

SUOMALAISYRITYSTEN STRATEGIAT

VENÄJÄN

MUUTTUVASSA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ



Päivi Karhunen, Riitta Kosonen, Johanna Logrén, Kristo Ovaska

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS

Päivi Karhunen – Riitta Kosonen
Johanna Logrén – Kristo Ovaska

Suomalaisyriyten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULUN

JULKAISUJA

B-84

© Päivi Karhunen, Riitta Kosonen, Johanna Logrén, Kristo Ovaska ja
Helsingin kauppakorkeakoulu

ISSN 0356-889X

ISBN 978-952-488-212-5

E-versio:

ISBN 978-952-488-241-5

Helsingin kauppakorkeakoulu -
HSE Print 2008

Tiivistelmä

Raportti on osa Helsingin kauppakorkeakoulun Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksen ”Managing Business in Turbulent Markets” – tutkimushanketta. Hankkeen päärahoittajana toimii TEKES. Tutkimushankkeessa paneudutaan suomalaisyritysten toimintaan nopeasti kehittyvillä markkina-alueilla ja tarkastellaan niiden kilpailukykyä. Nyt käsillä oleva raportti esittelee Venäjää suomalaisyritysten toimintaympäristönä. Raporttisarjassa ovat aiemmin ilmestyneet Ukrainaa, Baltian maita, Puolaa ja Unkaria käsittelevät raportit. Vuoden 2008 aikana paneudutaan Kiinaan, Intiaan, Taiwaniin, Latalalaisen Amerikan maihin, Etelä-Koreaan, Bulgariaan ja Romaniaan. Raporttisarjan päättää vertaileva yhteenveto suomalaisyritysten toiminnasta ja haasteista eri markkina-alueilla.

Venäjän talous lähti vuoden 1998 talouskriisin seurauksena vahvaan nousuun ja talouskasvu on ollut nopeaa kautta 2000-luvun. Voimakkaan kasvun varjopuolena on uhkaava työvoimapula ja talouden liiallinen riippuvuus raaka-aineiden maailmanmarkkinahinnoista. Verrattuna muihin Itä- ja Keski-Euroopan siirtymätalouksiin Venäjä on houkutelut ulkomaisia investointeja suhteellisen vähän. Suorat ulkomaiset investoinnit ovat piristyneet vasta aivan viime vuosina. Venäjän myönteinen kehitys on heijastunut myös Suomen ja Venäjän väliseen kauppaan. Venäjä on Suomen tärkeimpiä kauppakumppaneita ja Suomi on puolestaan merkittävä kauppakumppani ja investoija etenkin Luoteis-Venäjän alueella. Suomalaisyritysten sijoitukset Venäjälle ovat suuntautuneet etupäässä vähittäiskauppaan, elintarviketuotantoon ja viime aikoina myös metsäteollisuuteen. Suomalaisijoituksia on tehty etenkin Pietariin ja sitä ympäröivään Leningradin lääniin sekä Moskovaan, jotka ovat alkaneet saada rinnalleen myös kaukaisempia Venäjän alueita. Suomalaiset Venäjän-kaupan menestyjät ovat aikaisen maahan etabloitumisen myötä saavuttaneet vahvan jalansijan etenkin vähittäiskaupassa, rakentamisessa ja kulutustavaramarkkinoilla.

Pula osaavasta työvoimasta ja vähitellen kohoavat tuotantokustannukset ovat nousseet yritysten uusiksi haasteiksi Venäjällä. Työikäisen väestön nopea väheneminen on vakava ongelmia koko Venäjällä, erityisesti kasvukeskuksissa, joissa työvoimapulaa pahentavat korkeat elinkustannukset ja pula asunnoista. Talouskasvun myötä asiantuntijoiden palkkataso on myös noussut pilviin. Venäläiselle keski- ja ylimmälle johdolle maksetaan toisinaan jo enemmän kuin Suomessa. Etenkin teollisuudessa työvoimapulaa on pahentanut se, että Neuvostoliiton peruina ammattikoulutuksen taso on heikkoa ja nuorison kiinnostus teollisuusammatteihin vähäistä. Koulutusta tarvittaisiin lisää monipuolisesti, mutta toistaiseksi sekä venäläis- että suomalaisyritykset kouluttavat työntekijänsä pääasiassa työn yhteydessä. Työvoimaan liittyviä haasteita lisää työntekijöiden suuri vaihtuvuus, sillä palkan perässä vaihdetaan herkästi työpaikasta toiseen, jolloin koulutus on työnantajan näkökulmasta valunut hukkaan. Kohoavien palkkakustannusten myötä yritysten välille syntynyt jatkuva kilpailu työvoimasta ennen kaikkea palkkakilpailun keinoin on saanut yritykset myös miettimään muita sitouttamiskeinoja. Palkan lisäksi tarjottavat sosiaaliedut ja jopa asumisen ovat nousseet uuteen arvoon.

Venäjän mahdollisuuksien täysimittaista hyödyntämistä Suomessa hankaloittaa etenkin Venäjän tulli. Vaikka palkka- ja kustannustaso on Venäjällä kaikesta huolimatta edelleen suomalaista huomattavasti alempi, Venäjän tulli- ja rajabyrokratian kankeus syö venäläisen tuotannon kilpailukykyä toimitusten viivästyessä. Tämä on heikentänyt kannattavuutta esimerkiksi alihankinnassa, jossa Venäjälle on siirretty osia Suomessa tapahtuvasta tuotannosta. Näyttääkin siltä, että Venäjän houkuttelevuus kustannushakuisen valmistavan teollisuuden investointi- ja alihankintakohteena on suhteellisen vähäinen. Suomalaisyritysten pääasiallisena motiivina etabloitua Venäjälle onkin yhä vahvemmin markkinapotentiaali. Venäjän talouskasvu on vauhdittanut sekä kulutus- että investointihyödykkeiden kysyntää. Suomalaisyritysten kannalta eri toimialojen lisääntyneet investoinnit ovat tukeneet toinen toistaan. Kulutuskysynnän kasvu on vauhdittanut kauppakeskusrakentamista, joka on puolestaan lisännyt kauppapaikkojen tarjontaa vähittäiskaupan yrityksille. Lisääntyneet kotimaiset ja ulkomaiset investoinnit Venäjän teollisuustuotantoon ovat taas heijastuneet suomalaisten koneiden ja laitteiden vientiluvuissa. Rohkeimmat suomalaisyritykset ovat pystyttäneet myös omaa tuotantoa paikan päälle esimerkiksi suuren ulkomaisen Venäjälle investoineen asiakkaan kylkeen.

Venäjän toimintaympäristö on vakautunut huomattavasti sitten myrskyisän 1990-luvun. Presidentti Putinin valtaantulon jälkeen monia uudistuksia on saatu vietyä loppuun ja byrokratiaa ja korruptiota pyritty kitkemään. Lainsäädännön epävakaus on vähentynyt ja oikeuslaitoksen toimivuus parantunut. Toisaalta korruptio on edelleen vahvasti läsnä etenkin julkisen sektorin kanssa toimittaessa ja tullipapereiden täyttö ja muu paperisota vievät runsaasti aikaa. Venäjän yritys- ja henkilöverotus on puolestaan melko kevyttä, mikä houkuttelee osaltaan investoimaan maahan. Yleinen kehitys on myös heijastunut suomalais- ja venäläisyritysten suhteisiin. Venäläisyritysten riippuvuus suomalaisista asiakkaista on vähentynyt ja suomalaisyritykset kilpailevat esimerkiksi osaavista alihankkijoista suurten venäläisyritysten kanssa. Suomalaisten etuna Venäjällä on kuitenkin edelleen hyvä maine luotettavina kauppakumppaneina.

Suomalaisyritysten kerrytettyä kokemusta Venäjällä yhteistyö paikallisten sidosryhmien kanssa on alkanut sujua jouhevammin. Osaltaan sujuvampaan lopputulokseen on päästy paikallisten yritysten omaksuttua länsimaisempia toimintatapoja ja vähemmän hierarkkisen organisaatiokulttuurin. Harmaan talouden väheneminen on ”länsimaistanut” venäläistä liiketoimintaympäristöä ja tehnyt sitä houkuttelevammaksi ulkomaisille toimijoille. Tosin paikallisen liikekumppanin taustojen ja toimintaedellytysten huolellisen tarkastamisen tärkeyttä ei edelleenkään voi liikaa korostaa. Suurin kompastuskivi on kuitenkin julkisen sektorin toimimattomuus yhdistettynä korruptioon. Tähänkin suomalaisyritykset ovat löytäneet toimivia ratkaisuja, joko turvautumalla paikallisen johdon henkilöverkostoihin tai osoittamalla, että jopa venäläiset tullikaavakkeet on mahdollista täyttää pilkun päälle oikein, mikä vie lahjusvaateilta pohjan.

Esipuhe

Venäjän merkitys suomalaisyritysten liiketoiminnalle on vaihdellut eri aikakausina. Neuvostoliiton aikana clearing-kauppa muodosti Suomen viennistä suurimmillaan neljänneksen ja Neuvostoliiton hajoaminen vuonna 1991 veti Venäjän markkinoille uusia yrittäjiä. Osa lähti rakentamaan pitkäjänteistä liiketoimintaa, osa taas haki ”villin Idän” mahdollistamia pikavoittoja. Vuoden 1998 ruplakriisi jähdytti suomalaisyritysten Venäjä-kiinnostusta hetkellisesti, mutta kriisin jälkeinen nopea talouskasvu on tehnyt Venäjästä houkuttelevan kansainvälistymisen kohteen myös suurille suomalaisyrityksille. Kun 1990-luvulla suomalaisyritykset kamppailivat siirtymäkauden ongelmien kanssa, nyky-Venäjän haasteena ovat nopeasti kasvavat tuotantokustannukset, työvoimapula sekä alati kiristynvä kilpailu.

Tämä raportti käsittelee suomalaisyritysten kohtaamaa liiketoimintaympäristöä ja sen muutosta Venäjällä 1980-luvun loppuvuosilta nykypäivään. Lisäksi raportissa tarkastellaan Venäjän liiketoimintaympäristön muutosta ja siellä toimivien suomalaisyritysten toiminnan kehitystä tulevaisuudessa. Raportti perustuu Helsingin kauppakorkeakoulun Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskuksessa (Center for Markets in Transition - CEMAT) Venäjä-tutkimusohjelmaan, jossa haastatellaan Venäjällä toimivia suomalaisyrityksiä sekä niiden paikallisia partnereita sekä analysoidaan toimintaympäristön kehitystä makrotalouden ja toimintaympäristön kehityksen valossa.

CEMAT on Helsingin kauppakorkeakoulun erillisyksikkö, joka keskittyy suomalaisyritysten toimintoja nopeasti kehittyvissä talouksissa tukevaan tutkimus-, opetus- ja koulutustoimintaan. Tämä raportti kuuluu suomalaisyritysten toimintaa ja toimintaympäristön kehitystä muuttuvilla markkina-alueilla käsittelevään ”Managing Business in Turbulent Markets” –raporttisarjaan. Kaksivuotisen (2007-2008) tutkimushankkeen päärahoittaja on TEKES. Sarjassa ovat ilmestyneet Ukrainaa, Baltian maita, Puolaa ja Unkaria suomalaisyritysten toimintaympäristönä tutkivat raportit, sekä Leningradin lääninä pienten ja keskisuurten yritysten toimintaympäristönä analysoiva raportti. Alkuvuodesta 2008 vuorossa ovat Kiinaa ja Latinalaista Amerikkaa käsittelevät

raportit sekä suppeammat Intiaa, Etelä-Koreaa, Taiwania, Romaniaia ja Bulgariaa käsittelevät katsaukset. Tämän lisäksi hankkeessa tuotetaan ennusteraportti, jossa alueiden merkitystä ja roolia arvioidaan suomalaisyritysten toiminnassa tulevaisuudessa. Raporttisarjan päättää nopeasti kehittyviä markkinoita vertaileva yhteenvetoraportti.

Raportin valmistumiseen osallistuivat useat henkilöt. Raportissa hyödynnettyjä aineistoa keräsivät kirjoittajien lisäksi tutkija Olga Mashkina, tutkimusavustajat Tarja Koskinen-Nisula, Elmira Sharafutdinova ja Polina Heininen, sekä jatko-opiskelija Evgenia Prokhorova (Joensuun yliopisto). Tutkimusraportin makrotaloutta koskevaa osiota kommentoivat ja muokkasivat tutkijat Simo Leppänen ja Maija Sirkjärvi sekä tutkimusavustaja Tuomas Mäkelä. Kiitämme tutkimukseen osallistuneita yrityksiä, sekä rahoittajia: TEKESiä, Suomen Akatemiaa (hankenumero 118538), Jenny ja Antti Wihurin rahastoa, Paulon Säätiötä, sekä Niilo Helanderin Säätiötä.

Helsingissä 7.4.2008

Prof. Riitta Kosonen
CEMAT

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	i
Esipuhe	iii
1 Johdanto	1
1.1 Tutkimusongelma	2
1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	3
1.3 Tutkimusaineisto ja –menetelmät	6
2 Katsaus Venäjän talouskehitykseen	10
2.1 Makrotalouden kehitys ja talouden rakenne	10
2.2 Julkinen talous	21
2.3 Investoinnit	25
2.4 Ulkomaankauppa	32
2.5 Katsaus tulevaisuuteen	40
3 Toimintaympäristön kehitys Venäjällä	42
3.1 Suomalaisyriyten toimintapuitteet Neuvostoliiton suunnitelmaloudessa	42
3.2 Toimintaympäristön kehittyminen siirtymäkauden aikana	47
3.3 Uudistusten vaikutukset yritysten käytännön toimintaan	66
3.4 Yhteenveto toimintaympäristön kehityksestä	69
4 Suomalaisyriyten kansainvälistyminen Venäjälle	73
4.1 Sosialistisen suunnitelmalouden loppuvuodet (1987-1991)	73
4.2 Neuvostoliiton hajoamisen jälkeinen muutosten aika (1992 - 1998)	84
4.3 Ruplakriisistä nopeaan talouskasvuun 1999-2008	99
4.4 Yhteenveto: Suomalaisyriyset Venäjällä clearing-kaudesta nykypäivään	115
5 Suomalaisyriyten sidosryhmäsuhteet Venäjällä	120
5.1 Suhteet muihin yrityksiin	120
5.1.1 Yhteisyriyset tienraivaajina	121
5.1.2 Tytäryhtiöt ja alihankinta yhteistyön monipuolistajina	130
5.1.3 Suhteet paikallisiin yrityksiin	143
5.1.4 Kilpailun luonne ja kokemukset rikollisuudesta	149
5.1.5 Liiketoimintakulttuuri, neuvottelukäytännöt ja suhdetoiminnan merkitys	156
5.1.6 Yhteenveto: Ongelmat ja ratkaisut suhteessa muihin yrityksiin	163
5.2 Suhteet julkiseen sektoriin	164
5.2.1 Liiketoiminnan yleiset puitteet ja lainsäädäntö	165
5.2.2 Verotus	171
5.2.3 Tullin toiminta	175
5.2.4 Lupa- ja valvontaviranomaisten toiminta	180
5.2.5 Yritys- ja julkisen sektorin välinen kommunikointi ja suhdetoiminta	188
5.2.6 Yhteenveto: Ongelmat ja ratkaisut suhteessa julkiseen sektoriin	194
5.3 Suhteet työvoimaan	195
5.3.1 Työvoiman saatavuus ja ammattitaito	196
5.3.2 Työn organisointi ja johtaminen	202
5.3.3 Yhteenveto: Ongelmat ja ratkaisut suhteessa työvoimaan	206
6 Yhteenveto ja johtopäätökset	208
Lähteet	215
Liite: Venäjän alueiden keskeisiä talouden tunnuslukuja	221

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen käsitteellinen työkalu.....	5
Kuvio 2: Bruttokansantuote ja inflaatio vuosina 1995–2006.....	13
Kuvio 3: Bkt:n jakautuminen toimialoittain 2006.....	16
Kuvio 4: BKT henkilöä kohden ja työttömyys 1999–2006.....	18
Kuvio 5: Yksityisen kulutuksen ja reaaliansioiden kasvu, 2000–2006.....	19
Kuvio 6: Venäjän valtiontalous vuosina 1997–2006.....	23
Kuvio 7: Kiinteiden investointien kasvu sekä osuus BKT:sta vuosina 1997–2006.....	26
Kuvio 8: Suorat ulkomaiset investoinnit Venäjälle.....	28
Kuvio 9: Suomen suorat investoinnit Venäjälle 1997-2006.....	30
Kuvio 10: Suomalaisyritysten venäläisten tytäryritysten ja sivuliikkeiden henkilökunta ja liikevaihto vuosina 1996–2006.....	31
Kuvio 11: Venäjän ulkomaankauppa vuosina 1997–2006.....	33
Kuvio 12: Suomen ja Venäjän välinen kauppa 1995, 2000–2006.....	37
Kuvio 13: Venäjän sijoitus* kansainvälisessä korruptiovertailussa ja korruptioindeksin** muutos 1998-2007.....	63

Taulukot

Taulukko 1: Haastatellut henkilöt yrityksen toimialan ja kansallisuuden mukaan.....	7
Taulukko 2: Talouden tunnuslukuja.....	11
Taulukko 3: Kasvu tuotannonaloittain 2007, % muutos ed. vuodesta.....	17
Taulukko 4: Palkat tuotannonaloittain vuonna 2007 sekä kasvu edellisvuodesta.....	20
Taulukko 5: Ulkomaiset investoinnit toimialoittain vuonna 2007.....	27
Taulukko 7: Venäjän tuonnin rakenne.....	35
Taulukko 8: Suurimmat kauppakumppanit vuonna 2007.....	36
Taulukko 9: Suomen vienti Venäjälle tuoteryhmittäin vuonna 2007.....	39
Taulukko 10: Suomen tuonti Venäjältä tuoteryhmittäin vuonna 2007.....	39
Taulukko 11: Yritystoiminnan sujuvuus, Venäjän sijaluku 178 maan joukossa.....	67
Taulukko 12: Toimintaympäristön muutokset Venäjällä.....	70
Taulukko 13: Suomalaisen yritysten etabloituminen Venäjälle eri aikakausina.....	116
Taulukko 14: Suomalaisyritysten ongelmanratkaisu Venäjän toiminnoissa.....	212
Taulukko 15: Alueellisen BKT:n kasvu, %.....	221
Taulukko 16: Alueellinen BKT asukasta kohti, ruplaa*.....	221
Taulukko 17: Alueellinen BKT asukasta kohti, %-muutos edellisvuodesta.....	221
Taulukko 18: Kuluttajahintojen muutos, % (joulukuu-joulukuu).....	222
Taulukko 19: Kiinteiden investointien muutos, %.....	222
Taulukko 20: Työttömyysaste, %.....	222
Taulukko 21: Reaalisen keskipalkan muutos, %.....	223
Taulukko 22: Ulkomaisten suorien investointien (FDI) muutos, %.....	223
Taulukko 23: Viennin muutos edellisvuodesta, %.....	223
Taulukko 24: Tuonnin muutos edellisvuodesta, %.....	224
Taulukko 25: Toimivien ulkomaisten ja yhteisyritysten lukumäärä (ilman pieniä yrityksiä).....	224
Taulukko 26: BKT:n rakenne 2004, %-osuus.....	224

1 Johdanto

Venäjän merkitys suomalaisyritysten liiketoiminnalle on vaihdellut eri aikakausina. Clearing-kaupan vuosina 1950-luvulta 1990-luvun taitteeseen Neuvostoliiton merkitys Suomen ulkomaankaupalle oli merkittävä. Neuvostoliiton osuus Suomen viennistä oli suurimmillaan neljänneksen ja oli yksittäisiä yrityksiä, jotka olivat käytännössä riippuvaisia clearing-kaupasta. Neuvostoliiton hajoaminen ja clearing-kaupan romahtaminen olivat monille suomalaisyrityksille shokki sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Clearing-kauppaan nojautuneet yritykset joutuivat vaikeuksiin markkinan kadotessa alta, kun taas markkinoiden avautuminen houkutteli uusia, lähinnä pk-yrityksiä, kokeilemaan onneaan itsenäistyneen Venäjän markkinoilla. Suomalaisyritykset etabloituivat erityisen nopeasti uusille toimialoille, kuten liike-elämän palveluihin, jotka syntyivät vasta keskusjohtoisen suunnitelmatalouden lakkauttamisen myötä. Osoituksen Venäjän markkinoiden epävakaudesta antoi vuoden 1998 taluskriisi, joka halvaannutti talouden hetkellisesti ja sai osan suomalaisista toimijoista pakkaamaan laukkunsa ja palaamaan kotiin. Sitkeimmät kuitenkin sinnittelivät kriisin yli ja vuoden 1998 romahdusta seurannut ennennäkemättömän voimakas talouskasvu on houkutellut myös uusia yrittäjiä Venäjän markkinoille.

Venäjän nopeasta muutoksesta kertoo se, että uusia markkinoille tulijoita on vastassaan täysin erilainen toimintaympäristö kuin siirtymäkauden alkuvuosina. Kun uuden Venäjän-kaupan pioneirit joutuivat kamppailemaan kehittymättömän toimintaympäristön ja jatkuvassa muutoksessa olevan lainsäädännön kanssa, uusilla tulijoilla on haasteenaan pärjätä kiristyvässä kilpailussa sekä markkinoista että osaavista työntekijöistä. Kiristyneestä kilpailusta kertoo se, että suomalaisyritysten Venäjän viennin kasvu tasaantui ja kääntyi jopa lievään laskuun vuoden 2007 puolivälissä (Tullihallitus, 2007). Toisaalta myös suuret suomalaisyritykset ovat enenevässä määrin alkaneet investoida tuotantoon Venäjällä, mikä kertoo lisääntyneestä luottamuksesta toimintaympäristön vakautumiseen.

Toimintaympäristössä tapahtuneista parannuksista huolimatta ei toiminta Venäjällä ole edelleenkään ongelmatonta. Etenkin julkiseen sektoriin liittyvät ongelmat, kuten byrokratia, korruptio sekä tullilainsäädännön ja tullauskäytäntöjen monimutkaisuus, tulevat edelleen toistuvasti esiin suomalaisyritysten toimintaa Venäjällä koskevissa tutkimuksissa ja selvityksissä. Näiden siirtymäkauden alkuvuosista vaivanneiden ongelmien rinnalle on noussut uusia haasteita, kuten ammattitaitoisen henkilöstön löytäminen ja osajien sitouttaminen. Tässä tutkimuksessa analysoidaan Venäjän liiketoimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia 1990-luvun alusta tähän päivään ja näiden muutosten vaikutuksia suomalaisyritysten toimintaan. Lisäksi pyritään arvioimaan Venäjän liiketoimintaympäristön tulevaa kehitystä ja suomalaisyritysten Venäjä-toimintojen tulevaisuudennäkymiä.

1.1 Tutkimusongelma

Tässä tutkimuksessa luodaan kokonaiskuva sekä toimintaympäristön muutoksesta Venäjällä että suomalaisyritysten Venäjä-toimintojen kehittymisestä 1990-luvun alusta tähän päivään. Tarkastelun kohteena on sekä suomalaisyritysten kansainvälistyminen Venäjälle (mikä on motivoinut yrityksiä etabloitumaan Venäjälle ja millä toimintamuodo(i)lla etabloituminen on toteutettu) että se, miten etabloitumisvaiheen jälkeisessä toiminnassa on menestytty. Tutkimuksessa tarkastellaan yritysten suhteita eri sidosryhmiin Venäjällä, erityisesti muihin yrityksiin, julkiseen sektoriin ja työvoimaan.

Tutkimusraportti jakautuu viiteen osioon, joissa kuvataan:

- Miten Venäjän talous on kehittynyt viime vuosina makrotalouden tunnuslukujen valossa ja miten se on heijastunut Suomen ja Venäjän väliseen kauppaan ja suomalaisyritysten investointeihin Venäjälle
- Miten virallinen toimintaympäristö, kuten yritystoimintaa säätelevä lainsäädäntö ja viranomaiskäytännöt, on muuttunut talouden siirtymävaiheen aikana
- Miten suomalaisten yritysten toiminta Venäjällä on kehittynyt clearing-kaudelta nykypäivään motiivien ja toimintamuotojen osalta

- Miten yritysten kohtaamat ongelmat suhteessa muihin yrityksiin, julkiseen sektoriin ja työvoimaan sekä tavat ratkaista em. ongelmia ovat muuttuneet siirtymäkauden aikana
- Mitkä ovat tulevaisuuden haasteet suomalaisyritysten toiminnalle Venäjällä ja miten näihin haasteisiin voidaan vastata

Näiden osa-alueiden tarkastelu auttaa hahmottamaan, miten suomalaisyritykset ovat kyenneet vastaamaan Venäjän muuttuvan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin sekä miten ne voivat menestyä tulevaisuuden Venäjällä haasteiden muuttaessa muotoaan.

1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Venäjän talouden ja toimintaympäristön kehitystä sekä suomalaisyritysten toimintaa Venäjällä on tutkittu ja tutkitaan jatkuvasti eri näkökulmista. Neuvostoliiton viimeisinä vuosina ja 1990-luvun alkuvuosina tutkimuksessa tarkasteltiin suomalaisyritysten sopeutumista clearing-kaupan hiipumiseen (Koivumaa ja Valtonen, 1990; Nieminen ja Larimo, 1990; Eronen ja Orpana, 1993) sekä suomalais-neuvostoliittolaisten yhteisyritysten piirteitä ja johtamishaasteita (Nieminen, 1991). Neuvostoliiton hajottua huomio kiinnittyi geopoliittisten muutosten vaikutukseen Suomen ulkomaankauppaan ja suomalaisyritysten liiketoimintamahdollisuuksiin Venäjällä (Kivikari 1995; Kojo ja Köngäs, 1995). Suomalaisyritysten strategisia valintoja Venäjän myrskyisässä toimintaympäristössä alettiin myös käsitellä enenevässä määrin (Salmi, 1995; Hirvensalo, 1996). Myös venäläisen liikkeenjohdon ja venäläisyritysten sopeutumista markkinatalouteen alettiin analysoida heti siirtymäkauden alkuvuosista lähtien (Liuhto, 1993; 2001; Kosonen, 2002; 2004).

Viimeaikainen tutkimus on keskittynyt suomalaisyritysten toimintojen tarkasteluun ensinnäkin eri toimialojen, kuten elintarviketeollisuuden (Kaipio ja Leppänen, 2005; Rinne, 2007a; Ylä-Kojola, 2006), rakennusteollisuuden (Rinne, 2007b) ja vähittäiskaupan (Tiusanen ja Malinen, 2006) näkökulmasta. Venäjä-yhteistyön potentiaalia on myös selvitetty Suomen eri alueiden näkökulmasta (Ivanova et al., 2006; Logrén ja Heliste, 2007; Korhonen et al., 2008). Tutkimuksen kohteena on lisäksi ollut

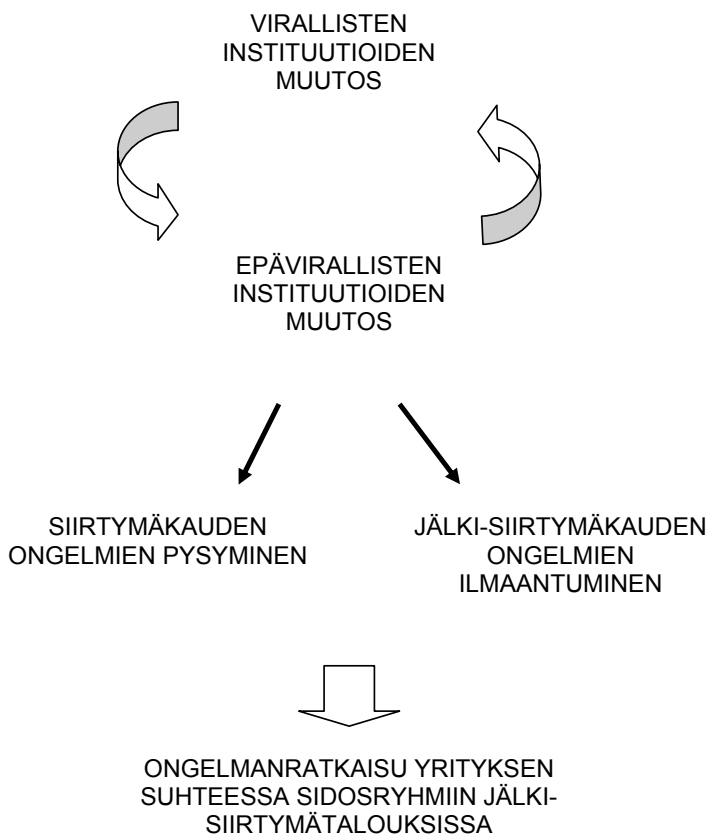
suomalais-venäläinen yritysysteistyö eri muodoissaan. Tutkijat ovat paneutuneet niin tuotannollisen yhteistyön (Karhunen et al., 2003), naisyrittäjien välisen yhteistyön (Logrén ja Löfgren, 2005) kuin innovaatioyhteistyön (Panfilo et al., 2007; 2008; Dezhina ja Zashev, 2007) problematiikkaan. Eri Venäjän alueiden potentiaalia suomalaisyrityksille on myös analysoitu (Liuhto et al., 2004; Zashev, 2004; Laakkonen et al., 2005).

Käsillä olevan tutkimuksen tarkoituksena on valottaa Venäjällä tapahtuvia muutoksia sekä toimintaympäristön että yritysten toimintakäytäntöjen näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa pohjautuu institutionaaliseen näkemykseen, jonka pohjana on yrityksen toimintaympäristön jaottelu kahteen osaan (North, 1990; 1994; 2006):

- 1 Virallinen toimintaympäristö, jonka puitteissa kaikki yritykset toimivat ja joka periaatteessa on kaikille toimijoille yhteinen. Tähän kuuluvat yritystoimintaa säätelevät viralliset instituutiot, kuten lainsäädäntö, verotus ja omistusoikeuksien määrittely.
- 2 Epävirallinen toimintaympäristö, joka muodostuu yritysten liiketoimintakäytännöistä. Näiden käytäntöjen pohjana ovat paikalliset liiketoimintanormit ja – kulttuuri, kuten esimerkiksi käsitykset oikeasta ja väärästä.

Virallisen toimintaympäristön analysointi on suhteellisen helppoa sen kirjallisen luonteen ansiosta. Liiketoimintakäytäntöjen tutkimiseen ei sen sijaan ole olemassa yleispäteviä indikaattoreita. Tässä tutkimuksessa liiketoimintakäytäntöjen tutkimiseen sovelletaan käsitteellistä työkalua, joka pohjautuu siirtymätalouksien tutkimukseen hyvin soveltuvaan *governance* – eli hallinnointiteoriaan (Amin ja Hausner, 1997; Jessop, 1997; Kosonen, 2002). Siinä analysoidaan yritysten ja sen toimintaympäristön välisiä vuorovaikutussuhteita ja niissä vallitsevia käytäntöjä, joiden avulla toimijoiden välisiä suhteita koordinoidaan ja keskinäisiä ongelmia ratkaistaan. Yritys ja sen toimintaympäristö nähdään verkostona, jonka toiminnan tarkastelussa keskeiseksi nousevat siihen kytkeytyvien toimijoiden väliset suhteet.

Kuvio 1: Tutkimuksen käsitteellinen työkalu



Kuviossa 1 esitetyn mallin avulla tarkastellaan sitä, miten virallisen toimintaympäristön instituutiot toteutuvat käytännössä, eli esimerkiksi miten pitäviä sopimukset ovat, ovatko säännöt kaikille toimijoille samat vai voidaanko niitä kiertää vaikkapa korruption avulla. Tätä tarkastellaan analysoimalla suomalaisyritysten kokemuksia toiminnasta kolmen keskeisen sidosryhmän kanssa: julkinen sektori (eri viranomaistahot), muut yritykset (paikalliset asiakkaat ja kumppanit, tavarantoimittajat ja kilpailevat yritykset) sekä työvoima (yrityksen paikallinen johto ja työntekijät). Tutkimuksessa näin ollen kuvataan sekä virallisen toimintaympäristön keskeiset piirteet

että niiden heijastuminen suomalaisyritysten toimintaan ja yhteistyöhön eri paikallisten sidosryhmien kanssa. Erityisesti kiinnitetään huomiota siihen, miten sekä viralliset että epäviralliset instituutiot ovat muuttuneet siirtymäkauden aikana. Venäjä nähdään tässä tutkimuksessa jälki-siirtymätaloutena, joka on virallisesti markkinatalous, mutta jossa siirtymäkauden piirteet vaikuttavat edelleen voimakkaasti.

1.3 Tutkimusaineisto ja –menetelmät

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa pyritään selvittämään tutkimuskohteen luonnetta ja toimintaa. Tapaustutkimuksen avulla vastataan kysymyksiin ”minkälainen, miten, kuka, milloin?” (Yin, 1994: 3-8). Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten ja miksi suomalaiset yritykset ovat etabloituneet Venäjälle, minkälaista toimintaa niillä siellä on, mitä ongelmia, haasteita ja toisaalta positiivisia yllätyksiä ne ovat kohdanneet, miten liiketoiminta on alueella kehittynyt ja minkälaisia tulevaisuuden suunnitelmia näillä yrityksillä on. Tutkimuksessa pyritään saavuttamaan syvälinen käsitys suomalaisten yritysten toiminnasta Venäjällä, ja siksi liiketoiminnan kehitystä on seurattu toiminnan aloittamisesta tähän päivään. Näin on päädytty soveltamaan tapaustutkimusmenetelmää (Yin 1994, 45).

Tapaustutkimusmenetelmälle tyypillisesti tutkimuksessa yhdistettiin eri aineistonkeruumenetelmiä. Venäjän talouskehitystä tarkastellaan tilastojen valossa. Toimintaympäristöä, kuten lainsäädännön muutoksia, hahmotetaan sekä asiakirja-aineiston että olemassa olevan tutkimustiedon avulla. Suomalaisyritysten kansainvälistymistä Venäjälle kuvataan hyödyntäen toisen käden kirjallisia lähteitä, kuten Kauppalehden ja Taloussanomien uutisarkistoja, sekä CEMAT:n haastattelutietokantaa. Kyseinen tietokanta on pääasiallinen lähde analysoitaessa suomalaisyritysten haasteita ja ongelmanratkaisukäytäntöjä suhteessa sidosryhmiin Venäjällä, eli julkiseen sektoriin, työvoimaan ja muihin yrityksiin.

CEMAT:n keräämä haastattelutietokanta koostuu Venäjällä toimivien suomalaisyritysten ja niiden venäläispartnereiden haastatteluista. Valtaosa tutkituista yrityksistä, kuten Venäjällä toimivista suomalaisyrityksistä yleensäkin, toimii Luoteis-

Venäjällä (lähinnä Pietarissa ja Leningradin alueella). Haastattelutietokantaa on kerätty vuodesta 1995 ja tässä raportissa hyödynnettävät tuoreimmat haastattelut ovat vuodelta 2007. Tietokannasta tähän raporttiin poimittu haastatteluaineisto käsittää 52 suomalaisen ja 32 venäläisen yritysjohtajan haastattelut, jotka jakautuvat haastateltujen edustamien toimialojen mukaan seuraavasti.

Taulukko 1: Haastatellut henkilöt yrityksen toimialan ja kansallisuuden mukaan

	Kauppa	Elintarvike- tuotanto	Teknologia- teollisuus	Metsä- teollisuus	Muu teollisuus	Palvelut	Rakenta- minen	Yht.
Fin	3	3	21	5	11	5	4	52
Rus	3	2	6	5	10	4	2	32
Yht.	6	5	27	10	21	9	6	84

Heijastaen Suomen ja Venäjän välisen kaupan rakennetta valtaosa haastatelluista suomalaisyrityksistä edustaa teknologiateollisuutta, johon kuuluvat sekä koneiden ja laitteiden valmistus, että elektroniikkateollisuus. Katteoria ”muu teollisuus” puolestaan sisältää esimerkiksi tekstiili-, vaatetus-, nahka- ja kenkäteollisuuden (tevanake-teollisuuden). Raportissa varsinaisesti analysoitujen haastatteluiden lisäksi CEMAT:n haastattelutietokantaa on hyödynnetty toissijaisena aineistona, eli käyttämällä haastattelututkimusten raportteja tämän raportin kirjallisena lähdeaineistona. Raportin pohjalla oleva empiirinen aineisto käsittää kokonaisuudessaan noin 200 suomalaisen ja noin 90 venäläisen yritysjohtajan haastattelut.

Tutkimuksen kohteena olevat yritykset edustavat eri toimintamuotoja. Valtaosalla tutkituista suomalaisyrityksistä on Venäjällä tuotannollista tai palvelutoimintaa joko yhteisyrityksen tai tytäryrityksen muodossa. Pienempi osa yrityksistä harjoittaa alihankintaa Venäjältä tai vientiä Venäjälle. Edelleen toimivien yritysten lisäksi haastatteluissa on käsitelty myös Venäjä-toimintoja, jotka on jo lakkautettu. Erityisesti tätä raporttia varten tehtiin kymmenen haastattelua, joissa käsiteltiin epäonnistuneita tai muusta syystä lopetettuja Venäjä-toimintoja.

Heijastaen Suomen yrityssektorin rakennetta valtaosa tutkituista yrityksistä edustaa pk-sektoria. Yrityksistä suurin osa on aloittanut toimintansa jo Neuvostoliiton aikana yhteisyrityksen muodossa tai jo 1990-luvun aikana. Konkariyritysten näkemyksiä on täydennetty haastattelemalla Venäjälle 2000-luvulla etabloituneita uusia tulijoita.

Haastatteluaineisto on kerätty pääasiassa henkilökohtaisissa haastatteluissa yritysten Venäjän toiminnoista vastaavien henkilöiden kanssa. Yritykset kartoitettiin lehtiartikkeleiden sekä kauppakamareiden jäsenlistojen avulla. Yrityksiä lähestyttiin sähköpostitse ja puhelimitse. Yhteystiedot paikallisiin Venäjällä toimiviin yritysten edustajiin saatiin yleensä suomalaisten osapuolten avustuksella.

Haastattelut toteutettiin semistrukturoituina teemahaastatteluina, jotka nauhoitettiin ja purettiin yksityiskohtaisesti. Haastatteluja tehtiin sekä suomeksi että venäjäksi, mutta kaikki tutkimuksessa käytetyt lainaukset on käännetty suomeksi. Haastatteluissa käsiteltiin yritysten Venäjälle etabloitumisen motiiveja, toiminnassa ilmenneitä ongelmia ja yllätyksiä, yritysten ja työvoiman suhteita, yritysten suhteita julkiseen sektoriin ja muihin yrityksiin sekä liiketoimintaympäristön muutosta ja odotuksia tulevaisuuden suhteen. Jotta tutkimuksen johtopäätökset nojautuisivat mahdollisimman monipuoliseen ja aitoon aineistoon, haastatelluille yrityksille ja yritysten edustajille luvattiin anonymiteetti. Näin saatiin tutkimuksen käyttöön tietoa myös yritystoiminnan epävirallisesta puolesta ja suoranaisista epäonnistumisista.

Aineiston luottamuksellisuudella on pyritty maksimoimaan aineiston reliabiliteettia eli sitä, että aineisto antaa mahdollisimman oikean kuvan tutkimusilmioista. Sekä suomalaiset että venäläiset haastateltavat olivat vastuussa yrityksensä Venäjän toiminnasta, tai toimivat paikallisesti yrityksen johdossa. Näin haastateltavilla voidaan nähdä olevan hyvä käsitys aiheesta. Useissa tapauksissa haastatellut myös toivat ilmi muilla yrityksillä ilmenneitä asioita, ja näin tietämättään todistivat toisen haastateltavan kertomaa.

Tapaustutkimusten aineiston luotettavuutta arvioidaan teoreettisella ja ulkoisella validiteetilla (Yin, 1994). Tutkimuksen teoreettista validiteettia parantaa se, että tutkijat

perehtyvät haastateltaviin yrityksiin tutustumalla yrityksiä käsittelevään muuhun materiaaliin. Yritykset olivat myös osin jo ennalta tuttuja tutkijoille. Ulkoinen validiteetti mittaa aineiston yleistettävyyttä muihin yrityksiin, mikä tässä tutkimuksessa toteutuu useiden yritysten vastausten samankaltaisuutena. Validiteettia parantaa myös haastatelluille esitettyjen kysymysten avoin muotoilu, jolloin tutkijat eivät ole ohjanneet vastaajia mihinkään erityisen suuntaan. Haastattelutilanteet olivatkin luonteeltaan enemmän keskustelumuotoisia kuin kysymys-vastaus -haastatteluja.

2 Katsaus Venäjän talouskehitykseen

Tässä luvussa käsitellään Venäjän viime vuosien talouskehitystä makrotalouden indikaattorien valossa. Tekstissä käsiteltyjen, koko Venäjän taloutta kuvaavien tunnuslukujen lisäksi raportin liitteenä on esitetty tärkeimpiä indikaattoreita myös Luoteis-Venäjän alueiden ja Moskovan osalta.

2.1 Makrotalouden kehitys ja talouden rakenne

Katsauksen aluksi tarkastellaan Venäjän talouskehitystä tärkeimpien makrotaloutta kuvaavien indikaattoreiden valossa. Ensiksi esitellään yleisesti taloutta kuvaavia tunnuslukuja, kuten bruttokansantuotetta, sen jakaantumista sektoreittain, kasvua tuotannonaloittain, sekä inflaatiota. Seuraavaksi käsitellään elintason kehitystä ja kulutusta. Tärkeimmät makroindikaattorit elintason kuvaamiseen ovat bruttokansantuote henkeä kohden, työttömyyskehitys, sekä yksityisen kulutuksen kasvu. Lopuksi tarkastellaan palkkakehitystä toimialoittain.

Venäjän talouden tunnuslukuja

Venäjän talouden kehitystä luonnehtii vuoden 1998 valuuttakriisistä lähtien jatkunut nopea kasvu sekä väestön vaurastuminen. Valtio on kyennyt maksamaan pois ulkomaanvelkaansa, minkä lisäksi kulutus ja investoinnit ovat kasvaneet nopeasti. Nopean kasvun taustalla on ollut 2000-luvulla ennen kaikkea öljyn korkea maailmanmarkkinahinta. Venäjä, ja etenkin sen tietyt alueet, ovat hyötäneet myös muiden raaka-aineperusteisten tuotteiden, etenkin metallien, nousevasta hintakehityksestä maailmanmarkkinoilla. Venäjä on edelleen luonnonvaratalous: sen talouskehitys on pitkälti riippuvainen öljyn, kaasun ja muiden raaka-aineiden maailmanmarkkinahinnoista. Maailmanpoliittinen epävakaus, nopeasti kasvavien suurten maiden lisääntyvä raaka-aineiden ja energian tarve sekä poliittiset toimet ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi tulevat pitämään hinnat korkealla todennäköisesti

myös tulevaisuudessa. Ainakin lyhyellä tähtämellä korkeista hinnoista hyötyvät Venäjän kaltaiset maat, joissa on runsaasti raaka-aineita.

Taulukossa 2 on esitelty Venäjän taloutta kuvaavia tunnuslukuja, joita käsitellään tarkemmin tulevissa kappaleissa. Huomionarvoista on negatiivinen väestökehitys, joka jatkuessaan tulee aiheuttamaan talouden kehityksen hidastumista työvoiman vähetessä. Venäjän väestö on tasaisesti pienentynyt koko 2000-luvun ajan. Vuonna 2007 väkiluku oli noin 142 miljoonaa ja sen on ennustettu supistuvan vuoteen 2025 mennessä noin 127 miljoonaan. Syynä ovat alhainen syntyvyys sekä alhainen eliniänodote. Vuonna 2001 odotettavissa oleva elinikä oli miehillä alle 60 vuotta ja naisilla noin 70 vuotta (World Bank, 2007).

Taulukko 2: Talouden tunnuslukuja

Tunnuslukuja	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Asukasluku, milj.	148,0	147,8	147,5	146,9	146,3	145,6	145,0	144,2	143,5	142,8	142,0
BKT:n muutos, %	1,4	-5,3	6,4	10,0	5,1	4,7	7,3	7,2	6,4	6,7	8,1
Inflaatio	11,0	84,4	36,5	20,2	18,6	15,1	12,0	11,7	10,9	9,0	11,9
Keskipalkka, \$	164	108	62	79	111	142	180	237	301	408	550,0
Työttömyysaste	9,0	13,2	12,4	9,9	8,7	9,0	8,7	7,6	7,7	6,9	6,1
Ruplan \$ kurssi		20,7	27,0	28,2	30,1	31,8	29,5	27,8	28,8	26,3	24,6
Ruplan € kurssi			27,2	26,1	26,5	33,1	36,8	37,8	33,9	34,7	35,9
Lainakorko	32,0	41,8	39,7	24,4	17,9	15,7	13,0	11,4	10,7	10,5	10,8
Talletuskorko	16,8	17,1	13,7	6,5	4,9	5,0	4,5	3,8	4,0	4,0	5,2

Lähde: BOFIT, 2007c

Venäjän ulkomaankaupan kilpailukyvyn sekä koko talouden kehityksen kannalta merkittävä tekijä on ruplan kurssikehitys. Rupla vahvistui noin 5 % suhteessa euroon vuodesta 2004 vuoden 2007 loppuun mennessä. Vuonna 2007 yksi euro vastasi hieman alle 36 ruplaa, kun vuonna 2004 euron kurssi oli vajaat 38 ruplaa. Suhteessa dollariin ruplan kurssi vahvistui vuodesta 2006 vuoteen 2007 noin 7 %. Aikaisempina vuosina ruplan kurssi on vaihdellut suhteessa euroon ja dollariin. Rupla heikkeni suhteessa euroon noin 40 % vuosina 2001–2004. Suhteessa dollariin rupla heikkeni vuoteen 2002 asti ja jälleen hieman vahvistumisen jälkeen vuonna 2005. Vuonna 2007 rupla oli

vahvimmillaan suhteessa dollariin sitten vuoden 1998. Vahvistuspaineita ruplalle ovat luoneet Venäjälle virtaavat, lähinnä energiatuotteista peräisin olevat, vientitulot. Vuoden 2007 aikana rupla vahvistui reaalisesti ja vahvistumisen odotetaan jatkuvan myös tulevaisuudessa (Nordea, 2007).

Talletus- ja lainakorot ovat madaltuneet osaksi inflaation alentumisen, osaksi rahoitusmarkkinoiden tehostumisen myötä. Reaalisesti (verrattuna inflaatiotasoon) yksityishenkilöille maksettavat talletuskorot ovat pysyneet vuoden 1998 talouskriisistä asti negatiivisina (Taulukko 2). Tämä on osaltaan pitänyt yllä pankkitalletuksien vähäistä suosiota. Vuonna 2007 talletuksille maksettiin 5,2 prosentin korko, kun inflaatio nousi lähes 12 prosenttiin. Lainakorkojen alentuminen on lisännyt kotitalouksien velkaantumista sekä kiihdyttänyt yksityistä kulutusta. Järkevien säästämahdollisuuksien puuttuminen sekä alhaiset reaaliset korot kannustavat kotitalouksia kuluttamaan.

Bruttokansantuote ja inflaatio

Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen vuonna 1991 maan tuotanto romahti ja talous kärsi lukuisista ongelmista. Valtion budjetti oli selvästi alijäämäinen koko 1990-luvun ajan. Budjettivaje johti korkeaan inflaatioon sekä epävakaaseen valuuttakurssiin, joista seurasi investointien romahtaminen sekä työttömyyden ja köyhyyden kasvu. Edelleen vuonna 1999 käytössä oli vain puolet neuvostoaikaisesta tuotantokapasiteetista (BOFIT, 2007b).

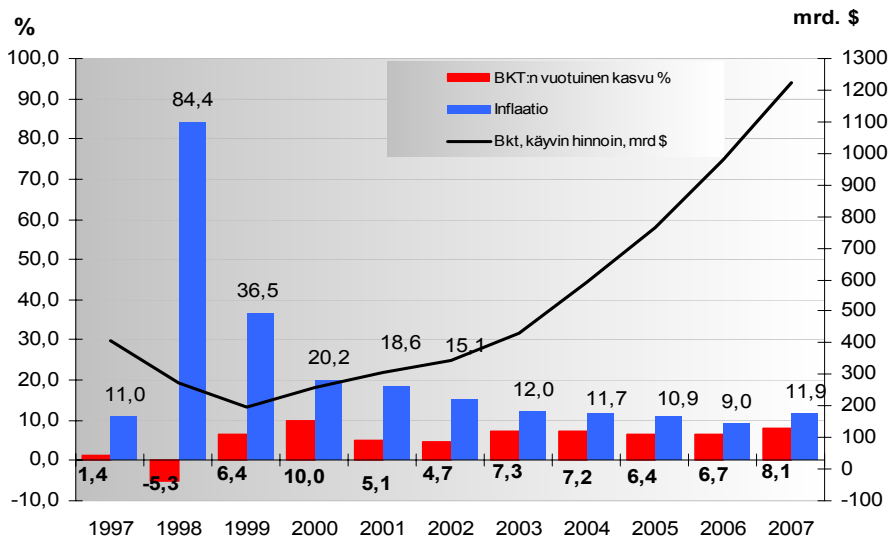
Venäjän kokonaistuotanto lähes puolittui 1990-luvulla Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen. Vuosina 1996 ja 1997 (Kuvio 2) tuotanto ehti elpyä hieman ja nousi noin 400 miljardiin dollariin. Vuoden 1998 kriisi pudotti tuotannon takaisin 200 miljardiin dollariin käyvin hinnoin mitattuna ja BKT lähti kunnolla kasvuun vasta vuonna 2000.

1990-luvun tapahtumat loivat toisaalta edellytykset 2000-luvun nopealle kasvulle. Lopullinen sysäys talouskasvun käynnistymiselle oli vuoden 1998 talouskriisi. Ruplan devalvoituminen nosti ratkaisevasti Venäjän vientiteollisuuden kilpailukykyä. Lisäksi

kriisin vaikutuksesta valtion taloudenpito muuttui vastuullisemmaksi ja painotus siirtyi tasapainohakaiseen raha- ja finanssipolitiikkaan. Muutoksella oli merkitystä sekä kansalaisten varallisuuden että investoijien luottamuksen kasvun lisääntymiseen.

Siirryttäessä 2000-luvulle bruttokansantuote sekä tuottavuus kasvoivat voimakkaasti. Suomen Pankin mukaan vuodesta 1999 kansantalous oli vuoteen 2003 mennessä kaksinkertaistunut ja vuoteen 2007 mennessä tuotannon arvo on kuusinkertaistunut (kuvio 2). Nopea kasvu ilman suuria investointeja oli mahdollista ottamalla käyttöön Neuvostoliiton aikaista 1990-luvulla seissyttä tuotantokapasiteettia ja tekemällä pieniä rationalisointeja huonosti organisoituun tuotantoon. Toimilla oli merkittävä vaikutus tuottavuuteen alhaisesta lähtötasosta johtuen. Tilanne oli kuitenkin ongelmallinen. Koska uusia investointeja ei tarvittu, seurauksena oli teknologian hidas kehittyminen ja vähäiset uudet innovaatiot.

Kuvio 2: Bruttokansantuote ja inflaatio vuosina 1997–2007



Lähde: BOFIT, 2007c, IMF

Venäjän talouden tuotannon pieneneminen pysähtyi vasta vuoden 1998 kriisin jälkeen. Vuodesta 1999 lähtien Venäjän bruttokansantuote on kasvanut keskimäärin 8 %

vuodessa saavuttaen noin 1,2 biljoonaa dollaria vuonna 2007 (Kuvio 2). Kasvu on ollut hyvin nopeaa verrattuna muihin saman kokoluokan kehittyviin talouksiin. Vain Kiina on yltänyt Venäjää nopeampaan kasvuun, mutta esimerkiksi Intia on kasvanut samalla nopeudella Venäjän kanssa (BOFIT, 2007b). Nopeinta kasvu oli vuonna 2000, jolloin BKT kasvoi 10 %. Vuosina 2001–2002 maailmantalouden kasvun hidastuminen ja öljyn hinnan lasku ovat havaittavissa myös Venäjän BKT:n kehityksessä. Talouskasvua ovat muutaman vuoden takaisesta huimasta 10 prosentista hidastaneet muun muassa vähäiset investoinnit tuotantokapasiteettiin sekä infrastruktuuriin (OECD, 2006). Erityisesti energiantuotantokapasiteetin käyttöä on enää vaikea lisätä ja se on osaksi vanhentunutta, mikä rajoittaa tuotannon kasvua.

Venäjän talouskasvun liikkeellepanijana on toiminut ennen kaikkea korkea öljyn hinta. Vuonna 1998 öljyn hinta putosi alhaisimpaan arvoonsa neljääntoista vuoteen. Vientitulojen heikkeneminen yhdessä 1990-luvun holtittoman taloudenhoidon kanssa ajoi Venäjän talouden kriisiin, joka johti valuutan devalvoitumiseen ja bruttokansantuotteen pienenemiseen 5,3 prosentilla. Vuoden 1998 hinnasta 12 dollaria barrelilta öljyn markkinahinta on noussut lähes 100 dollariin barrelilta vuonna 2007. Öljyn korkeasta hinnasta saatujen vientitulojen kanavoituminen talouteen sekä sitä kautta kohonnut yksityinen kulutus ovat ylläpitäneet kasvua.

Myös yksityiset ja julkiset investoinnit ovat vähitellen lähteneet kasvuun sekä suuntautuneet aiempaa laajemmin koko talouteen. Positiivista kehityksessä on ollut investointien aikaansaama tuotantorakenteen monipuolistuminen. Venäjän talous elää muutosta. Neuvostoliitosta puuttuneet palvelutoimialat vastaavat kasvavan keskiluokan tarpeisiin ja luotonsaannin helpottuminen sekä ansiotason nousu siivittävät yksityisen kulutuksen kasvua.

Venäjän talous on hyötynyt huomattavasti öljyn hinnan moninkertaistumisesta lyhyessä ajassa. Vientiyhtiöiden nousseet tuotot ovat vahvistaneet valtion taloutta kahdesta syystä. Ensinnäkin öljy-yhtiöt ovat suurelta osin julkisessa omistuksessa ja voitot kanavoituvat suoraan valtiolle. Toisaalta valtio verottaa noin 2/3 öljy-yhtiöiden tuotosta (BOFIT, 2007b). Näin ollen öljyn korkea hinta on mahdollistanut valtion talouden

vahvistumisen, mittavat julkiset investoinnit sekä sosiaalietuuksien parantamisen. Venäjä on niin ikään kyennyt vähentämään valtion ulkomaista velkaa suunniteltua nopeammin ja onkin jo käytännössä velaton.

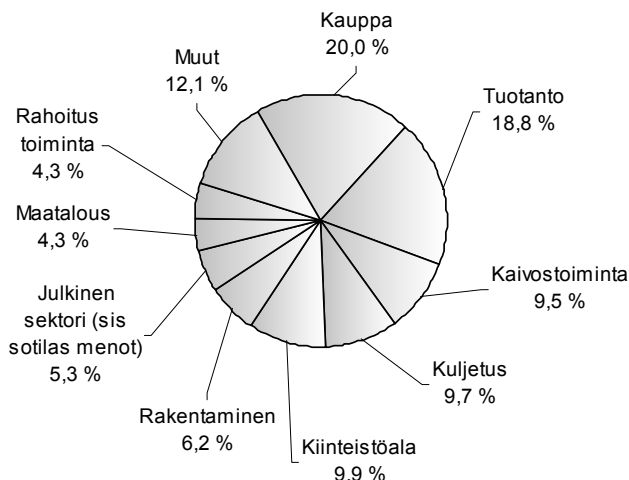
Taloukasvu on heijastunut myös kuluttajahintojen nousuna. 1990-luvulla inflaatio oli hyvin korkea ja vaihteli suuresti vuosittain. Tähän vaikuttivat talouden ja talouspolitiikan epävakaus, valtion budjetin alijäämä ja öljyn hinnan vaihtelut (Rautava, 2006). Vielä vuonna 1999 kuluttajahinnat nousivat lähes 90 % vuodessa, kunnes talouspolitiikassa tehtiin suunnanmuutos. Vuodesta 2000 vuoteen 2006 Venäjä onnistui tasaisesti vähentämään inflaation nousua 20,2 prosentista 9 prosenttiin (Kuvio 2). Hallitus on jäänyt kuitenkin tavoittelemastaan kahdeksan prosentin inflaatiosta. Erityisen nopeasti ovat nousseet palveluiden sekä elintarvikkeiden hinnat (EBRD, 2007). Myös asuntojen hinnat ovat nousseet nopeasti kasvukeskuksissa (Mashkina et al. 2007). Vuonna 2007 Venäjän inflaatio nousi lähes 12 prosenttiin, ja maahan virtaavat suunnattomat vientitulot pitävät yllä hintapainetta. Kehittymättömien rahoitusmarkkinoiden takia keskuspankilla ei ole ollut käytettävissään riittäviä instrumentteja rahan vetämiseen markkinoilta (Nordea, 2007).

Talouden rakenne

Talouden rakenteen monipuolistumisesta huolimatta Venäjä on edelleen luonnonvaratalous. Arviolta noin neljännes kokonaistuotannosta muodostuu öljyn ja kaasun tuotannosta sekä jalostuksesta (BOFIT, 2007b). Tämä on ongelmallista siinä mielessä, että energian maailmanmarkkinahinnat ovat olleet historiallisesti erittäin epävakaita. Riippuvuus energian tuotannosta ja viennistä tekee näin ollen Venäjän talouden ennustettavuuden hyvin vaikeaksi. Tosin tällä hetkellä ei ole nähtävissä merkkejä energian hintojen merkittävästä laskusta lähitulevaisuudessa. Energiantuotanto ja öljyn poraaminen sekä jalostaminen muodostavat suuren osan sekä teollisuustuotannosta että kaivostoiminnasta ja näin ollen energiateollisuuden osuus nousee noin 25 prosenttiin BKT:sta. Bruttokansantuotteesta suurimman yksittäisistä toimialoista muodostaa kuitenkin kauppa, jonka osuus on 20 prosenttia BKT:sta. Vuosina 2006–2007 kaupan alan kasvu oli 12 %, mikä on huomattavasti

kaivostoiminnan 0,3 prosentin sekä tuotannon 7,9 prosentin kasvua nopeampaa (taulukko 3).

Kuvio 3: Bkt:n jakautuminen toimialoittain 2007



Lähde: Tilastokeskus, 2007; Rosstat, 2008

Venäjän talouden monipuolistumisen kannalta on hyvä, että toimialoista nopeimmin vuonna 2007 kasvoivat rakentaminen (16,4 %) ja rahoitustoiminta (11,4 %). Näin ollen ne ovat kasvattaneet osuuttaan kokonaistuotannossa ja osaltaan hieman vähentäneet Venäjän talouden riippuvuutta energiantuotannosta. Myös kiinteistöalan ja kaupan alan kasvu BKT:n keskimääräistä kasvua nopeammin ovat merkkejä kehityksestä kohti monipuolisempaa talouden rakennetta.

Maatalous on perinteisen teollisuuden ohella kasvanut selvästi keskimääräistä hitaammin. Maataloustuotanto kasvoi vuonna 2007 vain 3,1 % ja samana vuonna rahoitustoiminta ohitti volyymiltaan maatalouden Venäjällä. Yleisesti bruttokansantuotteen kasvua on nostanut kaupan alan kasvu, jonka osuus BKT:sta oli vuonna 2007 neljäsosa. Vaikka rakentaminen ja rahoitustoiminta ovat kasvaneet hyvin

voimakkaasti, on niiden vaikutus kokonaistuotantoon ollut vähäisempi niiden edustaessa yhdessä vain reilua kymmentä prosenttia BKT:sta.

Taulukko 3: Kasvu tuotannonaloittain 2007, % muutos ed. vuodesta

Tuotannonala	kasvu %
Rakentaminen	16,4
Rahoitustoiminta	11,4
Kuljetus ja tietoliikenne	7,6
Kauppa	12,0
Kiinteistöala	10,4
Julkinen sektori (sis. sotilasmenet)	7,7
Tuotanto	7,9
Kaivostoiminta	0,3
Maatalous	3,1

Lähde: Rosstat, 2008

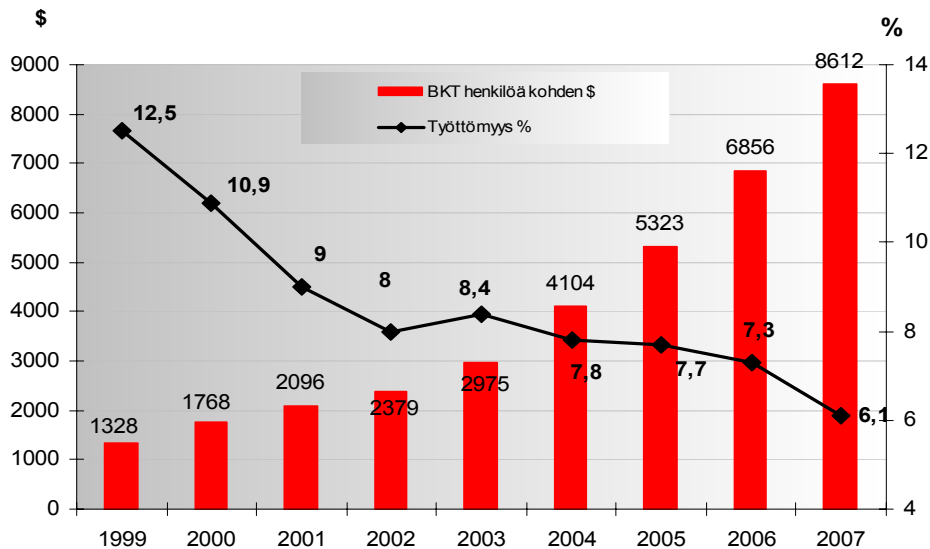
Elintaso ja kulutus

Bruttokansantuotteella asukasta kohti mitattuna venäläisillä on nyt yli kuusi kertaa korkeampi elintaso kuin vuonna 1999. Erityisen nopeasti elintaso on kohonnut vuodesta 2003 lähtien. Vuonna 2007 BKT asukasta kohti oli noin 8500 dollaria. Taso on kuitenkin edelleen kaukana länsimaista, joissa vuosittainen BKT per henkilö on yleisesti 20 000 ja 30 000 dollarin välillä. Alueiden väliset erot ovat kuitenkin suuria (Liite 1). Vuonna 2004 Moskovassa BKT per henkilö oli lähes 7500 euroa, kun Pietarissa ja Leningradin alueella päästiin vain noin 3000 euroon. Karjalan tasavallassa BKT per henkilö oli noin 2000 euroa vuonna 2004. Kasvukeskuksien ulkopuolella elintaso on huomattavasti miljoonakaupunkien tason alapuolella, pois lukien muutamat yksittäiset, raaka-aineiden tuotantoon keskittyvät alueet.

Virallinen työttömyys on alentunut tasaisesti vuodesta 1999 lukuun ottamatta vuotta 2003. Vuonna 2007 työttömyysaste oli 6,1 %, mikä on jopa alhaisempi kuin EU-maiden keskiarvo. Työvoiman osuus väestöstä Venäjällä on kuitenkin vain 52 % eli noin 75 miljoonaa henkilöä. Kun työttömyys lasketaan suhteuttamalla työttömät työvoimaan, ei

alhainen 6,1 % työttömyysaste anna välttämättä oikeaa kuvaa kokonaistilanteesta. Työvoima on vähentynyt koko 2000-luvun nopeammin kuin koko väestö ja kehityksen ennustetaan jatkuvan samanlaisena. Syntyvyyden ollessa alhainen ja eliniän laskiessa tämä 48 % osuus väestöstä, joka on työvoiman ulkopuolella, tuskin muodostuu kokonaan koululaisista ja eläkeläisistä.

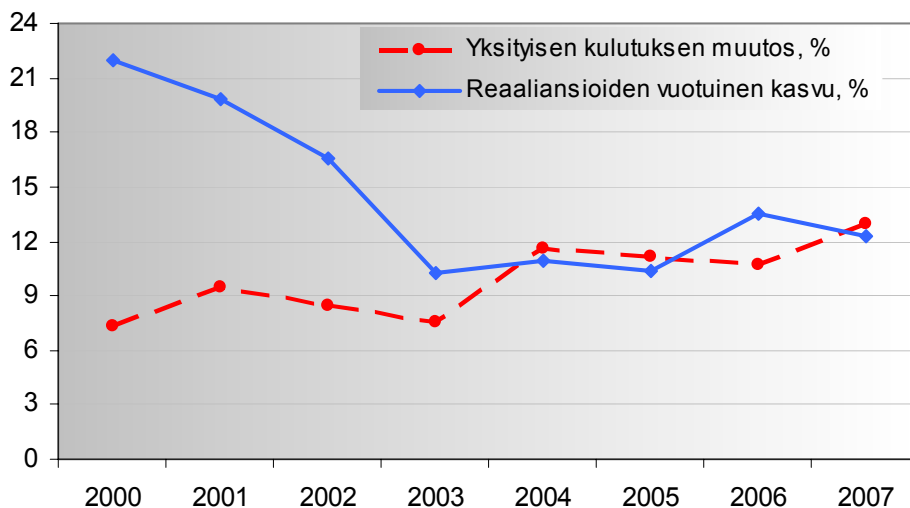
Kuvio 4: BKT henkilöä kohden ja työttömyys 1999–2007



Lähde: BOFIT, 2007c; IMF

Alueiden väliset erot elintasossa ovat suuret (Liite 1). Moskovassa työttömyys on yhden prosentin luokkaa ja kaupunki on listattu maailman kalleimmaksi. Lisäksi Moskovassa on enemmän miljonäärejä kuin missään muussa maailman kaupungissa. Toisaalta esimerkiksi Karjalan tasavallassa työttömyysaste on noin 9 % ja suuri osa väestöstä elää köyhyysrajan alapuolella. Tilanne on kaikkien vaikein Kaukasiassa sekä Etelä-Siperian alueilla, joissa työttömyysaste on noin 15 prosenttia. Erityisen paljon työttömiä on maaseutuväestön keskuudessa. Voidaan todeta, että vaikka köyhienkin olot ovat Venäjällä parantuneet ja keskiluokka kasvanut, varallisuus on edelleen keskittynyt suhteellisen pienelle väestöosalle.

Kuvio 5: Yksityisen kulutuksen ja reaaliansioiden kasvu, 2000–2007



Lähteet: BOFIT 2007, Tilastokeskus, 2007, Rosstat 2007

Viime vuosina yksityisen kulutuksen voimakas lisääntyminen on edesauttanut Venäjän talouden kasvua. Vuodesta 2004 yksityisen kulutuksen vuotuinen kasvu on pysytellyt lähellä 12 prosenttia (Kuvio 5). Talouden vuosittaiseen noin 8 % kasvuun verrattuna kulutus kasvaa näin ollen huomattavasti nopeammin. Kulutuksen nopea kasvu on nostanut eritoten vähittäiskaupan ja rakentamisen volyyymeja. Kasvun taustalla ovat kohonneiden ansioiden lisäksi öljynviennistä saadut tulot sekä kuluttajien luotonsaannin helpottuminen.

Yksityinen kulutus heijastaa myös kuluttajien luottamusta tulevaisuuteen. Kuviosta 5 on nähtävissä kulutuksen kasvun voimistuminen vuonna 2004. Vaikka ansiotason kasvu oli nopeinta heti vuosituhaten alussa, ei kulutus reagoinut yhtä nopeasti. Tämän voidaan tulkita merkittävän kuluttajien luottamuksen nousua vasta vuoden 2004 jälkeen. Kotitalouksien luottamus tulevaisuuteen on ainakin yksityisen kulutuksen valossa pysynyt voimakkaana myös viime vuodet. Ansioiden kasvu tasaantui vuosiksi 2003–2005 reiluun 10 prosenttiin, kun vuonna 2007 reaaliansioiden kasvu vastasi noin 12 prosenttia.

Venäläisten palkkataso on kohonnut 2000-luvun aikana huomattavan nopeasti. Kasvun nopeus johtuu tosin osittain alhaisesta lähtötasosta. Vuonna 2007 keskimääräinen kuukausipalkka oli noin 380 euroa kuukaudessa, mikä on alhainen taso verrattuna länsimaihin. Esimerkiksi Suomessa keskimääräiset kuukausiansiot ovat reilut 2500 euroa kuukaudessa. Palkoissa on suuria eroja kasvukeskuksien ja syrjäisimpien alueiden välillä. Moskovassa keskipalkka oli vuonna 2007 Rosstatin alustavien tietojen mukaan 645 euroa, kun esimerkiksi Leningradin läänissä ja Karjalassa kuukausiansiot olivat noin 270 euroa. (ks. liite) On kuitenkin huomioitava, että viralliset tilastot eivät anna edelleenkään oikeaa kuvaa palkoista. Arvioiden mukaan huomattavakin osuus palkasta saatetaan maksaa epävirallisesti, mikä ei kirjaudu tilastoihin. Palkkatilastot sopivatkin paremmin toimialojen keskinäiseen sekä ansioiden kasvuvauhdin vertailuun, kuin absoluuttisen palkkatason määrittämiseen.

Taulukko 4: Palkat tuotannonaloittain vuonna 2007 sekä kasvu edellisvuodesta

Palkat tuotannonaloittain 2007	EUR	% muutos ed. vuodesta
Rahoitusala	986	24,8
Energiantuotanto	850	29,2
Valtionhallinto	471	26,8
Sähkö- ja vesihuolto	436	22,2
Rakentaminen	394	29,0
Valmistava teollisuus	360	26,2
Kauppa	293	30,0
Terveydenhuolto	279	24,0
Koulutus	244	25,8
Maatalous	170	33,1
Keskiarvo	377	26,7

Lähde: Rosstat (2008)

Korkeimpia palkkoja maksetaan rahoitusosalalla sekä energiantuotannossa, missä keskimääräiset rekisteröidyt kuukausiansiot yltyvät tässä järjestyksessä noin 986 ja 850 euroon kuukaudessa (Taulukko 4). Tietyillä toimialoilla, kuten rahoitussektorilla, on kasvukeskuksissa pula osaajista ja asiantuntijoiden palkat nousevat jopa länsimaista tasoa korkeammaksi (Loikkanen, 2007). Viimevuotisten uudistusten myötä julkisen

sektorin palkkoja on nostettu säännönmukaisesti, mikä näkyy selvästi taulukossa 4. Korotukset liittyvät presidentti Putinin lanseeraamiin neljään valtiolliseen projektiin, joiden tarkoituksena on kohentaa Venäjän koulutusta, terveydenhuoltoa, asumista ja maataloutta. Julkisella sektorilla palkat ovat kuitenkin edelleen huomattavasti alhaisemmat kuin esimerkiksi teollisuudessa. Valtionhallinnon tehostamisen ja korruption vähentämisen kannalta olisi tärkeää, että julkisen sektorin palkkoja nostettaisiin edelleen, jolloin tarve ja kiusaus lahjusten vastaanottamiseen ehkä vähentyisivät ja asioiden hoito vastaavasti tehostuisi.

2.2 Julkinen talous

Seuraavaksi käsitellään Venäjän valtiontaloutta ja talouspolitiikkaa. Ensiksi kuvaillaan valtion talouden tilaa tulojen, menojen sekä ulkomaisen velan kannalta. Seuraavaksi keskitytään valtion keskuspankin ja finanssiministeriön harjoittamaan talouspolitiikkaan.

Valtiontalous

Venäjän valtiontaloutta, kuten vientiä ja bruttokansantuotetta, ovat kasvattaneet ennätyskallisen korkeat energian ja raaka-aineiden hinnat. Viennistä, tulleista ja veroista saatujen tulojen ansiosta julkisen talouden budjetit ovat olleet ylijäämäisiä koko 2000-luvun. Vuonna 2007 budjetin ylijäämä on ennakkotietojen mukaan 5,5 prosenttia BKT:stä ja budjettitulot noin 24 prosenttia BKT:stä (Kuvio 6). Aiemmin julkisen sektorin menoja ei ole kuitenkaan kasvatettu samassa suhteessa kuin tulot ovat kasvaneet. Taustalla on ollut hallinnon pyrkimys vakauttaa valtiontalous sekä pitää inflaatiokasvatus kurissa. Menojen kasvattamisen sijaan valtion taloutta onkin pystytty vakauttamaan vuoden 1998 kriisin jälkeen. Menojen holtittoman kasvattamisen sijaan on varauduttu myös tulevaisuuden huonompiin aikoihin ohjaamalla vientituloja rahastoihin ja kuolettamalla ulkomaista velkaa. Julkisen sektorin menot kasvoivat vuosina 2000–2006 BKT:n kasvua hitaammin (Kuvio 6). Menokuri Venäjän tilanteessa on erittäin kunnioitettava, sillä edes harva EU-maa on kyennyt vastaavaan (BOFIT, 2007b). Juuri menokurin saavuttaminen ja ylläpitäminen on mahdollistanut olojen

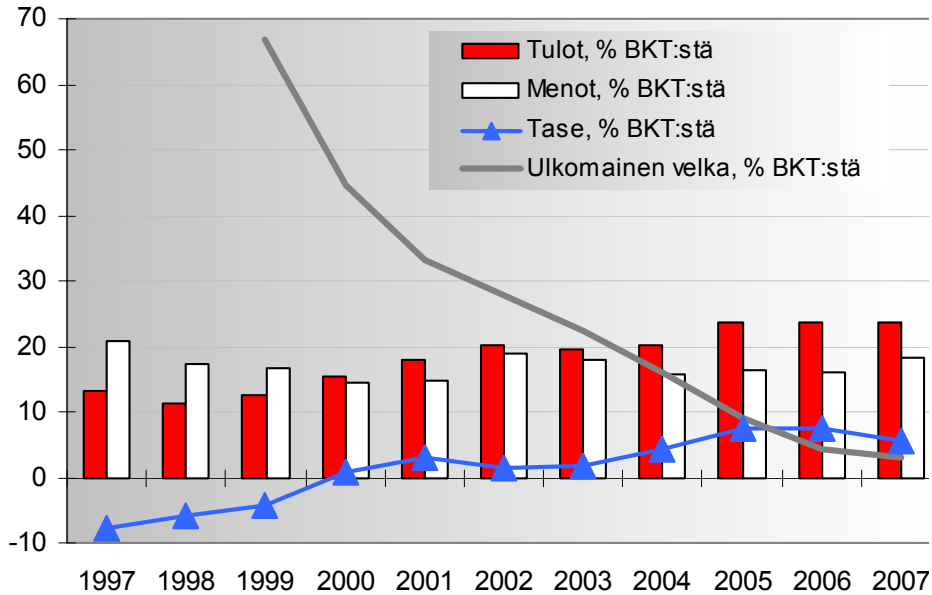
vakauttamisen ja hyvinvoinnin kohoamisen Venäjällä. Vain vakaisissa oloissa ja tulevaisuuteen luotettaessa yritykset ovat valmiita investoimaan tuotantoon ja kotitaloudet kuluttamaan varojaan. Vain tällöin voidaan luoda aitoa talouden kasvua, tuotannon tehostamista ja monipuolistamista sekä kansalaisten olojen parantamista. Suomen pankin siirtymätalouksien tutkimuslaitoksen (BOFIT) ennakkotietojen mukaan vuonna 2007 valtion menojen osuus BKT:stä kasvoi kuitenkin 18 prosenttiin. Taustalla ovat hallituksen lisääntyneet investoinnit julkiseen rahoitukseen, asumiseen ja kunnallistekniikkaan, sekä terveydenhuoltoon.

BOFIT:n mukaan budjettimenojen lisäyksestä suurimman huomion ovat saaneet presidentti Putinin alulle panemat kansalliset ohjelmat. Näiden avulla valtion menoja on erityisesti kohdistettu sosiaalipalveluiden kehittämiseen ja sitä kautta heikoimmassa osassa olevien olojen parantamiseen. Neljä kansallista ohjelmaa keskittyvät terveydenhuollon, asumisen, koulutuksen ja maatalouden tilanteen parantamiseen. Ohjelmien puitteissa on esimerkiksi nostettu opettajien ja terveydenhoitajien palkkoja sekä eläkkeitä. Lisäksi on tuettu asuntojen rakentamista ja hankintaa, sekä maataloussektorin uudistuksia. Kehityssuunta on ollut myönteinen ja osoittanut että valtio haluaa ottaa vastuun koko yhteiskunnan olojen kehittämisestä julkisen sektorin kehittämisen kautta. Ohjelmien toteuttamiseen ovat puolestaan mahdollistaneet suuret öljytulot.

Valtionbudjettien ylijäämän avulla Venäjä on pystynyt maksamaan ennenaikaisesti pois ulkomaanvelkaansa. Vuonna 2007 velka supistui noin 3 prosenttiin BKT:sta, kun vuonna 1999 velkaa oli noin 65 % BKT:sta (Kuvio 6). Venäjän ollessa vielä 1990-luvun lopussa maksukyvytön, on sen ulkomaisen velan osuus BKT:stä nyt kansainvälisestikin poikkeuksellisen pieni. Kuolettamalla velkojaan Venäjä on kyennyt kohentamaan selvästi kansainvälistä luottoluokitustaan. Tämä on parantanut venäläisten yrityksiin mahdollisuuksia saada rahoitusta ulkomailta ja ulkomainen lainanotto onkin kasvanut yrityssektorilla. Rahoituksen saannin mahdollistuminen ulkomailta on ensisijaisen tärkeää ajatellen venäläisten yritysten mahdollisuuksia investoida tuotannon tehostamiseen ja laajentamiseen. Venäjän rahoitusmarkkinoiden ollessa vielä

kehittymättömät, mahdollisuus hakea rahoitusta ulkomailta kohtuullisella hinnalla on mahdollistunut usean investointihankkeen toteuttamisen Venäjällä.

Kuvio 6: Venäjän valtiontalous vuosina 1997–2007



Lähde: BOFIT, 2007c

Suomen Pankin siirtymätalouksien tutkimuslaitoksen mukaan Venäjän talouskasvun odotetaan öljytulojen myötä jatkuvan vahvana. Korkea talouskasvu on herättänyt vaatimuksia julkisen kulutuksen lisäämiseen, ja Venäjän hallituksen odotetaan pyrkivän pitämään julkiset menot aiempaa korkeammalla 18–19 prosentin tasolla. Korkeammat julkiset menot tukevat myös investointien kasvua.

Talouspolitiikka

Talouspolitiikalla on ollut myönteinen vaikutus 2000-luvulla Venäjän taloudelliseen kehitykseen. Vuoden 1998 ruplan romahtamisen jälkeen aloitettu johdonmukaisen tiukka finanssipolitiikka on vakauttanut oleellisesti Venäjän taloutta (BOFIT, 2007b). Vuonna 2004 otettiin merkittävä askel budjettipolitiikan vakiinnuttamisessa. Tällöin

perustettiin finanssiministeriön aloitteesta budjetin ulkopuolinen vakausrahasasto, jonne siirretään osa vientituloista ja jonka avulla pyritään tekemään valtion budjetista suhdanneneutraali. Vakausrahastoon ohjataan raakaöljyn tuotannosta ja viennistä saatavat verot ja tullit siltä osalta kun Urals-öljyn markkinahinta ylittää 27 dollaria barrelilta. Vuoden 2007 lopussa rahaston varat olivat noin 156,8 miljardia dollaria, mikä edustaa noin 12 % BKT:sta (BOFIT, 2007c). Varat kasvavat nopeasti öljyn hinnan pysytellessä korkealla. Helmikuussa 2008 vakausrahasasto jaettiin kahteen osaan. Noin kolme neljäsosaa varoista muodostaa reservirahaston, johon on siirretty varoja julkisten menojen rahoittamiseen öljyn hinnan laskun varalta. Loput varoista siirrettiin kansalliseen hyvinvointirahastoon erilaisia julkisen sektorin reformeja varten.

Vakauden saavuttaminen Venäjällä ei ole ollut aivan yksinkertaista. Keskuspankin ei ole ollut mahdollista vetää valtavia vientituloja markkinoilta kehittymättömien rahoitusmarkkinoiden takia (BOFIT, 2007b). Talouden ylimääräisen likviditeetin neutralointi on jäänyt finanssipolitiikalle. Vakauttaminen on kyetty hoitamaan hyvin seurauksin. Esimerkiksi teollisuuden kilpailukykyä syövää valuutan reaalista vahvistumista on pystytty hillitsemään inflaation hidastamisen kautta. Tässä on onnistuttu maltillisella finanssipolitiikalla, budjettiylijäämää kasvattamalla ja varojen rahastoinnilla. Talouden olot ja talouspolitiikka on pystytty vakauttamaan 1990-luvun epävakauden jälkeen.

Talouspolitiikassa on parin viime vuoden aikana painotettu energiantuotantoa ja liikennettä, joiden menot ovat kasvaneet koulutuksen ja terveydenhoidon kanssa nopeimmin. Puolustusmenojen kasvu ei sen sijaan ole ollut keskimääräistä nopeampaa, ja suurelta osin investoinnit ovat kohdistuneet armeijan sosiaalisten olojen parantamiseen (BOFIT, 2007b). Puheissaan presidentti ja hallitus ovat julistaneet talouden monipuolistamisen yhdeksi talouspolitiikan tärkeimmistä tehtävistä ja Venäjän talouden riippuvuutta luonnonvaroista pidetään yleisesti suurena ongelmana kehitykselle. Nykyään valtio korostaa omaa rooliaan suunnannäyttäjänä ja aktiivisena toimijana taloudessa, toisin kuin vielä 2000-luvun alussa. Näin ollen valtio tulee ottamaan suuren roolin myös tuotantorakenteen monipuolistamisessa. Valtio on politiikkaansa liittyen nimennyt niin kutsutut strategiset sektorit, joiden avulla pyritään

luomaan kansainvälisesti menestyviä valtionyrityksiä energia- ja kuljetusalan lisäksi myös auto-, lentokone-, laivanrakennus- ja aseteollisuuteen. Näitä teollisuudenaloja suojellaan ainakin kehitysvaiheessa ulkomaalaiselta kilpailulta valtion asettamalla rajoituksilla (Tiri, 2007).

2.3 Investoinnit

Tämä kappale esittelee Venäjällä toteutettuja kiinteitä investointeja, ulkomaisia suoria investointeja sekä lopuksi Suomesta Venäjälle suuntautuneita investointeja. Talouden kehityksen ja kasvun kannalta investoinneilla on tärkeä rooli tuotannon ja tuottavuuden ja kasvattamisessa. Lisäksi erityisesti ulkomaiset investoinnit mittaavat kansanvälisten yritysten luottamusta kohdemaan talouden tulevaan kehitykseen.

Kiinteät investoinnit

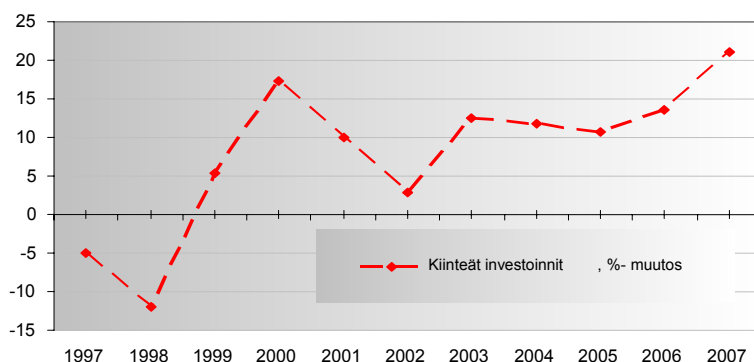
Investoinnit alkoivat kasvaa Venäjällä ensimmäistä kertaa Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen vasta vuonna 1999. Ne ovat olleet siitä lähtien yksityisen kulutuksen kasvun kanssa tärkeässä roolissa myös bruttokansantuotteen kehityksessä. Suuri osa kasvaneista investoinneista on kohdistunut energiantuotantoon sekä metalliteollisuuteen (Spiridovitch, 2007). Tämä on tukenut ennestään vanhan energiapainotteisen tuotantorakenteen säilymistä sekä Venäjän talouden riippuvuutta epävakaista energian maailmanmarkkinahinnoista. Viime vuosina investointeja on kuitenkin tehty lisääntyvissä määrin myös valmistavaan teollisuuteen, kuljetussektorille, vähittäiskauppaan sekä asuntotuotantoon.

Kiinteiden investointien kasvu on ollut Venäjällä nopeaa vuodesta 1999 lähtien (Kuvio 7). Erityisen nopeaa kasvu oli vuonna 2000, jolloin kiinteiden investointien määrä kasvoi noin 17 %. Korkeat kasvuluvut johtuvat osittain vuoden 1998 talouskriisin aiheuttamasta alhaisesta vertailutasosta. Vuoden 2002 hitaamman kasvun jälkeen investoinnit ovat kasvaneet yli 10 % vuosivauhdilla ja vuonna 2006 kasvu reipastui lähelle 15 prosenttia. Vuonna 2007 kiinteät investoinnit saavuttivat 2000-luvun korkeimmat lukemat 21 prosentin kasvulla vastaten kokonaismäärältään noin 6 600

miljardia ruplaa (190 mrd. euroa). Investointien ripeän kasvun taustalla on ainakin osaltaan ollut taloudellisten ja poliittisten olojen vakaantumisen sekä kotimaisen kysynnän voimistuminen. Edellä mainitut seikat ovat herättäneet myös ulkomaisten sijoittajien mielenkiinnon Venäjän kasvavia markkinoita kohtaan, josta tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Toisaalta myös kotimaisen rahan luottamus on palannut ja epävakaina vuosina paossa olleet pääomat ovat alkaneet palata Venäjälle, mikä näkyy merkittävinä investointivirtoina ns. offshore-maista. Vuonna 2007 kiinteät investoinnit edustivat kuitenkin vain noin 20 % BKT:sta ja niiden taso oli kohoamisestaan huolimatta selvästi alhaisempi kuin muissa nopeasti kehittyvissä talouksissa (BOFIT, 2007c). Investointiasteen kohoamisen myötä odotetaan, että investoinneilla tulee olemaan merkittävämpi rooli talouden kasvun ylläpitäjänä tulevina vuosina (Loikkanen, 2007).

Toimialajakaudella tarkasteltuna investointien rakenne pysyi vuonna 2007 kutakuinkin edellisvuoden tasolla. Suomen pankin siirtymätalouksien tutkimuslaitoksen (2008a) mukaan vuonna 2007 liikennesektorille suuntautui edelleen neljännes investoinneista (pl. pienyritykset), kun taas kaivannaisteollisuuden osuus investoinneista oli 17 % ja jalostusteollisuuden 16 %. Jalostusteollisuudessa investointien kasvu (lähes 40 %) oli nopeinta kuljetusvälineiden valmistuksessa. Vuonna 2007 kiinteät investoinnit lisääntyivät sähkön tuotannossa yli 50 %, mikä on merkki sektorin uudistuksesta..

Kuvio 7: Kiinteiden investointien kasvu sekä osuus BKT:sta vuosina 1997–2007



Lähde: BOFIT, 2007c

Alueellisesti investoinnit ovat painottuneet öljyntuotantoalueille sekä Keski-Venäjälle Moskovan ympäristöön. Viime vuosina myös Luoteis-Venäjä ympäristöineen on nostanut osuuttaan investointikohteena. Vuonna 2006 sen osuus kokonaisinvestoinneista oli jo 13,7 % (Spiridovitsh, 2007). Pietariin suuntautuneet investoinnit ovat kasvaneet vuodesta 2001 huomattavasti Moskovaa nopeammin, lukuun ottamatta vuotta 2004. Muista Luoteis-Venäjän alueista Leningradin ja Karjalan alueilla kiinteät investoinnit jopa pienenivät vuonna 2005. (Liite 1)

Ulkomaiset investoinnit

Ulkomaisten investointien tilastojen arvioiminen on erittäin haastavaa. Maiden erilaisten tilastointikäytäntöjen sekä investointien lähtömaan määrittämisen vaikeuden takia lukuihin tulee suhtautua tietyllä varauksella.

Taulukko 5: Ulkomaiset investoinnit toimialoittain vuonna 2007

Ulkomaiset investoinnit	Milj. dollaria	% kokonaismäärästä
Kokonaisuudessaan	120 941	100
Maa- ja metsätalous, kalastus	468	0,4
Kaivosteollisuus	17 393	14,4
Tehdasteollisuus	31 948	26,4
Rakentaminen	2 911	2,4
Tukku- ja vähittäiskauppa	47 310	39,1
Liikenne ja viestintä	6 703	5,5
Rahoitustoimiala	4 450	3,7
Kiinteistöala	8 414	7

Lähde: Rosstat, 2008

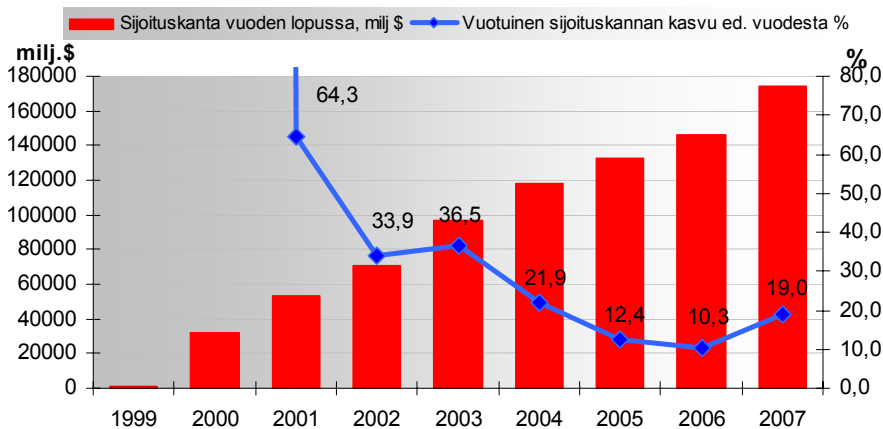
Ulkomaisia investointeja tehtiin Venäjälle vuoden 2007 aikana noin 120 miljardin dollarin edestä, mikä osoittaa huimaa 2,2-kertaista kasvua edellisestä vuodesta. Investointien kasvun taustalla ovat erityisesti suorat ulkomaiset investoinnit, joiden osuus myös kaksinkertaistui. Ulkomaisista investoinneista noin 26 % kohdistui edelleen tehdasteollisuuteen, vaikka niiden määrä pienenikin hieman vuodesta 2006 (Taulukko

5). Kaupan alan investointien osuus kasvoi hieman edellisvuodesta vastaten vuonna 2007 noin 39 % investointien kokonaismäärästä.

Vuonna 1999 ulkomaisten suorien investointien määrä Venäjällä oli 1998 kriisin johdosta pudonnut lähes olemattomiin. Suuri osa ulkomaaisista yrityksistä poistui markkinoilta ennen kriisiä tai sen aikana. Vuonna 2000 ulkomaisten yritysten palatessa takaisin maahan ulkomaiset suorat investoinnit kohosivat huomattavasti (Kuvio 8). On kuitenkin oletettavaa, että vuonna 2000 merkittävä osuus investoinneista ei ollut maahan virtaavaa uutta pääomaa, vaan ennemminkin poisvedetyn pääoman takaisin palauttamista. Korkea kasvu vuonna 1999 ei varsinaisesti kerro ulkomaisten investoijien luottamuksen kasvamisesta tai markkinoiden houkuttelevuuden lisääntymisestä.

Rosstatin alustavien tietojen mukaan Venäjälle suuntautuneet ulkomaiset suorat investoinnit vastasivat vuonna 2007 noin 27,8 miljardia dollaria, jonka seurauksena niiden kanta nousi vuoden 2007 lopulla yli 170 miljardiin dollariin. Sijoituskannan kasvu saavutti näin ollen jopa 19,0 % (Kuvio 8).

Kuvio 8: Suorat ulkomaiset investoinnit Venäjälle



Lähde: UNCTAD, Rosstat 2007

Rosstatin alustavien tietojen mukaan tärkein ulkomaisten suorien investointien lähtömaa vuoden 2007 alussa oli Alankomaat, jonka suorien investointien suuruus oli melkein

puolet (49 %) kaikista maahan virranneista suorista investoinneista. Seuraavalla sijalla oli Kypros, jonka investoinnit olivat noin 23 % kokonaismäärästä. Myös toinen off-shore maa Neitsytsaaret vastasi Venäjälle suuntautuvissa suorissa investoinneissaan noin 2,2 % suorien investointien kokonaismäärästä.

Venäjällä on viime vuosina havaittu laajassa mittakaavassa kotimaisen pääoman palaaminen takaisin, mikä heijastaa venäläisten kasvanutta luottamusta taloutensa kehitykseen ja tulevaisuuteen. Erityisesti Kyprokselta ja Luxemburgista virranneet investoinnit ovat suurilta osin venäläistä takaisin palaavaa rahaa. Lisäksi on huomioitava, että suuret venäläiset ja muunmaalaiset finanssiryhmittymät käyttävät usein etenkin Luxemburgia yrityskauppojen ja vastaavien transaktiopaikkana, mikä myös tilastoituu maan ulkomaiseksi investoinniksi. Alankomaat on investoinut voimakkaasti Sahalinin öljy ja kaasuhankkeisiin. Alueellisesti vertailtuna suorien ulkomaisten investointien kasvu on ollut Pietarissa hyvin nopeaa. Kasvua oli vuonna 2006 huikkeitä 270 % ja 2007 noin 21 %. Pietarin osuus kaikista vuoden 2007 ulkomaisista suorista investoinneista oli noin 2,8 % Moskovan osuuden ollessa noin 56 % (Liite 1).

Suomalaiset investoinnit

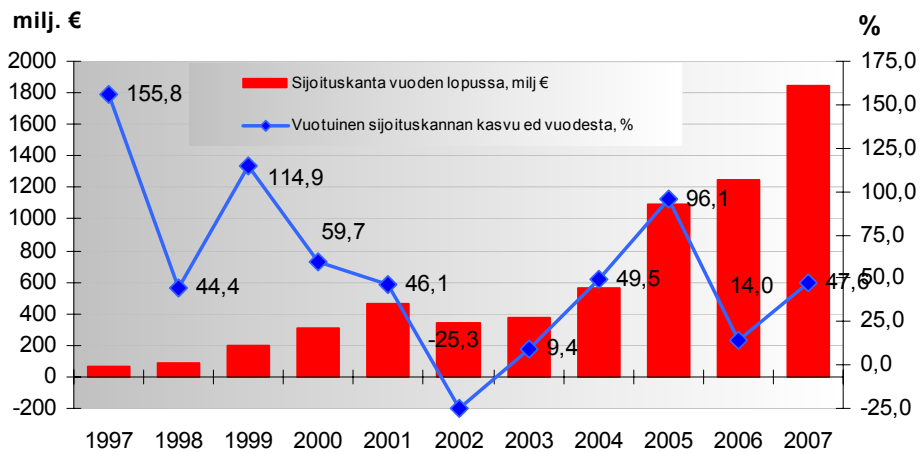
Suomen ja Venäjän viime vuosina elpyneiden kauppasuhteiden lisäksi myös investointiaktiiviteetti on kasvanut. Myös 2007 vuosi oli erityisen nopea kasvun kannalta (Kuvio 9).

Suomalaiset yritykset ovat hyödyntäneet kasvavien markkinoiden mahdollisuuksia ja laajentaneet tuotantoaan Venäjälle vastaamaan paikalliseen kysyntään. Investoinnit ovat olleet useimmissa tapauksissa kannattavia ja ovat lisänneet yrityksiä myyntiä sekä kilpailukykyä. Näin ollen kyse ei ole ollut toimintojen siirtämisestä halvan työvoiman maihin vaan tuotannon laajentamisesta Venäjälle. (Ollus ja Simola, 2006)

Kuviosta 9 nähdään suomalaisten suorien investointien voimakas kasvu heti 1998 kriisin jälkeen. Ennen vuoden 1998 talouskriisiä sijoituskanta oli alle 100 miljoonaa

euroa. Huomattavaa on, että suomalaiset luottivat jopa kriisin aikana Venäjän markkinoihin ja olivat valmiita investoimaan maahan. Käytös oli poikkeavaa verrattuna useimpiin muihin ulkomaisiin investoijiin. Heti vuoden 1998 jälkeen investoinnit nelinkertaistuivat muutamassa vuodessa ja vuonna 2001 investointikanta oli jo noin 450 miljoonaa euroa. Sijoituskanta kuitenkin notkahti vuonna 2002. Vuosina 2004 ja 2005 sijoituskannan kasvu on ollut erittäin ripeää, kun taas vuonna 2006 kasvu hidastui 14 prosenttiin. Nopean kasvuvuoden (47,6 %) 2007 jälkeen sijoituskanta oli reilut 1,8 miljardia euroa. Rosstatin tietojen mukaan Suomen osuus Venäjälle suuntautuvista suorista investoinneista oli noin 1,8 % ulkomaisten suorien investointien kokonaismäärästä ja vastasi näin ollen volyymiltaan noin 590 miljoonaa euroa, kun vastaava määrä oli vuonna 2006 ainoastaan reilut 110 miljoonaa euroa.

Kuvio 9: Suomen suorat investoinnit Venäjälle 1997-2007



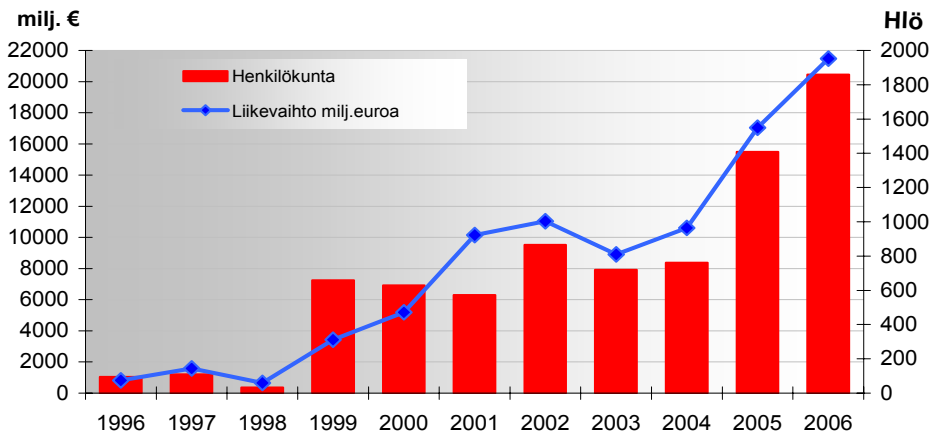
Lähde: Suomen Pankki, Rosstat (2008)

Alueellisesti suomalaiset investoinnit ovat painottuneet Luoteis-Venäjälle ja Pietariin, missä Suomi on tärkeimpiä ulkomaisia investoijia. Investointeja on tehty myös Moskovan, Nizhni Novgorodin, Permin ja Sverdlovskin alueille. (Spiridovitsh, 2007)

Vuoden 2005 lopussa eniten suomalaisia investointeja oli kohdistunut metsäteollisuuteen, jonka osuus oli noin 25 % kokonaisinvestoinneista. Seuraavaksi

merkittävimmät investointien toimialat ovat energiantuotanto, vähittäiskauppa ja elintarviketeollisuus, jotka muodostavat kukin reilun kymmenen prosentin osuuden kokonaisinvestoinneista. (Ollus ja Simola, 2006)

Kuvio 10: Suomalaisyritysten venäläisten tytäryritysten ja sivuliikkeiden henkilökunta ja liikevaihto vuosina 1996–2006*



*Ei sisällä taseeltaan alle 8,4 milj. euron kohteita vuosilta 1996–1999 ja alle 5 milj. euron kohteita vuosilta 2000–2006.

Lähde: Suomen Pankki, 2007

Suomalaisyritysten henkilöstön määrää Venäjällä on vaikea arvioida kattavan tilastotiedon puuttuessa. Suuntaa-antavana voidaan pitää Suomen Pankin maksutasetietojen yhteydessä keräämää tietoa suomalaisyritysten ulkomaisista investoinneista, jonka mukaan venäläisten tytäryhtiöiden ja sivuliikkeiden henkilökunnan määrä lähti voimakkaaseen kasvuun vuonna 2004 lähestyen 2000 henkilöä vuonna 2006 (Kuvio 10). Henkilöstön määrä kaksinkertaistui vuodesta 2004, jolloin henkilökuntaa oli alle 1000 henkilöä. Niin ikään venäläisten tytäryhtiöiden liikevaihto on kasvanut ripeästi vuodesta 2004 yltaen vuonna 2006 reiluun 20 miljardiin euroon. Kuviossa 10 on huomattavissa vuosien 2002 ja 2004 välillä samanlainen notkahdus kuin suomalaisten investointien osalta. Tilastoja tulkitessa tulee kuitenkin huomioida, että ne eivät sisällä kooltaan tietyn rajan alittavia kohteita, joten

suomalaisyritysten Venäjällä työllistämien henkilöiden määrä on todellisuudessa suurempi. Tilastointiin odotetaan tältä osin parannusta suomalaisyritysten ulkomaantoimintoja koskevan tiedon keruun siirryttyä Tilastokeskukselle vuonna 2007.

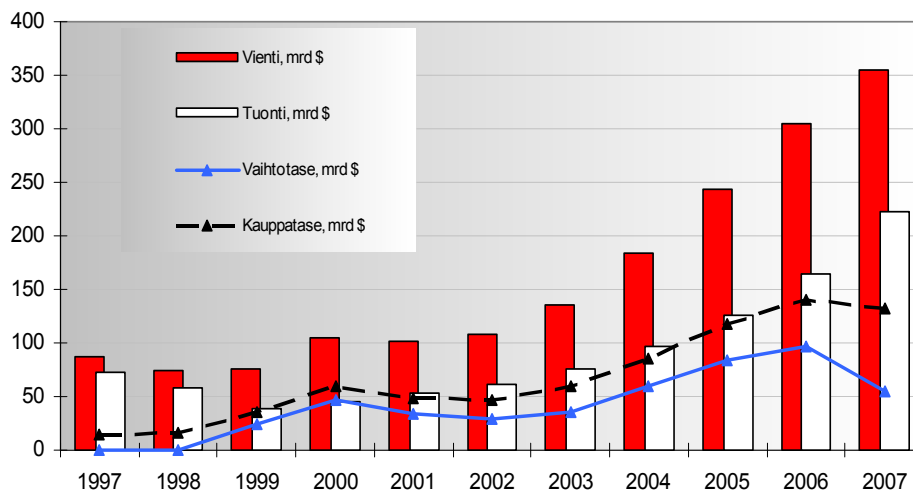
2.4 Ulkomaankauppa

Tämä luku esittelee Venäjän ulkomaankauppaa, siihen liittyviä taseita, viennin ja tuonnin rakennetta sekä tärkeimmät kauppakumppanit. Lopuksi tarkastellaan Venäjän ja Suomen välistä kauppaa.

Kokonaiskauppavaihto

Venäjän kauppataaseen (viennin ja tuonnin erotus) ylijäämä on vaihtotaseen koko 2000-luvun jatkuneen ylijäämän taustalla. Vaihtotaseen eristä alijäämäisiä ovat olleet ainakin palvelutase sekä ulkomaille maksettavat korot, voitot ja osingot. Nämä alijäämät on kuitenkin pystytty peittämään kauppataaseen ylijäämän takana olevilla suurilla vientituloilla. Kauppataaseen ylijäämä on kuitenkin vuodesta 2004 kasvanut vaihtotaseen ylijäämää nopeammin, eli viennistä saadut tulot ovat kasvaneet hitaammin kuin pääomavirta ulos maasta. Viennin volyymi ei kasvanut esimerkiksi vuonna 2005 kuin alle 2 %, mutta energian korkea hinta kasvatti viennin arvoa huomattavasti. Arviolta 2/3 osaa vientituloista on peräisin öljyn ja kaasun myynnistä. (Rautava, 2006)

Kuvio 11: Venäjän ulkomaankauppa vuosina 1997–2007



Lähde: BOFIT, 2007c

Venäjän vientitulojen kasvun taustalla on erityisesti vuodesta 2003 lähtien voimakkaasti noussut öljyn hinta. Vuoden 1998 ruplan devalvoituminen näkyy selvästi tuonnin heikentymisenä vuonna 1999. Toisaalta heikentynyt rupla oli osaltaan auttamassa vientiä kasvuun vuonna 2000 (Kuvio 11). Vuodesta 2002 lähtien viennin arvo on kohonnut tasaisesti ja se on yli kolminkertaistunut vuoteen 2007 mennessä, jolloin se saavutti hieman yli 350 miljardia dollaria, joka vastaa noin 16 % kasvua. Samanaikaisesti öljyn hinta on myös lähes kolminkertaistunut. Vuonna 2007 keskihinta barrelilta oli yli 69 dollaria, kun se vuonna 2002 oli 25 dollaria.

Tuonti kasvoi pienemmistä volyymeistaan huolimatta vientiä ja kokonaistuotantoa nopeammin vuosina 2001–2007. Tänä aikana tuonti lähes nelinkertaistui. Kasvu oli erityisen voimakasta vuodesta 2006 vuoteen 2007, jolloin tuonti kasvoi noin 35 % ja tuonnin volyyymi ylsi noin 223 miljardiin dollariin (Kuvio 11). Vahvistuva rupla heikentää kotimaisen teollisuuden kilpailukykyä samalla kun tuonti kasvaa voimakkaasti. Tuonnin kasvaessa selvästi vientiä nopeammin on odotettavissa, että kauppataaseen ylijäämä supistuu tulevina vuosin noin 5 % BKT:sta. Yksi syy tuonnin arvon kasvuun suhteessa vientiin on vientitulojen painottuminen dollareissa käytävään öljykauppaan, kun taas tuontimenot ovat pitkälti euromääräisiä. Täten vuoden 2007

aikana runsaasti heikentynyt dollari on myös osaltaan kutistanut Venäjän vaihtotaseen ylijäämää.

Ulkomaankaupan rakenne

Venäjän vienti on BKT:n rakenteen tavoin voimakkaasti painottunut kaivannaisiin, joista tärkeimmät vientiartikkelit ovat öljy ja kaasu. Vuonna 2007 kaivannaiset muodostavat noin 68 % kokonaisviennistä ja niiden viennin arvo on kasvanut keskiarvoa nopeammin vuodesta 2005. Vaikka kaivannaisteollisuuden tuotteiden raju hinnannousu on tuonut valtavat määrät vientituloja Venäjälle, ei se ole ollut omiaan edistämään maan talouden ja viennin rakenteen monipuolistumista. Toiseksi suurin vientiartikkeli ovat metallit ja jalokivet.

Taulukko 6: Venäjän viennin rakenne

Viennin rakenne 2007 (muut kuin IVY-maat)			Viennin rakenne 2007 (IVY-maat)		
Vienti 2007	%-osuus	%-osuus vuonna 2006	Vienti 2007	%-osuus	%-osuus vuonna 2006
Yhteensä	100,0	100,0	Yhteensä	100,0	100,0
Koneet ja laitteet	3,4	3,9	Koneet ja laitteet	18,3	17,6
Kemiantuotteet	5,4	5,0	Kemiantuotteet	9,0	8,8
Elintarvikkeet	1,8	1,1	Elintarvikkeet	7,1	6,3
Metallit ja jalokivet	16,5	16,8	Metallit ja jalokivet	14,1	12,8
Tekstiilit ja jalkineet	0,2	0,3	Tekstiilit ja jalki- neet	1,2	1,5
Muut	1,0	0,8	Muut	2,4	2,4
Puu, paperi ja sellu	3,4	3,2	Puu, paperi ja sellu	4,0	3,6
Kaivannaiset	68,3	69,0	Kaivannaiset	43,9	47,0

Lähde: Rosstat, 2008

Venäjän tuonnin rakenne ei ole yhtä keskittynyt kuin viennin. Vuoden 2007 tuonnin 223 miljardin dollarin kokonaisarvosta noin puolet muualta kuin IVY-maista suuntautuneesta tuonnista muodostui koneista ja laitteista. Kyseisen ryhmän tuonti kasvoi edellisvuodesta yli 50 %, mikä ylittää selvästi tuonnin keskimääräisen 35,4 %:n kasvun.

Taulukko 7: Venäjän tuonnin rakenne

Tuonnin rakenne 2007 (muut kuin IVY-maat)			Tuonnin rakenne 2007 (IVY-maat)		
Tuonti 2007	%-osuus	%-osuus vuonna 2006	Tuonti 2007	%-osuus	%-osuus vuonna 2006
Yhteensä	100,0	100,0	Yhteensä	100,0	100,0
Koneet ja laitteet	54,3	51,3	Koneet ja laitteet	31,9	28,8
Kemiantuotteet	14,4	16,6	Kemiantuotteet	10,2	11,9
Elintarvikkeet	13,7	15,7	Elintarvikkeet	14,4	15,9
Metallit ja jalokivet	5,9	5,3	Metallit ja jalokivet	21,1	20,2
Tekstiilit ja jalkineet	4,7	4,0	Tekstiilit ja jalkineet	4,8	5,6
Muut	3,5	3,4	Muut	4,2	4,0
Puu, paperi ja sellu	2,6	2,9	Puu, paperi ja sellu	3,0	3,0
Kaivannaiset	0,9	0,8	Kaivannaiset	10,4	10,6

Lähde: Rosstat, 2008

Tuonnin rakenne vaihtelee jonkin verran IVY-maista ja muualta tuotavien tuotteiden kesken. Esimerkiksi vuonna 2007 IVY-maista tuotujen metallien ja jalokivien tuonti vastasi hieman yli 21 % kokonaistuonnista, kun se muiden maiden osalta oli ainoastaan 5,9 %. Metallien ja jalokivien tuonti on kasvanut keskiarvoa nopeammin. Tuonnin kasvu on keskimäärin keskittynyt kulutus- ja ylellisyystavaroihin, mikä kuvastaa hyvin väestön vaurastumista ja kulutusinnon kasvua.

Suurimmat kauppakumppanit

Vuonna 2007 Venäjän suurin vientimaa on Alankomaat noin 12 % osuudella kokonaisviennistä. Vienti Alankomaihin kasvoi vuodesta 2006 19,2 %. Alankomaiden investoinneilla Sahalinin öljykentille lienee ollut oma osansa viennin kasvussa. Seuraavaksi tärkeimmät vientimaat ovat Italia ja Saksa, kumpikin lähes 8 prosentin osuuksilla kokonaisviennistä. Vuonna 2007 kaivannaiset, metallit ja jalokivet ovat ylivoimaisesti tärkeimmät vientiartikkelit pääkauppakumppaneiden kanssa. Vienti Suomeen kasvoi hieman keskiarvoa hitaammin vuodesta 2006.

Taulukko 8: Suurimmat kauppakumppanit vuonna 2007

	Vienti		Tuonti		Suhteellinen osuus kokonaiskaupasta (%)
	Milj. \$	Kasvu vuodesta 2006 (%)	Milj. \$	Kasvu vuodesta 2006 (%)	
Yhteensä	352 473	17,0	199 708	44,9	100
Saksa	26 290	7,3	26 572	43,9	9,6
Alankomaat	42 786	19,2	3 853	43,5	8,4
Kiina	15 893	0,9	24 402	89,0	7,3
Italia	27 518	9,7	8 535	49,1	6,5
Ukraina	16 323	8,9	13 323	44,2	5,4
Valko-Venäjä	17 187	31,2	8 887	29,8	4,7
Turkki	18 332	28,3	4 180	51,8	4,1
Japani	7 383	65,6	12 712	63,2	3,6
U.S.A.	8 048	-6,8	9 425	47,2	3,2
Puola	13 298	15,8	4 629	35,8	3,2
Iso-Britannia	11 024	6,0	5 642	53,5	3,0
Ranska	8 674	13,0	7 759	32,3	2,9
Suomi	10 722	16,6	5 023	25,5	2,9
Sveitsi	14 201	16,7	1 738	34,6	2,9

Lähde: Rosstat, 2008

Tuontimaista Saksa on tärkein 9,6 % osuudella Venäjän kokonaistuonnista. Nopeimmin vuonna 2007 kasvoi tuonti Kiinasta (noin 89 %), joka onkin noussut järjestyksessä Venäjän kolmanneksi suurimmaksi tuontimaaksi. Myös tuonti Japanista (63 %) kasvoi voimakkaasti vuonna 2007. Vuosina 1995–2006 Suomen tuonti Venäjälle kasvoi noin 96 %, joka oli huomattavasti hitaampaa verrattuna kasvuun muista tärkeistä tuontimaista. Sama kehitys jatkui vuonna 2007. Suomi ei siis ole täysin pystynyt hyödyntämään asemaansa Venäjän naapurina. Suomen hyvistä kauppasuhteista ja liiketoimintakokemuksesta huolimatta muut kauppakumppanit ovat pystyneet valtaamaan Venäjän markkinoita Suomea paremmin. Arvioiden mukaan noin neljännes Venäjälle tuoduista hyödykkeistä kuljetetaan Suomen kautta (Ollus ja Simola, 2006), joten kauttakulkumaana Suomen merkitys Venäjän tuonnissa on merkittävä.

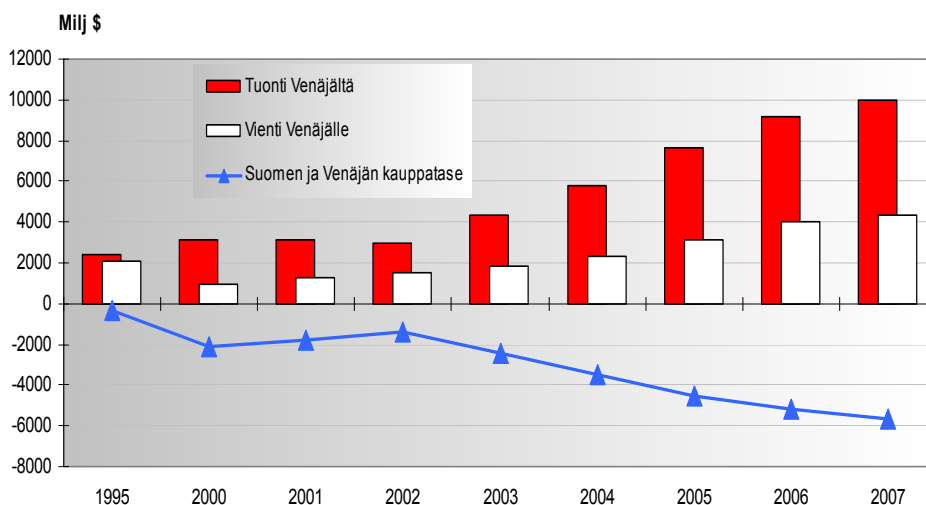
Rosstatin tietojen mukaan kokonaiskauppavaihdolla mitattuna Venäjän tärkein kauppakumppani on Saksa, jonka osuus Venäjän ulkomaankaupasta on hieman alle 10

% . Toisena ovat Alankomaat reilun 8 % osuudella, Kiinan osuus on hieman yli 7 % ja Italian noin 6,5 %. Ukraina, Valko-Venäjä, Turkki ja Japani sijoittuvat luettelussa järjestyksessä seuraaviksi niiden osuuksien kokonaiskaupasta vaihdellen 3,5 ja 5,5 % välillä. EU:n ja Venäjän väliset kauppasuhteet ovat hyvin tärkeitä molemmille osapuolille. Venäjän öljy- ja kaasuputkiverkosto kulkee niin ikään Euroopan läpi, jonka satamista se kuljetetaan eteenpäin.

Kauppa Suomen kanssa

Suomen ja Venäjän välinen kauppa on kasvanut voimakkaasti vuodesta 2003 lähtien. Kasvun myötä Venäjä on noussut Suomen tärkeimmäksi kauppakumppaniksi. Tuontimaista Venäjä on suurin ja vientimaista kolmen suurimman joukossa Saksan ja Ruotsin kanssa (Tulli, 2007).

Kuvio 12: Suomen ja Venäjän välinen kauppa 1995, 2000–2007



Lähde: Rosstat, Tulli 2008

Tuonti Venäjältä Suomeen on volyymiltaan huomattavasti Suomen Venäjän-vientiä suurempaa. Vuonna 2007 tuonnin arvo oli noin 10 miljardia dollaria, mikä oli yli

kolminkertainen määrä verrattuna vuoden 2002 noin 3 miljardiin dollariin. Tuonnin arvon kasvun takana ovat kohonneet kaasun ja öljyn hinnat. Viennin arvo oli alle puolet tuonnin vastaavasta vuonna 2007. On kuitenkin hyvä huomata, että vuosina 2000–2007 vienti yli nelinkertaistui, kun samanaikaisesti tuonnin volyymi kolminkertaistui (Kuvio 12).

Laskelmien mukaan noin neljännes Suomen Venäjän viennin kasvusta muodostuu kauttakulkuliikenteestä (Ollus ja Simola, 2006). Tällöin tulot sekä työllisyysvaikutus ovat huomattavasti pienemmät verrattuna omaan vientiin. Vaikka kauttakuljetusvienti jätetään laskuista, on Venäjän vienti kuitenkin kasvanut nopeammin kuin vienti minkään muun Suomen kauppakumppanin kanssa.

Vuonna 2007 Suomen viennin kasvu Venäjälle pysyi noin 8 prosentissa (Taulukko 9), kun vielä pari vuotta sitten vuonna 2005 vienti Venäjälle kasvoi lähes 32 %. Viennin kasvun hidastumisen aiheutti puhelinlaitteiden viennin (ryhmässä koneet, laitteet ja kuljetusvälineet) väheneminen 12,6 % vuodesta 2006. Eniten kasvoi paperi- ja pahvituotteiden (ryhmä valmistetut tavarat valmistusaineen mukaan) vienti, jonka kasvu ylsi jopa yli 21 prosenttiin edellisvuoteen verrattuna. Suurimman osuuden Suomen viennistä Venäjälle muodostavat koneet, laitteet ja kuljetusvälineet, joiden yhteenlaskettu osuus on noin 55 %. Moottoriajoneuvot nousivat vuonna 2007 Suomen tärkeimmäksi vientituotteeksi noin 15,2 % osuudella, kun taas viime vuoden ykkösen, puhelin- yms. laitteiden vienti tippui 14,5 prosenttiin kokonaisviennistä. Moottoriajoneuvojen vienti kasvoi vuonna 2007 edellisvuoteen verrattuna lähes 16 %. Kasvu oli nopeaa, mutta on huomioitava, että kyseinen vienti muodostuu lähinnä kauttakulkuliikenteestä. Muita tärkeitä vientituotteita ovat muut sähkökoneet, erikoiskoneet, teollisuuden koneet ja lääkevalmisteet. Lääkevalmisteiden vienti väheni vuonna 2007 eniten, lähes 32 prosenttia.

Taulukko 9: Suomen vienti Venäjälle tuoteryhmittäin vuonna 2007

Vienti Venäjälle 2007	Osuus	Kasvu ed. vuodesta
Koko vienti	100,0 %	7,9 %
Koneet, laitteet ja kuljetusvälineet	55,1 %	6,4 %
Valmistetut tavarat valmistusaineen mukaan	16,4 %	13,0 %
Kemialliset aineet ja tuotteet	12,6 %	-4,0 %
Erinäiset valmiit tavarat	7,0 %	18,9 %
Elintarvikkeet ja elävät eläimet	4,0 %	20,5 %
Poltto- ja voiteluaineet, sähkövirta	3,3 %	22,0 %
Muut	1,5 %	18,2 %

Lähde: Tulli, 2007

Taulukko 10: Suomen tuonti Venäjältä tuoteryhmittäin vuonna 2007

Tuonti Venäjältä 2007	Osuus	Kasvu ed. vuodesta
Koko tuonti	100,0 %	8,2 %
Poltto- ja voiteluaineet, sähkövirta	67,9 %	10,8 %
Raaka-aineet, pl. Polttoaineet	11,8 %	-8,2 %
Valmistetut tavarat valmistusaineen mukaan	10,5 %	15,4 %
Kemialliset aineet ja tuotteet	7,5 %	7,8 %
Koneet, laitteet ja kuljetusvälineet	1,9 %	4,7 %
Muut	0,4 %	-2,8 %

Lähde: Tulli, 2007

Suomen kokonaistuonti Venäjältä kasvoi vuonna 2007 8,2 % edellisvuoteen verrattuna. Kasvun taustalla ovat valmistettujen tavaroiden tuonnin noin 15 % kasvu, sekä ryhmään poltto- ja voiteluaineisiin kuuluvan kivennäisöljyn tuonnin 17,5 % kasvu. (Taulukko 10). Sähkön tuonti Venäjältä puolestaan romahti 34,3 %. Tuonti Venäjältä on painottunut energiasektorin tuotteisiin, jotka muodostavat noin kaksi kolmannesta kokonaistuonnista. Yksittäisistä tuontiartikkeleista tärkeimpiä ovat öljyn ja kaasun jälkeen puutavarat ja metallit. Puun tuonti kasvoi vuonna 2007 noin 2 % vuodesta 2006 ja metallin tuonti kasvoi lähes 50 %.

2.5 Katsaus tulevaisuuteen

Venäjän talouden tila on hyvä, vaikka vuoden 2007 syksyinen rahoitusmarkkinoiden kiristyminen hieman hidastikin teollisuustuotannon kasvua sekä investointeja Venäjällä (Nordea, 2007). Vuoden 2007 kasvu oli kuitenkin odotettua nopeampaa ja BKT kasvoi yli 8 prosentin vuosivauhdilla. Venäjän talouden kasvun odotetaan yltävän myös vuonna 2008 lähes 8 prosenttiin. Talouden kasvua tukevat öljyn korkean hinnan lisäksi yksityiset investoinnit, yksityinen kulutus sekä kasvavat julkiset investoinnit. Kasvua vuonna 2007 kiihdyttivät myös lähestyvät parlamentti- ja presidentinvaalit, joiden johdosta valtion investoinnit ovat kohonneet ja esimerkiksi eläkkeitä nostettiin juuri vaalien alla (Loikkanen, 2007; Nordea, 2007). Vuoden 2008 jälkeen talouden kasvun ennustetaan tasaantuvan noin 6 prosenttiin (BOFIT, 2008; EBRD, 2007).

Inflaation kasvulle sekä ruplan vahvistumiselle aiheuttavat paineita myös tulevaisuudessa nopeasti kasvavat pääomavirrat (BOFIT, 2008). Venäjän keskuspankki asetti vuodelle 2007 tavoitteeksi 8 prosentin inflaation, mutta inflaatio oli tavoitetta nopeampaa yltäen yli 11 prosenttiin.

Rupla on vahvistunut vuoden 2007 aikana ja reaalisen vahvistumisen odotetaan edelleen jatkuvan, mutta hidastuvan vähitellen. Ruplan vahvistumisen sekä investointien puutteen öljyntuotannossa ennustetaan hidastavan viennin kasvua tulevina vuosina ja tuonnin odotetaan kasvavan vientiä nopeammin. Tuonnin kasvua tukevat vahvana pysyttelevä rupla sekä voimakas kulutus- ja investointihyödykkeiden kotimainen kysyntä, jota kotimaan tuotanto ei pysty tyydyttämään. (BOFIT, 2008)

Poliittisen ja taloudellisen vakauden jatkuessa investointien nopea kasvu voi jatkua vielä useita vuosia. Investointien kasvusta voisi jatkuessaan muodostua talouden kasvun veturi Venäjälle. Nordea ennustaa kiinteiden investointien vuosikasvun päätyvän lähelle 20 % vuonna 2008 ja näin ollen kasvu pysyisi siis vuoden 2007 tasolla. Vakaus ja kasvu nostivat myös ulkomaisten suorien investointien määrän vuonna 2006 noin 3 prosenttiin BKT:sta. Investoinnit ovat lisäksi levinneet vuoden 2007 aikana aikaisempaa laajemmin sekä sektoreittain että maantieteellisesti (EBRD, 2007).

Keskiluokan ostovoiman kohoaminen on nostanut uusien tuotteiden ja palveluiden kysyntää ja kehitys tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa. Kulutus ei kuitenkaan kasva samalla vauhdilla investointien kanssa. Vuodesta 2007 eteenpäin yksityisen kulutuksen kasvun ennustetaan hidastuvan lähelle 10 prosenttia vuoteen 2011 mennessä. Julkinen kulutus kasvoi noin 5 % vuonna 2007 ja sen ennustetaan kasvavan noin 5 % vuonna 2008 (Nordea, 2007). Vuosina 2003–2007 talouden kasvun taustalla voidaan nähdä olleen yksityisen kulutuksen kasvu, jota tuki kotimaisen tuotannon elpyminen ja luotonannon kasvu. Vuodesta 2007 eteenpäin kasvua tulevat vetämään investoinnit, joiden lisääntymistä tukevat kehittyvät raha- ja pääomamarkkinat (Loikkanen, 2007).

Venäjän talouden suurin lyhyen aikavälin riski on öljyn hinnan lasku, jonka vaikutusta pystyttäisiin kuitenkin pehmittämään mittavan vakausrahaston avulla (EBRD, 2007). Pidemmällä aikavälillä haasteita ovat tuotantorakenteen monipuolistaminen ja investointien tarve. Investointien kasvu antaa jatkuessaan mahdollisuuden vastata tuotantorakenteen monipuolistumisen haasteisiin. Negatiivinen väestönkehitys saattaa aiheuttaa pulaa osaavasta työvoimasta ja vaikuttaa tulevaisuudessa talouskasvuun (BOFIT, 2008).

3 Toimintaympäristön kehitys Venäjällä

Tässä kappaleessa kuvataan keskeisimpiä muutoksia, jotka siirtyminen keskusjohtoisuudesta markkinatalouteen on aiheuttanut yritysten toimintaympäristöön Venäjällä. Erityisesti kuvataan sitä, miten yritysten toimintaa säätelevät viralliset instituutiot, kuten lainsäädäntö, ovat kehittyneet siirtymäkauden edetessä. Luku jakautuu kolmeen osaan. Ensin käsitellään lyhyesti suomalaisyritysten kohtaama toimintaympäristö keskusjohtoisuuden aikana ja markkinatalousuudistusten vaikutus siihen. Seuraavaksi analysoidaan toimintaympäristön kehitystä siirtymävaiheen aikana aina Neuvostoliiton hajoamisesta vuonna 1991 tähän päivään. Lopuksi analysoidaan toimintaympäristön nykytilaa.

3.1 Suomalaisyritysten toimintapuitteet Neuvostoliiton suunnitelmataloudessa

Suomalaisyritysten kohtaamaa toimintaympäristöä Neuvostoliitossa säätelivät keskusjohtoisen suunnitelmatalouden tavoitteet ja niiden toteuttamista tukeva hallinnollinen byrokratia. Neuvostoliiton talousjärjestelmä perustui hierarkiaan, jossa kaikki tuotannontekijät olivat valtion omistuksessa ja valtion koneisto valvoi ja koordinoi niiden käyttöä. Neuvostoliitto oli varsin suljettu markkina, sillä ulkomaisten yritysten ei sallittu harjoittaa itsenäistä liiketoimintaa Neuvostoliiton alueella ennen 1980-luvun loppupuolta. Suomalaisyritysten liiketoimintamahdollisuudet Neuvostoliitossa rajoittuivat pitkään näin ollen vientiin, joka sekin oli vahvasti säädeltyä.

Keskusjohtoinen clearing-kauppa

Keskusjohtoisuudesta johtuen myös Neuvostoliiton ulkomaankauppaa hoidettiin keskitetysti. Neuvotteluosapuolena ulkomaisiin yrityksiin nähden olivat neuvostoministeriöiden ja suunnitteluelinten alaisuudessa toimivat ulkomaankauppaorganisaatiot. Nämä organisaatiot olivat tuote- ja toimialakohtaisia. Vaikka länsiyrityksillä ei ollut virallisia suhteita neuvostoyrityksiin, länsimaiset myyjät

pyrkivät solmimaan epävirallisia kontakteja yritystasolla vaikuttaakseen tätä kautta ulkomaankauppaorganisaatioiden ostopäätöksiin (kts. esim. Salmi, 1995; Sutela, mimeo).

Neuvostoliiton länsimaiden kanssa käymässä ulkomaankaupassa Suomi oli erikoistapaus maiden välillä toimineen bilateraalisesta kauppajärjestelmästä. Ensimmäinen bilateraalinen viisivuotinen kauppasopimus solmittiin vuonna 1951 ja kauppaa jatkettiin aina Neuvostoliiton hajoamiseen asti. Kauppasopimuksissa määriteltiin, millä tavaroilla kauppaa seuraavalla viisivuotiskaudella käytäisiin. Sopimusten pohjalta tehtiin konkreettisemmat tavaravaihtopöytäkirjat, joissa määriteltiin vuosittain tarkemmat tuonti- ja vientikiintiöt kunkin tavaraluokan osalta. Kauppa pohjautui clearing-periaatteeseen, eli tuonnin ja viennin arvon tuli olla tasapainossa. Myös tuotteiden hinnat määriteltiin keskitetysti ja niillä ei aina ollut suoraa yhteyttä maailmanmarkkinahintoihin.

Kaupankäynti oli myös Suomen puolelta valtiojohtoista, sillä tuontia valvoi Kauppa- ja Teollisuusministeriö ja vientiä Ulkoasianministeriön kauppapoliittinen osasto. Vuosittaisissa kauppaneuvotteluissa Neuvostoliiton ulkomaankauppaorganisaatioiden vastapuolena olivat teollisuuden avainliitot Suomen Teollisuusliitto, Metalliteollisuusyhdistys ja Suomen puunjalostusteollisuus. (Sutela, mimeo) Näiden liittojen kautta kanavoitiin jäsenyritysten vientisuunnitelmat talouskomissioon, jossa tavaravaihtosopimukset hyväksyttiin. Komissiossa oli jäsenenä sekä virkamiehiä että yritysten ja teollisuusliittojen edustajia (ibid). Keskusjohtoisuudesta ja tavarakiintiöiden suuruudesta johtuen clearing-kauppaa dominoivat suuryritykset. Pienillä yrityksillä ei käytännössä ollut pääsyä neuvottelupöytiin ja ne hyötyivät idänkaupasta lähinnä suurempien alihankkijoina.

Oma lukunsa clearing-kaupassa olivat suuren mittakaavan projektit, kuten laivakaupat ja rakennushankkeet. Näistä neuvoteltiin varsinaisten kauppaneuvotteluiden ulkopuolella ja niihin liittyi usein korkean tason poliittista toimintaa. Tunnetuin esimerkki lienee Kostamuksen kaivoskaupunkihanke, jossa presidentti Kekkonen

aktiivisesti neuvotteli suoraan Neuvostoliiton johdon kanssa saadakseen rakennusurakan suomalaisyrityksille.

Clearing-kauppa muodosti leijonanosan Suomen ja Neuvostoliiton välisestä kaupankäynnistä. Sen rinnalla harjoitettiin pienimuotoisempaa rajakauppaa, josta neuvottelut aloitettiin 1950-luvun lopulla. Rajakaupan piiriin kuuluivat Leningradin (nykyinen Pietari) ja sen alueen lisäksi Murmanskin alue, sekä Baltian ja Karjalan tasavallat. (Moijanen, 2006) Rajakauppaa hoiti Neuvostoliiton puolelta Leningradissa sijainnut ulkomaankauppaorganisaatio Lenfintorg, jolla oli oikeus tuoda tavaraa Suomesta. Rajakauppa perustui vaihtokauppaan: mikäli neuvostoliittolaisella yrityksellä oli tarjottavanaan Lenfintorgille Suomeen vietäväksi soveltuvia tuotteita, se sai oikeuden tuoda tavaraa Suomesta. Lenfintorg organisoivat vaihtokaupan ja määrittivät hinnat viedyille ja tuoduille tavaroille. (Tiusanen ja Kinnunen, 2005) Vaihtokauppa ei ollut arvoltaan kovin merkittävää. Clearing-kaupan periaatteita vastaan soti myös valuuttamääräisenä clearing-tilien ulkopuolella käyty kauppa, jonka tarkoituksena oli tasata clearing-kaupan epätasapainoa. Neuvostoliitto maksoi valuuttana esimerkiksi rakennusprojekteja. Valuuttamääräisen kaupan osuus alkoi nousta clearing-kauden loppua kohti. Viimeisenä clearing-vuotena 1990 valuuttamääräisten maksujen osuus Suomen Neuvostoliiton vientituloista oli jo lähes neljännes (Laurila, 1995).

Perestroika ja yksityisen yritystoiminnan vapautuminen

Tavara- ja projektivienti oli käytännössä ainoa vaihtoehto suomalaisyrityksille toimia Neuvostoliitossa aina 1980-luvun jälkipuoliskolle asti, jolloin Neuvostoliiton taloutta alettiin uudistaa pääsihteeri Mihail Gorbatshovin tultua valtaan 1985. Gorbatshovin tavoitteena oli uudistaa Neuvostoliiton taloutta sosialistisen järjestelmän sisällä ns. *perestroika*-politiikan avulla. Osana Gorbatshovin politiikkaa tehtiin lakimuutoksia, joissa sallittiin pienimuotoinen yksityisyrittäjäisyys ja annettiin neuvostoliittolaisille valtionyrityksille enemmän vapauksia päättää omasta toiminnastaan, kuten valita tavarantoimittajiaan ja asiakkaitaan. Vuonna 1987 otettiin käyttöön joukko yritystoimintaa koskevia lakeja, joissa mm. sallittiin yksityisten tuotanto- ja palveluyritysten (*kooperativ*) perustaminen, sekä annettiin valtionyrityksille enemmän

vastuuta omasta taloudenpidostaan. Keskusjohtoisuuden murenemiseen vaikutti merkittävästi myös vuonna 1990 hyväksytty laki, joka käytännössä lakkautti Neuvostoliiton keskusministeriöt. Uudistusten yhteydessä alkoi syntyä nopeaan tahtiin yksityistä yritystoimintaa etenkin yksityisille kuluttajille suunnattujen palveluiden ja tavaroiden tuotantoon.

Suomalaisten ja muiden ulkomaisten yritysten kannalta tärkein lakiuudistus oli vuonna 1987 käyttöön otettu laki yhteisyrityksistä, joka salli yhteisyritysten perustamisen neuvostoliittolaisten ja ulkomaalaisten yritysten välillä. Yhteisyritykset toimivat alkuun kuitenkin keskusjohtoisesti siltä osin, että aloite yhteisyrityksen perustamiseen tuli yleensä varsinaisen kumppanin yläpuolella olevalta hallinto-elimeltä, kuten toimialaministeriöltä. Ulkomaiselle yritykselle osoitettiin ministeriön toimesta neuvostoliittolainen yritys kumppaniksi. Yhteisyritysten toiminta Neuvostoliiton järjestelmässä oli monin tavoin haastavaa, sillä yritystoimintaa koskeva lainsäädäntö oli varsin puutteellinen. Yhteisyrityksen perustamiskirjoilla ikään kuin luotiin lainsäädännöllinen pohja yhteisyritykselle (Honkanen, 1990). Lisähaastetta toi se, että yhteisyritykset eivät olleet suunnitelmatalouden osia. Näin ollen suunnittelukoneisto ei huolehtinut esimerkiksi niiden raaka-aineiden hankinnasta (ibid).

Yhteisyrityksen ulkomaisen partnerin omistusosuus oli alkuun rajattu vähemmistöosuuteen (enintään 49%). Tämä aiheutti kuitenkin voimakasta kritiikkiä sekä Neuvostoliitossa että ulkomailla, minkä seurauksena pian (joulukuussa 1988) sallittiin ulkomaiselle yritykselle myös enemmistöosuus (Geron, 1990). Merkittävä muutos oli myös se, että ulkomaiselle partnerille annettiin lupa myydä osuutensa edelleen (ibid). Omistusosuuksien suhde ei kuitenkaan suoraan määrännyt päätöksentekovastuun jakautumista, vaan siitä voitiin sopia vapaasti yhteisyrityksen perustamisasiakirjoissa (Honkanen, 1990). Käytännössä länsimainen yritys saattoi saada huomattavasti osuuttaan suuremman päätäntävällän yhteisyrityksessä (ibid).

Yhteisyritysten perustaminen rajattiin alkuun tietyille prioriteettialoille, kuten tietokoneiden ja ohjelmistojen tuotantoon. Myöhemmin rajoituksia kuitenkin lievennettiin ja yhteisyrityksiä alkoi syntyä lähes kaikille talouden aloille.

Yhteisyritysten avulla Neuvostoliiton markkinoille pääsivät myös ulkomaiset palveluyritykset, joille ei ollut mahdollisuuksia viedä palveluitaan kauppasopimusten puitteissa.

Markkinatalousuudistukset pähkinänkuoressa: Shokki ilman terapiaa?

Neuvostoliiton hajoaminen vuonna 1991 mullisti yritysten toimintaympäristön sen itsenäistyneissä tasavalloissa. Venäjällä markkinatalouden instituutioiden rakentaminen noudatti ns. shokkiterapia-politiikkaa, jossa keskeisimmät markkinauudistukset toteutettiin nopeaan tahtiin 1990-luvun alkuvuosina.

Yritysten välittömän toiminnan kannalta keskeisimpiä uudistuksia olivat yritystoiminnan vapauttaminen poistamalla rajoitteet kotimaiselta ja ulkomaiselta yritystoiminnalta. Toisin sanoen keskusjohtoisuudesta siirryttiin järjestelmään, jossa markkinat määräävät hinnat ja yritystoiminnan perustaminen ja harjoittaminen on vapaata. Osana talouden vakauttamistoimenpiteitä ruplasta tuli vapaasti vaihdettava valuutta, mikä helpotti yritysten ulkomaankauppaa. Yrityssektoria koskeva merkittävä uudistus oli valtionomaisuuden yksityistäminen. Yksityistäminen oli osittain alkanut jo Gorbatshovin valtakaudella ns. spontaanina yksityistämisenä. Valtionyriyten johdolle annetut laajemmat toimintavaltuudet mahdollistivat sen, että yritysten johto pystyi harjoittamaan yksityistä yritystoimintaa valtionyrityksen ”siivellä” ja jopa siirtämään yrityksen omistuksen kokonaan itselleen erilaisilla hallinnollisilla järjestelyillä. Yksityistä yritystoimintaa harjoitettiin myös valtion eri poliittisten organisaatioiden, kuten nuorisojärjestö *Komsomolin*, resursseilla. Useimmat 1990-luvun myllerryksessä vaurastuneista *oligarkeista* ovatkin entisen neuvostoeliitin jäseniä.

Virallisesti valtionomaisuuden yksityistäminen Venäjällä toteutettiin eri menetelmien yhdistelmänä. Pieniä yrityksiä, kuten kauppaliikkeitä ja pieniä yrityksiä myytiin käteisellä. Tämä hoidettiin yleensä paikallistason viranomaisten toimesta.

Laajamittaisempi yksityistäminen toteutettiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe, niin kutsuttu voucher- eli kuponkiyksityistäminen, käynnistettiin 1992. Kaikille

kansalaisille jaettiin yksityistämiskuponki, joka oikeutti merkitsemään osakkeita osakeyhtiöiksi muunnetuista pienistä ja keskisuurista valtionyrityksistä. Kuponkeja oli myös mahdollista myydä eteenpäin, mikä synnytti nopeasti keinottelumarkkinat niiden ympärille. Yritysten johdolle ja työntekijöille annettiin lisäksi mahdollisuus hankkia niiden osuuksia edullisempaan hintaan suljetuissa anneissa. Yksityistämisestä huolimatta valtionyritysten omistuksesta huomattava osa säilyi julkisessa omistuksessa, osakkeenomistajana valtio tai kunta.

Yksityistämisen toisessa vaiheessa yksityistettiin valtion omistamia suuryrityksiä, kuten öljy-, metallurgia- ja muuta raskasta teollisuutta huutokauppanettelyllä. Tavoitteena oli saada myös ulkomaisia sijoittajia Venäjälle, mutta ulkomaisten yritysten kiinnostus huutokauppoja kohtaan oli laimeaa. Yksi todennäköinen syy tähän oli se, että ulkomaisten yritysten ei ollut sallittua hankkia koko osakekantaa itselleen, vaan ulkomaalaisomistus rajoitettiin 80 prosenttiin. Tämän seurauksena valtio muutti yksityistämistrategiaansa vielä kerran vuoden 1995 lopulla. Kolmannessa vaiheessa (ns. *loans for shares*), joka alkoi 1996, valtio antoi yksityisten pankkien haltuun osakkeitaan kahdessatoista suuressa luonnonvarayrityksessä vakuuksina lainoista. Lainarahaa tarvittiin kipeästi paikkaamaan valtion budjettivajetta ja tarkoituksena oli, että valtio myisi myöhemmin osakkeet edelleen ja kuittaisi täten lainat pois. Näin ei kuitenkaan käynyt, vaan osakkeet jäivät pankkien haltuun ja osaltaan vahvistivat ”oligarkkivetoisten” teollisuus- ja rahoituskonsernien (*financial-industrial groups*) asemaa Venäjän taloudessa.

3.2 Toimintaympäristön kehittyminen siirtymäkauden aikana

Yritystoiminnan kannalta keskeistä on perustalousuudistusten lisäksi toimivan lainsäädännön luominen. Neuvostoliitossa ei käytännössä ollut tarvetta yritystoimintaa koskevalle lainsäädännölle, sillä yritysten vaihdantasuhteita sääteli valtion byrokratiakoneisto. Myöskään omistusoikeuksien määrittelyä ja siirtoa ei ollut Neuvostoliitossa tarpeen säädellä lainsäädännöllä, koska kaikki omistus oli valtiollista aina 1980-luvun lopulle asti. Näin ollen lainsäädännön luominen piti aloittaa Venäjällä lähes nollasta. Venäjän lainsäädäntö on pitkältä osin luonnosteltu länsimaisten

markkinatalouksien, etenkin Saksan, mallin mukaan (Kärkkäinen, 2007). Venäjän oikeusjärjestelmässä kirjoitetulla lailla on määräävä rooli suhteessa oikeuskäytäntöihin ja ennakkotapauksiin. Venäjän talousuudistusten alkuvuosina lainsäädännön kehittymiseen vaikutti myös kansainvälinen valuuttarahasto (IMF), jonka ohjauksessa talousuudistukset toteutettiin. Vuodesta 1995 Venäjän neuvottelut Maailman kauppajärjestön (WTO) kanssa ovat puolestaan vaikuttaneet etenkin ulkomaankauppalainsäädännön kehittymiseen. (ibid)

1990-luvun alkuvuosina lainsäädännöllinen tilanne oli sekava monista syistä johtuen. Oli epäselvää, mistä asioista voidaan säätää presidentin ukaaseilla, mistä asetuksilla ja mistä laeilla. Lisäksi eri säännösten keskinäinen hierarkia oli selkiintymätön. Lakiuudistusten hitauteen vaikutti myös perustuslain heikko asema. Perustuslain hyväksymisestä 1993 järjestetyssä kansanäänestyksessä oli varsin alhainen äänestysprosentti ja lähes puolet äänestykseen osallistuneista äänesti sitä vastaan (Kärkkäinen, 2007). Lainsäädäntö on ollut myös usein ristiriitaista, mikä antoi viranomaisille laajan tulkintavapauden sen suhteen, mitä säädöstä kulloinkin soveltaa. Lainsäädännöllistä riskiä lisäsi myös se, että venäläisen oikeuskäytännön mukaan on mahdollista säätää lait tulemaan voimaan takautuvasti. (Honkanen, 1994)

Yhtenäisen lainsäädännöllisen ympäristön luominen Venäjällä on ollut erityisen haasteellista sen federaatioluonteesta johtuen. Presidentti Jeltsinin valtakaudella alueiden kuvernööreille annettiin huomattavat valtuudet – presidentin sanoin ”ottakaa valtaa niin paljon kuin jaksatte sulattaa”. Federaation ja federaatiosubjektien¹ (joita usein kutsutaan yleisnimellä alueet) väliset voimasuhteet on yleisesti määritelty perustuslaissa. 1990-luvulla näiden suhteiden tarkempi määrittely perustui federaatiohallinnon ja alueen välisiin sopimuksiin, jotka olivat usein salaisia ja sisällöltään kirjavia (Ollus et al., 2007). Vallanjaossa oli paljolti kyse alueen merkittävydestä Venäjän taloudelle ja sen neuvotteluasemasta (Kärkkäinen, 2007). Rikkaat raaka-ainealueet olivat luonnollisesti sopimusneuvotteluissa parhaimmassa asemassa (Ollus et al., 2007). Alueiden suurista vapauksista johtuen lainsäädännöllinen

¹ Federaatiosubjekteja oli aiemmin 89, nyt niiden määrää pyritään vähentämään yhdistämällä subjekteja. Tätä kirjoitettaessa lukumäärä on 84.

toimintaympäristö eri alueiden välillä vaihteli huomattavastikin. Alueet esimerkiksi loivat omia investointilakeja ja verohelpotuksia houkutellessaan ulkomaisia yrityksiä alueelleen. Osa näistä laeista oli ristiriidassa federaatiotason lakien kanssa tai niillä ei ollut federaation laeissa pohjaa.

Presidentti Putinin kaudella valtaa on jälleen keskitetty alueiden kuvernööreiltä Kremliin. Keskusvallan kontrollia alueilla lisättiin jakamalla maa vuonna 2000 seitsemään federaatiopiiriin, joille kullekin nimitettiin presidentin edustaja valvomaan maan lakien ja määräysten noudattamista (Ollus et al., 2007). Vuonna 2003 hyväksyttiin myös lakimuutokset, joilla 1990-luvulla tehdyt keskushallinnon ja alueiden väliset vallanjakosopimukset kumottiin. Tarkoituksena oli antaa kaikille alueille tasavertainen perusta suhteisiinsa keskuksen kanssa. (ibid) Keskusvallan kontrollin lisäämisen yhteydessä myös alueiden lainsäädäntöä on yhtenäistetty federaatiotason lakien kanssa. Lakien soveltaminen takautuvasti on tuonut tullessaan epämukavia yllätyksiä ulkomaalaisille sijoittajille, joiden aluehallinnolta saamia verohelpotuksia on otettu suurennuslasin alle Putinin kaudella.

Presidentti Putinin vuonna 2000 alkaneella valtakaudella myös federaatiotason lainsäädännön uudistaminen on saanut uutta vauhtia. Tämän vuosikymmenen alussa hyväksyttiin pitkään vireillä olleita lakiuudistuksia, kuten maalaki. Lisäksi lainsäädäntöä pyrittiin selkeyttämään esimerkiksi ottamalla käyttöön yhtenäinen verolainsäädäntö sekä uudistamalla yritystoiminnan eri osa-alueita kuten lisensointia, sertifiointia ja rekisteröitymistä koskevaa lainsäädäntöä. Tässä kappaleessa kuvataan tärkeimpiä uudistuksia ulkomaisen yrityksen näkökulmasta.

Ulkomaalaisomistuksen rajoitukset

Venäjän markkinatalouden lainsäädännöllinen pohja luotiin 1990-luvun alkuvuosina, jolloin otettiin käyttöön sekä perustuslaki (1993) että yksityisoikeus (1994). Jälkimmäisessä määriteltiin yritystoimintaa koskevat perussäädökset, joiden pohjalta luotiin yritystoiminnan eri osa-alueita koskevat tarkemmat lait. Yksityisoikeudessa määriteltiin myös ulkomaisille yrityksille yhtäläiset oikeudet kotimaisten kanssa ja

annettiin oikeus perustaa kokonaan ulkomaalaisomistuksessa olevia tytäryrityksiä. Ulkomaalaisomistusta tosin rajoitettiin tietyillä sektoreilla. Ulkomaisilta sijoittajilta kokonaan suljettuja sektoreita olivat puolustus- ja ydinvoimateollisuus. Ulkomaalaisomistusta rajoitettiin ja säädeltiin voimakkaasti polttoaine- ja energiasektoreilla, tiedonvälitys- ja telekommunikaatiosektoreilla, infrastruktuurialalla sekä alkoholin tuotannossa.

Ulkomaalaisomistuksen rajoituksia on purettu joltain osin Venäjän WTO-jäsenyysneuvotteluiden yhteydessä. Ulkomaalaisomistuksen rajoitusten poistaminen rahoitus- ja vakuutuslalla on ollut yksi WTO:n vaatimuksista, mutta toistaiseksi ulkomaisten pankkien ei ole edelleenkään mahdollista perustaa sivukonttoreita Venäjälle, vaan etabloitumisen on tapahduttava ostamalla osuus venäläispankista tai perustamalla tytäryhtiö.

Toisaalta ulkomaalaisomistukselle on asetettu uusia rajoituksia Putinin kaudella. Ulkomaalaisomistusta koskevan säätelyn uudistaminen on ollut osa laajempaa lainsäädännön reformia, jonka tarkoituksena on ollut selkeyttää talouden pelisääntöjä. Markkinatalouden peruspuitteet tarjoavan lainsäädännön (esim. maalaki ja verolaki) uudistamisen lisäksi Putinin ensimmäisellä presidenttikaudellaan lanseeraamaan ohjelmaan kuuluu uudistuksia sektorikohtaisiin lakeihin, joista moniin oli tehty vähän muutoksia 1990-luvun aikana. (IEP, 2005; Liuhto, 2007) Tavoitteena on ollut selkeyttää mm. luonnonvarojen käytön ja omistuksen säätelyä tuomalla se siviilioikeuden piiriin aikaisemman hallinnollisen lisenssimenettelyn sijaan. Osana kaivannaislain, jonka pääasiallinen soveltamisala on öljy- ja kaasuvarat, uudistamista alettiin suunnitella rajoituksia ulkomaisten tahojen osallistumiseen strategisiksi määriteltyjen esiintymien hyödyntämiseen.

Vuonna 2005 kaivannaislain uudistamiseen kytkettiin laki strategisista toimialoista, jonka tavoitteena oli määritellä pelisäännöt ulkomaisomistukselle muilla kuin energiasektorilla. Lainvalmistelu kangerteli kuitenkin pahoin eri ministeriöiden näkemuserojen vuoksi ja lopulta päädyttiin eriyttämään laki kahteen lakiesitykseen, joista ensimmäinen koskee strategisia toimialoja ja toinen muutoksia olemassa olevaan

kaivannaislakiin. Nykyisen lakiluonnoksen määrittelyn mukaan yli 70 tonnin öljy- ja yli 1,765 miljardin kuutiometrin kaasuesiintymät luetaan strategisesti merkittäviksi.

Lakia strategisista toimialoista alettiin luonnostella vuonna 2005 ja sen tavoitteena oli määrittellä pelisäännöt ulkomaisille investoinneille yrityksiin, joilla alkuperäisen muotoilun mukaan on ”strategista merkitystä Venäjän Federaation turvallisuudelle”. Lakiluonnoksessa listattiin sekä toimialat, joilla ulkomaista omistusta voidaan rajoittaa, että menettely, jolla kyseisille aloille haluava ulkomainen sijoittaja voi hakea investointioikeutta. Lain valmistelu on ollut pitkälinen prosessi ja sen ensimmäinen luonnos jätettiin duuman käsittelyyn loppukesästä 2007. Lain odotettiin tulevan voimaan vielä vuoden 2007 aikana, mutta sen käyttöönotto viivästyi suunnitellusta, koska se edellytti muutoksia kaivannaislakiin.

Alkuperäisessä lakiluonnoksessa määriteltiin 39 strategista toimialaa kuudella kansalliselle turvallisuudelle tärkeällä sektorilla (avaruusteknologia, puolustusteollisuus, erikoisteknologia, ilmailuteollisuus, ydinvoimateollisuus ja luonnolliset monopolit). Lakiluonnoksessa esitettiin, että mikäli ulkomainen investoija haluaa hankkia määräysvallan strategisen toimialan yrityksestä, sen on saatava lupa hallituksen alaiselta komissiolta, jota johtaa pääministeri. Komission tulee puolestaan ottaa päätöstä tehdessään huomioon turvallisuuspalvelu FSB:n mielipide. Lisäksi määriteltiin, että ulkomaiset valtionyritykset eivät voi hankkia määräysvaltaan johtavaa omistusosuutta strategisten toimialojen yrityksistä.

Lakiluonnoksen ensimmäisen käsittelyn jälkeen listaa strategisista toimialoista pidennettiin eri otteisiin pisimmillään 43 alaan, liittäen siihen toimialoja kuten sähköinen joukkotiedotus, Internet-yhteyksien tarjoaminen, julkaisutoiminta, kalanjalostusteollisuus, telecom-ala sekä sähköverkkojen rakentaminen. Listalta poistettiin sittemmin Internet-yhteyksien tarjoaminen. Lopullinen lista, joka hyväksyttiin duuman toisessa käsittelyssä maaliskuun 2007 lopulla, käsittää 42 kohtaa, mukaan lukien kaivannaislain alaiset strategisiksi määritellyt toiminnot, kuten merkittävien esiintymien hyödyntäminen. Lain voimaantulo estää ulkomaisia yrityksiä hankkimasta enemmistöosuutta strategisten toimialojen yrityksistä. Lisäksi 25-50

prosentin omistuksen hankkiminen tulee hyväksyttävä pääministerin johtamalla komitealla. Strategisiksi luokiteltujen kaivannaisesiintymien hyödyntämistä koskeva sääntely on tiukempaa, sillä lupa vaaditaan jo 5-10% omistusosuuden hankinnalle.

Lain voimaantulo tuo toisaalta selkeyttä ulkomaisomistusta koskeviin pelisääntöihin, vaikkakin se on samalla signaali valtion lisääntyneestä halusta kontrolloida tärkeitä katsomiaan aloja. Suomalaisyrittäjien näkökulmasta uusi laki koskee suoraan suhteellisen harvoja yrityksiä valtaosan suomalaistoimijoista operoidessa ”ei-strategisilla” toimialoilla. Lisäksi lakia ei ole tarkoitettu soveltaa jo olemassa oleviin omistussuhteisiin esimerkiksi luonnonvaraesiintymien osalta.

Ulkomaalaisomistusta rajoitettiin siirtymäkauden ensimmäisellä vuosikymmenellä myös maanomistuksen suhteen. Yhtenäisen maanlain käyttöönotto Venäjällä kangerteli kautta 1990-luvun. Yksityisen maanomistuksen sallivasta laista käytiin pitkään kädenvääntöä poliitikkojen ja lainsäätäjien välillä, vaikka perustuslaissa olikin määritelty yksityinen maanomistus lailliseksi. Näin ollen maanomistusta säätelivät lähinnä presidentin ukaasit. Maalaki saatiin vihdoinkin hyväksytyksi vuonna 2001. Käyttöön otettu laki antoi ulkomaisille yrityksille oikeuden omistaa muuta kuin maa- ja metsätalousmaata. Maalaki selkeytti myös julkisessa omistuksessa olevien tonttien myyntiä, jonka velvoitettiin tapahtuvan julkisella huutokaupalla. (Lehtinen, 2001)

Erityistalousalueita koskeva lainsäädäntö

Venäjällä on ollut 1990-luvulta asti muutamia erityistalousalueita, joiden asema on määritelty lainsäädännössä. Vanhin näistä, Kaliningradin erityistalousalue ”Amber” sai vapaakauppa-alueen statuksen jo vuonna 1991. Kaliningrad määriteltiin erityistalousalueeksi omalla lailla vuonna 1996. Alueen tarjoamiin etuisuuksiin kuuluu vero- ja tullihelpotuksia. Kaliningrad on houkuttanut ulkomaisia investointeja esimerkiksi autojen kokoonpanoteollisuuteen. Investointeja rajoittaa jossain määrin niille asetettu alaraja, joka on suhteellisen korkea (150 miljoonaa ruplaa, eli reilut 4 miljoonaa euroa). Ulkomaisen investoinnin on ylitettävä tämä raja saadakseen etuisuudet. Vastaavan tyypisiä, 1990-luvulla käynnistettyjä vapaakauppa- tai

erityistalousalueita on toiminut myös esimerkiksi Tatarstanin tasavallassa ja Magadanin alueella Itä-Siperiassa.

Erityistalousalueiden perustaminen on saanut uutta vauhtia presidentti Putinin kaudella. Erityistalousalueet on nostettu yhdeksi keinoksi monipuolistaa talouden tuotantorakennetta. Erityistalousalueita koskeva lainsäädäntö määrittelee neljä erityyppistä aluetta: teollisen tuotannon, tuotekehityksen, matkailun ja satama- ja lentokenttätoiminnan erityistalousalueet. Erityistalousaluestatuksia on myönnetty vuodesta 2005. Ensimmäisten hyväksytyjen joukossa olivat teollisen tuotannon ja tuotekehityksen erityistalousalueet, joiden joukossa on muun muassa Pietarin tuotekehityksen erityistalousalue. Myös vanhojen erityistalousalueiden, kuten Kaliningradin, asema on vahvistettu uuden lain puitteissa. Satama- ja lentokenttätoiminnan erityistalousalueita, joita koskeva laki hyväksyttiin syksyllä 2007, ei toistaiseksi ole vielä käytössä.

Erityistalousalueiden toimintaperiaatteena on tarjota yrityksille valmis infrastruktuuri, vähentää byrokratiaa ”yhden luukun” periaatteella sekä myöntää vero- ja tullihelpotuksia alueille sijoittuville yrityksille (BOFIT, 2007a). Esimerkiksi Pietarin tuotekehitykseen keskittyvän erityistalousalueen käyttöönotto on kuitenkin kangerrellut. Erityistalousalueita koskeva lainsäädäntö on osoittautunut olevan osittain ristiriidassa olemassa olevan lainsäädännön kanssa koskien esimerkiksi maanomistussuhteita ja verotusta (Istomin, 2007). Onkin vielä varhaista sanoa, miten alueet tulevat toimimaan käytännössä.

Verotus ja työlainsäädäntö

Venäjän verojärjestelmä – tai pikemmin läpinäkyvän, ennustettavan ja vakaan verojärjestelmän puute – oli keskeinen lainsäädännöllinen ongelma kautta 1990-luvun (Hellevig et al., 2005). Neuvostoliitossa ei käytännössä ollut verotusjärjestelmää ja Venäjän verojärjestelmää ei talousuudistusten alkuvuosina rakennettu systemaattisesti. Pikemmin eri lakeja ja määräyksiä otettiin käyttöön *ad hoc* –pohjalta. Eri lakien keskinäinen suhde oli epäselvä ja eri federaatio-, alue- ja paikallisviranomaisten

valtuuksia verotuksen suhteen ei ollut selkeästi määritelty. Tämä johti tilanteeseen, jossa yrityksen verotaakka nousi kohtuuttomaksi eri viranomaistasojen ja -tahojen säättäessä omia verojaan. Verojen lisäksi yritysten kustannuksia lisäsivät palkoista pidettävät sosiaaliturvamaksut, joiden osuus bruttopalkasta oli suhteellisen korkea (esimerkiksi vuonna 1993 39%) (Honkanen, 1994). Tämä osaltaan johti siihen, että yritykset maksoivat osan palkasta ”kirjekuoressa” ja raportoivat veroviranomaisille ainoastaan minimipalkkaa vastaavan osuuden. Näin ollen sosiaaliturvamaksun pohjana oleva ”virallinen” palkka ja siten itse maksu oli yleensä huomattavasti pienempi.

Verotuksen osalta tilannetta selkeytti vuonna 2001 aloitettu verouudistus, joka tähtäsi yhtenäisen verolainsäädännön käyttöönottoon. Verouudistuksen yhtenä tavoitteena oli kannustaa kansalaisia ja yrityksiä maksamaan tunnollisemmin verojaan ottamalla käyttöön yhtenäinen, suhteellisen alhainen veroaste. Yksityishenkilöiden verotuksessa on tällä hetkellä käytössä yhtenäinen 13 prosentin tuloveroaste ja yritykset maksavat puolestaan voittoveroa 24 %. Sosiaaliveroa, joka sisältää eläke-, sosiaalivakuutus- ja sairausvakuutusrahastomaksut, uudistettiin vuonna 2005 muuttamalla se regressiiviseksi (Hellevig et al., 2005). Sosiaaliveron perusprosentti on 26% yrityksen maksamien palkkojen määrästä tiettyyn rajaan asti. Rajan ylittyessä sosiaalivero määräytyy siten, että yritys maksaa kiinteän summan ja sen lisäksi tietyn prosentin palkkojen määrästä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mitä suurempi on palkkasumma, jonka perusteella vero määräytyy, sitä pienempi on sosiaaliveroprosentti (Hellevig et al., 2005).

Verotusta on uudistettu myös siten, että pienyrityksille otettiin vuonna 2003 käyttöön yksinkertaistettu verojärjestelmä. Järjestelmän mukaan pienyritykset (liikevaihto alle 11 miljoonaa ruplaa ja alle 100 työntekijää) maksavat ainoastaan yhtä, 15% voittoveroa tai vaihtoehtoisesti 6% tuloveroa. Verotalkoiden yhteydessä on lisäksi alennettu arvonlisäveroa, joka on nykyisellään 18%. Elintarvikkeiden arvonlisäverokanta on 10%. Arvonlisäveron perusprosenttia suunnitellaan tällä hetkellä alennettavaksi edelleen 10 prosenttiin (Russia Today 14.2.2008). Verotuksen keventämisen lisäksi asiakkaiden oikeusturvaa suhteessa verottajaan on pyritty parantamaan siirtämällä todistustaakka verottajalle – verottajan olisi todistettava, että verovilppiä on tapahtunut eikä asiakkaan, että verovilppiä ei ole tapahtunut. (Hellevig et al., 2005)

Osana lainsäädännön uudistuksia Venäjällä on uudistettu myös työlainsäädäntöä. Ensimmäinen siirtymäkauden työlakikokoelma otettiin käyttöön vuonna 1992. Vaikka lakikokoelmassa pyrittiin ottamaan huomioon markkinatalouden vaatimukset, lakien pohjana oli Neuvostoliiton aikainen vuoden 1972 työlainsäädäntö, jonka perimmäisenä tarkoituksena oli ”turvata työntekijän oikeus työhön”. Näin ollen työlainsäädännössä oli edelleen paljon länsimaiselle järjestelmälle vieraita asioita, kuten työmäärää ja henkilöstön vähimmäismääriä säätelevät työnormit. Työntekijöiden edunvalvonta ja ammattiliittojen asema pohjautui myös neuvostojärjestelmään. Ulkomaiselle sijoittajalle yllätyksenä saattoi tulla esimerkiksi se, että mikäli valtio tai kunta omisti yli 50% yrityksestä, työkollektiivit osallistuivat yrityksen johdon kanssa yritystä koskevaan päätöksentekoon, koskien esimerkiksi päätöstä osallistua ulkomaalaisen kanssa perustettavaan yritykseen. Vuoden 1992 työlain mukaan työsopimukset tehtiin pääasiassa yritystasolla joukkosopimuksina työnantajan ja työntekijöiden edustajien välillä (Doing business in Russia, 1993). Usein neuvotteluosapuolena oli myös ammattiliitto (ibid). Työlainsäädäntö mahdollisti kuitenkin irtisanomisen työntekijän väärinkäytösten, kuten luvattomien poissaolojen, työmaajuopottelun tai työnantajalta varastamisen perusteella (ibid).

Työlainsäädäntöä uudistettiin seuraavan kerran vuonna 2002, jolloin otettiin käyttöön täysin uusi työlakikokoelma. Kokoelman hyväksymisestä käytiin pitkä poliittinen kädenvääntö ja erityisesti ammattiliitot kritisoivat sen ajavan liiaksi työnantajan etua. Uuden työlainsäädännön voidaan katsoa vastaavan paremmin markkinatalouden vaatimuksia. Siinä on esimerkiksi päivitetty neuvostoaikaiset työnantajan ja työntekijöiden edustajien yhteistoiminnan periaatteet paremmin nykyoloja vastaaviksi. Yksi tärkeimmistä muutoksista on johtoa ja työntekijöitä koskevan säätelyn eriyttäminen (Hellevig, Klein & Usov, 2006). Uudistuksesta huolimatta työlainsäädäntöä ei voida pitää mitenkään vakaana –vuoden 2002 jälkeen siihen on tehty yli 300 muutosta (ibid).

Ulkomaisten yritysten kannalta negatiivinen työntekijöiden palkkaamista koskeva muutos on ollut vuonna 2002 kiristetty maahanmuuttolainsäädäntö, jonka tavoitteena oli

saada maahanmuutto paremmin kontrolliin. Uusi lainsäädäntö on lisännyt ulkomaisten työntekijöiden palkkaamiseen liittyvää byrokratiaa ja kiristänyt työlupa- ja viisumisäädöksiä. Vuonna 2006 otettiin käyttöön työlupien kiintiöjärjestelmä, jossa ulkomaalaisille myönnettävien työlupien vuosittainen määrä on rajoitettu. Venäjän eri alueilla on omat kiintiönsä. Työntekijöiden lähtömaat on puolestaan niputettu niin, että IVY-mailla ja muilla ulkomailla on omat kiintiönsä. Suomalaiset EU-kansalaisina ovat näin ollen samassa kiintiössä esimerkiksi kiinalaisten kanssa. Ulkomaisen työvoiman käytön ehtoja on myös alkuvuodesta 2007 kiristetty rajoittamalla ulkomaalaisten osallistumista vähittäiskaupan myyntityöhön.

Tullilainsäädäntö ja tullauskäytännöt

Ulkomaankauppaa käyvien yritysten kannalta keskeistä on tullilainsäädäntö ja tullauskäytännöt. Venäjän ylin tulliviranomainen, valtiollinen tullikomitea, perustettiin vuonna 1991. Tullin toimintakäytännöt ja lainsäädäntö piti monelta osin luoda nollasta, sillä Neuvostoliiton tullilla ei ollut juurikaan kaupallista tavaraliikennettä koskevia tehtäviä, vaan se keskittyi lähinnä matkustajaliikenteen valvontaan. Neuvostoliiton perintänä tullilla on keskeinen fiscaalinen tehtävä, sillä tulli tuo noin 40% Venäjän valtion kassatuloista. Tullilaitoksen toimintaa ohjaa suunnitelmataloudesta periytyvä kantosuunnitelma, jolla hallitus antaa tullikomitealle tehtäväksi tulouttaa kunakin vuonna valtion kassaan tietty summa rahaa. (Valtiovarainministeriö, 2003)

Venäjän ensimmäinen tullikoodeksi otettiin käyttöön vuonna 1993. Sen suurimpina puutteina pidettiin lain tulkinnanvaraisuutta ja ylimalkaisuutta, mikä johti sen epäyhdenmukaiseen soveltamiseen (Valtiovarainministeriö, 2003). Sekavuutta lisäsivät Venäjän valtiollisen tullikomitean hallinnolliset prikaasit, joita vuonna 2003 oli lain ohjeistamiseksi annettu lähes 4000. Myös alemman tasoiset määräykset, joista osa ei ollut edes julkisia, herättivät hämmennystä. Tullausprosessia on hankaloittanut myös rajanylityspaikoilla toimivien eri viranomaistahojen suuri lukumäärä. Venäläisillä rajanylityspaikoilla on toiminut rajavartiolaitoksen ja tullin lisäksi viisi muuta viranomaista, kuten ajoneuvovalvontaviranomainen ja eläinlääkäri. (Valtiovarainministeriö, 2003) Vuonna 2006 voimaantullut laki vähensi raja-asemilla

toimivien viranomaisten määrän kahteen (tulli- ja rajaviranomainen), mutta lain käyttöönotto on lykkäytynyt sen soveltamissäännösten monimutkaisuuden vuoksi. (Heininen et al., 2008)

Tullilainsäädäntöä on pyritty uudistamaan vastaamaan WTO:n vaatimuksia. Vuonna 2004 otettiin käyttöön uusi tullilainsäädäntö, joka yleisellä tasolla vastaa uusitun Kioto-konvention periaatteita ja WTO:n standardeja (Valtiovarainministeriö, 2003). Uuden lain tarkoituksena oli myös selkeyttää eri hallintoviranomaisten antamien määräysten suhdetta ja rajoittaa alemman tason viranomaisten valtuuksia antaa määräyksiä. Vaikka lain keskeinen periaate on mahdollisimman suora sovellettavuus, sen tarkoituksena on kattaa vain 70% soveltamistilanteista. Kolmannessa tapauksista tullilla on edelleen oikeus antaa koodeksin puitteissa omia määräyksiään. Vuoden 2004 tullilaki parantaa myös asiakkaan oikeusturvaa siltä osin, että tullin toiminnasta on mahdollista valittaa myös yleiseen tuomioistuimeen. Aiemmin valitukset hoidettiin ”talon sisällä” eli valtiollisen tullikomitean kautta. (Valtiovarainministeriö, 2003) Tullilainsäädännön uudistamisen voidaan katsoa olevan edelleen käynnissä. Uusin lakiluonnos vienti- ja tuontimenettelyjen yksinkertaistamisesta tuli Duuman käsittelyyn 2007 (Heininen et al., 2008).

Byrokratia

Ulkomaisten yritysten kannalta yritystoimintaa säätelevästä lainsäädännöstä keskeisiä ovat liiketoiminnan rekisteröintiin, lisensointiin ja tuotteiden sertifiointiin liittyvät määräykset ja käytännöt. Kyseisiin toimenpiteisiin on Venäjällä liittynyt paljon paperisotaa ja käyntejä eri viranomaisten luona. Käytäntöjä on kuitenkin pyritty selkeyttämään ja yksinkertaistamaan vuonna 2000 aloitettujen ”byrokratiatalkoiden” aikana.

Yritystoiminnan rekisteröintiä siirtymäkauden alkuvuosina hankaloitti sen vaatima paperisota sekä käynnit useiden eri viranomaisten luona. Paikallisviranomaisten, kuten ”rekisteröintipalatsin”, luona tehtävän varsinaisen rekisteröinnin lisäksi yritykseltä vaadittiin 1990-luvun alkuvuosina rekisteröinti esimerkiksi finanssiministeriössä,

verotoimistossa, tilastohallinnossa, eläkerahastossa, sosiaalirahastossa ja työllisyysrahastossa (Honkanen, 1994).

Rekisteröintiä on pyritty yksinkertaistamaan vuonna 2002 käyttöön otetulla lailla, jossa esiteltiin ns. yhden luukun politiikka. Lisäksi yhdenmukaistettiin yritysten rekisteröintikäytäntöjä Venäjän eri alueilla. Rekisteröinnistä vastaavaksi viranomaiseksi nimettiin veroministeriö. Paikallisen veroviranomaisen tehtäväksi tuli rekisteröidä yritys veronmaksajaksi, mutta myös välittää tiedot rekisteröitymisestä muille viranomaisille. Uuden lain tavoitteena oli myös lyhentää rekisteröitymiseen kuluva aikaa.

Pakollisen rekisteröitymisen lisäksi yritysten toimintaa valvotaan Venäjällä lisensointijärjestelmän avulla, joka koskee tiettyjä toimialoja. Luvanvaraisia eli lisenssinalaisia elinkeinoja oli vuoden 1993 lopussa yhteensä 27, käsittäen muun muassa pankki- ja vakuutus toiminnan, rakentamisen, vähittäiskaupan ja elintarvikkeiden valmistuksen sekä kuljetuspalvelut. 1990-luvun alun tendenssinä oli, että viranomaiset määrittivät jatkuvasti uusia toimialoja, joilla toimimista varten vaadittiin lisenssi. (Honkanen, 1994) Lisensointivastuu jakautui eri federaatio- ja aluetason hallintoelimille. Monimutkaisuutta lisäsi se, että esimerkiksi rakennustoimintaa ja rakennussuunnittelua varten vaadittiin eri luvat. Lisensointiin liittyvää paperisotaa puolestaan lisäsivät lisenssiä varten vaadittavat lukuisat todistukset koskien esimerkiksi paloturvallisuutta ja hygieniamääräyksiä. Lisensoinnista teki hankalaa myös se, että sitä koskeva lainsäädäntö on ollut jatkuvassa muutoksessa.

Myös lisensoinnin osalta käytäntöjä on pyritty helpottamaan lainsäädännön uudistuksilla. Uusi laki lisensoinnista astui voimaan alkuvuodesta 2002. Laki pyrki sekä yksinkertaistamaan ja nopeuttamaan lisensointimenettelyä että vähentämään luvanvaraisten elinkeinojen määrää. Lisensoinnin alaisten toimintojen listaa on lyhennetty vuoden 2002 jälkeen useaan otteeseen. Vuonna 2005 luvanvaraisten 103 toiminnon listaa lyhennettiin jättäen sinne 89 toimintoa. Vuoden 2007 alusta listalta poistui vielä 14 toimintoa, kuten matkailu. Rakentamisen lisensoinnin purkua sen sijaan lykättiin vuoden 2008 loppuun.

Sertifioinnin rooli on korostunut siksi, että Venäjän ja muiden IVY-maiden viranomaiset eivät tunnusta kansainvälisiä tuoteturvallisuusstandardeja. Tästä johtuen Venäjälle tuotavat tuotteet ovat kansallisen sertifiointi- ja lupamenettelyjen alaisia. Laki kuluttajansuojasta, johon tuotesertifiointi perustuu, otettiin käyttöön jo vuonna 1992 pääasiallisena tarkoituksenaan suojella venäläistä kuluttajaa heikkolaatuisilta tuontituotteilta ja elintarvikkeilta. Kyseiseen lakiin sisältyvät myös erilaiset viranomaismääräykset koskien esimerkiksi hygieniaa ja rakennusturvallisuutta. Laki tuotteen ja palvelun sertifioinnista hyväksyttiin vuonna 1993. Sertifioinnista vastaava elin, valtiollinen standardikomitea Gosstandart, määritteli tavaraluettelon, jossa nimettiin tavarat, joiden maahan tuominen edellyttää sertifikaattia. Luettelo on pitkä ja se kattaa sekä kuluttajille suunnattuja tuotteita että teollisuustarvikkeita. Sertifiointi prosessina on monimutkainen, sillä sen rakenteet perustuvat suurelta osin suunnitelmatalouden aikaisiin tuotannon- ja laadunohjausmenetelmiin (Valtiovarainministeriö, 2003). Sertifioinnin haasteellisuutta on lisännyt se, että useat tuotteet vaativat lisädokumentointia sekä sertifiointeja ja lupia, ennen kuin varsinainen sertifikaatti voidaan myöntää. Nämä koskevat esimerkiksi palo- ja rakennusturvallisuutta sekä elintarvikehygieniaa.

Sertifioinnin osalta merkittävän uudistuksena voidaan pitää uutta teknisiä ohjesääntöjä koskevaa lakia, joka tuli voimaan vuonna 2003. Lain tavoitteena on yhdenmukaistaa määräyksiä kansainvälisten käytäntöjen kanssa ja vähentää pakollisen sertifiointin vaatimien tuotteiden määrää. Tarkoituksena on, että yksi dokumentti, tekninen ohjesääntö, sisältäisi kaiken tuotteen Venäjän markkinoille saamiseksi tarvittavan tiedon. Kansallinen sertifikaatti ei olisi enää pakollinen, vaan yksi vaihtoehto osoittaa tuotteen vastaavuus (Valtiovarainministeriö, 2003) Teknisiä ohjesääntöjä suunnitellaan otettavaksi käyttöön noin 300 vuoteen 2010 mennessä.

Itse lainsäädännön kirjoittamista hankalampi tehtävä on sen toimeenpanon varmistaminen ja yhtenäisten käytäntöjen luominen. Yritysten kannalta keskeisessä roolissa ovat erilaiset viranomaistarkastukset, joilla pyritään varmistamaan se, että yritykset noudattavat lain määräyksiä. Viranomaistoiminnan ajoittainen mielivallan käyttö tarkastusten yhteydessä on Venäjällä tunnustettu ongelmaksi federaation

lainsäädäntöä myöten. Elokuussa 2001 astui voimaan erityinen laki juridisten henkilöiden ja yksityisyrittäjien oikeuksien suojelusta valtion harjoittaman valvonnan yhteydessä. Laki vähensi monessa suhteessa valvontaviranomaisten valtuuksia aikaisempaan nähden, ja siinä rajoitettiin myös yrityksiin tehtävien tarkastusten määrää. Tällä hetkellä useimmilla viranomaisilla on oikeus tehdä yritykseen yksi ns. suunnitelman mukainen tarkastus kahdessa vuodessa. Tätä useammin tehtäviin tarkastuksiin on oltava jokin erityinen syy.

Venäläisten yritysten keskuudessa tehdyn kyselytutkimuksen mukaan kaikista yrityksiä kontrolloivista viranomaisista useimmin tarkastuksia teki vuonna 2006 miliisi, keskimäärin 3,6 tarkastusta vuodessa. Seuraavaksi yleisimmin tarkastuksia tekivät eläinlääkintäviranomainen (3,4 tarkastusta), veroviranomainen (3,3), paikallishallinnon viranomaiset (3,2) ja rakennustarkastaja (2,6 tarkastusta vuodessa). Keskimäärin yli kaksi kertaa vuodessa yrityksiä tarkastivat edellä mainittujen lisäksi terveys- ja kuluttajaviranomainen, paloviranomainen, ympäristöviranomainen, aluehallinnon viranomaiset, kuluttajayhdistys sekä tekninen tarkastus. (Usloviya i faktory razvitija malogo predprinimatelstva..., 2006: 45.) Tästä hengästyttävästä listasta saa käsitystä valvontaviranomaisten aktiivisuudesta vielä näiden toimintaa rajoittavan lain voimaantulon jälkeenkin. Kaikkein negatiivisimmin edellä mainitun kyselyn vastaajat arvioivat miliisin toimintaa.

Infrastruktuuuri

Ulkomaisten yritysten toiminnalle siirtymäkauden Venäjällä on asettanut haasteita Neuvostoliiton ajalta periytyvä infrastruktuuuri, joka ei vastaa nykyaikaisen liiketoiminnan vaatimuksia. Neuvostoliiton keskusjohtoisessa talousjärjestelmässä yritykset vastasivat suurelta osin niin sosiaalipalveluiden kuin kunnallistekniikankin tarjoamisesta. Erityisesti suuret teollisuuskombinaatit palvelivat tässä mielessä usein koko ympäröivää kaupunkia. Yritykset tarjosivat esimerkiksi asuntoja, lasten päivähoitoa ja terveydenhoitopalveluita. Neuvostokauden lopussa noin 40% maan asuntokannasta ja muusta sosiaalisesta infrastruktuurista, kuten terveydenhuollosta, oli yritysten kontolla (Leksin ja Shevtsov, 1999; Juurikkala ja Lazareva, 2006).

Osana Neuvostoliiton hajoamista seurannutta valtionomaisuuden yksityistämistä sosiaalisen ja muun infrastruktuurin tuotanto oli tarkoitus siirtää yrityksiltä kuntien vastuulle. Vuosina 1992-1993 hyväksytyjen lakien mukaan valtaosa sosiaalisesta infrastruktuurista tuli siirtää kunnan vastuulle kuuden kuukauden kuluessa yksityistämisestä. Lain toimeenpano kuitenkin ontui monista syistä. Infrastruktuurin divestointeja säätelevä laki oli varsin ylimalkainen ja päätökset esimerkiksi yritysten omistamien asuntojen siirrosta kunnille jätettiin paikallisviranomaisien tehtäväksi. Lisäksi kunnallinen omistus itsessään oli uusi käsite, minkä vuoksi eri sosiaalisten hyödykkeiden omistussuhteet olivat vuosikausia epäselviä. (Juurikkala ja Lazareva, 2006) Asiaa monimutkaisti vielä se, että em. hyödykkeet olivat virallisesti valtion omistuksessa ja yritykset ainoastaan hallinnoivat niitä. (ibid) Sosiaalisten hyödykkeiden siirron aikatauluksi asetettiin alun perin vuoden 1997 loppu ja vaikeuksista huolimatta noin 80% niistä olikin määräajan loputtua kunnallistettu (Leksin ja Shvetsov, 1998; Commander ja Schankerman, 1997). Tässä oli kuitenkin merkittäviä alueellisia eroja.

Yritysten sosiaalisen infrastruktuurin tarjoaminen on yleistä edelleen, joskin se on muuttanut muotoaan. Konkreettisten palveluiden sijaan yhä useammin tarjotaan suoraa rahallista tukea, jolla työntekijä voi hankkia haluamansa palvelut muualta (Juurikkala ja Lazareva, 2006; Karhunen, 2007). Yleisintä on terveydenhuoltopalveluiden tarjoaminen joko oman työterveyshuollon tai työnantajan maksaman sairausvakuutuksen kautta (ibid). Sosiaalietujen tarjoaminen nähdäänkin yhä useammin keinona sitouttaa työvoimaa pakollisen velvoitteen sijaan.

Vielä 2000-luvun alkupuolella valtaosa suurista venäläisyrityksistä osallistui edelleen myös kunnallistekniikan, kuten lämmityksen, sähkö- ja vesihuollon ja tiestön ylläpitoon (Solanko, 2007). Kunnallisen infrastruktuurin sponsoroinnin lisäksi suurimmalla osalla yrityksistä oli omaa energiantuotantoa, jota usein tarjottiin myös ulkopuolisille (ibid). Kiinnostavaa on, että osa yrityksistä tarjosi energiaa siksi, että se oli kannattavaa liiketoimintaa. Toinen syy oli se, että kunnallisen infrastruktuurin sponsorointi nähtiin keinona ylläpitää suhteita paikallisviranomaisiin. Venäjän verojärjestelmän mukaan valtaosa veroista menee federaatiobudjettiin. Lisäksi tulonsiirrot aluebudjetista

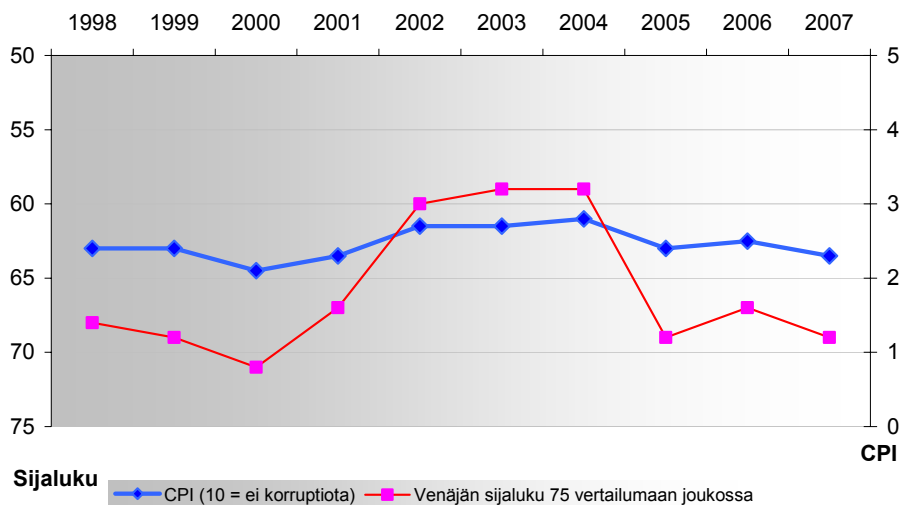
paikallistasolle riippuvat paikallistason verokertymästä – mitä enemmän tuloja paikallistasolla on, sitä vähemmän varoja sille kanavoidaan aluehallinnolta (Makrushin et al., 2003).

Julkisen infrastruktuurin heikko kunto on heijastunut myös ulkomaisten yritysten toimintaedellytyksiin. Etenkin 1990-luvun alkupuolelle olivat tyypillisiä ns. ”brownfield”-investoinnit, joissa yritystalon kohteena ollut entinen valtionyritys laitettiin kokonaan uusiksi. Itse tuotantolaitoksen modernisoinnin lisäksi varoja nieli ympäröivän infrastruktuurin kunnostaminen. Infrastruktuurin heikko taso on edelleen ongelma myös uusinvestoinneissa. Teollisuusrakentamiseen osoitetuilta tonteilta puuttuu usein kunnallistekniikka ja sen saaminen saattaa kestää yllättävän kauan ja tulla kalliiksi. Myöskään valmiiden toimitilojen osalta tilanne ei ole helppo. Esimerkiksi Pietarissa ja Leningradin alueella valtaosa tarjolla olevista toimisto- ja varastotiloista on edelleen sellaisia, jotka eivät vastaa länsimaisia vaatimuksia. Talouskasvun myötä myös toimitilojen hinnat ovat kallistuneet huomasti.

Korruptio ja harmaa talous

Korruptio ja harmaa talous mainitaan usein jälkisosialistisen Venäjän toimintaympäristön keskeisinä ongelmina. Viranomaiskorruption kasvulle 1990-luvulla antoivat pohjaa edellä kuvatut lainsäädännön tulkinnanvapaus sekä viranomaisten laajat valtuudet suorittaa tarkastuksia yrityksissä. Molempiin ongelmiin on pyritty puuttumaan presidentti Putinin kaudella, mutta Venäjä on edelleen hännillä kansainvälisessä, survey-menetelmällä tehdyssä korruptiovertailussa (kuviot 13).

Kuvio 13: Venäjän sijoitus² kansainvälisessä korruptiovertailussa ja korruptioindeksin³ muutos 1998-2007



Lähde: *www.transparency.org*

Vuoden 2007 korruptiovertailussa, joka käsitti 179 maata, Venäjä jakoi Gambian, Indonesian ja Togon kanssa sijaluvun 143. Venäjän sijoitus heikkeni jo toista kertaa peräkkäin kymmeniä sijoja vuodessa - vuoden 2006 sijoitus oli 121. ja vuoden 2005 sijaluku 90. Ykkössijan puolestaan jakoivat Suomi ja Uusi-Seelanti.

Korruptioindeksillä mitattuna Venäjä sai arvosanan 2.3, kun luku 10 merkitsee hyvin vähän korruptoitunutta ja luku 0 erittäin korruptoitunutta. Korruptiohavainnot ovat indeksin mukaan lisääntyneet kaikissa entisen Neuvostoliiton tasavalloissa (pois lukien Baltian maat) Georgiaa lukuun ottamatta. (Transparency International Corruption Perceptions Index 2007) Sekä Venäjän sijoituksen muutos että korruptioindeksi kuvaavat, että presidentti Putinin valtaantulolla ja hänen aloittamillaan

² Vertailussa olevien maiden lukumäärä on yli kaksinkertaistunut vuosina 1998-2007. Kuviossa on esitetty Venäjän sijoituksen muutos niiden 75 maan joukossa, jotka ovat olleet mukana joka vuosi kyseisenä ajanjaksona.

³ Korruptioindeksi (Corruption Perception Index CPI) mittaa liike-elämän toimijoiden näkemyksiä toimintaympäristön korruptoituneisuudesta asteikolla 0-10 (10 = ei korruptiota).

”byrokratiatalkoilla” oli positiivinen vaikutus korruptiotilanteeseen. Vaikutus näyttää tosin jääneen väliaikaiseksi, sillä kolmena viime vuonna Venäjän sijaluku ja korruptioindeksi ovat palanneet Putinin kautta edeltäneelle tasolle. Verrattaessa muihin IVY-maihin Venäjän tilanne on kohtalainen. Edelle vuoden 2007 vertailussa sijoittuivat Georgia, Armenia, Moldova ja Ukraina seitsemän muun IVY-maan jäädessä taakse. Korruption Venäjällä raportoidaan muissakin tutkimuksissa pikemminkin lisääntyneen kuin vähentyneen. Koko Venäjän laajuisen kyselytutkimuksen perusteella yritykset maksavat keskimäärin 9,6 % kuukausittaisesta voitostaan viranomaisille (miliisi, valvontaviranomaiset, oikeusviranomaiset) erilaisina laittomina maksuina. (Uslovija i faktory razvitija malogo predprinimatelstva...2006: 57)

Venäjän siirtymäkauden liiketoimintaympäristölle on ollut tunnusomaista laajamittainen ”harmaalla alueella” tapahtuva toiminta, josta osa on veronkiertoa ja muuta viranomaisten harhauttamiseksi tehtyä toimintaa. Harmaan talouden huomattavaa osuutta 1990-luvulla selitti suurelta osin vaihtokaupan yleisyys. Yritysten heikon taloudellisen tilanteen ja ulkopuolisen rahoituksen saannin vuoksi yritysten välistä kauppaa käytiin tavaravaihtona rahallisen vaihdannan sijaan. Vaihtokaupan osuudeksi arvioitiin 1990-luvulla jopa 40% (Kosonen ja Rautava, 2002). Vaihtokauppa oli myös yksi keino kiertää veroja. Venäjän talouden lähtiessä voimakkaaseen kasvuun vuoden 1998 kriisin seurauksena vaihtokaupan osuus pieneni dramaattisesti. Verolainsäädännön uudistaminen, joka laski yritysten kokonaisverotaakkaa, on jossain määrin vähentänyt veronkiertoa.

Viranomaisten ”naruttamiseen” keskittyvän talousrikollisuuden lisäksi Venäjällä on viime aikoina on alettu kiinnittää enenevässä määrin huomiota rikolliseen toimintaan, joka on suunnattu yritystä itseään vastaan. Vuonna 2007 tehdyssä survey-tutkimuksessa (PWC, 2007) 59% venäläisyrittäjistä raportoi joutuneensa petoksen kohteeksi. Yleisimmin kyseessä oli yrityksen varojen väärinkäyttö (43%), jota seurasi lahjonta ja korruptio (34%). Kiinnostavaa on, että varojen väärinkäyttö oli ohittanut lahjonnan ja korruption sitten edellisen, vuonna 2005 tehdyn tutkimuksen. Huolestuttavaa tuloksessa on se, että yrityksen omien työntekijöiden, lähinnä keski- ja ylimmän johdon, osuus väärinkäytöksistä oli lisääntynyt. Yksi tulkinta tuloksista on tosin se, että yritykset ovat

halukkaampia kertomaan väärinkäytöksistä läpinäkyvyyden merkityksen lisääntyessä. Pyrkimys läpinäkyvyyteen on myös parantanut yritysten sisäistä valvontaa, mikä edesauttaa väärinkäytösten havaitsemista.

Osa 1990-luvun harmaasta taloudesta oli selkeästi rikoksen tunnusmerkit täyttävää toimintaa. Jälkimmäisen ryhmän toimiin viitataan usein yhdellä sanalla –*mafia*. Rikollisjärjestöjen toiminnalle loi otollisen pohjan lainsäädännön ja sen toimeenpanon kehittymättömyys sekä valtion kyvyttömyys suojata kansalaisia ja yrityksiä siirtymäkauden alkuvuosina. 1990-luvun alkuvuosina oli yleistä, että yritykset maksoivat suojelurahaa kompensoidakseen julkisen suojelun puutteita. Suojeluorganisaatiot tarjosivat myös muita virallisia instituutioita kompensoivia palveluita, kuten velkojen perintää. Yksityiset turvapalvelut otettiin kuitenkin nopeasti lainsäätelyn piiriin. Vuonna 1992 hyväksytyyn lakiin yksityisistä turvapalveluista asti suojelu- ja perintäpalveluita olivat tarjonneet rikollisjärjestöjen lisäksi myös valtion turvallisuuspalvelu FSB ja miliisi (Volkov, 2000). Lain käyttöönotto mahdollisti yksityisten turva-alan yritysten avoimen toiminnan markkinoilla ja niiden toiminta alkoi muistuttaa suojelurahojen kiristämisen sijaan normaalia turvapalvelutoimintaa. (ibid)

1990-luvulle tunnusomaista oli myös järjestäytyneen rikollisuuden soluttautuminen ”normaaliin” liiketoimintaan. Rikollisjärjestöjä kiinnosti ennen kaikkea liiketoiminta, jossa liikkui paljon käteistä rahaa ja jonka kautta näin ollen voitiin pestä rikollisella toiminnalla hankittua rahaa. ”Kriminalisoituneita” toimialoja olivat esimerkiksi hotelli- ja kasinotoiminta, joilla kautta 1990-luvun raportoitiin palkkamurhia eri rikollisjärjestöjen selvitellessä voimasuhteitaan. Kiistaa käytiin esimerkiksi yritysten omistuksesta. Rikollisjärjestöt tunnettiin usein kotipaikkansa tai etnisen alkuperänsä mukaan, kuten tsetseenimafia, Tambovin mafia ja Toljattin mafia. Toisinaan palkkamurhien kohteeksi on joutunut myös tahtomattaan rikolliseen liiketoimintaan sekaantuneita ulkomaisia liikemiehiä, mutta täysin sivullisten joutuminen tulilinjalle on ollut kuitenkin harvinaista.

Ulkomaisten yritysten näkökulmasta yritystoiminnan suurimmat riskit Venäjällä ovat etenkin 1990-luvulla liittyneet rikollisuuden sijasta yleiseen poliittiseen ja taloudelliseen

epävakauteen (Iivari, 2007; kts. myös Ahrend, 2000) Ulkomaisia yrityksiä on vetäytynyt Venäjältä tosin myös laittomien yritysvaltausten seurauksena, kun esimerkiksi yhteisyrityksen venäläispartneri on ”kaapannut” yrityksen omiin nimiinsä. Venäläispartnerin taustojen tarkastamisen merkitystä ei voi edelleenkään liiaksi korostaa keinona välttyä ongelmilta. Taustatarkistusten tekeminen on Venäjällä helpottunut toimintaympäristön kehittyessä, kun tietoa on enenevässä määrin saatavilla myös avoimista lähteistä kuten erilaisista rekistereistä (Iivari, 2007).

3.3 Uudistusten vaikutukset yritysten käytännön toimintaan

Edellä kuvattiin sitä, miten Venäjän toimintaympäristö on kehittynyt Neuvostoliiton hajoamista seuranneiden 15 vuoden aikana. Analyysi perustui pääasiassa virallisen toimintaympäristön, kuten lainsäädännön ja sen muutosten analysointiin. Vaikka esimerkiksi yritystoimintaa säätelevä lainsäädäntö näyttää ”paperilla” kehittyneen huomattavasti, olennaista on, miten uudistukset ovat toteutuneet käytännössä. Tässä kappaleessa keskitytään tähän kysymykseen yritysten näkemyksiä luotaavien selvitysten valossa. Aluksi kuvataan, miten Venäjä toimintaympäristönä sijoittuu kansainvälisessä vertailussa (taulukko 11).

Taulukko 11: Yritystoiminnan sujuvuus, Venäjän sijaluku 178 maan joukossa

Indikaattori	Sijoitus 2008	Sijoitus 2007	Muutos 2007/2008
Yleissijoitus	106	112	+6
Yrityksen perustaminen	50	45	-5
Lisensointi	177	172	-5
Työntekijöiden palkkaus	101	102	+1
Omaisuuksien rekisteröinti	45	44	-1
Luoton saaminen	84	156	+72
Investointien suoja	83	81	-2
Verotus	130	126	-4
Ulkomaankauppa	155	155	0
Sopimusten täytäntöönpano	19	19	0
Yrityksen lakkauttaminen	80	81	+1

Lähde: *www.doingbusiness.org*

Yllä oleva taulukko asettaa Venäjän toimintaympäristön ja sen eri osa-alueet kansainväliseen kontekstiin. Vertailussa muihin maihin Venäjää voidaan pitää ”keskivaikeana” toimintaympäristönä. Viimeisen vuoden aikana Venäjän sijoitus on jopa hieman noussut. Verrattuna muihin IVY- maihin⁴, Venäjän sijoitus on kuitenkin huomontaa keskikastia. Edelle sijoittuu kuusi maata, kun taas taakse jäävät ainoastaan Valko-Venäjä (110.), Uzbekistan (138.), Ukraina (139.) ja Tadjikistan (153.).

Vertailtaessa liiketoiminnan eri osa-alueita, Venäjän kokonaissijoitus on parantunut viimeisen vuoden aikana. Suurin harppaus on tapahtunut rahoituksen saannin helppoudessa, mitä voidaan pitää positiivisena merkinä rahoitussektorin kehittämisestä. Yritystoiminnan eri osa-alueiden vertailussa Venäjä sijoittuu suhteellisesti korkeimmalle mitattaessa sopimusten täytäntöönpanosta oikeusteitse, kun taas lisensointi, verotus ja ulkomaankaupan sääntely hankaloittavat suhteellisesti eniten

⁴ Vertailussa mukana muut 11 IVY-maata paitsi Turkmenistan

liiketoimintaa. Näiden indikaattorien osalta tilanne on pysynyt ennallaan tai jopa heikentynyt viimeisen vuoden aikana.

Venäjällä toimivien yritysten näkemykset toimintaympäristöstä

Toimintaympäristön kehittymistä Venäjällä voidaan analysoida myös yritysten näkemyksiä luotaavien selvitysten ja tieteellisten tutkimusten pohjalta. Kiinnostavaa on, että suomalaisten ja venäläisten yritysten näkemykset toimintaympäristöstä eroavat jonkin verran toisistaan. Yhteistä on usko siihen, että Venäjän talous tulee jatkossakin kehittymään positiivisesti, mikä heijastuu myös yritysten omiin investointisuunnitelmiin (SVKK, 2007; Keskuskauppakamari, 2007). Venäläisyrietykset arvioivat myös presidentti Putinin toimien vaikuttaneen myönteisesti yritysten toimintaympäristöön (Keskuskauppakamari, 2007). Yritysten kohtaama rikollista uhkaa ei myöskään venäläisissä pk-yrityksissä pidetä merkittävänä ongelmana. (CEFIR, 2007; OPORA/VTsIOM, 2006)

Toimintaympäristön parantamiseen tähtäävillä uudistuksilla ei ole kuitenkaan ole ollut täysin toivottua vaikutusta. Laissa säädetyt hakemusten käsittelyajat eivät pidä ja viranomaistarkastusten määrä ja kesto ylittää laissa määritellyt normit (CEFIR, 2007; OPORA/VTsIOM, 2006). Viranomaistarkastuksiin liittyy edelleen myös usein lajusvaatimuksia. Venäläiset pk-yritykset näkevät julkisen sektorin toiminnan edelleen jossain määrin ongelmallisena esimerkiksi lainsäädännön muutosten, veroviranomaisten, yleisten viranomaismääräysten ja verotuksen osalta. (Heininen et al., 2008)

Venäläiset pk-yritykset kokevat myös olevansa altavastaajia suhteessa julkiseen sektoriin – oman yrityksen mahdollisuuksia voittaa kanne viranomaisia vastaan oikeudessa pidetään lähes olemattomina (OPORA/VTsIOM, 2006). Tästä huolimatta venäläisyrietysten halukkuus perätä oikeuksiaan oikeusteitse on kasvanut (ibid).

Suomalaisyrietysten näkemyksiä venäläisen toimintaympäristön haasteista luotaavissa tutkimuksissa ykkössijalle nousevat tullin toiminta ja erilaisten lupien hankkimiseen

liittyvä byrokratia (kts. esim. Karhunen et al., 2003; Logrén ja Heliste, 2007; Heininen et al., 2008). Yritykset kuitenkin raportoivat toimintaympäristön yleisesti ottaen parantuneen. Kiinnostavaa on, että tuoreessa selvityksessä 53% Venäjällä toimivista tai Venäjän vientiä harjoittavista suomalaisyrityksistä raportoi, että Venäjän toiminnassa ei ole erityisiä ongelmia. Suurimmat haasteet, joita yritykset kohtaavat, ovat tämänkin selvityksen mukaan pysyneet suhteellisen vakioina. Ykkössijalla ovat tullin toimintaan liittyvät ongelmat ja kakkossijalla byrokratia. Kolmossijalle ovat nousseet ongelmat liittyen henkilökunnan saatavuuteen. (SVKK, 2007) Näin ollen vaikuttaa siltä, että julkisen sektorin toimimattomuuteen liittyvät ongelmat ovat osittain korvautumassa muilla liiketoiminnan haasteilla.

3.4 Yhteenveto toimintaympäristön kehityksestä

Tässä luvussa tarkasteltiin toimintaympäristön kehitystä Venäjällä aina suunnitelmatalouden ajoista tähän päivään. Yhteenvetona voidaan todeta, että toimintaympäristö on muuttunut positiiviseen suuntaan siirtymäkauden edetessä. Lainsäädäntöä on uudistettu ja julkisen sektorin toimintakäytäntöjä on pyritty selkeyttämään. Taulukko 12 vetää yhteen keskeisimmät toimintaympäristön piirteet siirtymäkauden alkuvuosina ja Putinin vuonna 2000 alkaneella valtakaudella.

Taulukko 12: Toimintaympäristön muutokset Venäjällä

Toimintaympäristön piirre	Siirtymäkausi 1991-1999	Putinin kausi 2000-	Yritysten näkemykset
Yleinen lainsäädäntö	Sekava lainsäädännöllinen tilanne Federaatio- ja aluetason lait usein ristiriidassa	Lainsäädännön uudistukset vauhdittuneet Aluetason lakeja harmonisoitu federaatiolakien kanssa	Lainsäädäntö selkeytynyt, lainsäädännön toimeenpano edelleen ongelma
Ulkomaalaisomistuksen rajoitukset	Ulkomaalaisomistusta rajoitettu tietyillä toimialoilla Ulkomaisten yksityis- ja juridisten henkilöiden maanomistus kielletty	Rajoituksia osin purettu (WTO-neuvottelut), osin kiristetty (laki strategisista toimialoista) 2001 maalaki hyväksyy tonttimaan ulkomaalaisomistuksen	Ulkomaalaisten yritysten toimintaympäristö parantunut Putinin kaudella
Erityistalousalueet	Ei yhtenäistä lainsäädäntöä erityistalousalueille	Laki erityistalousalueista (2005) tähtää tuotantorakenteen monipuolistamiseen	Erityistalousalueiden käyttöönotto kangertelee
Verotus	Ei yhtenäistä verojärjestelmää Raskas verotus	2001 käyttöön yhtenäinen verolainsäädäntö Verotus kansainvälisesti verrattuna kevyt	Verotus selkiytynyt ja keventynyt
Työlainsäädäntö	Työlainsäädännössä neuvostoajan piirteitä, lähtökohtana työntekijän tarpeet	2002 työlakiuudistus huomioi paremmin työnantajan tarpeet Ulkomaisten työntekijän palkkaus vaikeutunut	Työlainsäädäntö ei aiheuta erityisiä ongelmia, ulkomaisen työntekijän palkkaaminen byrokraattista
Tulli	Tullilainsäädäntö tulkinnanvarainen ja ylimalkainen	Tullilainsäädäntöä uudistetaan edelleen	Tullin toiminta edelleen suomalaisyritysten suurin ongelma
Yrityksen rekisteröinti	Rekisteröinti tehtävä joka viranomaiselle erikseen	”Yhden luukun politiikka” käyttöön 2002	Yhden luukun politiikka ei käytännössä toimi
Lisensointi	Lisensoitavien toimintojen lista pitkä, lisensointi byrokraattinen prosessi	2002 laki lisensoinnista tähtää lisensoinnin yksinkertaistamiseen ja nopeuttamiseen	Lisensointiin kuluva aika ylittää usein laissa määritellyn

Taulukko 12 jatkuu...

Sertifiointi	Kansallinen sertifiointi pakollinen useille tuotteille, sertifiointi byrokraattinen prosessi	2003 laki teknisistä ohjesäännöistä pyrkii vähentämään kansallisen sertifioinnin merkitystä	Sertifiointi edelleen byrokraattinen prosessi
Viranomais-tarkastukset	Ei yhtenäistä viranomais-tarkastuksia säätelevää lakia	2001 laki viranomais-tarkastuksista säätelee tarkastusten määrää ja kestoja	Viranomaiset eivät aina noudata uutta lakia
Infrastruktuuri	Yrityksillä Neuvostoliiton perintönä ylläpidettävänä sosiaalinen ja kunnallinen infrastruktuuri	Sosiaalipalvelut pääosin kunnallistettu, kunnallistekniikan tarjoaminen yleistä	Infran tarjoaminen työvoiman sitouttamiskeino ja ”luontaisvero” paikallishallinnolle
Korruptio	Lainsäädännön tulkinnanvaraisuus loi pohjan viranomaiskorruptiolle	Viranomaiskorruptio edelleen ongelma	Korruptiovaateet yleisiä esim. viranomais-tarkastusten yhteydessä
Harmaa talous	Harmaan talouden osuus huomattava Suojelurahojen vaatiminen yleistä	Harmaan talouden osuus pienentynyt Suojeluorganisaatiot yksityisiä turvapalveluyrityksiä	Ulkopuolinen rikollisuus ei merkittävä uhka liiketoiminnalle Talousrikollisuus siirtynyt yrityksen sisälle

Taulukosta käy ilmi, että Venäjällä on presidentti Putinin kaudella tehty lukuisia lainsäädännön ja viranomaiskäytäntöjen uudistamiseen tähtäviä aloitteita. Siirtymäkauden hajanaista ja tulkinnanvaraista lainsäädäntöä on pyritty yhtenäistämään ja selkeyttämään ottamalla käyttöön esimerkiksi uusia lakeja. Lainsäädäntöä on myös pyritty harmonisoimaan kansainvälisten käytäntöjen, kuten WTO:n vaatimusten kanssa. Toimintaympäristö on myös ”normalisoitunut” siltä osin, että harmaan talouden määrä on vähentynyt ja venäläisyrietykset ovat enenevässä määrin alkaneet kiinnittää huomiota toiminnan läpinäkyvyyteen. Uudistuksilla on myös parannettu Venäjän taloudellista houkuttelevuutta yrityksille. Yritysverotus Venäjällä on kansainvälisesti ottaen matalaa tasoa.

Uudistuksilla ei kuitenkaan ole toistaiseksi ollut täysin toivottua vaikutusta. Ongelmat, kuten viranomaisten korruptio ja byrokratia ovat edelleen olemassa. Korruption raportoidaan jossain määrin jopa lisääntyneen. Sen sijaan Venäjän toimintaympäristöön usein mielikuvissa liitytty rikollisuus vaikuttaa olevan vähenemään päin. Uhka liiketoiminnalle tulee entistä useammin yritysten sisältä erilaisten johdon väärinkäytösten muodossa – tai ainakin siitä raportoidaan entistä herkemmin.

4 Suomalaisyritysten kansainvälistyminen Venäjälle

Suomalaisyritysten toiminnan aktiivisuus ja toiminnan muodot Venäjällä ovat olleet vahvasti sidoksissa siihen institutionaaliseen kontekstiin, jossa kulloinkin on toimittu. Neuvostoliiton vuosina (1922-1991) maassa toteutettiin sosialistista suunnitelmataloutta, jonka avulla se alkuvuosikymmeninänsä teollistui ja kaupungistui nopeasti. 1985 kommunistisen puolueen pääsihteeriksi valittu Mihail Gorbatsšov aloitti uudistuspolitiikan (perestroika) ja avoimuuden (glasnost) kauden, jonka aikana suunnitelmataloutta alettiin vapauttaa. Uusi politiikka johti vuonna 1991 Neuvostoliiton purkautumiseen viideksitoista itsenäiseksi valtioksi. Tässä luvussa kuvataan suomalaisyritysten kansainvälistymistä Venäjälle vuodesta 1987 vuoteen 2007, ajanjaksolla joka voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: sosialistisen suunnitelmatalouden loppuvuodet (1987-1990), Neuvostoliiton hajoamisen jälkeinen muutosten aika (1991-1998) ja ruplakriisin jälkeinen nopean talouskasvun aika (1999-2007). Kaikki kolme aikakautta ovat asettaneet omat haasteensa. Ne ovat olleet hyvin eriluonteisia ja lisäksi poikenneet huomattavasti suomalaisesta toimintaympäristöstä. Suomalaisen investoijan toiminta Venäjällä on näin ollen edellyttänyt moninkertaista sopeutumista. Ongelmista huolimatta jokaiselta aikakaudelta löytyy myös suomalaisia menestystarinoita yritysten sinnitellässä ongelmien keskellä ja löytäessä uusia mahdollisuuksia.

Tässä kappaleessa kuvataan suomalaisyritysten Venäjä-toimintojen kehittymistä edellä mainittuna ajanjaksona. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti toiminnan motiivit ja etabloitumisen muodot. Lisäksi tarkastellaan sitä, millä toimialoilla suomalaisyritykset ovat milloinkin olleet aktiivisia Venäjän suuntaan.

4.1 Sosialistisen suunnitelmatalouden loppuvuodet (1987-1991)

Suomalaisyritysten toimintamuotoja Neuvostoliiton markkinoilla rajoitti sen keskusjohtoinen talousjärjestelmä, joka salli ulkomaisten yritysten etabloitumisen maahan vasta sosialismin viimeisellä vuosikymmenellä. Siihen asti Suomen ja

Neuvostoliiton väliset taloussuhteet perustuivat kauppaan, jota käytiin bilateraalisen clearing-järjestelmän puitteissa. Vuonna 1987 ulkomaalais-neuvostoliittolaiset yhteisyritykset salliva laki astui voimaan ja kaupan rinnalle tuli mahdollisuus etabloitua Neuvostoliittoon yhteisyrityksen muodossa.

Öljyn hinnan lasku näivettää clearing-kaupan

Suomalaisyritysten toiminta Neuvostoliitossa rajoittui pitkään tavara- ja projektivientiin, jota käytiin maiden välisen clearing-sopimuksen puitteissa. Clearing-kaupan ulkopuolelle jäivät näin ollen palveluyritykset. Clearing-kaupan rakenne oli pääpiirteissään se, että tuontia Neuvostoliitosta dominoivat öljy ja muu energia, kun taas Suomesta Neuvostoliittoon vietiin kulutushyödykkeitä sekä elektroniikka- ja metalliteollisuuden tuotteita. Muuhun Suomen senaikaiseen ulkomaankauppaan verrattuna Suomen vienti Neuvostoliittoon painottuikin enemmän lopputuotteisiin, kuten koneet, laitteet ja tevanake-teollisuuden tuotteet (Eronen ja Orpana, 1993). Teollisuustuotteiden viejien lisäksi clearing-järjestelmästä pääsivät osallisiksi myös rakennusyritykset, joiden saamat urakat vaihtelivat yksittäisistä hotelleista kokonaisein kaupunkeihin kuten Kostamus.

Clearing-kauppa oli pitkälti suuryritysten dominoimaa Neuvostoliiton tekemien tilausten suuren volyymin johdosta. Bilateraaliset järjestelyt, tavaravaihtopöytäkirjat ja toimituskiintiöt rajoittivat idänkaupan toimijoiden lukumäärää ja hankaloittivat etenkin pienten suomalaisyritysten mahdollisuuksia käydä idänkauppaa. Kaupasta tuli säädeltyä ja rajoitettua ja se sai sisäpiirileiman. Pienet ja keskiuuret yritykset saivat toimia lähinnä suuryritysten alihankkijoina. Kauppa oli myös varsin keskittyntä: Arvioiden mukaan vuonna 1989 noin 120 yritystä vastasi 90% kaupasta ja viisi yritystä hoiti 40% kaupasta. Toisaalta keskittymistä selittää kaupan rakenne – tuonti koostui valtaosin energiasta, mikä kasvatti valtion öljy-yhtiö Nesteen painoarvoa. Samoin suurten kone- ja laiteviejien sekä puunjalostustuotteiden toimittajien merkitys painottui viennin rakenteessa. (Moijanen, 2006)

Clearing-kaupan merkitys suomalaisyrityksille vaihteli toimialoittain. *Metalli- ja metsäteollisuudella* oli kaikkein pisimmät perinteet Neuvostoliiton kaupassa. Joidenkin metsäteollisuuden yritysten idänkauppa oli alkanut jo keisarillisen Venäjän kanssa autonomian aikana ja valtaosa muistakin metsä- ja metalliteollisuuden yrityksistä oli luonut kauppasuhteet Neuvostoliittoon ennen virallisen clearing-kauden alkua. Paperi- ja selluteollisuuden päämarkkinat olivat kuitenkin myös clearing-aikana lännessä. Neuvostoliiton osuus kokonaisviennistä oli alle 20 % kautta 1980-luvun ja vuosikymmenen loppua kohden pieneni entisestään (Eronen ja Orpana, 1993). Metalliteollisuudelle clearing-kauppa oli luonnollinen jatko sotakorvaustoimituksille. (Koivumaa ja Valtonen, 1990) Sotakorvausten loputtua pääosin samojen tuotteiden vienti Neuvostoliittoon jatkui clearing-pohjalta. Neuvostoliiton osuus Suomen koneiden, laitteiden ja kuljetusvälineiden viennistä kiipesi 1980-luvun alkuvuosina 40-45 prosenttiin (Eronen ja Orpana, 1993). Erityisesti telakkateollisuus oli riippuvainen Neuvostoliiton tilauksista. Muutamana vuonna Neuvostoliitto edusti 74-84% alan koko viennistä. (ibid). Arvoltaan suuria yksittäistilauksia tehtiin myös kaivosteollisuudessa.

Clearing-kaupan toiseen ”aaltoon” kuuluivat *elintarvike-, rakennus- ja tevanake-alan yritykset*. Elintarvikeyritykset saivat oman clearing-kiintiön 1960-luvun lopulla (Talpila et al., 2000). Rakennusalan idänkauppa puolestaan käynnistyi 1970-luvun suurten rakennusprojektien myötä. Näitä olivat esimerkiksi Svetogorskin sellu- ja paperikombinaatin modernisaatio 1970-luvun alussa sekä Kostamuksen kaivoskaupunkihanke, joka toteutettiin asteittain 1970-1980 –lukujen taitteessa. Näiden suurten hankkeiden lisäksi suomalaiset rakensivat ja peruskorjasivat 1970-1980 –luvulla pienempiä kohteita, kuten hotelleja. Suomalaisen clearing-kauden rakennustaidon referenssejä ovat mm. Tallinnan Viru ja Moskovan Savoy. Myös tevanake-yritysten levittäytyminen Neuvostoliiton markkinoille ajoittui 1960- ja 1970-lukujen taitteeseen. Tevanake-teollisuudesta tulikin toimiala, jolle Neuvostoliiton-kauppa oli suhteellisesti tärkeintä (Koivumaa ja Valtonen, 1990). Erityisesti jalkinevienti oli riippuvainen Neuvostoliiton markkinoista. Vuoteen 1986 sinne meni Suomen jalkineviennistä 75-81%. (Eronen ja Orpana, 1993) Yksittäisten jalkinealan yritysten riippuvuutta Neuvostoliiton-viennistä lisäsi se, että tilaukset olivat pitkiä sarjoja. Näin ollen yksi

tehdas saattoi keskittyä esimerkiksi pelkästään naisten saappaisiin, jotka saattoivat muodostaa jopa kolme neljänestä yrityksen kokonaistuotannosta.

Kaupan volyymillä mitattuna clearing-kaupan kulta-aikaa oli 1980-luvun alku, jolloin öljyn maailmanmarkkinahinta oli huipussaan. Neuvostoliiton osuus Suomen kokonaisviennistä oli tuolloin noin neljännes. Öljyn hintapiikki aiheutti sen, että Suomen oli kasvatettava viennin volyyymiä pitääkseen kaupan tasapainossa. Esimerkiksi elintarvikevienti veti: Neuvostoliiton osuus maitotuotteiden kokonaisviennistä oli 1980-luvun puolivälissä suurimmillaan jopa 40% (Talpila et al., 2000). Suomen Neuvostoliiton viennin rakenne myös monipuolistui, kun uusia toimialoja tuli clearing-kaupan piiriin. Esimerkiksi Moskovan olympialaisiin toimitettiin suuria määriä kulutushyödykkeitä, jotka olivat aiemmin olleet tavaravaihtopöytäkirjojen ulkopuolella. (Bilateraalikauppa torjui taantuman, 2006) Suomalaisen kosmetiikan idänviennin aloitus ajoittui myös 1980-luvun alkuvuosiin.

Myös clearing-kaupan hiipuminen 1980-luvun loppua kohti oli sidoksissa öljyn maailmanmarkkinahinnan kehitykseen. Kun öljy 1980-luvun alussa maksoi noin 100 nykyistä dollaria, sen hinta romahti 1980-luvun puolivälissä noin 40 dollarin tasolta alle kymmeneen dollariin (Bilateraalikauppa torjui taantuman, 2006). Sen seurauksena idänkaupan volyymi ja vastaavasti Neuvostoliiton osuus Suomen ulkomaankaupasta alkoi pienentyä.

Perestroika avaa Neuvostoliiton yhteisyrityksille

Clearing-kaupan huippuvuoteen 1985 sijoittui myös Mihail Gorbatshovin valtakauden alku. Se merkitsi suomalaisyritysten liiketoimintamahdollisuuksien lisääntymistä Neuvostoliitossa, kun vuonna 1987 hyväksyttiin laki yhteisyrityksistä ulkomaisten ja neuvostoliittolaisten yritysten välillä. Suomalaisyritysten motiivit perustaa yhteisyrityksiä Neuvostoliittoon vaihtelivat. Osa yhteisyrityksistä oli jatkumoa clearing-kaupalle, kun idänkaupan konkariyritykset näkivät yhteisyritykset keinona turvata clearing-kaudella syntyneet markkina-asemansa kaupan hiipuessa (Nieminen, 1991; Kallio, 1991). Valtaosalla yhteisyritysten suomalaispartnereista oli ollut pitkäaikaista

kauppaa Neuvostoliittoon ennen yhteisyrityksen perustamista. Yhteisyrityksen avulla pyrittiin pitämään markkinaosuus ja kasvattamaan sitä, pääsemään lähemmäs markkinoita ja saamaan kilpailuetua. Etenkin suurille yrityksille yhteisyritys oli myös ”pr-keino” suhteessa julkiseen sektoriin – signaali siitä, että yritys on tosissaan Neuvostoliiton markkinoilla (Kallio, 1991).

Kansainvälisessä vertailussa suomalaiset olivat aktiivisia yhteisyritysten perustamisessa Neuvostoliittoon. Suomi sijoittui yhteisyrityksiin tehtyjen sijoitusten arvon lähtömaavertailussa kärkikolmikkoon Neuvostoliiton tärkeimmän kauppakumppanin Saksan sekä USA:n kanssa (Geron, 1990; Nieminen, 1991). Suomalaiset olivat yhteisyritysten perustamisessa pioneereja, sillä suomalaisyritykset olivat aktiivisia jo vuosina 1987-1988, jolloin esimerkiksi yhdysvaltalaisyrietykset vielä odottelivat (Nieminen, 1991). Vastaavasti suomalaisyritysten into hiipui muita nopeammin 1990-luvulle tultaessa. (ibid) Ilmeisesti halukkaat olivat ehtineet jo mukaan ”ensimmäiseen aaltoon”. Kaikkiaan neuvostoliittolais-suomalaisia yhteisyrityksiä neuvostokauden loppuvuosina oli rekisteröity noin 200 (Nieminen, 1991). Lukua voidaan pitää suuntaantavana, sillä rekisteröidyistä yhteisyrityksistä vain murto-osa pääsi käyntiin (Honkanen, 1990). Kooltaan suomalais-neuvostoliittolaiset yhteisyritykset olivat keskimääräistä pienempiä yhteisyritysten ulkomaisen partnerin lähtömaiden vertailussa (Geron, 1990; Nieminen, 1991). Yhteisyritysten keskimääräinen koko yleensäkin oli alkuun suurempi, kun taas epävarmuuden lisääntyessä sijoitusten koko pieneni. Sama tendenssi oli myös suomalais-neuvostoliittolaisilla yhteisyrityksillä.

Suomalaisten perustamat yhteisyritykset erottuivat muista myös niiden maantieteellisen sijoittumisen suhteen. Kaikista ulkomais-neuvostoliittolaisista yhteisyrityksistä lähes puolet sijaitsi Moskovassa, Leningradin osuus oli vajaa kymmenys ja muun Venäjän hieman yli viidennes. Näin ollen Venäjän yhteenlaskettu osuus koko Neuvostoliitosta oli noin kolme neljänestä. (Nieminen, 1991) Suomalaisyrietysten yhteisyritykset sijoittuivat keskimääräistä useammin Suomen lähialueille, etenkin Viroon. Suomalaisyrietysten yhteisyrityssijoitusten arvosta kolmannes meni Viroon, kun vastaava luku yleensä oli alle kolme prosenttia. Suomi oli myös Leningradin osalta merkittävin investoija. (ibid)

Toimialoittain tarkasteltuna kaikista ulkomais-neuvostoliittolaisista yhteisyrityksistä noin puolet toimi teollisuudessa ja puolet palvelualoilla (Nieminen, 1991). Neuvostoliiton näkökulmasta ulkomaisia sijoituksia toivottiin etenkin korkean teknologian ja kulutustavaroiden tuotantoon. Ulkomaisia teknologioita kaivattiin myös luonnonvara-alalle. (Nieminen, 1991) Toiveista huolimatta teollisuuden alan yhteisyritykset sijoittuivat pikemmin matalan teknologian tuotantoon, kuten jalkine-, huonekalu- ja kulutuselektroniikan valmistukseen. Suomalaisten osalta toimialarakenteessa painottui muita enemmän teollisuus tärkeimpien toimialojen ollessa rakentaminen sekä koneiden ja laitteiden valmistus. (Nieminen, 1991)

Clearing-kaupan konkarit vahvistavat jalansijaansa yhteisyritysten avulla

Suomalaiset rakennusalan yritykset perustivat aktiivisesti yhteisyrityksiä clearing-kaupan projektien vähetessä 1980-luvun loppua kohti tultaessa. Suomalaiset rakentajat olivat uuden tilanteen edessä, kun clearing-järjestelmän kautta neuvoteltujen urakoiden lisäksi ne joutuivat kilpailemaan Neuvostoliiton rakennusurakoista muiden ulkomaalaisten yritysten rinnalla. Jugoslaviaalaisten ja turkkilaisten lisäksi Neuvostoliiton markkinat alkoivat kiinnostaa myös länsimaisia rakentajia. Neuvostoliiton talouden vähittäinen avautuminen synnytti toisaalta myös uutta kysyntää, kun uusia urakkamahdollisuuksia syntyi teollisuusrakentamiseen länsimaisten yritysten tuotannollisten yhteisyritysten kautta. Edelleenkin Venäjän rakennusmarkkinoilla toimiva, nykyinen YIT:n tytäryhtiö *Lentek* oli ensimmäinen suomalais-neuvostoliittolainen rakennusalan yhteisyritys, alkuperäisenä suomalaispartnerinaan Kostamus-projektia varten perustettu suomalaisten rakennusliikkeiden yhteenliittymä *Finn-Stroi*. Suuret rakennusliikkeet, kuten *Puolimatka* ja *Haka*, olivat myös ensimmäisten joukossa yhteisyrityksiä perustettaessa. Nämä yhteisyritykset sijoittuivat Leningradiin. *Viitosen-yhtiöt* perusti 1980-luvun puolivälin jälkeen Suomen Rakennusviennin (SRV), joka tähyisi urakoita myös Neuvostoliitossa. Myös rakennustarvikkeiden tuotanto houkutteli suomalaisinvestointeja. Suomalaisista teollisuusyrityksistä yksi pioneereista oli ikkunavalmistaja *Tiivi-Tuote*, jonka yhteisyritys Arctiivi perustettiin vuonna 1988. Tuotanto Murmanskien alueella käynnistyi kaksi vuotta myöhemmin ja Moskovan

lähelle Ivanovoon perustettiin toinenkin yhteisyritys. Sittenkin Murmanskin tehdas on siirtynyt kokonaan Tiivin omistukseen partnereiden välisten erimielisyyksien seurauksena. Suomalaisrakentajien saamat urakat vetivät Neuvostoliittoon myös niitä tukevia palveluyrityksiä. Yhteisyrityksiä perustettiin muun muassa sähkö- ja ilmastointialalle.

Monikansallisten yritysten rantautuminen Neuvostoliiton kulutustavaramarkkinoille loi rakentajien lisäksi liiketoimintamahdollisuuksia myös niitä palvelevalle teollisuudelle. *Polarcup* käynnisti vuonna 1989 neuvottelut elintarvikepakkauksia valmistavan yhteisyrityksen perustamisesta. Tuotanto pääsi tosin käyntiin Neuvostoliiton ollessa jo historiaa vuonna 1995. *Rauma-Repolan* (yksi nykyisen UPM-Kymmenen edeltäjästä) vuonna 1988 yhteisyrityksenä perustama huonekalutehdas Lenraumamebel hyötyi ruotsalaisen huonekalujätti Ikean tulosta Neuvostoliiton markkinoille vuonna 1988. Puolet tehtaasta tuotannosta markkinoitiin Ikean kautta. Lenraumamebel toimii menestyksellä edelleen, tosin ilman suomalaisomistusta.

Suomalaisia suuryrityksiä motivoi myös mahdollisuus päästä hyödyntämään Neuvostoliiton luonnonvaroja yhteisyritysten kautta. Clearing-ajan Neuvostoliiton-tuonnista jättisiivua hallinnoinut *Neste* perusti Leningradiin vuonna 1988 yhteisyrityksen, joka alkoi rakentaa huoltamoketjua Luoteis-Venäjälle. Yhteisyritys siirtyi kokonaan Nesteen omistukseen sen tultua mahdolliseksi Neuvostoliiton hajottua ja toiminta laajeni nopeasti. Vuonna 1993 Pietarissa oli jo kuusi asemaa. *Neste*, *Imatran Voima* (nykyinen Fortum) ja *Wärtsilä* olivat puolestaan mukana tekemässä kannattavuusselvitystä vuonna 1984 löydetyn, Barentsin merellä sijaitsevan Shtokmanovskojen kaasuesiintymän hyödyntämisestä yhdessä Neuvostoliiton öljy- ja kaasuministeriön sekä norjalaisen Norsk Hydron kanssa. Suomalaiset olivat mukana myös länsimaisessa konsortiossa, joka kilpaili hankkeen tuotanto-oikeuksista. Oikeudet päättyivät sitten venäläiselle Rosshelf-yhtiölle. Venäläisen uutistoimiston mukaan länsimaisen konsortion tappio johtui siitä, ettei sen suunnitelma ottanut tarpeeksi huomioon Venäjän etuja.

Myös metsäteollisuudessa oli suurisuuntaisia hankkeita. *Enso-Gutzeit* (nykyinen Stora Enso) käynnisti vuonna 1988 neuvottelut Neuvostoliiton metsäteollisuusministeriön kanssa yhteisyrityksestä, jonka toiminta-ajatuksena oli hyödyntää Neuvosto-Karjalan metsävaroja molemmin puolin rajaa. Suunnitelmaan kuului Suomessa Uimaharjun sellutehtaan laajennus sekä Neuvostoliiton puolella sanomalehtipaperitehtaan perustaminen Karjalan kannakselle Läskelään ja puunhankintayritys Ladsenso. Suunnitelmista ensin ja viimeksi mainittu realisoituivat, joskin molemmat yritykset siirtyivät sittemmin kokonaan suomalaispartnerin omistukseen. Läskelän paperitehdashanke sen sijaan ei koskaan toteutunut. Toinen samantyyppinen hanke oli vuonna 1989 perustettu yhteisyritys *Putikko Oy*, jonka liikeideana oli jalostaa Neuvostoliitosta tuotavaa sahatavaraa Punkaharjulla sekä toimia mekaanisen puunjalostuksen kehitysyhtiönä Leningradissa. Neuvostoliiton hajoamiseen kariutuneen yhteisyrityksen partnereina olivat viiden suomalaisen liikemiehen perustama osakeyhtiö ja yhdentoista neuvostoliittolaisen puunjalostustuotantolaitoksen organisaatio V/O Mezhsovhosles. Matalammalla profiililla käynnistetty ja sittemmin menestykseksi osoittautunut metsäteollisuuden yhteisyritys oli vuonna 1988 ensimmäisten suomalais-neuvostoliittolaisten yhteisyritysten joukossa perustettu Chudovon vaneritehdas Novgorodin alueella. Partnerit olivat neuvostoliittolainen Novgorodlesprom ja suomalaisyritykset *Raute* ja *Schauman Wood* (yksi UPM:n edeltäjäyrityksistä). Tehdas perustettiin greenfield-pohjalta ja sen tuotanto pääsi käyntiin vuonna 1990. Tehdas toimi yhteisyrityksenä aina vuoteen 2005, jolloin UPM hankki sen koko osakekannan itselleen.

Konepajateollisuudessa *Wärtsilä Diesel* perusti dieselmoottorien tuotantoon keskittyvän yhteisyrityksen Russkij Diesel -yhtiön kanssa. Tarkoituksena oli rakentaa Leningradin alueelle Vsevolozshkiin tehdas, jonka peruskivi murattiin juhlallisoin menoin vuonna 1988. Neuvostoliiton romahduksen myötä lakkasi myös venäläispartneri olemasta. Suomalaisten rakentamassa tehtaassa valmistetaan nykyään Ford Motor Companyn autoja. *Outokummun* samana vuonna Leningradiin perustaman yhteisyrityksen toimialana puolestaan oli kaivos- ja rikastuslaitosten rakentaminen.

Tevanake-alan yritykset eivät erityisemmin pyrkineet korvaamaan romahtanutta idänvientiä etabloitumalla paikan päälle. Poikkeuksen muodosti *Reka*-konserniin kuuluva kenkävalmistaja *Rentto Oy*, jonka yhteisyritys Finnskor alkoi valmistaa kenkiä Viipurissa vuonna 1989. Tarkoituksena oli vahvistaa yrityksen clearing-kaupan aikana hankittua asemaa Neuvostoliiton markkinoilla. Viipurissa valmistettiin myös *Reka*-konsernin vuonna 1984 hankkiman *Aaltosen* kenkätehtaan tuotteita.

Suomalaisten kaapelivalmistajien tuotanto Venäjällä alkoi myös jo Neuvostoliiton viimeisinä vuosina. *Nokian Kaapeli Oy* (nykyisin NK Cables Oy) perusti Moskovan lähelle kuparilankaa valmistavan Elkat-yhteisyrittöksen vuonna 1988. *Nokian* sveitsiläinen kaapelikoneyhtiö *Maillefer* oli hieman myöhemmin liikkeellä perustuen yhteisyrittöksen Moskovaan vuonna 1991. Kaapelikoneiden tuotanto alkoi vuotta myöhemmin Neuvostoliiton jo hajottua.

Yhteisyrittöset avaavat Neuvostoliiton markkinat palvelualan yrityksille

Yhteisyrittösten mahdollistama pääsy markkinoille oli erityisen tärkeä motiivi niille yrityksille, jotka eivät olleet mukana clearing-kaupassa (Kallio, 1991). Näitä olivat ennen kaikkea palvelualat, jotka edustivat viimeistä aaltoa Neuvostoliiton markkinoilla (Koivumaa ja Valtonen, 1990). Matkailu-, majoitus- ja ravitsemisalalle perustettiin useita yhteisyrittöksiä. Yksi pioneereista oli *Lihapolar Oy* (nykyinen Atria), joka lähti kokeilumielessä Leningradin pikaruokamarkkinoille vuonna 1988. Leningradin kaupungin kanssa yhteisyrittöksenä alkanut kokeilu oli menestys, ja yritys laajeni pian nakkikioskeista ravintolatoimintaan. Lupaavasti alkanut kehitys johti kuitenkin vetäytymiseen valuuttakaupan lakattua ja kuluttajien ostovoiman kärsiessä 1990-luvun myllerryksistä. Samoille markkinoille vuonna 1989 pyrki myös kaupan ja ravitsemisalan monialayrittö *East-Rest Oy*, jonka yhteisyrittö avasi Leningradiin peräti kolme Pizza Express pizzeriaa. *East-Rest* siirtyi sittemmin ulkomaisen pääomasijoittajan salkkuun. *Suomen Liikenne-ravintolat Oy* (nykyinen *Avecra*) perusti samaisena vuonna 1989 Lokakuun Rautateiden kanssa yhteisyrittöksen, joka pyörittö myymälöitä ja kioskeja useissa kaupungeissa, hotelleja Leningradissa ja junien baareja.

Gorbatshovin kaudella Neuvostoliitto alkoi enenevässä määrin avautua myös ulkomaisille matkailijoille, mikä osaltaan kannusti yhteisyritysten perustamiseen matkailualalle. *Finnairin* ja Inturistin yhteisyritys Infa-hotel avasi hotelli Savoyn Moskovassa vuonna 1989. Kumppanit suunnittelivat vielä vuonna 1994 toisen hotellin avaamista, mutta Finnair luopui myös Savoysta kaksi vuotta myöhemmin. Matkailupalveluita Pietarissa ja muualla Suomen lähialueilla lähdettiin myös kehittämään yhteisyritysten avulla. Suomalaispartnereita olivat muun muassa matkatoimistot *Finnsov Tours* ja *Lomamatkat* sekä clearing-ajan kauppahuone *Fexima*.

Neuvostoliiton rajojen vähittäinen avautuminen houkutteli myös suomalaisia vähittäiskaupan yrityksiä yhteisyrityksiin. Suomalaiset olivat mukana avaamassa ensimmäistä osittain ulkomaalaisomisteista tax-free -myymälää Leningradiin vuonna 1988. *Pukeva* rantautui Moskovon vaatekauppamarkkinoille vuonna 1989 avaamalla myymälän hotelli Mezhdunarodnajan yhteydessä olevaan kauppakeskukseen. Suunnitelmissa oli laajentua nopeaan tahtiin myös muihin Neuvostoliiton kaupunkeihin. Toiminta ei kuitenkaan päässyt alkua pidemmälle Pukevan riitauduttua partnerina olleen brittiläis-neuvostoliittolaisen yhteisyrityksen kanssa. *Stockmann* aloitti Venäjän valloituksensa jo Neuvostoliiton viimeisinä vuosina. Yrityksellä oli tosin ollut vientiä Neuvostoliittoon jo clearing-ajalla, jolloin se toimitti elintarvikkeita ja muita länsituotteita lähinnä diplomaateille ja heidän perheilleen. Vuonna 1989 Stockmannista tuli ensimmäinen ulkomainen vähittäiskauppias Neuvostoliitossa, kun sen yhteisyritys Kalinka avasi ensimmäiset myymälänsä Moskovassa.

Neuvostoliiton vähittäinen avautuminen ulkomaisille yrityksille ja paikallisten yritysten itsemääräämisoikeuden lisääntyminen loi markkinoita myös liike-elämän palveluille. Yksi Venäjän pankkisektorin menestystarinoista, International Moscow Bank, avattiin vuonna 1990 kolmen neuvostoliittolaispankin ja viiden ulkomaisen pankin yhteisyrityksenä. Yhtenä ulkomaisista osakkaista oli *Kansallis-Osake-Pankki KOP* (nykyisen Nordean edeltäjä). Televiestintäpalveluissa otettiin myös ensimmäiset askeleet. Nykyisen Telia-Soneran kantaäiti *Suomen Tele* perusti Leningradiin vuonna 1990 yhteisyrityksen, joka tarjosi korkealaatuisia puhelinyhteyksiä lähinnä valuutta-

asiakkaille. Yhteisyritys eli aina vuoteen 1995, jolloin GSM-teknologia oli jo rantautunut Venäjälle.

Suomalaisyriityksiä oli mukana myös useissa yhteisyriityksissä, jotka tarjosivat muun muassa apua liikekumppanin hakuun ja logistiikan järjestämiseen. Liike-elämän palveluiden alalta löytyivät itse asiassa ensimmäiset neuvostoliittolais-suomalaiset yhteisyriitykset kaiken kaikkiaan. Neuvostoliiton ensimmäinen johtamiskonsultointiin erikoistunut yhteisyritys perustettiin vuonna 1988 Leningradiin suomalaispartnerinaan *Mec-Rastorin* omistama Mecra-Sovkonsult. *Pöyry Engineeringin* yhteistyö Neuvostoliiton johtavan valtiollisen metsäteollisuuden suunnitteluinstituutin Gibrobumin kanssa juontaa myös juurensa vuonna 1988 perustetusta yhteisyriityksestä. *MDC Suomen Gallup* (osa TNS Groupia) oli avainasemassa perustettaessa TNS MIC - yhteisyriitystä vuonna 1989. Kyseessä oli ensimmäinen tutkimusyriitytys Neuvostoliitossa, joka tarjosi asiakkailleen täyden palveluvalikoiman mediatutkimusta ja markkina-analyysiä. Ensimmäinen Neuvostoliittoon etabloitunut lakitoimisto oli suomalainen *H. Hedman* (nykyinen Hedman Osborne Clark), jonka yhteisyritys käynnistyi Leningradissa vuonna 1991. Suomalaisista patenttitoimistoista Leningradissa toimi *Papula-Rein-Lahtela Oy* yhteisyritys Nevinpatin kautta. Myös clearing-kaupan aikana aloittaneet kauppahuoneet etabloituivat itsenäisinä toimijoina Neuvostoliittoon. Esimerkiksi *Kaukomarkkinat* avasi oman edustuston Leningradiin vuonna 1989 Neuvostoliiton vapautuneen ulkomaankaupan sääntelyn innoittamana. Erityisesti rajakaupassa nähtiin kasvupotentiaalia.

Yhteenveto: Suomalais-neuvostoliittolaisten yhteisyriitysten piirteet

Muutaman vuoden mittaiseksi jäänyt suomalais-neuvostoliittolaisten yhteisyriitysten kausi edusti toisaalta jatkumoa clearing-kaupalle ja toisaalta toi Neuvostoliiton markkinat uusia toimialoja edustavien suomalaisyriitysten ulottuville. Clearing-kaupan konkarit, kuten rakennusalan yriitykset, vahvistivat markkina-asemaansa itsenäisinä toimijoina. Palvelualan yriitykset hyödynsivät uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joita yksityisen yriitystoiminnan vapautuminen ja Neuvostoliiton talouden vähittäinen avautuminen niille tarjosi. Yhteisyriitysten menestys oli vaihtelevaa. Osa

yhteisyrityksistä oli alkua menestystarinoiksi osoittautuneille suomalaisyritysten liiketoiminnoille, osa ei päässyt suunnitteluvaihetta pidemmälle ja osa kariutui Neuvostoliiton hajoamiseen. Suomalaisrakentajien ja vähittäiskauppioiden vahvaa asemaa nyky-Venäjällä alettiin pohjustaa jo Neuvostoliiton viimeisinä vuosina. Neuvostoliiton hajoamiseen kilpistyivät etenkin suuret yhteisyrityshankkeet, kuten metsä- ja konepajateollisuuden tehdasprojektit. Yhteisyritysten joukossa oli myös pioneereja, joiden konseptia Neuvostoliitto liiketoimintaympäristönä ei ollut valmis vastaanottamaan. Pikaruokaloiden ja muotiputiikkien varsinainen perustamisbuumi Venäjällä alkoi vasta vuosia sen jälkeen, kun ensimmäiset suomalaiset alan toimijat olivat kokeilleet onneaan itänaapurissa.

4.2 Neuvostoliiton hajoamisen jälkeinen muutosten aika (1992 - 1998)

Neuvostoliiton hajoaminen merkitsi erään aikakauden loppua Suomen idänkaupassa. Clearing-kauppa lakattua 1.1.1991 Venäjän osuus Suomen ulkomaankaupasta hupeni muutamaan prosenttiin Suomen kokonaisviennistä (Laurila, 1995). Tietyille idänkauppaan nojanneille toimialoille clearing-kaupan lopahtaminen oli raskas isku. Esimerkiksi tevanake-teollisuuden vienti kuihtui, koska idän markkinoille suunnitellulle designille ei löytynyt korvaavia markkinoita lännestä. Laivanrakennus ajautui vaikeuksiin ja monet eri aloilla Neuvostoliiton markkinoille nojautuneet tehtaajat ajautuivat konkurssiin. Viennin romahdus tuli aikaan, jolloin Suomen talous oli muutenkin vaikeuksissa. Toisaalta kotimainen lama ajoi suomalaisyrityksiä etsimään markkinoita ulkomailta, mukaan lukien Neuvostoliitosta itsenäistynyt Venäjä. Venäjän markkinapotentiaalia pidettiin pitkällä tähtäimellä valtavana, mutta etenkin investointeja jarrutti lyhyen aikavälin riskien pitäminen liian suurina (Hirvensalo, 1996).

Osa suomalaisyritysten Venäjä-toiminnoista perustui Neuvostoliiton viimeisinä vuosina perustettujen yhteisyritysten varaan, mutta Venäjän markkinoille uskaltautui myös uusia yrittäjiä (Larimo ja Nieminen, 2002). Suomalaisyrityksiä houkuteltiin myös mukaan 1992 käynnistettyyn valtionyritysten yksityistämiseen. Pietarin viranomaiset kävivät samaisena vuonna Suomessa mainostamassa yksityistämisen tarjoamia mahdollisuuksia ja yksityistämishankkeisiin uutisoitiin tulleen noin 100 suomalaishakemusta. Näiden

joukossa kerrottiin olleen suuria yrityksiä, kuten *Haka*, *Renlund*, *Koff* ja *Nokia*. Yksityistäminen tulokset ulkomaisten investointien saamisen näkökulmasta jäivät kuitenkin verrattain laihoiksi, kun poliittiset kiistat yksityistämisen toteuttamismenetelmistä söivät sen uskottavuutta ulkomaisten yritysten silmissä.

Suomalaiset yritykset olivat suhteellisen varovaisia investoimaan Venäjälle vielä 1990-luvulla. Kiinnostavaa on, että suorien sijoitusten suhteen suomalaisyritykset olivat aiemmin liikkeellä kuin esimerkiksi muut pohjoismaiset yritykset. Lähes 60 % Neuvostoliiton viimeisinä vuosina tehdyistä pohjoismaisista suorista sijoituksista (käytännössä yhteisyritykset) tuli Suomesta. Vuosien 1992 - 1998 välisenä aikana ero tasoittui Suomen vastatessa noin kolmanneksesta pohjoismaisista suorista sijoituksista Venäjälle. (Larimo, 1999) Suomalaisyritysten uskallusta etabloitua rohkeasti Neuvostoliittoon lisäsi yhteinen clearing-kaupan menneisyys, kun taas itsenäistyneen Venäjän markkinat alkoivat vetää myös muun maalaisia yrityksiä.

Kansainvälinen rahoitus avaa projektimahdollisuuksia

Kaikista talouden myllerryksistä huolimatta Neuvostoliiton viimeisinä vuosina alkanut monikansallisten suuryritysten etabloituminen Venäjälle jatkui hyödyttäen suomalaisrakentajia. Suomalaisrakentajien 1990-luvun alun asiakaslistalta löytyvät muun muassa McDonalds, Coca-Cola, Master-Foods ja Procter & Gamble. 1990-luvun alkuvuosina rakennusala työllistivät myös Saksan rahoittamat sotilaskyläprojektit, joissa entisestä Itä-Saksasta kotiutetuille neuvostoarmeijan sotilaille rakennettiin useita kymmeniä asuinalueita ympäri Venäjää. Projekteihin osallistuivat rakennusyritysten, kuten *Puolimatkan*, lisäksi myös suomalaiset arkkitehtuuritoimistot. Suomalaiset rakennustarvikevalmistajat hyötyivät myös. *Fenestra* toimitti ikkunoita pariinkymmeneen sotilaskylään. Sotilaskylien rakentamista vauhdittamaan tarvittiin myös uusia rakennustarviketehtaita, joiden rakentamiseen suomalaisyritykset pääsivät osallisiksi. Asuinrakentamisessa suomalaiset olivat muutenkin pioneereja – Lentek oli ensimmäinen länsimainen rakennusyhtiö, joka lähti rakentamaan asuntoja Venäjälle. Ensimmäinen hanke käynnistettiin Pietarin Primorskin alueella vuonna 1993. Clearing-kauden konkari *Lemminkäinen* puolestaan kunnostautui 1990-luvun alkuvuosina

julkisen sektorin kohteiden rakentajana, referensseinään muun muassa uimahalli- ja koulurakentamista.

Kansainvälisellä rahoituksella käynnistettiin 1990-luvun alussa Itä-Euroopassa myös ympäristöalan projekteja, jotka Venäjän osalta keskittyivät Luoteis-Venäjälle. Suomalaisyritysten osuutta hankkeissa olivat esimerkiksi ympäristön perusselvitykset, vesilaitosten saneeraussuunnitelmat, laitetoimitukset, urakoinnit ja koulutus. *Viatek* (nykyisin osa Ramboll Finlandia) toimitti Pietarin kaupungille viemäristön atk-ylläpitojärjestelmät. *Suunnittelukeskus* teki perusselvitykset ympäristön tilasta Pietarin ja Karjalan alueilla sekä suunnitteli suursikaloiden jätevesien ja lietteen käsittelyä Leningradin alueella. Suunnittelukeskus johti myös konsulttien konsortiota, joka suunnitteli vuosina 1995-1997 Pietarin vesihuollon parantamiseen tähtäävän suurhankkeen. Hanketta lähtivät rahoittamaan Euroopan jälleenrakennus- ja kehityspankki EBRD, Pietarin vesilaitos Vodokanal ja Pohjoismaiden ympäristöministeriöt. Venäjän 1998 talouskriisin viivästyttämän hankkeen rakentamisurakka meni myös sittemmin suomalaisille. Suomalaisia osallistui myös Maailmanpankin rahoittamiin tiehankkeisiin Venäjällä 1990-luvulla. Esimerkiksi Pietari-Viipurin tietä alettiin korjata 1994 suomalaisen konsultin *Finnmap Infran* johdolla. *Finnmap Infra* suunnitteli tien korjaukset ja valvoi urakan toteutusta yhdessä venäläisen partnerin kanssa. Pääurakoitsijana oli venäläinen yritys, jolle *Lemminkäinen Oy* valmisti maamassat.

Suomalainen rakennusklusteri muotoutuu Venäjälle

Clearing-kaudella maahan sijoittuneet suomalaiset rakennusalan yritykset saivat 1990-luvun alkuvuosina seurakseen uusia tulijoita, jotka pyrkivät osaltaan hyötymään vilkastuneesta tehdas- ja liikerakentamisesta. Vuonna 1995 toimintansa aloitti espoolaisrakentaja *Quattrogemini*, jonka osakkaat ovat entisiä Finstroin miehiä. Samaisena vuonna idän markkinoilla Suomesta käsin urakoinut *Lujatalo* perusti Pietariin Lujastroi-nimisen tytäryrityksen. Ruotsalainen *Skanska* sai lentävän lähdön Venäjän markkinoille vuonna 1994 perustamalla tytäryrityksen Suomeen rakennusliike Hakan entisen johdon kanssa. *Skanska Oy:n* tontiksi määriteltiin Suomen lisäksi IVY-

maat ja muut itäisen Euroopan maat. Hakan perintönä saatujen Venäjän-urakoiden lisäksi Skanska alkoi nopeasti saada myös uutta tilauskantaa Venäjällä. Suomen kautta Venäjälle halusi ponnistaa myös toinen ruotsalaisrakentaja *NCC*, joka hankki omistukseensa Puolimatkan rakennusliiketoiminnan ja rakennussuunnittelun vuonna 1995. Ruotsalaisia kiinnosti Puolimatkan vankka kokemus Venäjän teollisuusrakentamisesta.

Rakentamisen kasvupotentiaali Venäjällä yhdistettynä kotimaan lamaan vetivät Venäjän markkinoille rakennusliikkeiden lisäksi myös alaan liittyvien palveluiden tarjoajia ja rakennustuotevalmistajia heti 1990-luvun alussa. Rakennuskonevuokraaja *A-Rakennusmies* (nykyinen *Ramirent*) perusti tytäryrityksen Pietariin vuonna 1994. Rakennussuunnittelupalveluita tarjoava *Eagle Group International* perusti Pietariin tytäryhtiön samana vuonna saatuaan koko Venäjän kattavan suunnittelulisenssin. Tämä oli 1990-luvun alussa vielä harvinainen saavutus ulkomaiselta yritykseltä. Ensimmäisiä Venäjän-projekteja oli Philip Morrisin savuketehtaan suunnittelu Pietariin. Rakennussuunnitteluyrityksistä *Vahanen Yhtiöt* perusti tytäryhtiön Pietariin vuonna 1995. Jaakko Pöyry-yhtiöihin kuuluva projektijohtamiseen ja rakennuttamisen asiantuntijapalveluihin erikoistunut *JP-Terasto Oy* laajensi vauhdilla toimintaansa Venäjällä 1990-luvun puolivälin tienoilla. Pietarin tytäryhtiö sai seurakseen toimiston Moskovassa vuonna 1996. Sisustusprojektien suunnittelija *Vallila Interiorin* ulkomaantoimintojen tytäryhtiö *Interia International* perustettiin vuonna 1991 hoitamaan Venäjän ja Itä-Euroopan maiden sisustusprojekteja ja se perusti pian toimistot Pietariin ja Moskovaan.

Suomalaiset lvi- ja sähköalan yritykset alkoivat myös hivuttautua Pietariin heti 1990-luvun alkuvuosina. Markkinapotentiaalın ohella yrityksiä ajoi Venäjälle Suomen rakennusalan lama, joka söi yritysten työt kotimaassa. Vuonna 1994 Pietariin etabloituneiden lvis-tukkurin *Onnisen* ja sähköalan yritysten *Ahlströmin* ja *Enston* uutisoitiin edustavan jo suomalaisten viimeistä aaltoa. Onninen alkoi edetä päämäärätietoisesti ja seuraava etappi oli laajentuminen Moskovaan vuonna 1997. Suurten toimijoiden lisäksi Pietarin markkinoille tuli pienempiä alan yrityksiä venäläisten kanssa perustettujen yhteisyritysten tai useamman suomalaisen pk-yrityksen

yhteenliittymän kautta. Rautakauppaketjuista silloisen Eka-yhtymän vähittäiskauppaorganisaatio *Tradekan* omistama *Renlund* avasi ensimmäisen myymälänsä Pietariin vuonna 1992 ja toisen vuotta myöhemmin yhteisyrityksenä Moskovaan. Moskovan toiminnot tosin myytiin jo vuonna 1995 yhteisyrityksen venäläisille vähemmistöosakkaille. Virallisesti toimivien suomalaisyritysten lisäksi rakennus- ja Ivis-alalla 1990-luvun villoina vuosina Pietarissa kuutamourakoi suomalaisia yhden miehen yrityksiä, jotka toimivat ilman työlupaa ja muita velvoitteita.

Rakennustuoteteollisuuden investoijista *Lohja Rudus* (nykyisin osa irlantilailaista CHR-konsernia) oli ensimmäinen länsiyritys, joka aloitti korkealaatuisen betonin valmistuksen Pietarissa vuonna 1994. Tytäryritys *Betomix AO:n* valmisbetoniasemia toimii tällä hetkellä Pietarissa jo viisi. Rautaruukin tytäryhtiö *Rannila Steel* käynnisti 1995 teräskatteiden profiloituvuuden yhteisyrityksessään Taldomin kaupungissa Moskovan liepeillä. Toinen tehdas pystytettiin Pietariin vuonna 1998. Keiteleläinen rakennusrakenteiden valmistaja *Sepa Oy* perusti naulauslevyrakenteita valmistavan yhteisyrityksen Venäjälle Taldomiin 1996, osittain Rannilan imussa. Toiminta hyytyi sittemmin 1998 kriisiin. Ruoveteläinen *Pihlavan Ikkuna Oy* käynnisti 1997 ufalaisen ikkunatehtaan kanssa yhteistyökuvion, jossa suomalaisyritys toimitti venäläisille tietotaitoa ja materiaaleja. Yhteistyö kariutui venäläispartnerin maksuvaikeuksiin, joihin se ajautui vuoden 1998 kriisin seurauksena.

Rakentamisen vilkastumisen ja teollisuusinvestointien imussa myös kemian alan yritykset haistoivat Venäjässä markkinapotentiaalin. Kemiran maaliliiketoiminnasta vastaava *Tikkurila* oli hyvissä lähtöasemissa clearing-kaudella hankitun kokemuksen ansiosta. Itsenäistyneen Venäjän markkinoille Tikkurila alkoi etabloitua tiiviimmin perustamalla Pietariin yhteisyritys Finncolorin vuonna 1993. Yhteisyritys aloitti Tikkurilan ja venäläispartnerin omien merkkien markkinoinnilla ja oma valmistus aloitettiin 1995. Finncolor oli tuolloin ensimmäinen länsimaisia standardeja vastaava maalivalmistaja. Teollisuuskemikaalien jakelijat *Bang and Bonsomer* ja *Aspokem* sekä liimoihin keskittynyt kemian tehdas *Kiilto Oy* alkoivat rakentaa myyntiverkostojaan Venäjälle 1990-luvun puolivälissä.

Länsituotteiden kulutuskysynnän kasvu vetää suomalaisyrityksiä

Neuvostoliiton hajoamista seurannut ulkomaankaupan vapautuminen toi länsimaiset elintarvikkeet ja muut kulutushyödykkeet venäläisten kuluttajien ulottuville. Konsumerismin alkuhuumassa länsituotteet suorastaan vietiin käsistä. Tästä hyötyivät myös suomalaiset elintarvikevalmistajat ja päivittäistavara kauppiat. Myös suomalaiset vaatevalmistajat sekä huonekalu- ja autokauppiat halusivat siivun orastavasta kulutuskysynnästä Venäjällä. 1990-luvun alkuvuosina suomalaisten elintarvikevalmistajien Venäjä-strategia nojautui vielä pääosin vientiin. Vienti oli kannattavaa, kun elintarvikkeiden tuontitulleja ei vielä juurikaan ollut. Suomalaisilla elintarvikkeilla oli Neuvostoliiton ajalta hyvä maine. Tietyistä tuotteista, kuten Valion Viola-sulatejuustosta ja Fazerin suklaasta, oli tullut lähes käsitteitä.

Clearing-kaupan loppua seuranneen notkahduksen jälkeen suomalaisten elintarvikealan yritysten Venäjän-vienti lähti nopeaan nousuun ja kasvoi lukuun ottamatta vuoden 1995 notkahdusta aina vuoden 1998 kriisiin asti. Useimmat suurista suomalaisista elintarvikevalmistajista, kuten Itikka-Lihapolar Oy (nykyinen *Atria*), *HK-Ruokatalo*, *Valio*, *Saarioinen* ja ahvenanmaalainen *Chips Food* perustivat vienti- ja myyntiorganisaatioita Pietariin. Toimintoja jouduttiin sittemmin ajamaan alas 1998 kriisin seurauksena. Pikaruokamarkkinoilla Sentra Oy avasi ensimmäiset *Carrols*-ravintolat Pietarissa 1995. Tuontiraaka-aineisiin perustunut toimintakonsepti ei kuitenkaan kestänyt vuoden 1998 kriisiä ja johti Carrolsin markkinoilta poistumiseen. Kuluttajamarkkinoiden lisäksi suomalaisyritykset alkoivat toimittaa myös raaka-ainetta elintarviketeollisuudelle. Valio toimitti raakamaitoa Pietariin ja *Karjaportti* ruhoja lihajalostamoille. Venäjän suhteen oli poikkeuksiakin: makkaratehtailija *Pouttu* päätyi jättämään Venäjän markkinat muille ja keskittymään länsivientiin.

Elintarviketeollisuuteen tehtiin myös ensimmäiset tuotannolliset suomalaisinvestoinnit. Suomalainen juomateollisuus oli liikkeellä jo 1990-luvun alun vuosina. *Hartwallin* (nykyisin osa Scottish and Newcastle –konsernia) ja ruotsalaispanimo Pripssin yhteisyrittä *Baltic Beverages Holding* perustettiin vuonna 1991 toteuttamaan omistajiensa laajentumisstrategiaa entisen Neuvostoliiton alueella yritysostoin. Vuonna

1993 hankittu pietarilainen Baltika oli BBH:n ensimmäinen panimo Venäjällä ja vuonna 1998 sen omistuksessa oli jo 4 panimoa Venäjän eri alueilla. Toinen suuri suomalaispanimo, *Sinebrychhoff* (nykyisin osa tanskalaista Carlsbergiä), etabloitui myös Pietarin olutmarkkinoille vuonna 1993 ostamalla enemmistöosuuden Vena-panimosta. Venäjän juomamarkkinoille investoi myös Alkon tytäryritys *Primalco*, joka vuonna 1995 osti Vologdan alueelta Luoteis-Venäjältä votkatehtaan ja investoi uuteen pullotuslinjaan. Ulkomaisomistuksen rajoitukset alkoholivalmistuksessa sekä kiristynyt verotus ajoivat Primalcon sittemmin myymään tehtaansa. Kiinteiden elintarvikkeiden valmistajista rohkeasti Venäjälle investoi *Fazer-leipomot*, joka hankki osuuden pietarilaisesta Hlebnii Dom –leipomosta vuonna 1998. *Raision* suunnitelmat margariinitehtaan perustamisesta Novgorodiin Luoteis-Venäjälle sen sijaan vuoden 1998 kriisi laittoi jäihin.

Suomalaiset olivat pioneereja myös elintarvikkeiden ja kulutustavaroiden tukku- ja vähittäiskaupassa, jota 1990-luvun alussa käytiin valuuttapohjaisena. Ulkomaisten pyörittämien päivittäistavaramyymälöiden tuotesortimentti oli pääsääntöisesti tuontitavaraa. Jo Neuvostoliiton aikana markkinoita haistelleet toimijat perustivat uutta liiketoimintaa ja myös uusia yrittäjiä ilmaantui. *Stockmannin* neuvostoaikana alkanut idänvalloitus jatkui määrätietoisesti. Yhteisyritys Kalinka-Stockmann avasi elintarvikemyymälän Pietariin vuonna 1993. Seuraavana vuonna yhteisyrityksen liiketoiminta siirtyi Stockmannin tytäryhtiölle. Stockmannin ensimmäinen täysimittainen tavaratalo puolestaan avautui Moskovassa vuonna 1998. Länsimaisten pyörittämän päivittäistavarakaupan toinen pioneeri oli suomalaisten 1992 Pietarissa avaama kansainvälisen *Spar*-ketjun myymälä, joka oli kaupungin ensimmäinen länsimaalainen supermarket. Taustalla oli neuvostoaikana perustettu pikaruoka-alan yhteisyritys Pizza Express, jonka suomalaispartneri *East-Restin* osakkaista Spar-lisenssinhaltijana oli T-ryhmän *Tukkumanni*. Peter Spar –ketjunimellä Pietarissa toiminut East-Rest avasi seuraavana vuonna myös pikatukun Pietariin. Sittemmin Peter Sparin osake-enemmistö myytiin amerikkalaiselle sijoitusyhtiölle. *Tradekan SuperSiwa* avautui Pietarissa vuonna 1993 kokonaan ulkomaisomisteisena, mikä oli harvinaista siihen aikaan. Sittemmin Pietariin avattiin toinenkin, pienempi myymälä sekä SuperSiwa Moskovaan. Lupaavasta alusta huolimatta vähittäiskauppatoiminnan

kannattavuus alkoi pian kärsiä venäläisten jyrkästi heikentyneestä ostovoimasta, raskaasta verotuksesta ja harmaasta kilpailusta. Vuonna 1995 elintarvikekaupassa alettiin myös siirtyä ruplahinnoitteluun.

Elintarvikekaupan ohella suomalaisyrittäjiä tuli myös muun tukku- ja vähittäiskaupan alalle. Clearing-kaupan konkareista vaatevalmistaja *Luhta* avasi ensimmäisen myymälänsä Pietarin Passage-kauppakeskukseen vuonna 1992. Myymälän lippulaivana oli Luhdan kallein Studio Line –mallisto, jolla yritys pyrki eroon neuvostoajan imagostaan Venäjän vaatemarkkinoilla. Suomen 1990-luvun alun laman konkurssiin ajaman Pukevan omistajasuvun vesa Ralf Jaari avasi *Rafael Trading Company* -yrityksensä nimissä vaatemyymälän Pietarin DLT-tavarataloon vuonna 1992. Kyseessä oli juuri yksityistetyn tavaratalon ensimmäinen länsimainen myymälä. Toinen Rafael Tradingin Pietarin myymälä avattiin vuotta myöhemmin Primorskin kauppakeskukseen, jonka ankkurimyymälöitä olivat Tradekan *SuperSiwa*-elintarvikemyymälä ja *Renlund*-rautakauppa. Vuonna 1994 Luhdan *L-Trading* ja Rafael Trading perustivat Pietariin noutotukun, joka toimi venäläisen tukkuliikkeen tiloissa. Perustajat arvelivat sen olleen ensimmäinen länsimaisia vaatteita myyvä noutotukku Pietarissa. Omalla myymälöillään Pietarin vaatemarkkinoilla oli myös *Velox Pactor Oy*, joka avasi ensimmäisen myymälänsä vuonna 1993. Vuonna 1995 suunnitteilla oli jo kolmannen myymälän avaaminen. Vaatekaupassa toimiminen oli erityisen haastavaa harmaan kilpailun ja toisaalta kovan verotuksen takia ja osa suomalaistoimijoista katosikin pian Pietarin katukuvasta. Jäljelle jäi oman vahvan brändin varaan rakentanut Luhta.

Suomalaisista kenkävalmistajista parhaiten selviytyi clearing-kaupan romahduksesta seinäjokelainen *Janita Oy*, joka onnistui jopa vahvistamaan asemiaan Venäjän markkinoilla. Yrityksen mukaan menestyksen taustalla oli se, että se oli onnistunut rakentamaan suorat kontaktit markkinoihin jo clearing-aikaan sen sijaan, että kauppa olisi ollut kauppahuoneiden varassa. Yritys perusti 1990-luvun alkuvuosina varastot Pietariin ja Moskovaan, sekä rekisteröi pienen tukkukaupan. *Noiro Oy:n* (nykyinen Lumene Group) Lumene-tuotemerkistä neuvostovuosina alkanutta vientiä jatkettiin myös menestyksellä Neuvostoliiton hajottua. Vienti tapahtui 1998 kriisiin asti pääasiassa noutovientinä venäläisten jakelijoiden kautta, joita oli parhaimmillaan 20.

Venäläisten ostovoiman kasvu houkutteli Pietariin myös suomalaisia autokauppiaita. Ensimmäisten joukossa ehti Opel-kauppias *Avto-Motors*, joka tuli Pietariin vuonna 1991. Suomalaisomisteinen Russian Car Center omistajinaan mm. *Metro-Auto* avattiin Pietarissa 1993. Vuoden 1994 alusta voimaanastunut autoveron roima korotus halvaannutti hetkeksi myynnin yksityishenkilöille ja Avto-Motors vetäytyi Pietarista vuonna 1995. Samana vuonna tilalle tuli *Veho*, joka perusti Pietariin tytäryhtiön.

Suomalaisista huonekalukauppiaista Venäjälle ensimmäisten joukossa lähti julkistalouden kalusteiden tukkumyyjä *Axtech Engineering*, jonka tytäryhtiö Afo etabloitui Moskovaan vuonna 1993. Pietarin huonekalumarkkinoiden suomalaispioneeriksi oli EKA-yhtymän raunioista pelastettu *Sotka*, jonka myymälä avattiin 1994. Moskovan myymälä seurasi kaksi vuotta myöhemmin. Suurista ketjuista Venäjän markkinoilla läsnäoloon tiivistivät *Asko*, jolla oli vuonna 1996 suunnitelmissa muuttaa Moskovan ja Pietarin myyntikonttorinsa sisustustavarataloiksi ja *Isku*, joka ilmoitti samanlaisista suunnitelmistaan keväällä 1998. Suunnitelmat kilpistyivät sittemmin vuoden 1998 kriisiin.

Tukkukaupan alalla yksi vauhdilla Venäjälle laajentuneista yrityksistä oli lääketukkuri *Tamro*, joka aloitti toimintansa Venäjällä perustamalla yhteisyrityksen ja jakelukeskuksen Pietariin vuonna 1994. Tamro toimi yrityksen rahoittajana ja venäläispartneri Pharmacy 77 toi paikallisen osaamisen. Tamron strategiana oli perustaa jakelukeskuksia nopeaan tahtiin Luoteis-Venäjälle. Arkangelin ja Petroskoin jakelukeskusten avajaisia vietettiin 1997.

Suomalaiset paikkaavat aukkoja liike-elämän infrastruktuurissa

Myös Neuvostoliiton viimeisinä vuosina alkanut suomalaisten liike-elämän palveluiden tarjoajien idänvalloitus jatkui. Suomen Neuvostoliiton aikana syntynyttä gateway-asemaa idän ja lännen välillä ja siihen liittyvää osaamista hyödynnettiin tarjoamalla Venäjälle halajaville länsiyrityksille erilaisia tukipalveluita joko Suomesta käsin tai paikallisen yksikön kautta. Transitoliikenne Suomen kautta Venäjälle loi markkinoita huolintapalveluille. Etenkin arvotavaran ollessa kyseessä suomalaisyritysten

kilpailukyky oli vahva suhteessa venäläisiin yrityksiin. Myös clearing-kaupan ajoilta toimineet suomalaiset kauppahuoneet hyötyivät Venäjän ulkomaankaupan vilkastumisesta. Kaikki Venäjän markkinoille pyrkivät länsiyritykset eivät olleet halukkaita neuvottelemaan suoraan venäläisten asiakkaiden kanssa ja mieluummin käyttivät kauppahuoneiden palveluita. (Kojo ja Köngäs, 1995)

Pietarissa suomalaiset olivat ensimmäisiä länsiomisteisten laki-, mainos- ja markkinointi- sekä konsultointitoimistojen perustajia. Aluksi palveluja suunnattiin erityisesti Pietarin ulkomaalaisille yrityksille, ulkomaisille matkailijoille ja ekspatriaateille, mutta vähitellen asiakkaiksi saatiin myös venäläisiä. Uusilla toimialoilla operoineet suomalaiset hyödynsivät ja paikkasivat näin ollen venäläisen liike-elämän infrastruktuurin aukkoja. Palveluita tarjottiin sekä Suomesta käsin, että usein myös paikallisen toimipisteen kautta (Kojo ja Köngäs, 1995). Suomen vanhin lakitoimisto *Castrén ja Snellman* avasi toimiston Pietarissa vuonna 1994 ja on nykyään yksi suurimmista länsimaisista lakifirmoista Pietarissa. Vuonna 1989 perustettu lappeenrantalainen mainostoimisto *Gemini* hoiti 1990-luvun alussa Pietarissa toimivien suomalaisyritysten mainontaa ja sai referenssilistalleen Grand Hotel Europen mainonnan vuonna 1992. Seuraavana vuonna perustettiin venäläis-suomalaisena yhteisyrityksenä mainostoimistoketju *Ri-Vita* Marketing, joka aloitti Moskovasta laajentuen sitten Pietariin ja Helsinkiin. Yrityksen kotisivu löytyy Internetistä edelleen, tosin suomalaisia ei yrityksen perustajien joukossa mainita. *Taloustutkimuksen* pietarilainen tytäryhtiö TOY-Opinion puolestaan perustettiin vuonna 1994 yhteisyrityksenä paikallisen tutkimuskeskuksen kanssa. Markkinatutkimustoimistot *Profindex* ja *Esmerk* rantautuivat Pietariin vuonna 1994. Venäjän mediabisnekseen pyrki nykyisen Alma Median edeltäjä *MTV Oy*, joka osti vähemmistöosuuden juuri amerikkalais-venäläisenä yrityksenä perustetusta RTV-televisiokanavasta vuonna 1993. Omistuksesta on sittemmin luovuttu.

Suomea käytettiin myös liike-elämän palveluiden sillanpääasemana siten, että monikansalliset yritykset organisoivat Venäjän-toimintonsa Suomen yksikön alaisuuteen. Myynnin ja markkinoinnin koulutusyritys *Mercuri Internationalin* suomalainen tytäryritys Suomen Mercuri perusti Pietarin toimiston 1994 ja 1995

tytäryrityksen myös Moskovaan. Alussa asiakasryhmänä olivat lähinnä ulkomaiset yritykset, jotka kouluttivat venäläistä henkilöstöään, mutta pian myös venäläisiä asiakkaita alkoi tulla.

Clearing-kautena hankittua kokemusta hyödynsivät etenkin pienet palveluyritykset, kuten kirjanpito- ja tilintarkastusyrietykset ja asianaajo- ja lakitoimistot. (Kojo ja Kõngäs, 1995) Monet löysivät Venäjältä oman markkinarakonsa fokuoitetuen ainoastaan Venäjä-palveluihin. Talouohallinnollisia ja juridisia palveluja tarjoava *Lappeenrannan Konsulttipalvelu Oy* (nykyisin Konsu Group) perusti Pietariin tytäryhtiö A/O Konsun vuonna 1992. Asiakkaina olivat alkuun lähinnä Pietarissa operoivat suomalaisyritykset. Samaten lappeenrantalainen kiinteistöalan monipalveluyritys *REIM Group* aloitti toiminnan Pietarissa vuonna 1995 laajentuen sittemmin muihin suuriin kaupunkiin.

Logistiikka-alan pioneereja oli pellolainen *Sautek*, joka vuokrasi tontin tulliterminaalia varten Pietarin kaupungilta jo vuonna 1991. Toimintaympäristön jäsentymättömyydestä kertoo se, että lopullinen viranomaisyhyväksyntä toimipisteelle saatiin vasta viisi vuotta myöhemmin. Sautekin liiketoiminnan perustan loivat rekkakuljetukset, jota tukevat tullaus-, huolinta- ja varastopalvelut sekä kuriiripalvelut. Suurista toimijoista *Huolintakeskus* perusti tytäryrityksen Moskovaan vuonna 1993 ja avasi samana vuonna toimiston Pietariin. *Containerships* avasi oman terminaalin Pietarin satamaan vuonna 1994. Yksi Suomen vanhimmista kuljetus- ja huolinta-alan yrityksistä *Oy Lars Krogius Group* perusti tytäryrityksen Pietariin 1993. Tytäryrityksen perustamista edelsi vuonna 1991 perustettu yhteisyryty, joka osoittautui virheinvestoinniksi venäläisen johdon väärinkäytösten takia. Samanlainen kohtalo oli vuonna 1994 Arkangelista ostetulla yrityksellä. *Suomen Posti* (nykyinen Itella) perusti vuonna 1995 Pietariin tytäryhtiön. Palvelutarjonta on sittemmin laajentunut kattamaan yrityksille tarjottavia kuriiri- ja tullauspalveluja, jakelupalveluja sekä Internet-kauppaan ja postimyyntiin liittyviä palveluja.

Suomalaisyrytysten perässä Pietariin ankkuroituivat 1990-luvun alkuvuosina myös suomalaiset pankki- ja vakuutusalan yritykset, joilla oli tosin ollut edustustoja itänaapurissa jo Neuvostoliiton aikana. Silloisista suomalaispankeista kaksi suurta,

Suomen Yhdyspankki SYP ja Osuuspankkien Keskuspankki OKO avasivat toimistot Pietariin vuonna 1995. Samana vuonna Pietarin toimiston avasi vakuutusyhtiö *Sampo*. Nordean edeltäjän *Merita Pankin*, EBRD:n, Finnfundin ja kahden pietarilaispankin omistama, teollisuuden investointirahoitukseen keskittyvän rahoitusyhtiön toiminnan vuodelle 1995 suunniteltu aloitus Pietarissa sen sijaan kangerteli pahasti. Telekommunikaatiopalveluissa tapahtui myös. Soneran edeltäjä *Suomen Tele* oli alkanut laajentaa NMT 450 –verkkoaan itään jo vuonna 1990 ja kolme vuotta myöhemmin se oli mukana perustamassa North-West GSM –yhteisyritystä. Yrityksessä olivat mukana venäläis- ja suomalaisosakkaiden lisäksi norjalaiset ja ruotsalaiset telecom-yritykset. Yhtiö voitti tarjouskilpailun Pietarin matkapuhelinpalveluista ja sen verkko saatiin pystyyn vuonna 1994. Verkon rakentamisessa oli mukana *Nokia Telecommunications*.

Teollisuusyritysten investoinnit vielä varovaisia

Suomalaiset valmistavan teollisuuden yritykset olivat 1990-luvun alkuvuosina suhteellisen varovaisia käynnistämään tuotannollista toimintaa Venäjälle. Siirtymäkauden sekavissa oloissa pärjäsivät ennen kaikkea sellaiset suomalaiset, jotka olivat riittävän pieniä ja vikkeliä toteuttamaan nopeita, pienehköjä ja vähäriskisiä hankkeita. Riskiä minimoitiin esimerkiksi välttämällä rahallisia investointeja – suorat sijoitukset tuotantoon tehtiin usein Suomen toiminnoissa vanhentuneiden koneiden ja laitteiden muodossa (Hirvensalo, 1999; Karhunen, Kosonen ja Leivonen, 2003). *Nokia Kaapeli- ja koneteollisuuden* (nykyisin NK-Cables Oy) ja Pietarin puhelinlaitoksen yhteisyritys Neva Kaapeli aloitti puhelinkaapeleiden valmistamisen Pietarissa keväällä 1993. Nokia liisasi tehtaalle koneet ja sijoitti lisäksi yhtiön osakepääomaan. *Russia Trading Ltd* puolestaan käynnisti piirilevymuuntajien tuotannon ZAO Trafo-tytäryrityksessään Viipurissa aiemmin Neuvostoliiton sotateollisuuden elektroniikkaa valmistavan tehtaan pohjalle vuonna 1994. Toisaalta oli yrityksiä, joiden strategia perustui nykyaikaisen teknologian vientiin Venäjälle. Muun muassa pakkausteollisuuden käyttämien stanssityökalujen valmistaja *Polytronic Oy* perusti vuonna 1996 tehtaan Komsomoletsiin Pietarin lähelle palvellakseen Venäjälle investoineita länsimaisia asiakkaitaan. Sittemmin yritys on avannut tehtaan myös Moskovaan. Elektroniikkateollisuuden sopimusvalmistaja *Elcoteq* avasi ensimmäisen

Venäjän-tehtaansa Pietariin vuonna 1997. Kylmälaitteiden valmistuksessa pioneeri oli *Helkama Forste*, joka avasi vuonna 1998 juomakaappitehtaan Viipuriin entisen neuvostokombinaatin tiloihin.

Venäjän edullisia työvoimakustannuksia pyrittiin hyödyntämään myös alihankinnan kautta. Tevanake-teollisuudessa, jossa monilla yrityksillä oli jo kokemusta Virossa teettämistä, valmistusta siirrettiin Venäjälle sekä alihankinnan että yhteisyritysten muodossa. Porilainen laukkuvalmistaja *Kassimatti Oy* alkoi teettää ompelua Pietarin lähellä Pavlovskissa jo vuonna 1991 Piterbag-yhteisyrityksessä. Toinen partnereista oli urheiluseura Dynamo. Työvaatevalmistaja *Rissanen* ryhtyi ompeluttamaan tuotteitaan Moskovassa vuonna 1993 neuvostoaikaisessa vaatekombinaatissa. *A. Fredrikson Oy* perusti yhteisyrityksenä Pietariin hattutehtaan, joka aloitti toimintansa vuonna 1995. Vuonna 1997 venäläispartneri ostettiin pois. *L-Fashion Group* aloitti myös alihankinnan teettämällä ja perusti sitten alihankkijansa kanssa yhteisyrityksen Karjalan kannakselle Käkisalmeen vuonna 1996. Yhteisyritys vuokrasi venäläispartneri Salmalta koneet ja tilat, raaka-aineet ja tarvikkeet tuotiin Suomesta.

Alihankintaa teetettiin myös muilla tuotannonaloilla. *Ahlström Machinery* kehitti alihankintaa Venäjällä ostamalla pumppujen osia pietarilaisilta konepajoilta (Hirvensalo, 1999) Tietokonevalmistaja *Mikrolog Oy* solmi alihankintasopimuksen pietarilaisen robotiikan instituutin kanssa vuonna 1994 saatuaan Venäjän julkisen sektorin jättitilauksen. Elektroniikkateollisuudessa alihankintaa harjoitettiin muun muassa Kostamuksessa. Muhoslainen *Carhatec Oy* perusti vuonna 1991 Karhakos-nimisen yhteisyrityksen venäläisen liikemiehen kanssa. Yhteisyritys alkoi tehdä alihankintaa kempeläläiselle johdinsarjavalmistaja PKC Groupille, jonka leivissä yhteisyrityksen suomalaispartnerin perustajat olivat aiemmin olleet.

Venäjän energia- ja luonnonvara-ala edelleen suomalaisten tähtäimessä

Jo Neuvostoliiton viimeisinä vuosina alkanut isojen suomalaistoimijoiden kiinnostus Venäjän luonnonvarojen hyödyntämiseen jatkui edelleen. *Outokumpu* lähti 1990-luvun alkuvuosina osakkaaksi kaivos-/malminetsintäyrityksiin, jotka tutkivat malmiesiintymiä

ja niiden hyödyntämismahdollisuuksia Kuolan niemimaalla, Karjalan tasavallassa ja Arkangelin alueella. Outokumpu oli myös uusimassa Murmanskin alueella sijaitsevaa Kovdorin rikastamoita. Outokumpu ja venäläinen Norilsk Nickel perustivat vuoden 1997 lopulla projektiyhtiön selvittämään mahdollisuuksia yhteisen kaivostoiminnan aloittamiseksi Petsamon alueella Kuolan niemimaalla. Hanke hautautui kuitenkin vuoden 1998 talouskriisiin.

Neste laajensi 1990-luvun alussa öljykenttien kartoittamista Uralin länsipuolisella Venäjällä kuten Komin tasavallassa ja Länsi-Siperiassa. Yhtiö solmi myös sopimuksia jo toimivien öljyjalostamoiden kunnostamisesta. Vuonna 1996 Neste lähti mukaan perustettavaan suomalais-ranskalais-venäläiseen SeverTek-yhtiöön, jonka tarkoitus oli kehittää ja saada tuotantoon Shapkinon alueen öljykentät Barentsin alueella. Ranskalaispartneri Elf Aquitaine vetäytyi hankkeesta 1998. Vuonna 1997 Venäjän maakaasukonserni RAO Gazprom, Neste ja Neste-konserniin kuuluva maakaasuyhtiö Gasum (jossa myös Gazprom osakkaana) perustivat yhteisen yhtiön kehittämään ja toteuttamaan Pohjois-Euroopan kaasuputkihanketta. Nesteen muututtua Fortumiksi yhtiö möi enemmistöosuutensa Gasumista ja jäi siihen 25 prosentin osakkaaksi.

Energian tuotannossa tehtiin myös suuria kauppoja. Vuonna 1991 Imatran Voiman tytäryhtiö *IVO International* (nykyinen Fortum) sopi miljoonasopimuksen kaukolämpöputkitehtaan toimittamisesta Pietariin. Tilajana oli Pietarissa toimiva energiayhtiö Lenenergo. Kauppa oli tarkoitus maksaa Suomeen toimitetusta lisäsähköstä saadulla valuutalla. Vuonna 1993 IVO Power Engineering lähti mukaan Pietarin lähelle suurvoimalaurakkaan, jossa toisena länsipartnerina oli Siemens. Hankkeen venäläisosapuolen rahoitusvaikeuksien takia hanke viivästyi pahan kerran ja voimala seisoi puolivalmiina vielä vuonna 1998.

Venäjän metallibisnekseen lähti määrätietoisesti mukaan jo clearing-kaupassa mukana ollut kierrätyspalveluyritys *Kuusakoski Oy*. Yhtiö perusti ensimmäisen tytäryrityksensä Petromaxin Pietariin vuonna 1993 ja vuosikymmenen lopussa sillä oli Luoteis-Venäjällä kierrätysmetallia käsittelevät tehtaat viidellä paikkakunnalla. Suomalaiset metsäsektorin yritykset olivat vielä varovaisia siirtämään tuotantoa Venäjälle investoiden lähinnä

pakkausteollisuuteen. *Metsä-Serla* osti vuonna 1995 osuuden Komsomoletsin aaltopahvitehtaasta Kommunarista Leningradin alueelta. Omistuksesta on sittemmin luovuttu. Metsä-Serlan aaltopahvituotantoa oli 1990-luvulla myös Kubanissa, Etelä-Venäjällä. *Stora Enso* puolestaan perusti ensimmäisen Venäjän aaltopahvitehtaansa Balabanovoon Moskovan lähelle 1998.

Yhteenveto: Suomalaiset vahvistivat jalansijaansa 1990-luvun villoina vuosina

Neuvostoliiton hajoaminen ei lopultakaan ollut niin dramaattinen muutos suomalaisyritysten Venäjän toiminnoille, kuin voisi luulla. Pioneerit-investoijat olivat ehtineet etabloitua markkinoille jo Neuvostoliiton viimeisinä vuosina yhteisyritysten kautta. Yritysten strategian kannalta merkittävin muutos oli toimintamuodon vapautuminen. Yhteisyritysten rinnalle avautui mahdollisuus perustaa Venäjälle omia tytäryrityksiä, sekä solmia alihankintasopimuksia keskusjohtoisuudesta vapautuneiden venäläisyritysten kanssa. Suomalaisyrityksiä veti Venäjälle 1990-luvun alusta Venäjän ulkomaankaupan vapautuminen, joka avasi markkinat sekä ulkomaisille tuotteille ja yritystoiminnalle. Monikansallisten yritysten tehdasinvestoinnit ja kansainvälisellä rahoituksella toteutetut infrastruktuurihankkeet vetotekijöinä ja kotimaan lama työntekijänä vauhdittivat etenkin rakennuskluusterin Venäjän-valloitusta. Kulutuskysynnän kasvu puolestaan vauhditti Suomen elintarvikevientä ja houkutteli Venäjälle suomalaisia tukku- ja vähittäiskauppiaita. Osasta tuli sittemmin menestystarinoita, osa taas joutui vetäytymään Venäjältä toimintaympäristön muututtua. Kannattavuutta 1990-luvulla söivät niin harmaa kilpailu kuin tuontitullitkin ja monille viimeinen niitti oli kuluttajien ostovoiman romahdus ja tuontiraaka-aineiden kallistuminen vuoden 1998 kriisin yhteydessä. Yleinen yritystoiminnan vilkastuminen hyödytti liike-elämän palveluiden tarjoajia, jotka pääsivät hyödyntämään neuvostoaikana hankittua kokemustaan linkkipalveluiden tarjoajina. Osa palveluyrityksistä teki rohkean päätöksen rakentaa koko strategiansa Venäjän varaan, mikä on osoittautunut kannattavaksi ratkaisuksi.

Suomalaisyritysten Venäjä-toimintojen yleisestä vilkkaudesta huolimatta suuret tuotannolliset investoinnit olivat 1990-luvulla vielä harvinaisia. Pioneerit löytyivät

valtaosin elintarvike-, rakennustuote- ja elektroniikkateollisuudesta. Investointiriskiä pyrittiin minimoimaan pitämällä rahalliset panostukset pieninä. Investoinnit tehtiin usein vanhojen koneiden ja laitteiden muodossa ja toimintamuotona oli yhteisyritys tai alihankinta. Ehkä yleisestä varovaisuudesta johtuen suomalaisyrityksille ei 1990-luvulla Venäjällä tapahtunut saman suuruusluokan kupruja, kuin esimerkiksi ruotsalaisille⁵. Toisaalta 1990-luvun alussa tehdyistä suomalaisinvestoinneista on kasvanut sittemmin menestystarinoita. Nykyiselle markkinajohtajuudelle luotiin pohja jo tuolloin. Useimmat 1990-luvulla käynnistyneistä tuotannollisista investoinneista toimivat edelleen.

4.3 Ruplakriisistä nopeaan talouskasvuun 1999-2008

Liiketoimintamahdollisuuksien kasvun rinnalla Venäjän 1990-lukua varjostivat makrotalouden ongelmat, jotka huipentuivat vuoden 1998 ruplakriisiin. Kriisin seurauksena rupla devalvoitiin, mitä seurasi kotimaisen ostovoiman raju pudotus. Kriisi oli seurausta epäonnistuneesta rahapolitiikasta sekä yhteiskunnan vaikeuksista sopeutua shokkiterapian mukaisiin talousuudistuksiin. Tuontitavaran kysyntä laski ja tuontiraaka-aineet kallistuivat, mutta samalla kotimainen tuotanto sai piristysruiskeen. Viennin varaan rakentaneet suomalaisyritykset olivat vedenjakajalla: joko vetäytyä Venäjän markkinoilta tai siirtää tuotantoaan paikan päälle. Pitkän linjan idänkauppiaat kiteyttivät tilanteen niin, että jälkikäteen ajateltuna aika välittömästi kriisin jälkeen olisi ollut ”tuhannen taalan paikka” investoida, koska yritysten, kiinteistöjen ja muun ostettavan hinnat olivat romahtaneet kriisin ja ruplan devalvaation myötä. Toisaalta suomalaisyritysten, joista useille oli tullut kriisin seurauksena takkiin romahtaneen kysynnän ja luottotappioiden muodossa, rahkeet ja riskinotto-kyky eivät riittäneet mahdollisuuden hyödyntämiseen.

Taluskriisin seurauksena suomalaiset rationalisoivat Venäjän-toimintojaan, mutta eivät päätyneet samanlaiseen joukkopakoon Venäjän markkinoilta kuin monet muut länsimaat. Esimerkiksi Pietarin Stockmann voi tänä päivänä ylpeänä todeta sijaitsevansa

⁵ Venäjän metsäsektorille investoivat 1990-luvulla ruotsalaiset AssiDoman (Segezhan säkkipaperitehdas) ja TetraLaval (Svetogorskin paperitehdas). Molemmat investoinnit osoittautuivat kannattamattomiksi.

entisen kilpailijansa toimitiloissa Nevskin valtakadulla. Kriisin jälkeen monet suomalaisyritykset jäädyttivät Venäjän-toimintonsa odottamaan parempia aikoja, jotka koittivatkin ennakoitua nopeammin Venäjän talouden alkaessa toipua kriisistä hämmästyttävän nopeasti. Kuluttajien ostovoiman kasvu ja toisaalta tuonnin kilpailukyyn heikkeneminen kannustivat uusiin investointeihin esimerkiksi elintarviketeollisuudessa. Myös vanhat ”suomalaistoimialat” hyötyivät talouskasvusta. Rakennusalalla suomalaisyrityksiä alkoi työllistää asuinrakentaminen ja vilkastunut kauppakeskusrakentaminen, joka puolestaan synnytti uusia kauppapaikkoja vähittäiskaupan yrityksille. 2000-luvun puolivälin jälkeen Venäjälle alkoivat uskaltautua myös metsäteollisuuden suuryritykset, jotka olivat olleet odottavalla kannalla koko 1990-luvun.

Rakennusbuumi laajenee asuinrakentamiseen

Rakennusalalla suomalaiset rakennusliikkeet, jotka olivat vakiinnuttaneet toimintansa 1990-luvulla, laajensivat sekä maantieteellisesti että uusille sektoreille. Asuinrakentamisen lisäksi suomalaisrakentajia työllistivät maanmiehien lisääntyneet tehdasinvestoinnit. Muiden rakennusyhtiöiden lisätessä panostaan Venäjälle *Skanska* teki vuosina 2006-2007 päätöksen vetäytyä markkinoilta kokonaan. Yhtiön Venäjän-toiminnot myytiin muille toimijoille. *YIT* panosti vahvasti Moskovan asuntorakentamismarkkinoille vuosikymmenen puolivälissä ja on sittemmin laajentanut myös Venäjän alueiden asuntorakentamismarkkinoille. Jaroslavl ja Jekaterinburgin asuntokohteiden jatkoksi vuonna 2007 perustettiin yhteisyritys Rostov-na-Doniin ja alettiin käynnistää asuntotuotantoa Kazanissa. Vaikka *YIT* on jo Venäjällä suurin länsimainen asuntorakentaja, se on yhä pysynyt vuosille 2006-2009 asettamassaan keskimäärin 50 prosentin vuosikasvussa. *SRV-konserniin* kuuluva *SRV Russia*, joka on kunnostautunut Venäjällä pääasiassa kauppakeskusten, hotellien ja liiketilojen rakentajana, tuli puolestaan ensimmäisenä ulkomaisena rakennusyrityksenä Viipurin asuntomarkkinoille. Yritys aloitti vuosien valmistelun jälkeen 300 asunnon rakennustyöt kesällä 2007 neljän hehtaarin suuruiselle vuokratontille. *SRV* ilmoitti tähyvänsä myös Viipurin liikerakentamismarkkinoille. Teollisuusrakentajina paremmin profiloituneet Lemminkäinen-konserniin kuuluva *Lemcon* ja *NCC* ovat myös

parin viime vuoden aikana aktivoituneet asuntorakentamisessa. 2000-luvulla Venäjän asuntorakentamiseen ovat lähteneet mukaan myös pienemmät rakentajat. Ensimmäisinä voimansa yhdistivät lappeenrantalainen *Rakennusliike Lipsanen*, haminalainen *Rakennuspartio* ja Lemminkäinen-konserniin kuuluva kouvolaalainen *OKA*, joiden ensimmäinen kohde käynnistyi Pietarissa loppuvuodesta 2005. Keskustaan urakoitu kerrostalo on jo puolitoista vuotta aikataulusta jäljessä viranomais- ja alihankkijaongelmien johdosta, mutta yritys aikoo silti jatkaa Pietarissa useilla rakennushankkeilla. Espoolainen *Quattrogemini* on vahvistanut 2000-luvulla asemiaan Venäjän liike- ja teollisuusrakentamisessa. 1998-kriisin väliaikaisesti hiljentämä toiminta lähti nousuun vuonna 2000, kun yhtiö voitti GM-Avtovazin Togliatissa olevan kokoonpanotehtaan urakkakilpailun. Seuraava harppaus oli vuonna 2003 voitettu kansainvälinen urakkakilpailu, joka käsitti kahden suuren betonirakenteisen offshore-lautan ja sataman rakentamisen Shellin tytäryhtiölle Sakhalin Energy Investment Companylle.

Suomalaisen asuntorakentamisen rohkaisemina Venäjän markkinoille ovat lähteneet myös suomalaiset asuntosijoittajat. *Sato* käynnisti asuntosijoitustoiminnan Pietarissa vuonna 2007. Samana vuonna Suomen suurimpiin rakennuttajiin kuuluva *YH-Suomi* ilmoitti aikovansa viedä vuokra-asutokonseptinsa Pietariin. Tarkoituksena on rakennuttaa tai ostaa kokonaisia vuokrataloja ja -taloyhtiöitä, joita tarjotaan pääosin Pietarissa toimivien kansainvälisten yritysten työntekijöille. Ensimmäisestä kohteesta tehtiin sopimus YIT:n kanssa maaliskuussa 2007. Kiinteistösijoittajista *Sponda* on parina viime vuonna ostanut Pietarin ja Moskovan alueelta sekä kiinteistöjä että tontteja. Investointipankki *Evlín* Venäjän kiinteistö pääomarahasto julkisti ensimmäiset sijoituksensa loppuvuodesta 2006.

Venäjän rakennusbuumista ovat päässeet osallisiksi myös suomalaiset arkkitehtialan ja teknisen konsultoinnin yritykset. Helsingiläinen arkkitehti- ja konsulttitoimisto *Evata* sain vuonna 2007 jättiprojektin uuden Zelenogradin kaupungin suunnittelusta lähelle Moskovaa. Insinööritöiden markkinoilla toimitaan sekä Suomesta käsin, että paikan päällä.

Rakennusmateriaali- ja tarvikealan yritykset ovat myös edelleen vahvistaneet jalansijaansa. Enstosta vuonna 2001 irtautunut kiinnitys- ja asennustarvikkeita tekevä *Sormat Oy* perusti samaisena vuonna tuotantolaitoksen Pietariin ja neljä vuotta myöhemmin kokoonpanotehtaan Moskovaan. Marraskuussa 2007 Sormat ilmoitti rakennuttavansa tehtaan Kalugan teollisuuspuistoon 70 kilometrin päähän Moskovasta. Venäjän markkinoiden menestyjistä *Tikkurila* on laajentunut vauhdilla 2000-luvulla. Vuonna 2000 rakennettiin Moskovan lähelle Ramenskojeen maalitehdas. Vuoden 2005 lopulla ostettiin OOO Kraski Teks, jolla on tuotantoa Pietarissa ja Stary Oskolissa. Seuraavana vuonna tehtiin peräti kaksi yritysostoa, joilla hankittiin osake-enemmistö kahdesta pietarilaisesta maalitehtaasta. Vuoden 2008 aikana valmistuu logistiikka- ja palvelukeskus Moskovaan. Vuoden 1998 kriisin jälkeen suomalaisyritykset ovat alkaneet enenevässä määrin etabloitua myös muille Venäjän alueille Pietarin ja Moskovan lisäksi. Toinen Venäjän pioneeri, joka on 2000-luvulla laajentanut vauhdilla, on sähkötukkuri *Onninen*. Yritys on avannut toimipaikkoja Venäjän aluekeskuksilla, kuten Jekaterinburgissa, Samarassa, Rjasanissa ja Krasnodarissa. Suunnitelmassa on laajentua alueilla edelleen, vaikkakin toiminnan pääpaino on yhä vahvasti Pietarin ja Moskovan alueilla. Kone- ja laitevuokraaja *Cramo* puolestaan perusti syksyllä 2007 yhteisyrityksen venäläisen Rentakranin kanssa, ja kilpailee nyt pitkään Venäjän markkinoilla toimineen Ramirentin kanssa.

Rautaruukin (nykyisin Ruukki) Venäjä-strategia on ollut vähemmän määrätietoinen. Ennen 1998 kriisiä käynnistettyä teräskatteiden valmistusta ajettiin alas ja katseet suunnattiin konepajateollisuuteen. Vuonna 2006 yhtiö osti venäläisen teräsrakentajan OOO Ventallin, joka oli tuolloin viimeistelemässä uutta suurta tehdastaan Kalugaan, noin sata kilometriä Moskovasta etelään. Ruukki nousi yrityskaupalla oman arvionsa mukaan Venäjän johtavaksi teräsrakentajaksi. Ventall myi kaupan aikaan jo teräsrakenteita muun muassa ruotsalaiselle huonekalujättille Ikealle ja venäläisille rakennuttajille.

Vuoden 2007 rakennustuotealan tehdasinvestoinneistaan kertoi *Paroc Oy*, joka ilmoitti tehneensä aiesopimuksen tontin ostamisesta Novgorodin alueella sijaitsevassa Chudovossa. Vuoden 2008 alussa yritys ilmoitti tehneensä alustavan vuokrasopimuksen

tontista. Mineraalivillaeristetehtaaseen on alkuvaiheessa tarkoitus rakentaa yksi tuotantolinja. *Kiilto Oy* puolestaan on rakentamassa rakennuslaasti- ja liimatehdasta Malojarovlavlavetsiin Kalugan alueelle. Tuotannon on tarkoitus käynnistyä vuonna 2009. Sitä ennen Kiillon on tarkoitus aloittaa liimanvalmistus Venäjällä jo syyskuussa 2008 Ramenskoen kaupungissa ostetussa teollisuuskiinteistössä.

Vähittäiskauppaan konkareiden rinnalle uusia yrittäjiä

Vähittäiskauppa on ollut yksi Venäjän nopeimmin kasvavista toimialoista 1998 kriisin jälkeen. Suomalaistoimijoista *Stockmann* on vahvistanut edelleen asemiaan Venäjän vähittäiskaupparakennuksilla. Ensimmäistä, 1998 avattua Moskovan tavarataloa laajennettiin vuonna 2002. Seuraavana vuonna oli vuorossa Zara-vaatemyymäläketjun ensimmäisen liikkeen avaaminen Moskovaan. Stockmann hankki näin kokemusta Venäjän vaatemarkkinoista franchiseen ominaisuudessa. Vuonna 2004 Stockmann avasi toisen Moskovan tavaratalonsa ja ensimmäiset Seppälä-myymälänsä Venäjällä. Stockmannin kolmas Moskovan tavaratalo avattiin saman vuoden joulukuussa. Helmikuussa 2005 avattiin ensimmäinen Bestseller-myymälä Moskovassa. Pietarin tavaratalon ja ostoskeskuksen rakennustöiden on määrä valmistua 2008. Rakentamista on viivästyttänyt projektin joutuminen rakennusvalvontaviranomaisten hampaisiin. Maaliskuussa 2008 Stockmann ilmoitti viimein saaneensa rakennusluvan tavaratalolle, ja liiketoiminta alkaa näillä näkymin vuonna 2010. Tässä välissä hankkeen kustannusarvio on noussut 120 miljoonasta 170 miljoonaan euroon. Vuonna 2006 tehtiin yrityksen Venäjä-toimintojen ensimmäinen divestointi, kun Stockmann myi Venäjällä Zara-liiketoimintaa harjoittavan tytäryhtiönsä Zara-brandin omistajalle Inditexille. Tarkoituksena on laajentua Venäjällä omien brändien, kuten vastikään omistukseen hankitun Lindexin, voimin.

SOK puolestaan avasi pelin viemällä Prisma-ketjunsä Pietariin. Ensimmäinen liike on tarkoitus avata kesällä 2008 Moskva- kauppakeskukseen, ja pidemmällä tähtäimellä tarkoitus on avata 15-20 yksikköä. Päätöstä pidetään riskisenä, sillä kilpailu on alalla Pietarissa kovaa ja liiketilavuokrat korkeat.

Venäjän rautakauppamarkkinat saivat uutta suomalaisväriä, kun *Rautakesko* osti vuonna 2005 pietarilaisen Stroimaster-ketjun omistavan yhtiön koko osakekannan. Rautakesko ilmoitti myös aloittavansa oman K-Rauta -ketjunsä rakentamisen Pietarista käsin vuonna 2006. K-Rauta -nimellä toimivia myymälöitä on Pietarissa jo kahdeksan ja lähivuosien tavoitteena on laajentaa sekä Pietarissa että Moskovassa. Muista vähittäiskaupan alan yrityksistä *Tiimari* ilmoitti aikeistaan laajentua Venäjälle 2006. Ensimmäinen myymälä avattiin Pietariin helmikuussa 2008. SanomaWSOY-konserniin kuuluva *Rautakirja* ilmoitti keväällä 2007 perustavansa venäläisen OOO Partner Service Groupin kanssa yhteisyrityksen, joka vie modernin R-kioski-konseptin aluksi Moskovaan ja sieltä muihin Venäjän suuriin kaupunkeihin. Maaliskuussa 2008 *Rautakirja* laajensi toimintaansa Rostoviin Etelä-Venäjälle ostamalla alueelta kioskiyhtiö KP Roznitsan.

Pietari sai 2000-luvulla myös ensimmäisen suomalaisen apteekin, kun *Yliopiston Apteekki* avasi ensimmäisen myymälänsä vuonna 2005. Seuraavana vuonna apteekkeja tuli kaksi lisää. Vuonna 2008 lääketukkuri *Oriola-KD* puolestaan osti lääkkeiden tukkukaupan Moronin, sekä venäläisen apteekkiyhtiö Vitimin, jolla on 140 liikettä Moskovassa ja sen ympäristössä. Luoteis-Venäjän lääkemarkkinoilla 1990-luvun puolivälistä läsnä ollut tukkukauppias *Tamro* (nykyisin saksalaisen German Phoenix Pharmahandel AG & Co:n tytäryritys) uudelleenjärjesteli toimintonsa vuonna 2002. Enemmistöosuus Pharm Tamda 77 -yhteisyrityksessä vaihtui vähemmistöosuuteen ZAO Rostassa, joka on valtakunnallinen lääketukkuri.

Venäjän pikaruoka- ja kahvilamarkkinat saivat 2000-luvulla jälleen suomalaisväriä. *Kotipizza* perusti Pietariin tytäryhtiön ja avasi ensimmäisen pizzeriansa kaupunkiin 2005. Kotimaassa franchising-konseptilla toimiva ketju aloitti toiminnan Venäjällä omin voimin saadakseen kokemusta markkinoista. Tarkoituksena oli laajentaa Pietariin ja Moskovaan. Venäjän kahvilamarkkinoille puolestaan havitteli *Cafe Picnic*, jonka ensimmäinen ulkomainen kahvila avautui Okei-kauppakeskuksessa Pietarissa 2006. Molempien yritysten kompastuskiveksi osoittautui epäonnistunut liikepaikan valinta. Asiakaskadon seurauksena *Cafe Picnic* on toistaiseksi poistunut Venäjältä ja *Kotipizza*

etsii uutta, parempaa liikepaikkaa. Tehtävä on haastava, sillä tilojen vuokrat ovat nousseet Pietarissa pilviin.

Vaatetus- ja designteollisuudessa suomalaiset merkit ovat saaneet uutta intoa Venäjänvalloitukseen. *L-Fashion Group* ilmoitti 2007 aikeistaan perustaa merkkimyymäläketju Venäjälle. Ensimmäinen myymälä avattiin Moskovassa tammikuussa 2008, ja yhtiö aikoo avata Venäjälle kymmenen uutta toimipistettä vuonna 2008. Urheiluvaatevalmistaja *Halti* oli kertonut suunnittelevansa omia myymälöitä Venäjälle vuonna 2006. *Finlayson* avasi Moskovassa ensimmäisen konseptimyymälän vuonna 2006. Sysäyksen tekstiilialan yrityksille antoi Venäjälläkin vilkastunut kauppakeskusrakentaminen. *Vepsäläinen*-konserni ilmoitti vuonna 2006 aikovansa perustaa useita huonekaluliikkeitä Pietariin. Ensimmäinen avattiin Primorskin kaupunginosan uudessa ostoskeskuksessa. Huonekalurakentajat eivät ole vielä täysin onnistuneet hyödyntämään Venäjän markkinoita, mutta halua ja yritystä löytyy. Toimistokalusteita tekevät *Martela* ja *Isku Interior* ovat hyötäneet Venäjän kasvavasta toimistorakentamisesta. Iskulla on jo Moskovassa toimipiste, ja *Martela* perustaa paraikaa omaansa.

Uusia aluevalloituksia palvelusektorilla

Venäjälle ovat viime vuosina levittäytyneet myös uuden tyyppiset palveluyritykset. *SOL* avasi toimiston Moskovassa vuonna 2005 tavoitteenaan viedä koko palvelupalettinsa Venäjälle. Vuonna 2007 yritys suunnitteli aloittavansa Moskovassa viidellä siivouspalveluyksiköllä ja lisätä liikkeiden määrää vähintään kymmeneen. Siivouspalvelujen perässä yhtiö aikoo perustaa Moskovaan ja Pietariin myös omia pesuloita. *Lassila & Tikanoja* perusti vuonna 2005 Moskovan alueella sijaitsevan Dubnan kaupungin kanssa ympäristönhuoltoon keskittyvän yhteisyrityksen. Toimintaa on tarkoitus laajentaa muihin kaupunkeihin. Suomalaisen palvelukonseptien vientiin Venäjä-strategiansa pohjaa myös *A-Katsastus*. Ensimmäinen tytäryritys avattiin Pietariin 2002 ja katsastuskonttori avattiin 2005. Moskovan tytäryritys perustettiin 2004. Venäjän valloitus ei ole kuitenkaan sujunut niin räväkästi kuin oli tarkoitus. Uutta toimialaa suomalaisyritysten Venäjä-toiminnoissa edustaa myös henkilöstövuokraus.

Baronan Pietarin tytäryhtiö tarjoaa venäläisten asiantuntijoiden rekryointi- ja vuokrauspalveluita suomalaisyrityksille. Turva-alaan keskittyvä *Turvatiimi* perusti vuonna 2005 Pietariin yhteisyhtiönsä saman alan paikallisen yrityksen Baltikan kanssa tavoitteenaan saada asiakkaita niin venäläisiä kuin Venäjällä toimivia ulkomaisia yrityksiä. Yritys kuitenkin jäädettiin Pietarin toimintonsa vuotta myöhemmin konsernin sisäisten sijoitusten hallintaan liittyvien epäselvyyksien vuoksi.

Suomalaisyriyten lisääntynyt Venäjän liiketoiminta on viime vuosina alkanut vetää myös suomalaisia it-yrityksiä Venäjälle asiakkaidensa perässä. Suurista it-taloista ensimmäisenä ehti *Tieto-Enator*, joka alkoi palvella Venäjällä toimivia pankkiasiakkaitaan Pietarissa jo vuonna 1998. Vuonna 2002 perustettiin toimisto Moskovaan. Kuopion Puhelimesta irtautunut *Enfo Oyj* perusti toukokuussa 2007 tytäryhtiönsä Pietariin. Ensimmäinen sopimusasiakas Venäjällä oli Stockmann, joka on yrityksen asiakkaana jo Suomessa. Vanavedessä seurasi teollisuuden kunnossapidon järjestelmillä ja kaupan kassajärjestelmillä Venäjälle tähyävä tamperelainen *Solteq*, joka perusti oman toimiston Pietariin vuoden 2008 alussa. Markkinoiden sijaan kustannushyötyjä ja osaamista vuonna 2007 lähti Venäjältä hakemaan *Atine Groupiin* kuuluva ict-palvelutoimittaja *Endero*. Yritys tekee Pietarin palvelukeskuksessaan ohjelmistopalveluja ja testauksia. Kolmelle viimeksi mainitulle Venäjä on ensimmäinen askel kansainvälistymisessä.

Venäjän valtion lisääntynyt panostus innovaatiojärjestelmänsä kehittämiseen on kasvattanut myös innovaatioalan suomalaistoimijoiden kiinnostusta laajentua Venäjälle. Teknologiakeskus *Technopolis* on viritellyt useita hankkeita Pietarissa. Pietarin tuotekehittelyn erityistalousalueelle suunniteltu keskus kilpistyi epäselvyyksiin lainsäädännössä ja yritys päätyi hankkimaan tontin erityistalousalueen ulkopuolelta teknologiakeskuksen rakentamista varten. Tällä hetkellä Pietarissa vuokratiloissa toimiva *Technopolis* on myös tulossa vuokralaiseksi Stockmannin rakenteilla olevaan kauppakeskukseen.

Venäjän pankkisektorin toipuminen vuoden 1998 kriisistä ja rahoitussektorin positiivinen kehitys on saanut myös suomalaiset pankit aktivoitumaan markkinoilla.

Sampo Pankki (nykyisin osa Danske Bankia) osti keväällä 2006 pietarilaisen Profitbankin ja *Nordea* saman vuoden syksyllä 75 prosentin osuuden Orgresbankista. *OKO* on solminut Venäjälle vauhdilla laajentavan itävaltalaisen Raiffeisen-pankin kanssa yhteistyösopimuksen suomalaisyritysten Venäjälle suuntautuvien investointien rahoituksesta.

Telecom-alalla silloisen *Soneran* osaksi omistama, koko Venäjän kattava gsm-operaattori MegaFon aloitti toimintansa Moskovan alueella vuonna 2001. MegaFon oli alun perin Telian, Soneran ja venäläisten Telekom Investin ja CT-Mobilen omistama yhteisyritys. Nopeasti Venäjän kolmanneksi suurimmaksi matkapuhelinoperaattoriksi laajentunut MegaFon on ollut uutisotsikoissa omistusepäselvyyksiensä vuoksi. Niihin liittyy niin kilpailijoiden mobilisoimia MegaFonin venäläisomistajien mafia- ja KGB-kytkösepäilyitä kuin osakkaiden välisiä kiistoja. Kiistoissa päästiin vihdoinkin sopuun joulukuussa 2007. Helmikuussa 2008 MegaFon ja Nokia Siemens Networks ilmoittivat kolmivuotisesta kehyssoituksesta, jonka mukaan NSN toimittaa 320 miljoonan euron arvosta laajennuksia MegaFonin verkkoon.

Venäjän hotellimarkkinat saivat vuosikymmenen tauon jälkeen suomalaisväriä, kun *S-ryhmä* teki päätöksen lähteä Pietarin hotellimarkkinoille vuonna 2005. Yrityksellä on rakenteilla kaksi Sokos-hotellia, jotka näillä näkymin avautuvat vuoden 2008 aikana. Vuonna 2007 SOK osti Pietariin rakennettavan Holiday Club Pietari -hotellin liiketoiminnan, johon kuuluvat hotellin lisäksi kylpylä ja ravintola. Hotelli ottaa jo vastaan ensimmäisiä vieraitaan. Venäjän mainos- ja mediamarkkinat saivat myös uusia suomalaistoimijoita. Markkinointiviestinnän konserni *Taivas-yhtiöt* avasi mainostoimisto Nebon Pietariin vuonna 2004. Pääasiallisena kohderyhmänä oli alkuun Venäjällä toimivat konsernin suomalaisasiakkaat. Moskovan toimisto Taivas Moscow käynnistyi vuonna 2006. Mediatalo *Sanoma WSOY* puolestaan osti Venäjän suurimman aikakauslehtikustantajan Independent Media Holdingin vuonna 2005. Nyt yritys kustantaa Venäjällä muun muassa *Cosmopolitan*-lehteä, ja tarkoitus on monipuolistaa toimintaa voimakkaasti.

Logistiikkasektorilla suomalaisyritysten liiketoimintamahdollisuudet ovat entistä enemmän siirtyneet kuljetuspalveluista varastointi- ja huolintapalveluihin. Kuljetusalalla suomalaisten kilpailukyky on mennyt ja Suomen ja Venäjän väliset kuljetukset ovatkin jo lähes yksinomaan venäläisten toimijoiden käsissä. Sen sijaan Venäjällä on huutava tarve tasokkaille varasto- ja huolintapalveluille. *Suomen Posti* (nykyinen Itella) on 2000-luvulla nostanut Venäjän-toimintojensa profiilia panostamalla tavaraliikenteen palveluihin. Varastopalveluita tarjoava Moskovan logistiikkakeskus vihittiin käyttöön maaliskuussa 2007. Samoihin aikoihin allekirjoitettiin sopimus logistiikkakeskuksen rakennuttamisesta Pietariin. Huolintayritys *Containerships* suunnitelmia laajentaa Moby Dick -konttiterminaaliaan Kronstadtin satamassa on varjostanut kiista tontin käyttöoikeudesta rakennusvirasto Rosstroin kanssa. Vuoden 2007 lopulla tilanne oli kuitenkin rauhoittunut, mikä seurauksena Containershipsin emoyhtiö ilmoitti kiinnostuksestaan investoida logistiikkakeskuksiin Venäjän aluekeskuksiin. Seuraavaksi yritys rakentaa yhdessä venäläisen partnerinsa, N-Transin kanssa jättiterminaalit Pietarin läheiselle Yaninon alueelle.

Elintarvike- ja elektroniikkateollisuus tuotannollisten investointien veturina

2000-luvulla suomalaiset ovat enenevässä määrin intoutuneet investoimaan tuotantoon Venäjällä. Pääasiallisena syynä on ollut kysynnän vahvistuminen, mutta markkinoille etabloitumista on helpottanut myös paikallisten yritysten kiinnostavuuden lisääntyminen ostokohteina. Yrityssostoilla on hankittu paikallinen vahva brändi esimerkiksi elintarviketeollisuudessa. Vuonna 2003 tehtiin kaksi yrityssostoa: nykyisin norjalaiseen Orklaan kuuluva *Chips Foods* osti Russian Snack Company -yrityksen, joka valmistaa Moskovassa perunalastuja paikallisella Nash Champion -tuotemerkillä ja *Raisio* osti margariinitehtaan Istrasta Moskovan alueelta. Kaksi vuotta myöhemmin *Atria* hankki omistukseensa pietarilaisen PIT Produkt -lihanjalostajan. Yhtiö tavoittelee ykkös- tai kakkosasetmaa Venäjän lihatuotemarkkinoilla ja on rakentamassa uutta makkaratehdasta ja logistiikkakeskusta Pietariin. Vanhoista toimijoista *Fazer Leipomot* osti Pietarista kaksi leipomoa lisää ja laajensi tuotantoaan Moskovaan ostamalla yli 90% osuuden Zvezdnii-leipomosta. Fazer myös rakentaa Leningradin alueelle sadalla miljoonalla eurolla suurleipomoa, joka antaisi Fazerille jopa kolmanneksen Pietarin

leipämarkkinoista. *Valio* on myös laajentamassa toimintojaan Venäjällä. *Valio* vie Suomesta meijerilaitteistoja vuoden 2008 alussa Hatsinassa Pietarin eteläpuolella avattavaan Galaktika-meijeriin, jonka kanssa yritys solmii pitkäaikaisen valmistussopimuksen. Meijeriyhteistyön ohella *Valio* vie tietotaitoa myös Torosovoon lähelle Pietaria rakennettavaan megafarmiin, jossa käynnistetään laajamittainen maidontuotanto. Vuoden 2008 aikana *Valio* avaa Moskovassa jakelukeskuksen, jonka yhteyteen tulee myös sulatejuustotuotantoa. *Paulig* alkoi etsiä tonttia kahvipaahtimolle Pietarin ja Moskovan ympäristöstä vuonna 2005, mikä osoittautui hankalaksi tehtäväksi. Venäläislehti uutisoi yhtiön solmineen esisopimuksen Tverin alueella sijaitsevasta tontista alkuvuodesta 2008. Tuotannon on tarkoitus käynnistyä vielä vuonna 2009. Motiivina paahtimotoiminnan aloittamiselle paikan päällä on päästä markkinoille myös halvemman hintaluokan tuotteilla. Erikoisuus suomalaistoimijoiden joukossa on kauhajokelainen *Kometos Oy*, joka lähti vuonna 2005 mukaan ZAO Izhma Reindeer Meat –yhteisyritykseen. Yritys on perustanut poronlihan jatkojalostamon Komin tasavallassa sijaitsevaan Dijuriin ja sen tähtäimessä on käynnistää venäläisen poronlihan vienti ulkomaille.

2000-luvulla on elintarviketeollisuudessa nähty myös myttyyn menneitä yritysostohankkeita. Raisio ja *Lännen Tehtaat* perustivat yhteisyritys ZAO Scandic Feedin paikallisen rehuliiketoiminnan ja tuotannon käynnistämiseksi Luoteis-Venäjällä. Yritysostohanke Pietarin läheisyydessä kuitenkin kariutui elokuussa 2006 myyjän kieltäytyttyä viemästä kauppaa päätökseen. Saman vuoden marraskuussa partnerit ilmoittivat purkavansa yhteisyrityksen. Raisio on sittemmin siirtänyt oman margariinivalmistuksensa venäläiselle alihankkijalle kannattavuussyistä. Fazerin kesällä 2007 yhtiö käynnisteleä strateginen yhteistyö tveriläisen leipomon kanssa ei myöskään lähtenyt käyntiin.

Elektroniikkateollisuudessa kempeläläinen *PKC Group* etabloitui tiiviimmin Kostamukseen ostamalla vuonna 2003 alihankkijansa Carhatecin. Tytäryrityksen nimeksi tuli Karhakos Oy. *Elcoteq* lisäsi myös panostustaan Venäjällä. Uusi tehdasinvestointi valmistui vuonna 2005 Pietariin. Kyseessä on ensimmäinen täysimittainen matkapuhelintehtas Venäjällä. Toiminnan kannattavuutta soi kuitenkin

komponenttien maahantuonnin epäsuotuisa tullikohtelu ja alkuvuodesta 2008 Elcoteq ilmoitti allekirjoittaneensa sopimuksen Pietarin tytäryhtiönsä myymisestä Flextronics International GmbH:lle. Hyvinkääläinen *Reka Kaapeli* puolestaan vahvisti asemiaan Venäjällä 2006 ostamalla Venäjän kaapeli-instituutin tytäryhtiöltä tehtaan Podolskista Moskovan läheltä.

Suomalaisia osavalmistajia alkoi 2000-luvulla perustaa tuotantoa Venäjälle monikansallisten yritysten tehdasinvestointien motivoimina. Luoteis-Venäjälle ovat viime aikoina alkaneet etabloitua etenkin autovalmistajat. Kuusakosken tytäryhtiö *Alteams* käynnisti vuonna 2004 Viipuriin voimansiirtokomponentteja tuottavan valimon tähtäimessään Fordin Vsevolozhskin tehtaan asiakkuus. Vsevolozhskiin sijoittui myös *Nokian Renkaiden* vuonna 2005 käynnistetty tehdas. Liiketoiminta on lähtenyt vauhdikkaasti käyntiin ja yhtiö aikoo kaksinkertaistaa rengastuotantonsa Venäjällä vuoteen 2011 mennessä. Oman tehtaan perustaminen oli vuonna 1998 alkaneen etabloitumissuunnitelman tulos. Matkan varrelta löytyvät kariutuneet yhteistyösuunnitelmat Rosshina- ja Amtel-rengasvalmistajien kanssa. Reka-konserniin kuuluva, teknisiä kumituotteita pääasiassa hyötyajoneuvojen valmistajille valmistava *Reka-Kumi* ilmoitti 2007 aikovansa käynnistää tehdashankkeen Viipurissa.

Yksittäisiä tehdashankkeita käynnistettiin myös muilla toimialoilla. *Nordkalk* osti vuonna 2005 Pietarin alueella sijaitsevan Alekseevkan kalkkitehtaan ja peruskemian yritys *Forcit Oy* ilmoitti vuonna 2006 rakentavansa dispersiotehtaan Moskovan kaakkoispuolelle. Keski-Venäjällä Kostromassa vihittiin käyttöön loppuvuodesta 2007 *Specta Groupin* venäläisen tytäryhtiön VolgaStrapin teräsvannetta valmistava tehdas. Liima- ja pinnoitekemikaaleja toimittava *Dynea* puolestaan muodosti 2004 venäläisen JFC Metafraxin kanssa yhteisyritys *MetaDynean* palvelemaan erityisesti Venäjän rakennustuote- ja puunjalostusteollisuutta. MetaDynealla on jo Gukhassa liimahartsitehdas, ja toista rakennetaan paraikaa Moskovan lähelle. Kulutustavaratuotannossa *Noiro* osti vuonna 2004 venäläiseltä jakelijaltaan Multilink Tradingilta kaksi tehdasta, jotka tekevät Noiron ja Farmoksen resepteillä Herbina-hiustenhoitotuotteita ja hygieniatuotteita. Monialakonserni *Aspoon* kuuluva Autotank perusti vuonna 2005 Venäjälle huoltamoiden jakeluautomaatiojärjestelmiä valmistavan

yhteisyrityksen Autotankin. Suomalaisjuurisista yrityksistä aikoinaan Wärtsilä-konsernin perustama *Sanitec* teki ensimmäisen investointinsa tuotantoon Venäjällä 2005. Euroopan suurimmaksi kylpyhuonekeramiikan valmistajaksi kasvanut Sanitec sopi yhteisyrityksestä venäläisen Savva-yhtiön kanssa, jolla oli ostohetkellä tehdas Tsheboksaryssä ja toinen rakenteilla Novotshebkarškiin. Kesäkuussa 2007 Sanitec ilmoitti allekirjoittaneensa sopimuksen ostaa enemmistöosuuden venäläisestä keramiikkavalmistaja Dellasta, joka on uusi tuotantoyritys Moskovasta itäpuolella. Della on osa Keraton-konsernia, joka on Venäjän johtavia rakennustarvikevalmistajia. Tarkoituksena on lisätä tehtaan tuotantokapasiteettia ja jatkaa Dellan brändillä valmistamista.

Suomalaisista monikansallisista yrityksistä *Kone* pyrki vahvistamaan asemaansa Venäjän nopeasti kasvavilla hissi- ja liukuporrasmarkkinoilla perustamalla vuonna 2005 yhteisyrityksen maan johtavan hissiyhtiön Karacharovo Mechanical Factoryn (KMZ) kanssa. Marraskuussa 2006 Kone Oyj ja KMZ sopivat yhteisesti vetäytyvänsä suunnitelmastaan perustaa yhteisyritys. Partnerit kertoivat kuitenkin jatkavansa yhteistyötään Venäjän paikallisilla markkinoilla, joilla Koneella on vahva jalansija. Loppuvuonna 2007 Kone ilmoitti hankkineensa omistukseensa pietarilaisen RSU5-hissien huoltoyhtiön.

Metsäyhtiöt uskaltavat investoimaan

Venäjän luonnonvara- ja energiasektorin ulkomaalaistoimijoita huolestuttivat Venäjän hallituksen aikeet vahvistaa valtion roolia ns. strategisilla toimialoilla. Näihin kuuluvat muun muassa öljy- ja kaasusektori sekä sähköntuotanto. Venäjä alkoi myös harjoittaa ”keppi- ja porkkana” -politiikkaa saadakseen ulkomaisia investointeja metsäsektorin jalostavaan teollisuuteen. Keppinä toimivat puutullien korotukset ja porkkanana ulkomaisille investoijille kaavailut etuisuudet. Metsäsektorin investoijat voivat hakea ns. prioriteetti-investoijastatusta, joka mahdollistaa pitkäaikaiset metsänvuokraussopimukset ilman huutokauppanennettelyä, sekä alennuksen metsän vuokrasta. Seurauksena uudesta politiikasta – tai siitä huolimatta -suomalaiset metsäjätit alkoivatkin investoida vilkkaammin tuotantoon Venäjällä. Jatkuvasta varovaisuudesta

tosin kielii se, että investointeja ei edelleenkään ole tehty paperintuotantoon, vaan ne keskittyvät arvoketjun alkupäähän.

Metsäliiton ja UPM:n selluyritys *Metsä-Botnia* käynnisti vuonna 2005 Podporojessa Venäjän Karjalassa Svir Timber -sahan. Yhtiön kerrottiin myös vuokranneen sahan kupeesta 70 hehtaarin tontin, minkä tulkittiin ennakoivan sellutehtaan perustamista. Havukuutumassaa tuottavan sellutehtaan rakentaminen Venäjälle oli ollut jo muutaman vuoden Metsä-Botnian lähivuosien visiossa. Botnian huhuttiin vuonna 2005 neuvotelleen sellutehtaasta myös Leningradin alueen edustajien kanssa. Vuonna 2003 yhtiö ilmoitti suunnittelevansa sahaa myös Sudaan, Vologdan alueelle. Saha ei ole toistaiseksi käynnistynyt, mutta sen sijaan Botnia julkisti 2006 suunnittelevansa sellutehtaan rakentamista samaiseen paikkaan. *UPM* puolestaan laajensi Chudovon vaneri- ja viilutehdastaan vuonna 2006 ja Chudovon tytäryhtiö Pestovo Novo rakennutti sahan Pestovoon, Novgorodin alueelle vuonna 2004. *UPM* valmistelee myös sellutehtaan rakentamista Venäjälle yhteistyössä oligarkki Aleksei Mordashovin omistaman Sveza-yhtiön kanssa.

Stora Enso käynnisti sahaustoiminnan Venäjällä Impilahdella Karjalan tasavallassa vuonna 2003 ja Nebolchissa Novgorodin alueella vuotta myöhemmin. Molempia sahoja laajennettiin vuonna 2007. Balabanovon aaltopahvitehdas sai seuraan Arzamasin pakkaustehtaasta Nizhni Novgorodin alueella vuonna 2004. Luhovitsyn aaltopahvitehdas Moskovan alueella on parhaillaan rakenteilla ja tuotannon on tarkoitus käynnistyä vuonna 2008. *Stora Enson* huhuttiin vuonna 2005 suunnittelevan miljardin euron sellutehdasta Venäjälle. Yhtiön virallinen ilmoitus asiasta tuli heinäkuussa 2007, jolloin se kertoi päätöksestään aloittaa alustava kannattavuustutkimus integroidun paperi- ja sellutehtaan rakentamisesta Nizhny Novgorodiin yhteistyössä Venäjän hallituksen kanssa. Tarkoitus on valmistaa paperia paikallisesta puusta maan markkinoille.

Koskitukki Oy, joka hankkii puuta konserniin kuuluville Koskisen Oy:n sahalle ja vaneritehtaalle Järvelään sekä Vilkon Oy:n koivusahalle ja viilutehtaalle, on myös aloittamassa tuotannollista toimintaa Venäjällä. Vologdan alueelle Sheksnaan nousi

koivusaha 2007. Hankkeen toisessa vaiheessa on tarkoitus avata viilu- ja vaneritehdas 2008-2010.

Sijoitusyhtiö *Ruukki Group* ilmoitti vuonna 2007 tehneensä sopimukset sahan (2008) ja sellutehtaan (2009-2010) rakentamisesta Kostroman alueelle. Yhtiö testasi hankkeellaan Venäjän viranomaisten lupauksia investointien tukemisesta hakemalla prioriteetti-investoijastatusta. Hakemus juuttui kuitenkin Kostroman aluehallinnon rattaisiin investointihankkeen hyväksyneen kuvernöörin vaihduttua. Hanketta vauhdittaakseen Ruukki Group otti helmikuussa 2008 venäläisen VTB-pankin osakkaakseen. Tämäkään ei auttanut ja maaliskuussa 2008 yhtiö ilmoitti vetäytyvänsä hankkeesta ja alkavansa etsiä vaihtoehtoja sijaintipaikkaa.

Metsäyhtiöiden lisäksi suomalaiset vahvistivat jalansijaansa myös metsäteollisuusprojektien suunnittelupuolella. *Pöyry Engineering* vahvisti Venäjän liiketoimintastrategiaansa keväällä 2007 ostamalla enemmistöosuuden pietarilaisesta ZAO Giprobum Engineeringistä. Perustetun yhteisyrityksen nimeksi tuli ZAO Giprobum-Pöyry. Vuonna 2008 Pöyry osti myös loput 30 prosenttia Giprobum-Pöyrystä. Pöyry on yhteistyötahona muun muassa Ruukki Groupin projektissa.

Kaivosalalla *Outokumpu* jatkoi yhteistyötään kaivosjätti Norilsk Nickelin kanssa. Vuoden 1998 kriisistä selvittyään Norilsk Nickel alkoi investoida voimakkaasti koko tuotantoketjunsä modernisaatioon. Outokumpu sai vuonna 2001 peräti kolme suurta urakkaa sulattojen ja rikastamojen uusimisesta ja uuden kapasiteetin rakentamisesta. Uusin sopimus solmittiin 2007. Öljy- ja kaasusektorilla *Fortum* aloitti oman raakaöljyntuotannon Venäjällä 2003 Severtex-yhteisyrityksensä kautta. Hankkeen venäläispartneri Komintek oli matkan varrella päätynyt Lukoilin omistukseen. Kaksi vuotta myöhemmin Fortum päätyi myymään osuutensa Lukoilille.

Fortumin kiikarissa 1990-luvulla olleessa Shtokmanovskojen kaasukenttähankkeessa tapahtui pientä edistymistä 2000-luvun puolivälin jälkeen. Fortumin menetettyä uskonsa hankkeeseen siitä pyrkivät hyötymään muut suomalaisyritykset. Pohjoissuomalaisten metalli- ja konepajayritysten omistama *SteelDone Group* perusti keväällä 2007

tukikohdan Murmanskiin Barentsinmeren energiaprojektien vetämänä. Alueelle on toimitettu jo porausalusten teräsrakenteita asiakkaana Zvjozdotskan telakka. Konsernilla on myös Vologdassa toimiva konepaja, joka on osallistunut yhtiön toimituksiin Venäjällä. *Fortum* aktivoitui sen sijaan 2000-luvun puolivälissä Venäjän sähkömarkkinoilla ostamalla osuudet pietarilaisesta Lenenergosta ja Venäjän Kuolan alueen energiayhtiö Kolenergosta. Samoihin aikoihin Venäjän sähköreformin yhteydessä alettiin kaavailla suurempia alueellisia sähköyhtiöitä, minkä seurauksena *Fortum* päätyi yhden niistä (TGC-1) osakkaaksi. *Fortumin* yritykset laajentua edelleen Venäjän alueiden sähkömarkkinoilla palkittiin keväällä 2008, jolloin se voitti siperialaisen TCG-10:n osakkeista käydyn huutokaupan. Miljardikaupassa *Fortumin* omistukseen siirtyi 29% yhtiön osakkeista. Maaliskuun uusosakeannissa *Fortum* kasvatti omistusosuuttaan 76 prosenttiin. Yritys aikoo tehdä ostotarjouksen lopuista osakkeista vähemmistöosakkaille.

Yhteenveto: Toimintaympäristön vakautuminen heijastuu investointien kasvuna

Vuoden 1998 kriisiä seuranneina vuosina olosuhteiden vakautuminen on näkynyt suomalaisyritysten kiinnostuksessa Venäjälle. Naapuriin jalkautuu yhä useampi suomalaisyritys, ja vaikka suomalaisten investoinnit esimerkiksi Pietariin ja Leningradin lääniiin ovat pääsääntöisesti melko pieniä, kiellii yritysten suuri lukumäärä positiivisista odotuksista. Suomalaiset ovat viime vuosina vallanneet Venäjällä uusia toimialoja, kuten autokatsastus, apteekki- ja kustannustoiminta. Isot ulkomaiset tehdasinvestoinnit Venäjällä tarjoavat uusia mahdollisuuksia muun muassa alihankintatoiminnoille. Suomalaisyrietykset ovat laajentaneet toimintojaan perinteisten Pietarin ja Moskovan lisäksi Venäjän alueiden kasvukeskuksiin. Monet vanhat Venäjäkonkarit ovat vahvistuneet entisestään ja ensimmäiset menestystarinat, jopa toimialansa markkinajohtajat, ovat nousseet entistä selvemmin esiin elintarvike-, rakennus- ja vähittäiskaupan alalla. Uutena piirteenä ovat vahvistuneet yritysostot, joiden turvin esimerkiksi elintarvikesektorilla on päästy markkinoille venäläisen brändin turvin. Yhteisyrietykset ovat myös edelleen pitäneet pintansa toimintamuotona, vaikka etenkin suuremmissa tehdasinvestoinneissa greenfield-pohjalta perustettu tytäryritys on suosituin toimintamuoto.

Kriisin jälkeisenä aikana on Venäjä-toimintoja myös lakkautettu. Yhtenä syynä on ollut Venäjä-toimintojen kannattamattomuus, joka on johtunut esimerkiksi väärin valitusta liikepaikasta. Kasvavasta kuluttajakysynnästä huolimatta asiakkaita ei riitä enää kaikille kiristyvässä kilpailussa. Toisena syynä on ollut strategian muutos tai toimintojen uudelleenjärjestely konsernin tasolla, pikemmin kuin Venäjä-toimintojen epäonnistuminen. Yhteisyritysten kohdalla suunnitelmat ovat toisinaan kariutuneet jo neuvotteluvaiheessa. Toisinaan tämä on kannustanut suomalaisyritystä yrittämään yksin Venäjälle, toisinaan taas Venäjälle meno on laitettu jäihin.

4.4 Yhteenveto: Suomalaisyritykset Venäjällä clearing-kaudesta nykypäivään

Suomalaisyritysten Venäjä-toimintoja ovat jaksottaneet muutokset Venäjän talousjärjestelmässä ja niiden perusteella voidaan erottaa kolme aikakautta. Ensimmäinen jakso alkoi vuodesta 1987, jolloin Neuvostoliiton uusi yhteisyrityslaki avasi ovet ulkomaisille investoinneille. Tämä suhteellisen vakaa kausi päättyi vuoteen 1991, jolloin Neuvostoliitto hajosi ja bilateraalin clearing-kauppa Suomen ja Neuvostoliiton välillä päättyi. Seuraava ajanjakso ulottui vuoden 1998 ruplakriisiin ja ruplan devalvaatioon. 1990-luku oli yleisen epävarmuuden aikaa. Tuolloin venäläiset yritysjohtajat manailivat talousuudistusten “heittelevän kärrynpyörää” ja suomalaiset saivat esimakua venäläisvirkamiesten mielivallasta. Kolmas, nykyisin käynnissä oleva vaihe sai alkunsa devalvaation puhdistamalta pöydältä. Aikakautta luonnehtivat Venäjän vahva talouskasvu, poliittisen johdon yritykset vakauttaa investointi-ilmapiiiriä sekä varovainen tulevaisuudenusko, jota sekä suomalaiset että venäläiset yritykset osoittavat muun muassa Luoteis-Venäjällä toteutetuissa barometreissä. Taulukko 13 vetää yhteen kunkin aikakauden keskeiset piirteet.

Taulukko 13: Suomalaisen yritysten etabloituminen Venäjälle eri aikakausina

	1987-1990	1991-1997	1998-2007
Motiivit	Clearing-kaupalla hankittujen asemien vahvistaminen Uusien toimialojen avautuminen yhteisyritysten kautta	Markkinapotentiaalin hyödyntäminen Kotimarkkinoiden laman työntövaikutus Kustannusettujen hankkiminen Liike-elämän infrastruktuurin aukkojen paikkaaminen	Markkinapotentiaalin hyödyntäminen Tuotannon tuominen lähemmäs markkinoita ja raaka-aineita
Toimintamuodot	Viennin rinnalle yhteisyritykset neuvostoliittolaisten valtionyritysten kanssa	Yhteisyritysten rinnalle greenfield-investointeja, yritysostot vielä harvinaisia	Yritysostojen yleistyminen investointimuotona, suuret hankkeet pääosin greenfield-investointeja
Toimialat	Clearing-kaupan vahvojen toimialojen, kuten rakentamisen, rinnalle liike-elämän palvelut, matkailu ja vähittäiskauppa	Ensimmäiset suuret investoinnit elintarviketeollisuuteen, rakentaminen avaintoimiala	Metsäteollisuus uskaltautuu investoimaan, suomalaisia palvelukonsepteja viedään Venäjälle
Yrityksen koko	Suuryritysten rinnalle pieniä, erityisesti palveluyrityksiä	Pk-sektori aktiivinen toimija, suuria investointeja kourallinen	Suuryritykset rohkaistuvat investoimaan
Sijainti	Pietari	Pietarin rinnalle Moskova	Levittäytyminen Venäjän alueille
Epäonnistumisten syyt	Partnerin ja liikeidean katoaminen Neuvostoliiton hajoamisen myötä	Toiminnan kannattamattomuus toimintaympäristön takia Taluskriisin romahduttama kysyntä	Näkemyserot yhteisyrityksen partnerin tai ostokohteen kanssa Toiminnan kannattamattomuus kilpailutilanteen tai tullin takia

Taulukosta nähdään, että suomalaisyritysten Venäjä-toiminnot ovat kasvaneet ja kehittyneet sekä eri toimialojen, toimintamuotojen että maantieteellisen sijoittumisen osalta. Pääasiallisena *motiivina* kaikkina aikakausina on ollut Venäjän markkinapotentiaali, joka avautui yksityisen yritystoiminnan ja ulkomaankaupan vapautuessa keskusjohtoisuuden kahleista. Markkinoita avautui tavaraviennin lisäksi palveluille. Lisämotiivina esimerkiksi rakennusalalla toimi Suomen 1990-luvun lama, joka söi urakat kotimaasta. 1990-luvulla Venäjältä alettiin hakea myös tuotannon kustannusetua esimerkiksi tevanake- ja elektroniikkateollisuudessa. Tullibyrokratia on kuitenkin jarruttanut tehokkaasti laajamittaisempaa tuotannon siirtoa Venäjälle. Kaikkina aikakausina suomalaisyrityksiä ovat myös kiinnostaneet Venäjän luonnonvarat. Metsäsektorin lisääntynyt kiinnostus Venäjää kohtaan on esimerkki siitä, miten tuotantoa ollaan pikku hiljaa siirtämässä lähemmäs markkinoita ja raaka-aineita myös Venäjän tapauksessa.

Suomalaisyritysten *toimintamuodot* ovat heijastelleet kulloistakin liiketoimintaympäristön tilaa. Neuvostokaudella ainoan mahdollisen toimintamuodon, yhteisyrityksen, suosio säilyi vielä tytäryritysten tultua mahdollisiksi. Osasyynä tähän lienevät venäläisen toimintaympäristön haasteet, joiden voittamisessa paikallinen partneri on usein hyödyksi. Yhteisyritys on kuitenkin toimintamuotona haastava, mistä kertoo osaltaan se, että yhteisyrityksiä kariutuu toisinaan jo neuvotteluvaiheessa ja toisinaan päättyy ”avioeroon” yhden partnerin ostaessa toisen ulos. Suuremmissa hankkeissa on edetty sekä greenfield-investointeina, että viime vuosina yhä enemmän myös yritysostoin. Yritysostojen suosion lisääntymistä selittää ostokohteiden parantuminen – 1990-luvun alun yritysostot olivat lähinnä ”brownfield-investointeja”, joissa ostokohteen modernisointiin käytettävä panostus lähenteli uusperustannan luokkaa. Vuoden 1998 kotimaiselle teollisuudelle antama piristysruiske on myös auttanut venäläisyrityksiä parantamaan laatuaan, mikä on vahvistanut kotimaisten brändien asemaa ja tehnyt niistä houkuttelevia ostokohteita ulkomaisille sijoittajille.

Toimialoitain tarkasteltuna kulutustavara- ja vähittäiskauppasektorilla kysyntätilanne on kypsynyt puutetaloudesta konsumerismihuuman kautta länsimaistyylliseen kuluttamiseen,

jossa suomalaiset tuotteet kilpailevat ostajista muiden joukossa nykyaikaisten kauppakeskusten hyllyissä. Palvelualalla 1990-luvun taitteessa tarvittu ”linkkipalvelut” sekä liike-elämän infrastruktuurin aukkoja paikkaavat palvelut ovat korvautumassa länsimaisilla palvelukonsepteilla, joita pyritään siirtämään Venäjälle. Rakennusallalla kehitys on kulkenut ulkomaisella rahoituksella toteutetuista tehdasprojekteista asuntorakentamisen vilkastumiseen, joka on vetänyt myös muita kiinteistöalan toimijoita Venäjälle. Teollisuuden toimialoilla suomalaisyritysten toiminta on monipuolistunut. Elintarvike- ja elektroniikkateollisuus ovat saaneet rinnalleen muita teollisuusinvestointeja ja uusinta aaltoa edustavat metsäteollisuuden investointihankkeet.

Katsottaessa yritysten *kokoa*, yhteisyritysten mahdollistuminen avasi Neuvostoliiton markkinan myös pk-yrityksille, jotka olivat olleet sivustakatsojina suuryritysten dominoimalla clearing-kaudella. Erityisesti palvelualan pk-yritykset hyödynsivät Neuvostoliiton ja sittemmin Venäjän tarjoamia uusia mahdollisuuksia suuryritysten vielä tyytyessä odottelemaan parempia aikoja. Suuret yritykset ovat enenevässä määrin rohkaistuneet investoimaan vasta 1998 kriisin jälkeen. Suurista monikansallisista suomalaisyrityksistä kaikki eivät vieläkään ole läsnä tuotannollisella toiminnalla Venäjällä. Esimerkiksi Kone ja Nokia palvelevat Venäjän markkinoita viennillä.

Suomalaisyritysten *maantieteellinen* painotus on pikku hiljaa siirtynyt lähialueilta kauemmas. Neuvostoliiton aikaisista yhteisyrityksistä valtaosa oli Leningradissa ja vielä 1990-luvulla Pietari oli yleisin toiminnan aloituskohde. Seuraavaksi vuorossa oli Moskova. Kriisin jälkeen Venäjä-konkarit ovat lähteneet laajentamaan muihin Venäjän aluekeskuksiin ja jotkut uusista yrittäjistä ovat päätyneet perustamaan tuotantonsa muualle kuin lähialueille tai Moskovaan. Venäjälle onkin pikku hiljaa kehitymässä teollisuusklustereita, jotka keräävät tietyn alan ulkomaalaisinvestointeja. Näitä on esimerkiksi Kalugan alue Moskovan liepeillä.

Lopuksi voidaan analysoida, miten suomalaisyritykset ovat *menestyneet* Venäjällä eri aikoina. Verrattuna muun maalaisiin yrityksiin Venäjällä tai suomalaisyrityksiin muilla

markkinoilla suomalaisyritysten menetykset Venäjällä ovat olleet melko pientä kokoluokkaa. Ruotsalaisten metsäyhtiöiden virheinvestointien tai suurten suomalaisyhtiöiden Saksan- ja Amerikan-seikkailujen kaltaisia epäonnistumisia ei ole tullut. Tämä saattaa osaltaan johtua investointien varovaisuudesta. Joukossa on luonnollisesti tapauksia, joissa Venäjälle meno on osoittautunut virhearvioksi joko ajoituksen tai etabloitumisstrategian osalta. Neuvostoaikeisten yhteisyritysten kaatumisen pääasiallinen syy oli Neuvostoliiton hajoaminen, jonka seurauksena paikallinen partneri katosi kartalta. Joissain tapauksessa suomalaispartneri tosin jatkoi toimintaansa menestyksellä omin voimin. 1990-luvulla toimintaa hankaloitti murroksessa oleva toimintaympäristö korkeine veroineen, tuontitulleineen ja harmaine kilpailuineen, joista etenkin vähittäiskauppa kärsi. Talouden heilahdukset heijastuivat myös kuluttajien ostovoimaan, joka romahti lopullisesti 1998 kriisin seurauksena. Alihankinnan kannattavuutta puolestaan söi Venäjän tullin hitaus, joka hidasti toimituksia kohtuuttomasti. 1990-luvun villin kapitalismin aikaan Venäjälle lähdettiin usein myös liian kevyin eväin. Pk-yritykset, joilla ei ollut aiempaa kansainvälistä kokemusta, lähtivät kokeilemaan kepillä jäätä ilman kunnan liiketoimintastrategiaa.

Kriisin jälkeen Venäjän toimintoja on suljettu ”normaaleista” liiketaloudellisista syistä. Epäonnistunut liikepaikan valinta yhdessä korkean vuokratason kanssa on syönyt esimerkiksi kahvila- ja ravintola-alan yritysten kannattavuuden. Venäjältä poistumisia ovat lisäksi aiheuttaneet konsernitason strategiset muutokset, joiden seurauksena Venäjän sijaan paukut laitetaan muille markkinoille. Yhteisyrityksiä ja yritysostoja on kaatunut jo neuvotteluvaiheessa liikekumppaneiden erimielisyyksiin, mikä kieli liiketoiminnan normalisoitumisesta. Venäläisyrietykset eivät enää ole yhtä kipeästi länsimaisen pääoman tarpeessa kuin 1990-luvulla ja näin ollen niillä on varaa kieltäytyä yhteistyöstä, mikäli ehdot eivät miellytä. Julkinen sektori on myös heittänyt kapuloita suomalaisinvestoijien rattaisiin, mutta toistaiseksi se ei ole saanut suomalaisia pakkamaan laukkujaan, vaan on lähinnä hidastanut investointihankkeiden toteutusta. Seuraavassa luvussa valotetaan tarkemmin suomalaisyritysten strategioita Venäjällä.

5 Suomalaisyritysten sidosryhmäsuhteet Venäjällä

Tässä luvussa tarkastellaan haastatteluaineiston valossa sitä, miten suomalaisyritykset ovat organisoineet toimintonsa Venäjällä, millaisia liiketoiminnan haasteita ne ovat kohdanneet ja miten näistä haasteista on selvitty. Tätä tarkastellaan kuvaamalla sitä, millaisia ongelmia suomalaisyrityksillä on ollut suhteessa eri sidosryhmiin (julkinen sektori, muut yritykset sekä yrityksen paikallinen johto ja työvoima) ja miten ne ovat ongelmia ratkaisseet. Lisäksi analysoidaan, miten suomalaisten ja venäläisten yritysten näkemykset ongelmista ja niiden ratkaisutavoista eroavat toisistaan. Erityishuomiota kiinnitetään siihen, miten ongelmat ja ratkaisut ovat muuttuneet Venäjän siirtymäkauden edetessä ja markkinatalouden instituutioiden vakiintuessa – mitkä ongelmat ovat kadonneet, mitkä pysyneet ja mitä uusia haasteita on tullut tilalle.

5.1 Suhteet muihin yrityksiin

Venäjällä toimiville suomalaisyrityksille oli etenkin siirtymäkauden alkuvaiheessa tyypillistä tietynlainen eristäytyminen paikallisesta toimintaympäristöstä. Liike-elämän palveluita tarjoavien yritysten asiakkaina oli muita länsimaisia yrityksiä, vähittäiskauppojen valikoimissa oli yksinomaan tuontitavaroita ja tuotantoyritykset käyttivät valtaosin tuontiraaka-aineita ja tarvikkeita. Näin ollen suhteet venäläisiin yrityksiin olivat melko vähäisiä. Venäläisyritysten laatu ja toimitusvarmuus eivät vastanneet länsimaisia vaatimuksia ja toisaalta puutteellinen liiketoiminnan infrastruktuuri aiheutti sen, että kaikkia yritysten tarvitsemia palveluita ei ollut saatavilla. Esimerkiksi valmistavan teollisuuden yritys saattoi venäläisen logistiikkaketjun kehittymättömyyden takia joutua hoitamaan itse osan tehtävistä, jotka normaalisti kuuluvat asiakkaalle tai tukkuportaalle. Suomalaisyritysten suoria kontakteja muihin yrityksiin vähensi myös se, että suuri osa toiminnoista oli yhteisyrityksiä, joissa venäläispartnerin vastuulla olivat suhteet ulkoiseen toimintaympäristöön. Vuoden 1998 kriisin jälkeisen talouskasvun ja markkinatalouden vakiintumisen myötä tässä on tapahtunut selvä muutos: asiakaskunnassa ja

tavarantoimittajissa on yhä enemmän venäläisyhtiöitä niiden taloudellisen tilanteen ja osaamisen parantuttua. Tytäryhtiöiden ylläpito on myös enenevässä määrin suomalaisyrityksen omalla vastuulla.

5.1.1 Yhteisyritykset tienraivaajina

Suomalaiset perustivat aktiivisesti yhteisyrityksiä venäläisten kanssa Neuvostoliiton viimeisinä vuosina. Osa pyrki parantamaan asemaansa clearing-kaupan puitteissa, osa puolestaan pyrki Neuvostoliiton markkinoille kokonaan clearing-järjestelmän ulkopuolelta. Tällöin yhteisyritys oli ainoa vaihtoehto, sillä vielä 1980-luvun lopussa yhteisyritys oli ainoa sallittu yritysmuoto Neuvostoliiton markkinoille pyrkiville ulkomaisille yrityksille. Suomalais-neuvostoliittolaisia yhteisyrityksiä syntyi niin tuotannon, palvelujen kuin kaupan alalle. Moni clearing-kaupan pohjalle syntyneistä yhteisyrityksistä ei koskaan ehtinyt aloittaa toimintaansa, kun Neuvostoliiton hajoaminen vei pohjan niiden kehitykseltä. Sen sijaan monet niistä suomalaisyrityksistä, jotka pyrkivät Neuvostoliiton markkinoille clearing-järjestelmän ulkopuolelta, saivat jalansijaa uusilla markkinoilla. (Nieminen, 1991.) Näissä tapauksissa yhteisyrityksen toiminnan kehittäminen jatkui myös Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen.

Ensimmäisissä suomalais-venäläisissä yhteisyrityksissä partnereiden välinen työnjako ja panostus yritykseen olivat lähes vakioita ja juonsivat juurensa neuvostoajan yhteisyrityksiin (Liuhto, 1991). Neuvostokauden jälkeen perustetuissa tuotannollisissa yhteisyrityksissä venäläispartnerin panos koostui lähes aina tuotantotiloista ja henkilöstöstä, sekä jossain määrin koneista. Tuohon aikaan tarjolla ollut tuotantokapasiteetti oli pääsääntöisesti vanhentunutta ja erittäin huonossa kunnossa. Suomalaisten yritysten näkemys venäläisyhtiöiden tilojen tasosta 1990-luvun alkuvuosina oli melko murskaava. Suomalaisen haastatellun sanoin yhteisyrityksen venäläisen partnerin panokseen kuului ”*ränsistynyt rakennus, infrastruktuuri ja vanha kommunistipomo*”.

Useimmissa tapauksissa voidaankin puhua ns. brownfield-investoinnista, jossa on ostettu toimiva yritys tai osuus siitä, mutta jouduttu lisäksi investoimaan huomattavasti tilojen ja laitteiden modernisointiin. Toisinaan investoinnit olivat ”kaupan ehto”, sillä niistä sovittiin julkisen sektorin kanssa venäläisen yrityksen haltuunottovaiheessa. Yhteisyritysten suomalaiset osakkaat totesivat usein jälkeenpäin, että tilojen rakentaminen tyhjästä olisi jälkikäteen ajateltuna ollut taloudellisesti järkevämpi ratkaisu kuin vanhojen tilojen remontointi.

Palvelujen ja kaupan puolella yhteisyritys saatettiin tarvita esimerkiksi toimitilojen saamiseksi. Samaan pakettiin kuuluivat yleensä myös yrityksen työntekijät. Eräs suomalaishaastateltava muistelee kuviota seuraavasti: *”Se oli oikeastaan ainoa mahdollisuus silloin alussa että saatiin kauppapaikkoja. Liikepaikat oli kiven takana, koska nehän oli valtion omistamia, yksityistämisprosessia ei vielä ollut. [...] Liiketilat vuokrattiin ja työntekijät tuli jointtarin nimiin, ja jointtari vuokrasi sitten liiketilat ja työntekijät.”*

Yhteisyrityksen toiminnan aloitusvaiheessa suomalaiset pitivät yhtenä ongelmana venäläispartnerin ”läpinäkymättömyyttä”, eli vaikeutta selvittää venäläisyrityksen omistussuhteita ja muita kytköksiä. Partnerin taustasta oli välillä joko mahdotonta saada tietoa tai taustasta saattoi neuvottelujen kuluessa paljastua ei-toivottuja piirteitä. Yhteisyritysten venäläinen osapuoli puolestaan koki ongelmalliseksi suomalaisten asenteet ja epäluulon venäläistä partneria ja toimintaympäristöä kohtaan. Suomalaiset koettiin jossain määrin ylimielisiksi ja epäluuloisiksi sekä riittämättömän sensitiivisiksi paikalliselle toimintaympäristölle. Luotettavaksi koettu kumppani ei ollut yhteisyritystä perustettaessa yhdentekevä venäläisosapuolellekaan. Kostamuksessa haastateltujen venäläisten mukaan yhteinen historia suomalaisten kanssa jo kaupungin rakentamisen aikana vaikutti merkittävästi myöhempien liiketoimintasuhteiden syntyyn. *”Kun he lähtivät vuonna 1985, siinä tuli viiden vuoden jakso, että jäimme kaipaamaan toisiamme ja vähän unohdimmekin, mutta kun tämä muoti [yhteisyritysten perustamisesta] tuli, löysimme nämä ystävämme, joiden kanssa olimme silloin tehneet yhdessä töitä ja perustimme ensimmäisen yhteisyrityksen. Perustajissa oli kaksi luotettavaa toveriani, joiden kanssa olimme*

rakentaneet kombinaattia 1980-luvulla.” Yhteistyön suomalaisosapuoli vahvistaa, että tärkein syy Kostamukseen lähdölle ja yhteistyön aloittamiselle tietyn yrityksen kanssa olivat aiemmista yhteistyökuvioista tutut ihmiset.

1990-luvun tuotannollisissa yhteisyrityksissä venäläispartneri ei useinkaan tuonut mukanaan asiakassuhteita, vaan tuotannon markkinointi oli joko yhteisyrityksen vastuulla tai tuotanto toimitettiin tilausperusteisesti suomalaisen emoyrityksen kautta. ”*Suomalainen firma etsii asiakkaat, valmistaa mallin ja lähettää kaikki tiedot Venäjälle. Tuotteet valmistetaan Venäjällä, mistä ne myös lähetetään suoraan asiakkaalle. Suomen firman tehtävänä on löytää asiakkaat, mallien suunnittelu sekä asiakaspalvelu.*” Noin puolessa 1990-luvulla käynnistyneistä tuotannollisista yhteisyrityksistä suomalaispartneri oli tuonut yhteisyrityksiin koneita ja laitteita, lopuissa toiminta oli aloitettu olemassa olevilla koneilla, mutta konekanta ja tiloja oli parannettu vähitellen. Suomalainen yritys on tuonut mukanaan myös länsimaiset liikkeenjohdon menetelmät kuten myynnin, markkinoinnin ja logistiikan osaamisen. Työntekijöitä on saatettu kouluttaa Suomessa. Tärkein panos tuotannon käynnistämiseen on ollut laatuajattelun tuominen kumppanin jo olemassa olevaan tuotantoon ja joissain tapauksissa tuotannonohjauksen uudelleenjärjestäminen. Suomalaisen yrittäjän tai yrityksen vastuulla on ollut hankkeen toteuttamisen lisäksi joskus myös täydellisen modernisoinnin toteuttaminen investointikohteessa.

Suomalaisten osallistuminen yhteisyrityksen käytännön toimintoihin on vähentynyt useimmissa tapauksissa toiminnan jatkuessa. Alussa paikalla on ollut suomalaisia asiantuntijoita perehdyttämässä venäläisiä työntekijöitä esimerkiksi koneiden käyttöön sekä suomalaista johtoa opastamassa ja konsultoimassa paikallista johtoa. Tällainen toiminta on yleensä vähentynyt sisärajajoihin jälkeen.

Lähes kaikissa suomalais-venäläisissä yhteisyrityksissä operatiivisesta johdosta ovat vastanneet venäläiset. Useimmissa tapauksissa suomalaisosapuoli on kuitenkin osallistunut toimintojen pyörittämiseen. Tällöin joko osa yhteisyrityksen avainpaikoista, kuten talousjohto, on ollut suomalaisten käsissä tai suomalaisosapuolen edustaja on vierailut

ahkerasti Venäjällä. Yhteisyrityksen johtamisen työnjakoa kuvaa seuraava suomalaisen haastatellun lainaus: *”Venäläinen toimitusjohtaja tekee yrityksessä päätökset omalla tyylillään ja vastaa niistä, hänellä on myös myyntivastuu. Hän hoitaa yhteydet viranomaisiin. Hallitus loppukädessä sitten hyväksyy hänen toimintansa. Itse olen enemmänkin koordinoimassa toimintaa ja kehittämässä sitä...”*

Myös venäläiset ovat sitä mieltä, että yhteisyrityksen operatiivinen johto kannattanut pitää venäläisten käsissä. Venäläiset tuntevat toimintaympäristön suomalaisia paremmin ja tietävät, miten asiat saadaan sujumaan, jos vain suomalaispartneri antaa tarpeeksi liikkumavaraa. Eräs venäläisvastaajista totesi: *”Jos vain saisin, niin minä kyllä osaisin täyttää tullipaperit niin, että kysymyksiä ei tulisi ja tavara kulkisi ilman nykyisenlaisia viivytyksiä.”* Toimintavapauksien laajentamista toivottiin erityisesti siksi, että venäläiset kokivat kuitenkin saavansa suomalaisilta kritiikkiä asioiden viivästyessä. Venäjää tunteva suomalainenkin voi toki pärjätä, mutta kaikki kestää luultavasti pidempään: *”Jos suomalainen tulee, hänellä kestää ehkä pari kuukautta ratkaista joku kysymys. Minä taas otan ja soitan yhden puhelun ja se on siinä.”*

Lisäksi venäläiset tietävät mielestään paremmin, kuinka venäläisiä työntekijöitä tulee käsitellä. Eräs venäläisistä haastateltavista uskoi, että venäläisten työntekijöiden palkkojen lähtötaso on aivan toinen riippuen siitä, onko niistä neuvottelemassa suomalainen vain venäläinen johtaja. Ulkomaalaiselta vaaditaan hänen mukaansa automaattisesti korkeampia palkkoja. Venäläistä johtamistapaa pidetään yleensä hierarkkisenä, mutta venäläiset itse esittivät myös sellaisia näkemyksiä, että suomalaisjohtajat pysyttelevät liian etäisinä työntekijöilleen. Esimerkkihaastateltavan kommentti kertoo eräänlaisesta patruuna-ajattelusta: *”Johtajan tulee olla venäläinen, ei suomalainen. Kaikella kunnioituksella suomalaisia kohtaan. Kyse ei ole pelkästä hallinnoimisesta, vaan johtajan tulee olla ihmisille myös isä, jumala ja tsaari.”*

Koska yhteisyrityksen perustamisen taustalla olivat 1990-luvun alussa usein muut kuin varsinaiset liiketoiminnalliset syyt, yhteisyritykset ovat menettäneet suosiotaan muiden

toimintamuotojen tultua mahdollisiksi. Yksityistämisen prosessin yhteydessä myös toimitilojen lunastaminen tuli mahdolliseksi, jolloin monimutkaisia vuokrausjärjestelyjä ei enää tarvittu. Nykyään yhteisyritykset ovat käyneet harvinaisiksi, vaikka muutama neuvostoaikana perustettu yhteisyritys jatkaakin yhä toimintaansa.

Yhteisyritys on yleensäkin kansainvälisen liiketoiminnan haastavin toimintamuoto, jossa partnerien eriävät näkemykset aiheuttavat usein ongelmia. Kaikkein vaikeimpana suomalais-venäläisissä yhteisyrityksissäkin on pidetty niiden hallinnointia. Jo neuvotteluvaiheessa ongelmia ovat aiheuttaneet vaikeudet sovittaa yhteen suomalaisen ja venäläisen partnerin panostukset liikesuhteeseen, omistusosuuden jakautuminen sekä odotukset toiminnan tuloksesta: *”Venäläiselle managerille tuotantokapasiteetti on olennaisempi kriteeri allianssin toimintaa arvioitaessa kuin toiminnan tulos.”* Muutama suomalaispartneri kuvasi yhteishankkeen venäläispartnereita epärealistisiksi, koska näiden mielestä arvottoman maa-alueen ja työvoiman sijoittaminen olisi ollut riittävä panostus yhteisyritykseen.

Toiminnan kehittyessä näree on aiheuttanut myös näkemusero siitä, miten toimintaa tulisi johtaa. Niissä yhteisyrityksistä, jotka ovat perustuneet olemassa olevalle toiminnalle, venäläispartneri on yleensä tuonut mukanaan allianssiin venäläisen johtajan. Tämä saattoi periytyä jo yrityksen Neuvostoliiton aikaisilta toimintavuosilta. Osa suomalaisista haastatelluista kritisoi venäläisen johdon osaamista ja vastuunottokykyä. Eräs haastatelluista mainitsee yhteisyrityksen venäläisen johdon löytävän ohjeista aina porsaanreiät, joiden kautta voi välttyä toimimasta suomalaisten toivomalla tavalla. Venäläiseen johtoon kohdistunutta kritiikkiä voimistaa se, että johdon rooli korostuu venäläisyrityksessä venäläisen autoritäärisen johtamiskulttuurin vuoksi. Venäläisillä johtajilla ei suomalaisten näkemyksen mukaan ole ollut tapana delegoida vastuuta alaisille.

Myös venäläishaastateltavan kommentista käy ilmi, että venäläinen johtaja on tehnyt työtään hyvin itsenäisesti delegoimatta päätöksentekoa muille. Sopeutuminen osakkaasta palkkajohtajaksi ja vastuun jakamisen opettelu ei ollut helppoa sen jälkeen, kun yhteisyritys

sulautettiin suurempaan yritykseen. *”Minun piti tietenkin myydä osuuteni, 40 %, ja sen jälkeen minusta tuli palkkatyöläinen, toimitusjohtaja. Työnteko tietenkin hankaloitui, koska tämä pöytä olikin vain osa hallitusta, ja kaikki päätökset teki nimenomaan hallitus. Siihen asti olin tehnyt kaikki päätökset itse kymmenen vuoden ajan.”* Joissakin haastatelluista suomalaisyrityksistä venäläinen johtaja oli päädytty vaihtamaan, koska tämä oli vetänyt suomalaisten mielestä liian itsepäisesti omaa linjaansa ja laistanut raportoinnista suomalaisosapuolelle.

Suomalaisia haastateltaessa yhteisyrityksen venäläispartnerin suoranaisten epärehellisyys mainittiin ongelmaksi muutamassa tapauksessa. Kahdessa näistä epärehellisyys oli johtanut yhteisyrityksen purkamiseen. Ensimmäisessä tapauksessa paikallinen johtaja oli teettänyt töitä omaan piikkiinsä ja toisessa venäläispartnerin motiivina yhteisyrityksen perustamiseen arveltiin alusta saakka olleen halu kopioida suomalaispartnerin tuotteita. Kolmannessa tapauksessa venäläinen johto oli saatu kiinni varastelusta, mikä johti irtisanomisiin ja rikosilmoituksen tekemiseen.

Etenkin 1990-luvun puoliväliin saakka yhteisyritysten suomalaispartnerit kritisivat myös venäläisen liikkeenjohdon haluttomuutta irtisanoa ylimääräisiä työntekijöitä, esimerkiksi sanoin: *”Hän halusi olla suuren tehtaan johtaja ja paikkakunnan merkkihenkilö. Tärkeintä oli ylläpitää suurta määrää työntekijöitä, vaikka yritys oli ihan kuralla.”* Haluttomuus irtisanoa työntekijöitä periytyi sosialismin ajalta, jolloin työntekijöiden määrä yrityksissä oli suunniteltu keskusjohtoisesti eikä yritysten tarvinnut ajatella toiminnan kannattavuutta. Lisäksi sosialismin aikaiset tuotantolaitokset pyrkivät hamstraamaan lisää työntekijöitä, sillä työvoima koettiin tehottomaksi, mikä puolestaan vaaransi tuotantosuunnitelmien toteuttamisen. Kun yritykset vielä kustansivat työntekijöidensä sosiaalisen ja kulttuurisen infrastruktuurin, yrityksillä oli vahva sosiaalinen luonne ja tehtaiden johtajat olivat paikallistolouksien ”merkkihenkilöitä”. Tämä asenne rasitti etenkin 1990-luvun alussa suomalais-venäläisten yhteisyritysten kannattavuutta. Asetelma vaivasi etenkin niitä yrityksiä, joissa esimerkiksi yhteisyritys oli perustettu vanhan venäläisen yrityksen sisään vanhan tuotannon rinnalle.

Toinen yleisesti mainittu ongelma 1990-luvun yhteisyritysten toiminnassa oli venäläisosapuolen lyhytnäköisyys, jonka suomalaiset kokivat suoranaista ahneutena. ”*Venäläinen rupesi heti tulouttamaan, että hienompia autoja rupesi olemaan joka kerta siinä pihalla.*” Venäläisosapuolen katsottiin joissakin tapauksissa tavoittelevan lähinnä leveämpää elämää, hienoja tavaroita ja viisumeita ulkomaille. Liiketoiminnan kehittäminen ja pitkän tähtäimen strategiset tavoitteet eivät välttämättä kiinnostaneet samassa määrin (ks. myös Hirvensalo & Lausala 2001, Karhunen 2001). Ongelma on suomalaisten mukaan kuitenkin alkanut ajan mittaan korjautua liiketoimintaympäristön vakauden lisääntymisen myötä: ”*Moni on nyt katunut. Jos ennen sai miljoonan heti, niin myöhemmin olisi ollut mahdollisuus saada miljoona vuodessa.*”

Toisaalta myös venäläisosapuolen on ollut vaikea ymmärtää suomalaisosapuolen tapaa tehostaa liiketoimintaa ja arvioida sen kannattavuutta joka vaiheessa. Suomalaispartnerin odotukset yhteistyöltä koettiin näin ollen ylimitoitetuiksi ja siksi ongelmallisiksi. ”*Tämän piti olla vähän niin kuin avioliitto – eräänlainen partneruus. Ei suomalaisten pitäisi laskuttaa meitä joka ikisestä liikkeestä.*” Näitä ristiriitoja selittää osaltaan se, että suomalaisosapuolelle yhteisyritys Venäjällä on kenties tuonut vain pienen osan liikevaihdosta, kun taas venäläisosapuolelle yhteisyritys on voinut olla koko yritystoiminnan jatkumisen kohtalonkysymys.

Ne ongelmat, jotka koskivat yhteisyrityksiä 1990-luvun alkupuolella, eivät välttämättä ole enää ajankohtaisia. Suomalaiset uskovat venäläisen liiketoiminta-ajattelun kehittyneen huomattavasti viidessätoista vuodessa. ”*Venäläiset johtajatkin ovat muuttuneet hirveästi. Kun vertaa siihen mitä oli Moskovan jointtariaikoina, niin kyllähän on hirveä muutos tullut siihen, että miten tehdään töitä ja miten ajatellaan. Jointtarit todennäköisesti tässä vaiheessa on enemmän sitä, että kumpikin yrittää saada sitä asiaa eteenpäin ja bisnestä nousemaan, kun mitä aikaisemmin oli, että mietittiin miten itse saa siitä etua saman tien.*” Myös kumppaneiden yhteistoimintapotentiaalinen arvioiminen ja yritysten taustojen tarkastaminen on tullut aikaisempaa helpommaksi, kun yhä useammalla on takanaan liiketoimin-

tahistoriaa. Lisäksi myös venäläisyritysten tuotantokapasiteetin kunto on aivan toista kuin 1990-luvun alkuvuosina. Yhteisyrityksen venäläinen osapuoli ei välttämättä ole enää kasa romurautaa, vaan täysin modernisoitu tehdas.

Yleisesti ottaen suurimpana ongelmana missä tahansa yhteisyrityksessä suomalaishaastatellut pitivät nimenomaan päätöksenteon kankeutta, mikä on pysynyt ongelmana, vaikka venäläinen infrastruktuuri on parantunut ja liiketoiminnan käytännöt modernisoituneet. Joissakin tapauksissa taustalla nähtiin liiallinen suurpiirteisyys alkuperäisen sopimuksen laadinnassa, jolloin suomalaiset eivät edes kunnolla ymmärtäneet, millaiset oikeudet osapuolilla tulee olemaan. *”Se lainsäädäntöhän oli se ongelma, se että myös vähemmistöosakas pystyi jarruttamaan asioita. Suuri osa niistä vanhoista ongelmista johtui siitä, ettei vaivauduttu kollaamaan sitä yhtiöjärjestystä kunnolla, vaan luotettiin siihen, kun ollaan niin hyviä kavereita.”* Juuri päätöksenteon monimutkaisuutta pidetään edelleen yhteisyritysten suurimpana miinuksena.

Osa haastateltavista ei pitänyt yhteisyritystä perusteltuna toimintamuotona juuri missään olosuhteissa, koska partnerilta saatavaa osaamista voi hankkia yritykseen muillakin, yksinkertaisemmilla tavoilla. Vaikka partnerin kanssa ei edes olisi erityisiä ongelmia, hallinnointia ei ole syytä vaikeuttaa. Suomalaishaastateltavan sanoin: *”Ei mitään [ongelmia], mutta ei niistä mitään hyötyäkään ollut. Ei siitä venäläisestä partnerista, niin kuin ylipäättään partnerista, ole kuin riesaa. Siis ei se koske Venäjää vaan ihan mitä maata tahansa.”* Jotta yhteisyrityksessä olisi järkeä, molemmilla osapuolilla pitäisi suomalaishaastateltujen mukaan olla täysin identtiset intressit, samanlainen käsitys yrityksen tavoitteista ja venäläisosapuolella lisäksi merkittävää strategista osaamista.

Kaikki kokemukset yhteisyrityksistä eivät suinkaan ole negatiivisia; näin myös monen sellaisen yhteisyrityksen kohdalla, jonka toiminta jatkuu nykyään muussa muodossa. Yhteisyrityksen purkamisen taustalla ovat tällöin olleet muut syyt kuin varsinaiset vaikeudet osapuolten yhteistyössä. Suomalaisilla oli positiivisia kokemuksia sekä toiminnallisesta yhteistyöstä että asetelmista, joissa venäläisosapuoli käytti vain

hallitusvaltaa. *”Heidän suhtautumisensa oli kaikella tapaa hyvin joustavaa, ja enimmäkseen he olivat vaan hallitustyössä mukana, että eivät he siihen käytännön elämään puuttuneet millään lailla. Ja uskoivat ja luottivat suomalaiseen kumppaniin, että se tietää mitä se tekee. [...] Täysin harmoninen yhteistyö.”*

Miksi jotkut yritykset ovat sitten jatkaneet yhteisyrityksen toimintaa näihin päiviin saakka, vaikka aika on niin monen mielestä ajanut toimintamuodon ohi Venäjän markkinoilla? Tähän ei osaa antaa yksiselitteistä vastausta edes yhteisyrityksen osakas itse: *”No kyllä tässä joku viha-rakkaus -suhde on, kun se on näinkin pitkään säilynyt hengissä. [...] Yhteisyrityshän tahtoo olla vähän niin kuin avioliitto, jossa on sovittu se päättymispäivä. Joka toinen vuosi me on mietitty, että ostetaan se ja joka toinen vuosi taas, että ei me sitä kyllä osteta. Ja siihen ei ole löytynyt sitä lopullista vastausta...”* Vanhimpien yhteisyritysten kohdalla tyypillinen kehitys on kuitenkin ollut se, että suomalaisosapuoli on kasvattanut omistusosuuttaan ja ostanut jossain vaiheessa venäläisosakkaan kokonaan ulos.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että yhteisyritykset syntyivät aikoinaan vastaamaan tiettyihin (esim. lainsäädännöllisiin) tarpeisiin, joista suuri osa ei ole nykypäivänä enää ajankohtaisia. Yhteisyrityksiin suhtaudutaan jossakin määrin menneen ajan yritysmuotona Venäjän-kaupassa. Nykyään suomalaiset suosivat enemmän tytäryhtiöitä, yritysostoja tai sellaista osaomistusta, jossa kaikki strateginen päätöksenteko voidaan keskittää suomalaispartnerille. Venäläistä osaamista voidaan hyödyntää yritysostojen yhteydessä palkkaamalla tarvittaessa entisiä omistajia yrityksen avainpaikoille. *”Kyllä tänä päivänä kun laajennutaan ostamalla pieni venäläinen ketjunpätkä, niin tarjotaan omistajalle, että jää vetämään sitä omaa osuuttaan.”*

Kaikesta huolimatta myös uusia yhteisyrityksiä syntyy edelleen. Suomalaisista yrityksistä yhteisyrityksiä venäläisten kanssa ovat viime vuosina perustaneet mm. Rautakirja, Tikkurila ja Cramo. Suomalaiset ovat näissä tapauksissa enemmistöomistajia ja saattaneet lisäksi varata itselleen mahdollisuuden kasvattaa omistusosuuttaan myöhemmin.

5.1.2 Tytäryhtiöt ja alihankinta yhteistyön monipuolistajina

Kun Venäjällä tuli 1990-luvun alussa mahdolliseksi toimia myös muiden yritysmuotojen kuin yhteisyrityksen puitteissa, erityisesti suomalaiset pk-yritykset aktivoituivat pyrkimään Venäjän markkinoille. Pienemmät yritykset lähtivät tyypillisesti liikkeelle perustamalla tytäryhtiöitä - erityisesti Pietariin - tai kehittämällä alihankintayhteistyötä venäläisten kumppanien kanssa. Vientiyritykset etsivät jälleenmyyjiä ja kehittivät myyntiverkostoja Venäjän puolella.

Ensimmäisten kumppanien haku

Yhtenä kohtalonkysymyksenä Venäjän-kaupan onnistumiselle on ollut alusta saakka hyvän yhteistyökumppanin löytäminen. Erotuksena clearing-kaupan konkareista Venäjän markkinoille pyrkivät pk-yritykset joutuivat aloittamaan yhteistyökumppaneiden etsimisen usein puhtaalta pöydältä. Myös nämä uudet yritykset pyrkivät mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään muiden suomalaisyritysten aikaisempia kontakteja venäläisten kanssa, kuten clearing-kaupassa mukana olleiden venäläisten johtajien perustamia uusia yrityksiä. Suomalaishaastatteluilla oli kuitenkin kokemuksia myös partnerien hausta täysin pystymetsästä esimerkiksi lehti-ilmoittelun perusteella: *”Keksittiin että ne yrityksethän on toimivia ja niillä on rahaa, jotka ilmoittavat moskovalaisissa lehdissä - niin me tilattiin ne moskovalaiset lehdet tulemaan tänne. Siinä me löydettiin sitten niitä ilmoituksia, jotka hakivat kumppaneita.”* Tälläkin metodilla liiketoimintayhteistyö saatiin käyntiin.

Erityisesti kaupan ja palvelujen alalla partnerihakua ja alkuaikojen yhteistyötä leimasi tietty villiys toimialojen suhteen. Koska monet toimialat - vähittäiskauppa, yrityspalvelut, matkailu - olivat olleet Neuvostoliitossa käytännössä tuntemattomia, alan ammattilaiset puuttuivat Venäjältä kokonaan. Yritystoimintaa ryhtyi harjoittamaan innokkaita ihmisiä, joiden oma tausta saattoi olla mitä hyvänsä opettajasta upseeriin. Vientinä 1990-luvun alkupuolella harjoittanut suomalainen muistelee tuon ajan Venäjän-kaupan realiteetteja: *”Ketään ihan oikeata tämän alan ammattilaistahan myö ei tavattu. Kun ei siellä niitä*

ollut”. Yleisen liiketoimintaosaamisen lisäksi suomalaisosapuolen vastuulle tulikin usein venäläisosapuolen perehdyttäminen toimialaan ylipäätään.

Koska markkinat kehittyivät niin nopeasti ja uusia mahdollisuuksia syntyi koko ajan, venäläisillä kumppaneilla saattoi alkuaikoina olla myös mitä mielikuvituksellisimpia toimialayhdistelmiä yrityksensä sisällä. Esimerkiksi yksi venäläishaastatelluista kertoi yrityksensä harjoittaneen 1990-luvun alkupuolella - vieläpä yhtä aikaa - puunjalostusta, kivenhiontaa, matkailua ja sähkötarvikkeiden valmistusta! Venäläisyrietykset eivät olleet tuohon aikaan erityisen pysyviä - kauppakumppani tai asiakas saattoi kadota tai yrityksen toimiala oli vaihtunut sitten viime näkemän. Suomalainen viejä muistelee seuraavaa: *”Kun Pietarissa oli joku rakennustarvikeliike, mikä tänä päivänä vielä rakensi siellä, niin tuli muutaman viikon päästä ilmoitus, että joo, myö on siirrytty videokuvausta harjoittamaan! Mutta se kertoo siitä, että ne mahdollisuudet siellä missä ne pojat pyöri, niin niitä oli ihan hirveästi.”* Monet venäläisyritykset siirtyivätkin joustavasti toimialalta toiselle sen mukaan, missä liiketoimintamahdollisuuksia näytti syntyvän. Jossain tapauksissa suomalaispartneri meni perässä mukaan toimintaan, kun taas välillä jouduttiin tekemään rajauksia, miten paljon oma toiminta päästetään rönsyilemään, ja etsittiin mieluummin uusi kumppani pysyen omalla ydintoimialalla. Joissakin tapauksissa myös Venäjälle etabloitunut suomalaisyritys päättyi aivan toiselle toimialalle, kuin mistä toiminta oli alun perin lähtenyt liikkeelle.

Liiketoimintaosaamisen siirtäminen oli eräs suomalaisosapuolen perustehtäviä yritysmuodosta riippumatta. Venäläisillä kumppaneilla ei välttämättä ollut alun perin mitään käsitystä esimerkiksi markkinoinnista. Siellä missä yhteisyritysten toiminta oli ollut vilkasta jo Neuvostoliiton aikaan, mukana olleet venäläiset olivat saaneet jonkinlaista kosketusta länsimaisen yritystoiminnan periaatteisiin. Kostamuslaisilla oli mielestään muita Neuvostoliiton alueita paremmat mahdollisuudet omaksua liiketoimintaosaamista jo kaupungin rakentamisen aikaan. Paikallinen yritysjohtaja muistelee, kuinka yhteisyritys Finstroin työskentelyn seuraaminen sai hänet ymmärtämään, miten moni asia oli sosialismin oloissa pielessä, ja kuinka syntyi pyrkimys työskennellä samaan tapaan kuin

Finstroissa tehtiin. Kun Neuvostoliitto hajosi, suomalaisten työskentelyä seuranneilla oli selvä käsitys, mihin suuntaan omaa toimintaa aletaan kehittää. *”Meillä ei siinä vaiheessa tullut kysymystä, että miten, vaan ymmärsimme helposti, että nyt mekin voimme alkaa tehdä töitä järkevästi eikä sen mukaan mitä Gosplan käskee. Oli helpotus saada mahdollisuus toimia niin kuin pitää, myös työntekijöiden kanssa, eli että kaikki riippuu itsestämme.”*

Toinen eksoottinen liiketoimintaosaamisen laboratorio neuvostoaikana olivat osuuskunnat, joiden toiminta tuli mahdolliseksi perestroikan aikana. Kostamuslainen yrittäjä kertoo pyörittäneensä 1980-luvun lopulla osuuskuntaa, jonka myötä hän sai ensimmäisen kokemukset liiketoiminnan harjoittamisesta ja jopa ulkomaankaupasta. Osuuskunnalla oli oikeus tuontiin Vneshtorg-organisaation kautta ja se vaihtoi Neuvostoliiton oloissa erittäin niukkoja kulutustavaroita ihmisten keräämiin marjoihin ja sieniin. Haastateltava muistelee tuon ajan liiketoimintaperiaatteita seuraavasti: *”Neuvostoliitossa rahalla ei ollut mitään merkitystä, kaikki ansaitsivat sata ruplaa. Mistään ei vain saanut mitään. Ihmiset ostivat meiltä esimerkiksi ranskalaista hajuvettä joka maksoi viisi ruplaa, ja sitä vastaan heidän piti kerätä esimerkiksi kymmenen kiloa marjoja. Tällainen kaupallinen periaate siinä oli.”* Moni muukin haastateltu oli ehtinyt toimia osuuskunnissa ennen Neuvostoliiton romahdusta ja hankkia tällä tavoin ensimmäisiä kokemuksia ”kaupallisesta toiminnasta”. Osuuskunnista syntyivätkin Venäjän ensimmäiset kaupalliset yritykset, joista monista kasvoi menestyviä suuryrityksiä.

Alkuaikojen liiketoimintayhteistyöhön liittyi valtavasti käytännön ongelmia. Viestiyhteydet tökkivät, tietokoneohjelmistot eivät ymmärtäneet kyrillisiä kirjaimia, kaikki dokumentit jouduttiin itse kääntämään jne. Venäjän puolella kärsittiin tavarapulasta. Suomalaishaastateltava muistelee käytännön ongelmia Moskovassa: *”Silloin 1990-luvulla oli kaikki kauhean hankalaa, kun ihan yksinkertaiset asiat, että jotain paperia sai metsästää jostakin ja faksista loppui rullat, niin ei löytynyt mistään faksipaperia [nauraa], printterinauhat... Ja tietokoneiden korjaajia ei saanut mistään!”*

Aivan samoin, kuin yhteisyritysten kohdalla, myös muunlaisia partnerisuhteita haittasi suomalaisten mielestä toiminnan alkuvuosina venäläisten kumppaneiden rikastumisen himo. Venäläiset partnerit saattoivat sekoittaa firman ja oman taskun varsin surutta, ja tavarakuormista siirtyi luksustuotteita partnereille itselleen. Myös venäläishaastateltava myöntää, että venäläisillä on ollut pikavoitontavoittelua toiminnassaan: *”Kyllä täytyy sanoa, että vielä muutama vuosi sitten venäläisten joukossa oli sellaista ajattelua, että jos toiminnasta ei saa 200 prosentin voittoa, ei siihen kannata ryhtyä ollenkaan. Tänä päivänä kaikki muuttuu onneksi parempaan suuntaan.”* Ongelma ei rajoittunutkaan kansainvälisiin liikesuhteisiin, vaan ilmiöstä kärsivät yhtä lailla venäläiset yritykset. Toinen venäläishaastateltava vahvistaa toimintatapojen muuttuneen: *”Nyt aletaan ymmärtää, että parempi, kuin varastaa kerran, on tehdä työtä pitkäjänteisesti. Olkoon, että voittoa tulee vähemmän, mutta se on tasaista ja liiketoiminta kehittyy ajan mittaan. 1990-luku oli yhtä hamstraamista... toiminta oli erittäin vaikeaa.”*

On syytä muistaa, että Venäjän-kaupan alkuvuosina suomalaistenkin joukosta löytyi niitä, jotka pyrkivät Venäjän markkinoille äkkirikastumisen toivossa. Suomalaishaastateltava muistelee Venäjän-kaupan ohjelmaa, johon hän osallistui monien muiden tavoin: *”Tässä prosessissa mie tapasin äärettömän paljon optimistisia ja ylioptimistisia ihmisiä, kuten nykyisin raviurheilun parissa. [...] Siellä oli sitä pikavoiton hakijaa hyvin paljon.”* Venäjän markkinoille saatettiin pyrkiä varsin keunoilla resursseilla sen jälkeen, kun liiketoiminta oli ajautunut umpikujaan kotimarkkinoilla. Tänä päivänä suomalaisten yksimielinen käsitys on se, että Venäjälle on täysin turha lähteä pikavoittoja tavoittelemaan. Päinvastoin, resursseja tarvitaan enemmän kuin kotimaassa, ja osaamista on oltava riittävästi. Tämä kertoo osaltaan Venäjän markkinan kypsymisestä - improvisoitu kaupankäynti ei lyö leiville, vaan liiketoiminta on rakennettava huolella ja pitkäjänteisesti, mikäli mieli pärjätä kilpailuilla markkinoilla.

Partnerihaun lisäksi toinen onnistuneen liiketoiminnan peruskivi on ollut alusta lähtien huolellinen tutustuminen markkinaan. Venäjän markkinoista ei ole vielääkään saatavana yhtä tarkkoja tietoja kuin länsimarkkinoista, puhumattakaan tilanteesta 1990-luvun puolella.

Rakennusalan yrittäjä muistelee Venäjälle lähtöä seuraavasti: *”Ja sitten kun se tuli mahdolliseksi, se oli jotain vuotta 1991 kun myös ruvettiin selvittämään näitä Venäjän-toiminnan mahdollisuuksia,, ja se selvitystyö vei reilun kaksi vuotta, ennen kuin ensimmäinen urakka saatiin [...] Se selvittelyaika 1991 - 1993 alkoi tietysti loppupuolella tuntua siltä, että ollaanko myös pelkkä selvittelyliike, mutta nyt jälkikäteen ajateltuna oli todella hyvä, että tehtiin ne kotiläksyt kunnolla eikä rynnätty suin päin, vaan menttiin maltilla eteenpäin. Se ehdottomasti kannatti. Vaikka sitten myöhemmin Venäjän-projekteissa omia erilaisia murheita on ollutkin, niin tavallaan se tietty henkinen valmius, mikä siinä parin vuoden aikana kasvoi, oli hyväksi toiminnalle.”* Suomalaishaastattelujen mukaan tämä seikka ei ole muuttunut vuosien varrella miksikään. Tärkeintä Venäjän-kaupan aloittamisessa on edelleen huolellinen tutustuminen markkinaan. Suomalaiset korostavat, että pelkät markkinaselvitykset eivät kerro riittävästi, vaan perehtymistä täytyy tehdä myös paikan päällä.

Vuoden 1998 talouskriisi toiminnan käännekohtana

Ne suomalaistoimijat, jotka olivat saaneet Venäjän liiketoimintansa liikkeelle 1990-luvun puoliväliin mennessä, saattoivat pyörittää jo sangen suuria kuvioita kesään 1998 tultaessa. Venäjän talouden kuumetessa pk-yritystenkin kaupat kasvoivat joissakin tapauksissa hurjasti. Suomalaishaastateltava selaillee päätään pyöritellen tuon aikaisia dokumentteja, jotka kertovat ennennäkemättömistä tarjouksista suomalaisen pk-yrityksen historiassa: *”Tavarantoimitustarjoukset, joita meille tuli esim. jostakin tuota öljyjälöstamoilta, sisälsivät tuhat kuormaa tavaraa! Siinä oli sen koko vuoden tarvis, mitä se koko hemmetin iso öljynjalostamo käytti, siis terästä ja kaikkea. Suurin tarjous mitä olen tehnyt, oli miljardi!”* Kuviot alkoivat tässä tapauksessa tuntua suomalaisyrittäjältä liian suurilta ja toimintaa rajailtiin moneen kertaan jotta pysyttiin lähempänä yrityksen omaa perustoimialaa. *”Mie katsoin että nyt ei ole minun rooli tuossa.”*

Ruplan devalvoituminen elokuussa 1998 romahdutti nopeasti länsituonnin, ja lukuisat suomalaisyritykset vetäytyivät Venäjän markkinoilta. Vetäytyjät uskoivat itsekin kriisin olevan väliaikainen, mutta luottotappioita saattoi tulla sellaista vauhtia, että toimintaa ei

yksinkertaisesti ollut varaa pitää yllä. Isommat yritykset pystyivät säilyttämään asemansa, vaikka takkiin tuli heillekin: *”Liikevaihto putosi hetkellisesti kolmasosaan, kun asiakkaita meni nurin ja tuli luottotappioita. Tappiota syntyi myös siitä, että tytäryhtiöt olivat ostaneet ruplakauppana, jonka seurauksena Suomessa kirjautui sitten iso valuuttatappio siitä. Että mitään terminointeja ei kukaan siihen aikaan ollut ajatellutkaan. Ajateltiin, että jos jotain heilahteluja tulee, niin ne pysyvät jossain siedettävissä tasoissa, mutta sitten kun se meni miten meni, niin se oli aika kirpaisu.”* Asiakas- ja kumppanuussuhteita pyrittiin säilyttämään mahdollisuuksien mukaan ja länsimaiset yritykset pyrkivät sovitteluun maksuehtoja niin, että edes osa yhteistyöyrityksistä tai asiakkaista jäisi pystyyn. Venäläishaastateltavat muistelevat kiitollisuudella tiettyjä partnereita, jotka tulivat vastaan tiukassa paikassa ja ottivat osan tappiosta omalle kontolleen. Hyvän yhteistyösuhteen säilyttäminen ja liiketoiminnan takaaminen myös tulevaisuudessa katsottiin näissä tapauksissa uhrauksen arvoiseksi.

Saatavien perintä saattoi aiheuttaa ikäviäkin tilanteita, kun jokainen pyrki pelastamaan mitä pelastettavissa oli. Toisaalta suomalaishaastateltava muistaa myös tapauksia, joissa venäläinen osapuoli hyvitti tappioita vapaaehtoisesti jälkeenpäin: *”Oli vielä sellaisiakin, jotka konkurssin jälkeenkin maksoivat omasta pussistaan - tällaisia hyvin kunniantuntoisia ihmisiä.”*

Joissakin tapauksissa vuoden 1998 kriisi oli kohtalokas yhteistyökuvioiden kannalta. Vientiyrietykset kärsivät kaikkein eniten ja moni tutkimuksen haastatelluista joutui joko supistamaan toimintaansa tai vetäytyi kokonaan Venäjän markkinoilta. Samat ongelmat koskivat Venäjällä toimivia tytäri- ja yhteisyrityksiä, jotka harjoittivat maahantuontia lännestä. Yhteisyrityksen suomalaisosapuoli muistelee seuraavaa: *”Kyllä 1998 meille tuli takkiin niin maan perusteellisesti, kymmeniä miljoonia markkoja hävittiin silloin.”* Osalla suomalaistoimijoista yhteistyösuhteet menivät uusiksi tai toiminnan luonne muuttui, vaikka yritys jäikin Venäjän markkinoille: *”Käytännössä se pysäytti kaiken. Pelit seis. Että silloin vaan katseltiin ja kuunneltiin, että mitä tapahtuu. Meillä oli silloinkin, 1998 kesällä, joitakin lupaavia neuvotteluja käynnissä, Petroskoissa lähinnä. Mutta sitten se devalvaatio*

lopetti kaiken. Siinä vaiheessa meidän toiminta siirtyi tavallaan länsimaisiin investointeihin. [...] Se tavallaan muutti meidän toimintalinjaa, tai oli pakko muuttua, jos täällä meinasi hommia tehdä.” Kaikki yritykset joutuivat kamppailemaan pankkitoiminnan lamautumisen aiheuttamissa ongelmissa, ja tuotteet jouduttiin hinnoittelemaan monta kertaa päivässä, koska säännökset vaativat kaupankäynnin tapahtuvan ruplissa. Ruplan arvo puolestaan putosi sellaista vauhtia, että jos asiakas lähti pankkiin vaihtamaan ruplia maksaakseen tietyn tuotteen, takaisin palatessa rahat eivät välttämättä enää riittäneetkään, kun tuotteen ruplamääräinen hinta oli jo noussut.

Vaikka useimpien yritysten toiminta seisahtui täysin, ja tilanne ympärillä oli hyvin sekava, sekä suomalaiset että venäläiset haastatellut pyrkivät kertomansa mukaan miettimään keinoja pitääkseen työntekijät edes jollakin tavoin leivänsyrjässä kiinni. Palkkoja pyrittiin maksamaan edes jollain tavalla ja etsimään sellaista tekemistä, josta joku oli valmis maksamaan, jotta palkkoihin saatiin rahaa.

Yksi suomalaishaastateltavista kertoi aavistelleensa jotakin tapahtuvaksi ja vaihtaneensa lainoja ruplapohjaiseksi ennen devalvaatiota, jolloin suurilta tappioilta vältyttiin: *”Mulla oli ollut vähän niin kun luupissa, että jotain saattaa tapahtua. Niin me oltiin vaihdettu ruplapohjaiseksi lainoja, niin sieltä ei tullut mitään kauheita takapakkeja.”* Tuurillakin oli oma merkityksensä. Suomalainen rakentaja muistelee, kuinka alihankintasopimukset tehtiin juuri ennen ruplan romahdusta. Suomalaiset kysyivät tehdäänkö sopimukset ruplissa vai dollareissa, ja venäläisen alihankkijan pyynnöstä valittiin rupla. Heti sopimusten tultua voimaan ruplan arvo romahti, ja alihankinnan kustannukset jäivät näin ollen murto-osaan suunnitellusta. Suomalaishaastateltava ei teeskentele, että kysymyksessä olisi ollut terävä bisnesvainu: *”Siitä voi sanoa ihan täysin, että täysin ilman omaa osaamista ja ymmärrystä projektin taloudellinen tulos parani hetkessä!”*

Haastatelluista kukaan ei usko yhtä syvän kriisin olevan enää todennäköinen tai edes mahdollinen. Lisäksi vaikutukset eivät olisi enää yhtä dramaattisia, sillä valuuttariskiltä on suojauduttu paremmin. Kaupan alan haastateltava arvioi tehtyjä päätöksiä: *”Kaikki*

supistamispäätökset olivat väärä. Pitää ottaa opiksi, että varautuu myös näihin valuutan muutoksiin. Eihän se tänä päivänä enää mikään kriisi olisi.” Venäjän talous elpyi kriisin jälkeen nopeasti ja suomalaishaastateltavat ovat yksimielisiä siitä, että se, joka uskalsi heti kriisin jälkeen investoida, menestyi. Kaikilla ei kuitenkaan ollut resursseja roikkua markkinoilla, kun luottotappioita syntyi liikaa, ja päätyivät vetäytymään Venäjältä joko osittain tai kokonaan.

Partneriyhteistyö 2000-luvulla

Hyvän yhteistyökumppanin löytäminen on pysynyt yhtenä onnistuneen liiketoiminnan kulmakivistä läpi koko suomalais-venäläisen liiketoimintayhteistyön historian ajan (ks. myös Logrén ja Heliste 2007; Korhonen ym. 2008). Venäläisen liiketoiminnan historian kasvaessa kumppanin haku on helpottunut, koska mahdollisten yhteistyökumppaneiden taustoista on helpompi saada tietoa. Jokaisella kumppaniehdokkaalla on tänä päivänä jo työ- tai yrittäjähistoriaa markkinatalouden olosuhteissa. Partnerien haussa käytetään hyväksi kaikkea saatavilla olevaa tietoa ja tarkistellaan kokemuksia muilta alan yrityksiltä. Myös venäläishaastateltavat toteavat, että huijaamisella on nykypäivänä lyhyet jäljet: jos tekee ikävän tempun yhdelle kumppanille, siitä kuulevat myöhemmin kaikki.

Partnereiden hakuun on tullut lisää instrumentteja, kuten kansainväliset messut ja erilaisten julkisten organisaatioiden, etujärjestöjen kuten kauppakamarien sekä koulutusyksiköiden järjestämät tukiohjelmat ja markkinointitempaukset. Myös venäläisten keinovalikoima yhteistyökumppanien etsinnässä on parantunut ja yhteenottoja liikkuu molempiin suuntiin. Venäjän-kauppaa 2000-luvun puolella aloitellut vientiyrittäjä kuvailee partnerihakua seuraavasti: *”Messut ja sitten näitten erilaisten henkilökohtaisten suhteitten kautta lähdetään kaivamaan. Että messut on yksi juttu ja sitten nämä alan jutut tuntevat aika hyvin toisensa, ja meillekin tulee kontaktia koko ajan että halutaan niin kun yhteistyötä tehdä. Että kyllä niitä löytyy kun rupeaa etsimään.”*

Liiketoimintayhteistyön mahdollisia ongelmia ratkaistaan merkittävästi jo ennalta partnerin valinnan yhteydessä. Suomalaishaastateltujen mukaan yhteistyökumppanin valinta ei Venäjälläkään ole mitään salatiedettä, vaan normaali liiketoimintayhteistyön edellytysten selvittäminen ja kumppaniehdokkasiin tutustuminen riittää yleensä seulomaan jyvät akanoista. Osa yhteistyökuvioista kariutuu jo neuvotteluvaiheessa siihen, että partnereilla on erilaiset käsitykset esimerkiksi panosten suuruudesta, rahoituksen järjestämisestä tai muista käytännön seikoista. Jos tällaisista asioista päästään yksimielisyyteen, yhteistyön aloittaminen ratkeaa lopullisesti henkilökemian ja yleisen tuntuman pohjalta. Joidenkin ehdokkaiden kanssa yhteinen sävel ja ymmärrys syntyvät luontevasti, toisten ei. Suomalaisyrietykset luottavat viime kädessä maalaisjärkeen ja omaan intuitioonsa lopullisissa päätöksenteossa. Käytännössä kaikki tutkimuksen haastatellut ovat olleet viime kädessä tyytyväisiä yhteistyöhön venäläisten partneriensa kanssa. Eräs haastateltava kuvaa valintaprosessia seuraavasti: *”Oikeastaan täytyy sanoa, että kaikki kenen kanssa on työskennelly ja kun on liikeneuvotteluja käyty, niin on ruvettu tarkkaan katsomaan sen vastapuolen, että neuvotellaanko noiden kanssa vai ei. Eli on pyritty ennakkoon valitsemaan liikeyhteistyökumppanit, sikäli kun se on mahdollista. Ja on myös hylätty täysin mahdollisia kumppaneita, jotka on tuntunut, että noiden kanssa ei lähetä, sillä siisti. [...] Että kenen kanssa ollaan tehty, niin huonoja ei ole oikeastaan yhtään. Kaikki on päättynyt molemmin puolin hyvään lopputulokseen.”*

Osaamisen siirtyminen osapuolten välillä on aika lailla ennallaan vielä 2000-luvun loppupuolen tuotantoyhteistyössä. Suomesta tulee lähinnä teknistä ja tuotannon järjestämistä koskevaa osaamista. Suomalaisen tytäryhtiön venäläisjohtajan mukaan tuotantohenkilökuntaa on koulutettu Suomessa, missä heihin on tartutettu myös suomalaista työskentelykulttuuria: *”Valitsimme ihmisiä ja lähetimme heidät Suomeen. Siellä he tutustuivat teknologiaan ja tuotantokulttuuriin. Sitten he palasivat tänne ja ottivat käyttöön kaiken sen: samanlaisen tuotannon, kulttuurin, tekniikat, teknologian, kaikki sataprosenttisesti - miinus meikäläinen mentaliteetti.”*

Vaikka Venäjältä löytyy nykyään ammattilaisia lähes joka lähtöön, liiketoiminnan harjoittamisessa kaikki eivät ole kokeneita. Erityisesti pk-yrityspuolella syntyy jatkuvasti uusia yrityksiä, joissa ammattimiehet tai -naiset siirtyvät palkkatyöstä itsenäisiksi yrittäjiksi. Tällaisten uusien yritysten ollessa suomalaisosapuolen kumppaneina liiketoimintaosaamista siirtyä edelleen paljon Suomesta venäläisyrittäjien. Rakennusalan yrittäjä on tyytyväinen venäläiseen kumppaniinsa, vaikkakin suomalaisen partnerin tuki on toiminnassa tärkeää: *”He ovat kyllä lähteneet ihan voi sanoa että tyhjästä, että he ovat [talojen] pystyttäjiksi olleet. Mutta he ovat oppineet sen paikallisen tavan. Me ehkä neuvotaan heille tämmöistä niin kun pitkäjänteisempää ja ehkä markkinointimielessä vähän, että heillä monta kertaa vähän lipsahtaa se toisesta äärimmäisyydestä toiseen äärimmäisyyteen. Me kerrotaan vähän, että miten muilla markkinoilla tapahtuu ja miten kotimaassa tehdään.”* Partneria ei haluta haastatellun mukaan ruveta liikaa määräämään, vaan kaikki pyritään tekemään yhteistyön hengessä. Tässäkin tapauksessa venäläiseen partneriin on oltu ”erittäin tyytyväisiä”.

Alihankintasuhteissa suomalaisyritykset ovat käyttäneet kahdenlaista lähestymistapaa. Osassa alihankintasuhteita suomalaisyritys on hakenut Venäjältä kustannussäästöjä, osassa taas Venäjälle omaa tuotantoaan siirtänyt yritys on lähtenyt rakentamaan paikallista toimittajaverkostoa. Varsinkin ensimmäisen tyyppisessä alihankinnassa partnereiden työnjako on toiminut pääsääntöisesti normaalin tilaaja - toimittaja -suhteen pohjalta. Etenkin yksinkertaisessa alihankinnassa suomalaispartneri olettaa jo alusta lähtien, että venäläinen partneri pystyy toimittamaan tilauksen olemassa olevilla laitteilla. Joissakin tapauksissa suomalaispartneri on toimittanut alihankkijalle koneet (ja usein myös koottavat osat sekä valmiiden tuotteiden palautuspakkaukset) sekä osallistunut työvoiman valintaan ja koulutukseen, mutta useimmiten suomalaisten rooli rajoittuu tilausten tekemiseen. Koneita saatetaan toimittaa myös siten, että suomalaispartneri tuo koneet Venäjälle tiettyä tilausta varten ja hakee pois tilauksen valmistuttua. Alihankintasuhteisiin suomalaisyritykset eivät yleensä panostaneet teknologiaa tai liiketoimintaosaamista. Ainoastaan yhdessä haastatelluista yrityksistä suomalaispartneri on siirtänyt alihankkijalle tuotantoteknologiaa. Kyseiselle yritykselle kokoonpanoalihakinta oli strategisesti tärkeää

tuotteen lanseeraamiseksi Venäjän markkinoille, ja alihankkijan kanssa tehtiin yhteistyötä tuotteen sopeuttamiseksi paikallisia standardeja vastaavaksi.

Alihankintasuhteissa tuotannon käynnistyttyä ongelmia aiheutui etenkin 1990-luvulla työn laadusta, aikataulujen pitämättömyydestä ja tuotannon hinnoittelusta. Laatuongelmia aiheuttivat sekä henkilöstön osaaminen että paikallisen raaka-aineen riittämätön ja epätasainen laatu. Viivästykset tuotannossa puolestaan johtuvat usein infrastruktuuriin liittyvistä ongelmista, kuten sähkökatkoksista, ongelmista raaka-aineen saannissa sekä henkilöstön poissaoloista.

Osa alihankintaa teettävistä yrityksistä on pyrkinyt varautumaan tuotantoon liittyviin ongelmiin ennakolta. Esimerkiksi partnerin valintakriteerinä on ollut sijainti Suomen ja Venäjän rajan läheisyydessä, jolloin tuotannon valvonta helpottuu. Lisäksi alihankinta on käynnistetty sellaisella ”helpolla” komponentilla, jonka suomalaisosapuoli voi valmistaa tarvittaessa nopeasti itsekin, mikäli tuotanto Venäjällä ei onnistu. Onnistumisen varmistamiseksi tuotannossa on myös keskitytty alusta saakka enemmän laatuun kuin määrään, jolloin virheiden määrä on saatu pidettyä mahdollisimman pienenä. Eräs alihankkijoista muistelee strategian muutosta: *”Aloitettiin kymmenellä henkilöllä ja kasvatettiin rauhallisesti siten, että satsattiin enemmän laatuun sekä laatujärjestelmän kehittämiseen ja ylläpitoon. Edellisellä kerralla mentiin volyyymilla ja se oli katastrofi.”*

Venäjällä tuotettavien tuotteiden laatuun liittyviin ongelmiin suomalaiset ovat kehittäneet vaihtelevia ratkaisuja. Lopputuotteiden laatu pyritään varmistamaan käyttämällä tuontiraaka-aineita silloin, kun venäläisten toimittajien raaka-aineiden laatu ei riitä. Toimituskatkoksiin varaudutaan pitämällä samanaikaisesti useampia hankkijoita ”reservissä”. Tällöin osatoimittajan voi ongelmatilanteissa nopeasti vaihtaa. Toisaalta hyvien alihankkijoiden kanssa pyritään pitkäaikaiseen toimittajasuhteeseen. Suomalaiset osapuolet korostavat, ettei osatoimittajia valittaessa tärkein kriteeri ole välttämättä hinta, vaan olennaista on löytää ja säilyttää suhde luotettaviin ja laadukkaisiin toimittajiin.

Tuotteiden laadun parantamisessa avainsana on koulutus. Suomalaiset osapuolet teettävät potentiaalisilla venäläisillä alihankkijoilla koe-eriä, joiden perusteella annetaan palautetta niin kauan, kunnes laatu vastaa tilaajan vaatimuksia. Alihankkijoita tuodaan myös yritysvierailuille tilaajaorganisaatioon ja tutustutetaan paikan päällä tuotteen vaatimuksiin. Tekniset piirustukset ja henkilökohtainen konsultaatio ovat erittäin tärkeitä. Ajan myötä rutiinien kehittyessä työntekijät ovat valmiita tuottamaan suomenkielisin ohjeistuksin kuvattuja työvaiheita.

Venäläisen alihankkijan näkökulmasta erot yhteistyön merkityksessä partnereille aiheuttivat ongelmia etenkin 1990-luvulla. Tämä johtuu siitä, että yhteistyö oli usein tärkeämpi jälkisosialistisessa rakennemuutoksessa kamppailevalle venäläiselle kuin esimerkiksi tuotantokustannuksia Venäjällä minimoivalle suomalaiselle osapuolelle. Tämä näkyy muun muassa tilausten epäsäännöllisyytenä. Suomalaiset osapuolet tekevät tilauksia Venäjälle oman toimintasuunnitelmansa mukaisesti, jolloin tuotantoon syntyy venäläisestä näkökulmasta katsottuna katkoksia. Katkokset vaarantavat venäläisen yrityksen täystyöllisyyden, joten yritysten täytyy kehittää korvaavaa tuotantoa (jotta riittävä määrä työntekijöitä olisi yritysten käytettävissä tuotantohuippujen aikana). Erään alihankkijan toiveena oli: *”Tekisivät mieluummin vaikka pienempiä tilauksia, kunhan niitä tulisi tasaisesti. Nyt tulee muutaman kerran vuodessa valtava buumi ja sitten taas ollaan tyhjän päällä.”*

Mielenkiintoinen kysymys on, missä määrin vastaus heijastelee tottumusta suunnitelmatalouden tasaisiin tilauksiin ja missä määrin alihankkijoiden yleistä ongelmaa tilaajien kausivaihteluiden armoilla. Suomalaisten tilauksissa ilmenevistä katkoksista aiheutuviin ongelmiin venäläiset pyrkivät pääsääntöisesti vastaamaan hankkimalla uusia toimeksiantoja sekä lännestä että Venäjältä. Toimeksiannot liittyivät yleensä yhteistyön edustamaan tuotantoon, mutta saattoivat edustaa myös täysin uutta tuotannon alaa (esim. tevanake-tuotannosta on laajennettu elektroniikkateollisuuteen).

Tytär- ja emoyhtiöiden työnjaossa rahoitusasioista ja yleisemmistä strategiatason asioista päätetään emoyhtiössä tai yhteistyössä venäläisen osapuolen kanssa. Suurin osa muista kysymyksistä on usein venäläisen toimitusjohtajan harkinnassa. Alihankinta- ja tuotantoyhteistyösuhteissa laatuongelmatkin saattavat olla vähenemään päin, sillä työnjaossa myös laaduntarkkailua on siirretty enenevästi Venäjän puolelle. Yhden haastateltavan esimerkissä suomalaiset ovat aikaisemmin hoitaneet laaduntarkkailun toiseen kertaan Suomen puolella, mutta yhteistyön edetessä laadunvalvonta on jäänyt yksinomaan venäläisten harteille. Tässä tapauksessa osapuolten välille on syntynyt yhteinen ymmärrys lopputuotteen laadun merkityksestä ja sen kriteereistä, josta venäläishaastateltava kertoo seuraavasti: *”Laatu ja materiaalit tulevat heidän puoleltaan, he toimittavat materiaalit ja ovat kouluttaneet laatuasiantuntijat. Meidän vastuullamme on valmistaa laadukasta tuotetta, joka lähetetään [Suomeen] vasta meidän tarkastuksemme jälkeen. Sellainen työnjako.”*

Alihankintayhteistyön elementit ovat pysyneet osittain ennallaan 1990-luvulta pitkälle 2000-luvulle merkittävimpänä tekijänä venäläisen työvoiman alhainen hinta. Koska Venäjän sisämarkkinat ovat kuitenkin kehittyneet voimakkaasti viime vuosina, venäläiset yritykset eivät välttämättä ole yhtä riippuvaisia alihankinnasta kuin aikaisemmin.

Monet venäläisyrietykset ovat myös itse jo sellaisessa kehitysvaiheessa, että niiden ei tarvitse ryhtyä tekemään pelkkää alihankintaa. Erään venäläisen haastateltavan yritys oli kokeillut alihankintaa kansainväliselle huonekalujätille, mutta totesi sen kannattamattomaksi monessa suhteessa. Maksuehdot olivat alihankkijan kannalta epäedulliset ja hinta niin alhainen, että toiminta oli kannattavuuden rajamailla. Suurin syy alihankinnasta luopumiseen oli kuitenkin se, että yritys oli jo profiloitunut Venäjän markkinoilla valmistamaan laatuhuonekaluja, ja tuotannon jakaminen kahteen eri laatuokategoriaan oli hankalaa. Haastatellun johtajan mukaan työntekijöitä oli vaikea saada omaksumaan erilaista tuotantotapaa riippuen siitä kenelle milloinkin tuotetaan: *”Ihmistä ei pidä sekoittaa sanomalla että tee tämä hyvin-hyvin-hyvin mutta tämä huonosti-huonosti-huonosti ja tämä taas hyvin-hyvin-hyvin....”* Haastateltavan mukaan alihankinta olisi

järkevää vain siinä tapauksessa, että koko tuotanto järjestettäisiin palvelemaan vain yhtä tilaajaa.

Yhteistyökuvio voi alkaa kääntyä joissakin tapauksissa jo toisinkin päin, ei pelkästään laadun tai tarjonnan, vaan jopa hinnan perustella. Ainakin Kostamuksessa, jossa raja on lähellä ja jossa on koettu viime vuosina suoranaista liiketoimintabuumia, joitakin töitä ostetaan jo Suomen puolelta myös kustannussyistä. Venäläishaastateltavan mukaan esimerkiksi asfaltointityöt ovat tulleet viime päivinä halvemmaksi Kajaanista kuin venäläisiltä yrityksiltä ostettuna.

5.1.3 Suhteet paikallisiin yrityksiin

Verrattuna Venäjän-kaupan alkuvuosiin markkinoiden yleinen kehitys on helpottanut merkittävästi suomalaisyritysten Venäjän-vientiä ja liiketoiminnan harjoittamista maassa. Alkuaikoina Venäjällä toimivien tuotannollisten suomalaisyritysten suhteet paikallisiin yrityksiin saattoivat olla varsin vähäisiä, mikä jo sinänsä suojasi yritystä esimerkiksi paikallisten tavarantoimittajien aiheuttamilta ongelmilta. Suuri osa tutkimuksen kohteina olleista tuotantoyrityksistä suuntautui 1990-luvulla lähinnä maailmanmarkkinoille, joten niiden ei juuri tarvinnut ottaa huomioon myöskään venäläisten asiakkaiden mahdollisesti aiheuttamia ongelmia.

Viime vuosina venäläisten asiakkaiden merkitys on jatkuvasti kasvanut ja nykyään tuotantoa sijoitetaan Venäjälle yhä enemmän nimenomaan venäläistä markkinaa silmällä pitäen. Toisaalta myös suomalaisyrityksistä itsestään on usein tullut yhä suurempien tuotantoketjujen lenkkejä, jolloin ne itsekin toimivat kansainvälisten suuryritysten alihankkijoina. Tällöin Suomessa toimivan väliportaana vastuulle on tullut myös tuotantoketjun hoitaminen paitsi venäläiseltä alihankkijalta tai tytäryritykseltä Suomeen, myös edelleen kansainväliselle tilaajalle.

Alkuaikoina hankaluuksia aiheuttivat Venäjän-toiminnoissa paitsi yleinen tavarapula ja käytännön ongelmat, myös liike-elämän palvelujen kehittymättömyys. Monia asioita on myöhemmin ulkoistettu, mutta alussa kaikki jouduttiin tekemään itse käytännön pakosta, koska ketjun kaikki osat eivät olisi pelanneet yhteen. Vientiyrittäjä muistelee, kuinka rajaliikenteen hankaluudet aiheuttivat niin paljon epävarmuutta, että edes huolintaliikkeitä ei voinut käyttää. Yrittäjän mukaan ei koskaan voinut olla varma siitä, mikä rekka sattuu pääsemään rajalta läpi, ja siksi kaikki vienti- ja tullauspapereita piti tehdä itse: *”Tuosta ikkunasta katsottiin, että minkä numeroinen rekka ihan oikeasti on tuossa meidän pihamaalla, minkä niminen kuski siinä on sisällä, mikä sen rekisterinumero on, onko tämä turrattu rekka ja niin edelleen.”*

Etenkin tuotteita ja palveluja Venäjän markkinoille tuottavat yritykset ovat myöhemmin alkaneet käyttää yhä enemmän paikallisia alihankkijoita ja tavarantoimittajia. Lisäsysäyksen paikallisten kumppanien etsintään antoi elokuun 1998 ruplakriisi, joka romahdutti tuontiraaka-aineisiin pohjautuvan tuotannon kilpailukyvyyn. Yksi haastatelluista kuvaa prosessia seuraavasti: *”Tällä tavalla ei tarvitse maksaa ylimääräisiä tulleja, ja siihen liittyvät ongelmat häviävät. Kun osia tuodaan ulkomailta on kaikki hankalampaa. Alussa kannattavuuskalkyyli perustui siihen, ettei kokoonpanotehtaan tuottamasta edusta eli työvoimasta ja voitosta makseta tullia, pelkästään osista. Nyt on edetty siihen ajatteluun, että mitä venäläisempi lopputuote on, sitä edullisempi se on.”* Yhden haastattelun mukaan venäläinen pääoma löysi vuoden 1998 kriisin jälkeen erittäin nopeasti venäläisiä raaka-ainetuottajia ja yritys pystyi luomaan alihankkijaverkoston, jolla korvattiin aiemmin ulkomailta tuodut tarvikkeet.

Venäjän liiketoimintaympäristö on muuttunut merkittävästi sitten 1990-luvun alun myös palvelujen yleisen saatavuuden näkökulmasta. *”Jos puhutaan 1990-luvusta ja 2000-luvusta, niin jos ajatellaan, että mitä täällä oli 1990-luvun alkupuolella, niin kyllä tämä on kuin toinen maailma nyt. Ja tämä on kehittynyt valtavasti. Palvelut ovat kehittyneet, täältä käytännössä saa oikeastaan kaikkea, kaikenlaista palvelua, kaupoissa on tavaraa.”* Siinä missä yleisen palvelutason ja tuotevalikoiman parantuminen on vaikuttanut venäläiseen

arkeen, liike-elämän palvelujen kehittyminen lähentää Venäjän-toimintoja jatkuvasti eurooppalaisiin käytäntöihin. Erikoisjärjestelyjä tarvitaan pikku hiljaa yhä vähemmän. Joidenkin palvelujen hinta on noussut Venäjällä jo Suomen ohi, ainakin siellä missä kysyntää on paljon. Rakennusosalalla palvelujen hinnat ovat suomalaishaastattelun mukaan kohonneet reilusti: *”On yksi vaikeus. Määrätyt asiat täällä hintatasoilta on noussut tähtitieteellisiksi. En puhu palkoista, vaan puhun määrättyistä palveluista. Lähinnä, en voi puhua muusta kun rakentamisesta, rakentamisen alaan liittyvistä. Ollaan paljon yli Suomen hintatason.”* Myös venäläisyrietykset vahvistavat, että tiettyjä palveluja ostetaan jo Suomesta niiden alhaisemman hinnan takia. Tällainen tilanne on syntynyt ainakin Kostamukseen.

Rahoitusjärjestelyt ovat viime vuosina parantuneet selkeästi, sillä myös Venäjältä on jo mahdollista saada lainaa melko kohtuullisella korolla ja aikaisempaa pidemmillä maksuajoilla. Tällöin suomalainen emo- tai yhteisyriety ei ole enää ainoa vaihtoehto rahoituksen järjestämisessä Venäjän puolella, ja myös muiden yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden parantuneet rahoituksensaantimahdollisuudet näkyvät luonnollisesti kaikessa toiminnassa.

Myös leasing-kuviot ovat tulleet mukaan Venäjän liiketoimintaan. Eräs suomalaishaastateltavista kertoo autoja olleen käytössä leasing-sopimuksella jo jonkin aikaa, mutta nyt yritys on kokeilemassa leasing-sopimusta myös koneille: *”Käytännössä tähän asti kaiken rahoituksen on hoitanut emoyhtiö Suomesta. Nyt on juuri tulossa ensimmäinen kone, jossa on venäläinen leasingrahoitus. Siinä on ollut venäläinen koneen maahantuojia mukana järjestämässä. [...] Kyllähän sen pitäisi olla vastaava kuin suomalainen järjestelmä ja uskomme vahvasti, että se toimisi.”*

Rahoituksen parantuminen ei näy vielä kaikilla aloilla mikä vaikuttaa yritysten keskinäisiin suhteisiin. Rakennusosalalla on edelleen paljon vaihtokauppaa: *”Venäjällähän vielä paikalliset rakennusliikkeet käyvät aika tavalla tällaista oravannahkakauppaa. Eli rakennusliike joka rakentaa kerrostaloasunnon, ostaa betonitehtaalta betonit siihen taloon*

rakentamista varten, ja maksaa sen esim. kolmella asunnolla. Ja ikkunatehtaalle maksetaan kaksi asuntoa ja tälle. Että tämä käyttöpääoman puute on nimenomaan pk-rakennusliikkeiden puolella aika lailla huutava kyllä, että lainoitusjärjestelmät ei kunnolla toimi. Vakuusjärjestelmät on vajavaiset, siis ne toimii jollain lailla, mutta siinä on iso ero vielä meidän hyväksi täällä.” Suomalaisilla on tästä syystä tietty etulyöntiasema paikallisiin rakennusliikkeisiin nähden, koska suomalaisyritykset pystyvät maksamaan toimitukset rahalla. Emoyhtiöiden kautta järjestetty rahoitus on myös halvempaa kuin venäläinen. Lainojen reaalikorot ovat Venäjällä edelleen jonkin verran länsimaita korkeammat ja laina-ajat pisimmilläänkin 7-10 vuotta, mikä ei aina ole riittävä perspektiivi liiketoiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen. Myös itse lainanhankintaprosessi on venäläishaastateltavien mielestä hyvin monimutkainen. Vakuuksien osoittaminen ei käy papereita vaihtamalla, kuten Suomessa, vaan kestää paljon pidempään: *”Meillä se proseduuri kestää todella kauan eivätkä suomalaiset pysty käsittämään miksi. Mutta meillä Venäjällä on totuttu siihen, että kun ihminen syntyy, hän on jo rikollinen, ja loppuelämä pitää sitten todistella, että ei ole rikollinen...”* Venäläiset ovat tutkineet rahoituksensaantimahdollisuuksia myös Suomessa, mutta ovat pettyneitä siihen, että Venäjän puolella oleva omaisuus ei kelpaa Suomessa luottojen vakuudeksi.

Vaikka rahoitusala on jo kehittynyt Venäjällä selvästi, maksujärjestelmät ovat edelleen kaukana länsimaiden valikoimasta. Esimerkkinä vientiyrittäjä: *”No tuota kyllähän se tämä maksujärjestelyt on yksi sellainen asia kanssa, pankkimaksut, että edelleen me toimitaan sillä tavalla, että se on niin kun ennakkomaksuilla. Eli ei vielä, kun remburssia ei esimerkiksi pystytä siellä avaamaan, ei saada, pankkitakuut ynnä muut, se on niin kehittymätöntä. Se on yksi semmoinen iso ongelma.”* Pk-yrityspuolella rahaa kuljetellaan edelleen rajan yli myös käteisenä.

Liiketoimintaympäristön kehittymisestä ja kilpailun koventumisesta kertoo omalla tavallaan myös se, että mainonnan merkitys on kasvanut jatkuvasti. Markkinointikulut ovat Venäjällä jo helposti korkeammat kuin esimerkiksi Suomessa. Samansuuntaisia kommentteja tuli sekä suomalaisilta että venäläisiltä vastaajilta. Venäläinen matkailuyrittäjä

kuvaa markkinointikulujen kasvua seuraavasti: *”Mainonta on välttämätöntä kaupankäynnille, mutta mediajärjestelmästä on tullut hirviö, joka imee meidät ihan tyhjiin. Tänä päivänä venäläinen mainosbudjetti ylittää ulkomaiset. Mainonta tuotteen edistämiseksi markkinoilla vie 30 %.”* Suomalaisviejä puolestaan miettii, onko kyseessä kenties väliaikainen ilmiö: *”Ehkä tällainen brändiajattelu on siellä kovempaa kuin täällä länsimaissa, että se on mainosmiesten maailma tällä hetkellä. Se hyppäys on tapahtunut niin nopeasti, että se menee vähän niin kun yli, heilahtaa tämä, että sitten siellä mainostetaan paljon.”*

Alihankintayhteistyössä osa suomalaisyrityksistä on aikoinaan selvittänyt mahdollisuuksia siirtä käyttämään venäläisiä raaka-aineita. Tätä ovat kuitenkin estäneet venäläisten raaka-aineiden huonohko laatu sekä suomalaisista poikkeavat standardit. Erilaisia laatu- ja standardiongelmia on eri toimialoilla aina tekstiiliteollisuuden erilaisista värikartoista metalliteollisuuden metalliseosten erilaiseen koostumukseen. Länsimarkkinoille tuottavilla yrityksillä on yleensäkin tiukat raaka-aineiden laatuksiteerit. Esimerkiksi globaaleille markkinoille myyvässä elektroniikkateollisuuden yrityksessä raaka-aineiden tulee olla kohdemaan (kuten USA:n) viranomaisten hyväksymiä. Tätä ehtoa venäläiset raaka-aineet eivät ole yleensä täyttäneet. Alihankinnoissa asiakas myös usein määrittelee käytettävän raaka-aineen, mikä on rajoittanut allianssin mahdollisuuksia asioida paikallisten toimittajien kanssa. Toisinaan monia komponentteja ja tarvikkeita ei yksinkertaisesti valmisteta Venäjällä. Myös toimituksissa on ollut ongelmia: *”Toimitusajat eivät pidä. Luvataan viikossa, mutta tavara tulee kahdessa ja huomaan, ettei syy ole pakkanen tai muuta vastaavaa, vaan ettei ole edes yritetty pitää sopimuksesta kiinni.”*

Venäjän sisällä tapahtuvassa alihankinnassa on vielä 2000-luvun puolivälin jälkeenkin samoja ongelmia. Suomalaisyrityksessä työskentelevä venäläinen on sitä mieltä, että paikallisia toimittajia on edelleen vaikea löytää. Venäläisissä yrityksissä ei ole välttämättä sisäistetty riittävän hyvin alihankinnan periaatteita, sillä tilaajalle saatetaan ilmoittaa että onkin saatu toinen tilaus tai että tarvittavia materiaaleja puuttuu. Haastateltavan mukaan suomalainen yritys ei ota koskaan toista tilausta, jos edellinen on täyttämättä, ja kääntää

jokaisen kiven ja kannon löytääkseen puuttuvat osat - vaikka tuplahinnalla. Venäläisy yrityksissä tällaista ajattelua ei vielä ole riittävästi.

Myös venäläisten mielestä venäläisten alihankkijoiden tuottamien osien (pakkaukset, metalliosat, tekstiilit) laadussa on ollut parantamisen varaa. Venäläisten yritysten toimittaman tavaran laatu on alusta saakka riittämätöntä ja laatu saattaa vaihdella huomattavasti toimituserittäin. Toimitukset ovat olleet muutenkin epäluotettavia. Yhden vastaajan kokemusten mukaan alihankkijapartnerit ovat jossain vaiheessa sopimuskautta yksinkertaisesti kadonneet. Ongelma on yleensä ratkaistu toistaiseksi sillä, että materiaalit ja komponentit tulevat Suomesta. Tilanteen parantumisesta on haastateltujen mielestä kuitenkin toiveita, sillä myös venäläiset yritykset ymmärtävät laadun ja luotettavuuden merkityksen yhä paremmin.

Haastateltujen venäläisy yritysten näkemykset muiden venäläisten yritysten kanssa toimimisesta myötäilevät pitkälti suomalaisten näkemyksiä. Tytäryritysten ja yhteisy yritysten venäläiset operatiiviset johtajat korostavat, että tuotannon ympärille on ollut laatuongelmien takia vaikeaa kehittää venäläisiä alihankintaverkkoja, vaikka kustannussyistä tämä olisikin järkevää. Etenkin vuoden 1998 jälkeisten tullien ja tuontiosien hintojen korotusten jälkeen kiinnostus kehittää venäläistä alihankintaa on kuitenkin kasvanut. Parhaimmillaan suomalais-venäläisessä yhteistyöketjussa ei ole ongelmia. Suomalaisy yrityksen kustamuslainen partneri kertoo suhteiden lähialueen yrityksiin olevan kunnossa ja toimitusten hoituvan aikataulussa: *”Olemme täysin tyytyväisiä yhteistyöhön, ja kun teemme töitä suomalaisyritysten kanssa, ei heiltä ole tullut kertaakaan mitään valituksia. [...] Yritykset jotka palvelevat meitä, ovat tehokkaita. Reagoivat nopeasti sekä ajan että laadun suhteen. Asiat ovat täällä hyvin.”* Toinen venäläishaastateltava kuitenkin myöntää, että paikallisten tavarantoimittajien suhteen on joskus ongelmia, koska nämä eivät välttämättä innostu normaalia tiukemmista toimitusehdoista. Koska suomalaisyrityksen kumppani haluaa itse täyttää tiukat aikataulu- ja laatuvaatimukset suomalaisyrityksen suuntaan (jolla puolestaan voi olla vielä suuri

kansainvälinen tilaaja), myös paikallisten yritysten olisi pystyttävä vastaamaan samoihin vaatimuksiin.

Asiakkaiden suhteen suomalaiset yritykset eivät mainitse muita merkittäviä ongelmia, kuin vuoden 1998 kriisiä seuranneen kysynnän romahduksen ja useiden venäläisyriyten heikon maksukyvyyn. Muuten asiakassuhteet tuntuvat sujuneen kivuttomasti koko tutkimuksen tarkasteluajanjaksolla.

Pidemmällä tähtäimellä Venäjän talouden ongelmana nähdään sen riippuvuus raaka-aineiden viennistä. Suomalaishaastateltava kritisoi tuotekehityksen puutetta, sillä kaikki vuoden 1998 jälkeen tullut raha on käytetty hänen mukaansa vain kauppakeskusten rakentamiseen ja kulutukseen samalla, kun ”yhtään venäläistä tuotemerkkiä ei ole saatu aikaiseksi”. Myös venäläishaastateltava pitää ongelmallisena valtion tiede- ja tutkimusinstituuttien alasajoa, joka on johtanut venäläisen tuotekehityksen loppumiseen: *”Jos 1980-luvulla vielä kehitettiin joku kone, niin 2000-luvulla ei tähän mennessä kukaan ole kehittänyt mitään. Jos vielä jotain on keksitty, sitä ei ole saatu otettua käyttöön, ja valtiollamme ei olekaan mitään sitä vastaan että sovellamme ulkomaista teknologiaa.”* Tässä mielessä haastateltavat uskovat ulkomaiselle tuotannolle ja teknologialle riittävän toistaiseksi markkinoita Venäjällä.

5.1.4 Kilpailun luonne ja kokemukset rikollisuudesta

Kilpailu Venäjän markkinoilla on kasvanut merkittävästi useimmilla aloilla. Vaikka monet käytännön ongelmat ovat vähentyneet, yritystoiminnan aloittaminen, Venäjälle etabloituminen tai markkinoinen löytäminen omille tuotteille on vaikeutunut jatkuvasti sekä suomalaisten että venäläisten mielestä. Syynä on nimenomaan koventunut kilpailu. Suomalaisten näkökulmasta kilpailu koventui erityisesti vuoden 1998 devalvaation jälkeen, kun paikallisten valmistajien hintakilpailukyky alkoi parantua.

Myös venäläiset vahvistavat yritysten välisen kilpailun muuttaneen luonnettaan vuoden 1998 ruplakriisin jälkeen. Tuolloin ulkomaisten kilpailijoiden merkitys väheni ja kilpailusta tuli enemmän Venäjän sisäistä. Markkinoille ilmestyi uusia paikallisia tuottajia, jotka mainostavat tuottavansa ”yhtä laadukkaita kuin tuontituotteet, mutta paljon edullisempia”. Venäläisten mukaan kilpailu on alkanut olla yhä terveempää ja ”länsimaistunutta”, sillä se perustuu yhä enemmän markkinoinnin ja myynnin osaamiseen. Uudessa kilpailutilanteessa tytäryritykset luottivat usein emoyhtiön strategiseen osaamiseen ja tukeen.

Ruplakriisin vaikutukset hälvenivät vähitellen ja 2000-luvulla Venäjän markkinoille on pyrkinyt jatkuvasti myös kokonaan uusia ulkomaisia pelureita. Kokonaan uutena yrittäjänä Venäjän markkinoille tuleva yritys kohtaakin aivan eri kilpailutilanteen kuin vielä muutama vuosi sitten. Eräs suomalaishaastatelluista uskoo, että tässä vaiheessa markkinoille pyrkivien suomalaisyritysten tilanne on erittäin haastava ainakin kulutustavaramarkkinoilla: *”Eli nyt on kauhean monilla yrityksillä suunnitelmia, että ne haluaa päästä tänne takaisin, mutta kilpailu on niin kovaa, että tänne sisään pääseminen on tällä hetkellä tosi vaikeata. Toisin voi olla, että toimialakohtaisesti on erilaisia tilanteita, mutta pääsääntöisesti ne jotka ei ole nyt tulleet, ne on jo myöhässä. Epäilen kyllä, että tämä kansainvälinen kilpailu mikä täällä on, niin se on niin kun tavallaan ylitsepääsemätön juttu niille, jotka on tulossa jälkijunassa. Ei Suomesta löydy niin paljoa osaamista ja rahaa panostaa, että pystyisi kilpailemaan.”*

Toisaalta Venäjän sisämarkkinat kasvavat niin kovaa vauhtia, että ne suomalaisyritykset, jotka ovat saaneet jalansijan hyvällä tuotteella, eivät välttämättä meinaa pysyä kysynnän kasvun perässä. Suomalaishaastateltavan sanoin: *”Vaikka onkin tuplattu tuotanto, se ei ole riittänyt myynnin määrän kasvuun.”* Kilpailu vaihtelee myös toimialoittain. Palveluista esimerkiksi matkailu on ollut varsin kilpailtu ala jo pitkään. Venäläiset haastatellut mainitsivat kilpailukysymysten kohdalla kaikkein useimmin vähittäiskaupan kilpailun koventumisen. Vähittäiskaupan puolella ketjuuntumiskehitys on ollut voimakasta ja yhä useampi kansainvälinenkin kauppaketju pyrkii saamaan siivunsa Venäjän markkinoista. Monien haastateltujen arvioiden mukaan kasvun rajat ovat jo tulossa vastaan Moskovassa

ja kenties Pietarissakin. ”Moskova on esimerkiksi niin, että kaupan puolelta mä voisin sanoa, että se on saturoitunut jo. Kauheasti puhutaan, että se kasvaa ja kasvaa. Mä sanoisin, että se on saturoitunut jo. Että ennemminkin ruvetaan miettimään sitä, että kuka jää sinne.”

Muilla Venäjän alueilla tilanne on vielä aivan toinen. Moskovassa toiminut suomalainen ihmettelee suomalaisten jäämistä pelkästään Pietarin markkinoille: ”Mä oikeastaan välillä mietin, että minkä takia monet haluaa Pietariin, mä en ole löytänyt sitä syytä. Että onko se vaan kun se on tuossa lähellä? Moskova on ihan eri juttu, siellä on kuitenkin 80 % Venäjän rahoista. Mutta se on kallis, se ei todellakaan ole halpaa toimia siellä. Mutta sitten on 10 miljoonakaupunkia vielä olemassa, antaa mennä vaan. Vaikka tuonne Novosibirskiin, siellä on ihan eri hintataso ja mahdollisuudet, että sinne vaan.”

Pääsääntöisesti kova kilpailu ei kuitenkaan noussut tutkimushaastatteluisia esiin erityisen suurena ongelmana. Halpatuontiin ja erityisesti harmaaseen tuontiin osa yrityksistä sen sijaan on tuskastuneita, sillä epärehellisten yritysten kanssa on vaikea kilpailla. Suomalainen tevanake-puolella aloittanut haastateltava on ehtinyt nähdä suuren muutoksen Venäjän oman tuotannon ja tuonnin rakenteessa: ”Se mitä siellä vielä tehtiin muutama vuosi sitten Venäjällä, tuodaan nyt Kiinasta. Kenkäteollisuus on hyvä esimerkki. Sehän on hävinnyt kokonaan.” Virallisen halpatuonnin lisäksi Venäjälle tulee paljon tavaraa virallisen maa-hantuontijärjestelmän ohi, jolloin tullimaksut jätetään maksamatta. Yhden suomalaishaastatellun suomalainen työnantaja oli vetäytynyt Venäjän markkinoilta nimenomaan laittoman tuonnin aiheuttaman, kannattamattoman kilpailuasetelman takia.

Kilpailijoiden käyttämiin epärehellisiin kilpailukeinoihin lähinnä 1990-luvulla viitattiin haastatteluisia vain pari kertaa:

”Meillä on ollut ihan hyviä hanke-ideoita Venäjällä, mutta kateelliset kilpailijat ovat kaataneet ne”

”Kilpailijat usuttivat joukon tarkastajia yrityksemme kimppuun. Eivät ne mitään löytäneet, mutta aikaa siihen tuhrautui”

Pääsääntöisesti kilpailua kuvattiin suhteellisen rehelliseksi ja normaaliksi. Laittoman maahantuonnin lisäksi piratismi mainittiin ongelmana. Yhdellä suomalaishaastatelluista oli kokemusta myös omien tuotteiden tuoteväärengösten paljastumisesta. Suomalaisyrittäjien tuotetta kopioivalla venäläisyrittäjällä oli nettisivuillaan peräti viittaukset alkuperäisen valmistajan sivuille - aivan muina miehinä. Tekijänoikeuksista ja niiden suojaamisesta on keskusteltu paljon Venäjän WTO-jäsenyyden yhteydessä, koska amerikkalaiset ovat olleet asiassa näkyvästi liikkeellä. Tekijänoikeuksien käsite on Venäjällä verrattain nuori, ja suomalaishaastatellun mukaan venäläiset eivät välttämättä edes ymmärrä tekijänoikeuksien olevan jotakin, josta pitäisi maksaa: *”Venäläisethän lähtevät siitä, että se on länsimaisten oikeuksienomistajien ahneutta ja epäoikeuden mukaisuutta, että ei saisi tehdä tällaista. Ja heistä se on loukkaavaa että tähän asiaan ylipäätään puututaan. Ja jos ajatellaan, niin sehän tulee ihan neuvostoajasta, eihän silloin ollut mitään oikeuksia, esim. taiteen kopioiminen tai musiikin esittäminen. Ei ollut ihmisillä tikapuuhermostoa mihin olisi asettanut tällaisen kapitalistien pahan asian kuin tekijänoikeudet.”*

Vaikka Venäjän yhteydessä puhutaan edelleen paljon rikollisuudesta, suomalaiset eivät ole siitä suuremmin kärsineet yksittäisiä tuoteväärengösongelmia tai murtoja lukuun ottamatta. Rikollisuuden osaltakin liiketoimintaympäristössä on tapahtunut paljon muutoksia Neuvostoliiton romahdusta seuranneesta ajasta tähän päivään. Alkuvuosina omaisuuden uusjako erityisesti luonnonvara- ja muilla vastaavilla, kannattavina pidetyillä sektoreilla herätti intohimoja, ja reviiiritaistelut saattoivat olla hengenvaarallisia. Suomalaishaastateltu muistelee, mikä onni oli, että tuli pysytelyä pois bensabisneksistä, koska muutamassa vuodessa ”kaikki Karjalan bensakauppiat oli ammuttu”. Rikollisjärjestöjen suhteellisen vähäisen kiinnostuksen suomalaisyrittäjiin arvioidaan johtuneen paitsi toimialoista, myös sijoitusten pienestä koosta ja vaatimattomista mahdollisuuksista tarjota nopeita voittoja. Erään suomalaisvastaajan mukaan rikollinen toiminta keskittyikin lähinnä jakelu- ja myyntitoimintojen ympärille, kun taas *”valmistukseen ei nahkatakkimiesten taidot riittä”*.

Venäläisetkään eivät kaipaa 1990-luvun alun villejä vuosia, jolloin ihmishengen hinta saattoi olla alhainen silloin, kun taistelu resursseista kävi kuumimmillaan. Kostamuslainen yritysjohtaja vertaa tuolloista tilannetta nykyiseen: *”1990-luvun alussa liiketoiminta oli aivan villiä. Kolmisen kertaa tuli Baltian maista tai Murmanskista porukkaa, ja täällä ammuttiin automaattiasseilla - kauheaa. Eli oli sellaisia intohimoja. Tänä päivänä on parempi järjestys ja ihmisten sanaan voi luottaa, huijausta on vähän.”*

Alkuvuosina Venäjälle kehittyi katto-nimellä tunnettuja rikollisjärjestöjen organisaatioita, jotka tulivat tunnetuksi suojelurahojen keräämisestä. Myös joillakin suomalaishaastatelluilla on kokemusta yhteyksistä katto-organisaatioihin. Erään suomalaishaastateltavan mukaan ”katolle” maksettiin turvapalveluista mutta mitään varsinaista kiristystä tai negatiivisia kokemuksia toiminnasta ei ole jäänyt mieleen: *”Eli silloinhan elettiin vielä mafia-aikaa ja nämä kuviot oli monessa suhteessa vielä aika paljon toisenlaiset. Kyllä siihen maailman aikaan ilmeisesti suurin osa suomalaisyrityksistä hankki sen kattosuojelun Tambovin mafialta. Kyllähän se näkyi meillä myös. [...] Mutta ainakin minulle sanottiin, että meillä ei ole mitään hätää. Että jos on ongelmia niin sen kun soitetaan, niin se asia ratkaistaan.”*

Kuitenkin vielä useampi tämän tutkimuksen suomalaishaastatelluista kertoi, että heidän yrityksensä eivät ole koskaan maksaneet mitään suojelurahoja edes toiminnan alkuvuosina. Moskovassa toiminut suomalainen muistelee seuraavaa: *”Kun ajatellaan niitä yrityksiä jointtarien alkuvuosista asti, niin yksikään niistä yhtiöistä, missä mä olen ollut töissä, ei ole koskaan maksanut mihinkään suuntaan mitään suojelurahoja. Meillä on ollut fyysinen vartiointi ja that's it.”* Tosin moni aikaisemmin ”mafia-organisaationa” tunnettu ryhmittymä organisoi toimintansa muutaman villin vuoden jälkeen turvapalveluyritykseksi, joka alkoi tarjota palvelujaan laillisemmassa muodossa.

Toinen suomalaishaastateltu kertoo, kuinka ensimmäisen rakennushankkeen aloittamisen jälkeisenä yönä vuonna 1993 työmaalle murtauduttiin näytösluontoisesti suojelurahojen

vaatimistarkoituksessa: *”Maanantaiamuna kahdeksalta tuli semmoiset paikalliset nahkatakkimiehet meidän työmaapomoa jututtamaan ja kertoivat, että meille sattui tällöinen harmittava takaisku, ja he tarjoaisivat tällöistä vakuutuspalvelua, että jos heidän kanssaan tehtäisiin vakuutus, tällöisiä vahinkoja ei pääsisi sattumaan.”* Tilannetta pohdittiin yhdessä suomalaistaustaisen tilaajan kanssa ja tultiin yksimieliseen tulokseen, että ”vakuutuspalveluista” ei ruveta maksamaan. Jos murtoja vielä tapahtuu, kaikki menettelyt, kuten rikosilmoitukset, hoidetaan virallista tietä. Mitään erityisiä ongelmia suojelusta kieltäytymisestä ei seurannut.

Joissakin tapauksissa suomalaisyritysten katsottiin välttyneen rikollisjärjestöjen kiinnostukselta ennen kaikkea toimintoja Venäjällä pyörittävän paikallisen operatiivisen johtajan maineen tai taitojen vuoksi: *”se oli sen verran kova luu, ettei edes nahkatakkimiehet tulleet kolkuttelemaan ovia”*. Aina suomalaisapuoli ei edes halua tietää liian yksityiskohtaisesti, mitä Venäjän puolella tapahtuu, vaan ”turvallisuuskysymykset” on annettu venäläisen johtajan tai kumppaniyrityksen hoidettavaksi niin kuin sillä puolella parhaaksi nähdään. Suomalaishaastateltava muotoilee asian seuraavasti: *”Näin kauniisti sanottuna me ollaan ulkoistettu tämä puoli, että koetetaan sillä tavallakin pitää matalaa profiilia tuolla.”*

Rakennuksilla varastelu ja ilkivalta ovat olleet alan suomalaishaastatellun mukaan jossakin määrin suurempi ongelma kuin Suomessa. Rahamääräiset tappiot ovat kuitenkin olleet verrattain pieniä. Vähittäiskaupan puolella toimivan suomalaishaastatellun mukaan varastohävikit ovat Venäjän puolella jopa pienemmät kuin Suomessa. Syynä on se, että valvonta on tiukkaa ja sanktiot työntekijöiden kannalta napakampia kuin Suomessa. *”Se on nollatoleranssi. Suomessahan sä saat vähän varastaa, ja sulle ei saa antaa kenkää.”*

Yrityskaappauksista haastatelluilla oli vain toisen käden tietoa. Ongelman olemassa olosta tiedettiin, mutta henkilökohtaisia kokemuksia ei ollut kellään. Suomalaiset pitivät ongelmana lähinnä sitä, että jos uuden venäläisen partnerin kanssa ei tehdä riittävän tarkkoja sopimuksia tai valvonta puuttuu, yritys voi teoriassa luisua venäläisten käsiin. Osa

kiinteää omaisuutta, kuten kiinteistöjä ja tuotantokapasiteettia Venäjällä omaavista suomalaisyrityksistä piti omien sanojensa mukaan ”matalaa profilia”, jotta kyseenalaisia aikomuksia omaavien tahojen kiinnostus ei heräisi. Venäläishaastateltavien mukaan juuri hyvillä paikoilla sijaitsevat kiinteistöt voivat periaatteessa herättää valtaajien kiinnostuksen. Muuten tavanomaisilla toimialoilla toimivat pk-yritykset tuskin kiinnostavat valtaajia: *”Meillä ei ole mitään upeita kiinteistöjä tai maata, velkaa sen sijaan on paljon - tervetuloa vaan jakamaan!”*

Venäläisyrietykset ovat jossain määrin kohdanneet rikollisuuden aiheuttamia ongelmia. Kilpailijoiden epärehellisten keinojen aiheuttamista ongelmista ei kuitenkaan juuri valiteta, vaan kilpailun todetaan siistiytyneen ja olevan nykyisin ”kovaa mutta rehellistä”. Mikäli luottotappiota tulee, kysymys ei nykyään yleensä ole kumppanin tahallisesta huijauksesta, vaan yrityksen konkurssista. Venäläishaastateltu kuvailee 2000-luvun lopun liiketoimintaa seuraavasti: *”Nykyään suoranaisten huijausten osuus on ehkä viisi prosenttia, tai varmaan vielä vähemmän. Sellaisia huijauksia tapahtuu vielä, jotka ovat ennalta arvaamattomia. Joku ryhtyy harjoittamaan liiketoimintaa mutta se ei onnistukaan ja yritys päättyy konkurssiin, sellaista sattuu.”*

Tämän tutkimuksen haastatelluista rikollisuutta pitivät suurimpana ongelmana ne haastatellut, jotka eivät itse toimi Venäjän puolella. Sen sijaan Venäjällä asuneet ja siellä työskennelleet haastatellut eivät olleet välttämättä törmänneet rikollisuuteen lainkaan, eivät välttämättä edes 1990-luvulla (ks. myös Logrén ja Heliste 2007; Korhonen et al., 2008). Muilla kokemukset olivat pikemminkin yksittäistapauksia kuin jatkuva ongelma. Vaikuttaakin siltä, että esimerkiksi länsimaisen median Venäjästä antama kuva on pelottavampi kuin se todellisuus, johon suomalaisyritykset käytännössä itse törmäävät. Yleisesti ottaen venäläisen yhteiskunnan katsotaan kehittyneen merkittävästi laillisuuden suuntaan, ja kilpailun tulleen reilummaksi. Yhtenä syynä Suomen keskinkertaiseen menestykseen Venäjän-kaupassa voivatkin olla liiallinen Venäjän pelko ja riskien arviointi yläkanttiin.

5.1.5 Liiketoimintakulttuuri, neuvottelukäytännöt ja suhdetoiminnan merkitys

Venäjän kohdalla keskustellaan aina paljon liiketoimintakulttuurista, ”venäläisestä mentaliteetista”, länsimaisesta poikkeavista toimintatavoista ja ulkomaisten yritysten tarpeesta sopeutua paikalliseen liiketoimintaympäristöön. Eroja venäläisten ja suomalaisten liiketoimintakäytäntöjen välillä voidaan selittää niin kulttuurilla, historialla, yhteiskunnallisilla ja taloudellisilla muutoksilla tai jopa ”mentaliteetilla” ja kansanluonteella. Myös tämän tutkimuksen haastateltavien kanssa keskusteltiin paljon siitä, millaisia eroavaisuuksia he ovat havainneet liiketoiminnan käytännöissä suomalaisten ja venäläisten välillä. Molempien osapuolten kanssa pohdittiin myös, millaisia ongelmia kulttuurierot tai erilaiset lähestymistavat ovat mahdollisesti aiheuttaneet liiketoiminnassa ja miten niitä on pyritty ratkaisemaan.

Mitä varhaisemmin suomalaisyrityksen lähtö Venäjälle oli tapahtunut, sitä suurempia olivat liiketoimintaympäristön käytännön eroavaisuudet kotimaahan verrattuna. Yhteisyrityksen suomalaisosapuoli muistelee omaa sinisilmäisyyttään: *”Me olimme aina koulutuksemme, kasvatuksemme, kokemuksemme vankeja ja me lähdimme sillä tavalla sinne ja sitten kovasti ihmettelemme, että miten tämä näin menee.”* Kuten luvun alkuosassa on kuvattu, liiketoimintaympäristö oli monelta osin hyvin kehittymätön ja venäläisosapuolen kokemukset kaupallisesta toiminnasta saati ulkomaankaupasta lähes olemattomia. Kulttuurien törmäyksestä on kerrottavana paljon hauskojakin sattumuksia, kuten kazakstanilaisen liikemiehen tutustuminen suomalaiseen saunaan: *”Se kun oli Kazakstanista kotoisin, niin kun se ensimmäisen kerran tuli meille, se oli hirvu tarkkana siitä, että se oli muslimi. Saunassa kun käytiin, oli silkipyyjamat päällä!”*

Varsinkin toiminnan alkuaikoina yhtenä suurimmista ongelmista oli koettu venäläisten lyhytnäköisyys ja suoranainen ahneus uusien mahdollisuuksien markkinoilla. Venäläisosapuolella oli suomalaisten mielestä oma suu usein liian lähellä. Venäläisten katsottiin pyrkineen monissa tapauksissa lähinnä kasvattamaan omaa varallisuuttaan yrityksen liikevoiton kustannuksella. Suomalaiset eivät yleensä halunneet puhua

varsinaisesta huijaamisesta tai varastamisesta, vaan pidemminkin kuormasta syömisestä tai pitkän tähtäimen ajattelun puutteesta. Vaikka venäläisten pikavoittomentaliteetti on vähentynyt huomattavasti verrattuna 1990-lukuun, osa suomalaishaastateltavista on kokenut vielä 2000-luvulla venäläispartnerien yritystoiminnan periaatteet kovin erilaisiksi, kuin mitä Suomessa on totuttu. Ongelmaa on yritetty ratkaista siirtämällä oman liiketoiminnan mallia edes joiltakin osin myös venäläisille partnereille: *”Ja sitten koetetaan rautalangasta vääntää tätä mallia, että koeta nyt vähän aikaa pitää se raha täällä firmassa, että voit maksaa alihankkijoille ja omille työntekijöillesi ja tälleen, että on se kulttuurina aika kova juttu, mitä ei voisi kuvitellakaan, että täällä mie vaikka harjoittaisin: että firman kassasta on yrittäjällä kanttia ottaa rahaa, vaikka palkat jäisi maksamatta. Ja sitten sanotaan työntekijöille kylmän rauhallisesti, että seuraava maksusuoritus kun tulee, niin siitä saatte ne palkkanne. Ja niin siinä useimmiten tietysti käykin, että he saavat kanssa.”*

Suomalaiset kokevat venäläisten toiminnan olevan edelleen usein suurpiirteisempänä ja ”epämääräisempänä”, kuin mihin Suomessa on totuttu. Toiminnassa on enemmän improvisointia ja asiat voivat muuttua matkan varrella enemmän, kuin mihin suomalaisosapuoli on osannut varautua. Suomalaishaastatellun sanoin ensin pitäisi sopia selvästi pelisäännöt ja ryhtyä sitten toimeen. Venäläiset puolestaan kritisoivat suomalaisia liiallisesta varovaisuudesta, hitaudesta ja jopa epäluuloisuudesta. Suomalaisten esittämiä sopimusluonnoksia pidetään liian yksityiskohtaisina ja niiden koetaan varautuvan kaikkeen mahdolliseen ja mahdottomaan: *”Näin paksu nivaska pikkutarkkaa sopimustekstiä! Ei tämän pitäisi olla niin vaikeaa. Emme me halua muuta kuin aloittaa suomalaisyritysten toiveiden mukaisten tuotteiden valmistuksen alihankintana.”*

Suomalaisnäkemysten mukaan tarkassa sopimisessa ei ole kysymys epäluottamuksesta vaan pyrkimyksestä tehokkuuteen. Aikaa ja resursseja säästyy, kun asiat ovat mahdollisimman selkeitä alusta alkaen, jolloin epäselvyyksiä ei tarvitse alkaa vatvoa myöhemmin. Yhden haastateltavan mielestä venäläinen tapa neuvotella, jossa asioista puhutaan laajasti ja yleisesti ei ole tehokas, mikä ei tarkoita samaa kuin epäluottamus sopijaosapuoleen: *”Jotkut jopa loukkaantuvat siitä, että kaikesta pitäisi sopia tarkasti.”*

Ajatellaan jopa että toiseen ei luoteta jos kaikesta pitää sopia. Mutta kysymys ei ole siitä, vaan että miten keskinäisiä suhteita voidaan helpottaa ja miten mennään eteenpäin.” Kyseisen haastateltavan mielestä venäläisetkin ovat tosin alkaneet ymmärtää, että resurssit ovat kaikilla rajalliset, jolloin neuvotteluista pitää pyrkiä selviytymään mahdollisimman tehokkaasti tekemällä selkeitä päätöksiä mahdollisimman ripeästi.

Toinen suomalaishaastateltu on samaa mieltä venäläisestä neuvottelutavasta suomalaiseen verrattuna: *”Meikälinen tapa toimia on sellainen suoraviivainen, hyvin tunteeton ja tehdään näin, näin, näin. Piste. Täällä se sama asia esitetään myös näin, paitsi se on noin paljon pitempi ja noin paljon leveämpi.”* Kuitenkin esimerkiksi tämän ja monen muun haastateltavan ratkaisu erilaisen lähestymistavan ongelmaan on sopeutuminen venäläiseen tyyliin. Tämän näkemyksen mukaan suomalainen tekee itse asialle hallaa, jos yrittää pitää liian tiukasti kiinni suomalaisesta neuvottelutyylistä: *”Pitää jaksaa vaan sinnikkäästi kuunnella, että kyllä se asia sieltä tulee. Tämä on ehkä se työelämässä se semmoinen, joka äkkiä aiheuttaa semmoista.... miten sen sanoisi. Tiedän suomalaisia, jotka ei ymmärrä sitä koskaan. Eikä halua ymmärtää.”*

Sopimukset tehdään yleensä kirjallisina, myös venäläiset keskenään. Jokapäiväisten sopimusten teko on yksinkertaista ja venäläisetkin ovat alkaneet hoitaa asioita sähköpostilla. Pitkäaikaisten partnereiden kesken kirjallisten sopimusten syynä ei välttämättä ole pelko epäselvyyksistä tai se, ettei kumppaniin luotettaisi, vaan sopimukset on hyvä olla olemassa toiminnan dokumentteina myös muita sidosryhmiä varten. Venäläishaastatellun mukaan suomalaisen kumppanin kanssa tehtyjä sopimuksia voidaan tarvita mm. viranomaistarkastusten yhteydessä: *”Me päätämme paljosta vain puhelimesta ja lähetämme myöhemmin sopimuksen sähköpostilla. Allekirjoitamme sen saatuaamme. Mutta ei se ole tarpeen niinkään meille itsellemme kuin tullille ja valvontaviranomaisille - että se todella on olemassa.”*

Venäläiset ovat mielestään valmiita tekemään päätöksiä nopeasti verrattuna suomalaisiin. Venäläishaastateltava kertoo uuden tytäryrityskuvioon perustuneen yritystoiminnan

käynnistämisestä Venäjän puolella, jossa ensin aloitettiin neuvottelut suomalaisten kanssa, tutkittiin markkinoita, rekisteröitiin virallisesti yritys, palkattiin työntekijät, lähetettiin nämä Suomeen koulutettaviksi ja aloitettiin sen jälkeen tuotanto. Koko prosessiin kului aikaa alle kaksi vuotta, mikä suomalaisesta näkökulmasta tuntuu varsin ripeältä aikataululta. Venäläisjohtaja ei ole lainkaan samaa mieltä: *”Lyhyen aikaako? Ei, meidän venäläisellä mittapuulla se kesti erittäin kauan. Syynä oli ensinnäkin suomalainen mentaliteetti, he eivät pidä kiirettä vaan käyvät läpi kaiken. Toiseksi silloin alkoi olla kaupungissa jo työvoimapulaa.”*

Suomalaisten ja venäläisten aikakäsityksissä on mielenkiintoista vaihtelua. Siinä missä venäläiset pitävät suomalaisia taipuvaisina jahkailemaan päätöksenteossa, suomalaisten mielestä venäläisillä itse toiminta kestää paljon pidempään, kuin Suomessa. Yhteisyrityksen suomalaisosapuoli kertoo seuraavaa: *”Meillä on meidän kvartaalien eli vuosien pituudella on suuri ero molemmin puolin rajaa. Venäjän kirjanpidossa on tämä suuri maa – pitkä kvartaali. Näinhän se on. Me olemme aivan hämmästyneitä siitä, miten voi hallin rakentaminen kestää yli kaksi vuotta. Venäläisten mielestä: ”Tämähän meni ihan mukavasti” - eli aikataulussa.”* Suomalaisten käsitys onkin se, että kaikkeen pitää Venäjällä varata moninkertainen aika verrattuna tilanteeseen Suomessa. Myös venäläiset ovat keskenään yksimielisiä siitä, mitä suomalaisten tulee oppia Venäjällä toimiessaan: kärsivällisyyttä.

Ongelmia oli koettu yhteistyön edetessä myös asennetasolla. Useat aiemmin haastatellut venäläiset pitivät suomalaisia partnereitaan röyhkeinä *”katsovat meitä nenän vartta pitkin”*. Tämä kommentti koski ennen kaikkea suomalaispartnerin pääkonttoreissa ja pääkaupunkiseudulla työskentelevää henkilöstöä, kun taas *”maakunnissa ollaan enemmän jalat maassa ja keskitytään asiaan”*. Sen sijaan 2000-luvun puolivälin jälkeen tehdyissä haastatteluissa näin jyrkkiä kommentteja ei enää tullut esille lainkaan, vaikka suomalaisia pidetään edelleenkin varovaisina. Eräs venäläishaastateltava uskoo, että suomalaisilla on Venäjällä toimimisesta edelleen kauhukuvia, jotka perustuvat 1990-luvun alun villeimpiin vuosiin. Suomalaiset eivät välttämättä ymmärrä, että moni asia on Venäjällä muuttunut

todella huomattavasti mafiapuheiden ja sekasorron sävyttämistä vuosista. Suomalaisia on joutunut haastateltavan mielestä vakuuttelemaan joissakin asioissa moneen kertaan. *”Minä sain vakuutella kaksi vuotta, että Venäjä ei ole enää sitä mitä se oli vuonna 1995, että kaikki on muuttunut jo kauan sitten.”*

Myös Venäjällä toimivat suomalaiset ovat sitä mieltä, että suomalaiset ovat tällä hetkellä liian varovaisia Venäjän suhteen. Aikoinaan on ehkä ollut tiettyjä ylilyöntejäkin, mutta pääasiallinen tendenssi on edelleen ylimitoitettut pelot verrattuna markkinan mahdollisuuksiin. *” Tällä hetkellä tyypillisin virhe on, että ollaan liian varovaisia. Aiemmin tyypillisin virhe oli, että lähettiin tuonne takki auki ja pantiin pystyyn helvetinmoinen organisaatio.”* Suomalaiset ovat kuulleet kommentteja liiallisesta hitaudesta ja empimisestä myös konkreettisten investointipäätösten takia.

Eräs suomalaishaastateltava on paitsi toiminut itse Venäjällä, ollut paljon tekemisissä suomalais-venäläisen kaupan ja vuoropuhelun edistämisessä etujärjestötyössä. Myös hänen mukaansa suomalaisten liialliset epäluulot haittaavat toistaiseksi yhteistyön kehittämistä. Venäjän puolella tätä ei puolestaan oteta riittävästi huomioon ja venäläisten pitäisikin oppia myymään itseään ja ideoitaan paremmin. Isot yritykset yleensä tietävät paremmin mitä tekevät ja heillä on näkemystä, mutta pk-yritykset ovat toinen toisiltaan saatavan informaation varassa ja silloin keskinäistä luottamusta pitäisi pystyä luomaan parantamalla kommunikointia. *”Kyllä suomalaiset on asenteellisia ja sitten vielä venäläisillä on useasti se, että ne eivät osaa esittää asiaansa. Asennekasvatusta suomalaisille ja venäläisille markkinointikasvatusta siitä, että miten omaa asia esitetään. [...] Jos tulee jokin venäläinen liikemies joka puhuu pelkkää venäjää ja esittää hämärästi asiaansa, väärillä odotuksilla, niin ei se suomalainen ole kuin entistä epäluuloisempi.”*

Yhdessä tapauksessa jo olemassa olevan yhteistyön puitteissa ilmenevän luottamuspuolan tai muiden epäselvyyksien ratkaisemiseen on kehitetty erityinen ”neuvotteluelin” parantamaan yhteistoimintaa. Linkkinä suomalaisen ja venäläisen osapuolen välillä toimii Suomessa asuva venäläinen juristi, jonka kautta hoidetaan epäselviä kysymyksiä. Venäläisvastaaja

kertoo ongelmanratkaisusta seuraavasti: *”Jos yhtäkkiä tulee jotain epäselvyyttä, [keskustelemme] hänen kauttaan. Hän tuntee sekä Suomen että Venäjän lainsäädännön. Sen lisäksi tapaamme jatkuvasti - protokollan mukaan meidän pitäisi tavata kahdesti viikossa. Joko he tulevat tänne tai me matkustamme sinne.”* Sekä suomalaiset että venäläiset pitävätkin yhteistyön onnistumisen kannalta tärkeänä riittävää keskinäistä kanssakäymistä henkilösuhteiden lujittamiseksi ja keskinäisen luottamuksen lisäämiseksi. Partnereiden vierailut toistensa luona ovat tässä olennaisia. Suomalaisen kumppanin sanoin: *”Menestyksen avaimia olleet yhteistyö ja oikeat avainhenkilöt. Ja oma suhtautuminen, että vähän autetaan heitä eikä oteta kaikkea hyötyä itselle vaan jaetaan.”*

Liiketoiminnan ongelmia ehkäistään parhaiten kehittämällä hyvät ja luottamukselliset suhteet kumppaneihin, jolloin suhteet ovat tyypillisesti hyvin pysyviä. Tähän työhön joutuu käyttämään jonkin verran enemmän aikaa, kuin Suomessa, mutta suomalaishaastateltujen mielestä se on silti tie, joka takaa parhaan lopputuloksen. Hyvien suhteiden rakentaminen ei tarkoita sitä, että pitäisi sotkea henkilökohtainen elämä vahvasti mukaan liiketoimintaan tai olla partnereiden kanssa ylimpiä ystäviä. Myös neuvottelukulttuuri on joka tapauksessa muuttunut selvästi länsimaisempaan suuntaan, eikä asioista päättämiseen tarvitse järjestää ryppyjuhlia. Suomalaishaastateltava on helpottunut kosteimpien aikojen jäätyä liike-elämän puolella taakse: *”Jopa raittiita päättäjiä on. Ei tarvitse tehdä niin kuin ennen, että suullisesta sopimuksesta tehdään kirjallinen selvitys, mitä oikein oli sovittu...”*

Hyvien suhteiden rakentamisella paitsi omiin partnereihin, myös muihin sidosryhmiin on Venäjällä edelleen enemmän merkitystä kuin Suomessa. Tätä mieltä ovat niin suomalaiset kuin venäläiset. Pitkä yhteistyö tuottaa tulosta myös kanssakäymisen saralla. Eräs venäläishaastateltava näki kaikkein ongelmien partnereiden välillä olevan jo menneisyyttä, kun on opittu toimimaan yhdessä: *”Nyt on kaiketi koittanut sellainen aika, että suomalaiset ovat oppineet ymmärtämään meitä ja me olemme oppineet selittämään asiat suomalaisille.”*

Yhtenä liiketoimintaa hankaloittaneena piirteenä suomalaiset ovat panneet merkille Suomessa venäläisiä kohtaan tunnetun epäluulon ja aliarvioinnin. Aktiivista Venäjän-kauppaa 1990-luvulla käyneen suomalaishaastateltavan mukaan suomalaisilla esiintyi ainakin tuolloin varsin ikäviä asenteita Venäjää ja venäläisiä kohtaan. Jos tavarantoimittaja tiesi kuorman olevan menossa Venäjälle, laatu saattoi yhtäkkiä heiketä: *”Suomalaisten yhteistoimintakumppaneiden kiero toiminta oli jopa isompi haitta kuin venäläisten. Siis täällähän sitä oli, täältä yritettiin myydä Venäjälle ihan sontaa.”* Myös yrityksen Suomen puolella toimivat venäläiset työntekijät saivat osakseen kalseaa kohtelua. Jos suomea murtaen puhuvat työntekijä soitti suomalaiseen yritykseen, moni kieltäytyi välittömästi myymästä mitään. Myös muutama 2000-luvun puolivälissä haastateltu venäläinen uskoi suomalaisten tuntevan yleisesti epäluuloisuutta venäläisiä kohtaan johtuen mahdollisesti maiden välillä käydyistä sodista. Haastateltavien kokemuksen mukaan nuoret ihmiset ovat kuitenkin olleet epäluuloisempia kuin sotia käyneet sukupolvet itse. Kielteisten asenteiden taustalla olevat syyt voivatkin olla tätä monimutkaisempia.

Kulttuuri- tai toimintaeroista puhuttaessa venäläiset itse käyttävät mielellään mentaliteetin käsitettä ja suhtautuvat siihen hiukan fatalistisesti esimerkiksi tämän haastateltavan sanoin: *”Me emme vielä elä länsimaisen mentaliteetin mukaan, enkä tiedä, tulemmeko koskaan elämäänkään. Se on venäläisten ihmisten kansallinen ominaisuus.”* Toisaalta voidaan sanoa, että hyvin moni asia on muuttunut Venäjällä sinäkin aikana kun yhdet ja samat ihmiset ovat ehtineet harjoittaa suomalais-venäläistä yhteistyötä. Liiketoiminnan käytännöt on synnytetty melko lailla tyhjistä ja järjestelmän toimintaperiaatteet ovat kääntyneet monessa mielessä päälailleen neuvosto aikaan verrattuna. Jo 15 vuoden aikana nähdään paljon muutoksia käytäntöjen muuttumisessa tehokkuuden, luotettavuuden ja liiketoiminnan kannattavuuden lisäämiseksi. Onko ”mentaliteetti” siis muuttumassa vai voidaanko mentaliteettikin valjastaa palvelemaan monenlaisia tavoitteita?

Toinen huomionarvoinen seikka on se, että venäläisten ”erilaisuutta” korostavat yleensä sellaisten yritysten edustajat, joilla ei ole juuri kokemusta muusta ulkomaankaupasta. Suomi ja Venäjä ovat hyvin erilaisia yhteiskuntia ja hyvin erilaisia

liiketoimintaympäristöjä, mutta Venäjälle leimalliset piirteet eivät ole maailmalla harvinaisia. Jos yrityksellä on jo kokemusta esimerkiksi Aasian maiden, kuten Kiinan- tai Intian-kaupasta, Venäjä ei enää vaikuta kovin poikkeukselliselta liiketoimintaympäristöltä. Erään suomalaishaastateltavan sanoin: *”Sattumalta tunnen Intian-kauppaa, niin kyllä Venäjän markkinat suuntana on siihen verrattuna paljon helpompi.”* Kansainvälisen liiketoiminnan yleisen tuntemuksen merkitys Venäjän-kaupan vaikeuksia ”tasoittavana” tekijänä tuli selvästi esiin myös Logrénin ja Helisteen (2007) ja Korhosen et al. (2008) pk-yritysten Venäjä-potentiaalia koskevissa tutkimuksissa.

5.1.6 Yhteenveto: Ongelmat ja ratkaisut suhteessa muihin yrityksiin

Hyvien yhteistyökumppanien löytäminen on säilynyt yhtenä onnistuneen Venäjän-kaupan peruspilareista koko nykyisen Venäjän historian ajan. Kumppanien etsinnässä käytettävä keinovalikoima on kuitenkin kasvanut ja mahdollisuudet yritysten taustojen selvittämiseen parantuneet selvästi siirtymäkauden alkuajoista. Yhteistyökumppanien löytäminen ei ole yrityksille suuri ongelma, mutta onnistuneen partneriyhteistyön merkitys on liiketoiminnan onnistumisen kannalta hyvin keskeistä. Tähän liiketoiminnan vaiheeseen ollaan valmiita panostamaan paljon.

Suomalaisosapuoli joutuu tekemään kaikissa yhteistyökuvioissa strategisia valintoja sen suhteen, millaiseen suomalaismiehitykseen Venäjän puolella kannattaa resursoida. Ulkomaalaisten liian suuri osuus Venäjän-toiminnoissa on osoittautunut kustannuksiltaan kovaksi ja tuloksiltaan usein tehottomaksi vaihtoehdoksi, kun taas päinvastaisessa tapauksessa uhkaksi on voinut muodostua toimintojen ja päätäntävällän luisuminen liiaksi venäläisosapuolen käsiin. Tänä päivänä tyypillisin strategia on se, että Venäjän puolella on korkeitaan yksi suomalainen johtaja, usein ei yhtäkään. Riittävän tiivistä kommunikaatiota osapuolten kesken pidetään kuitenkin onnistumisen ehtona, ja suhdetoiminnan järjestämisestä tehdään yrityksissä hyvin tietoista politiikkaa.

Liiketoimintakulttuurissa ja toimintatavoissa on edelleen jossakin määrin eroavaisuuksia venäläisten ja suomalaisten välillä, mutta näitä kysymyksiä ei pidetä toiminnan kannalta ratkaisevana tekijänä. Suomalaiset joutuvat edelleen mielestään sopeutumaan tiettyyn epämääräisyyteen ja ”laveuteen” kanssakäymisessään venäläisyritusten kanssa, ja venäläiset koettavat puolestaan sietää suomalaisten yritysten ominaisuutena pidettyä hitautta ja varovaisuutta päätöksenteossa. Kompromisseihin pyritään suomalaisten puolelta venyttämällä kärsivällisyyttä, ja venäläiset pyrkivät selittämään asiansa niin, että suomalainenkin ymmärtää ja saadaan vakuuttuneeksi asiasta. Toiminnassa on suosittu kirjallisia sopimuksia jo pitkään.

Venäjän markkinoiden yleinen kehitys on monipuolistanut suomalaisyritysten suhteita muihin yrityksiin huomattavasti verrattuna 1990-lukuun. Tähän ovat vaikuttaneet erityisesti tarjonnan (alihankkijat, yrityspalvelut) monipuolistuminen, kilpailun kiristyminen, rahoitus- ja maksujärjestelmien parantuminen sekä myös yleinen liiketoiminnan laillistuminen, jotka ovat kaikki osaltaan puoltaneet suhteiden kehittämistä venäläisiin yrityksiin sen sijaan että toimittaisiin ulkomaisten yritysten muodostamassa ”umpiossa”. Yritys- ja asiakassuhteissa toimitaan tänä päivänä yleisten liiketoiminnan periaatteiden mukaan, eikä toiminnassa ole erityisiä ongelmia. Huijaukseen, epärehelliseen kilpailuun tai varsinaiseen rikollisuuteen suomalaisyritykset ovat törmänneet verrattain harvoin.

5.2 Suhteet julkiseen sektoriin

Venäjän julkisen sektorin toiminta on säilynyt yhtenä Venäjällä toimivien ulkomaisten yritysten keskeisimmistä haasteista Neuvostoliiton hajoamisesta tähän päivään. Koska Neuvostoliitosta puuttuivat kaikki keskeiset markkinatalouden instituutiot, niitä jouduttiin luomaan hyvin nopeassa tempossa 1990-luvun alussa. Koska kysymys on ollut valtavasta työstä, on selvää, että instituutioiden rakentaminen ei ole käynyt kädenkäänteessä, vaan mm. lainsäädäntötyö jatkuu edelleen. Lainsäädännön lisäksi tarvitaan fyysistä infrastruktuuria ja toimivia käytännön sovelluksia, joissa on edelleen paljon puutteita.

Esimerkkinä pankkitoiminta, joka kyllä lähti käyntiin heti 1990-luvun alussa, mutta jossa rahoitus- ja maksujärjestelmät ovat kehittyneet yritysten mielestä turhan hitaasti.

Yritystoiminnan kannalta kaikkein ongelmallisinta on Venäjällä usein ns. epävirallisten instituutioiden suuri merkitys: viranomaisten mielivalta ja korruptio vaikeuttavat yritystoimintaa ja voivat asettaa yritykset keskenään eriarvoiseen asemaan. Tässä luvussa keskustellaan tarkemmin siitä, millaista yritysten ja julkisen sektorin vuorovaikutus Venäjällä tänä päivänä on, miten ongelmat ovat vuosien varrella muuttuneet ja miten yritykset ratkaisevat julkiseen sektoriin liittyviä ongelmia.

5.2.1 Liiketoiminnan yleiset puitteet ja lainsäädäntö

Perestroikan aikaan tai heti Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen Venäjälle lähteneet suomalaisyritykset ovat nähneet ajan, jolloin koko venäläistä yhteiskuntaa ravistelivat monet peräkkäiset kriisit. Yhteiskunnan rakenteiden horjuminen ja erilaiset markkinakriisit sävyttivät uuden Venäjän ensimmäisiä vuosia, mikä vaikutti yritysten jokapäiväiseen toimintaan myös arjen tasolla. Suomalaisyritysten toimintaa ovat vaikeuttaneet käytännöllisesti katsoen kaikki Neuvostoliiton ja Venäjän kriisit, kuten Neuvostoliiton hajoaminen vuonna 1991, vuoden 1993 Valkoisen talon kriisi ja seuraavan vuoden lokakuussa tapahtunut vallankaappausyritys.

Neuvostoliiton ja Venäjän alkuaian kriisit loivat myös suomalaisyritysten toimintaan suurta epävarmuutta. Venäjän toimintojen henkilöstö onkin ajoittain joutunut toimimaan niin fyysisesti kuin henkisesti erittäin vaikeissa olosuhteissa ja selvittämään päivittäisen elämänsä muun muassa ruokakorttien avulla. Varhaisessa vaiheessa perustettuja yhteisyrityksiä rasittivat myös 1990-luvun huikea inflaatio ja valtion toimenpiteet esimerkiksi yritysten tilien jäädyttämiseksi. Alkuaikojen kokemuksia kuvattiin muun muassa seuraavin sanakääntein:

”Olihan se kovaa, kun elintarvikkeetkin oli kortilla.”

”Ulkomaanmaksuliikenne oli poikki puoli vuotta.”

Alkuaikojen liiketoimintaa leimasi käytännön ongelmien lisäksi lainsäädännön kehittymättömyys tai sen suoranainen puuttuminen. Yritykset eivät tieneet, mitä pitäisi tehdä; oltiinko tekemässä oikein vai väärin. *”Se oli hankalaa, kun lainsäädännössä oli kolmen kuukauden musta aukko, jolloin kaikki oli laitonta.”* Koska lainsäädäntö oli hyvin puutteellista ja sen toimeenpano sitäkin olemattomampaa, yhteiskunnan laillisuus oli hataralla pohjalla. Valtio oli heikko eikä pystynyt tarjoamaan turvaa sopimuksille. Venäläishaastateltava kuvaa hiukan kärjistäen tuon ajan liiketoiminnan periaatteita: *”1990-luvulla liiketoiminta perustui puhtaasti sopimiseen. Mitään lakeja ei ollut. Eli sovittiin jotain ja jos toinen ei pitänyt sopimusta, tämä ammuttiin.”* Myös suomalaishaastateltavat kuvasivat aikaa käsitteellä ”villi itä”, jossa kaikki oli periaatteessa mahdollista. Toisaalta yrityksillä ei ollut myöskään lain suojaa viranomaisten mielivallalta. Yrityksiin saatettiin rynnäköidä, sulkea tilejä tai viedä asiapapereita kuukausiksi, eikä yrityksillä ollut mitään keinoja puolustaa oikeuksiaan.

Ulkomaiset yritykset olivat erityisen suojattomia viranomaisten mielivaltaa vastaan, sillä ne toimivat maassa periaatteessa avoimesti. Moni venäläisyritys sen sijaan pysytteli tuohon aikaan täysin harmaan talouden puolella. Koska virkamiesten toiminnan lainsäädännöllinen pohja oli epäselvä, yritykset saattoivat ”piilotella” viranomaisilta, eikä heikolla valtiolla ollut resursseja puuttua toimintaan. *”Kaupungin virkamiehet eivät puuttuneet toimintaan, koska ei ollut lakeja, joiden perusteella ne olisivat voineet sen tehdä. Tai minä pystyin olemaan kokonaan kertomatta että minä ylipäätään harjoitan yritystoimintaa.”* Pankkitoiminta oli niin kehittymätöntä, että raha liikkui lähinnä muovikasseissa eikä toiminnasta jäänyt jälkiä mihinkään.

Verrattuna 1990-luvun alkuvuosiin venäläinen yhteiskunta on ottanut merkittäviä askeleita laillisuuden suuntaan. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että valtio on vahvistunut, sopimusten toteutuminen turvataan oikeuslaitoksen, ei oman käden oikeudella, viranomaisten toiminta perustuu ainakin suurimmaksi osaksi lakiin ja yrityksen on

mahdollista puolustaa etujaan oikeudessa kokiessaan viranomaisten päätökset vääriksi. Venäjällä on onnistuttu myös luomaan rakenteita, jotka kannustavat tuomaan yritystoiminnan päivänvaloon, vähintään osittain. *”Nyt lainsäädäntö menee hiljalleen siihen suuntaan, et se erilainen verojen kierto ja porsaanreikien etsiminen ja käyttäminen vähenee. Verolainsäädäntö on voimakkaasti tukenut sitä laillisuuteen menemistä, siitä esimerkkinä tuo palkkaverot on 13 %. Valtion verotulot vaan kasvaa, kun prosentit vähenee.”*

Erityisesti luotonantotoiminnan kehitys on vaikuttanut liiketoiminnan laillistumiseen. Lainansaannin kannalta niin yritysten kuin yksityishenkilöiden tulisi pystyä osoittamaan mahdollisimman suuria tuloja, jolloin tulojen pimittäminen ei ole enää kannattavaa. Tämä on lisännyt myös palkkojen maksamista virallista tietä, jolloin yritys maksaa palkasta myös verotulot valtiolle: *”Nyt vielä uutena tekijänä vielä vahvistuu tämä virallisten palkkojen maksattaminen. Nyt sieltä saa yksityinenkin ihminen kohtuullisella korolla luottoa, ja sen luoton saamisen edellytyksenä on virallinen kuukausipalkka. Nämä kaikki hiljalleen generoi sitä virallisen bisneksen osan kasvua.”* Laillisuuden lisääntyminen on toiminut ulkomaisten yritysten eduksi, koska ne ovat joutuneet muutenkin toimimaan venäläisyrittäjiä läpinäkyvämmiin. Ulkomaiset yritykset eivät ole voineet piilotella viranomaisilta samalla tavoin kuin venäläiset, eivätkä ne ole halunneet toimia lainvastaisesti myöskään periaatteellisista tai imagosyistä. Kilpailu on näin ollen muuttunut reilumpaan suuntaan sitä mukaan, kun myös venäläisyrittäjien toiminnot ovat tulleet yhä suuremmalta osalta päivänvaloon. Venäläishaastateltava vahvistaa toiminnan laillistumisen tendenssin: *”Nyt on jo olemassa sellaisia lakeja, joita ei yksinkertaisesti pysty välttämään. Yritykselle on nykyään kannattavampaa toimia laillisesti. Ennen siinä ei ollut mitään mieltä.”*

Yksittäiset, sektorikohtaiset laitkin voivat vaikuttaa huomattavasti alan liiketoiminnan laillistumiseen. Suomalaisrakentajan esimerkissä asuntorakentamislain voimaantulo raivasi kerralla hämärämiehet asuntotuotannosta: *”Venäjän asuntorakentamislainsäädäntö on hyvin paljon samoja piirteitä kuin mitä on Suomen asuntokauppalaissa olemassa. Esim. se, että koh-*

detta ei voi alkaa myydä ennen kuin kohteen rakennuslupa on vahvistettu. Ja siinä on monia muita erilaisia asioita olemassa. Ja tuota se käytännössä tarkoittaa Pietarissa ja Venäjällä sitä, mitä asuntokauppalaki on tarkoittanut myöskin Suomessa, että tästä asuntotuotannosta on tullut vain ja ainoastaan vakaavaraisten ja asianmukaisesti vakavuudella ja tosissaan suhtautuvien yritysten liiketoimintaa.” Vaikka uudet lait ja säännökset yleensä vaikeuttavat yrityksen käytännön toimintaa kiristämällä vaatimuksia toiminnasta tai dokumentoinnista, suomalaishaastatellut pitivät näitä muutoksia yleensä tervetulleina juuri siksi, että ne tervehdyttävät alan kilpailua ja lisäävät toiminnan yleistä laillisuutta. Jotkut venäläiset pk-yritykset puolestaan harmittelivat tiettyjä muutoksia, mikäli ne olisivat mieluummin pitäneet osan toiminnastaan edelleen harmaalla alueella.

Venäläisten suhtautuminen julkiseen sektoriin on ollut hyvin kielteinen (ks. esim. Logrén ja Löfgren 2005), mutta siinä alkaa vähitellen näkyä muutosta, kun yritykset kokevat saavansa jotakin verorahojen vastineeksi. Vielä muutama vuosi sitten seuraavaa kommenttia ei olisi osannut odottaa venäläiseltä yrittäjältä: *”Olkaa hyvä, suojelkaa minua, tehkää hyvät tiet, antakaa vettä ja sähköä. Olen valmis maksamaan, jotta asiat sujuisivat. Olen valmis maksamaan veroja. Näin minä haluan asioiden olevan.”* Aikaisemmin valtio on nähty enemmän silkkana riistäjänä ja toiminnan vaikeuttajana, mutta 2000-luvun puolivälissä useampi venäläinen haastateltava kiitteli jo valtion vahvistumista, laillisuuden lisääntymistä ja näki verojenmaksun olevan yhteydessä yhteiskunnan kehittämiseen.

Sekä suomalaiset että venäläiset haastateltavat uskovat laillistumiskehityksen olevan Venäjällä pysyvä tendenssi. Taustalla nähdään olevan niiden ihmisten intressit, jotka ovat onnistuneet luomaan omaisuutta, kuten yksityistämisprosessista hyötyneet oligarkit tai maltillisemmin vaurastunut ylempi keskiluokka. Näiden ihmisten etu on pitää kiinni saavutetuista eduista huolehtimalla omaisuuden suojasta ja luomalla lainsäädäntöä sen turvaamiseksi. Suomalaishaastateltava kuvasi uskoaan tulevaisuuteen seuraavasti: *”Yhteiskuntajärjestelmän suhteen on mielestäni täysin selvää, että ei tältä tieltä ole paluuta, että minkälainen se markkinatalous, markkinakapitalismi tulee siellä sitten olemaan ja ketkä loppujen lopuksi asioista sitten päättävät ja millä lailla [...] mutta se omaisuus joka on saatu aikaiseksi, on*

se saatu millä lailla tahansa, mutta omaisuuden suoja ja tämän tyylisten asioiden kehitys tulee olemaan kyllä hyvällä tolalla.”

Kun elinkeinoelämää säätelevä lainsäädäntö alkoi kehittyä 1990-luvun alussa, yritysten ongelmaksi tulivat sen jatkuvat muutokset. Muutoksista ei välttämättä tiedotettu etukäteen ja lait tulivat usein voimaan takautuvasti, mikä teki toiminnasta hyvin ennalta arvaamaton-ta. Yrityksille oli usein epäselvää, mikä lain versioista oli voimassa ja mitä lakia olisi pitänyt milloinkin noudattaa. Viranomaisilta ei saanut vastauksia voimassa olevia lakeja tai niiden tulkintaa koskeviin kysymyksiin. Ongelma kosketti niin ulkomaisia kuin venäläisiäkin yrityksiä.

Kaikkein haastateltavien mukaan lainsäädäntö on kehittynyt 2000-luvulle tultaessa merkittävästi. Lainsäädäntö on tullut läpinäkyvämmäksi ja selkeämmäksi. Nykyistä yrityslainsäädäntöä pidetään jo monilta perusasioiltaan melko hyvänä. *”On tullut ihan selkeät osakeyhtiölait, että periaatteessa lakipohja on paljon parempi kuin aikaisemmin. Ei ole niin paljon niitä kysymysmerkkejä, että jos yhtiötä, yhtiön perustamista ja yhtiön toimintaa katsotaan, niin joo.”* Lainsäädäntötyön prosessit ovat myös parantuneet yrittäjien näkökulmasta, sillä uusista laeista käydään yleensä jonkinlaista julkista keskustelua ennen niiden voimaantuloa ja saatetaan jopa konsultoida asiantuntijoita tai eturyhmiä, kuten yrittäjäjärjestöjä. Yritystoiminnan harjoittajilla on näin ollen mahdollisuuksia varautua lakimuutoksiin toisin kuin aikaisemmin.

Vaikka venäläinen lainsäädäntö on tullut läpinäkyvämmäksi ja selkeämmäksi, siitä löytyy edelleen paljon kritisoitavaa. Kokonaisuutena selkeä ja vakaa lainsäädännöllinen pohja puuttuu yrittäjien mielestä Venäjältä edelleen, ja lakimuutokset ovat yrittäjien arkipäivää, vaikka muutoksia ei enää tule samaan tahtiin kuin aikaisemmin. Lakien tulkinnassa on edelleen paljon vaihtelua eri viranomaisten kesken, ja ennakkopäätösten saaminen on hyvin vaikeaa. Uuden lain voimaantulo aiheuttaa etukäteen epävarmuutta myös sen käytännön soveltamisen suhteen: miten lakia tullaan soveltamaan, mitä toimenpiteitä ja dokumentteja tullaan tarkkaan ottaen vaatimaan ja miten tämä kenties vaikuttaa yritystoimintaan. Yritys-

ten mielestä lainsäädännön tulisi olla vielä nykyistä läpinäkyvämpää, yksinkertaisempaa ja helpommin täytäntöön pantavissa. Lisäksi lainsäädäntöä koskevaa informaatiota pitäisi olla saatavilla selkeässä muodossa. Verottajan kerrotaan tiedottavan muutoksista jo varsin hyvin, kun taas tullia pidetään kaikkein heikoimpana tiedottajana.

Pari suomalaishaastateltavaa toi esille tapauksia, joissa he kokivat olevansa itse paremmin perillä lainsäädännöstä ja sen muutoksista kuin Venäjän viranomaiset. Erityisesti tämä koski rajaan ja viisumeihin liittyviä menettelyjä. Tästä syystä yrittäjät joutuvat jatkuvasti itse tarkkailemaan laissa tapahtuvia muutoksia. Vie aikaa ennen kuin lakimuutokset kulkeutuvat koko hallinto-organisaation läpi. Eräs haastateltavista epäili myös, että viranomaiset saattavat olla haluttomia ottamaan muutokset käyttöön, mikäli se on omiaan vähentämään heidän saamiaan lahjuksia.

Periaatteellisella tasolla Venäjän lainsäädäntöä kritisoitiin siitä, että lähtee sekä suomalaisien että venäläisten mielestä siitä olettamasta, että kaikki mikä ei ole erikseen sallittua, on kiellettyä. Lisäksi lainsäädännön katsotaan perustuvan ajatukseen, että jokainen yritys ja yksityishenkilö pyrkii rikkomaan lakia niin paljon kuin mahdollista, ja lainsäätäjän tehtävänä on taistella tätä sisäsyntyistä rikollisuustaipumusta vastaan. Esimerkiksi lainsäädäntö ei yrittäjien mielestä tunne lainkaan inhimillisen virheen käsitettä, vaan jokaisen pienenkin rikkomuksen taustalla nähdään tuottamuksellinen toiminta. Pienellä huolimattomuusvirheellä on periaatteessa samat seuraukset kuin suurella huijauksella: *”Lähestymistapa on sama oli kyseessä sitten ruplan tai kymmenen miljoonan ruplan rikkomus. Järki puuttuu usein.”*

Yrittäjät ratkaisevat lainsäädännön epäselvyyksiin liittyviä ongelmia pyrkimällä seuraamaan kaikkia muutoksia ja noudattamaan viranomaisten vaatimuksia pilkuntarkasti. Tähän tarvitaan usein ylimääräisiä resursseja, jotta virheitä tulisi mahdollisimman vähän. Suomalais-venäläisissä partnerikuvioissa lainsäädännön ja viranomaisvaatimusten seuranta on yleensä aina venäläisosapuolen vastuulla. Myös ulkopuolisia konsultteja saatetaan

käyttää. Lisäksi yritykset pyrkivät pitämään yhteyksiä viranomaisiin saadakseen ajan tasalla olevaa tietoa kulloinkin voimassa olevista vaatimuksista ja tulevista muutoksista.

Yksi venäläishaastateltavista toi esille mielenkiintoisen aspektin suomalaisten toimimisessa Venäjällä. Haastateltava oli pannut merkille, että suomalaiset kunnioittavat kyllä omia lakejaan, mutta suhtautuvat paljon vähättelevämmin venäläisiin lakeihin. Vaikka kaikki lait eivät olisi kovin järkeviäkään, tulee niitä haastateltavan mukaan silti noudattaa yhtä lailla molemmissa maissa: *”Esimerkiksi neuvottelutilanteessa toivoisin, että minun kanssani ei alettaisi keskustella lakien sisällöstä. Ehkä minäkään en pidä niistä, tai en pidä kaikista suomalaisista laeista, mutta laki on laki ja sitä pitää noudattaa.”*

Sen lisäksi, että lakimuutoksista ja viranomaisten kannoista pyritään ottamaan huolellisesti selvää etukäteen ja noudattaman niitä tarkasti, yrittäjät peräyvät nykyään oikeuksiaan myös tuomioistuimissa. Luottamus oikeuslaitoksen toimintaan on lisääntynyt yrittäjien keskuudessa huomattavasti. Viranomaispäätöksiä käsitellään oikeudessa yhä useammin ja todennäköisyys saada oikeudenmukaisia päätöksiä on kasvanut. Tämän tutkimuksen yrityksistä hyvin monilla - sekä suomalaisilla että venäläisillä - oli kokemusta oikeusprosesseista erityisesti verottajaa vastaan. Yleensä oikeudenkäynnit olivat päättyneet yrittäjän voittoon. Erimielisyyksien ratkominen oikeudessa on selvä merkki yhteiskunnan laillisuuden kasvusta, ja yrittäjät pitivät oikeuslaitoksen nykyistä toimintaa osoituksena venäläisen yhteiskunnan demokratisoitumiskehityksestä.

5.2.2 Verotus

Verottajalla on Venäjällä perinteisesti suuret valtuudet, ja yritykset joutuvat käyttämään paljon resursseja suoriutuakseen verottajan kirjanpito- ym. vaatimuksista. Järjestelmää pidetään edelleen varsin monimutkaisena. Erityisesti venäläiset valittelevat myös verojen suuruutta, mutta esimerkiksi Suomeen verrattuna Venäjän verotaso ei voi pitää korkeana. Vuoden 2001 verouudistuksia pidetään jonkinasteisena helpotuksena. Myönteistä

suhtautumista verottajaan kuvaa seuraava lainaus: *”Verottaja on ihan OK. Verottajan kanssa on helppo työskennellä, he mm. järjestävät seminaareja ja luentoja siitä miten verot pitäisi maksaa.”*

Venäjän verojärjestelmässä on yrittäjien mielestä kuitenkin myös kritiikin aihetta, kuten verotarkastajien tehoton työ, jatkuvat muutokset verotukseen vaadittavissa tiedoissa ja suuri joukko rahastoja, joihin veroja pitää maksaa. Yrityksen rekisteröinnissä on jo päästy ns. yhden luokun politiikkaan, mutta verotuksen puolella yrittäjän on itsensä maksettava veroluonteiset suoritukset moneen eri kassaan. *”Vaikka pk-yritysten verotus on yksinkertaistunut huomattavasti, sekavuutta on edelleen paljon. Minä aina ihmettelen, miksei näitä ilmoituksia voi toimittaa sähköisessä muodossa? Tämä ei koske pelkästään verottajaa, vaan myös eläkerahastoa, sosiaalivakuutusta ja suurta joukkoa muita organisaatioita. Joka paikkaan täytyy mennä itse, varata paikka jonossa ja jäädä seisomaan. Jos on tehnyt ensimmäisellä kerralla jotain väärin, täytyy mennä uudestaan, mihin kuluu aivan älyttömästi aikaa.”*

Etenkin suomalaiset haastateltavat näkevät verottajan toiminnan ongelmana myös tietyn vanhanaikaisuuden, mikä merkitsee hirveää määrää paperityötä. Sähköisiä järjestelmiä ei ole riittävästi käytössä, vaan jokainen operaatio merkitsee paperipinkkojen läpikäyntiä. Seuraava haastateltava ei ole huomannut modernisaatiota tapahtuneen verottajan menetelmissä 1990-luvulta tähän päivään: *”Verottajan toiminta ei ole edistynyt mun mielestä ollenkaan. Että me tarvitaan vuosittain työlupaa varten tämmöinen todistus, että meillä ei ole verorästejä. Me saadaan semmoinen todistus, missä ilmoitetaan että me ollaan maksettu sitä, tätä ja tuota veroa liikaa, mutta sellainen todistus missä vannotettaisiin tämä, että meillä ei ole verorästejä, niin sen saamiseksi meillä käytännössä kirjanpitäjä istuu monta päivää verottajalla. Koska he ei ole ehtineet tallentaa niitä meidän tietoja. Ne on jossakin kohtaa jossakin pinossa ja he tallentaa ne sitten jossakin vaiheessa kun ne tulee vastaan ja jos te haluatte ne aikaisemmin niin tuokaa uudestaan kopioituna ne tiedot ja sitten istutaan tämän henkilön vieressä ja se tallentaa niitä.”* Verovirkailijoita suorastaan säälitään. Joku valvontaviranomainen voi kenties hyötyä taloudellisesti työstään, mutta suurin osa valtion

virkamiehistä on erittäin pienipalkkaisia ihmisiä, jotka vastaavat valtavasta työmäärästä usein puutteellisin välinein. Vaikka verotuksen peruskuviot olisivat hyväksyttäviä, viranomaisten toiminnassa olisi paljon tehostamisen varaa.

Suomalaiset kritisoivat voimakkaasti myös venäläisen kirjanpidon vaatimuksia. Näihin ovat törmänneet erityisesti suomalaisten tytäryritysten Venäjän puolella toimivat johtajat. Kirjanpidon vaatimuksia pidetään suorastaan absurdeina. Kaikki mahdollinen omaisuus ”kyniä myöten” on kirjattava ylös ja tehtävä papereista kopion kopioita. Suomalaishaastateltava arvostelee venäläistä kirjanpitokäytännön vaatimia resursseja: *”Kirjanpito täällä vaatii edelleen hyvin paljon ihmistyövoimaa. Ja kaikki, läheskään kaikki mitä siinä tehdään, ei ole järkevää.”* Myös toisen suomalainen tytäryhtiön vetäjä pitää kirjanpitoa kaikkein hankalimpana asiana liiketoiminnan pyörittämisessä Venäjän puolella. Hän ei ole varma, mikä tilanteeseen on johtanut: *”Mieletön määrä paperia pitää tehdä. Mä en tiedä kuka siihen on oikeastaan syyllinen, että onko se tämä kirjanpitäjämäfia, joka on sitä mieltä, että pitää tehdä joka ikinen paperi, kun ne on aina ennenkin tehty tällä tavalla, vai onko se tosiaan että viranomaiset vaatii? Tai onko se semmoinen symbioosi, että viranomaiset vaatii, koska kirjanpitäjät on aina tarjonneet niille tällaisia ja ne ovat tottuneet saamaan niitä?”*

Oman kirjanpitäjän käyttäminen pienissäkin yrityksissä on Venäjällä paljon yleisempää kuin Suomessa, minkä taustalla haastateltavat näkevät nimenomaan kirjanpidon monimutkaisuuden. Yksi tutkimuksen haastateltavista kertoi, että heillä on ollut sama kirjanpitäjä 16 vuotta ja että tämän rooli yrityksessä on yhtä tärkeä kuin toimitusjohtajan. Toinen kertoi varmistavansa kirjanpitoyhtiön toimintaa oman työntekijän avulla: *”Meillä on yhtiö, mutta minulla on myös työntekijä, jolla on pääkirjanpitäjän valtakirja, eli hän on suorittanut siihen vaadittavat tutkinnot, jolloin meillä on tavallaan kaksinkertainen kontrolli.”* Venäläiset eivät valittaneet kirjanpidon vaikeudesta yhtä usein kuin suomalaiset, mutta myös venäläisten puolelta tuli mainintoja verotuksen monimutkaisuudesta ja paperien täyttämiseen tarvittavasta kirjanpitäjien armeijasta. Jotkut venäläishaastateltavat

uskoivat verotuksen monimutkaisuuden toimivan kannusteena verojen välttelyyn, etenkin kun virheistä rankaistaan ankarasti.

Nämä haastateltavat näkivät kaikkein tärkeimpänä seikkana julkisen sektorin toiminnan parantamisessa nimenomaan kirjanpidon periaatteiden uudistamisen. Valvontakäytäntöjen lähentyminen länsimaisten menettelytapojen kanssa pienentäisi huomattavasti kirjanpitoon vaadittavaa työmäärää ja resursseja, vähentäisi voimakasta riippuvuutta kirjanpitohenkilökunnasta ja helpottaisi yrityksen tuloksen arviointia. Tällä hetkellä verottajan työ on niin pikkutarkkaa ja keskittyy ”pikkusälään”, että toiminnan kustannukset eivät ole haastateltavien mielestä Venäjän valtionkaan kannalta missään järkevässä suhteessa sen saamiin tuloihin.

Verotarkastuksia pidetään edelleen pikkutarkkoina ja rasittavina. Verottajalla on laajat valtuudet ja yrittäjältä voidaan ottaa tarkasteltavaksi monenlaisia dokumentteja, kritiikin mukaan ilman aikarajoja niiden palauttamisesta. Tarkastukset koetaan aikaa vieviksi ja työläiksi, ja lisäksi arvioidaan, että rehellisenkin yrityksen on lähes mahdotonta selvittää ilman jonkinlaisia huomautuksia. Haastateltujen yleinen käsitys oli, että verotarkastajille on asetettu tietyt ”tulostavoitteet” joiden mukaan rikkeitä tulee löytää, ja niitä kaivetaan väkisinkin esille.

Verottajankin toiminta on kuitenkin siistiytynyt 1990-luvuun verrattuna. Suomalaishaastateltava pohtii asiaa seuraavaan tapaan: *”Mutta periaatteessa sanotaan, että ei enää viime vuosina, sanotaan vuoden 1998 jälkeen kun minä olen ollut tässä, niin ei enää tällainen totaalimielivaltaisuus ole ollut olemassa.”* Verottajan mielivaltaisuutta on vähentänyt haastateltavien mielestä erityisesti lainsäädännön selkiytyminen, mikä on mahdollistanut myös päätösten kumoamisen oikeusteitse. Hyvin monella sekä suomalaisella että venäläisellä haastateltavalla oli kokemusta menestyksekkäistä oikeudenkäynneistä verottajaa vastaan. Venäläishaastateltava kuvaa ilmapiiriin muutosta seuraavasti: *”Tänä päivänä haastamme riitakysymyksissä verottajan oikeuteen. Ennen sellainen ajatus ei olisi tullut kerta kaikkiaan mieleen - sama kuin olisi ampunut itseään*

takaraivoon.” Suomalaishaastateltujen mukaan oikeuden käsittelyajat ovat kohtuullisia ja päätökset oikeustajun mukaisia. Jopa hiukan epäselvässä tapauksessa, jossa yrittäjä ei voinut olla varma asiastaan, oikeus tulkitsi asian niin, että kysymyksessä on ollut simputus verottajan puolelta.

Yksi suomalaishaastatelluista uskoi ulkomaisten yritysten olevan verottajan erityisenä silmätikkuna, koska niitä on helpompi tarkastaa kuin venäläisiä: kaikki paperit ovat hyvässä järjestyksessä, jolloin tarkastaja saa nopeasti merkinnän tilastoonsa, ja toisaalta kukaan ei ryhdy uhkailemaan tai kiristämään, vaikka ”*esittäisi kuinka hulluja vaatimuksia*”. Samalla haastatellulla oli kuitenkin kokemusta myös verotarkastajan asettumisesta yrittäjän puolelle omaa esimiestänsä vastaan. Veroviraston päällikkö oli vaatinut tarkastajaltaan, että ”jotain on yrityksestä saatava” ja pakottanut tekaisemaan sakon. Verotarkastaja itse selvitti yrittäjälle sakon olevan laiton ja kehotti viemään asian oikeuteen. Näin tehtiin ja maksetut rahat palautettiin myöhemmin oikeusteitse.

Viranomaisten toiminta Venäjällä ei näin ollen ole yksinomaan mielivaltaista, ja yrittäjät kokevat erityisesti oikeuslaitoksen toiminnan kehittyneen myönteiseen suuntaan. Verottajan osalta yritysten työskentelyä helpottaisi merkittävästi pelkästään toiminnan modernisointi olemassa olevan lainsäädännön puitteissa.

5.2.3 Tullin toiminta

Venäläinen tullilainsäädäntö ja tulliviranomaisten toiminta on ollut koko taloudellisen transition ajan yksi suurimpia ongelmia niille suomalaisyrityksille, joille rajan ylitykset ovat olleet olennainen osa liiketoimintaa. (Karhunen ym. 2003). Tilanne ei ole vuosien kuluessa merkittävästi muuttunut, sillä tullin toimintaa pidetään yhä byrokraattisena, vaikeasti ennustettavana ja mielivaltaisena. Tullia pidetään yleisesti myös yhtenä Venäjän korruptoituneimmista viranomaisista.

Sentään joitakin parannuksia tullinkin toiminnassa on nähty. 1990-luvulla toimineella viejällä on kokemusta ajasta ennen TIR-kuljetuksia: *"Kun se muuttui siis ihan viikoittain ne säännöt että miten se pitää tehdä. Niin kuin mm. tämä TIR-järjestelmä, jossa kauppakamari takaa sen rekan, että se sisältää sitä, niin sehän vasta hyväksyttiin sitten oliko se 1994 tai 1995 joskus. Sitä ennen tullimiehet aina rymysi siellä rekkojen sisällä ja ihmetteli mitä ne on."* Vaikka joitakin teknisiä parannuksia on tullut, kokonaisuus on pysynyt suomalaishaastateltavien mielestä yhtä hankalana koko toiminnan ajan. *"Niin kyllähän se tullaus oli siinä mielessä tosi hankalaa siihen aikaan. Mutta toisaalta sitten, jos ajattelee, että onko se mennyt helpommaksi ja kun ajatellaan, että Venäjä yrittää päästä WTO:n, niin ei, en mä näe mitään. Jotain ongelmia on poistunut, mutta toisia on tullut tilalle. Eli kaiken kaikkiaan, niin kaikki on yhtä kaoottista ja mielivaltaista edelleenkin."*

Tullilainsäädäntö ja -määräykset olivat aluksi epäselviä myös tullivirkailijoille itselleen. Venäläishaastateltava muistelee Suomen ja Venäjän välisten kuljetusten aloittamista seuraavasti: *"Me istuimme tullitarkastajien kanssa ja mietimme, että miten asiat olisi parasta tehdä. Eli laadimme pelisäännöt yhdessä tullivirkailijoiden kanssa. Sovittiin että menemme sillä tavalla 2-3 kuukautta, mutta näin työskentelemme edelleen. Jos tulee uusia määräyksiä, he sanovat minulle että nyt tulee tällaisia muutoksia, taas istumme ja mietimme. Näin kuuluivat ensimmäiset seitsemän vuotta. Minä istuin 80 % ajastani tullissa. Me raivasimme tietä."*

Tuotannollista yhteistyötä harjoittavien yritysten suurin ongelma Venäjän-toiminnoissa on alusta saakka ollut nimenomaan venäläinen tulli. Tähän ryhmään kuuluvat etenkin ulkoista jalostusta harjoittavat yritykset, jotka tuovat Venäjälle joko raaka-aineen ja/tai komponentit ja vievät valmiin tuotannon takaisin Suomeen. Tulliin liittyvät ongelmat juontavat juurensa siitä, että tullin tehtävänä on ollut kartuttaa Venäjän valtion kassaa eikä niinkään edistää tai säädellä kauppaa. Tullilla on ollut tietyt rahankeruutavoitteet, joiden toteutumisesta on vastannut tullin johto. Tullin katsotaan etsimällä etsivän pienimpiäkin virheitä, joista pääsee rahastamaan. Joidenkin haastateltavien mukaan tullin rahastus on myös niin rutiininomaista, että laittomille maksuille on olemassa selkeät hinnastot: *"Ne, jotka tullin*

kanssa tekee töitä, niin ne sanoo ihan suoraan, että siinä on kolme vaihtoehtoa: musta, harmaa ja valkoinen. Että esimerkiksi pari vuotta sitten, niin tuossa Suomen rajalla on, onko se vihreä linja tai mikä se on, että auto menee läpi ilman tarkastusta, niin oliko se 3,20 euroa kuutiolta, eli oli ihan hintalistat tämmöisillekin.”

Etenkin 1990-luvulla tullisäädökset olivat monimutkaisia, joten niitä oli erittäin vaikea noudattaa virheittä. Tullimääräykset muuttuivat jatkuvasti, mutta ohjeet määräysten soveltamisesta olivat ruohonjuuritasolla usein puutteelliset. Paikallistasolla ongelmia onkin kasvattanut alemman asteen tullimiesten oikeus soveltaa epämääräistä tulliviidakkoa ja antaa omia ohjeitaan ja määräyksiään. Kenttävirkailijat tekevät päätökset usein oman harkintansa pohjalta puutteelliseen informaatioon perustuen. Tämä on johtanut muun muassa siihen, että säännöksiä on tulkittu tullin eri toimipisteissä eri tavoin. Suhdetta tulliin kuvataan muun muassa seuraavasti: *”Meillä on töissä yksi täysipäiväinen agentti, joka hoitaa suhteet terminaaleihin. Suhteemme tulliin eivät ole kovinkaan hedelmälliset. Tulli toimii aika omavaltaisesti, esimerkiksi prosentit vaihtelevat. Budjetit ovat sidoksissa niihin ja saattavat näin vaihdella. Tulleja pystyy jopa kilpailuttamaan alueittain prosenttien perusteella. Parempi vain niellä, mitä sieltä tulee.”*

Tulli koetaan myös tarkaksi ja joustamattomaksi. Pienikin virhe papereissa saattaa seisottaa kuormaa terminaalissa jopa kuukauden. Kesän 2002 aikana tilanteen raportoitiin huonontuneen entisestään, sillä tullimiehet menettivät sotilaan statuksensa ja muuttuivat virkamiehiksi. Muutos nosti muun muassa tullimiesten eläkeikää, mikä aiheutti vastustusta ja lakkoilua. Tullin palvelua heikentää myös riittämätön miehitys, sillä virkailijoiden määrän ei koeta lisääntyneen kasvaneen kaupan vaatimusten mukaisesti.

Myös venäläiset vastaajat kokevat tullin erityisen ongelmalliseksi. Sekä tullilainsäädäntö että sen soveltaminen saavat moitteita. Suurin osa tulliin liittyvästä kritiikistä kohdistui federaatiotasoon, eli tullilainsäädäntöön sinänsä. Osansa kritiikistä sai kuitenkin myös paikallistaso. Tullisäädökset koetaan tulkinnanvaraisiksi ja paikallisten tullimiesten todetaan tulkitsevan säädöksiä opportunistisesti. Tullimiesten tulkinnan jäljiltä

tullipapereista löytyy lähes poikkeuksetta virheitä ja tulli käyttää tullauksen käsittelyyn aina lakisääteisen maksimiajan (10 päivää). Lisäksi tullin palvelualltiutta kritisoidaan, yrityksiä ei esimerkiksi informoida uusista tullisäädöksistä edes tiedusteltaessa: *”Tullikäytäntö on ainutlaatuinen juttu, jota on vaikea selittää. Esimerkiksi eri kaupunkeihin pitää laittaa eri tullipaperit. Ei ole mitään koordinointia. Ei ole huonompaa yhteistyökumppania kuin tulli.”* Venäläisillä ei ole myöskään epäilystä toiminnan motiiveista: *”Kuvitelkaa nyt, se kaikki tehdään rahan takia, niin ikävältä kuin se kuulostaakin.”*

Tulliongelmiä pyritään välttämään samoin keinoin, kuin ongelmia verottajan kanssa: olemalla äärimmäisen huolellinen etenkin kuormien pakkaamisessa ja paperien täyttämässä. *”Ongelmia on, kuten tulli, mutta pitää itse tehdä työtä, eikä tehdä virheitä. Kuormat tulee pakata täsmällisesti ja täyttää paperit oikein. Muuten tulee ongelmia ja viivästyksiä. Oma toiminta näyttää tuloksen.”* Tullin vaatimuksia yritetään noudattaa mahdollisimman hyvin ja välttää aikaa vievää vatvomista, jos se vain on mahdollista: *”Ollaan todettu se niin, että meidän on turha lähteä siitä asiasta riitelemään ja rähisemään, koska siinä ei muuta kuin menee aikaa hukkaan vaan. Jos pitää olla joku lisädokumentti joka järkevästi on vaan saatavissa, niin se sitten tuotetaan ja hankitaan.”*

Venäläishaastateltavalla on sama selviytymistaktiikka kuin suomalaisilla, täytyy vain yrittää sopeutua tilanteeseen ja välttää hermostumista: *”Tullin kanssa työskentelystä sanoisin, että jos kaiken valmistele hyvin, ei tule erityisiä ongelmia. Täytyy vaan pitää pää kylmänä, niin ei tule erityisiä ongelmia.”* Toinen venäläishaastateltava valittaa tullin byrokraattisuutta ja järjestelmän jälkeenjääneisyyttä, sillä jokaisesta sopimuksen yhteydessä tullille pitää esittää valtava nivaska paperia yrityksen perustamisasiakirjasta lähitien. Haastateltavan mukaan Venäjän viranomaisten olisi syytä ottaa mallia Suomessa toimivista sähköisistä järjestelmistä. Tällä tavalla myös työvoiman tarve pienenesi: *”Kyllä tämä byrokraattinen elementti on olemassa, Karjalan metsien muuttaminen paperiksi. Itse emme enää edes kiinnitä siihen huomiota, meillä on asiantuntija, joka tietää mikä nivaska sinne pitää milloinkin viedä, vaikka se on täysin turhaa. Tiedämme, että jos sillä [Suomen] puolella on 18 ihmistä töissä, niin meillä on yli 200.”*

Operatiivisen toiminnan lisäksi ongelmia ratkaistaan myös yrityksen toimintastrategian tasolla. Eräs Venäjälle tavaraa toimittava yritys on siirtänyt mahdollisimman suuren osan tuotantovaiheista ja hankinnoista Venäjälle. Vastaavasti Venäjällä toimiva, länsimarkkinoille tavaraa tuottava yritys siirsi tuotannon pois Venäjältä tulliongelmiensa takia. Kolmas suomalainen kertoi joustamattomien tullimuodollisuuksien ja rahtikustannusten olleen syynä alihankinnan lopettamiseen Venäjällä. Neljännessä suomalaisyrityksessä oli lopetettu tiettyjä toimintoja tullilainsäädännön muutosten vuoksi, koska ne olisivat tehneet osasta toimintaa kannattamatonta.

Jotkut haastatelluista olivat myös onnistuneet ratkomaan tulliongelmiä toisella tavalla. Yhdellä haastatelluista suomalaisyrityksistä oli oma erityinen tullin osasto tehtaansa alueella. Itse tehtyjen investointien ansiosta tullausprosessi oli tullut selkeämmäksi ja sujuvammaksi. Silti myös tämä yritys joutui tarvittaessa sopeutumaan uusiin vaatimuksiin aina kun tulliviranomaiset vaihtuivat. Tämä kertoo siitä, että tullin päätöksiin liittyy edelleen huomattavassa määrin tulkinnanvaraisuutta ja vallankäytön mahdollisuuksia valtion virkamiesten taholta.

Osa yrityksistä pyrki hoitamaan asioita tullin suuntaan myös henkilökohtaisten kontaktien tietä, kuten järjestämällä tapaamisia tullin johdon kanssa. Joissakin tapauksissa sen katsottiin myös tuottaneen tulosta ja tullauksen sujuvan siedettävällä tavalla.

Laittoman maahantuonnin ongelman ratkaisemiseen on syntynyt tiettyä painetta sekä valtion että myös yritysmaailman taholta. Venäjän valtion lasketaan menettävän vuosittain merkittävän määrän tuloja perimättä jäävien tullimaksujen muodossa. Yrityspuolella taas harmaa tuonti nähdään kilpailua vääristävänä tekijänä, johon ainakin tietyillä toimialoilla on alettu reagoimaan. Suomalaishaastateltava kuvaa tilannetta seuraavasti: *”Venäläiset yritykset, ainakin sanotaan tämmöisistä hightech-yrityksistä, jotka myy kodinelektroniikkaa ja kodinkoneita, niin he on käsittäkseni tehneet jo jonkinikäisen yhteenliittymän ja he alkaneet vaatimaan, että kaikille samat säännöt, koska ennemmin tai myöhemmin jos sulla*

on iso liikeyritys, niin sä et ikuisesti voi harrastaa tätä veeluulua". Yksi suomalaisyritys oli päätynt vetäytymään Venäjän markkinoilta juuri harmaan tuonnin aiheuttaman kilpailun takia.

Vaikka tarve tullisäännösten kehittämiseen on ollut Suomen taholta huomattava ja Suomi on tehnyt paljon asian edistämiseksi esim. EuroRussia -ohjelman puitteissa, kaikki tullin toimintaa parantamaan pyrkineet hankkeet ovat jostain syystä aina takertuneet duuman rattaisiin. Presidentin vaalien alla pelätään tehdä mitään sellaisia muutoksia, jotka voisivat vaikuttaa tiettyjen ryhmien nauttimiin tuleviin etuisuuksiin. Myös haastatellut yritykset ovat pettyneitä tullin toiminnan parantamiseen pyrkineisiin projekteihin. Esimerkiksi sähköisen tullauksen käyttöönotto ei ole edistynyt, vaikka siitä on keskusteltu jo hyvän aikaa: *"Me oltiin vuoden vaihteessa tullihallituksessa listoilla kahdeksan yrityksen kanssa, vihreän linjan kokeiluyrityksinä. Ollaan oltu listoilla, mutta ei se etene mihinkään. Meillä on valmius, on sähköisessä muodossa kaikki ja pystyttäisiin toimittamaan ne Suomen tullihallituksen kautta Venäjälle. Mutta Venäjällä sitä valmiutta ei ole."* Tutkimuksen haastatellut ovatkin varsin skeptisiä tullin toiminnan pikaisen parantumisen suhteen. Vaikka tullin johdossa on tehty näyttäviä muutoksia toiminnan puhdistamiseksi korruptiosta, kukaan ei usko toiminnan siistiytyvän pelkästään johtoa vaihtamalla. Toiminta perustuu haastateltujen mukaan niin perinpohjaisesti rahan keruulle, että sitä ei hetkessä kitketä pois. Ainoana mahdollisena painostuskeinona nähdään WTO:n ja muiden kansainvälisten sopimusten vähittäinen vaikutus, mikä voi pitkällä tähtäimellä aikaansaada vähittäistä muutosta.

5.2.4 Lupa- ja valvontaviranomaisten toiminta

Venäläinen yhteiskunta on surullisenkuuluisa laajasta byrokratiastaan, jossa niin yritykset kuin yksityiset ihmiset joutuvat käyttämään paljon aikaa erilaisten dokumenttien ja lupien hankintaan. Länsimaalaisten yritysten keskuudessa yleisesti esille nostettuja ongelmia ovat yritysten rekisteröityminen ja uudelleenrekisteröityminen, lisenssien hankinta, sertifiointi ja

viranomaisten tarkastukset (katso esim. Hirvensalo & Lausala, 2001). Jo edellä on kuvattu verottajan ja tullin aiheuttamia ongelmia.

Viime vuosina Venäjällä on pyritty yksinkertaistamaan yrityksen perustamisprosessia, ja venäläishaastateltavien mukaan tässä on myös onnistuttu - yrityksen perustamista ei pidetä enää erityisen monimutkaisena. Suomalaiset haastatellut pitävät niin yrityksen rekisteröintiä, lisensointia, sertifiointia ja monia lupaprosesseja edelleen aikaa vievinä ja raskaina prosesseina. Lupakäytäntöjen katsotaan olevan enemmän tai vähemmän neuvostoajoilta periytyneitä.

Osa suomalaishaastateltavista kertoo tottuneensa lupaprosesseihin, ja uskoo, että Venäjän byrokratian vaikeuksia liioitellaan helposti. Joidenkin arveltiin valittavan lupaprosessien hankaluutta Venäjällä osittain siksi, että he eivät tiedä vastaavia lupia vaadittavan myös Suomessa. Kuitenkin esimerkiksi rakennusosalta tuleva vertailukohta on varsin vastaansanomaton: *"Elikkä kun Suomessa myö selvittään samanlaisesta kerrostalokohteesta yhdellä luvalla, niin siellä niitä pitää olla 54. Että se prosessi on silleen aikaa vievä. Mutta toisaalta se kaavio sinällään on selvä, että se on vaan voitettava"*.

Myös venäläiset haastatellut valittelivat lupaprosesseihin liittyviä ongelmia. Heidän mielestään erityisesti lisenssien saanti on edelleen sängen monimutkaista. Lisensointi on kallista eikä lisenssien hankkimisprosessi ole tullut yksinkertaisemmaksi. Uuden lainsäädännön mukaan suurin osa tähän asti vaadituista lisensseistä on tarkoitus poistaa. Lisenssien poistamisen edellytyksenä olisi kuitenkin ns. teknisten ohjesääntöjen voimaantulo, mutta niiden laatimisprosessi on ollut äärimmäisen hidas. Sama koskee tuotteiden sertifiointia, jota vaaditaan tällä hetkellä esimerkiksi hyvin monilta kulutustavaroilta ja kaikilta tuontielintarvikkeilta. Myös pakollisesti sertifioitavien tuotteiden määrää on tarkoitus vähentää merkittävästi nykyisestä, mutta myös tämä prosessi on sidoksissa teknisten ohjesääntöjen järjestelmän voimaantuloon.

Osa suomalaishaastatelluista nosti esiin myös ulkomaalaisten työlupa-asiat, joiden katsotaan menneen viime vuosina jatkuvasti huonomaan suuntaan. Venäjä on alkanut rajoittaa ulkomaalaisille myönnettävien työlupien määrää, eikä esimerkiksi EU-kansalaisille ole olemassa mitään erillistä kiintiötä, vaan kaikkia ulkomaalaisia käsitellään yhtenä massana. Lupien hakemiseen tarvitaan suuri määrä työnantajayritystä koskevia dokumentteja, jotka on toimitettava aina uudestaan jokaisen työlupahakemuksen yhteydessä. Lupia myönnetään lyhemmäksi aikaa kuin ennen, mutta itse lupaprosessi kestää yhä pidempään. *”Eli nyt kaiken kaikkiaan se prosessi siitä, kun sä lähdet työlupaa hakemaan – ja siellä on tullut lisärekisteröintejä – niin se on kuusi kuukautta että sä teet sen.”* Suomalaishaastatellut olivat varsin turhautuneita raskaisiin työlupaprosesseihin. Ilmiön nähtiin olevan selvässä ristiriidassa Venäjän virallisen politiikan kanssa houkutella maahan lisää suoria ulkomaisia investointeja.

Yksi suuria ongelmia Venäjällä ovat lukemattomat viranomaistarkastukset, joilla valvotaan esimerkiksi paloturvallisuutta, hygieniää, työturvallisuutta ja ympäristönsuojelua koskevien säännösten noudattamista. Lisäksi omia tarkastuksiaan tekevät mm. verottaja ja miliisi. Tarkastuksia on määrällisesti paljon, sillä niitä suorittavat jopa kymmenet valvontaelimet. Lisäksi monilla viranomaisilla on pyrkimys kerätä tarkastusten yhteydessä erilaisia laittomia maksuja.

Haastateltujen mukaan miliisi on tyypillisesti viranomainen, joka tuplaa muiden valvontaviranomaisten toimintaa ilman selkeää omaa mandaattia. Yksi tutkimuksen haastatelluista valitti miliisiin esimerkiksi etsivän virheitä elintarvikkeiden etiketeistä ja sakottavan niistä kauppiasta. *”Miliisi kulkee täällä, harrastaa tällaista toimintaa sen sijaan, että pyydystäisi vaikka huumekauppiaita.”* Myös Logrénin (2007) tutkimuksessa Venäjän elintarvikevalvonnasta alan yritykset nostivat esille juuri miliisin roolin esimerkkinä puhtaasta rahastuksesta. Tyypillisin esimerkki miliisin toiminnasta oli ruokannosten ja niiden ainesosien punnitseminen ravintolassa ja määrien vertailu ruokalistassa ilmoitettuun - tavoitteena löytää poikkeamia ja sakottaa niistä.

Tämän tutkimuksen haastateltujen käsitykset byrokratian määrän muutoksesta vuosien kuluessa poikkesivat jonkin verran toisistaan. Enemmistön mielestä byrokratia oli kuitenkin pikemminkin lisääntynyt kuin vähentynyt. Eräs pitkän linjan Venäjä-toimija katsoi viranomaisten harjoittaman häirinnän vähentyneen 1998 kriisin jälkeen, jolloin kenties ajateltiin että jos nyt joku vielä pystyy antamaan työtä ja maksamaan veroja, annetaan toimia. Kun talous lähti uuteen nousuun ja markkinoille tuli paljon uusia yrityksiä, ”ruuvia ruvettiin taas kiristämään”. Erityisesti verottajan toiminta on mennyt haastateltavan mukaan taas 1990-luvun mielivallan suuntaan: *”Mm. nämä isot tilintarkastustoimistot, mitkä antaa laki- ja veroneuvoja on tällä hetkellä ihan tuskissaan yritysten kanssa, että mitä neuvoa, koska verottajan valtuuden on niin valtavat, ja deadlineja ei ole.”* Myönteisenä muutoksena 1990-lukuun verrattuna yrittäjillä on tänä päivänä selvästi paremmat mahdollisuudet saada verottajan tekemiä päätöksiä kumottua oikeudessa. Toinenkin suomalaishaastateltava katsoo valvontaviranomaisten toiminnan kiristyneen 1990-luvun kaaosten jälkeen, mutta näkee muutoksen myönteisessä valossa: *”Nyt he ovat taas saamassa rivejään kuntoon ja ote on tiukentunut jälleen. Ei negatiivisessa mielessä tiukentunut, vaan siihen on tullut enemmän otetta. Enkä näe että sitä tarkoituksella tehtäisiin kiusantekomielessä. Teollisuudessakin tapahtuu jatkuvasti järkyttäviä onnettomuuksia ja myös siviilipuolella tulipaloja, niin kyllä se vaan asiaan kuuluu, että meitä pitää tarkistaa.”*

Kaupan alalla toimivan suomalaishaastateltavan mukaan viranomaisten tekemät tarkastukset ovat vain lisääntyneet 2000-luvun puolivälin jälkeen: *”Erilaisia viranomaistarkastuksia on tänä vuonna ollut enemmän kuin koskaan. Tarkastuksia on absoluuttisesti enemmän, kun jokainen joiden kanssa olen jutellut sanoo, että tarkastuksia on paljon. Se on aivan kauheaa. Virkamiehet saa sen mandaattinsa, niin ne pyrkii hyödyntämään sen. Mandaatti tuottaa eri tavoin, kun on tarkastuksia.”* Haastateltuja yhdistää käsitys siitä, että tarkastajat keräävät rahaa omaan taskuunsa. Vaikuttaa lisäksi siltä, että vaikka tarkastaja ei hyötyisi työstään henkilökohtaiseksi, valtion organisaatioilla on taipumusta määritellä tulostavoitteensa tehtyjen huomautusten ja kerättyjen sakkojen määrällä (ks. myös Logrén 2007).

Aikaisemmin uskottiin ulkomaisten yritysten olevan erityisesti viranomaisten silmätikkuja ja rahastuksen kohteita. Nyt enemmistö haastateltavista alkoi olla sillä kannalla, että koska myös venäläisissä yrityksissä on nykyään rahaa, myös viranomaisten toiminta on ”reiluuntunut” ja tarkastukset kohdistetaan yhtä lailla venäläisiin yrityksiin. Osa suomalaista haastateltavista uskoi kuitenkin ulkomaisten yritysten olevan edelleen viranomaisten erityisen kiinnostuksen kohteena.

Myös venäläiset vastaajat kritisoivat viranomaisten mielivaltaa. Viranomaiskäytännöissä on venäläisten mielestä päällekkäisyyttä sekä yksittäisten virastojen ja virkamiesten oman edun tavoittelua. Tilannetta pahentavat julkisen sektorin huonot palkat. Venäläishaastateltujen mukaan tarkastukset voivat olla myös kilpailijoiden väline, sillä jokapäiväiset tarkastukset ja sakot voivat pilata kilpailevan yrityksen toiminnan. Myös viranomaiset voivat käyttää tarkastuksia keinona luoda joillekin yrityksille epäsuotuisat toimintaolosuhteet tietyssä paikassa.

Kostamuksessa toimivat venäläiset arvioivat viranomaisten toimintaa selvästi positiivisemmin, kuin Pietarissa ja Leningradin alueella toimivat. Itse he selittivät suhtautumistaan paikkakunnan koolla: Kostamuksessa kaikki tuntevat toisensa ja ovat kytköksissä toisiinsa monella tapaa, mikä vaikuttaa myönteisesti myös yritysten ja julkisen sektorin suhteisiin.

Suomalaisten haastateltujen mukaan myös yrityksen koko ja sen merkitys alueen budjetille vaikuttaa valvontaviranomaisten toimintaan. *“Paloviranomaiset meinasivat laittaa tuotannon poikki kuukaudeksi, mutta kaupunginjohto sanoi ei. Tuotanto saa jatkua, koska kaupunki saa sieltä verorahoja, joilla myös ylläpidetään palolaitosta. Että katsotaan nyt, mistä se raha tulee.”* Pienet yritykset ovat tässä suhteessa huonommassa neuvotteluasemassa julkiseen sektoriin nähden.

Viranomaistarkastukset kohdistuvat myös eri tavalla eri toimialoille. Esimerkiksi elintarvikkeita käsittelevät yritykset, rakennusalan yritykset tai uusia tuotantotiloja rakentavat

yritykset joutuvat olemaan tekemisissä lukuisten lupa- ja valvontaviranomaisten kanssa. Sen sijaan yritykset, joilla on Venäjän puolella pelkkä myyntikonttori, eivät välttämättä juuri joudu valvontaviranomaisten kanssa tekemisiin. Pelkkää toimistoa Venäjällä pyörittävä suomalaisjohtaja kertoo seuraavaa: *”Eli meillä ei ole viranomaistarkastusten kanssa mitään ongelmia. Meillä on ollut verotarkastus ja se sujui ihan asiallisesti, ei mitään ongelmia.”*

Lainsäädännön selkiytyminen on helpottanut yritysten kanssakäymistä erityisesti verottajan kanssa. Kuitenkin monen muun viranomaisen suuntaan lainsäädännön tulkinnanvaraisuus on jatkuvat ongelma. Koskaan ei voi olla varma, mikä on viranomaisen lopullinen kanta johonkin asiaan: *”Rakennuspuolella sinällään ehkä hankalin viranomainen sitä kohteen vastaanottotarkastusta ajatellen on paloviranomainen, jossa jopa saman palotarkastajan tulkinnat kahdessa peräkkäisessä kohteessa samasta asiasta voi olla erilaiset. Eli vaikka laki on periaatteessa samanlainen, niin tämä tulkintojen vaihtelevuus, niin tämä on se meidän alan ja meidän toiminnan isoin toiminnallinen ongelma viranomaisten suuntaan.”*

Yritykset pyrkivät ratkaisemaan lupa- ja valvontaviranomaisten kanssa syntyviä ongelmia monella tapaa. Eniten korostetaan sitä, että yrityksen tulee pyrkiä täyttämään kaikki pykälät mahdollisimman tarkasti, jotta yritys olisi vastakkainasettelutilanteessa vahvoilla. Tähän kuluu luonnollisesti paljon aikaa ja resursseja. Jos pelissä on paljon, omaa asiaa pyritään viemään eteenpäin viimeiseen asti. Kaupan alan haastateltava kuvaa omaa toimintaansa seuraavasti tilanteessa, jossa myymälöiltä vietiin alkoholilisenssi: *”Konkreettinen esimerkki on se, et alkuvuodesta – helmikuussa – melkein kaikilta lähti alkoholinmyyntilisenssi. Lainsäädäntö on niin epämääräinen, että sillä pystytään vaatimaan asioita, joita ei pysty... Esimerkiksi meiltä vaadittiin kiinteistörekisteröintiä, vaikka me ollaan vuokralaisia. Lainsäädäntö ei sitä vaadi, mutta jos laista luetaan sopivia palasia, niin kiinteistön pitää olla rekisteröity, piste. Asiaa puitiin pari kuukautta, oli muuten nainen se virkamies – kova muija. Minä valitin kaupunginhallitukseenkin, jossa sanottiin että kirjoittakaa kirje. Kun [kirjeitä] tulee tarpeeksi, niin pistetään aisoihin.”* Yrittäjien mielestä täytyy kuitenkin pystyä arvioimaan milloin on kysymys asiasta, jonka puolesta kannattaa taistella, ja milloin on parempi antaa periksi, vaikka olisikin oikeassa. Viranomainen ei ajattele resursseja vaikka

riideltäisiin kynätason virheestä, mutta yrittäjän ei ole järkeä käyttää aikaansa muutaman sadan ruplan sakkojen vattvomiseen.

Moni suomalaisyrittäjä toteaa, ettei halua liioitella venäläisen byrokratian ongelmia. Siihen menee aikaa ja resursseja mutta kaikesta on mahdollista selvitä. Byrokratian aiheuttamat lisäkustannukset on vain otettava toiminnan suunnittelussa huomioon. Eräs yrittäjä arvioi yrityksen Venäjän-toimintojen olevan selvästi Suomea kannattavampia, mutta kun siitä vähennetään byrokratiasta syntyvät kiinteät kustannukset, ollaan lopulta tasoissa: *”Jos ajatellaan tällaisia projektikohtaisia kiinteitä kustannuksia, elikkä lähinnä tämä meidän hallinto tässä, niin jos meillä on Venäjällä tietynkoinen työmaa ja Suomessa samankoinen, samantyyppinen työmaa, vaikkapa kumpikin teollisuudessa, niin käytännössä se merkitsee, että kiinteiden kulujen suhteellinen osuus siinä Venäjä-projektissa on kaksi kertaa suurempi kuin se on Suomessa.”* Byrokratiaongelmiin suhtauduttiin kuitenkin niin, että ongelmat ovat lähinnä määrällisiä - vaativat paljon aikaa - eivät varsinaisesti toiminnan esteitä tai liian vaikeita ratkaistaviksi.

Tämän tutkimuksen haastateltavilta kyseltiin myös heidän käsityksistään viranomaisten korruptoituneisuudesta, ja mahdollisia kokemuksia tilanteista, joissa viranomaiset ovat vaatineet lahjusten maksamista. Vastausten perusteella korruption laajuus on sidoksissa mm. yrityksen toimialaan, toiminnan vaiheeseen ja yrityksen sijaintipaikkakuntaan. Korruption määrittäminen ei myöskään ole helppoa, eivätkä vastaajat aina osanneet vetää rajaa korruption ja hyväksyttävän suhdetoiminnan välille. Usein raja vedettiin siihen, että selvän rahan pyytäminen ja maksaminen katsotaan lahjonnaksi, kun taas erilaiset tavaralahjat ja palvelukset menevät hyvien suhteiden hoitamisen piikkiin (ks. myös Karhunen 2007, 164). Näin siinäkin tapauksessa, että aloite tuli viranomaisen puolelta. Viranomaisten kerrottiin mm. katselevan toimistoissa ympärilleen ja vihjailevan, millaiselle tavaralle heilläkin voisi olla käyttöä.

Tyypillinen rahankeruun muoto on yritysten mukaan palvelujen hinnoittelu sen mukaan, miten nopeasti viranomaisen toimittaa tietyn dokumentin kuten lupapaperin. Tällaisia

epävirallisia nopeutusmaksuja pidetään välillä välttämättöminä, jotta toiminnassa päästäisiin eteenpäin: *”Jokaisessa mutkassa kun piti hakea leima johonkin paperiin, niin sehän ei ollut ilmainen. Että se maksoi täältä [pöydän alta] aina jotakin ja sitten jos ei olisi maksumut, niin se olisi ollut edelleen kuukauden päästä siellä pinon alimmaisena.”* Riippuen aikataulusta ja käytettävissä olevista resursseista näihinkin maksuihin voi saada kulumaan huomattavia summia. Vaikuttaa siltä, että perityt summat ovat suhteessa paikkakuntien yleiseen varallisuustasoon. Moskovassa toiminut suomalainen kertoi tutun venäläisyhtiön käyttäneen satojatuhansia dollareita rakentamisen aikaisten lupien saannin nopeuttamiseen. Kostamulaiset puolestaan kertovat, että Pietarista tulevat rakentajat ihmettelevät, että voiko olla totta, että täällä luvista ei tarvitse maksaa mitään. Myös eräänlainen palvelujen epävirallinen hinnoittelu on haastateltavien mukaan arkipäivää Venäjän julkisella sektorilla kautta linjan. Oli kysymys sitten tullin, lupaviraston, hammaslääkärin tai sairaalan palvelusta, on asiakkaan maksettava ”toinen puoli virkamiehen palkasta”, jos mieliä saada hyvää palvelua.

Kostamuksessa toimivat haastatellut väittivät korruption olevan vähäisempää kuin suurkaupungeissa. Osa venäläishaastateltavista kielsi kategorisesti kaupungissa esiintyvän korruptiota. Jotkut tosin mainitsivat esim. liikennemiliisin keräävän rahaa. Myöskään kaupungissa toimiva suomalainen ei ollut havainnut korruptiota: *”Sanoisin että hallinto ja kaikki julkiset organisaatiot mitä täällä on, ovat hyviä. Korruptiosta ei ole mitään merkkejä. Kaikki kunnioittavat lakeja ja vaativat tiukasti yrityksiä noudattamaan niitä. Mutta sehän on hyvä asia, niin pitääkin olla.”*

Leningradin alueella ja Pietarissa toimivat haastatellut pitivät korruptiota paljon yleisempänä. Kuitenkaan edes Pietarissa toimivat yrittäjät eivät ole välttämättä törmänneet tilanteisiin, jossa lahjuksia olisi vaadittu. Näissä tapauksissa suomalaisella oli Venäjän puolella vain tytäryhtiön myyntiosasto, ei tuotantotiloja tai uudisrakennusprojekteja: *”Varsinaista korruptiota minä en ole sillä tavalla tavannut, kun ehkä me suomalaiset käsitetään korruptiolla. Multa ikinä ei ole pyydetty mitään. Tai jos on pyydetty, minä en ole ymmärtänyt sitä korruptioksi, koska se on ollut joku tuommoinen ihan merkityksetön palvelus, joka pyydetään tekemään. Mutta varsinaisesti niin kun rahaa multa ei ole pyydetty ikinä, eikä sem-*

moista tavaraa, jolla on jonkinlainen arvo.” Lupaprosessien nopeuttaminen ja tullin toiminnan ”sujuvoittaminen” ovat tyypillisimpiä tilanteita, joissa raha on vaihtanut omistajaa. Yleensä suomalaisyritykset kieltävät julkisesti maksavansa mitään lahjuksia, eivätkä halua omien sanojensa mukaan lähteä sille tielle, koska se olisi loputon suo. Lisäksi tällaiset asiat ”ulkoistetaan” mieluiten venäläisten yhteistyökumppaneiden, tullivälittäjien tai muiden kolmansien tahojen selvitettäväksi.

Yhden haastateltavan mukaan ongelmanratkaisussa viranomaisten suuntaan on käytetty myös yrityksen turvamiehiä, joilla on ollut muitakin tehtäviä kuin pelkkä fyysinen vartiointi. Turvamiehiä on lähetetty keskustelemaan asioista myös erilaisten julkisten palvelujen toimittajien ja vastaavien viranomaistenkin luo - ei ”luunmurskaamistarkoituksessa”, vaan neuvottelemaan asioista. Myös tämä menetelmä on toiminut.

5.2.5 Yritys- ja julkisen sektorin välinen kommunikointi ja suhdetoiminta

Kaikki Venäjällä toimivat suomalaisyritykset joutuvat linjaamaan suhtautumistaan venäläiseen julkiseen sektoriin, kuten yrityksen toimipaikan paikallishallintoon sekä erilaisiin valvontaviranomaisiin. Suomalaiset näkevätkin suhteen viranomaisiin yhtenä osana strategista linjanvetoa. Venäjän toimintaympäristössä päätöksiä on tehtävä mm. suhtautumisessa lahjontaan ja muihin lainsäädännön harmaalla alueella liikkuviin kysymyksiin. Lisäksi yritys joutuu määrittelemään suhteensa paikkakuntaan, jolla se toimii: voidaanko julkisiin palveluihin luottaa, päädytäänkö rakentamaan infrastruktuuria itse, ja missä määrin yritys tulee paikallishallintoa vastaan esimerkiksi infrastruktuuria tai sosiaalipalvelujen kehittämistä koskevissa ehdotuksissa.

Valtaosa suomalaisyrityksistä on tullut siihen tulokseen, että paras strategia julkisen sektorin suuntaan on pyrkiä toimimaan mahdollisimman virallisesti ja laillisesti. Tätä strategiaa on viime vuosina tukenut myös oikeuslaitoksen merkityksen vahvistuminen, jolloin yritykset ovat tarvittaessa saaneet suojaa viranomaisten mielivaltaa vastaan toisin

kuin vielä 1990-luvulla. Jotkut suomalaisyritykset ovat pyrkineet myös pitämään ”matalaa profiilia” viranomaisten suuntaan ja minimoimaan kanssakäymistä viranomaisten kanssa. Venäläisille pienyrityksille tämä on selvästi tyypillisempi strategia (ks. esim. Logrén ja Löfgren, 2005).

Viranomaisten välttelyn ei tarvitse merkitä kuitenkaan harmaan talouden puolella toimimista. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että Venäjällä voi toimia myös ilman jatkuvaa lobbausta viranomaisten suuntaan. *”Tavallinen yrityselämä niin kyllähän se pyörii ilman, että jokaisella yrittäjällä olisi suhteet johonkin kaupunginhallintoon, eihän se ole realistisesti mahdollista. Eli kyllähän liike-elämä pyörii ihan niin kuin Suomessakin, hyvin pitkälti omillansa.”* Pienemmillä paikkakunnilla suhteet kehittyvät yleensä enemmän luonnostaan, mutta on selvää, ettei esimerkiksi jokaisella Pietarissa toimivalla pk-yrityksellä voi olla henkilökohtaisia suhteita kaupungin johtoon.

Osa suomalaisyrityksistä on kuitenkin hyvin aktiivisesti yhteydessä sekä paikallishallintoon että lupaviranomaisiin, ja pyrkii pitämään yllä rakentavia suhteita sekä lobbaamaan itselleen edullisia päätöksiä. Yleensä kokemukset tämänkaltaisesta toiminnasta ovat myönteisiä: *”Sain tehtaalle 10 vuoden verohelpotukset, aika iso työ oli, että itse asiassa siitä mä olen tosi ylpeä, koska kukaan muu, edes nämä monikansalliset eivät onnistuneet sinä vuonna saamaan oblastilta verohelpotuksia.”* Erityisesti suurissa hankkeissa ja investoinneissa kysymys on niin merkittävistä asioista ja suurista rahasummista, että hallinnon ja viranomaisten kanssa on välttämättömänä olla etukäteen tekemisissä, jotta yllätyksiltä vältyttäisiin ja toiminnalle saataisiin neuvoteltua mahdollisimman edulliset ehdot. Haastatellut haluavat korostaa, että kyse ei ole mistään lahjonnasta, vaan keskusteluyhteyksien luomisesta, omien tarkoitusperien esittelystä ja hallinnon vakuuttamisesta toiminnan hyödyistä myös paikkakunnan kannalta: *”Nimenomaan, että ne tuntee ja tietää, kuka sä olet, ja tietää mitä sä haluat tehdä.”*

Ne melko harvat suomalaiset, jotka ovat itse riittävän kielitaitoisia hoitamaan asioita viranomaisten suuntaan, ovat mielestään saaneet paljon positiivista aikaiseksi. Yleensä

samat ihmiset olivat myös sitä mieltä, että suhteet julkiseen sektoriin on mahdollista saada sujumaan, kun asioita osataan lähestyä oikealla tavalla. Eräs haastateltava kertoi, että myös kaikkein hankalimpana viranomaisena pidetyn tullin kanssa asiat on saatu sujumaan taitavalla suhdetoiminnalla: *”Kaikki ei varmaan osaa ja sitten niillä on väärä asenne - ei pidä mennä vaatimaan, pitää mennä neuvottelemaan. Se on se lähtökohta. Ja kyllä heidän kanssa pärjää.”* Yleensä suhteet viranomaisiin ovat kuitenkin venäläisten yhteistyökumppanien tai tytäryritysten venäläisjohton vastuulla. Venäläisellä johdolla on usein valmiit suhteet paikallisviranomaisiin ja kyky asioida ja luovia näiden kanssa. Toisinaan venäläinen johtaja on palkattu alue- tai paikallishallinnosta. Venäläisillä on mielestään ”hiljaista tietoa”, jonka avulla sidosryhmäongelmia ratkotaan. Tämä ”hiljainen tieto” kiteytyy yhtäältä kykyyn solmia suhteet oikeisiin henkilöihin ja toisaalta kykyyn käsitellä sidosryhmien edustajia. Venäläisten osapuolten mukaan yritykset eivät voi toimia Venäjällä ilman jonkinlaisia viranomais-suhteita tai jopa suoranaista lahjontaa. Venäjän lakien ja säädösten tulkinnanvaraisuus on niin suuri, että ilman suhteita virkamiehillä on liian usein mahdollisuus tulkita asioita yrityksen haitaksi. Venäläiset osapuolet pitävät valtinaan venäläisen lakiviidakon ja byrokratian tuntemusta sekä kielitaitoa. Lisäksi korostettiin, että ”jonottamaan tottuneet” venäläiset jaksavat luovia venäläisissä virastoissa suomalaisia kollegoitaan paremmin. Venäläiset kuitenkin korostivat, että venäläisen juridisen liiketoimintaympäristön tuntemus ja sen muutoksissa ajan tasalla pysyminen on erittäin vaikeaa myös venäläisille itselleen.

Henkilökohtaisten suhteiden merkityksen katsotaan Venäjällä pikkuhiljaa vähentyneen sitä mukaa, kun yleinen laillisuus on lisääntynyt ja toiminta tullut läpinäkyvämmäksi. Viranomais-suhteissa tietty panostus kontaktien luomiseksi katsotaan kuitenkin edelleen kannattavaksi. Suomalaishaastateltava ilmaisi asian seuraavasti: *”Virkamiehet kokevat jotkut yritykset enemmän omikseen kuin toiset. He auttavat sitten näitä omiaan.”* Karhusen (2007, 176) tutkimuksen mukaan kontaktien ylläpitoa viranomaisiin pidetään tärkeänä jo yksistään tiedon saannin takia. Koska viranomaisten tiedotusta pidetään edelleen riittämättömänä eikä viranomaisilta ole saatavissa virallisia ennakkopäätöksiä,

henkilökohtaisia kanavia käytetään tiedon saamiseksi esimerkiksi lakimuutoksista tai uusista säädöksistä.

Vaikka virallisten instituutioiden merkitys liike-elämän toimijoiden välisten suhteiden säätelijänä on kasvanut, tietty henkilökohtainen elementti on edelleen usein mukana. Yksi venäläishaastateltavista kuvasi, kuinka hänen yrityksensä on käynyt oikeutta tai riidellyt sakoista sekä verottajan että tullin kanssa. Samaan aikaan haastateltava oli kuitenkin soitellut molempien laitosten johtajille demonstroidakseen ystävällismielisiä suhteitaan ko. henkilöihin: *"Sanoin [johtajalle], että menemme oikeuteen, mutta emme me riitele sinun kanssasi, meillä on kanssasi toverilliset suhteet, vain asiat riitelevät. Oikeus päättäköön kuka on oikeassa ja tyydymme siihen, mutta tämän ei missään tapauksessa pidä vaikuttaa henkilökohtaisiin suhteisiimme."* Haastateltavan kommentti kuvastaa kahden järjestelmän yhtäaikaista rinnakkaiseloa: vaikka asiakysymys mennään ratkaisemaan virallisen instituution puitteissa, on yrityksen edun mukaista pitää varmuuden vuoksi kiinni myös vanhasta, keskinäiseen lojaalisuuteen perustuvasta, epävirallisesta järjestelmästä.

Vanha suhdeverkosto ei kuitenkaan ole itseisarvo sinänsä, ja erityisesti suomalaiset korostavat, että toiminta ei saa tukeutua väärällä tavalla henkilökohtaisiin kontakteihin. Minkäänlaisia harmaita versioita ei haluta neuvotella esimerkiksi maahantuontiin, koska toiminta olisi silloin liian riippuvaista tietystä henkilöstä. Virkamiehen vaihtuminen voisi tällöin viedä pohjan koko toiminnalta, mikä olisi aivan liian riskialtis strategia vakavissaan toimivalle yritykselle. Venäjällä tehdään ajoittain näyttäviä henkilövaihdoksia organisaatioiden johdossa mm. korruption vastaisen taistelun nimissä. Myös poliittiset suhteet näyttelevät omaa rooliaan: *"Tässä maassa kumminkin on realiteetti se, että viranomaisilla on taipumus vaihtua aika usein, eli että jos sä olet siihen yhteen saanut solmittua hyvät suhteet, niin se seuraava ei välttämättä tykkää sinusta ollenkaan jos sä olet sen edellisen kamu!"* Toisen haastateltavan mukaan valtiovalta on pyrkinyt henkilövaihdosten avulla tietoisesti välittämään signaalia siitä, että kukaan ei ole suojassa rankaisevalta kädeltä, eikä liikesuhteita pidä sen takia rakentaa suosikkiaseman varaan.

Laajempaa yhteiskunnallista vaikuttamista yritykset harjoittavat pyrkimällä vaikuttamaan suoraan lainsäädäntötyöhön lobbaamalla oikeita tahoja. Suomalaisyritykset ovat pystyneet edistämään omaa agendaansa myös tätä kautta. *”Ensin saatiin paikalliset lakimiehet tajuamaan mitä tarvitaan ja motivoitiin ne. Sitten tapeltiin ja luotiin lainsäädäntöä, mikä meni duumassa läpi. Siis ensin tiedetään mitä halutaan ja miten saadaan fikset miehet lobbaamaan ja laatimaan lainsäädäntöä.”* Suurin osa yrityksistä tyytyy kuitenkin lobbaamaan paikallishallintoa, joka sekkin pystyy päättämään monista yritystoiminnan kannalta merkittävistä asioista, kuten infrastruktuuriin liittyvistä kysymyksistä.

Julkisen infrastruktuurin puutteet ja huono kunto tuovat oman erityisen lisänsä yritysten ja julkisen sektorin välisiin suhteisiin. Julkisen infrastruktuurin huonoon kuntoon varautumisessa venäläiset korostavat infrastruktuurin omavaraisuuden merkitystä. Monella yrityksellä on edelleen omat varageneraattorit sekä varajärjestelmät vedensaannin turvaamiseksi. Venäjälle etabloituvat ulkomaiset yritykset ovat usein pakotettuja osallistumaan paikallisen infrastruktuurin rakentamiseen, ennen kuin tuotannon aloittaminen on mahdollista. *”Ehkä joissakin tilanteissa edelleen on tällöinen este ja viranomaisten asennoituminen sillä lailla, että ulkomaalaiselta yritykseltä pitää lypsää sitä rahaa vielä enemmän kuin venäläiseltä. Ei niin, että pyydettäisiin lahjuksia, vaan ulkolaiset pannaan helposti maksamaan yhteiskunnan infraa. Ja sen infran hinta ei ole halpa, ja se ei ole markkinahinta. Että hyvin herkästi ehdotetaan että me voidaan vetää teille kaapeli mutta se maksaa niin ja niin paljon.”* Infrastruktuurin maksattamisessa voi olla paikallishallinnon taholta myös tiettyjä sisäpoliittisia vaikuttimia. Paikallisiin äänestäjiin voidaan kenties vedota sen kaltaisella argumentoinnilla, että köyhistä venäläisistä pyrkimään hyötyvät ulkomaalaiset saavat itsekin tehdä jotain yhteisön eteen. Joissakin tapauksissa hallinnon toiveissa kannattaa suomalaisyritysten mielestä tulla myös vastaan: *”Esimerkiksi kaikki yhteistyö hallinnon kanssa: jotta se ei olisi pelkkää tukea, vaan jos hallinto tuo esiin joitakin intressejä ja ymmärrystä, se helpottaa työtä monissa kysymyksissä.”* Infrastruktuuriin investoimisen lisäksi tämän päivän Venäjällä odotetaan yrityksiltä myös osallistumista hyväntekeväisyyteen, kuten paikallisten koulujen tai

urheilu- ja kulttuurikeskusten tukemiseen. Myös suomalaisyritykset osallistuvat hyväksi katsomassaan määrin tämänkaltaiseen toimintaan.

Hallinnon toiminta ei välttämättä perustu opportunistisiin, vaan taustalla on myös todellisia ongelmia. Etenkin venäläisten suhtautuminen paikallisviranomaisiin on usein selvästi myönteisempi kuin mitä federaation tason viranomaisiin (ks. myös Logrén ja Löfgren, 2005). Yritykset saavat mielestään monissa ongelmissa myös tukea hallinnolta, mutta paikallishallinnon taloudelliset resurssit eivät riitä monien ongelmien ratkaisemiseen. Venäläisyrittäjä näkee paikallishallinnon olevan samalla tavalla suurempien armoilla kuin ”pienen ihmisen”: *”Hallintokin on riippuvainen Venäjän korkea-arvoisemmista. Heilläkin on vaikeaa, minä ymmärrän heitä”*.

Yritysten ja julkisen sektorin suhteita ei voi pitää yksinomaan vihamielisinä, vaan vuoropuhelua tapahtuu myös muuten kuin henkilökohtaisten suhteiden tasolla. Etenkin moni venäläinen haastateltava kertoi osallistuneensa erilaisiin tilaisuuksiin, johon on koottu viranomaisia ja yrittäjiä keskustelemaan erilaisista ongelmista tai esiteltä uutta lainsäädäntöä. Eräs haastateltava kuvaa suhteitaan julkiseen sektoriin seuraavasti: *”Paikallishallinnon kanssa meillä ei ole konflikteja eikä myöskään tiivistä yhteistyötä. Tapaamme säännöllisesti ja keskustelemme asioista. [...] Oikein hyvät, asiakysymyksiin perustuvat suhteet.”* Erityisesti Kostamuksessa toimivat haastateltavat olivat tyytyväisiä niin paikallishallinnon kuin Karjalan tasavallan hallinnon toimintaan. Leningradin alueella ja Pietarissa oli enemmän kriittisiä ääniä, mutta myös osa siellä toimivista suomalaisista arvioi hallintoa varsin positiivisesti:

”En koe sitä mörkönä. Päinvastoin kehuisin venäläisiä viranomaisia monessa suhteessa. He ovat tarvittaessa joustavia ja löytävät ulospääsyn tilanteesta.”

”Me ollaan kyllä saatu Venäjän viranomaisilta korvaamatonta apua todella monimuotoisiin ja kauheisiin kysymyksiin. Minä olisin päinvastoin kiittollisuuden velassa.”

Joskus erityisesti venäläisten kriittisissä kommenteissa kuultaakin ajatus, että viranomaisten tai paikallishallinnon pitäisi suoriutua sen kaltaisista tehtävistä, jotka eivät modernissa markkinataloudessa kuulu julkisen sektorin toimivaltaan. Eräs venäläishaastatelluista vaati esimerkiksi hallintoa rajoittamaan kilpailua ja estämään uusien, haastatellun toimialalla toimivien yritysten perustamisen paikkakunnalle. Joidenkin mielestä yritysten pitäisi saada käyttöönsä toimitilat tai työntekijöilleen asuntoja hyvin nopeasti. Selvää on, että tämänkaltaisen infrastruktuurin kehittämistä tarvitaan yritysten toimintaedellytysten parantamiseksi, mutta niillä resursseilla, mitä Venäjän paikallishallituksilla on käytössään, tällaisia asioita tuskin ratkaistaan käden käänteessä.

5.2.6 Yhteenveto: Ongelmat ja ratkaisut suhteessa julkiseen sektoriin

Venäjän julkisen sektorin ongelmana on säilynyt tähän päivään saakka sen byrokraattisuus, ennalta arvaamattomuus ja jossakin määrin myös mielivaltaisuus yrittäjiä kohtaan. Lainsäädännön ja sen soveltamista turvaavien mekanismien vahvistuttua yhteiskunnan yleinen laillisuus on kuitenkin lisääntynyt merkittävästi 1990-luvulta tähän päivään. Virallisista instituutioista erityisesti lainsäädännön ja oikeuslaitoksen merkitys julkisen sektorin ja yritysten suhteiden säätelijänä on kasvanut. Virallisten ja epävirallisten käytäntöjen rinnakkaiselo jatkuu silti Venäjällä edelleen, vaikka jälkimmäisten rooli on vähitellen pienenemässä.

Ulkomaalaisten ja yhä useammin myös venäläisten yritysten perusstrategia julkisen sektorin suuntaan on pyrkiä itse toimimaan mahdollisimman huolellisesti kaikkien sääntöjen mukaan, jotta viranomaisilla ei ole mihin tarttua. Lainsäädännön tulkinnanvaraisuutta ja viranomaisten heikkoa tiedottamista paikataan kuitenkin edelleen myös henkilökohtaisten kontaktien avulla.

Monet julkisen sektorin ongelmista olisivat ratkaistavissa pelkästään viranomaistoiminnassa käytettyjä menetelmiä ja tekniikkaa kehittämällä. Tullaukseen,

kirjanpitoon, verotukseen ja erilaisten lupien hankintaan liittyy edelleen hyvin paljon paperityötä, mikä voisi vähentyä pelkästään toimintatapoja nykyaikaistamalla. Järjestelmien modernisointiin on löydyttävä myös poliittista tahtoa, sillä toimintojen automatisointi vie eittämättä leivän - niin virallisen kuin epävirallisenkin - monen virkamiehen suusta.

Venäjällä on otettu tiettyjä askeleita viranomaisten mielivallan vähentämisen suuntaan, mistä kertovat esimerkiksi valvontaviranomaisen toimintaa koskevat uudet rajoitukset. Vaikutukset ovat toistaiseksi olleet hyvin vaatimattomia. Eri viranomaisista tullia pidetään edelleenkin erityisen hankalana.

Viranomaisten korruption kitkeminen on Venäjällä edelleen suuri haaste, johon ei ole näköpiirissä nopeaa ratkaisua. Valtiovallalta on toistaiseksi puuttunut riittävä kannuste tarttua korruptio-ongelmaan (ks. myös Heliste ym. 2008). Korruptiosyytöksiin perustuvat oikeusjutut ovat olleet pikemminkin näytösluonteisia kuin merkki johdonmukaisesta politiikasta tilanteen muuttamiseksi. Suomalaisyrietykset ovat kuitenkin mielestään pystyneet viime vuosina pitämään valitsemansa linjan suhteessa viranomaisiin tarvitsematta taipua varsinaiseksi lahjonnaksi katsottaviin rahallisiin suorituksiin.

5.3 Suhteet työvoimaan

Suomalaisyrietysten työvoimakysymyksiä Venäjällä ovat määrittäneet koko tarkastelujakson ajan samat perushaasteet: työvoiman saatavuus, työntekijöiden vaihtuvuus ja sitouttaminen, työntekijöiden osaaminen ja työmoraali sekä kysymykset työn organisoinnista ja johtamisesta. Suomalaisyrietysten Venäjän-toiminnoissa on ehditty nähdä työvoimakysymyksissä jo monta erilaista sykliä. Alkuaikoina ongelmia oli työvoiman osaamisessa ja työtavoissa, kun taas viime vuosina yritykset ovat alkaneet kärsiä yhä enemmän suoranaisestä työvoimapulasta.

5.3.1 Työvoiman saatavuus ja ammattitaito

Riittävän ammattitaitoista työvoimaa oli monilla aloilla vaikeaa saada 1990-luvun alkupuolella. Ihmisten kielitaito oli olematon harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta, ja esimerkiksi kaupallisen koulutuksen saaneita ihmisiä ei ollut lainkaan. Myös monilla kehittynyttä teknologiaa soveltavilla aloilla venäläistä osaamista ei yksinkertaisesti ollut. Toisaalta venäläisen työvoiman koulutustaso oli kuitenkin korkea verrattuna moneen muuhun halvan työvoiman maahan. Venäläisen työvoiman eduksi laskettiin alemman kustannustason lisäksi vahva ammatillinen osaaminen, mikä oli perua Neuvostoliiton aikaisesta ammattikoulutusjärjestelmästä, vaikkei työntekijöillä ollutkaan kokemusta uusimman teknologian soveltamisesta. Venäläisen henkilöstön perusosaamista pidettiin hyvänä erityisesti metalliteollisuudessa ja osittain elintarviketeollisuudessa, joissa teknologian ja liiketaloudellisesti tuottavan ajattelun siirron jälkeen työvoimaa pidettiin erityisen kilpailukykyisenä. *”Venäläiset ammattimiehet tekevät mitalilaatua. Ajatteleme, että tekivät työtä Skodalla ja katsotaan mitä tapahtuu, kun saavat nyt alleen Ferrarin.”*

Ensimmäisissä suomalais-venäläisissä yhteisyrityksissä tai tuotannollisessa yhteistyössä ongelmana oli neuvostoajalta periytyvä, yleensä suuri työntekijämäärä, jonka osaamisessa ja työmoraalissa oli toivomisen varaa. Kaikki eivät sopeutuneet uusiin vaatimuksiin: *”Noin puolet lisäkoulutuksen yrityksessämme aloittaneista työntekijöistä lopetti kesken kaiken. He eivät kestäneet länsimaisia laatuvaatimuksiamme eivätkä tuotannon nopean rytmin aiheuttamaa työn vaativuutta.* Toisaalta, kuten eräs haastatelluista totesi, työvoiman tuottavuuspaineet ovat alhaisten työvoimakustannusten ansiosta olleet pienemmät, joten työtahti on voinut olla myös hitaampi kuin Suomessa. Samalla on varmistettu tuotteen huolellinen lopputulos. Erään haastatellun sanoin: *”Ne naiset on käsityötaitoisia ja huolellisia. Ja kun työvoima on ollut halpaa, niin ei ole tarvittu prässätä sitä kauheata vauhtia, kun Suomessa vaaditaan urakoissa kauheaa vauhti. 20 minuutin tuotteen tuotantokustannukset on 40 mk, tuolla se on 7mk. Voidaan antaa vaikka 25 minuuttia kunhan se tehdään kunnolla.”*

Työmoraali oli ongelma alkuaikoina, sillä neuvostoliiton peruna työmaajuopottelua ja yrityksen omaisuuden käyttöä yksityistarkoituksiin ilmeni runsaasti. Silloinkin kun varsinaista varastelua ei ilmennyt, ongelmana saattoi olla venäläisten työntekijöiden välinpitämättömyys koneiden kuntoa kohtaan. Välinpitämättömyys yrityksen koneista tai laitteista näkyi huolimattomuutena ja varomattomana käsittelynä, minkä johdosta koneita ja laitteita saattoi rikkoutua. Kolikon kääntöpuolena suomalaiset mainitsivat venäläisten työntekijöiden sopeutumisen vaikka minkälaisiin olosuhteisiin. Eräs suomalaishaastateltava kertoi, kuinka henkilökunnan tiloista oli vesi poikki kuukausikaupalla infrastruktuurin ongelmien takia, ja vettä kannettiin ämpäreillä muualta. Vastaava tilanne ei olisi tullut kuuloonkaan suomalaisella työpaikalla. Toinen muistelee, kuinka venäläiset kuljettajat odottivat mukisematta vaikka päiväkausia lastien saapumista tullista: *”Venäläiset pistivät vaan isajukeittimet pyörimään tuossa, eikä se haitannut mitään.”* Yksi suomalainen vastaaja korosti arvostavansa erityisesti venäläisten insinöörien osaamista ja käytännön ongelmanratkaisukykyä. *”He ovat tottuneet toimimaan niin puutteellisissa olosuhteissa, että osaavat venyä vaikka mihin. Kun koneessa menee jotain rikki, venäläinen insinööri selvittää vian syyn, löytää rikkinäisen osan ja taikoo vaikka hakaneulasta jotain korvaavaa tilalle – ja taas mennään”.*

Alkuaikoina suomalaisten haasteena oli karsia venäläisyritysten ylimääräistä työvoimaa. Etenkin 1990-luvun puolella toteutuneissa yritysostoissa työvoiman irtisanominen on tapahtunut lakkauttamalla/yhtiöittämällä ulos venäläisyrittäjien ”rönsytoimintoja”, kuten lämpövoimaloita sekä sivutuotantoa edustanutta kulutustavaratuotantoa ja maataloustuotantoa: *”...irrotettiin toistakymmentä sivubisnestä ja sovittiin niiden vetäjien kanssa, että vuokrataan niille vanhat tilat, mutta irtisanoudutaan itse bisneksestä. Näin työvoiman mittavat vähenemiset tapahtuivat enemmän toimintoja eriyttämällä kuin varsinaisilla irtisanomisilla”.*

Osa suomalaisista haastatelluista oli tyytyväisiä myös henkilöstön ammattitaitoon ja sitoutumiseen, vaikka ongelmia esiintyikin. Erityisesti toiminnan alkuvuosina ulkomaisten työnantajien valttina oli venäläisiä varmempi palkanmaksu, mikä oli yksi keino sitouttaa

työntekijöitä yritykseen. Sen jälkeen kun venäläiset yrityksetkin alkoivat maksaa palkkoja säännöllisesti, suomalaiset pitivät omana valtinaan palkan maksamista virallisesti, jolloin työntekijälle kertyy myös eläkettä. Vielä 2000-luvun alkupuolella tämän nähtiin olevan usein ulkomaisen työnantajan etu venäläisiin verrattuna. Kuitenkin venäläinen liiketoiminta on viime vuosina muuttunut yhä läpinäkyvämmäksi, ja myös venäläiset työnantajat ovat haastateltujen mukaan siirtyneet maksamaan yhä suuremman osan palkoista virallisesti aikaisempien kirjekuorikäytäntöjen sijaan, jolloin ulkomaisten työnantajien kilpailuetu on pienentynyt tässä suhteessa

Työntekijöiden vaihtuvuus on tänä päivänä suurta etenkin siellä, missä työntekijöillä on valinnanvaraa, kuten suurissa kaupungeissa. Palkan merkitys on korostunut ja etenkin nuoret johtajat ja ”uraohjukset” vaihtavat suomalaishaastateltujen mukaan hyvin mielellään työpaikkaa pienenkin palkankorotuksen perässä. Ainakin kaupan puolella toimivat haastatellut ovat kuitenkin sitä mieltä, että työtahti venäläisyriyksissä on aivan toista luokkaa kuin suomalaisissa, ja työpäivät voivat venyä aivan kohtuuttomiin mittoihin. Suomalainen työnantaja voikin kilpailla vielä työolosuhteiden inhimillisyydellä, vaikka palkassa jäädyään usein toiseksi venäläisille työnantajille. Venäläisillä työpaikoilla uskotaan olevan enemmän mielivaltaa, kuten äärimmäisen kova työtahti ja ylipitkät päivät: *”Nyt on paljon niitä jotka esimerkiksi venäläisissä kaupan alan firmoissa, että siellä tehdään töitä aivan sairaasti, ihan epäterveellisen paljon. Että ne jotka on sinne menneet, tulee takasin, että on vähän kohtuullisempaa. [...] Näissä venäläisissä, kasvavissa ketjuissa, jotka uraputkea tarjoaa, vastuuhenkilöt, myymäläpäälliköt sun muut, ne tekee sellaista seitsemääkymmentä tuntia, ei ole yhtään liikaa.”*

Vaikka työpaikoilla on hankkiuduttu eroon useimmista neuvostoaikaisten luontaisetujen, kuten lastenhoidon tarjoamisesta, joistakin eduista on tullut yksi kilpailuvaltti työntekijöiden houkuttelemisessa yrityksiin. Tällaisia etuja voivat olla esimerkiksi työntekijöiden terveydenhuollon järjestäminen: *”Jos ei sulla ole vapaaehtoista sairausvakuutusta täysine hammashoitoineen, niin sä et ole enää kilpailukykyinen.”* Pienemmällä paikkakunnilla työvoiman pysyvyys on suurkaupunkeja parempi, mutta

ongelmaksi muodostuu usein sosiaalisen infrastruktuurin heikkous. Kostamuksessa kaikkien haastateltujen mainitsema ongelma työvoiman suhteen on asuntojen puute. Joskus yritysten kannattaakin palata tässä mielessä taaksepäin, ja osallistua myös infrastruktuurin kehittämiseen. Ainakin Nokian renkaat on aloittanut Pietarin lähellä suuren asuntorakennusprojektin taatakseen pitkäjänteisen työvoiman saannin Vsevolozhskin tehtaalleen.

Työntekijöiden osaaminen on edelleen ongelma, sillä Neuvostoliiton ammattikoulutusjärjestelmä on melko lailla romuttunut, eikä korvaavaa koulutusta ole syntynyt riittävästi tilalle. Samalla neuvostoaikaiset tutkinnot ovat vanhentuneet yhä pahemmin, minkä venäläiset itsekin tunnustavat. Toki parannusta on tapahtunut ainakin kaupallisella alalla ja esimerkiksi kieltenopetuksessa, mutta lähes kaikilla aloilla on pikemmin sääntö kuin poikkeus, että työntekijät koulutetaan itse. Niilläkin aloilla, jossa ammattikoulutusta on tarjolla, opetus on edelleen varsin teoreettista. Ammattikoulutuksen saaneet nuoretkin on yleensä perehdytettävä käytännön tehtäviin alusta alkaen.

Etenkin suurkaupunkien ulkopuolella ainut vaihtoehto on usein kouluttaa töihin paikallisia nuoria, kuten Leningradin alueella toimiva suomalainen kertoo: *”Olemme joutuneet siihen päätökseen, että otamme pystymetsästä porukkaa ja koulutetaan heidät itse. Toinen vaihtoehto olisi ollut ottaa heidät Pietarista tai muualta kilpailijoilta, mutta se olisi tullut huomattavasti kalliimmaksi palkkatasoiheen ja olisi joutunut järjestämään asunnotkin.”* Kostamuksessa toimivalla venäläisyrittäjällä on sama strategia: koulutetaan työvoimaa paikallisesta nuorisosta kunhan tietyt minimikriteerit täyttyvät. *”Koulutamme itse työntekijät, otamme töihin ihmisiä, joilla on takanaan peruskoulu ja silmistä näkee, että on järkeä päässä. Tärkeintä on selvä pää ja se ettei ole huonoja tapoja - kaiken muun me opetamme.”*

Siellä, missä työvoimasta on kova kilpailu, työntekijöiden osaamisen nostaminen on eräs ulkomaisten työnantajien valtteja työvoiman houkuttelussa. Joidenkin suomalaishaastateltavien mukaan uusimman länsimaisen teknologian kanssa työskentely

kiinnostaa erityisesti venäläisiä nuoria. Jos työntekijät esimerkiksi koulutetaan ulkomailla uuden teknologian käyttäjiksi, se on myös heille kannattava investointi omaan osaamiseen. Suomalaiset työnantajat eivät harmittele työntekijöiden kouluttamista kilpailijoille samassa määrin kuin venäläiset. Työntekijöiden osaamistason nousun katsotaan palvelevan viime kädessä koko toimialaa: *”Ongelmanahan tässä on ollut pikemminkin se, joka myö tiedostettiin jos silloin 1990-luvun puolessavälissä että kun myö tällaisen venäläisen rakennusliikkeen kautta palkataan meidän työmaille, niin myö kasvatetaan samalla itsellemme kilpailijoita. Ja näin tässä on tarkalleen käynyt, mutta se on ollut tietoinen valinta ja se, että siellä on nyt venäläisten rakennusliikkeiden palkkalistoilla niin meidän kuin monen muunkin suomalaisen rakennusliikkeen kouluttamia ja kasvattamia hyviä miehiä, niin ei minua harmita ainakaan ollenkaan, päinvastoin hieno asia, että ammattitaito jalostuu ja näin.”*

Sekä suomalaiset että venäläiset vastaajat valittavat, että tänä päivänä venäläinen nuoriso arvostaa helppoa rahaa usein enemmän kuin koulutusta. Erityisesti rajakaupungeissa, kuten Viipurissa ja Kostamuksessa rajan yli tapahtuvalla tavarakaupalla saa usein helpommin rahaa kuin lähtemällä kouluttautumaan ammattiin. Tuotantopuolella tuotiin esille tehdastyön epämuodikkuus verrattuna kaupallisen alan tai toimistotyöhön. Toisin sanoen, *”Nykynuoret innostuvat ainoastaan Snickers-patukoiden treidauksesta eivätkä arvosta ammattikoulutusta tipan vertaa”.*

Kostamus on jossakin määrin erikoistapaus, sillä kaupunkiin on syntynyt viime vuosina paljon uutta teollisuutta ja työpaikkoja. Kaikki Kostamuksessa vuonna 2006 haastatellut yrittäjät pitivät yksimielisesti työvoiman saantia liiketoiminnan harjoittamisen suurimpana ongelmana. Työvoimapulan taustalla on puolestaan se, että Kostamus sijaitsee niin eristyksissä muista asutuskeskuksista, ettei työssäkäynti kaupungin ulkopuolelta ole käytännössä mahdollista. Kostamuksessa taas ei ole asuntoja ulkopuolelta muuttavalle työvoimalle, jolloin pattitilanne on valmis. Haastatelluissa venäläisyrittäjissä oli tarvetta palkata jopa kymmeniä uusia työntekijöitä, mutta työvoimaa ei yksinkertaisesti ole tarjolla, eikä tilanteeseen ole näköpiirissä helpotusta ennen kuin kaupungin asuntotarjonta lisääntyy.

Pietarin ja Moskovan kaltaisissa suurkaupungeissa ongelmat ovat hieman toisenlaiset. Koulutettuaakin työvoimaa on toistaiseksi tarjolla, mutta myös kilpailu työvoimasta on erittäin kovaa. Suomalaishaastattelun mukaan tämän päivän tilanteessa on yhtymäkohtia viidentoista vuoden takaiseen tilanteeseen: *”Sitten jos ajatellaan tähän päivään, niin voisi sanoa, että ongelmat on työntekijöitten osalta samat kuin 1990-luvun alussa. Eli nyt on taas sitten sillä lailla, että venäläinen koulutus on muuttunut kyllä ja nuoria saa, mutta edelleenkin ammattitaitoisista ihmisistä on kamala pula. Koska yritykset hakevat niin hirveästi tai siis että on niin paljon enemmän tarjontaa. Palkat on nousseet taivaisiin, mä voisin sanoa, että Moskovassa ei ole enää mitään palkkaetua [Suomeen verrattuna].”* Työvoimatilannetta arvioitiin hiukan eri tavalla toimialasta riippuen, eivätkä kaikki olleet vielä kokeneet varsinaista työvoimapulaa. Silti kaikissa yrityksissä aprikoiitiin tulevaisuutta siitä näkökulmasta, miten ammattitaitoisia työntekijöitä tulee riittämään tulevaisuudessa. *”Täällä on periaatteessa kaikki kasvun edellytykset paitsi väestönkasvu, mikä on kaiken kasvun edellytys aina pidemmällä tähtäyksellä.”* Venäjällä yleisen ulkomaalaisvastaisuuden nähtiin olevan ristiriidassa yhä pahenevan työvoimapulan kanssa.

Vaikka suomalaiset ovat mielestään paljon demokraattisempia johtajia kuin venäläiset, venäläisillä haastateltavilla oli kuitenkin sellainen näkökulma, että silloin kun johtaja on suomalainen, hän saattaa jäädä työntekijöille etäiseksi. Venäläishaastattelun mukaan tietyt rituaalit ovat työntekijöille tärkeitä: *”Venäläinen ihminen on herkkä sen suhteen, jos johto on etäinen, hoitaa vain omia asioitaan ja läheinen kontakti puuttuu. Suomalaisilla on vähän toisenlainen lähestymistapa, sellaista henkistä läheisyyttä on vähemmän. Johtaja saattaa työskennellä 10 vuotta, mutta ei koskaan ole yhteydessä työntekijöihin tai pidä kokouksia.”* Tähän tyyliin puhuvilla haastateltavilla oli varsin patriarkaalinen näkemys johtajan roolista jonkinlaisena isähahmona työntekijöille. Venäläisillä työpaikoilla on myös edelleen tärkeää ylläpitää neuvostoajalta tuttuja käytäntöjä, kuten työntekijöiden muistamista syntymäpäivinä, näyttävät naistenpäivän juhlallisuudet tai muut yhteiset tapahtumat. Monet työnantajat avustavat tavalla tai toisella eläkkeelle jääneitä työntekijöitä tai antavat työntekijöilleen korottomia lainoja.

Työvoiman vaihtuvuus on ongelma useimmissa suomalaisyrityksissäkin: *”Kyllä se palkkojen kehitys on ollut voimakasta ja kiusallista työvoiman pysyvyyden kannalta. Vaikkei miellä varmasti ole poikkeuksellisen suuri vaihtuvuus venäläiseen yhtiöön nähden. Silti se on meidän kannalta liian iso.”* Työntekijöitä pyritään sitouttamaan bonuspalkkausjärjestelmillä sekä tarjoamalla koulutusta ja erilaisia etuja, kuten ”sosiaalipaketteja” palkan lisänä. Myös osa suomalaista yhtiä venäläisten käsitykseen siitä, että venäläisiin työntekijöihin täytyy solmia henkilökohtaisempi suhde, vaikka kanssakäyminen esimiehen ja alaisten välillä on esimerkiksi puhuttelujen tasolla muodollisempaa kuin Suomessa. Venäläiset työntekijät arvostavat myös tällaista kotoisuuden ja arvostuksen ilmapiiriä työpaikallaan, mikä on yksi keino pyrkiä työntekijöiden sitouttamiseen.

Kaupan puolella ongelmana on ollut se, että ilta- ja viikonlopputöihin ei löydy opiskelijoista samanlaista tuntityövoimaa, kuin Suomessa. Venäjällä nuoret aikuiset asuvat pitkään vanhempiensa kanssa, eivätkä opiskelijat ole kiinnostuneita ottamaan hanttihommaa opiskelun oheen: *”Venäläinen mentaliteetti on, että tehdään mielellään yhtä asiaa kerrallaan. Niin se on tässäkin, opiskelija tarttee rahaa, mutta ei ne tee töitä – mä opiskelen. Se on aivan uskomatonta. Meillä on lappu ollut koko ajan ovella ja on oltu kouluissa kertomassa ja tarjottu harjoittelupaikkoja. Käsittämätöntä. Sitten kiristellään vyötä ja ollaan siinä lähipiirin suojeluksessa.”*

5.3.2 Työn organisointi ja johtaminen

Venäläistä johtamisjärjestelmää ja työkuultuuria pidetään edelleen hyvin hierarkkisena. Tässä suhteessa suomalaiset eivät ole huomanneet erityistä muutosta 1990-luvun alusta tähän päivään. Pienessäkin työyhteisössä venäläiset eivät suostu sinuttelemaan suomalaista johtajaa, ja mikäli venäläinen itse ylenee rivitasolta, entiset työkaverit siirtyvät teitittelyyn. Venäläiset työntekijät pelkäävät edelleen tehdä itsenäisiä ratkaisuja, mistä syystä pieniinkin asioihin pyritään hakemaan johtajan siunaus virheiden pelossa.

Suomalaishaastateltavien mukaan tämä asenne aiheuttaa paljon tehottomuutta, koska työntekijät eivät välttämättä rohkene ratkaista käytännön asioitakaan siellä, missä siihen olisi parhaat edellytykset, vaan asiat kiikutetaan johtajan pöydälle. Toisaalta työntekijät saattavat noudattaa annettuja ohjeita liiankin tunnollisesti silloin, kun olisi päinvastoin aihetta kyseenalaistaa tehtävän mielekkyys. Tämän kaltaiset tavat muuttuvat haastateltavien mukaan hyvin hitaasti: *”Muistan, kuinka meille tuli päänsinööri, joka hoiti kaikkia teknisiä ja lupa- ja muita kysymyksiä, ja hän osasi kaikki, mutta ensiksi hänelle piti aina kertoa, mitä hän tekee, ja sitten pikkuhiljaa vuosien saatossa, hän rupesi hoitamaan niin, että se oli siinä vaiheessa kun minäkin lähdin, niin hän hoiti ihan itsenäisesti sen. Tiesi justinsa tarkkaan, mitkä seuraavaksi pitää hoitaa ja mikä on pending work, mutta se oli aika pitkä prosessi ennen kuin hän uskalsi mennä siihen.”*

Kaikki eivät pidä aloitteellisuuden puutetta tai työmoraalia suurina tai yleisinä ongelmina, sillä venäläisistä työntekijöistä on myös hyvin positiivisia kokemuksia. Eräs suomalaishaastateltu kuvaa useista yrityksistä kertyneitä kokemuksiaan venäläisistä työntekijöistä seuraavasti: *”Mulla on ainakin ollut fantastisia tiimejä alla ja hirveän hyviä työntekijöitä ja mukavia ja aivan mielettömän päteviä, että pärjäisi missä tahansa maailmassa. Ettei mulla ole mitään sellaisia kokemuksia, mitä usein venäläisistä sanotaan, että yritetään selvittää minimivaivoilla, että kyllä ne venäläiset panostaa ihan yhtä lailla ja sitoutuu siihen työhönsä, kuin mitä lännessäkin. Täytyy vain löytää ne ihmiset.”* Myös pari muuta konttoreita pyörittävää suomalaishaastateltava oli sitä mieltä, etteivät he ole havainneet mitään erityisiä eroja venäläisten ja suomalaisten työntekijöiden välillä. Parhaat ovat harvassa joka puolella. Joidenkin mielestä työmoraali on tällä hetkellä kääntynyt jo venäläisten eduksi: *”Täällä tehdään töitä vielä, toisin kuin esimerkiksi Suomessa [nauraa]. Tuntuu että siellä on, ainakin osittain, työmoraali vähän rapistunut. Ja ei Suomessa pelkästään vaan Euroopassa. Täällä on vielä selkeä motiivi tehdä työtä, että kun ei ole vielä oikein mitään, niin sitä halutaan, ja ymmärretään että täytyy hankkia rahaa.”*

Monet suomalaiset kritisoivat kuitenkin edelleen venäläisten työntekijöiden aloitteellisuuden puutetta, minkä arvellaan johtuvan lähinnä autoritäärisestä

johtamiskulttuurista. Työntekijät ovat tottuneita käskyjen täyttämiseen, mutta eivät ole kovinkaan oma-aloitteisia. Tuotannon suunnittelu vaikeutuu, kun työntekijät eivät katso asioita eteenpäin tai arvioi toimintaansa muiden työntekijöiden kannalta, vaan tekevät tiukasti ainoastaan oman osuutensa. Kyse ei ole välttämättä pelkästä ”mentaliteetista”, sillä venäläinen työlaainsäädäntö on perinteisesti ollut hyvin tiukka työntekijän tehtävien määrittelyn suhteen ja työsopimus on sitonut molempia osapuolia myös tältä osin. Venäläisjohtaja tuntee ongelman venäläistyöntekijöiden ohjeistamistarpeesta, mutta muistuttaa että taustalla on edelleen myös lainsäädännöllisiä syitä, jotka suomalaisten on syytä muistaa: *”He eivät voi käsittää sitä, koska heillä ei tarvitse sanoa työntekijälle kymmentä kertaa, mitä pitää tehdä. He ottavat työntekijän töihin, ja hän tekee kaiken minkä osaa ja pystyy. Meillä taas, jos minä kokoan käynnistimiä, en voi työskennellä sähkökuormaajalla, eikä kysymys ole siitä, että ihminen ei halua, vaan että se ei ole lain mukaan sallittua. Jos tekee töitä sähkökuormaajalla, ei saa lain mukaan käynnistää paininta; kuka tekee töitä painimella, ei ole oikeutettu käsittelemään virtajohtoja. Kaikki tällainen on rajoitettu työsuojelelunormeissa.”* Venäjän työlaainsäädännön mukaan työsopimuksissa määritellään edelleen erittäin tarkasti työntekijöiden tehtävät, mikä voi osaltaan vaikuttaa siihen, että reviiriajattelu on edelleen voimakasta ja jokainen huolehtii vain tiukasti omasta tontistaan. Selvää on että tämä tapahtuu työnantajan näkökulmasta usein kokonaisuuden kustannuksella.

Työn organisoinnissa ja johtamisessa monet suomalaishaastateltavat nostivat esille venäläisten kyvyttömyyden tiimityöskentelyyn. Usealla suomalaisella oli kokemusta yrityksistä tuoda Suomen puolelta tuttua solu- tai tiimityyppistä organisaatiomuotoa venäläisille työpaikoille - huonoin seurauksin. Haastateltujen käsitys oli se, että venäläisten työpaikkojen perinteinen hierarkkisuus synnyttää hetkessä mikrohierarkian mihin tahansa tiimiin, ja yhteistyö ei onnistu suomalaisen johdon suunnittelemalla tavalla. Rakennusalan yrityksessä on päädytty asettamaan myös keskiportaalle suomalaisia johtajia vetämään työskentelyä: *”Sanotaan, että silloin jos mennään päällikkötasolle, työnjohtaja ja insinööri, tämmöistä, niin ne on hyviä henkilöitä tekemään töitä – yksin. Mutta auta armias kun ne laitetaan ryhmänä vetämään jotain eteenpäin, niin ei. Se siinä käy edelleenkin silleen, että*

jos kolme venäläistä on ryhmänä – kaksikin joskus riittää – niin niillä on hetken kuluttua siitä asiasta vähintään neljä erilaista mielipidettä.”

Suomalaisten johtajien ja avaintyöntekijöiden käyttö Venäjän-toiminnoissa on selvästi vähentynyt 1990-luvun vuosista. Osa suomalaisista on edelleen sitä mieltä, että kontrollin varmistamiseksi toimintojen johdossa on oltava suomalainen henkilö. Tänä päivänä tämän katsotaan yleensä riittävän. Ulkomaisen johdon palkkaaminen on myös kustannuskysymys, mutta monien suomalaistenkin mielestä venäläinen johto hoitaa myös hommansa suomalaista paremmin: *”Me tehtiin aluksi se sama virhe, minkä melkein kaikki teki: Kaikkiin vastuullisiin virkoihin piti olla suomalainen. Se oli aivan typerä ajattelutapa. Jonkin pikku Siwan vetäjä tuli Suomesta. Sille oli auto, asunto ja perhekin. Meillä ei ole yhtään suomalaista ja se toimii. Vastuuta pitää antaa. Paremmin ne osaa sen.”* Tiivistä yhteydenpitoa venäläisiin kumppani- ja tytäryrityksiin pidettiin kuitenkin hyvin tärkeänä.

Työlupa- ja viisumiasiat ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että ulkomaisen työvoiman käyttöä Venäjän puolella harkitaan aikaisempaa tarkemmin: *”Se on sellainen asia se ulkomaalaisten työssäolo täällä, että siinä on kauhea byrokratia. Sekin työllistää meillä puoli henkilöä. Joutuu lähtemään triviasta, eli pitää rekisteröidä firman kaikkien ulkomaalaisten läsnäolopäivät, ketä meillä käykin kylässä, asiantuntijoita tai ylempää johtoa. Ne pitää rekisteröidä ja raportoida tietyille viranomaisille. Sitten kun porukat lentelevät Helsingistä Pietariin ja Pietarista maakuntaan, siinä on aikamoinen paimentaminen, missä herrat ovat käyneet.”*

Eroina suomalaiseen työvoimaan Venäjällä mainittiin esimerkiksi ammattiyhdistysliikkeen heikkous. Vaikka venäläinen työlainsäädäntö on monessa suhteessa tiukempi kuin suomalainen, käytännössä työntekijöiden oikeudet ovat yleensä vähäisemmät ja työntekijöiden järjestäytymisaste alhainen. Joidenkin haastateltavien kanssa keskusteltiin myös sukupuolten tasa-arvokysymyksistä. Kaikki eivät olleet huomanneet tasa-arvoon liittyviä ongelmia ”sen enempää kuin Suomessakaan”. Joillakin oli kuitenkin kokemusta jopa omien työntekijöiden avoimesta sovinismista, mikä vaikeutti yrityksen toimintaa.

Pitkään Venäjällä toimineen naisjohtajan käsitys oli se, että Venäjä on edelleen hyvin sovinistinen maa, jossa naisen paikan katsotaan olevan ensisijaisesti kotona. Kuitenkin nainen, jolla jo on lapsia, voidaan hyväksyä myös liike-elämään, koska tämä on jo osoittanut hoitaneensa ”tärkeimmän” velvollisuutensa.

5.3.3 Yhteenveto: Ongelmat ja ratkaisut suhteessa työvoimaan

Tilanne työvoiman osalta vaihtelee tällä hetkellä selvästi yrityksen sijaintipaikasta riippuen. Syrjäisemmillä alueilla, jonne uutta tuotantoa on syntynyt paljon - kuten Kostamuksessa - työvoimapula alkaa olla huutava. Työvoimapulaan pyritään suurten kaupunkien ulkopuolella vastaamaan kouluttamalla itse työntekijöitä paikallisista nuorista, mutta myös kehittämällä ratkaisuja julkisen infrastruktuurin puutteisiin järjestämällä työmaakuljetuksia tai jopa asuntoja työntekijöille.

Suuremmissa kaupungeissa työvoimaa on saatavissa, mutta myös sen vaihtuvuus on suurta. Parhaiden työntekijöiden pitäminen töissä on niin suomalaisille kuin venäläisille työnantajillekin jatkuva haaste. Vaikka työntekijöiden koulutus ja ammattitaito vastaavat nykyään jo paremmin markkinatalouden vaatimuksia, myös työntekijöiden kysyntä on kasvanut niin paljon, että ammattitaitoista henkilökunnasta on jatkuvasti pulaa. Suomalaisyrietykset ovat menettämässä etulyöntiasemaansa säännöllisesti ja virallisesti palkkaa maksavina työnantajina sitä mukaa, kun myös venäläisyrietysten toiminta muuttuu yhä läpinäkyvämmäksi. Työntekijöitä pyritään sitouttamaan yritykseen kehittämällä kannustavia palkkausjärjestelmiä, tarjoamalla koulutuksia ja muita ylimääräisiä etuja. Myös työilmapiirikysymyksiä pidetään tärkeänä motivaatiotekijänä.

Sosialismin ajan pahimmista lieveilmiöistä, kuten juopottelusta ja varastelusta ollaan työpaikoilla päästy enimmäkseen eroon. Sen sijaan venäläisten työntekijöiden aloitekyvyttömyys ja pelko ottaa vastuuta ovat edelleen monen suomalaistyönantajan ongelma. Vastuun jakaminen organisaatiossa ei onnistu edelleenkään helposti, mihin

vaikuttaa osaltaan venäläistyöntekijöiden tapa luoda keskinäisiä hierarkioita. Mitään selvää ratkaisua ongelmaan ei ole löytynyt, joskaan kaikilla työpaikoilla vastuunottoa ei ole pidetty ongelmana tähänkään asti.

Se mikä venäläisen työvoiman kohdalla muuttuu kaikkein ilmeisimmin, on työvoiman hinta. Leningradin alueella ja Karjalan tasavallassa keskipalkat ovat vielä alhaisia, mutta suurissa kaupungeissa tietyt avainpaikat saattavat olla jo nyt paremmin palkattuja kuin Suomessa. Tämä aiheuttaa osaltaan lisää painetta työnantajille löytää tärkeimpiin tehtäviin parhaat voimat.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa vedetään yhteen tutkimusraportin tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset, sekä analysoidaan sitä, mitkä ovat suomalaisyritysten tulevaisuuden haasteet Venäjällä ja miten näihin haasteisiin voidaan vastata.

Venäjä on suomalaisyrityksille haasteiden sävyttämä suuri mahdollisuus. Tähän saakka mahdollisuuksia ovat tarjonneet Venäjän valtavat markkinat, joiden lisäksi suomalaisyritykset ovat hyödyntäneet Venäjän suhteellisen alhaisia tuotantokustannuksia. Kilpailu kuitenkin kiristyy nopeasti ja kustannustaso kasvaa paikoitellen kiivaasti. Toisaalta talouden ja yhteiskunnan kehitys luo myös uusia mahdollisuuksia molemmin puolin valtioiden välistä rajaa. Erityisesti Luoteis-Venäjän investointibuumi sekä venäläisten yritysten lisääntynyt kannattavuus ja kasvava toiminta ulkomailla luovat uutta potentiaalia.

Venäjän taloudesta on kuulunut jo vuosia hyviä uutisia. Vuoden 1998 valuuttakriisistä käynnistyi ennennäkemätön kasvun kausi, jota presidentti Putinin hallinnon vakauttama talouspoliittinen ympäristö on tukenut. Talous kasvaa nopeasti ja väki vaurastuu. Myös yksityinen kulutus ja investoinnit kasvavat. Kuluttajat luottavat huomiseen ja yritykset uskovat sekä Venäjän että oman taloutensa kasvuun. Venäjältä 1990-luvulla paennutta rahaa palaa takaisin tasaisena virtana. Myös Venäjän talouden rakenne on monipuolistumassa, vaikka maa nojautuukin vielä pitkälti luonnonvaroihin. Erityisesti kasvavat rakentaminen ja palvelut, kuten rahoitustoiminta, vähittäiskauppa ja kuljetukset. Venäjä on myös maksanut pois ulkomaanvelkansa, mikä vahvistaa maan asemaa ja uskottavuutta.

Menestystarinalla on kuitenkin varjonsa. Luonnonvarataloutena Venäjä on jatkossakin pitkälti riippuvainen öljyn, kaasun ja muiden raaka-aineiden maailmanmarkkinahinnoista. Uhka on todellinen, vaikka epävakaa maailmanpoliittinen ilmapiiri sekä nopeasti kehittyvien maiden kasvava energiankulutus pitänevät kuitenkin hinnat jatkossakin

korkealla. Myös inflaatio pysyttelee korkealla, eikä keskuspankilla ole riittäviä instrumentteja tilanteen parantamiseen. Väestön, ja erityisesti työvoiman, väheneminen on riski talouskasvulle. Työvoima on vähentynyt koko 2000-luvun nopeammin kuin koko väestö ja kehityksen ennustetaan jatkuvan samanlaisena. Investoijien suureksi haasteeksi onkin muodostunut ankara työvoimapula. Haasteita luo myös Venäjän epätasainen alueellinen ja sosiaalinen kehitys. Se vesittää liiketoimintojen alueellista laajentumista, syö pohjaa ostovoiman kasvulta ja runtelee yhteiskuntarauhaa. Öljyntuotantoalueet, Keski-Venäjä, Moskova ja Pietari ympäristöineen ovat päässeet vahvalle kasvu-uralle, kun taas Karjalan tasavalta, Murmansk ja monet muut alueet sinnittelevät ontuen eteenpäin. Ongelmat heijastuvat esimerkiksi ulkomaisiin investointeihin. Suhteutettuna väkilukuun ulkomaisten investointien määrä on Venäjällä alhainen jopa verrattuna muihin IVY-maihin. Presidentti Medvedev saa siis harteilleen ristiriitaisen talouden.

Venäjän pääosin myönteinen talouskehitys heijastuu myös Suomeen. Venäjä on taas Suomen tärkeimpiä kauppakumppaneita. Suomi hyötyy kaupankäynnissä myös maantieteellisestä sijainnistaan, sillä noin neljännes Venäjän länsituonnista kulkee Suomen kautta transito-liikenteenä. Jatkossa kasvulle petaavat pohjaa Venäjän kasvavat investoinnit, jotka entisestään kasvattavat koneiden ja laitteiden kysyntää. Aihetta pohdintaan aiheuttaa kuitenkin se, että Suomen vienti Venäjälle on kasvanut viime vuosina hitaammin kuin useiden muiden länsimaiden Venäjän-vienti.

Suomalaiset ovat yhä kiinnostuneempia investoimaan Venäjälle, eikä syyttä. Suomalaisten suorat investoinnit Venäjälle jopa kaksinkertaistuivat 2000-luvun puolivälissä. Kaiken lisäksi investoinnit ovat pääosin kannattavia ja parantavat yritysten globaalia kilpailukykyä. Aika on nyt otollinen investoinneille ja kasvavalle kaupalle, sillä Venäjällä eletään parhaillaan yritystoiminnan kannalta lähihistorian helpointa aikaa. Maa on selättänyt kriisin toisensa jälkeen ja noussut ylös 1990-luvun kaaoksesta, jolloin lainsäädäntöä vilisi mustia aukkoja, järjestäytynyt rikollisuus vaaransi liiketoimintaa ja työvoiman osaaminen oli lapsenkengissä. Moni aiemmin Venäjällä epäonnistunut suomalaisyritys onkin nyt yrittänyt uudelleen – tällä kertaa onnistuneesti. Tilaa kuitenkin vielä riittää, sillä

suomalaisten osuus Venäjän saamista suorista ulkomaisista sijoituksista on vain prosentin luokkaa. Vaatimatonta kokonaiskuvaa kaunistaa kuitenkin Luoteis-Venäjä, jossa suomalaisomisteisia yrityksiä on enemmän kuin mistään muusta maasta peräisin olevia investoijia, off-shore – investoinnit mukaan lukien. Tämä on aika hyvin maalta, jossa clearing-kaupan aikaan noin 40% idänkaupasta oli viiden suomalaisyrityksen harteilla.

Bilateraalikauppa rajoitti rankasti pienten ja keskisuurten yritysten mahdollisuuksia kerätä kokemusta idänkaupasta. Kaupan ja investointien vapauduttua suomalaiset ovat oikeastaan koko ajan olleet Venäjällä aktiivisia. Suomalaiset olivat Pohjoismaiden innokkaimpia yhteisyritysten perustajia ja ensimmäisiä toimijoita monilla toimialoilla etenkin palvelusektorilla. Suomalaiset toimivat myös sillanpääasemana auttaen monia monikansallisia yrityksiä käynnistämään toimintojaan Venäjällä. Vuoden 1998 ruplakriisiin suomalaisyritykset suhtautuivat monia muita maita tyynemmin eivätkä samassa määrin vetäytyneet Venäjältä. Tänään suomalaiset panostavat erityisesti Venäjän metsäteollisuuteen, energian tuotantoon, vähittäiskauppaan ja elintarviketeollisuuteen, mutta markkinaohjattajia löytyy myös muilta toimialoilta. Rakentaminen on esimerkki toimialasta, jossa suomalaisyritykset ovat onnistuneet hyödyntämään jo clearing-kaudella hankittua osaamistaan ja reagoimaan nopeasti kysynnän muutoksiin. Teollisuusrakentamisen lisäksi suomalaisrakentajista on tullut varteenotettavia toimijoita asuin- ja kauppakeskusrakentamisessa. Potentiaalia lienee jatkossa tarjolla myös uusilla toimialoilla esimerkiksi koulutus- ja terveyspalvelujen panostusten kasvaessa. Jatkossa odotetaan myös mahdollisuuksien alueellista laajentumista, sillä Venäjällä on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota kehityksen epätasaisuuteen. Suomalaiset ovat toistaiseksi keskittyneet lähinnä lähialueille, erityisesti Pietariin ja Leningradin lääniin, sekä Moskovaan, joissa toimii noin 90% Venäjän suomalaisyrityksistä.

Suomalaisten menestysstrategiat ovat vaihdelleet ajan kuluessa. 1990-luvun kaaoksen vuosina suomalaisten valttina oli nopea reagoiminen uusiin mahdollisuuksiin ja rohkea eteneminen erityisesti uusilla toimialoilla, kuten liike-elämän palveluissa. Menestyjät ovat ymmärtäneet panostaa toimintoihin riittävästi sekä ajallisesti että rahallisesti ja ovat

edenneet hankkeidensa kanssa määrätietoisesti Venäjän ”tuulisista” olosuhteista huolimatta. Myös brändien merkitys on ymmärretty. Suomalaisyrietykset ovat sekä onnistuneet istuttamaan Venäjälle omia vahvoja tuotemerkkejään, että luomaan menestysstrategiansa tunnetun paikallisen tuotemerkin varaan. 2000-luvulla suomalaisyrietysten on kehitettävä strategiansa vastaamaan kiristyvään kilpailuun. Uusille tulijoille tilanne on haastava, vaikka Venäjän talouskasvu tarjoaakin nopeille toimijoille myös uusia mahdollisuuksia, kuten Luoteis-Venäjän autoteollisuusinvestointeja palvelevaa toimintaa. ”Kepillä jätää kokeileminen” ei onnistu Venäjällä tänäkään päivänä, vaan liiketoimintaa Venäjällä käynnistävien on jatkuvasti panostettava hankkeeseensa ajallisesti ja rahallisesti. Lisäksi on tärkeää pystyä vakuuttamaan asianosaiset virkamiehet hankkeen vakavuudesta.

Venäläinen toimintaympäristö on luonut suomalaisyrietyksille vaikeita haasteita. Hyvä uutinen on, että vaikka haasteita vielä riittääkin, suuri osa 1990-luvulla vallinneista epäkohdista alkaa olla historiaa. Taulukko 14 kuvaa sitä, miten suomalaisyrietysten Venäjällä kohtaamat ongelmat ja niiden ratkaisumallit ovat kehittyneet siirtymäkauden edetessä.

Taulukko 14: Suomalaisyritysten ongelmanratkaisu Venäjän toiminnoissa

	Ongelma	Ratkaisu	Ongelman merkitys
Julkinen sektori	Muuttuva ja sekava lainsäädäntö	Riittävä henkilöstöresurssi Venäjän puolella, henkilökohtaiset suhteet viranomaisiin	→
	Monimutkainen verotus, harmaa talous	Tarkkuus ja laillisuus kaikessa toiminnassa, omat kirjanpitäjät, tarvittaessa oikeuden päätökset	↓
	Byrokratian suuri määrä	Riittävä resursointi (työntekijät, aika), henkilökohtaiset suhteet	→
	Poliittiset ja makrotaloudelliset riskit	Venäjän-toimintojen painopisteen muutokset, valuuttariskiltä suojautuminen	↓
	Viranomaisten mielivalta, korruptio	Pyrkimys laillisuuteen, oikeuksien perääminen tuomioistuimissa, henkilökohtaiset kontaktit	→
Muut yritykset	Kumppaneiden puutteellinen liiketoimintaosaaminen	a) Osaamisen siirto Suomesta b) Strateginen ja rahoitusta koskeva päätöksenteko Suomesta käsin	↓ →
	Hyvien kumppaneiden löytäminen	Nykyaikaisen markkinatiedon hyödyntäminen, myös henkilökohtaiset kontaktit	↓
	Ongelmat yhteisyrityksen päätöksenteossa, erilaiset päämäärät	Suomalaisen omistussuuden kasvattaminen, suorien yritysostojen ja tytäryhtiöiden suosiminen	↓
	Erot toimintakulttuurissa	Määrätietoinen ja aktiivinen kommunikaatio partnereiden kesken	↓
	Rikollisuus	Kumppaneiden taustojen selvittäminen, huolellisuus toiminnassa. Ei ongelma normaaleissa liikesuhteissa.	↓ ↓
Työvoima	Työntekijöiden alhainen työmoraali	Alhainen irtisanomiskynnys	↓ ↓
	Puutteet työntekijöiden ammattitaidossa	Koulutus	↓
	Työntekijöiden aloitteellisuuden puute	Autoritaarinen johtaminen	→
	Työvoimapula (erityisesti suurkaupunkien ulkopuolella)	Nuorison kouluttaminen itse, lobbaus infrastruktuurin kehittämiseksi (asunnot, kulkuyhteydet)	↑ ↑
	Työntekijöiden suuri vaihtuvuus	Kannustepalkkiot, "sosiaalipaketit", koulutukset Suomessa	↑

↑ Uusi tai kasvava ongelma

→ Ongelma pysynyt ennallaan

↓ Siirtymäkauden ongelma, jonka merkitys vähenee

Suomalaisten suurimpia kompastuskiviä Venäjällä on ollut julkisen sektorin luoma toimintaympäristö. Vaikka se sisältää yhä lukuisia ongelmia, ovat poliittiset ja taloudelliset riskit vähentyneet, verotus yksinkertaistunut ja harmaa talous pienentynyt. Sen sijaan mittava byrokratia ja lainsäädännön sekavuus luovat yhä varjonsa toimintaympäristöön. Ongelmia on onnistuttu yrityksissä lieventämään panostamalla riittävään hallintohenkilöstöön sekä luomalla henkilökohtaiset suhteet virkamiehiin. Alueesta riippuen henkilösuhteiden merkitys saattaa olla investoinnin kannalta ratkaiseva. Kiistoja on myös alettu voittaa venäläisessä tuomioistuimessa. Kesto-ongelmana Venäjällä on jatkuvasti hämärtynyt rajanveto yksityisen ja julkisen sektorin välisessä työnjaossa. Kunnallisinfrastruktuurin huono kunto käytännössä pakottaa investoijat tekemään investointinsa yhteydessä mittavia panostuksia kunnalliseen toimintaympäristöön.

Myös työvoiman osalta ongelmakenttä on ollut muutoksessa. Työvoima on osaamiseltaan ja asenteeltaan entistä kehittyneempää, vaikkakin työn organisointi on yhä suomalaista hierarkisempaa. Työvoimapula ja työntekijöiden suuri vaihtuvuus sen sijaan rassaavat Venäjällä toimivia yrityksiä yhä enemmän. Tilanne on johtanut palkkakilpailuun sekä lisääntyvään työsuhde-etujen tarjoamiseen, mikä puolestaan kasvattaa tuotantokustannuksia. Kaikkein selkeimmin Venäjällä on uudistunut yrityssektori. Suomalaiset eivät enää entiseen malliin raportoi rikollisuudesta liiketoiminnassa ja osaavien ja luotettavien liikekumppanien löytäminen on helpottunut venäläisyriitysten vaurastuessa ja muuttuessa entistä läpinäkyvämmiksi. Entisaikojen yhteisyriitykset ovat tehneet tilaa greenfield –investoinneille sekä yritysostoille. Sen sijaan erot liiketoimintaosaamisessa ovat nopeasti kaventuneet erityisesti uusilla toimialoilla ja jäljelle jääneet erot selittyvät kulttuurieroilla samalla tavoin kuin kansainvälisessä liiketoiminnassa yleensäkin. Kaiken kaikkiaan suomalaiset nimeävät nykyisin suurimmiksi ongelmiksi Venäjällä toimimisessa hankalan byrokratian, jatkuvasti omavaltaisen tullin sekä pahenevan työvoimapulan. Erityisesti yrityspopulaation osalta Venäjä alkaakin jo muistuttaa normaalia markkinataloutta. Siirtymäkauden venäläisestä liiketoimintaympäristöstä on pikku hiljaa tullut – jos ei vielä vakaa markkinatalous- niin eräänlainen jälkisiirtymätalous, joka on selkeällä tiellä kohti markkinataloutta.”Positiivinen

noidankehä” odottaa tuloaan: kansainväliset taloussopimukset, kuten WTO kiihdyttäisi kehitystä ja houkuttelisi maahan uusia ulkomaisia investointeja, jotka puolestaan omalla toiminnallaan muokkaavat liiketoimintaympäristöä. Positiivista kehitystä varjostavat jatkossa alueelliset erot, sillä alueiden houkuttelevuuserot jatkanevat kasvuaan vielä pitkään.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Venäjä on haastava, muttei enää läheskään niin haastava kuin vielä vuosituhannen vaihteessa. Yritysten toimintaympäristö on muuttunut yhä vakaammaksi eivätkä suomalaiset koe entisenlaisia ongelmia suhteessa venäläisen julkisen sektorin, työvoimaan ja muihin yrityksiin. Venäjällä avautuu sen sijaan yhä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Venäjä on jo nyt vahva kauppakumppani. Tulevaisuudessa se on entistä vahvempi investointikohde. Myös venäläisten investoinnit Suomeen kasvavat. Lisäksi Luoteis-Venäjän talouskasvua voitaisiin hyödyntää itärajan ylittävällä talousalueella. Venäjän puolella suomalaisyritykset hyödyntävät Venäjän toistaiseksi edullisia, mutta nopeasti kasvavia tuotantokustannuksia. Suomen puolelle voisi kehittyä Luoteis-Venäjän uusia monikansallisia investoijia palvelevaa yritystoimintaa. Myös Itämerellä tapahtuu. Nopeasti kehittyneet Baltian maat saattavat kustannustasonsa kasvaessa alkaa menettää suomalaisten tekemiä investointeja erityisesti Luoteis-Venäjälle. Viime kädessä Venäjä on yhä houkuttelevampi kohde monen muun entisessä Itä-Euroopassa, Aasiassa ja Latinalaisessa Amerikassa sijaitsevan nopeasti kehittyvän maan rinnalla.

Lähteet

Ahrend, R. (2000) Foreign direct investment into Russia – pain without gain? A survey of foreign direct investors. *Russian Economic Trends*, 9, 2, June 2000: 26-33.

Amin, A. ja Hausner, J. (1997): *Interactive Governance and Social Complexity*. Teoksessa Amin, A. ja Hausener, J. (toim.): *Beyond Market and Hierarchy*. *Interactive Governance and Social Complexity*. Edward Elgar: Cheltenham, 1-31.

Bilateraalikauppa torjui taantuman (2006) Jaakko Ihamuotilan haastattelu, JUHLAVENLA: Suomalais-venäläisen kauppakamariyhdistyksen 60-vuotisjuhla-julkaisu, 18-19.

BOFIT (2007a) BOFIT Viikkokatsaus 47, Vuosikirja 2007. <http://www.bof.fi/NR/rdonlyres/6AE769A3-4621-4C35-995E-7AFE85EC2303/0/iv07.pdf>

BOFIT (2007b) Venäjän kasvun uudet ehdot, BOFIT Online 2007 No.6. <http://www.bof.fi/NR/rdonlyres/465728A5-6ECD-48F4-9FEA-8979592C9A03/0/bon0607.pdf>.

BOFIT (2007c) BOFIT Venäjä-tilastot. <http://www.bof.fi/bofit/seuranta/venajatilastot/>

BOFIT (2008) BOFIT Venäjä-ennuste 2008-2010. <http://www.bof.fi/bofit/seuranta/ennuste/2008/bve108.htm>

BOFIT (2008a) BOFIT Viikkokatsaus 14 · 3.4.2008. <http://www.bof.fi/NR/rdonlyres/136C1B25-4F45-4A0C-B33F-6EDB621D128B/0/v200814.pdf>

CEFIR (2007) Monitoring administrativnih barerov na puti razvitija malogo biznesa v Rossii, raund 6. <http://www.cefir.ru/download.php?id=1045>

Commander, S. ja Schankerman, M. (1997) Enterprise restructuring and social benefits. *Economics of Transition*, 5: 437-469.

Dezhina, I. ja Zashev, P. (2007) Linkages in innovation system in Russia - Current status and opportunities for Russian-Finnish collaboration. Turun kauppakorkeakoulu, Pan-Eurooppa Instituutin julkaisu 14/2007: Turku.

Doing Business in Russia (1993) Confederation of British Industry: Lontoo.

EBRD (2007), Transition report Update 2007: <http://www.ebrd.com/pubs/econo/tru07.pdf>.

Eronen, J. ja Orpana, M. (1993) Neuvostoliiton markkinat ja niiden romahtaminen Suomen vientiteollisuuden kannalta. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Tutkimusraportti 56: Lappeenranta.

Geron, L. (1990) Soviet foreign economic policy under perestroika. The royal Institute of International Affairs: London.

Heininen, P., Mashkina, O., Karhunen, P. ja Kosonen, R. (2008) Pienten ja keskiuurten yritysten toimintaympäristö Leningradin läänissä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B-88.

Heliste, P., Karhunen, P. ja Kosonen R. 2008. Managing foreign business operations through institutional change from transition to post-transition: Finnish firms in Russia and Estonia. Tulossa julkaisussa *Journal of East West Business*, 14, 1.

- Hellevig, J., Usov, A. ja Tiusanen, T. (2005) The Russian Tax Reform Paving Way for Investments. Lappeenranta teknillinen yliopisto, Pohjoisen ulottuvuuden tutkimuskeskuksen julkaisuja 21: Lappeenranta.
- Hellevig, Klein & Usov (2006) Avenir Guide to Russian Labor Law and HR Administration. Avenir Publications: Moskova.
- Hirvensalo, I. (1996) Strategic adaptation of enterprises to turbulent transitional markets: operative strategies of Finnish firms in Russia and the Baltic States during 1991-95. Väitöskirjatutkimus, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A-120: Helsinki.
- Honkanen, M. (1990) Yhteisyritys Neuvostoliittoon: Käytännön käsikirja. International Law Centre: Helsinki.
- Honkanen, M. (1994) Ulkomainen yritys Venäjällä ja Ukrainassa: Käytännön käsikirja. Lakimiesliiton Kustannus: Helsinki.
- IEP (2005) The new Russian subsoil law and it's implications on oil & gas upstream business and foreign investment. Institute of Energy Policy, Moscow, June 2005.
- Iivari, P. (2007) Yritysturvallisuus ja Venäjä - Turvallisuuskäsitteiden huomioiminen liiketoiminnan kehittämisessä Venäjällä. Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C 15.
- IMF (2007) World economic outlook database.
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/02/weodata/index.aspx>
- Istomin, A. (2007) Zona dlja izbrannyh. New Horizons 6/2007: 40-43.
- Ivanova, O., Kaipio, H., Karhunen, P., Leppänen, S., Mashkina, O., Sharafutdinova, E. ja Thorne, J. (2006) Potential for Enterprise Cooperation Between Southeast Finland and Northwest Russia. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-69: Helsinki.
- Jessop, Bob (1997) The governance of complexity and the complexity of governance: Preliminary remarks on some problems and limits of economic guidance. Teoksessa A. Amin ja J. Hausner (toim.) Beyond market and Hierarchy: Interactive Governance and Social Complexity. Edward Elgar: Cheltenham, 95-128.
- Juurikkala, T. ja Lazareva, O. (2006) Lobbying at the local level: Social assets in Russian firms. BOFIT Discussion Papers 1/2006: Helsinki.
- Kaipio, H. ja Leppänen, S. (2005) Distribution Systems of the Food Sector in Russia: the Perspective of Finnish Food Industry. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-61: Helsinki.
- Kallio, M. (1991) Joint venture objectives and motives: Empirical evidence from Finnish-Soviet joint ventures. Teoksessa Nieminen, J. (toim.) (1991) Foreign direct investment in the Soviet Union: Experiences and prospects for joint ventures. Turun kauppakorkeakoulu, Yritystoiminnan tutkimuskeskus ja Itäkaupan tutkimus- ja koulutusyksikkö. Sarja B Tutkimusraportteja 9/91: Turku, 37-56.
- Karhunen, P. (2007) Field-level change in institutional transformation: Strategic responses to post-socialism in St. Petersburg hotel enterprises. Väitöskirjatutkimus, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A-298: Helsinki.
- Karhunen, P., Kosonen, R. ja Leivonen, A. (2003) Osaamisen siirtyminen suomalais-venäläisissä tuotantoalliansseissa. Tapaustutkimuksia Pietarista ja Leningradin alueelta. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-53: Helsinki.

- Keskuskauppakamari (2007) Keskuskauppakamarin Luoteis-Venäjän business-barometri. http://www.chamber.fi/kkk/media/tiedotteet/2007_lehdistotiedotteet/fi_FI/1191303057830_files/78073280185761821/default/Business_barometri2008.pdf
- Kivikari, U. (1995) From a giant to a gateway in East-West trade: Finland's adaptation to radical changes in Eastern Europe. Turun kauppakorkeakoulu, Itäkaupan tutkimus- ja koulutusyksikkö, Sarja C keskusteluja 2/95: Turku.
- Koivumaa, K. ja Valtonen, T. (1990) Suomen Neuvostoliiton kauppa ja muuttuva ympäristö. Neuvostoliittoinstituutti: Helsinki.
- Kojo, A. and Kõngäs, M. (1995) Suomen gateway-asema lännestä arvioituna. Turun kauppakorkeakoulu, Itäkaupan tutkimus- ja koulutusyksikkö, Sarja B tutkimusraportteja 1/95: Turku.
- Korhonen, K., Kosonen, R., Sivonen, T. ja Saukkonen, P. (2008). Pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet. Helsingin kauppakorkeakoulun työpapereita W-447.
- Kosonen, R. (2002) Governance, the local regulation process, and enterprise adaptation in post-socialism: The case of Vyborg. Väitöskirjatutkimus, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A-199: Helsinki.
- Kosonen, R. (2004) Yritysten sopeutuminen Viipurissa. Idäntutkimus 2/2004, 11-26
- Kosonen, R. ja Rautava, J. (2002) Harmaa talous on syvällä venäläisessä yhteiskunnassa. Idäntutkimus 1/2002, 7-14
- Kärkkäinen, M. (2007) Russian legal environment. Luentomateriaali Venäjän ja Itä-Euroopan tutkimuksen valtakunnallisen maisterikoulun verkkokurssille Introduction to the Russian Economy and Business.
- Laakkonen, V., Tiusanen, T. ja Jumpponen, J. (2005) Venäjälle – mutta minne? Suomalaisyriyten investoinnin sijaintipaikan valintaan vaikuttavat tekijät. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Pohjoisen ulottuvuuden tutkimuskeskuksen julkaisuja 18: Lappeenranta.
- Larimo, J. (1999) Foreign direct investment behavior of Nordic firms in Central and Eastern Europe. Proceedings of the University of Vaasa, Discussion papers 268: Vaasa.
- Larimo, J. ja Nieminen, J. (2002) Entry strategies and performance of Finnish companies in Central and Eastern European countries. Teoksessa Larimo, J. (toim.) (2002) Entry and marketing strategies into and from Central and Eastern Europe. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 87: Vaasa, 107-130.
- Laurila, J. (1995) Finnish-Soviet clearing trade and payment system: History and lessons. Bank of Finland Studies A:94: Helsinki.
- Lehtinen, L. (2001) Venäjän uusi maalaki. KTM-projektin ”Venäjän liikejuridiikan seuranta” raportteja, 7.11.2001.
- Leksin, V. ja Shevtsov, A. (1998) ”Nezametnaja reforma”: peredacha sotsial'nyh ob'jektiv predpriyatij v munitsipal'nuju sobstvennost', Russian Economic Journal, 1, 2.
- Leksin, V. ja Shevtsov, A. (1999) New Problems of Russian Cities: Moscow.
- Liuhto, K. (1993) Creating new managerial concept to replace management Sovieticus – Managerial transition in Eastern Europe and in the former Soviet Union. Turun kauppakorkeakoulu, Itäkaupan tutkimus- ja koulutusyksikkö, Sarja B tutkimusraportteja 4/93: Turku.

- Liuhto, K. (2001) Ex-Soviet enterprises and their managers facing the challenges of the 21st century. Lappeenranta teknillinen yliopisto, Studies in industrial engineering and management, 12: Lappeenranta.
- Liuhto, K. (2007) A future role of foreign firms in Russia's strategic industries. Turun kauppakorkeakoulu, Pan-Eurooppa Instituutin julkaisuja 4/2007: Turku.
- Liuhto, K., Pelto, E., Lipponen, K. (2004) Where to Do Business in Russia? - A Report on Russian Regions, Firms, Foreign Trade and Investment Flows. Turun kauppakorkeakoulu, Pan-Eurooppa Instituutin julkaisuja 5/2004: Turku.
- Logrén, J. 2007. Venäjän elintarviketurvallisuus, elintarvikelainsäädäntö ja -valvonta. Mikkelin ammattikorkeakoulun julkaisuja A-30: Mikkeli.
- Logrén, J. ja Heliste, P. (2007) Kymenlaakson pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali. Working papers. Helsingin kauppakorkeakoulu W-418: Helsinki.
- Logrén, J. ja Löfgren, J. (2005) Koukussa yrittäjyyteen: suomalaisten ja venäläisten naisyrittäjien motiiveja ja haasteita. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-64: Helsinki.
- Loikkanen (2007), Russian equity market, esitelmä syyskuussa 2007, Espoo
- Makrushin, A., Yakovlev, Y. ja Zhuravskaya, E. (2003) Reasons for emergence of bad fiscal incentives. CEFIR policy paper.
- Mashkina, O., Heliste, P. ja Kosonen, R. (2007) The Emerging mortgage market in Russia. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-79: Helsinki.
- Mojanen, M. (2006) Kyllä minä myyn jos ostaja ostaa. JuhlaVenla: Suomalais-venäläisen kauppakamariyhdistyksen 60-vuotisjuhlajulkaisu, 8-13.
- Nieminen, J. (toim.) (1991) Foreign direct investment in the Soviet Union: Experiences and prospects for joint ventures. Turun kauppakorkeakoulu, Yritystoiminnan tutkimuskeskus ja Itäkaupan tutkimus- ja koulutusyksikkö. Sarja B Tutkimusraportteja 9/91: Turku.
- Nieminen, J. ja Larimo, J. (1990) Neuvostoliiton kaupan merkitys ja yritysten operointikäyttäytyminen. Vaasan korkeakoulun julkaisuja, tutkimuksia No 148: Vaasa.
- Nordea (2007) Baltic Rim Outlook, November 2007.
http://www.nordea.com/sitemod/upload/Root/www.nordea.com%20-%20uk/Productsservices/eMarkets/baltic_rim_outlook_2007_nov.pdf
- North, D.C (2006) *Understanding the process of economic change*. Princeton University Press: Princeton, New Jersey.
- North, D.C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press: Cambridge, New York.
- North, D.C. (1994) Economic Performance through Time. *The American Economic Review*, 84, 3: 359-368.
- OECD (2006) Economic Surveys: Russian Federation, Volume 2006/17: Pariisi.
- Ollus, S-E ja Simola, H. (2006) Russia in the Finnish Economy. Sitra reports 66: Helsinki

Ollus, S-E, Simola, H. ja Tekoniemi, M. (2007) Venäjän aluepolitiikka 2000-luvulla – mitä uusi alueluokitus merkitsee? BOFIT Online 2007 No. 9.

<http://www.bofi.fi/bofi/tutkimus/tutkimusjulkaisut/online/2007/bon0907.htm>

OPORA/VTsIOM (2006) Usloviya i faktory razvitiya malogo predprinimatelstva v regionov RF.

<http://www.opora.ru/up/our-efforts/files/10708.0.pdf>

Panfilo, A., Karhunen, P. ja Miettinen, V. (2007) Pietarin innovaatiojärjestelmä ja yhteistyöpotentiaali suomalaisille innovaatiotoimijoille. Helsingin kauppakorkeakoulu, Mikkeli Business Campus Publications N-69.

Panfilo, A., Karhunen, P. ja Miettinen, V. (2008) Suomalais-venäläisen innovaatioyhteistyön haasteet toimijanäkökulmasta. Helsingin kauppakorkeakoulu, Mikkeli Business Campus Publications N-78.

PWC (2007) Economic crime: People, culture & controls. The 4th biennial Global Economic Crime Survey, Russia.

[http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/29FA0E335A50687280257372003D70B3/\\$file/GESC_Russian_supplement_eng.pdf](http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/29FA0E335A50687280257372003D70B3/$file/GESC_Russian_supplement_eng.pdf)

Rautava, J. (2006) Venäjän talous vahvassa vedossa. Tieto & Trendit, 3/2006. Tilastokeskus: Helsinki.

Rinne, P. (2007a) Scenarios for the Russian Food Market from the Point of View of Finnish Companies. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Pohjoisen ulottuvuuden tutkimuskeskuksen julkaisuja 38: Lappeenranta.

Rinne, P. (2007b) Scenarios for the Russian Construction Market. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Pohjoisen ulottuvuuden tutkimuskeskuksen julkaisuja 38: Lappeenranta.

Rosstat (2007) Federal state statistics service. www.gks.ru

Rosstat (2008) Federal state statistics service.

http://www.gks.ru/bgd/free/b00_25/IssWWW.exe/Stg/dvvp/i000640r.htm

Russia Today (14.2.2008) Russia set to cut VAT. <http://www.russiatoday.ru/business/news/20923>

Salmi, A. (1995) Institutionally changing business networks. Väitöskirjatutkimus, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A-106: Helsinki.

Solanko, L. (2007) Essays on Russia's Economic Transition. Väitöskirjatutkimus, Helsingin yliopisto.

Spiridovitsh, S. (2007) Finpro Maaraportti Venäjä 2007. <http://www.finpro.fi/fi-FI/Market+Information/Country+Information/Europe/Russia/Venäjä/Maaraportti+pdf.htm>

Suomen Pankki (2007) Suorien sijoitusten pitkät aikasarjat.

http://www.bofi.fi/fi/julkaisut/tilastojulkaisut/suorien_sijoitusten_aikasarjat/index.htm

Sutela, P. (mimeo) Suomen idänkauppa: Mitä haastattelut kertovat? Artikkelikäsitteily clearing-kaupan historiaa ja suomalaisyritysten clearing-kaupan kokemuksia käsittelevään teokseen.

SVKK (2007) Venäjän-kaupan barometri, syyskuu 2007. http://svkk.fi/files/3252/lehdistotiedote_S07_liite.pdf

Talpila, S.-J., Kallio, P. ja Marttila, J. (2000) Maidon tarjontaketju Suomessa. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja n:o 171: Helsinki.

- Tilastokeskus (2007) Venäjän ja Baltian tietokanta. http://www.stat.fi/tup/venaja_baltia/index.html
- Tiri, M. (2007) Venäjän ajankohtaiskatsaus, SVKK. Esitelmä syyskuussa 2007, Helsinki
- Tiusanen, T. ja Kinnunen, J. (2005) EU's Eastern enlargement and the future expansion of the eurozone. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Pohjoisen ulottuvuuden tutkimuskeskuksen julkaisuja 23: Lappeenranta.
- Tiusanen, T. ja Malinen, N. (2006) Foreign Retailers in Russia. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Pohjoisen ulottuvuuden tutkimuskeskuksen julkaisuja 34: Lappeenranta.
- Transparency International Corruption Perceptions Index 2007.
http://www.transparency.org/ru/doc/2ENG_CPI_2007_ful_01000_236.pdf Viitattu 30.1.2008.
- Tulli (2007) Ulkomaankauppatilastot.
http://www.tulli.fi/fi/05_Ulkomaankauppatilastot/06_Tilastoja/index.jsp
- Tullihallitus (2007) Vienti Venäjälle, Saksaan ja Ruotsiin kuukausittain 2004-2007 (1-9).
http://www.tulli.fi/fi/05_Ulkomaankauppatilastot/07_Tilastografiikkaa/kuviot/Kuvio6-07.jpg
- Unctad (2007) Foreign Direct Investment database.
<http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intltemID=1923&lang=1>
- Valtiovarainministeriö (2003) Venäjän tavarakaupan esteiden selvittäminen. Työryhmämuistioita 27/2003.
- Volkov, V. (2000) Organized violence, market building, and state formation in post-communist Russia. Teoksessa Ledeneva, A.V. ja Kurkchiyan, M. (toim.) (2000) Economic Crime in Russia. Kluwer Law International: The Hague/London/Boston, 43-61.
- World Bank (2007) Russian economic report # 14.
http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/RER14_eng_full.pdf
- Yin, R.K. (1994): Case Study Research, 2nd ed. Sage: Newbury Park, CA.
- Ylä-Kojola, A.-M. (2006) Assessment of Russian Food Processing Industry -Finnish Perspective. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Pohjoisen ulottuvuuden tutkimuskeskuksen julkaisuja 29: Lappeenranta.
- Zashev, P. (2004) The Russian Million Cities - Business Opportunities and Strategies for Finnish Small and Medium Size Enterprises. Turun kauppakorkeakoulu, Pan-Eurooppa Instituutin julkaisuja 12/2004: Turku.

Liite: Venäjän alueiden keskeisiä talouden tunnuslukuja

Liitteeseen on koottu Luoteis-Venäjän alueiden ja Moskovan keskeisiä talouden tunnuslukuja. Luvut perustuvat Venäjän tilastoviraston Rosstatin kuukausitilastoihin, sekä Regiony Rossii 2005 –tietokantaan.

Taulukko 15: Alueellisen BKT:n kasvu, %

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Osuus Venäjän BKT:stä, %, 2004
Moskova	-7,1	6,8	18,9	3,0	10,0	8,8	7,2	12,5	-	19,0
Leningrad	-6,4	13,7	12,6	8,4	16,2	14,3	8,7	9,6	-	3,6
Pietari	-5,3	6,0	10,1	4,6	17,5	8,5	7,1	8,3	7,7	1,2
Karjalan tasavalta			8	3	8	2	6	9	3	0,4

Taulukko 16: Alueellinen BKT asukasta kohti, ruplaa*

	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Moskova	15 750	130 582	152 194	191 283	236 638	265 323
Pietari	9 728	43 374	58 497	78 589	93 889	112 507
Leningradin alue	7 427	34 947	48 373	60 923	80 626	105 226
Karjalan tasavalta	10 514	38 636	46 572	58 170	66 433	79 198

*Vuoteen 1998 asti 1000 ruplaa

Taulukko 17: Alueellinen BKT asukasta kohti, %-muutos edellisvuodesta

	2001	2002	2003	2004	Alueellinen BKT per asukas 2004, €
Moskova	17	26	24	12	7409
Pietari	35	34	19	20	3142
Leningradin alue	38	26	32	31	2938
Karjalan tasavalta	21	25	14	19	2212

Taulukko 18: Kuluttajahintojen muutos, % (joulukuu-joulukuu)

	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Ka. inflaatio 2000-2006
Moskova	140	22	20	17	10	12	10	9	14,2
Pietari	130	24	18	15	12	13	12	10	14,9
Leningradin alue	130	24	20	15	13	15	12	10	15,6
Karjalan tasavalta	150	19	18	15	13	11	10	9	13,6

Taulukko 19: Kiinteiden investointien muutos, %

	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Kiinteät investoinnit, milj. rpl** 2007
Moskova	-1	15	-7	8	8	3	6	9	0,2	700572,4
Pietari	13	-20	43	26	36	-16	10	5	39	296698,6
Leningradin alue	13	12	52	-24	54	21	-3	30	12	128259,5
Karjalan tasavalta	-22	61	24	6	-4	13	-1	7	-10	18556,7

**Vuoteen 1998 asti miljardia ruplaa

Taulukko 20: Työttömyysaste, %

	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Moskova	7	4	2	1	1	2	1	-
Pietari	11	6	4	3	4	3	2	2
Leningradin alue	10	10	7	7	9	7	7	6
Karjalan tasavalta	13	12	9	8	8	7	9	8

Taulukko 21: Reaalisen keskipalkan muutos, %

	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Keskipalkka 2007, € /kk
Moskova	-47	10	24	9	19	12	11	26	28	645
Pietari	-27	21	20	27	5	11	8	15	28	467
Leningradin alue	-20	21	21	20	6	8	9	14	27	362
Karjalan tasavalta	-30	17	10	19	7	10	12	11	23	370

Taulukko 22: Ulkomaisten suorien investointien (FDI) muutos, %

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	FDI, milj. USD 2007	%-osuus Venäjän FDI:sta, 2005
Moskova	-22	31	65	-25	11	-	245	15656	56,3
Pietari	-22	-26	-16	59	123	270	21	776	2,8
Leningradin alue	16	-52	2	12	68	63	5	379	1,3
Karjalan tasavalta	407	-81	106	14	-52	364	80	63	0,2

Taulukko 23: Viennin muutos edellisvuodesta, %

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Vienti (yhteensä) 2006, milj. USD	%-osuus Venäjän Viennistä 2006
Moskova	-2	3	17	84	54	30	109510,2	38,0
Pietari	-23	-12	64	45	19	158	12666,7	4,4
Leningradin alue	1	4	33	63	27	12	6829,6	2,4
Karjalan tasavalta	6	-8	22	26	24	20	1206	0,4

Taulukko 24: Tuonnin muutos edellisvuodesta, %

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Tuonti (yhteensä) 2006, milj. USD	%-osuus Venäjän Tuonnista 2005
Moskova	33	10	24	37	38	50	55932,5	42,7
Pietari	55	22	18	24	39	54	14170,5	10,8
Leningradin alue	76	21	42	49	54	13	4690,1	3,6
Karjalan tasavalta	-26	13	36	2	0	1	210,9	0,2

Taulukko 25: Toimivien ulkomaisten ja yhteisyritysten lukumäärä (ilman pieniä yrityksiä)

	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Moskova	6 634	3 605	3 787	4 807	4 666	5 401	3 570
Pietari	1 644	1 456	1 449	1 743	1 822	1 818	642
Leningradin alue	140	160	174	172	185	213	161
Karjalan tasavalta	211	70	70	76	81	88	85
Koko Venäjä	-	9 102	9 295	11 279	11 815	13 107	7 970

Taulukko 26: BKT:n rakenne 2004, %-osuus

	Teollisuus	Maatalous	Rakennus	Kuljetus	Viestintä	Kauppa	Muu
Venäjä	31	5	7	7	2	20	28
Luoteis-Venäjä	36	3	9	9	3	14	27
Leningradin alue	32	7	16	13	1	7	26
Pietari	26	0	8	8	5	20	34
Moskova	8	0	5	3	5	50	30

Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus (CEMAT) tutkimusraportteja

Täydellinen julkaisuluettelo löytyy osoitteesta www.hse.fi/cemat → Julkaisut

Heininen, P., Mashkina, O., Karhunen, P. ja Kosonen, R. (2008): Leningradin lääni yritysten toimintaympäristönä: pk-sektorin näkökulma. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, B-88, HSE Print.

Panfilo, A., Karhunen, P. ja Miettinen, V. (2008): Suomalais-venäläisen innovaatioyhteistyön haasteet toimijanäkökulmasta. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, N-78, HSE Print.

Karhunen, P., Kettunen, E., Miettinen, V. ja Sivonen, T. (2008): Determinants of knowledge-intensive entrepreneurship in Southeast Finland and Northwest Russia. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, N-77, HSE Print.

Korhonen, K., Kosonen, R. ja Sivonen, T. (2008): Pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä- yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, W-447, HSE Print.

Mattila, M., Kerola, E. ja Kosonen, R. (2008): Unkari suomalaisyritysten toimintaympäristönä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-85, HSE Print.

Heliste, P., Mattila, M. ja Stachowiak, K. (2007): Puola suomalaisyrityksen toimintaympäristönä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, B-83, HSE Print.

Mashkina, O., Heliste, P. ja Kosonen, R. (2007): The Emerging Mortgage Market in Russia: An overview with Local and Foreign Perspectives. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-82, HSE-Print.

Panfilo, A., Karhunen, P. ja Miettinen, V. (2007): Pietarin innovaatiojärjestelmä ja sen yhteistyöpotentiaali suomalaisille innovaatio toimijoille. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, N-69, HSE Print.

Heliste, P., Kosonen, R. ja Mattila, M. (2007): Suomalaisyrietykset Baltiassa tänään ja huomenna: Liiketoimintanormien ja -käytäntöjen kehityksestä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-81, HSE Print.

Karhunen, P., Lesyk, O. ja Ovaska, K. (2007): Ukraina suomalaisyritysten toimintaympäristönä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-79, HSE Print.

- Logrén, J. ja Heliste, P. (2007): Kymenlaakson pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja W-418, HSE Print.
- Korhonen, K. ja Kettunen, E. (2006): Pohjoismaiset investoinnit Itä-Aasian tiikeritalouksissa. Kohdemaina Singapore, Hongkong, Etelä-Korea ja Taiwan. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-74, HSE Print.
- Kosonen, R. ja Tani, A. (2006): Kohti laajentuvia kotimarkkinoita vai rajallisia kasvukeskuksia? Suuret kaupunkiseudut ja suomalaisyritysten kansainvälistyminen Baltiassa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-73, HSE Print.
- Ivanova, O., Kaipio, H., Karhunen, P., Leppänen, S., Mashkina, O., Sharafutdinova, E. and Thorne, J. (2006): Potential for Enterprise Cooperation Between Southeast Finland and Northwest Russia. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-69, HSE Print.
- Kosonen, R., Paajanen, M. ja Reittu, N. (2006): Gateway-matkailu tuottaa uusia matkailualueita. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-67, HSE Print.
- Logrén, J. ja Löfgren, J. (2005): Koukussa yrittäjyyteen: suomalaisten ja venäläisten naisyrittäjien motiiveja ja haasteita. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-64, HSE Print.
- Kaipio, H. and Leppänen, S. (2005): Distribution Systems of the Food Sector in Russia: the Perspective of Finnish Food Industry. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-61, HeSE Print
- Kosonen, R., Paajanen, M. ja Reittu, N. (2005): Etelä-Suomi venäläisten turistien länsimatkailussa. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-59, HeSE Print.
- Heliste, P., Kosonen, R. ja Loikkanen, K. (2004): Kaksoiskaupunkeja vai kaupunkipareja? Tapaustutkimukset: Helsinki-Tallinna, Tornio-Haaparanta, Imatra-Svetogorsk. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-57, HeSE Print.
- Karhunen, P., Kosonen, R. ja Leivonen, A. (2003): Osaamisen siirtyminen suomalais-venäläisissä tuotantoalliansseissa. Tapaustutkimuksia Pietarista ja Leningradin alueelta. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-53, HeSE Print.
- Karhunen, P., Kosonen, R. ja Paajanen, M. (2003): Gateway-käsitteen elinkaari Venäjän-matkailussa. Etelä-Suomi Pietarin-matkailun väylänä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-47, HeSE Print.

A-SARJA: VÄITÖSKIRJOJA - DOCTORAL DISSERTATIONS. ISSN 1237-556X.

- A:266. MARKETTA HENRIKSSON: Essays on Euro Area Enlargement. 2006. ISBN 951-791-988-3, ISBN 951-791-989-1 (e-version).
- A:267. RAIMO VOUTILAINEN: In Search for the Best Alliance Structure Banks and Insurance Companies. 2006. ISBN 951-791-994-8, ISBN 951-791-995-6 (e-version).
- A:268. ANTERO PUTKIRANTA: Industrial Benchmarks: From World Class to Best in Class. Experiences from Finnish Manufacturing at Plant Level. 2006. ISBN 951-791-996-4, ISBN 951-791-997-2 (e-version).
- A:269. ELINA OKSANEN-YLIKOSKI: Businesswomen, Dabblers, Revivalists, or Conmen? Representation of selling and salespeople within academic, network marketing practitioner and media discourses. 2006. ISBN 951-791-998-0, ISBN 951-791-99-9. (e-version).
- A:270. TUIJA VIRTANEN: Johdon ohjausjärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. 2006. ISBN 952-488-000-8, ISBN 952-488-001-6 (e-version).
- A:271. MERJA KARPPINEN: Cultural Patterns of Knowledge Creation. Finns and Japanese as Engineers and Poets. 2006. ISBN-10: 952-488-010-5, ISBN-13: 978-952-488-010. E-version: ISBN-10: 952-488-011-3, ISBN-13: 978-952-488-011-4.
- A:272. AKSELI VIRTANEN: Biopoliittisen talouden kritiikki. 2006. E-version: ISBN-10: 952-488-012-1, ISBN-13: 978-952-488-012-1.
- A:273. MARIA JOUTSENVIRTA: Ympäristökeskustelun yhteiset arvot. Diskursianalyysi Enson ja Greenpeacen ympäristökirjoituksista. 2006. ISBN-10: 952-488-013-X, ISBN-13: 978-952-488-013-8. E-version: ISBN-10: 952-488-014-8, ISBN-13: 978-952-488-014-5.
- A:274. ELIAS RANTAPUSKA: Essays on Investment Decisions of Individual and Institutional Investors. 2006. ISBN-10: 952-488-029-6, ISBN-13: 978-952-488-029-9. E-version: ISBN-10: 952-488-030-X, ISBN-13: 978-952-488-030-5.
- A:275. MIKKO JALAS: Busy, Wise and Idle Time. A Study of the Temporalities of Consumption in the Environmental Debate. 2006. ISBN-10: 952-488-036-9, ISBN-13: 978-952-488-036-7. E-version: ISBN-10: 952-488-037-7, ISBN-13: 978-952-488-037-4.
- A:276. ANNE ÄYVÄRI: Käsiyöyrittäjien verkosto-osaaminen. 2006. ISBN-10: 952-488-042-3, ISBN-13: 978-952-488-042-8.
- A:277. KRISTIINA MÄKELÄ: Essays On Interpersonal Level Knowledge Sharing Within the Multi-national Corporation. 2006. ISBN-10: 952-488-045-8, ISBN-13: 978-952-488-045-9. E-version: ISBN-10: 952-488-050-4, ISBN-13: 978-952-488-050-3.

- A:278. PERTTI PULKKINEN: A Stepwise Refinement Approach to Approximating the Pareto Surface in Nonlinear Multiobjective Optimisation. 2006.
ISBN-10: 952-488-054-7, ISBN-13: 978-952-488-054-1.
- A:279. SINIKKA PESONEN: Luonto liiketoiminnassa ja ekologia elämäntavassa. Kertomuksia muutoksen mahdollisuuksista ja mahdottomuuksista. 2006.
ISBN-10: 952-488-060-1, ISBN-13: 978-952-488-060-2.
E-version: ISBN-10: 952-488-061-X, ISBN-13: 978-952-488-061-9.
- A:280. HANNA KALLA: Integrated Internal Communications in the Multinational Corporation. 2006. ISBN-10: 952-488-063-6, ISBN-13: 978-952-488-063-3.
E-version: ISBN-10: 952-488-064-4, ISBN-13: 978-952-488-064-0.
- A:281. TAISTO KANGAS: Suomen pankkikriisin alueellinen ulottuvuus. Esseitä paikallisista toimijoista ja toteuttajista. 2006.
ISBN-10: 952-488-065-2, ISBN-13: 978-952-488-065-7.
- A:282. XAVIER CARPENTIER: Essays on the Law and Economics of Intellectual Property. 2006. ISBN-10: 952-488-067-9, ISBN-13: 978-952-488-067-1.
E-version: ISBN-10: 952-488-068-7, ISBN-13: 978-952-488-068-8.
- A:283. OLIVIER IRRMANN: Intercultural Communication and the Integration of Cross-border Acquisitions. 2006. ISBN-10: 952-488-069-5, ISBN-13: 978-952-488-069-5.
- A:284. ERKKI RÄTY: Liiketoiminnan ja informaatiotekniikan strategisen linjakkuuden vaikutus suuryritysten IT:n tehokkuuteen. 2006.
ISBN-10: 952-488-072-5, ISBN-13: 978-952-488-072-5.
- A:285. NIINA MALLAT: Consumer and Merchant Adoption of Mobile Payments. 2006.
ISBN-10: 952-488-077-6, ISBN-13: 978-952-488-078-7.
E-version: ISBN-10: 952-488-078-4, ISBN-13: 978-952-488-078-7.
- A:286. ANU H. BASK: Preconditions of Successful Supply Chain Relationships. Integrated Processes and Differentiated Services. 2006.
ISBN-10: 952-488-079-2, ISBN-13: 978-952-488-079-4.
- A:287. TIMO JÄRVENSIVU: Values-driven management in strategic networks: A case study of the influence of organizational values on cooperation. 2007.
ISBN-10: 952-488-081-4, ISBN-13: 978-952-488-081-7.
- A:288. PETRI HILLI: Riskinhallinta yksityisen sektorin työeläkkeiden rahoituksessa. 2007.
ISBN-10: 952-488-085-7, ISBN-13: 978-952-488-085-5.
E-version: ISBN 978-952-488-110-4.
- A:289. ULLA KRUHSE-LEHTONEN: Empirical Studies on the Returns to Education in Finland. 2007.
ISBN 978-952-488-089-3, E-version ISBN 978-952-488-091-6.
- A:290. IRJA HYVÄRI: Project Management Effectiveness in Different Organizational Conditions. 2007. ISBN 978-952-488-092-3, E-version: 978-952-488-093-0.
- A:291. MIKKO MÄKINEN: Essays on Stock Option Schemes and CEO Compensation. 2007.
ISBN 978-952-488-095-4.

- A:292. JAAKKO ASPARA: Emergence and Translations of Management Interests in Corporate Branding in the Finnish Pulp and Paper Corporations. A Study with an Actor-Network Theory Approach. 2007. ISBN 978-952-488-096-1, E-version: 978-952-488-107-4.
- A:293. SAMI J. SARPOLA: Information Systems in Buyer-supplier Collaboration. 2007. ISBN 978-952-488-098-5.
- A:294. SANNA K. LAUKKANEN: On the Integrative Role of Information Systems in Organizations: Observations and a Proposal for Assessment in the Broader Context of Integrative Devices. 2006. ISBN 978-952-488-099-2.
- A:295. CHUNYANG HUANG: Essays on Corporate Governance Issues in China. 2007. ISBN 978-952-488-106-7, E-version: 978-952-488-125-8.
- A:296. ALEKSI HORSTI: Essays on Electronic Business Models and Their Evaluation. 2007. ISBN 978-952-488-117-3, E-version: 978-952-488-118-0.
- A:297. SARI STENFORS: Strategy tools and strategy toys: Management tools in strategy work. 2007. ISBN 978-952-488-120-3, E-version: 978-952-488-130-2.
- A:298. PÄIVI KARHUNEN: Field-Level Change in Institutional Transformation: Strategic Responses to Post-Socialism in St. Petersburg Hotel Enterprises. 2007. ISBN 978-952-488-122-7, E-version: 978-952-488-123-4.
- A:299. EEVA-KATRI AHOLA: Producing Experience in Marketplace Encounters: A Study of Consumption Experiences in Art Exhibitions and Trade Fairs. 2007. ISBN 978-952-488-126-5.
- A:300. HANNU HÄNNINEN: Negotiated Risks: The Estonia Accident and the Stream of Bow Visor Failures in the Baltic Ferry Traffic. 2007. ISBN 978-952-499-127-2.
- A-301. MARIANNE KIVELÄ: Dynamic Capabilities in Small Software Firms. 2007. ISBN 978-952-488-128-9.
- A:302. OSMO T.A. SORONEN: A Transaction Cost Based Comparison of Consumers' Choice between Conventional and Electronic Markets. 2007. ISBN 978-952-488-131-9.
- A:303. MATTI NOJONEN: Guanxi – The Chinese Third Arm. 2007. ISBN 978-952-488-132-6.
- A:304. HANNU OJALA: Essays on the Value Relevance of Goodwill Accounting. 2007. ISBN 978-952-488-133-3, E-version: 978-952-488-135-7.
- A:305. ANTTI KAUKHANEN: Essays on Empirical Personnel Economics. 2007. ISBN 978-952-488-139-5.
- A:306. HANS MÄNTYLÄ: On "Good" Academic Work – Practicing Respect at Close Range. 2007. ISBN 978,952-488-1421-8, E-version: 978-952-488-142-5.
- A:307. MILLA HUURROS: The Emergence and Scope of Complex System/Service Innovation. The Case of the Mobile Payment Services Market in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-143-2
- A:308. PEKKA MALO: Higher Order Moments in Distribution Modelling with Applications to Risk Management. 2007. ISBN 978-952-488-155-5, E-version: 978-952-488-156-2.

- A:309. TANJA TANAYAMA: Allocation and Effects of R&D Subsidies: Selection, Screening, and Strategic Behavior. 2007. ISBN 978-952-488-157-9, E-version: 978-952-488-158-6.
- A:310. JARI PAULAMÄKI: Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä. Haastattelututkimus K-kauppiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta. 2007. ISBN 978-952-488-159-3, E-version: 978-952-488-160-9.
- A:311. JANNE VIHINEN: Supply and Demand Perspectives on Mobile Products and Content Services. ISBN 978-952-488-168-5.
- A:312. SAMULI KNÜPFER: Essays on Household Finance. 2007. ISBN 978-952-488-178-4.
- A:313. MARI NYRHINEN: The Success of Firm-wide IT Infrastructure Outsourcing: an Integrated Approach. 2007. ISBN 978-952-488-179-1.
- A:314. ESKO PENTTINEN: Transition from Products to Services within the Manufacturing Business. 2007. ISBN 978-952-488-181-4, E-version: 978-952-488-182-1.
- A:315. JARKKO VESA: A Comparison of the Finnish and the Japanese Mobile Services Markets: Observations and Possible Implications. 2007. ISBN 978-952-488-184-5.
- A:316. ANTTI RUOTOISTENMÄKI: Condition Data in Road Maintenance Management. 2007. ISBN 978-952-488-185-2, E-version: 978-952-488-186-9.
- A:317. NINA GRANQVIST: Nanotechnology and Nanolabeling. Essays on the Emergence of New Technological Fields. 2007. ISBN 978-952-488-187-6, E-version: 978-952-488-188-3.
- A:318. GERARD L. DANFORD: INTERNATIONALIZATION: An Information-Processing Perspective. A Study of the Level of ICT Use During Internationalization. 2007. ISBN 978-952-488-190-6.
- A:319. TIINA RITVALA: Actors and Institutions in the Emergence of a New Field: A Study of the Cholesterol-Lowering Functional Foods Market. 2007. ISBN 978-952-488-195-1.
- A:320. JUHA LAAKSONEN: Managing Radical Business Innovations. A Study of Internal Corporate Venturing at Sonera Corporation. 2007. ISBN 978-952-488-201-9, E-version: 978-952-488-202-6.
- A:321. BRETT FIFIELD: A Project Network: An Approach to Creating Emergent Business. 2008. ISBN 978-952-488-206-4, E-version: 978-952-488-207-1.
- A:322. ANTTI NURMI: Essays on Management of Complex Information Systems Development Projects. 2008. ISBN 978-952-488-226-2.
- A:323. SAMI RELANDER: Towards Approximate Reasoning on New Software Product Company Success Potential Estimation. A Design Science Based Fuzzy Logic Expert System. 2008. ISBN 978-952-488-227-9.
- A:324. SEPPO KINKKI: Essays on Minority Protection and Dividend Policy. 2008. ISBN 978-952-488-229-3.
- A:325. TEEMU MOILANEN: Network Brand Management: Study of Competencies of Place Branding Ski Destinations. 2008. ISBN 978-952-488-236-1.

A:326. JYRKI ALI-YRKKÖ: Essays on the Impacts of Technology Development and R&D Subsidies. 2008. ISBN 978-952-488-237-8.

B-SARJA: TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS. ISSN 0356-889X.

B:65. HANS MÄNTYLÄ – PERTTI TIITTULA – MAARET WAGER (TOIM.): Pää hetkeksi pinnan alle. Akateeminen melontamatka. 2006. ISBN 951-791-982-4.

B:66. KRISTIINA KORHONEN WITH ERJA KETTUNEN & MERVI LIPPONEN: Development of Finno-Korean Politico-Economic Relations. 2005. 951-791-984-0, ISBN 951-791-985-9 (e-version).

B:67. RIITTA KOSONEN – MALLA PAAJANEN – NOORA REITTU: Gateway-matkailu tuottaa uusia matkailualueita. 2006. ISBN 951-791-986-7, ISBN 951-791-987-5 (e-version).

B:68. ANU H. BASK – SUSANNA A. SAIRANEN: Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorit työelämässä. 2005. ISBN 951-791-991-3, ISBN 951-791-992-1 (e-version).

B:69. OKSANA IVANOVA – HANNU KAIPIO – PÄIVI KARHUNEN–SIMO LEPPÄNEN – OLGA MASHKINA – ELMIRA SHARAFUTDINOVA – JEREMY THORNE: Potential for Enterprise Cooperation between Southeast Finland and Northwest Russia. 2006. ISBN 952-488-007-5.

B:70. VIRPI SERITA (toim.) – MARIA HOLOPAINEN – LIISA KOIKKALAINEN – JERE LEPPÄNIEMI – SEPPO MALLENIUS – KARI NOUSIAINEN – ANU PENTTILÄ – OUTI SMEDLUND: Suomalais-japanilaista viestintää yritys-elämässä. Haastattelututkimus yhteistoiminnan edellytyksistä suomalais-japanilaisessa liiketoimintaympäristössä. 2006. ISBN-10: 952-488-015-6, ISBN-13: 978-952-488-015-2. E-versio: ISBN-10 952-488-016-4, ISBN-13: 978-952-488-016-9.

B:71. ARTO LINDBLOM: Arvoa tuottava kauppiaasyrittäjyys ketjuliiketoiminnassa. 2006. ISBN-10: 952-488-031-8, ISBN-13: 978-952-488-031-2. E-versio: 952-488-032-6, ISBN-13: 978-952-488-032-9.

B:72. Helsingin kauppakorkeakoulun tohtorit 2001-2006. 2006. ISBN-10: 952-488-034-2, ISBN-13: 978-952-488-034-3. E-versio: ISBN-10: 952-488-046-6, ISBN-13: 978-952-488-046-6.

B:73. RIITTA KOSONEN – ALPO TANI: Kohti laajentuvia kotimarkkinoita vai rajallisia kasvukeskuksia? Suuret kaupunkiseudut ja suomalaisyritysten kansainvälistyminen Baltiassa. 2006. ISBN-10: 952-488-038-5, ISBN-13: 978-952-488-038-1. E-versio: ISBN-10: 952-488-039-3, ISBN-13: 978-952-488-039-8.

B:74. KRISTIINA KORHONEN – ERJA KETTUNEN: Pohjoismaiset investoinnit Itä-Aasian tiikeritalouksissa. Kohdemaina Singapore, Hongkong, Etelä-Korea ja Taiwan. 2006. ISBN-10: 952-488-040-7, ISBN-13: 978-952-488-040-4. E-versio: 952-488-041-5, ISBN-13: 978-952-488-041-1.

- B:75. SINIKKA VANHALA – MERJA KOLEHMAINEN (eds.): HRM – Between Performance and Employees. Proceedings from the HRM Conference in Helsinki, November 16, 2006. 2006. ISBN-10: 952-488-074-1, ISBN-13: 978-952-488-074-9.
E-version: ISBN-10: 952-488-074-1, ISBN-13: 978-952-488-074-9.
- B:76. TUIJA NIKKO – PEKKA PÄLLI (toim.): Kieli ja teknologia. Talous ja kieli IV. 2006. ISBN-10: 952-488-088-1, ISBN-13: 978-952-488-088-6.
- B:77. MATTI KAUTTO – ARTO LINDBLOM – LASSE MITRONEN: Kaupan liiketoimintaosaaminen. 2007. ISBN 978-952-488-109-8.
- B:78. NIILLO HOME: Kauppiasyrittäjäyys. Empiirinen tutkimus K-ruokakauppioiden yrittäjäyysasenteista. Entrepreneurial Orientation of Grocery Retailers – A Summary. ISBN 978-952-488-113-5, E-versio: ISBN 978-952-488-114-2.
- B:79. PÄIVI KARHUNEN – OLENA LESYK – KRISTO OVASKA: Ukraina suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2007. ISBN 978-952-488-150-0, E-versio: 978-952-488-151-7.
- B:80. MARIA NOKKONEN: Näkemyksiä pörssiyrityöiden hallitusten sukupuolikiintiöistä. Retorinen diskurssianalyysi Helsingin Sanomien verkkokeskusteluista. Nasta-projekti. 2007. ISBN 978-952-488-166-1, E-versio: 978-952-488-167-8.
- B:81. PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN – MARJA MATTILA: Suomalaisyritykset Baltiassa tänään ja huomenna: Liiketoimintanormien ja -käytäntöjen kehityksestä. 2007. ISBN 978-952-488-177-7, E-versio: 978-952-488-183-8.
- B:82. OLGA MASHKINA – PIIA HELISTE – RIITTA KOSONEN: The Emerging Mortgage Market in Russia: An Overview with Local and Foreign Perspectives. 2007. ISBN 978-952-488-193-7, E-version: 978-952-488-194-4.
- B:83. PIIA HELISTE – MARJA MATTILA – KRZYSZTOF STACHOWIAK: Puola suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2007. ISBN 978-952-488-198-2, E-versio: 978-952-488-199-9.
- B:84. PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN – JOHANNA LOGRÉN – KRISTO OVASKA: Suomalaisyritysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. 2008. ISBN 978-953-488-212-5, E-versio: 978-952-488-241-5.
- B:85. MARJA MATTILA – EEVA KEROLA – RIITTA KOSONEN: Unkari suomalaisyritysten toimintaympäristönä. 2008. ISBN 978-952-488-213-2, E-versio: 978-952-488-222-4.
- B:87. SINIKKA VANHALA – SINIKKA PESONEN: Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. 2008. ISBN 978-952-488-224-8, E-versio: 978-952-488-225-5.
- B:88. POLINA HEININEN – OLGA MASHKINA – PÄIVI KARHUNEN – RIITTA KOSONEN: Leningradin lääni yritysten toimintaympäristönä: pk-sektorin näkökulma. 2008. ISBN 978-952-488-231-6, E-versio: 978-952-488-235-4.
- B:89. Ольга Машкина – Полина Хейнинен: Влияние государственного сектора на развитие малого и среднего предпринимательства в Ленинградской области: взгляд предприятий. 2008. ISBN 978-952-488-233-0, E-version: 978-952-488-240-8.

- N:46. SIRKKU REKOLA: Kaupallinen ystävällisyys - sosiaalinen vuorovaikutus päivittäistavarakaupan lähimymälän kilpailuetuna. 2006. ISBN 951-791-990-5.
- N:47. RIIKKA PIISPA – ASKO HÄNNINEN: Etelä-Savo ja näkökulmia e-työn kehittämiseen. Tutkimus e-työn tilasta ja e-työhankkeiden toteutusmahdollisuuksista etelä-savossa. 2006. ISBN 951-791-993-X.
- N:48. VESA KOKKONEN: Vientiohjelmien vaikuttavuus. 2006. ISBN 952-488-002-4.
- N:49. RAMI PIIPPONEN: Helsingin kauppakorkeakoulun opiskelijoiden ja sieltä vuonna 2000 valmistuneiden maistereiden yrittäjyysasenteet vuonna 2004. 2006. ISBN 952-488-004-0.
- N:50. VESA KOKKONEN: Oma yritys – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-017-2, ISBN-13: 978-952-488-017-6.
- N:51. VESA KOKKONEN: Firma – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-018-0, ISBN-13: 978-952-488-018-3.
- N:52. VESA KOKKONEN: Asiantuntijayrittäjyyden erikoispiirteet. 2006. ISBN-10: 952-488-019-9, ISBN-13: 978-952-488-019-0.
- N:53. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakoulujen alumnien yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet vuonna 2005. 2006. ISBN-10: 952-488-024-5, ISBN-13: 978-952-488-024-4.
- N:54. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Kansainväliset opiskelijat. 2006. ISBN-10: 952-488-025-3, ISBN-13: 978-952-488-025-1.
- N:55. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Suomenkieliset opiskelijat. 2006. ISBN-10: 952-488-026-1, ISBN-13: 978-952-488-026-8.
- N:56. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakoulujen opetushenkilökunnan yrittäjyysasenteet. 2006. ISBN-10: 952-488-027-X, ISBN-13: 978-952-488-027-5.
- N:57. MIKKO SAARIKIVI – VESA KOKKONEN: Yrittäjyysmotivaatio ja yrittäjyysasenteet pääkaupunkiseudun ja Hämeen ammattikorkeakouluissa vuonna 2005. Mukana HAMKin sisäinen tutkimus. 2006. ISBN-10: 952-488-028-8, ISBN-13: 978-952-488-028-2.
- N:58. MIRVA NORÉN: PK-yrityksen johtajan rooli sosiaalisen pääoman edistäjänä. 2006. ISBN-10: 952-488-033-4, ISBN-13: 978-952-488-033-6.
- N:59. TOMI HEIMONEN – MARKKU VIRTANEN: Liiketoimintaosaaminen Itä-Suomessa. 2006. ISBN-10: 952-488-044-X, ISBN-13: 978-952-488-044-2.
- N:60. JOHANNA GRANBACKA – VESA KOKKONEN: Yrittäjyys ja innovaatioiden kaupallistaminen. Opintokokonaisuuden vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-057-1, ISBN-13: 978-952-488-057-2.

- N:61. VESA KOKKONEN: Startti! – Yrittäjänä koulutusohjelman vaikuttavuus. 2006. ISBN-10: 952-488-080-6, ISBN-13: 978-952-488-080-0.
- N:62. SOILE MUSTONEN: Yrittäjyysasenteet korkeakouluissa. Case-tutkimus Mikkelin ammatti-korkeakoulun opettajien ja opiskelijoiden yrittäjyysasenteista. 2006. ISBN-10: 952-488-083-0, ISBN-13: 978-952-488-084-8.
- N:63. SOILE MUSTONEN – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN: Oppilaitosten yrittäjyyskoulutuksen kehittämishanke 2004–2006 Etelä-Savon alueella. Tavoitteiden, toimenpiteiden ja vaikuttavuuden arviointi. 2007. ISBN: 978-952-488-086-2.
- N:64. JOHANNA LOGRÉN – VESA KOKKONEN: Pietarissa toteutettujen yrittäjäkoulutusohjelmien vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-111-1.
- N:65. VESA KOKKONEN: Kehity esimiehenä – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.
- N:66. VESA KOKKONEN – JOHANNA LOGRÉN: Kaupallisten avustajien – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-116-6.
- N:67. MARKKU VIRTANEN: Summary and Declaration. Of the Conference on Public Support Systems of SME's in Russia and Other North European Countries. May 18 – 19, 2006, Mikkeli, Finland. 2007. ISBN 978-952-488-140-1.
- N:68. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN: Pietarin ja Leningradin läänin potentiaali kaakkoissuomalaisille metallialan yrityksille. 2007. ISBN 978-952-488-163-0.
- N:69. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Pietarin innovaatiojärjestelmä jayhteistyöpotentiaali suomalaisille innovaatio toimijoille. 2007. ISBN 978-952-488-164-7.
- N:70. VESA KOKKONEN: Perusta Oma Yritys – koulutusohjelman vaikuttavuus. 2007. ISBN 978-952-488-165-4.
- N:71. JARI HANDELBERG – MIKKO SAARIKIVI: Tutkimus Miktech Yrityshautomon yritysten näkemyksistä ja kokemuksista hautomon toiminnasta ja sen edelleen kehittamisestä. 2007. ISBN 978-952-488-175-3.
- N:72. SINIKKA MYNTTINEN – MIKKO SAARIKIVI – ERKKI HÄMÄLÄINEN: Mikkelin Seudun yritys palvelujen henkilökunnan sekä alueen yrittäjien näkemykset ja suhtautuminen mentorointiin. 2007. ISBN 978-952-488-176-0.
- N:73. SINIKKA MYNTTINEN: Katsaus K-päivittäistavarakauppaan ja sen merkitykseen Itä-Suomessa. 2007. ISBN 978-952-488-196-8.
- N:74. MIKKO SAARIKIVI: Pk-yritysten kansainvälistymisen sopimukset. 2008. ISBN 978-952-488-210-1.
- N:75. LAURA TUUTTI: Uutta naisjohtajuutta Delfoi Akatemiasta – hankkeen vaikuttavuus. 2008. ISBN 978-952-488-211-8.
- N:76. LAURA KEHUSMAA – JUSSI KÄMÄ – ANNE GUSTAFSSON-PESONEN (ohjaaja): StuNet -Business Possibilities and Education - hankkeen arviointi. 2008. ISBN 978-952-488-215-6.

N:77. PÄIVI KARHUNEN – ERJA KETTUNEN – VISA MIETTINEN – TIINAMARI SIVONEN: Determinants of knowledge-intensive entrepreneurship in Southeast Finland and Northwest Russia. 2008. ISBN 978-952-488-223-1.

N:78. ALEKSANDER PANFILO – PÄIVI KARHUNEN – VISA MIETTINEN: Suomalais-venäläisen innovaatioyhteistyön haasteet toimijanäkökulmasta. 2008. ISBN 978-952-488-232-3.

W-SARJA: TYÖPAPEREITA - WORKING PAPERS . ISSN 1235-5674.
ELECTRONIC WORKING PAPERS, ISSN 1795-1828.

W:397. MIKA HYÖTYLÄINEN – KRISTIAN MÖLLER: Key to Successful Production of Complex ICT Business Services. 2006. ISBN 952-488-003-2 (Electronic working paper).

W:398. PANU KALMI: The Disappearance of Co-operatives from Economics Textbooks. 2006. ISBN 952-488-005-9 (Electronic working paper).

W:399. ARTO LAHTI: The New Industrial Organization (IO) Economics of Growth Firms in Small Open Countries like Finland. 2006. ISBN 952-488-006-7 (Electronic working paper).

W:400. MARKO MERISAVO: The Effects of Digital Marketing Communication on Customer Loyalty: An Integrative Model and Research Propositions. 2006.
ISBN-10: 952-488-009-1, ISBN-13: 978-952-488-009-1 (Electronic working paper).

W:401. MARJUT LOVIO – MIKA KUISMA: Henkilöstöraportointi osana yhteiskuntavastuuraportointia. Yritysten nykykäytäntöjen kehittäminen. 2006.
ISBN-10: 952-488-020-2, ISBN-13: 978-952-488-020-6. (Electronic working paper).

W:402. PEKKA MALO: Multifractality In Nordic Electricity Markets. 2006.
ISBN-10: 952-488-048-2, ISBN-13: 978-952-488-048-0. (Electronic working paper).

W:403. MARI NYRHINEN: IT Infrastructure: Structure, Properties and Processes. 2006.
ISBN-10: 952-488-049-0, ISBN-13: 978-952-488-049-7.

W:404. JUSSI HAKANEN – YOSHIAKI KAWAJIRI – KAISA MIETTINEN – LORENZ T. BIEGLER: Interactive Multi-Objective Optimization of Simulated Moving Bed Processes using IND-NIMBUS and IPOPT. 2006.
ISBN-10: 952-488-055-5, ISBN-13: 978-952-488-055-8.

W:405. JUSSI HAKANEN – PETRI ESKELINEN: Ideas of Using Trade-off Information in Supporting the Decision Maker in Reference Point Based Interactive Multiobjective Optimization. 2006.
ISBN-10: 952-488-062-8, ISBN-13: 978-952-488-062-6.

W:406. OUTI DORSÉN – PIA IKONEN – LAURA JAKOBSSON – LAURA JOKINEN – JUKKA KAINULAINEN – KLAUS KANGASPUNTA – VISA KOSKINEN – JANNE LEINONEN – MINNA MÄKELÄINEN – HEIKKI RAJALA – JAANA SAVOLAINEN: The Czech Republic from the viewpoint of Finnish companies, expatriates and students. Report of the Special program study trip to Prague in spring 2006. 2006.
ISBN-10: 952-488-070-9, ISBN-13: 978-952-488-070-1.

W:407. KRISTIAN MÖLLER – ARTO RAJALA: Business Nets: Classification and Management Mechanisms. 2006. ISBN-10: 952-488-071-7, ISBN-13: 978-952-488-071-8.

- W:408. MIKA KUISMA – MARJUT LOVIO: EMAS- ja GRI-raportointi osana yhteiskuntavastuullisuutta. Jatkuvan parantamisen toteaminen yritysten raportoinnin avulla. 2006. ISBN-10: 952-488-075-X, ISBN-13: 978-952-488-075-6.
- W:409. HENRI RUOTSALAINEN – EEVA BOMAN – KAISA MIETTINEN – JARI HÄMÄLÄINEN: Interactive Multiobjective Optimization for IMRT. 2006. ISBN-10: 952-488-076-8, ISBN-13: 978-952-488-076-3.
- W:410. MARIANO LUQUE – KAISA MIETTINEN – PETRI ESKELINEN – FRANCISCO RUIZ: Three Different Ways for Incorporating Preference Information in Interactive Reference Point Based Methods. 2006. ISBN-10: 952-488-082-2, ISBN-13: 978-952-488-082-4.
- W:411. TIINA RITVALA – NINA GRANQVIST: Institutional Entrepreneurs and Structural Holes in New Field Emergence. Comparative Case Study of Cholesterol-lowering Functional Foods and Nanotechnology in Finland. 2006. ISBN-10: 952-488-084-9, ISBN-13: 978-952-488-084-8.
- W:412. LOTHAR THIELE – KAISA MIETTINEN – PEKKA J. KORHONEN – JULIAN MOLINA: A Preference-Based Interactive Evolutionary Algorithm for Multiobjective Optimization. 2007. ISBN 978-952-488-094-7.
- W:413. JAN-ERIK ANTIPIN – JANI LUOTO: Are There Asymmetric Price Responses in the Euro Area? 2007. ISBN 978-952-488-097-8.
- W:414. SAMI SARPOLA: Evaluation Framework for VML Systems. 2007. ISBN 978-952-488-097-8.
- W:415. SAMI SARPOLA: Focus of Information Systems in Collaborative Supply Chain Relationships. 2007. ISBN 978-952-488-101-2.
- W:416. SANNA LAUKKANEN: Information Systems as Integrative Infrastructures. Information Integration and the Broader Context of Integrative and Coordinative Devices. 2007. ISBN 978-952-488-102-9.
- W:417. SAMULI SKURNIK – DANIEL PASTERNAK: Uusi näkökulma 1900-luvun alun murroskauteen ja talouden murrosvaiheiden dynamiikkaan. Liikemies Moses Skurnik osakesijoittajana ja välittäjänä. 2007. ISBN 978-952-488-104-3.
- W:418. JOHANNA LOGRÉN – PIIA HELISTE: Kymenlaakson pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali. 2001. ISBN 978-952-488-112-8.
- W:419. SARI STENFORS – LEENA TANNER: Evaluating Strategy Tools through Activity Lens. 2007. ISBN 978-952-488-120-3.
- W:420. RAIMO LOVIO: Suomalaisten monikansallisten yritysten kotimaisen sidoksen heikkeneminen 2000-luvulla. 2007. ISBN 978-952-488-121-0.
- W:421. PEKKA J. KORHONEN – PYRY-ANTTI SIITARI: A Dimensional Decomposition Approach to Identifying Efficient Units in Large-Scale DEA Models. 2007. ISBN 978-952-488-124-1.
- W:422. IRYNA YEVSEYEVA – KAISA MIETTINEN – PEKKA SALMINEN – RISTO LAHDELMA: SMAA-Classification - A New Method for Nominal Classification. 2007. ISBN 978-952-488-129-6.

- W:423. ELINA HILTUNEN: The Futures Window – A Medium for Presenting Visual Weak Signals to Trigger Employees' Futures Thinking in Organizations. 2007. ISBN 978-952-488-134-0.
- W:424. TOMI SEPPÄLÄ – ANTTI RUOTOISTENMÄKI – FRIDTJOF THOMAS: Optimal Selection and Routing of Road Surface Measurements. 2007. ISBN 978-952-488-137-1.
- W:425. ANTTI RUOTOISTENMÄKI: Road Maintenance Management System. A Simplified Approach. 2007. ISBN 978-952-488-1389-8.
- W:426. ANTTI PIRJETÄ – VESA PUTTONEN: Style Migration in the European Markets 2007. ISBN 978-952-488-145-6.
- W:427. MARKKU KALLIO – ANTTI PIRJETÄ: Incentive Option Valuation under Imperfect Market and Risky Private Endowment. 2007. ISBN 978-952-488-146-3.
- W:428. ANTTI PIRJETÄ – SEPPÖ IKÄHEIMO – VESA PUTTONEN: Semiparametric Risk Preferences Implied by Executive Stock Options. 2007. ISBN 978-952-488-147-0.
- W:429. OLLI-PEKKA KAUPPILA: Towards a Network Model of Ambidexterity. 2007. ISBN 978-952-488-148-7.
- W:430. TIINA RITVALA – BIRGIT KLEYMANN: Scientists as Midwives to Cluster Emergence. An Interpretative Case Study of Functional Foods. 2007. ISBN 978-952-488-149-4.
- W:431. JUKKA ALA-MUTKA: Johtamiskyvykkyyden mittaaminen kasvuyrityksissä. 2007. ISBN 978-952-488-153-1.
- W:432. MARIANO LUQUE – FRANCISCO RUIZ – KAISA MIETTINEN: GLIDE – General Formulation for Interactive Multiobjective Optimization. 2007. ISBN 978-952-488-154-8.
- W:433. SEPPÖ KINKKI: Minority Protection and Information Content of Dividends in Finland. 2007. ISBN 978-952-488-170-8.
- W:434. TAPIO LAAKSO: Characteristics of the Process Supersede Characteristics of the Debtor Explaining Failure to Recover by Legal Reorganization Proceedings. 2007. ISBN 978-952-488-171-5.
- W:435. MINNA HALME: Something Good for Everyone? Investigation of Three Corporate Responsibility Approaches. 2007. ISBN 978-952-488-189.
- W:436. ARTO LAHTI: Globalization, International Trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics. The Nordic Resource Based View. Part One. 2007. ISBN 978-952-488-191-3.
- W:437. ARTO LAHTI: Globalization, International Trade, Entrepreneurship and Dynamic Theory of Economics. The Nordic Resource Based View. Part Two. 2007. ISBN 978-952-488-192-0.
- W:438. JANI KILPI: Valuation of Rotable Spare Parts. 2007. ISBN 978-952-488-197-5.
- W:439. PETRI ESKELINEN – KAISA MIETTINEN – KATHRIN KLAMROTH – JUSSI HAKANEN: Interactive Learning-oriented Decision Support Tool for Nonlinear Multiobjective Optimization: Pareto Navigator. 2007. ISBN 978-952-488-200-2.

- W:440. KALYANMOY DEB – KAISA MIETTINEN – SHAMIK CHAUDHURI: Estimating Nadir Objective Vector: Hybrid of Evolutionary and Local Search. 2008. ISBN 978-952-488-209-5.
- W:441. ARTO LAHTI: Globalisaatio haastaa pohjoismaisen palkkatalousmallin. Onko löydettävissä uusia aktiivisia toimintamalleja, joissa Suomi olisi edelleen globalisaation voittaja? 2008. ISBN 978-952-488-216-3.
- W:442. ARTO LAHTI: Semanttinen Web – tulevaisuuden internet. Yrittäjien uudet liiketoimintamahdollisuudet. 2008. ISBN 978-952-488-217-0.
- W:443. ARTO LAHTI: Ohjelmistoteollisuuden globaali kasvustrategia ja immateriaalioikeudet. 2008. ISBN 978-952-488-218-7.
- W:444. ARTO LAHTI: Yrittäjän oikeusvarmuus globaalisaaion ja byrokraatioitumisen pyörteissä. Onko löydettävissä uusia ja aktiivisia toimintamalleja yrittäjien syrjäytymisen estämiseksi? 2008. ISBN 978-952-488-219-4.
- W:445. PETRI ESKELINEN: Objective trade-off rate information in interactive multiobjective optimization methods – A survey of theory and applications. 2008. ISBN 978-952-488-220-0.
- W:446. DEREK C. JONES – PANU KALMI: Trust, inequality and the size of co-operative sector – Cross-country evidence. 2008. ISBN 978-951-488-221-7.
- W:447. KRISTIINA KORHONEN – RIITTA KOSONEN – TIINAMARI SIVONEN – PASI SAUKKONEN: Pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten Venäjä-yhteistyöpotentiaali ja tukitarpeet. 2008. ISBN 978-952-488-228-6.
- W:448. TIMO JÄRVENSIVU – KRISTIAN MÖLLER: Metatheory of Network Management: A Contingency Perspective. 2008. ISBN 978-952-488-231-6.

Z-SARJA: HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.
CENTRE FOR INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH. CIBR WORKING PAPERS. ISSN 1235-3931.

- Z:11. MIKA GABRIELSSON – PETER GABRIELSSON – ZUHAIR AL-OBAIDI – MARKKU SALIMÄKI – ANNA SALONEN: Globalization Impact on Firms and their Regeneration Strategies in High-tech and Knowledge Intensive Fields. 2006. ISBN-10: 952-488-021-0, ISBN-13: 978-952-488-021-3.
- Z:12. T.J. VAPOLA – PÄIVI TOSSAVAINEN — MIKA GABRIELSSON: Battleship Strategy: Framework for Co-opetition between MNCS and Born Globals in the High-tech Field. ISBN-10: 952-488-022-9, ISBN-13: 978-952-488-022-0.
- Z:13. V. H. MANEK KIRPALANI – MIKA GABRIELSSON: Further Conceptualization Regarding Born Globals. 2006. ISBN-10: 952-488-023-7, ISBN-13: 978-952-488-023-7.
- Z:14. MIKA GABRIELSSON – V. H. MANEK KIRPALANI: Globalization: What is New; Effective Global Strategies. 2006. ISBN-10: 952-488-059-8, ISBN-13: 978-952-488-059-6.
- Z:15. TOMMI PELKONEN – MIKA GABRIELSSON: Market Expansion and Business Operation Mode Strategies of Born Internationals in the Digital Media Field. 2006. ISBN-10: 952-488-058-X, ISBN-13: 978-952-488-058-9.

- Z:16. PETER GABRIELSSON – MIKA GABRIELSSON: Marketing Strategies for Global Expansion in the ICT Field. 2007. ISBN 978-952-488-105-0.
- Z:17. MIKA GABRIELSSON – JARMO ERONEN – JORMA PIETALA: Internationalization and Globalization as a Spatial Process. 2007. ISBN 978-952-488-136-4.

Kaikkia Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisusarjassa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Palvelu Oy
Kirjakauppa
Runeberginkatu 14-16
00100 Helsinki
Puh. (09) 4313 8310, fax (09) 495 617
Sähköposti: kykirja@ky.hse.fi

Helsingin kauppakorkeakoulu
Julkaisutoimittaja
PL 1210
00101 Helsinki
Puh. (09) 4313 8579, fax (09) 4313 8305
Sähköposti: julkaisu@hse.fi

All the publications can be ordered from

Helsinki School of Economics
Publications officer
P.O.Box 1210
FIN-00101 Helsinki
Phone +358-9-4313 8579, fax +358-9-4313 8305
E-mail: julkaisu@hse.fi