

Kristiina Korhonen Tiinamari Sivonen  
Riitta Kosonen Pasi Saukkonen

# Pohjoiskarjalaisten pienien ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

W-447



Kristiina Korhonen – Riitta Kosonen – Tiinamari Sivonen – Pasi Saukkonen

# Pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet

Kainsainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus  
(CEMAT)

Helmikuu  
2008

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS  
PL 1210  
FI-00101 HELSINKI  
FINLAND



© Kristiina Korhonen, Riitta Kosonen, Tiinamari Sivonen, Pasi Saukkonen and  
Helsinki School of Economics

ISSN 1235-5674  
(Electronic working paper)  
ISBN 978-952-488-228-6

Helsinki School of Economics -  
HSE Print 2008

## Tiivistelmä

Suomen kauppa Venäjän kanssa on kasvanut 2000-luvulla nopeasti, mutta siitä huolimatta Venäjän rajalla sijaitsevan Pohjois-Karjalan yritysten vienti Venäjälle jää alle valtakunnallisen keskiarvotason. Alueen yritysten vienti Venäjälle on kasvanut nopeasti, mutta erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-toimintoja olisi todennäköisesti mahdollista lisätä.

Tässä selvityksessä on kartoitettu pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten nykyisten Venäjä-toimintojen luonnetta, alueen yritysten vielä hyödyntämätöntä Venäjä-potentiaalia sekä siihen liittyviä tukitarpeita. Selvitys toteutettiin kahdessa vaiheessa, joista ensimmäisessä Joensuun yliopiston alue- ja kuntatutkimuskeskus Spatia toteutti internet-kyselyn ja toisessa vaiheessa Helsingin kauppakorkeakoulun Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT toteutti teemahaastatteluja pohjoiskarjalaisissa yrityksissä.

Ainoastaan joka kymmenes kyselyyn vastanneista yrityksistä harjoitti Venäjän-kauppaa, käytännössä suoraa vientiä. Nämä yritykset pitivät Venäjän-kauppaa suhteellisen kannattavana ja suunnittelivat liiketoiminnan volyymin kasvattamista Venäjälle lähivuosina. Venäjän-kaupasta kiinnostuneita tai sitä suunnittelevia yrityksiä puolestaan oli runsas kolmannes kyselyyn vastanneista yrityksistä. Nämä yritykset olivat aineistossa muita suurempia liikevaihdoltaan ja henkilöstöltään. Yritykset olivat kiinnostuneita aloittamaan Venäjän liiketoimintaa lähinnä saadakseen uuden tukijalan muun kansainvälisen toiminnan rinnalle sekä tasaamaan kotimaan suhdannevaihteluja. Kyselyyn vastanneista yrityksistä yli puolet ei ollut lainkaan kiinnostunut Venäjän-kaupasta. Nämä suhteellisen pienet yritykset olivat tyytyväisiä kotimarkkinoihinsa, eikä niillä ollut kasvun ja kansainvälistymisen vaatimia resursseja eikä halua riskinottoon.

Hyödyntämätöntä Venäjä-potentiaalia löytyi sekä niiden yritysten joukosta, jotka eivät olleet lainkaan kiinnostuneita Venäjän liiketoiminnasta että niiden yritysten joukosta, jotka olivat siitä kiinnostuneita. Osa näistä yrityksistä on potentiaalisia Venäjän liiketoiminnan harjoittajia suhteellisen lyhyelläkin aikajänteellä, jos niiden omaa osaamista kehitetään koulutuksen ja erilaisten tukitoimien avulla, sekä samalla vähennetään niiden Venäjään liittyvää tiedonpuutetta ja mahdollisia ennakkoluuloja.

Nykyiset tukimuodot saivat kritiikkiä niiden projektiluonteisuudesta johtuvan lyhytjänteisyyden vuoksi. Venäjän-kaupasta kiinnostuneiden yritysten toiveena oli valtakunnallinen yhden luukun toimipiste Venäjän viennin edistämiseksi. Tähän toimipisteeseen voisi ajan myötä kumuloitua vahva Venäjän ja sinne kansainvälistyvien toimialojen osaaminen ja yritykset voisivat saada kaipaamaansa räätälöityä ja kokonaisvaltaista apua. Venäjän liiketoimintaa jo harjoittavien yritysten tukitarpeet olivat vähäisempiä kuin toimintaa vasta suunnittelevilla tai siitä kiinnostuneilla yrityksillä. Näistä yrityksistä pääosa oli jo päässyt vientikaupassa hyvään alkuun, ja siksi ne kaipasivat tukitoimia tytä- ja yhteisyritysten perustamiseen liittyviin kysymyksiin.

## Sisällysluettelo

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tiivistelmä .....                                                                      | 2  |
| Sisällysluettelo .....                                                                 | 3  |
| Kuvat.....                                                                             | 4  |
| Taulukot .....                                                                         | 4  |
| 1    Selvityksen tausta ja tavoitteet.....                                             | 5  |
| 2    Selvityksen toteutus .....                                                        | 8  |
| 3    Yritykset, jotka eivät ole kiinnostuneita Venäjän liiketoiminnasta .....          | 14 |
| 4    Venäjän liiketoiminnasta kiinnostuneet yritykset.....                             | 18 |
| 4.1 Venäjän liiketoiminnan aloittamisen motiivit.....                                  | 18 |
| 4.2 Venäjän liiketoiminnan aloittamisen haasteet .....                                 | 25 |
| 4.3 Venäjän liiketoiminnasta kiinnostuneiden yritysten tukitarpeet.....                | 29 |
| 5    Venäjän liiketoimintaa harjoittavat yritykset.....                                | 40 |
| 5.1 Venäjän-liiketoiminnan profiili ja motiivit.....                                   | 40 |
| 5.2 Venäjän liiketoiminnan haasteet .....                                              | 43 |
| 5.3 Venäjän liiketoimintaa harjoittavien yritysten tukitarpeet.....                    | 49 |
| 6    Johtopäätökset: pohjoiskarjalaisten yritysten Venäjä-potentiaalin hyödyntäminen . | 56 |

## Kuvat

|         |                                                                            |    |
|---------|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Kuva 1  | Pohjoiskarjalaisten yritysten viennin kehitys Venäjälle .....              | 6  |
| Kuva 2  | Pohjois-Karjalan kartta .....                                              | 8  |
| Kuva 3  | Kyselyyn vastanneet yritykset toimialoittain .....                         | 9  |
| Kuva 4  | Kyselyyn vastanneiden yritysten henkilöstömäärä suuruusluokittain .....    | 10 |
| Kuva 5  | Kyselyyn vastanneiden yritysten liikevaihto suuruusluokittain .....        | 10 |
| Kuva 6  | Kyselyyn vastanneiden yritysten Venäjä-kontaktit .....                     | 13 |
| Kuva 7  | Syyt Venäjä-yhteistyön kiinnostamattomuuteen .....                         | 14 |
| Kuva 8  | Syyt miksi Venäjän liiketoimintamahdollisuuksien voisivat kiinnostaa ..... | 19 |
| Kuva 9  | Kiinnostavat Venäjän liiketoiminnan muodot .....                           | 21 |
| Kuva 10 | Venäjän liiketoiminnan kannustimet (”paras kimmoke”).....                  | 24 |
| Kuva 11 | Venäjän liiketoiminnan etukäteen arvioidut ongelmat .....                  | 26 |
| Kuva 12 | Tukitarpeet Venäjän liiketoiminnan mahdollisuuksien arvioimiseksi.....     | 30 |
| Kuva 13 | Konkreettiset tukitarpeet Venäjän kaupan aloittamiseksi.....               | 33 |

## Taulukot

|            |                                                                                                                                       |    |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Taulukko 1 | Kyselyyn vastanneiden yritysten suhde Venäjän-kauppaan .....                                                                          | 12 |
| Taulukko 2 | Yhteenveto Venäjän liiketoiminnasta kiinnostuneiden ja sitä jo harjoittavien yritysten motiiveista, haasteista ja tukitarpeista ..... | 58 |

# 1 Selvityksen tausta ja tavoitteet

Tässä selvityksessä tarkastellaan pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten Venäjän liiketoiminnan potentiaalia ja tukitarpeita. Selvitys liittyy pohjoiskarjalaisten seudullisten kehittämissyhtiöiden ja Pohjois-Karjalan kauppakamarin ”Pohjois-Karjalan elinkeinopoliittinen Venäjä-ohjelma” –hankkeeseen, jossa valmistellaan Pohjois-Karjalan elinkeinopoliittinen Venäjä-strategia. Hankkeen valmisteluvaiheessa Joensuun yliopiston alue- ja kuntatutkimuskeskus Spatia kartoitti keväällä 2007 Venäjälle suuntautuvan liiketoiminnan tämän hetkisten tukipalvelujen saatavuutta Pohjois-Karjalassa sekä seudullisten kehittämissyhteisöjen yhteistyömahdollisuuksia Pietarissa. Hankkeen valmistelua tuki myös keväällä 2007 Joensuussa järjestetty Suomen ja Venäjän välisen tiede- ja teknologiakomission seminaari ”Luoteis-Venäjän mahdollisuudet ja haasteet Itä-Suomen yrityksille”. Nyt käsillä olevassa selvityksessä teemaa jatketaan tarkastelemalla miten pohjoiskarjalaiset pienet ja keskisuuret yritykset suhtautuvat Venäjän liiketoimintaan, miten ne hyötyvät olemassa olevista tukipalveluista, ja millaisten tukipalvelujen avulla yrityksiä voitaisiin tukea niiden pyrkiessä hyödyntämään Venäjä-potentiaalia. Selvitys kuuluu osana Joensuun seudun aluekeskusohjelmaan 2007.

Luoteis-Venäjän (Pietarin ja Leningradin alue) nopea kehitys ja paikallisen kysynnän kasvu luo suomalaisyrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia<sup>1</sup>, joita on jo aiemmin tutkittu mm. Helsingin kauppakorkeakoulun Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMATin (Center for Markets in Transition) ja Lappeenrannan teknillisen korkeakoulun NORDI-tutkimuskeskuksen yhteistyönä vuonna 2006 valmistuneessa selvityksessä. Yhtäältä suomalaisyritysten kilpailu alueella on kiristymässä, kun suuret kansainväliset yritykset etabloituvat näille markkinoille ja paikalliset yritykset kehittyvät varteenotettaviksi kilpailijoiksi. Toisaalta suurten ulkomaisten teollisuusinvestointien kautta avautuu myös uusia markkinoita näitä palveleville toimintoille, kuten esimerkiksi teollisuusrakentamisen ja komponenttien alihankinnan aloilla. Myös paikalliset investoinnit esimerkiksi logistiikka- ja matkailutoimialoille luovat uusia mahdollisuuksia alaan liittyvän suomalaisen tietotaidon vientiin.<sup>2</sup>

Kokonaisuudessaan Suomen kauppa Venäjän kanssa on kasvanut 2000-luvulla. Suomen viennistä noin 10 % ja tuonnista noin 14 % suuntautuu Venäjälle. Venäjän rajalla sijaitsevassa Pohjois-Karjalassa yritysten vienti Venäjälle jää ehkä hieman yllättäen alle valtakunnallisen keskiarvotason. Vuoden 2006 ennakkotietojen Venäjä muodosti vain noin 6 % pohjoiskarjalaisten yritysten kokonaisviennistä. Pohjoiskarjalaisten yritysten vienti Venäjälle on kylläkin kasvanut nopeasti koko 2000-luvun ajan lähes kaksinkertaistuen 35 miljoonasta eurosta (vuonna 2001) 72 miljoonaan euroon (vuonna

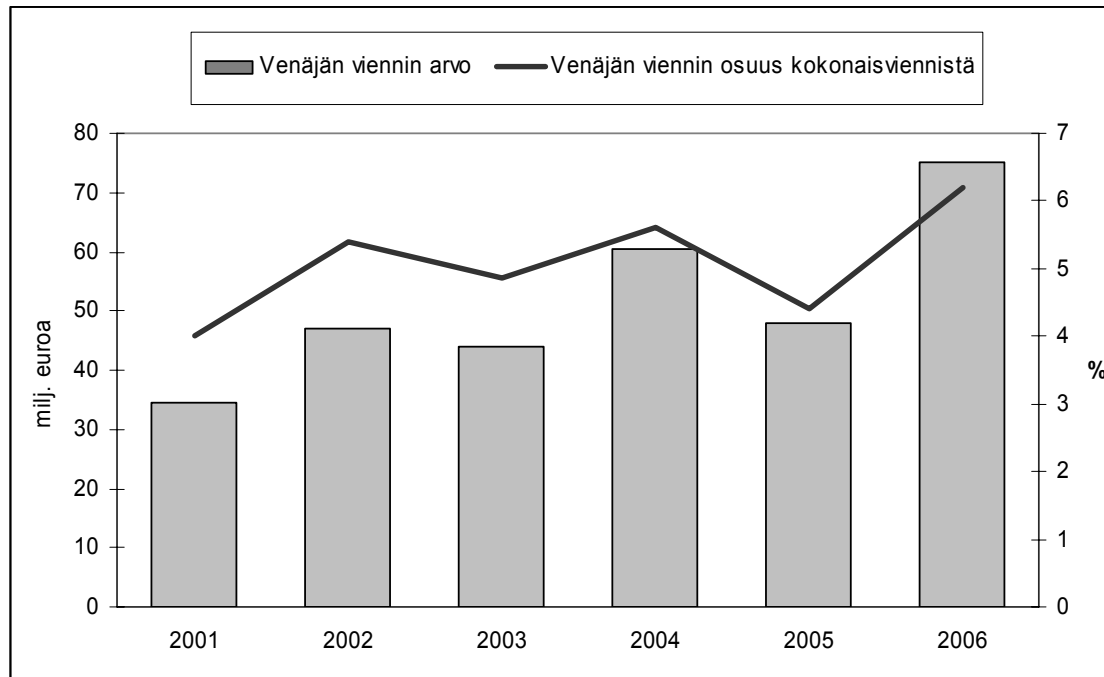
---

<sup>1</sup> Venäjän liiketoiminnalla tarkoitetaan tässä selvityksessä suomalaisyritysten vientiä, tuontia, alihankintaa ja tuotannollista toimintaa Venäjällä. Venäjän-kaupalla tarkoitetaan yksinomaan vientiä ja tuontia.

<sup>2</sup> Ivanova, Oksana, Kaipio, Hannu, Karhunen, Päivi, Leppänen, Simo, Mashkina, Olga, Sharafutdinova, Elmira and Thorne, Jeremy (2006): Potential for Enterprise Cooperation Between Southeast Finland and Northwest Russia. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-69. HSE Print.

2006), kuten kuvasta 1 nähdään. Siitä huolimatta erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-toimintoja olisi todennäköisesti mahdollista lisätä.

**Kuva 1** Pohjoiskarjalaisten yritysten viennin kehitys Venäjälle, milj. euroa, ja prosenttia kokonaisviennistä, 2001–2006



Lähde: Pohjois-Karjalan TE-keskus.

Huom. Luvut sisältävät Venäjän lisäksi myös IVY-maat

Liiketoiminnan käynnistäminen ja toiminta Venäjällä ei kuitenkaan ole ongelmaton, etenkin kun pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ei useinkaan ole kansainvälistymisen vaatimia resursseja. Erilaisilla yhteiskunnan tarjoamilla tukipalveluilla voi siksi olla ratkaiseva merkitys toiminnan onnistumiselle.

Tämän selvityksen tavoitteena on kartoittaa pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten 1) nykyisten Venäjä-toimintojen luonnetta, 2) vielä hyödyntämätöntä Venäjä-potentiaalia ja 3) siihen liittyviä tukitarpeita.

Maantieteellisen läheisyytensä vuoksi Venäjä on luonnollinen kansainvälistymisen kohde pohjoiskarjalaisille yrityksille. Kuitenkin esimerkiksi alueen osuus Suomen viennistä Venäjälle on suhteellisen pieni, mikä antaa olettaa, että alueella on hyödyntämätöntä potentiaalia Venäjän liiketoiminnalle. Tässä selvityksessä tarkastellaan erityisesti pienten ja keskisuurten pohjoiskarjalaisten yritysten Venäjälle suuntautuvaa kansainvälistymistä.

Hyödyntämätöntä Venäjä-potentiaalia kartoitetaan selvittämällä pienten ja keskisuurten pohjoiskarjalaisten yritysten motiiveja, edellytyksiä ja haasteita harjoittaa Venäjään



liittyvää liiketoimintaa. Erityisesti keskitytään yritysten tulevaisuuden näkymiin sekä yleiseen suhtautumiseen Venäjän liiketoimintaan.

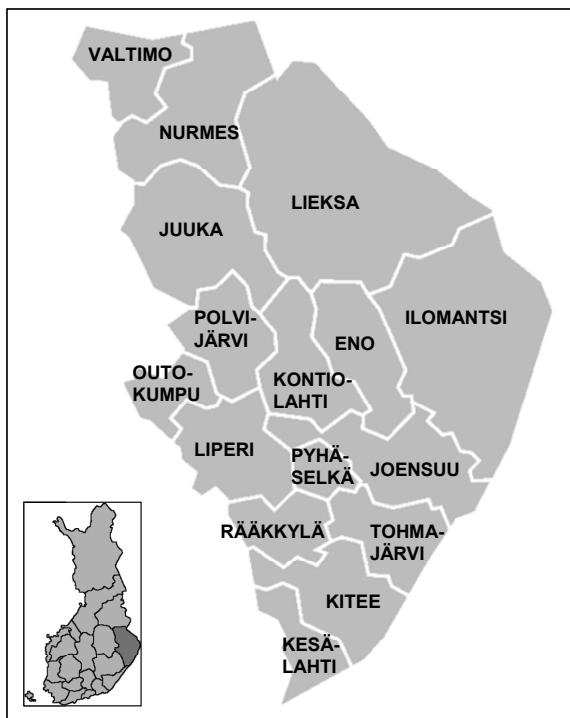
Tukitarpeiden osalta selvitys kartoittaa, vastaavatko olemassa olevat tukimuodot pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten tarpeita. Selvitys täsmentää myös, miten Venäjän liiketoimintaa jo harjoittavien yritysten tukitarpeet eroavat niiden yritysten tarpeista, jotka vasta suunnittelevat tai ovat kiinnostuneita Venäjän liiketoiminnan aloittamisesta.

## 2 Selvityksen toteutus

Selvitys toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa Joensuun yliopiston alue- ja kuntatutkimuskeskus Spatia toteutti internet-kyselyn kesä-heinäkuussa 2007. Kysely kohdennettiin niille Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry:n jäsenyrityksille, jotka eivät olleet kieltäneet yhteystietojensa käyttämistä markkinointitarkoituksiin ja joiden sähköpostiosoite oli tiedossa. Kaikkiaan internet-kysely lähetettiin 1005 yritykselle, joista 146 yritystä vastasi kyselyyn<sup>3</sup>. Vastausprosentti oli vain 15 ja näin ollen tilastollisia tutkimusmenetelmiä ei käytetty. Sen sijaan aineistosta tuotettiin frekvenssijakaumia ja sen tuloksia hyödynnettiin selvityksen toisessa vaiheessa.

Kyselyyn vastanneista 146 yrityksestä valtaosa, 85, sijaitsi väestömääräisesti suurimman eli Joensuun seutukunnan<sup>4</sup> alueella. Yrityksistä 22 toimi Pielisen Karjalan seutukunnan alueella ja 20 yritystä Keski-Karjalan seutukunnan alueella. 19 yritystä ei vastannut kysymykseen niiden sijainnista Pohjois-Karjalassa.

**Kuva 2 Pohjois-Karjalan kartta**

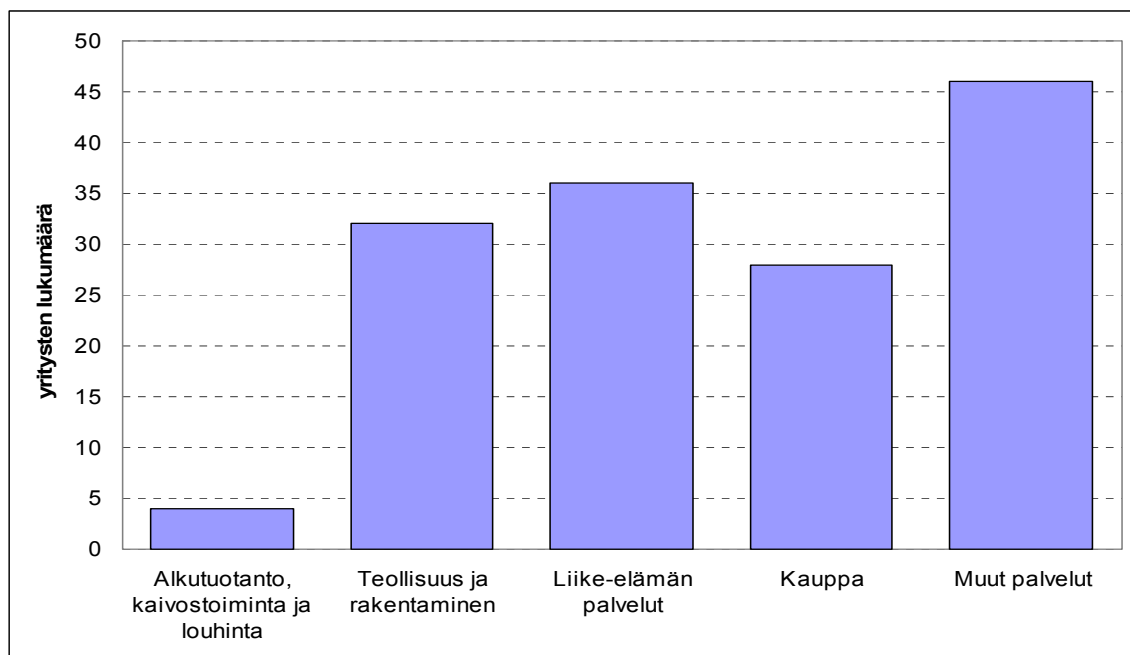


<sup>3</sup> Vertailun vuoksi mainittakoon, että Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikkarekisterin mukaan pohjoiskarjalaisten yritysten kokonaismäärä on 7289, eli 2,8 % koko maan yrityksistä.

<sup>4</sup> Pohjois-Karjala jakaantuu kolmeen seutukuntaan: joista Joensuun seutukuntaan kuuluvat Eno, Ilomantsi, Joensuu, Kontiolampi, Liperi, Outokumpu, Polvijärvi ja Pyhäselkä, Keski-Karjalan seutukuntaan Kesälahti, Kitee, Tohmajärvi ja Rääkkylä, sekä Pielisen Karjalan seutukuntaan Juuka, Lieksa, Nurmes ja Valtimo. Kuntien sijainti ilmenee kuvasta 2.

Kyselyyn vastanneista yrityksistä enemmistö (69 yritystä) toimi palvelualoilla, kuten kuvasta 3 nähdään. Palvelualojen yrityksistä noin kolmannes tarjosi liike-elämän palveluita ja noin joka neljäs toimi kaupan alalla. Suurin palvelujen toimialaluokka on kuitenkin muut palvelut, johon kuuluvat mm. terveydenhoito- ja sosiaalipalvelut, kahvila- ja ravintolapalvelut, matkailupalvelut sekä kuljetuspalvelut. Noin joka viides vastannut yritys toimi teollisuuden ja rakentamisen alalla (32 yritystä). Maakunnan toimialarakenteeseen verrattuna liike-elämän palvelualan yritykset olivat hieman ylliedustettuina kun taas alkutuotannon sekä kaivostoiminnan ja louhinnan osuus on aineistossa hieman todellista pienempi. Kyselytöksen painotteisuuden vuoksi haastattelut kohdistettiin suurelta osin tuotannollisiin yrityksiin.

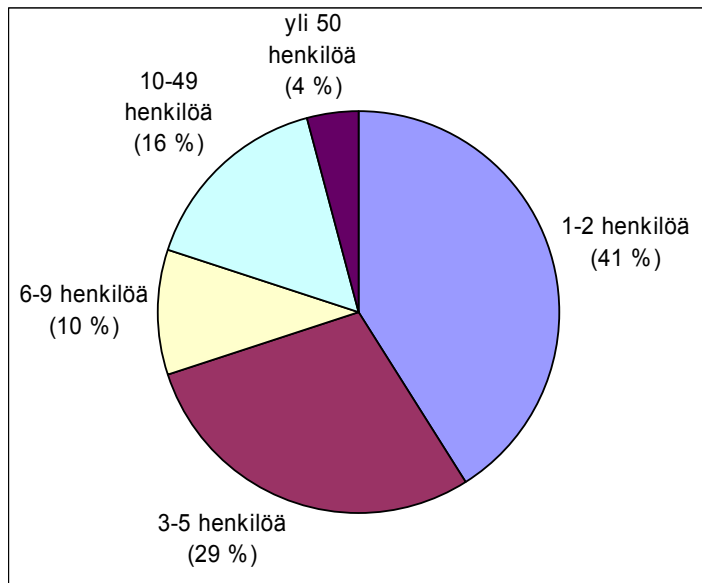
**Kuva 3 Kyselyyn vastanneet yritykset toimialoittain**



Selvityksen ensisijaisena kohteena olivat pienet ja keskisuuret yritykset, jotka määritelmän mukaan tarkoittavat yrityksiä, jotka työllistävät alle 250 henkilöä ja joiden liikevaihto on korkeintaan 40 miljoonaa euroa ja tase 27 miljoonaa euroa. Kyselyaineiston suurimpien yritysten joukossa ainoastaan neljän yrityksen henkilöstömäärä ylitti 50 henkilöä ja kuuden yrityksen liikevaihto 5 miljoonaa euroa. Aineistossa painoutuivatkin ns. mikroyritykset<sup>5</sup>, eli yritykset, jotka työllistävät alle 10 henkilöä. Ne muodostivat 80 % koko kyselyaineistosta, kuten kuvan 4 avulla voidaan todeta. Näistä yrityksistä noin puolet, 60 yritystä, työllisti vain yrittäjän itsensä tai korkeintaan yhden toisen henkilön.

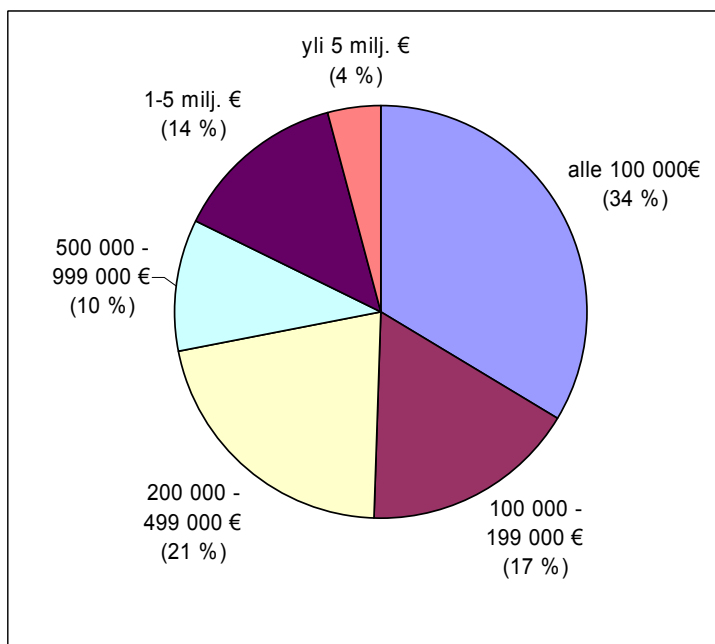
<sup>5</sup> Finnveran yritysbarometrin (2007) mukaan Suomessa alle 10 henkilöä työllistävien mikroyritysten osuus koko yrityskannasta on 93,1 % ja alle 250 henkilöä työllistävien yritysten osuus puolestaan 99,8 %.

**Kuva 4 Kyselyyn vastanneiden yritysten henkilöstömäärä suuruusluokittain**



Tarkasteltaessa yritysten kokoa liikevaihdon perusteella, oli kyselyyn vastanneiden yritysten enemmistöllä (80 %, eli 120 yritystä 146:sta) vuotuinen liikevaihto alle miljoona euroa vuodessa, kuten ilmenee kuvasta 5. Sen lisäksi 20 yrityksen liikevaihto sijoittui yhden ja viiden miljoonan euron väliin. Yli viiden miljoonan euron vuotuinen liikevaihto oli ainoastaan kuudella yrityksellä.

**Kuva 5 Kyselyyn vastanneiden yritysten liikevaihto suuruusluokittain**



Yritysten toimialan ja koon lisäksi aineistosta käy ilmi tutkittujen yritysten ikä. Lomakekyselyyn vastanneista yrityksistä enemmistö oli perustettu 1990-luvulla. Ääripäitä edustivat ne 28 yritystä, jotka oli perustettu jo ennen vuotta 1979, sekä 48 yritystä, jotka oli perustettu 2000-luvulla. Näin ollen myös haastattelut tehtiin yrityksissä, jotka olivat hyvin eri-ikäisiä. Vanhimmat yrityksistä olivat toimineet jo usean yrittäjäsukupolven ajan. Sen sijaan nuorin yrityksistä oli perustettu vasta selvityksen tekovuonna 2007.

### ***Haastattelututkimus***

Selvityksen toisessa vaiheessa Helsingin kauppakorkeakoulun Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT toteutti teemahaastatteluja pohjoiskarjalaisissa yrityksissä. Kyselyn tulosten perusteella päädyttiin 21 yrityksen otokseen, joka koostui seuraavanlaisista yrityksistä:

Yritykset, jotka harjoittavat Venäjän-kauppaa:

- liikevaihto yli 5 milj. eur: 3 yritystä eri toimialoilta
- liikevaihto 1-5 milj. eur: 3 yritystä eri toimialoilta
- liikevaihto alle 1 milj. eur: 3 yritystä eri toimialoilta

Yritykset, jotka ovat kiinnostuneita tai suunnittelevat Venäjän-kauppaa:

- liikevaihto yli 5 milj. eur: 5 yritystä eri toimialoilta
- liikevaihto 1-5 milj. eur: 2 yritystä eri toimialoilta
- liikevaihto alle 1 milj. eur: 4 yritystä eri toimialoilta

Lisäksi tehtiin 1 vertailuhaastattelu yrityksessä, joka ei ollut lainkaan kiinnostunut aloittamaan Venäjän-kauppaa. Vertailuhaastatteluja pyrittiin tekemään useampia, mutta yrittäjät pitivät ajatusta Venäjällä harjoitettavasta liiketoiminnasta niin vieraana, etteivät halunneet antaa edes haastattelua aiheesta.

Haastattelua pyydettiin kaikkiaan 28 yritykseltä. Haastatteluotokseen pyrittiin saamaan mukaan ominaisuuksiltaan erilaisia maakunnan yrityksiä toimialan koon, sijainnin sekä Venäjän-kaupan kiinnostuksen mukaan. Seitsemän yritystä kieltäytyi haastattelusta. Näistä kahden yrityksen kanssa ei löytynyt sopivaa haastatteluajankohtaa. Yksi yritys ei kokenut saavansa itselleen tarpeeksi hyötyä haastattelun antamisesta. Muita syitä kieltäytymisille olivat kiire ja työntekijöiden sen hetkinen sairastelu, yleinen kiinnostuksen puute tutkittavaa aihetta kohti (siinäkin tapauksessa, että yritys harjoitti Venäjän-kauppaa) sekä se, ettei yrityksen mielenkiinto sillä hetkellä tai lähitulevaisuudessakaan kohdistunut Venäjään. Kaksi kieltäytyjää ei halunnut perustella kieltäytymistään.

Haastattelut olivat luonteeltaan strukturoituja teemahaastatteluja, joissa seurattiin etukäteen laadittua haastattelurunkoa, joka oli osin rakennettu kyselytutkimuksen tulosten perusteella. Haastattelujen kesto vaihteli vajaasta tunnista reiluun puoleentoista tuntiin.

Haastattelut tehtiin nimettöminä. Tällä haluttiin varmistaa se, että yrittäjien mielipiteet ja näkemykset olisivat mahdollisimman suoria ja rehellisiä niin Venäjän liiketoimintoihin

kuin tukipalveluihinkin liittyen eikä haastatteluissa olisi tarvetta kaunistella asioita. Anonymiteetin varmistamiseksi haastattelujen suorat lainaukset on mahdollisuuksien mukaan muutettu yleiskielisiksi. Lainaukset on kirjoitettu *kursiivilla*.

Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin tekstiaineistoiksi. Nauhoitetut äänitiedostot tuhottiin sen jälkeen kun aineisto oli siirretty tekstimuotoon. Haastatteluaineiston analysoinnin apuna käytettiin QSR NVivo 7 –ohjelmaa, joka on kehitetty laadullisen tutkimusaineiston analysointia varten. Ohjelman avulla aineisto koodattiin tutkimuksen teemojen mukaisiin luokkiin, minkä jälkeen aineistosta tehtiin hakuja teemoittain ja erilaisten taustamuuttujien suhteen. Tekstihakujen avulla varmistettiin, että kaikki tiettyyn teemaan liittyvä aineisto tuli käsitellyksi. Näin ollen ohjelma mahdollisti laadullisen aineiston systemaattisen käsittelyn.

Haastatteluja tehtiin yrityksissä, jotka sijaitsivat Joensuussa, Kiteellä, Outokummussa, Lieksassa, Nurmeksessa, Kesälahdella, Tohmajärvellä, Liperissä, Rääkkylässä, Pyhäselässä, Juuassa ja Kontiolahdella. Haastattelut yritykset sijaitsivat siis tasaisesti kaikkien Pohjois-Karjalan kolmen seutukunnan välille; kahdeksan sijaitsi Joensuun seutukunnan alueella, kuusi Pielisen Karjalan ja seitsemän Keski-Karjalan seutukunnan alueella. Näin ollen haastattelutuloksissa painottuvat hieman perifeerisemmin sijaitsevien yritysten näkökannat.

Koska haastattelujen otokseen oli päätetty valita tasaisesti eri kokoisia yrityksiä, eivät mikroyritysten vastaukset painotu haastatteluissa, kuten kyselyssä. Kaikkein pienimpien haastateltujen yritysten liikevaihto oli huomattavasti alle 100 000 euroa vuodessa. Suurin yritys puolestaan ei ollut määritelmän mukaisesti pieni ja keskisuuri yritys, koska sen liikevaihto ylitti huomattavasti 40 miljoonaa euroa. Suurimmista yrityksistä saatiin kuitenkin mielenkiintoista vertailuaineistoa tarkasteltaessa pienten ja keskisuurten yritysten erityistarpeita.

### ***Yritysten suhde Venäjän-kauppaan***

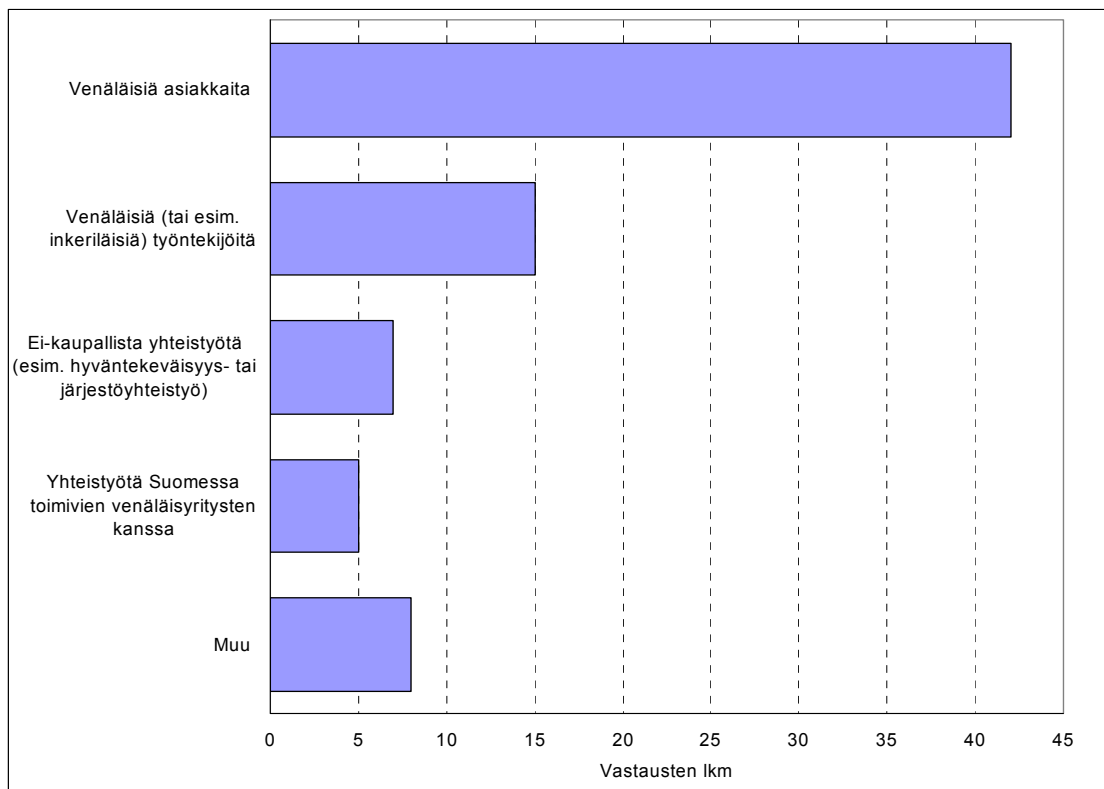
Kyselyyn vastanneista yrityksistä valtaosa (54 %) ei harjoittanut liiketoimintaa Venäjällä lainkaan eikä ollut siitä edes kiinnostunut, kuten taulukosta 1 ilmenee. Vastanneista 146 yrityksestä ainoastaan 13 harjoitti Venäjän-kauppaa kyselyn aikaan. Lisäksi yhdeksän yritystä ilmoitti suunnittelevansa Venäjän-kaupan aloittamista. Lähes kolmannes vastanneista yrityksistä, yhteensä 45 yritystä, oli ainakin jollain tasolla kiinnostunut Venäjän-kaupasta, joskaan ei ollut vielä suunnitellut sellaisen aloittamista.

**Taulukko 1      Kyselyyn vastanneiden yritysten suhde Venäjän-kauppaan**

|                                         | <b>lkm</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------------------|------------|----------|
| 1. Ei aikomusta suuntautua Venäjälle    | 79         | 54       |
| 2. Harjoittaa Venäjän-kauppaa           | 13         | 9        |
| 3. Voisi periaatteessa kiinnostaa       | 45         | 30       |
| 4. Kaupan aloittaminen on suunnitteilla | 9          | 6        |
| Yhteensä                                | 146        | 100      |

Kyselyssä kartoitettiin myös yritysten muita yhteistyön muotoja tai kontakteja venäläisiin kuin suoraa vientiä. 42 yritystä kaikista kyselyyn vastanneista yrityksestä ilmoitti omaavansa venäläisiä asiakkaita (esimerkiksi Suomessa palveluja tarjoavien yritysten venäläisiä asiakkaita Suomessa) kuten kuvasta 6 ilmenee. 15 yrityksellä oli venäläisiä tai inkeriläisiä työntekijöitä. Kahdeksan yritystä kertoi harjoittavansa ei-kaupallista yhteistyötä, kuten hyväntekeväisyyttä tai järjestöyhteistyötä ja viidellä yrityksellä oli yhteistyötä Suomessa toimivien venäläisyriyten kanssa. Muita yritysten mainitsemia toiminta- ja kontaktimuotoja olivat hanketoiminta, venäläinen tytärtyhtiö, materiaalitoimitukset Venäjällä toimivalle suomalaiselle päämiehelle ja yhteydet venäläisiin yrityksiin muiden suomalaisyritysten kautta. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 77 ilmoitti, ettei heillä ollut tällä hetkellä mitään kontakteja tai yhteistyötä venäläisten kanssa.

**Kuva 6 Kyselyyn vastanneiden yritysten Venäjä-kontaktit (pois lukien suora vienti), N=146**



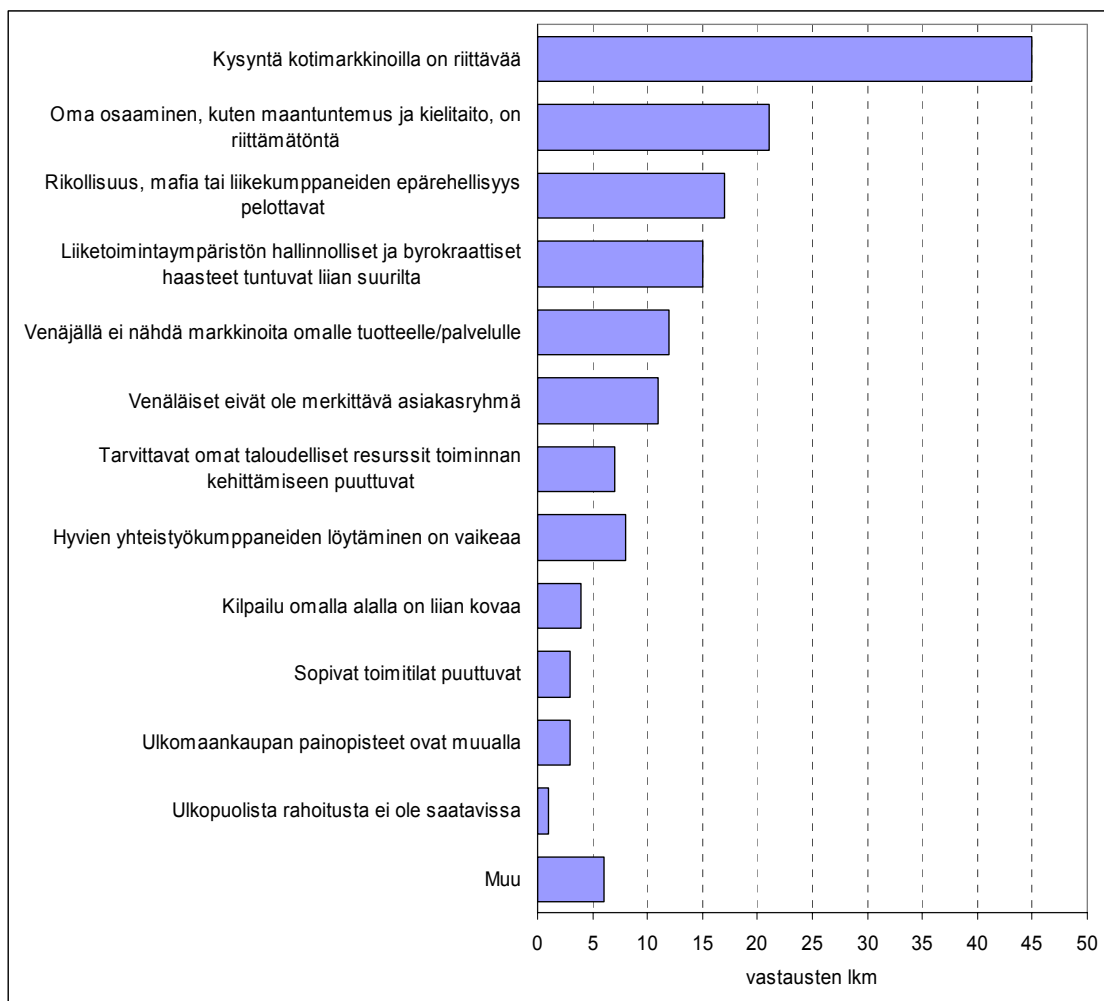
Seuraavassa yrityksiä tarkastellaan sen mukaan miten ne suhtautuvat Venäjän-kauppaan. Näin olleen luvussa 3 keskitytään yrityksiin, jotka eivät ole lainkaan kiinnostuneita Venäjästä. Luvussa 4 tarkastellaan yrityksiä, jotka ovat Venäjästä kiinnostuneita tai ovat jo aloittaneet konkreettiset suunnitelmat Venäjän liiketoiminnan aloittamiseksi. Luvun 5 aiheena ovat yritykset, jotka harjoittavat Venäjän liiketoimintaa.

### 3 Yritykset, jotka eivät ole kiinnostuneita Venäjän liiketoiminnasta

Kyselytutkimukseen vastasi 79 yritystä, joilla ei ollut aikomustakaan suuntautua Venäjälle. Nämä yritykset olivat henkilöstömäärältään ja liikevaihdoltaan pienempiä kuin ne yritykset, joita liiketoiminta Venäjällä kiinnosti. Sen sijaan yrityksen sijainti tai ikä eivät vaikuttaneet yrityksen suhtautumiseen Venäjän liiketoimintaan.

Yrityksiä pyydettiin myös erittelemään syitä sille, miksi Venäjän liiketoiminnat eivät kiinnosta. Kuten kuvasta 7 nähdään, jopa yli puolet yrityksistä (47 yritystä) oli sitä mieltä, että kotimarkkinoiden kysyntä on riittävää, eikä tarvetta Venäjälle suuntautuvalle kansainvälistymiselle ole.

Kuva 7 Syyt Venäjä-yhteistyön kiinnostamattomuuteen, N=79





Lähes kolmannes (21 yritystä) ei ollut kiinnostunut Venäjän liiketoiminnasta yrittäjän oman puutteellisen osaamisen takia. Reilu viidennes (17 yritystä) yrityksistä puolestaan ilmoitti pelkäävänsä, että Venäjällä he saattaisivat kohdata rikollisuutta, mafiaa sekä epärehellisiä liikekumppaneita. Hieman vajaa viidennes (15 yritystä) yrityksistä puolestaan piti Venäjän liiketoimintaympäristöön liittyviä hallinnollisia ja byrokraattisia haasteita liian suurina, jotta Venäjän liiketoimintaa haluttaisiin lähteä harjoittamaan.

Kaksitoista kyselyyn vastannutta yritystä ei ollut kiinnostunut Venäjän liiketoiminnasta, koska arvelivat, ettei niiden tuotteille tai palveluille löydy Venäjältä markkinoita. Lisäksi yhdentoista vastaajan mielestä venäläiset eivät olleet merkittävä asiakasryhmä. Todettakoon vertailun vuoksi, että tällainen vaihtoehto ei tullut kertaakaan esille, kun vastaavaa aihetta syksyllä 2006 tutkittiin Kymenlaakson yrittäjien näkökulmasta<sup>6</sup>. Tämän perusteella saattaisi olla mahdollista, että pohjoiskarjalaiset yrittäjät eivät ylipäätään koe venäläisiä yhtä merkittäviksi asiakkaiksi kun kymenlaaksolaiset yrittäjät.

Kahdeksan yritystä arveli, että sopivien venäläisten yhteistyökumppanien löytäminen on liian hankalaa, jotta Venäjän liiketoiminnan aloittaminen olisi ajateltavissa. Seitsemän kyselyyn vastannutta puolestaan katsoi, ettei heidän yrityksellään ollut taloudellisia resursseja kehittää Venäjän liiketoimintaa. Yksittäiset kyselyyn vastanneet yritykset mainitsivat ongelmalliseksi myös oman alan kovan kilpailun, sopivien toimitilojen puutteen, ulkomaankaupan painopisteiden sijainnin muualla kuin Venäjällä sekä vaikeuden saada ulkopuolista rahoitusta.

Selvitykseen pyrittiin tekemään muutamia vertailuhaastatteluja sellaisissa yrityksissä, jotka eivät ole kiinnostuneita Venäjän-kaupasta, mutta otettaessa yhteyttä tällaisiin yrityksiin, niissä pidettiin ajatusta Venäjän liiketoiminnan aloittamisesta niin vieraana ja outona ajatuksena, että niissä järjestelmällisesti kieltäydyttiin haastatteluista. Sen sijaan monet yritykset, jotka olivat kiinnostuneita liiketoiminnasta Venäjällä, käsittelivät myös syitä siihen miksi he eivät vielä olleet suunnitelleet Venäjän liiketoiminnan aloittamista tai miksi he olivat lykanneet sen aloittamista tuleville vuosille. Seuraavassa täsmennetään kyselyn tuloksia näiden haastattelujen pohjalta.

Haastattelut vahvistivat osaltaan kuvaa tyypillisistä (vrt. Finnvera 2007<sup>7</sup>) pienistä ja keskisuurista yrityksistä jotka ovat suhteellisen tyytyväisiä kotimarkkinoihinsa, eivätkä halua kasvaa eivätkä etsiä uusia markkinoita ulkomailta, koska niillä ei ole kasvun ja kansainvälistymisen vaatimia resursseja, eivätkä ne ole kiinnostuneita riskinotosta. Esimerkiksi Finnveran yritysbarometrin (2007) mukaan niistä suomalaisista pienistä ja keskisuurista yrityksistä, joilla ei ole kasvutavoitteita<sup>8</sup>, 78 % katsoo jo olevansa sopivan

<sup>6</sup> Logrén, Johanna & Piia Heliste (2007) Kymenlaakson pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali, Helsinki School of Economics, Working papers, W-418.

<sup>7</sup> Finnvera (2007) pk-yritysbarometri 2/2007, Finnvera Oyj ja Suomen Yrittäjät ry.

<sup>8</sup> Finnveran yritysbarometrin (2007) mukaan 8 % suomalaisista pienistä ja keskisuurista yrityksistä ilmoittaa olevansa voimakkaasti kasvuhakuisia ja 41 % kasvavansa mahdollisuuksiensa mukaan. Vastaajista 16 %:lla ei ole lainkaan kasvutavoitteita. Asemansa säilyttämiseen pyrkiviä on 34 %. Kasvuhakuisuutta yritykset tavoittelevat pääasiallisesti uusien tuotteiden kehittämisen kautta. Sen sijaan yritysostoja vientitoiminnan aloittamista tai uusien markkinoiden valtaamista piti ensisijaisena kasvustrategiana vain melko harvat kasvuhakuisista yrityksistä. (Finnvera 2007)

kokoinen. 35 % ei halua ottaa riskiä, 24 % pitää korkeita työvoimakustannuksia ja 22 % työvoiman saatavuutta suurimpana syynä kasvutavoitteiden puuttumiselle.

Ne yritykset, jotka harjoittivat ulkomaankauppaa, pitivät Venäjää merkittävästi vaikeampana ja riskialttiimpana liiketoimintaympäristönä kuin esimerkiksi EU-aluetta.

*Ehkä se [kansainvälistyminen] olisi mahdollista, mutta toisaalta meidän resurssit on rajalliset monellakin tapaa, että tarvitsisimme sitten tuota panostusta varmasti suunnitteluun ja kaiken kaikkiaan myyntiin ja myöskin tuotantoon.*

*Kun on niin paljon helpompaa myydä tähän EU-alueelle... että se [Venäjä] on ollut ehkä se viimeinen vaihtoehto.*

*Ei ole mitään syytä lähteä korkeampaa riskitasoa hakemaan. Ollaan vähän liian tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen. Meillä menee ihan hyvin.*

Haastatelluilla yrityksillä oli sekä ennakkoluuloja että omakohtaisia kokemuksia kyselyssä esiin tulleista ongelmista koskien yhtäältä Venäjällä esiintyvää rikollisuutta, mafiaa ja liikekumppanien mahdollista epärehellisyyttä, sekä toisaalta Venäjän liiketoimintaympäristöön liittyviä hallinnollisia ja byrokraattisia haasteita.

*Siellä on sellainen vielä mielivalta viranomaisilla, että ne voivat takavarikoida kamat, etkä mahda mitään. Ja en usko, että nämä asiat tulevat muuttumaan ihan heti.*

*Tämä lahjontahan on siellä ihan jokapäiväistä.*

*[Venäläiset] olisivat halunneet tavaraa, mutta emme lähettäneet sitä, koska he eivät lähettäneet rahaa. Niin ne sitten jäivät lähettämättä. Mutta uskon, että siinä tuli pienempi vahinko kuin siinä että me oltaisiin lähetetty sinne tavaraa.*

Kyselyssä esille noussut seikka, että pohjoiskarjalaiset eivät pidä venäläisiä kovinkaan merkittävänä asiakasryhmänä nousi spontaanisti esille myös haastatteluissa, sillä yrittäjät hämmästelivät itsekkin Venäjän suhteellisen vähäistä merkitystä.

*Vaikka me ollaan lähellä rajaa, niin ei tämä nyt niin hirveästi ole sillä tavalla että pohjoiskarjalaiset suuressa määrin Venäjälle vie. Se on oikeastaan aika yllättävää kyllä.*

*Tässä on melkeinpä Suomen köyhin alue ja Venäjän köyhin alue rinta rinnan; niin köyhät tekevät keskenään kauppaa.*

Haastatteluissa ilmeni, että yrittäjien mielestä Venäjällä ja venäläisillä on Suomessa huono maine. Syyksi tähän mainittiin rajaan liittyvät lieveilmiöt, kuten edullisen alkoholin ja bensiinin tuonti sekä prostituutio. Huonoa kuvaa on yrittäjien mielestä entisestään pahentanut uutisointi, jossa Venäjän tapahtumat pääsääntöisesti esitetään

kielteisessä valossa. Yrittäjien omat asenteet olivat venäläisiä kohtaan suhteellisen neutraalit ja siten liiketoiminnalle otolliset, vaikka rankkojakin mielipiteitä esiintyi:

*Minä en ainakaan ole tavannut yhtään venäläistä, joka olisi puheensa pitänyt.*

Yhteenvetona vastaukseksi kysymykseen miksi Venäjän liiketoiminta ei kiinnosta, voidaan todeta että pohjoiskarjalaiset pienet ja keskisuuret yritykset - samoin kuin pienet ja keskisuuret yritykset yleensäkin (Finnvera 2007) – näyttäisivät olevansa sen verran tyytyväisiä nykyisiin kotimarkkinoihinsa, ettei niillä ole pakottavaa tarvetta kansainvälistyä. Yrityksillä ei myöskään välttämättä ole kasvun ja kansainvälistymisen vaatimia resursseja eikä halua riskinottoon. Ne yritykset, jotka olivat jo aloittaneet kansainvälistymisen, olivat suuntautuneet lähinnä Pohjoismaihin. Venäjään liittyviä esteitä ovat puolestaan yritysten ennakkoluulot liittyen yhtäältä Venäjällä esiintyvään rikollisuuteen, mafiaan ja liikekumppanien epärehellisyyteen, sekä toisaalta Venäjän liiketoimintaympäristöön liittyviin hallinnollisiin ja byrokraattisiin haasteisiin. Haastatelluista yrityksistä kaikki – yhtä poikkeusta lukuun ottamatta - pitivät kauppaa mahdollisena ainakin pitkällä tähtäimellä.

Kyselyn ja haastatteluiden perusteella saattaisi kuitenkin olla mahdollista, että vähintään joka neljäs niistä yrityksistä, jotka eivät tällä hetkellä ole kiinnostuneita Venäjän liiketoiminnasta, voisivat olla potentiaalisia Venäjän liiketoiminnan harjoittajia suhteellisen lyhyelläkin aikajänteellä. Tämä siksi, että koulutuksen ja erilaisten tukitoimien avulla voitaisiin sekä kehittää yritysten omaa osaamista että vähentää Venäjään liittyvää tiedonpuutetta ja ennakkoluuloja.

## 4 Venäjän liiketoiminnasta kiinnostuneet yritykset

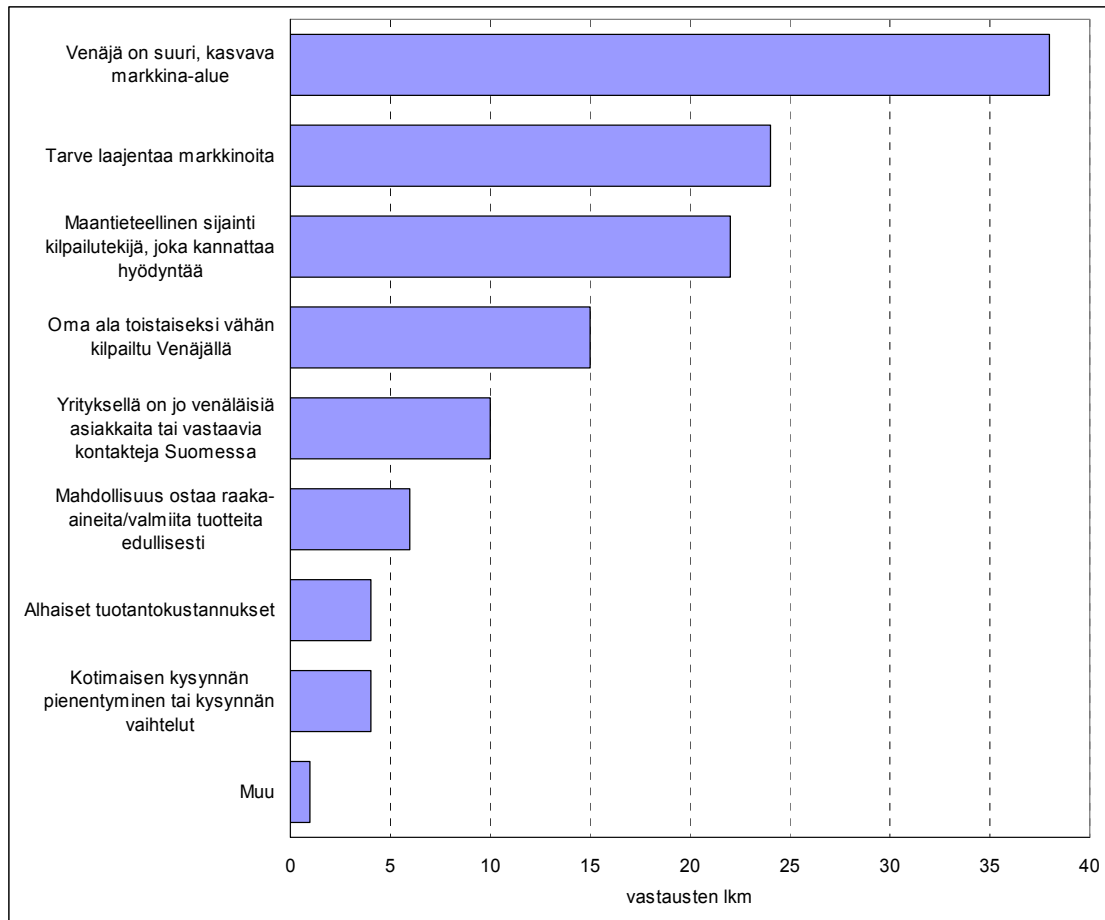
Kyselyyn vastanneiden yritysten joukossa runsas kolmannes (45 yritystä 146:sta) ilmoitti olevansa kiinnostunut Venäjän liiketoiminnasta. Lisäksi yhdeksän yritystä oli jo käynnistänyt suunnitelmat Venäjän kaupan aloittamiseksi. Tässä luvussa Venäjän liiketoiminnoista kiinnostuneiden ja niitä suunnittelevien yritysten vastaukset on poimittu lähempään tarkasteluun. Venäjän-kaupasta kiinnostuneet yritykset olivat aineistossa yleisesti muita suurempia liikevaihdoltaan ja henkilöstöltään. Toimiala, ikä tai sijainti ei ole aineistossa yhteydessä suuntautumiseen Venäjälle. Kyselyn tuloksia selitetään ja täydennetään tässä haastatteluaineiston avulla, joka kerättiin yhdestätoista Venäjän liiketoiminnasta kiinnostuneesta yrityksestä.

### 4.1 Venäjän liiketoiminnan aloittamisen motiivit

Kyselyaineistossa Venäjän liiketoiminnasta kiinnostuneiden pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten ylivoimaisesti tärkeimmäksi syyksi aloittaa Venäjän liiketoiminta nousi Venäjän kasvavat ja laajentuvat markkinat, jotka mainitsi valtaosa yrityksistä (38 yritystä 54:stä), kuten kuvasta 8 havaitaan. Toiseksi useimmiten yritykset (24 yritystä) mainitsivat tarpeen laajentaa markkinoitaan. Lähes yhtä tärkeänä syynä (22 yritystä) pidettiin maantieteellisestä sijainnista syntyvää kilpailuetua, joka yritysten kannattaa hyödyntää. Lisäksi useat yritykset (15 yritystä) olivat kiinnostuneet Venäjän liiketoimintamahdollisuuksista, koska oma toimiala oli toistaiseksi vähän kilpailtu Venäjällä. Kymmenellä yrityksellä puolestaan oli Suomessa venäläisiä asiakkaita tai muita Venäjän kaupan aloittamista edistäviä kontakteja, joita siten myös haluttiin paremmin hyödyntää. Vähemmän merkittäviä muita syitä olivat mahdollisuudet ostaa Venäjältä edullisia raaka-aineita tai valmiita tuotteita, Venäjällä vallitsevat alhaiset tuotantokustannukset, sekä kotimaisen kysynnän pienentyminen tai kysynnän vaihtelut. Maantieteellisesti kyselyyn vastanneiden suurin kiinnostus kohdistui lähialueelle, yhtäältä Karjalan tasavaltaan (29 vastaajaa) sekä toisaalta Pietarin kaupunkiin ja Leningradin alueelle (29 vastaajaa). Yleisimmin mainittujen alueiden joukossa oli myös Moskova (10 vastaajaa).

Kuva 8

Syyt miksi Venäjän liiketoimintamahdollisuuksien voisivat kiinnostaa, N=54



Haastatteluissa kyselyn tulokset saivat hieman toisenlaisia painotuksia. Luonnollisesti haastatteluissakin yrityksissä tunnustettiin Venäjän nopea taloudellinen kehitys ja sen mukanaan tuomat mahdollisuudet, mutta omiin liiketoimintamahdollisuuksiinsa yritykset suhtautuivat hyvin varovaisesti ja harkitsevasti. Venäjän kasvava markkina-alue ja sen hyödyntäminen ei ollut näille yrityksille itseisarvo, vaan ne painottivat pikemminkin Venäjän liiketoimintaa keinona tasata suhdannevaihteluita.

*Ehkä se [Venäjä] myöskin toimii eri tavalla kuin länsimarkkinat, tai ajallisesti eri tavalla, että uskon että se voisi myöskin tasata tätä meidän tilauskannan vaihtelua.*

*Tietysti tässä vuosien varrella, että sitten kun se kysyntä on välillä vähempää ja välillä suurempaa, että olisi sitten tavallaan näitä tukijalkoja vähän laajemminkin.*

Vaikka haastatteluilla yrityksillä ei ollut Venäjän-kauppaa, harjoittivat ne kuitenkin ulkomaankauppaa muualla, painopisteen ollessa Pohjoismaissa, erityisesti Ruotsissa ja muissa Euroopan maissa. Useimmat yritykset olivat myös suhteellisen tyytyväisiä

ulkomaankauppansa sen hetkisiin volyymeihin, joten tarve laajentaa markkinoita Venäjälle ei tullut haastatelluissa yrityksissä esiin yhtä voimakkaasti kuin kyselyssä.

Myöskään rajan läheisyys ei suinkaan ollut haastatelluille yrityksille ensisijainen syy lähteä kansainvälistymään Venäjän suuntaan. Yritysten mielipiteet maantieteellisestä läheisyydestä kilpailuetuna hajosivat pikemminkin kahtia, jolloin osa yrityksistä arveli, että Venäjän liiketoiminta voisi olla luonnollinen jatke kotimaan toiminnalle, kun osa puolestaan ei nähnyt Venäjän läheisyyden tuovan mitään etua pohjoiskarjalaisille yrityksille.

*Venäjä on meiltä katsottuna hyvin lähellä... Ihan tämä on nyt tällainen looginen ajatus, että miksi ei voitaisi myydä myös Venäjälle. Että raja on niin lähellä.*

*Kyllähän meillä ilman muuta kilpailuvaltti suomalaisilla pitäisi tämä olla tämä etäisyys tässä... Ehkä se prosessi on kuitenkin niin hidas, että se [Venäjä] on vaan ajateltava yksi muiden joukossa.*

*Vaikka ollaan lähellä rajaa, onhan tuossa tietysti Värtsilä tuossa, mutta luulen, että täällä ei sinänsä ole mitään etuja sinne. Sanotaan vaikka Pietarin alueelle... varmaan kuljetuskustannukset ja tällaiset näin, ne ovat ihan samat, että sillä ei ole eroa. Jos täältä vaikka viedään tuonne Nuijamaalle tai Vaalimaahan ja sieltä ajetaan, koska jos ajetaan tuolta Sortavalasta yli ja lähdetään viemään niitä Karjalan teitä, niin kuljetuskustannukset ovat todennäköisesti suuremmat kuin tuosta etelän kautta.*

Maantieteellisesti haastateltujen yritysten kiinnostus kohdistui lähialueelle, samoin kuin kyselyssäkin. Etupäässä yritykset olivat kiinnostuneita Karjalan Tasavallasta, varsinkin Petroskoista, sekä toisaalta Pietarin ja Leningradin alueesta. Petroskoita pidettiin suomalaisnäkökulmasta katsottuna varsin suurena kaupunkina ja siksi potentiaalisena markkinana. Sen rinnalla mainittiin myös Sortavala ja erityisesti Värtsilä. Pietarin ongelmaksi monissa haastatteluissa todettiin sen erittäin kilpaillut markkinat. Tästä syystä monet maantieteellisen läheisyyden lisäksi suunnittelivat toimintojensa aloituspaikaksi Karjalaa. Siellä markkinoille pääsy yrittäjien näkemyksen mukaan saattaisi sujua hiukan kivuttomammin kuin suuremmissa kasvukeskuksissa ja laajentamista esimerkiksi Pietariin pystyisi harkitsemaan myöhemmin.

Valtaosalla haastateltuja yrityksiä kiinnostus Venäjää kohtaan oli syntynyt epäsuorien kontaktien kautta, joita niillä oli Venäjälle muiden suomalaisyritysten kautta. Pohjoiskarjalaiset yritykset esimerkiksi toimittavat tuotteita tai palveluita suomalaisyrityksille, jotka puolestaan toimivat Venäjällä. Näiden kanavien kautta yritykset olivat saaneet paljon tietoa Venäjän markkinoista ja liiketoimintamahdollisuuksista. Lähes kaikkiin haastateltuihin yrityksiin oli myös tullut yhteydenottoja ja tilauksiakin Venäjältä, koska heidän tuotteensa tai palvelunsa oli tullut venäläisille tutuksi muiden suomalaisyritysten kautta. Eräälläkin yrityksellä vientitoiminta Venäjälle oli alkamassa, mutta lähestulkoon pakotettuna, koska Venäjältä oli tullut paitsi tilaus, myös etukäteismaksu. Kaiken kaikkiaan pohjoiskarjalaisilla

yrityksillä oli mielikuva siitä, että niiden tuotteille ja palveluille olisi hyvinkin kysyntää Venäjällä - sekä siellä toimivissa suomalaisissa että myös paikallisissa yrityksissä.

*Periaatteessa siellä [Venäjällä] on se asiakaskanta olemassa ja plus sitten venäläiset itse...kun se on ihan älytön se tarve [= kysyntä] siellä.*

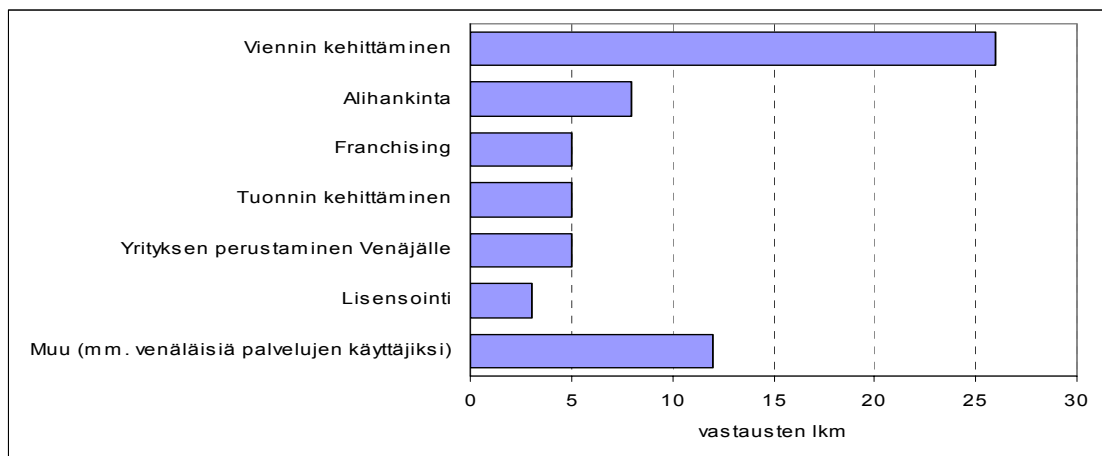
*Mekään ei oltaisi itse asiassa tuota [Venäjälle suuntautuvan viennin suunnittelua] tehty, mutta kun meillä oli kesällä tulleet rahat tilille, niin sitten arveltiin, että pakko kai on yrittää tavalla tai toisella saada ne tavaratkin toimitettua, kerran ovat rahat tilillä siitä.*

Tietyillä toimialoilla potentiaali syntyi siitä, että Venäjällä on samantyyppiset olosuhteet kuin Suomessa, esimerkiksi kylmä ilmasto ja pitkät välimatkat. Suomalaiset yritykset arvelivat pystyvänsä tarjoamaan näistä olosuhteista syntyvän kysynnän tyydyttämiseksi uudenaikaisia tuotteita, joiden valmistamiseen Venäjällä ei vielä ole osaamista.

#### ***Venäjän liiketoiminnan kiinnostavimmat muodot***

Tarkasteltaessa lähemmin Venäjän liiketoiminnasta kiinnostuneiden yritysten pyrkimyksiä, kävi kyselyssä ilmi, että 26 yritystä kysymykseen vastanneista 54 yrityksestä - siis lähes puolet vastanneista - oli kiinnostunut nimenomaan vientitoiminnan aloittamisesta Venäjälle. Tämä toimintamuoto tuli esille erityisesti jalostuksen toimialoilla. Tämän lisäksi kahdeksan yritystä oli kiinnostunut alihankintatoiminnasta Venäjällä, kuten kuvasta 9 nähdään. Seuraavina mainittiin franchising, tuonti Venäjältä, ja yrityksen perustaminen Venäjälle. Kolme yritystä suunnitteli lisensointia. Kysymykseen muu-vaihtoehtoon valitsi 12 vastaajaa, jotka edustivat pääosin palvelualan yrityksiä, ja joiden kiinnostus kohdistui venäläisten asiakkaiden saamiseen.

**Kuva 9** Kiinnostavat Venäjän liiketoiminnan muodot, N=54



Haastatellut yritykset olivat kiinnostuneita aloittamaan Venäjälle nimenomaan vientitoimintaa. Viennin aloittamisen ehdottomana edellytyksenä pidettiin kuitenkin sitä, että yritys saa maksun tuotteista etukäteen. Tämän lisäksi moni yritys ilmoitti olevansa valmis viennin aloittamiseen vain sillä ehdolla, että ostaja hoitaa kuljetuksen ja rajanylityksen itse. Vähintään viennin avuksi tarvittaisiin huolintayritys tai yhteyshenkilö, sillä yritykset katsoivat, ettei niillä olisi aikaa ja resursseja lähteä itse hoitamaan tuotteen vientiä Venäjälle, koska sen tiedettiin vaativan paljon paperitöitä. Helpommalla koettiin päästävän, mikäli myynti ja tuotteen siirto venäläiselle osapuolelle tapahtuisi kokonaan Suomen puolella.

*Vaikka olisi minkälainen mukavia puhuva [venäläinen] kaveri tai nainen vastapäätä ja sanoo, että tehdään kauppaa niin minä sanon, että kyllä tehdään, ei siinä mitään, mutta sitten kun tulette tuotetta meiltä hakemaan niin A) nimenomaan te tulette hakemaan ja B) rahat pitää olla heti siinä.*

*Sen [viennin] saa hoitaa joko venäläinen yhtiö täältä Suomesta sinne, tai suomalainen yhtiö, joku toinen, täältä meiltä sinne. Mutta että omalla organisaatiolla en lähde kyllä.*

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että moni yritys olisi valmis aloittamaan viennin Venäjälle välittömästi, ellei rajanylitystä koettaisi niin hankalaksi.

*Ei ole mikään helppoa viedä tullista läpi, lähes salakuljettamistahan se on, ihan totta.*

Viennin lisäksi muitakin mahdollisia toimintamuotoja nousi haastatteluissa esiin, mutta niihin suhtauduttiin etupäässä varovaisesti. Etupäässä viennin rinnalle kaavailtiin tuontia Venäjältä.

*Tässä vaiheessa on [suunnitteilla] pelkkää vientiä ja tavallaan tietysti silmät pidetään auki, että jos sieltä pystyisi tuomaankin jotain.*

*Jos sieltä on tulossa tännepäin jotain, että saadaan samassa kyydissä sinne päin, niin yleensä se on se kaikkein halvin tapa.*

Yrityksissä painotettiin etenemistä pienin askelin, ensin vientitoimintaa ja vasta jos vientimäärät kasvaisivat, harkittaisiin muita, enemmän riskiä sisältäviä toimintamuotoja. Suhtautuminen esimerkiksi tytäryrityksen perustamiseen oli kahtalaista. Osa yrityksistä piti sitä täysin mahdottomana asiana.

*Se [Venäjä] nyt on viimeinen paikka maailmassa mihin pistäisin tytäryhtiön.*

Monessa yrityksessä kuitenkin pidettiin Venäjän alhaisia tuotantokustannuksia houkuttelevina, joskin niiden hyödyntämistä pidettiin hankalana. Ensinnäkin venäläisten yritysten laatutasoa epäiltiin, sillä matkat lähialueelle olivat tuottaneet yrityksille mielikuvan syrjäseutujen laudahökkeleissä toimivista pienyrityksistä. Toisaalta rajan



ylittämisen katsottiin syövä alhaisten tuotantokustannusten edut menetettynä aikana ja kustannuksina.

*Tuntihinnat tällä hetkellä kokoonpanossa on ihan eri kuin täällä Suomessa. Eli kyllähän se on: siitä voidaan saavuttaa hyötyjä, jos se logistiikka vaan niitä etuja ei vie.*

*Jos huolinta alkaa näytellä liian suurta osuutta siinä, niin sehän syö koko ajan sitä kannattavuutta, mikä taas syö sitä etua, mitä siitä voi siitä halvemman työvoiman käytöstä tavallaan tulla.*

Riskeistä huolimatta haastateltujenkin yritysten joukosta löytyi sellainen yritys, jolla on valmiutta perustaa yritys Venäjän puolelle.

*Tämä selvitys mikä meillä on meneillään tullihommassa, se jos näyttää yhtään vihreää valoa, niin silloin kylmästi vaan tuonne toimipiste, kun siihen on meille jo katsottu vähän henkilökuntaakin.*

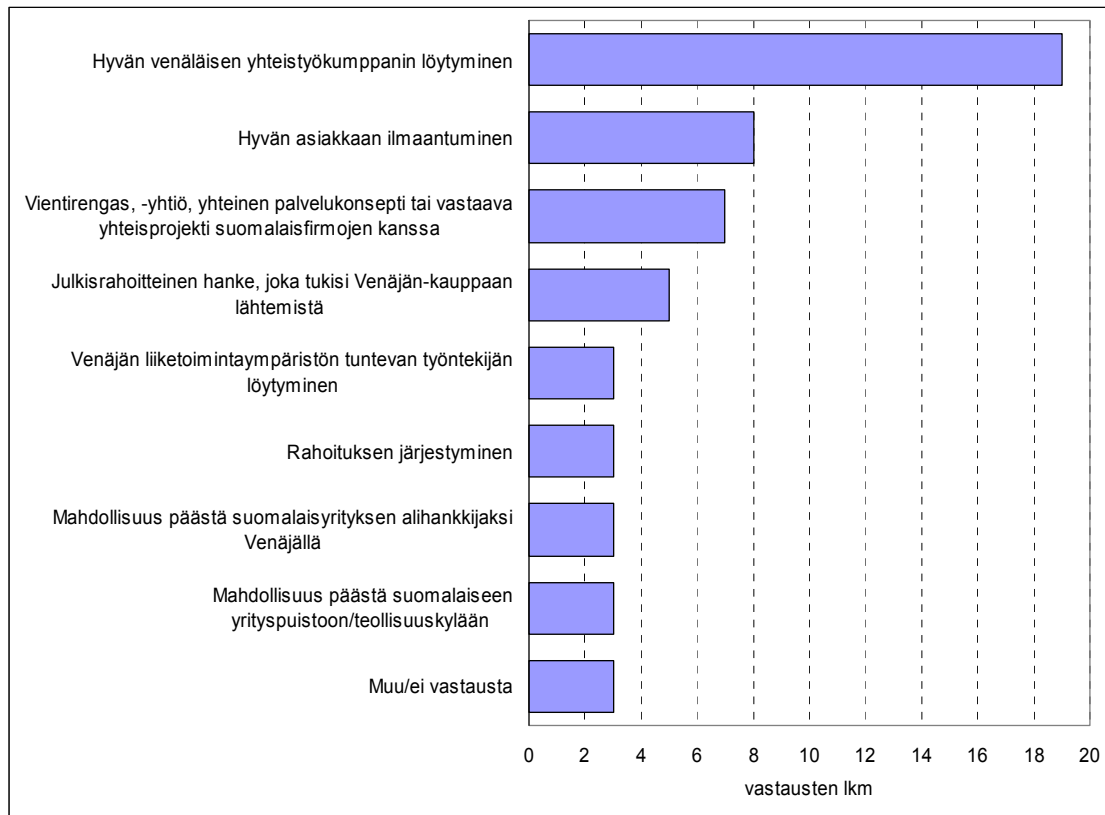
Yhteenvetona pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten motiiveista aloittaa liiketoiminta Venäjällä voidaan todeta, että yritykset olivat kiinnostuneita aloittamaan Venäjän liiketoimintaa saadakseen uuden tukijalan muun kansainvälisen toiminnan rinnalle sekä tasaamaan kotimaan suhdannevaihteluja. Näin ollen kansainvälistyminen Venäjälle ei ollut näille yrityksille itseisarvo eikä maantieteellistä läheisyyden arveltu tuovan mitään yksiselitteistä kilpailuetua. Ensisijaisesti yritykset olivat kiinnostuneita vientitoiminnan pienimuotoisesta aloittamisesta Venäjälle ja vasta jos vientimäärät kasvaisivat, voitaisiin harkita enemmän riskiä sisältäviä toimintamuotoja. Monet yrityksistä olivat saaneet Venäjältä yhteydenottoja, vaikka ne eivät itse olleet markkinoineet tuotteitaan Venäjälle.

### ***Kannustimet Venäjän liiketoiminnan aloittamiseksi***

Tarkasteltaessa Venäjän liiketoiminnan aloittamisen kannustimia, pohjoiskarjalaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä pidettiin ylivoimaisesti kaikkein merkittävimpana kimmokkeena hyvän venäläisen yhteistyökumppanin löytämistä. Tämän vaihtoehdon mainitsi kyselyssä yli kolmannes vastaajista (19 yritystä 54:stä), kuten kuvasta 10 nähdään. Erityisesti palvelualoilla paikallisen partnerin katsottiin olevan suoranainen edellytys Venäjän liiketoiminnan aloittamiselle.

Kuva 10

Venäjän liiketoiminnan kannustimet ("paras kimmoke"), N=54



Muita Venäjän liiketoiminnan aloittamiseen kannustavia tekijöitä olivat hyvän asiakkaan löytäminen (8 yritystä) tai muiden suomalaisyritysten kanssa toteutettava yhteistyöprojekti (seitsemän yritystä). Viisi yritystä oli lisäksi kiinnostunut julkisrahoitteisesta hankkeesta, joka tukisi Venäjän kaupan aloittamista. Sen sijaan esimerkiksi Venäjän liiketoimintaa tuntevan työntekijän löytämistä piti Venäjän liiketoiminnan aloittamisen tärkeimpänä kannustimena vain kolme yritystä, samoin kuin rahoituksen järjestämisestä. Samoin kolme yritystä mainitsi tärkeimmäksi kannustimeksi mahdollisuuden päästä toisen suomalaisyrityksen alihankkijaksi Venäjälle, ja edelleen kolme yritystä mahdollisuuden päästä osalliseksi suomalaiseen yrityspuistoon tai teollisuuskylään Venäjällä. Toimitilojen järjestämisestä piti tärkeimpänä kannustimena yksi vastaaja.

Haastatteluissa yritykset arvelivat että hyvän ja ennen kaikkea luotettavan yhteistyökumppanin löytäminen olisi kaikkein merkittävin kannustin liiketoiminnan aloittamiseksi Venäjällä. Hyvän yhteistyökumppanin merkitystä lisäsi se, että sen löytämistä pidettiin yrityksissä erittäin vaikeana.

Samoin kuin kyselyssäkin, myös haastatteluissa hyvän yhteistyökumppanin löytäminen oli tärkein Venäjän liiketoiminnan aloittamista edistävä kannustin. Siihen verrattuna muut kimmokkeet saivat suhteellisen vähän huomiota. Esimerkiksi venäläisten asiakkaiden löytämistä ei pidetty erityisen ongelmallisena, koska yrityksillä oli pääsääntöisesti se

käsitys, että Venäjällä on heidän tuotteilleen ja palveluilleen kysyntää. Monet olivat myös jo saaneet yhteydenottoja ja tilauksiakin Venäjältä, joskaan eivät vielä olleet konkreettisesti aloittaneet kaupankäyntiä.

Yhteistyöhön muiden suomalaisyritysten kanssa suhtauduttiin myönteisesti, mutta kilpailun pelossa varovaisesti. Ne yritykset, jotka olivat jo liittyneet esimerkiksi vientirenkaaseen tai muuhun Venäjän liiketoiminnan aloittamiseen tähtäävään yhteistyökuvioon, painottivat sitä, että osallistuvien yritysten tulee täydentää toisiaan eikä kilpailla keskenään. Toisaalta osa yrityksistä näki etua siinä, että saman toimialan yritykset toimivat kilpailuasetelmasta huolimatta yhteisenä verkostona, koska venäläiset tilaukset saattaisivat olla niin suuria, ettei yksittäisen yrityksen kapasiteetti riittäisi siitä suoriutumiseen. Yhteistyönä suomalaisyritykset kuitenkin pystyisivät tilauksen hoitamaan.

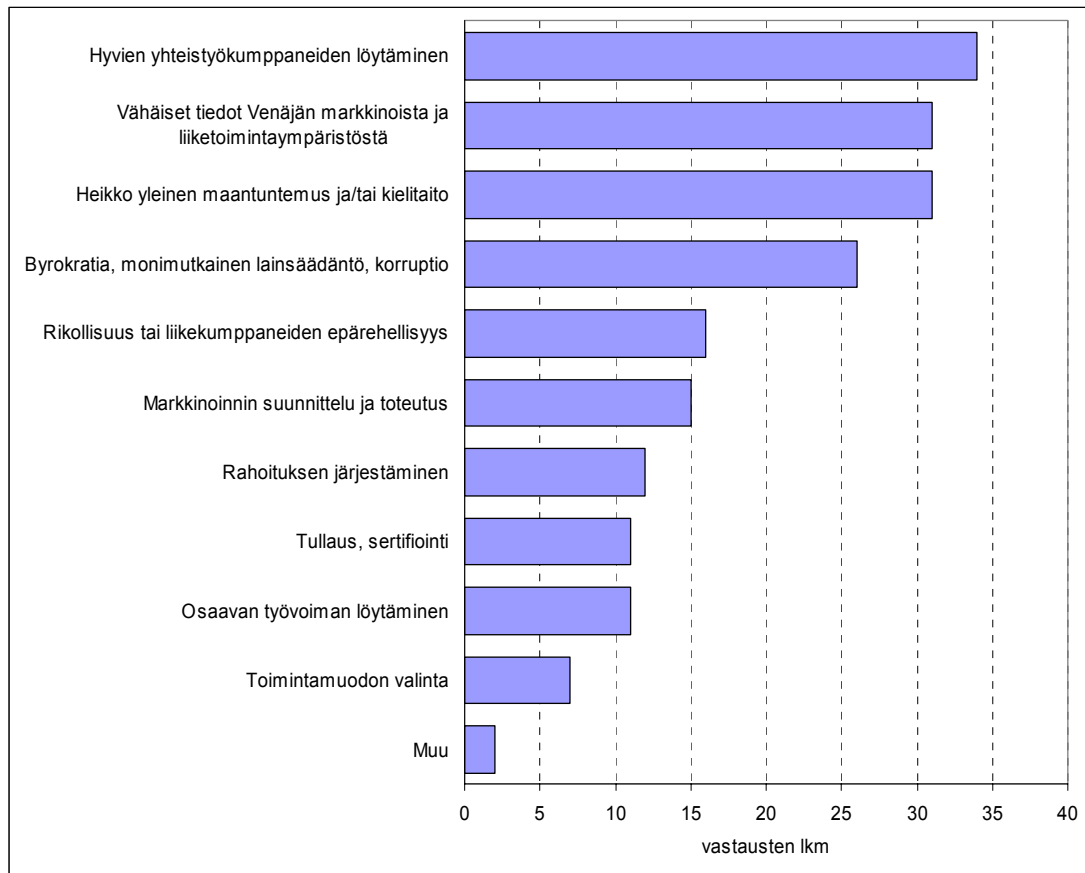
Myöskään venäjänkielisen henkilöstön löytämistä ei pidetty haastatelluissa yrityksissä erityisen ongelmallisena. Ne yritykset, joissa venäjänkielistä työvoimaa jo oli, pitivät asiaa hyvänä sekä helpottavana tekijänä tulevaisuuden toimintoja suunniteltaessa. He olivat kuitenkin palkanneet nämä henkilöt muista syistä. Suoranaisena kilpailuvalttina venäjänkielentaitoista henkilökuntaa ei pidetty eikä sellaisen löytymistä ja palkkaamista pidetty vaikeana. Päinvastoin, yrityksissä oli se käsitys, että sekä venäläistä että venäjänkieltä osaavaa suomalaista henkilöstöä olisi saatavissa Pohjois-Karjalan alueelta helpostikin.

Kaiken kaikkiaan pohjoiskarjalaiset pienet ja keskisuuret yritykset pitivät hyvän venäläisen yhteistyökumppanin löytämistä merkittävimpana yksittäisenä kannustimena Venäjän liiketoiminnan aloittamiseksi. Tämä johtui siitä, että sopivan yhteistyökumppanin löytämistä pidettiin hyvin vaikeana. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin mistä nämä vaikeudet saattaisivat johtua.

## 4.2 Venäjän liiketoiminnan aloittamisen haasteet

Kyselytutkimuksessa Venäjän-liiketoiminnasta kiinnostuneita yrityksiä pyydettiin arvioimaan mitä asioita he pitivät etukäteen ajatellen kaikkein ongelmallisimpina Venäjän liiketoiminnan aloittamisessa. Kysymys nosti selkeästi esille hyvän yhteistyökumppanin löytymisen merkityksen, kuten kuvasta 11 käy ilmi. Lähes kaksi kolmasosaa vastaajista (34 yritystä 54:stä) arveli hyvän yhteistyökumppanin löytymisen olevan ongelmallista tai vähintäänkin haasteellista Venäjän liiketoimintaa aloitettaessa. Myös yrityksen omaan osaamiseen ja tietoihin suhtauduttiin kriittisesti. Vähäiset tiedot markkinoista ja liiketoimintaympäristöstä sekä heikko yleinen maantuntemus ja kielitaito koettiin molemmat yhtä ongelmallisiksi ja molemmat vaihtoehdot saivat maininnan 31 vastaajalta. Byrokratia, monimutkainen lainsäädäntö ja korruptio olivat puolestaan ongelmalliselta tuntuva asia 26 vastaajan mielestä.

**Kuva 11 Venäjän liiketoiminnan etukäteen arvioidut ongelmat, N=54**



Haastatteluissa keskeisimmäksi Venäjän liiketoiminnan aloittamisen haasteeksi nousi sopivan yhteistyökumppanin löytäminen aivan samoin kuin kyselyssäkin. Muiden suomalaisyritysten kokemusten perusteella yrityksissä arveltiin, että hyvän yhteistyökumppanin merkitys on aivan olennainen liiketoiminnan sujumisen kannalta Venäjällä. Luotettavia yhteistyökumppaneita uskottiin myös olevan tarjolla, mikäli yrityksellä vain olisi irrottaa niiden etsimiseen aikaa ja osaamista. Useimmat haastateltavista yrityksistä olivat kuitenkin sitä mieltä, että niillä ei ole resursseja tai motivaatiota panostaa Venäjän markkinoiden systemaattiseen kartoitukseen ja yhteistyökumppanin etsimiseen. Päivittäisen toiminnan pyörittäminen ja tuloksen tekeminen olisi saatava hoitumaan uusien markkinoiden valloituksen ohellakin.

*Ei erityisesti Venäjän kohdalla sen enempää kuin muuallakaan, että siellä on kaksi asiaa, jotka vaikuttaa heti kun lähdetään etsimään uusia markkinoita: on ajasta pula ja on rahasta pula.*

Yritysten mukaan hyvien ja luotettavien venäläisten yhteistyökumppanien löytäminen on vaikeaa, koska mahdollisten partnerien taustojen selvittäminen on hankalaa. Haastatellut yrittäjät kertoivat myös kuulleen, että jotkut suomalaisyritykset olivat joutuneet

venäläisten kumppanien väärinkäytösten kohteeksi Venäjällä, ja tämä aiheutti yrityksissä epäluuloja ja pelkoa.

Monessa yrityksessä arvioitiin, että omat tiedot Venäjän markkinoista ja liiketoimintaympäristöstä olivat vähäiset, jopa olemattomat. Yhtälailta yrityksissä arveltiin, että liiketoimintaympäristön ymmärtäminen on edellytys menestyksellisen liiketoiminnan aloittamiselle Venäjällä. Ratkaisuna ongelmaan nähtiin venäläisen tai Venäjää tunnevan henkilöstön palkkaaminen yritykseen. Henkilöstöä ei kuitenkaan haluttu eikä pienten resurssien takia voitukaan palkata ennen kuin olisi varmaa, että liiketoiminta Venäjällä alkaa kantaa.

*Kun se kaupankäynti- ja toimintakulttuuri on hyvin paljon erilainen kuin länsimaissa, niin riskit tuntuvat erittäin korkeilta.*

*Paikallista toimintatapaa tuntematta niin siellä tulee suuria virheitä. Ja sen takia siihen tarvitsee paikallisia tekijöitä ja ainakaan meidän luottamus heitä kohti ei ole kovin suuri. Tosin meillä ei ole perusteita sille, mutta niin se vain on.*

Haastatteluissa kielitaidon puute tuli selkeästi esille, joskaan sitä ei pidetty erityisen suurena ongelmana, koska venäjänkielistä henkilöstä arveltiin voitavan palkata helposti. Englanninkielen käyttöön Venäjällä suhtauduttiin epäillen. Venäjällä englantia arveltiin puhuttavan vain ylimmän johdon ja kaikkein nuorimpien työntekijöiden keskuudessa. Useilla yrittäjillä itsellään oli auttava venäjänkielen taito, mutta Venäjällä kontaktimatkoilla käydessään he käyttivät neuvottelutilanteissa tulkkia. Tulkkaukseen ei kuitenkaan oltu kovin tyytyväisiä, koska yritysten kokemusten mukaan erityisesti teknisessä tulkkauksessa tuli helposti virheitä ja väärinkäsityksiä. Tarpeen vaatiessa Pohjois-Karjalasta arveltiin kuitenkin olevan helposti saatavilla venäjänkielentaitoista työvoimaa. Monissa yrityksissä työskentelikin jo venäjänkielistä henkilöstöä, joka kuitenkin oli palkattu muista syistä kuin kielitaidon takia.

Haastateltujen yrittäjien mukaan heidän näkemyksensä Venäjän liiketoiminnan mahdollisista ongelmista perustuivat enimmäkseen tiedotusvälineiden antamaan kuvaan ja vähemmässä määrin muilta yrityksiltä saatuihin tietoihin. Useissa tapauksissa taustalla oli myös omia markkinaselvityksiä tai tietoa oli saatu eri organisaatioiden järjestämistä tietoiskuista ja seminaareista. Osalla haastatelluista oli Venäjästä myös omakohtaista kokemusta, lähinnä matkoilta. Osa taas oli ollut tekemisissä Venäjän liiketoiminnan kanssa aikaisempien työnantajien palveluksessa. Yrittäjien oma maatuntemus ja kielitaito vaihtelivat yrityksestä toiseen, mutta erityisesti sellaiset yrittäjät, jotka eivät olleet käyneet Venäjällä lainkaan, tai vain muutamia kertoja, pelkäsivät muun muassa rikollisuutta.

*Rikollisuus on siinä niin suuressa asemassa, että se vaatii aivan erityisiä turvatoimia edes lähteä sinne asennuskeikalle...*

*En minä tänne [Venäjälle] osaisi tulla: katsos minä en osaa venäjää, niin minä en osaisi lukea noita tienviittoja. Ja mietin sitä, että jossain vaiheessa sen tien oppisi*

*ulkoa sinne, mutta uskaltaisinko minä sinne lähteä yksin? Sitä pitäisi kyllä kahdesti miettiä... En minä ensimmäisenä ole sinne valmis menemään. Kyllä minä pelkään sitä.*

Kyselystä poiketen, haastatteluissa Venäjän liiketoiminnan aloittamisen jopa suurimmaksi haasteeksi nousi Suomen ja Venäjän välisen rajan ylittäminen. Myönteisimmin rajan ylitykseen suhtautuivat yritykset, joilla oli kokemusta viennistä EU:n ulkopuolelle.

*Norja, siinä on nämä rajamuodollisuudet kun ei ole EU:ssa...Tätä en ole ihan tarkkaan vielä selvittänyt, mutta luulisin, että sama tilanne se on tuossa Venäjän kaupassa.*

Suurimmalle osalle Venäjän liiketoiminnasta kiinnostuneita tai sitä suunnittelevia yrityksiä rajan ylittäminen, tulli, sertifikaatit ja kaikki vaadittavat todistukset olivat hyvin epäselviä asioita. Yritykset olivat kuulleet rajamuodollisuuksien vaihtuvan lähes päivittäin ja venäläisten tullivirkailijoiden käyttävän mielivaltaa.

*Siellä on rajavartiolaitos, poliisi, tulli, sisäministeriö, ja sitten mikähän siinä on vielä, en muista, siinä on ainakin viisi on niitä katsos siinä peräkkäin niitä järjestöjä mitkä vahtivat rajalla liikkumista, ettei toinen kuseta toista...Niin siinä on viisi instanssia peräkkäin, niin siellähän ei toimi mikään.*

*Rajamuodollisuudet, tullit ja nämä kaikki, ne voi olla ihan vielä mitä sattuu, että nehan voi muuttua päivästä toiseen.*

*Kukaan ei oikein tiedä, että minkä näköinen se [rajanylitysasiakirjat] oikein tänään pitäisi olla. Eilen se oli tällainen, mutta tänään se ei enää kelpaakaan.*

Haastatteluhetkellä erään Venäjän-kauppaa aloittelevan yrityksen tuotteet, jotka venäläinen asiakas oli tilannut ja maksanut, seisoivat varastossa, sillä kenellekään ei vielä ollut käynyt selville kaikki vaaditut asiakirjat, joiden avulla rajan ylitys olisi mahdollinen.

*Epäilen, että ongelmana on se, että ne [säädökset] muuttuvat niin useasti, että he eivät itsekään tiedä, että minkä näköisellä paperilla sinne nyt päästään. Ja siinä voi olla se ongelma, että kun ne muuttuu ne paperit, niin ne vaihtuu koko ajan, ja juuri tällainen ensimmäinen kerta, kun vie sinne, niin silloin ne pitää olla kunnossa, mutta sitten kun vie toista kertaa ja on saanut sinne sen vietyä, niin todennäköisesti sitten se on paljon helpompaa, että se menee sitten sen rajan yli helposti.*

Venäjälle suuntautuneiden matkojen myötä haastateltavilla oli syntynyt käsitys siitä, että eri rajanylityspaikoilla on eri vaatimukset esimerkiksi rajanylityksessä vaadittavista henkilöpapereista ja näin ollen he epäilivät, että mahdollisesti myös tullimääräyksistä oli eri käytäntöjä. Yrityksissä syyttävä sormi osoitettiin kohti raja-asemien tullipäälliköitä.

Samanaikaisesti kun yrityksissä epäiltiin Venäjän tullia korruptoituneeksi, todettiin yrityksissä myös, ettei asiasta ole sopivaa puhua julkisesti Suomessa:

*Siitä ei oikeastaan haluta puhua. Nyt jos siitä ruvetaan ihan julkisesti puhumaan, niin venäläinenkin älähtää tuolla toisella puolella, että eihän tämä pidä paikkaansa.*

Venäjän liiketoiminnan aloittamiseen liittyi myös epävarmuutta siitä, tulisiko ja kuinka paljon tulisi maksaa ylimääräistä rahaa asioiden jouduttamiseksi ja sujuvuuden takaamiseksi. Lähes kaikki Venäjän toimintoja suunnittelevat haastatellut toivat esille sen, että todennäköisesti jotain olisi joka tapauksessa maksettava. Ylipäättään byrokratia ja erilaiset käytännön hankaluudet Venäjän kaupassa arveluttivat haastateltuja yrittäjiä. Erityisesti tuotteiden sertifiointitarve kismitti monia yrittäjiä. Sertifiointia pidettiin ongelmallisena, sillä kenelläkään ei tuntunut olevan haastateltujen yrittäjien mielestä oikeaa tietoa siitä, millaisia sertifiointeja loppujen lopuksi tarvittaisiin.

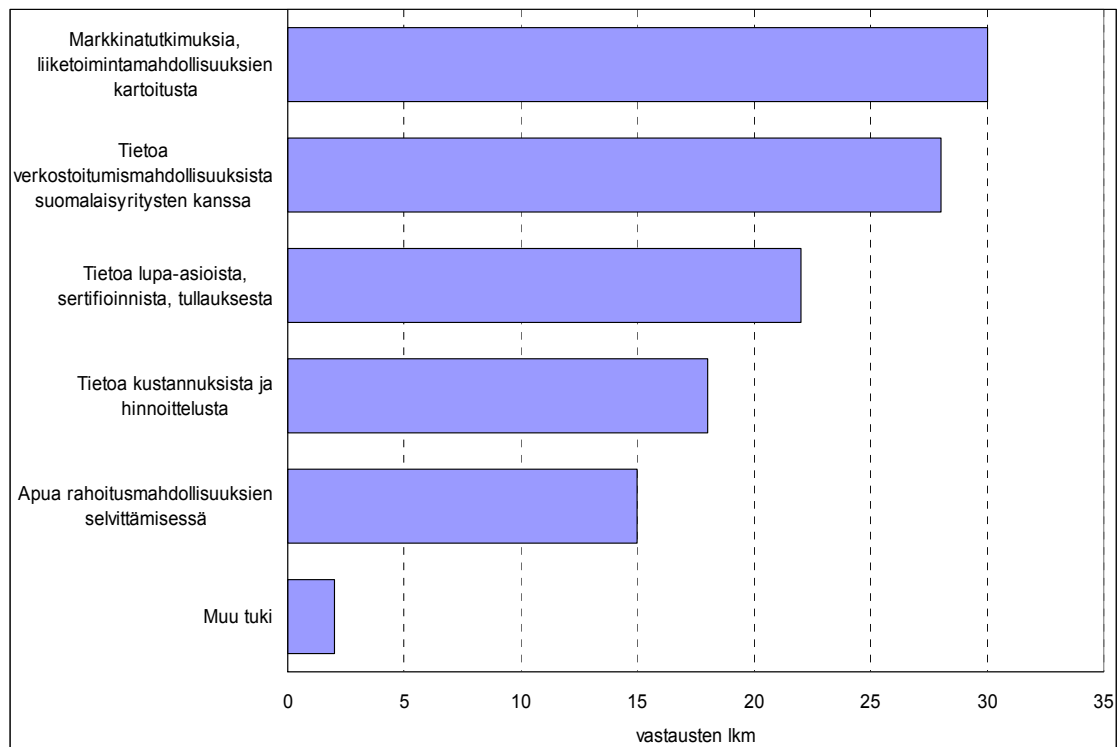
Kaiken kaikkiaan Venäjän liiketoiminnan aloittamiseen liittyvissä haasteissa kyse oli pääsääntöisesti joko pienten ja keskisuurten yritysten rajallisista resursseista tai niiden osaamisesta. Pienen yrityksen ei ole mahdollista irrottaa aikaa ja rahaa venäläisten yhteistyökumppanien systemaattiseen kartoittamiseen tai venäläisen liiketoimintakulttuurin opettelemiseen. Toiseksi suureksi ongelmaksi sopivan yhteistyökumppanin löytämisen ohella nousi selkeästi Suomen ja Venäjän välisen rajan ylittäminen. Yrittäjät, joilla ei ollut kokemusta Venäjän-kaupasta, näkivät asian erittäin ongelmallisena, jopa ylivoimaisena.

#### 4.3 Venäjän liiketoiminnasta kiinnostuneiden yritysten tukitarpeet

Kyselyyn vastanneita Venäjän-liiketoiminnasta kiinnostuneita yrityksiä pyydettiin valitsemaan valmiiksi annetuista vaihtoehdoista sellaisia tukitarpeita, joita heillä on Venäjän liiketoimintaan liittyvien mahdollisuuksien arvioimisessa. 54 kyselyyn vastanneista Venäjän liiketoiminnasta kiinnostuneista yrityksistä runsas puolet (30 yritystä) vastasi kaipaavansa tukea markkinatutkimusten tekemiseen ja liiketoimintamahdollisuuksien kartoittamiseen Venäjällä, kuten kuvasta 12 havaitaan. Yli puolet yrityksistä (28 yritystä) kertoi tarvitsevensa myös tietoa verkostoitumismahdollisuuksista muiden suomalaisten yritysten kanssa.

Kuva 12

Tukitarpeet Venäjän liiketoiminnan mahdollisuuksien arvioimiseksi, N=54



Tervetullutta tietoa Venäjän liiketoimintamahdollisuuksien arvioimiseksi oli kyselyyn vastanneille myös informaatio lupa-asioista, sertifiointeista ja tullauksesta. Kolmannes yrityksistä kaipasi tukea kustannuksista ja hinnoittelusta Venäjällä. Annetuista vaihtoehdoista kaikkein vähiten kaivattiin apua rahoitusmahdollisuuksien selvittämiseen, mikä saattaa kertoa siitä, että yrittäjät ainakin suhteellisen hyvin tietävät minkä tahon puoleen kääntyä rahoituskysymyksissä.

Haastateltujen yritysten lähtötilanne tukitarpeiden osalta poikkesi toisistaan sikäli, että osa oli jo teettänyt useitakin markkinatutkimuksia ja tehnyt tutustumismatkoja Venäjälle, mutta osalla ei ollut juuri mitään muuta tietoa kuin, että he joko lähtökohtaisesti olettivat oman alan markkinoita Venäjällä olevan tai arvelivat asian selvittämisen olevan suhteellisen tärkeää jossain vaiheessa. Tässäkin yhteydessä kävi ilmi pienten ja keskisuurten yritysten resurssien vähäisyys. Kaikkein pienimmillä yrityksillä ei nimittäin ollut mahdollisuuksia käyttää aikaa ja rahaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien kartoittamiseen, koska kaikki käytettävissä olevat resurssit kuluivat jokapäiväisen liiketoiminnan pyörittämiseen.

*Toki se on hienoa, että tehdään joku liiketoimintasuunnitelma ja muuta, mutta ei meidän kokoisessa yrityksessä ole edes mahdollisuuksia sellaiseen.*

Haastatelluissa yrityksissä oltiin yksimielisiä siitä, että ensimmäinen askel Venäjän liiketoiminnan aloittamisen suuntaan on markkinatutkimus. Moni yrityksistä oli sellaisen jo teettänytkin ja osalla yrityksistä tutkimustulokset puolsivat Venäjän liiketoiminnan



aloittamista, osalla eivät. Kuitenkin niissä tapauksissa, joissa yrityksen ei markkinatutkimuksen perusteella ollut kannattavaa edetä Venäjän suunnalle, kyse oli useimmiten Venäjän liiketoiminnan aloittamisen ajankohdasta pikemminkin kuin siitä, ettei potentiaalia olisi ollut. Tämän takia monissa yrityksissä olikin tapana seurata Venäjän markkinoiden kehitystä teettämällä markkinointitutkimus aina muutaman vuoden välein. Taustalla oli ajatus siitä, ettei mahdollinen tilaisuus livahtaisi ohi huomaamatta.

*Kyllä se on näin, että kartoitetaan ensimmäisenä sitä markkinatilannetta, että mikä meillä on. Ja sitten kartoitetaan sitä, että onko meillä mitään mahdollisuuksia, että miten paljon ruvetaan satsaamaan. Nämähän ovat olleet, vaikka näitä on tehty nyt, tämä on kolmas, niin koko ajan enemmän ja enemmän: määritellään tarkemmin se, missä ollaan. Että toivotaan tietysti, että tällä viimeisellä tutkimuksella saadaan parempia tuloksia: että me ollaan koko ajan menty oikeaan suuntaan ja lähemmäksi.*

*Sehän on pitkä prosessi...Ensimmäinen tietysti tämä markkinakartoitus. Sen jälkeen tulee tietyt yhteydenotot ja katsotaan, että onko siellä mahdollisuutta. Sitten kun tulee se mahdollisuus...tietysti nyt ollaan pikkusen hahmoteltu ja mietitty se, että mikä se on se toimintatapa ja sekin sitten toisaalta taas se toimintatapa määrittelee, että...myydäänkö me kaikki suoraan tänne ja hoidetaan kaikki logistiikat ja tullaukset...tämähän vaatii melkoisen työn sitten ja juridiikan osaamisen.*

Markkinatutkimusten rinnalla yritykset kaipasivat myös markkinointitutkimuksia venäläisten asiakkaiden tarpeiden ja mieltymysten tunnistamiseksi ja omien kilpailukeinojen kehittämiseksi Venäjän markkinoita ajatellen. Yrityksissä arveltiin, että tiettyjä suomalaistuotteita ostetaan Venäjällä, koska ne tiedetään laadukkaiksi ja venäläisetkin elintason noustessa entistä enemmän panostavat laatuun. Toisaalta epäiltiin, että jotkin tuotteet suomalaisen mallin mukaan tehtyinä saattaisivat olla käyttökohteeseen sopimattomia tarpeettoman laadukkaina. Koska massatuotanto on Venäjällä edullisempaa kuin Suomessa, monet yritykset kertoivat suunnittelevansa tarjota venäläisille asiakkaille räätälöityjä, korkeamman teknologian tuotteita. Näissä yrityksissä oli kuitenkin huomattu, että räätälöityjen tuotteiden markkinointitutkimukset ovat huomattavasti haasteellisempia toteuttaa kuin massatuotteiden.

Toinen kyselyn tuloksissa selkeästi esiin noussut tukitarve Venäjän liiketoimintaan liittyvien mahdollisuuksien arvioimiseksi liittyi verkottumiseen muiden suomalaisten yritysten kanssa. Haastatteluissa verkottumiseen suhtauduttiin myönteisesti ja aihetta tarkasteltiin kahdesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin kiinteä verkottuminen esimerkiksi vientirenkaaksi nähtiin erityisesti pienimpien yritysten vientiponnistuksia merkittävästi helpottavana järjestelynä, mutta siihen mahdollisesti liittyvä keskinäinen kilpailu huoletti yrityksiä. Toisaalta kaikki yritykset olivat yksimielisiä siitä, että löyhempikin verkottuminen voisi olla erinomainen tapa välittää tietoa ja kokemuksia Venäjän liiketoiminnan aloittamisesta yritykseltä toiselle.

Haastatteluissa nousi voimakkaasti esille yritysten tarve saada tietoa lupa-asioista, sertifioinneista ja tullauksesta, jotta ne voisivat arvioida liiketoimintamahdollisuuksiaan Venäjällä. Kuten aiemmin on todettu, haastatellut yritykset näkivät viennin Venäjälle - ja muutamiin muihinkin maihin - erittäin vaikeana ja lisäksi tiedon saamisen rajanylitykseen liittyvistä seikoista jopa ylivoimaisena.

*Jos lähdet viemään jonnekin erikoiseen maahan, mistään Suomesta et saa apua siihen: minkälaisia lappuja, minkälaista paperia. Kukaan ei täällä sitä tiedä.*

*Olemme törmänneet aikanaan useammankin kerran: joskus kun oli jostain ihmemaasta joitakin ostajia, niin kukaan ei osaa neuvoa. Olet ihan yksin. Joudut ottamaan sen 150 puhelua, että löydät jostain sen oikean, joka hoitaa, että näinhän tämä menee. Silloin tulee mieleen, että olisipa joku taho, joka haluaa palvella vientiä.*

*Minä en tiedä millainen on sertifiointi, pitääkö ne, oma sertifikaatti olla siihen? Mitä ne ja minkälaiset luvat on? Mitä siihen tarvitaan? Ei niin kuin ole mitään käsitystä. Kun jokainen puhuu helvetin paljon näistä asioista, mutta kun ei sitten ole selvää tietoa kenelläkään.*

*Ei ole, ei ole mitään käsitystä muuta kuin nämä kuullut asiat, että jos sinne jotain koneita vie, niin se vaatii varmasti ison työn ennen kuin se on rajan yli saatu. Mutta en epäile sitä etteikö siihen saisi apua Niiralasta [raja-asemalta], koska siellä ne ihmiset tekevät sitä ihan työkseen.*

Useassa yrityksessä esiintyi toive yhden luukun toimipisteestä, josta hoituisivat kaikki rajanylitykseen liittyvät asiat mukaan lukien huolinta, rahoitus, vakuutukset, ja muu byrokratia.

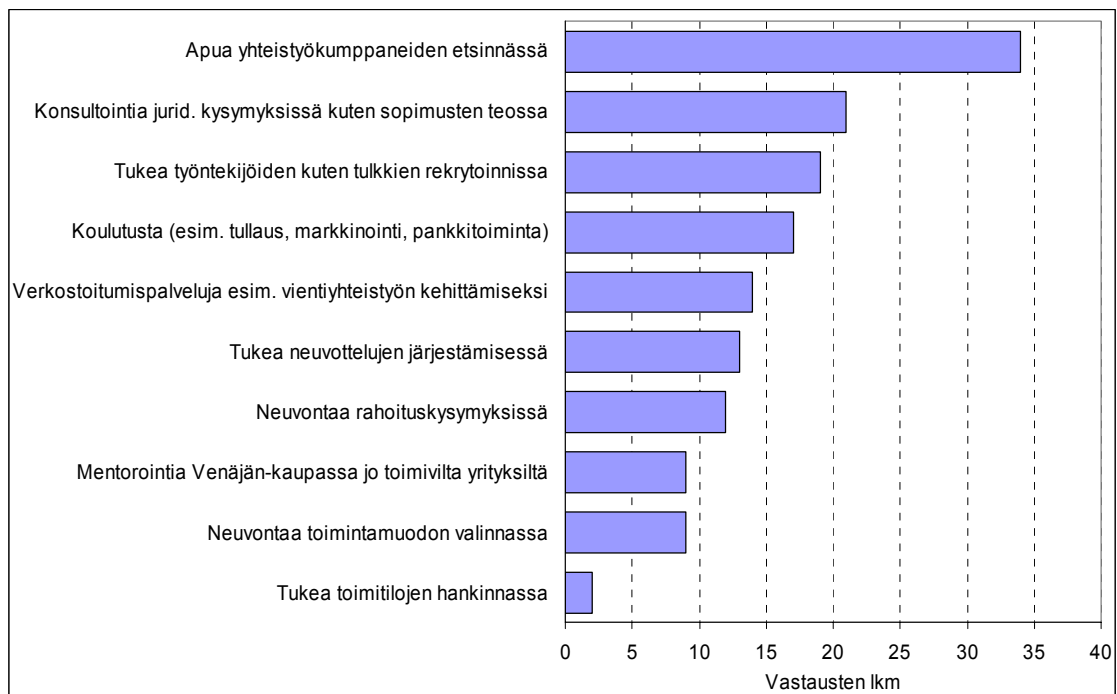
*Tällainen palvelu voisi olla apua, mikä auttaisi tähän: että me tehdään tuote tai palvelu ja se jää tuohon meidän pihaan, ja siitä eteenpäin joku hoitaa sen Venäjälle pisteeseen B. Hoitaa kaiken paperibyrokratian, hoitaa tullimaksut ja mahdolliset lahjuksot sinne, ja kaikki mitä tarvitaan. Että meidän ei tarvitse sotkeutua siihen millään tavalla. Ja vie sen luotettavasti perille ja huolehtii sieltä rahat takaisin. Tietysti niitä on näitä huolintaliikkeitä, jotka vievät. Ja rahoituslaitokset, jotka hoitavat rahapuolen. Ja vakuutukset, jotka vakuuttavat. Onhan näitä yksittäisiä... Että olisi käytettävissä tällaista kummi-tyyppistä apua.*

Kyselyssä esiin tulleet Venäjän liiketoimintamahdollisuuksien arvioimiseen liittyvät tukitarpeet, jotka kohdistuivat kustannuksiin ja hinnoitteluun Venäjällä sekä rahoitusmahdollisuuksiin, eivät juurikaan herättäneet kiinnostusta haastatteluissa yrityksissä. Tämä johtuu osin siitä, että haastatellut yritykset eivät vielä olleet konkreettisesti aloittaneet Venäjän liiketoimintaansa, eivätkä mainitut asiat tuntuneet ajankohtaisilta.

### ***Konkreettiset tukitarpeet Venäjän liiketoiminnan aloittamiseksi***

Vastauksiksi siihen, mitä konkreettista tukea yritykset tarvitsisivat Venäjän-kaupan aloittamisessa, lähes kaksi kolmasosaa kyselyyn vastanneista yrittäjistä (34 yritystä) kaipasi apua sopivien yhteistyökumppanien etsinnässä, kuten nähdään kuvasta 13. Runsas kolmannes (21 yritystä) kaipasi konsultointia juridisissa kysymyksissä, kuten esimerkiksi sopimusten laadinnassa. Joka kolmas vastaajista kaipasi apua myös työntekijöiden kuten tulkkien rekrytoinnissa. Hieman vajaa kolmannes yrityksistä kaipasi Venäjän liiketoiminnan koulutusta. Lisäksi muutamat yritykset mainitsivat konkreettisina tukitarpeina verkostoitumispalvelut, neuvottelujen järjestämispalvelut, rahoitusneuvonnan, mentoroinnin, sekä toimintamuotojen valinnan neuvonnan. Kaksi yritystä arvioi lisäksi tarvitsevänsä tukea toimitilojen löytämisessä.

**Kuva 13 Konkreettiset tukitarpeet Venäjän kaupan aloittamiseksi, N=54**



Yhteistyökumppanien etsiminen ja siihen liittyvä tukipalvelujen tarve näkyi vahvasti kyselyaineiston lisäksi myös haastatteluissa yrityksissä. Yrityksissä epäiltiin, että Venäjältä voisi olla vaikea saada paikallisista yrityksistä tarvittavia tietoja suoraan, kun ei tiedä mihin ottaa yhteyttä, mitä kanavia pitkin ja millä kielellä. Markkinaselvitysten jälkeen yritykset pitivätkin seuraavana askeleena kontaktimatkaa kohdealueelle. Tosin joukossa oli sellaisiakin yrityksiä, joiden mielestä matkoihin ei pienyrityksissä ole aikaa ja venäläisen partnerin on oltava tarpeeksi näkyvä, jotta se löytyy muullakin tavoin, esimerkiksi internetistä.

*Yritys pitää löytyä netistä ja siellä on oltava selkeä kuva yrityksen toiminnasta. Että ei ole sellainen, että se löytyy jostain puhelinluettelosta vain pieni, joka on*

*jossain kaupungin nurkalla. Vaan se on nimenomaan sellainen, joka on iso yritys, josta pystytään jo netistä näkemään, että se on sellainen.*

Niillä yrityksillä, jotka eivät vielä olleet osallistuneet kontaktimatkoille, ennakkoodotukset olivat melko korkeat. Matkoilta toivottiin asiakkaiden löytämistä ja markkinoinnin jonkinasteista avaamista Venäjän suuntaan. Kontaktimatkoille osallistuneiden yritysten suhtautuminen sen sijaan oli kahtalainen. Osa yrityksistä oli onnistunut saamaan lupaavan kontaktin käyttämiensä tukipalvelujen kautta, osa ei. Muutamalla yrityksellä syntyneet kontaktit olivat johtamassa kauppoihin, osalle ne olivat osoittautuneet sopimattomiksi. Näissä tapauksissa venäläiset yritykset olivat usein syrjäseudun pientäkin pienempiä yrityksiä, joiden laatu ei tyydyttänyt suomalaista osapuolta.

Matkat kirvoittivat niille jo osallistuneiden yrittäjien parissa myös kritiikkiä. Yrittäjät kokivat, että esimerkiksi viikon pituinen matka ja kevyt ohjelma oli yrittäjien aliarvioimista ja resurssien tuhlausta. Pienyrityksissä arvioitiin, että viikon pituinen matka oli suuri panostus, kun matkaan käytetty aika on pois kaikesta muusta liiketoiminnan harjoittamisesta.

*No tästä tiesin kyllä, että tulee huvimatka kun ohjelmassa luki jo sillä tavalla selvästi se päiväohjelma, että se on niin kuin tehotonta ajankäyttöä. No, kun se oli kolmen tunnin lounasta pormestarin kanssa... Ja pormestari ei puhunut muuta kuin venäjää, että siinäkään ei niin kun pystynyt hirveästi kommunikoimaan.*

Matkojen järjestäjiä kritisoitiin myös siitä, ettei venäläisiä kontakteja oltu aina tarkistettu tarpeeksi huolellisesti ennakkoon. Suomalainen ja venäläinen osapuoli saattoivat todellisuudessa olla toiminnoiltaan niin kaukana toisistaan, ettei mitään yhteistä liiketoimintaa voinut edes harkita. Haastatellut yrittäjät toivoivatkin järjestäjiltä huolellisempaa venäläiskontaktien taustoihin tutustumista ja valintaa. Yrittäjille oli myös jäänyt sellainen mielikuva, ettei matkojen järjestäjillä ollut riittävää kuvaa asiakasyritystensä toiminnoista, jolloin sopivien kontaktien löytäminenkin oli huomattavan epätodennäköistä. Yrityksissä toivottiin myös, että kontaktimatkoilla olisi saatavilla paremmin yrityksen tarkoituksiin räätälöityjä palveluja, esimerkiksi henkilökohtainen konsultti.

Parhaimmillaan matkat olivat tiiviitä ja niiden aikana osallistujille tarjottiin monipuolisesti kielikoulutusta, kulttuurituntemusta, teollisuusvierailuja ja yrityskohtaisia neuvotteluja huolellisesti valittujen kontaktien kanssa. Pääasiassa matkat suuntautuivat Pietariin ja Petroskoihin. Yritykset järjestivät kontaktimatkoja myös itsenäisesti, tai muodostivat muutaman yrittäjän oman, yksityisen matkan ja huolehtivat itse matkajärjestelyistä. Lisäksi yrittäjät kävivät säännöllisesti oman toimialansa messuilla Venäjällä. He jakoivat messuilla yhteystietojaan ja niiden pohjalta venäläiset asiakkaat olivat ottaneet yhteyttä ja joissain tapauksissa vierailleetkin Suomessa.

Juridisista kysymyksistä haastatelluissa yrityksissä ei oltu haastatteluhetkellä vielä kovinkaan paljon kiinnostuneita, koska Venäjän liiketoiminta oli korkeintaan

suunnitteluvaiheessa. Venäjään erikoistuneille lakimiespalveluille näytti kuitenkin olevan jatkossa kysyntää.

Kyselyn tuloksissa esiin nousseet työntekijöiden rekrytointiin liittyvät tukitarpeet eivät nousseet yhtä voimakkaasti esille yrityshaastatteluissa. Muutamaan otteeseen tuli maininta siitä, että henkilöstön löytäminen tuskin tulisi olemaan ainakaan Suomen puolella ongelma, sillä yrittäjät näkivät Pohjois-Karjalasta kyllä löytyvän tarpeen vaatiessa riittävästi venäjänkielentaitoista, osaavaa työvoimaa. Toisaalta, mikäli Venäjältä haluttiin rekrytoida työvoimaa, joka olisi tuntenut omaa toimialaa ja sen tilannetta Venäjällä, ei yrityksissä tiedetty mistä sellaista voisi etsiä tai löytää.

*Ja meidän henkilökuntaa, me otettaisiin Venäjältä yksi suunnittelija ja koulutettaisiin hänet täällä ja yritettäisiin sitä kautta, että sellainen tapakin miten toimia, olisi sinne, mutta en nyt oikein tiedä miten siinä pitäisi menetellä. Mutta ei me minkään organisaation kautta sitä henkilöä saataisi, että se on ihan varmasti itse haettava.*

Osassa haastatteluissa yrityksistä henkilöstö oli osallistunut Venäjän-kauppaan tai liiketoimintakulttuurin liittyvään koulutukseen ja koulutukseen oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Monilla yrityksillä oli kuitenkin sellainen käsitys, että koulutuksessa ei keskustella ensinnäkään arkaluontoisista asioista. Erityistä huolta tuntui aiheuttavan lahjonta. Yrityksissä oli sellainen käsitys, että lahjonta on Venäjälläkin lainvastaista toimintaa, mutta yhtä kaikki kuuluu olennaisesti paikalliseen liiketoimintakulttuuriin.

*En tiedä missä, mikä instanssi opettaa, että sinne pitää antaa lahjuksia, mutta käytäntöhän on se, että siellä bisneksen teko on hieman erilaista kuin Suomessa...markkinointiraha on sellainen, joka ei saa näkyä missään, joka annetaan pöydän alta esimerkiksi. Tämä on se vieras alue, että kun ei ole totuttu tekemään sillä tavalla.*

Toisaalta yrityksissä katsottiin, että koulutus jää liian yleisluontoiseksi, eikä sen avulla saada vastauksia yksityiskohtaisiin kysymyksiin. Erityisesti rajanylitykseen liittyvät seikat koettiin sellaisiksi, joihin osaamista ei yritysten mukaan löydy koko maasta, eikä milteen taholta.

*Se [huolinta] on sellainen, että ei sitä opeteta... sellainen juridinen ymmärrys siinä, että pystytäänkö tällaista [liiketoimintaa] tekemään ja miten tällaisen pystyisi tekemään.*

Erilaiset verkottumishankkeet ja yhteisprojektit herättivät yrityksissä jossain määrin kiinnostusta, mutta eivät mitään suoranaista innostusta. Suorien kilpailijayritysten kanssa toimimisessa synergiaetuja ei välttämättä nähty ja lisäksi yritysten keskinäisen kilpailun pelättiin olevan esteenä yhteistoiminnalle.

*Se on vaikea juttu, koska kilpaillaan niiden [mahdollisten yhteistyökumppanien] kanssa verissä päin.. tuota, yhteistyötä ja.. siis eihän se täysin poissuljettu vaihtoehto, mutta se on vaihtoehto.. Vaikea asia.*

Yritykset, jotka eivät olleet vielä lainkaan kansainvälistyneet, näkivät yhteistoiminnan edut houkutteleviksi. Heidän mukaansa ainut realistinen tapa lähteä ulkomaille - ja tässä tapauksessa nimenomaan Venäjän markkinoille - olisi jonkun isomman suomalaisen toimijan alihankkijana tai jollakin muulla tavalla toimimalla toisen kyljessä. Suhtautuminen verkostoitumiseen oli myös myönteistä, jos verkostoon olisi löydettävissä toisiaan täydentäviä yrityksiä esimerkiksi saman klusterin sisällä.

*Että se olisi sellainen millä olisi intressit samat. Että jos siinä olisi joku tällainen yrittäjätyyppinen sielläkin. Ja molemmille olisi etua sitten ja resurssit ei välttämättä riittäisi. Että siinä tarvittaisiin molempia sitten, niin siinä olisi varmasti sellainen tapa mennä sinne. Että ei sinne muuten..*

Yrityksissä kaavailtiin, että verkottumisen käynnistäjänä tulisi olla jokin yhteiskunnallinen taho. Virkamiesvetoisia projekteja pidettiin luotettavina, sillä yksityisten konsulttien voiton tavoittelu herätti yrityksissä epäluuloja. Verkottumisen kautta erityisesti kaikkein pienimmät yritykset hakivat itselleen neuvotteluvoimaa ja uskottavuutta. Verkottumisella ja siihen sisältyvällä kumuloituvalla osaamisella arveltiin voitavan myös välttää riskejä. Yhteiskunnallisten toimijoiden arvoallan lisäksi yritykset toivoivat verkostoihin Venäjällä jo toimivien yritysten osaamista. Tässä yhteydessä verkottuminen liittyikin läheisesti toiseen tukitarpeeseen, mentorointiin.

Yritysten kuva muiden suomalaisyritysten kokemuksista Venäjältä, mikäli sellaista ylipäättään oli, oli hyvin pitkälti kielteinen ja harva haastatelluista pystyi sanomaan, että olisi kuullut jonkun yrityksen myönteisistä kokemuksista Venäjällä tai liiketoimintojen onnistumisesta. Muiden yritysten toimintaa Venäjällä seurattiin, mutta tietoa oli vaikea saada. Osa yrityksistä muisteli kymmenenkin vuoden takaisia suomalaisyritysten epäonnistumisia ja nämä muistot todennäköisesti värjäsivät yrittäjän kuvaa nykypäivän tilanteesta. Huhupuheita epäonnistumisista ja väärinkäytöksistä oli paljon.

*Ei sieltä kerrota kuin ne huonot asiat. Niin kuin tiedät itsekin, että niitä hyviä asioita kukaan muista, ne huonot asiat muistetaan vaan aina. Ne epämiellyttävät jutut: rajan ylittäminen, sitten mitä siellä tapahtuu niitä kaikkia muita asioita. 90 % saattaa olla ihan sontaa noista tarinoista, liioittelua. Eihän sinne muuten isot yritykset menisi, jos se pitäisi paikkansa kaikki.*

Haastatellut yritykset toivoivat enemmän tietoa muiden yritysten todellisista onnistumisen kokemuksista, ei ainoastaan epäonnistumisista ja vastoinkäymisistä. Yrityksissä arveltiin, että Venäjällä toimivat yritykset eivät juuri mainosta onnistumisiaan, todennäköisesti kilpailijoiden pelossa, ja ainoastaan vastoinkäymiset, jos aina nekaan, tulevat mainituiksi. Haastatellut epäilivät, että muissa yrityksissä halutaan vaieta omista kokemuksista. Sellaisetkin yritykset, jotka olivat osallistuneet Venäjän liiketoiminnan projekteihin, joissa oli osallisena kymmenkunta muutakin

suomalaisyrittystä, eivät tienneet miten muiden osallistujien hankkeet olivat edenneet ja olivatko nämä löytäneet esimerkiksi venäläisiä partnereita.

Yrityksillä oli jonkin verran rahoitukseen liittyviä tukitarpeita, joskaan ne eivät haastatteluissa nousseet esille kovinkaan vahvasti. Mahdollisten Venäjän liiketoimintojen nähtiin sisältävän hyvin paljon rahoituksellisia riskejä ja varsinkin kehittäessä toimintoja Venäjällä pidemmälle, yritykset arvelivat tarvitsevänsä tukea.

*Totta kai pienemmillä [yrityksillä] on pienemmät riskit, mutta...tuotannollisen toiminnan pk-yritykselle se, että mistä saada se yritysrahoitus Venäjän-kauppaan. Niiden pitäisi saada rahoitusta. Jos ne vievät sinne tai tuovat sieltä niin välttämättä se raha ei ole heillä vielä olemassa. Ei ole oikein sellaisia hyviä luottotakuulaitoksia, jotka takaisi niille sitten sen toiminnan, että jos se sattuukin olemaan se venäläinen osapuoli vähän epävarmempi, tai jostain kumman syystä se häviää kokonaan olemasta [naurua], niin että se ei se länsimainen yritys jäisi sitten nuolemaan haavojaan yksin.*

Kaiken kaikkiaan yleistä tietoutta Venäjän liiketoimintakulttuurista oli yritysten meilestä runsaasti saatavissa, mutta tarve kohdistui pikemminkin yrityskohtaisempaan tukeen.

*Joka tuutin täydeltä niin sanotusti tulee tietoa siitä, että Venäjällä kehittyy markkinat kovaa vauhtia.*

*Yleismaailmalliset selvitysohjelmat ja kehitysprojektit, niin ne eivät kyllä johda mihinkään. Meidän kannalta tarvittaisiin sellaista täsmäapua. Että kartoittajia ja selvittäjiä on kyllä.*

Haastatteluissa kävi myös ilmi että yritykset pitivät perustukipalvelujen (esimerkiksi kansainvälistymispalvelut tai markkinatutkimukset) olemassa oloa itsestään selvänä ja monet yritykset olivatkin näitä palveluja jo käyttäneet. Lähes kaikki haastatellut yritykset olivat tehneet markkinatutkimuksia ja olivat niihin suhteellisen tyytyväisiä. Osalla oli taustalla jo useita selvityksiä, joiden avulla paneuduttiin askel askeleelta syvällisemmin omiin liiketoimintamahdollisuuksiin Venäjällä.

*Kyllä se [osallistuminen projektiin] nopeutti monta vuotta tätä prosessia, että jopa saattoi olla, että oli avain siihen, että se [suunniteltu Venäjän-kaupan alkaminen] oli ylipäättään mahdollista.*

*Seuraava selvitys on – nyt jos saadaan tuontiasiat selville – miten se tapahtuu yrityksen perustaminen Venäjälle.*

Osa yrityksistä piti erinomaisena tukitoimena sitä, että yhteiskunta tarjoaisi yrityksille käyttöön Venäjän liiketoiminnan aloittamiseen perehtyneen virkamiehen. Virkamiehiä pidettiin yleisesti ottaen luotettavina, arvovaltaisina ja edullisenakin vaihtoehtona verrattuna esimerkiksi yksityiseen konsulttiin.

*Kyllä luulen, että se olisi helpompi, että siellä olisi valmiina joku asiantuntija-virkamies... Että riippuu tietysti henkilöstä ja henkilön kyvyistä, että mitä pystyy tekemään.*

Osa yrityksistä puolestaan oli sitä mieltä, että yrityksille tulisi olla tarjolla rahoitusta, jonka avulla yritys voisi itse hankkia niitä palveluja, joita se Venäjän liiketoiminnan aloittamisessaan katsoo tarvitsevansa. Yritykset, jotka olivat muussa kansainvälistymisessä käyttäneet kansainvälisiä konsulttitoimistoja, aikoivat turvautua niiden apuun myös Venäjälle suuntautuvaa kansainvälistymistä aloittaessaan. Sen sijaan kaikkein pienimmissä yrityksissä epäiltiin kannattaako tukipalvelujen tarjoajiin ottaa edes yhteyttä, sillä hintojen arveltiin olevan niin kalliita, että pienyrityksellä ei ole niihin varaa.

Tukirahoitusta pidettiin myös tietyssä määrin ongelmallisena. Ensinnäkin yritykset olivat huolissaan siitä, että saatujen tukien kohdentamisesta saattaisi tulla jälkikäteen ylimääräistä selvitetävää ja paperityötä. Toiseksi yrityksissä pelättiin tukien mukanaan tuomia pitkäaikaisia vaikutuksia liittyen esimerkiksi yrityksen myyntiin. Osaan tuista nimittäin liittyi rajoituksia sen suhteen kuinka pitkän ajan kuluttua tukea saaneen yrityksen - tai osia siitä - saa myydä. Näin ollen monissa yrityksissä suosittiin suoran tuen sijaan yhteiskunnan tarjoamia subventoituja tukipalveluja.

Ilmaiseksi tukipalveluita ei haastateltujen mielestä ollut tarpeellista saada. Sopivana yrityksen omana osuutena palveluiden kustannuksista pidettiin noin 30-50 prosenttia. Tämän tasoilla panostuksilla motivaation katsottiin pysyvän korkeana niin yrityksellä kuin palvelutarjoajillakin.

Tunnetuimmat tukipalvelujen tarjoajat Venäjän liiketoiminnoista kiinnostuneiden yritysten keskuudessa olivat Finpro ja TE-keskukset. Finproa arvostettiin ja sen palveluja käyttäneet yritykset olivat palveluihin tyytyväisiä. Pienimmät yritykset kuitenkin arvelivat Finpron palvelujen olevan liian kalliita, jotta ne voisivat niitä hyödyntää.

Finpron ja TE-keskusten lisäksi Venäjän liiketoiminnoista kiinnostuneet yritykset olivat tietoisia seuraavista julkisista tukipalveluista ja niiden tarjoajista: Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö Josek Oy, Keski-Karjalan Kehitysyhtiö Oy KETI, Karelian Business Link -hanke (KETI Oy), Joensuun Tiedepuisto Oy, Pohjois-Karjalan yrittäjät, Pk-yritysten venäjäosaamisen kehittämisohjelma (Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulu), NetWood -hanke (KETI Oy) ja WoodHow-kasvuohjelma (Joensuun Tiedepuisto Oy)

*Hanke, joka on rakennettu tähän ymmärtääkseni tähän Niiralan rajanylityspaikan läheisyyteen eli tällainen Etelä-Karjalan, Pohjois-Karjalan seudulle ja se pitää sisällään sen, että siellä on tavallaan konsultti, joka pystyy toimimaan tulkkina, tuntee paikallista kulttuuria ja ihmisiä siellä Venäjän puolella, on toiminut siellä paljon ja sitten toisaalta on tutustunut näihin suomalaisten yritysten tarpeisiin ja yrittänyt löytää siellä sellaisia yhteisiä säveliä ja on minusta onnistunut aika hyvin.*



### ***Yhteenveto tukitarpeista***

Venäjän liiketoiminnasta kiinnostuneilla pohjoiskarjalaisilla pienillä ja keskisuurilla yrityksillä oli selkeä viesti yhteiskunnallisille päättäjille: mikäli Suomen vientiä Venäjälle halutaan pitkäjänteisesti kehittää ja esimerkiksi nostaa vienti uudelle tasolle – esimerkiksi viiden vuoden kuluessa - niin yritykset tarvitsisivat Venäjän vientiä varten yhden luukun toimipisteen. Tämän toimipisteen kautta yritykset saisivat avun kaikkiin Venäjän-viennin kompastuskiviin, liittyivät ne sitten tullaukseen, huolintaan, rahoitukseen tai vakuutuksiin.

Yrityksissä ideoitiin, että Suomen TE-keskuksista, joilla on entuudestaan hyvä maine, yksi erikoistuisi Venäjän-kauppaan. Tällöin muualtakin Suomesta kaikki Venäjän-kauppaan liittyvät kysymykset ohjattaisiin tähän erikoistuneeseen TE-keskukseen, johon ajan myötä kumuloituisi vahva Venäjän ja sinne kansainvälistyvien toimialojen osaaminen. Tällaisen keskuksen toivottiin voivan tarjota esimerkiksi teknisten tuotteiden markkinatutkimuksia, mikä vaatii tukipalvelujen tarjoajilta osaamista paitsi Venäjän markkinoista myös syvällistä perehtymistä yrityksen tuotteeseen tai palveluun. Tällaisen räätälöidyn ja kokonaisvaltaisen avun tarve oli suuri Venäjän liiketoiminnasta kiinnostuneissa yrityksissä.

Yrityksissä oltiin vahvasti sitä mieltä, että Venäjän-liiketoiminnan aloittamiseksi luodut projektit nousevat tai kaatuvat niissä työskentelevien ihmisten osaamisen mukana. Näin ollen ei riitä, että projektihenkilöstö tuntee Venäjän toimintaympäristön ja liiketoimintakulttuurin, vaan sen olisi pystyttävä perehtymään syvällisesti myös yrityksen tarpeisiin.

*Se mihin se kaatuu, niin se on meidän tarjoamien tuotteiden tai palveluiden ymmärtäminen.*

Nykyisten projektipohjaisten tukitoimien suurimpana ongelmana nähtiin niiden lyhytjänteinen toiminta ja projektihenkilökunnan vaihtuvuus jopa kesken projektin, mutta erityisesti projektien välillä. Yrityksissä oli vahva epäily siitä, että projektien myötä syntynyt osaaminen ei siirry tukipalvelujen tarjoajalta toiselta, eikä edes saman tukipalvelun tarjoajan projektista toiseen. Näin ollen projekteissa aloitetaan aina uudestaan tyhjästä, sen sijaan että voitaisiin hyödyntää projekteissa syntynyttä kumulatiivista osaamista.

## 5 Venäjän liiketoimintaa harjoittavat yritykset

Koska Venäjän liiketoimintaa harjoittavien yritysten lukumäärä oli kyselyssä hyvin pieni (vain 13 yritystä) käsillä olevan luvun pääpaino on haastateltujen, Venäjällä toimivien yritysten kokemuksissa. Haastateltuja yrityksiä oli yhdeksän ja ne toimivat teollisuuden ja palveluiden eri aloilla. Näille yrityksille oli tyypillistä, että Venäjä oli yrityksen kokonaisliiketoimintaa ajatellen hyvinkin iso ja merkittävä markkina-alue. Venäjän ohella haastatelluilla yrityksillä oli tyypillisesti liiketoimintaa myös Baltian maissa ja Ukrainassa.

*On vientiä Venäjälle, ...Baltiaan. Katseltu on Saksaa, Ruotsia, mutta ei meillä ole mitään ylivoimaisuutta, miksi me sinne lähdetäisiin.*

Enemmistö haastatelluista yrityksistä oli aloittanut liiketoiminnan Venäjällä 1990-luvulla. Pisin kokemus oli kahdella yrityksellä, jotka aloittivat Venäjän liiketoimintansa jo Neuvostoliiton aikoina ja ovat jatkaneet sitä keskeytyksettä tähän päivään asti. Osa heidän vanhoista, neuvostoaikaisista kontakteistaan on säilynyt, mutta yhteiskunnan kokonaisvaltainen muutos on luonnollisesti myös vaatinut etsimään ja luomaan aivan uuden tyyppisiä liiketoimintasuhteita. Lyhimmän kokemuksen omaisi yritys, joka aloitti Venäjän liiketoiminnan haastattelujen tekovuonna 2007.

### 5.1 Venäjän-liiketoiminnan profiili ja motiivit

Kyselyn mukaan Venäjän-kaupan osuus yritysten kokonaisliikevaihdosta oli suhteellisen vähäinen, sillä suurimmalla osalla yrityksistä se muodosti vain alle 5 % kokonaisliikevaihdosta. Ainoastaan yksi kyselyyn vastannut yritys ilmoitti Venäjän kaupan osuudekseen 51–75 % liikevaihdosta. Venäjän kaupan volyymin vähäisyydestä huolimatta yritykset kokivat toimintansa Venäjällä suhteellisen kannattavaksi. Suurin osa yrityksistä piti toimintaa melko kannattavana ja muutamat yritykset arvioivat sen olevan yhtä kannattavaa tai tappiollista kuin niiden muukin liiketoiminta. Yksikään kyselyyn vastannut yritys ei siis pitänyt Venäjän liiketoimintaansa kannattamattomana. Näin ollen ei ole yllättävää, että lähes kaikkien Venäjän-kauppaa harjoittavien yritysten lähivuosien tavoitteena oli liiketoiminnan volyymin kasvattaminen Venäjälle.

Haastateltujen yrityksiä Venäjän-kaupan osuus vaihteli enemmän kuin kyselyn tulokset antaisivat olettaa. Siinä missä Venäjän-kauppa osalla oli marginaalista, sai muutama yritys jopa 95 % liikevaihdostaan Venäjältä. Myös Venäjän liiketoiminnan tavoitteet vaihtelivat melko suuresti. Ensisijaisesti yritykset hakivat kasvua, mutta sitä odotettiin pikemminkin pitkällä kuin lyhyellä aikavälillä. Yritysten odotukset olivat sitä suuremmat mitä pidempään ne olivat Venäjällä toimineet.

*Alkuun lähdettiin hyvin varovasti liikkeelle... eikä sen [Venäjän] varaan juuri laskettu.*

*Ensimmäinen kymmenen vuotta oli jalansijan hakua... tälle vuodelle odotetaan 60 % kasvua.*

*Meillä on kasvustrategia tässä yrityksessä, että joka vuosi haetaan kasvua. Sen pitää olla vähintään 10 %... koko ajan haetaan uusia markkinoita.*

Haastatellut yritykset olivat menestyneet Venäjällä suhteellisen hyvin satunnaisista vastoinkäymisistä huolimatta. Menestyksen suhteen oltiin kuitenkin vaatimattomia, eikä yrityksissä innostuttu siitä juurikaan kertomaan. Yritysten toiminnan laajentuminen ja investoinnit Venäjälle puhuvat kuitenkin puolestaan.

*Voita on aina riittänyt leivälle. Meillä Karjalassa ehkä ei ole ihan samanlaista kun Pohjanmaalla tuo yritysajattelu: siellä pyritään isommaksi ja isommaksi. Mutta meillä Karjalassa riittää se kun on hyvä olla.*

*Tuskin Suomessa tämän kokoiset yritykset ovat näin paljon investoineet Venäjälle kuin mitä me olemme tehneet. Siis koneisiin ja kalustoon, mitä meillä siellä on: että ne ovat kohtuullisen merkittäviä.*

Vientiin keskittyneissä yrityksissä oli jossain määrin kiinnostusta tytäryritysten perustamiseen Venäjälle, mutta lähinnä keskipitkällä aikajänteellä. Jotkut yritykset olivat myös harkinneet yhteisyrityksen perustamista.

*Siellähän on nyt yhteisyrityksille verohelpotuksia. Siellä pystyy jopa 100-prosenttisesti ulkomaalainen omistamaan yrityksen. Sitä en suosittele ainakaan tässä vaiheessa: ei ne panokset tarvitse alussa olla niin isoja.*

Venäjän liiketoimintaa jo harjoittavien haastateltujen yritysten tärkein motiivi harjoittaa liiketoimintaa Venäjällä oli Venäjän isot markkinat ja niiden kasvupotentiaali. Osalla haastatelluista yrityksistä kotimarkkinat olivat täyttyneet ja kasvua haettiin Venäjältä. Osa yrityksistä puolestaan pystyi tarjoamaan Venäjän markkinoille sellaisia tuotteita tai palveluja, joita siellä ei ennestään ollut tarjolla.

*Venäjä on kyllä ehdottomasti suurin kasvupotentiaali.*

Kasvupotentiaaliin suhtauduttiin kuitenkin siinä mielessä maltillisesti, että yritykset eivät laskeneet yksin sen varaan, vaan pitivät Venäjää pikemminkin yhtenä tukijalkana muutaman muun joukossa. Venäjältä haettiin kasvun ohella myös tasausta kausivaihteluihin.

*Se on yksi tukijalka lisää, että ei niinkään kasvua vaan sen kausivaihtelun tasausta.*

Monet Venäjällä jo liiketoimintaa harjoittavat yritykset pitivät Venäjän läheistä sijaintia tärkeänä motiivina. Toisaalta näissä yrityksissä myös todettiin pohjoiskarjalaiset yritykset

hyödyntävät Venäjän läheisyyden luomia liiketoimintamahdollisuuksia yllättävänkin vähän. Erityisesti ihmeteltiin sitä, että pohjoiskarjalaiset suuryritykset, joilla olisi ollut resursseja aloittaa liiketoiminta Venäjällä, toimivat Venäjällä suhteellisen vähän. Pienyritysten vähäistä osallistumista Venäjän liiketoimintaan sen sijaan pidettiin ymmärrettävänä.

*On järjetöntä tällä sijainnilla jättää käyttämättä tuollainen mahdollisuus. Se on vähän niin kuin kieltäisi missä asuu.*

*Pietari on lähempänä kuin Helsinki: että sitä ei monesti tule ajatelleeksi.*

*Vaikka me ollaan lähellä rajaa niin, eivät pohjoiskarjalaiset suuressa määrin Venäjälle vie. Se on oikeastaan aika yllättävää.*

Käytännössä esimerkiksi Niiralan rajanylityspaikan avaaminen ja aukioloajan asteittainen laajentaminen on saanut yritykset kiinnostumaan liiketoimintamahdollisuuksista Venäjällä. Yritykset painottivat myös Venäjän kanssa yhteistä raideleveyttä, joka helpottaa yhtäältä raaka-ainekuljetuksia Venäjältä Suomeen ja toisaalta tavarakuljetuksia Suomesta aina Itä-Aasiaan asti.

*Jos niillä [venäläisillä] on raaka-aineita saatavilla niin, ollaan me rahdillisesti pirun hyvässä kohdassa, ja sama raideleveys. Toisinpäin asia on esimerkiksi Korean viennissä, Japanin viennissä: tämä Vladivostokin suora ratahan oli upea juttu. Oli halvempi saada kontti Busaniin [Etelä-Koreassa] kuin kontti Tukholmaan.*

### **Venäjän liiketoiminnan muodot**

Kyselyyn vastanneiden 13 yritysten liiketoiminta Venäjälle oli pääasiassa vientiä. Haastateltujen yritysten joukossa yhdellä oli tytäryritys Venäjällä, mutta pääosin haastatellutkin yritykset olivat keskittyneet vientitoimintaan. Yksikään yrittäjistä ei toiminut pelkästään rajan läheisyydessä, koska markkinoiden katsottiin löytyvän pikemminkin suurimmista kaupungeista Pietarista ja Moskovasta.

*Meidän naapurissa onkin aika Karjalaa, että siinä ei ole itsessään hirveästi ostopotentiaalia. Että se on mentävä kumminkin sitten Pietariin ja Moskovaan ja näihin muihin, Murmansiin ja isoihin kaupunkeihin ja noihin kasvaviin keskuksiin.*

*Vähintään kerran kuukaudessa, vähän useamminkin, tulee Pietarissa käytyä ja sen näkee sen kasvun koko ajan. Ja sitten kun käy ulkopuolella muualla niin siellä on se potentiaali kaikkineen. Kyllähän se kasvu tulee vetämään: siellä alkaa näkemään sen, että keskiluokka alkaa kasvamaan. Pitäisi aikamoinen poliittinen hässäkkä sattua että se jarruttaisi sitä.*

Karjalan Tasavalta ei kuitenkaan ollut poissuljettu vaihtoehto ja yrityksissä pidettiin tarkkaan silmällä alueen kehitystä. Pohjoiskarjalaisesta näkökulmasta Petroskoitakin

pidettiin metropolina ja sen katsottiin virkistyneen hyvin lyhyessä ajassa siellä toteutettujen rakennushankkeiden ansiosta. Yritykset myös arvelivat, että alueella on ollut huono maine erilaisten lieveilmiöiden takia, mutta että kanssakäyminen rajan yli on vähitellen normalisoitumassa.

*Se on kautta historian rajaseutu ollut sellainen, että ensin sinne on kaikki yössä liikkujat ja rikolliset menneet hiipimään kun siellä vähän tapahtuu. Samahan tässäkin on tapahtunut, että nyt siellä ovat käyneet nämä tankkaajat ja tuoneet viinaa ja tupakkaa ja vielä tyttöbisnes siinä. Sillä se on se ensimmäinen mielikuva tullut. Tai sitten nämä puunkorjaajat kuukausien reissuillaan tuolla Venäjän metsissä: siellä on hurjia tarinoita, jotka eivät kaikki ole ihan julkaisukelpoisia. Se normalisoituu tämä kanssakäyminen nyt kun perheet käy ostoksilla täällä. Ja Petroskoi on ihan mainiosti sellainen, että jos olisi kulkuyhteys, täältäkin voisi aivan hyvin lähteä ostosreissulle.*

Niissä yrityksissä, joissa kokemusta esimerkiksi Pietarista oli jo pidemmältä ajalta, suurimpien kaupunkien rinnalle nostettiin esiin kiinnostavina alueina myös huomattavasti kauempana sijaitsevia alueita kuten Mustanmeren, Baikalin ja Vladivostokin alueet, missä osalla yrityksillä oli jo ollut paitsi neuvotteluja, myös tavaran toimituksia.

## 5.2 Venäjän liiketoiminnan haasteet

Kyselyn mukaan Venäjän liiketoimintaa harjoittavien yritysten suurimmat haasteet olivat uusille markkinoille pääsy sekä hyvien asiakkaiden ja yhteistyökumppanien löytäminen. Samat haasteet tulivat yksityiskohtaisemmin esille myös haastatteluissa, mutta niiden lisäksi painottuivat rajan ylittämiseen liittyvät ongelmat. Yrityksiä puhuttivat myös maksuehtoihin liittyvät riskit.

### ***Uusille markkinoille pääsy ja hyvien yhteistyökumppanien/asiakkaiden löytäminen***

Haastatelluille yrityksille oli tyypillistä, että Venäjän markkinoille pääsyä oma-aloitteisesti pidettiin vaikeana ellei suorastaan mahdottomana. Osa yrityksistä oli toki löytänyt asiakkaita esimerkiksi oman alan messuilta, mutta suurin osa yrityksistä jäi mielummin odottamaan Venäjältä tulevia tarjouspyyntöjä. Suuri osa yrityksistä ei ollut tehnyt minkäänlaista markkinointia Venäjällä, vaan venäläiset asiakkaat olivat ottaneet yhteyttä yrityksen venäjänkielisten internetsivujen tai puskaradion kautta.

*Kyllä se kontakti pitää melkein sieltä [Venäjältä] tulla, että jos lähdet tienaamaan markkinoita ja jotakin suunnitelmia tekemään niin maitojunalla tulet takaisin: et löydä kuitenkaan niitä [asiakkaita], ketkä niitä [tuotteita] tarvitsee siellä viimekädessä. Se on se haaste siellä.*

Haastatteluista ilmeni että yritysten venäjänkielisten kotisivujen merkitys on kasvanut viime vuosina. Suuri osa haastatelluista yrityksistä piti kotisivuja erittäin tärkeänä

markkinointikeinona Venäjällä<sup>9</sup>. Venäjänkielisten kotisivujen kautta yritykset saavat jatkuvasti valtavasti tarjouspyyntöjä. Ongelmana vain on seuloa joukosta ne asiakkaat, joiden kanssa voisi syntyä pidempi suhde.

Osalla yrityksistä oli myös hyvä maine Venäjällä jo ennen kuin ne olivat vieneet ensimmäistäkään toimitusta venäläisille asiakkaille, koska niillä oli ollut toimituksia muille Venäjällä toimiville suomalaisyrityksille ja niiden tuotteet olivat sitä kautta tulleet tutuiksi venäläisasiakkaille. Puskaradio saattoi välittää yhteydenottoa pyyntöjä myös aivan eri alalla toimivien yritysten kautta.

*Venäjällä ollaan itse aktiivisia, että sieltähän tulee koko ajan tarjouksia. Jos minä vaikka olen matkailualan yrittäjä, niin minulle tulee paljon yhteydenottoja, että halutaan kontakteja johonkin puualan yritykseen tai metallialan yritykseen tai kuljetusalan tai johonkin isoja metsäkoneita tai muuta halutaan ostaa Venäjälle. Venäjällä on sellaista, että kun on yritys, niin sille tarjotaan kaikilla mahdollisilla sektoreilla sitten sitä yhteistyötä. Kyllähän minä aina välitän niitä toiveita eteenpäin jos tunnen sen alan yrityksiä. Kyllä sieltä on tullut kontakteja.*

Kaiken kaikkiaan yhteistyöhalukkuutta oli Venäjän puolella paljon ja yritykset saivat runsaasti kontakteja ja yhteydenottoja. Näin ollen yritysten ongelmana oli pikemminkin sopivan yhteistyökumppanin valinta tarjokkaiden joukosta. Kaikkia yhteyttä ottaneita venäläisyrityksiä voitiin alkumetreillä pitää potentiaalisina yhteistyökumppaneina, mutta yritysten taustojen selvittäminen koettiin hyvin hankalaksi.

*Venäläinen uusyrittäjä on aika salamyhkäistä toimintaa. Siihen ei tahdo päästä käsiksi hyvin helposti. Ainakin tällaiset pienemmät ja nuoremmat yritykset...ei niistä löydä mitään tietoja.*

Sen jälkeen kun venäläisyrittäjien kanssa oli päätetty aloittaa neuvottelut, päästiin vähitellen kokeilemaan konkreettista kaupankäyntiä ja jos maksuliikenne toimi, alkoi luottamuskin rakentua. Koska tavoitteena oli lähes aina pitkäaikaisen kumppanuuden luominen, aloitettiin seuraavassa vaiheessa yhteistyökumppanin toimintatapojen ja tavoitteiden evaluointi. Toisinaan venäläisten yhteistyökumppaneiden kuitenkin oletettiin toimivan samalla tavalla kuin länsimaisten yritysten ja näitä toiveita voidaan pitää jossain määrin epärealistisina, koska ne eivät huomioi venäläisen toimintaympäristön ja liiketoimintakulttuurin erityispiirteitä.

*Relevantin, luotettavan kumppanin löytäminen on tietysti erittäin haasteellista: löytää sellainen kumppani, joka sitoutuu ja alkaa ymmärtämään sinua ja toimimaan länsimaisesti.*

*Se niiden [yhteistyökumppanien] hakeminen on äärimmäisen vaikeaa. Ja siellä on hyvin paljon bisneksessä sitä vanhaa henkeä, että tyhimmän eväät syödään ensimmäiseksi.*

---

<sup>9</sup> Suomalaisista pienistä ja keskisuurista yrityksistä kahdella kolmasosalla on verkkosivut Internetissä, pohjoiskarjalaisilla yrityksillä kuitenkin suhteellisesti harvemmin (Finnvera 2007).

*Jatkuvuuden ylläpito Venäjälle, se onkin sellainen haaste, ettei tahdo saada sitä jatkuvuutta pidettyä yllä. Ne [venäläiset asiakkaat] ovat hyvin herkkiä - kun ne löytävät euron halvemman toimittajan - heti valmiit hyppäämään siihen kelkkaan.*

Venäjän liiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä pidettiin itsestään selvänä, että yhteistyökumppanien kanssa on puhuttava venäjää. Kokemusten mukaan venäläisten englanninkielen taito oli heikkoa. Tulkkien käytöstä haastateltavilla puolestaan oli huonoja kokemuksia, etenkin teknisessä tulkkauksessa ja siksi parempana vaihtoehtona pidettiin kielitaitoista oman alan asiantuntijaa. Monella haastatelluista oli itselläänkin auttava venäjän kielen taito. Käytännössä valtaosaan haastatelluista yrityksistä oli palkattu venäjänkielistä työvoimaa. Venäläisen työvoiman saantia pidettiin pohjoiskarjalaisissa yrityksissä helppona.

### ***Byrokratia, monimutkainen lainsäädäntö ja korruptio***

Byrokratia ja monimutkainen lainsäädäntö painottuivat haastatteluissa huomattavasti verrattuna kyselyn tuloksiin. Erityisen ongelmalliseksi koettiin rajan ylittäminen eli käytännössä suomalaisten tuotteiden toimittaminen Venäjälle.

*Hirmu paljon työläämpiähän ne [toimitukset Venäjälle] ovat kuin kotimaan toimitukset. Sehän on hirvittävän byrokraattinen maa siinä mielessä, että sinne pitää olla kaiken maailman todistusta ja sertifikaattia ja muuta paperia liitteeksi.*

Osa yrityksistä vältti rajan ylittämiseen liittyvät ongelmat myymällä venäläisille asiakkaille tuotteita vain sillä ehdolla, että asiakkaat hoitivat kuljetukset itse Suomen puolelta omien huolintayritystensä kautta Venäjälle. Toisaalta yrityksissä myönnettiin, että asiakkaiden kannalta tällaiset vaatimukset olivat toisinaan kohtuuttomia ja kiusallisiakin. Yritykset arvelivat, että asiakkaat olivat kuitenkin valmiita maksamaan laadukkaista suomalaisista tuotteista.

*Me toimitetaan Lappeenrantaan ja siellä heillä [venäläisillä] on omia huolintasysteemeitä. Olen todennut sen, että ei viitsi ruveta päättämään hakkaamaan seinään, koska jos rupeat itse viemään, niin se on niin hankala länsimaiselle yritykselle.*

*Sehän ihan selkeästi asettaa meidän venäläisille asiakkaille hirmu paljon lisää vaivaa ja vaatimuksia. Kotimaassa ei voisi ajatellakaan, että voisi vaatia, että tulkaapa hakemaan ostamanne tuote täältä [Pohjois-Karjalasta].*

*Jostakin syystä venäläiset nimenomaan Suomesta haluavat sen tavaran ja siinä ovat valmiita maksamaan kun tietävät saavansa sen laadukkaamman tuotteen. Onhan siellä tällä hetkellä muutama oma tehdas, mutta eivät ne luota omiin tehtaisiin.*

Niissä yrityksissä, joissa oli päädytty viemään tuotteet itse Venäjälle, katsottiin, että tullaus oli kallista ja heikensi suomalaisyritysten kilpailukykyä Venäjän markkinoilla.

Lisäksi yritykset epäilivät venäläisiä virkamiehiä korruptiosta. Suomalaisissa yrityksissä ei kuitenkaan oltu innostuttu voitelurahan käytöstä esimerkiksi rajan ylityksen jouduttamiseksi, koska sen arveltiin johtavan vain lisäepäselvyyksiin.

*Venäjän tapauksessa siellä on kysyntää: meillä on kilpailukykyinen tuote, mutta sehän terminoidaan se markkina meiltä tullin kautta. Siellä on sen verran voimakas tuontitulli, että siellä pidetään se kotimarkkina kilpailukykyisenä.*

*Viime kesänä toimitettiin tällainen tuote...sitä seisotettiin lähes kuukausi [tullissa]...kun sanon suoraan: sehän on korruptiosta kysymys koko ajan...*

*Jos lahjat väärät tarkastajat niin ne ottavat sujuvasti sen rahan vastaan ja sitten selviääkin, että perkele eihän se tuo ollutkaan, kun sehän tuleeikin täältäpäin se palotarkastaja ja sinä olet maksanut väärän jätjän ja alat uudestaan.*

*Minä jotenkin koen, että kun lähtee sille maksamispuolelle, niin se kyllä varmasti tuo mukanaan sitä kaikkea muuta hämää siihen, että miten se raha liikkuu ja kenelle se menee ja kenen kanssa sitä loppujen lopuksi toimii.*

Yritykset olivat oppineet vähitellen selviämään venäläisen lainsäädännön luomista haasteista. Yleensä sertifikaatit ja muut tarvittavat asiakirjat jouduttiin hankkimaan jokainen eri paikasta, mutta kun kanavat vähitellen selvisivät ja virkamiehet tulivat tutuiksi, niin rajan ylitys alkoi tuntua huomattavasti helpommalta. Kokemuksen karttuessa Venäjään liittyvät ongelmat alkoivat myös suhteutua yritysten muuhun kansainväliseen toimintaan realistisessa valossa.

*Virkamiesreitistö on jotenkin hahmottunut, että miten ne asiat kannattaa hoitaa, tajunnut sen, että millä tavalla se maa toimii.*

*Ei se ihan mahdotonta ole...saa sen listan ja siinä on hirmu pitkä litania vaatimuksia mitä kaiken maailman todistuksia pitää olla, mutta sitä vaan pitää ruveta tunnustelemaan mikä se minimitaso on: millä se käytännössä se homma toimii ja pyörii.*

*Kuvion rakentaminen tullin kanssa, se vei meiltä vuoden. Ei tämä suora vienti enää niin äärimmäisen vaikeaa ole. On se vähän vaikeampi kuin moneen muuhun maahan, mutta kyllähän esimerkiksi Amerikan vienti ihan yhtä haasteellista on.*

Yrityksissä oli tiedossa, että viranomaiset, esimerkiksi raja- ja tullityöryhmässä neuvottelivat sähköisten asiakirjojen käyttöönotosta, mutta yrityksissä ei uskottu edistysaskelten toteutuvan kovinkaan ripeään tahtiin, vaan vievän vuosia.

### ***Maksuehtoihin liittyvät riskit***

Maksuehdot mietittiin yrityksissä hyvin tarkkaan. Ne yritykset, jotka olivat harjoittaneet vientikauppaa Venäjälle vain vähän aikaa pyrkivät hoitamaan maksuliikenteen pääsääntöisesti etukäteismaksuin ja luottokauppaa tehtiin vain tarkoin harkiten.



Kokeneemmatkin yritykset aloittivat tavarantoimitukset uusille asiakkaille etukäteismaksuin. Siinä vaiheessa kun kaupan määrä ja luottamus asiakkaan kanssa kasvoivat, yritykset aloittivat luottokaupan omalla riskillä. Isoimmille yrityksille, joilla oli riskinsietokykyä, luottokauppa ja maksuaika olivat kilpailuvaltteja.

*Nytkin taitaa olla pari luottoasiakasta, mutta on sellaisia kokemuksia kyllä, että tuli Karjalan apua tässä annettua...niin että etenkin jos on uusi asiakas niin pitää jonkin aikaa kokeilla...Itse asiassa ne Venäjällä toimii sillä lailla itse: ei ne luota keskenään ollenkaan.*

*Nyt ollaan tietysti vähän varovaisempia oltu, kun kaupan koko on kasvanut ja kuitenkin annetaan maksuajalla – ei tietenkään alussa annettu – nyt on rakentunut se luottamus. Nyt pelataan maksuajalla ja kyllähän siinä tietty riski on olemassa.*

*Yksi tärkeä edellytys Venäjän kaupassa pärjäämiseksi on maksuehdot, koska siellä on pula rahasta...maksuehto on jopa tärkeämpi kuin hinta. No, senhän tietää, että kun maksuehtoa antaa niin riskihän kasvaa justiinsa.*

Yrityksissä seurattiin tarkasti sekä kotimaisten että ulkomaisten toimijoiden liikkeitä. Yrityksissä pidettiin myönteisenä kehityksenä sitä, että Finnvera oli ottanut Venäjän vientitakuun piiriin. Toisaalta luottovakuutusten saaminen venäläisille asiakkaille oli edelleen hankalaa ja syynä pidettiin Venäjän yritysrekisterin toimimattomuutta ja erityisesti sitä, että rekisterissä oli niin paljon samannimisiä yrityksiä, että oman yrityksen tietojen löytäminen oli lähes mahdotonta. Myös ulkomaisten kilpailijoiden venäläisasiakkaille antamia maksuehtoja seurattiin huolellisesti. Jos esimerkiksi muista EU-maista alettaisiin myymään suuremmassa määrin Venäjälle luotolla, suomalaisyritysten kilpailutilanne heikkenisi nopeasti. Erityisesti rahaliikenteen osalta yritykset uskoivat, että esimerkiksi Venäjän WTO-jäsenyys voisi vauhdittaa kehitystä oleellisesti.

### ***Epärehellisyys ja rikollisuus***

Osalla Venäjällä jo pidempään toimineista yrityksistä oli omakohtaista kokemusta rikollisuudesta.

*Meiltä varastettiin esimerkiksi henkilöllisyydet ja meidän nimissä tehtiin kauppaa siellä. Meidän kaikki leimat varastettiin, samoin pankin leimat varastettiin. Minun allekirjoitukseni saatiin, aivan (autenttinen) joulukortista, jonka satuin lähettämään sinne. Käyntikortti lähti jakeluun heti. Niitä oli sitten aika paljon siellä Venäjällä. Että tuota, ihan ne on kovaa kerrottavaa.*

*Me teimme yrityksen RU-sivuston, joka rekisteröitiin Venäjällä. Nyt kun menet sille sivustolle niin se ei ole enää käytössä, koska joku varasti meiltä sen sivuston ja sitten se lähetti laskun; että paljonko se vaatikaan siitä sivustosta...*

Moni yritys, jolla ikäviä kokemuksia ei ollut, arveli, että kyse on vain ennakkoluuloista ja että suurin osa yrityksistä toisiin kiertävistä jutuista on vailla todellisuuspohjaa tai tapahtunut niin kauan sitten, etteivät ne enää ole relevantteja.

*Monesti kun keskustelen yrittäjien kanssa, niin ne sanovat, että kun ei niihin [venäläisiin] voi luottaa. Ja sitten ne kertovat jonkun tarinan 10 vuoden takaisesta yrittäjästä, joka tuli verissä päin takaisin kun menetti kaikki rahansa. Ei pitäisi koko ajan tuijottaa sitä mitä oli ennen.*

### **Työntekijöiden saatavuus ja osaaminen**

Venäjällä toimivat yritykset olivat kohdanneet Venäjää tällä hetkellä kiusaavan yleisen ongelman, työntekijöiden vaihtuvuuden. Kasvavat markkinat ja kasvava talous saavat Venäjällä työntekijät vaihtamaan hyvin helposti työpaikkaa hiukankin suuremman palkan perässä ja heidän sitouttamisensa pidemmäksi ajaksi yhteen paikkaan vaatii paljon työtä työnantajan puolelta. Pidempään Venäjällä toimineet yritykset olivat kehittäneet erilaisia motivointikeinoja liittyen esimerkiksi palkkausjärjestelmään, jotta ainakin avainhenkilöt saataisiin pidettyä. Palkkatason nousu on nopeaa erityisesti suurimmissa kaupungeissa ja avainhenkilöiden palkat ovat jopa korkeampia kuin Suomessa.

*Yksi kolmasosa porukasta vaihtuu vuoden sisällä. Että tulee, koulutetaan, joko niin että ei viihdy tai sitten noin vuoden verran on ollut töissä ja sitten lähtee Pietariin hakemaan töitä kun on saanut meillä kokemusta länsimaisesta yrityksestä.*

*Jos Venäjällä tarvitsee esimerkiksi jonkin erikoisalan teknisen insinöörin, joka osaa jotain niin palkkatasohan on sama tai korkeampi kuin täällä Suomessa.*

Sekä liiketoimintakulttuuri että koulutus eroavat Suomessa totutusta ja aiheuttavat haasteita yritysjohdolle.

*Täällä [Suomessa] jos on insinööri niin sillä on laajempi näkemys, ... mutta siellä [Venäjällä] yksi tekee viemäreitä ja yksi tietää lämpöjohdoista ja kolmas ilmanvaihdosta...ja homma ei etene mihinkään. Niillä on aikaa: sitä siellä on... Tympii tällaista, jolla on kiire ja pitäisi olla projektilla aikataulu ja rahaakin pitäisi olla.*

*Siellä [Venäjällä] ei ole mitään esimieskoulutusta. Mekin järjestettiin tänä keväänä kaikille meidän esimiehille tällainen management training. Eivät ne ole ikinä mitään johtamiskoulutusta enemmin saaneet. Paitsi armeijassa. Kyllähän meilläkin on toimitusjohtajaa lukuun ottamatta kaikki everstejä ja majureita. Mutta se ei välttämättä Venäjän armeijan koulutus ole mitään parasta motivoinnin kannalta.*

*Siellä on sellainen eri mentaliteetti: esimiestä pelätään hirmu paljon. Esimies ei tiedä mistään mitään ja kun minä kysyn asiaa suunnittelijalta niin hän ei uskalla puhua, kun se äijä [esimies] istuu vieressä.*

Haastatelluilla yrityksillä ei juurikaan ollut vaikeuksia rekrytoida venäläistä tai venäjänkielistä työvoimaa Suomessa. Yrityksissä pidettiin tärkeänä, että venäläinen työntekijä rekrytoitiin itse. Yrityksillä oli huonoja kokemuksia esimerkiksi yliopistojen harjoitteluohjelmien kautta yrityksiin tulleista venäläisharjoittelijoista, joiden todellinen osaaminen ei vastannut hakemuksessa annettuja tietoja.

Kokemuksen karttuessa yritysten suhtautuminen Venäjällä ilmeneviin ongelmiin oli muuttunut pragmaattisemmaksi.

*Ei siihen ole mitään valmista konseptia että kun joku ongelma tulee, miten toimitaan. Ratkaistaan tapauskohtaisesti. Ja sitten jos ei muuten onnistu niin eihän siinä auta, kun se on hypättävä jonkun täältä lentokoneeseen ja lähdettävä katsomaan mikä siellä on.*

*Nämä ovat näitä jokapäiväisiä ongelmia. Niitä on mutta niiden kanssa on pakko elää. Vastapainona on kasvava bisnesmahdollisuus. Tämä ei ole minun keksimä, vaan monen muun sanomaa, että ”Venäjällä ei mikään toimi, mutta kaikki järjestyy”.*

### 5.3 Venäjän liiketoimintaa harjoittavien yritysten tukitarpeet

Kyselyyn vastanneista Venäjän liiketoimintaa harjoittavista yrityksistä peräti kahdeksan (13:sta) ilmoitti, ettei ollut lainkaan käyttänyt julkista tai julkisrahoitteista tukea. Sen sijaan haastatelluista yrityksistä lähes kaikilla oli jonkinlaista kokemusta tukipalveluista Venäjän liiketoimintoihin liittyen. Lähinnä yritykset olivat teettäneet markkinaselvityksiä ja asiakaskartoituksia sekä osallistuneet koulutuspäiville, seminaareihin ja kontaktimatkoille joko Petroskoihin tai Pietariin.

Haastatelluissa yrityksissä oltiin yksimielisiä siitä, että tukipalveluja on tarjolla runsaasti. Hyvänä puolena pidettiin sitä, että jokainen tarvitseva yritys varmasti löytää apua. Kriittisemmin suhtautuvissa yrityksissä - joita haastateltavista oli valtaosa - tarjontaa kuitenkin pidettiin liiallisena. Yritysten mukaan he vastaanottivat erilaisia tarjouksia jopa useita kertoja päivässä.

*Näitähän on tavattomasti erilaisia projekteja tällä hetkellä, jopa vähän liiankin kanssa.*

Venäjällä jo toimivien yritysten tarpeet kohdistuivat yritysکوhtaisesti räätälöityihin palveluihin: markkinaselvityksiin, asiakaskartoituksiin, Venäjä-projekteihin, verkostoitumispalveluihin ja mentorointiin. Yleisluontoista koulutusta, kontaktimatoja ja rahoitusta tukipalvelujen käyttöön sen sijaan ei pidetty kovin tarpeellisena.

Tyypillisesti haastatellut yritykset olivat aloittaneet liiketoiminnan suunnittelun teettämällä markkinaselvityksen. Monilla yrityksillä oli kokemus selvityksen jäämisestä

liian yleiselle tasolle, koska osalla palveluntarjoajista ei välttämättä ollut toimialan asiantuntemusta tai kokemusta konkreettisesta Venäjän liiketoiminnasta. Siitä huolimatta yritykset myönsivät, että tehdyt selvitykset olivat auttaneet heitä pysymään tietoisina toimintaympäristön kehityksestä kohdealueella. Ne olivat myös vahvistaneet yritysten omia käsityksiä tarjolla olevasta potentiaalista ja tuoneet uuttakin tietoa.

*On aivan turha lähteä mitään markkinatutkimuksia tekemään jos sitä ei pysty menemään syvällisemmin....Siitähän on mielestäni kysymys, että mennään aika syvälle siihen minkä tuotealueen tai kauppa-alueen asiaa: pitäisi mennä hyvin siihen spesiaalialaan syvemmälle ja etsiä sieltä niitä toimijoita, koettaa ne löytää ja se tapa millä siellä tänä päivänä toimitaan.*

*Silloin kun kyseessä on joku sellainen spesiaali tekninen ala, niin siellä ei ole kyllä asiantuntemusta. Ja sitten kun se ei saa liittyä myyntiin, se pitää olla jotain tällaista selvitys ja tutkimusta. Pienellä organisaatiolla kun toimitaan, meidän on aika suoraviivaisesti toimittava mistä saadaan kassavirtaa yritykseen. Näissä kuitenkin täytyy itse löytää siihen yli puolet suoranaisiin kuluihin, ja mitä ihmisten aika maksaa: sehän se maksaa.*

Suurimmassa osassa haastateltuja yrityksiä oli käytetty koulutuspalveluja. Yrityksissä pidettiin tärkeänä, että Venäjään liittyvää koulutusta on tarjolla, mutta itse ne eivät juurikaan katsoneet sitä tarvitsevänsä, koska olivat jo kokeneita Venäjän liiketoiminnan osaajia ja pitivät koulutusta liian yleisluonteisena. Yrityksissä kritisoitiin myös koulutuksen tarjoajin pyrkimystä kattaa koko Venäjä yhdellä kertaa kun eri alueiden ja toimialojen välillä on suuria eroja.

*Liian kevyin perustein ja liian heikolla ammattitaidolla tehdään niitä [koulutuksia] nyt.*

Yritykset, jotka olivat osallistuneet yliopistojen yrityksille tarjoamaan koulutukseen kritisoivat sitä tiedon ”syöttämisestä” sekä vuorovaikutuksen ja keskustelun puutteesta.

*On liian yleisluontoisia ne koulutukset ja sellaisia itsestäänselvyyskiä. Ja monta kertaa joku on siellä vaan opettanut, joka ei ole ikänä tehnyt yhtään Venäjän-kauppaa. Että sinne jos saataisiin sellaisia todellisia [osaajia], jotka tekevät nyt tänä päivänä aktiivisesti ja ovat löytäneet menestystä, niin ne olisivat arvokkaita sellaiset kokemukset ja sellaiset ihmiset. Ne vain taitavat olla aika kiireisiä.*

Parempana tapana tutustua Venäjän liiketoimintaan, yritykset suosittelivat erilaisia Venäjä-projekteja. Niitä pidettiin erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille pieniriskisenä ja edullisena tapa lähteä liikkeelle. Projektien järjestäjien motiivit kuitenkin arveluttivat yrityksiä. Monissa yrityksissä arveltiin, että osa Venäjä-aiheisista projekteista on itsetarkoituksellisia ja vailla minkäänlaista tarkoitusta edistää yritysten kansainvälistymistä Venäjälle. Monissa yrityksissä oli sellainen käsitys, että projekteja laitetaan pystyyn vain koska niihin on saatavissa EU-rahoitusta, minkä avulla puolestaan pystytään perustamaan ja työllistämään projektiorganisaatio. Yrityksissä epäiltiin, että

näihin projekteihin houkutellaan pienyrityksiä puoliväkisin, jotta EU-ehdot saadaan täytettyä.

*Nämä Suomessa pidettävät seminaarit, niillä saadaan kyllä sille konsulttitoimistolle hyvin niitä laskutustunteja mutta tälle yrittäjälle aika vähän hyötyä. Että jos halutaan niillä tuilla mahdollisimman suuri hyöty niin se kannattaa se tuki käyttää mahdollisimman pitkälle siihen, että saadaan ne kontaktit sieltä [Venäjältä] ja ne tapaamiset. Opetella se kulttuuri siellä paikan päällä, eikä täällä Suomessa seminaareilla.*

Venäjän liiketoimintaa jo harjoittavat yritykset pitivät englanninkielisiä suomalais-venäläisiä seminaareja järjestöminä ja pitivät parempana suoraa tulkkausta venäjästä suomeen ja suomesta venäjään ilman englanninkielen käyttöä. Haastatellut kertoivat myös hävenneensä suomalais-venäläisissä seminaareissa suomalaisten ylimielistä asennoitumista Venäjän olosuhteisiin ja venäläiseen liiketoimintakulttuuriin.

*Tosi monessa projektissa sinne mennään kuin kansakoulun opettaja karttakepin kanssa näpyttelemään sormille, että ”kun teillä on tällaista”... yleensä niissä projekteissa ensimmäisellä kerralla paukuttelemaan henkseleitä ja kertomaan, että ”mitä teillä venäläisillä on huonoa.”*

Yritysten mukaan tukipalvelujen tarjoajat eivät riittävästi huomioi yrityskohtaisia erityistarpeita. Esimerkiksi tukipalvelujen tarjoajia kritisoitiin siitä, että nämä yksipuolisesti pyrkivät edesauttamaan yritysten osallistumista messuille, mikä sopii kappaletavaran valmistajille, mutta ei välttämättä lainkaan projektivientiä aloittelevalle yritykselle. Haastatteluissa kävikin selvästi ilmi, että yrityksissä toivottiin palveluntarjoajien perehtyvän huomattavasti syvällisemmin yrityksen tuotteisiin ja palveluihin, ennen kuin sille lähdetään esimerkiksi hakemaan sopivaa yhteistyökumppania Venäjältä.

Projektitoiminnassa yritykset arvostivat jatkuvuutta ja yritysten tarpeisiin räätälöityä ohjelmaa.

*Konsulttitoimisto oli sama, mutta siinä oli kolme erillistä hanketta. Meille se oli oikeastaan jatkokertomusta, että meillä se tavallaan se hanke jatkui, koska oli sama konsulttikin käytännössä tekemässä työtä vuosittain siinä ja saman ihmisen kanssa tehtiin sitä ja me saatiin yrityskohtaisesti räätälöityä se ohjelma.*

Yhteistyöhön muiden suomalaisyritysten kanssa suhtauduttiin kilpailun pelossa varovaisesti. Esimerkiksi vientirenkaissa toimivat yritykset painottivat, että vientirengas on rakennettava niin, että siinä ei saa olla kilpailua. Vientirengasta pidettiin pienelle ja keskisuurelle yritykselle hyvänä välietappina, jonka avulla voi lähteä ulkomaille varovaisesti ja pienin askelin. Yrityksissä todettiin myös, että koska oman alan kilpailijoiden kokemuksista oli vaikea saada tietoa, vientirenkaaseen osallistuvien kumppanien kokemuksista oli paljon hyötyä huolimatta siitä, että kumppanit toimivat eri toimialalla.

*Vaikka Suomessa kilpaillaan, niin sinnehän [Venäjälle] monesti voitaisiin mennä yhdessä. Vientiä tekevät tällä hetkellä isommat yritykset Venäjälle enemmän ja ihan samoihin asioihin ne törmäävät ja turpaan tulee: on aikataulu- ja resurssihankaluuksia ja ihan tutut asiat.*

*Yhteisin hartiavoimin pitää mennä, että yhdelle yrittäjälleen se on älytöntä lähteä tuonne omillaan heilumaan...*

*Taloudellinen turvaverkkohan tällaisessa vientihommassa olisi jotenkin järkevä, että ei tarvitse yrityksen omalla riskillä koko hommaa viemään.*

Yritykset kaipasivat onnistumistarinoita, jotka rohkaisisivat ja innostaisivat yrityksiä suunnittelemaan ja aloittamaan omaa liiketoimintaa Venäjällä. Yhtä lailla ongelmista olisi mielellään kuultu muiden yritysten kertomana ja konkreettisiin tosielämän tapauksiin perustuen. Periaatteessa yhteiset koulutustilaisuudet, seminaarit ja kontaktimatkat tarjoavat foorumin yritysten väliselle ajatusten vaihdolle, mutta yrityksissä arveltiin, että sekä menestyksestä että epäonnistumisista puhuminen koettiin epäsopivaksi.

*Hankala se nyt on kollegalta mennä kysymään että ”menikö miten se projekti?”, sanoohan se tietysti että ”hyvin meni” ja harva se tunnustaa että ”päin persettä meni ja takkiin tuli”... Mutta kyllähän se pitäisi sellaista avointa olla. Mutta jos on kollegat keskenään, niin ainakin iltatilaisuus, ne ovat semmoisia vähän valehtelijoitten klubikokouksia.*

*Kun ajattelee sitä potentiaalia, ja ajattelee niitä monia venäläisiä yrityksiä, mitkä ovat äkkiä tehneet siellä jättivoittoja, ja on tullut rikkaita vaikka kuinka monesta, niin miten yksikään suomalainen yritys ei ole onnistunut sillä tavalla, että ”tämä meidän vuositulos näyttää sen takia niin hyvältä, koska olemme niin vahvoja Venäjällä”?*

Tukipalveluista kaikkein kritisoiduimpia olivat kontaktimatkat. Yrityksistä oli osallistuttu järjestetyille matkoille yleisesti ja kielteisiä kokemuksia oli runsaasti, joskin moni yritys oli kuitenkin saanut matkoilta hyödyllisiä kontaktejakin. Yritykset moittivat ensinnäkin matkanjärjestäjien etukäteisvalmisteluita: järjestäjillä ei yritysten mukaan ollut tarpeeksi tietoa suomalaisyritysten toiminnasta, jotta sopivia partneriehdokkaita olisi osattu etsiä. Toisekseen tarjottu koulutus tai seminaaritoiminta koettiin liian yleisluontoiseksi, jotta siitä olisi ollut yritykselle todellista hyötyä. Kolmas kritiikin kohde oli matkojen tehoton ajankäyttö. Suurimmassa osassa haastateltuja yrityksiä kontaktimatkoja pidettiin matkailuna tai lomailuna pikemminkin kuin työntekona.

*Ihan turistimatkailua: jengistä riippuen siellä on hauskaa tai helvetin hauskaa, mutta ei ne monestikaan ihan läheltä liippaa sitä työhommaa.*

*Se on hieman hajanaisen oloista: pidetään kokousta ja siellä joku paikallinen vientisihteeri puhuu ihan puuta heinää.*

*Vetäjätkin, ehkä ne olivat olleet siellä [Venäjällä], mutta eivät ne tienneet osoitteita. Mentiin kirjapainoon, niin perkele ei se ollut edes kirjapaino.*

Osassa yrityksiä kuitenkin arvostettiin nimenomaan sitä, että kontaktimatkoilla oli tilaisuus ja aikaa keskustella muiden yrittäjien kanssa ja vaihtaa kokemuksia. Näin ollen se mikä yhdessä tapauksessa oli ajanhukkaa, saattoikin toisessa tapauksessa osoittautua matkan hyödyllisimmäksi anniksi.

*On mielenkiintoista nimenomaan noilla matkoilla kuulla muiden kokemuksia... että niitä jaetaan nimenomaan tuollaisilla matkoilla kun on enemmän aikaa.*

Liiketoimintaa Venäjällä jo harjoittavissa yrityksissä katsottiin, että rahoitusta tukipalvelujen hankkimiseen tarvitsevat lähinnä vain aloittelevat yritykset. Pääsääntöisesti yrityksissä pidettiin tämän tyyppistä rahoitusta omalla kohdalla tarpeettomana, ja tulorahoituksen käyttöä pitkällä tähtäimellä turvallisempana.

*TE-keskuksen tuen, kansainvälistymistuen tai sellaisen kautta sai osan kuluista pois. Sillä hetkellä tietysti kun kulut muodostuvat niin niistä [tuista] on hyötyä, mutta sitten ne ovat sitten muodostuneet rasitteeksi jälkikäteen. Esimerkiksi jos yrityksellä lähtee menemään hyvin ja joku toinen kiinnostuu siitä ostomielessä niin jos on tukia, niin yritystä ei voi myydä. Tällaisia rasitteita sieltä tulee. Karenssi on joku viisi vuotta. Se on kuitenkin aika pitkä aika. Eli suosittelen yrittäjille, että mahdollisimman pienillä investoinneilla nyt lähtee liikkeelle ja omilla rahoilla.*

*Kyllähän ne [tuet] alkavalle yritykselle on varmasti ihan hyviä juttuja, mutta me olemme nyt sen verran pitkään tässä [Venäjän-kaupassa] oltu että ei joka asiaa tarvitse kysyä ja miettiä: että yrityksessä pitää olla jo omaa osaamista.*

Venäjällä jo toimivien yritysten keskuudessa kaikkein tunnetuimmat ja arvostetuimmat tukipalvelujen tarjoajat olivat Finpro ja TE-keskukset, joiden palveluja kehuttiin lähes yksimielisesti. Finpron osalta mainittiin erityisesti sen kansainvälisyys sekä toimiala-asiantuntemus. TE-keskuksia puolestaan arvostettiin niiden luotettavuuden ja projektien onnistuneen organisoinnin takia. Myös Fintran Venäjän vientikaupan ohjelma sai myönteistä huomiota.

*He [Finprossa] osaavat kansainvälistymisen, he osaavat hakea kumppaneita, he tekevät sen tehokkaasti.*

Haastatteluissa mainittuja tukipalvelujen tarjoajia olivat lisäksi Joensuun, Kuopion ja Oulun yliopistot, Mikkelin ammattikorkeakoulu, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, Keski-Karjalan Kehitysyhtiö Oy KETI, kauppakamarit, konsulttitoimistot, Finnvera, Finnfund ja Joensuun Tiedepuiston yrityshautomo.

Varsinaisten yrityksille tarjottavien tukipalveluiden lisäksi yritykset katsoivat saavansa hyötyä esimerkiksi rajanylittävistä kaupunkiyhteistyöstä sekä toimimalla mukana kohdealueelle perustettavissa toiminnoissa, kuten esimerkiksi Petroskoin yrityshautomo. Yrityksissä kerrottiin, että osallistuminen kohdealueille suuntautuviin valtuuskuntiin loi yrityksen tueksi sellaista arvovaltaa, jota Venäjällä arvostetaan. Lisäksi paikallishallinnon läsnäolon katsottiin tuovan yritykselle turvaa väärinkäytöksiä vastaan.

*Siellä [Venäjällä] on vielä tällaista pönötystä paljon ja pitää olla jotain jermuja siinä mukana. Niin sehän voi olla hyvä, että tulee jonkun symposiumin osana.*

*[Kaupunkiyhteistyössä] asia on sovittu siellä ylätasolla molemmin puolin rajaa niin se minimoi välikäden väärinkäyttäjiä.*

### ***Yhteenveto tukitarpeista***

Venäjän liiketoimintoja jo harjoittavilla pohjoiskarjalaisilla pienillä ja keskisuurilla yrityksillä oli vähemmän tukitarpeita kuin liiketoimintoja vasta suunnittelevilla yrityksillä. Yritysten mukaan tukipalveluja oli tarjolla jopa liiallisesti ja kokemuksiinsa perustuen he suhtautuivat niiden antiin varsin kriittisesti. On kuitenkin huomioitava, että pienet ja keskisuuret yritykset arvioivat ylipäättään julkisen vallan toimet selkeästi kielteiseen sävyyn niin paikallis- ja aluetasolla kuin valtakunnan tasolla (Finnvera 2007)

Haastatelluissa yrityksissä painotettiin tarvetta pitkälle yrityskohtaisesti räätälöidyille tukipalveluille. Yrityksissä arveltiin myös, että toimialakohtaisia hankkeita ja palveluja tulisi luoda hyvin monipuolisesti eri aloille. Yritykset olivat valmiita maksamaan palveluista itse, joskin arvostivat pienimmille yrityksille myönnettäviä subventioita.

*Terveisiä maakunnan strategisteille vain, että kannattaisi miettiä joitain muitakin vaihtoehtoja kuin joitain puustrategiaa, joka on nyt vähän 80-lukulainen ajatus.*

Koska Venäjän liiketoimintoja harjoittavista yrityksistä pääosa oli päässyt vientikaupassa hyvään alkuun, yritykset eivät pitäneet Venäjän-kauppaan liittyviä tukitoimia omalta kohdaltaan relevantteina, vaan kaipasivat tukitoimia tytär- ja yhteisyritysten perustamiseen liittyvissä kysymyksissä. Yrityksissä pelättiin, että tältä osin Suomessa ollaan jo myöhässä: suomalaisten yritysten pitäisi nopeassa tahdissa sitoutua Venäjällä kaupankäyntiä vaativampiin toimintamuotoihin, ennen kuin muut eurooppalaiset yritykset valtaavat markkinat.

*Me ollaan vähän jo myöhässä. Niin sillä lailla, että nyt tällainen vientikauppa: kuvitellaan niin kuin tehtäisiin jotain ja vietäisiin, niin se on vähän nyt myöhässä. Että nyt on se seuraava aste: tai nyt näiden yritysten pitäisi tosiaanakin jo perustaa sinne yhteistyöyrityksiä.*

*Miten ne ovat onnistuneet sitten hollantilaiset ja tanskalaisetkin - ja varmaan ruotsalaisetkin – viemään määrällisesti paljon enemmän tavaraa? Moni muu maa*



*vie sinne kuitenkin niin paljon ja ne ovat aika vahvasti siinä maassa sisällä, että miten ne ovat sen onnistuneet tekemään?*

## 6 Johtopäätökset: pohjoiskarjalaisten yritysten Venäjä-potentiaalin hyödyntäminen

Tässä selvityksessä on kartoitettu pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten nykyisten Venäjä-toimintojen luonnetta, alueen yritysten vielä hyödyntämätöntä Venäjä-potentiaalia sekä siihen liittyviä tukitarpeita. Selvitys toteutettiin kysely- ja haastattelututkimuksen keinoin.

Selvityksen ensimmäisenä aihealueena oli **pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten Venäjän liiketoiminnan nykyinen luonne**. Kyselyyn vastanneista yrityksistä yli puolet ei ollut lainkaan kiinnostunut Venäjän-kaupasta. Nämä yritykset olivat henkilöstömäärältään ja liikevaihdoltaan pienempiä kuin ne yritykset, joita liiketoiminta Venäjällä kiinnosti. Yritykset olivat tyytyväisiä kotimarkkinoihinsa, eikä niillä ollut kasvun ja kansainvälistymisen vaatimia resursseja eikä halua riskinottoon. Tässä mielessä ne ovatkin tyypillisiä suomalaisia pieniä ja keskisuuria yrityksiä (vrt. Finnvera 2007).

Ainoastaan joka kymmenes kyselyyn vastanneista yrityksistä harjoitti Venäjän-kauppaa, käytännössä suoraa vientiä. Nämä yritykset pitivät Venäjän-kauppaansa suhteellisen kannattavana ja suunnittelivat liiketoiminnan volyymin kasvattamista Venäjälle lähivuosina. Venäjä oli näille yrityksille merkittävä markkina-alue ja sen rinnalla yritykset toimivat myös Baltian maissa ja esimerkiksi Ukrainassa. Yritykset pitivät Venäjän maantieteellistä läheisyyttä ja uusien rajanylityspaikkojen avautumista tärkeänä motiivina harjoittaa liiketoimintaa Venäjällä. Siitä huolimatta nämä yritykset eivät toimineet pelkästään rajan läheisyydessä, koska markkinoiden katsottiin löytyvän pikemminkin suurimmista kaupungeista Pietarista ja Moskovasta. Kokeneimmat yritykset pitivät kiinnostavina alueina myös huomattavasti kauempana sijaitsevia kohteita kuten Mustanmeren, Baikalin ja Vladivostokin alueita. Venäjän liiketoiminnan suurimpina haasteina pidettiin uusille markkinoille pääsyä sekä hyvien asiakkaiden ja yhteistyökumppanien löytämistä. Yrityksiä puhuttivat myös rajan ylittämiseen liittyvät ongelmat ja maksuehtoihin liittyvät riskit.

Venäjän-kaupasta kiinnostuneita tai sitä suunnittelevia yrityksiä oli runsas kolmannes kyselyyn vastanneista yrityksistä. Nämä yritykset olivat aineistossa yleisesti muita suurempia sekä liikevaihdoltaan että henkilöstöltään. Yritykset olivat kiinnostuneita aloittamaan Venäjän liiketoimintaa – lähinnä vientiä - saadakseen uuden tukijalan muun kansainvälisen toiminnan rinnalle (lähinnä Pohjoismaissa ja Saksassa) sekä tasatakseen kotimaan suhdannevaihteluja. Näin ollen kansainvälistyminen Venäjälle ei ollut näille yrityksille itseisarvo, eikä maantieteellisen läheisyyden arveltu tuovan mitään yksiselitteistä kilpailuetua. Monet yrityksistä olivat jo saaneet Venäjältä yhteydenottoja, vaikka ne eivät itse olleet markkinoineet tuotteitaan Venäjälle. Yritykset olivat kiinnostuneita erityisesti Karjalan Tasavallasta, varsinkin Petroskoista, sekä toisaalta Pietarin ja Leningradin alueesta. Petroskoita pidettiin suomalaisnäkökulmasta katsottuna varsin suurena kaupunkina ja siksi potentiaalisena markkinana. Pietarin ongelmaksi puolestaan mainittiin sen erittäin kilpaillut markkinat.

Selvityksen toisena aihealueena oli **pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten hyödyntämätön Venäjä-potentiaali**. Hyödyntämätöntä Venäjä-potentiaalia löytyi sekä niiden yritysten joukosta, jotka eivät olleet lainkaan kiinnostuneita Venäjän liiketoiminnasta, että niiden yritysten joukosta, jotka olivat siitä kiinnostuneita. Niistä yrityksistä, joita Venäjän liiketoiminta ei kiinnostanut, joka neljäs mainitsi syyksi oman puutteellisen osaamisen (ml. maatuntemus, kielitaito). Vastaavasti joka viides vastaaja pelkäsi, että Venäjällä esiintyy rikollisuutta ja epärehellisyyttä, joka vaikeuttaa liiketoimintaa. Nämä yritykset ovat potentiaalisia Venäjän liiketoiminnan harjoittajia suhteellisen lyhyelläkin aikajänteellä, jos niiden omaa osaamista kehitetään koulutuksen ja erilaisten tukitoimien avulla, sekä samalla vähennetään niiden Venäjään liittyvää tiedonpuutetta ja mahdollisia ennakkoluuloja.

Venäjän liiketoiminnan aloittamisesta kiinnostuneiden yritysten suurin haaste oli yritysten rajalliset resurssit markkinoiden kartoittamiseksi ja yhteistyökumppanien systemaattiseksi etsimiseksi. Tämä on myös tyypillinen pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisen este (esim. Finnvera 2007). Toisekseen yritykset pitivät Venäjän rajan ylittämiseen liittyvien muodollisuuksien selvittämistä vaikeana ja jopa ylivoimaisena. Yrityksissä katsottiin myös, että ne omasivat suhteellisen vähän tietoa Venäjän markkinoista ja liiketoimintaympäristöstä. Näistä haasteista kahteen viimeiseen voidaan vaikuttaa erilaisten tukitoimien avulla.

Venäjällä liiketoimintaa jo harjoittavien yritysten kasvua hidasti lähinnä venäläisten yhteistyökumppanien omatoimisen löytämisen hankaluus, mikä pakotti yritykset odottamaan venäläisten yhteydenottoja. Yritysten onneksi näitä yhteydenottoja oli runsaasti. Rajan ylittämisen myönnettiin olevan työlästä ja luottokaupan sisältävän riskejä, mutta pääsääntöisesti yritykset suhtautuivat kohtaamiinsa haasteisiin varsin realistisesti.

Selvityksen kolmantena aihealueena olivat **konkreettiset tukimuodot, joiden avulla olemassa oleva Venäjä-potentiaali voitaisiin saada hyödynnettyä**. Venäjän liiketoiminnasta kiinnostuneet yritykset näkivät nykyisten tukitoimien suurimpana ongelmana niiden projektiluonteisuudesta johtuvan lyhytjänteisyyden ja projektihenkilökunnan vaihtuvuuden. Yritysten kokemusten mukaan projekteissa syntynyt osaaminen ei siirry tukipalvelujen tarjoajalta toiselta, eikä edes saman tukipalvelun tarjoajan projektista toiseen. Näin ollen projekteissa aloitetaan aina uudestaan tyhjästä, sen sijaan että voitaisiin hyödyntää projekteissa syntyneitä kumulatiivista osaamista. Yrityksillä olikin toiveena valtakunnallinen yhden luukun toimipiste Venäjän viennin edistämiseksi. Tämän toimipisteen kautta yritykset saisivat avun kaikkiin Venäjän-viennin kompastuskiviin, liittyivät ne sitten tullaukseen, huolintaan, rahoitukseen tai vakuutuksiin. Tähän toimipisteeseen voisi ajan myötä kumuloitua vahva Venäjän ja sinne kansainvälistyvien toimialojen osaaminen. Näin yritykset voisivat saada kaipaamaansa räätälöityä ja kokonaisvaltaista apua. Venäjän liiketoiminnasta kiinnostuneet yritykset pitivät myös tärkeänä sitä, että tukipalveluiden käyttöön on saatavissa joko rahoitusta tai että palveluiden hinnat ovat subventoituja.

Venäjän liiketoimintaa jo harjoittavien yritysten tukitarpeet olivat vähäisempiä kuin toimintaa suunnittelevilla tai siitä vasta kiinnostuneilla yrityksillä. Yritysten mukaan tukipalveluja oli tarjolla runsaasti - jopa liikaa - ja niiden antiin suhtauduttiin kriittisesti. Yritykset painottivat yrityskohtaisesti räätälöityjen, toimialakohtaisten tukipalvelujen merkitystä. Näistä palveluista yritykset olivat valmiita myös maksamaan. Koska yrityksistä pääosa oli päässyt vientikaupassa hyvään alkuun, ne kaipasivat tukitoimia tytär- ja yhteisyritysten perustamiseen liittyviin kysymyksiin. Yrityksissä pelättiin, että tältä osin Suomessa ollaan jo myöhässä: suomalaisten yritysten pitäisi nopeassa tahdissa sitoutua Venäjällä vaativampiin ja enemmän riskiä sisältäviin toimintamuotoihin kuin pelkkä vienti, sillä muuten vaarana on, että eurooppalaiset yritykset valtaavat markkinat.

Lopuksi taulukkoon 2 on koottu Venäjän liiketoiminnasta kiinnostuneiden yritysten ja Venäjällä liiketoimintaa jo harjoittavien yritysten merkittävimmät motiivit, vaikeimmat haasteet ja tärkeimmät tukitarpeet Venäjän liiketoiminnan aloittamiseksi tai harjoittamiseksi.

**Taulukko 2 Yhteenveto Venäjän liiketoiminnasta kiinnostuneiden ja sitä jo harjoittavien yritysten motiiveista, haasteista ja tukitarpeista**

|                                                                                       | <b>Venäjän liiketoiminnasta kiinnostuneet yritykset</b>                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Venäjän liiketoimintaa harjoittavat yritykset</b>                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tärkeimmät motiivit Venäjän liiketoiminnan aloittamiselle/ harjoittamiselle</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tukijalka muun kansainvälisen liiketoiminnan rinnalle</li> <li>• Kotimaan suhdannevaihtelujen tasaaminen</li> <li>• Kysyntä ja yhteydenotot Venäjältä</li> </ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasvupotentiaali</li> <li>• Tukijalka muun kansainvälisen liiketoiminnan rinnalle</li> <li>• Kotimaan suhdannevaihtelujen tasaaminen</li> <li>• Maantieteellinen läheisyys ja uusien rajanylityspaikkojen avautuminen</li> </ul> |
| <b>Vaikeimmat haasteet Venäjän liiketoiminnan aloittamisessa/ harjoittamisessa</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen rajalliset resurssit markkinoiden kartoittamiseksi ja yhteistyökumppanien etsimiseksi</li> <li>• Rajan ylittämiseen liittyvien muodollisuuksien selvittämisen vaikeus</li> <li>• Vähäiset tiedot Venäjän markkinoista ja liiketoimintaympäristöstä</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyökumppanien löytäminen omatoimisesti</li> <li>• Rajan ylittämisen työläys</li> <li>• Luottokaupan riskit</li> </ul>                                                                                                      |
| <b>Tärkeimmät tukitarpeet Venäjän liiketoiminnan aloittamiseksi/ harjoittamiseksi</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhden luokun toimipiste Venäjän-kaupan kysymyksille</li> <li>• Yrityskohtaisesti räätälöityjä palveluita</li> <li>• Huolellisesti valmisteltuja kontaktimatkoja</li> <li>• Rahoitusta palvelujen hankkimiseen ja/ tai subventoituja palveluita</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tytär- ja yhteisyritysten perustamiseen liittyviä tukipalveluita</li> <li>• Yrityskohtaisesti räätälöityjä palveluita</li> </ul>                                                                                                 |

