyt sitä, että vaikka jotain vaikeuksia oli aavistettu tulevan niin niiden määrä ja laatu jossain määrin kuitenkin yllätti. Tämä havainto kirkastui tuloksia analysoitaessa. Byrokratian laajuus, toimintaympäristön kovuus ja suoranainen ”raadollisuus” yllätti muutamat yrittäjät.

”..siis oli jonkunäkösiä kuvitelmia, mutta se ko siellä oli yhen vuojen ollu, niin kyl se niinkö, sanotaan näin, että

suomalaiselle niin, se oli järkytys se toimintaympäristö. Se oli shokki..”

”..oon, kyllä. Mutta sanotaanko sillä tavalla, että mitä Venäjän tullissa tapahtuu niitä muutoksia, niin niitähän me ei koskaan tiedetä ennen kuin rajalla..”

Haastateltujen kokemukset ovat yhtäpitäviä ulkoasiainministeriön vuosina 2008 ja 2009 teettämän ja Vuolan ym. 2009 toimittaman tutkimuksen kanssa. Tullausmenettelyjen osalta yritykset ovat erityisesti valittaneet jatkuvasti muuttuvista tullauskäytännöistä sekä tullausmenettelyjen mielivaltaisuudesta ja hitaudesta. Esimerkkeinä tullausmenettelyihin liittyvistä ongelmista voidaan mainita asiakirjavaatimusten ennalta arvaamaton muuttuminen, ylimääräisten asiakirjojen vaatiminen ja epäselvyydet tulliluokittelussa. (Vuola ym. 2009, 32–34.)

Kustannuksiin oli yleisesti varauduttu, mutta kuitenkin kaikki totesivat, että rahaa, aikaa ja kärsivällisyyttä tulee alkuvaiheessa olla.

”..jollei ole sitä kokemusta eikä tuntemusta Venäjästä, niin kyllähän siinä menee aikaa, rahaa ja voimia..”

Kaikki viimevuosien kokemukset eivät kuitenkaan olleet pelkästään negatiivisia. Myönteisiäkin kokemuksia oli, kuten seuraava haastateltavan kommentti osoittaa.

”..no se on se, siihen aikaan vielä yheksänviis, oli tuota, paljon paljon niinkö byrokraattisempi se systeemi. Nythän se on vapautunut ja, se on niinkö mennyt länsimaa-laisempaan suuntaan koko ajan..”

Kaiken kaikkiaan monilta alkuvaiheen ongelmalta vältytty, kun noudattaa yksinkertaisia pelisääntöjä, joista nostan tässä yhteydessä esille muutamia. Tiedot perustuvat käsiteltävään haastatteluaiaineistoon:

- Kaikkien yritystoiminnan vaatimien lupien tulee olla kunnossa.
- Viranomaismääräykset tulee tuntea tarkkaan ja niitä tulee myös noudattaa.
- Yhteiskunnan pelisääntöjä tulee myös noudattaa, harmaalla alueella tie on kuljettu nopeasti loppuun.
- Kaikelle toiminnalle tulee hankkia luvat esimerkiksi toimistojen remontit.
- Lait, asetukset ja säädökset muuttuvat jatkuvasti, muutoksia tulee seurata ja niihin tulee myös reagoida.

Maksuliikenteessä kannattaa pitäytyä pankkien tarjoamissa palveluissa. Se on joka tapauksessa ainoa turvallinen tapa hoitaa maksuliikennettä. On syytä ottaa huomioon, että pankkijärjestelmän vielä osittaisesta kehittymättömyydestä ja yleisestä luottamuspulasta johtuen etumaksujen osuus liiketoiminnassa on edelleen suuri. Tosin niiden osuus pienenee jatkuvasti. Byrokratian vuoksi monet kaupan valvontaan osallistuvat viranomaiset ja yritysten omat juristitkin pitävät asiakirjojen oikeaa täyttämistä tärkeämpänä kuin sitä, miten operaatio saadaan toteutettua tehokkaasti. On tärkeää ymmärtää, että esimerkiksi tullissa sopimusten, laskujen ja teknisten erittelyjen yhtäpitävyys tulee olla täydellistä. (Lehto–Salmi 2007, 31.)

Onnistuneita neuvotteluja seuraavat toimitukset ja maksut siinä järjestyksessä kuin on sovittu. On kuitenkin paikallaan edelleen korostaa, että on syytä olla varovainen ja miettiä huolella, miten maksut ja toimitukset kytetään yhteen, Muutoin voi menettää rahat saamatta tavaraa tai kadottaa tavaran saamatta rahoja. (Lehto–Salmi 2007, 46.)

Kaiken kaikkiaan ensimmäisen teemaan ” Etabloitumisen käynnistäminen ja strategiset valinnat” voidaan todeta haastattelujen perusteella seuraavaa:

Lappilaisilla pk-yrityksillä etabloituminen ei ole tutkimusaineiston mukaan erityisen suunnitelmallista. Kansainvälistyminen ei perustu juurikaan strategiaan päätöksiin tai ennakkosuunnitelmiin. Pikemminkin päinvastoin. Viennin tai etabloitumisen käynnistäminen perustuu sopivan tilaisuuden havaitsemiseen, sattumaan tai haluun kokeilla vientiliiketoimintoja. Koska pk-yrityksillä ei ollut erityisempiä ennakkoodotuksia tai tavoitteitakaan, niin myös suuria pettymyksiä ei haluttu tunnustaa. Kaikki olivat kertomansa mukaan tunnistaneeet tai tiedostaneet ennakkoon Venäjän lähialueiden markkinoiden riskit, mutta myös mahdollisuudet. On myös todettava, että mitään suurmenestystä tai valtavaa läpimurtoa ei tutkimukseen osallistuneiden yritysten osalta ole tapahtunut.

Tutkimukseen osallistuneiden suuryritysten edustajien mukaan heidän yritysten osalta kansainvälistyminen on hoidettu ammattimaisemmalla tavalla. Päätös siirtyä Venäjälle perustui selkeisiin strategiaan valintoihin ja päätöksiin. Markkinoita oli kartoitettu ja toimipaikan valinta suoritettu kysynnän tai oman kilpailukyvyn perusteella. Ennakkovalmistautuminen ja henkilöstön rekrytointi sekä osaamisen varmistaminen on hoidettu esimerkillisesti. Toisaalta se on aivan luonnollista, koska suuryrityksen panostukset etabloitumiseen ovat merkittävät. Virheet pyritään luonnollisesti minimoimaan. Korostettakoon vielä, että tässä tutkimuksessa ei selvitetty suuryritysten etabloitumiskäytäntöjä. Tutkimukseen kuitenkin haastateltiin kahta suuryrityksen toimialajohtajaa ennen kaikkea heidän asiantuntemuksensa perusteella. Ta-

voitteena oli kartoittaa heidän kokemuksiaan vientikaupasta ja etabloitumisesta. Haastateltavien saamien kokemusten perustella muodostui, ikään kuin sivutuotteena, käsitys näiden kahden suuryrityksen etabloitumisen ja viennin käynnistymisestä. Varsinainen Venäjä-liiketoimintaosaaminen opitaan aina kuitenkin parhaiten käytännössä. Tämä edellyttää aina pidempiaikaista oleskelua ja työskentelyä Venäjällä.

Yrityksellä on mahdollisuus toteuttaa Venäjällä periaatteessa kaikkia niitä perusstrategioita, joita se joka tapauksessa toteuttaisi markkinoilla toimiessaan. Perusstrategioihin kuuluvat kustannusjohtajuus, erikoistuminen ja fokusointi. Strategisesta valinnasta riippuen yritys kilpailee hinnalla, tuotteella tai asiakkaiden palvelutasolla. Nämä eri strategiat edellyttävät erilaisia panostuksia viestintään, sidosryhmäsuhteisiin ja rahoitukseen. (Lehto – Salmi 2007, 33.)

5.2 Kokemukset Venäjän liiketoimintojen johtamisen haasteista

Toinen teema jakaantui käytännössä kahteen alateemaan. Ensimmäisellä alateeman kysymyksillä pyrittiin selvittämään yritysten johtamista, hallinnointia, johtamiskäytäntöjä, päätöksentekoprosesseja, johdon valvontaa sekä luotettavan ja ammattitaitoisen henkilöstön saatavuutta ja sitoutuneisuutta tehtäviinsä. Toisella alateeman kysymyksillä kartoitettiin kaupan ja liiketoiminnan esteitä niin lainsäädännön kuin kilpailijoiden, viranomaisten, tai jopa rikollisten tahojen asettamina.

Päätöksentekoprosessi ei juuri eroa suomalaisesta käytännöstä eli omistaja päättää. Kuka omistaa eniten tai enemmistön, sen sana viime kädessä aina ratkaisee. Suurin ero näyttäisi olevan nykyisin Suomessakin muodissa tai olevaan niin sanottuun leadership (ihmisten) johtamisen ja management (asioiden) johtamisen painotuksissa. Tutkimusai-

neiston mukaan näyttäisi siltä, että Venäjällä korostuisi määrätietoinen päätöksenteko ja johtamistyyli. Myös työntekijät näyttävät edellyttävän tätä. Toisin sanoen ”hyvä” johtaja saa asiat sujumaan. Hyvän asiajohtajan tunnusmerkistöähän on nimenomaan se, että strategia on selvä, rakenteet ja järjestelmät ovat kunnossa ja toimivat ja yrityksessä vallitsee vakaus ja ennustettavuus. Leadership -johtajuuden tunnusmerkistö kuten muutos, innovointi, innostaminen ja osaamisen kehittäminen jäävät pakostakin vähemmälle, niin tärkeitä kun ne ovatkin. Eräs haastatettava kuvasi asiaa seuraavasti:

”..no sanotaanko sillä tavalla, että ite huomasin siellä sen, että vaikka oli alaisia tai päälliköitä jonkulaisia, niin se tahto että he eivät niinkö uskaltaneet tai pystyneet tekemään sitä päätöstä vaan se piti tulla tulla ja sanoa että se tehhään näin ja piste. Niin se on, että johtaja päättää. Joku tulee ja sanoo että mitä tehhään, että siinä mielessä. Se on niinkö se vanha järjestelmä..”

Siihen ei ole yksinkertaista ja suoraa vastausta tulisiko ylimmän johdon olla paikallinen vai suomalainen. Haastateltavien mukaan paikallinen johto vaatii aina enemmän ohjausta ja valvontaa, mutta kielen, kulttuurin, tapojen ja käytäntöjen hallitseminen on myös valtava etu. Eräs haastatettava esitti ongelmaan mielenkiintoisen ratkaisun.

”..palkkaa esimerkiksi Rovaniemen alueella jo vuosia asuneen Suomessa opiskelleen insinöörin vienti- tai maa-johtajaksi niin siitä se lähtee..”

Kyselyyn osallistuneet isommat yritykset olivat tehneet merkittävät muutokset johtajiensa suhteen vuoden 2008 alussa. Toisessa yhtiössä oli luovuttu venäläisestä toimitusjohtajasta ja toisessa oli päädytty juuri päinvastaiseen järjestelyyn. Suomalaisjohtoon päätyneen maaajohtajan perustelut olivat yksinkertaiset ja selkeät.

”..meillähän oli nyt semmonen tilanne, että meillä on viimeiset pari toimitusjohtajaa ollu venäläisiä ja siinä on ollu kyllä semmosta hieman kulttuuriero, että ei kommunikointi aina suju ja siellä sitten ruvetaan soveltaan ehkä hieman sitä venäläistä toimintamallia kovemman kautta ja nyt me sitten tehtiin aika kova päätös tässä vuoden vaihteen tuntumassa ja vaihdettiin sinne suomalainen toimitusjohtaja, joka sitten huomasi heti alkuun, että pitää laittaa ne ihan peruspalikat kuntoon... ettei niinkö joka ikinen päivä keksitä pyörää joka kerta uudestaan ja uudestaan ja siihen palaa ruutia..”

Eli kun tämä yritys joutui taantumun seurauksena karsimaan rankasti toimipisteitään ja palaamaan kannattavan liiketoiminnan pariin, niin sinne palkattiin suomalainen johtaja viemään ja toteuttamaan muutos. Toisessa isossa yhtiössä päätökset oli taas päinvastaiset. Sinne palkattiin venäläinen pääjohtaja. Tämän jälkimmäisen yrityksen tilanne on myös toisenlainen, koska liiketoiminta on kasvanut tasaisesti taantumasta huolimatta. Vastaaventyyppisille saneeraustoimenpiteille ei ole tarvetta. Alemman ja keskijohdon suhteen kaikki kyselyyn osallistuneet olivat yhtä mieltä eli myynti-/markkinointijohto sekä työnjohto-henkilöstö ja suorittava porras tulee olla paikallista.

”..että kyllä se johtamiskulttuuri on erilainen Venäjällä, että se on paljon autoritaarisempaa se johtaminen ja tuota, se ei välttämättä ole hyvä tämmöisessä kansainvälisessä yrityksessä, että kyllä sitä johtamiskulttuuria täältä kannattaa viiä ja hyvä on se, että siinä on apuna joku suomalainen..”

Olipa yrityksen johto- ja päätöksenteko paikallisen tai suomalaisen henkilöstön käsissä tulee riittävä ohjaus ja valvonta järjestää suomalaisin voimin. Tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä oli ainakin jonkinlainen yrityskontrolleri, useimmiten venäjää puhuva suomalainen.

Luotettavan, osaavan ja lojaalin paikallisen henkilöstön rekrytoinnin onnistuminen on erittäin tärkeä koko etabloitumisprosessin sujuvuuden kannalta. Miten mistä sitten löytää hyviä, luotettavia ja lojaaleja työntekijöitä? Tätä on myös Kaislaniemi kysynyt suomalaisyrityksiltä omassa tutkimuksessaan, joka käsitteli suomalaisyritysten etabloitumista ja selviytymistä Kiinan markkinoille (Kaislaniemi 2003, 49–59). Tässä tutkimuksessa haastateltavien kokemukset olivat hämmästyttävän samankaltaisia sen kanssa mitä Kaislaniemi on raportoinut Kiinaan sijoittuvassa tutkimuksessaan. Rekrytointia voi suorittaa ilmoittelemalla lehdissä ja käyttämällä konsultteja apuna. Lisäksi paikallisten liike-tuttavien suhteita voi käyttää tiedottamisesseen ja rekrytointikanavana. Sukulaisten ja tuttavien käyttämisessä on kuitenkin omat riskinsä, koska suosittelijan näkökulmasta voi olla tärkeämpää se, että suositeltu on sukulainen tai tuttu. Siinä voi jäädä ammattilaisuus ja hyvän työntekijän ominaisuudet taka-alalle. Käytännössä joka puolella maailmaa paikalliset haluavat työskennellä kansainvälisten yritysten palveluksessa ja hakeutuvat firmaan käyttäen kaikkia keinoja hyväkseen, kuten eräs haastateltava totesi:

*”..ja senki tietää siellä sitten, että paljon oli niinkö sano-taan, naispuolisia hakijoita, jotka oli muodollisesti päte-viä, *naurahdus* niin sanotusti muodollisesti päteviä, ja ne toivat sitä kyllä esillekin sitten..”*

”..ei, se ei ole helppoa, ja sittenkin, koska toinen tapahan on se, että sie, yrität sieltä sinun tuttujen kautta hakea, mutta siinä on omat rasitteensa sitten, jos sinne tulee jonku päällikön siskon veljen poika, niin siinä saattaa, niin ja se voi olla ehkä enempi sen takia että se on se vel-jen poika ko se että se ois pätevä..”

Venäjällä on mahdollista selvittää yritysten taustojen lisäksi myös työnhakijoiden taustoja monellakin tavoin, kuten Iivari on omassa

opaskirjassaan todennut (Iivari 2007, 56–63). Työhakijoilla on työto-
distusten lisäksi usein myös suositukset. Näiden asiakirjojen aitous ja
luotettavuus tulee ja kannattaa ehdottomasti tarkistaa. Useimmiten
pelkkä puhelinsoitto aikaisemmalle työnantajalle riittää asian selvittä-
miseksi.

*”..mutta, työvoimansaanti ei välttämättä niin helppoa ole
Murmanskin alueella, että ei siellä niitä potentiaalisia
työttömiä niin paljon ole kuitenkaan..”*

Eräs keino on etsiä paikallisista yliopistoista ja korkeakouluista tehtä-
vistä kiinnostuneita opintonsa loppuvaiheessa olevia henkilöitä. Tässä
on sekin, etu, että korkeakouluissa ja yliopistoissa nykyään opiskelleet
ovat kielitaitoisia. Useimmat, käytännössä lähes kaikki puhuvat aina-
kin englantia välttävästi. Tätä samaa menetelmää suositteli myös pari
haastatteluun osallistunutta.

*”..se on tietenkin jos pääsis sillä lailla yhteistyöhön noit-
ten korkeakoulujen tai yliopistojen kanssa, että sieltä tois-
sitten muutamia aina ja kouluttas siinä ite sitä, kasvattas
siinä. Että tämmöset vanhemman polven työntekijät, ne
on tottunu vähän erilaiseen kulttuuriin, työtapoihin ja
toimintatapoihin siellä, että siellä saattaa tulla harmaita
hiuksia joskus työnantajalle..”*

Tässä haastateltava viittaa myös toiseen aika yleiseen ja erityisesti
vanhemman sukupolven ongelmaan eli työmotivaatioon, asenteisiin
sekä yleiseen lojaliteettiin työnantajaansa kohtaa. Pitkällä tähtäimellä
tietysti ainoa keino on kokeilla ja testata henkilöiden sopivuutta. Palka-
taan koeajaksi kuten useimmat ovat vuosien saatossa havainneet:

*”..valitettavasti siinä ei oo mitään muuta ko kokeilun
kautta, ei mitään muuta keino oo ollu..”*

”..ja sitten se, että kaikki työntekijät, ketkä otetaan tuommosiin vähänki tärkeisiin tehtäviin, niin, koeaika ehottomasti..”

”..jos saapi semmosen kohtuullisen palkan niin kyllä se kohtuullisen työnki tekkee, että huono palakka niin sitten pitää vähän varastaa ja liisiä työn laadussa ja tehokkuudessa..”

Kärsivällisyys, koulutus ja määrätietoinen oikea henkilöstöpolitiikka johtavat pitkässä juoksussa kuitenkin aina parhaaseen lopputulokseen. Nämä samat seikat tulivat ilmi myös Kaislaniemen aiemmin suorittamassa tutkimuksessa. Liiketoiminnan käynnistämävaiheessa ekspatin eli yrityksen kotimaasta ulkomaille siirtyneen henkilön käyttäminen johtotehtävissä voi olla monesti perusteltua, kustannuksista huolimatta. Lokalisointi tulee jossain vaiheessa harkittavaksi tai jopa toteutettavaksi kun liiketoiminta on vakiintunut.

Paikallisten työntekijöiden lojaliteetti tai pikemminkin sen puute voi aiheuttaa etabloitumisen alkuvaiheessa myös ongelmia. Veikko Kärnä toteaa myös oman väitöskirjansa johtopäätöksissä, että korruptio sekä epälojaali henkilöstö voivat vaikuttaa yritysten kannattavuuteen. Samoin tähän yhdistetty väkivallan uhka voi pelottaa länsimaisia johtajia jopa siinä määrin, että nämä lähtevät maasta (Kärnä 2007, 138–139). Tähän haastelututkimukseen osallistuneilla oli tästä seikasta lähes kaikilla jonkinlaisia kokemuksia, niin hyviä kuin huonojakin.

”..ihmiset ovat samanlaisia, venäläiset sitoutuvat samalla tavalla kuin muutkin esimerkiksi suomalaiset kun vaan kohtelu on kunnollista. Ovat lojaaleja, koska jos varastavat ja jäävät kiinni saavat merkinnän ja menettävät muun muassa eläke-edun..”

”..ne ymmärtää sen, että he on töissä vaan täällä, se ei valitettavasti riitä..”

”..yrittää kaapata yritykset, yrittää kato saaha allekirjoitusoikeudet että hän pystyy myymään omaisuutta ja yksin, omilla allekirjoituksilla..”

”..viime syksyyn asti, niin oli semmonen, että se oli se kierto oli suurta, ihmiset hakee niinkö sitä palkkaa, palkkaa, palkkaa..”

Johdon tulee siis olla koko ajan epäileväinen ja hereilläään havaitakseen mitä paikallisen henkilöstön keskuudessa tapahtuu tai mitä yrityksestä ajatellaan. Tarvitaan siis palautejärjestelmä, jonka avulla seurataan henkilöstön työtyytyväisyyttä. Aloittavalle yritykselle henkilöstöasiat ovat vaikeita, alkaen palkkatason määrittelystä ja jatkuen motivointi ja asenne- ja turvallisuusongelmiin saakka. Venäjällä yrityksen kirjanpito on erittäin tärkeä asia yrityksen jatkuvuuden kannalta. Kirjanpito ei onnistu ilman paikallista ja ammattimaista kirjanpitäjää. Hyvän kirjanpitäjän löytäminen ei tietystikään ole helppoa, mutta heillä on työkirja josta voi tarkistaa onko pitkiä työttömyysjaksoja tai kovin useita työnantajia. Kirjanpitäjän todellinen ammattitaito ja ammatillinen osaaminen paljastuvat aika pian. Jopa pk-yrityksessä Venäjällä pitää tehdä valtavasti erilaisia ilmoituksia ja lomakkeita kuukausittain ja vuosineljänneksittäin.

Venäläisen kirjanpitojärjestelmän keskeisimpiä erityispiirteitä on sen historiallinen tausta. Perustana on vanha neuvostoliittolainen kirjanpitojärjestelmä, jonka tuli palvella ainoastaan valtion viranomaisia sekä tilastointia. Tällöin kirjanpidon muoto menee sisällön edelle. Näistä seikoista johtuen venäläistä kirjanpitojärjestelmää ei sellaisenaan voi soveltaa länsimaisille omistajille tehtävään raportointiin. (Hultin ym. 1997, 341–342.)

Venäläisestä byrokraatiasta puhutaan todella paljon. Tästä aiheesta on myös käsillä olevaan tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä ja yritys-
sillä runsaasti erilaisia, pääsääntöisesti ikäviä, kokemuksia. Byrokratia on edelleen massiivista eikä virkamiesten joustavuus ole ainakaan kokemusten mukaan lisääntynyt. Poliittisia päätöksiä ohjaa edelleen voimissaan oleva käsitys tai unelma ”venäläisestä supervallasta”. Luotettavan oikeusjärjestelmän puuttuessa suhteiden merkitys korostuu.

”..no sitten tietysti on, sehän on hyvin byrokraattista, byrokraattista totta kai, kun EU:n ulkopuolelle ja varsinkin Venäjälle toimitaan..”

Suomi on edelleen yksi maailman vähiten korruptoituneista maista, vaikka maamme korruptiotilanne on muuttunut viimeaikoina hieman huonommaksi aikaisempiin vuosiin verrattuna. Arvostetun Transparency International -järjestön 17.11.2009 julkaiseman selvityksen (CPI) mukaan Suomi jakaa tänä vuonna kuudennen sijan Hollannin kanssa. Venäjä jatkaa edelleen luisumistaan asteikon loppupäätä kohden. Vladimir Putinin ja Dmitri Medvedevin aikana Venäjän asema on huonontunut sijasta 82 nykyiseen sijaintiinsa 146 yhteensä 180 maan joukossa. Hämmästyttävää sinänsä, mutta viime vuosien aikana muun muassa Valko-Venäjä, Kazakstan ja Pakistan ovat ohittaneet Venäjän kyseisessä tilastossa myönteiseen suuntaan (Transparency International 2009). Vaikka suomalaiset olivat osanneet jossain määrin jopa varautua korruptioon, niin sen laajuus kyllä yllätti ainakin tämän haastatellun:

”..et siis kaikki se korruptio, mafia, lahjonta niin se on ihan, se oli, se oli shokki, että kuinka siellä toimitaan..”

Venäjän suurena rasitteena on siis edelleenkin korruptio. Tutkimukseen osallistuneet yritys- ja projektijohtajat nimesivät korruption Venäjän talouselämän yhdeksi suurimmista heikkouksista. Myös valtiovalta

on kiinnittänyt huomion Venäjällä valtavat mittasuhteet saavuttaneeseen ongelmaan. Korruptio on saavuttanut presidentti Dmitri Medvedevin mukaan jo hyvin huolestuttavat mittasuhteet ja se uhkaa kansantalouden kasvua. Medvedev määräsi toukokuussa 2008 perustettavaksi erillisen viranomaiselimen, joka keskittyy korruption vastaiseen taisteluun. Presidentti asettuu itse kyseisen organisaation johtoon. Korruption kitkemiseen kiinnitetään siten merkittäviä resursseja (Prokarelia 2008).

Tutkimukseen osallistuneilla suomalaisilla yritys- tai maajohtajilla on erittäin kielteinen asenne ja suhtautuminen lahjontaan. Kukaan ei suoraan myöntänyt syyllistyneensä lahjontaan. Lähes kaikilta tuli kommentti, että ”jos sille tielle lähtee, se on äkkiä kuljettu loppuun”. Seuraavista sitaateista löytyy hyvä ja yksinkertainen toimintaohje.

”..nehän ei oo koskaan suoraan sitä sanonu, mutta että aina oletetaan, mutta me ei olla lähetty siihen mukaan. Me ei oo koskaan annettu mitään!..”

”..no onhan sitä rikollisuuttakin olemassa, kyllä sitä siellä on, mutta jos hoitaa ne hommat sillä lailla, ettei ole viranomaisten kanssa ongelmia, eikä tee verovilppiä, eikä tee vääriä papereita itte, että mistä joku pääsee kiinni, kiristämään, niin sillon ei tartte olla rikollistenkaan kanssa tekemisissä..”

Venäjää kritisoidaan usein oikeusturvallisuuden puutteesta. Oikeusturvallisuusvaje ilmenee kriitikoiden mukaan muun muassa hallintoviranomaisten mielivaltaisina päätöksinä, valtavana byrokrationa, lainsäädännön jatkuvana muuttumisena, virkamiesten ja tuomareiden korrupoituneisuutena ja lainkäytön ennakoimattomuutena (Koistinen 2007, 1–2). Venäjän lainsäädännölle on tyypillistä erittäin runsas säädösten määrä. Huolimatta lakien varsin yksityiskohtaisesta kirjoittamistavasta

lakia alemman asteisten säädösten määrä on erittäin suuri. Usein nämä lakia alemman asteiset säädökset ovat ristiriidassa itse lakien kanssa, mikä aiheuttaa lainkäyttöön ja -tulkintaan liittyviä ongelmia (Koistinen 2007, 13).

*”..alussa oli infra paljon vaikeampaa vielä. Ei ollu puhe-
limia, eikä ollu puhelinyhteyksiä, tiestö oli vielä surkiam-
paa ko nyt, ja näin.... Nyt sitten on taas tullu tämmöset
uudet ongelmat... Että koko ajan, koko kakskytä vuotta
mitä miekin oon ollu, on ollu ongelmia, mutta niiden laa-
tu muuttuu..”*

Moninaisista vaikeuksista huolimatta useat suomalaiset pk-yritykset ovat selvinneet niin byrokratian kuin edelleen ilmenevien uusien han-
kaluuksien keskellä. Yksi uusista ja merkittävästi lisääntyvistä uhka-
kuvista on kasvava protektionismi, joka taantuman lisäksi on eräs maa-
ilman tavarakauppaa jarruttavista tekijöistä, joka kaiken lisäksi yleis-
tyy. Valtiot haluavat ohjata tilaukset oman maansa yrityksille, jotta
kansalaisille riittäisi työtilaisuuksia ja mellakoilta vältyttäisiin. Protek-
tionismin keinoina ovat erilaiset tuonti- ja vientitullit. Eniten kaupan
esteitä ovat ottaneet käyttöön samat G20-maat, jotka ovat toistuvasti
julistaneet kamppailuaan protektionismia vastaan. Suomi on yksi pro-
tektionismista eniten kärsivistä maista. Suomen tärkeä kauppakumppa-
ni Venäjä on GTA:n (Global Trade Alert) mukaan yksi laajimmin ja
monipuolisimmin kansainvälistä kauppaa uusilla säädöksillä haittaa-
vista maista (Taloussanomat 2009).

Tähän tutkimukseen osallistuneet yritykset ja yrittäjät ovat kokeneet
monin eri tavoin Venäjän protektionismin ja sen vaikutukset. Tutki-
muksessa kysyttiin, ovatko vastaajat kokeneet omassa toiminnassaan
Venäjällä protektionismia ja miten he arvelevat tulevaisuudessa asian
olevan, lisääntykö se tai laajeneeko se mahdollisesti uusille toimialu-

eille. Kaikkien vastaukset olivat suhteellisen yhteneväisiä. Kaupan ja liiketoiminnan nopeaan vapautumiseen ei uskota.

”..ilman muuta laajenee kaikille toimialoille ja koko yrityssektoriin, on päivänselvää, että protektionismi lisääntyy ja saa uusia muotoja, laajenee kyllä..”

”..se on varmaan, niin kauan on voimassa tämmöset rajoitukset kun Venäjä on WTO:n jäsen ja siellähän niitä myös käytetään..”

Suomalais-Venäläisen kauppakamarin kyselytutkimuksen mukaan myös venäläiset yritykset kokevat ongelmia ja haasteita ulkomaankaupan harjoittamisessa. Ongelmat eivät niinkään kohdistu suomalaisiin kauppakumppaneihin kuin kaupankäynnin infrastruktuuriin, pääsääntöisesti tullimääräyksiin. Venäläisyrietykset mainitsivat suurimmiksi esteiksi muun muassa korkeat tullit, tullauksen viivästyminen ja jonot sekä hallinnolliset esteet kuten viisumien saannin. (Tiri 2008, 68.)

”..varsinki nyt, tänä, tänä päivänä, niin jos puhutaan tästä ajasta, niin kun tämä taloudellinen tilanne on mikä on, niin kyllähän siellä äärettömän suuresti korostuu nyt toi protektionismi ... vaikka meillä on venäläinen yhtiö siellä, niin meivät niinkö mielletään kumminki ulkomaalaiseksi yhtiöksi ne on sanonu ihan päin naamaa, että vaikka ulkomaalainen yritys ois kolkyt prosenttia halvempi ku he, niin nyt annetaan työt omille..”

”..mutta kyllähän se on ihan puhasta protektionismia, venäläisethän ajaa omaa etua, siihen ne tähtää, että ne sais tuota omaa tuotantoa siellä käynnistettyä ja voimistettua, ja näitten koneitten ja laitteitten osaltakin se on ihan puhtaasti sitä, että yritetään vaikeuttaa sitä maa-hantuontia...mutta siitähän tässä on täysin kyse, että tuota, ne suojelee omaa tuotantoa..”

”..nytte oli, Moskovassa oli esimerkki, me yritettiin osallistua yhteen huutokauppaan. Kakstoista urakoitsijaa oli tilaisuudessa, niin meivät blokattiin ulos, niistä kahesta-

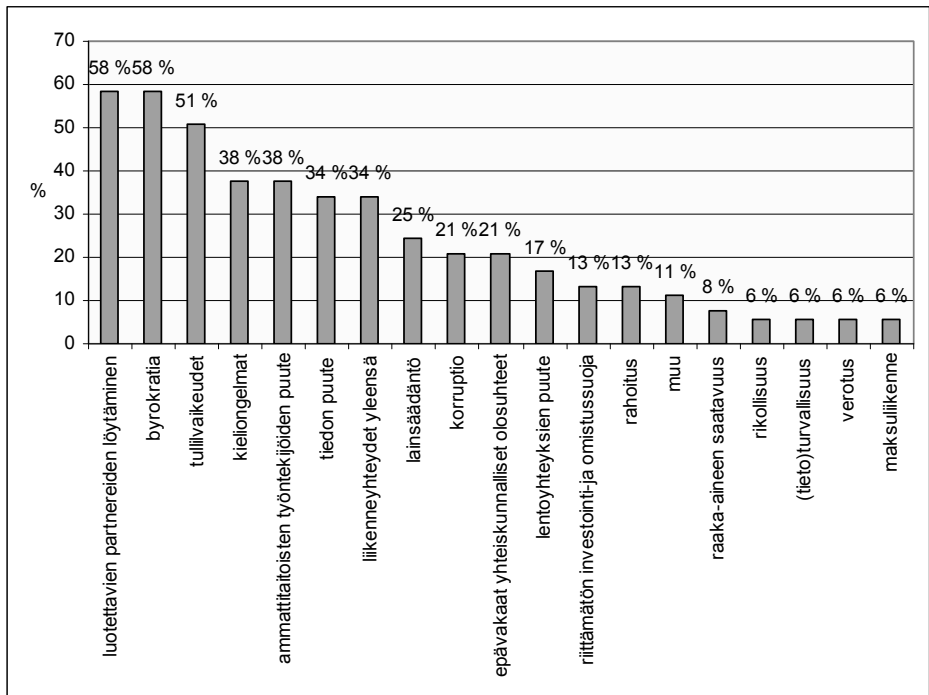
*toista firmasta kymmenen blokattiin ennen sitä huuto-
kauppaa pois, syytä ei kerrottu. Sinne jäi kaks armenia-
laista firmaa ja ne jako ne urakat..”*

Oman tuotannon suojaaminen jatkuu, koska nyt Venäjä kertoo asettavansa tuontitullit entisten puutullien lisäksi myös traktoreille ja metsäkoneille (Raivio 2009). Kaikista uusista kansainvälisen kaupan ja kilpailun esteistä laajimmin ovat olleet käytössä oman maan yritysten tai kokonaisten toimialojen suosiminen erityyppisillä tukiaisilla. Seuraavaksi yleisimpiä tukitoimia ovat olleet tullien ja vastaavien tuontimaksujen korotukset sekä erityyppiset kilpailunrajoitukset (Taloussanomien 2009). Itänaapurin näkökulmasta on tietysti loogista ihmetellä, miksi metsäjätti Venäjä vie raakapuuta halvalla Suomeen ja ostaa sieltä kalliilla paperia ja metsäkoneita. Miksi alan teollisuus ei kukoistaisi Venäjällä? (Haukkasalo 2009). Hyvä kysymys, mutta yhtä oikeata vastausta on tässä yhteydessä mahdotonta antaa.

Seuraavaksi voikin esittää joukon ajatelmia siitä, miten kannattaa menetellä. Nämä tiedot perustuvat Päivi Vihman Venäjän kaupan nykytilannetta käsittelevään artikkeliin, joka on julkaistu *Talouselämä* –lehdessä: Ole maassa maan tavalla, elä sääntöjen mukaan. Selvitä kaikki säädökset etukäteen ja toimi niiden mukaan. Älä lipsu säännöistä. Muuten luot perustan ongelmille. Ole kärsivällinen, kaikki kestää kaksi kertaa pitempään, kuin mihin olet tottunut esimerkiksi Suomessa. Viime aikoina asioiden hoitaminen ei välttämättä ole helpottunut Venäjällä. Jos jotain kaikesta huolimatta tapahtuu muista, että oikeus voittaa, lopulta, Venäjälläkin. Välimiesmenettelyssä oikeus yleensä tulkitsee lakeja samoin kuin länsimaiset oikeudet. Muissakin oikeusasteissa oikeudenkäynti on periaatteessa samanlaista kuin lännessä. Tosin, alioikeuksissa niin sanotuilla taustavaikuttajilla voi olla yllättävän paljon

valtaa. Lahjontaa esiintyy, eikä lain tuntemus ole vahvaa. Alioikeuden on vahvistettava välimiesoikeuden päätös. Usein alioikeus kumoo päätöksen, jolloin vasta korkeimmalta oikeudelta voi odottaa kansainvälisen lainsäädännön tuntemusta ja oikeudenmukaista ratkaisua. (Vihma 2008.)

Yhteenvedona voi vielä kakkosteeman (kokemukset kansainvälisen liiketoiminnan johtamisen haasteista) aihealueeseen todeta, että yritysten johtaminen ja päätöksentekojärjestelmät Venäjällä eivät juuri poikkea, pientä painotuseroa lukuun ottamatta, suomalaisista käytännöistä. Johtaja päättää omistajien valtuuttamana, kuten muuallakin. Venäjällä ehkä niin sanottu ”hyvä tai vahva johtaja” on jossain määrin enemmän asijahtaja. Hän saa asiat sujumaan. Kaupan ja liiketoiminnan esteistä voi todeta, että toistaiseksi niitä on ja niiden raivaaminen ei kaikista yrityksistä huolimatta suju kovin ripeästi. Korruptiota esiintyy valtiollan ja lainsäätäjän ponnisteluista huolimatta, vaikka sitä ei koeta läheskään suurimmaksi liiketoiminnan esteeksi. SevZapInvest-raportin mukaan suomalaisyritykset kokevat suurimpana esteenä luotettavan partnerin löytymisen (kuvio 5). Käsillä olevassa tutkimuksessa havaittiin sama ilmiö.



Kuvio 5. Suomalaisyritysten mainitsemat Venäjän-kaupan esteet (Iivari 2009b, alkuperäinen: Finnbarents, SevZapInvest, Kuusela 2008).

Viranomaiset aiheuttavat edelleen valtavaa byrokratiaa omilla toimillaan. Valtiovalta aiheuttaa vastaavasti omilla suojaustoimillaan protektionismien laajenemista yhä uusille toimialueille. Näistä kaikista esteistä ja vaikeuksista huolimatta suomalaisilla pk-yrityksillä on edelleen täydet ja erinomaiset mahdollisuudet päästä ja menestyä ja hyötyä Venäjän valtavista markkinoista. Suomalais-Venäläisen kauppakamarin tutkimuksen mukaan suomalaisilta potentiaalisilta alihankkijoilta ja yhteistyökumppaneilta edellytetään ehdotonta ammattitaitoa, ja työkokemusta, hyvää työn laatua, rehellisyyttä, Venäjän liiketoimintaympäristön sekä lainsäädännön tuntemusta (Tiri 2008, 76).

5.3 Onnistumisen edellytykset ja virheiden välttäminen

Kolmannessa ja samalla tämän tutkimuksen viimeisessä teemassa kartoitettiin keinoja ja menetelmiä, joista olisi apua etabloitumisprosessin alkuvaiheessa sekä sen johtamisessa. Samoin pyrittiin selvittämään niitä menetelmiä ja osaamisalueita joiden avulla voisi välttää toistamasta muiden suomalaisten yrittäjien omassa etabloitumisprosessissaan jo tekemiä virheitä. Samoin kartoitettiin kokemuksia ja mielipiteitä osaamisen, kielitaidon sekä avustavien organisaatioiden merkityksestä yrityksen suunnitellussa liiketoimintansa kansainvälistämisestä.

Kuten aiemmin on todettu, etabloitumista suunniteltaessa yrityksellä tulee olla jo perusliiketoiminta ja kotimaan markkinat hyvin hallinnassa. Samoin yrityksellä tulee olla niin sanotut yleiset edellytykset eli osaamista ja resursseja etabloitumisprosessin käynnistämiseksi ja onnistuneen läpiviennin mahdollistamiseksi. Tällaisia edellytyksiä ovat osaaminen ja ennen kaikkea riittävät rahalliset resurssit. Etabloitumista voi ajatella prosessina tai projektina, joka viedään tietyssä ajassa läpi. Tällöin siihen varataan resurssit kuten mihin tahansa projektiin. Ulkomaille ei voi eikä kannata lähteä karkuun ongelmia, niitä on siellä vastassa muutoinkin. Yleisistä edellytyksistä muutamat haastateltavat totesivat seuraavasti:

”..no ainakin itellä pitää olla asiat kotona kunnossa, että se on se a ja o. Että sinne ei kannata lähteä tyhjätaskuna, jos on taloudellisia ongelmia ei kannata lähteä, jos on vironomaisten kanssa Suomessa ongelmia ei kannata lähteä ja niin edelleen. Ja kaikki nämä asiat ko on kunnossa ja on johonki asiaan varma, niin mikäpä ettei..”

”..niin, että täytyy olla jo tietynlainen kokemus vientikaupasta, tavasta toimia ulkomaalaisten kanssa, vaan se

pitäis olla tosiaan se rautanen asiantuntemus koskien Venäjän kauppaa..”

”.. mä olisin sitä mieltä, että missään nimessä se ei ole ihan alottelevalle viejälle, koska jos sie alotat vientiä, niin älä, ei missään nimessä kannata alakaa Venäjälle ensimmäiseksi..”

Yllä olevien kommenttien ja kokemusten mukaan yrityksellä ja sen johdolla tulisi olla kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta ennen Venäjälle suuntautuvien liiketoimintojen vakavaa harkitsemista tai suunnittelun aloittamista. Haastateltavien mukaan Venäjä on vaativa markkina-alue kansainvälistymistä aloitteleville yrityksille. Kun edellytykset ovat olemassa, tulee etenemispolku tunnistaa ja tiedostaa. Tämä merkitsee sen arvioimista kuinka kansainvälistyminen juuri tässä yrityksessä hoidetaan ja johdetaan. Erään haastateltavan kommentti tarttuu juuri tähän asiaan.

”..että kun nää perusprosessit on kunnossa ja tiedetään mikä on se, niinkö se juridinen tapa edetä prosessissa..”

Sitaatissa viitataan strategisiin päätöksiin ja päätösten käytäntöön viemiseen. Markkinat ja toimintaympäristö sekä säädökset ja määräykset tulee tuntea sen alueen osalta mihin on päätetty liiketoimintaa laajentaa tai uusi konttori tai toimipiste perustaa. Myös tämä seikka tuli usein esille haastatteluaineistosta.

”..no just sitä, että tuota niin, oltasiin tarkemmin selvillä näistä kaikista säännöksistä ja käytännöistä, mitä Venäjän kaupassa on. Mie oon ite aikanaan ollu tuota niin, vientikaupassa toiminu aikanaan Oulussa, mutta se oli lähinnä tuonne Norjan ja Ruotsin suuntaan..”

”..sen lainsäädännön tunteminen, sitten ku tavaraa tuuaan äärimmäisen huolellisesti tehään kaikki paperit, hyväksyttää ne periaatteessa ennenkö mitään tavaraa lähe-

tetään, elikkä ne paperit pitää olla todella kunnossa. Siinä se yksinkertaisuudessaan on..”

Kohdemaan lainsäädäntöön, sääntöihin ja määräyksiin ennakkoon perehtyminen on yksi osa menestyksellistä kansainvälistymisen johtamisesta. Ennakkovalmistautumiseen voi ja kannatta käyttää ehdottomasti niin sanottuja avustavien organisaatioiden palveluja, joita tarjoavat esimerkiksi alueelliset kauppakamarit sekä Fintra, FinPro ja muut vastaavat organisaatiot. Vaikka tutkimuksessa mukana olleet eivät itse olleet käyttäneet aikoinaan avustavien organisaatioiden palveluja, niin siitä huolimatta he korostivat niiden merkitystä kansainvälistymispolun alkuvaiheessa.

*”..näen kyllä niillä erinomaisen roolin. Ne on sen teoria-
puolen osaajia, mutta mitä me ollaan täällä Murmanskis-
sa, niin ne on ihan loistavia verkoston luoja, ne on niitä
pioneereja mitkä niinkö luo niitä suhteita...”*

*”..tärkeä rooli, kyllä, koska kyllä siellä niinkö tää, jos
lähtee ihan untuvikkona niinkö me lähettiin, niin, se on
raskas polku..”*

Suomessa myös valtiovalta on kiinnittänyt erityishuomiota pk-yritysten kansainvälistymisponnistelujen avustamiseen. Kansainvälistymishankkeisiin on saatavissa myös yhteiskunnallista tukea ja rahoitusta, jota kannattaa yritysten ehdottomasti myös hyödyntää. Yritysten kansainvälistymistä voidaan edesauttaa myös koulutuksella, josta löytyy hyvin tarjontaa. Koulutuksen ja opastuksen merkitys myös tuli esille haastattelututkimuksen aikana.

*”..elikkä tuota, et kyllä niinkun, varsinkin sanotaan tällä-
set pienet toimijat, joilla on kuitenkin suuri halu myydä
tavaraa rajan yli, niin, heille pitäis ihan kädestä pitäen
opetusta olla..”*

”..niin, se vois olla, tietenki siinä vois olla kaikkea vähän yleistä ja sitten vähän, että se tarkoitus, että siitä ois yritykselle niinkö hyötyä. Sen tietää ite ko on pieni yrittäjä ja ollu pienissä yrityksissäkin paljon mukana, niin siellä on se pääoma mitä voidaan käyttää tämmöseen toimintaan, niin sitä on rajallisesti..”

Erilaiset tukitoimintojen vaihtoehdot, kuten koulutus, neuvonta, seminaarit ja vertaistuki tulivat esille haastateltututkimuksen aikana. Kokeneetkin maa- tai projektinjohtajat toivat esille niin sanotun vertaistuen. Kokeneet yrittäjät voisivat jakaa kokemuksia ja neuvoja vastaalkajille. Opastuksesta voisi olla hyötyä myös kokeneille johtotehtävissä työskenteleville.

”..kyl mun mielestä, jos aatellaan minkä polun ite on kävelly, niin ehottomasti semmosen, ihmisen joka on ollu siellä Venäjällä, tuntee sen Venäjän bisneksen, niin puhus vaikka päivän, että mitä siellä, tulee olemaan eessä ja käytäs niitä asioita läpi..”

”..Ja niinkö lähinnä vaikka semmosta henkistä briiffausta siihen tulevaan että, se on nimittäin, oma maailmansa, se on niin oma maailmansa..”

Jonkinasteista yrittäjien tai avainhenkilöiden ”täsmäkoulutusta” peräänkuuluttivat käytännössä kaikki haastatellut. Eräs vastaaja ehdotti eräänlaista seminaaripäivien, koulutus- tai ”briiffaustapahtumien” sarjaa, joka sisältäisi useampia koulutusjaksoja esimerkiksi vuoden aikana. Toisaalta kiinnitettiin huomiota siihen, että ei koulutusta saa järjestää vain koulutuksen vuoksi vaan siitä on oltava myös oikeasti hyötyä yrittäjille tai vientitoiminnasta vastaaville avainhenkilöille.

”..niin, se pitäis olla niin hyvä paketti, että niille yrittäjille ja yrityksille tulis siitä hyötyä, elikkä semmosta täsmäkoulutusta ja sitten semmosia, että se vois olla jotakin sanotaan, ei vuojen pitusia, vaan....ois joitakin tiettyjä

koulutuspäiviä ja taas ois tyhjää välissä ja taas koulutusta, eliikkä semmosia tapahtumia..”

”..joo, nimenomaan vientipuolelta, vienti- ja tuontikauppaan, että... Siinä vois muuten ollakin ihan hyvä aihe, tuota siellä Murmanskin päässä järjestää semmonen..”

Mielenkiintoisia keskusteluja aiheutti myös tutkijan kysymys ”pitäisikö venäläisille antaa EU:ta ja sen säädöksiä koskevaa koulutusta?”. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että kyllä pitäisi. Mutta se, ovatko he kiinnostuneita tällaisesta tiedosta, onkin sitten mahdollisesti toisen tutkimuksen paikka. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että tietämys EU:n tulli- ja kauppalainsäädännöstä on todella vähäistä venäläisten keskuudessa.

”..aivan, kyllä ehdottomasti pitäis, kyllä. Eliikkä tuota niin minä veikkaan, että siellä ei kovinkaan suurta tietämystä ole esimerkiksi siitä, että nyt heinäkuun alusta lähtien, kaikki mitä Suomesta viedään tullaamalla, niitä ei enää papereilla voi tullata vaan ne pitää etukäteen sähköisesti ilmoittaa tulliin. Ja tuota niin, EU:n puolellahan myös muuttuu, muuttuu säännökset, niin ilman muuta puolin ja toisin se on tärkeää...”

Pk-yritysten kansainvälisen kaupan osaamisongelmat tunnistetaan. Tietotaito on puutteellista niin Venäjällä kuin Suomessakin ja osaamisen tason nostaminen on kehittämiskohde molemmissa maissa (Tiri 2008, 68).

”..sanotaanko näin, että pitäis, mutta se on eri asia, että ottaako ne vastaan. Venäjähän on yrittänyt WTO:n jäseneksi päässä, mutta eihän se, siihen varmaan ihan heti näillä eväillä pääse, että tuota, pitäis tieteenki..”

”..Venäjä on Venäjä ja tuota, miksi ... Se on suurvalta ja miksi, miksi heidän pitäis kuunnella jotain EU:n pellejä siellä, niin näin ne ajattelee siellä..”

Venäjän kauppaja- ja myös poliittiset suhteet EU:n kanssa eivät ole täysin ongelmattomat. Siksipä ei ole mikään ihme, että pienten venäläisten yritysten tai kauppiaiden tietämys EU:sta ja sen erilaisista määräyksistä on vielä aika vähäistä.

Suomalaisten kielitaidosta tai paremminkin kielitaidottomuudesta puhutaan jonkin verran. Aiheeseen törmää väistämättä keskusteltaessa yritysten kansainvälistymisestä. Vieraan kielen taito on tärkeä, mutta sitä ei pidä ylikorostaa, mikäli tutkimukseen osallistuneita haastateltavia on uskominen. Tästä on esimerkkinä erään yritysjohtajan ”räväkkä” toteamus tutkijan kysymykseen kielitaidon merkityksestä:

”..juuri kukaan lappilainen pk-yrityksen johtaja ei puhu mitään vierasta kieltä, saati sitten venäjää! Kielitaidon puute ei ole pahin este ollenkaan kaupankäynnissä, tulkkausapua kyllä on saatavissa..”

Kaikki haastateltavat tosin myönsivät, että tulkkien kanssa voi asioista myös sopia, mutta omasta tai avainhenkilöiden kielitaidosta on tai olisi paljon hyötyä. Venäjää on syytä osata ainakin auttavasti syvällisempien henkilökohtaisten suhteiden luomiseksi ja pitkäaikaisen oleskelun mahdollistamiseksi. Vaikka kieltä osaisikin jollain tasolla ja omasta mielestään jopa hyvin niin taitoon ei pidä tiukoissa neuvottelutilanteissa tuudittautua.

”..että siinä vaiheessa ei ainakaan vielä kannata ko sie oot sopimusta tekemässä, osoittaa että sie osaat venäjää, vaan siinä on oltava tulkki..”

Jos kohta suomalaisten kielitaidossa on toivomisen varaa, niin kokemusten mukaan kohentamisen varaa olisi myös venäläisillä. Tunnettu tosiasiahan on, että vanhempi väki ei vieraita kieliä juurikaan osaa. Nuoret ja yliopistoissa opiskelleet osaavat sitä vastoin paremminkin

esimerkiksi englantia. Tämä seikka tuli myös esille tutkimuksessa. Seuraavanlaiset kommentit toistuiivat useamman vastaajan kohdalla:

”..koska suomalaiset osaa suomea ja jonkun verran englantia, mutta siihen se jää. Ja Venäjällä hyvin vähän osataan englantia, se on venäjää, sitten tulkin kautta puhutaan, niin, kyllä se on niinkö sitä vastaan tulemista molemmin puolin, että kyllä pitää niinkö rohkaista venäläisiä kollegoja niinkö oppimaan englantia ja meitä suomalaisia oppimaan, englantia ja venäjää..”

”..tänä päivänä siellä ne ihmiset, nuoret varsinkin, niin ne rupeaa puhumaan englantia. Mut kyllähän, jos venäläisen kans tekee kauppaa, bisnestä ja osaa sen paikallisen kielen, niin se on ääretön lahja. Ne niinkö venäläiset arvostaa sitä ihan älyttömästi. Ne pitää sitä niinkö kumppanina ihan eri tasolla kun semmonen jos tulkin välityksellä puhutaan. Se on vaan fakta..”

Kielitaitoa on aina mahdollista parantaa ja venäjääkin voi oppia jos siihen on riittävän motivoitunut. Varteenotettava vaihtoehto on tietysti palkata yritykseen niin sanottu ”ulkovenäläinen”. Lapissa ja myös Rovaniemen seudulla asuu satoja, ellei peräti tuhansia syntyperäisiä venäläisiä, joilla venäjän kieli sujuu ja myös suomi ilman suurempia vaikeuksia.

Kysyttäessä venäläisiltä yritysjohtajilta suomalaisten kanssa kokemuksesta kaupan esteistä nimesivät he jossain määrin ongelmallisiksi sen, että Suomessa on muuta Eurooppaa korkeammat hinnat ja Suomen lainsäädäntöä ei tunneta riittävästi. Lisäksi ongelmina nähdään toimistusten ja asiakirjojen viivästyminen, logistiikkaongelmat, Venäjän lainsäädännön kehittymättömyys, tuotesertifikaatit sekä kieliongelmat. (Tiri 2008, 68.) Venäläisten yritysjohtajien ongelmalista ei juuri poikkea suomalaisten yritysjohtajien vastaavasta luettelosta.

Tutkimuksen yksi johtava ajatus oli löytää haastattelujen avulla niin sanottuja ”onnistumisen avaimia”, joilla voisi välttää turhia virheitä pk-yrityksen kansainvälistymisprosessissa. Haastattelussa pyydettiin nimeämään muutamia sellaisia keinoja, menetelmiä tai prosessin osaluokkia, joiden avulla ainakin niin sanotut ”tyhmät” virheet voitaisiin minimoida. Kysymys on toki melkoisen johdatteleva ja menee yrittäjän näkökulmasta jopa liiketoiminnan avainalueisiin. Kuitenkin haastattelut yrittivät vastata kysymykseen mielestäni rehellisesti ja avoimesti. Tuloksia analysoitaessa kiinnittyi huomio väistämättä siihen, että mitään ”viisasten kiveä” tai mullistavaa neuvoa ei tälläkään kerralla löytynyt tähän yksittäiseen kysymykseen:

”..Suomalainen mennee sinne, meni se tekemään mitä tahansa, niin venäläinen asiakas, vastapuoli, niin se kuitenkin olettaa, että se henkilö joka sinne tulee, niin se tietää ihan kaiken sieltä montun pohjalta savupiipun huipulle asti, kaikki siltä väliltä. Elikkä pitää olla hyvin laajaa työkokemusta. Teoreettiset henkilöt ei menesty, ei missään nimessä, se voi pilata sen viimisenkin mahdollisuuden..”

”..mun täytyy vaan toistaa itteäni siinä, että pitää kuunnella vanhempia kollegoja, verkottua, keskustella, mennä näitten suomalaisten korkeakoulu-, yliopisto-, verkostojen kautta ja tavata ihmisiä, keskustella ja sitä kautta löytää sudenkuopat. Se on se juttu..”

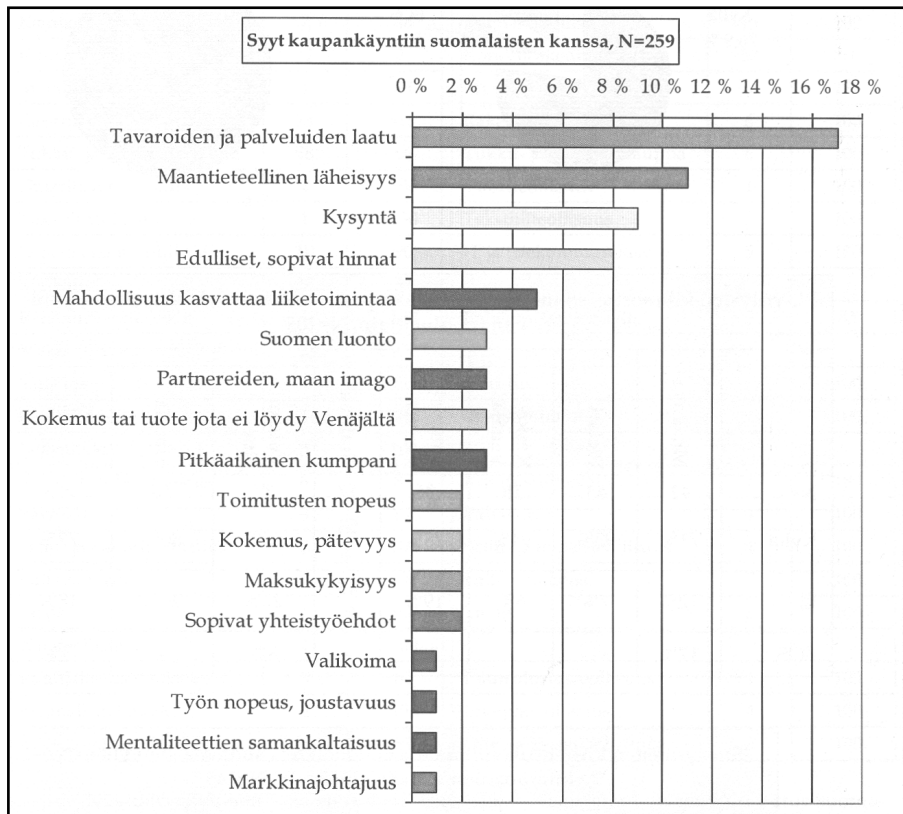
Johtaminen, avoimuus, oman henkilöstön motivointi ja keskustelut tulivat esille eräissä puheenvuoroissa:

”..jos katotaan vaikka meidän firmaa Venäjällä, niin on huomattu se, että jos ei kerro alaisille mikä on tavoite, niin ne rupeaa tekemään ittelte tavoitteita mitkä pohjautuu toisarvoisiin juttuihin kuten bonuslaskentaan ja myynnin lisäämiseen silläkin riskillä, että asiakas palauttaa tuotteita..”

Tavoitteiden asettaminen, motivointi ja valvonta ovat mitä suurimmas-
sa määrin perusjohtamista kotimaassakin, mutta nämä toimenpiteet
korostuvat toisenlaisessa toimintaympäristössä kuten esimerkiksi Ve-
näjällä.

Suomalais-Venäläisen kauppakamarin tutkimuksessa (Tiri 2008) venä-
läisiltä yritysjohtajilta tiedusteltiin, miten venäläisten ja suomalaisten
välistä kaupallista yhteistyötä voisi edistää. Venäläiset yritysjohtajat
uskovat suuruuden ekonomiaan eli yhteistyön uskotaan vahvistuvan
viennin ja tuonnin volyymin kasvaessa. Perusteluiksi kaupankäyntiin
suomalaisten kanssa venäläiset mainitsevat ensisijaisesti tavaroiden ja
palvelujen laadun ja toiseksi maantieteellisen läheisyyden. Kuviossa 6
on eritelty venäläisten mainitsemia perusteluja kaupankäynnille.

Vastaavasti taas viennin kasvattamiseksi Venäjältä Suomeen venäläis-
ten tulee omasta mielestään panostaa enemmän markkinointiin ja mai-
nontaan Suomessa. Lisäksi pitää olla aktiivisempi myyntityössä ja
asiakaspohjan laajentamisessa. Suuryritysten pitää omasta mielestään
lisätä tuotantoa, sekä tuoda ja ottaa käyttöön modernia teknologiaa
laadun parantamiseksi.



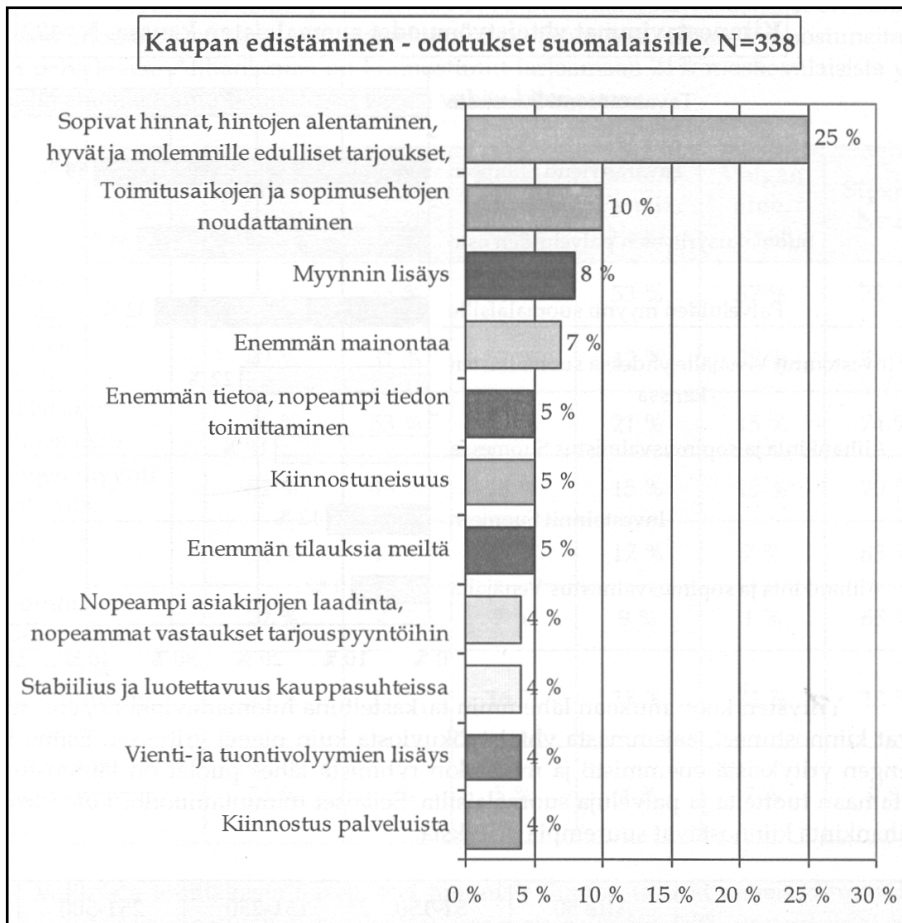
Kuvio 6. Venäläisten yritysjohtajien kertomat syyt kaupankäyntiin suomalaisten kanssa (Tiri 2008, 62).

Suuryritykset näkevät tehtäväkseen myös tutustua paremmin kauppakumppaneihinsa ja näiden liiketoimintaan ja tarpeisiin. Suomalaisten Venäjän-kaupan edistämiseksi venäläiset näkevät parhaimman keinon hintapolitiikassa sekä sopimusehtojen ja toimitusaikojen noudattamisessa. Hintapolitiikan suhteen on muistettava, että venäläisten mielestä edulliset ja sopivat hinnat oli vasta neljänneksi eniten mainittu syy kaupankäyntiin suomalaisten kanssa. Toimitusten nopeus sen sijaan tuli vasta sijalla kymmenen. (Tiri 2008, 69.)

Suomalaisilta odotetaan vastaavasti lisäksi proaktiivisuutta, toisin sanoen aloitteellista ja tavoitteellista toimintamallia. Tämä tarkoittaa, että

suomalaiset itse ovat yhteydessä venäläisiin yhteistyön kehittämiseksi, markkinoivat tuotteitaan ja palveluitaan, tekevät tarjouksia ja tarjouspyyntöjä. Vastaus- ja yleensäkin prosessiaikoja toivotaan lyhyemmiksi. Suomalaisten tulee reagoida nopeammin. Mainontaa ei myöskään saa unohtaa. Vastavuoroisuuttakin arvostetaan. Suomalaisten tulee tavarantoiminnan ja palvelunmyynnin lisäksi myös ostaa tavaroita ja palveluita venäläisiltä yrityksiltä. Tällainen vastavuoroisuus voisi venäläisten mielestä jopa tuoda mukanaan edullisempia hintoja. Rahoitus- ja luottotarjoukset edesauttavat kauppojen syntyä. (Tiri 2008, 69.)

Kuviossa 7 käy ilmi venäläisten yritysjohtajien odotuksia suomalaisille ja erityisesti suomalaisyrityksille. Tulokset ovat Suomalais-Venäläisen kauppakamarin tutkimuksesta vuodelta 2008.



Kuvio 7. Venäläisten odotukset suomalaisille keskinäisen kaupan edistämiseksi (Tiri 2008, 70).

Kolmannen ja siten myös viimeisen teeman erikoisimpana havaintona voitaisiin kuitenkin pitää lähes kaikkien haastateltavien esille ottamaa asenneongelmaa. Eli haastateltavien mukaan suomalaisilla on erityisesti venäläisten kanssa toimiessa asennoitumisvaikeuksia, jotka kärjistyvät suorastaan asenneongelmiksi.

”.. se asennoituminenhan on hyvin tärkeätä, että ei ainakaan niin kun, mikä tuntuu niin kun vastenmieliseltä, joskus kun kuulee ja näkee semmosta ryssittelyä, niin, semmoisella asenteella ei kyllä voi Venäjälle lähteä..”

*”..esimerkiksi virkakoneisto yms. keksii vielä koko ajan
busineksen esteitä, rajoituksia. Epäilevät kaikkia rikolli-
siksi, tutkitaan estetään rajoitetaan! Asenteet kuntoon..”*

Negatiiviset asenteet ilmenevät tietysti puheissa ja teoissa. Eli ”ryssi-
tellään”, nähdään kurjuus ja köyhyys, mutta ei tunnisteta mahdolli-
suuksia. Tavatonta ei ole sekään, että pelätään mafiaa ja rikollisia
vaikka suurimmalla osalla suomalaisista ei ole kokemuksia minkään-
laisesta rikollisesta toiminnasta mafiasta nyt puhumattakaan. Eräs vuo-
sia venäläisten kanssa operoinut johtaja tiivistä asian näin:

*”..asenne ja osaaminen ratkaisee kaiken, ennen kaikkea
asenne ja asennoituminen! Ei busineksen tekeminen ole
Venäjällä sen vaikeampaa kuin muuallakaan. Osaaminen
ja ylivoimainen tuote ratkaisee kaupat ja johtajan johta-
minen ja asenne ratkaisee yrityksen menestyksen!”*

Eipä siihen ole paljon lisäämistä! Kommentissa tiivistyy koko kaupp-
tieteiden ammatillinen sanoma. Tuote, osaaminen, johtaminen ja oikea
asenne, siinä menestyksen avaimet, Venäjälläkin.

Kolmannen teeman kysymyksillä kartoitettiin avustavien organisaati-
oiden roolia sekä vientivalmennuksen ja koulutuksen merkitystä ja
tarvetta. Samalla luodattiin sitä, millä tasolla avainhenkilöiden osaami-
sen tulisi olla, jotta kansainvälistymisprosessi hoituisi menestykselli-
sesti. Huomiotta ei jätetty myöskään vieraiden kielten osaamisen tai
hallinnan merkitystä. Erityisesti pohdittiin onko venäjän kielen osaa-
minen välttämätöntä menestyksekkäiden liikesuhteiden hoitamisessa.

Tulosten perusteella voidaan vahvasti väittää, että avustavien organi-
saatioiden rooli on entisestään korostunut ja tulee korostumaan vielä
lisää vuosikymmenen vaihtuessa. Yritysten välinen kilpailu markki-
noilla on entistä kovempaa taantumien jälkeen noususuhdanteen koitta-

essa. Tätä perustelen sillä, että taantumana aikana matalasuhdanteessa yritykset joutuvat parantamaan ja tehostamaan prosessejaan selviytyäkseen. Yritykset jotka löytävät parhaat kumppanit, yhteistyötahot ja alihankkijat tulevat menestymään parhaiten kysynnän elpessä. Tällöin muun muassa juuri verkottumista tukevilla ja avustavilla organisaatioilla on kysyntää. Kansainvälistymistä avustavat ja tukevat organisaatiot tulevat kokemaan kovan kysyntäpiikin tuossa vaiheessa.

Koulutusorganisaatiot kuten yliopistot, ammattikorkeakoulut ja myös ammattiopistot saivat haastateltavilta myös jossain määrin kritiikkiä. Organisaatioita moitittiin vieraantumisesta käytännön työelämän vaatimuksista.

”..valitettavasti korkeakoulut ja yliopistot ovat menettäneet käytännönläheisyyden ja siten kaiken kosketuksen yritys-elämään ja yritysten tarpeisiin. Ne eivät kykene antamaan sellaista koulutuspanosta kun nykyinen yritys-elämä tarvitsisi. Yliopistoihin on jäänyt vanha ”akateeminen vapaus” ja teknillisistä oppilaitoksista puuttuu kaikinainen dynaamisuus! Yritysten tarpeiden tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeätä, koska koulutuslaitosten on tuotettava tulevaisuudessakin yrityksille henkilöstöä. Kauppakamari on auktoriteetti jota tarvitaan ja sitä tulee myös tukea, koska se myös kouluttaa, mikä sinällään on hyvä juttu..”

Jotkut haastateltavat edellyttivät yliopistojen ja korkeakoulujen opettajilta käytännön työelämän kokemuksen hankkimista ja päivittämistä. Haastateltavien mukaan 2000-luvun Suomessa työelämän muutokset ovat niin nopeita ja suuria, että kaksi- jopa kolmekymmentä vuotta sitten hankittu käytännön työkokemus on auttamattomasti vanhentunut.

Tutkimuksessa nousee pari mielenkiintoista ja jopa yllättävääkin asiaa viimeisen teeman aihealueilta. Toinen on aika yleinen käsitys venäjän

kielen osaamisen välttämättömyydestä toimittaessa Venäjällä. Kyse-lyssä mukana olleista kolmen henkilön voidaan sanoa puhuvan venäjää hyvin ja kahden auttavasti. Muut haastateltavat puhuvat kieltä vähän tai ei ollenkaan käytännössä. Silti kaikki, myös hyvin kieltä puhuvat, kertoivat, että venäjää on hyvä osata, mutta ei kielitaidottomuus ole este menestyksellisille liiketoimille Venäjällä. Toinen ikävämpi tutkimuksessa paljastunut seikka koskee vanhoja asenteita, jotka johtuvat ehkäpä historiallisista seikoista. Voidaan eräiltä osin puhua jopa asenneongelmista. Venäjään ja venäläisiin asennoidutaan, joissain tapauksissa ylemmyyden periaatteella. Näin unohdetaan, että venäläiset ovat loppujen lopuksi ylpeitä identiteetistään ja maastaan. Suomalaisten kriittiset ja epäluuloiset mielikuvat Venäjästä ja venäläisistä ovat jos- sain määrin perua pitkästä ja vaiherikkaasta, eikä aina erityisen lämpi- mästä, yhteisestä historiasta. Kaikista ponnisteluista ja hyvistä tarkoi- tusperistä huolimatta näyttää siltä, että taustalla olevat stereotypiat vä- rittävät liiaksi yleiskuvaa (Ollus–Torvalds 2005, 43).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTOIMENPITEET

6.1 Pohdintaa

Tämä tutkimus käynnistettiin lokakuussa 2008, juuri niihin aikoihin, kun maailmantalouden taantumana tai laman ensimmäiset merkit olivat havaittavissa myös Suomessa. Taantumana nopea leviäminen ja voimakas tuotannon ja talouden putoaminen yllätti useimmat talouden ammattilaisetkin. Vuodenvaihteen 2008–2009 tienoilla, kun tutkimussuunnitelman alkoi hahmottua, saimme lukea päivittäin tiedotusvälineistä, kuinka syvä ja todennäköisesti vuosia kestävä taantumasta tulee leekaan.

Uutiset idästä olivat myös yhtä lohduttomia. Pankit horjuivat, rakennustyömaat pysähtyivät, pörssi laski alamäkeä ja kuluttajien luottamus talouteen lähestyi nollaa. Suomalaisyrietykset lomauttivat sekä irtisanoivat henkilöstöä ja supistivat niin koti kuin ulkomaan toimintojaan. Tämän kaltaisessa talouden tilanteessa ei ollut kovin helppoa ryhtyä keskustelemaan pk-yrittäjien tai yritysjohtajien kanssa yritysten kansainvälistymiseen ja ulkomaille laajentumiseen liittyvistä kysymyksistä. Positiivinen yllätys oli se, että kaikilla haastatteluun osallistuvilla yritysten avainhenkilöillä sekä myös asiantuntijaorganisaatioiden edustajilla oli vahva usko talouden nousuun. Elpymisen odotettiin käynnistyvän jopa kohtuullisen nopeastikin. Usko talouden nousuun selittyy ehkäpä sillä, että kaikkien haastateltujen yrittäjien tai palkkajohtajien Venäjä-liiketoiminnot saivat alkunsa edellisen suuren laman jälkeen yhdeksänkymmentäluvun puolenvälin tienoilla.

Yritysten kansainvälistymisen käynnistäminen pienten- ja keski suurten yritystenkin osalta tulee perustua selkeisiin suunnitelmiin ja strategiaan

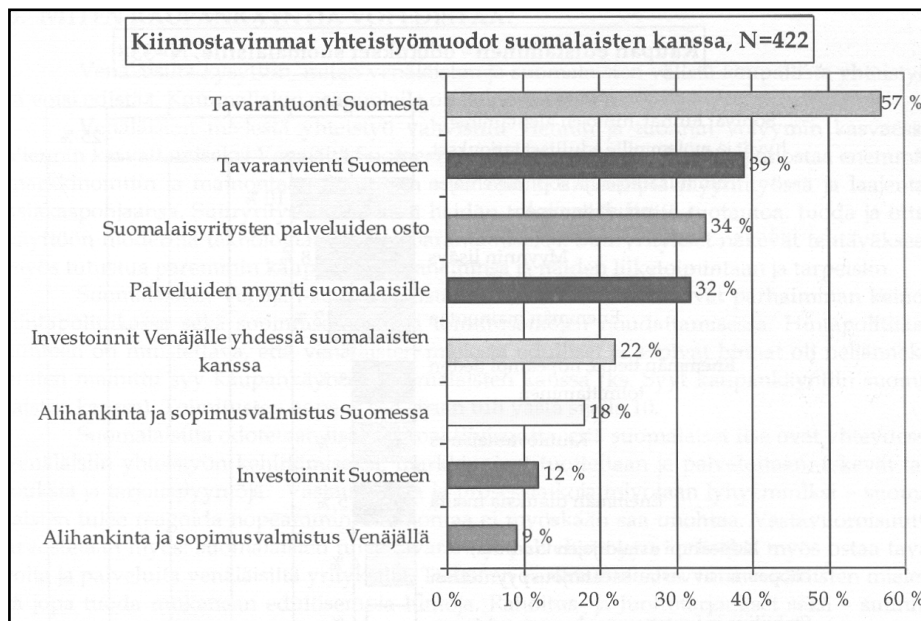
valintoihin. Liian usein päätökset tehdään nopeasti, ilman riittäviä perus- tai markkinatutkimuksia. Yksinkertaisesti vain havaitaan tarve tai tilaisuus ja tartutaan siihen. Päätöksenteon nopeus ja joustavuus ovat kiistatta PK-yritysten ominaispiirre ja myös valtti markkinoilla kilpailtaessa. Äijön (2001, 8) mukaan ”kaikki yritykset globalisoituvat joko aktiivisesti tai passiivisesti ja muutosnopeuden kiihtyessä strategisen suunnittelun aikaväli lyhenee”. Strategiavaihtoehtojen joustava ja kokonaisvaltainen tarkastelu on entistä tärkeämpää. Epävarmuuden vallitessa niin sanottu skenaariosuunnittelu yleistyy. Tässä yhteydessä skenaariosuunnittelulla tarkoitetaan erilaisten toimintavaihtoehtojen laatimista ja perusteltua pohdintaa vaihtoehtoisten tulevaisuudenkuvien varalle. Voitaneen siis sanoa, että nyt yhä selvemmin kuin aikaisemmin strategisen suunnittelun laatu ratkaisee yrityksen menestymisen globaalissa kilpailussa. Yritysjohdolle on tämän päivän toimintaympäristössä ja olosuhteissa tärkeää omata kyky muodostaa selkeä tulevaisuudenkuva eli visio, jonka pohjalta strategia luodaan.

Usein keskitytään vientiin tai Venäjälle etabloitumiseen käsiteltäessä Suomessa Venäjän kaupan tarjoamia mahdollisuuksia. Venäjällä tapahtuneet muutokset ja Suomen EU-jäsenyys ovat kuitenkin oleellisesti muuttaneet asioita viime vuosina myös tässä suhteessa. Suomen tuonti on perinteisesti painottunut raaka-aineisiin kuten öljyyn ja kaa-suun, sekä menneinä vuosina laajassa mitassa myös autoihin (Hultin ym. 1997, 50). On huomattava, että toiminta myös Suomen maaperällä venäläisten asiakkaiden kanssa on Venäjänkauppaa ja siten myös osaltaan vientiä Venäjälle (Aromäki, 1998, 279).

Suomalaiset eivät ole vielä tottuneet tuomaan kulutustavaroita Venäjältä saati sitten ostamaan tai käyttämään venäläisiä palveluja. Kulutusta-

vara- ja palveluhankintoja venäläiset kuitenkin tutkimuksen mukaan toivovat, kuten kuvioista 8 käy ilmi. Jos Venäjän talous kehittyy nykyisten näkymien mukaan, tulee se merkitsemään kokonaan uusien mahdollisuuksien avautumista kulutustavaroiden, alihankintatuotteiden ja erilaisten pienkoneiden ja laitteiden tuonnille. Osaamisen kasvamisen ja toimintojen kehittymisen myötä Venäjältä voi myös lisääntyvässä määrin ostaa tuotteita ja palveluja, joiden tuottaminen Suomessa on liian kallista. (Hultin ym. 1997, 50; Tiri 2008.)

Tässä yhteydessä on syytä myös muistaa, että Suomi on tai ainakin voisi olla venäläisyrittäjille merkittävä sillanpääasema länsimarkkinoille. Suomeen on venäläisten kannalta kohtalaisen helppo tulla. Suomi tarjoaa toimintaympäristön, joka on monessa tapauksessa venäläiselle jo aiemmin ainakin jollain tavalla tuttu. Lisäksi Suomi on tänä päivänä osa Euroopan unionia, mikä tekee meistä huomattavasti aikaisempaa mielenkiintoisemman sijaintipaikan. Hakeutuessaan Suomen kautta länsimarkkinoille venäläinen yritys saattaa tällöin olla myös erinomainen asiakas, joka tarvitsee apua ja tukea mitä moninaisimpiin tarpeisiin. Suomalaisten yritysten kannattaa aktiivisesti hakeutua länsimarkkinoille myös yhteistyössä venäläisyrittäjien kanssa samaan aikaan kun kilpailu EU:n sisämarkkinoilla kiristyy. (Hultin ym. 1997, 50; Tiri 2008, 9.)



Kuvio 8. Venäläisten yritysjohtajien kiinnostavimmaksi mainitsema yhteistyömuodot suomalaisten kanssa (Tiri 2008, 71).

Vaikka yksikään haastatelluista yritysjohtajista ei kertonut tai myöntänyt laatineensa visiota tai strategiaa oman yrityksensä kansainvälistymistä silmälläpitäen, niin suorastaan hämmästyttävän hyvin ne ovat kansainvälistymisen haasteista selvinneet. Arvata vain voi kuinka hyvään menestykseen yritykset olisivatkaan yltäneet jos olisi panostettu edes jossain määrin suunnitteluun, visiointiin ja strategioiden luomiseen. Kiistämätön tosiasia on, että kansainvälistymisen edetessä kansalliset erot yritystoiminnassa menettävät merkitystään. Suomalaiset yritykset toimivat samoilla markkinoilla, yhtäläisin edellytyksin ja samoilla keinoilla kuin muidenkin maiden yritykset. Lisäksi voidaan väittää, että liiketoiminnan ja markkinoinnin peruslait ovat samat aina ja kaikkialla, ainoastaan niiden toteutusmuodot ja sovellutusolosuhteet vaihtelevat (Äijö 2001, 9).

PK-yritysten yksi ominaispiirre on aiemmin mainitun päätöksenteon nopeuden ja joustavuuden lisäksi organisaatorakenteen ”ohuus” eli yritysjohto on useimmiten myös toteuttava porras. Tästä huolimatta yksi mahdollinen PK-yritysten kehittämiskohde olisi yritysjohtoon strategisen suunnittelun ja johtamisen valmiuksien parantaminen.

Suomalaisia kiinnostaa erityisesti Venäjän lähialueiden markkinat kuten haastatteluaineistosta käy ilmi. Tämä on täysin luonnollista. Katsoessa PK-yrityksen silmin Venäjää huomaa helposti, että Venäjä on äärimmäisen iso maa, josta syystä sen logistiset olosuhteet ovat mittavat. Myös asiakaspotentiaali on Venäjällä valtava. Näistä seikoista johtuen tulee toiminnan suunnitteluvaiheessa miettiä tarkoin, mitkä talousalueet ja paikkakunnat ovat oman yrityksen toiminnan kannalta järkeviä (Aromäki 1998, 279). Pohjois-suomalaisen pk-yrityksen näkökulmasta kiinnostavia alueita ovat tällöin Luoteis-Venäjälle sijoittuvat Kuolan, Karjalan tasavallan ja Arkangelin talousalueet. Mainituilla alueilla asuu yhteensä noin 2,8 miljoonaa asukasta. Alueella sijaitsee kymmeniä, jollei satoja eri alojen yrityksiä.

Kuinka sitten yksityiset henkilöt ja yritysasiakkaat tavoitetaan? Tässä haastattelututkimuksessa käytännössä kaikki totesivat, että verkostoituminen on välttämätöntä. Kannattaa siis verkostoitua suomalaisten yritysten kanssa, samoin kuin venäläisten yritysten kanssa. Liiketoiminnan tehokkuuden näkökulmasta on myös pakko rakentaa riittävän kattava ja tehokas henkilöverkosto Venäjälle. Monialayhtiöiden yhteenliittymä Barents Group Oy voidaan mainita yhtenä esimerkkinä tehokkaasta ja toimivasta suomalaisyritysten verkottumisesta. Lisätietoa verkostosta löytyy muun muassa yhtiön internetsivuilta osoitteesta www.barentsgroup.fi.

Venäjällä toimiessa on pakko valita kenen kanssa tehdään bisnestä ja millä tavalla. Asiakassegmentoinnin merkitys korostuu myös (Aromäki 1998, 290). Yrityksen on tärkeää seurata, miten oma asiakaskunta kehittyy ja miten asiakkaiden kulutustottumukset muuttuvat. Tästä syystä tiedonhankinnan merkitys lisääntyy, koska markkinoiden kehittyminen ja muuttuminen tuovat uusia vaatimuksia (Aromäki 1998, 291).

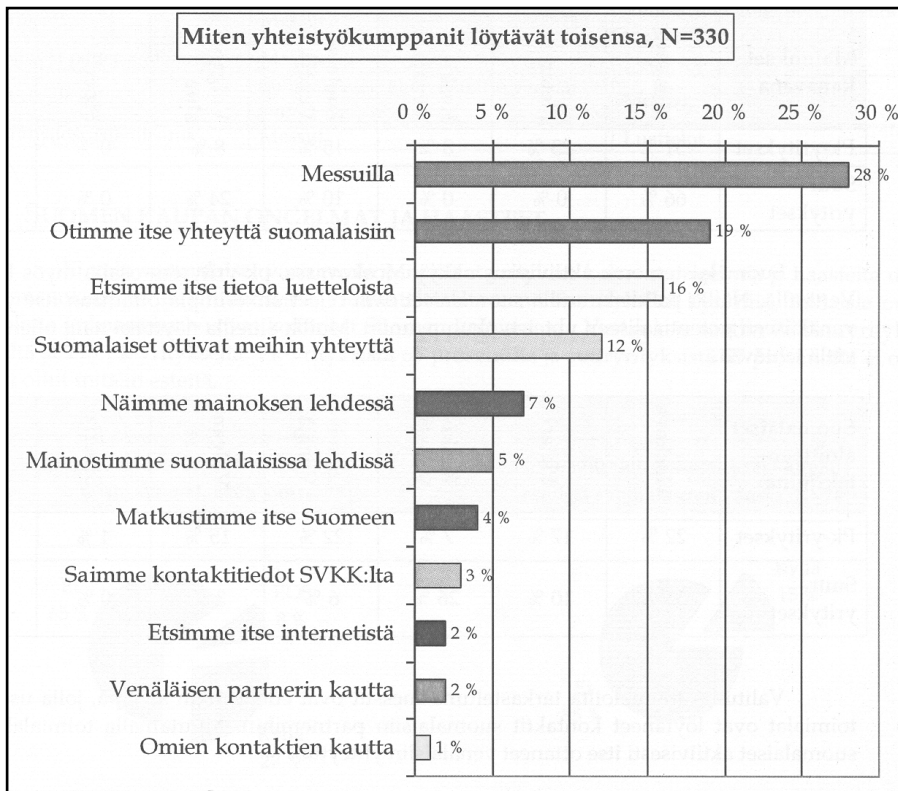
Tiedonhankinnan pitää olla tarvelähtöistä ja tietoa pitää pystyä myös analysoimaan. Asiantuntijaorganisaatioiden palvelut auttavat tässä vaiheessa. Esimerkiksi Suomalais-Venäläisen kauppakamarin tehtävänä on tuottaa mahdollisimman objektiivista ja monipuolista tietoa Venäjän markkinoista ja niiden kehitymisestä (Aromäki, 1998, 285).

Erilaiset asiantuntijatahot voivat parhaiten auttaa pk-yrityksiä verkottumisessa niin suomalaisten kuin venäläisyritysten kanssa. Samoin asiantuntijaorganisaatiot voivat auttaa erilaisten markkina- ja taustaselvitysten tekemisessä mukaan lukien erilaiset turvallisuuteen liittyvät tietotarpeet. Verkottumisen edistäminen ja markkina- sekä taustaselvitykset olisivat siten myös olennaisimpia kehittämiskohteita, joilla edistetään pohjoissuomalaisia pk-yrityksiä niiden kansainvälistymisponnisteluissa.

Suomalais-Venäläinen kauppakamari (SVKK 2009) suoritti vuonna 2008 laajan markkinakartoituksen venäläisten yritysjohtajien keskuudessa. Kartoituksella selvitettiin Suomen ja Venäjän välisen kaupan asiakasnäkökulmaa sekä kaupallisen yhteistyön taustatietoja. Tulokset osoittavat, että kiristyvistä kilpailusta huolimatta Venäjällä on vielä paljon potentiaalia kaupan lisäämismahdollisuuksissa ja uusien yhteistyökumppaneiden löytämisessä. Kartoituksessa kävi ilmi, että mahdollisuudet ovat suuret myös muualla kuin lähialueilla Pietarissa ja Luo-

teis-Venäjällä. Mahdollisuudet ovat avoinna luonnollisesti viennissä mutta myös tuonnissa Suomeen sekä Suomessa tapahtuvassa alihankinnassa. Lapin pk-yritysten kannalta kiinnostavaa on, että erilaiset yhteistyökuviot ja kiinnostus uusiin kontakteihin suomalaisten kanssa on suurinta Moskovan, Pietarin ja Luoteis-Venäjän alueilla. (Tiri 2008, 8–10.)

Näiden alueiden yrityksiin pitäisi solmia kontakteja entistä ahkerammin. Kauppakumppanit löytyvät pääsääntöisesti messuilta tai sähköisistä luetteloista. Yllättävänä seikkana voisi pitää, että useissa tapauksissa aktiivisena osapuolena on venäläinen yritys (kuvio 9). Suomalaisten oma aktiivisuus näkyy erityisesti Moskovassa, mutta pk-yritysten osalta myös Luoteis-Venäjällä. Näillä paikkakunnilla suomalaiset ovat olleet ahkerimpia ottamaan itse yhteyttä venäläiseen potentiaaliseen yhteistyökumppaniin. Suomalaisten vahvuuksina kaupankäynnissä pidetään pk-yritysten keskuudessa laatua, luotettavuutta, stabiiliutta ja maantieteellistä läheisyyttä. Venäläisillä yrityksillä ei pääsääntöisesti ole ongelmia suomalaisten kanssa käydyssä kaupassa. Venäläisjohtajien mukaan myöskään mainontaa ei saa unohtaa. Vastavuoroisuutta arvostetaan myös eli suomalaisten tulee tavarantoimittajien lisäksi myös ostaa tavaroita ja palveluita venäläisiltä yrityksiltä. (Tiri 2008, 8–10.)



Kuvio 9. Miten yhteistyökumppanit löytävät toisensa (Tiri 2008, 66).

Suomalaisilla on vahvaa Venäjän liiketoimintaosaamista sekä erityisosaamista tietyillä strategisilla aloilla. Yhdistämällä näitä vahvuuksia Suomella ja suomalaisilla on täysi mahdollisuus kehittyä johtavaksi Venäjä-osaajaksi ainakin logistiikan, metsäteollisuuden, rakentamisen ja teknologiateollisuuden aloilla. Suomalaista korkeatasoista Venäjän liiketoimintaosaamista on pyrittävä hyödyntämään kansallisesti. Osaamista pitää tuotteistaa ja kaupallistaa kansainvälisesti huomattavasti nykyistä enemmän. Talousintegraation myötä elinkeinoelämän Venäjä-osaamisen kysyntä kasvaa ja yritysten tarpeet muuttuvat yhä vaativammiksi.

Venäjälle voi suuntautua avoimin mielin, mutta ennakkovalmistautumisen tärkeys tulee muistaa. Visio ja strategia on laadittava kuntoon etupainotteisesti mieluummin kuin jälkikäteen. Sijaintipaikka ratkaisee paljon, joten se on valittava ensin. Yritykselle pitää löytää oikea sijainti oman yrityksen strategian ja markkinoille tulon pohjalta. Resursseihin on satsattava riittävästi. Tämä tarkoittaa rahan, ajan, osaajien löytämistä sekä pohjatöiden tekemistä kunnolla. Konsulttia tai konsultteja voi ja kannattaa tutkimuksen tulostenkin mukaan käyttää.

On kuitenkin huomattava, että aikaa menee parhaimmassakin tapauksessa aina enemmän kun mihin on varautunut. Tuote- ja palvelukonsepti tulee olla kunnossa niin hinnan kuin laatunsakin puolesta, markkina-aluetta silmällä pitäen. Samoin ”kotipesä” tulee olla kunnossa, koska Venäjä on valtava maa ja haastava markkina-alue. Sille markkina-alueelle on vaikea etabloitua jos kotimaan markkinoilla ei kaikki ole kunnossa. Kotimaassakin olisi syytä olla saavutettuna käytännössä jonkin asteinen markkinajohtajuus.

Valitulla alueella jo toimivat suomalaisyritykset ovat tärkeitä tiedonvaihdon kannalta sekä benchmarkkauksessa että myös sosiaalisten suhteiden vuoksi. Paikalle jo etabloituneilta kannattaa asioita kysyä. Suositeltavaa on käyttää heidän kokemuksiaan hyödyksi. Lähtökohtaisesti pitää kuitenkin aina muistaa, että ”business on businesta”. Toimintaympäristö muuttuu, mutta toimintatavat säilyvät. On muistettava sopimusjuridiikan ratkaiseva merkitys. Tässä kohden voi sanoa, että mikään ei Venäjällä sopimuksista huolimatta ole lopullisesti sitovaa. Sopimukset koskevat kuitenkin parhaimmillaankin vai sopimusosapuolia ja kaikkia tapaukset ovat individuaaleja. On paljon helpompaa muuttaa oma ja yrityksensä toimintatapa venäläiseksi kuin yrittää muuttaa esi-

merkiksi Venäjän tulli- tai veroviranomaiset toimimaan suomalaisittain. Venäjän liiketoimintojen käynnistämisessä ja ”maan valloituksessa” tulee edetä suunnitelmallisesti, askel kerrallaan ja opiksi ottaen. Eteneminen niin sanotun pitkän kaavan mukaan voi olla monesti kaikkein järkevintä.

Edellä tutkimuksesta esiin nousevat huomiot ja havainnot ovat hämmästyttävän samankaltaisia Kiinaan etabloituneiden yritysten kommenttien kanssa, joita Kaislaniemi on kirjannut tutkimusraporttiin ”Suomalainen silkkitie Kiinaan” (Kaislaniemi 2003).

Suomen kaupp- ja teollisuusministeriön tutkimuksen mukaan suomalaisyritykset kaipaavat eniten täydennyskoulutusta venäläiselle henkilöstölle kielitaitoon, työturvallisuuteen sekä laatuun liittyvissä asioissa. Samoin kuin tässä tutkimuksessa, KTM:n tutkimuksessa nousevat esiin kulttuurieroihin liittyvät ongelmatilanteet kenties jopa yllättäen suomalaiselta eikä niinkään venäläiseltä työntekijäpuolelta (Haukioja–Hietanen–Kaartemo–Pelto–Kaisa–Peltola–Peltonen 2007, 33–34, 40–49).

Yhteenvedona Venäjän markkinoista voi todeta, että Venäjällä kaikki on mahdollista tai mahdotonta. Riskeistä huolimatta Venäjä tarjoaa valtavia mahdollisuuksia, joita jotkut yritykset tulevat hyödyntämään joka tapauksessa, vaikeuksista ja riskeistä huolimatta (Hultin ym. 1997, 32).

6.2 Suosituksia jatkotoimenpiteiksi

Tämän tutkimus- ja kehitysprojektin toimeksiantaja, Finnarentsin johtaja Kristiina Jokelainen tiivistä tutkimuksen aloituspalaverissa 16.10.2008 yhden keskeisen tavoitteen seuraavasti: ”Miten merkitään

tai paalutetaan se polku, joka johtaa tai opastaa menestykselliseen liiketoimintaan rajan takana tai molemmin puolin rajaa?”

Tuon kysymyksen perusteella tiivistin tutkimusraportin loppuosaan joitakin tutkimuksen myötä esiin nousseita ajatuksia ja seikkoja, joita voisi tarkastella lähemmin pohdiskellen erityisesti niiden jatkokehitysmahdollisuuksia. Ajatukset ja ideat esitellään lyhyesti ja vain siinä laajuudessa, että tarkoitusperä käy riittävässä määrin ilmi. Ideat eivät myöskään ole missään suunnitellussa erityisjärjestyksessä. Jollei toisin ole mainittu, niin koordinoinnista voisi vastata Finnbarents tai asiantuntijaorganisaation nimeämä muu taho.

Venäjän muuttuva toimintaympäristö erilaisine säännöksineen on erityisen haasteellinen yrityksille. Yritysten tulee hyväksyä muutos ja sopeutua tosiasioihin. Venäjällä ei ole samanlaista liiketoimintaympäristön vakautta kuin länsimaissa. Yritysten toimintatavat on mukautettava toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. Muutostekijöihin on myös pystyttävä reagoimaan ajoissa. Tässä yhteydessä Venäjän -kaupan osaaminen on ratkaisevassa asemassa yrityksen menestymisen kannalta. Olemassa olevaa osaamista, kokemusta ja yritysverkostoja on pystyttävä hyödyntämään nykyistä paremmin.

Maakunnan pk-yritykset eivät useinkaan näe Venäjää mahdollisuutena pitkällä tähtäimellä. Paikalliset pk-yritykset on saatava kiinnostumaan Venäjän tarjoamista laajoista markkinoista ja yhteistyömahdollisuuksista. Inarin Rajajoosepin ja Sallan Kellošelän kansainvälisten rajanylityspaikkojen sekä Luoteis-Venäjän alueen infrastruktuuri ovat lappilaisten pk-yritysten ja koko maakunnan kannalta tärkeitä strategisia kehittämiskohteita. Nykyinen neuvonta, koulutus ja rahoitusinstrumen-

tit koetaan riittämättömiksi, ne eivät vastaa yritysten tarpeita tai niitä ei osata hyödyntää riittävässä määrin.

6.2.1 Suomalaisvenäläisten yhteisyritysten perustamisen edistäminen

Suomea pidetään yleisesti esimerkiksi Euroopan unionin piirissä porttina Venäjän markkinoille. Miksi emme kääntäisi asiaan niin päin, että Suomi toimisi myös venäläisyrittäjille porttina EU:n sisämarkkinoille? Tällöin venäläisyrittäjien kansainvälistymispyrkimyksiä ja yritysten kaikkinaisen yhteistyön tehostamiseksi tulisi erityisesti harkita ja edistää suomalais-venäläisten yhteisyritysten perustamista Suomeen. Venäläisyrittäjien kansainvälistymiskehitys, kuten kansainvälistyminen muuallakin maailmassa, alkaa tavallisimmin tavarantoiminnan kautta (tässä tapauksessa siis tuontina) ja siihen liittyvien palvelujen tuottamisena kohdemaassa. Normaali jatkumo kansainvälistymistoiminnalle on oman myyntiyksikön perustaminen, joka tapahtuisi tässä tapauksessa siis suomeen. Tästä liiketoiminnan kasvusta ja vilkastumisesta olisi hyötyä niin työllisyyden kuin muunkin yhteiskunnan toiminnan elpymisen kannalta.

Yhteisyritykset on hyvä toimintamalli ja erinomainen tapa toimia sellaisille pk-yrityksille, jotka kilpailevat suuryritysten kanssa samoilla markkinoilla. Yhteisyrityksissä potentiaaliset hyödyt ovat moninaiset lähtien luonnollisesti aina toisilta oppimisesta, kustannusten jaosta, kriittisen massan muodostamisesta, synergiaetujen saamisesta aina edellä kuvattuun uuden liiketoiminnan muodostamiskykyyn, riskin jakamiseen ja jopa suurempaan uskottavuuteen.

6.2.2 Pk-yrityksille suunnatun kansainvälistymiskoulutuksen kehittäminen

Kansainvälistymiskoulutuksen päämääränä voisi olla parantaa olennaisesti lappilaisten pk-yrittäjien valmiuksia kansainväliseen yhteistoimintaan. Tiivis alueellinen yhteistyö olisi olennainen osa tavoitteiden saavuttamisessa (mm. yritysverkostojen luomisessa). Voidaan olettaa, ettei maakunnan kansainvälinen osaaminen ole kovin laajalle levinnyttä, vaikka erillistä taustaselvitystä ei ole tehty. Tavoitteena voisi olla muun muassa perehdyttää osallistujat Barentsin alue- ja rakennepoliittikkaan ja toimintakulttuuriin, kohentaa käytännön kielitaitoa ja sen käyttämisen valmiuksia, perehtyä Venäjän historiaan, kulttuuriin ja nykypäivään sekä orientoitua kansainvälisen toiminnan mahdollisuuksiin ja vaatimuksiin. Osallistujat saisivat myös tietoa kansainvälisen yhteistyön toimintaperiaatteista. Projektin tavoitteena tulisi olla toimivan yhteistyöverkoston ja yhteistyön luominen eri osapuolten välille.

Myös Suomen kauppaja teollisuusministeriön (KTM) tutkimuksen havaintojen pohjalta suositellaan suomalais-venäläisen koulutuksen koordinoitumahdollisuuksia, käynnistetään erilaisia rakennusalan vaihto-ohjelmia sekä parannetaan ammattitutkintojen yhteensopivuutta Suomen ja Venäjän välillä. KTM:n rahoittaman tutkimuksen tulokset tukevat tämänkin tutkimuksen tuloksia siinä mielessä, että suomalaiset yhtiöt, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta, alihyödyntävät venäläisen työvoiman käytöstä aiheutuvan kilpailukyvyn paranemisen. (Haukioja ym. 2007.)

Rovaniemen ammattikorkeakoulun ja Lapin yliopiston yhteinen Finn-barents -asiantuntijayksikkö voisi koordinoida koulutusta tai ja jopa järjestää sellaista, koska Suomen kauppaja teollisuusministeriön ra-

hoittaman tutkimuksenkin mukaan kielitaidon lisäksi yritykset kaipaavat eniten täydennyskoulutusta laatuun ja työturvallisuuteen liittyvissä asioissa (Haukioja ym. 2007, 54). Suomalaistoimijoiden intresseissä olisi kehittää olemassa olevaa koulutusinfrastruktuuria suomalaisyritysten ja viranomaisten yhteistyöllä. Myös kansainvälistymiseen liittyvien riskien hallintaan tarvitaan tukea. Venäjältä Pohjois-Suomeen muuttaneiden ihmisten osaamista olisi kyettävä hyödyntämään nykyistä selkeästi paremmin.

Käyttöä oli mahdollisesti myös koulutusmateriaalille tai opaskirjaselle, joka perustuisi kokemuseräiseen tietoon Barents -liiketoiminnoista sekä tutkittuihin case-tapauksiin. Kyseinen opas voisi olla vaihtoehtoisesti myös koulutusmoduuli tai osa yrittäjien sekä sellaisiksi aikovien kansainvälistymiskoulutusta. Koska materiaali perustuisi kokemuksiin ja case-tapauksiin, tulee kyseinen materiaali tarkistaa ja saattaa julkaittavaan muotoon asiantuntijoiden ohjauksessa muun muassa ohjeistuksen oikeellisuuden ja lainmukaisuuden varmistamiseksi.

6.2.3 Yritysten keskinäisen verkostoitumisen edistäminen

Suomen kauppa- ja teollisuusministeriön rahoittaman tutkimuksen perusteella suositellaan myös yhteistyön ja verkostoitumisen tehostamista. Yhteistyöllä ja verkostoitumisen eduilla on mahdollista organisoida koordinoitu tukiverkosto, joka voi auttaa suomalaisia yrityksiä selviytymään erilaisista tulevaisuuden haasteista. Pienten ja keskisuurten yritysten olisi helpompaa aloittaa toiminta Venäjällä, jos heille olisi olemassa yhteistyöverkosto, johon kuuluisi myös tarkoituksenmukainen koulutusjärjestelmä venäläiselle henkilöstölle. (Haukioja ym. 2007, 55.)

Verkostoituminen ei ole aivan ongelmatonta, koska verkostoitumisen perusongelmiin lukeutuu myös verkostojen johtaminen. Verkostoitumisessa johtaminen korostuu. Miten johdetaan verkostoa, joka koostuu organisaatioista ja ihmisistä joihin ei ole suoraa hierarkkista tai asemaan perustuvaa vaikutus- tai määräysvaltaa? Tällöin tärkeimmäksi nousee etenkin osaamisen johtaminen ja hallinta. Verkostoituminen on erityisen edullista pienille ja keskisuurille yrityksille, koska se edistää etenkin yritysten kasvua.

Tilastokeskuksen mukaan yritysten verkostoituminen vauhdittaa liikevaihdon ja henkilöstömäärän kasvua. Suurimpana heikkoutena on se, että verkostoitumisen hyödyt eivät tutkimusten mukaan jakaudu tasapuolisesti toimijoiden kesken. Yritysten verkostoituminen luonnollisesti kaan ole kertatapahtuma, vaan kehittyvä vuorovaikutusprosessi, johon verkostoituvat yrityksen tuovat oman panoksensa. Verkostot eivät synny sanelemalla vaan dynaamisessa prosessissa. Näiden seikkojen ymmärtäminen on käytännössä kriittiset osatekijät verkostojen menestymiselle (EK 2008; Suomen yrittäjät 2009).

6.2.4 Vertaistuki ja kummiyritystoiminnan käynnistäminen

Kansainvälistymisestä haasteellisille alueille tukisi kehittämisohjelma, jossa kokeneemmat tai suuremmat yritykset tukevat pk-yrityksiä toimimalla ns. kummiyrityksinä. Johtotason henkilö kummiyrityksestä toimii pk-yritysten ”sparraajana” ja neuvonantajana. Pk-yritysryhmät voivat olla toimialapainotteisia tai muita sekaryhmiä, jotka edustavat toisiaan tukevia toimialoja. Yrittäjät tapaavat säännöllisesti ja käsittelevät ajankohtaisia liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä aihealueita. Kysymyksessä on molemminpuolinen yhteistyö jossa molemmat osapuolet ovat hyödynsaajia.

Ideana vertaistuesssa ja kummitoiminnassa on se, että pk-yritykset oppivat suurempien yritysten toimintamalleista ja -menetelmistä ja hyödyntävät kokeneimpien ja suurempien yritysten kokemusta. Tiiviin yhteistyön kautta voidaan osaamista myös siirtää pk-yrityksille sekä synnyttää alueelle uusia tuoteinnovaatioita ja palveluja. Lisäksi menetelmä tarjoaa kummiyritysten johtajistolle ainutlaatuisen tilaisuuden laajentaa kokemustaan ja siirtää oppimaansa oman organisaationsa kehittämiseen. Ohjelma on toteutettu tai ainakin kokeiltu nimellä ”synetti kehittämisohjelma” (Vaasan yliopisto 1998).

6.2.5 Laatu- ja laatujohtamiskoulutus

Laatujohtamisen koulutus ja sen myötä kokonaisen ajattelumallin jalokauttaminen tulisi kohdentaa myös pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Laatujohtaminen on johtamismalli, jossa laatua pyritään hallitsemaan ja johtamaan strategisesti. Laatujohtamisen ja -ajattelun tulee alkaa organisaation johdosta ja ulottua organisaation kaikkiin toimintoihin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä että laatujohtaminen tulee aloittaa strategisesta suunnittelusta. Vision ja arvojen perusteella tunnistetaan menestystekijöitä ja niiden vaatimat toimintamallit, prosessit ja osatavoitteet. Laatu voidaan liittää niin kulutustavarateollisuuteen kuin erilaisia palveluja tarjoaviin yrityksiin. Laadulla on myös todettu olevan varsin merkittävä vaikutus yrityksen talouteen. Väärin tekeminen, virheelliset tuotteet, valvonta, ongelmat prosesseissa, korjaus, hylky ja takuukustannukset ovat merkittäviä kustannuseriä. (Narva 2005; Tuurala 2004.)

Eräs pk-yritysten toiminnan tehostamismenetelmä on niin sanottu parhaiden käytäntöjen omaksuminen. Benchmarking lähtee liikkeelle oman toimialan tai muiden toimialojen parhaiden toimintamallien ja

käytäntöjen kartoittamisesta. Nämä toimintamallit ja käytännöt toimivat tämän jälkeen organisaation oman toiminnan kehittämisen tavoite- ja vertailukohteena (Yliherva 2004, 53).

Laatu muuttuu kilpailutekijäksi viimeistään silloin kun se voidaan todentaa dokumentoida. Tavaroiden maahantuonti ja myynti Venäjällä edellyttää tuotteiden sertifiointia. Venäjällä on käytössä GOST R-vaatimustenmukaisuussertifiointi, joka on käytännössä pakollinen. Hyväksyntä tekee mahdolliseksi tuotteiden pääsyn ja myynnin Venäjän markkinoille. Kirjallinen sertifikaatti on yksi vahvistus siitä, että tuote täyttää Venäjän turvallisuusvaatimukset.

Tuotteelle voidaan myöntää myös niin sanottu vapaaehtoinen sertifikaatti. Näissä tapauksissa sertifikaatti toimii markkinoinnin kilpailukeinona, mutta Venäjällä on myös kohteita ja projekteja, joissa edellytetään vapaaehtoista GOST R-sertifikaattia eli vapaaehtoinen sertifikaatti on tällöin käytännössä pakollinen. (MarkInvest 2009.) Järjestelmän hallitseminen on tärkeää, koska muun muassa ulkoasiainministeriön tilaaman tutkimuksenkin mukaan eniten teknisiä kaupanesteitä ovat erilaiset asiakirja- ja sertifikaattivaatimukset, joista eniten ongelmia aiheuttaa GOST R-sertifiointi (Vuola ym. 2009, 33).

6.2.6 Yritysten innovaatiokyvyn kehittäminen

Kestävän yritystoiminnan taustalla on taloudellinen kannattavuus ja kilpailu. Yritystoimintaa ei voi olla olemassa ilman selkeää voiton tavoittelua. Kilpailun olosuhteissa voitto on mahdollinen vain kehittämällä palvelua parantavia ja toimintaa tehostavia innovaatioita (Yliherva 2006, 5–6). Innovaatiokyvyn kehittäminen edellyttää organisaatiolta kumppanuus-, hankinta-, tarjoutumisosaamista ja verkostotaitoja

sekä luonnollisesti sellaista johtamista, joka edistää näiden osaamisten ja taitojen kehittymistä ja tavoitteellista suuntaamista (Yliherva 2006, 19).

Organisaatioiden rajapinnat ovat merkittäviä innovaatioiden syntyelähteitä, koska niissä vaihdetaan ja yhdistetään valikoiden osaamista, näkemyksiä, kokemuksia, kulttuureja ja järjestelmiä sekä muita resursseja. Kun näitä kyetään hyvin yhdistelemään, voidaan innovaatiohyötyjä saavuttaa entistä tehokkaammin. Tämä edellyttää organisaatiolta kumppanuus- ja sopimussyhteistyön osaamista. Innovaatioiden toteuttaminen vaatii organisaatiotasoisia menettelyitä, osaamista ja tukirakenteita. Organisaation henkilöstöltä se vaatii verkostotaitojen osaamista. (Yliherva 2004, 147.)

Innovaatioiden ja innovaatiokyvyn kehittäminen on siis tärkeä osa organisaatioiden johtamisjärjestelmää. Organisaatioiden innovaatiokyvyn johtamisen kouluttaminen olisi mielestäni erittäin sopiva koulutusaihe tai opintojakso, niin johtamisen erikoistumisopintoihin kuin yrittäjille suunnattuihin kansainvälistymis-, jatko- ja täydennyskoulutuksiinkin.

6.2.7 Kylmäolosuhteiden ja ympäristöosaamisen hyödyntäminen

Kylmän ilmanalan osaamisalueella tuotteita palveluja ja sovelluksia olisi mahdollista kehittää kaupallisiksi sovelluksiksi useilla sektoreilla. Esimerkiksi T & K-projekteissa. Kylmältä suojautumisen tarve näyttäytyy vahvana mm. vaate- ja lämmitysteknologiassa, kylmän ilmanalan rakennusmateriaaleissa, kommunikaatio- ja viestintätekniikassa sekä ajoneuvo- ja kuljetustekniikassa. Myös kiinteistöjen ja teollisuuslaitosten hoitoon, kunnossapitoon sekä erilaisiin kylmänil-

manalan rakentamisen ongelmiin voisi löytyä uusia innovatiivisia ratkaisumalleja. Unohtaa ei sovi työturvallisuuteen ja työympäristön liittyvää osaamista tai reaaliprosessien riskien hallintaa arktisissa työskentelyolosuhteissa.

Uusien innovaatioiden käyttöönoton myötä voisi syntyä myös laaja-alaista ja monipuolista arktista ympäristöalan osaamista Pohjois-Suomeen. Monipuolinen ympäristöosaaminen voisi olla yksi tulevaisuuden suurista menestyspalveluista. Osaaminen koostuisi eri alojen ympäristöalan asiantuntijoista, joiden osaamisalueisiin kuuluvat muun muassa pohjoisen luonnon tuntemus, ympäristöosaaminen, aikuiskoulutus, viranomaistuntemus ja hyvät verkostot. Asiantuntijuutta tarvitaan myös ympäristötietoisien toiminnan kehittämässä sekä projektiettä laadunhallinnassa.

Erityisesti pohjoisiin ja kylmiin, yhtäällä kaamokseen ja toisaalla yötömän yön olosuhteisiin kehitettäviä palveluja voisivat olla esimerkiksi:

- Ympäristövaikutusten arviointi (YVA) eli erilaiset erillisselvitykset, viranomaisten ja muiden keskeisten sidosryhmien tiedontarpeiden ennakointi ja niihin vastaaminen
- Tuotteiden ympäristövaikutusten arviointi eli ympäristölähtöinen tuotesuunnittelu DfE (Design for Environment) sekä elinkaariarviointi LCA (Life Cycle Assessment)
- Johtamisjärjestelmien kehitys, ympäristö sekä työterveys ja työturvallisuus
- Ympäristövastuiden ja -riskien arviointi (EDD) (Environmental Due Diligence)
- Energiatehokkuus, vesien-, maaperän suojeleminen ja kunnostus, materiaalitehokkuus sekä kemikaalien hallinta

- Kansainvälisten yritysten ja miksei myös paikallisten yritysten ympäristöosaamisen auditointi ja alan koulutus- ja konsultointi (Ympäristöhallinto 2009).

Rovaniemen ammattikorkeakoulu ja Lapin yliopisto, yhdessä tai erikseen, voisivat varsin toteuttaa opintokokonaisuuksissa tai ottaa koulutusohjelmaansa jopa molemmat edellä mainituista uusista osaamisalueista. Arktisen ilmanalan hallinta sekä laaja-alainen ympäristöosaaminen, nimenomaan kylmissä olosuhteissa, tulevat olemaan yksi potentiaalisista suomalaisille tarjoutuvista uusista liiketoimintamahdollisuuksista Kuolan ja Barentsin alueen hankkeissa.

6.2.8 Jatkotutkimusaiheita

Jatkuva toimintaympäristön muutos, suomalaisyritysten kansainvälistyminen, liiketoiminnan monimuotoisuus sekä globalisaation jatkuminen tarjoavat runsaasti jatkotutkimusmahdollisuuksia. Myös Venäjän liiketoimintojen kehittyminen, muutos ja niiden seuranta tarjoavat monipuolisia jatkotutkimuskysymyksiä. Yllämainitut muutkin kehittämissuhteet edellyttävät jatkotoimenpiteitä ja mahdollisesti myös jatkotutkimuksia. Laajoja ja mielenkiintoisia tutkimus- ja kehityshankkeita olisi mahdollisuus toteuttaa erityisesti uusien innovaatioiden, kuten esimerkiksi kylmätekniikan sekä ympäristöalan osaaminen ja uusien sovellutusten käyttöönoton osalta.

LÄHTEET

- Ahokangas, Petri – Pihkala, Timo 2002. Kansainvälistyvä yritys. Edita. Helsinki.
- Aromäki, Juhani (toim.) 1998. Venäjäkirja. Ajatus. Helsinki.
- Azeem, Mirja (toim.) 2002. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys ry. Edita. Helsinki.
- Barentsinfo.org 2009. Osoitteessa <http://www.barentsinfo.org> (Luettu 28.9.2009).
- EK 2008 elinkeinoelämän keskusliitto. Osoitteessa <http://www.ek.fi/www/fi> (Luettu 27.9.2009).
- Eklund, Timo – Karhunen, Päivi 2009. Suomalaisomisteiset yritykset Venäjällä. CEMAT papers 2/2009 Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsinki.
- Elinkeinopainotteinen Barents-strategia, Venäjä 2009. Osoitteessa <http://www.ouka.fi/elinkeino/barents/BarentsStrategia.pdf> (Luettu 28.9.2009).
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- ETLA 2009 Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Osoitteessa <http://www.compiler.fi/idankaupan/tutkimukset/ETLA13fi.html> (Luettu 4.9.2009).
- Finnvera 2009. Osoitteessa www.finnvera.fi (Luettu 10.9.2009).
- Finpro 2009. Kansainvälistymispalvelut. Osoitteessa <http://www.finpro.fi/fi-FI/Market+Information/Country+Information/Europe/Ven%C3%A4j%C3%A4/Ven%C3%A4j%C3%A4> (Luettu 7.4.2009).
- Finrosforum Finnish-Russian Civic Forum 2009. Osoitteessa <http://www.finrosforum.fi> (Luettu 21.9.2009).
- Fintra 2001. Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä. Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus. Tampere.
- Gasum Oy 2009. Tietoa maakaasusta osoitteessa <http://www.gasum.fi/tietoamaakaasusta/Sivut/default.aspx> (Luettu 20.11.2009).

- Grönroos, Christian 2000. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Haukioja, Teemu – Hietanen, Satu – Kaartemo, Valtteri – Pelto-Kaisa, Elina, Peltola, Kerttu – Peltonen, Senja 2007. Venäläisen rakennusalan henkilöstön osaamisen kartoitus suomalaisten yritysten ja niiden tytäryhtiöiden palveluksessa Suomessa ja Venäjällä. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Edita. Helsinki.
- Haukkasalo, Arja 2009. Pääkirjoitus 21.9.2009. Tekniikka & Talous, 4. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Hultin, Tom – Honkanen, Matti – Juutilainen, Kimmo – Rummukainen, Eila – Matinpalo, Irene – Widomski, Stefan 1997. Uuden Venäjän kaupan opas. Interpress Oy, PT Projektit Oy. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Iivari, Pekka 2007. Yritysturvallisuus ja Venäjä. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Rovaniemi.
- Iivari, Pekka 2009a. Tietoturvaluisuus ja Venäjä. Yritysvalmennuskurssin seminaariesitelmä Helsingissä 13.1.2009.
- Iivari, Pekka 2009b. Murmansk-katsaus lokakuu 2009 Osoitteessa <http://www.finnbarents.fi> (Luettu 20.11.2009).
- Jyväskylän yliopisto 2009. Viestintätieteen laitos. Osoitteessa <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/osallistujat/johtajutus.html> (Luettu 9.4.2009).
- Kahiluoto, Heidi 1993. Katsaus suomalaisten yritysten liiketoimintoihin Pietarin alueella. Kauppa- ja teollisuusministeriön raportteja 22/1993. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki.
- Kaislaniemi, Ilpo (toim.) 2003. Suomalainen silkkitie. Suomalaisyriyten kokemuksia selviytymisestä Kiinassa. Haastattelututkimus. Yhteisjulkaisu Finpro, Sitra ja Tekes. Rauma.
- Kananen, Jorma 2008. Kvali, Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kankare, Matti 2007. Talouselämä lehden verkkojulkaisu osoitteessa <http://www.talouselama.fi/uutiset/article159499.ece?v=t> (Luettu 11.10.2009)
- Katila, Raimo 2004. Idänkaupan Vientipalvelut. Osoitteessa <http://www.compiler.fi/idankaupan/uutisia/vientipalvelut/9.2004/6.html> (Luettu 8.4.2009).

- Karhu, Pirjo – Nykänen, Petri 2000. Yritystoiminta Venäjällä. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu. Lappeenranta.
- Kauhanen, Juhani 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.
- Kekki, Petri, 2008. Etabloituminen sekä myyntisopimukset Venäjälle. Seminaariesitelmä. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Oulu, Venäjän kaupan ajankohtaispäivä. Myyntisopimukset Venäjän kaupassa ja etabloituminen Venäjälle. Pidetty 30.9.2008.
- Kinkki, Seppo – Hulkko, Pekka – Toivola-Lehtinen, Anita – Mäkinen, Irma 1997. Optio Kansainvälisyteen kasvava yritys. WSOY. Porvoo.
- Koistinen, Jarmo 2007. Oikeusturvallisuus rikoksissa ja hallinnollisissa rikkomuksissa Venäjällä. Turvallisesti Venäjällä – Barentsin alueen yritysten turvallisuusosaaminen ja sen kehittäminen –hankkeen koulutusmateriaali. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Rovaniemi.
- Komppula, Raija – Lautanen, Timo – Löppönen Jaakko 2004. Pk-yritysten kansainvälistyminen, kasvu ja menestys pohjois-karjalassa. Alue- ja kuntatutkimuskeskus SPATIA:n raportteja 2/2004. Joensuun yliopisto. Joensuu.
- Kontula Jarmo 2009. Euro & Talous, Talouden näkymät 1/2009, 14, Suomen Pankin julkaisu- ja kielipalvelut. Suomen pankki. Helsinki.
- Koponen, Irmeli – Tahiluoto, Auli 2000. Lappilaisen pk-yrityksen kansainvälistymispolku. Valmennusopas kansainvälistymistä suunniteleville pk-yrityksille. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Rovaniemi.
- Korhonen, Anne 2003. Vauvaperhetyö keskosten äitien tukena. Työn sisällölliset piirteet, kustannukset ja vaikutukset keskosten ensimmäisen elinvuoden hoitokustannuksiin. Oulun yliopisto. Oulu.
- Koroma, Johannes 2008. Etsitkö riskejä–mene Venäjälle? TT-säätiön asiamiehen Johannes Koroman kolumni Talouselämässä 10.10.2008. Osoitteessa <http://www.talouselama.fi/kolumni/article158706.ece> (Luettu 7.4.2009).
- Kotter, John. P 1990. Johtajuus menestystekijänä. Ekonomia sarjaa. Weilin + Göös. Hämeenlinna.
- Kotter, John. P 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor AB. Helsinki.

- Kuusela, Tuula. 2008. Suomalaisyritysten mainitsevat Venäjän-kaupan esteet (Iivari 2009b), alkuperäinen: Finnbarents, SevZapInvest – hankkeessa tehty tutkimus. Rovaniemi. Rovaniemen ammattikorkeakoulu.
- Kärnä, Veikko 2007. A Return to the past? An Institutional Analysis of Transitional Development in the Russian Mining Industry. Väitöskirja Turun kauppakorkeakoulu. Turku.
- Lahti, Leena 2008. Monikulttuurinen johtaminen. WSOY. Helsinki.
- Lapin yliopisto 2005. Tieteen kokonaisuus, verkko-ohjeisto osoitteessa: <http://www.ulapland.fi/home/opke/tieteenkartta/index.htm> (Luettu 11.10.2009)
- Lehto, Juha–Salmi, Anne-Marie (toim.) 2007. Venäjän-kaupan perusteet. Opas Venäjän-liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen tueksi, Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja B, Oppimateriaalia osa 5. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti.
- MarkInvest 2009. liikkeenjohdon ja markkinoinnin konsulttitoimisto osoitteessa <http://www.markinvest.fi> (Luettu 6.11.2009).
- Mattila, Vesa-Ville 2009. Brief 1/ 2009 Keskuskauppakamarin sidosryhmälehti. Keskuskauppakamari. Helsinki
- Murmanshelf-association 2009. Ylläpito ja päivitys Murmanshelf Association Osoitteessa <http://eng.murmanshelf.ru/info/> (Luettu 20.11.2009).
- Mäkinen, Tapani 2005. Suuri maa, pitkä kvartaali, Suomalaisyritysten kokemuksia Venäjän kehittyvästä kapitalismista. Sitran raportteja 48. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Narva, Kari 2005. Laatukustannuslaskenta, menetelmät ja toteutus. Kandidaatintutkielma, Lapin yliopisto. Rovaniemi.
- Niskala, Marika 2001. Yrityksen etabloituminen Venäjälle. Opinnäytetyö, Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Rovaniemi.
- Nivaro, Heikki 1995. Talous ja tekniikka tänään Fakta 1995/4, 67–73. Kustannus Oy Faktum. Helsinki.
- Oinonen, Perttu 2008. Venäjä pk-yrityksen vientikohdemaana. Opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

- Ollus, Simon-Erik–Torvalds, Nils (toim.) 2005. Kaupasta kumppanuuteen, Suomen Venäjä-talousstrategia, Sitran raportteja 55. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Orlow, Vladimir 1996. Yritystoiminta Venäjällä. Yleiset oikeudelliset olosuhteet suomalaisten yritysten kannalta. Lakimiesliiton kustannus. Helsinki.
- Porter, Michael, E 1991a. Kansakunnan kilpailuetu. Otava. Helsinki.
- 1991b. Kilpailuetu. Weilin + Göös. Jyväskylä.
- Prokarelia 2008. Osoitteessa <http://www.prokarelia.net> (Luettu 6.6.2008).
- Prosperity Capital Management 2009. Osoitteessa <http://www.prosperitycapital.com> (Luettu 4.9.2009).
- Raivio, Jyri 2009. Venäjän hallitus torjuu kovilla tulleilla maansiirto- ja metsäkoneiden tuontia. <http://www.hs.fi/arkisto/haku?pageNumber=1&free=tuontitullit&date=year2009&depa=Talous&advancedSearch=>. Helsingin Sanomat 22.4.2009, B 7.
- Rakennuslehti 2009. Uutiset. Ruplan alamäki ja finanssikriisi hydyttivät rakennustuoteviennin 19.2.2009, 3. Suomen Rakennuslehti Oy. Helsinki
- Raunio, Helena 2009. Väyrynen pelkää protektionismia. Helena Raunio haastattelee ulkomaankauppaministeri Paavo Väyrystä Tekniikka & Talous 7/09, 3. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Reuters 2009. Russia's Putin offers surprise deal to Shell. Verkkojulkaisu (ylläpito ja kustantaja) Thomson Reuters Corporate. Osoitteessa <http://www.reuters.com/article/OILPRD/idUSLR10355520090627> (Luettu 2.12.2009).
- Routio, Pentti 2007. Ammattien tiede. Tuotteiden ja palvelujen tutkimus ja kehittäminen. Internetistä ladattu painos. Osoitteessa <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/kirja.doc> (Luettu 1.7.2009).
- Royal Dutch Shell 2009. Osoitteessa <http://royaldutchshellplc.com/2009/06/28/russia-invites-shell-back-to-sakhalin-as-finances-plummet/> (Luettu 15.8.2009).
- Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). Osoitteessa www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ (Luettu 1.7.2009).

- Selin, Erica, 1997. Viennin käsikirja. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Spiridovitsh, Seija (toim.) 2008. Aluekatsaus Murmanskin alue. Finpro ry. Helsinki.
- Spiridovitsh, Seija (toim.) 2009. Maaraportti Venäjä. Finpro ry. Helsinki.
- Stubb, Alexander 2008. Puheenvuoro Porin kaupungin 450-vuotisjuhlaseminaarissa, pidetty 15. heinäkuuta 2008. Puhe kokonaisuudessaan löytyy Ulkoministeriön nettisivulta. Osoitteessa <http://formin.finland.fi/Public/Print.aspx?contentid=133815&nodeid=15642&culture=fi-FI&contentlan=1> (Luettu 15.10.2009).
- Suomalais–Venäläinen kauppakamari 2008. Kvartaaliraportti q3/2008. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Helsinki.
- Suomen yrittäjät 2009. Yritystoiminnan ABC. Osoitteessa http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/messut_yhteistoiminta_etabloituminen/ (Luettu 8.4.2009).
- Sutela, Pekka 2004. The Russian Market Economy. Kikimora Publications. Helsinki.
- SVKK 2009. Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys ry. Osoitteessa <http://www.finruscc.fi/index.phtml> (Luettu 4.9.2009).
- Talouselämä 2009. Verkkolehti.. Talentum Oyj. Helsinki. Osoitteessa <http://www.talouselama.fi/uutiset/article166623.ece> (Luettu 27.9.2009)
- Taloussanommat 2009. Verkkolehti. Sanoma Osakeyhtiö Oy. Osoitteessa <http://www.taloussanommat.fi> (Luettu 20.8.2009).
- Telegraph 2009. Verkkojulkaisu. Telegraph Media Group Limited. Osoitteessa <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/energy/5676869/Russia-invites-Shell-back-to-Sakhalin-as-finances-plummet.html> (Luettu 2.12.2009).
- Tilastokeskus 2008. Osoitteessa <http://www.stat.fi> (Luettu 27.9.2009).
- Tiri, Mirja 2008. Asiakasnäkökulma: Yhteistyö suomalaisten kanssa venäläisten yritysjohtajien näkemykset ja arviot. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Moskova.
- Tiusanen, Tauno 2009. Elämä rautaesiripun varjossa–toisinajattelijan päiväkirja. Edita. Helsinki.

- Transparency International 2009. Kansainvälinen lahjonnanvastainen järjestö
Osoitteessa <http://www.transparency.org> (Luettu 20.11.2009).
- Tuurala, Timo 2005. Laatuysteiskunta. Osoitteessa
<http://www.kotiposti.net/tuurala/Laadun%20kasite.htm#Teht%E4v%E4nlaatu> (Luettu 18.2.2005)
- Vaasan yliopisto 1998. Synetti pk-yritysten kehittämisohjelma, loppuraportti.
Osoitteessa www.esrlomake.mol.fi/esprojekti/loppurap/lr960106.html
(Luettu 23.11.2009).
- Vihma, Päivi 2008. Venäjän otteet ovat koventuneet. Talouselämä 30.9.2008.
Osoitteessa <http://www.talouselama.fi/uutiset/article159154.ece>
(Luettu 7.4.2009).
- Vuola, Aaron–Kangas, Selina–Sormunen, Ari–Vilhunen, Leila (toim.) 2009.
Suomalaisyrittäjien kohtaamat kaupan esteet ja keinot niiden
poistamiseksi. Ulkoasiainministeriö. Helsinki.
- Vuorela, Suvi 2005. (toim.) Haastattelumenetelmät. Tampereen yliopisto,
tietojenkäsittelytieteiden laitos. Tampere.
- World Economic Forum 2009. Raportti osoitteessa
<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/GlobalEnablingTradeReport/index.htm>
(Luettu 4.9.2009).
- Yliherva, Jukka 2004. Organisaation innovaatiokyvyn johtamismalli,
innovaatiokyvyn kehittäminen osana johtamisjärjestelmää. Väitöskirja
Oulun yliopiston tuotantotalouden osasto. Oulu.
- Yliherva, Jukka 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset
hankinnat. Sitran raportteja 64. Edita. Helsinki.
- Yläjoki, Janne 2009. Stokholm saa pitää aarteensa. Kaleva 18.10.2009, 11.
- Ympäristöhallinto 2009. Valtion ympäristöhallinnon verkkopalvelu.
Osoitteessa <http://www.ymparisto.fi> (Luettu 20.11.2009).
- Zak, Alexey 2009. Finpro Murmanskissa, palvelut Barents-hankkeisiin
pyrkiville yrityksille. Seminaariesitelmä 14.5.2009, Murmansk.
- Äijö, Toivo 2001. Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy: strategiat, vaihtoehdot ja
suunnittelu. Fintra. Helsinki.