

ETLA

ELINKEINOELÄMÄN TUTKIMUSLAITOS
The Research Institute of the Finnish Economy
Lönnrotinkatu 4 B 00120 Helsinki Finland

Sarja B 150 Series

Inkeri Hirvensalo

SIJOITUKSET VENÄJÄLLE

Kokemuksia Venäjälle
tehtyjen sijoitusten rahoituksesta

Julkaisija: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, ETLA

Kustantaja: Taloustieto Oy

Helsinki 1999

Kansi: Mainos MayDay, Vantaa 1999

ISBN 951-628-290-3

ISSN 0356-7443

Painopaikka: Tummavuoren Kirjapaino Oy,
Vantaa 1999

ELINKEINOELÄMÄN TUTKIMUSLAITOS

Lönrotinkatu 4 B, FIN-00120 HELSINKI

Puh. (09) 609 900

Telefax (09) 601 753

<http://www.etla.fi>

Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen edeltäjä Taloudellinen Tutkimuskeskus perustettiin vuonna 1946 suorittamaan taloudellista ja talouspoliittista päätöksentekoa palvelevaa kansantaloudellista, liiketaloudellista ja sosiaalipoliittista tutkimustyötä. Laitosta ylläpitävän kannatusyhdistyksen jäseniä ovat nykyisin Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto ry ja Suomen Vakuutusyhtiöiden Keskusliitto ry sekä Leonia Pankki Oyj, Merita Pankki Oyj, Osuuspankki-ryhmä sekä Finnvera Oyj, Kesko Oyj ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK. Laitoksessa suoritetaan tutkimuksia myös kannatusyhdistyksen ulkopuolisella rahoituksella. Tätä toimintaa varten ETLA on perustanut erillisen projektitutkimus- ja tietopalveluyksikön. Tutkimus- ja ennustetoinnin tuloksia julkaistaan laitoksen eri julkaisusarjoissa.

KANNATUSYHDISTYKSEN HALLITUS

Jäsenet

Krister Ahlström, pj
Pertti Voutilainen, vpj
Georg Ehrnrooth
Matti Honkala
Jukka Härmälä
Johannes Koroma
Jere Lahti
Harri Malmberg
Arto Ojala
Veijo Ojala
Jorma Ollila
Timo Poranen
Juhani Ristimäki
Antti Tanskanen
Eero Tuomainen

Varamiehet

Jaakko Rauramo
Juha Ahtola
Juha Niemelä
Lasse Mitronen
Jaakko Ihamuotila
Jussi Mustonen
Jukka Salminen
Hannu Vornamo
Olli-Pekka Ruuskanen
Pentti Bergius
Pekka Sairanen
Veikko Myllyperkiö
Björn Mattsson
Heikki Vitie
Ari Aaltonen

JOHTOKUNTA

Jussi Mustonen, pj
Juha Ahtola, vpj
Timo Airaksinen
Erkki Hellsten
Matti Huomo
Lasse Mitronen
Olli-Pekka Ruuskanen
Pentti Vartia

LAITOKSEN HENKILÖKUNTA

Pentti Vartia, toimitusjohtaja
Kari Alho, tutkimusjohtaja
Olavi Rantala, tutkimusjohtaja
Pekka Ylä-Anttila, tutkimusjohtaja

ENNUSTETOIMI

Markku Kotilainen, ennustepäällikkö
Anthony de Carvalho, Jarmo Eronen, Hannu Kaseva, Juha Kinnunen,
Reijo Mankinen, Catherine Reilly, Jian-Guang Shen, Paavo Suni.
Heikki Vajanne, Jarkko Aitti, Petteri Larjos, atk-toimi

PROJEKTITUTKIMUS

Rita Asplund, tutkimusohjaaja
Jukka Lassila, tutkimusohjaaja
Reija Lilja, tutkimusohjaaja
Juha Honkatukia, projektipäällikkö
Johanna Alatalo, Birgitta Berg-Andersson, Anne Eronen, Ville Kaitila, Aija
Leiponen, Antton Lounasheimo, Anssi Partanen, Petri Rouvinen, Eija
Savaja, Pekka Sulamaa, Tarmo Valkonen, Synnöve Vuori.
Sinikka Littu, tutkimussihteeri

HALLINTO

Kari Sihtola, apulaisjohtaja

Toimisto

Inkeri Happonen, toimistopäällikkö
Ann-Christine Ekebohm-Korhonen, toimitusjohtajan sihteeri
Hannele Immonen, puhelinvaihteenhoitaja, ostolaskutus
Tuula Ratapalo, tekstinkäsittelijä
Arja Virtanen, myyntisihteeri

Kirjasto

Kaija Hyvönen-Rajecki, informaattikko

Tilasto- ja grafiikkapalvelu

Eija Kauppi, suunnittelija
Kimmo Aaltonen, graafinen piirtäjä
Kirsti Jalaistus ja Tarja Pyöriä-Schlegel, tilastosihteerit

Laitoksen eri projekteissa ovat viime aikoina lisäksi työskennelleet mm. seuraavat henkilöt: Susanna Fellman, Maria Hautamäki, Kari Hämäläinen, Heikki A. Loikkanen, Rolf Maury, Marja-Liisa Parjanne, Tauno Ranta, Jyrki Ruutu, Venla Sipilä ja Eeva-Liisa Tuomi-Kyrö.

Laitoksen yhteydessä toimii projektitutkimus- ja tietopalveluyksikkö (Etlatieto) ja kustannustoimintaa harjoittava yksikkö (Taloustieto).

Etlatieto Oy, Lönnrotinkatu 4 B, 00120 Helsinki, puh. 09 - 609 901
Toimitusjohtaja Pekka Ylä-Anttila, tutkimusjohtajat Hannu Hernesniemi ja Markku Lammi, markkinointipäällikkö Airi Heinänen, projektitutkijat Jyrki Ali-Yrkkö, Colin Hazley, Heli Koski, Atro Mäkilä, Mikko Mäkinen, Laura Paija, Mika Pajarinen ja Esa Viitamo.

Taloustieto Oy, Lönnrotinkatu 4 B, 00120 Helsinki, puh. 09 - 609 909
Toimitusjohtaja Markku Lammi, kustannusjohtaja Laila Riekkinen, toimitus-
irkailija Pirjo Saariokari ja toimittaja Ensio Tikkanen.

HIRVENSALO, Inkeri, SIOITUKSET VENÄJÄLLE. Kokemuksia Venäjälle tehtyjen sijoitusten rahoituksesta. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, The Research Institute of the Finnish Economy, 1999, 112 s. (B, ISSN 0356-7443, No 150). ISBN 951-628-290-3.

TIIVISTELMÄ: Tutkimus analysoi tapaustutkimusten avulla Suomesta Venäjälle tehtyihin suoriin sijoituksiin liittyviä rahoitusongelmia ja niiden ratkaisuja. Suomalaisen yritysten suorat sijoitukset Venäjälle kasvoivat voimakkaasti vuosina 1996-97, mutta Suomi ei tästä huolimatta ole noussut Venäjälle eniten suorilla sijoituksilla tehneiden kymmenen maan joukkoon. Venäjän kauppakumppaneista Suomi oli kuitenkin vuonna 1997 viidenneksi suurin tuontimaa Saksan, Ukrainan, Valko-Venäjän ja Italian jälkeen. Ulkomaiset investoinnit Venäjän talouteen kasvoivat voimakkaasti vuonna 1997, jolloin maassa alkoi olla orastavia merkkejä talouskasvun alkamisesta. Venäjä nousi myös Unkarin ja Puolan ohitse eniten suorilla sijoituksilla houkuttelevaksi maaksi. Syksyllä 1997 alkanut Aasian talouskriisi ulotti vaikutuksensa kuitenkin myös suorien sijoitusten kehitykseen Venäjällä ja sijoitukset supistuivat vuoden 1998 alkupuoliskolla tyrehtyäkseen sitten lähes kokonaan elokuussa 1998 alkaneen Venäjän oman talouskriisin jälkeen.

Suomalaiset yritykset ovat tehneet suorilla sijoituksilla Venäjälle varovaisesti. Varsinkin suuret yritykset ovat tehneet resurssieihinsa nähden vaatimattomia sijoituksia. Keskisuurten ja pienten yritysten joukossa on sellaisia, joiden sijoitukset Venäjälle ovat olleet kotimaan volyyymiin nähden merkittäviä. Näissäkin tapauksissa rahallisia sijoituksia on tehty vähän ja investoinnit ovat muodostuneet Venäjälle viedyistä käytetyistä koneista ja laitteista. Varovainen sijoitusstrategia on osoittautunut viisaaksi erityisesti Venäjällä syksyllä 1998 puhjennun talouskriisin valossa. Kriisi on kiristänyt yritysten Venäjällä toimivien tytäryritysten rahoitustilannetta. Tähän on reagoitu mm. karsimalla kustannuksia, muuttamalla tuotevalikoimaa sekä etsimällä uusia asiakasryhmiä. Muutamien yritysten toiminta on toistaiseksi jäädytetty mutta nämäkin yritykset vievät edelleen Venäjälle ja tutkivat aktiivisesti mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen toisenlaiselta vähemmän riskialtulta pohjalta.

HIRVENSALO, Inkeri, SIOITUKSET VENÄJÄLLE. Kokemuksia Venäjälle tehtyjen sijoitusten rahoituksesta. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, The Research Institute of the Finnish Economy, 1999, 112 p. (B, ISSN 0356-7443, No 150). ISBN 951-628-290-3.

ABSTRACT: The study analyzes financing arrangements of Finnish direct investments to Russia on the basis of case studies. Even though

Finnish direct investments to Russia grew considerably during 1996-97, Finland was not among the ten major investing countries in Russia. On the other hand, imports from Finland in 1997 were the fifth largest after those from Germany, Ukraine, Belorussia, and Italy. In 1997 there were some indications of budding economic growth in the Russian economy and particularly the foreign direct investments grew rapidly. Within Eastern Europe Russia became the largest receiver of FDI leaving behind Hungary and Poland. However, the Asian economic crisis diminished the FDI flows also to Russia during the first half of 1998. The Russian economic crisis, which started in August 1998, stopped the investment flow.

Finnish companies have pursued a cautious investment strategy in Russia. Particularly large enterprises have made only small investments in relation to their resources. Medium-sized and small enterprises have made larger investments when compared to their resources but also in their case investments have been made mostly in the form of used machines and equipment. The cautious investment strategy has proved wise particularly in the light of the Russian economic crisis, which has tightened the financial situation of all Russian subsidiaries. The companies have reacted by cutting down costs, by changing the selection of goods offered, and by targeting new groups of potential customers. The Russian activities of some Finnish companies were put on hold but also these companies continue to export to Russia and investigate possibilities to find less risky operation forms in the market.

Esipuhe

Nopeasti muuttuvilla ja riskialttiilla Venäjän markkinoilla ulkomaisten sijoittajien kohtaamat ongelmat ovat huomattavia. Ne ovat myös monesti ainutlaatuisia, joten niihin ei löydy ratkaisuja muilla markkinoilla saaduista kokemuksista.

Suorien sijoitusten kehityksestä Venäjälle on tehty vain vähän tutkimuksia ja tämä tutkimus pyrkii vastaamaan tutkimustarpeeseen paneutumalla suomalaisten tapaustutkimusten avulla sijoituksia tehneiden yritysten rahoitusratkaisuihin.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä ovat olleet ne 12 yrityksen avainhenkilöt, jotka ovat ystävällisesti kertoneet Venäjälle tehdyistä sijoituksista ja saamistaan kokemuksista. Heille kaikille ETLA esittää parhaimmat kiitoksensa.

Tutkimuksen on tehnyt Inkeri Hirvensalo. Käsikirjoitusta ovat kommentoineet Eero Jännti kauppa- ja teollisuusministeriöstä, Matti Anttonen ulkoasiainministeriöstä, Raija Rissanen Finnvera Oyj:stä, Timo Laukkanen Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitosta sekä Kari Alho ja Pekka Ylä-Anttila ETLAsta.

Tutkimuksen on rahoittanut kauppa- ja teollisuusministeriö, jolle ETLA myös lausuu erityiset kiitokset.

Helsingissä, helmikuussa 1999

Pentti Vartia

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO – TEKIJÄN NÄKÖKULMA	1
2	JOHTOPÄÄTÖKSET	3
3	MISTÄ PUHUTAAN – SUORIEN SIJOITUS- TEN MÄÄRITELMÄ JA MITTAUSTAVAT	6
4	SUOMEN VIENNIN JA SUORIEN SIJOITUS- TEN KEHITYS VENÄJÄLLE	8
4.1	Suorat sijoitukset viennin kasvuvauhdissa	8
4.2	Suomalaiset sijoittajat	10
4.3	Maksut ja rahoitus	12
5	ULKOMAISET SIJOITUKSET VENÄJÄLLE	14
5.1	Suorat ja portfoliosijoitukset	14
5.2	Sijoitukset Venäjälle verrattuna muuhun Itä-Eurooppaan	16
5.3	Sijoittajamaat ja kohteet	18
5.4	Sijoitukset Venäjän eri alueille	19
5.4.1	Moskovan vetovoima	22
5.4.2	Suomalaisyriyten sijoittuminen Venäjälle	23
5.5	Sijoitusten rahoitusrakenne	24
5.6	Ulkomaisten yritysten toiminnasta Venäjällä	25
6	SIJOITUSSTRATEGIAT JA VENÄJÄN LIIKE- TOIMINTAYMPÄRISTÖ	27
6.1	Venäjän talouskriisi	27
6.2	Sijoittajien motivaatio	29
6.3	Venäjän maariski ja yritystoimintaan liittyvä luottoriski	30
6.4	Suorien sijoitusten esteet käytännössä	32
6.5	Suhtautuminen ulkomaisiin sijoittajiin	34
6.6	Riskinhallintatapoja	35

6.6.1	6.6.1 Holding-yhtiö riskien kannalta	37
6.6.2	6.6.2 Tuotannollinen investointi vai palvelualan yritys?	37
6.7	Yhteisyritys vai täysin omistettu yritys?	38
6.8	Rahoitusratkaisu – osakepääomasijoituksen ja lainarahoituksen suhde	39
6.8.1	6.8.1 Liikepankkien ja kansainvälisten rahoituslaitosten rooli	40
6.8.2	6.8.2 Finnvera Oyj:n tarjoamat rahoitusmahdollisuudet	40
6.8.3	6.8.3 Vakuuksiin liittyviä ongelmia	42
6.9	Kirjanpitoon ja verotukseen liittyvät ongelmat	43
7	YHTEENVETO TAPAUSYRITYSTEN KOKE- MUKSISTA	44
7.1	7.1 Tapaustutkimusmenetelmä	44
7.2	7.2 Tapausyritykset ja toiminta Venäjällä	45
7.3	7.3 Tehdyt sijoitukset ja niiden rahoitus	47
7.4	7.4 Saadut kokemukset	48
7.5	7.5 Venäjän talouskriisin vaikutukset	50
	TAPAUSKUVAUKSET	
	Ahlström Machinery Group	53
	Baltic Beverages Holding Ab	58
	Bang & Bonsomer Oy	62
	A. Fredrikson Oy	66
	Oy Lars Krogius Group Ltd	72
	Nokian Renkaat Oyj	76
	Pihlavan Ikkuna Oy	81
	Rannila Steel Oy	86
	Schetelig Oy	91
	Sepa Oy	96
	Tikkurila Oy	99
	Valmet Automotive Oy	105
	LÄHDELUETTELO	110

1 JOHDANTO - TEKIJÄN NÄKÖKULMA

Tämä tutkimus pyrkii tapaustutkimusten avulla valottamaan Venäjälle tehtyihin suoriin sijoituksiin liittyviä rahoitusongelmia ja niiden ratkaisuja. Tutkimuksen yrityshaastattelut suoritettiin sekä Suomessa että Venäjällä pääasiassa juuri Venäjän talouskriisin puhkeamisen aikaan elokuussa 1998. Kun kävi ilmi, miten syvä kriisistä muodostui, päätettiin tutkimusta jatkaa ajallisesti syksyn 1998 yli, jotta voitaisiin tarkastella myös talouskriisin vaikutuksia yritysten toimintaan. Täten Venäjän talouskriisin ajoittuminen loi ainutlaatuisen tilanteen seurata sijoittajien sopeutumista uuteen kriittiseen tilanteeseen muutenkin nopeasti muuttuvilla markkinoilla.

Suomalaisten yritysten suorat sijoitukset Venäjälle kasvoivat vuosina 1995-97 erityisen nopeasti mutta jäivät silti jälkeen Venäjälle muista maista tehtyjen suorien investointien kasvuvauhdista. Suomen vienti Venäjälle on toisaalta kasvanut hyvin nopeasti jo vuodesta 1992. Vuonna 1997 se ylitti vuoden 1989 koko Neuvostoliittoon suuntautuneen viennin tason. Venäjän kauppakumppaneista Suomi oli tuolloin Saksan, Ukrainan, Valko-Venäjän ja Italian jälkeen viidenneksi suurin tuontimaa ja yhdeksänneksi suurin vientimaa. Venäjälle tehtyjen suorien sijoitusten lähde maana Suomi ei ole kuitenkaan mahtunut kymmenen suurimman sijoittajamaan joukkoon. Syksyllä 1998 sekä Venäjän tuonti että suorat sijoitukset Venäjälle ovat supistuneet edellisen vuoden vastaavasta ajankohdasta, suorat sijoitukset tuontia enemmän, mutta tätä kirjoitettaessa koko vuotta koskevat tilastot eivät ole vielä käytettävissä.

Lukuisissa selvityksissä on todettu, että Itä-Euroopan siirtymätalouksien joukossa Venäjä nähdään ulkomaisten sijoittajien keskuudessa vaikeampana toimintaympäristönä kuin Puola, Unkari, Tšekki tai Baltian maat. Suomalaisten yritysten sijoitustoiminta on kuitenkin ollut keskimääräistäkin varovaisempaa Venäjän markkinoilla vaikka läheisen sijainnin sekä vilkkaiden kauppasuhteiden vuoksi voisi otaksua, että juuri suomalaiset yritykset olisivat olleet myös aktiivisimpia sijoittajia.

Usein kuulee väitettävän, että suomalaiset osaisivat läheisten kontaktiensa vuoksi muita paremmin arvioida Venäjän markkinoil-

la toimimisen riskejä ja olisivat sen vuoksi muita varovaisempia. Voi kuitenkin arvella, että yhtä lailla suomalaiset yrittäjät saattavat olla myös keskimääräistä varovaisempia riskinottajia ja/tai heillä on muiden maiden yrittäjiin verrattuna keskimääräistä vähemmän tai huonompia rahoitusmahdollisuuksia käytettävissään.

Tämä selvitys pyrkii valaisemaan käytettävissä olevien rahoitusmahdollisuuksien merkitystä Venäjälle tehtyjen suorien sijoitusten kehittymiseen yksittäisten yritysten kokemusten pohjalta. Pyrkimyksenä on näin käytännön esimerkkien avulla lisätä tietoa suorien sijoitusten rahoitusjärjestelyistä, niihin liittyvistä ongelmista sekä ongelmien ratkaisuvaihtoehdoista. Selvityksen toivotaan palvelevan sekä yrityksiä, rahoituslaitoksia että viranomaisia rahoitusjärjestelyihin liittyvien ongelmien ratkomisessa.

Tämän kirjasen alussa esitellään ensin johtopäätökset. Varsinainen selvitys alkaa tarkastelemalla suorien sijoitusten määritelmiä. Sen jälkeen analysoidaan viennin ja suorien sijoitusten kehitystä Suomesta Venäjälle sekä kaikkien ulkomaisten sijoitusten kehitystä Venäjälle viime vuosina. Yrityskohtaisten toimintakuvausten taustaksi luodaan lisäksi katsaus ulkomaisten yritysten Itä-Euroopassa noudattamiin sijoitusstrategioihin yleensä sekä tarkastellaan Venäjän liiketoimintaympäristön ja elokuussa 1998 puhjennun talouskriisin erityispiirteitä.

Helsingissä, helmikuussa 1999

Inkeri Hirvensalo

2 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tähän tutkimukseen sisältyvien tapausyritysten toimintastrategiat Venäjällä noudattavat jo aikaisemmissa tutkimuksissa esiin tullutta varovaista linjaa. Varsinkin suuret yritykset ovat tehneet resursseihinsa nähden vaatimattomia sijoituksia. Keskisuurten ja pienten yritysten joukossa on kuitenkin sellaisia, joiden sijoitukset Venäjälle ovat olleet kotimaan volyyymiin nähden merkittäviä ja joille toiminnan laajentaminen Venäjän markkinoille on ollut keskeinen osa koko yrityksen kehittämisstrategiaa. Näissäkin tapauksissa rahallisia sijoituksia on tehty suhteellisen vähän ja investoinnit on suoritettu pääosin apporttina, usein käytettyinä koneina ja laitteina. Varovainen sijoitusstrategia on osoittautunut viisaaksi erityisesti Venäjällä syksyllä 1998 puhjenneen talouskriisin valossa.

Suomalaisten yritysten Venäjä-osaamista ei tässä valossa ole syytä väheksyä. Toisaalta osaaminen tässä ei tarkoita sitä, etteikö jokainen haastatelluistakin yrityksistä olisi myös omasta mielestään tehnyt virheitä ja jälkeempäin arvioiden vääriäkin ratkaisuja. Osaamista onkin arvioitava sillä perusteella, miten nopeasti virheistä otetaan opiksi. Tämän toteuttaminen pienten askelten politiikkaa noudattamalla on huomattavasti helpompaa kuin suurten kertainvestointien yhteydessä.

Sijoitusten rahoitusratkaisuihin pankkien ja rahoituslaitosten rooli on ollut melko vähäinen lukuunottamatta Finnveran välittämää EU:n JOP-ohjelmaa, jonka avulla on tuettu jo kymmenien suomalaisyritysten yhteisyrityshankkeiden kehittämiseen tarvittavia selvityksiä. Sijoituksia tehneet yritykset ovat rahoittaneet suurimman osan investoinneista omalla riskillään ja emoyrityksen yleisen rahoitusstrategian puitteissa. Näin ollen yrityksiä rahoittavat liikepankitkaan eivät ole joutuneet ottamaan riskeihin erityistä kantaa.

Sijoitusten omistusrakenteessa suomalaiset emoyritykset pyrkivät selvästi enemmistöasemaan. Tapausyritysten joukossa ei ollut yhtään, jolla olisi ollut vain alle 50 %:n osuus Venäjällä toimivasta ty-täryrityksestä ja useimmissa yhteisyrityksissä venäläiset vähemmistöosakkaat omistavat yhteensäkin laskien alle 10 % osakkeista, mikä ei oikeuta esim. hallituspaikkaan ja anna siten mahdollisuutta vaikuttaa strategisiin päätöksiin. Tähän pyrkimykseen on osaltaan vaikuttanut huomattava ero venäläisten osakkaiden ja suomalaisten

yri­tysten suhtautumisessa aikaan. Venäläiset osakkaat tarkastelevat sijoituksiaan tavallisesti hyvin lyhyellä tähtäyksellä kun taas suomalaisten sijoittajien aikaperspektiivi on paljon pitempi. Lyhyen tähtäyksen painotus on johtanut mm. toivomuksiin osingonmaksusta, mikä ei ole ollut pitempää tähtäystä painottavien emoyri­tysten tavoitteiden mukaista.

Tässä yhteydessä on kuitenkin huomattava, että Venäjällä toimivien yri­tysten taloudelliseen tulokseen ja osingonjakomahdollisuuksiin vaikuttaa suuresti myös se, miten paljon emoyri­tykset voivat Suomesta toimitettavien raaka-aineiden ja tarvikkeiden hinnoittelulla vaikuttaa toiminnan tulokseen. Tähän on suuremmat mahdollisuudet tuotannollista toimintaa harjoittavissa yri­tyksissä, joihin raaka-aineet toimitetaan Suomesta kuin esimerkiksi tukku- ja vähittäiskaupan alalla.

Venäjän syksyllä puhjennut talouskriisi on kiristänyt kaikkien Venäjällä toimivien tytäryri­tysten rahoitustilannetta. Tähän on reagoitu mm. karsimalla kustannuksia, mitä ruplan devalvaatio on huomattavasti helpottanut, muuttamalla tuotevalikoimaa lisäämällä aikaisempaa halvempien tuotteiden osuutta sekä etsimällä uusia asiakasryhmiä. Ruplan devalvaatio on myös edistänyt Venäjän viennin kehitystä ja uusia asiakasryhmiä on todennäköisimmin löydettävissä juuri vientiyri­tysten piiristä.

Venäjän talouskriisille ei ole näköpiirissä pikaisia ratkaisuja. Näin ollen on myös todennäköistä, että markkinoilla toimivat ja uusia asiakasryhmiä tavoittelevat suomalaisyri­tykset joutuvat entistä enemmän paneutumaan sellaisiinkin markkinoiden erityispiirteisiin, joita on tähän asti vältetty, kuten kotimaisiin vastakaupparjestelyihin. Venäläisten pankkien rooli investointien rahoittajina on ollut erittäin vähäinen ja talouskriisin seurauksena vaikeuksiin ajautuneet pankit tuskin voivat jatkossakaan tarjota sijoittajille rahoitusta. Niiden kyky hankkia luotettavia luottotietoja venäläisistä asiakkaista on myös kyseenalainen. Näin ollen henkilökohtaisten suhteitten merkitys kaikessa yri­tystoiminnassa korostuu, jos mahdollista, entisestään.

Suurimpana hankaluutena koettuun verotuksen ja muiden vi­ranomaismääräysten arvaamattomuuteen ei myöskään ole näköpiirissä nopeata muutosta selkeämpään suuntaan. Verotulojen tehoton kerääminen on sekä Venäjän keskusvallan että paikallisviranomaisten suurimpia ongelmia ja on ennenaikaista olettaa, että

Duuman viimeaikoina hyväksymät veronalennukset johtaisivat parempaan verokuriin. Näin ollen on todennäköistä, että säädösten nopeatahtiset muutokset jatkuvat myös tulevaisuudessa. Niidenkin ennakoinnissa parhaita keinoja lienee hyvien ja jatkuvien suhteiden ylläpito verottajaan.

Ruplan merkittävä devalvaatio syksyllä 1998 on pudottanut kustannustasoa ulkomaisen sijoittajan kannalta. Mm. tästä syystä Venäjän markkinat ovat suurista riskeistään huolimatta monille ulkomaisille yrityksille kiinnostava kohde jatkossakin, etenkin jos tuontitullien taso nousee vielä nykyisestä. Toimintamahdollisuuksia tulee kuitenkin arvioida Venäjän odotettavissa olevan talouskehityksen valossa kullakin toimialalla erikseen. Suhteellisen synkätäkään yleiset talousnäköymät eivät merkitse samaa kaikilla toimialoilla. Vuoden 1998 loppukuukausien valossa näytti siltä, että joidenkin venäläisten tytäryritysten myynti oli jo lähtenyt kasvuun syyslonkakuun pudotuksen jälkeen vaikka kriisiä edeltävää tasoa ei vielä ollutkaan saavutettu. Tällaisilla pääasiassa kulutustavaroita tuotavilla ja niitä lähellä olevilla aloilla myös tulevaisuuteen voi suhtautua optimistisesti. Sen sijaan investointitavaroiden osalta näkymiä voitaneen pitää kohtalaisen huonoina, koska niillä niin kriittiset ulkopuolisen rahoituksen mahdollisuudet ovat entisestään heikentyneet.

3 MISTÄ PUHUTAAN - SUORIEN SIJOITUSTEN MÄÄRITELMÄ JA MITTAUSTAVAT

Jotta voidaan tarkastella suorien sijoitusten rahoitusjärjestelyjä, täytyy ensin määritellä millaisia toimintamuotoja pidetään suorina sijoituksina.

Ulkomaisia suoria sijoituksia tekevät sijoittajat pyrkivät vaikuttamaan sen yrityksen toimintaan, johon sijoituksen tekevät. Heidän motiivinaan on *tuoton hakeminen sijoitukselle osallistumalla ja vaikuttamalla suoraan yrityksen liikeidean ja strategioiden kehittämiseen sekä liikkeenjohtoon*. Suorat sijoittajat eroavat täten ns. **portfoliosijoittajista**, jotka hakevat tuottoa pelkästään hankkimalla omistukseensa arvopapereita, esim. yritysten osakkeita, eivätkä pyrikään vaikuttamaan yrityksen toimintaan. Ulkomaisia suoria sijoituksia tekevät yritykset pyrkivät tavallisesti sijoituksellaan vahvistamaan kotimaassa ja mahdollisesti jo muilla ulkomaisilla markkinoilla hankittua markkinaosuuttaan tai täydentämään osaamisprofiiliaan kun sen sijaan portfoliosijoittajat hakevat pelkästään tuottoa.

Kansainvälisissä tilastojulkaisuissa noudatetaan tavallisesti Kansainvälisen Valuuttarahaston käytäntöä, jonka mukaan suoraksi sijoitukseksi luokitellaan yli 10%:n omistus ulkomaisen yrityksen äänivaltaisista osakkeista¹. Tämä on kuitenkin vain tilastojen laatimisperuste tilanteessa, jossa sijoittajan todellisista motiiveista ei ole käytettävissä tietoa. On selvää, että 10 %:n omistusosuus yri-

¹ Suoria sijoituksia koskevia tilastoja julkaisevat yleensä keskuspankit ja/tai kansalliset tilastokeskukset. Venäjällä suoria sijoituksia koskevia tilastoja julkaisee valtiollinen tilastokomitea Goskomstat. Suorien sijoitusten tilastointiin liittyy yleensä ja Venäjällä erityisesti vaikeasti ratkaistavia arvostusongelmia. Vuosittaisiin pääomavirtatilastoihin vaikuttaa käytetty valuutta. Lisäksi niiden arvostuksessa ei voi soveltaa mitään olemassa olevaa hintatai määräaindeksiä. Sijoitusvarantojen arvostuksessa ongelmat ovat vielä suuremmat, koska tilastot perustuvat yleensä historiallisiin kirjanpitoarvoihin. Näiden lisäksi suuri ongelma sijoitusten koon arvioinnissa on se, että tilastot eivät ota huomioon muita rahoituslähteitä kuin emon sijoitukset kohdeyritykseen. Muista lähteistä, esim. kolmansista maista tehdyt sijoitukset jäävät kokonaan tarkastelun ulkopuolelle.

tyksen osakkeista ei välttämättä takaa sijoittajalle mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen toimintaan. Joissakin tapauksissa pienempikin omistusosuus riittää vaikutusvallan saamiseen mutta toisissa vain 100 %:n omistus on riittävä. Toisaalta myös portfoliosijoittaja voi luonnollisesti olla kiinnostunut suuremmasta kuin 10 %:n omistuksesta.

Suoria sijoituksia tehdään käytännössä kahdella eri tavalla: perustamalla kokonaan uusi yritys tai ostamalla jo olemassa olevan yrityksen osakkeita. Mikäli perustetusta tai ostetusta yrityksestä omistetaan vähemmän kuin 100 %, kyseessä on yhteisyritys tai osakkuusyhtiö, ja mikäli omistusosuus on yli 50 %, kyseessä on tytäryritys. Työyhteenliittymiä, yhteistyösopimuksia tai alihankintasopimuksia ei voi pitää suorina sijoituksina, koska niihin ei normaalisti liity pääomasijoitusta eikä suoranaista määräysvaltaa toiseen yritykseen. Myöskään pelkkä lainananto ei ole suora sijoitus, ellei se suoranaisesti liity tällaisen sijoituksen rahoitusjärjestelyihin. Käytännössä suorat sijoitukset rahoitetaan usein vain osittain osakepääomasijoituksella ja osittain sijoituskohteelle annetulla lainalla. Tällaiset lainat lasketaan suoriksi sijoituksiksi ja tilastoidaan sen mukaisesti.

Puhuttaessa suorien sijoitusten rahoitusjärjestelyistä tässä selvityksessä tarkoitetaan sekä osakepääomaan tehdyn sijoituksen rahoitusta että muuta yhtiölle järjestettyä rahoitusta. Käytännössä sijoittaja joutuu osakepääomasijoituksen lisäksi usein järjestämään rahoitusta myös kohdeyritykseen tehtäville rakennus- tai kone- ja laiteinvestoinneille, jolloin turvaututaan esim. projektirahoituksen keinoihin. Tässä selvityksessä pyritään kuitenkin paneutumaan suorien sijoitusten rahoitukseen kokonaisuutena ja esim. projektirahoitusta tarkastellaan vain kokonaissijoitusta täydentävänä osana.

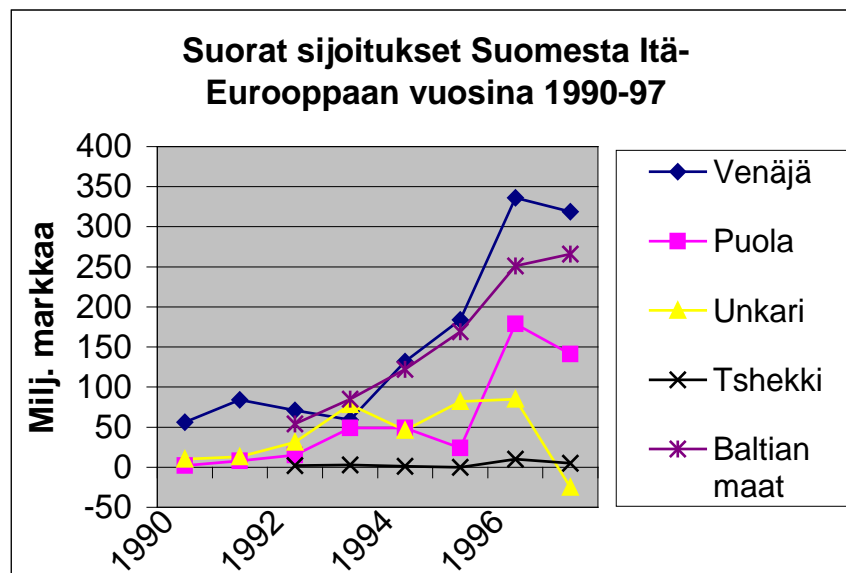
Jäljempänä olevat tilastot Suomesta Venäjälle tehdyistä sijoituksista perustuvat Suomen Pankin maksutasetilastoon, jolloin ne kuvastavat suurempia kuin 10 %:n omistusosuuden hankintoja. Aikaisempien selvitysten valossa ei ole todennäköistä, että alle 10 %:n omistusosuuksia eli määritelmän mukaisia portfoliosijoituksia olisi merkittävässä määrin hankittu suomalaiseseen omistukseen. Tilastot eivät erittele olemassa olleisiin yrityksiin ja vasta perustettuihin yrityksiin tehtyjä sijoituksia, joten näiden osuuksista ei ole käytettävissä tietoja.

4 SUOMEN VIENNIN JA SUORIEN SIOITUSTEN KEHITYS VENÄJÄLLE

4.1 Suorat sijoitukset viennin kasvuvauhdissa

Suomesta tehdyt ulkomaiset sijoitukset Itä-Eurooppaan kasvoivat tasatahtia vuosina 1992-95 toisaalta Baltian maihin ja toisaalta Venäjälle. Vuonna 1996 sijoitukset Venäjälle ylittivät jo reilusti Baltian maihin tehdyt sijoitukset mutta vuonna 1997 ero kapeni jälleen (vrt. kuvio 1).

Kuvio 1.

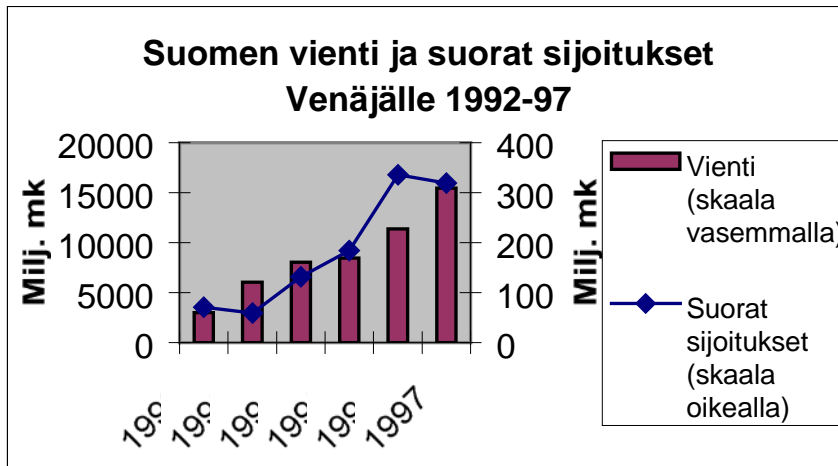


Lähde: Suomen Pankki

Suomalaisten yritysten suorat sijoitukset Venäjälle ovat kasvaneet vuosina 1995-96 selvästi nopeammin kuin 1990-luvun alkuvuosina. Vaikka vuosittaiset vaihtelut ovat olleet huomattavia, sijoitusten kasvuvauhti on ollut samaa luokkaa kuin viennin kasvuvauhti 1990-luvulla, keskimäärin jopa hieman yli 40 % vuodessa. Tämä käy ilmi kuviosta 2, joka kuvaa toisaalta Suomen Venäjälle

tapahtuneen viennin kehitystä ja toisaalta suorien sijoitusten kehitystä.

Kuvio 2.



Lähteet: Suomen tullitilasto sekä Suomen Pankin maksutasetilasto

Suomen vienti Venäjälle on kasvanut hyvin nopeasti jo vuodesta 1992. Vuonna 1997 se ylitti vuoden 1989 koko entisen Neuvostoliiton alueelle suuntautuneen viennin tason ja on jatkanut nopeata kasvuaan vuoden 1998 alkukuukausina. Venäjän kauppakumppaneista Suomi oli vuonna 1997 Saksan, Ukrainan, Valko-Venäjän ja Italian jälkeen viidenneksi suurin tuontimaa ja yhdeksänneksi suurin vientimaa. Venäjälle tehtyjen suorien sijoitusten lähdemäana Suomi ei sijoittunut suurimpien sijoittajamaiden joukkoon kun mittatikkuna on sijoitusten arvo. Sen sijaan Venäjällä toimivien suomalaisomistuksessa olevien yritysten lukumäärällä mitattuna Suomi kuitenkin sijoittui kuudenneksi USA:n, Saksan, Kiinan, Ukrainan ja Ison-Britannian jälkeen ja ennen Kyprosta².

² Venäjän Tilastokomitean kuukausiraportit vuodelta 1997.

4.2 Suomalaiset sijoittajat

Kuinka paljon suomalaisomisteisia yrityksiä toimii Venäjällä? Kysymykseen on erittäin vaikea löytää yksiselitteistä ja selkeää vastausta. Sekä Suomen maksutasetilastojen että Venäjän tilastokomitean keräämät tiedot ovat puutteellisia eivätkä pysty antamaan suorien sijoitusten kehityksestä täsmällistä kuvaa.

Suomen Pankin vuonna 1997 tehdyn kyselyn mukaan Venäjällä toimi aktiivisesti 170 suomalaisessa omistuksessa olevaa yritystä. Maksutasetilaston mukaan Suomesta Venäjälle suoria sijoituksia tehneitä yrityksiä oli vuoden 1997 aikana näistä 90. Tämä määrä yrityksiä oli tehnyt joko uusia pääomansiirtoja, antanut luottoa sijoitusyhtiöilleen Venäjällä, vastaanottanut niiltä lainanlyhennyksiä tai kotiuttanut niiden kirjaamia voittoja Suomeen. Aktiivisesti toimivien tytäryritysten määrää (170) voidaan kuitenkin pitää minimiarviona aktiivisten suomalaisten sijoittajien määrästä, koska kaikki Venäjällä toimivat suomalaisomisteiset yritykset eivät välttämättä ole tehneet pääomansiirtoja pankkisektorin välityksellä eivätkä kaikki siirrot edes välttämättä tule rekisteröidyiksi niitä koskevasta ilmoitusvelvollisuudesta huolimatta. Vastaava lukumäärä Virossa aktiivisesti toimivia tytäryrityksiä oli Suomen Pankin vuoden 1997 kyselyn mukaan 170. Pääomansiirtoja tehneitä yrityksiä oli puolestaan 150 vuonna 1997.

Vuonna 1995 Suomen Pankissa suoritetun Itä-Euroopan maihin tehtyjä suoria sijoituksia koskevan kyselyn perusteella arvioitiin, että tuolloin IVY-maissa, eli etupäässä Venäjällä toimivien suomalaisomisteisten yritysten lukumäärä oli noin 550³. Arvio perustui useista eri rekistereistä kerättyihin tietoihin, jotka eivät tukeneet toisiaan kovin hyvin, joten sitäkään ei voida pitää kovin luotettavaa.

Venäjän tilastokomitean julkaisemien tietojen mukaan lokakuun alussa 1997 Venäjällä rekisteröityjä ulkomaisomistuksessa olevia yrityksiä oli 25 700, joista toimivia oli 13 900 eli 54 %. Toimivien yritysten lukumäärä oli edellisen vuoden vastaavasta ajankohdasta supistunut 6 %. Suomalaisomistuksessa olleiden yhteisyritysten osuus Venäjällä toimivien yhteisyritysten lukumäärästä oli 3.8 % ja niihin

³ Laurila-Hirvensalo (1996), s. 23.

sijoitetusta osakepääomasta 0.4 % vuoden 1997 elokuussa. Vastavasti kokonaan ulkomaalaisomistuksessa olleiden yritysten lukumäärästä suomalaisten osuus oli 1.0% ja osakepääomasta 0.6 %.⁴ Tällä perusteella Venäjällä toimivien suomalaisomisteisten yritysten lukumäärä voidaan sijoittaa leveään haarukkaan 140-530. Haarukan alarajaa lähellä oleva luku on kuitenkin realistisempi kun otetaan huomioon, että suomalaisista yrityksistä suuri osa on täysin omistettuja tytäryrityksiä, joista suomalaisten osuus oli vain prosentin luokkaa.

Neuvostoliiton aikana vientiä Suomesta harjoittivat etupäässä suuret suomalaiset yritykset. Pienten ja keskisuurten yritysten rooli idänkaupassa oli useimmiten toimia alihankkijana suurille viejille tai harjoittaa epäsuoraa vientiä suomalaisten kauppahuoneiden välityksellä. Jos epäsuoraa vientiä harjoittaneet yritykset otetaan huomioon idänkauppaa harjoittaneiden pk-yritysten määrä oli Suomessa kuitenkin jo Neuvostoliiton aikana huomattava⁵. Yritysten kaupankäyntiin liittyvät riskit olivat tuolloin huomattavasti vähäisemmät kuin nykyään. Vuonna 1997 Venäjän kauppaa käyvien yritysten määrä oli noin 3 400.

Vuoden 1992 jälkeen suurten yritysten osuus viennistä Venäjälle on supistunut ja vientiyritysten joukko on laajentunut käsittämään entistä enemmän pk-yrityksiä. Keskuskauppakamarin keväällä 1998 teettämän tutkimuksen mukaan jo joka viidennellä suomalaisella pk-yrityksellä on jonkinlaisia liikesuhteita Venäjälle. Tutkimuksen mukaan pk-yritykset harjoittavat edelleen pääasiassa epäsuoraa vientiä mutta suomalaisen agentin sijasta valtaosa käyttää venäläistä agenttia. Sen sijaan saman tutkimuksen mukaan Suomalais-venäläisen kauppakamarin jäsenyritykset, jotka ovat keskimäärin suurempia sekä Venäjän kaupassa kokeneempia yrityksiä, harjoittavat pääsääntöisesti joko suoraa vientiä tai käyttävät joko omaa Venäjällä toimivaa jakeluyhtiötä ja toimipaikkaa.

Suurten ja pk-yritysten erilaiset toimintamuodot heijastuvat tutkimuksessa myös selkeästi erilaisina kokemuksina. Kun pk-yritykset suhtautuvat pääasiassa positiivisesti Venäjän kaupan tulevaisuuteen ja näkevät sen ongelmat pieniksi, suuret yritykset kokevat huomattavasti enemmän ongelmia liikesuhteissaan Venäjän kanssa.

⁴ Suomalais-venäläisen kauppakamarin jäsentiedote 3/98, s. 28.

⁵ Venäjän vientiä harjoittaneiden yritysten osuus *vientiä harjoittaneista yrityksistä* vuosina 1976-91 on arvioitu noin 30-40 prosentiksi (Hirvensalo 1993, s. 42).

Eräs johtopäätös tästä on se, että ongelmat liittyvät mm. omien yksiköiden perustamiseen ja suorien sijoitusten tekemiseen. Selvityksen mukaan ongelmia koettiin erityisesti kaikessa rahaan, takauksiin ja maksuihin liittyvässä toiminnassa (Keskuskauppakamari 1998).

4.3 Maksut ja rahoitus

Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton vuonna 1997 julkaiseman idänkaupan rahoituksen kehittämistä käsittelevän tutkimuksen mukaan suomalaisten ja läntisten pankkien idänkaupan maksuliikkeen tekniset välineet ovat kunnossa. Ongelmina koettiin kuitenkin saatavilla olevan informaation riittämättömyys ja erityisesti pk-yritysten tottumattomuus näiden välineiden käytössä. Eri-tyisesti maksuliikkeen työläyttä ja byrokraattisuutta kritisoitiin. Tutkimus perustui noin sadalle idänkauppaa käyvälle yritykselle lähetettyyn kyselyyn, jota täydennettiin haastatteluin. Näiden vienti Venäjälle edusti noin kolmasosaa Suomen Venäjän-viennin arvosta ja vastasi osapuulleen viennin tavararakennetta. Noin kaksi kolmasosaa yrityksistä oli pk-yrityksiä ja näistä puolestaan runsaat puolet oli aloittanut Venäjän kaupan vasta 1990-luvulla.

Suoria sijoituksia joko kokonaan tai osittain omistettuihin yrityksiin tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli tehnyt vajaat puolet, 57 % suurista, 46 % keskiuurista ja 31 % pienistä yrityksistä. Suurilla yrityksillä oli lisäksi useimmiten 2 tai enemmän osakkuus- tai tytäryritystä kun taas keskiuurilla ja erityisesti pienillä yrityksillä niitä oli vain 1.

Valtaosa Venäjälle tehdyistä suorista sijoituksista oli rahoitettu yritysten omista varoista. Ulkopuolista rahoitusta Venäjän liiketoimien rahoitukseen oli hakenut vain neljännes pienistä ja kolmannes suurista yrityksistä. Pääosa yritysten rahoitushakemuksista koski kyselyn mukaan kuitenkin projektiviennin sekä investointitarviden rahoitusta. Suoriin sijoituksiin ulkopuolista rahoitusta kyselyyn vastanneista yrityksistä oli hakenut vain viidennes (5 yritystä). Vastaaajien mukaan suurimmat syyt hakemusten epäämiseen olivat Venäjän korkea maariski (43 %), vakuuksien riittämättömyys (27 %) sekä riskin jakajien puuttuminen (13 %) (Idänkaupan... 1997).

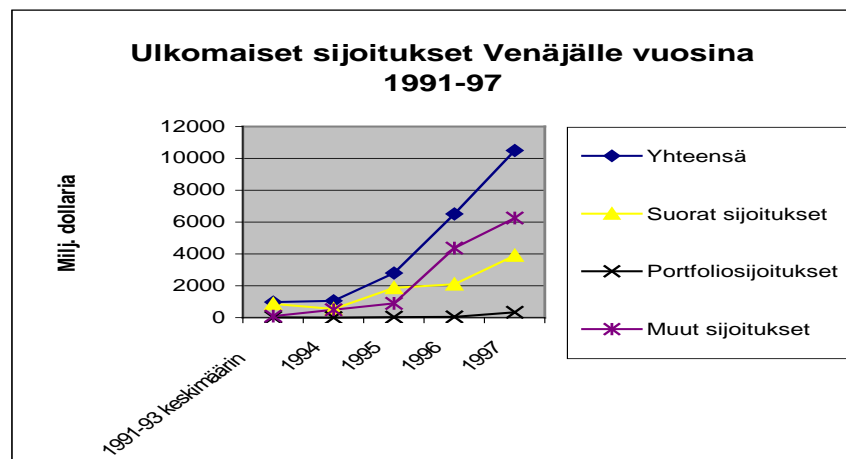
Suomen Pankin vuonna 1995 tekemän kyselyn mukaan Suomesta Itä-Eurooppaan tehdyistä suorista sijoituksista kaksi kolmasosaa tehtiin sijoituksina osakepääomaan ja loput pääomansiirroista olivat sijoituskohteeseen annettuja luottoja. Noin neljännes osakepääomasta maksettiin puolestaan apporttina eli tavarana ja loput rahana. Näin ollen tavarana maksettujen investointien osuus oli luonnostaan vähentänyt rahoitustarvetta. Vain noin neljännes yrityksistä oli käyttänyt ulkopuolista rahoitusta investoinnin rahoitukseen ja näistä valtaosa oli kotimaisista rahoituslähteistä. Tällöin vakuutena oli käytetty tavallisesti suomalaisen emoyrityksen vakuuksia, jolloin riski on kokonaan emoyhtiöllä (Laurila-Hirvensalo, 1996).

5 ULKOMAISET SIOITUKSET VENÄJÄLLE

5.1 Suorat ja portfoliosijoitukset

Ulkomaiset sijoitukset Venäjälle kasvoivat erityisen nopeasti vuosina 1996-97. (vrt. kuvio 3). Vuoden 1996 lopussa ulkomaisten suorien sijoitusten kanta nousi yhteensä 13.5 mrd. dollariin. Tästä määrästä lähes puolet kertyi vuoden 1996 aikana. Vuoden 1998 syyskuun lopussa suorien sijoitusten kanta oli supistunut 11.5 mrd. dollariin ruplan huomattavan devalvaation⁶ seurauksena.

Kuvio 3.



Lähde: Goskomstat

Suorat sijoitukset, jotka on tehty joko vastaperustettuihin yrityksiin tai hankkimalla yli 10 %:n osuus olemassa olevasta venäläisestä yrityksestä ovat kuitenkin jääneet kasvuvauhdissa toiseksi muille ulkomaisille sijoituksille. Eniten kasvoivat ennen Venäjän talouskriisiä valtion liikkeelle laskemiin lyhytaikaisiin obligaatioihin tehdyt sijoit-

⁶ Elokuun puolivälin ja syyskuun lopun välisenä aikana ruplan arvo laski noin 6 ruplasta dollarilta noin 15-17 ruplaan dollarilta.

tukset, jotka Goskomstatin julkaisemissa tilastoissa luetaan ns. muihin sijoituksiin. Portfoliosijoitukset eli sijoitukset osakkeisiin ja muihin arvopapereihin, ovat jääneet edellisiä huomattavasti pienemmiksi. Länsimaisessa tilastointikäytännössä portfoliosijoituksia ovat sekä obligaatioihin että osakkeisiin tehdyt sijoitukset.

Kun maailmanlaajuisesti seurataan ja analysoidaan ulkomaisten sijoitusten kehitystä, tarkastelukohteena ovat tavallisesti nimenomaan suorat sijoitukset, joissa sijoittaja pyrkii hankkimaan tuottoja osallistumalla aktiivisesti yritystoimintaan. Ulkomaiset sijoitukset Venäjän valtion lyhytaikaisiin obligaatioihin eivät ole tällaisia sijoituksia. Markkinatalousmaissa vastaavista valtioiden velkapapereista on valtiontalouden rahoittamisen ohella tullut olennainen osa rahapolitiikan välineistöä ja Venäjällä alkaneen kehityksen voitiin periaatteessa olettaa seuraavan saman linjaa.

Venäjällä ulkomaisten sijoitusten silmiinpistävä piirre elokuuhun 1998 saakka olikin juuri valtion obligaatioihin tehtyjen sijoitusten osuuden nousu runsaaseen kahteen kolmasosaan kaikista ulkomaisista sijoituksista. On myös arvioitu, että noin kolmannes näistä velkapapereista oli ulkomaisissa käsissä. Kiinnostus perustui etupäässä niiden korkeaan korkotasoon, joka huhtikuussa 1998 oli keskimäärin 28 prosenttia vuotuista korkoa ja ylitti reilusti noin 10 prosentin vuotuisen inflaatiovauhdin⁷. Vaikka kiinnostus oli myös osoitus kasvaneesta luottamuksesta Venäjän talouden kehitykseen, se ei kuitenkaan ollut vielä osoitus luottamuksesta pitemmällä aikavälillä, mistä konkreettinen osoitus oli sijoittajien nopea vetäytyminen Venäjän markkinoilta jo Aasian talouskriisin puhkeamista seuraavina viikkoina syksyllä 1997. Vuoden 1998 alussa sijoittajat osittain palasivat Venäjän arvopaperimarkkinoille, vaikka tilanne jatkuu epävakaina. Kun Venäjän valtio elokuussa 1998 ilmoitti obligaatioitaan koskevasta moratoriosta, sijoittajien luottamus romahti ja voidaan olettaa vievän vuosia ennen kuin on realistista olettaa tämän luottamuksen palaavan.

Venäjälle tehdyistä portfoliosijoituksista puhuttessa voidaan olettaa, että valtion obligaatioihin tehdyt sijoitukset ovat Venäjällä luotettavasti tilastoituja. Sen sijaan muiden portfoliosijoitusten osalta arvioidaan, että ne todellisuudessa ovat tilastoituja paljon

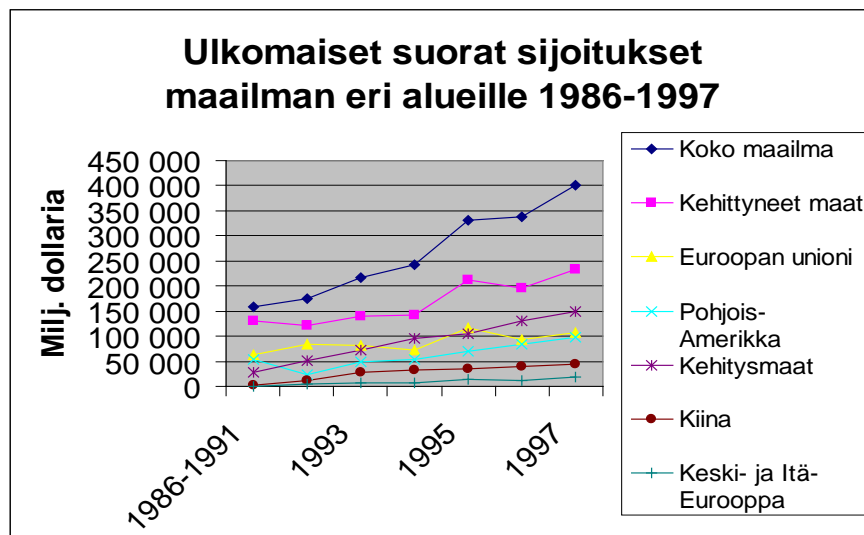
⁷ Venäjän ja Baltian talouksien viikkokatsaus no 16, 1998, Suomen Pankin idäntalouksien instituutti.

suuremmat, koska Venäjällä toimivien n. 160 sijoitusyhtiön sijoituksista ei ole käytettävissä luotettavia tilastoja⁸.

5.2 Sijoitukset Venäjälle verrattuna muuhun Itä-Eurooppaan

Kun verrataan erityisesti ulkomaisten suorien sijoitusten kehitystä Venäjälle suorien sijoitusten kehitykseen maailmanlaajuisesti, voidaan todeta sijoitusten Venäjälle kuitenkin olevan vielä suhteellisen vaatimatonta luokkaa. Koko Keski- ja Itä-Euroopan osuus maailman ulkomaille tehdyistä suorista sijoituksista oli vuonna 1997 4 %. Suorien sijoitusten kannasta Keski- ja Itä-Euroopan osuus oli samana vuonna puolestaan vain 1.5 %. Kuvio 4 havainnollistaa Itä-Eurooppaan tehtyjen sijoitusten kehitystä verrattuna maailman muille alueille tehtyjen sijoitusten kehitykseen.

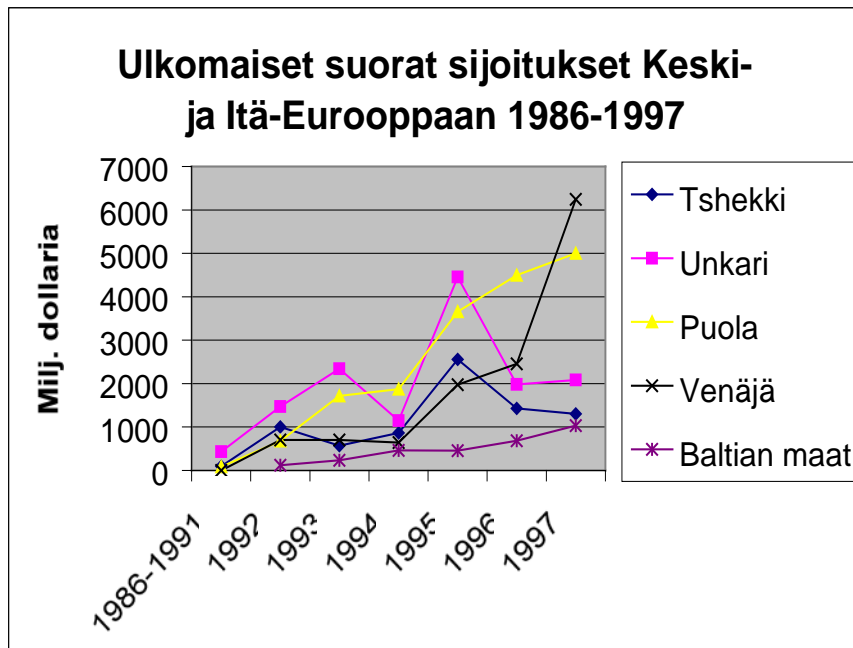
Kuvio 4.



Lähde: World Investment Report 1998: Trends and Determinants, United Nations Conference on Trade and Development

Kuvio 5.

⁸ Russia: Foreign Economic Relation, Quarterly Review No 3, 1997 All-Russia Market Research Institute, Moscow 1997.



Lähde: World Investment Report 1998: Trends and Determinants, United Nations Conference on Trade and Development

Venäjä nousi kuitenkin vuonna 1997 suurimmaksi sijoituskohdeksi Itä-Euroopassa ohittaen Puolan ja Unkarin, vaikka suorien sijoitusten kanta näissä molemmissa maissa vielä onkin suurempi kuin Venäjälle tehtyjen suorien sijoitusten kanta. Puola ohitti puolestaan Unkarin 1990-luvulla kumuloituneiden suorien sijoitusten määrässä vuonna 1997 (kuviot 5). Venäjälle vuonna 1997 tehdyt suorat sijoitukset kohdistuivat erityisesti energiasektorille, infrastruktuurin kehittämiseen sekä telekommunikaatiosektorille.

Myös investoinnit Venäjältä ulkomaille lisääntyivät erityisesti vuonna 1997 ja nousivat noin kolmasosaan Venäjälle tehtyjen suorien sijoitusten arvosta. Voidaan olettaa, että huomattava osa näistä tehtiin varojen siirtämiseksi vähemmän riskialttiisiin maihin ja ehkä myös korkeaa verotusta pakoon.

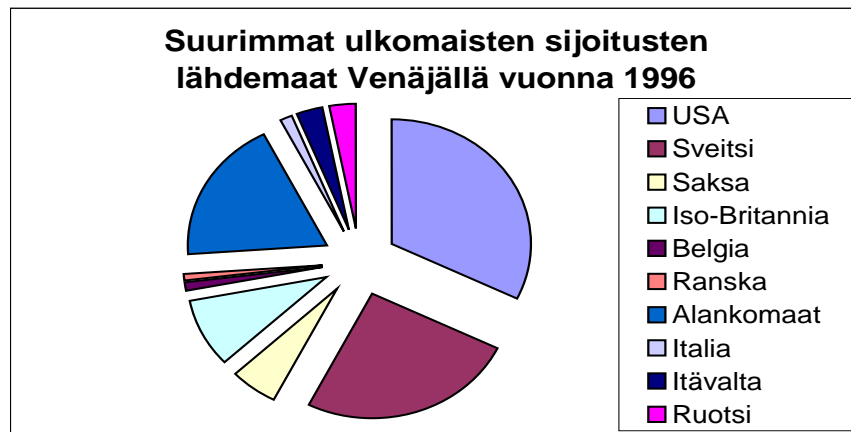
Suorien sijoitusten merkitystä kansantaloudelle voidaan mitata mm. asukasta kohden lasketulla sijoitusten määrällä sekä ulkomaisien sijoitusten osuudella kokonaisinvestoinneista tai bruttokansantuotteesta. Kaikilla näillä mittareilla mitattuna ulkomaisien suorien

sijoitusten merkitys Venäjän taloudessa on marginaalinen verrattuna niiden merkitykseen muissa Itä-Euroopan maissa. Venäjällä asukasta kohden laskettu suorien sijoitusten määrä oli vuonna 1996 vain 45 dollaria kun se Virossa oli 551 dollaria. Vastaavasti suorien sijoitusten suhde kokonaisinvestointeihin oli vuonna 1996 vain prosenttia ja suhde bruttokansantuotteeseen runsas prosentti, kun vastaavat luvut Virossa olivat noin 20 %:n luokkaa (UNCTAD, FDI/TNC database).

5.3 Sijoittajamaat ja kohteet

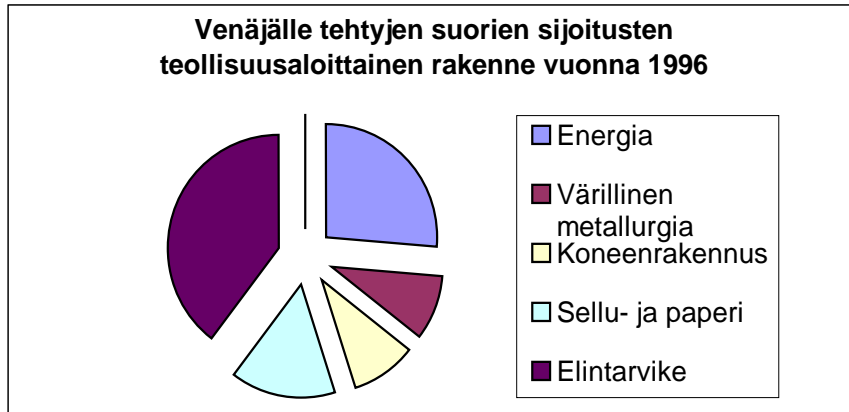
Tärkeimmät sijoittajamaat Venäjällä ovat olleet suuret teollisuusmaat, Yhdysvallat, Alankomaat, Sveitsi, Saksa, Iso-Britannia ja Ranska. Näiden järjestys on jonkin verran vaihdellut vuodesta toiseen. Suurimpien sijoittajamaiden joukkoon on ajoittain mahtunut myös Kypros, jonka arvellaan olevan eräs tärkeimpiä venäläisen pääoman sijoituskohteita lännessä. Tämä viittaa puolestaan siihen, että ulkomaille paennut venäläinen pääoma on alkanut paluunsa kotimaahan, mitä läntiset sijoittajat pitävät positiivisena merkinä. Kuvio 6 esittää suurimpien sijoittajamaiden jakautuman vuonna 1996.

Kuvio 6.



Lähde: Goskomstat

Kuvio 7.



Lähde: Goskomstat

Kun tarkastellaan pelkästään suoria sijoituksia, Yhdysvaltain rooli korostuu erityisesti vuonna 1997, jolloin sen osuus yksinään oli yli 50 % kaikista suorista sijoituksista. Tuolloin erityisesti Alankomaista ja Sveitsistä ja Isosta Britanniaasta tehtiin huomattavasti sijoituksia venäläisiin arvopapereihin.

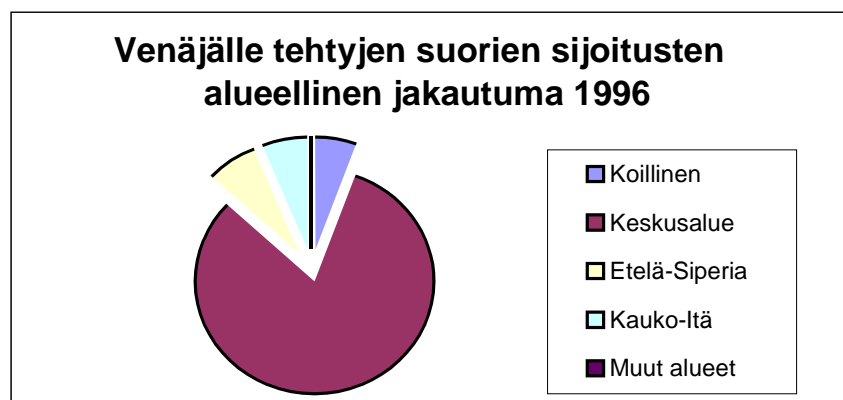
Kuvio 7 kuvaa Venäjälle tehtyjen suorien sijoitusten rakennetta vuonna 1996. Jos rahoitusinstrumentteihin tehdyt sijoitukset jätetään ottamatta huomioon, valtaosa suorista sijoituksista Venäjällä on tehty teollisuuteen. Teollisuusaloista puolestaan elintarviketeollisuus on houkuttellut viime vuosina eniten sijoittajia. Toiseksi eniten niitä on houkuttellut energiasektori ja kolmannesta sijasta ovat kilpailleet useat eri teollisuudenalat. Vuonna 1996 kolmannen sijan valtasi sellu- ja paperiteollisuus. Teollisuuden ohessa suuria sijoituksia on tehty palvelusektorin yrityksiin. Vähittäiskauppa sekä hotelli- ja ravintola-alat ovat olleet suosituimpia kohteita.

5.4 Sijoitukset Venäjän eri alueille

Venäjän eri alueille ulkomaiset suorat sijoitukset ovat jakautuneet hyvin epätasaisesti. Muutaman viime vuoden aikana Moskovan rooli Venäjän talouden kiistattomana keskuksena on entisestään

korostunut. Moskovasta on muodostunut erityisesti rahamaailman keskus ja sen myötä myös talouden muut osat tukeutuvat yhä enemmän maan pääkaupunkiin. Moskova on haukannut leijonan osan myös Venäjälle tehdyistä ulkomaisista sijoituksista - vuonna 1997 lähes 70 prosenttia niistä suuntautui Moskovaan. Venäjän muista alueista pääasiassa Siperian öljyalueet ovat merkittävässä määrin houkuttelleet ulkomaisia sijoituksia. Luoteis-Venäjällä Pietarin ja Novgorodin kaupungit ovat olleet ulkomaisten sijoittajien suosiossa mutta häviävät selvästi Moskovalle. Sijoitusten alueellinen jakauma käy ilmi kuviosta 8⁹.

Kuvio 8.



Lähde: Goskomstat

Taulukko 1 kuvaa suorien sijoitusten jakautumista Suomea lähellä oleville Venäjän pohjoiselle ja luoteiselle alueelle vuonna 1996. Pietarin osuus tälle alueelle tehdyistä investoinneista on noin 50 % mutta koko Venäjälle tehdyistä sijoituksista Pietarin osuus on vain vajaat 5 %. Jos otetaan huomioon myös portfolio- ja muut ulkomaiset sijoitukset, Pietarin osuus putoaa runsaaseen kahteen pro-

⁹ Alueellista sijoittumista kuvaaviin tilastoihin täytyy kuitenkin suhtautua varauksin, koska esim. energiateollisuuden tehdyt investoinnit saattavat näkyä tilastoissa Moskovaan tehtyinä investointeina pelkästään sen vuoksi, että energisuurten energiayritysten pääkonttori sijaitsee siellä.

senttiin ja Leningradin alue nousee Pietarin rinnalle yhtä suurella osuudella suurten arvopapereihin tehtyjen sijoitusten johdosta. Novgorodin alue poikkeaa puolestaan muista siinä, että sinne on tehty portfoliosijoituksia enemmän kuin suoria sijoituksia tai muita investointeja arvopapereihin. Novgorodiin tehdyt ulkomaiset investoinnit olivat myös asukasta kohden laskettuna vuonna 1996 Moskovan jälkeen toiseksi suurimmat Venäjällä. Novgorod on lisäksi kuuluisa ulkomaisille investoijille tarjoamista investointitieduistaan, mikä näkyy selvästi alueen ulkomaisten investointien määrässä (Tekoniemi, 1998).

Taulukko 1. Venäjän pohjoiselle ja luoteiselle alueelle tehdyt ulkomaiset suorat sijoitukset vuonna 1996 (1000 dollaria, %)

Alue	Suorat sijoitukset 1000 USD	%	Portfolio- ja muut sijoitukset 1000 USD	%
Koko Venäjä	2090064	100	4416063	100
<i>Pohjoinen piiri</i>	<i>32574</i>	<i>1.6</i>	<i>51309</i>	<i>1.2</i>
Karjalan tasavalta	1563	0.1	116	0.0
Komin tasavalta	18537	0.8	39222	0.9
Arkangelin alue	3506	0.2	11048	0.3
Vologdan alue	8229	0.4	330	0.0
Murmanskin alue	739	0.0	593	0.0
<i>Luoteinen piiri</i>	<i>155392</i>	<i>7.4</i>	<i>174263</i>	<i>4.0</i>
Pietari	98239	4.7	47033	1.1
Leningradin alue	43171	2.1	100435	2.3
Novgorodin alue	5624	0.3	25145	0.6
Pihkovan alue	8358	0.4	1650	0.0

Lähde: Goskomstat ja omat laskelmat

5.4.1 Moskovan vetovoima

Moskovan kaupungin osuus kaikista Venäjälle tehdyistä ulkomaisista sijoituksista oli vuosina 1996-97 noin kaksi kolmasosaa. Verrattaessa vuosien 1996 ja 1997 lukuja toisiinsa havaitaan, että erityisesti Moskovaan tehtyjen suorien sijoitusten osuus on noussut huomattavasti vuonna 1997. Vuonna 1996 itse Moskovan kaupunkiin tehtyjen suorien sijoitusten osuus oli 40 % kaikista suorista investoinneista, mutta niiden osuus nousi 78 %:iin vuonna 1997. Vaikka otettaisiin huomioon myös Moskovaa ympäröivälle alueelle tehdyt sijoitukset, jotka supistuivat samanaikaisesti, Moskovan kaupungin ja sitä ympäröivän alueen yhteenlasketut ulkomaiset suorat sijoitukset kasvoivat huomattavasti vuonna 1997. Sen sijaan Moskovan osuus muista, lähinnä portfoliosijoituksista, laski 60 %:iin vuonna 1997 edellisen vuoden 79 %:sta (vrt. taulukko 2).

Taulukko 2. Ulkomaiset investoinnit Moskovaan vuosina 1996-97 (milj. dollaria, %)

Vuosi	Kokonaisinvestoinnit	%-osuus kaikista	Suorat sijoitukset	%-osuus kaikista	Portfolio- ja muut sijoitukset	%-osuus kaikista
1996	4292	66.0	844	40.4	3447	78.1
1997	7077	67.4	3056	78.4	4020	60.9

Lähde: Goskomstat sekä omat laskelmat

Kun Moskovan merkitys suorienkin sijoitusten kohteena on noussut erittäin keskeiseksi, voidaan tilastoista päätellä myös, että muut kuin öljy- ja kaasuteollisuuteen tehdyt suorat sijoitukset ovat pitkälti keskittyneet vuonna 1997 Moskovan kaupunkiin. Erityisesti elintarviketeollisuuteen sekä palvelusektorille tehdyt suorat sijoitukset ovat keskittyneet juuri Moskovaan.

Vuoden 1997 syyskuussa Venäjällä oli kaikkiaan 13900 kokonaan ulkomaisessa omistuksessa olevaa toimivaa yritystä tai yhteisyritystä. Näistä 7300 (52 %) toimi keskuksen alueella, johon mm.

Moskovan kaupunki ja sitä ympäröivä alue kuuluvat¹⁰. Kun tätä verrataan Moskovaan osuuteen tehdyistä sijoituksista, voidaan puolestaan päätellä, että Moskovaan sijoittuneet yritykset ovat tehneet keskimääräistä suurempia sijoituksia Venäjälle.

5.4.2 Suomalaisyritysten sijoittuminen Venäjälle

Suomen Pankin vuonna 1995 suorittaman kyselyn mukaan¹¹ suomalaisista suoria sijoituksia tehneistä yrityksistä noin puolet oli sijoittunut Pietarin kaupunkiin, neljäsosa Moskovaan ja loput muualle Venäjälle. Suomalaiset yritykset olivatkin 1990-luvun alkuvuosina kiinnostuneita etabloitumaan erityisesti Pietarin kaupunkiin, joka oli lähellä ja jonka odotettiin kehittyvän huomattavaksi uudeksi talouskeskukseksi Moskovan rinnalle. Kun nämä odotukset eivät ole täyttyneet ja muut ulkomaiset investoijatkin ovat hakeutuneet entistä useammin Moskovaan, myös suomalaisten yritysten kiinnostus on kohdistunut entistä enemmän Moskovaan. Kuitenkin vuonna 1996 suomalaiset olivat kolmanneksi suurin kansallisuusryhmä Pietariin sijoittaneiden ulkomaisten yritysten joukossa Yhdysvaltojen ja Saksan jälkeen.

Elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen vuoden 1997 lopussa tekemän suorien sijoitusten esteitä kartoittavan selvityksen¹² mukaan useat Pietariin etabloituneet suomalaiset yritykset harkitsivat toiminnan laajentamista Moskovaan. Jotkut olivat jopa sitä mieltä, että jos olisivat vuonna 1997 olleet ensi kertaa etabloitumassa Venäjälle, Moskova olisi ollut selvästi suosituampi sijoituspaikka kuin Pietari. Moskova kuitenkin nähtiin myös selvästi erilaiseksi, vaikeammaksi ja vaativammaksi markkina-alueeksi kuin Pietari, mistä syystä toiminnan aloittamista Pietarista käsin pidettiin myös hyvänä ratkaisuna.

¹⁰ Goskomstatin tilastot.

¹¹ Laurila-Hirvensalo (1996) Suorat sijoitukset Suomesta Itä-Eurooppaan; Suomen Pankin vuonna 1995 tekemän kyselyn tulokset, Idäntalouksesta katsauksia 6/1996, Suomen Pankki, Idäntalouksien yksikkö.

¹² Hazley – Hirvensalo (1997) Barriers to Foreign Direct Investment in the Baltic Sea Region, ETLA Keskusteluaiheita No. 628.

Vaikka tuore trendi ulkomaisten sijoittajien keskuudessa onkin etabloitua nimenomaan Moskovaan, tämä trendi tuskin voi jatkua loputtomiin. Pitemmällä aikavälillä, Venäjän talouden vakauden lisääntyessä ja lainsäädännön kehittyessä on odotettavissa, että erityisesti Venäjän valtavat raaka-ainevarat houkuttelevat ulkomaisia suoria sijoittajia metsä-, mineraali- ja energiavaroja käsittävillä alueille. Moskova tulee kuitenkin säilymään tärkeimpänä finanssi- ja rahoituskeskuksena, jossa ulkomaisilla sijoittajille tulee myös olla hyvät kontaktit, toimivatpa he sitten missä päin laajaa Venäjää hyvänsä.

5.5 Sijoitusten rahoitusrakenne

Valtaosa, noin 75 %, ulkomaisista suorista sijoituksista Venäjälle vuonna 1996 on sijoitettu yritysten osakepääomaan ja noin 10-20 % on sijoitettu lainoihin. Dollarimääräisistä sijoituksista lainojen osuus on jonkin verran suurempi kuin ruplamääräisistä sijoituksista (taulukko 3).

Taulukko 3. Venäjälle tehtyjen ulkomaisten suorien sijoitusten kohteet yrityksissä vuonna 1996

	Milj. USD	%	Mrd. ruplaa	%
Suorat sijoitukset yht.	2040	100	1794	100
Sijoitukset osakepääomaan	1523	75	1315	73
Ulkomaiset luotot	400	20	254	14
Muut sijoituskohteet	167	5	224	13

Lähde: Goskomstat ja omat laskelmat

Dollarimääräisten sijoitusten lisäksi ulkomaisia sijoituksia on kasvavassa määrin tehty myös ruplissa. Vuonna 1996 ruplamääräi-

set sijoitukset nousivat noin 7 %:iin dollarimääräisiin sijoituksiin verrattuna ja ne kohdistuivat suureksi osaksi teollisuuteen. Tilastoista eivät käy ilmi ruplamääräisten sijoitusten rahoituslähteet, mutta on otaksuttavaa, että kyseessä ovat ainakin osittain kohdeyritysten jälleensijoitetut voittovarat.

5.6 Ulkomaisten yritysten toiminnasta Venäjällä

Taulukossa 6 tarkastellaan ulkomaisten ja yhteisyritysten toimintaa Suomen lähellä sijaitsevien pohjoisen ja luoteisen Venäjän alueella sekä Moskovassa.

Taulukko 6. Venäjällä toimivien ulkomaisten ja yhteisyritysten toiminta (1996)

	Toimivien yritysten lukumäärä	Henkilökunta 1000 h	Tuotannon arvo mrd ruplaa	Vienti milj. USD	Tuonti
Venäjän federaatio	16079	484	72076	5704	5080
Karjalan tasavalta	165	6	243	38	24
Komin tasavalta	50	5	1351	67	69
Arkangelin alue	63	3	1121	196	4
Vologdan alue	54	5	200	24	10
Muurmanskin alue	140	3	248	17	25
Pohjoinen piiri yht.	472	22	3163	342	132
Pietari	1709	55	7622	335	705
Leningradin alue	136	5	970	31	64
Novgorodin alue	61	2	397	40	40
Pihkovan alue	73	1	54	2	5
Luoteis-Venäjä yht.	1979	63	9043	408	814
Moskova	8067	146	28724	2893	3154

Lähde: Goskomstat

Ulkomaisten yritysten tuotannon määrä on vähäinen verrattuna bruttokansantuotteeseen; osuus BKT:sta oli n. 3 % vuonna 1996. Sen sijaan tarkasteltaessa niiden merkitystä Venäjän ulkomaankaupalle, tilanne on toinen. Vuonna 1995 ulkomaisessa omistuksessa olevien sekä yhteistyriitysten osuus Venäjän koko viennistä oli 6.5 % ja tuonnista 11.0 %. Vuonna 1996 vastaavat osuudet olivat 8.9 % ja 10.0 %. Venäjän kauppataseen kannalta ulkomaisten yritysten vienti ylitti tuonnin runsaalla 10 %:lla vuonna 1996. Ylijäämä on kuitenkin supistunut edellisestä vuodesta merkittävästi, jolloin se oli runsaat 70 % tuonnista. Suomen lähialueista erityisesti Pietarissa toimivat ulkomaiset yritykset kasvattivat tuontiaan vuonna 1996. Arkangelin alueen ulkomaisten yritysten ulkomaankauppa on puolestaan jatkunut selvimmän vientivoittoisena. Moskovassa tilanne on vuoden 1995 vientivoittoisuudesta kääntynyt tuontivoittoiseksi vuonna 1996.

Kehitykseen on löydettävissä monia selittäjiä. Yksi on kiistämättä viennin arvon supistuminen raaka-aineiden, erityisesti öljyn hinnanlaskun johdosta. Toinen on se, että ulkomaiset yritykset saattavat kotimaisen kysynnän lisääntyessä entistä enemmän toiminnassaan suuntautua ulkomaan markkinoiden sijasta Venäjän markkinoille ja kolmas se, että yritykset jatkavat kiihtyvästi investointeja, jotka yleensä edellyttävät ulkomailta tapahtuvan tuonnin kasvua. Viimeksi mainitut syyt vaikuttanevat erityisesti suurkaupungeissa Pietarissa ja Moskovassa. Öljynhinnan lasku tuntuu eniten öljy- ja kaasualueilla toimivien energiasektorille sijoittaneiden yritysten toiminnassa.

Suomalaisomistuksessa olevien yritysten ulkomaankaupasta ei ole käytettävissä tietoja. Voidaan kuitenkin otaksua, että ne ovat osaltaan lisänneet Suomen ja Venäjän välisen kaupan kasvua vuosina 1996-97, jolloin sekä suorat sijoitukset että vienti on kasvanut erityisen nopeasti.

6 SIJOITUSSTRATEGIAT JA VENÄJÄN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tässä luvussa tarkastellaan yritysten sijoitusstrategioihin Venäjän liiketoimintaympäristössä vaikuttavia tekijöitä yleiseltä kannalta sekä aikaisempien selvitysten valossa.

6.1 Venäjän talouskriisi

Venäjän uusiin talouskriisi alkoi elokuussa 1998, kun ruplan valuutakurssin vaihteluväliä laajennettiin. Tämä tulkittiin yleisesti ruplan devalvaatioksi ja valuutan kurssi lähti syöksylaskuun. Venäjän valtio ei pystynyt enää hoitamaan valtavaksi paisunutta ja kallista ruplavelkaansa ja ilmoitti pian devalvaation jälkeen lyhytaikaisen velkansa uudelleenjärjestelyn ehdoista. Velkajärjestelyn piiriin kuului noin 38 miljardin dollarin edestä velkapapereita, joiden haltijat joutuivat velkojen erääntyessä sijoittamaan rahat vastaaviin uusiin mutta alempituottoisiin obligaatioihin. Velkasitoumuksiin sijoittaneille konversio merkitsee huomattavia tappioita. Tilanne synnytti myös poliittisen kriisin ja sen seurauksena pääministeri Kirijenko erosi. Pitkän neuvotteluvaiheen jälkeen pääministeriksi nimitettiin Jevgenij Primakov.

Sijoittajista suurin ryhmä, valtion maksukykyyn luottaneet venäläiset pankit, kärsivät konversiossa eniten ja tilanne Venäjän pankkisektorilla on velkajärjestelyn jälkeen ollut hyvin sekava. Vaikka pankkisektorilla ruplan devalvaatiota osattiin odottaa – olihan siitä liikkunut huhuja jo vuoden alusta lähtien – kriisin vaikutukset pankkisektorilla yllättivät. Devalvaation ja valtion velan moratoriumin seurauksena Venäjän koko pankkisektorin yhteenlaskettu tase on supistunut noin kolmasosaan entisestään ja oma pääoma muuttunut negatiiviseksi. Pankkien keskuudessa ne pankit, jotka olivat sijoittaneet eniten valtion lyhytaikaisiin velkapapereihin, myös kärsivät eniten. Syksyn mittaan koko pankkisektorin uudelleenjärjestelyistä on käyty neuvotteluja, mutta ratkaisua sille, mitkä pankit selviytyvät ja mitkä häviävät, ei ole vielä näköpiirissä. Noin 1500 venäläisestä pankista odotetaan vain murto-osan, muutaman kymmenen vakavaraisimman pankin selviävän kriisistä. Pankkien

välinen maksuliike ei kriisin jälkeen myöskään ole toiminut normaalisti, koska pankit eivät voi luottaa edes toinen toisiinsa. Kaikki maksut kulkevat keskuspankin clearingin kautta, mikä merkitsee viiveitä suoriin pankista toiseen tapahtuviin maksuihin verrattuna. Kansainvälisen rahamaailman silmissä Venäjän pankkisektori on menettänyt uskottavuutensa.

Kriisin alkamisen jälkeen Venäjän alhaiseksi painunut inflaatio on jälleen kiihtynyt ja noussut vuositasolla yli 80 %:n. Teollisuustuotanto on edelleen supistunut. IMF on toistaiseksi pidättäytynyt lisärahoituksen järjestämisestä epärealistisena pitämänsä Venäjän talouspolitiikan vuoksi ja valtiolla on suuria ongelmia budjettialijäämän rahoittamisessa. Venäjä on lisäksi jättänyt maksamatta Neuvostoliitolta perityn runsaan 120 milj. dollarin suuruisen velan korkoerää, mikä on johtanut Pariisiin ja Lontoon velkojajklubien puitteissa uusiin neuvotteluihin mutta ei selviin sopimuksiin. Niinpä julkisten ja liikepankeista koostuvien velkojienkin keskuudessa vallitsee erilaisia käsityksiä siitä, onko Venäjä muodollisestikin rikonut sopimuksia vai ei.

Primakovin hallitus ei ole saanut aikaan uskottavaa talousohjelmaa eikä maassa yleisesti uskota olennaisiin muutoksiin ennen uusia presidentinvaaleja. Hajanaiseen talousohjelmaan sisältyneisiin liikevaihtoveron ja voittoveron alennuksiin, jotka on Duumassa hyväksytty, suhtaudutaan varsin ristiriitaisesti ja niiden veronmaksuria parantavia vaikutuksia epäillään yleisesti. Presidentti Jeltsinin terveyden jatkuvat ongelmat lisäävät myös talouden epävarmuutta.

Samanaikaisesti ns. virtuaalitalouden piirteet ovat vahvistuneet Venäjällä. Näihin kuuluvat lisääntynyt vastakauppojen ja velkakirjojen käyttö maksuvälineenä ruplien sijasta sekä edelleen kasvavat maksu-, vero- ja palkkarästit. Kun rahaa ei käytetä maksuvälineenä, hintataso nousee keinotekoisesti ja jopa bruttokansantuotteen määrää voidaan sen vuoksi pitää paisuteltuna. Virtuaalitaloudessa eletään, kun näin noussut hintataso luo vaikutelman suuremmasta taloudesta kuin mitä se reaalisesti on.

Venäläisille kuluttajille kriisi on ollut melkoinen shokki sen jälkeen kun talous oli jo muutaman vuoden ollut melko vakaa ja kasvun alkamisesta oli orastavia merkkejä. Toisaalta sisäpiiriläisten etuja puolustava hallituksen talouspolitiikka ei saanut laajaa kannatusta eikä talouspolitiikalla muutenkaan ollut kosketuspintaa kan-

salaisten tai yritysten jokapäiväiseen selviytymiskamppailuun. Kynnistä suhtautumista vallanpitäjiin kuvastaa suomalaisen yrityksen palveluksessa olevan pietarilaisen insinöörin seuraava lausahdus talouskriisin alkupäivinä: ”Hallitukselta on jo kuultu kaikki mahdollinen. En välitä enää vähääkään siitä, mitä herrat lupaavat. Opettajana toimiva vaimoni ei ole saanut palkkaansa 7 kuukauteen.”

6.2 Sijoittajien motivaatio

Useat kansainväliset tutkimukset osoittavat, että ulkomaisia suoria sijoituksia tekevien yritysten pääasiallinen motiivi on uusien markkinoiden avaaminen yrityksen tuotteille. Itä-Eurooppaan ja Venäjälle suoria sijoituksia tehneiden yritysten motiivit eivät poikkea tästä (esim. Altzinger 1998 ja Hazley-Hirvensalo 1998). Tämän ohella strategiset näkökohdat, kuten edut, jotka liittyvät markkinoille etabloitumiseen ensimmäisten ulkomaisten yritysten joukossa, sekä kilpailijoiden sekä asiakkaiden seuraaminen ovat tärkeitä vaikuttimia (esim. Estrin ja Meyer 1997, Pye 1997). Sen sijaan hyödyt, jotka mahdollisesti saavutetaan alhaisemmista työvoima- ja raaka-ainekustannuksista, ovat viimeaikaisten tutkimusten valossa osoittautuneet sijoittajien mielessä vähemmän merkityksellisiksi kuin markkinoiden valtaaminen ja siihen liittyvät strategiset näkökohdat.

Venäjällä työvoimakustannukset ovat tosin edelleenkin huomattavan alhaiset¹³ verrattuna länsieurooppalaiseen tai suomalaiseen tasoon mutta kun otetaan huomioon työn alhainen tuottavuus, ero ei enää olekaan yhtä suuri. Työn tuottavuus ei myöskään tilastojen valossa ole noussut 1990-luvulla.

Monille sijoittajille Venäjän rikkaiden raaka-ainevarojen hyödyntäminen on markkinoille etabloitumisen vaikuttimena pitkällä tähtäimellä. Tällöin tavoitellaan kuitenkin strategisessa mielessä pääsyä niukkojen raaka-ainevarojen äärelle eikä lyhyen tähtäimen kustannusetuja. Usean raaka-aineen tapauksessa kustannusedut ovatkin jo kokonaan kadonneet Venäjän korkean inflaation seura-

¹³ Keskimääräinen kuukausiansio oli Venäjällä syyskuussa 1997 n. 1000 000 ruplaa, n. 170 USD tai n. 1000 FIM kuukaudessa; Goskomstat/Russian Economic Trends 4/1997.

uksena. Jos vielä otetaan huomioon pitkien etäisyyksien aiheuttamat korkeat kuljetuskustannukset, Venäjän raaka-ainevarojen hyödyntäminen kannattavasti ei lyhyellä tähtämellä ole monessakaan tapauksessa mahdollista.

Edellisten lisäksi tuontitullit toimivat tärkeänä vaikuttimena suorien sijoitusten tekemiselle erityisesti silloin, kun yritys on harjoittanut huomattavaa vientiä Venäjälle ja pelkää tullitariffien noston tyrehtyttävän viennin tulevaisuudessa. Suomalaiset juoma- ja elintarviketeollisuuteen tehdyt suorat sijoitukset ovatkin ainakin osittain seurausta elintarvikkeisiin kohdistuneiden tuontitullien korotuksista Venäjällä vuoden 1994 jälkeen.

Venäjän markkinat ovat kuitenkin vain yksi mahdollinen etabloitumiskohde monien muiden maiden joukossa ja nopeasti globalisoituvassa maailmassa Venäjän markkinoiden houkuttelevuus sijoittajan näkökulmasta riippuu enenevässä määrin kehityksestä myös muilla markkinoilla. Erityisesti suuret yritykset suunnittelevat strategiaansa globaalista perspektiivistä. Keskisuuret ja varsinkin pienet yritykset sen sijaan ovat suhteellisesti kiinnostuneempia lähialueiden tarjoamista kasvumahdollisuuksista.

6.3 Venäjän maariski ja yritystoimintaan liittyvä luottoriski

Edellä luvussa 3.3 on viitattu siihen, että Venäjän maariski on nähty liian suureksi sekä sijoittajien että rahoittajien keskuudessa, jotta huomattaviin sijoituksiin olisi uskallettu ryhtyä. Maariskillä tarkoitetaan tällöin ns. poliittista riskiä siitä, että Venäjän valtio ei esim. poliittisten valtasuhteitten muututtua enää kunnioittaisikaan ulkomaisten kanssa solmimiaan investointisuojasopimuksia, vaan ryhtyisi esimerkiksi kansallistamaan ulkomaisten sijoittajien omaisuutta tai kieltäisi maksutasesyistä kaikki valuuttasiirrot ulkomaille. Vaikka näitä riskejä ei enää vuoden 1998 alussa pidetty Venäjällä kovin suurina, maan uusin talouskriisi on kuitenkin osoittanut että niitä voidaan edelleenkin pitää korkeina. Maan poliittinen tilanne on epävakaa, talouden vakauttamisessa on jatkuvasti suuria ongelmia ja maa on joutunut lykkäämään ulkomaisten lainojen takaisinmaksua.

Venäjällä poliittiset riskit ovat myös paljon monivivahteisempia kuin vastaavat poliittiset riskit markkinatalousmaissa tai muissa siirtymätalouksissa. Venäjän eri alueiden itsenäistymispyrkimykset antavat asialle lisäväriä, joka mutkistaa sitä sijoittajan kannalta tarkasteltuna. Maan 89 eri alueen oikeudellinen asema on määritelty toisaalta vuonna 1992 tehdyssä federaatiosopimuksessa ja toisaalta vuonna 1993 säädetyssä Venäjän perustuslaissa. Tämän lisäksi alueet ovat tehneet Moskovan keskusvallan kanssa kahdenvälisiä sopimuksia, jotka asettavat alueet käytännössä eriarvoiseen asemaan keskusvallan suhteen. Näin ollen alueita koskeva lainsäädäntö vaihtelee mm. siinä suhteessa, mitä asioita voidaan päättää paikallisesti. Lisäksi sekä paikallisten alueiden lainsäädäntö että sen käytäntöön soveltaminen voivat erota suuresti toisistaan. Sijoittajan kannalta riski on erityisesti siinä, että keskusvalta päättää jostakin uudesta alueita sitovasta laista, joka on ristiriidassa alueen oman aikaisemmin voimaan saatetun lainsäädännön kanssa.

Suhtautuminen ulkomaisten yritysten maanomistukseen tai -vuokraukseen on eräs tärkeimpiä kysymyksiä, joissa erot ovat suuria eri alueiden välillä sekä myös alueiden ja keskusvallan välillä. Tämän lisäksi maanomistusta koskeva lainsäädäntö on kokonaisuudessaan hajanaista ja osittain myös keskenään ristiriitaista¹⁴. Näin ollen Venäjän maariskissä ei ole kysymys pelkästään siitä, että ulkovaltojen kanssa solmittuja sopimuksia ei muuttuneessa tilanteessa kunnioitettaisikaan vaan myös siitä, että keskusvallan ja alueiden lainsäädäntötyö markkinatalouden olosuhteita vastaavaksi on pahasti kesken ja työtä tehdään monesti ristiriitaisten paineiden alaisena, minkä vuoksi lopputulostakaan ei ole mahdollista etukäteen arvailla.

Venäjän maariskin lisäksi suoria sijoituksia harkitsevan yrittäjän kannettavaksi tulee riski siitä, että perustettava tai ostettava yritys pystyy selviämään sitoumuksistaan, esim. maksamaan sille myönnettyt lainat takaisin sovituissa aikatauluissa. Tähän ns. yritysrisikkiin liittyy Venäjällä seikkoja, jotka tekevät sen arvioimisen paljon vaikeammaksi kuin monissa muissa maissa. Ostettavan yrityksen arvonmääritys on erityisen hankalaa sen vuoksi, että yritystä rasittavista taseen ulkopuolisista sitoumuksista on vaikea saada realis-

¹⁴ Vrt. esim. Ulkomaisten investointien edellytykset: suomalais-venäläisen lakimiestyöryhmän ajatuksia; Ministry of Trade and Industry in Finland, Working Papers 8/1997.

tista kuvaa. Neuvostoliiton ajoilta peräisin olevien suurten yritysten kytkennöistä varsinkin paikalliseen julkiseen sektoriin saattaa esim. verorästien muodossa syntyä ennalta arvaamattomia rasitteita ulkomaiselle sijoittajalle, joka ei ole niihin varautunut¹⁵. Myös tällaisten yritysten ympäristöriskit ovat huomattavat ja varomaton sijoittaja saattaa joutua huomattavien puhdistusoperaatioiden kustantajaksi. Nämä lienevät tärkeitä syitä siihen, että suomalaiset sijoittajat ovat enenevässä määrin perustaneet Venäjälle uusia 100%:sti omistamiaan ja kontrolloimiaan tytäryrityksiä.

Kuitenkin myös täysin omistettuihin tytäryrityksiin liittyvä luottoriski on Venäjällä vaikeammin arvioitavissa kuin monessa muussa maassa johtuen siitä, että sen potentiaalisten venäläisten yritysasiakkaiden luottoriskistä on vaikea saada täysin realistista kuvaa. Venäjän markkinaolosuhteissa, joissa harmaalla taloudella on käytännössä suuri merkitys¹⁶, jo kysynnän arvioiminen on hankalampaa kuin muualla. Tämän lisäksi yritysten velkarästien, verorästien ja palkkarästien kasvaminen on johtanut mm. siihen, että maksuna käytetään rahan sijasta usein vekseleitä tai tavaraa, jolloin seurauksena mm. myydystä tavarasta saatu todellinen hinta saattaa vääristyä.

Venäjän markkinoiden poliittisten ja luottoriskien erityispiirteiden luetteloa voisi jatkaa lähes loputtomiin mutta edellä olevat antanevat kuvan tärkeimmistä. Näiden valossa suomalaisten sijoittajien varovaisuutta ei ole syytä ihmetellä. Toisaalta ulkomaisten sijoitusten määrä on riskeistä huolimatta kasvanut Venäjällä nopeasti, mitä voidaan pitää osoituksena siitä, että sijoittajat ovat myös oppineet hallitsemaan Venäjän markkinoihin liittyviä riskejä.

6.4 Suorien sijoitusten esteet käytännössä

Viime aikoina suorien sijoitusten esteisiin Venäjällä on kiinnitetty kasvavaa huomiota. Investointeja tehneiden yritysten lisäksi selvityksiä ovat laatineet mm. Euroopan teollisuuden ja työnantajain

¹⁵ Vrt. esim. ruotsalaisyrityksen Assidomänin vaikeuksia, Dagens Industri 4-5.12.1997.

¹⁶ Arviot harmaan talouden suuruudesta vaihtelevat 25 ja 50 %:n välillä, vrt. Russian and Baltic Economies, The Week in Review 4/98, Bank of Finland Institute for Economies in Transition.

yhteisjärjestö (Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe, UNICE), Itämeren maiden yritysjohtajien foorumi (Baltic Sea Business Summit 1997 ja 1998) sekä Venäjän ulkomaisten investointien neuvosto (Foreign Investment Advisory Council).

Julkilausumassaan Euroopan Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitot kiinnittivät vuonna 1997 huomiota taloudellisten oikeuksien riittämättömään turvaan, läpinäkyvän ja luotettavan informaation puutteeseen markkinoilla toimijoista sekä lakien epäyhtenäiseen ja heikosti ennustettavaan soveltamiseen. Lisäksi liitot arvioivat osakkeenomistajien heikkoa oikeusturvaa sekä erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kohtaamaa paikallisten viranomaisten kankeata byrokratiaa sekä lahjusvaatimuksia. Liittojen mukaan myös ulkomaisten investoijien verotus lukuisine erilaisine ja jopa taannehtivine veroineen on huomattava investointien este (vrt. Idänkaupan... 1997).

Samoihin asioihin ovat selvityksissään kiinnittäneet huomiota myös Itämeren maiden yritysjohtajien foorumi (Memorandum..., 1998) sekä Venäjän ulkomaisten investointien neuvosto (Foreign Investment...1997). Näiden selvityksissä on kiinnitetty huomiota verotuksen epäyhtenäisyyden lisäksi myös Venäjän kirjanpitolain ja säädösten poikkeavuuksiin kansainvälisestä käytännöstä, mikä aiheuttaa investoijille suuria ongelmia.

Verrattuna muihin transitiomaihin investointi-ilmapiirin on Venäjällä myös useissa tutkimuksissa todettu olevan muita huonompi. Suomessa tehdyissä selvityksissä on usein verrattu Venäjän sijoitusilmapiiriä Baltian maiden sijoitusilmapiiriin (Laurila 1992, 1994 ja Laurila-Hirvensalo 1996, Hernesniemi 1995 ja Hazley-Hirven-salo 1998). Monille suomalaisille yrityksille, jotka ovat harkinneet suorien sijoitusten tekemistä lähialueille, Baltian maat ja Venäjä ovatkin olleet vaihtoehtoisia sijoituskohteita. Selvityksissä on kuitenkin poikkeuksetta todettu, että Venäjän investointi-ilmapiiri on käytännössä selvästi vaikeampi ja vähemmän houkutteleva kuin Baltian maiden ilmapiiri. Kaikissa ao. maissa, myös Venäjällä, investointi-ilmapiiri on 1990-luvun alkuvuosista selvästi parantunut mutta Venäjän suhteellinen asema ei muihin verrattuna ole muuttunut.

6.5 Suhtautuminen ulkomaisiin sijoittajiin

Suhtautuminen ulkomaisiin sijoittajiin on Venäjällä melko ristiriitaista. Vielä Neuvostoliiton aikana vuosina 1988-91, jolloin yhteisyritysten perustaminen ulkomaisten yritysten kanssa tuli mahdolliseksi, kiinnostus yhteisyritysten perustamiseen venäläisten organisaatioiden keskuudessa oli valtavaa. Suomalaiset yritykset, joilla oli tuolloin edustusto Moskovassa, saattoivat vastaanottaa viikoittain useita ehdotuksia yhteisyritysten perustamisesta. Valtava kiinnostus oli osittain uutuuden viehätystä mutta erityisesti se perustui paljon myös epärealistiseen käsitykseen siitä, että länsimaisilla yrityksillä oli käytettävissään lähes rajattomasti resursseja sellaisten tavaroiden (esim. autojen) hankkimiseen, joista neuvostojärjestelmässä oli suurta pulaa. Muutaman vuoden kestäneen alkuinnostuksen jälkeen suhtautuminen yhteisyrityksiinkin muuttui negatiivisemmaksi (Hirvensalo 1997). Ulkomaiset investoijat alettiin nähdä entistä useammin riistäjiksi ja vaaraksi kansantalouden itsemääräämisoikeudelle ja esim. pankkisektorilla määriteltiin katto, jota suuremmaksi ulkomainen omistus ei voi nousta.

Venäjän muuten uudistusmielisen hallituksen politiikka on myös vaihdellut ulkomaisia sijoittajia kohtaan erittäin myönteisestä lähes vihamieliseen suhtautumiseen riippuen siitä kuka on johtanut keskeisiä virastoja ja erityisesti Venäjän yksityistämisvirastoa, jonka työssä suhtautuminen ulkomaisiin sijoittajiin on herkimmin konkretisoitunut. Hallituksen politiikka on lisäksi ollut liberaalimpaa kuin Venäjän parlamentissa Duumassa vallalla olleet mielipiteet, mikä on näkynyt ulkomaisia sijoittajia koskeneiden lakien hitaana etenemisenä Duuman käsittelyssä. Osittain tästä syystä myös eri alueiden erot suhtautumisessa ulkomaisiin sijoittajiin ovat korostuneet, koska alueiden lainsäädäntö sijoittajiin suopeasti suhtautuvilla alueilla on edennyt nopeammin kuin Duuman lakien käsittely.

Venäläisten ristiriitainen suhtautuminen ulkomaisiin sijoittajiin ei kuitenkaan ole poikkeuksellista. Myös Suomessa on viime vuosina jopa kiihtyvään tahtiin oltu huolestuneita yritysten myynnistä ulkomaille, koska on pelätty yritystoiminnan päätäntävällän valuvan suomalaisten ulottumattomiin. Huolestuneisuuden syntymistä ei ole estänyt se seikka, että ulkomaisten yritysten suorilla sijoituksilla näyttäisi Suomen teollisen rakenteen kehityksen kannalta olleen enemmän myönteisiä kuin kielteisiä pürteitä. Suomessa ulko-

maiseen omistukseen siirtyneet yritykset ovat usein myös kasvattaneet yrityskauppojen jälkeen vientiään ja niiden rahoitusmahdollisuudet ovat parantuneet. (Pajarinen - Ylä-Anttila 1998). Päättävällän ja kontrollin säilyttäminen ”omien kansalaisten käsissä” tuntuu näin ollen niin Suomessa kuin Venäjällä olevan arvo sinänsä. Se näyttää olevan myös asia, jossa tapahtuvat nopeat muutokset helposti koetaan uhaksi taloudelliselle itsenäisyydelle. Markkinatalouteen opettelevalla Venäjällä pelko päättävällän luisumisesta vieraisiin käsiin on erityisen ymmärrettävää myös sen vuoksi, että siellä on kertynyt vasta hyvin vähän kokemusta toimimisesta ulkomaisille sijoittajille avoimessa taloudessa.

6.6 Riskinhallintatapoja

Toimittaessa Venäjän erittäin riskialttiilla ja nopeasti muuttuvilla markkinoilla tärkeäksi asiaksi nousee luonnollisesti markkinoihin liittyvien riskien hallinta. Nopeiden muutosten markkinat tarjoavat riskien ohella myös ansaintamahdollisuuksia, mutta myös niiden hyödyntäminen edellyttää nopeata muutoksiin sopeutumista sekä niihin liittyvien riskien hallintaa. Palvelusektorilla, kaupan tai rahoituspalvelujen alalla, joilla investointien ei tarvitse välttämättä olla suuria, suorilla sijoituksilla on helpompi hyödyntää nopeiden muutosten mukanaan tuomia mahdollisuuksia kuin teollisuudessa, jossa sijoitukset ovat yleensä suhteellisen suuria ja tarvitsevat sen vuoksi onnistuakseen vakaamman toimintaympäristön. Molemmissa tapauksissa muutoksiin sopeutuminen ja riskien hallinta on kuitenkin tärkeää.

Suomalaiset yritykset ovat pyrkineet rajoittamaan Venäjän markkinoiden riskiä toimimalla markkinoilla vain viejänä tai tekemällä vain pieniä investointeja. Erityisesti suuret yritykset ovat rajoittaneet riskinottonsa vain sellaisiin investointeihin, jotka yritys saattaisi menettää kokonaan ilman, että yrityksen muulle toiminnalle aiheutuisi siitä ongelmia. Toisaalta yritykset ovat halunneet pienten investointien avulla oppia toimimaan siirtymätalouksien olosuhteissa ja pitää ”jalkaa ovenraossa” sitä hetkeä ajatellen, jolloin isoja investointeja voidaan perustellusti tehdä. Tällöin tuskin voidaan puhua vielä strategisista investoinneista. Pikemminkin on kyse oppimis- tai valmistautumisinvestoinneista.

Venäjän nopean muutoskehityksen epävakaat olosuhteet ovat luoneet tilanteen, jossa liiketoiminnan edellyttämää ennakoitavuutta, vakautta ja luottamusta ei löydy riittävästi oikeusjärjestelmän piiristä. Koska oikeusjärjestelmän toimintaan ei voida täysin luottaa, liiketoiminnan edellyttämää ennakoitavuutta ja luottamusta haetaan henkilösuhteista¹⁷. Venäjän kehittymättömän lainsäädännön tilanteessa yritystoiminnan riskeiltä suojaudutaankin käytännössä yleisimmin hyvien henkilösuhteiden avulla. Niiden hyödyntäminen on venäläisille yrityksille perinteinen toimintamalli ja välttämätön elinehto ja myös ulkomaiset yritykset ovat havainneet ne erittäin tärkeiksi riskien hallinnan kannalta. Näin ollen ne yritykset, jotka ovat investoineet Venäjälle, ovat investoineet yleensä huomattavasti myös henkilösuhteisiin ja rakentaneet toimintansa henkilökohtaisten luottamussuhteiden varaan. Tällainen ihmissuhdeverkoston varaan rakentuva strategia on luonteeltaan yhteistoimintastrategia ja on erityisen välttämätön yhteisyhteyksissä.

Täysin omistetuissa tytäryrityksissä on usein johtavana toiminta-ajatuksena se, että sijoittaja pystyy paremmin kontrolloimaan yrityksen toimintaa kun mukana ei ole venäläistä omistajaa lainkaan. Näin onkin yrityksen sisällä. Kuitenkaan tämä omistusstrategia ei takaa kontrollimahdollisuuksia toimintaympäristöön yrityksen ulkopuolella. Ulkoisissa suhteissa täysin omistetut tytäryritykset joutuvat myös turvautumaan henkilösuhdeverkostoon. Sellaisessa tilanteessa on kuitenkin vaikeampaa löytää yhtä motivoituneita yrityksen asian ajajia kuin ovat venäläiset omistajat, jotka voivat suoranaisesti omistajina hyötyä yrityksen tuloksista.

Pietarissa toimivien suomalaisyritysten menestysstrategioita analysoidessa Turunen (Turunen, 1998) toteaa, että menestysstrategiat ovat perustuneet kokemukseen sekä Pietarin maantieteelliseen läheisyyteen. Muihin länsimaalaisiin yrityksiin verrattuna suomalaiset hallitsevat paremmin venäläisen liiketoimintakulttuurin ja osaavat paremmin toimia yhteistyössä venäläisten kanssa. Toisaalta Turusen mukaan myös suurin syy Venäjällä tapahtuneisiin yritysostojen epäonnistumisiin on ollut kulttuuristen tekijöiden laiminlyönti sekä piittaamattomuus Venäjän kehitysvaiheessa olevasta hallinnollisesta infrastruktuurista.

¹⁷ Esim. Johan Bäckman (1997) *Liikkeenjohto Venäjän muutoksessa*, WSOY Ekonomia-sarja 1997.

6.6.1 Holding-yhtiö riskien kannalta

Eräs keino rajata Venäjällä tapahtuvan yritystoiminnan riskejä on käyttää ns. holding-yhtiötä, jonka avulla Venäjän liiketoiminnat erotetaan yrityksen muusta toiminnasta erillisen yhtiön alaisuuteen. Holding-yhtiöitä käytetään tavallisesti myös muualla kuin Venäjällä verosuunnittelun välineenä, kun haetaan yritykselle mahdollisimman edullista kotipaikkaa verotuksen kannalta. Tässä selvityksessä ei paneuduta Venäjän toimintoihin tältä kannalta muuten kuin toteamalla, että verosuunnittelulla voi käytännössä olla suuri merkitys siinä vaiheessa, kun yritys alkaa tuottaa odotettua tulosta, koska yritysverotus on Venäjällä erityisen korkea. Kuitenkin on huomattava, että myös verotus on nopeasti muuttuva sektori Venäjällä ja eri maiden kanssa solmitut kahdenväliset verosopimukset muuttuvat myös, joten holding-yhtiöiden sijaintimaan tilanne saattaa muuttua Venäjään, mahdollisesti myös Suomeen, nähden ennen kuin rakenteesta on edes nähtävissä verotettavaa tuottoa.

6.6.2 Tuotannollinen investointi vai palvelualan yritys?

Markkinanäkymät ovat luonnollisesti ratkaisevassa asemassa kun sijoittaja harkitsee lähteäkö tuotannolliseen investointiin. Suomalaisista yrityksistä erityisesti elintarvike- ja juomateollisuudessa sekä rakennusteollisuudessa on tehty tällaisia investointeja. Monilla muilla sektoreilla ollaan kuitenkin vielä odottavalla kannalla ja useiden teollisuusyritystenkin investoinnit Venäjälle on tehty markkinointi- tai palvelualan yrityksiin. Teollisuusyritysten perustamien palvelualan yritysten toiminta keskittyy useimmiten tuotteiden markkinointiin sekä huoltoon, joissain tapauksissa myös alaan liittyvään konsultointiin. Näitä voidaan pitää opettelu- ja valmisteluinvestointeina, joiden avulla opitaan markkinoiden toimintatapoja ja pienennetään sitä kautta riskejä, jotka liittyvät tuotannollisen toiminnan aloittamiseen. Tällöin ne palvelevat myös tärkeän ihmissuhdepääoman keräämistä. Sopivien ja luotettavien liikekumppaneiden löytäminen onkin tuotannollisen toiminnan kehittämisen kannalta aivan avainasemassa.

Kaupan ja muiden palvelujen alalla toimivien emoyhtiöiden tyttäret ovat luonnostaan palveluyrityksiä, joiden markkinoille tulo ei yleensä vaadi yhtä suuria investointeja kuin teollisen toiminnan

aloitus. Niiden markkinoille pääsyä on lisäksi helpottanut se, että juuri palveluista oli Neuvostoliitossa suuri pula ja niiden kysyntä oli Venäjällä transition alusta alkaen suurta.

6.7 Yhteisyritys vai täysin omistettu tytär?

Edellä on kosketeltu kysymystä Venäjälle perustettavan yrityksen omistusmuodosta lähinnä riskien hallinnan kannalta. Kokonaan omistettu tytäryritys on täysin omistajan kontrolloitavissa, mikä on usein sijoittajan tavoitteena silloin kun halutaan välttää paikallisen partnerin vanhojen sitoumusten aiheuttamilta negatiivisilta yllätyksiltä. Toisaalta täysin omistettu tytäryritys ei riskien hallinnan kannalta tarjoa yhtä motivoitunutta paikallista henkilösuhdeverkostoa yrityksen käyttöön kuin yhteisyritys saattaa tarjota.

Tämä on kuitenkin vain yksi näkökulma laajaan kysymykseen, johon vaikuttavat monet toimialaan, henkilö- tai raaka-aineresursseihin tai rahoitukseen liittyvät asiat. Joillakin toimialoilla, esim. puunjalostusteollisuudessa tai kaivostoiminnassa jo pienin ajateltavissa oleva investoinnin koko on niin suuri, että harva suomalainen yritys edes haluaisi tehdä sellaista investointia yksin. Toiseksi raaka-aineen saatavuus nousee suurissa tuotannollisissa investoinneissa niin keskeiseksi, että paikallisen partnerin merkitys on senkin vuoksi huomattava. Kolmanneksi investoinnin koko vaikuttaa myös rahoituksen saatavuuteen. Kansainväliset rahoituslaitokset, jotka tulevat kyseeseen suurten hankkeiden rahoittajina, haluavat myös kytkeä hankkeeseen useampia partnereita, koska suurissa hankkeissa rahoitus joudutaan kokoamaan useasta lähteestä sekä turvautumaan myös projektirahoitukseen, jossa vakuutena joudutaan käyttämään investoinnin myöhemmin tuottamia rahavirtoja.

Harkittaessa suuria tuotannollisia investointeja Venäjän markkinoille saattaa olla todennäköistä, että yhteisyrityksiin liittyvät edut painavat haittoja enemmän ja yhteisyrityksiä perustetaan uudestaan nykyistä enemmän. Suurissa investoinneissa on lisäksi todennäköistä, että länsimaisiakin partnereita tarvitaan useampia. Viime kädessä markkinanäkymät luonnollisesti ratkaisevat minkälainen kehitys tässä suhteessa tulee olemaan.

6.8 Rahoitusratkaisu – osakepääomasijoituksen ja lainarahoituksen suhde

Perustettavan yrityksen rahoitusrakenteeseen vaikuttavia näkökohtia on luonnollisesti useita, joista tässä ei ole mahdollisuuksia käsitellä kuin joitakin. Osakepääoman ja lainarahoituksen keskinäinen suhde on sellainen, jota jokainen sijoittaja joutuu pohtimaan omista lähtökohdistaan. Kokonaissijoituksen koon, ulkopuolisen rahoituksen saatavuuden sekä kontrollikysymysten lisäksi Venäjän markkinoilla ovat vaikuttaneet mm. osakepääoman käytölle asetetut rajoitukset sekä investointilainojen korkojen rajoitettu vähennyskelpoisuus yrityksen tulosta laskettaessa. Sekä venäläiset tilastot että Suomen Pankin tilastot edellä viittaavat siihen, että suurin osa suorien sijoitusten rahoituksesta Venäjällä on tehty osakepääoman muodossa.

Kun Suomesta on tehty kohtalaisen pieniä investointeja, on ollut käytännössä yksinkertaisinta järjestää koko rahoitus osakepääoman muodossa mutta sijoituksen koon kasvaessa myös lainarahoituksen tarve tavallisesti kasvaa. Pientenkin yritysten kohdalla suomalainen emoyhtiö on osakepääomasijoituksen lisäksi usein järjestänyt käyttöpääomaa tytäryritykselle myöntämällä maksuaikojen hankinnoille Suomesta. (Vrt. Suomen Pankin kysely vuodelta 1995). Sen sijaan suoraan ulkopuoliselta taholta otettua lainaa on käytetty kohtalaisen harvoin sen vuoksi, että yleensä ulkopuolinen rahoittaja edellyttää lainalle joka tapauksessa emoyhtiön takausta. Lisäksi erityisesti Venäjän markkinoilta ulkopuolista rahoitusta on ollut vaikea saada ja korot ovat olleet korkeita sekä nimellisesti että inflaation taltuttua myös reaalisesti.

Yrityksen kontrolliin ja päätöksentekoon liittyvät näkökohdat ovat edellä olevan lisäksi tärkeitä myös Venäjällä. Erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille on tavallista, että ne eivät halua antaa ulkopuoliselle rahoittajalle vaikutusvaltaa yrityksessä ja pitävät sen vuoksi ulkopuolisen rahoituksen minimissä. Venäjällä tätä näkökohtaa korostaa muutenkin suuri tarve minimoida ulkopuolisten tahojen mukanaan tuomien yllättävien sitoumusten vaikutus.

Kun liikepankkien riskinottohalukkuus Venäjän markkinoilla on ollut hyvin rajoittunutta, rahoitusjärjestelyissä on usein jouduttu turvautumaan kansainvälisiin rahoituslaitoksiin. Toisaalta rahoitusneuvottelut näiden kanssa on suurissakin suomalaisissa yrityk-

sissä havaittu hankalaksi ja aikaa vieväksi prosessiksi, jonka hallitseminen vaatii lisäksi myös yritykseltä uutta erityisosaamista. Kansainväliset rahoituslaitokset ovat lisäksi edellyttäneet hankkeilta sellaista minimikokoa, johon eivät monetkaan yritykset ole olleet valmiita, varsinkaan kun laitokset myös edellyttävät yrityksiltä itseltään huomattavaa panostusta ja riskinottoa sellaisissa hankkeissa, joita ne ovat valmiita rahoittamaan.

Näin ollen myös rahoitusjärjestelyt sekä niihin liittyvät saata- vuus- ja kontrolliongelmien on omalta osaltaan vaikuttaneet siihen, että suorat sijoitukset Suomesta Venäjälle ovat jääneet keskimäärin pieniksi.

6.8.1 Liikepankkien ja kansainvälisten rahoituslaitosten rooli

Suomalaisten pankkien rooli Suomesta Venäjälle tapahtuneiden suorien sijoitusten rahoituksessa on ollut suhteellisen vähäinen. Sijoittajat eivät toisaalta ole edes hakeneet kovin paljon ulkopuolista rahoitusta johtuen mm. siitä, että sijoitukset ovat olleet pääasiassa pieniä. Toisaalta suuria sijoituksia ei ole juuri tehty, koska Venäjän markkinoihin liittyvä maariski on nähty sekä sijoittajien itsensä että rahoittajien keskuudessa liian korkeaksi.

Aktiivisimpia rahoittajia ovat kansainväliset rahoituslaitokset EBRD, IFC sekä niiden perustamat sijoitusyhtiöt. Vuonna 1997 EBRD oli hyväksynyt kaikkiaan 45 hanketta kokonaisarvoltaan n. 3.8 mrd USD, joissa esiintyy suomalaista intressiä kuten yhteisrahoitusta Suomesta (suomalainen sijoittaja/sponsori tai suomalainen hankkeen toteuttaja/toimittaja). Vuosina 1991-96 hyväksyttyjen hankkeiden kokonaismäärä pankissa oli 450 yhteisarvoltaan noin 9.4 mrd USD¹⁸.

6.8.2 Finnvera Oyj:n tarjoamat rahoitusmahdollisuudet

Finnvera Oyj (johon Kehitysaluerahasto eli Kera kuuluu vuoden 1999 alusta lukien) on vuodesta 1996 lähtien toiminut Euroopan

¹⁸ Vrt. Valtion erityisrahoituksen uudistaminen; Valtion erityisrahoituksen kokonaisselvityksen johtoryhmän raportti, Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 9/1997.

Unionin JOP (Joint Venture Programme Phare-Tacis) –välittäjänä. JOP-ohjelman avulla on rahoitettu suomalais-venäläisten yhteisyritysten perustamiseen tarvittavia selvityksiä. Tällaisia rahoitussopimuksia oli vuoden 1998 loppuun mennessä tehty 36. Yritysten saaman avustuksen suuruus on ollut keskimäärin 30-40 000 ECUA. Suurin osa selvityksistä on käsitellyt tuotannollisen toiminnan aloittamista yhdessä venäläisen osakkaan kanssa ja etupäässä metalliteollisuudessa, puu- ja rakennuspuusepänteollisuudessa sekä elintarviketeollisuudessa. Valtaosa näin rahoitetuista hankkeista on myös toteutumassa. Kaikista hankkeista ei kuitenkaan ole syntynyt yhteisyrityksiä. Joissakin tapauksissa venäläinen osapuoli on vetäytynyt hankkeesta pöytäkirjan laatimisen jälkeen ennen yrityksen perustamista tai hankkeesta on alun perin syntynyt täysin suomalaisomisteinen.

Kaikki eivät myöskään suunnittele käyttävänsä selvitysvaiheen jälkeen JOP-rahoitusta, koska varsinkin pienyritykselle EU:n byrokratian puitteissa toimiminen on osoittautunut hankalaksi jo selvitysvaiheessa. Yrityksen oman 60 %:n pääomapanoksen jälkeen on yrityksille kaavailtu mahdollisuutta saada hankkeeseen 20 %:n osakepääomasijoitus erikseen sekä EU:lta että Finnveralta. EU:n mahdollinen panostus koetaan kuitenkin niin pieneksi, ettei sen vuoksi haluta alistaa toimintaa yksityiskohtaiselle EU:n valvonnalle. EU:n rahoituksella on vastaavia selvityksiä tehty muualla Euroopassa kaikkiaan runsaat 1500 ja näistä vain noin 100 on toteutettu EU:n pääomapanostuksen avulla, mikä kuvastaa yleistä trendiä vastaavissa hankkeissa muuallakin.

Finnveralla (Keralla) on 1992 lähtien ollut Pietarissa toimisto, joka on JOP-ohjelman ohessa myös muilla tavoin avustanut suomalaisia yrityksiä etabloitumaan Venäjälle sekä venäläisiä yrityksiä hakemaan yhteistyökumppaneita Suomesta sekä etabloitumaan Suomeen. Noin kymmenkunta tällaista yritystä on tuonut Venäjältä keskimäärin 50-60000 markan suuruisen osakepääoman tai käyttöpääoman Suomeen. Finnvera on toiminut yhteistyössä mm. Pietarin valtiollisen pienyritysten tukirahaston kanssa. Yhteistyö venäläisten pankkien kanssa ei sen sijaan ole lähtenyt kunnolla käyntiin lähinnä siksi, että nämä eivät ole olleet kiinnostuneita yritysten tuotannollisen toiminnan rahoittamisesta.

6.8.3 Vakuuksiin liittyviä ongelmia

Suoriin sijoituksiin liittyvien poliittisten riskien varalta on Suomessa tarjolla Finnveran (aikaisemmin Valtiontakuulaitoksen) investointitakuu. Tätä eivät sijoittajat ole kuitenkaan käyttäneet toistaiseksi lainkaan. On todennäköistä, että sijoittajat eivät ole nähneet tarpeelliseksi kattaa pelkästään Venäjän markkinoihin liittyviä poliittisia riskejä erikseen, koska joka tapauksessa yritykseen liittyvät kaupalliset riskit ovat huomattavat eikä niidenkään katteeksi ole tarjolla vakuutuksia. Näin ollen yritykset, jotka arvioivat pystyvänsä hallitsemaan kaupallisia riskejä Venäjän markkinoilla, näkevät poliittiset riskit osaksi sitä riskiä, jonka joka tapauksessa joutuvat ottamaan.

Suoriin sijoituksiin liittyvän rahoituksen vakuusjärjestelyjen kehittymisen kannalta Venäjän sekava maanomistusta koskeva lainsäädäntö on eräs suuri este. Lainsäädännön kehittymistä koskeva epävarmuus on jo sinänsä este mutta niilläkin alueilla, joilla lainsäädäntö on olemassa, sen tulkinta ja käytäntöön soveltaminen on epäyhtenäistä. Käytännön ongelman muodostaa erityisesti maa- ja kiinteistörekisterien puute. Kun julkista rekisteriä ei esim. kiinteistöjen kiinnityksistä ole käytettävissä, rahoittaja ei voi varmistua siitä, ettei esim. samaa kiinteistöä ole kiinnitetty useampien lainojen vakuudeksi.

Suomalaisen kiinteistösijoittamisen kannalta on lisäksi huomattava, että venäläinen lainsäädäntö ei tunne esim. asunto-osakeyhtiömuotoa. Suomalaisen käytäntöön verrattuna esim. suurten asuintalojen yhteistiloja koskevat omistus- ja vastuukysymykset ovat epäselvät.

Epäselvää on myös se, miten yrityksen konkurssitilanteessa konkurssilakia käytännössä sovelletaan, koska toistaiseksi yrityksiä ei ole juuri haettu konkurssiin. Venäläisetkin yritykset luottavat saataviensa turvaamisessa pikemminkin hyviin henkilösuhteisiinsa kuin konkurssilakiin. Ulkomainen yritys on tässä suhteessa helposti huonommassa asemassa kuin kotimainen, jonka on kaikin tavoin helpompaa saada luotettavaa tietoa yritysten taloudellisesta tilanteesta ja myös tulkita saamansa tieto oikein.

6.9 Kirjanpitoon ja verotukseen liittyvät ongelmat

Kuten edellä jo todettiin Venäjälle suoria sijoituksia tehneiden yritysten kokemien hankaluuksien kärjessä ovat kirjanpitoon ja verotukseen liittyvät käytännön ongelmat. Yritystoiminnan kannalta eniten riskejä sisältyy lakien ja määräysten jatkuviin ja jopa taannehtivasti sovellettaviin muutoksiin, joita on jokseenkin mahdollista ennakoita.

Pietarissa toimivan suomalaisomistuksessa olevan tilitoimiston mukaan hyvän esimerkin veroviranomaisten yksityiskohtiin ulottuvasta ja taannehtivasti sovelletusta kontrollista muodostaa Pietarin kaupungissa vuoden 1997 alussa voimaan astunut säädös, jonka mukaan paikallisen puhelinyhtiön kanssa tehtyjä sopimuksia ei voitu enää sisällyttää kiinteistön vuokrasopimukseen kuten siihen asti. Taustalla oli kiinteistönomistajien pyrkimys vähentää korkeasti verotettua vuokratuloa ilmoittamalla mm. puhelinliittymien maksut todellista suuremmiksi. Muutoksen jälkeen puhelinliittymäsopimukset tuli rekisteröidä erikseen. Vilppiä harjoittaneille kiinteistönomistajille määrättiin sakkoja taannehtivasti usealta vuodelta.

Ulkomaisten yritysten osakepääoman rahoitukseen liittyen mm. apporttia koskevat määräykset ovat viime aikoina tiukentuneet. Apportiksi kelpaavat enää vain koneet tai laitteet, jotka liittyvät suoraan yrityksen varsinaiseen tuotannolliseen toimintaan. Myytäväksi tarkoitettuja tavaroita tai edes huonekaluja ei enää hyväksytä osakepääomasijoitukseksi. Myös apporttina tuotavien tavaroiden tullikohtelua on tiukennettu. Esimerkiksi tietokoneille ei enää myönnetä helpotuksia tullimaksuista.

Ulkomaan valuuttoina tapahtuva pääomantuonti oli mahdollista vielä vuonna 1997 keskuspankin erityisluvalla mutta sen jälkeen kaikki maahan tuotu ulkomainen pääoma tuli vaihtaa rupliksi, jotka sijoitetaan emoyrityksen nimissä avattavalle sijoitustilille. Tilillä olevien varojen käytölle ei kuitenkaan aseteta mitään rajoituksia. Keskuspankin rajoitukset koskevat ainoastaan yritysten ulkomaan valuutan määräisiä muita tilejä. Vuoden 1997 alusta lähtien myös kurssitappiot ovat olleet verotuksessa hyväksyttävistä kuluista mutta elokuussa 1998 tapahtuneen devalvaation jälkeen odotettiin, että vähennyskelpoisuus poistuu ainakin osaksi. Verottajalla on lisäksi hyvin tarkat ja todellisia kustannuksia huomattavasti alhaisemmat rajat mm. markkinointi- ja matkakulujen hyväksyttäviksi maksimimääräksi.

7 YHTEENVETO TAPAUSYRITYSTEN KOKEMUKSISTA

7.1 Tapaustutkimusmenetelmä

Tapaustutkimus soveltuu erityisesti sellaisiin tutkimuksiin, joissa pyritään saamaan selville miten ja/tai miksi tutkimuksen kohteena olevat asiat ovat tapahtuneet (Yin, 1994, pp. 3-8). Tapaustutkimusten vastakohtana voidaan pitää kyselytutkimuksia, joiden avulla kartoitetaan esim. suuren yritysjoukon kokemuksia tiettyinä ajankohtana. Tällaiset poikkileikkaus-tutkimukset tuottavat yleensä vastauksia kysymyksiin mitä, kuka, missä tai milloin? Tämän tutkimuksen tärkeimmät kysymykset ovat 1) miten suoria sijoituksia tehneet yritykset ovat sijoituksensa rahoittaneet ja 2) miksi rahoitus on hoidettu juuri tietyllä tavalla?

Tutkimusta suunniteltaessa tiedettiin myös mm. idänkaupan rahoitusprojektista saatujen vastausten valossa, että Venäjälle suoria sijoituksia tehneiden yritysten rahoitusjärjestelyihin liittyvät ongelmat ovat erittäin monitahoisia. Tämän vuoksi ei tuntunut taroituksenmukaiselta yrittää laajalla ja pakostakin pinnallisella kyselyllä kartoittaa vain ongelmien laajuutta vaan haluttiin saada syvällisempi käsitys toisaalta yritysten kohtaamien ongelmien luonteesta sekä toisaalta niihin löytyneistä ratkaisumalleista. Näin päädyttiin tapaustutkimukseen.

Tämän selvityksen osana olevat 12 tapauskuvausta Venäjälle tehdyistä tai suunnitelluista suorista sijoituksista pyrkivät antamaan kuvaa saaduista kokemuksista eri toimialoilla sekä jossain määrin myös Venäjän eri alueilla. Case-yrityksiä ei ole valittu otantamenetelmällä edustamaan kaikkia suomalaisia yrityksiä, jotka ovat tehneet tai suunnitelleet suoria sijoituksia Venäjälle. Tämä olisi mahdotonta jo siitä yksinkertaisesta syystä, että tällaisia rekistereitä ei ole olemassa. Näin ollen on mahdotonta sanoa, missä määrin yritykset ja niiden kokemukset edustavat suomalaisten sijoittajien keskimäärin saamia kokemuksia. Kuitenkin se, että pitkälti samat ongelmat ja teemat tulevat toistuvasti esille eri aloilla ja Venäjän eri alueilla toimivien yritysten kokemuksissa, antaa tukea sille näkemykselle, että näiden yritysten kokemukset ovat aika tyypillisiä.

Yritysten avainhenkilöitä haastateltiin sekä Suomessa että Venäjällä pääasiassa elokuussa 1998.

Tässä tutkimuksessa ei pyritä erottamaan voittajia ja häviäjiä. Se olisikin täysin mahdotonta, koska eri toimialoilla ja sektoreilla toimivien yritysten toimintaedellytykset poikkeavat suuresti toisistaan. Lisäksi tarkasteltava aikajänne, useimmissa tapauksissa muutama vuosi, on siihen liian lyhyt, varsinkin kun yritykset eivät useinkaan edes tavoittele voittoa lyhyellä aikavälillä. Tarkoituksena on pyrkiä antamaan mahdollisimman todenmukainen kuva yritysten toimintastrategioista ja kokemuksista, jolloin lukija voi valita joukosta häntä kiinnostavimmat tapaukset ja vetää omat johtopäätöksensä.

7.2 Tapausyritykset ja toiminta Venäjällä

Tutkimusta varten haastatelluista 12 yrityksestä yhdeksän on tehnyt Venäjälle suoran sijoituksen joko tuotannolliseen, kaupalliseen tai palvelualan yritykseen. Tytäryrityksistä viisi harjoittaa Venäjällä tuotannollista toimintaa. Näistä puolestaan kolme (Rannila Steel Oy, Sepa Oy ja Tikkurila Oy) toimii erilaisten rakennusmateriaalien valmistajina ja kaksi (A. Fredrikson Oy ja Baltic Beverages Holding Ab) kulutustavarasektorilla lakkien ja juomien valmistajina. Tukku ja vähittäiskauppaa edustavia yrityksiä joukossa on kaksi (Bang & Bonsomer ja Schetelig Oy) ja huolinta- ja kuljetusalaa edustaa yksi yritys (Oy Lars Krogus Group Ltd). Muista yrityksistä kaksi on vasta suunnitellut tuotannollisen toiminnan aloitusta (Valmet Automotive Oy ja Nokian Renkaat Oyj) ja yksi on rakentanut Venäjän operaationsa yhteistyökuvioksi ilman varsinaista sijoitusta maassa toimivaan yritykseen (Pihlavan Ikkuna Oy). Lisäksi joukossa on kone- ja laitevalmistaja (Ahlström Machinery), jonka tytäryritys Venäjällä on toistaiseksi toiminut edustustona.

Yrityksistä valtaosa, kaikkiaan kahdeksan, on aloittanut toimintansa Pietarissa mutta näistäkin useimpien toiminta on nyttemmin ulottunut myös muille Venäjän alueille, ennen kaikkea Moskovaan tai sen lähiympäristöön. Rakennusmateriaalien tuottajista kaksi yritystä sijaitsee Taldomissa, noin 100 kilometriä Moskovasta pohjoiseen. Vain suunnitteluasteelle edenneet investointihankkeet sijoituvat Viipuriin ja Jaroslavlisiin ja pelkästään yhteistyön pohjalte ra-

kentunut hanke Ufaan, Baskortostanin tasavaltaan. Viiden yrityksen edustajia haastateltiin myös Pietarissa mutta muiden osalta haastattelut tehtiin pelkästään Suomessa.

Tämän luvun lopussa oleva taulukko 12 kuvaa yhteenvedon-omaisesti tapausyritysten Venäjän operaatioita, niiden pääpiirteitä ja saatuja kokemuksia.

Kuten suorien sijoittajien motivaatio yleensäkin, myös tapausyritysten motivaatio Venäjän markkinoille etabloitumiseen on useimmiten jalansijan hankkiminen riittävän aikaisin suhteellisen neutseellisille suurille markkinoille. Usean sijoittajan näkökulmasta samalla etäisyydellä Suomesta ei ole enää muita markkinoita, joille pääsy olisi mahdollista kannattavasti. Suomen omat markkinat ovat monella sektorilla liian pienet ja Länsi-Euroopan markkinoilla vallitsee jo liian kova kilpailu. Venäjän uusilla markkinoilla sen sijaan moni yritys näkee kehitysmahdollisuuksia talouden kehitykseen liittyvistä riskeistä huolimatta siitä yksinkertaisesta syystä, että markkinat ovat alhaisesta ostovoimastaan huolimatta valtavat. Erityisesti kulutustavaroiden tuotannossa sekä rakennusallalla tämä seikka on vaikuttanut suuresti investointien syntymiseen. Investointitavaroiden tuotannossa rahoitusvaikeudet ovat selvästi suuremmat ja sinne suomalaisetkaan yritykset eivät toistaiseksi ole juuri tehneet tuotannollisia investointeja.

Toinen selvä motivaatio investointeja tehneissä yrityksissä on Venäjän alhainen kustannustaso Suomen tasoon verrattuna. Tämä seikka korostui yllättävän paljon tapausyritysten kohdalla jo ennen ruplan elokuussa tapahtunutta devalvaatiota mutta varsinkin sen jälkeen. Erityisesti palkkakustannukset ovat Venäjällä selvästi vain murto-osa Suomen tasosta. Tämä on näkynyt myös siinä, että venäläisiin tytäryrityksiin on palkattu hyvin vähän suomalaisia toimihenkilöitä. Ainoastaan vain muutamaaan avaintehtävään, yleisjohtoon, markkinoinnin sekä tuotannon johtoon on tavallisesti palkattu suomalainen. Kaikki muut ovat paikalta palkattuja.

Jalansijan hankkimisen ja alhaisen kustannustason lisäksi yhä tärkeämmäksi sijoittajien motivaatioksi on muodostumassa tullitaso, jonka odotetaan Venäjän talouskriisin seurauksena vielä nousevan.

7.3 Tehdyt sijoitukset ja niiden rahoitus

Venäjällä sijaitseviin tytäryrityksiin tehdyt sijoitukset ovat keskimäärin melko pieniä, varsinkin jos niitä verrataan emoyritysten resursseihin. Haastatelluista suurimmat investoinnit on tehnyt Baltic Beverages Holding Ab (BBH). Vuoden 1998 loppuun mennessä kertyneet noin 570 milj. markan investoinnit neljään venäläiseen yritykseen on tehty BBH:n pääosakkaiden toimesta, joihin kuuluu suomalainen Oy Hartwall Ab. Tuotannolliset investoinnit on tavallisesti tehty apporttina eli tavarana, pääasiassa käytettyinä koneina ja laitteina. Tämän lisäksi on jouduttu rahoittamaan tytäryritysten käyttöpääoma, mikä on useimmiten tapahtunut myöntämällä venäläiselle tyttäreille tavaraluottoa raaka-ainetoimitusten maksamiseksi. Tukku- ja vähittäiskaupassa toimivat yritykset ovat lisäksi joutuneet sitomaan pääomaa varastoihin. Investoinnit uusiin koneisiin ja laitteisiin tai toimitiloihin ovat olleet melko vähäiset.

Muista poikkeavaa rahoitusmallia, Suomen valtion clearing-kaudelta peräisin oleviin saataviin perustuvaa rahoitusta, on selvitetty Valmet Automationin Viipurin autotehdashankkeen yhteydessä. Osoittautui kuitenkin, että saatavat eivät enää riittäneet kattamaan hankkeen rahoitustarpeita eikä saatavien käytölle muutenkaan löytynyt venäläisten viranomaisten kannalta hyväksyttävää ratkaisua.

Useimmat tuotantolaitokset ja varastot toimivat vuokratiloissa ja yhteisyrittelyissä venäläisen osakkaan sijoitus on tavallisesti tehty tiloista saadun vuokran muodossa. Haastatelluista pari yritystä on hankkinut toimitilat omistukseensa mutta vuokrannut tontin, jolla ne sijaitsevat, koska Venäjällä ei ole ollut mahdollista ostaa maata. Useimmat tapausyritykset eivät ole hankkineet ulkopuolista rahoitusta vaan sijoitukset on tehty emoyritysten omista varoista. Tämä vastaa myös jo aikaisemmista selvityksistä saatua kuvaa sekä mm. liikepankkien vähäistä roolia sijoitusten rahoittamisessa.

Yritykset jakautuvat omistusrakenteeltaan kahteen ryhmään: 1) täysin omistettuihin tytäryrityksiin ja 2) enemmistöomisteisiin yhteisyrittelyisiin. Joukossa ei ole yhtään hanketta, jossa suomalaisen yrityksen omistusosuus olisi alle 50 %. Kehitys on lisäksi kulkenut siihen suuntaan, että suomalaisomistuksen osuus on monessa yrityksessä noussut joko 100 %:iin tai lähelle sitä. Tämäkin vastaa jo aikaisemmissa selvityksissä esiin tullutta kehitystrendiä. Useassa

yrityksessä tämä kehitys on ollut seurausta suomalaisen emoyrityksen ja venäläisen osakkaan välisestä näkemyserosta yrityksen tavoitteista. Kaikki selvityksessä mukana olevat suomalaiset yritykset ovat tehneet sijoituksensa Venäjälle pitkällä tähtäyksellä eivätkä ole odottaneetkaan sijoituksen tuottavan voittoa välittömästi. Venäläisten osakkaiden odotukset ovat sen sijaan usein kohdistuneet osinkotulojen saamiseen toiminnan alusta lähtien. Kun tytäryritykset eivät ole tuottaneetkaan heti voittoa tai kun emoyritys on halunnut sijoittaa voittovarot yrityksen kehittämiseen osinkojen maksamisen sijasta, ristiriita on konkretisoitunut ja johtanut tapausyrityksissä venäläisten osakkeiden lunastamiseen emoyritykselle. Tästä yleislinjasta poikkeavaa omistustrategiaa on noudatettu BBH:ssa, jossa emoyrityksen pyrkimyksenä on ollut noin 25 %:n omistusosuuden pysyminen venäläisessä, usein paikallisen henkilöstön käsissä. Osingonjakoon suhtautumisessa on kuitenkin otettava huomioon, että emoyhtiöillä on omien tuotteittensa hinnoittelulla mahdollisuudet vaikuttaa tytäryrityksen tulokseen. Tuotannollista toimintaa harjoittavissa yrityksissä, joihin raaka-aineet toimitetaan Suomalaiselta emoyritykseltä, hinnoittelumahdollisuudet ovat vapaammat kuin esim. tukku- ja vähittäiskaupan alalla.

7.4 Saadut kokemukset

Sijoittajien kokemuksissa toistuvia yhteisiä piirteitä ovat vaikeudet paikallisten viranomaisten, erityisesti verottajan kanssa. Poikkeuksetta kaikissa tytäryrityksissä suhtaudutaan pelolla veropoliisiin, jonka ratkaisusta harvoin voidaan olla varmojen etukäteen ja jotka vaihtelevat tarkastajasta riippuen. Ulkomaalaiset yritykset kokevat olevansa verottajan silmätikkuja ja uskovat, että heiltä vaaditaan paljon enemmän kuin paikallisilta venäläisiltä yrityksiltä, jotka voivat lahjoa verottajaa ja piilottaa tulojaan verottajan ulottumattomiin paljon helpommin kuin ne. Suomalaisten yritysten noudattama linja esim. lahjusten antamiseen on kuitenkin tavanomaisia pieniä kohteliaisuuslahjoja lukuunottamatta tiukan kielteinen. Maksettavat verot niin suomalaiset kuin paikalliset yritykset pyrkivät minimoimaan mutta siihenkään ei nopeasti muuttuva verolainsäädäntö anna juuri käytännön mahdollisuuksia. Toisaalta veropoliisin ”mätkyjen” pelossa jotkut maksavat jopa vähän enemmän kuin tarvitsisi. Joidenkin strategiaan kuuluu kuitenkin myös verojen

maksussa toimia mallikansalaisena ja siten hankkia yritykselleen hyvät suhteet erityisesti paikallisiin viranomaisiin.

Venäjällä lähes kaikki tutkimuksen kohteena olleet yritykset ovat myöntäneet joillekin asiakasryhmille maksuaikaa, vaikka myynti edelleen pääsääntöisesti tapahtuukin ennakkomaksua vastaan. Suuria luottotappioita ei ole kenellekään syntynyt mutta pienehköjä ovat useat joutuneet kärsimään. Kansainvälisestä käytännöstä poiketen Venäjällä suuria luottotappioita on syntynyt etenkin julkisen sektorin maksukyvyttömyydestä kun sen sijaan yksityiseltä yrityssektorilta maksut on yleensä saatu vaikkakin joskus viiveellä. Haastatelluista yrityksistä huomattavia tappioita oli vähällä syntyä Ufaan suuren ikkunatilauksen toimittaneelle suomalaisyritykselle, kun Baskortostanin tasavalta osoittautui kykenemättömäksi maksamaan toimitusta liian pienen verokertymän vuoksi. Suuret tappiot tässä tapauksessa syntyivät kuitenkin yrityksen venäläiselle partnerille.

Venäläisissä tytäryrityksissä myönnettyä maksuaikaa eli tavara- luottoa ei aina edes mielletä luotoksi, jolle on sovittu takaisinmaksuaikataulu. Mm. tämän johdosta perinnänkin aloittaminen on hidasta mutta tuottaa kuitenkin tulosta kun siihen ryhdytään. Tämän ymmärtäminen sekä muidenkin länsimaissa tavallisten kauppatapojen soveltaminen vie aikansa. Vähittäiskaupassa mm. alennusmyyntien käytäntö on Venäjällä uutta ja vaatii sekä kaupoilta että verottajalta uusien käytäntöjen soveltamista. Investointitavaroiden tuonnissa tulli- ja muiden maksujen myyntihintaa korottava vaikutus on monelle investoijalle uutta ja johtaa lisäkustannuksiin, joihin ei budjetissa olla varauduttu ja sen seurauksena hankkeiden viivästymisiin.

Yhtäläisyyksien ohella yritysten toimintatavoissa on myös huomattavia eroja. Selvimmät erot tapausyritysten keskuudessa lienevät suhtautumisessa venäläisiin osakkaina, yhteistyökumppaneina tai liikkeenjohtajina. Edellä kuvattiin erilaisista näkemyksistä tai tavoitteista johtuneita eturistiriitoja, joiden tuloksena useat yritykset ovat pyrkineet vähentämään venäläisten osakkaiden osuutta ja vaikutusvaltaa mm. osingonjakopolitiikkaan. Toisenlainen suhtautumistapa on pyrkiä päinvastoin turvaamaan venäläisten omistajien ja johdon sitoutuminen yritykseen myös omistusjärjestelyillä. Tällöin kuitenkin on myös muilla keinoin varmistettu, että yrityksen kehittämisestä vallitsee emon ja tyttären välillä samanlainen näkemys.

7.5 Venäjän talouskriisin vaikutukset

Venäjän talouskriisin seurauksena jokaisen haastatellun yrityksen myynti Venäjällä on kokenut selvän pudotuksen ja uudet investoinnit Venäjälle on jäädytetty. Myyntihintoja on voitu nostaa vain vähitellen eivätkä kaikki olleet vielä vuoden loppuun mennessä saavuttaneet devalvaatiota edeltävää hintatasoa dollareissa tai Suomen markkoissa. Kustannuksia on monessa yrityksessä karsittu. Palkkoja on jopa laskettu ja vuokria neuvoteltu pienemmiksi. Toisaalta myynti on useimmilla kääntynyt kasvuun vuoden 1998 syyslokakuun jälkeen. Paikallisen myynnin lisäksi myös vienti Suomesta on useimmilla jatkunut. Myynnin laskun seurauksena tytäryritysten rahoitustilanne on kiristynyt. Vaikka uudet investoinnit on pantu jäihin, keskeneräiset on pyritty viemään loppuun asti. Hankaluuksia ja epävarmuutta on syntynyt erityisesti ruplan devalvaation aiheuttamien kurssitappioiden verokohtelusta.

Mikään yrityksistä ei suunnittele Venäjältä pois tuloa ja nekin muutamat, joiden hankkeet on jäädytetty, tutkivat aktiivisesti vaihtoehtoja toiminnan jatkamiselle toisenlaisen konseptin puitteissa. Joillekin aloille kriisi merkitsee jopa uuden asiakaskunnan löytymistä. Esim. Venäjän viennin kasvu on merkinnyt sillä sektorilla toimivien asiakkaiden taloudellisen tilanteen kohentumista. Myös pitkän tähtäyksen etabloitumisstrategioita pohtivat yritykset ovat noteeranneet kustannustason merkittävän putoamisen devalvaation seurauksena. Yritykset eivät kuitenkaan tässä tilanteessa tee hätiköityjä päätöksiä vaan odottavat ensin tilanteen jonkinasteista vakiintumista.

Taulukko 7. Yhteenveto tapausyritysten Venäjän hankkeista

Yritys	Toiminnan muoto	Sijaintipaikat	Omistus	Rahoi- tustarve	Strategia, motivaa- tio	Eriytystä	Kriisin vaiku- tukset
Ahlström Machinery	Edus- tusto	Pietari	100 %	Erittäin pieni; Emon rahoitus	Tuonti omaan lukuun, alihan- kinnat	Kotimai- sen bar- terin sel- vittely	Uusia po- tentiaali- sia asiakkaita vientiyri- tysten joukosta

Yritys	Toimin- nan muoto	Sijainti- paikat	Omistus	Rahoitus- tarve	Strategia, motivaa- tio	Erityistä	Kriisin vaiku- tukset
Baltic Beverages Holding Ab	4 olut- tehdasta, mallasta- moja	Pietari, Tula, Jaroslavl, Rostov	n. 75 %; venäläi- nen joh- to ja hen- kilöstö omis- tajien joukossa	Kohtalai- set suu- ret inves- toinnit; Emojen rahoitus	Yhteistyö ja hyvät suhteet kaikkiin sidosryh- miin; Paikalli- set merk- kituotteet	Johdon yhteinen näkemys varmis- tettu omistuk- sella	Markki- naosuu- den kasvu; Kasva- neet rahoitus- tarpeet
Bang & Bonsomer	Raaka- aine- varastot	Pietari, Mosko- va, Jekate- rinburg	100 %	Varasto- jen rahoitus Emon varoista	Laaja etab- loi- tuminen markki- noille	Näke- myseroja venäläi- sen joh- don kans- sa	Myynti romahti mutta nousee nopeasti, uudet hankkeet jäissä
A. Fred- rikson Oy	Lakkien valmis- tus	Pietari, Myynti- konttori Mosko- vassa	95 %	Kohtalai- set inves- toinnit, Emon rahoitus	Etabloi- tuminen kasvaville markki- noille	Näke- myseroja venäläi- sen joh- don kanssa; kaupan sesonki- luontei- suus	Myyntin pudotus ja hidas nousu
Krogius Group	Huolinta ja kulje- tukset	Pietari, Moskova	100 %	Pieni rahoitus- tarve	Etabloi- tuminen kaikille Venäjälle johtaville reiteille	Näke- myserot; virallises- ti voitet- tu riita verottajan kanssa	Kustan- nukset alas; vien- ti- kuljetuk- set kas- vavat
Nokian Renkaat Oy	Suunnitel- tu inves- tointi auton- rengasteh- taaseen	Jaroslavl	-	Suuri in- vestointi; ei edennyt rahoituk- sen selvi- tykseen	Suuret markkinat Venäjän auto- teollisuu- dessa	Paikalli- sen partnerin vaihtumi- nen	Hanke jäissä
Pihlavan Ikkuna Oy	Yhteistyö ikkunoi- den val- mistuk- sessa	Ufa	-	Pieni rahoitus- tarve, emon rahoitus	Suuret markkinat rakennus- ten sanee- rauksessa	Paikalli- nen part- neri teki suuren tappion	Hanke jäissä

Yritys	Toimin- nan muoto	Sijainti- paikat	Omistus	Rahoitus- tarve	Strategia, motivaa- tio	Erityistä	Kriisin vaiku- tukset
Rannila Steel Oy	Teräs- kattei- den val- mistus	Taldom, Pietari	95 %	Kohtalai- nen rahoi- tustarve; Emon rahoitus	Suuret markkinat rakennus- alalla	Näke- myserot alussa venäläi- sen johdon kanssa	Liikevaihi- to pudon- nut ja rahoi- tustarve kasvanut
Schetelig Oy	Puu- tarha- alan tukku- kauppa	Pietari, Moskova	100 %	Varaston rahoitus- tarve koh- ta- lainen; Emon rahoitus	Suuret markkinat vihannes- ten ja kukkien kasvatta- misessa	Kaupan sesonki- luontei- suus; hanka- luudet verotuk- sessa	Liikevaihi- to pudon- nut, kustan- nuksia karsittu
Sepa Oy	Katto- raken- teiden valmis- tus	Taldom	60 %	Kohta- lainen rahoitus- tarve; Emon rahoitus	Kehitty- vät ra- kennus- markki- nat; Rannilan vetoapu	Epäonnis- tu- neet johtaja- valinnat	Hanke jäissä; vaihtoeht- oja selvi- tetään
Tikkurila Oy	Maalien tukku- myynti ja valmis- tus	Pietari, myynti- konttori Mosko- vassa	100 %	Kohta- lainen rahoi- tustar- ve oma raken- nus; Emon rahoitus	Ainut mahdolli- nen laa- jennus- suunta; kasvavat markki- nat	Näke- myserot vähittäis- kaupasta tukku- kauppaan ja tuotan- toon; korkeat rakennus- kustan- nukset	Myynti pienen- tynyt, paikalli- nen kil- pailu kove- nee hal- vem- milla tuot- teilla
Valmet Automotive Oy	Suunnitel- tu henkilö- autojen kokoon- pano	Viipuri	-	Huomat- tava rahoitus- tarve; Clearing- saatavan hyödyn- täminen ei onnis- tunut	Suuret kasva- vat mark- kinat	Uuden- kaupun- gin teh- taan hyödyn- täminen	Hanke hyllyllä; Nyt pie- netkin hankkeet kiinnos- tavat Venä- jällä

TAPAUSKUVAUKSET

AHLSTRÖM MACHINERY GROUP

Emoyhtiö

Ahlström Machinery Group on Ahlström konsernin osa, joka toimittaa selluteollisuuden laitteita ja prosesseja maailmanlaajuisesti. Lisäksi se valmistaa kierrätyskuidun käsittelyyn tarvittavia laitteita sekä tarjoaa asennus- ja huoltopalveluita. Konsernin liikevaihto nousi 14.7 miljardiin markkaan vuonna 1997. Konsernin puitteissa Ahlström Machinery Group on yksi neljästä ja 3.8 miljardin liikevaihdoltaan toiseksi suurin. Erilaisia papereita valmistava Ahlström Paper Group on ryhmistä suurin, pakkausmateriaaleja valmistava Åkerlund & Rausing Group kolmanneksi suurin ja Ahlström Pumput pienin.

1990-luvulla koko konsernin liikevaihdosta alle 2 % on koostunut viennistä Venäjälle. Ahlström Machineryllä on ollut vuodesta 1993 lähtien Pietarissa tytäryritys, joka on käytännössä toiminut edustustona. Tuotannollista toimintaa se ei ole harjoittanut. Ahlström konsernin muista yksiköistä Åkerlund & Rausing on vuonna 1998 ostanut omistukseensa venäläisen pakkausmateriaaleja valmistavan tehtaan ja Paper Group omistaa 25 %:n osuuden venäläisestä paperitehtaasta.

Venäjän operaatiot

Koko konsernin suhtautuminen Venäjän markkinoihin on edelleen varovaista. Saadut sekä positiiviset että negatiiviset kokemukset näkyvät heti suhtautumisessa. Soodakattila- ja kemikaalien käsittelyjärjestelmien tuotelinjojen myynti on Machineryn puitteissa toistaiseksi onnistunut parhaiten. Pumpuissa ei ole päästy vielä Neuvostoajan vientilukuihin.

Ahlströmin Machineryn toimintastrategia Venäjällä tulee lähiaikoina muuttumaan. Ahlström Machineryn pietarilainen tytär myydään kokonaan Ahlström Pumpuille ja se tulee aloittamaan maahantuonnin omaan lukuunsa ja myynnin ruplilla venäläisille asiakkaille. Tällä toimintamallilla autetaan asiakkaita välttämään tullaukseen ja maahantuontiin liittyvän muun paperisodan. Tällä

hetkellä on usein niin, että asiakkaat, joilla ei ole omaa vientiä tai muuta tuontia ulkomailta eivät osaa budjetoida ulkomaisen tavaran lopullista hintaa tulleineen ja arvonlisäveroineen ja joutuvat sen vuoksi tekemään investointipäätökset tavallaan kahteen kertaan, toisen kerran yhteensä lähes 50 %:iin nousevien tullimaksujen (5-20%ⁿ tullit sekä 2 % tullauskulut) ja arvonlisäveron (20 %) osalta.

Uudella toimintamallilla pyritään myös hankkimaan uusia asiakkaita Ahlströmin pumpuille sellaisten alojen kuin jätevesien pumppauksen, elintarviketeollisuuden, lannoiteteollisuuden, sementtiteollisuuden tai värimetallurgian piiristä. Varastoa ei kuitenkaan tulla Pietariin perustamaan vaan pumput ja varaosat toimitetaan kaikki Suomesta. Kuljetusmatka Karhulan varastosta on lyhyt ja toimitus voidaan suorittaa 24 tunnin sisällä.

Ahlström Machinery on myös kehittänyt alihankintoja Venäjältä. Esimerkiksi pumppujen osia ostetaan pietarilaisilta konepajoilta. Eräs pietarilainen yritys on myös koulutettu korjaamaan Ahlströmin pumppuja paikan päällä. Jatkossa on ajateltavissa, että tämän kumppanin kanssa aloitetaan pienimuotoista kokoonpanoakin. Osakkuuksia tässä tai vastaavissa venäläisissä yrityksissä ei harkita ainakaan tällä hetkellä. Asiaa joudutaan mahdollisesti harkitsemaan uudestaan, jos tuontitullien taso Venäjällä nousee huomattavasti nykyisestä.

Machineryllä ja pumpuilla ei tällä hetkellä ole lainkaan edustusta Moskovassa. Nykyiset asiakkaat ovat lähes kaikki Pietarin lähellä ja Venäjän Euroopan puoleisessa osassa. Tulevaisuudessa saattaa veden pumppaukseen liittyvän teknologian osalta olla kiinnostusta etabloitua myös Moskovaan. Uralin takana, erityisesti Baikal-järven ympäristössä olevat puunjalostusteollisuuslaitokset ovat siinä mielessä hankalia asiakkaita, että ne ovat Greenpiecen puristuksessa ainakin kaikkien uusinvestointien suhteen. Vanhat laitokset ovat niin saastuttavia, että ne olisi yksinkertaisinta vain sulkea, mutta sillä tavalla tuhottaisiin myös elämisen edellytykset monilta kaupungeilta. Tuotantoprosessien muuttamista vähemmän saastuttaviin vaihtoehtoihin tutkitaan sekä yritysten että viranomaisten toimesta.

Ahlströmin muilla Venäjän yksiköillä, Åkerlund Rausingilla, Paperilla ja Sähkötarvikkeilla on kaikilla omat yhtiönsä Venäjällä. Keskenään niillä on varsin vähän yhteistyötä, koska niiden asiakaskunnat ovat aivan erilaiset. Paperisektorin kanssa on eniten yh-

teistyötä vanhastaan mutta juuri sillä sektorilla venäläiset Machineryn asiakkaat saattavat olla Ahlström Paper Groupin kilpailijoita, joten tiettyä varovaisuutta täytyy harrastaa.

Machineryn puolella tulevaisuuteen suhtaudutaan kohtalaisen luottavaisesti toimintaympäristön vaikeuksista huolimatta. Kun vaikeassa ympäristössä on opittu toimimaan, se on jo tietty kilpailuetu. Kilpailijat eivät yhtä herkästi tule samoille markkinoille. Asiakkaan vaikeuksien identifiointi ja auttaminen niiden voittamisessa tulee olemaan toimintastrategian ydin. Mitä isommasta projektista on kyse, sitä enemmän hankkeiden toteutuminen tulee kuitenkin olemaan rahoituksesta kiinni. Myös asiakkaat haluavat jo nyt maksuaikaa. Ajatuksena on, että aloitettavan maahantuonnin kautta luodaan kiinteämpi suhde myös paikallisiin pankkeihin, jotka ovat kiinnostuneita lisäämään hallittua riskinottoa venäläisten asiakkaiden osalta.

Kokemukset

Ahlström Machineryn ja Pumppujen vienti Venäjälle nousee suunnitteen 50 milj. markkaan vuodessa. Paperiyksikön vienti on samaa suuruusluokkaa. Ainoastaan ulkomaisessa omistuksessa olevalle Svetogorskin tehtaalle on myyty maksuajalla, muut ovat joutuneet maksamaan ennakkoon. Viime vuosien kuluessa on muutaman kerran saatu se vaikutelma, että rahoitusasioissa venäläisillä yrityksillä olisi välillä helpottanut mutta nämä ovat olleet ohimeneviä tilanteita. Rahoitus on edelleen tiukassa. Ahlströmin suurin yksittäinen toimitus (n. 40 milj. mk) on toteutunut Venäjän valtion ja Eximbankin välisen puunjalostusteollisuuden toimituksille sovitun takausjärjestelyn puitteissa Syktyvkarin tehtaaseen. Järjestelyssä tilaaja rahoittaa ensimmäiset 15 % ja Eximbank takaa loput 85 %. Koko projekti on suuruudeltaan 64 milj. USD josta Ahlströmin osuus on 40 milj. FIM. Projektin pääosa toimitetaan Ahlströmin Atlantan yhtiöstä ja Suomesta menee joitakin erillisiä laitteita. Eximbankilla on vastaavia suurempia järjestelyjä Venäjän öljy- ja kaasuteollisuudelle.

Rahoitus Suomesta on toistaiseksi kaatunut siihen, että venäläiset asiakasyritykset eivät ole osoittautuneet riittävän luottokelpoiksi suomalaisille rahalaitoksille. Suomalaiset pankit tuntevat asiakkaiden taustat yleensä riittävän hyvin. Toistaiseksi konkreettisia

neuvotteluja ei ole kuitenkaan suomalaisten rahoittajien kanssa käyty.

Venäläisten asiakasyritysten ongelmat ovat tällä hetkellä niin suuria, että omalla tulorahoituksella investoivia tehtaita ei ole. Tehtaat joutuvat elämään kädestä suuhun ja tekemään välttämättömiä korjausinvestointeja, jotta tuotanto ylipäätään saadaan toimimaan. Toiminta on kuitenkin niin huonosti kannattavaa, että tulosta ei synny uusinvestointien rahoittamiseksi. Toisaalta kädestä suuhun eläminen tulee myös kalliiksi, koska vain kaikkein välttämättömimpien korjausten tie johtaa pitkän päälle kustannuksiltaan samaan kuin jos olisi tehty suuri uusinvestointi. Ahlströmin myyntistrategia on mennä jakoavain kädessä auttamaan asiakkaita näiden ongelmissa, tarjoamaan palveluksiaan ja sammuttamaan tulipaloja.

Amerikkalainen International Paper, joka äskettäin osti Svetogorskin osake-enemmistän ruotsalaiselta Tetrapakilta, tulee sijoittamaan yritykseen vain alle 10 amerikkalaista avainhenkilöä tekemään tärkeimpiä päätöksiä. Asiakkaana IP tulee olemaan neutraali, normaaliin kilpailuttamiseen tukeutuva asiakas.

Ulkomaisen barter-kaupan kanssa Ahlström Machineryssä tehtiin vielä vuosi sitten paljon töitä mutta kaikki yritykset kilpistyivät siihen, että venäläisille yrityksille ei löytynyt edes käyttöpääomaa barter-tuotteiden valmistukseen. Tehtaiden toiminta on niin heikosti kannattavaa, että katteista ei riitä käyttöpääomaa ylimääräisen barter-tuotannon rahoittamiseksi. Nyt tutkitaan mahdollisuuksia barter-järjestelyjen toteuttamiseksi Venäjän sisällä. Venäläisillä yrityksillä on kiinnostusta kotimaiseen barteriin sen vuoksi, että sen rahoittaminen on helpompaa mm. siksi, että silloin yritys voi välttyä verojen maksulta. Maahantuojana Ahlström joutuu kuitenkin maksamaan normaalit tulli- ja ALV-maksut. Vastakauppojen järjestäminen edellyttää kontaktien luomista barter-tavaroiden ostajiin., koska Ahlström ei omissa nimissään rupea tavaroiden myyjäksi. Hintaneuvotteluissa on viime kädessä kyse siitä, kuinka paljon esimerkiksi sementtiä tehtaan on toimitettava saadakseen maksetuksi Ahlströmin koneet tai laitteet.

Venäjän valtion verosaatavat yrityksiltä sisältävät myös saatavia, jotka verottaja laskee hyväkseen yrityksen tuottaessa tappiota. Tällaisia saatavia voi periaatteessa kertyä jatkuvasti korkojen kanssa tappiollisille yrityksille ja näitä vastuita on melko mahdotonta saa-

da selville yritysten taseita lukemalla. Näin ollen myös valtion budjetti saattaa olla osittain rakenteellisesti liian optimistinen, jos se sisältää verotuloja yrityksiltä, jotka osoittautuvatkin tappiollisiksi. Jos ne menevät konkurssiin, verotulot jäävät lopullisesti saamatta. Pidetäänkö yrityksiä muodollisesti pystyssä tämän vuoksi? Verottajalle on parasta näyttää nollatulosta tai pientä voittoa ja maksaa siitä kiltisti verot. Julkisuuteen tulleiden tietojen valossa kaksoislasikutus on tavallista tullimaksujen ja arvonlisäverojen pienentämiseksi.

Venäjän talouskriisin vaikutukset

Venäjän valtion velkapapereiden juridiset ulkomaiset haltijat joutuvat odottamaan pääomalyhennyksiä ja papereiden eräännyessä heidän tulee sijoittaa varat uusiin vastaaviin velkapapereihin, mikä on romahduttanut rahoituslaitosten kiinnostuksen sijoittaa uutta rahaa Venäjälle.

Devalvaation vaikutus Ahlströmin venäläisiin asiakkaisiin vaihtelee. Joitakin, joilla on vientituloja dollareissa se saattaa jopa auttaa. Joillekin sillä ei liene vaikutusta suuntaan tai toiseen. Ahlströmin tuotteet hinnoitellaan valuutoissa eikä ruplahinnalla ole välttämättä suurta merkitystä pääasiassa valuuttatuloilla eläville yrityksille. Ruplamääräisiä palkkoja maksavat venäläiset vientiyritykset hyödyntävät maksimaalisesti ruplan devalvaatiosta koituvat edut, jolloin niiden rahoitustilanne paranee.

BALTIC BEVERAGES HOLDING AB

Emoyhtiöt

Baltic Beverages Holding Ab (BBH) on suomalaisen Hartwallin ja ruotsalais-norjalaisen Pripps Ringnesin yhdessä puoliksi omistama yritys, joka aloitti toimintansa vuonna 1991. BBH on hankkinut IVY-maista ja Baltian maista omistukseensa yhteensä 16 tehdasta. Näihin kuuluu kymmenen panimoa, joista sekä Venäjällä että Baltian maissa toimii neljä ja Ukrainassa kaksi. Lisäksi BBH:lla on alueella kuusi mallastamo. BBH on rekisteröity Ruotsissa.

Toimintakonsepti ja yritysraenteet Venäjällä

Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen Hartwall ja Pripps Ringnes lähitivät yhdessä suunnittelemaan oluttuotannon aloittamista Baltian maissa ja Venäjällä. Toimintakonsepti, joka rakentui yhteisyritysten, paikallisten kansallisten tuotemerkkien ja paikallisen johdon varaan, testattiin ennen Venäjälle etablolitumista ensin Saku-oluttehtaassa Virossa ja Aldaris-tehtaassa Latviassa. Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen tilanne Venäjän oluttuotannossa oli ennennäkemätön, kun oluen valmistus romahti muun tuotannon tapaan. BBH:n toiminnan aloitus nosti Venäjän oluttuotannon teknisen tason länsimaiselle tasolle ja käytännössä käynnisti maan oluttuotannon uudestaan. Tuotteiden laatutason paraneminen ja säilyvyyden paraneminen mahdollisti kullekin tehtaalle mm. aikaisempaa laajemman jakelualueen.

Venäjällä BBH:n omistamat oluttehtaat sijaitsevat Pietarissa, Tullassa, Jaroslavlissa sekä Rostovissa. Näistä suurin on Pietarin Baltika tehdas, joka hankittiin BBH:n omistukseen vuonna 1993 venäläisistä tehtaista ensimmäisenä. BBH:n omistusosuus Baltikasta on 74 %, mikä vastaa BBH:n tavoittelemaa omistusosuutta muidenkin tehtaitten osalta. Tulan tehtaassa osuus on 68 % ja Jaroslavlinsa tehtaassa 51 %. Rostovin tehdas on Baltika-tehtaan tytäryritys ja sen osalta BBH:n omistusosuus nousee 83%:iin. BBH ei pyrikään 100 %:n omistusosuuteen vaan lähtee siitä, että toiminnan kannalta paras tulos saavutetaan, jos yrityksissä on myös paikallista omistusta. Tehtaiden venäläistä johtoa sekä henkilöstöä kuuluu myös osakkeenomistajien joukkoon.

Oluttehtaitten lisäksi BBH:n venäläisten panimoiden omistuksessa on kaksi mallastamo. Venäjällä on myös rakenteilla ranskalaisen alan yrityksen kanssa uusi suuri mallastamo, jonka odotetaan valmistuvan vuoden 1999 lopussa. Baltian maissa BBH:n omistuksessa on kolme mallastamo ja näiden lisäksi on hankittu myös Ukrainan suurin mallastamo.

Sopivien investointikohteitten ja -partnereiden etsintä on toteutettu Siar Bossard konsulttitoimiston paikallisten venäläisten konsulttien avulla. Nämä ovat olleet välttämättömiä kohteiden arvioinnissa piilevien tavallisimpien virheiden välttämiseksi.

Hartwallin suora sijoitus BBH:iin nousi. 221 milj markkaan vuoden 1997 lopussa ja panostusta lisätään n. 350 milj. markkaan vuoden 1998 loppuun mennessä. Paikalliset panimot ovat puolestaan sijoittaneet käytännöllisesti katsoen koko kassavirtansa tehtaitten laajenusinvestointeihin. Venäjän devalvaation jälkeen panimoiden kassavirta on supistunut ja investointeja on osin jouduttu rahoittamaan Ruotsista ja Suomesta käsin. Investoinnit osakepääomaan on tehty pääasiassa apportina, käyttökelpoisina koneina ja laitteina, jotka Suomessa ja Ruotsissa olivat ylimääräistä kapasiteettia. Laajenusinvestoinnit tehtäisiin on tehty uusina laitteistoina. Investointitarviden vienti Venäläisiin tehtäisiin on ollut käytännössä todella työlästä siihen vaadittavan byrokratian vuoksi.

Kokemukset Venäjällä

BBH on rakentanut toiminta strategiansa sille lähtökohdalle, että oluet ovat kaikkialla maailmassa paikallisia tuotteita, jotka koetaan kansallisiksi tuotteiksi ja joiden kysyntään paikalliset makutottumukset vaikuttavat erittäin paljon. Näin ollen Venäjälle, Baltiaan tai Ukrainaan ei ole yritettykään viedä suomalaisia tai ruotsalaisia olutmerkkejä vaan joka tehtaalla on omat paikalliset merkkinsä. Samoista lähtökohdista on rakentunut myös politiikka, jonka mukaan BBH ei ole nimennyt tehtaille ulkomaisia johtajia vaan kaikki johtajat ovat paikallisia. Kun näillä on lisäksi osa yrityksen osakeista hallussaan, se yhdistettynä tulospalkkausjärjestelmään on turvannut korkean motivaation työskennellä yrityksen tuloksen hyväksi. BBH:n strategiaan on lisäksi kuulunut henkilökohtaisten suhteitten huolellinen rakentaminen paikallisjohtajien lisäksi yritys-

ten koko henkilökuntaan sekä paikallisiin viranomaisiin, koska nämä on nähty kriittisiksi yrityksen menestyksen kannalta.

Venäjän olutmarkkinoiden kasvupotentiaalia arvioitaessa voidaan nykyistä oluen kulutusta henkeä kohti verrata suomalaiseen tasoon. Kun Suomessa kulutetaan keskimäärin 90 litraa olutta henkeä kohden vuodessa, vastaava määrä Venäjällä on vain 17 litraa. Kun lisäksi otetaan huomioon Venäjän 148 miljoonan hengen väestö, kasvupotentiaali on valtava, vaikka Suomen kulutustasoon ei päästäisikään kovin nopeasti. Jo nyt Venäjän markkinat ovat 7 kertaa Suomen olutmarkkinoiden kokoiset Pietarin Baltika-tehtaan olut on Venäjällä selvästi markkinajohtaja, jonka markkinaosuus on kasvanut vuoden 1998 elokuuhun mennessä n. 12 %:iin. Vuonna 1998 Pietarin Baltika-tehtaan tuotanto nousee suunnilleen samaan suuruusluokkaan kuin koko Suomen oluttuotanto ja koko Euroopan tasolla Baltika-tehdas kuuluu suurimpien joukkoon. Myös Tulan, Jaroslavl'n ja Rostov'n tehtaiden olutmerkit ovat markkinajohtajia alueellaan ja BBH:n tehtaitten yhteenlaskettu markkinaosuus on Venäjällä hieman yli 20 %.

Vuonna 1997 BBH:n osuus Hartwall-konsernin tuloksesta oli n. 67 %. Vain osa voitoista on kotiutettu ja osinkojen merkitys on konsernille ollut suhteellisen vaatimatonta luokkaa.

Venäjällä kuten myös Suomessa olutpanimot keräävät käytännössä huomattavan paljon verotuloja valtiolle. Pietarissa toimiva Baltika panimo kerää alkoholiveroina n. 10 % Pietarin kaupungin budjetista. Muutenkin BBH:n panimot pyrkivät täyttämään viranomaisten vaatimukset mahdollisimman hyvin ja olemaan tässä mielessä esimerkillisiä. Oluen myynniltä kerättävän alkoholiveron keräämisellä on valtion budjetin kannalta suuri merkitys senkin kannalta, että vahvojen alkoholijuomien verotus ei ole yhtä helposti kontrolloitavissa kuin oluen, jota valmistetaan huomattavan suurissa yksiköissä. Venäjällä olutvero on 0.6 ruplaa litralta. Tiedossa ei ole hankkeita sen korottamiseksi mutta se lienee odotettavissa, koska reaalisesti vero on laskenut erityisesti rulan devalvaation jälkeen.

Oluen jakelu Venäjällä hoidetaan useaa eri tietä. Osittain käytetään BBH:n omaa jakelupalustoa ja osittain paikallisia tukkuliikkeitä. Myös vähittäismyyjät käyvät usein noutamassa omilla autoillaan lasteja suoraan tehtaalta. Maksu tapahtuu etukäteen tai lyhyellä maksuajalla.

Venäjän talouskriisin vaikutukset

Elokuun rahoituskriisin jälkeen BBH on joutunut ennakoitua enemmän järjestämään rahoitusta venäläisten tehtaitten meneliään olevien investointien rahoittamiseen. Oluen hintoja ei ole nostettu kertatysäyksellä vaan vähän kerrallaan paikallisesti. Eri tehtailta saattaa olla tästä syystä aikaisempaa suurempia eroja oluen hinnoissa.

Devalvaation jälkeen oluen tuonti on lähes kokonaan tyrehtynyt, minkä seurauksena tuonnin osuus kulutuksesta on siirtynyt BBH:n tavaramerkeille.

Paikalliset panimot, joita Venäjällä on kaikkiaan n. 200, ovat myös entistä halvempia investointikohteita, koska ulkomaisten olutpanimoiden kiinnostus Venäjän markkinoita kohtaan on kriisin seurauksena vähentynyt.

BANG & BON SOMER OY

Emoyhtiö

Bang & Bonsomer Oy on vuonna 1927 perustettu teollisuutta palveleva raaka-aineiden, kemikaalien, koneiden ja muovien tukku-kaupa. Yrityksen liikevaihto vuonna 1998 on noin 400 milj. mk ja kokonaisymyynti n. 600 milj. mk. Liikevaihto on 1990-luvulla kasvanut lähes räjähdysmäisesti. Samalla asiakaskunta on kansainvälistynyt ja nykyään noin 35 % tuotoista tulee jo ulkomaisilta asiakailta.

Venäjä on yritykselle strategisesti tärkeä ja kasvava markkina-alue. Venäjälle markkinoitavien tuotteiden toimittajat ovat pääasiassa ulkomaalaisia, jossain määrin on myös suomalaisia päämiehiä.

Toiminta Venäjällä ja Baltian maissa

Yrityksellä on Venäjällä kolme myyntikonttoria Moskovassa, Pietarissa sekä Jekaterinburgissa. Tämän lisäksi kaikissa kolmessa Baltian maassa on oma myyntikonttori. Ukrainassa rekisteröitiin vuoden 1998 lopussa uusi yritys. Kussakin venäläisessä yrityksessä on paikallinen johtaja, joka raportoi suoraan B&B:n Venäjän markkinoinnista vastaavalle johtajalle. Venäläisissä yksiköissä ei toimi yhtään suomalaista.

Pietarin konttori, jossa toiminta aloitettiin v. 1993, hankittiin alunperin yrityksen omistukseen mutta konttori kävi pian liian ah-
taaksi. Nykyinen konttori sijaitsee Vasiljevskin saarella. Pietarissa , Moskovassa ja Jekaterinburgissa Bang&Bonsomerilla on varastot. Jekaterinburgin yksikkö toimii hallinnollisesti Pietarin yksikön alaisuudessa. Pietarissa odotettiin ennen elokuun 1998 ruplan devalvaatiota päästävän voiton puolelle mutta kurssitappiot painavat tuloksen vielä tappiolle. Myös Moskovan vuonna 1994 aloitettu yksikkö toimii toistaiseksi vielä tappiolla.

Bang & Bonsomer ei käytä välikäsiä myynissä vaan tavara myydään suoraan asiakastehtaille. Venäläisten asiakkaitten joukossa on sekä sellaisia, joilla on omaa vientiä että kotimarkkinayrityksiä. Näistä muoviteollisuuden kombinaateilla on vientiä kun taas elintarvikesektorin tehtaat, esim. tupakkatehtaat ovat puhtaasti kotimarkkiyrityksiä.

Venäjän ja Baltian yksiköiden toimintaa on jouduttu rahoittamaan sekä tavaraluotoin että rahoitusluotoin. Venäjällä on äskettäin tullut mahdolliseksi pitempien kuin 180 päivän tavaraluottojen myöntäminen ilman keskuspankin lupaa.

Bang & Bonsomerissa uskotaan siihen, että Venäjä on maailmassa niin suuri poliittinen tekijä, että sen asiat täytyy saada järjestyksen tavalla tai toisella. Vanhaan järjestelmään ei ole myöskään paluuta. Niinpä yrityksessä uskotaan maan tulevaisuuteen sekä sen myötä tapahtuvaan liikevaihdon kasvuun siitä huolimatta, että byrokraatia ja korruptio leimaavat tämän hetken toimintaympäristöä. Maahan on myös jo kehittynyt pieni keskiluokka.

Kokemukset

Bang & Bonsomer'in venäläiset toimihenkilöt ovat keskimäärin hyvin nuoria; keski-ikä ei paljon ylitä 30 vuotta. Johtajien keski-ikä on noin 45 vuotta. Vaikka venäläisten koulutustaso yleensä on korkea, vanhempien henkilöiden palkkauksen esteenä on useimmiten puuttuva englanninkielen taito sekä huono kaupallisten näkökohtien ymmärrys. Henkilöt on rekrytoitu pääasiassa paikallisten rekrytointifirmojen, jossain määrin myös sanomalehti-ilmoitusten välityksellä. Moskovan yksikköön alunperin valittu johtaja vaihdettiin, koska tämä ei ymmärtänyt eikä aina noudattanut pääkonttorin ohjeita. Bang & Bonsomerissa saadun käsityksen mukaan tällaisia paikallisten johtajien ja emoyhtiön välisiä vaarinkäsityksiä on tapahtunut muissakin ulkomaisessa omistuksessa olevissa yrityksissä. Joissakin tapauksissa ulkomainen omistaja on herännyt huomaamaan, että tytäryritys onkin siirtynyt kokonaan paikallisjohdon omistukseen. Toiminnan kontrolli onkin enemmän kuin tärkeätä.

Yksiköiden toiminnan seuranta perustuu toisaalta hyvään kannustinjärjestelmään ja toisaalta tarkkaan kontrolliin. Palkkaus perustuu kiinteään aikapalkkaan sekä tulokseen perustuvaan bonukseen. Raportointi myynnin kehityksestä sekä varastomääristä sekä myynnin ja laskutuksen tunnusluvuista tapahtuu kerran kuukaudessa. Toistaiseksi raportointi tapahtuu sähköpostin välityksellä mutta linkittyminen koko yrityksen talousseurantajärjestelmään tapahtuu vuoden 1999 aikana. Myynnin koordinointi tapahtuu Helsingin toimipisteessä .

Toiminnan suurimmat hankaluudet liittyvät logistiikkaan sekä kirjanpito- ja verotuskäytäntöön. Kuljetusten hoitamisessa käytetään suuria huolintaliikkeitä. Venäjän yksiköiden tilintarkastajana toimii kansainvälinen Widerin toimisto.

Venäjällä raaka-aineita myydään asiakkaille ennakkomaksulla tai 30-60 päivän maksuajalla. Kaikki raaka-aineet hinnoitellaan dollareissa mutta hinnanmäärittely on markkinoiden jatkuvien muutosten vuoksi erittäin vaikeaa. Baltian maissa luotolla on myyty jo vuosia ja siellä maksujen kiertoaika on keskimäärin 100 päivää. Vaikka maksukuri on Baltian maissa löyhempi kuin Venäjällä, merkittäviä luottotappioita ei ole syntynyt ja toiminta on kannattavaa.

Raaka-aineiden kaupassa kilpailua on sekä paikallisten myyjien taholta että kansainvälisten myyjien taholta. Venäjällä paikalliset toimittajat myyvät kotimaista tavaraa ulkomaisia yrityksiä halvemmalla.

Koneiden ja laitteiden kaupassa ei ole vielä tehty sopimuksia suurten installaatioiden kaupasta. Elintarviketeollisuudelle on myyty laitteita kahden vuoden leasing-sopimuksella. Venäjällä kone- ja laitekauppa on aina siinä mielessä riskikauppaa, että ostaja esittää suurella tod.näk. tavaraa koskevan reklamaation, jonka perusteella hintaa vaaditaan laskettavaksi.

Sopimuksen allekirjoitukseen ei konekaupassa vielä merkitse muuta kuin, että kaupasta aletaan tosissaan neuvotella. Jos joku kilpailija siinä vaiheessa tekee halvemmän tarjouksen, venäläinen asiakas tekee kaikkensa päästäkseen irti sopimuksesta tai saadaakseen sen ainakin samaan hintaan kuin kilpailijalta. Jos on kysymys standarditavarasta myyjällä on tällöin vielä mahdollisuus löytää laitteelle toinen ostaja muualta mutta mitä enemmän räätälintyönä suunnitellusta laitteesta on kyse, sitä vaikeampaa toisen ostajan löytäminen on ja sitä riskialttiimpana myös jo allekirjoitettua sopimusta voidaan pitää.

Viron yksiköllä on hyvät tunnusluvut ja siellä on jopa maksettu pitkäaikaisia luottoja takaisin. Latviassa ja Liettuaassa joudutaan vielä rahoittamaan toimintaa emoyhtiöstä käsin. Markkinat ovat kummassakin maassa pienet, joten kasvukaan ei voi olla kovin suurta. Ukrainassa ja Valko-Venäjällä sen sijaan on suuret markkinat vaikka talouskasvu ei olekaan vielä lähtenyt liikkeelle.

Venäjällä tehdään myös barter-kauppoja ja vastakauppoja. Yleensä kauppoihin liittyy välikäsiä mutta joskus vastatoimituksina myytävät tuotteet on ostettu myös Bang & Bonsomerin omaan lukuun. Esimerkiksi Bang & Bonsomer International myy mm. kemikaaleja ja paperia Venäjältä Kiinaan.

Venäjän talouskriisin vaikutukset

Elokuussa tapahtuneen ruplan devalvaation jälkeen Bang & Bonsomerin myynti Venäjälle romahti mutta on sen jälkeen kuukausi kuukaudelta noussut ja saavutti vuoden vaihteessa noin 70 %:n tason devalvaatiota edeltäviin kuukausiin verrattuna.

Kirjanpitoon ja verotukseen liittyvät asiat aiheuttavat kuitenkin toiminnalle vielä suuria hankaluuksia.

A. FREDRIKSON OY

Emoyhtiö

A. Fredrikson Oy on jyvaskyläläinen yritys, joka on vuodesta 1887 lähtien valmistanut lakkeja pääasiassa kotimaan markkinoille. Venäjä ja Neuvostoliitto olivat yritykselle merkittäviä turkisten hankintalähteitä ennen kuin turkislakkien vienti Neuvostoliittoon alkoi bilateraalikaupan puitteissa vuonna 1981. Neuvostoliiton-viennistä muodostui yritykselle merkittävä kapasiteetin käytön tasaaja vuoteen 1986 asti, jolloin vienti tyrehtyi lähes kokonaan lähteäkseen uuteen kasvuun vuonna 1989.

Investointi Venäjälle ja visio tulevaisuudesta

Fredriksson perusti markkinointiyhtiön Pietariin vuonna 1993. Seuraavana vuonna 1994 perustettiin tuotannollinen yksikkö, joka aloitti toimintansa vuoden 1995 alusta. Markkinoilla toimiminen kahden yksikön kautta osoittautui kuitenkin hankalaksi eikä kahdesta erillisestä yhtiöstä ollut hyötyä. Vuonna 1997 yhtiöt yhdistettiin yhdeksi tytäryritykseksi ja näin syntyi ZAO Fredrikson. Muodollisesti yhdistämisprosessin läpivienti keski kaikkiaan 1,5 vuotta.

Tytäryrityksen lisäksi Fredriksonilla on Pietarissa myös edustusto, jonka tiloista saadaan vuokratuloja. Edustuston välityksellä venäläiset viranomaiset ovat yrittäneet verottaa myös Fredriksonin suoraa vientiä Suomesta Venäjälle, mutta verotukselle ei ole löytynyt perusteita, koska laskutus on tapahtunut Suomesta.

Ensimmäistä markkinointiyhtiötä perustettaessa luotettiin liikaa vanhojen kontaktihenkilöiden suositteluihin johtajiin, jotka osoittautuivat käytännössä epäluotettaviksi ja jotka harrastivat todellisuudessa lähes kaikkia mahdollisia laittomuuksia jättäen hoitamattomiksi yritysten rekisteröintiin liittyvät asiat. Yhteistyö näiden kanssa loppui lyhyeen ja seurauksena tytäryrityksen johtajien kiertonopeus olikin alkuvuosina suurempi kuin varaston kiertonopeus!

Markkinointi- ja tuotantoyhtiöiden yhdistymisen tultua viimein rekisteröidyksi tuotannollisessa tytäryrityksessä alunperin mukana olleen venäläisen osakkaan osakkeet (5%) voidaan lunastaa pois. Tämän jälkeen tytäryritys on täysin suomalaisessa omistuksessa. 5 %:n omistusosuus ei antanut omistajalleen vähemmistösuojaa, minkä

vuoksi aikaisemmin irtisanotulla venäläisjohtajalla ei ole ollut yhtiössä viime aikoina äänivaltaa. Vasta 15-25 %:n omistus antaa mahdollisuuden vaatia erityistilintarkastusta yhtiössä. Markkinointiyhtiö on alusta pitäen ollut täysin suomalaisessa omistuksessa.

Tuotannollisen yksikön perustamista vauhditti aikanaan ulkomaiselle tuotannolliselle investoinnille annettu vapautus arvonnalisäverosta. Ulkomainen investoija sai hyväkseen helpotuksia myös tullimaksuista, jos perustettavan yrityksen osakepääoma tuotiin maahan apporttina eli tavarana. Osa alkuperäisestä sijoituksesta voitiin myös rahoittaa pitkäaikaisella tavaraluotolla. Emoyhtiöllä on vielä tällaisia tavaraluottosaatavia tytäryritykseltä ja niiden takaisinmaksulle on saatu erityislupa sen jälkeen kun Venäjän keskuspankki rajoitti tavaraluottojen pituuden enintään 180 päivään. Luotot on myönnetty Suomen markoissa. Tytäryritys pystyy nyttemmin myös vähentämään kurssitappiot verotuksessaan.

Tytäryrityksen osakepääoma on n. 300 000 markkaa. Emoyhtiöllä on käyttöpääomaan sijoitettuja saatavia tytäryritykseltä lähes 3 milj. mk. Näistä noin puolet on käytetty yrityksen perustamiskustannuksiin ja puolet vaihto-omaisuuteen. Yhtiö on lisäksi ottanut pankkilainaa Moscow International Bankista emoyhtiön takuutalletuksia vastaan. Laina otettiin pankista pääasiassa sen vuoksi, että tuolloin ei ollut mahdollista antaa yritykselle tytäryhtiölainaa ilman, että siitä olisi pitänyt maksaa arvonnalisävero, koska se olisi tulkittu yrityksen tuloksi.

Yrityksen toiminnallinen tulos on ollut positiivinen. Liikevaihto nousee vuonna 1998 noin 9 milj. markkaan ja tuloksen odotettiin nousevan n. 1 milj. markkaan ennen ruplan devalvaatiota. Suomalaisen emoyhtiön liikevaihto on puolestaan n. 25 milj markkaa.

Pietarissa työskentelee n. 50 henkeä kun taas emoyhtiön henkilökunta on noin 70 hengen suuruinen. Vuokrataso on Pietarissa Suomeen verrattuna korkea. Palkat emoyhtiössä Suomessa ovat keskimäärin 6500,- - 7000,-/kk kun taas Pietarin tytäryrityksessä ne ovat 1000 - 1500 mk /kk, mikä on noin kaksinkertainen taso yleiseen palkkatasoon verrattuna mutta vastaa keskimääräistä tasoa tekstiiliteollisuudessa. Erotuksena venäläisiin yrityksiin on se, että palkat todella maksetaan. Sosiaalikulutukset ovat samaa luokkaa kuin Suomessa, joskin ne maksetaan erinimisinä veroina. Työntekijöille ei ole muita kunnan kannustimia kuin palkka mutta se on toistaiseksi riittänyt tuotannon pitämiseksi koko ajan käynnissä.

Työntekijät ovat myös valmiita joustamaan jos aikataulussa pysyminen muuten tuottaa ongelmia.

Fredrikson on kiinnostunut laajentamaan toimintaansa myös Moskovaan, jossa suomalaisvetoinen Modehouse-organisaatio on jo vuokrannut tilan kenkä- ja vaatealan yrittäjille. Moskovassa on maksettu vuokraa jo kevästä 1998 lähtien ja sopiva myyntihenkilö löydettiin syksyllä 1998. Moskovan toimistosta on tarkoitettu muodostaa Pietarin tytäryrityksen alainen yksikkö. Visio on, että 5 vuoden kuluttua Moskovasta on kasvanut yrityksen suurin yksikkö ja Pietarin tytäryritys on sekin suurempi kuin Jyväskylässä toimiva emoyritys.

Emoyrityksen nykyisestä 25 milj. liikevaihdosta 20 myydään kotimaassa ja 5 milj. viedään ulkomaille. N. 60 %:n markkinaosuus Suomessa ei tule enää nousemaan. Kustannukset Suomessa tulevat kasvamaan mm. siksi, että työntekijöiden keski-ikä on korkea. Halvempaa kuin valmistus Suomessa on tehdä alihankintoja esim. Virossa mutta kannattavuutta haittaa sekä Suomen että Viron markkinoita ajatellen valmistussarjojen pienuus. Virossa valmistuksen odotetaan kuitenkin kasvavan suunnilleen saman suuruiseksi kuin Suomessa. Alihantatyön teettäminen Pietarin tytäryrityksessä ei tule kyseeseen kaksinkertaisten tullien vuoksi. Samasta syystä tuotannosta ylijäävät materiaalipalat ovat ongelmallisia, koska niiden palauttamisesta Suomeen jouduttaisiin maksamaan myös tullia. Myös Kiinan yksikön kytkemistä Venäjän markkinoiden valtaamiseen pohditaan.

Rahoitusjärjestelyihin liittyneet kokemukset

Yhtiö hoitaa itse kirjanpidon paikallisen venäläisen henkilöstön avulla. Myös yhtiön vastuullinen tilintarkastaja on venäläinen. Tämän lisäksi kirjanpidon asiataarkastuksessa on käytetty apuna kansainvälistä Pietarissa toimivaa tilintarkastustoimistoa. Sellaisen käyttäminen varsinaisena tilintarkastajana tulisi korkeiden palkkioiden vuoksi erittäin kalliiksi. Yritys on äskettäin ottanut käyttöön uuden raportointijärjestelmän, jonka avulla pyritään seuraamaan muutakin kuin virallista kirjanpitoa. Nyt Pietarista saadaan kerran kuussa raportti, joka muunnetaan Suomessa suomalaisen kirjanpidon käsitteitä vastaavaksi.

Kirjanpidossa suurimmat erot muodostuvat myyntikatteen ja käyttökateen laskennassa, koska venäläinen kirjanpito ei erittele valmistuskustannuksia erikseen. Raportointi pystytään kuitenkin uuden järjestelmän avulla muuntamaan riittävällä tarkkuudella seurannan tarpeisiin. Aiemmin muuntamisessa oli ongelmana myös venäläisen kassaperusteisen kirjanpidon muuttaminen suoriteperusteiseksi. Tällä oli merkitystä erityisesti arvonlisäveron määräytymisen kannalta. ATK-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä venäläinen henkilökunta on innokkaasti omaksunut uusia asioita.

Tytäryrityksen kaikkea toimintaa ohjaa verotus ja verotarkastajaa sekä mahdollisia sakkoja pelätään enemmän kuin mitään muuta. Verotarkastajan pelossa saatetaan jopa maksaa suurempia veroenkakkoja kuin on tarpeen, jotta ainakin välttyttäisiin sakoilta. Verotuksessa hyväksyttävillä matka- ja markkinointikustannuksilla on melko alhaiset rajat, mikä johtaa siihen, että voittovero, joka on 34-35 % tuloksesta, nousee käytännössä noin 50 %:iin. Matkakustannuksia rajoitetaan mm. asettamalla hotelliyöpymisille matalat kiintiöt sekä hyväksymällä vain todellista kustannustasoa alhaisemmat päivärahat. Klo 17 jälkeen soitettuja puheluita ei hyväksytä kustannuksiksi eikä aina esim. vieraille tarjottua ateriala. Hyväksymiskäytäntö on epäyhtenäinen ja riippuu käytännössä kulloisestakin verotarkastajasta.

Kirjanpidossa ei myöskään ole hyväksytty vähennykseksi vuonna 1996 yritykseen tehdyn murron yhteydessä vietyjä tavaroita. (Vasta murron jälkeen on tehty sopimus vartiointiliikkeen kanssa.) Toisaalta emoyrityksen tappio, takaisin saamatta jääneet n. 200 000 markan talletukset Aeroflot-pankin konkurssin seurauksena roikkuvat edelleen emoyhtiön saatavana. Tytäryhtiön tilillä summa kuitenkin näkyy maksettuna. Yrityksessä arvellaan, että yrityksen paikallinen johtaja keplotteli pankin konkurssitilanteessa rahat itselleen, koska hän ei kehoituksesta huolimatta siirtänyt yrityksen tilejä toiseen pankkiin.

Sesonkituotteita myyvälle Fredriksonille on erittäin hankalaa se, että Venäjällä on erittäin vaikea järjestää alennusmyyntiä. Verottajan mukaan arvonlisävero- ja voittovero on joka tapauksessa maksettava täydestä hinnasta. Jotta voisi myydä alle omakustannushinnan, sille täytyy saada lisäksi erityislupa.

Verotuksen ohella suuria käytännön vaikeuksia aiheutuu muistakin jatkuvasti muuttuvista laeista ja säädöksistä. Esim. parhaillaan

ovat muuttumassa vähittäiskaupan sertifiointivaatimukset, mikä aiheuttaa tuotemerkintöjen uusimisen. Ulkomainen yritys on usein paikallisten viranomaisten silmätikku ja erityisesti uusien säädösten noudattamista vaaditaan ensimmäiseksi näiltä, mikä vaatii lainsäädännön ja määräysten erityisen tarkkaa seuranta.

Aluksi pietarilainen tytäryritys myi pääasiassa tavarataloasiakkaille vain ennakkomaksulla. Nykyään joudutaan myöntämään maksuaikaa - vaatimus, jonka saksalaiset kilpailijat ovat opettaneet venäläisille. Fredrikson myöntää 30 päivää maksuaikaa mutta ei ole suostunut avaamaan asiakkaille myyntitiliä, vaikka jotkut kilpailijat ovatkin niin tehneet. Asiakassaatavien perintä on tytäryrityksessä vielä rutiiniksi opeteltava asia. Silloin kun siihen on ryhdytty, se on yleensä tuottanut tulosta. Venäläiset tavaratalot toimivat tyypillisesti siten, että maksavat vasta kun ovat itse saaneet tavaran kaupaksi eikä myyntipäällikkö täysin ymmärrä laskun maksamisen vaatimusta silloin kun näin ei ole vielä tapahtunut. Luottotappioita on tullut jonkin verran. Yli 90 % asiakkaiden maksuista Pietarissa tapahtuu nykyään jo pankin kautta. Suurin asiakas Passage-tavaratalo on opetettu käyttämään myös alennusmyyntiä sesonkiaikana myymättä jääneiden tavaroiden realisoimiseksi.

Nykyään asiakaskunta jakaantuu kahteen osaan; perinteisten tavarataloasiakkaiden rinnalle ovat syntyneet uusien yrittäjien perustamat vähittäiskaupat. Nämä ovat yleensä hyviä ammattilaisia alallaan ja siinä mielessä myös vaativia asiakkaita.

Fredriksonin markkina-alue on periaatteessa koko Venäjä vaikka Pietari onkin selvästi päämarkkina-alue. Lakit kilpailevat mm. saksalaisten ja puolalaisten tuontilakkien kanssa sekä paikallisten tuoteväärennösten kanssa. Väärennettyjä tuotemerkkejä käyttävien lakkien lisäksi Pietarissa on nähty jopa Fredrikson-merkkisiä top-patakkeja, joita ei koskaan ole ollut Fredriksonin tuotevalikoimassa. Lakkien kanssa kilpailevatkin käytännössä myös muut tuotteet kuin päähineet.

Nykyinen Pietarin tytäryrityksen johtaja on suomalainen, joka joutuu edelleen käyttämään ajastaan huomattavasti enemmän hallinnollisten ja rahoituskysymysten hoitoon kuin etukäteen ajatteli. Tuotannon suunnittelun ottaminen omiin käsiin on lisännyt työntekijöiden motivaatiota suuresti. Budjetoinnin tarpeellisuutta ei silti vielä kukaan täysin ymmärrä. Toimintojen ja raportoinnin yhtenäistäminen emoyhtiön kanssa vaatii vielä parempaa länsimaisten joh-

tamisvälineiden ymmärtämistä. Toistaiseksi venäläisen paikallisjohdon on vaikea toimia yhtä tehokkaasti kuin Suomessa.

Venäjän talouskriisin vaikutukset

Elokuussa 1998 alkaneella Venäjän talouskriisillä on ollut selvät vaikutukset Fredriksonin Venäjän toimintaan. Suomesta toimitettavat tuotteet jäävät entistä herkemmin seisomaan varastoon. Vaikutukset näkynevät vielä selvemmin kevään 1999 myynnissä kuin syksyn 1998 myynnissä, koska tilaukset tehdään eri sesongeille hyvissä ajoin etukäteen. Kysynnän pudotus on lisäksi suurempi Suomesta toimitetuille tuotteille kuin Pietarissa valmistetuille tuotteille. Paikallisten työntekijöiden palkkoja ei ole nostettu ihan samassa suhteessa kuin ruplan on devalvoitunut, mutta erotus on tarkoitettu kompensoida kertakorvauksana vuoden 1998 lopussa. Loka-marraskuussa 1998 myynti on kuitenkin kääntynyt hienoiseen kasvuun. Syksyn 1994 talouskriisin vaikutukset olivat samankaltaiset.

OY LARS KROGIUS GROUP LTD

Emoyhtiö

Oy Lars Krogius Group, Ltd on yksi Suomen vanhimmista kuljetus- ja huolinta-alan yrityksistä. 126 vuotisen toimintansa aikana yritys on edustanut Suomessa lukuisia eri varustamoja ja laivayhtiöitä sekä hoitanut vienti- ja tuontikaupan rahtaustoimintaa. Krogius on myös yli sadan vuoden ajan toiminut Lloyds'in agenttina Suomessa.

Vuoteen 1985 saakka yritys oli perheyhtiö. 1980-luvun lopulla se siirtyi Spontellin ja Bilspeditionin kautta hollantilaisen Venture Capital Investors - yhtiön omistukseen. Vuonna 1998 Lars Krogiuksen toimiva suomalainen johto osti yrityksen osake-enemmistön. Yrityksen liikevaihto nousee vuonna 1998 150-160 milj. markkaan. Tästä Venäjän liikenteen ja siihen liittyvien palveluiden osuus on noin 50 milj. mk. Emoyhtiön palveluksessa on Helsingissä 25 henkeä. Pietarin tytäryhtiön ja edustuston palveluksessa on yhteensä 23 henkeä, Tallinnassa 15, Moskovassa 6 ja Riiaassa 5 henkeä.

Toiminta Venäjällä

Krogius on toiminut Venäjällä jo yli sadan vuoden ajan ja on omannut laajan kontakiverkon venäläisiin varustamoihin sekä ulkomaankauppaa hoitaviin viranomaisiin. Vuonna 1993 yhtiö perusti tytäryrityksen Pietariin. Tätä seurasivat nopeassa tahdissa tytäryritykset sekä Tallinnaan että Riikaan.

Yrityksen strategiana on "kaivautua aseisiin" Itämeren alueella kaikkien Venäjälle johtavien kuljetusreittien varrelle, jotta niistä voidaan valita asiakkaan tarpeisiin kulloinkin sopivin ja parhaiten toimiva reitti. Venäjän ulkomaankaupan rahtiliikenne on Krogiukselle erityisen kiinnostavaa liiketoimintaa sen vuoksi, että valtaosa siitä on vientiä Venäjälle. Suomen ulkomaankauppa puolestaan on suureksi osaksi sellu- ja paperiteollisuuden tuotteiden vientiä eurooppalaisiin satamiin. Näin ollen Venäjän vientikuljetukset tasoittavat kuljetuskapasiteetin käyttösuhdetta Itämeren alueella.

Usean eri reitin käyttö ja hallinta on tärkeätä sen vuoksi, että Venäjän ja Baltian maiden suhteet ovat vielä epävakaaat ja kulloin-

kin puhaltavat poliittiset tuulet vaikuttavat siihen, miten joustavasti kuljetukset hoituvat. Tällä hetkellä edullisin mutta poliittisesti hankalin on Latvian kautta kulkeva reitti. Poliittisesti helpoin on Liettuan reitti mutta Vironkin kautta kulkeva reitti on tullut viime aikoina sujuvammaksi. Näihin kaikkiin verrattuna kuljetusreitit Suomen kautta ovat korkean hintatason johdosta menettäneet kilpailukyynsä lähes kokonaan.

Pietariin perustettuun tytäryritykseen tehty investointi on markkamääräisesti pieni. Tilat Pietarin sataman portilla sijaitsevasta merentutkimuslaitoksen omistamasta rakennuksesta on vuokrattu edullisesti. Tilojen remontointiin investointiin jonkin verran mutta kaikki toimistossa tarvittamat koneet ja laitteet sekä tietojärjestelmät on lainattu emoyhtiöltä ja ne on sitouduttu palauttamaan takaisin Suomeen. Näin ollen ne ovat emoyhtiön taseessa eikä niistä ole Pietarissa tulli- eikä veroseuraamuksia. Pietarissa olevat autot ovat puolestaan edustuston omaisuutta. Yrityksen toimihenkilöiden palkat on toistaiseksi maksettu Suomesta käsin mutta niiden maksamista Viron edustuston kautta tutkitaan.

Vuonna 1995 Krogius perusti edustuston Moskovaan – yrityksen johdon mukaan kuitenkin strategisesti liian myöhään. Suomalaisen yrityksen ryntäys Pietariin 1990-luvun alkuvuosina veti huomion pois samanaikaisesti tapahtuneesta rahan ja taloudellisen vallan keskittymisestä Moskovaan. Myös kuljetus- ja huolinta-alalla kilpailu on siellä kiristynyt huomattavasti ja uuden toiminnan aloittaminen tullut huomattavan kalliiksi.

Vuonna 1994 perustettu Tallinnan yksikkö toimi alunperin Pietarin yksikön alaisuudessa ja Riian yksikkö puolestaan Tallinnan yksikön alaisuudessa. Vuonna 1998 perustettu uusi holding-yhtiö Oy Lars Krogius Group Ltd omistaa suoraan sekä Pietarissa toimivan tytäryrityksen OOO Krogiuksen että Pietarin ja Moskovan edustustot. Pietarin tytäryritys on vuoden 1998 yritysjärjestelyjen yhteydessä myös rekisteröity uudelleen.

Pietariin tehdyt satsaukset heijastavat selvästi siellä omaksuttua toimintastrategiaa, jonka mukaan yrityksen täytyy olla valmis siirtämään toiminta pois Venäjältä vaikka huomenna. Toiminnan taloudellinen tulos pyritään minimoimaan Pietarissa ja yrityksen autot pidetään jatkuvasti täydessä lähtövalmiudessa. Näin varovaiseen strategiaan on päädytty toiminnan alkuvaiheessa saatujen negatiivisten kokemusten perusteella.

Kokemukset

Tytäryrityksen perustamista oli edeltänyt jo vuonna 1991 Pietariin perustettu yhteisyritys, joka kuitenkin osoittautui virheinvestoinniksi. Sen venäläisten johtajien toimintaa ei pystytty valvomaan tarpeeksi hyvin, mistä syystä väärinkäytöksiä tapahtui. Virheinvestoinniksi osoittautui myös Vuonna 1994 tehty sijoitus Arkangeliin, josta ostettiin paikallinen alan yritys. Huomattuaan miten kannattavaa liiketoiminta oli sen paikalliset johtajat rupesivat kanavoimaan yrityksen tuottoja omille henkilökohtaisille pankkitileilleen Espanjassa toimivien liikekumppaneiden avulla. Lopulta yritys myytiin Espanjalaisille kokonaan.

Käytännössä ulkomaanvaluutoissa tapahtuvasta liiketoiminnasta saatujen tuottojen minimoiseen on päädytty Pietarissa sen vuoksi, että kaupungin verottaja päätti jäädyttää tytäryhtiön tilit arvonlisäveron maksamista koskeneen kiistan seurauksena. Asiasta on saatu tuomioistuimessa tytäryhtiön kantaa tukeva päätös mutta se ei ole toistaiseksi vaikuttanut Pietarin verottajan suhtautumiseen. Sen jälkeen on tutkittu Viron edustuston käyttämistä maksuliikkeen kanavana mm. sen vuoksi, että Suomen ja Viron välisen verosopimuksen mukaan osingon verotus jäisi 28 %:iin, kun taas Venäjän Duuma ei ole ratifioinut Suomen ja Venäjän välistä verosopimusta, mitä ilman tytäryrityksen voitosta perittäisiin Venäjällä 35 %:n voittovero. Pietarissa sijaitsevan edustuston toimintakulut ovat puolestaan aiheuttaneet tulkintaongelmia myös Suomen verottajalle, joka ei ole suoralta kädeltä hyväksynyt kuluja vähennettäviksi emoyhtiön verotuksessa. Suomen verottajan lopullinen kanta vaikuttaa siihen, minkä yksikön kautta laskutus tulevaisuudessa hoidetaan.

Krogiuksen pietarilaisen asiantuntijan mukaan laillisen ja rikollisen toiminnan rajamailla kulkevat toimintamuodot ovat kuljetustoiminnassa Venäjällä kaikkea toimintaa hankaloittava piirre. Venäjän tulli pyrkii nykyään estämäänsä ns. kaksoislaskutusta tarkistamalla mm. kuljetusten vakuutusasiakirjat kauppalaskujen lisäksi. Pieniä yrityksiä, jotka saattavat vaihtaa nimeä jopa kaksi kertaa kuukaudessa on kuitenkin jokseenkin mahdotonta saada vastuuseen laittomuuksista. Käytännössä useat yritykset saavat osan myyntikatteestaan pimeänä rahana ja osa katteesta maksetaan erilaisina lahjoina tai lahjuksina viranomaisille. Myös huomattava osa venäläisen henkilökunnan palkoista maksetaan pimeästi, mistä

syystä virallisille palkkatilastoille nauravat kaikki muut paitsi ne, jotka eivät ole saaneet palkkaansa lainkaan.

Krogiuksen venäläisten toimihenkilöiden palkoista osa rahastoidaan eläkemaksuina, mikä on osoittautunut hyväksi keinoksi vähentää henkilökunnan vaihtuvuutta. Äskettäin kuitenkin Pietarin yksikön johtaja siirtyi Pietarin sataman toiseksi varajohtajaksi, mikä ei sekään ole Krogiuksen kannalta huono asia, koska tällä on asemansa puolesta paljon liiketoimintaan vaikuttavaa sananvaltaa. Pätevän henkilökunnan löytäminen Venäjältä tulee kuitenkin koko ajan vaikeammaksi.

Krogiuksen Pietarin tytäryhtiön toimihenkilöt toivoisivat emoyritykseltä enemmän panostusta yrityksen toiminnan laajentamiseen ja erityisesti asiakashankintaan. Nyt uudet pienet ja keskisuurat yritykset päätyvät heidän mukaansa liian usein kilpailijoiden asiakkaisiksi. Emoyrityksen kannalta juuri uudet pienet yritykset ovat kuitenkin erittäin riskialttiita asiakkaita ja markkinoinnostukset sellaisten hankkimiseksi ovat lähes hukkaan heitettyä rahaa.

Venäjän talouskriisin vaikutukset

Elokuussa alkaneen talouskriisin jälkeen Krogiuksen vuoden 1998 viimeisen neljänneksen tulos Venäjän liiketoiminnasta on supistunut jonkin verran mutta jää silti selvästi positiiviseksi. Syitä tähän on kolmenlaisia: 1) palkkakustannukset joustavat alaspäin yhtiön kannattavuuden alentuessa, kun osa palkoista maksetaan ulkomaan valuutassa; 2) alhainen ruplan arvo on tehnyt raaka-aineiden viennistä aikaisempaa kannattavampaa ja esimerkiksi erilaisten metallien vienti on lisääntynyt selvästi; 3) alihankintapalveluiden ostaminen on aikaisempaa halvempaa yhtiölle, jonka tulot ovat valuuttamääräisiä.

Lisäksi yrityksen varovainen suhtautuminen mm. Venäjän pankkijärjestelmään merkitsi käytännön toimintastrategiassa mm. sitä, että ruplina tulleet maksut käytettiin aina samana päivänä eteenpäin lähteviin ruplamaksuihin. Mikäli muita maksettavia laskuja ei ollut, maksettiin palkkoja etukäteen kyseisen

maksupäivän virallisen dollarikurssin mukaan. Näin suojauduttiin ruplan devalvaatio- ja inflaatoriskiltä.

NOKIAN RENKAAT OYJ

Emoyhtiö

Nokian Renkaat Oyj:n tuotanto jakaantuu neljään tuotealueeseen: henkilöautonrenkaat, raskaat renkaat, polkupyöränrenkaat ja pinnoitusmateriaalit. Telekommunikaatio-alalla toimiva Nokia Oyj omistaa nykyään enää n. 20 % Nokian Renkaiden osakkeista mutta on kuitenkin säilyttänyt asemansa suurimpana yksittäisenä omistajana. Koska Nokian Renkaat Oyj on pörssi-yhtiö, muu osakeomistus on jakautunut suhteellisen laajalle omistajakunnalle.

Maailman rengasvalmistajien joukossa Nokian Renkaat on melko pieni yritys. Siitä huolimatta se omalla alallaan tasaisen hyvää tulosta. Nokian Renkaiden volyymiltaan suurin tuoteryhmä on nastoitettut talvirenkaat. Niiden markkinoilla Nokian Renkaat kilpailevat samassa sarjassa kuin Continental-ryhmä ja Michelin. Yrityksen liikevaihdosta, joka oli n. 1,3 mrd markkaa vuonna 1997, menee vientiin noin 70 %. Tärkeimmät markkina-alueet ovat kotimarkkina-alue, johon kuuluvat Suomen lisäksi Ruotsi, Norja ja Venäjä sekä alppialueet ja Pohjois-Amerikka. Venäjän osuus liikevaihdosta on noin 6 %.

Suomessa Nokian Renkailla on kaksi tuotantolaitosta, joista toinen sijaitsee Nokiassa ja toinen Lieksassa. Ulkomaille suuntautuminen on aloitettu perustamalla myyntiyhtiöt kuuteen tärkeimpään vientimaahan, minkä jälkeen seuraava askel on ollut omien vähittäismyyntiä ja rengasasennusta harjoittavien jakeluyhtiöiden osto Norjasta, Ruotsista ja Latviasta. Ruotsissa Nokian Renkailla on lisäksi merkittävä renkaiden pinnoitukseen keskittyvä yritys.

Tähänastinen toiminta Venäjällä ja investointihanke

Venäjällä Nokian Renkailla on Moskovassa oma edustusto, jonka palveluksessa on kaksi venäläistä toimihenkilöä. Myynti Venäjälle, muihin IVY-maihin sekä Baltian alueelle samoin kuin tuonti ja yh-

teishankkeet hoidetaan kuitenkin Suomesta käsin ja Moskovan edustusto toimii myynnin tukioorganisaationa.

Nokia oli Neuvostoliiton aikana eräs harvoista ulkomaisista valmistajista, jonka autonrenkaita tuotiin Neuvostoliittoon. Tuolloin Nokia toimitti nastarenkaita etupäässä valtion Volgiin ja muihin edustusautoihin. Yritys ja sen tuotteet olivat jo silloin arvostettuja ja hyvässä maineessa ja Neuvostoliiton hajottua Nokian Renkaat on ylläpitänyt imagoaan säännöllisen ja varsin mittavan mainonnan avulla.

Venäjän autotehtaat pyrkivät yhdessä länsimaisten valmistajien kanssa kehittämään uusia, länsimaiset laatuvaatimukset täyttäviä tuotteita. Investointeja ovat kuitenkin jarruttaneet tehtaiden taloudelliset vaikeudet sekä Venäjän poliittinen ja taloudellinen epävakaisuus. Nokian Renkaat ei ole myynyt renkaita venäläisille autotehtaille vaan on pyrkinyt keskittymään jälkimarkkinoihin.

Nokian Renkaat on myöntänyt osalle venäläisistä asiakkaista maksuaikaa. Syksyyn 1998 mennessä ei luottotappioita ole kärsitty. Barter-kauppaa ei ole käyty, vaikka renkaiden vaihto valmistuksessa käytettäviin raaka-aineisiin olisi periaatteessa mahdollista. Nokian Renkaat on myös jo kauan käyttänyt tuotannossaan jonkin verran venäläisiä raaka-aineita, mutta on ostanut ne viime vuosina länsimaisten välittäjien kautta, koska venäläisten tehtaiden toimitusvarmuuteen ei Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen ole voitu luottaa tarpeeksi.

Venäjän rengasmarkkinat ovat Nokian Renkaiden kannalta niin kiinnostavat, että yrityksessä on pohdittu sekä tuotannollisen toiminnan aloittamista Venäjällä että jakelun vahvistamista. Tuotannon aloittamista on tutkittu jo lähes puolentoista vuoden ajan. Tavoitteena on ollut sellaisen yhteisyrityksen perustaminen venäläisen rengastehtaan kanssa, joka valmistaisi länsimaiset laatuksiteerit täyttäviä, sekä venäläisiin että länsimaisiin autoihin soveltuvia renkaita pääasiassa Venäjän markkinoita varten, mutta mahdollisesti myös vientiin.

Moni venäläinen autotehdas on kehittämässä yhteistyötä länsimaisen autonvalmistajan kanssa. Volgan tehdas harjoittaa yhteistyötä Fiatin kanssa, Moskovassa toimiva Moskvitshin tehdas Renaultin kanssa ja Togliattin tehdas General Motorsin kanssa. Tämän lisäksi Ford on suunnitellut oman autotehtaan rakentamista

Pietarin lähistölle. Näiden kaikkien projektien tulevaisuus riippuu Venäjän taloudellisen tilanteen selkiintymisestä sekä varsinkin ulkomaisten sijoittajien uskosta siihen, että markkinatalous tulee Venäjällä säilymään. Venäjän autoteollisuuden kehittämisessä ei asiantuntijoiden mukaan ole todellisia muita vaihtoehtoja kuin yhteistyö länsimaisten valmistajien kanssa siitäkkin huolimatta, että Venäjällä suhtaudutaan ulkomaisiin sijoittajiin varsin negatiivisesti. Epävarmuutta lisää vielä se, että jokainen yksityistämiseen liittyvä kauppa voidaan Duuman päätöksellä haluttaessa peruuttaa.

Yhteistuotantoajatusta ja mahdollisia venäläisiä kumppaneita lähdettiin Nokian Renkaiden toimesta selvittämään Moskovassa toimivan rengasteollisuuden instituutin avulla, konsulttien välityksellä sekä omin resurssein. Selvitystyön tuloksena päädyttiin Rosshina-nimiseen holding-yhtiöön, joka omistaa Venäjällä rengastehtaita. Näistä tunnetuin oli Jaroslavl'n tehdas. Rengastehtaiden lisäksi Rosshinaan kuului maanlaajuisesti toimiva, rengasjakeleun keskittynyt yritys sekä muiden alojen teollisuutta.

Nokian Renkaat perehtyi Jaroslavl'n rengastehtaan toimintaan runsaan puolen vuoden ajan ennen kuin yhteistyön aloittamisesta allekirjoitettiin aiempöytäkirja tammikuussa 1998. Siinä vaiheessa analysoitiin myös sitä, koskisiko yhteistyö vain henkilöautorenkaiden valmistusta vai ulottuisiko se koko tehtaan toimintaan. Toistaiseksi päädyttiin vain henkilöautorenkaisiin.

Hankkeen eteneminen kuitenkin pysähtyi sen vuoksi, että venäläinen Rosprom-Jukos-ryhmittymä osti osake-enemmistön Rosshinasta ja halusi määritellä rengas-alan strategiansa tarkemmin, ennenkuin hankkeessa edetään. Ryhmittymä on Venäjän suurimpia yrityksiä mm. öljy- ja rahoitusallalla rengasteollisuuden ollessa vain hyvin pieni osa koko liiketoiminnasta.

Jaroslavl'n tehtaan lisäksi Nokian Renkaat on tutkinut muitakin mahdollisia yhteistyökumppaneita sekä myös kokonaan uuden rengastehtaan perustamista Venäjälle. Taloudellisesti järkevän kokoisen, uuden rengastehtaan rakentaminen maksaa noin 500 milj. markkaa. Toimivan yksikön kannalta korkealaatuisten raaka-aineiden saanti on kummankin vaihtoehdon kannalta avainasemassa. Osa raaka-aineista joudutaan joka tapauksessa tuomaan ulkoa, koska Venäjällä ei valmisteta kaikkia tuotannossa tarvittavia raaka-aineita.

Hankkeen rahoitusvaihtoehtoja ei myöskään ehditty valmistella lopulliseen muotoon ennen kuin Rosshinan omistusjärjestely tapahtui. Rahoituksen järjestäminen emoyhtiölle länsimaisilta rahoitusmerkkinoilta ei sinänsä olisi mikään suuri ongelma. Kansainvälisistä rahoituslaitoksista keskusteltiin Maailmanpankkiryhmään kuuluvan IFC:n sekä EBRD:n kanssa. Lisäksi Finnfund oli alustavien keskustelujen perusteella kiinnostunut rahoittamaan hanketta myös osakepääoman muodossa. Takuukeskukseen ei oltu yhteydessä.

Kokemuksia

Neuvottelujen kuluessa osoittautui, että tietojen saaminen venäläisen tehtaan tilanteesta oli vaikeaa. Yleensä asiaa kuin asiaa piti kysyä 3-4 kertaa ennenkuin siihen saatiin tyydyttävä vastaus. Kaikkia asioita ei edes osattu kysyä aluksi vaan vasta muutaman neuvottelukerran jälkeen ja niissä saatujen lähtötietojen perusteella. Venäläisellä osapuolella ei myöskään ollut kokemusta tällaisen projektin selvitystyöstä eikä se näin ollen osannut oma-aloitteisesti kertoa kaikista olennaisista seikoista.

Niinpä esimerkiksi tehtaan rasitteista oli vaikeata muodostaa kokonaiskuva. Tehtaan verovelkoista ja viivästyskoroista ei yrityksen taseen perusteella saa kokonaiskäsitystä mm. siksi, että verovelkaa kertyy myös yrityksen tehdessä tappiollista tulosta. Toisaalta verovelkaa omaavan yrityksen saadessa tuloja Venäjän verottajalla on oikeus heti kuitata sellaiset tulot verosaatavansa lyhennykseksi. Nykyinen verolainsäädäntö on niin ankara ja monimutkainen, että yritysten pitää jatkuvasti käyttää luovuutta pitääkseen yrityksen toiminnassa mahdollisimman pienin rikkein. Veropoliisin valtuudet ovat laajat ja sen toiminnassa onkin usein kyse lähinnä rikkeiden hinnoittelusta – lähes kaikilta yrityksiltä löytyy ainakin muotovirheitä.

Venäläisten yritysten verovelkojen armahduksesta on keskusteltu maassa jo pitkään, mutta sitä koskeva lakiehdotus ei ole toistaiseksi läpäissyt Duuman käsittelyä. Sen sijaan verovelkojen viivästyskorkojen järjestelyn odotetaan laskevan niitä lähiaikoina huomattavasti, mikä osaltaan helpottaa jonkin verran yritysten taloudellisen tilanteen arviointia.

Monilla yrityksillä on edelleen myös sosiaalisia rasitteita, esimerkiksi päiväkoteja, lomakeskuksia, asuntoja ym., jotka aiheuttavat huomattavia kustannuksia vuosittain. Venäläisillä tehtailla on lisäk-

si suunnaton ylimiehitys, mikä puolestaan nostaa muuten alhaisia työvoimakustannuksia. Näillä, kuten verotussyilläkin, on kohottava ja vääristävä vaikutus tuotteiden omakustannushintoihin.

Jaroslavl'n tehtaan osalta selvisi, että pitkällä tähtäyksellä sen saa toimimaan kannattavasti ja tehokkaasti, mutta se vaatii paljon kehittämistyötä sekä teknisellä että liikkeenjohdon puolella. Lyhyellä tähtäyksellä on mahdollista pienillä parannuksilla ja tehokkuuden ja yrityskuvan kohotuksella vahvistaa tehtaan asemia Venäjän markkinoilla.

Hankkeen opetuksiin kuuluu myös julkisuuden tuomat ongelmat ja tiedotusvälineiden reagointi Suomessa. Kun aiesopimus julkistettiin tammikuussa -98, asiaa käsiteltiin julkisuudessa erittäin innostuneesti. Myöhemmin kuitenkin Nokian Renkaita arvosteltiin asian vääranlaisesta, yli-optimistisesta tiedottamisesta ja yritystä syytettiin jopa pörssikurssin vedättämisestä tämän hankkeen perusteella.

Kriisin vaikutukset

Venäjän kriisi lamautti aluksi toimitukset lähes täydellisesti, mutta lokakuussa kauppa elpyi ja lähenteli loppuvuonna jo budjetoitua tasoa. Vuosi 1999 tulee olemaan vaikea Venäjällä eikä ostovoima tule palaamaan kriisiä edeltävälle tasolle. Nokian Renkaat on sopeuttanut toimintansa muuttuneen markkina-tilanteen mukaan.

Venäjän markkina säilyy kuitenkin Nokian Renkaiden yhtenä korkean prioriteetin omaavana kotimarkkina-alueena. Korkeatasoisille tuontirenkaille on Venäjällä joka tapauksessa tarvetta jatkossakin, koska autokanta on koko 1990-luvun alan länsimaistunut.

Tehdasprojektin osalta Nokian Renkailla ei ole kriisin alettua kiirettä asian eteenpäin viemiseksi, mutta yritys haluaa seurata tilannetta hyvin tarkkaan ollakseen valmis reagoimaan sitten, kun siihen on aihetta.

Kriisin aikana Nokian Renkaat on myös ostanut edulliseen hintaan 8 %:n osuuden Jaroslavl'n tehtaasta, mikä mahdollistaa

Venäjän rengasteollisuuden kehityksen seuraamisen hyvin läheltä ja avaa entistä paremmat neuvottelumahdollisuudet yhteistyöstä silloin, kun aika on sille kypsä. Pitkällä tähtäyksellä kehitys Venäjällä menee eteenpäin mutta lyhyellä aikavälillä kulku saattaa olla hyvinkin epävakaa.

PIHLAVAN IKKUNA OY

Emoyritys

Pihlavan Ikkuna Oy on ruoveteläinen ikkunanvalmistaja, joka vuonna 1996 muutti toimintastrategiansa ja siirtyi ikkunateollisuuden alihankinnasta valmiiden ikkunoiden valmistukseen. Tuolloin siihen asti pelkästään alihankkijana toimineen yrityksen pääasiakas sanoin sopimuksensa irti ja Pihlavan Ikkuna joutui pohtimaan toimintansa edellytyksiä uusista lähtökohdista. Kehitettiin oma uusi tuote ja tehtiin siitä varta vasten markkinoiden laadukkain ja myös kallein. Samalla päätettiin keskittyä korjausrakentamisen markkinoille, koska uskottiin niiden markkinoiden kasvavan muun rakentamisen lamasta huolimatta.

Kun omaa markkinointia ei aikaisemmin ollut lainkaan, jakeluorganisaatio piti rakentaa alusta saakka. Markkinoilla keskityttiin suuriin kasvukeskuksiin ja päädyttiin käyttämään enimmäkseen jälleenmyyjä, jotka myös huolehtivat ikkunoiden asennuksesta. Jokaisella jälleenmyyjällä on oma tuotemerkkinsä ja ikkunat valmistetaan tilaustyönä mittojen mukaan eikä niitä myydä varastotavarana lainkaan. Järjestely muistuttaa jonkin verran franchising-sopimusta, mutta yhteistyö jälleenmyyjien kanssa ei perustu sanktioihin vaan muuten yhteisesti sovittuihin pelisääntöihin.

Ikkunoiden tuotannossa Suomessa on ylikapasiteettia. Markkinajohtaja Fenestra pystyisi useammassa vuorossa lähes yksin tyydyttämään kysynnän. Pihlavan Ikkunan tavoitteena on kuitenkin päästä ns. liigatasolle Fenestran, Tiivin ja Domuksen kokoluokkaan parin vuoden kuluessa. Viimeisenä vuotena toimittaessa alihankkijana yrityksen liikevaihto oli n. 10 milj. mk. Ensimmäisenä itsenäisenä toimintavuonna 1996 se nousi 22 miljoonaan, vuonna 1997 49 miljoonaan ja kuluvana vuonna odotetaan 60 milj. liikevaihtoa. Nopean kasvun ohessa kannattavuus on myös säilynyt erittäin hyvänä.

Kotimarkkinoilta haettavan markkinaosuuden lisäksi kasvua on etsitty myös vientimarkkinoilta. Länsi-Eurooppaan ei ole yritettykään sen vuoksi, että siellä on vuosisatainen aivan erilainen ikkunanrakennusperinne kuin Suomessa. Sen sijaan Venäjän markkinat on nähty kiinnostavina paitsi suuren potentiaalisen kysynnän vuoksi myös sen vuoksi, että siellä ei ole valmiita vahvoja perinteitä vaan kaikki hyvät ratkaisut otetaan auliisti vastaan.

Venäjän operaatio

Vuosina 1996-97 ajatus ikkunatehtaan rakentamisesta Venäjälle nousi yrityksen suunnitelmiin. Sen avulla toivottiin uusien markkinoiden avautumista yrityksen tuotteille Venäjällä. Toim.joht. Timo Vannas esitteli ajatusta useissa eri yhteyksissä kotimaassa mutta resurssit eivät riittäneet Venäjällä tehtäviin markkinatutkimuksiin. Idean ydin oli siinä, että sopivan venäläisen partnerin löydyttyä rakennettaisiin Pihlavan Ikkunan teknisen avun turvin Venäjälle moderni ikkunatehdas. Suomalainen sponsoriyritys ja idean isä ei kuitenkaan itse investoisi tehtaaseen tieto-taitoaan sekä pienehköjä laiteinvestointeja lukuun ottamatta vaan varsinainen investoija olisi venäläinen yritys mutta yhteistyössä kehitettäisiin tehtaasta länsimaisen tehokas ja laadukas yritys. Tästä toimintamallista saatujen kokemusten perusteella tehtäisiin myöhemmin päätöksiä mahdollisista suorista sijoituksista. Hankkeen toteuttamiseen yritys sai myös Tekesiltä avustuksen, joka oli poikkeuksellinen, koska sen kohteena ei ollut teknologian kehittäminen, kuten on ollut sääntönä TEKESin avustuksista päätettäessä vaan ulkomaisen operaation toimintamallin kehittäminen.

Yhteistyö ja –tuotanto Venäjällä kiinnosti yritystä kolmesta eri syystä: 1) Venäjän laatutaso on alhainen, mistä syystä ulkomaisille laatutuotteille on kysyntää; 2) Ikkunoiden kuljetuskustannukset Suomesta ovat korkeat; ja 3) Venäjän tuontitullit ovat huomattavat. Pihlapuu ei kuitenkaan ehtinyt varsinaisesti etsiä kumppania ennenkuin heihin otettiin Venäjältä yhteyttä. Kimmokkeena olivat Tjumenissa järjestetyt Suomen teollisuuden esittelymessut, joilla venäläisille yrittäjille jaettiin tietoa mm. suomalaisista ikkunanvalmistajista. Heihin ottikin yhteyttä venäläinen yrittäjä Ufasta Baskortostanista ja tämä osoittautui melkeinpä länsimaisemmaksi ajattelutavaltaan kuin Pihlavan johto. Suomalaisista ikkunanvalmistajista, joiden puoleen venäläisyrittäjä kääntyi, vain Pihlavalla oli valmis ehdotus yhteistyön muodosta. Keskustelujen tuloksena ke-

hitettiin yhteistyömuoto, joka ei vaatinut Pihlavalta varsinaista pääomasijoitusta lainkaan mutta mahdollisti yrityksen muiden tavoitteiden toteuttamisen Venäjällä, kuten yrityksen tuotteiden tunnetuksi tekemisen, hyvien liikesuhteiden solmimisen ja asiakkaiden löytymisen myös pitemmällä tähtäyksellä.

Yhteistyö toimii siten, että Suomesta toimitetaan Ufaan mittatilaustyönä tehdyt komponentit, ikkunoiden puuosat. Kaikki alumiiniosat tehdään UFAssa sinne toimitetusta valmiista Pihlavan profiilista. Ufassa se vain päätetään sopivan mittasiksi osiksi. Kokoonpano Ufassa käsittää näin ollen lasituksen, osien liimauksen sekä alumiiniprofiili-suojauksen.

Pihlavan malli

Kokonaisen ikkunatehtaan perustaminen Venäjälle on työläs, rahaa ja aikaa vievä, sangen epävarma operaatio. Nykyaikaisine koneine ja laitteineen sekä rakennuksineen tarvittava investointi on arviolta 20-30 Mmk. Tästä huolimatta myös puuraaka-aineprosessin hallinta, jonka tärkeitä osia ovat puutavan valinta ja kuivaaminen, tuottaisi Venäjällä ongelmia.

Pihlavan Ikkuna valitsi toimintamallin, jossa ikkunatehdas käynnistetään Pihlavan toimittavan raaka-aineen, tietotaidon, teknologian, laadun ja mittatarkkuuden varassa. Lasitus, alumiinityöstö ja kokoonpano tapahtuvat Venäjällä. Jatkossa on tarkoitus vähän kerrallaan siirtää jalostusastetta oppimisen ja työn tehokkuuden noustessa Venäjälle, kunnes lopuksi koko ikkuna voidaan valmistaa Venäjällä.

Pihlavalla on ollut vaikea vakuuttaa venäläisiä ikkunanvalmistajia siitä, että nimenomaan puuosat on syytä tuoda Suomesta, vaikka puuraaka-ainetta on Venäjällä vaikka millä mitalla. Valitulla kumppanilla ei ollut aikaisempaa kokemusta ikkunanvalmistuksesta, minkä vuoksi näitä ennakkoluuloja vastaan ei tarvinnut taistella.

Yhteistyö ilman varsinaista sijoituspanostakin yrityksen osakepääomaan auttaa UFAn tehdasta tuottamaan korkeatasoisia Pihlavan ikkunoita, jotka myydään paikallisille ostajille. Yhteistyöhön kuuluu myös konsultointi yrityksen hallintoon, tietojärjestelmiin sekä suunnitteluun kuuluvissa kysymyksissä. Tarvittavat koneet ja laitteet yritys on hankkinut ja rahoittanut itse. Joitakin käytettyjä koneita Pihlajan Puu on toimittanut Ufaan mutta niiden arvo ei ole

merkittävä. Markkinoinnin osalta järjestely on samantapainen kuin yhteistyömuodot suomalaisten jälleenmyyjienkin kanssa.

Kokemukset

Vuonna 1997 Pihlavalla oli laskutusta Ufaan n. 3 milj. markkaa ja koko projekti on yrityksen johdon mielestä ollut kannattava. Viennistä saatu kate on kattanut reilusti kaikki kulut, joita yhteistyön kehittämisestä on toistaiseksi aiheutunut.

Myynti Venäjällä on tapahtunut Suomessa toimivan agentin välityksellä ja etupäässä ennakkomaksuja vastaan. Poikkeuksen on muodostanut Baskortostanin sairaalaan tehty yli 1000 ikkunan toimitus, jossa ostajalle myönnettiin maksuaikaa ja maksua jouduttiinkin odottamaan yli 6 kuukautta. Toimitus oli Pihlavan toimintamallin varsinainen tulikoe ja onnistui teknisesti täysin. Maksujen saannissa kuitenkin tuli ongelmia ja lopuksi sikäläinen yrittäjä pakotettiin ottamaan kallis pankkilaina maksun suorittamiseksi Pihlavalle, joka siinä yhteydessä antoi anteeksi n. 15 % kauppasummasta. Tästä kokemuksesta viisastuneina on palattu kokonaan takaisin ennakkomaksupohjalle. Kokemus on myös viivästyttänyt niiden ajatusten toteuttamista, joita Pihlavassa on jo pitempään suunniteltu: ikkunalasitehtaan perustaminen UFAan yhteistyössä saman paikallisen yrittäjän kanssa.

Pihlavalle Venäjän myynnin kehittyminen on kuitenkin suuri strategisesti tärkeä asia ja yritys on jopa rekrytoinut uutta väkeä sitä varten. On palkattu venäläinen opistomerkonomi asiakassuhteiden kehittämiseen. Ufa-projekti perehdyttää myös ”sisältöpäin” pihlavalaiset venäläiseen ajatusmaailmaan ja –tapaan.

Venäjän talouskriisin vaikutukset

Elokuussa alkaneen Venäjän talouskriisin seurauksena Pihlavan venäläinen yhteistyökumppani on joutunut entistä pahempiin taloudellisiin vaikeuksiin. Baskortostanin hallitus ei ole pystynyt maksamaan suurta sairaalatoimitusta, koska verotuloja ei ole kertynyt riittävästi. Tämän seurauksena Pihlavan yhteistyökumppani ei myöskään ole pystynyt maksamaan takaisin pankista ottamaansa lainaa. Venäläinen pankki on omien saataviensa turvaamiseksi takavarikoinut yrityksen koneet ja laitteet ja kaikki tuotannollinen toiminta on sen vuoksi UFAssa loppunut.

Tilanteen selvittämiseksi asia on ollut esillä Baskortostanin ja Suomen viranomaisten välisissä keskusteluissa mutta toistaiseksi mitään ratkaisua ei sitäkään kautta ole löytynyt. Venäläisiä viranomaisia pyydettiin ilman tulosta jo ennen talouskriisin puhkeamista auttamaan paikallista yrittäjää, kun tämän vuokrasopimus sanottiin irti siitä huolimatta että tämä oli omalla kustannuksellaan kunnostanut kiinteistöä merkittävästi.

Ikkunoiden vienti Suomesta Venäjälle on kriisin jälkeen lähes ehtynyt, koska niiden hinta ruplissa on devalvaation seurauksena noussut noin kuusinkertaiseksi. On odotettavissa, että vuonna 1999 vienti putoaa peräti 20 %:iin vuoden 1998 tasosta, mikä on omiaan kiristämään myös koko Suomen ikkuna-teollisuuden taloudellista tilannetta.

Taloudellisista ongelmista huolimatta Pihlavan toimintamallia sinänsä pidetään edelleen hyvänä ratkaisuna ja sen käytäntöön soveltamiseksi haetaan jatkuvasti uusia mahdollisia yhteis-

työkumppaneita. Eräiden kanssa on syksyn 1998 kuluessa käyty myös konkreettisia keskusteluja.

RANNILA STEEL OY

Rautaruukki Oyj

Emoyhtiö

Rannila Steel on Rautaruukki Oyj:n täysin omistama tytäryhtiö, jonka päätuotteita ovat teräskatteet. Rautaruukin organisaatiossa Rannila Steel kuuluu rakennustuoteryhmään, jonka liikevaihto vuonna 1997 nousi 1.3 miljardiin markkaan. Rakennustuoteryhmän myynnistä noin 40 % suuntautuu EU-maiden ulkopuoliseen Eurooppaan, jossa Itä-Euroopan mailla on huomattava osuus. Rannila Steelille Itä-Euroopan siirtymätaloudet ovat merkinneet nopeasti kasvavaa markkina-aluetta, jolle on haluttu etabloitua ennen kuin kilpailu on kiristynyt liian kovaksi. Rautaruukki konsernissa tuotannolliset investoinnit Venäjälle ovat toistaiseksi keskittyneet Rannila Steel'iin.

Venäjän operaatiot

Rannila Steel on perustanut Venäjälle kaksi tuotannollista tytäryritystä. Näistä ensimmäinen profiloituja teräskatteita valmistava tehdas perustettiin vuonna 1995 Taldomiin, 120 km Moskovasta pohjoiseen. Vuonna 1998 perustettiin toinen tehdas Pietarin kaupunkiin. Pietarissa oli tätä ennen toiminut markkinointiyhtiö jo neljän vuoden ajan. Sekä Taldomin että Pietarin yhtiön osakepääoma on noin 5 milj. markkaa. Investoinnit ovat sen kokoisia, että niitä voidaan normaalisti paljon suurempia investointeja vaativassa teräksen jatkojalostusteollisuudessa pitää oikeastaan markkinointi-

investointeina, joiden avulla luodaan teräksen markkinointikavania.

Pietarin yksikkö myi aluksi Suomessa valmistettua tavaraa. Näin ollen Pietariin toimitettiin muovitetun teräksen sijasta valmiita kattoja ja sadevesikouruja ja tuote oli räätälöity valmiiksi kunkin asiakkaan tarpeisiin jo Suomessa. Paikan päällä tapahtuvaan tuotteen räätälöintiin tarvittavien suunnittelu- ja laskentajärjestelmien toimivuus venäläisissä olosuhteissa on testattu Taldomissa, joten myöskin ne saatiin toimintaan suhteellisen nopeasti. Emoyrityksen odotukset Venäjän tytäryritysten kasvulle ovat suuret. Kummankin yksikön liikevaihto on suuruudeltaan noin 30 milj. markkaa ja sen odotetaan taloudellisen tilanteen parantuessa kasvavan huomattavasti. Toimintaa suunniteltaessa on kuitenkin lähdetty siitä, että kilpailun kiristyessä katteet pienenevät ja tämä on tarkoitus kompensoida suuremman tuotantovolyymien avulla.

Pietarin läheisyyteen emoyhtiö Rautaruukilla on lisäksi suunnitella suurempi, n. 50 milj. markan investointi, jonka avulla on tarkoitus laajentaa teräksisten rakennustuotteiden valmistusta Pietarin talousalueella. Pietarin läheisyyteen suunnitellaan perustettavaksi teräspalvelukeskus sekä varasto, josta voidaan toimittaa nopeasti ja joustavasti asiakkaiden kulloistenkin tarpeiden mukaan mitoitettuja terästuotteita. Rautaruukilla on tuotantoa kaikkiaan 14 eri maassa, joten tuotannollisen toiminnan aloittaminen myös Venäjällä sopii luontevasti yrityksen kansainväliseen toimintastrategiaan. Vastaavanlaisia suunnitelmia Rautaruukilla on myös Moskovassa ja tuotannon aloittamista muillakin Venäjän alueilla tutkitaan.

Valko-Venäjällä Rautaruukilla on hanke, jonka rahoittamisessa on mukana IFC. Sinne perustettu yritys on reskisteröity muttei vielä käynnistynyt. Tarkoitus on aloittaa muovipäällysteisen kelateräksen tuotanto. Tuotannon suunnittelun suurimpana motivaationa on ollut tullien taso, joka on raaka-aineelle alhaisempi kuin valmiille tuotteille. Lisäksi paikallisen raaka-aineen käyttö halutaan saada mahdolliseksi laatutasoa nostamalla Rautaruukin tietämyksen avulla.

Kokemukset

Sekä Taldomissa toimivan että Pietarissa aloittaneen tuotantoyhtiön pääomasijoitus on tehty pääasiassa apporttina eli koneina laitteina. Taldomissa toimiva tytäryhtiö on yhteisyritys, jossa venäläisen osakkaan osuus on 5 %. Osuus on kattanut osakkaan vuokraaman teollisuushallin vuokran toiminnan alkaessa. Pietarin yhtiö on Rannilan täysin omistama.

Taldomissa on tullut esille yhteisyrityksissä tyypillinen intressiristiiriitä. Venäläinen osakas halusi, että yritys maksaisi tuloksestaan osinkoa, mitä puolestaan Rannila ei ollut halukas tekemään vaan piti parempana investoida edelleen yrityksen kehittämiseen. Koska Suomesta toimitetaan yrityksen valmistamien katteiden raaka-aine – muovipinnoitettu teräs, Rannila voi kotiuttaa osan hankkeen tuotosta raaka-ainetoimitusten hinnoissa. Venäläinen osakas oli puolestaan sille tärkeän vuokratulon lisäksi kiinnostunut osingosta, jonka voisi sijoittaa muitten paikallisten hankkeittensa rahoittamiseen. Rannilan omistusosuuden kasvattamisella 62 %:sta 95 %:iin turvattiin sekä Rannilan intressit tuotannollisen toiminnan kehittäjänä että venäläisen omistajan intressit toimitilojen vuokraajana.

Rannilan Venäjän strategia jatkuu todennäköisesti samanlaisena jatkossa – uusia yksiköitä perustettaneen markkinoiden kehittyessä muuallekin Venäjälle. On odotettavissa, että osakepääoman vienti apportin muodossa muuttuu Venäjällä vähemmän edulliseksi, vaikka apporttina maksettavalle osakepääomalle on olemassa hyviä ulkomaisia investointeja edistäviä sekä prosessia nopeuttavia syitä. Esimerkiksi monesti valmiiksi sisäänajettu kone on venäläisissä olosuhteissa jopa parempi vaihtoehto kuin uusi. Teräskatteita valmistavat koneet ja laitteet eivät kuitenkaan sinänsä ole kovin kalli-

ta. Niille löytyy Suomessakin useita valmistajia. Yrityksen perustaminen tullee kuitenkin Venäjällä muutenkin kalliimmaksi jatkossa kuin tähän asti.

Taldomin yksikön valmistus tapahtuu noin 20 hengen voimin Taldomissa ja myynti samansuuruisen henkilöstön voimin Moskovasta käsin. Pietarin yksikössä on 25 henkeä. Kaikissa Venäjän yksiköissä on yhteensä kuusi suomalaista, joista neljä Pietarissa ja kaksi Moskovassa. Suomalaisia ovat yritysten toimitusjohtajat, yksi tuotantopäällikkö sekä kolme markkinoinnista vastaavaa henkilöä. Laskentaa ja kirjanpitoa hoitavat venäläiset toimihenkilöt.

Taloudellisessa raportoinnissa käytetään Skala-ohjelmistoa, jonka avulla muunnetaan venäläinen kuukausiraportointi suomalaiseksi. Ohjelmiston soveltamisessa on ollut ongelmia johtuen mm. venäläisen henkilöstön muutosvastarinnasta uutta raportointijärjestelmää kohtaan vaikka sen avulla muunnetussa raportoinnissa ei pyritäkään kopeekan tarkkuuteen. Erityisenä venäläisenä kirjanpidon ongelmana on tappion näyttäminen, koska tappiollistakin yritystä verotetaan. Emoyrityksen ongelma ei ole kuitenkaan katteiden saamisessa, koska ne pystyy kotiuttamaan osittain jo raaka-aineiden hinnoissa.

Rannilan teräskatteiden jälleenmyyjäverkko Venäjällä on melko laaja. Jekaterinburgissa toimii Rannilan oma diileri mutta muualla käytetään paikallisia jälleenmyyjä. Venäläiset asiakkaat ovat sekä rakennusliikkeitä että yksityishenkilöitä. Myynti tapahtuu pääsääntöisesti vain ennakkomaksua vastaan. Maksuehdot ovat periaatteessa samanlaiset myös jälleenmyyjille, mahdollisia määräalennuksia lukuunottamatta. Poikkeustapauksessa on tehty joitain maksujärjestelyjä mutta esim. yritysten velkakirjoja ei ole hyväksytty maksuksi.

Rannilan pahimmat kilpailijat Venäjällä ovat muut ulkomaalaiset, mukaan lukien suomalaiset valmistajat, jotka toimittavat teräskatteita suoraan ulkomaisista toimipisteistä. Tuontitullit ovat alhaisemmat puolivalmisteille kuin valmiille tuotteille, joten ne valmistajat, jotka myyvät kattopeltiä esim. kelatavarana saavat hyväkseen n. 10 %:n tulliedun valmiisiin tuotteisiin verrattuna. Rannila on kuitenkin selkeästi alansa markkinajohtaja Venäjällä ja yrityksen tuotteita myös viedään Venäjälle Rannilan emoyhtiöstä sekä muita tytäryhtiöistä, mm. Puolasta. Jopa yrityksen mainoskuvia varastetaan oletettavasti kilpailijojen käyttöön. Kilpailun kannalta suu-

rimpana ongelmana ovat kuitenkin tuotteet, joiden maahantuonnissa kierretään tullimaksuja eri tavoin.

Tytäryritysten käyttöpääomarahoitusta on hoidettu elokuuhun 1998 saakka pääasiassa Suomesta käsin myöntämällä raaka-ainetoimituksille maksuaikaa. Aluksi kumpikin osakas antoi yritykselle myös osakasluoton. Myyntitulot käytettiin aluksi yrityksen juoksevien maksujen hoitoon. Pankkiluottoja ei ole otettu Venäjältä.

Venäjän talouskriisin vaikutukset

Elokuussa 1998 tapahtunut ruplan devalvaatio ja sen jälkeinen talouskriisi on vaikeuttanut toimintaa selvästi. Jo elokuun puolivälissä vähän ennen devalvaatiota emoyhtiöstä Suomesta kävi käsky pudottaa kassavarat minimiin. Kriisin vaikutuksia oli kuitenkin muutoin liian aikaista arvioida. Syksyn kuluessa tytäryritysten liikevaihto on pudonnut noin kolmasosaan odotetusta. Elokuun 1998 jälkeen myös käyttöpääoman rahoitus on ollut aikaisempaa ongelmallisempaa, koska inflaatio on kiihtynyt merkittävästi ja maksuviiveet ovat pidentyneet mm. Venäjän pankkijärjestelmän ongelmien vuoksi. Näin ollen konsernin inflaatio- ja kurssitappiot ovat kasvaneet ja pyrkimys on mahdollisimman lyhyisiin maksuaikoihin näiden välttämiseksi. Toiminnan volyymin supistumisesta huolimatta yritysten käyttöpääoman tarve on myös lisääntynyt, koska raaka-ainetoimitukset Suomeen joudutaan maksamaan käteisellä aikaisemmin hyödynnetyn maksuajan sijasta. Tilanne saattaa vaatia velkojen konsolidointia ja osakepääoman korotuksia.

Kriisin seurauksena kustannustaso Venäjällä on laskenut ja mm. vuokria on alennettu. Myös Rannilan tuotteitten hintataso on heikentynyt ja sen seurauksena katteet ovat pienentyneet. Joitakin pienehköjä luottotappioita on syntynyt mutta venäläisistä pankeista yritykset ovat saaneet saatavansa, joskin devalvoituneina. Yrityksen verotaakkaa ei kuitenkaan kevennä edes mahdollisten tappioiden kirjaaminen, koska myös tappioista on maksettava veroa. Nyt olisi toisaalta kustannustason kannalta hyvä aika tehdä investointeja.

Kriisin jälkeen on yllättävää ollut se, että teräskatteita on viety Suomesta Venäjälle enemmän kuin niitä on siellä tuotettu paikallisesti. Vaikuttaa siltä, että tuontia harjoittavien jälleenmyyjien on ollut helpompi hankkia vaadittavat ennakkomaksut kuin pelkästään kotimaan markkinoilla toimivien myyjien. Tuojien varat ovat todennäköisesti länsimaisissa pankeissa, minkä lisäksi niillä on mahdollisesti maksukykyisempi asiakaskunta kuin pelkästään kotimarkkinoilla toimivilla jälleenmyyjillä.

SCHETELIG OY

Emoyhtiö

Oy Schetelig Ab on Suomen suurin puutarha-alan tukkuliike, joka on keskittynyt palvelemaan ammattipuutarhoja. Laajaan tuotevalikoimaan kuuluvat mm: taimet, siemenet ja kukkasipulit; kaikki tarvikkeet, joita kaupallisessa puutarhaviljelyssä tarvitaan, kuten ruukut, kasvialustat, muovit, pakkausmateriaalit sekä kasvinsuojeluvälineet ja erikoislannoitteet; hyötyeliöt, kuten biologiset torjuntaeliöt ja pölytykseen käytettävät kimalaiset; kasvihuonerakenteet ja niihin liittyvä tekniikka, kuten kasvihuoneiden suunnittelu, saneeraukset, katteet, kastelujärjestelmät, tietokoneistetut ilmastonsäätöjärjestelmät, sumuttimet, jne. Schetelig Oy on osa Schetelig-yritysryhmää, johon kuuluu 11 eri puutarha-alan yritystä sekä ryhmän hallintoa hoitava holding-yhtiö.

Yrityksen keskusvarasto ja johto sijaitsee Vantaalla, minkä lisäksi Närpiössä ja Turussa on myyntikonttori sekä noutovarasto. Ryhmään kuuluu lisäksi kaikissa kolmessa Baltian maassa toimiva puutarha-alan yritys. Viimeisimmät ulkomaiset yksiköt on perustettu Pietariin ja Moskovaan.

Toiminta Venäjällä

Scheteligin Pietarin yhtiö rekisteröitiin huhtikuussa 1995 ja se aloitti toimintansa toukokuussa samana vuonna. Yritys on vuokrannut toimitilat pietarilaisen sovhoosin Leton entisestä lastentarhasta, jossa toimi aikaisemmin kauppakeskus ja useita suomalaisia

yrietyksiä. Enää suomalaisia on vain kolme, Schetelig, Ibero ja Clausen.

Yritys toimii puutarha-alan tuotteiden maahantuojana ja tukku-myyjänä. Osakepääoma maksettiin perustettaessa osittain rahana, osittain tavarana. Oman tuotannon aloittaminen Pietarissa ei ole kannattavaa suurten riskien ja raskaan verotuksen vuoksi. Suurimmat veroerät koostuvat 40 %:n sosiaalikulunnuksista palkkojen päälle.

Moskovaan on perustettu erillinen Suomen Scheteligin tytäryritys. Pietarin yritykselle ehdotettiin aikanaan, että Moskovan yksiköstä olisi tullut heidän sivukonttorinsa, mutta Pietarin yksikön johto ei suostunut tähän. Pietarissa katsottiin Moskovan olevan niin erilainen toimintaympäristö, ettei siellä toimivaa yritystä voisi hoitaa Pietarista käsin. Moskovan yritys alkoi toimintansa elokuussa 1998 ja saa käytännön apua Pietarista mm. tavaratoimituksina, jotka maksavat myöhemmin Pietariin.

Venäjän taloudellisen tilanteen vakiinnuttua Scheteligillä on halu laajentaa toimintaansa seuraavaksi Nizhnij Novgorodiin. Jo nyt yrityksellä on asiakkaita, lähinnä tukkukauppoja, pitkin Venäjää. Schetelig on myös valmis yhteistyöhön hyvien venäläisten firmojen kanssa, joita on kuitenkin todella vähän. Venäjän lisäksi suunnitellaan yksikköjen perustamista Valko-Venäjälle sekä Ukrainaan. Valko-Venäjällä yrityksellä on jo rekisteröity edustusto.

Kokemukset

Pietarin yrityksessä toimii 12 henkeä ja Moskovassa alkuun 6. Myydyimmät tuotteet Pietarissa ovat olleet kasvihuoneiden muovikatteet mutta ne vaihtelevat suuresti eri vuodenaikoina niiden sesonkiluonteesta johtuen. Sesonkiluonteisuus aiheuttaa myös ongelmia verotuksessa, koska verottaja ei ymmärrä sitä, että jonakin vuodenaikana yritys saattaa tuottaa tappiota. Verottaja tulkitsee tilanteen siten, että yritys piilottaa voittoa ja laskee sille veron joka tapauksessa. Verottaja ei myöskään hyväksy myyntiä alle käyvän markkinahinnan ja yrityksen on täytynyt nähdä suuri vaiva ja kerätä vastaavien tuotteiden kotimaisia hintatietoja eri ajanjaksoilta voidakseen osoittaa, että missään vaiheessa ei ole myyty alle markkinatason vaikka sesonkiluontoisesti onkin tehty tappiota.

Yrityksellä on omat kirjanpitäjät ja venäläinen tilintarkastustoimisto. Ulkomaisen tilitoimiston käyttö tulisi liian kalliiksi. Verotarkastus suoritetaan normaalisti kerran kolmessa vuodessa. Yritys koettaa tehdä parhaansa niiden riskien välttämiseksi, että verottaja määräisi syystä toisesta suuret sakot ja jälkiverot. Niinpä voittoa näytetään jonkin verran, vaikka todellisuudessa tuotettaisiin tappiota, jotta verottaja olisi tyytyväinen. Siirtohinnoittelulla ei haluta vaikuttaa yrityksen tulokseen vaan emoyhtiö perii kautta linjan saman 3 %:n suuruisen välityspalkkion.

Verotuksen ohella suurena hankaluutena Pietarin tytäryrityksen toiminnan kannalta ovat jatkuvat muutokset lainsäädännössä. Tullimääräykset erityisesti tuottavat vaikeuksia. Esimerkiksi eläviä kasveja ei ole toistaiseksi lainkaan tuotu Pietariin siksi, että muodollisuudet voivat pysäyttää tavaran tulliin, jolloin elävän tavaran pilaantumisvaara on suuri.

Paikalliset venäläiset yritykset pystyvät ulkomaista yritystä helpommin manipuloimaan kirjanpitoaan siten, että näyttävät verottajalle nollatulosta vaikka todellisuudessa olisivatkin tehneet tappiota. Paikalliset firmat eivät myöskään maksa tulleja täysimääräisesti koska harjoittavat usein ns. kaksoislaskutusta. Näin ollen ulkomalaisen yrityksen toiminta on selvästi paikallisia hankalampaa. Scheteligin suomalainen johto pitää kuitenkin parempana pitkällä tähtäyksellä toimia täysin laillisesti kuin kiertää lakeja ja joutua lopettamaan toimintansa ennen pitkää.

Alussa yritys myi enimmäkseen yksityishenkilöille mutta nyttemmin on saatu asiakkaita enemmän puutarha-alan ammattilaisia, erityisesti kasvihuoneita. Näitä on sekä Pietarin ympäristössä toimivalla kahdeksalla entisellä valtion sovhoosilla että lukuisilla yksityisillä maanviljelijöillä. Yksityistämisprosessi on valtion sovhooseilla vielä kesken ja esimerkiksi suurimmalla sovhoosilla Letolla on omistuksessaan vielä 50 kasvinuonetta. Niissä kasvatetaan pääasiassa vihanneksia sekä kukkia, joita venäläiset rakastavat suuresti. Tuoreita kukkia myös tuodaan mm. Ecuadorista, Hollannista, Keniasta ja Kolumbiasta asti, vaikka esimerkiksi Ecuadorista tulevat kukat kilpailevat venäläisen maun mukaisten pitkien kotimaisten ruusujen kanssa.

Scheteligin tuotteet eivät kohtaa kovaa kilpailua venäläisten yritysten taholta, joiden laatutaso on toistaiseksi erittäin alhainen. Sen sijaan Suomesta tulee suoraa kilpailua tuonnin muodossa.

Scheteligin pankki oli aluksi Baltijskij Bank, sitten International Moscow Bank, joka kuitenkin sijaitsee kaukana heidän toimitiloistaan, ja nyt Promstroibank, joka on lähinnä Scheteligin toimistoa. Pankit eivät maksa talletuksille korkoa lainkaan mutta silti niiden maksut ovat erittäin korkeat. Firman raha seisoo kiinni myös 20 %:n arvonnisäverossa, joka täytyy aina maksaa etukäteen tavaraa tullatessa ja saadaan takaisin vasta asiakkaan suoritettua maksun tavarasta.

Schetelig Pietari joutuu itse venäläisenä yrityksenä maksamaan ennakkoon silloin, kun se tuo suoraan uudelta päämieheltä. Silti heitä pidetään luottettavampana kumppanina kuin venäläisiä yrityksiä, koska heillä on suomalainen omistaja. Venäläisiin yrityksiin suhtaudutaan lännessä usein hyvin varovaisesti.

Joillekin asiakkaille myydään 20 päivän maksuajalla mutta useinkaan maksua ei saada siinä ajassa. Pienehköjä luottotappioitakin on tullut. Yritys ei ole harrastanut barteria eikä hyväksy tavaraa maksuksi. Mikäli asiakas ei muuten pysty maksamaan laskujaan velkakirja saatettaisiin ottaa vastaan, jos ei muuta saisi. Ammattilaisille myydessä pyritään yhteistyöhön Promstroibankin kanssa, joka voi järjestää avustuksia pienille yrityksille. Joidenkin pankkien lanseeraama leasing-rahoitusta on selvitetty eräänä rahoitusmahdollisuutena rahapulassa toimiville kasvihuoneille, mutta toistaiseksi korkea korko sekä vaikeasti ratkaistavat vakuuskysymykset estävät sen käyttämisen.

Nykyinen venäläinen paikallisjohtaja aloitti Scheteligillä toimistopäällikkänä ja yleni myöhemmin yrityksen johtajaksi. Hänellä on akateeminen koulutus sekä systeemisuunnittelijaksi että ekonomistiksi Pietarin yliopistosta. Sen lisäksi hän on käynyt vuoden mittaisen osittain englanninkielisen pankkialan koulutuksen, jota englantilainen Banking Institute järjestää Pietarissa.

Paikallinen johtaja ei ole kokenut suuria kulttuurieroja suomalaisten kanssa toimiessaan. Eniten eroja on paikallisessa venäläisessä burokratiassa suomalaiseen verrattuna. Kun byrokratian koukerot on opittu puolin ja toisin, yhteistoiminta on sujunut. Kontaktit toimivat hyvin myös Baltian maissa sijaitseviin Scheteligin tytäryrityksiin. Johtajat tapaavat toisiaan kerran kolmessa kuukaudessa. Näissä tapaamisissa on todettu, että kussakin maassa on omat erityiset ongelmansa johtuen erilaisesta lainsäädännöstä sekä erilaisista toimintamuodoista. Muihin maihin verrattuna kaikista hankalinta toiminta kuitenkin on Venäjällä.

Luotettavan henkilökunnan löytäminen on Pietarissa ongelma. Yrityksellä on kokemuksia siitä, miten kolmen kuukauden koeajan kuluessa erinomaisesti työskennelleistä toimihenkilöistä on tullut laiskoja ja välinpitämättömiä sen jälkeen kun nämä ovat saaneet pysyvän työpaikan.

Venäjän talouskriisin vaikutukset toimintaan

Devalvaation jälkeen hintoja on nostettu vähitellen ja vuoden 1999 alussa ollaan jo lähes siinä tasossa, jolta ennen devalvaatiota lähdettiin. Palkkoja ja muita kuluja on leikattu reilusti yrityksen venäläisen johdon päätöksellä. Palkkabudjetti on pudonnut noin puoleen devalvaatiota edeltävästä tasosta ja vuokria sekä vartiointikustannuksia koskevat sopimukset on uusittu huomattavasti alemmalla tasolla. Kurssitappioiden vähennyskelpoisuuteen verotuksessa ei voi luottaa. Verotta keksii aina uusia sääntöjä ja devalvaatio synnytti taas uuden tilanteen. Sen jälkeen ovat myös ennakkomaksut ulkomaille kiellettyjä. Pietarin firma on lainannut rahaa Moskovaan perustetulle Scheteligin tytäryhtiölle. Myös tämän lainan takaisinmaksu kiellettiin 90 päiväksi.

Kriisin jälkeen on myös lähdetty uusimaan tuotevalikoimaa siten, että siinä on entistä enemmän myös halpoja tuotevaihtoehtoja, kuten Intiasta tuotuja puutarhatyökaluja tai valko-venäläisiä ruukkuja.

SEPA OY

Emoyhtiö

Sepa Oy perustettiin Keiteleelle 1980-luvun alussa. Yritys suunnittelee ja valmistaa naulauslevyillä koottuja rakennusrakenteita ja on alan johtavia valmistajia Suomessa sekä yksi suurimmista myös Euroopassa. Yrityksen 6 tuotantolinjaa pystyvät valmistamaan 140 000 rakenneyksikköä vuodessa. Tuotannosta arviolta 35 % viedään ulkomaille. Toistaiseksi suurimmat vientikaupat on tehty Saksaan, Puolaan sekä IVY-maihin. Yrityksen palveluksessa on 35-40 henkeä. Yrityksen liikevaihto on nopeassa kasvussa, vuonna 1996 20 milj. markkaa, vuonna 1997 30 milj. markkaa ja vuonna 1998 sen odotetaan nousevan noin 40 milj. markkaan.

Venäjä on ensimmäinen ulkomaisen etabloitumisen kohdema, joka on kiinnostanut yritystä lähinnä sen vuoksi, että siellä on noin 40 %:n kustannusetu (tullit, kuljetuskustannukset sekä paikallinen kustannustaso huomioon ottaen) Suomeen verrattuna. Lisäksi Suomen koko vienti Venäjälle on kasvanut viime vuosina erittäin nopeasti, mikä myös kuvastaa markkinoiden kasvua. Suomessa kotimaiset markkinat sen sijaan eivät kasva ja kotimaassa on kapasiteettiakin yli oman tarpeen.

Toiminta Venäjällä

Sepa Oy perusti yhteisyrityksen Venäjälle vuonna 1996. Yritys sijaitsee pienehkössä Taldomin kaupungissa runsaat 100 kilometriä Moskovon pohjoispuolella ja valmistaa siellä naulauslevyrakenteita Venäjän markkinoille. Tätä ennen Sepa Oy oli harjoittanut vientiä Venäjälle noin kymmenen vuotta ja venäläistä valmistuskumppania

oli etsitty jo usean vuoden ajan. Kumppani löytyi lopulta suomalaisten kontaktien avulla. Rannila Steel, jonka kanssa Sepa Oy oli tehnyt yhteistyötä Venäjälle suuntautuneissa toimituksissa oli myös aloittanut tuotannollisen toiminnan Venäjällä ja Sepa uskalsi lähteä leikkiin pitkälti sen vuoksi, että yrityksessä arveltiin saatavan suomalaiselta “isolta veljeltä” vetoapua sekä markkinoinnissa että käytännön etabloitumiskysymyksissä. Potentiaalinen asiakaskunta on yrityksillä pitkälti samanlainen.

Sepa Oy:n venäläisen yhteisyrityksen osakepääoma on noin 2.5 milj. markkaa. Yrityksestä 60 % on suomalaisessa ja 40 % venäläisessä omistuksessa. Venäläinen panos koostuu etupäässä toimitiloista ja Sepa Oy:n panos sinne viedyistä koneista ja laitteista. Aluksi harkittiin myös 100 %:sti omistetun tytäryrityksen perustamista mutta yhteisyritykseen päädyttiin sen vuoksi, että Sepalla ei ollut riittävää Venäjän paikallisten olojen tuntemusta ja sen vuoksi paikallinen partneri oli tarpeen.

Venäläinen tytäryritys suorittaa tuotteiden kokoonpanon. Suomesta toimitetaan naulalevyt sekä niihin liittyvä suunnittelu, joiden osuus lopputuotteen arvosta on noin 10 %. Raaka-aineen osuus on noin 35 % ja se hankitaan Venäjältä. Koko tuotteen materiaali-suunnittelun arvo on noin 50 % lopputuotteen arvosta.

Yhteisyrityksen rahoitus on sijoitetun osakepääoman lisäksi hoidettu sille myönnetyn 60 päivän maksuajan puitteissa sinne toimitetulle tavaralle. Loppuasiakkaille kuitenkin myydään rempurssi- ja ennakkomaksupohjalla. Yrityksen pankki Venäjällä on IMB, paikallisia pankkeja ei ole käytetty.

Yritys on saanut EU:n JOP-ohjelmasta noin 150 000 ECU:n suuruisen koulutus- ja markkinointiavustuksen.

Kokemukset

Yhteisyrityksen alkutaipaleella on ollut ongelmia lähinnä sen vuoksi, että yhtiön venäläinen johtajan tavoitteet osoittautuivat erilaisiksi kuin emoyhtiön tavoitteet eikä hän ollut lojaali emoyhtiölle. Vuonna 1998 yritykselle valittiin uusi suomalainen johtaja, jonka valinnassa ei myöskään täysin onnistuttu. Yrityksen palveluksessa on kaikkiaan 15 henkeä. Suomalaisia paikalla on ollut toimitusjohtajan lisäksi vain markkinointijohtaja. Venäläiset asiakkaat ovat

etupäässä paikallisia rakennusliikkeitä, venäläisten lisäksi näiden joukkoon on kuulunut mm. turkkilaisia rakennusliikkeitä. Moskovassa asiakkaita ovat mm. rakennusalan tukkukaupat.

Ensimmäiselle toimintavuodelle budjetoitiin 5-6 milj. markan liikevaihto mutta myynti ei lähtenyt vetämään suunniteltuun tahtiin. Venäläinen johto odotti tuloksia passiivisena liian pitkään ja aiheutti lisäksi ylimääräisiä kustannuksia. Johtajan vaihdosta odoteltaessa tuotanto oli pysähdyksissä. Kannattavuuden saavuttamiseksi liikevaihdon tulisi olla 15 milj. markan luokkaa. Siihen uskotaan päästävän noin kolmessa vuodessa. Pitemmällä tähtäyksellä Venäjällä tulisi kuitenkin olla useampia toimipisteitä, koska etäisyydet ovat erittäin pitkiä.

Pääjohtajan lisäksi myös paikallinen kirjanpitäjä on vaihdettu. Kirjanpito on varsinaisesti suomalaisen Pietarissa toimivan tilitoimiston käsissä mutta paikan päällä tarvitaan sen lisäksi asiaa hoitava henkilö. Verojen maksamisesta ei Venäjällä pääse vaikka yritys tuottaisi tappiota. Verottaja vaatii joka tapauksessa oman osuutensa. Valtakunnallinen verouudistus, jonka odotetaan tuovan helpotusta verotuksen monimutkaisuuteen ja korkeaan tasoon tuntuu viipyvän Duuman käsittelyssä.

Venäjän talouskriisin vaikutukset

Venäjän talouskriisin jälkeen vuoden 1998 lopussa Sepa Oy:n yhteisyrityksen toiminta Venäjällä on jäädytetty ja toiminnan jatkamisen edellytyksiä selvitetään sekä Taldomissa että muissa mahdollisissa paikoissa. Talouskriisin lisäksi jäädyttämispäätökseen vaikuttivat epäonnistuneet johtajavalinnat. Yrityksessä uskotaan edelleen tuotteen kysyntään Venäjän markkinoilla pitemmällä aikavälillä.

Vienti Suomesta on jatkunut mm. turkkilaisten rakentamaan ja amerikkalaisten rahoittamaan asuinalueeseen Moskovassa.

TIKKURILA OY

Emoyhtiö

Tikkurila Oy on Kemira-konserniin kuuluva teknokemian alan yritys, joka perustettiin vuonna 1862 ja valmisti aluksi pellavaöljyä sekä siihen liittyviä tuotteita. Maalien valmistus nykyaikaisessa mielessä aloitettiin vuonna 1919. Yrityksen vienti Neuvostoliittoon alkoi 1970-luvulla bilateraali-kaupassa kemian alan tuotteilla varatun kiintiön puitteissa. 1980-luvun alussa maalien vienti oli kasvanut niin merkittäväksi, että niille saatiin tavaravaihtopöytäkirjoissa oma kiintiö.

Venäjälle perustettu tytäryritys

Tikkurilan etablolituminen Venäjälle sai alkunsa vuonna 1993, kun Pietariin perustettiin teknokemian alan yhteisyritys ZAO Finncolor yhdessä venäläisen partnerin kanssa. Alunperin venäläinen omistusosuus yrityksestä oli 30 % ja Tikkurilan 70 % mutta runsaan vuoden kuluttua toiminnan aloittamisesta Tikkurila lunasti kaikki osakkeet itselleen. Toiminta aloitettiin vähittäismyyntipisteestä, jonne Tikkurila toimitti perusvaraston maaleja sekä sävytyskoneet. Venäläinen osapuoli vuokrasi ja kunnosti toimitilat. Tikkurilan osuus osakepääomasta maksettiin rahana, jolla rahoitettiin varaston perustaminen.

Kahden ensimmäisen toimintavuoden aikana laajennettiin myyntiverkostoa perustamalla useita uusia myyntipisteitä. Vähittäiskaupasta päätettiin kuitenkin vetäytyä tukkukauppaan ja liikkeet myytiin niiden venäläiselle henkilökunnalle. Vuonna 1995 aloitettiin vaatimaton vesiohenteisten maalien tuotanto, joka rahoitettiin vähittäismyynnistä saaduilla katteilla. Alkuperäinen venäläinen

partneri ei ollut kiinnostunut ohjaamaan voittoja yhtiön kehittämiseen vaan saamaan voitto-osuuden omaan käyttöönsä osinkoina. Tällöin päädyttiin lunastamaan venäläiset osakkeet Tikkurilan omistukseen. Siitä lähtien on myös keskitytty pelkästään tukku-kauppaan sekä tuotannolliseen toimintaan.

Tuotannollinen toiminta aloitettiin venäläiseltä partnerilta vuokratuissa tiloissa. Konttoritilat vuokrattiin Pietarin kaupungilta. Vuonna 1996 ryhdyttiin tamperelaisen Kiilto Oy:n kanssa yhdessä hakemaan sopivaa kiinteistöä, johon kaikki toiminta olisi voitu keskittää. Etsinnän tuloksena Kiilto Oy ja ZAO Finncolor ostivat yhdessä omistajilleen liian suureksi käyneen kuorma-autovarikon Pietarin kaupungin kaakoslaidalta. Samalla kiinteistön alla olevan maapohjan 49 vuoden vuokrasopimus Pietarin kaupungin kanssa siirtyi ostajille.

Kiinteistöä korjattiin saneeraamalla suuri korjaushalli varasto- ja tuotantotiloiksi. Myös konttorirakennus peruskorjattiin. Rakennusinvestointi venyi paljon yli suunnitellun aikataulun ja tuli maksamaan noin kaksi kertaa niin paljon kuin alunperin arvioitiin mm. siitä syystä, ettei yrityksessä osattu ennakoida erilaisten viranomaislupien hankkimiseen tarvittavaa aikaa ja maalivaraston ja –tuotannon vaatimaa LVIS-lisävarustelua.

Tytäryrityksen tulo-rahoitus ei enää riittänyt tämän investoinnin rahoitukseen vaan sitä varten korotettiin yrityksen osakepääomaa alkuperäisestä n. 75 000 markan tasosta 2.5 milj. markkaan. Kokonaisinvestointi nousi noin 20 miljoonaan markkaan. Ulkopuolista rahoitusta ei kuitenkaan haettu vaan hanke rahoitettiin kokonaisuudessaan yrityksen omilla varoilla. Osakepääoman korotuksesta noin puolet tuli tytäryritykseltä ZAO Finncolorilta ja toiset puolet emoyritykseltä Suomesta. Emoyrityksen rahoitusosuudesta huomattava osa järjestettiin apportina eli maaleina.

Tytäryrityksen tuottama tulos on jatkossakin tarkoitus sijoittaa yrityksen kehittämiseen eikä kotiuttaa voittoja Suomeen. Tuotannon edelleen kehittäminen vaatii lisäinvestointeja Pietariin. Sen lisäksi suunnitellaan toiminnan aloittamista Moskovan seudulla. Aiesopimus on jo allekirjoitettu Moskovasta n. 45 km kaakkoon sijaitsevan kiinteistön hankinnasta ja sen alla olevan maan vuokraamisesta Ramenskojen kaupungin kanssa.

Pietarissa Finncolorin asiakkaina on 25 vähittäiskauppaa, joilla on Tikkurilan sävytyskoneet. Kaikkiaan Luoteis-Venäjäällä vähit-

täisasiakkaita on 60. Finncolorin liikevaihdosta noin 50 % myytiin vuonna 1997 Luoteis-Venäjän alueella ja loppu jakaantui suhteellisen tasaisesti Venäjän eri alueille. Moskovan osuus oli noin 8 %. Koko Venäjän alueella jälleenmyyjä oli vuoden 1997 lopussa noin 100.

Moskovassa Tikkurilalla on 3 suurta jälleenmyyjää ja 50 vähittäismyyntipistettä. Oman yksikön perustamisella pyritään liiketoiminnan parempaan kontrolliin. Tikkurila tavoittelee myös markkinaosuuden lisäystä, mikä merkitsee investointeja myös muihin uusiin alueellisiin varastoihin sekä jälleenmyyjäverkoston laajentamista. Etäisyydet ovat liian pitkät, jotta Pietarista tai edes Moskovasta käsin voitaisiin kattaa koko laaja Venäjän alue. Toisaalta myös luottoriskit kasvavat mitä kauempana oleville jälleenmyyjille toimitetaan tavaraa.

Tikkurilalle Venäjän markkinat ovat strategisesti tärkeät markkinat sen vuoksi, että muilla markkinoilla ei ole kovin paljon kasvumahdollisuuksia. Venäjällä noudatetaan kuitenkin ”askel askeleelta”-etenemisstrategiaa. Suuriin yksittäisiin investointeihin ei toistaiseksi ole ollut tarvetta.

Kokemukset

Toistaiseksi Finncolorin tulos on ollut positiivinen. Yhtiön liikevaihto on kasvanut nopeasti ja nousi vuonna 1997 noin 108 milj. markkaan. Yhtiön myynnistä 80-90 % toimitetaan Suomesta käsin ja 10-20 % on omaa tuotantoa. Myös raaka-aineet toimitetaan Suomesta. Emoyhtiö on myöntänyt Finncolorille 180 päivän maksuajan. Finncolor puolestaan myy noin puolet maaleista ennakkomaksuja vastaan ja lopuille myönnetään keskimäärin 30 päivää maksuaikaa mutta vasta sen jälkeen kun jälleenmyyjät ovat osoittautuneet maksukykyisiksi maksamalla ensin ennakkoon. Luottoasiakkaat ovat pääasiassa Pietarin ympäristössä. Toistaiseksi luottotappioita ei ole syntynyt mutta eräänlyden myyntisaamisten osuus Finncolorin liikevaihdosta on noussut noin 10-12 %:iin. Kuluvana vuonna liikevaihdon kasvu on osoittanut hiipumisen merkkejä. Finncolor ei ole tehnyt barter-kauppoja vaikka jotkur sen jälleenmyyjistä niitä tekevätkin.

Tikkurilalla on muualla Venäjällä asiakkaita, joille myydään suoraan Suomesta. Näiden joukossa on ollut muutama, joilta maksut

ovat jääneet mm. venäläisten pankkien konkurssien takia kokonaan saamatta.

Pietarin yksikön henkilövalinnat on tehnyt paikallinen venäläinen toimitusjohtaja omien suhteittensa ja henkilökohtaisten suosittusten perusteella. Toistaiseksi ei ole ilmennyt henkilöstöongelmia.

Kirjanpidossa ja verotuksessa on säännösten jatkuvista muutoksista aiheutuvia ongelmia. Vuonna 1996 Finncolor joutui maksamaan lähes yrityksen voiton suuruiset verot uuden ja takautuvasti säädetyn verosäännöksen johdosta. Suuri ajankohtainen merkitys on kurssitappioiden vähennyskelvottomuudella verotuksessa. Yritys joutuu vaihtamaan ruplat markoiksi valuuttapörssissä noteerattuun kurssiin mutta verotuksessa hyväksytään vain keskuspankin noteeraama kurssi, joka saattaa poiketa valuuttapörssin noteerauksesta huomattavasti. Verotuksessa ei ole myöskään täysin siirrytty kassaperusteesta suoriteperusteeseen, mistä aiheutuu lisää epäselvyyksiä verotuskohteluun.

Toimitusten hoitaminen Suomesta käsin on käynyt kalliimmaksi kohoavan tullimuurin vuoksi. Kun toiminta aloitettiin vuonna 1993 tullitaso oli 0 %. Pian se nousi 5 %:iin ja pari vuotta sitten vesiohenteisten maalien tulli nousi 15 %:iin. Raaka-aineille on määritelty samat tullit kuin valmiille tuotteille. Kun Pietarin tuotantoyksikköön joudutaan viemään raaka-aineetkin, toiminta ei tullien vuoksi voi olla kovin kannattavaa. Tyhjille maalipurkeille tuontitulli on peräti 25 %, mikä muodostaa huomattavan menoerän niin kauan kuin purkitkin viedään Suomesta. Tuotannon laajennus tulee kannattavammaksi siinä odotettavissa olevassa tilanteessa, jolloin valmiiden tuotteiden tulli nousee korkeammaksi kuin raaka-aineiden tulli. Tämä puolestaan on todennäköistä, mikäli venäjän talouspolitiikka suuntautuu entistä enemmän kotimaisen tuotannon tukemiseen.

Tikkurilalle Venäjän kotimaisen maalituotannon jaloilleen saattaminen on myös kilpailullinen uhka. Tikkurilan maalien kanssa kilpailevat Venäjällä jo tällä hetkellä mm. valkovenäläiset, ukrainalaiset, turkkilaiset ja kazakstanilaiset maalit alhaisten tullien suoman edun turvin. Tikkurilan maalien kilpailuvaltti on laatu. Korkeita hintoja eivät kuitenkaan pysty maksamaan kuin keskivertoa paremmin toimeen tulevat ihmiset. Maaliteollisuudessa on toisaalta vaikea tehdä halpaa maalia, koska esimerkiksi työn osuus koko-

naiskustannuksista on pieni ja hinta koostuu etupäässä investointi- ja raaka-ainekustannuksista.

Toiminnan kehittämisessä on ollut vero- ja muiden lakien jatkuvan muutoksen ohella hankaluutena yrityskulttuurien väliset erot Suomessa ja Venäjällä. Venäläinen moraalit on löyhempi kuin Suomessa ja paine korruptioon, esim. kaksoislaskutuksen käyttöön on suuri. Siihen ei Tikkurila ole kuitenkaan suostunut. Moraalin muutos myös neuvostoaikoihin verrattuna on huomattava. Kun aikaisemmin venäläisen asiakkaan pelkkään sanaan saattoi luottaa, nyt ei voi aina luottaa edes kirjallisiin sopimuksiin. Silti kirjalliset vahvistukset on syytä vaatia pieniltäkin tuntuvista asioista, mikä on vaatinut uuden toimintatavan oppimista.

Myös käsitteet eroavat suomalaisten ja venäläisten välillä. Esimerkiksi omistusoikeus tai tavaraluotto ei ole venäläiselle käytännössä samansisältöinen käsite kuin suomalaiselle. Tällä on merkitystä mm. neuvoteltaessa kiinteistökaupasta, jolloin on syytä varmistaa omistaako myyjänä esiintyvä henkilö tai organisaatio kauppittelemansa kiinteistön. Myönnettyä maksuaikaa tai tavaraluottoa ei myöskään aina ymmärretä lainaksi, johon liittyy takaisinmaksuvelvollisuus. Tavaraluotolla saatetaan rahoittaa auton hankinta tai ulkomaanmatka ja kun maksuaika päättyy ei kyetäkään maksamaan takaisin. Tästä syystä on jouduttu joitakin jälleenmyyjiä asettamaan toimituskieltoon.

Venäläiset jälleenmyyjät eivät myöskään ole täysin mieltäneet sitä, että maksujen perintä on huomattavasti hankalampaa kuin tuotteen myyminen. Sovittujen sääntöjen mukaan maalien jälleenmyyjien tulee kuukausittain vahvistaa kunkin asiakkaan asiakassaldo erikseen määritellyn limiitin puitteissa mutta tämä jää usein tekemättä. Jos limiitti ylittyy, näille asiakkaille myydään periaatteessa vain ennakkomaksulla. Tämän valvonta ei kuitenkaan aina onnistu, koska jälleenmyyjät voivat lähettää asiakkaan lähimpään toiseen Tikkurilan tuotteita myyvään kauppaan.

Finncolorilla on sekä venäläinen että suomalainen tilintarkastaja. Vuoden 1998 lopussa yrityksessä otettiin käyttöön venäläinen ATK-järjestelmä ”Busienss Soft Buhgalterija”, joka kattaa varaston, myynnin ja kirjanpidon systeemit. Länsimainen SKALA-ohjelmisto osoittautui liian ”hienoksi”. Se perustuu länsimaisen kirjanpidon ja raportoinnin periaatteisiin ja pyrkii muuntamaan sen venäläisen kirjanpidon tarpeita vastaavaksi. Käytännössä se kui-

tenkin osoittautui liian monimutkaiseksi ja jäykäksi taipumaan venäläisen alati muuntuvien kirjanpidon asetusten ja määräysten mukaiseksi. Sillä ei myöskään ollut ylläpitopalvelua Pietarissa. Lisäksi sen kustannukset, ylläpito mukaan lukien, muodostuivat moninkertaisiksi yksinkertaiseen ja käyttäjäystävälliseen BSB:hen verrattuna.

Tuotevääreännöksistä Tikkurila ei ole joutunut kärsimään. Niiden torjumiseksi Suomessa valmiiksi väripainetut purkit ovat kohtalaisen hyvä keino.

Venäjän talouskriisin vaikutukset

Venäjän talouskriisin seurauksena Finncolorin ongelmina ovat mm. miten asiakkaat selviävät ruplan devalvaation jälkeen kohonneista hinnoista ja miten maksaa takaisin Suomeen n. 5-6 milj. markan suuruiset velat. Devalvaation aiheuttamien kurssitappioitten vähentäminen verotettavasta tulosta on vähintäänkin kyseenalaista.

Aikaisemmista suunnitelmista ei kuitenkaan ole luovuttu. Etabloituminen Moskovan talousalueelle etenee alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Ostovoiman romahtaminen ja paikallisen maalliteollisuuden elpymisen pakottaa Tikkurilan pikaisesti panostamaan halvempaan, ainakin osittain paikallisiin raaka-aineisiin perustavaan tuotantoon Pietarissa sekä jatkossa myös Moskovan seudulla. Paikallinen maalliteollisuus pyrkii mm. hyödyntämään Tikkurilan markkinoimaa sävytysideaa ja Tikkurilan luomaa jälleenmyyntiverkostoa tarjoamalla omia halpoja perusmaaleja käytettäväksi Tikkurilan sävytyskoneissa. Laadukkaampien maalien mahdollistama sävytarkkuus ei ole vielä Venäjällä merkittävä myyntivaltti.

VALMET AUTOMOTIVE OY

Emoyhtiö

Valmet Automotive Oy on Valmet konserniin kuuluva yksikkö, joka on vuodesta 1969 lähtien kokoonpannut Uudessakaupungissa etupäässä Saab'in sekä Opel'in henkilöautomalleja. Vuodesta 1996 lähtien kokoonpantuihin Saab Cabriolet- ja Opel Calibra-malleihin on liittynyt venäläinen Euro-Samara. Syksyllä 1997 aloitettiin Porsche Boxter-urheiluautojen valmistus.

Valmet Automotive Oy:n kontaktit Venäjän autoteollisuuteen ovat kehittyneet vasta 1990-luvulla. Sen sijaan Valmet konsernin muille osille Venäjä (Neuvostoliitto) on ollut erittäin tärkeä markkina-alue koko yrityksen olemassaolon ajan.

Sotien jälkeen Valmetin valmistamat laivat sekä puunjalostusteollisuuden koneet ja laitteet olivat tärkeä osa sotakorvaustoimittuksia Neuvostoliittoon ja näiden tuotteiden vienti kasvoi merkittäväksi sekä jatkui 1980-luvun loppupuolelle saakka. Niiden vienti Neuvostoliittoon tyrehtyi kuitenkin 1980-luvun loppupuolella ja kuten Suomen koko vienti myös Valmetin muukin vienti Venäjälle laski huomattavasti Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen. 1990-luvulla Valmetin Automation ja Paper Machinery -yksiköt ovat tutkineet mahdollisuuksia suorien tuotannollisten sijoitusten tekemiseksi Venäjälle mutta toistaiseksi sellaisia ei ole markkinoiden epävakaisuuden vuoksi tehty. Valmet Automation perusti kuitenkin jo vuonna 1988 Moskovaan yhteisyrityksen, joka on toiminut käytännössä markkinoinnin tukena ja harjoittanut konsultointia. Pietariin vuonna 1993 perustettu tytäryritys on sekin toiminut toistaiseksi edustuston tapaan paikallisena tukioorganisaationa.

Yhteistyö venäläisten autotehtaiden kanssa

Vuonna 1995 Valmet Automotive Oy solmi yhteistyösopimuksen Venäjän johtavan autovalmistajan Avtovazin kanssa. Sopimuksen mukaan Uudessakaupungissa kehitettiin Avtovazin Samarasta paremmin eurooppalaisia laatuvaatimuksia vastaava Euro-Samara. Avtovazin kanssa syntynyttä yhteistyötä edelsivät vuoden tunnus-
telut yhteistyömahdollisuuksista.

Ennen yhteistyön alkamista Valmet Automotive kävi neuvotte-
lujia myös Moskvitsh-autotehtaan kanssa yhteisyrityksen perusta-
misesta Suomeen. Tavoitteena oli Venäjän markkinoille tarkoitet-
tujen Moskvitsh-henkilöautojen kokoaminen Suomessa venäläi-
sistä osista. Kimmokkeen neuvottelujen käynnistymiselle antoi
Moskvitshin tehtaalle Uudenkaupungin tehtaalta toimitettu vanha
maalaamolinja. Neuvottelut kariutuivat kuitenkin siihen, ettei kaa-
vaillon yhteisyrityksen hallintomallista päästy yhteisymmärrykseen.

Yhteistyö Avtovazin kanssa lähti käyntiin ilman yhteisen yrityk-
sen perustamista. Avtovazin tavoitteena oli venäläisen jakeluver-
kon hyödyntäminen Euroopassa. Jakeluverkkoon kuuluu sisaryh-
tiöitä useassa Länsi-Euroopan maassa, Suomessa Konela. Tätä var-
ten tarvittiin uusi automalli, joka täyttäisi asiakkaiden laatuvaati-
mukset sekä eurooppalaiset sertifiointivaatimukset.

Yhteistyöjärjestelyssä Valmet toimi tavallaan sillanpääasemana
Venäjän markkinoilta EU:n suuntaan. Ajatuksena oli alunperin
myydä autoja Suomenkin markkinoille mutta osoittautui, että
markkinat täällä ovat liian pienet ja kilpaillut. Myös Euroopan
markkinoiden volyymit jäivät suunniteltua pienemmiksi. Mm. näis-
tä syistä Valmet Automotive ilmoitti kesällä 1998, että Euro-
Samarojen kokoonpano Uudessakaupungissa lopetetaan. Euro-
Samara-yhteistyö oli kuitenkin ensimmäinen askel tiellä, joka voi
edelleen johtaa Venäjällä tapahtuvaan autojen yhteistuotantoon.
Euro-Samara-yhteistyö kytkettiin myös rahoituksellisesti tällaiseen
suunnitelmaan.

Venäjällä tapahtuvasta autojen valmistuksesta keskusteltiin edel-
leen eri tehtaiden kanssa Euro-Samara-yhteistyön käynnistyttyä.
Länsi-Euroopassa Opelin tehtaot innostuivat suunnitelmasta, jon-
ka mukaan Venäjän puolelle, mahdollisimman lähelle Suomen tul-
lirajaa, rakennettaisiin kokonaan uuden auton kokoonpanotehdas.
Valmet Automotiven panos hankkeeseen koostuisi Suomessa val-
mistettavasta auton korista, jonka valmistuksessa hyödynnettäisiin
Uudenkaupungin tehtaan käyttämätöntä kapasiteettia, sekä Uu-

denkaupungin tehtaiden tietotaidosta kokoonpanon alalla. Valmet vastaisi valmistuksesta ja tehtaan johdosta.

Opel oli kiinnostunut hankkeesta sen vuoksi, että se tarjoaisi mahdollisuuden ”ajaa Opelin tuotemerkki sisään” Venäjän markkinoille. Opel vastaisi järjestelyssä autojen markkinoinnista. Ajatuksena oli lisäksi myöhemmin siirtää autojen valmistus Togliattin tehtaille, jossa niiden tuotanto olisi mahdollista paljon suuremmassa mittakaavassa. Tämän jälkeen Viipurissa kehitettäisiin uusi tuote.

Valmet oli kiinnostunut hankkeesta, koska se antaisi mahdollisuuden luoda kumppanuussuhde autotehtaaseen, joka olisi myöhemmin kiinnostunut hyödyntämään myös Uudenkaupungin kokoonpanokapasiteettia.

Paikaksi valittiin Svetogorsk, jossa oli vapaat tilat pienen mittakaavan tuotantoa varten ja jossa olisi eurooppalaiseen tasoon verrattuna halvat työvoimakustannukset. Hankkeeseen kaavailtiin myös Viipurin ympäristöön rakennettavaa teollisuuspuistoa, johon sijoittuisivat monet autojen osahankkijat. Hanke työllistäisi arviolta 500-600 henkeä.

Syksyllä 1997 suunnitelmat olivat teknisesti jo melko pitkällä. Laskelmat osoittivat kuitenkin, että myös tämä projekti olisi logistiselta kannalta kallis. Myöskään rahoitusjärjestely ei edennyt kaavailulla tavalla. Tehtaan sijainti mahdollisimman lähellä Suomen rajaa valittiin tuotannon valvonnan ja turvallisuusnäkökohtien vuoksi.

Opel ja Avtovaz tutkivat projektin toteuttamista edelleen bilateraalilla pohjalla Togliattissa. Valmet keskustelee partnereiden kanssa vielä Viipuriin sijoittuvasta uudesta projektista, jonka valmistama tuote on toisenlainen. Yhteistyö muiden eurooppalaisten autonvalmistajien kuin Opelin kanssa on myös mahdollista.

Kaavailtu rahoitusjärjestely

Koska venäläisillä autonvalmistajilla oli suuria rahoitusvaikeuksia, hankkeen rahoituksessa ajateltiin käyttää hyväksi toisaalta Suomen valtion saatavia Venäjältä ja toisaalta Avtovazin verovelkoja Venäjän valtiolle. Järjestelyn mukaan Avtovaz toimittaisi Suomeen Euro-Samaran autonosia ilmaiseksi, millä kuitattaisiin sekä Suomen

valtion saatavaa Venäjältä että Venäjän valtion saatavaa Avtovazilta. Osien myynnistä saatavat tulot käytettäisiin puolestaan suunnitellun tehtaan sekä suomalaisten että venäläisten osakkaiden osakepääoman maksuun.

Osakepääomasta Valmetin osuus olisi ollut suurin, 36 %, Opelin ja Avtovazin osuudet kumpikin 25 % ja loppu 15 % olisi jakautunut kansainvälisten rahoituslaitosten IFC:n ja EBRD:n sekä Finnfundin kesken. Osoittautui kuitenkin, että järjestely oli poliittisesti liian hankala toteutettavaksi. Venäjän viranomaiset eivät pystyneet tekemään asiasta päätöksiä, mistä syystä asian käsittely ei voinut edetä myöskään Suomessa, vaikka siihen periaatetasolla oli valmius sekä Ulkoasiainministeriössä, Kauppa- ja teollisuusministeriössä että Valtiontakuukeskuksessa.

Rahoitushankkeen realistisuutta heikensi lisäksi se, että Euro-Samaran tuotantomäärät olivat niin pienet, että sitä kautta tapahtuva rahoitus olisi kertynyt varsin hitaasti. Suomen valtion saatava Venäjältä supistui myös Puolustusvoimien hankintojen rahoitusjärjestelyjen vuoksi ja konvertoitava velka osoittautui niin pieneksi, ettei se olisi riittänyt tarvittavan suuruisen rahoituksen järjestämiseksi. Koska hanke ei edennyt Venäjällä, konvertoitavan velan hinnasta ei myöskään käyty neuvotteluja. Toisaalta kaavaillun tehtaan kannattavuus ei sekään osoittautunut laskelmissa niin hyväksi kuin aluksi ajateltiin. Valmetin ja Opelin korkean hintatason lisäksi kuljetuskustannukset arvioitiin suuremmiksi kuin näköpiirissä ollut tullietu. Toisaalta kansainväliset rahoituslaitokset IFC ja EBRD olivat valmiita rahoittamaan hanketta siltä pohjalta, että huomattava osa rahoituksesta syntyisi velkakonversiojärjestelyn puitteissa.

Kokonaisinvestointi Viipurin kokoonpanotehtaaseen olisi ollut noin 200 miljoonaa markkaa. Teollisuuskylään olisi tarvittu noin 100 miljoonaa markkaa. Näiden lisäksi Uudenkaupungin tehtaisiin tarvittavat lisäinvestoinnit olisivat nousseet noin 150 miljoonaan markkaan. Perustamisinvestointien lisäksi valmistukseen olisi sitoutunut huomattavasti käyttöpääomaa. Velkakonversion avulla kaavailtiin rahoitettavaksi noin 200 miljoonan markan osuus koko rahoitustarpeesta.

Kokemukset ja suhtautuminen jatkoon

Velkakonversion kaaduttua hankkeen rahoitus on täysin auki. Kiinnostus hankkeen toteuttamiseen on kuitenkin edelleen olemassa. Valmet Automotiven kannalta valmistuksen kytkeminen Uuteenkaupunkiin on edelleen tärkein motiivi, mikä tekee sen myös monimutkaiseksi toteuttaa. Mikäli lähdettäisiin suunnittelemaan autojen yhteistuotantoa ilman kytkentöjä Suomessa tapahtuvaan osavalmistukseen, länsimaisten autonvalmistajien kiinnostus olisi paljon suurempi ja niiltä todennäköisesti löytyisi sellaiseen hankkeeseen myös riskirahoitusta. Valmet konserni ei kuitenkaan ole valmis investoimaan suuria summia Venäjälle ennen kuin mm. maan verotusjärjestelmä on saatettu länsimaiselle tasolle. Tullietujen pysyvyydestä ei myöskään ole mitään takeita.

Venäjälle tehtäviä investointeja arvioitaessa uuden tehtaan rakentaminen on halvin ratkaisu. Sellaisen investoinnin toteutumisessa olisi todennäköisesti myös paikallisilla viranomaisilla kiinnostusta tulla vastaan erilaisilla vero- ym. helpotuksilla. Mielialoja on tunnusteltu Leningradin oblastin alueella, jossa mahdollisuuksia tuntuu olevan, mutta Novgorodissa ollaan vieläkin suopeampia ulkomaisia investoijia kohtaan. Hankkeen toteutumisen todennäköisyys muodossa tai toisessa arvioidaan noin 50 %:ksi.

Venäjän talouskriisin vaikutukset

Oleellinen kannustin Venäjälle etabloitumisessa on vero- ja tulikohtelu. Ennen kriisiä edellytettiin autotehdashankkeissa noin 250 miljoonan dollarin investointeja suotuisan kohtelun saamiseksi. Kriisin jälkeen veroetujen saaminen saattaisi olla mahdollista myös pienemmille hankkeille, jollainen Viipurin autotehdashanke on. Ostovoiman kehityksen epävarmuus ja muut riskit puoltavat sellaisten kohtuullisten hankkeiden toteuttamista, jotka työllistävät ja tuovat Venäjälle uutta teknologiaa. Viipurin tehdas on toisaalta kooltaan niin iso, että se kiinnostaa länsimaisia autotehtaita markkina-avauksen toteuttamisessa. Asiassa edetään pikkuhiljaa ja pidetään yllä toimintavalmiuksia.

Lähdeluettelo

Altzinger, Wilfried (1998) *Austria's Foreign direct Investment in Central and Eastern Europe: 'Supply Based or Market Driven'?* Working paper No.57, April 1998

Johan Bäckman (1997) *Liikkeenjohto Venäjän muutoksessa*, WSOY:n Ekonomia-sarja, Porvoo 1997

Estrin, Saul – Meyer, Klaus (1997) *The East European Business Environment: Opportunities and Tripwires for Foreign Investors*, CEES Working Paper No. 2, 1997

Foreign Investment Advisory Council, 8th session, October 13, 1997, Material of the meeting in Moscow

Hazley, Colin – Hirvensalo, Inkeri (1998) *Barriers to Foreign Direct Investment in the Baltic Sea Region*, ETLA Discussion Papers No. 628, Helsinki 1998

Hernesniemi, Hannu (1996) *Barriers to Economic Cooperation of Baltic Rim Countries*, ETLA Discussion Paper No. 555, 1996

Hirvensalo, Inkeri (1993) *Adaptation of Operation Strategies to Radical Changes in Target Markets; Finnish Operations in the Former USSR from 1976 until 1991*, Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja B-132, Helsinki 1993

Hirvensalo, Inkeri (1996) *Strategic Adaptation of Enterprises to Turbulent Transitional Markets; Operative Strategies of Finnish Firms in Russia and the Baltic States during 1991-95*, ETLA A 24

Idänkaupan ja sen rahoituksen kehittäminen; Idänkaupan rahoitusprojektin raportti, Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto, Helsinki 15. elokuuta 1997

Keskuskauppakamarin Venäjän-kaupan tutkimus; Yritysten Venäjäsuhteet, Keskuskauppakamari, toukokuu 1998

Laurila, Juhani (1992) Experiences of Finnish-Soviet Joint Ventures, *Bank of Finland Bulletin*, March 1992, Vol. 66 No 3, ss. 6-9

Laurila, Juhani (1994) Direct Investment from Finland to Russia, Baltic and Central Eastern European Countries: Results of a Survey by the Bank of Finland, *Review of Economies in Transition*, Unit for Eastern European Economies, Bank of Finland, 3/1994, ss. 5-17

Laurila, Juhani – Hirvensalo, Inkeri (1996) Suorat sijoitukset Suomesta Itä-Eurooppaan; Suomen Pankin vuonna 1995 tekemän kyselyn tulokset, *Idäntalouksien katsauksia 6/1996*, Suomen Pankki, Idäntalouksien yksikkö, Helsinki 1996

Memorandum on Conditions for Growth and Development in the Baltic Sea Region, Baltic Sea Business Summit 98

Pye, Robert B. K. (1997) *Foreign Direct Investment in Central Europe (The Czech Republic, Hungary, Poland, Romania, and Slovakia): Results from a Survey of Major Western Investors*, Finance Working Paper A.97/1, April 1997, City University Business School, London

Pajarinen, Mika – Ylä-Anttila, Pekka (1998) *Ulkomaiset yritykset Suomessa – uhka vai uusi mahdollisuus?* Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, ETLA 1998

Tekoniemi, Merja (1998) Keskuksen ja alueiden välisten suhteiden kehitys Venäjällä 1992-97; *Idäntalouksien katsauksia 3/1998*, Suomen Pankki siirtymätalouksien tutkimuslaitos

Turunen, Pekka (1998) *Suomalaisyriyten menestysstrategiat Pietarissa ja menestymiseen vaikuttavia tekijöitä*, Etelä-Karjalan Liitto, Kauppa- ja teollisuusministeriö, Kera Oyj, Innovuo Oy, Espoo 1998

Valtion erityisrahoituksen uudistaminen; Valtion erityisrahoituksen kokonaisselvityksen johtoryhmän raportti, Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 9/1997

Yin, Robert K. (1993) *Applications of Case Study Research*, SAGE Publications, Newbury Park, London, New Delhi

Tilastot

Goskomstatin tilastollinen vuosikirja 1995 sekä kuukausiraportit vuosilta 1996-98

Russia: Foreign Economic Relations; Trends and Prospects, Quarterly Review No. 3, 1997

Russian Economic Trends 4/1997; Whurr Publishers Ltd, London

Suomen Pankin maksutasetilasto

Suomen Ulkomaankauppatilasto, Tilastokeskus

Haastattelut

Ahonen, Seppo, toimitusjohtaja, Sepa Oy

Blisnetsov, Vladimir, johtaja, ZAO Finncolor, Pietari

Bocharov, Boris V., Average Agency, Krogius Group, Pietari

Elinsson, Galina, johtaja Schetelig Oy, Pietari

Fredrikson, Timo, toimitusjohtaja, A. Fredrikson Oy

Ikonen, Pirkko, johtaja, Tikkurila Paints Oy

Kaukinen, Olli, johtaja, Venäjän ja Baltian operaatiot, Bang & Bonsomer Oy

Kauste Paul, toimitusjohtaja, Schetelig Group

Krukoff, Yrjö, kaupallinen johtaja, Nokian Renkaat Oyj

Lemetyinen, Pirkko, talouspäällikkö, A. Fredrikson Oy

Linnainmaa, Hannu, Finnvera Oy (Kera), Pietari

Luomakoski, Kari, toimitusjohtaja, Krogius Group

Mutanen, Olli, johtaja, Valmet Automation

Pekkarinen, Visa, johtaja, Tikkurila Paints Oy

Pohjanvirta Lauri, idänkaupan johtaja, Rautaruukki Oyj

Pursiainen, Alpo, toimitusjohtaja, Ahlström Machinery, Pietari

Ramm-Schmidt, toimitusjohtaja Baltic Beverages Holding Ab

Rantanen, Leila, Vice President, Project Finance, Skanska Oy

Rissanen, Raija, Ivy- ja Baltian maiden aluevalvoja, Finnvera Oy (Valtiontakuukeskus)

Romanainen, Miia, kontrolleri, Zao Konsu, Pietari

Siren, Markku, rahoitusjohtaja, Baltic Beverages Holding Ab

Tervonen, Eija, johtaja ZAO Fredrikson, Pietari

Teräväinen, Esa, Venäjän aluevalvoja, Merita-Nordbanken

Vannas, Timo, toimitusjohtaja, Pihlavan Ikkuna Oy

Zubkova, Irina, johtaja, ZAO Konsu, Pietari