



SUOMALAISTEN YRITYSTEN
KANSAINVÄLISTYMINEN BALTIASSA 1987-2004
JA INVESTOINTIKOKEMUKSET VIROSSA

Helsingin kauppakorkeakoulu
Kansainvälisten markkinoiden
tutkimuskeskus CEMAT
1.3.2005

Alkusanat

Suomalaiset yritykset ovat rantautuneet Viroon nopeasti 1990-luvun alun suurten murrosten jälkeen. Yrityksiä ovat houkuttelleet ennen kaikkea yritystoimintaa kannustava lainsäädäntö sekä edulliset tuotantopanokset. Alkuryntäyksen jälkeen suomalaisten suhtautuminen Viroon on muuttunut Baltian maiden EU-jäsenyyden myötä. Viron toiminnot kytketään yhä useammin osaksi laajempaa Baltian ”kotimarkkina”-strategiaa ja toimialasta riippuen virolainen osaaminen kiinnostaa myös mahdollisena ponnahduslautana Venäjälle.

Toimintojen kasvaessa ja kehittyessä suomalaiset yritykset kiinnittyvät yhä tiiviimmin Viron, Latvian ja Liettuan yhteiskuntiin. Maiden liiketoimintaympäristöt ovat hyvin erilaisia. Suomalaisten yritysten kokemusten perusteella virolainen liiketoimintakulttuuri on länsimaistunut nopeimmin, mutta sosialismin perimä ja virolaisen markkinatalouden erityispiirteet värittävät yhä paikallista yrityskulttuuria. Suomalaiset havaitsevat eroja kaikissa yrityksen yhteiskuntasuhteissa: suhteessa julkiseen sektoriin, työvoimaan ja virolaisiin yrityksiin. Erojen ja yhtäläisyyksien tunnistaminen auttaa sopeuttamaan liiketoimintaa pidemmällä aikavälillä.

Suomalaisten yritysten kokemukset heijastavat myös kansalaisyhteiskunnan kehittymistä Baltian maissa. Etenkin elinkeinoelämän ja etujärjestöjen asema on vakiintunut EU-jäsenyyden myötä. Vakiintumisen taustalla ovat sekä poliittiset päätökset, yksittäisten toimijoiden vaikutus että kansainväliset organisaatiot, kuten Pro Baltica Forum, joissa myös monet Baltiassa toimivien yritysten edustajat ovat toimineet laajempien yhteistyörakenteiden kehittämiseksi.

EU-yhteistyön tiivistyessä Viron odotetaan tinkivän verohoukutuksistaan ja lähentyvän myös tältä osin muita EU-maita. Virolaiset itse ovat asiasta vahvasti toista mieltä. Yritysten investointeja ja kuluttajien ostokykyä pyritään kasvattamaan entisestään. Viro säilynee erilaisena eurooppalaisena markkina-alueena vielä pitkään.

Tähän Kauppa- ja Teollisuusministeriön tilaamaan tutkimusraporttiin on koottu selvitys Baltian maista, erityisesti Virosta liiketoimintaympäristönä. Raportissa luodaan kokonaisvaltainen katsaus Baltian maiden talouskehitykseen, suomalaisten yritysten etabloitumiseen Viroon sekä suomalaisten ja virolaisten liiketoimintakulttuurien keskeisiin eroihin. Raportin on tuottanut Helsingin kauppakorkeakoulun kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus (CEMAT), jossa tutkimukseen osallistuivat KTM Laura Erkkilä, KTM Piia Heliste ja fil.yo Alpo Tani.

Riitta Kosonen
Johtaja, Helsingin kauppakorkeakoulu/CEMAT

Sisällysluettelo

Alkusanat	i
Sisällysluettelo	ii
Tiivistelmä	iii
Baltian maat suomalaisten yritysten kansainvälistymisen kohteena.....	1
Katsaus kohdealueeseen.....	4
Viro	5
Latvia	7
Liettua	9
I OSA: SUOMALAISYRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN BALTIASSA 1988-2004	11
Suomalaisten yritysten toiminta Baltiassa Neuvostoliiton aikaan	11
Suomalaisten yritysten toiminta Baltian maissa maiden itsenäistymisen jälkeen	19
Telekom-sektori	19
Teollisuustuotanto	25
Vähittäiskauppa	32
Logistiikkasektori.....	39
Elintarvikesektori	41
Energiasektori	47
Pankki- ja palvelusektori.....	50
Yhteenveto	53
II OSA: SUOMALAISTEN YRITYSTEN INVESTOINTIKOKEMUKSET VIROSSA.....	58
Suomalaisten yritysten Viron toimintojen motiivit.....	58
Suomalaisten yritysten liiketoiminnan kehittyminen Virossa	63
Viron toiminnot osana yritysten laajempaa kansainvälistymistä.....	66
Viron liiketoimintaympäristö suomalaisin silmin.....	69
Viron liiketoimintaympäristön kehittyminen.....	69
EU-jäsenyyden tuomat muutokset Viron liiketoimintaympäristöön	70
Oikeuslaitoksen toiminta, lainsäädäntö ja lain tulkinta	74
Viron verotusjärjestelmä	77
Verkostojen ja henkilösuhteiden merkitys Virossa.....	79
Yrityksen suhteet julkiseen sektoriin	80
Yritysten keskinäiset suhteet.....	82
Suomalaisen ja virolaisen yrityskulttuurin kohtaaminen	85
Ongelmien ratkaisutavat	90
Virolaiseen työvoimaan liittyvät kysymykset.....	94
Viron työmarkkinat ja alkava pula työntekijöistä	94
Hierarkkinen organisaatiokulttuuri	99
Virolaisten työntekijöiden motivointikeinot	101
Henkilöstön järjestäytyminen ja ammattiyhdistysliike	103
JOHTOPÄÄTÖKSET	105
LÄHTEET	108

Tiivistelmä

Suomalaiset yritykset ovat toimineet Baltiassa ja erityisesti Virossa aktiivisesti clearing-ajoista lähtien ja näyttää siltä, että suomalaiset ovat tulleet Baltiaan jäädäkseen. Itsenäistymisen jälkeisinä vuosina yhteisyritysten suomalaiset osakkaat tyypillisesti kasvattivat osuuksiaan ja monessa tapauksessa ostivat osakekannan kokonaan. Tuotannollista toimintaa houkuttelivat edulliset tuotantokustannuksiin ja vähittäiskauppaa yleinen markkinoiden ja kulutuksen kasvu. Suomalaisten yritysten toimintoihin vaikutti suotuisasti myös Baltian maantieteellinen läheisyys Suomeen nähden, mikä mahdollisti toiminnan ylemmän tason organisoimisen Suomesta käsin. Suomalaisyritysten etabloitumista Baltiaan on rytmittänyt myös valtiollisen omaisuuden yksityistämisen prosessi.

Toimintojen motiivit ovat vuosien varrella jossain määrin muuttuneet eri toimialoilla, mutta yleisesti ottaen suomalaisten yritysten toiminnot ovat olleet jatkuvassa kasvussa. Kustannusetuja alunperin hakeneet yritykset ovat monesti myöhemmin huomanneet myös Baltian markkinoiden potentiaalin – samoin suomalaisia asiakasyrityksiä seuranneet palveluntuottajat ovat laajentaneet asiakaskuntaansa paikallisiin toimijoihin. Etenkin Virossa on lähdetty hakemaan kustannusetuja joko alihankinnan tai oman tuotannon kautta esimerkiksi it-sektorilla sekä tekstiili- ja huonekaluteollisuudessa. Uusien markkinoiden perässä Baltiaan ovat puolestaan menneet mm. vähittäiskauppa, elintarvike- ja rakennusteollisuus.

Viron markkinoiden voidaan nähdä olleen suomalaisittain helpoimmat Baltian maista ja useat suomalaiset yhtiöt ovat onnistuneet hyvin etabloitumisessaan juuri Viron markkinoille. Muutama konsernitason suomalainen yhtiö on saavuttanut markkinajohtajan aseman Viron markkinoilla, mitä voinee pitää kiistattomana merkinä onnistuneesta etabloitumisesta. Viron toiminnoissa selkeästi epäonnistuneita suomalaisia yrityksiä on suhteellisen vähän, kun otetaan huomioon kuinka paljon siellä on suomalaisia toimijoita. Viro onkin toiminut kansainvälistymisen koalueena monelle suomalaiselle yritykselle. Mm. 1990-luvun alussa nykyään globaalisti toimiva Elcoteq aloitti kansainvälistymisensä tekemällä ensimmäisen ulkomaisen investointinsa Virossa. Vuosituhannen taitetta lähestyttäessä myös suomalaiset kaupan alan ja elintarviketeollisuuden yritykset alkoivat hakea kasvua kansainvälisesti ja suuntasivat usein Virossa. Tulevaisuudessa Viron toimintojen yhtenä uhkatekijänä voidaan nähdä alkava työvoimapula. Tietyillä aloilla ammattitaitoisista työntekijöistä alkaa jo olla pulaa ja usein yritykset kouluttavatkin omat työntekijänsä itse.

Sen sijaan Latviassa suomalaiset yritykset ovat kohdanneet huomattavasti enemmän ongelmia mm. Latvian valtion tai paikallishallinnon arvaamattomuudesta ja yhteistyöhaluttomuudesta johtuen. Useiden suomalaisten yhtiöiden kompurointi Latviassa osoittaa liiketoimintaympäristön olevan siellä selvästi vaikeampi kuin esimerkiksi Virossa. Liettuaan suomalaiset yritykset ovat monessa tapauksessa rantautuneet kilpailijoitaan myöhemmin, minkä johdosta ne ovat siellä kohdanneet ankaraa kilpailua. Liettuaan etabloituneiden suomalaisten yritysten kokemusten perusteella ei maassa toimiminen ole aiheuttanut Latvian toimintoihin verrattavia negatiivisia yllätyksiä. Toisaalta Liettuassa tehdyt liiketoimet eivät ole olleet myöskään poikkeuksellisen menestyksekkäitä.

Liiketoimintaympäristö on muuttunut merkittävästi Baltian maissa viimeisen 10 vuoden aikana. Etenkin Virossa kehitys on ollut nopeaa ja suomalaisilla yrityksillä on selvästi positiivinen kuva Virossa liiketoimintaympäristönä. Viron lainsäädäntö ja muut yritysten toimintaa säätelevät viralliset instituutiot ovat länsimaisella tasolla. Niissä on kuitenkin huomattavia eroja Suomen lainsäädäntöön verrattuna, sillä mallia on monissa asioissa haettu Saksasta ja muualta Keski-Euroopasta. Esimerkiksi kiinteistöjen ja maan omistusoikeuteen liittyvissä kysymyksissä paikallisten lakimiesten osaaminen on usein korvaamatonta. Ongelmana on vielä ennakkotapauksien ja siten vakiintuneen oikeuskäytännön puuttuminen, mikä näkyy joskus yritysten kannalta yllättävinä oikeudenpäätöksinä.

Myös epävirallisten käytäntöjen osalta Suomi ja Viro lähentyvät toisiaan koko ajan. Tähän vaikuttavat Viroon virtaavat ulkomaiset investoinnit ja sitä kautta maahan tuotu länsimainen yrityskulttuuri. Toisaalta käytännöt muuttuvat Virossa myös sitä mukaa, kun vanhempi polvi poistuu työelämästä. Alle 30-vuotiaat virolaiset eivät ole työskennelleet neuvostoliittolaisissa yrityksissä. Toisaalta epävirallisissa käytännöissä on jäljellä myös selkeitä eroja Suomen ja Viron välillä. Esimerkiksi henkilösuhteiden merkitys korostuu Virossa ja mm. paikallista partneria tai johtoa etsittäessä ehdokkaiden suhdeverkosto voi olla keskeinen päätökseen vaikuttava tekijä. Yritykset pyrkivät pitämään hyvät suhteet mm. paikallishallintoon, mikä voi monissa tapauksissa nopeuttaa asioiden hoitoa. Korruptio oli Virossa huomattavan suuri ongelma etenkin 1990-luvun alussa. Viime vuosina myös tässä asiassa on lähestytty länsimaita, tosin alueellisia eroja on vielä. Yleistilanne Virossa on korruption osalta kuitenkin huomattavasti parempi kuin Liettuassa tai Latviassa, Venäjästä puhumattakaan.

Moni suomalainen yritys näkee nykyään Baltian maat osana kotimarkkina-alueen, joka kattaa koko Itämeren alueen. Viro pelkää enää ei siten enää ole kiinnostava, vaan pikemminkin Viron kautta avautuvat mahdollisuudet itään (Venäjälle) ja etelään (muihin Baltian maihin). Viron potentiaali ponnahduslautana Venäjälle ei tosin ainakaan vielä näytä realisoituvan. Venäjän kaupan odotettiin helpottuvan kaksoistullien poistuessa EU-jäsenyyden myötä. Odotukset eivät kuitenkaan ole täysin toteutuneet, sillä esimerkiksi metallin osalta tuontitullit Venäjältä ovat nousseet. Venäjä on myös tiukentanut mm. Virossa tuotavien elintarvikkeiden hygieniavaatimuksia. Kaikilla Baltian mailla on silti edelleen kiistatta hyvät edellytykset kilpailla Venäjän transitokuljetuksista niiden satamien ja kulkuyhteyksien kehittyessä. Kustannusetujen pikkuhiljaa heikentyessä Viron ja myös muiden Baltian maiden kilpailuetu tulee enenevässä määrin muodostumaan niiden logistisesta potentiaalista.

BALTIAN MAAT SUOMALAISTEN YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISEN KOHTEENA

Suomalaisyriyrysten toiminta Baltian maissa vuosina 1987-2004 voidaan jakaa karkeasti neljään toisistaan erottuvaan aikakauteen. Baltian maiden itsenäisyyttä edeltävänä aikana Neuvostoliiton läsnäolo leimasi kaikkea Baltiaan suuntautunutta yhteistyötä. Lähestyttäessä vuotta 1991 oli toisaalta havaittavissa toivoa Baltian maiden itsenäistymisestä, mutta samaan aikaan kasvavaa epävarmuutta alueen tulevaisuudesta. Arvailuista huolimatta Neuvostoliiton hajoaminen ja Baltian maiden itsenäistyminen tuli kaikille yllätyksenä. Itsenäistyminen aiheutti aluksi lisääntyvää epävarmuutta, mutta sotilaallisen väliintulon uhka väistyi pian.

Itsenäistymisestä alkoi uudentyypin yhteistyön aika, jolloin Baltian maihin ja ennen kaikkea Viroon alettiin suhtautua yhä enemmän länsimaisen kumppanin tavoin. Vanhoja ennakkoluuloja toki oli, eivätkä kaikki niistä ole poistuneet vielääkään. Itsenäistymisen jälkeen havahduttiin Baltian tarjoamiin taloudellisiin mahdollisuuksiin myös Suomessa. Suomalaiset yritykset alkoivat solmia yhteistyösuhteita ja saivat nopeasti jalansijaa sikäläisillä markkinoilla. Motiiveina Baltian toimintojen aloittamisessa olivat matalat palkkakustannukset sekä markkinoiden huomattava kasvupotentiaali. 1990-luvun alkupuolella Baltian maiden nähtiin kuitenkin sisältävän mahdollisuuksien lisäksi myös huomattavia riskejä, jotka jarruttivat suuria investointeja. Lisäksi lama Suomessa vaikutti yritystoimintaan siten, että yritykset halusivat toimia mahdollisimman riskittömästi. Toisaalta Baltian edulliset tuotantokustannukset houkuttelivat suuresti tiettyjä tuotannonaloja siirtämään tuotantoa Suomenlahden toiselle puolelle kannattavuuden parantamiseksi. Baltian maiden investointien ja kehityksen tukemiseksi Pohjoismaiden ministerineuvosto perusti yhteistyössä Baltian maiden kanssa Baltian maiden investointiohjelman vuonna 1992. Sen tarkoituksena oli yhteistyössä Pohjoismaisen investointipankin, Pohjoismaiden investointirahaston sekä Euroopan investointipankin kanssa tukea etenkin pk-yritysten investointi- ja koulutushankkeita Baltian maihin. Ohjelma toimi suurella menestyksellä vuosina 1992-1998: sen kautta kaavoitiin yli 180 miljoonan euron investoinnit Baltiaan. Lisäksi Pohjoismainen investointipankki NIB avusti Baltian maiden kansallisten kehitys- ja investointipankkien perustamisessa. Näiden tarkoituksena oli ulkomaalaisten investointien koordinointi sekä koulutuksen tarjoaminen. Viimeinen askel saavutettiin vuonna 2005, jolloin Viro, Latvia ja Liettua liittyivät NIBin osakkaiksi.

Suomen ja Baltian yhteistyön kolmannen vaiheen voidaan nähdä alkaneen vuonna 1997. Tällöin tuli käytännössä selväksi, että Baltian maista, seitsemän muun Itä- ja Etelä-Euroopan maan tapaan, tulee EU-jäsenmaa kymmenen vuoden sisällä. Liittymisneuvottelujen käynnistyminen, jäsenyyttä ennakoiva taloudellinen tuki sekä yleinen liiketoimintaympäristön ripeä länsimaalaistuminen vähensivät ulkomaisten yritysten epävarmaa suhtautumista. Myös suomalaiset yritykset lisäsivät Baltian toimintojaan jatkuvasti. Palkkataso oli edelleen Suomeen verrattuna alhainen ja lisäksi yrityksiä houkutteli alhainen yritysverotus. Tämä sai suomalaiset perustamaan tytäryrityksiä etenkin Viroon. Itsenäistymisen jälkeisinä vuosina jo aiemmin Baltiaan etabloituneet yritykset pääsääntöisesti laajensivat toimintaansa, mutta lisäksi Baltiasta kiinnostuivat lukuisat uudet yritykset, merkittävimpinä vähittäiskauppaan keskittyneet suuret suomalaisyritykset.

Toukokuun 2004 alusta voidaan nähdä alkaneen jälleen uuden aikakauden, jota leimaavat EU:n laajentumisen mahdollistamat sisämarkkinat sekä uudenlainen yhteistyö. Tulevaisuuden suuntaviivoja ei kuitenkaan kovin kauaskantoisesti voi vielä arvioida. Vaikka yrityskohtainen hyötynäkökulma luonnollisesti säilyy, on maakohtainen rikas-köyhä –asetelma Suomen ja Baltian maiden välisissä suhteissa romuttumassa. Uudessa tilanteessa on yritysten aktiivisesti haettava tuoreita toimintamalleja, jotka mahdollistaisivat Baltian maiden EU-jäsenyydestä hyötymisen täysimittaisesti. Todennäköinen kehityssuunta on Itämeren alueen yhteistyön tiivistyminen kaikilla tasoilla, minkä toivotaan vahvistavan kaikkien Pohjois-Euroopan toimijoiden kilpailukykyä globaaleilla markkinoilla.

Suomen liike-elämän mielenkiintoa Baltian maiden toimintoja kohtaan voi arvioida suomalaisten yritysten tekemien suorien sijoitusten perusteella. Suomi on ollut merkittävä investoija etenkin Virossa, sillä Suomen osuus kaikista Viroon tehdyistä ulkomaisista investoinneista vuosilta 1992-2003 oli 27 % ja investointien kokonaismäärä 1,3 miljardia euroa. Ainoastaan Ruotsi on yksittäisenä maana investoinut Viroon Suomea enemmän. Suomen ja Ruotsin investointikohteet ovat olleet jossain määrin erilaiset, ruotsalaiset ovat investoineet voimakkaimmin pankkisektoriin, suomalaiset taas ovat keskittäneet investoinnit erityisesti tuotantotoiminnan kehittämiseen (Suomi ja Viro... 2003:42).

Latviassa Suomi on neljänneksi suurin ulkomainen investoija (10 % kokonaisinvestoinneista) ja investointien kokonaismäärä oli 209 miljoonaa euroa vuoden 2003 lopussa. Liettuassa suomalaisten

osuus kokonaisinvestoinneista on noin 8,6%, eli 310 miljoonaa euroa.¹ Latviaan ja Liettuaan suuntautuneita suomalaisinvestointeja vertailtaessa on huomattava, että Latviaan on suomalaisia investointeja suuntautunut lukumäärällisesti enemmän, mutta Liettuaan on tehty suurempia investointeja.

Suomalaisten yritysten tekemät investoinnit ovat olleet merkittävässä roolissa Baltian tuotantosektorin uudelleen rakentumisessa. Suomalaiset investoinnit ovat lisäksi kehittäneet merkittävästi vähittäiskauppaa, rakennustoimintaa sekä telekom-sektoria. Suomalaisille yrityksille Baltian maiden markkinoiden avautuminen tarkoitti ennen kaikkea uutta mahdollisuutta toiminnan laajentamiseen ulkomaille. Itsenäinen Baltia pystyi tarjoamaan voimakkaasti kasvavat markkinat ja Suomen tasoon verrattuna alhaiset palkkakustannukset, jotka vieläpä olivat saavutettavissa Suomen välittömässä läheisyydessä.

Tämä suomalaisten yritysten toimintaa Baltian maissa kartoittava selvitys jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa luodaan katsaus suomalaisten yritysten kansainvälistymiseen koko Baltiassa vuosina 1988-2004. Lähteenä on käytetty Taloussanomien ja Kauppalehden uutisarkistoja kyseisiltä vuosilta, mikäli muuta lähdettä ei ole ilmoitettu.² Lisäksi selvityksessä on käytetty taustatietona yritysten internet-sivuja sekä aiheesta aiemmin julkaistua kirjallista materiaalia.

Toisessa osassa keskitytään tarkastelemaan suomalaisten yritysten toimintoja Virossa. Analyysi pohjautuu CEMAT:n elo-marraskuussa 2004 keräämään aineistoon, joka koostuu 30 Virossa toimivan suomalaisyrityksen johtajan haastattelusta. Lisäksi tätä selvitystä varten on haastateltu virolaisia julkisen sektorin edustajia helmikuussa 2005. Analyysissä tarkastellaan suomalaisten yritysten Viron toimintojen motiivien sekä Viron liiketoimintaympäristön kehitystä maan valmistautuessa EU-jäsenyyteen sekä sen jälkeen. Lisäksi käsitellään keskeisimpiä suomalaisten ja virolaisten yritysten liiketoimintanormien eroja.

¹ Globaalimarkkinoilla investointivirtojen alkuperämaa ei aina ole selkeästi määriteltävissä, luvut ovat siten suuntaa antavia.

² Aineiston muodostaa 436 Kauppalehden ja 121 Taloussanomien artikkelia, joista on mahdollista saada lista CEMAT:sta.

Katsaus kohdealueeseen

Kuvio 1: Baltian maat kartalla



(Lähde: YK 2004)

Taulukko 1: Perustiedot Baltian maista

	Viro	Latvia	Liettua
Asukasluku (milj.)	1,35	2,32	3,44
Pinta-ala (km ²)	45 227	64 589	65 300
BKT / asukas (EUR) (käyvin hinnoin 2003)	4481	3915	5147
Työttömyysaste (%) (2004)	10	8,6	11,4
Keskipalkka (EUR) (2004)	448,7	300,7	365
Suurimmat kaupungit	Tallinna (398 434 as.), Tartto (101 000), Narva (68 000), Kohtla-Järve (47 484), Pärnu (44 978)	Riika (829 038 as.), Ventspils (116 500), Daugavpils (116 500), Liepaja (96 000), Jelgava (71 000)	Vilna (542 300 as.), Kaunas (378 900), Klaipeda (192 900), Siauliai (133 800), Panevezys (119 800)
Tärkeimmät teollisuuden alat	elintarvikkeet, tekstiilit, koneet ja laitteet	koneet, laitteet, mineraalit, kemikaalit	kivennäisainetuotteet, tekstiilit, koneet & laitteet

Lähteet: Finpro (2005), Viron, Latvian ja Liettuan tilastokeskukset (2005)

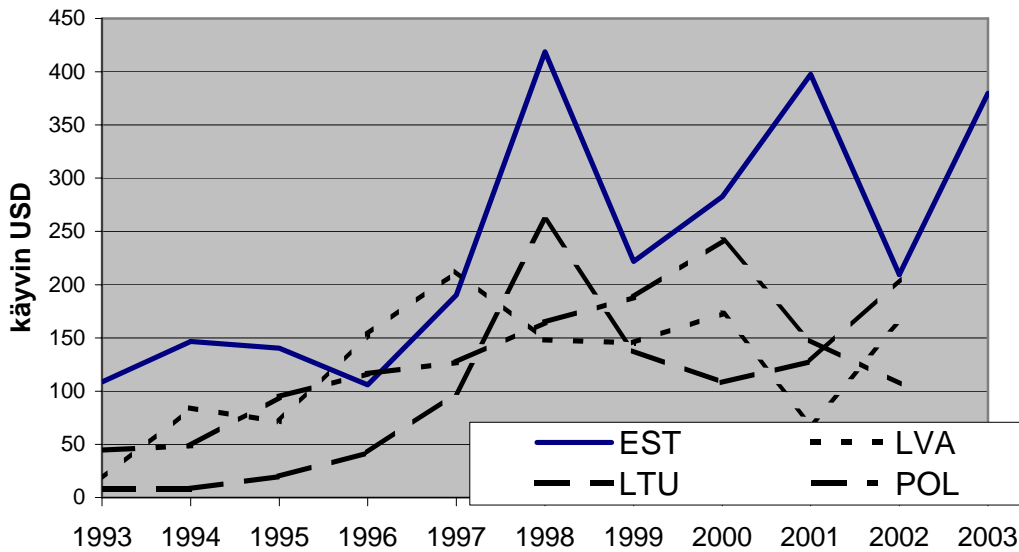
Viro

Suomalaisten ja virolaisten välinen kulttuurinen yhteys on monen tuhannen vuoden ikäinen. Maat asutettiin samoihin aikoihin idästä ja kaakosta tulleiden ihmisten toimesta. Kansojen välisen kulttuurisen ja taloudellisen yhteistyön aktivoituminen tapahtui keskiajalla, jolloin kansoilla oli ajoittain myös sotilaallista yhteistyötä. Vuosisatojen aikana rakentuneet suhteet sukulaiskansojen välillä häiriintyivät toisen maailmansodan jälkeen, kun Virosta muiden Baltian maiden tapaan tuli neuvostotasavalta. Suomi säilytti itsenäisyytensä, mutta geopoliittiset reunaehdot vaikuttivat Suomen sitoutumiseen Neuvostoliiton kanssa tehtävään yhteistyöhön. Uudessa tilanteessa ei yhteistyö suoraan Viron kanssa ollut enää mahdollista, vaan kaikki maiden välinen kanssakäyminen hoidettiin Neuvostoliiton keskushallinnon kautta. Uusi tilanne rajoitti merkittävästi yhteistyömahdollisuuksia, mutta kulttuuriset siteet maiden välillä säilyivät myös Neuvostoliiton aikana. Tähän vaikutti etenkin kansojen kielellinen samankaltaisuus (Tuglas 2005).

Neuvostoliiton 1980-luvun lopulla harjoittaman lennytyspolitiikan myötä tuli mahdolliseksi perustaa suomalaisten osaomistuksessa olevia yhteisyrityksiä Neuvostoliittoon ja siten myös Viroon. Ensimmäinen yhteisyritys perustettiin nimenomaan Viroon vuonna 1987 ja 1990-luvulle tultaessa Virossa toimi jo kymmeniä suomalaisia yhteisyrityksiä. Viron itsenäistymistä edeltävinä vuosina suomalaisten suhtautuminen Viroon oli pääsääntöisesti epäilevää, sillä itsenäistymispyrkimysten pelättiin johtavan väkivaltaisuuksiin, mikä olisi horjuttanut koko Itämeren alueen turvallisuutta. Neuvostoliiton kaatuminen ja Viron itsenäistymispyrkimykset vaikuttivat luonnollisesti myös suomalaisten Viroon kohdistuneeseen mielenkiintoon, etenkin kun väkivaltaisen vallansiirron uhka väistyi nopeasti Viron itsenäistymisen myötä.

Viron itsenäistyminen merkitsi erittäin voimakasta taloudellista murrosta, sillä koko maan tuotantorakenne oli integroitu Neuvostoliiton tuotantojärjestelmään. Itsenäistymisen jälkeen Viron kaupankäynti Venäjän kanssa oli pientä ja maiden välit yleisesti tulehtuneet, mikä pitkälti aiheutti taloudellisen kasvun supistumisen aina 1990-luvun puoliväliin asti. Viron neuvostoaikaiset tuotantolaitokset ja infrastruktuuri olivat auttamatta vanhentuneita ja tuotteet pääosin vientiin kelpaamattomia. Tuotannon rakenteiden ja työttömyyden parantamiseksi alettiin Viroon houkutella suoria ulkomaisia sijoituksia. Viro onnistuikin tässä pyrkimyksessä varsin hyvin ja osittain kasvaneista investoinneista johtuen Viron talous lähti ripeään kasvuun 1990-luvun puolivälistä alkaen (Balticdata 2004; Suomi ja Viro... 2003:42).

Kuvio 2: Suorat investoinnit Baltian maissa asukasta kohden 1992-2003



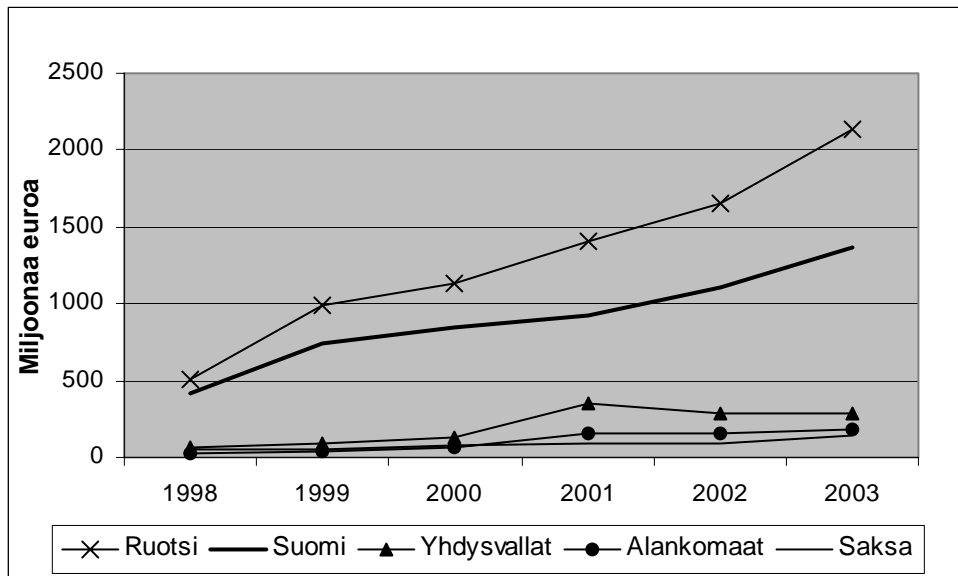
Lähteet: Maailmanpankki 2004; Eesti Pank 2004 (vuoden 2003 tieto esitetty ainoastaan Viron osalta)

Viro on houkuttellut Baltian maista eniten ulkomaisia investointeja vuosina 1993-2003, kun investoinnit suhteutetaan maan väkilukuun (Kuvio 1.). Investointivirrassa on kuitenkin havaittavissa huomattavan suuret vuosivaihtelut, jotka selittyvät yksittäisillä tapahtumilla. Vuonna 1998 Viron suurimmat pankit Hansapank ja Ühispank toteuttivat suunnatut osakeannit, joihin investoivat ruotsalaiset Swedbank ja SEB. Yhteensä nämä investoinnit olivat noin kaksi miljardia Viron kruunua. Vuonna 1999 tapahtunut investointien raju pudotus johtui Venäjän loppuvuoden 1998 valuuttakriisistä ja sen aiheuttamasta epävarmuudesta. Vuoden 2002 pudotus investoinneissa taas johtui pitkälti siitä, että kyseisenä vuonna Viron valtio ei yksityistänyt omaisuuttaan merkittävästi. Sen sijaan edeltävänä vuonna yksityistettiin esimerkiksi Viron rautatieorganisaatio. Vuoden 2003 piikki suorissa ulkomaisissa investoinneissa selittyy todennäköisesti Viron vuonna 2004 toteutuneella EU-jäsenyydellä ja sen myönteisellä vaikutuksella ulkomaalaisten yritysten investointihalukkuuteen.

Suomalaisten yritysten tekemien suorien investointien vuotuinen arvo seuraa pitkälti Viroon tehtyjen suorien investointien määrän yleistä kehitystä (Kuviot 1 ja 2), mutta esimerkiksi Venäjän valuuttakriisi vuonna 1998 ei vaikuttanut suomalaisten investointeihin suhteellisesti niin paljon kuin ruotsalaisten ja muiden ulkomaalaisten tekemiin investointeihin. Ruotsalaiset investoivat vuosina 1993–2003 Viroon moninkertaisesti suomalaisiin verrattuna. Tämä selittyy ruotsalaisten suurilla

investoinneilla erityisesti Viron pankkitoimintaan. Vuoteen 2003 mennessä Viroon kertyneistä suorista investoinneista suomalaisten tekemiä on ollut 27 %. Vastaava luku ruotsalaisten investointien osalta oli 42,8 % (Eesti Pank 2004).

Kuvio 3: Suorien investointien kertymä Viroon maittain



Lähde: Eesti Pank

Latvia

Suomalaisten ja latvialaisten välille ei ole muodostunut samantasoista kulttuurista yhteneväisyyttä kuin suomalaisten ja virolaisten välille. Tämä johtuu osaksi maiden välisestä etäisyydestä, mikä on estänyt tiiviiden kulttuurisiteiden kehittymisen. Hansakaupan ajoista lähtien Latvia on suuntautunut luontaisesti enemmän Keski- kuin Pohjois-Eurooppaan. Latvian rannikolle hansakaupan aikana kehittyneet kaupungit kauppasivat tavaraa etenkin Keski-Euroopan markkinoille. Tiiviit kauppasuhteet Saksaan ja Hollantiin toivat maahan myös väestöä kyseisistä maista ja Latviassa asuikin merkittävä saksalaista alkuperää oleva vähemmistö aina toiseen maailmansotaan asti. Suomen ja Latvian välillä ei myöskään ole kielellistä yhteneväisyyttä, mikä olisi yhdistänyt kansoja. (Nordregio 2000:9,14)

Neuvostoliiton perinne näkyy Latviassa muita Baltian maita selvemmin. Syynä tähän on venäläisperäisen väestön suuri osuus etenkin maan taloudellisessa ja hallinnollisessa keskuksessa

Riikassa, missä etniseltä taustaltaan venäläisiä tai valkovenäläisiä on peräti 57 % väestöstä.³ Kaikkiaan venäläisperäisen väestön osuus Latviassa on 44 %. Etniseltä taustaltaan latvialaisen väestön pieni osuus selittyy tapahtumasarjalla, joka alkoi ennen toista maailmansotaa voimakkaalla kaupungistumisella. Tällöin Riikaa asutti suuri saksalais-baltialaista alkuperää oleva väestöryhmä ja alueen asukasmäärä liki kaksinkertaistui vuosien 1920-1940 välisenä aikana. Riika lähialueineen kärsi toisessa maailmansodassa erittäin pahoin. Latvian väestöstä kuoli 30 % ja aineelliset tuhot olivat valtavat. Kaiken kaikkiaan Latvian arvioidaan olevan yksi sodasta eniten kärsineitä maita. Sodan tuhot keskittyivät juuri kehittyneelle pääkaupunkiseudulle. Sodan jälkeen Neuvostoliitto pyrki elvyttämään Latvian ja etenkin Baltian suurimman kaupungin Riikan elinvoimaisuutta, mutta kehitys oli hidasta ja tulokset kehoja. Sodan aikaansaama huomattava väestökato pyrittiin korjaamaan väestön pakkosiirrolla ja tuotantotoiminta oli tarkoitus saada toimimaan uusia tuotantolaitoksia ja kolhooseja perustamalla. Neuvostoliiton aikana tunnistettiin myös Latvian logistinen potentiaali, minkä johdosta Riikasta ja Ventspilsistä kehitettiin merkittäviä neuvostoliittolaisia vientisatamia (Nordregio 2000:14, 206-208).

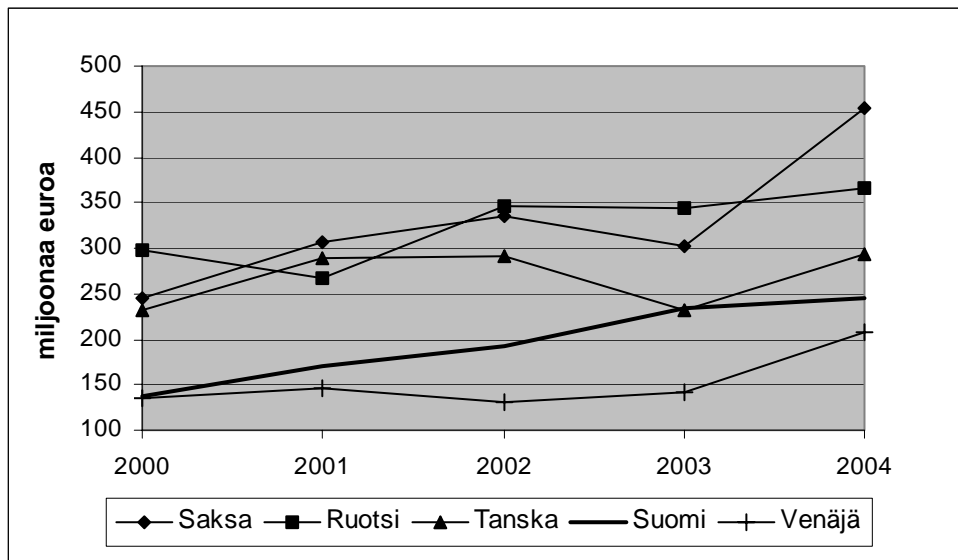
Toisen maailmansodan aikaisista tuhoista johtuen latvialainen yhteiskuntajärjestelmä jouduttiin rakentamaan muita Baltian maita enemmän Neuvostoliittoon tukeutuen. Tämä johti siihen, että Neuvostoliiton kaaduttua ja Latvian itsenäistyttyä maalla oli erittäin suuria rakenteellisia ongelmia, eikä Latvian talous ole vielä nykyisinkään kaikilta osin Viron ja Liettuan tasolla. Tämä näkyy esimerkiksi verrattaessa maiden bruttokansantuotetta asukasta kohden, joka on Latviassa selvästi alhaisempi kuin Virossa ja Liettuassa (kts. Taulukko 1 sivulla 7).

Suomalaiset yritykset ovat käynnistäneet Latvian toimintonsa useimmiten Viron kautta. Vasta Viron toimintojen lähdettyä kunnolla käyntiin on suunniteltu liiketoiminnan laajentamista edelleen. Vaikka suomalaiset yritykset eivät ole investoineet Latviaan läheskään samalla intensiteetillä kuin Viroon, on Suomi silti Latvialle merkittävä ulkomainen investoija. Vuoden 2003 lokakuuhun mennessä oli suomalaisten Latviaan tekemien investointien arvo 208,9 miljoonaa euroa ja Suomen osuus kaikista ulkomailta tulleista investoinneista noin 10 prosenttia. Suurin suomalainen investoija on ollut Latvian puhelininfrastruktuuriin investoinut Sonera. Lisäksi merkittäviä investointeja Latviaan ovat tehneet Fortum, Stora Enso ja Kesko (Finpro 2004). Verrattaessa suomalaisten yritysten harjoittamaa liiketoimintaa Latviassa ja Virossa yksi selvä ero on suomalaisten yritysten

³ Tallinnan alueella Virossa venäläisväestön osuus on n. 45 % ja Liettuan pääkaupungin Vilnan alueella vain 16%, toisaalta siellä puolalaisten osuus on suuri (26%) (Nordregio 2000:68, 272)

alihankintojen puuttuminen Latviasta lähes kokonaan. Virossa suomalaisyritysten työvoimavaltaisten toimintojen teettäminen alihankintana on melko mittavaa.

Kuvio 4: Suorien ulkomaisten investointien kertymä Latviassa alkuperämaittain



Lähde: Latvijas Banka

Liettua

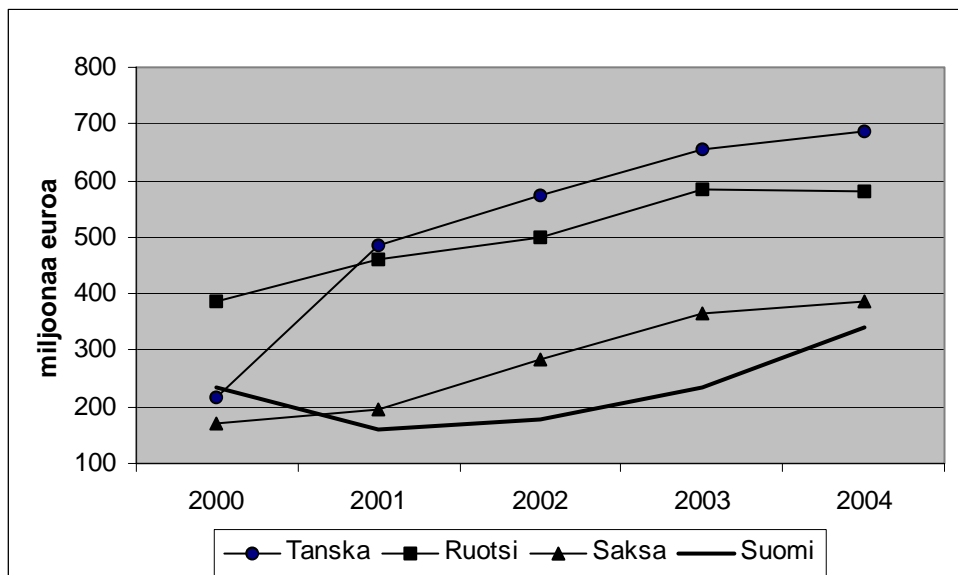
Suomalaisten yritysten kiinnostus Liettuaan ei ole maan itsenäistymisen jälkeen ollut muiden Baltian maiden tasolla. Pienempi kiinnostus johtuu Suomen ja Liettuan maantieteellisestä etäisyydestä, minkä johdosta luontevin ensimmäinen kosketus itsenäistyneisiin Baltian maihin tapahtui suomalaisten toimijoiden osalta useimmiten muualla kuin Liettuassa. Liettua poikkeaa myös kulttuuriperimältään selvästi Virossa ja Latviassa. Maalla on historiallisia yhtymäkohtia Keski-Eurooppaan, etenkin Puolaan. Puolan ja monien Keski-Euroopan maiden tapaan Liettua on pääosin katolinen valtio, mikä luo maassa tapahtuvalle toiminnalle tietyt reunaehdot. Liettuan kiinnostavuutta investointikohteena vähensi etenkin 1990-luvulla maan kyseenalainen maine liiketoimintaympäristönä. Epävarmuutta Liettuan liiketoimiin toi etenkin neuvostoaikainen Ignalinan ydinvoimala sekä maan presidenttiin asti levinnyt poliittisen eliitin korruptoituneisuus. Liettuan talouskasvu on kuitenkin viime aikoina ollut suurinta koko Euroopan unionissa. Lisäksi maassa on jo nykyisin varsin toimiva infrastruktuuri ja maan keskeisen sijainnin tarjoama logistinen potentiaali houkuttelee myös ulkomaisia investoijia.

Liettua itsenäistyi Baltian maista ensimmäisenä, yli vuosi ennen Viroa. Tämä kertoo maan vahvasta kansallisesta identiteetistä, joka on seurausta valtion suurvaltahistoriasta ja toisaalta venäläisväestön

vähäisyydestä. Liettuassa venäläisiä on selvästi vähemmän kuin muissa Baltian maissa, ainoastaan 6,7 %. Liettualla on monta etua puolellaan vertailtaessa Baltian maita investointikohteina. Liettuan markkinat ovat asukasluvulla mitattuna isommat kuin Viron ja Latvian markkinat yhteensä. Lisäksi maan sijainti on edullinen, suurin tie Keski-Euroopasta Moskovaan kulkee Liettuan kautta. Maan edullinen sijainti huomattiin myös Neuvostoliiton aikana, jolloin maan rannikolle rakennettiin mittava öljysatama ja Baltian ainoa öljynjalostamo. Muita Baltian maita suurempi väestö yhdistettynä keskeiseen sijaintiin on houkutellut maahan sijoituksia etenkin Tanskasta, Ruotsista ja Saksasta. Näiden yhteenlaskettu osuus maahan tehdyistä suorista investoinneista on lähes 40 %. Suomalaisen tekemien sijoitusten osuus on 8,6 % ja Suomi on Liettuaan sijoittaneiden maiden listalla neljäntenä (Kuvio 6).

Tanskan johtavaa asemaa suorien investointien määrässä saattaa tosin vääristää se, että TeliaSoneran mittavat sijoitukset Liettuan telekommunikaatiosektoriin on tehty konsernin omistaman tanskalaisen Amber Teleholdings -yhtiön kautta. Liettuan EU-jäsenyyden varmistuttua ovat myös venäläiset suuryritykset, kuten Jukos ja Gazprom, aktivoituneet Liettuassa tarkoituksenaan saavuttaa sillanpääasema Liettuassa ennen maan siirtymistä EU-sisämarkkinoiden ohjaukseen.

Kuvio 5: Suorien ulkomaalaisten sijoitusten kertymä Liettuassa alkuperämaittain



Lähde: Lietuvos Bankas

I OSA: SUOMALAISYRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN BALTIASSA 1988-2004

Suomalaisten yritysten toiminta Baltiassa Neuvostoliiton aikaan

Baltian ollessa osa Neuvostoliittoa tapahtui kaikki Suomen ja Baltian maiden välinen taloudellinen yhteistyö yleisten Suomen ja Neuvostoliiton välisten yhteistyösopimusten mukaan. Kaupankäynti Suomen ja Neuvostoliiton välillä puolestaan perustui ns. clearing-kauppaan, jossa kumpikin valtio sitoutui käyttämään viennistä saadut tulot tuontiin. Olennainen osa valtioiden harjoittamaa bilateraalista clearing-kauppaa olivat kummankin valtion keskuspankissa olleet toisen maan tilit, joista vientiin osallistuvat yritykset saivat rahansa (Laurila 1995:17-18). Clearing-kauppajärjestelmä luotiin 1950-luvulla, kun haluttiin luoda järjestelmä, joka mahdollistaisi aktiivisen kaupankäynnin kahta erilaista yhteiskuntajärjestelmää noudattavan valtion välillä. 1980-luvun alkuun asti Suomen ja Neuvostoliiton välinen kauppa oli melko hyvin tasapainossa, mutta öljyn halpenemisen myötä tasapaino järkkäytyi ja johti käytännössä siihen, että Neuvostoliitto alkoi velkaantua Suomelle (Sutela 1992:8-12). Clearing-kauppa suosi suuria yrityksiä, koska kaupankäyntijärjestelmään osalliseksi pääsy edellytti huomattavan suurta tuotantokapasiteettia sekä usein myös hyviä kontakteja poliittisiin päättäjiin (Laurila 1995:107; Heliste et al. 2005).

Gorbatshovin harjoittaman liennytyksipolitiikan myötä ulkomaisten yritysten toiminta Neuvostoliitossa, ja siten myös Baltian maissa, tuli mahdolliseksi. Vuonna 1987 julkistettiin ensimmäinen **Virossa** toteutettu yhteistyöprojekti, jossa suomalainen osapuoli oli mukana. Tämä oli maalivalmistaja Sadolinin puunsuoja-aineita valmistanut yhteisyritys. Hanke lähti hyvin käyntiin, sillä jo ensimmäisen tilikauden kerrottiin olleen voitollinen.

Vuonna 1988 aloitettiin myös suurta Metsä-Serlan ja Tallinnan sellu- ja paperitehtaan välistä yhteishanketta, jonka tarkoituksena oli rakentaa pehmopaperitehdas Tallinnaan. Hanke oli siihen mennessä suurin suomalaisen paperiteollisuuden yhteistyöhanke koko Neuvostoliitossa. Ajan henkeä kuvaa se, että paperitehdashankkeesta sovittiin ministeritason tapaamisessa Neuvostoliiton metsäministerin Suomen vierailun yhteydessä. Metsä-Serlan mukaan motiivina yhteistyöhankkeen käynnistämiseksi oli neuvostoliittolaisten haluttomuus ostaa jalostettua pehmopaperia ulkomailta, vaikka kysyntää tuotteelle olisi ollutkin. Tällöin ainoa tapa päästä Neuvostoliiton suurille markkinoille oli perustaa yhteisyritys. Neuvostoliiton aikana hankkeiden suunnittelu oli varsin

mutkikas prosessi, koska valmista yhteistyömallia ei varsinaisesti ollut. Silloisessa tilanteessa korostui henkilökohtaisten suhteiden ja kulttuurirajat ylittävän molemminpuolisen ymmärryksen merkitys. 1980-luvun lopulla liennytysojoliitiikan voimistumisen myötä yhteistyötä kuitenkin asteittain syntyi, kun molemmat osapuolet olivat tunnistaneeet yhteistyön hyödyt.

Toinen Viroon vuonna 1988 perustettu suuri yhteisyritys, kalapuikkotehdas Esva, oli Valion ja Neuvostoliiton kalastusorganisaatioon kuuluneen Estrypbromin yhteisyritys. Yhteistyön ideana oli rakentaa moderni kalanjalostuslaitos, joka hyödyntäisi neuvostoliittolaista kalastusta ja länsimaista tekniikkaa sekä vientiosaamista. Palkat, raaka-ainehankinnat ja muut paikalliset kulut oli tarkoitus maksaa ruplissa, mutta valuuttatuloja oli tarkoitus saada viennistä Suomeen, Ruotsiin ja Keski-Eurooppaan. Viennin käynnistyminen Neuvostoliiton ulkopuolelle oli Valiolle erittäin tärkeää, sillä yhtiö oli laskenut viennin varaan käytännössä koko 60 miljoonan markan sijoituksen kannattavuuden. Vientiä kuitenkin jarruttivat ennakkoluulot Neuvostoliitossa valmistettua elintarviketta kohtaan. Vaikka tuotteen hinta oli erittäin kilpailukykyinen, vientiä heikensi länsimaisten kuluttajien epäily tuotteen laatua kohtaan.

Baltiaan suuntautui myös Suomen ja Neuvostoliiton välistä kompensaaatiokauppaa, joka nimensä mukaisesti perustui vaihtokauppaan. Esimerkiksi Vapo Oy toteutti noin miljoonan markan arvoisen vaihtokaupan, jossa Virossa tuotettuja turvebrikettejä vaihdettiin Suomessa jo vanhentuneeseen tuotantotekniikkaan. Tämän tyyppiset kompensaaatiokaupat antoivat suomalaisille mahdollisuuden hyödyntää vanhentunutta teknologiaa. Virolaiset partnerit puolestaan saivat omalla tuotteellaan maksettua sikäläisittäin käyttökelpoisen tekniikan parannuksen.

Vuonna 1988 Viro-yhteistyötä aloitti myös suomalainen rakennusteollisuus. Viitokset-yhtiöihin kuulunut Suomen Rakennusvienti Oy oli mukana mm. Rakveren lihanjalostuskombinaatin jätevesipuhdistamon rakentamisessa. Viitokset-yhtiö oli mukana monessa muussakin yhteisyrityksessä, kuten Tallinnan hotelli Palacen saneerauksessa. Asiakkaiksi tavoiteltiin nimenomaan muita Neuvostoliiton ja ulkomaalaisten yritysten perustamia yhteisyrityksiä. Rakveren lihajalostamo työllisti myös muutamia suomalaisia erikoislaitevalmistajia, kuten Onninen Oy ja Veljekset Lindfors Oy, jotka toimittivat Suomen Rakennusvienti Oy:lle alihankintana kuljetuslaitteita sekä lihaleikkaamon laitteet. Alihankintasuhteiden syntyä edisti yritysten aiempi kokemus toimituksista Neuvostoliittoon.

Suomalais-neuvostoliittolaisten rakennushankkeiden myötä perustettiin vuonna 1988 myös yhteistyöperiaatteella toiminut suunnittelu- ja insinööritoimisto PI-EST, joka oli vantaalaisen monialayrityksen PI-yhtiöiden ja Tallinnan polyteknisen instituutin yhteisyritys. Tavoitteena oli päästä suunnittelemaan Viron alueelle rakennettavaa teollisuutta sekä muuta infrastruktuuria. Alkuvaiheen tehtäväksi kaavailtiin myös sittemmin Via Balticana tunnetun liikenneväylän Riikasta Tallinnaan ulottuvan osuuden rakennesuunnittelua.

1980-luvun lopulla myös muutamat pienemmät suomalaisyritykset käynnistivät toimintaa Viroon. Näitä olivat esimerkiksi kukkakauppaan erikoistuneet Dataflora Oy, Viron ensimmäisen kaupallisen kuntosalin perustaneet Ainator Oy ja Lohjan Solariumkeskus Ky sekä vaatetusalan Kati-Myynti Oy.

Loppuvuodesta 1988 Viroon oli perustettu kymmenkunta suomalais-neuvostoliittolaista yhteisyritystä. Yhteisyrityksiä oli monelta toimialalta, sillä niiden ilmoitettiin valmistavan muun muassa taloja, kilpaveneitä ja opetusvideoita. Rakennustoiminta oli kuitenkin taloudelliselta volyymiltään selvästi suurimpia yhteisyritysten harjoittamista tuotannon aloista. 1980-luvun lopulla vallinnut suhteellisen laaja-alainen, mutta hajanainen yhteistyö ilmensi tuolle ajalle ominaista ajattelutapaa, johon kuului epävarma, mutta utelias suhtautuminen Baltian maihin ja niiden tarjoamiin taloudellisiin mahdollisuuksiin.

Osassa 1980-luvulla perustetuissa yhteisyrityksissä näkyy myös Suomessa eletty ennennäkemätön taloudellinen nousukausi. Yksi tätä heijasteleva hanke oli Virurand-niminen kotkalaisen liikemiehen ideoima hanke, jonka tarkoituksena oli kehittää Viroon Lahemaan kansallispuistoalueelle kansainväliset mitat täyttävä matkailukeskus. Matkailukeskukseen suunniteltiin veneilykeskus, golf-kenttä, ratsastusmahdollisuuksia ja jopa pienlentokenttä. Hankkeeseen etsittiin sijoittajia aina Sveitsistä ja Yhdysvalloista saakka. Kansallispuistoa esittelevän internet-sivuston (<http://www.lahemaa.ee>) mukaan alueella ei ole tällä hetkellä kovin mittavaa toimintaa.

Kesällä 1989 Viroon perustettiin kaksi huomattavaa yhteisyritystä, joissa suomalaiset teollisuusyritykset olivat mukana. Orimattilalainen Orima Oy aloitteli sekä kattotiilitehdasta että peltikattotehdasta Viroon eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Pinnoitevalmistaja Tikkurila Oy puolestaan oli mukana perustamassa Kemiflora-yhteisyritystä, joka valmisti maalien sideaineita. Virossa oli huutava kysyntä moderneille alkydipohjaisille maaleille. Maaleja käytettiin jopa maksuvälineinä ja niiden arvoa kuvattiin ruplaa korkeammaksi. Ajalle tyypillisesti Tikkurilan

yhteistyötä vaikeutti virolaisen osapuolen pääoman puute. Ongelma ratkaistiin siten, että Tikkurila Oy toimitti tehtaalle valmistuksen vaatimat laitteet 30 % osakepääomaa vastaan.

Heinäkuussa 1989 Viroon perustettiin ensimmäinen yhteisyritys, jossa suomalaisella oli osake-enemmistö. Yrityksen suomalainen osapuoli oli janakkalalainen Plastronic Oy, joka valmisti kehittämäänsä ja mm. elektroniikka-, sähkö- ja autoteollisuuden laajalti käyttämää kutisteletkua. Ideana oli myydä Virossa valmistettua tuotetta edelleen hollantilaisen tytäryhtiön kautta Keski-Euroopan markkinoille. Kyseessä oli varsin edistyksellinen tuotanto- ja logistiikkaketju, josta hyötyivät myös virolaiset partneriyritykset valuuttatulojen muodossa.

Loppuvuosi 1989 oli Virossa toimivien suomalaisten kannalta kaksijakoinen, sillä julkisuuteen tuli tietoja sekä toimintojen laajentamisesta että kannattamattomuudesta. Optimistisimpia arvioita Viron ja koko Baltian taloudellisesta kehityksestä esitti Orima Oy. Yhtiön ainoa ongelma liittyi ulkomaisen valuutan saantiin, jonka vuoksi myös vienti Suomeen ja muihin Pohjoismaihin oli välttämätöntä. Valuuttaviennin osuus tuotannosta oli noin kolmannes. Samoihin aikoihin etenkin ruotsalaiset rakennusvälinevalmistajat olivat hyvin kiinnostuneita Baltian maiden markkinoista. Orima Oy:n edustajat eivät kuitenkaan olleet uhkaavasta kilpailutilanteesta huolissaan, vaan arvioivat aiemmin luotujen yritys-suhteiden auttavan myös uudessa tilanteessa. Orima harkitsi tekevänsä suoria sijoituksia myös Latviaan ja Liettuaan. Ajatuksena oli perustaa maihin uusia yhteisyrityksiä joko suoraan kahdenkeskisesti tai kolmikantamalla noudattaen, jolloin mukana olisivat olleet myös Viron yhteisyritykset. Orima Oy:n Baltian toiminta loppui yhtiön muiden liiketoimintojen mukana ja yhtiö ajautui konkurssiin vuonna 1993.

1980-luvun lopulla muutamat suomalaiset yhtiöt aloittivat toimintansa myös nykyisen **Latvian** alueella. Latvian alueelta ei Suomeen suuntautunut missään vaiheessa merkittävää clearing-kauppaa suurelta osin Latvian alueen tuotantorakenteesta johtuen. Latvia oli Neuvostoliiton aikana keskittynyt kevyeen teollisuuteen, mikä ei ollut Suomen kannalta kiinnostavaa. Suomalaisten yritysten toiminta Latviassa alkoi 1980-luvun loppupuolella, jolloin Raisio Yhtymä rakensi perunatuotteiden valmistuslinjan sekä jätevesipuhdistamon latvialaiselle Agrofirma Adazhille. Kaupan yhteisarvo oli 30 miljoonaa markkaa ja se toteutettiin osana clearing-kauppaa. Vuonna 1989 sovittiin myös toisesta mittavasta clearing-kauppaan perustuvasta laitetoimituksesta Böge Larsen Oy:n ja Latvian tiedeakatemian välillä. Suomalaisen yhtiön sovittiin toimittavan tutkimuslaitteistoja ja lvis-järjestelmiä sekä osallistuvan uuden tutkimuskeskuksen viimeistelyyn. Arvoltaan kauppa oli noin 150 miljoonaa markkaa. Samaan hankkeeseen osallistui myös

lääkevalmistaja Orion, jonka oli määrä toimittaa laitokseen teknologisia laitteita sekä osallistua myöhemmin myös henkilökunnan koulutukseen. Rakennusprojektin päätyttyä Orion harkitsi myös jatkuvaa yhteistyötä tutkimuslaitoksen kanssa.

Latvian ja Suomen välisen kaupan edellytykset paranivat huomattavasti vuoden 1989 lopulla, kun Latvia sai omat rajakauppaoikeudet. Tämä mahdollisti kaupankäynnin suoraan latvialaisten ja suomalaisten yritysten välillä, kun aiemmin kaikki Latvian tavara- ja rahaliikenne oli kulkenut Moskovan kautta. Rajakauppaoikeuksien saaminen paransi latvialaisten yritysten markkinaorientoituneisuutta, koska aiemmin maan teollisuudella ei ollut todellisiin markkinoihin mitään yhteyttä. Rajakauppaoikeuksien toteutuminen näkyi käytännössä selvimmin latvialaisten tuotteiden esittelynä ulkomailla rajakauppaa hoitaneen Interlatvian järjestämässä tilaisuuksissa. Rajakauppamahdollisuudesta huolimatta ei Suomen ja Latvian välinen kauppa vilkastunut merkittävästi. Suurimpana syynä lienee ollut se, että latvialaiset tuotteet olivat auttamattoman vanhentuneita Suomen markkinoille. Latvialaisen kauppahuoneen Interlatvian Helsingissä järjestämässä näyttelyssä oli esillä esimerkiksi puulusikoita ja peltiämpäreitä.

Suomen ja Neuvostoliiton välisessä clearing-kaupassa Latviassa oli sikäli merkittävä rooli, että Neuvostoliitosta Suomeen kuljetettu raakaöljy tuotiin Latvian suurimman sataman Ventspilsin kautta meriteitse Suomeen. Suomalaisena osapuolena kuljetuksessa toimi Neste, joka hoiti 70 % suomalaisten tarvitseman öljyn kuljetuksesta Suomeen jatkojalostusta varten. Heti Neuvostoliiton kaaduttua ja Latvian itsenäistyttyä ei öljynkuljetus Latvian kautta toiminut. Neste alkoi tuoda öljyä muualta, esimerkiksi Pohjanmereltä. Nesteen kokemus toiminnasta Latviassa oli sikäli merkittävä, että se on vaikuttanut myöhemmin Nesteen terminaalitoimintaan Latviassa. Venäjä aloitti kuljetukset uudestaan Ventspilsin kautta maiden suhteiden vakiinnuttua, koska sillä itsellään ei ollut yhtä hyvin toimivaa öljysatamaa Itämerellä. Öljyteollisuus sai Nesteen kiinnostumaan myös Liettuasta, johon suuntautuneen mielenkiinnon takana oli maan rannikolla sijaitseva Mazeikiain öljynjalostamo. Hanke ei kuitenkaan vielä tuolloin käynnistynyt.

Tiedotusvälineistä välittyvän kuvan perusteella suomalaiset suuryritykset olivat vielä vuonna 1989 varsin yksimielisiä siitä, ettei kauppa Baltian maihin tule lähiaikoina kasvamaan. Suurimpana ongelmana oli edelleen Baltian partnereiden pääoman puute. Tarvetta suomalaisten yritysten tuotteille ja palveluille oli paljon, mutta rahan puute esti yhteistyötä. Esimerkiksi ympäristöinvestoinneille olisi ollut suunnaton tarve ja Suomessa esitettiin mm. ajatus käyttää

Suomen valtion kehitysapumäärärahoja Baltian ympäristöinvestointeihin suomalaisten yritysten kautta.

Suuret yritykset, kuten Rauma-Repola, Nokia ja Kemira, olivat varsin pessimistisiä Baltian taloudellisen kehityksen suhteen vielä 1980-luvun lopulla. Nokia ilmoitti, ettei Baltian maiden avoin tilanne tarjonnut markkinoita Nokian viestintäratkaisuille. Edes maiden mahdollisen itsenäistymisen ei koettu ratkaisevan rahoitusongelmia. Koska pääomaa ei ollut, ainoana vaihtoehtona oli usein jonkinasteinen hyödykkeiden vaihtokauppa. Tätä kuitenkin jarrutti vaikeus löytää Baltian maista sopivia vastatuotteita.

Vuonna 1990 koettiin takaisku, kun Metsä-Serlan suunnittelema suuri pehmopaperia tuottava yhteisyrityshanke kaatui Virossa rahoitusvaikeuksiin. Käytännössä ongelmana oli se, ettei yhteisyrityksen virolaisen osapuolen Est-Serlan Kansallis-Osake-Pankista hakemaa lainaa halunnut taata kukaan. Est-Serlalle oli jo ennätetty ostaa kokonainen, tosin kymmenen vuotta vanha paperikone, joka odotti tehtaan rakentamispäätöstä Hangon satamassa. Epäselvyydet takaajasuhteista kertovat epävarmuudesta, jossa yhteistyötä 1980-luvun lopulla tehtiin. KOP:lle eivät kelvanneet neuvostoliittolaiset takaajat, joita lainalle tarjottiin. Rahoitusongelmat eivät olleet ainoa ongelma, johon Metsä-Serlan yhteisyritys oli törmännyt. Valuuttamääräinen rakentaminen osoittautui hankkeessa suunniteltua suuremmaksi. Valuutalla rakentamista vaikeutti myös Neuvostoliiton inflaatio, joka teki ulkomaisen tietotaidon ja materiaalin käytöstä entistä kalliimpaa.

Esittämästään pessimistisestä kehitysarviosta huolimatta Nokia siirsi sähkökaapelien tuotantoa Viroon jo vuonna 1990. Syyksi Nokia ilmoitti kohonneet palkkakustannukset Suomessa sekä kiristyneen hintakilpailun, joka oli syntynyt kilpailijoiden siirrettyä tuotantoa Espanjaan ja Portugaliin. Ilmeisesti Virossa piilevä potentiaali tunnistettiin Suomessa, mutta sen hyödyntämismahdollisuudet eivät olleet yrityksille kovinkaan selviä. Yksinkertaisten komponenttien valmistaminen työvoimavaltaisesti tarjosi niin suuria taloudellisia etuja, ettei esimerkiksi Nokian tyyppisillä yrityksillä ollut enää halua niiden kieltämiseen. Komponenttien valmistus voitiin aloittaa nopeasti uhraamatta aikaa kohtuuttomasti riskien kartoitukseen ja monimutkaisen tuotantokoneiston luontiin.

Vuonna 1990 alkoivat myös tunnustelut matkapuhelinverkon rakentamiseksi Viroon ja mahdollisesti muuallekin Baltiaan. Kaikissa Pohjoismaissa käytössä olleen NMT-450 –verkon rakentamisesta vastasi yhteisyritys, jossa osakkaina olivat Viron televiestintäministeriö, Suomen

Tele sekä Swedish Telecom International (STI). Verkko toteutui vuoden 1991 alussa keskushallinnon myönnettyä taajuusluvan toimintaa varten. Matkapuhelinverkon toteutuminen oli merkittävä askel kohti pohjoismaista yhteisöä, sillä verkko yhdisti Viron konkreettisesti Suomeen ja muihin Pohjoismaihin. Viron saaminen NMT-verkon piiriin loi Telen edustajan mukaan hyvät edellytykset verkon rakentamiselle myös muihin Baltian maihin.

Aivan 1990-luvun alussa aloitettiin myös ensimmäisen suomalaisperäisen vähittäiskauppaketjun suunnittelutyöt. Kyseessä oli suomalaisen Nesteen ja virolaisen Eesti Kütusin yhteisyritys, jonka ajatuksena oli luoda kattava huoltoasemaverkosto Baltian maiden alueelle. Toiminta alkoi Piritan venesataman huoltamosta, jota seurasi suuri täyden palvelun huoltamo Tallinnassa. Toimintaa tehtiin Nesteen tytäryhtiön Unionin tuotemerkin alla ja tavoitteena oli vallata merkittävä markkinaosuus Baltian maissa.

1990-luvun vaihteessa Viroon perustettiin myös yksityisiä turvallisuuspalveluita tarjoava yhteisyritys, johon osallistuivat suomalainen Tehovalvonta Oy ja Viron sisäministeriön valvontayhtymä Valvekoondis. Essec-nimisen yhteisyrittäjän liikeideana oli tarjota turvallisuuspalveluita pääasiassa ulkomaisille liikemiehille. Yrityksen asiakkaat olivat suurelta osin valuutalla maksavia ulkomaisia yrityksiä tai Virossa toimivia yhteisyrittäjiä. Yksityisen turvallisuuspalvelun tarve kertoo yleisestä turvattomuudesta, jonka suomalaiset ja muut ulkomaalaiset liikkeenharjoittajat liittivät Viron toimintaan ja maassa vallitsevaan ”viidakkokapitalismiin”. Virolainen yhteiskunta oli 1990-luvun alussa voimakkaassa murroksessa ja maassa oli puutteellinen ja pitkälle korruptoitunut poliisiorganisaatio, johon Virossa toimineet ulkomaalaiset eivät luottaneet. Yksityisille turvallisuuspalveluille oli siten huomattava kysyntä.

Vuotta 1991 leimasi kasvava epävarmuus Baltian ja koko Neuvostoliiton tulevaisuudesta. Positiivisia arvioita tilanteen kehittymisestä ei julkisuudessa juurikaan esitetty. Silloisessa tilanteessa lähitulevaisuuden vaihtoehtojen tulkittiin ainoastaan huonontavan Suomen ja Baltian välisen yhteistyön toimivuutta.

Vuoden 1991 alussa jännitteet Baltian-toimintaa harjoittavissa suomalaisyrityksissä olivat kasvaneet suurimmilleen. Suurimmat pelot olivat yrityksillä, jotka olivat panostaneet paljon pääomaa kiinteisiin rakenteisiin. Suomessa pelättiin jopa maan ajautumista takaisin stalinistiseen valtiojärjestelmään, joskin näin jyrkkää kehitystä pidettiin epätodennäköisenä. Tämä olisi merkinnyt perustettujen yhteisyrittäjien pakkokollektivisointia ja omaisuuden takavarikointia.

Tilanteen vakavuudesta kertoo myös se, että suomalaiset yritykset pohtivat jopa suomalaisen henkilöstönsä evakuointia kriisin mahdollisesti kärjistyessä. Kireä tilanne oli siten myös yksi syy yhteisyritysten pyrkimyksiin käyttää pelkästään virolaista henkilökuntaa. Esimerkiksi maaleja Virossa valmistavassa Eke-Sadolin Oy:ssä oltiin huojentunut siitä, ettei Viron yhteisyrityksessä ollut vakituista suomalaista henkilökuntaa.

Baltiaan kohdistuva epävarmuus meni niin pitkälle, että jopa Suomeen kohdistuvien suorien ulkomaisten investointien pelättiin romahtavan. Taloudellisten näkymien synkkyyttä lisäsi entisestään Persianlahden sota, joka kasvatti globaalia epävarmuutta.

Suomen ja Baltian välistä kauppaa ja alihankintatoimintaa vaikeutti ulkomaanmaksuliikenteen jumiutumisen clearing-kaupan loputtua. Maksuliikenteen häiriöt olivat erityisen ongelmallisia suomalaiselle tekstiiliteollisuudelle, jolla oli Virossa jo tuolloin alihankintaa. Maksuliikenne kulki tuolloin Moskovassa sijaitsevan ulkomaankauppapankin, Vneshekonombankin, kautta. Pahimmillaan Moskovassa oli jumissa miljoonia ruplia suomalaisten yhteisyritysten varoja.

Alkuvuonna 1991 suomalaisten yritysten investoinnit ja laajennushankkeet olivat vähäisiä. Rohkeimpia suomalaisyrityksiä oli Neste, joka rakensi huoltamoverkoston edelleen melko ennakkoluulottomasti. Nesteen Baltian valloitusta kiritti yhtiön pyrkimys laajentaa toimintaansa tulevaisuudessa myös Puolan suurille markkinoille. Lisäksi myös muut öljy-yhtiöt olivat tunnistaneet Baltian markkinoiden kasvupotentiaalin. Nesteen suurin kilpailija oli norjalainen Statoil, jonka Vieroon perustama yritys oli ilmeisesti ensimmäinen kokonaan ulkomaalaisessa omistuksessa oleva Virossa toimiva yritys. Lisäksi suuret ylikansalliset öljy-yhtiöt kuten Shell ja Texaco aloittelivat Baltian toimintojaan.

Vuoden 1991 toukokuussa Baltian maat saivat uudet lait ulkomaiselle pääomalle ja sen säätelylle. Oleellisin lakiuudistuksen mukanaan tuoma konkreettinen muutos oli ulkomaalaisen yrityksen mahdollisuus kiinteistöjen omistukseen. Uudistus oli tervetullut ja helpotti esimerkiksi Eke-Sadolin Oy:n vakuusjärjestelyjä Virossa ulkomaalaisten lainojen osalta. Juuri riittävien vakuuksien puutteeseen oli aiemmin kaatunut mm. lupaavasti alkanut Metsä-Serlan paperitehdashanke.

Vaikka olot Baltiassa näyttivät epävakailta, oli etenkin alihankinnan lisäämiseen silti kiinnostusta. Innokkaimpia alihankinnan laajentajia olivat Suomessa taloudellisiin vaikeuksiin ajautuneet yritykset, joille tuotantokustannusten radikaali vähentäminen oli ainoa selviytymiskeino. Tupalassa

tilanteessa eivät suuret riskitkään tuntuneet mahdottomilta. Tuotantokustannukset olivat etenkin tekstiiliteollisuuden ongelma ja esimerkiksi Valtion Pukutehdas suunnitteli tuotannon aloittamista Virossa maan epäselvistä oloista huolimatta.

Suomalaisten yritysten toiminta Baltian maissa maiden itsenäistymisen jälkeen

Baltian maiden itsenäistymispyrkimykset selventyivät suomalaisille vuoden 1991 kesän aikana. Tosin vieläkään ei ollut tarkkaa kuvaa siitä, mitä itsenäistymisen jälkeen tulisi tapahtumaan. Itsenäistymisen nähtiin kuitenkin alueen kehitysvaihtoehtoista parhaaksi ja sen koettiin antavan parhaat lähtökohdat koko Itämeren alueen kehitykselle. Suomen virallinen linja oli varsin varovainen, eikä Suomen valtion antanut kovin suorasaanaista tukea Baltian maiden itsenäistymispyrkimyksille. Valtion varovaisuus heijastui myös Viroon suuntautuviin investointeihin. Suomen paikan suurimpana ulkomaisena investoijana otti Ruotsi, joka uskoi selvästi Suomea enemmän itsenäisen Viron ja Baltian tulevaisuuteen.

Baltian maiden uudelleen itsenäistymisen ja koko Neuvostoliiton hajoamiseen johtanut tapahtumasarja alkoi marraskuussa 1988 annetusta Viron suvereenisuusjulistuksesta, jota muut Neuvostotasavallat seurasivat (Sutela 1992). Ensimmäisenä Baltian maana varsinaisen itsenäisyysjulistuksen antoi Liettua 11.3.1990 (Donelaitis-seura 2004). Viro antoi itsenäisyysjulistuksensa 20.8.1991 ja Latvia seurasi Viron esimerkkiä heti seuraavana päivänä. Neuvostoliiton johto tunnusti kaikkien Baltian maiden itsenäisyyden 6. syyskuuta 1991 ja yhdistyneiden kansakuntien jäseniksi Baltian maat hyväksyttiin 17. syyskuuta 1991 (Tuglas-seura 2004, Rozentāls-seura 2005). Baltian maiden itsenäistymisen sujui odotuksiin nähden varsin kivuttomasti ja melko nopeasti kävi selväksi, että maiden itsenäistymisen vakautti taloudellisia oloja. Tilanteen selkiytyttyä alkoi myös ulkomaalaisten yritysten mielenkiinto Baltian maita kohtaan nousta. Seuraavassa käsitellään sektorikohtaisesti suomalaisten yritysten toimintaa Baltian maissa maiden uudelleen itsenäistymisen jälkeen.

Telekom-sektori

Suomen telealalla ennakoitiin Baltiaan suuntautuvia investointeja heti maiden itsenäistyttyä, koska koko Baltian maiden televerkko oli auttamattoman huonokuntoinen ja vanhanaikainen. Vuonna 1992 aloitettiin neuvottelut **Viron** valtion edustajien kanssa ja mukana oli myös Suomen Posti-

Telen Baltian ryhmä, joka oli kiinnostunut massiivisesta telejärjestelmän uusimisesta. Samalla tosin epäiltiin rahoituksen järjestymistä hankkeeseen, jonka kokonaisarvio oli satoja miljoonia markkoja. Yhdeksi mahdolliseksi rahoittajaksi kaavailtiin Pohjoismaiden investointipankkia (NIB). Suomalaisen teleosaamisen hyödyntämisen puolesta puhui myös silloinen pääministeri Esko Aho, jonka mukaan uusien yhteistyömuotojen kehittäminen olisi erittäin kannatettavaa. Hän näki Baltian maiden infrastruktuurihankkeet loistavaksi mahdollisuudeksi suomalaisille telekom-alan yrityksille ja uskoi molempia osapuolia hyödyttävän yhteistyön mahdollisuuteen.

Televerkkojen lisäksi 1990-luvun alussa käynnisteltiin myös tietoliikenneverkkoihin liittyviä toimintoja. IBM suunnitteli tietoliikenneverkon rakentamista Baltiaan ja vastuu hankkeen käytännön suunnittelusta annettiin Suomen IBM:lle. Yhtiö oli kiinnostunut myös perinteisestä myyntitoiminnasta. Toiminta oli aluksi tarkoitus hoitaa Suomesta. Myöhemmin vastuuta piti siirtää enemmän paikallisille tytäryhtiöille, joihin palkattaisiin myös paikallista henkilöstöä.

Suomen Posti-Tele oli ensimmäisenä suomalaisena yrityksenä mukana Baltian telekom-sektorilla. Yhtiö oli mukana perustamassa AS Eesti Telefonian ja AS Eesti Mobiltelefonian Viroon yhdessä Swedish Telecom Internationalin (myöhemmin Telia) ja Viron valtion omistaman Eesti Telekomin kanssa vuonna 1992. Tärkeä harppaus Suomen ja Viron välisessä digitaalisessa viestinnässä tehtiin samoihin aikoihin, kun Helsingin ja Tallinnan välille vedettiin valokaapeliyhteys, jonka tiedonsiirtokyvyn uskottiin riittävän myös pitkälle tulevaisuuteen. Valokaapeliyhteys oli ensimmäinen, joka toteutettiin entisen Neuvostoliiton alueella. Suomalaisen ja ruotsalaisen osapuolen omistus hoidettiin Baltic Tele Ab holding-yhtiön kautta ja sopimukseen sisältyi monopoliasema Viron puhelinverkossa seuraavaksi kymmeneksi vuodeksi, mutta myös ehto siitä, että koko Viro oli katettava modernilla puhelinverkolla. Yhtiön omistus oli jaettu siten, että Viron valtion omistama Eesti Telekom oli pääomistaja 51 prosentin osuudella ja Baltic Tele Ab omisti loput 49%. Suomen ja Ruotsin teleyhtiöiden investoinnit Baltian televerkon kehittämiseksi olivat 1990-luvulla erittäin mittavia. Jo pelkästään Suomen Posti ja Tele (joka muutti nimensä Soneraksi vuonna 1998) ilmoitti investoineensa Baltiaan kolme miljardia markkaa jo vuoden 1998 kesällä. Holding-yhtiö Eesti Telekom yksityistettiin vuonna 1999. Sonera ja Telia käyttivät etuosto-oikeuttaan ja ostivat yhtiöstä 49%. Loppuosuus yhtiöstä jaettiin siten, että 23,7 % myytiin sijoittajille ja 27,3% jäi Viron valtiolle, joka halusi pitää kiinni valtion kannalta strategisesti tärkeästä yrityksestä. Yksityistämisen yhteydessä suoritettu osakeanti oli menestys ja Eesti Telekom osaketta ylimerkittiin 15-kertaisesti. Ylimerkintä aiheutti ajatuksia siitä, että myyntihinta olisi ollut liian alhainen ja yhtiön osakkeen kurssin ennakoitiin nousevan edelleen osakeannin

jälkeen. Puoli vuotta osakeannin jälkeen arvelut osakkeen hinnan noususta olivat osoittautuneet vääriksi ja osakkeen arvo oli listautumisen jälkeen vähentynyt neljänneksellä. Fuusioitunut TeliaSonera olisi halunnut nostaa omistusosuuttaan Eesti Telekomissa vähintään 85 prosentin tasolle vuonna 2004. Viron valtio ja TeliaSonera eivät kuitenkaan päässeet yksimielisyyteen kauppahinnasta, eikä kauppaa siten syntynyt.

Matkapuhelinoperaattoripuolella Suomen Tele sai kotimaisen kilpailijan Viroon jo vuonna 1995, kun Radiolinja avasi GSM-verkkonsa maassa. Radiolinja teki toiminnan alkuvaiheessa noin sadan miljoonan markan verkkoinvestoinnin Tallinnan talousalueelle, mutta jo ensimmäisen puolen vuoden aikana verkon kattavuutta laajennettiin Pärnun, Tarton ja Narvan alueille. Aluksi verkon käyttäjiksi odotettiin suomalaisia turisteja sekä liikemiehiä ja Virossa toimivia yrityksiä ja valtion laitoksia. Toisaalta lankaverkon huono kunto vaikutti siihen, että myös tavalliset kansalaiset omaksuivat langattoman puhelintekniikan nopeasti ja siirtyivät matkapuhelinoperaattoreiden asiakkaisiksi. Radiolinja avasi GSM-verkon ensimmäisenä operaattorina Viroon vuoden 1995 alussa kuukautta ennen Suomen Telen osakkuusyhtiötä Eesti Mobiltelefonია. Aikaisemmasta aloituksesta huolimatta Radiolinja hävisi liittymämäärissä selvästi kilpailijalleen heti ensimmäisenä vuonna. Eesti Mobiltelefonin menestystä kuvaa se, että ensimmäisenä toimintavuotenaan se avasi liittymiä yli kolminkertaisesti odotuksiin nähden.

Latvian telekom-sektorin osalta suomalaisittain merkittävä asia tapahtui vuonna 1994, kun 49 prosenttia Latvian kansallisesta puhelinyhtiöstä myytiin tanskalaiselle Tilts Communicationille, jonka suurin osakas oli Suomen Tele. Suomen Telen tekemä suurinvestointi on yhä suomalaisten yritysten Latviaan tekemistä investoinneista suurin. Pelkän toimiluvan lisäksi Suomen Tele, myöhemmin Sonera, investoi miljardeja markkoja Latvian kommunikaatioinfrastruktuurin kehittämiseen. Soneran kannalta laskennallisesti kannattavaksi mittavan yrityskaupan teki se, että Latvian valtio lupasi muodostetulle yhtiölle Lattelekomille monopoliaseman kiinteälinjaisen puhelintoiminnan hoitajana aina vuoteen 2013 asti.

Latvian liittyessä maailman kauppajärjestön WTO:n jäseneksi vuonna 1998 kaikki Latvian yritysmonopolit, Lattelekomin puhelinmonopoli mukaan lukien, tuli purkaa. Näin ollen Soneran tytäryhtiön tanskalaisen Tilts Communicationin piti luopua monopolista jo vuonna 2003. Sonera ja Latvian valtio aloittivat neuvottelut monopoliaseman purkamisesta vuonna 1998. Neuvottelut koskivat sitä, kuinka paljon Soneran pitää saada korvauksia Latvian valtiolta monopoliaseman ennaaikaisesta menettämisestä. Latvian yksityistämismisviraston johtaja Janis Naglis kertoi tilanteen

olevan hankala, koska Soneran monopolin poistumisen aiheuttamaa tulon menetystä on vaikea arvioida. Korvaussummasta ei osattu vielä vuonna 1998 kertoa muuta, kuin että se tulee todennäköisimmin nousemaan satoihin miljooniin euroihin. Suuri korvaussumma oli yksityistämisviraston johtajan mukaan perusteltavissa Soneran Latvian puhelinjärjestelmään tekemillä miljardi-investoinneilla, joiden tuotto tulisi monopolin purkamisen jälkeen jäämään arvioitua pienemmäksi.

Neuvottelut etenivät aluksi melko ripeästi, sillä molemmat osapuolet halusivat saada asian nopeasti ratkaistua. Neuvotteluissa ilmeni kuitenkin huomattavia ongelmia, sillä sen enempää korvaussumman suuruudesta kuin muustakaan edistymisestä ei kerrottu seuraavan puolentoista vuoden aikana. Lopulta vuonna 2002 Soneran tytäryhtiön Tilts Communicationsin Latvian valtiolta hakema korvaussumma julkistettiin. Summa oli jo neljä vuotta aiemmin arvioidun suuntainen eli 152 miljoonaa euroa, ja vaade esitettiin Kansainvälisen kauppakamarin välimiesoikeudelle. Samalla kerrottiin myös neuvottelujen uudesta käännteestä, Latvian valtion Tilts Communicationille esittämästä jättimäisestä vastavaateesta, joka oli kaikkiaan 1040 miljoonaa euroa. Perusteeksi vaateelle Latvian valtion edustajat esittivät, ettei Lattelekomin televerkon digitalisointi ollut edennyt sovitun aikataulun mukaisesti. Soneran ja Tiltsin edustajat tyrmäsivät esitetyn vaateen täysin perusteettomana. Tilts Communicationin ja Latvian valtion välisessä kiistassa päästiin vihdoin ratkaisuun vuoden 2004 keväällä. Lopullisessa ratkaisussa sovittiin Tiltsin maksavan Latvian valtiolle korvauksia 1,5 miljoonaa euroa korvauksena välimieskiistassa aiheutuneista kuluista. Käytännössä riita siis tuomittiin tasapeliksi ja kumpikin osapuoli luopui satojen miljoonien eurojen vaateistaan.

Ensimmäisenä suomalaisena telealan yrityksenä **Liettuan** markkinoille meni verkkovalmistaja Telenokia, joka toimitti NMT-verkon Liettuan pääkaupunkiin Vilnaan vuoden 1992 alussa. Verkkoa oli tarkoitus laajentaa edelleen Kaunasin kaupungin alueelle. Muutaman vuoden kuluttua maahan alettiin rakentaa GSM-tekniikkaan perustuvaa matkapuhelinverkkoa. Verkon rakentaja oli jälleen suomalainen, mutta Telenokian sijasta hankkeesta vastasi Suomen Siemens Oy, jonka toimittama järjestelmä otettiin käyttöön vuoden 1994 maaliskuussa ja verkon kapasiteettia laajennettiin vielä samana vuonna. Suomen Siemens Oy toimitti verkon Liettuan ensimmäisen GSM-operaattorin Omnitelin käyttöön.

Liettua aloitti telekommunikaatiosektorinsa yksityistämisen vasta 1990-luvun jälkimmäisellä puoliskolla, eli monta vuotta Viron ja Latvian jälkeen. Tämä oli merkittävä este toiminnan

kehittymiselle ja Liettuan telelaitoksen liikevaihto olikin esimerkiksi vuonna 1994 noin puolet pienempi kuin jo yksityistettyjen Viron ja Latvian laitosten liikevaihto. Tämä siitäkin huolimatta, että Liettuassa on asukkaita enemmän kuin muissa Baltian maissa yhteensä ja siten myös kasvupotentiaalia huomattavasti enemmän. Vuonna 1996 oli yksityistäminen jo Liettuan hallituksenkin edustajien mukaan väistämätöntä, mutta tarkka ajankohta oli kuitenkin vielä tuolloin avoin. Ilmeisenä tavoitteena yhtiöllä oli kehittää toimintaansa itsenäisesti niin pitkälle kuin mahdollista, jotta tulevassa myyntitilanteessa yhtiöstä saatava hinta nousisi mahdollisimman korkeaksi.

Vuonna 1998 Liettuan valtiollisen telekommunikaatioyhtiön Lietuvos Telekomasin yksityistäminen vihdoinkin aloitettiin. Liettuan hallituksen suunnitelmana oli myydä alkuvaiheessa 60 % osuus yhtiöstä eniten tarjoavalle sijoittajalle. Käytännössä yhtiöstä oli kiinnostunut tanskalainen TeleDanmark sekä suomalaisen Soneran ja ruotsalaisen Telian muodostama konsortio. Liettuan hallitus oli luonut tiukat ehdot toteutettavalle yksityistämiselle, sillä yhtiön uuden enemmistöosakkaan tuli investoida seuraavina kolmena vuotena vähintään 650 miljoonaa markkaa yhtiön kehittämiseen sekä säilyttää työntekijöiden määrä ennallaan ainakin vuoteen 2000 asti.

Kesällä 1998 Sonera ja Telia ostivat yhtiön osakkeista 60 %. Osakekauppaa varten yhtiöt perustivat Tanskaan Amber Teleholdings-nimisen yhtiön, josta kaupan myötä tuli Lietuvos Telekomasin pääosakas. Osakkeiden kauppahinnaksi sovittiin 2,8 miljardia markkaa, mikä etenkin ruotsalaisanalyytikkojen mukaan oli selkeästi liikaa. Väitteet ylihinnasta kiistettiin sekä Sonerassa että Teliassa esimerkiksi jo valmiiksi melko hyväkuntoiseen puhelinverkkoon vedoten. Lietuvos Telekomasin kauppa oli Soneralle ja Telialle merkittävä edistysaskel, sillä yhtiöiden strategiaksi oli jo aiemmin muotoutunut markkinajohtajuuden tavoittelu koko Itämeren alueella. Tämän tavoitteen toteutumisessa Liettuan suhteellisen isoilla markkinoilla oli merkittävä osa.

Vuoden 1999 alussa Lietuvos Telekomasissa käynnistettiin 685 miljoonan markan investointiohjelma, joka oli siten hiukan yksityistämisehtoja mittavampi. Investointiohjelman varoista suurin osa oli tarkoitus käyttää kiinteän verkon investointeihin, kuten analogisten linjojen muuttamiseen digitaalisiksi. Investoinnit oli määrä kattaa pääosin ulkomaalaisella lainoituksella ja noin viidennes rahoittaa omilla tuloilla. Suurten investointien johdosta yhtiö nosti palveluidensa hintaa 11 prosentin kertakorotuksella.

Valtion talous oli Liettuassa ennen vuosituhannen vaihdetta huonossa kunnossa ja Liettuan hallituksen arveltiin ryhtyvän toimiin tilanteen parantamiseksi. Yhtenä vaihtoehtona hallituksella nähtiin olevan helposti realisoitavan omaisuuden myynti. Merkittävimpanä omaisuutena pidettiin valtion omistusosuutta Lietuvos Telekomasista. Liettuan valtio toteuttikin listautumismyynnin vuonna 2000, jolloin oli tarkoitus myydä 35 prosentin osuus valtion omistamista osakkeista. Osakkeiden myynnistä odotettiin valtion kassaan 300 miljoonaa dollaria. Osakeannin käynnistyttyä ilmeni, ettei Lietuvos Telekomasin osakkeelle ollut ennakoidun kaltaista kysyntää eikä osakekohtainen hinta noussut toivotulle tasolle. Heikko kysyntä johti siihen, että Liettuan hallitus myi ainoastaan 25 % omistamistaan osakkeista ja lykkäsi loppujen 10 % myyntiä, kunnes osakkeiden hinta olisi noussut toivotulle tasolle. Toteutetussa osakeannissa osakkeita myytiin 3,15 litin hintaan, mikä oli analyytikkojen ennakoarvioitakin alhaisempi hinta. Sonera ja Telia maksoivat kaksi vuotta aiemmin 4,17 litiä osakkeelta ostaessaan osuuden yhtiöstä, joten osakeannissa alhaiseksi jäänyt hinta todisti osaltaan yhtiöstä maksetusta ylihinnasta. Yksiselitteistä syytä Lietuvos Telekomasin osakkeen heikolle kysynnälle ei osattu selittää, mutta analyytikot arvelivat sen johtuneen enemmän makrotalouden ongelmista kuin itse yhtiöstä, jota pidettiin varsin hyvin hoidettuna. Ongelmaksi nähtiin etenkin se, että ulkomaisten sijoittajien mielenkiinto Baltian maita kohtaan oli laskemassa. Edellisenä vuonna tilanne oli ollut vielä huomattavasti parempi. Tällöin oli toteutettu esimerkiksi Eesti Telekomien osakeanti Virossa, mikä onnistui Lietuvos Telekomasin osakeantiin verrattuna huomattavasti paremmin.

Vuoteen 2001 mennessä oli käynyt myös selväksi, etteivät yksityistämislle asetetut tiukat reunaehdot toteutuneet. Vuonna 1998 tehdyn sopimuksen mukaan Lietuvos Telekomasilla piti olla monopoli kiinteän puhelinverkon puheluiden tarjoajana ulkomaan-, kauko- ja paikallispuhelujen osalta. Pian sopimuksen laatimisen jälkeen kävi ilmi, ettei monopolioikeus voi kokonaisuudessaan toteutua, sillä liettualaiset matkapuhelinoperaattorit olivat aloittaneet ulkomaanpuheluiden välittämisen jo ennen yksityistämissopimuksen tekoa. Telekomas ei halunnut aloittaa riitaa asiassa, sillä yhtiön edustajat pitivät viisaampana yhteistyön kehittämistä matkapuhelinoperaattoreiden kanssa. Yksityistämisen yhteydessä sovitut ehdot eivät täysin toteutuneet myöskään Lietuvos Telekomasin puolella, sillä jo ensimmäisen toimivuoden aikana yhtiö vähensi työntekijöiden määrää lähes 2000 henkilöllä, vaikka sopimus kielsi ennen vuotta 2000 tehtävät irtisanomiset. Henkilöstön vähentäminen toteutettiin kiertoteitse kannustamalla henkilökuntaa eroamaan itse tarjoamalla jopa 18 kuukauden palkka erokorvaukseksi. Lähtöpalkkiot olivat vielä 1990-luvun lopulla kannattava tapa henkilöstökulujen vähentämiseen Liettuan suhteellisen alhaisesta palkkatasosta johtuen.

Lietuvos Telekomasin kaupan yhteydessä Soneran ja Telian muodostama konsortio hankki omistukseensa 55 prosentin osuuden myös Liettuan suurimmasta matkapuhelinoperaattorista Omnitelista. Soneran johdon mukaan neuvottelut Omnitelin ostamiseksi olivat tiiviisti sidoksissa Lietuvos Telekomasin ostamiseksi käytyihin neuvotteluihin ja käytännössä Omnitelin ostaminen sovittiin samassa yhteydessä kiinteän verkon puhelintoiminnan hankinnan yhteydessä. Omnitelin tapauksessa ei silti ollut kyse Liettuan valtion toteuttamasta yksityistämisestä, vaan osakkeensa myivät liettualainen Kazickasin perhe sekä yhdysvaltalaisen Motorolan liettualainen tytäryhtiö. Omistajuus sekä Omnitelissä että Lietuvas Telekomasissa mahdollisti Telialle ja Soneralle Liettuan televiestinnän kehittämisen kokonaisvaltaisesti. Liettuan puhelinyhtiöiden hankinnan jälkeen Soneran ja Telian muodostamalla konsortiolla oli halussaan markkinajohtajuus kaikkialla Baltian maissa, joten vuoden 1998 jälkeen yhtiö on keskittynyt enemmän toiminnan laadulliseen parantamiseen kuin uusien markkinoiden valtaamiseen.

Yhdistynyt TeliaSonera kasvatti osuuttaan Omnitelissa vuonna 2002, jolloin yhtiö osti Motorolan jäljellä olleen 35 % omistusosuuden. Vuoteen 2003 mennessä Omnitel oli kasvanut Baltian suurimmaksi matkapuhelinoperaattoriksi, jolla oli lähes miljoona asiakasta eli noin 50 % osuus Baltian maiden kokonaismarkkinoista. TeliaSonera osti loputkin Omnitelin osakkeet Kazickasin perheeltä elokuussa 2004i.

Baltian maiden telekom-sektoria hallitsevat yhtiöt ovat perustamisestaan lähtien olleet vahvasti paitsi kyseisen valtion niin myös kahden suuren pohjoismaisen omistajan, eli suomalaisen Soneran ja ruotsalaisen Telian hallussa. Vuonna 2002 kyseiset yhtiöt yhdistyivät ja syntyi TeliaSonera, josta tuli myös Baltian teleyhtiöiden osaomistaja. Vuoden 2004 lopulla Teliasonera omistaa Virossa Eesti Telekomista 49%, Latviassa Lattelekomista 49% ja Latvijassa Mobilais Telefonssista 60% sekä Liettuassa Lietuvos Telekomasista 60 % ja UAB Omnitelista 100%. TeliaSonera on ilmoittanut tavoitteekseen nostaa omistuksiaan edelleen mahdollisimman lähelle täysomistusta.

Teollisuustuotanto

Loppuvuodesta 1991 tuli julkisuuteen monia isojen suomalaisten yritysten tekemiä investointipäätöksiä, joita oli mahdollisesti suunniteltu jo aiemmin olojen parantumista silmällä pitäen. Erityisesti rakennustuotteille oli itsenäisyyden alkuaikoina suurta kysyntää. Tämä sai

esimerkiksi Ahlström Eristeet Oy:n perustamaan lasivillaeristeiden valmistamiseen erikoistuneen tehtaan **Viroon** yhdessä kahden virolaisen yrityksen kanssa. Tuotteet oli tarkoitus markkinoida Baltian alueelle. Rakentamisen vilkastumisesta hyötyivät myös jo aiemmin Viroon etabloituneet Lohja Oy ja Partek Oy, jotka suunnittelivat suuren sementtitehtaan perustamista Viroon. Toteutuessaan tehtaan arvioitiin tuottavan koko Suomen vuosituotannon verran sementtiä. Hankkeessa oli mukana myös amerikkalainen Atlas Cement sekä ruotsalainen Euroc. Näin saatiin riski jaettua useamman toimijan kesken. Kokonaisinvestoinnin arvioitiin kohoavan satoihin miljooniin markkoihin. Massiivisen sementtitehtaan kaltaista kiinteää suurinvestointia voitaneen pitää merkinä taloudellisten olojen vakautumisesta, sillä vielä vuotta aiemmin ei kyseistä hanketta olisi voitu toteuttaa.

Itsenäistymisen jälkeisinä vuosina alkoivat olot Baltiassa hiljalleen tasaantua. Itsenäisyyttä edeltänyt epävarmuus oli korvautunut yleisellä toiveikkoudella, mutta pääoman puute oli edelleen todellinen ongelma. Baltiaan suuntautuneita investointeja tehtiin tasaiseen tahtiin. Esimerkiksi Rautaruukin tytäryhtiö, kattomateriaaleja valmistava Rannila Steel Oy perusti merkittävän yhteisyrityksen virolaisen Pärnu EEK:n kanssa vuonna 1992 muovipinnoitettujen katelevyjen tuottamiseksi pääosin Viron markkinoille. Pärnu EEK:n omistaja, 17 rakennusyhtiötä käsittävä EKE Ltd –konserni, vastasi koko Viron maaseudun rakennustöiden koordinoinnista ja sen palveluksessa oli yhteensä 22 000 työntekijää.

Vuonna 1992 aloitti elektroniikan sopimusvalmistaja Elcoteq Oy kokoonpanotoiminnan Virossa. Elcoteqin ajatuksena oli aloittaa uutta tuotantoa Virossa ja hyötyä maan erittäin edullisista tuotantokustannuksista. Edullisuuden lisäksi Viron toimintojen puolesta puhui maan suhteellinen läheisyys Pohjoismaiden ja Keski-Euroopan markkinoihin. Edullinen tuotanto yhdistettynä toimivaan logistiikkaan vaikutti alusta alkaen hyvältä konseptilta ja Elcoteq pystyi aloittamaan myös sellaisten komponenttien tuotannon, joita ei aiemmilla edellytyksillä olisi ollut kannattavaa tehdä. Elcoteq aloitti toiminnan pilottihankkeella suuren RET Corporationin kanssa, mutta yhteistyö ei kauan jatkunut, sillä jo vuoden päästä Viron toiminnasta vastasi tytäryritys AS Elcoteq Baltic.

Elcoteq oli nopeimmin Viron toimintoja laajentanut suomalainen yritys 1990-luvun alkupuolella. Vuonna 1992 yritys työllisti Tallinnan kokoonpanolaitoksessa 20 henkeä ja vuonna 1995 työntekijöitä oli jo 840. Elcoteqin perustaja ja hallituksen puheenjohtaja Antti Piippo oli vahvasti sitä mieltä, että suomalaisten yritysten kannattaisi olla mahdollisimman suurella panoksella mukana Baltian toiminnoissa. Hänen mielestään Baltia omasi jo tuolloin tuotantotoiminnan kannalta monia

etuja Kaukoasiaan verrattuna, keskeisimpinä läheisyys markkinoihin ja tuotteen tilaajiin yhdistettynä edullisempiin tuotantokustannuksiin. Elcoteqistä kasvoi nopeasti merkittävä toimija Virossa, sillä jo vuonna 1995 yhtiö oli Viron suurin yksittäinen vientiyritys. Vuoteen 1997 mennessä Elcoteqillä oli Virossa jo 1500 työntekijää ja yritys sai tunnustusta myös Viron valtiolta, joka valitsi sen vuoden 1996 parhaimmaksi investoijaksi. Valinta perustui pitkälti siihen, että yritys oli luonut eniten uusia työpaikkoja. Tallinnan toiminnoissa tapahtui kuitenkin suuri takaisku vuonna 2001, kun Nokian ohella tärkein asiakas Ericsson ilmoitti lopettavansa Elcoteqin matkapuhelinkomponenttien käytön. Käytännössä päätös tarkoitti Elcoteqin Tallinnan tehtaan tuotannon jyrkkää vähentymistä, minkä johdosta Elcoteq ilmoitti vähentävänsä työntekijöiden määrää Virossa 600 henkilöllä ja viivästyttävänsä uuden tuotantolaitoksen käyttöönottoa. Tilanne kuitenkin korjaantui suhteellisen nopeasti ja jo vuonna 2003 yhtiö ilmoitti Tallinnan tehtaan suurlaajennuksesta ja 400 työntekijän palkkaamisesta vuoden 2004 alussa.

Venäjän kriisi elokuussa 1998 vaikutti Baltian maiden taloudelliseen tilanteeseen siten, että talouskasvu keskeytyi totaalisesti ja esimerkiksi bruttokansantuotteen (BKT) kehitys oli negatiivinen ensimmäistä kertaa itsenäistymisen jälkeen. Myös ulkomaalaiset investoinnit kääntyivät lievään laskuun. Melko nopeasti kävi selväksi, että ruplan devalvoinnista liikkeelle lähtenyt taloudellinen laskusuhdanne ei tulisi kestäämään pitkään ja jo vuonna 2000 oli BKT:n kasvuvauhti esimerkiksi Virossa seitsemän prosentin luokkaa. Baltian maiden nopea selviytyminen talouskriisistä tulkittiin suomalaisissa yrityksissä erittäin positiiviseksi asiaksi ja vuonna 2000 Baltiaan suuntautuneet investoinnit ja yleinen kiinnostus aluetta kohtaan markkinana oli selvässä kasvussa. Kriisistä selviytyminen oli merkki kohtalaisesti toimivasta taloudellisesta järjestelmästä, mutta tämä ei ollut ainoa yrityksiä Baltiaan vetävä tekijä. Vuonna 2000 puhuttiin jo ”mahdollisesta EU-jäsenyydestä”, joka yhdistettynä yhä erittäin halpoihin tuotantokustannuksiin oli monille suomalaisille yrityksille vastustamaton yhdistelmä.

Etenkin suomalaiset it-alan yritykset alkoivat tähyillä Viron suuntaan vuosituhannen vaihteen tienoilla. Asiaan vaikutti maan suhteellisen kehittynyt tietotekninen infrastruktuuri sekä edelleen alhainen palkkataso. Viron it-alan kehitys voitiin nähdä myös päämäärätietoisena kehitystyön tulokseksi, sillä maa oli itsenäistymisestään lähtien toiminut luottaen it-alan kehitysmahdollisuuksiin. Suomalaisten it-yritysten toiminta Virossa oli vahvasti alihankintatyypistä ja siteet Suomessa tai muualla toteutettaviin projekteihin olivat selviä. Ainakin vielä vuonna 2000 merkittävää oli Viron huomattava etumatka it-alalla muihin Baltian maihin verrattuna.

Suomalaisten yritysten runsas alihankintatoiminta Virossa johti myös siihen mielenkiintoiseen tilanteeseen, että Suomesta Viroon suuntautunut vienti oli 2000-luvulle tultaessa selvässä nousussa. Viennin nousun arvioitiin selittyvän suurelta osin suomalaisten yritysten alihankkijoilleen tai tytäryhtiöilleen toimittamista tuotantolaitteistoista. Kaiken kaikkiaan Viroon suuntautunut vienti oli nelinkertaistunut 1990-luvun aikana. Kaksi suurinta vientilukua nostanutta tekijää olivat elektroniikan sopimusvalmistaja Elcoteq ja suomalainen tekstiiliteollisuus.

Latvia on puolestaan kiinnostanut etenkin suomalaisia metsäteollisuuden yrityksiä. Stora Ensolla on ollut pakkausmateriaalien valmistusta Latviassa vuodesta 1994, jolloin konserniin kuuluva Pakenso Oy perusti Riikaan tuotantolaitoksen. Nykyisin toimintaa hoitaa konsernin latvialainen tytäryhtiö Stora Enso Packaging SIA, joka tuottaa aaltopahvia ja muita pakkausmateriaaleja. Pakkaustuotteita yhtiö valmistaa sekä puukuidusta että kierrätetystä paperista. Latvian tuotantolaitoksella on mahdollisuus tuottaa myös suurikokoisia kuljetuspakkauksia, joille Baltiassa luo markkinoita etenkin huonekaluteollisuus. Stora Enso Packaging SIA on käyttänyt tuotannossaan alusta asti modernia tekniikkaa ja sai vuonna 1998 laatupalkinnon Latvian valtiolta.

Suomalaiset ovat investoineet myös suoraan Latvian metsäteollisuuden kehittämiseen. Metsäliiton alainen puunhankintayhtiö Thomesto Ltd omistaa kokonaan latvialaisen Silva SIA:n, joka vastaa konsernin Latvian liiketoiminnasta. Silva SIA hankkii puuta pääsääntöisesti valtion omistamista metsistä Latviassa (85 %), mutta puuta ostetaan myös yksityisiltä maanomistajilta. Lisäksi yhtiöllä on omistuksessaan uudelleen metsitettyjä vanhoja maanviljelysmaita, joita tullaan käyttämään etenkin haapapuun tuotannossa. Latvian lisäksi Silva SIA hankkii pieniä määriä puuta myös Valko-Venäjältä ja Liettuasta. Silva SIA:n hankkimaa puuta käytetään nykyisin Metsäliiton tehtailla Latvian lisäksi Virossa, Suomessa ja Ruotsissa.

Suomalainen metsäteollisuus aloitti myös neuvottelut sellutehtaan perustamiseksi Latvian valtion kanssa vuonna 1998. Latvian valtio oli asiassa aloitteellinen ja neuvotteli samanaikaisesti myös muun muassa singaporelaisen metsäteollisuuden kanssa. Vuoden 1998 neuvottelujen tuloksena Latvian sellutehdasprojekti oli määrä toteuttaa Metsäliiton, ruotsalaisen Södran ja Latvian valtion kesken siten, että tehdas aloittaisi toimintansa viimeistään vuonna 2003. Markkinasellua valmistavasta tehtaasta kaavailtiin erittäin mittavaa hanketta, sillä sen oli määrä tuottaa vuodessa 600 000 tonnia sellua ja rakennuskustannuksiksi arvioitiin noin 5 miljardia markkaa. Suunnitelmat sellutehtaan rakentamiseksi osoittautuivat Latvian valtion osalta ainoastaan tunnusteluiksi, joilla

pyrittiin mittaamaan Latvian mahdollisuuksia metsäteollisuusmarkkinoilla. Projekti venyi ennakoitua paljon pidemmäksi. Osatekijänä olivat muualla Euroopassa vireillä olleet sellutehdashankkeet, jotka olisivat syöneet markkinoita Latvian hankkeelta. Etenkin hankkeen suomalaisen osapuolen Metsäliiton mielestä suurimpana ongelmana oli silti Latvian valtion jatkailu ja päättämättömyys. Latvialaista osapuolta syytettiin lehdistössä jopa neuvostoliittolaisen päätöksentekoperinteen vaalimisesta, johon kuuluivat olennaisesti suuret, mutta useimmiten toteutumattomat suunnitelmat.

Vuonna 2002 Latvian sellutehdashankkeen ruotsalainen osapuoli Södra Cell ilmoitti luopuvansa hankkeesta ja myyvänsä 33 prosentin osuuden Metsäliitolle. Samalla kävi ilmi, että käytännössä tehtaan tuotannon tulisi hoitamaan kemialliseen selluun erikoistunut Metsäliiton ja UPM-Kymmeneen puoliksi omistama Metsä-Botnia. UPM-Kymmene ilmoitti olevansa kiinnostunut sellun tuotannon lisäämisestä, sillä omavaraisuuden ajateltiin mahdollistavan uusien paperitehtaiden avaamisen esimerkiksi Kiinassa, missä kysynnän odotettiin kasvavan. Vuonna 2003 Latvian valtio puolestaan ilmoitti vetäytyvänsä hankkeesta ja siirtävänsä investointivastuun kokonaisuudessaan Metsä-Botnialle. Samaan aikaan käytiin vielä neuvotteluja mahdollisista veroeduista. Metsä-Botnia oli aiempaa vaativampi muiden hankkeen toiminnallisuuteen liittyvien asioiden suhteen ja halusi esimerkiksi takuut riittävästä hakkuuoikeuksista ja esteettömistä raaka-ainetoimituksista. Latvian valtio esitti vastavetona alustavan kyselyn siitä, voisiko Metsä-Botnia rakentaa sellutehtaan lisäksi Latviaan myös paperitehtaan. Metsä-Botnian edustajat tyrmäsivät ajatukset paperitehtaasta. Sellutehtaan tuotannon arvioitiin muodostavan noin 10 % Latvian BKT:stä, joten Latvian valtion arveltiin kokeilleen mahdollisuutta tulojen kasvattamiseen edelleen tuotteen jalostusastetta nostamalla. Viimeisin kiistakysymys liittyi sellun tuotannossa käytettävään valkaisumenetelmään. Latvian ympäristöministeriö ilmoitti, että tehtaassa tulisi käyttää täysin kloorivapaata valkaisumenetelmää (TCF), kun taas Metsä-Botnian edustajan mukaan TCF-menetelmän käyttö Latviassa ei olisi mitenkään perusteltavissa, eikä kloorittomasti valkaistulle sellulle olisi myöskään riittäviä markkinoita. Lopulta Metsä-Botnia luopui hankkeesta vuoden 2005 alussa.

Ensimmäinen teollista toimintaa **Liettuassa** harjoittanut suomalainen yhtiö oli betoni- ja kiviainestoimialalla toimiva Rudus. Yhtiö aloitti Liettuan liiketoiminnan yhteisyritys Skalda Ruduksen kautta, josta Ruduksella oli 75 % omistus. Muut omistajat olivat Liettuan valtio 20 prosentin osuudella sekä yhtiön johto yhteensä viiden prosentin osuudella. Yhtiö toimitti jalostettua kiviainesta muun muassa betonin raaka-aineeksi sekä maanrakennuksen tarpeisiin. Ruduksen Liettuan toimintoihin investoimaa pääomaa kuvattiin pieneksi. Tämä selittyi sillä, ettei raaka-

ainetuotanto vaadi kallista jatkojalostuslaitteistoa ja vähäisetkin tuotantolaitteet pyrittiin hankkimaan leasing-sopimuksin. Seuraavina vuosina Ruduksen Liettuan liiketoimet osoittautuivat pettymykseksi. Ongelmia aiheuttivat erimielisyydet muiden omistajien (käytännössä Liettuan valtion) kanssa sekä yksityistämisen prosessi. Yksityistämisen aiheuttamat ongelmat ovat todennäköisimmin liittyneet maaomaisuuden palauttamiseen takaisin alkuperäisille omistajille, mikä on mahdollisesti vaikeuttanut kyseisen alueen maa-aineksen hyödyntämistä. Nykyisin Rudus ei enää ilmoita harjoittavansa liiketoimintaa Liettuassa.

Suomalaiset tuotantoyritykset etabloituivat Liettuan markkinoille yleensä perustamalla maahan myyntiyhtiön. Tällaista mallia ovat suomalaisista yrityksistä noudattaneet esimerkiksi Partek, Rautaruukki ja Kemira. Partek perusti myyntiyhtiönsä Liettuun jo vuonna 1993 Vilnassa järjestetyn Finnish Expo-tapahtuman yhteydessä. Myyntitoiminnan lisäksi Partek päätti vuonna 1995 aloittaa myös rakennuseristeiden tuotannon Liettuassa. Partekin aikomuksena oli aloittaa tuotanto tytäryhtiönsä Partek Insulationin nimellä saneeraamalla ostamansa teollisuuslaitos vastaamaan länsimaista tasoa ja siirtämällä sinne Partekin Hyrylän tehtaan vanhat tuotantolaitteet. Partek omisti Liettuun perustetusta yhtiöstä 50 %. Muita omistajatahoja olivat Silikatas-tehtaan omistajat sekä Teollisen yhteistyön rahasto Finnfund ja Pohjoismaisen investointipankin NIB:n tytäryhtiö Nefco. Partekin eristetuotanto alkoi Liettuassa vuonna 1997 ja pian tuotannon käynnistymisen jälkeen Partek ilmoitti lisänneensä omistustaan toimintaa harjoittavasta Paroc Silikatas-yhtiössä 70 prosenttiin.

Rautaruukin tytäryhtiö Rannila aloitti toimintansa Liettuassa myös myyntiyhtiön perustamisella vuonna 1995. Myyntiyhtiön tarkoituksena oli palvella Liettuan markkinoita, jotka olivat Baltian maista suurimmat. Liettuassa myytiin pääasiassa yhtiön tuotantolaitoksella Virossa valmistettuja tuotteita. Rannila etabloitui Baltian kasvaville saneeraus- ja uudisrakennusmarkkinoille muita länsiyhtiöitä aikaisemmin ja saavutti siten merkittävän kilpailuedun. Merkittävä kilpailukeino oli myös tuotteiden huomattavasti paikallista tuotantoa parempi laatu. Vuonna 1998 katemateriaalien kysyntä Liettuassa oli kasvanut niin suureksi, että Rannila aloitti siellä myös tuotannon. Rannilan katemateriaalit nousivat Liettuan markkinajohtajaksi ja lisäksi Liettuan tehtaan tuotantoa vietiin aktiivisesti lähialueille Venäjälle ja Valko-Venäjälle. Rannilan Liettuan tytäryhtiö kolminkertaisti liikevaihtonsa viidessä vuodessa, mikä kannusti yhtiötä investoimaan merkittävään tehdaslaajennukseen. Laajennus toteutettiin vanhan tehtaan yhteyteen vuonna 2003 ja sen avulla on mahdollista kasvattaa tuotantoa myös jatkossa.

Kemira aloitti lannoitteiden myynnin Liettuassa vuonna 1993, tosin vielä tällöin toimintaa hoidettiin Riikasta käsin. Toiminnan alkuvaiheessa keskeisenä markkinointikeinona oli koetilatoiminta, jonka tarkoituksena oli paitsi esitellä tuotetta paikallisille maanviljelijöille myös tuottaa Kemiralle tietoa lannoitteiden toiminnasta Suomesta poikkeavissa olosuhteissa. Lannoitteiden myyntiin ei kohdistunut kovinkaan suuria odotuksia vielä vuonna 1993, sillä maiden maataloustuotanto oli vielä tuolloin kehittymätöntä ja primääriset tarpeet olivat muualla kuin lannoitteiden käytössä. Lisäksi lannoitteiden piti pystyä kilpailemaan huomattavasti halvempia venäläisiä tuotteita ja yhtä länsimaalaista lannoitetuottajaa vastaan. Kehittymättömän maatalouden johdosta Kemiran edustaja ei uskonut lannoitteiden tuotannon käynnistymivän Baltiassa ainakaan ennen vuotta 2000. Baltian markkinanäkymät kuitenkin paranivat odotettua nopeammin ja Kemira Agro perusti tuotannollisen yhteisyrityksen liettualaisen lannoiteyhtiö Lifosan kanssa vuonna 1997. Kemira omisti yhtiöstä 51 prosenttia yhdessä ulkopuolisen rahoittajan kanssa. Uuteen yhteisyritykseen investoitiin 25 miljoonaa markkaa ja yhtiön palveluksessa oli 130 henkilöä. Vuonna 2002 Kemira laajensi Liettuan yritystoimintaa perustamalla maatalouslogistiikkaan keskittyvän yhteisyrityksen yhdessä suomalaisen Movere -logistiikkayhtiön kanssa.

Vuonna 2003 metallin kierrätykseen erikoistunut Kuusakoski Oy osti liettualaisen Alumedas-yhtiön, jolle kuului muun muassa 19 metallin kierrätysterminaalia. Yrityskauppa liittyi Kuusakosken pyrkimykseen olla johtava romumetallin myyjä koko Itämeren alueella. Kierrätysmetallin osto- ja myyntitoiminta Liettuassa on olennainen osa Kuusakosken liiketoimintastrategiaa tulevaisuudessa, sillä yhtiö tavoitteli tiiviimpää yhteistyötä Keski-Euroopan auto- ja terästeollisuuden kanssa. Liettuan kautta voidaan hyödyntää Baltian ja Venäjän suurta romumetallikapasiteettia ja toisaalta maa on lähellä potentiaalisia markkinoita. Toinen vuonna 2003 Liettuassa tuotannon aloittanut suomalainen yritys oli Stora Enso Timber, joka käynnisti sahan Liettuan Alytyksessä. Saha keskittyy globaalisti markkinoitaviin rakennusteollisuuden tuotteisiin ja työllistää 120 henkilöä sekä lukuisia henkilöitä puunhankinnassa.

Nykyisessä tilanteessa suomalaiset investoinnit Baltian maiden teollisuustuotantoon ovat keskittyneet voimakkaasti Viroon, kun taas Latviaan suuntautuneita teollisuusinvestointeja on toteutunut toistaiseksi varsin vähän. Virossa toimii elektroniikkateollisuuden lisäksi mittava joukko pienempiä suomalaisten yritysten alihankintayrityksiä ja tytäryhtiöitä etenkin konepajateollisuudessa. Liettuaan puolestaan on suuntautunut enemmän suomalaisia raskaan teollisuuden investointeja. Alihankinnan tyyppinen tuotantotoiminta hyötyy edelleen Baltian

maiden halvoista tuotantokustannuksista ja näiden suhteellisesta läheisyydestä tuotteiden päämarkkinoihin. Monia tuotteita olisi mahdollista valmistaa vielä paljon Baltian maita alhaisemmilla kustannuksilla esimerkiksi Kiinassa tai Intiassa. Jos tuotteen pääasialliset markkinat kuitenkin ovat Pohjoismaissa tai Keski-Euroopassa, voivat Baltian maat olla kokonaistaloudellisesti kannattava vaihtoehto tuotannon sijainnille. EU-laajentuminen Baltian maihin on nähty olevan ns. Kiina-ilmiötä hillitsevä tekijä, koska tuotanto Baltiassa mahdollistaa paremmin yhtiöiden osaamisintensiivisten toimintojen säilyttämisen Suomessa. Monet esimerkit osoittavat, että tuotannon siirtäminen kaukomaihin johtaa pitkällä tähtäimellä vääjäämättä myös kehitystyön siirtymiseen pois Suomesta (Teollisuus ja Työnantajat 2004:25).

Baltian maiden EU-jäsenyyden myötä suomalaisten yritysten kiinnostus Baltiaa kohtaan on kasvanut edelleen, mutta kiinnostus on yhä ollut selvästi Viro-painotteista. Jo aiemmin Viroon etabloituneet suomalaiset yritykset ovat useassa tapauksessa investoineet lisää toiminnan kehittämiseen ja lisäksi monet yritykset ovat käynnistäneet toimintansa Virossa maan EU-jäsenyyden kannustamina. Toiminnan laajentamisesta ilmoittivat vuoden 2004 aikana muun muassa useat Virossa toimintaa harjoittaneet elektroniikan sopimusvalmistajat. Kuressaaressa, Saarenmaalla toimiva Incap ilmoitti laajentavansa toimintaansa rakentamalla 2000 m² uutta tuotantotilaa. Tarkkuusmuoviosia valmistava Plastone puolestaan ilmoitti kokonaan uuden tehtaan rakentamisesta Tallinnan eteläpuolelle Saueen ja kevytmetallivaluja tekevä Alteams Group avasi uuden tehtaan vuoden 2004 lopulla Tallinnan Lasnamäessä, aivan Elcoteqin massiivisten tuotantolaitosten naapurissa.

Vähittäiskauppa

SOK:n kuuluva Citysokos-ketju ennakoi Baltian maiden itsenäistymistä sopimalla taloudellisesta yhteistyöstä saksalaisen Horten-kauppaketjun kanssa jo vuoden 1991 kesällä. Yhteistyön päämotiivina oli molempien yritysten ajatus Baltian vähittäiskaupparakennuksille menosta siten, että uusille markkinoille etabloitumiseen liittynyt taloudellinen riski saatiin järkevästi jaettua useamman toimijan kesken. Etabloitumisajatukset toteutuivat neljä vuotta myöhemmin, kun juuri valmistuneeseen Viru-keskukseen avattiin Baltian ensimmäinen Citysokos-myymälä. SOK muutti strategiaansa kauppojen koon ja kohderyhmän suhteen ja luopui Tallinnan keskustan Citysokos-tavaratalosta panostaakseen voimakkaammin Prisma-ketjun rakentamiseen. 2000-luvulle tultaessa myös SOK:n yhteistyökumppani **Virossa** vaihtui ja saksalaisen partnerin paikan otti virolainen

osuuskauppaketju ETK, joka on myös Viron suurin vähittäiskauppaketju. ETK:n kanssa Prismalla on nykyisin tiivistä yhteistyötä mm. vähittäiskauppaan tiiviisti liittyvän bonusjärjestelmän tiimoilta. SOK-ryhmällä on nykyisin neljä kaupan suuryksikköä Tallinnan alueella ja viides suuri marketti on rakenteilla. SOK:n strategiana on ollut keskittyminen nimenomaan suurimpiin keskuksiin Baltiassa. Seuraavana askeleena yhtiöllä on toiminnan aloittaminen Baltian suurimman kaupungin Riikan alueella, minne SOK:n Baltian toiminnanjohtajan Arttu Laineen mukaan mahtuisi vielä Tallinnan esikuvan mukainen Prisma-markettien rypäs.

SOK:n kovin kotimainen kilpailija Kesko aloitti toiminnan Virossa vuonna 1994 perustamalla tukkuliikkeen Tallinnaan. Aluksi Kesko keskittyi tukkuliiketoimintaan, eikä edes suunnitellut vähittäiskaupatoiminnan aloittamista. Keskon johto tunnisti tarpeen myös vähittäiskaupatoimintaan Baltiassa 2000-luvulle tultaessa. Toiminta aloitettiin rautakaupasta Keskon ostettua 95,7 % Viron suurimmasta rautakauppaketjusta AS Fanaalista. Kesko aloitti samoihin aikoihin myös päivittäistavaroiden vähittäiskaupan. Konsernin ensimmäinen SuperNetto-ketjun liike avattiin Tallinnan Mustamäessä vuoden 2000 keväällä. Lisäksi esitettiin suunnitelmat kolmen muun samaan ketjuun kuuluvan liikkeen avaamisesta sekä näitä suuremman Citymarketin rakentamisesta aivan Tallinnan sataman läheisyyteen. Päivittäistavaroiden vähittäiskauppaa tukemaan Kesko teki 2000-luvun alussa myös mittavan logistiikkakeskuksen Jüriin, joka sijaitsee 20 kilometriä Tallinnasta itään.

Vuoden 2000 aikana monet jo aiemmin vähittäiskauppaa Virossa harjoittaneet suomalaisyritykset laajensivat toimintaansa. Toimintaa laajennettiin joko perustamalla uusia toimipaikkoja tai mahdollisesti jo aiemmin samalla alalla toimineita yrityksiä ostamalla. Kesko laajensi toimintaansa ostamalla Viron suurimman rautakauppaketju AS Fanaalin. Keskon asettamat kasvuodotukset kohdistuivat etenkin vähittäiskauppaan. Ketjulla oli jo valmiina yksi myyntipiste Latviassa, jota Kesko toivoi voivansa hyödyntää jatkossa, sillä yhtiön tavoitteena oli Viron lisäksi myös muiden Baltian maiden etenkin yksityisille kuluttajille suunnatut rautakaupparakennukset. Stockmannin tytäryhtiö Seppälä puolestaan laajensi myös toimintaansa Virossa, mutta vain uusia liikkeitä perustamalla. Liikkeitä perustettiin varsin ripeään tahtiin, sillä pelkästään vuonna 2000 niitä tuli kymmenkunta. Viron liiketoiminnan laajentaminen oli osa yhtiön yleistä strategiaa, jonka tavoitteena oli markkinaosuuden selvä kasvattaminen myös muualla Pohjoismaissa. Samansuuntaiset suunnitelmat oli myös Askolla, joka pyrki kasvattamaan osuuttaan Virossa. Tulevaisuuden tavoitteena yhtiöllä oli lisäksi etabloituminen muiden Baltian maiden ja mahdollisesti myös Puolan huonekalumarkkinoille. Myös Askon tapauksessa laajentumisstrategiaan

liittyi toiminnan lisääminen muissa Pohjoismaissa. Tämä kertoo siitä, että Baltian toimintoja ei enää nähty niinkään erityisenä taloudellisena erityistapauksena, vaan ennemminkin luonnollisena osana suurempien suomalaisten yhtiöiden yleistä kansainvälistymiskehitystä.

Viime vuosina kilpailu Viron markkinoilla on selvästi kiristynyt. Kilpailua on niin alkujaan virolaisten yritysten ja maahan etabloituneiden yritysten välillä kuin myös pelkästään etabloituneiden yritysten välillä. Kiristyneestä kilpailutilanteesta huolimatta tai kenties juuri sen takia on Virossa ollut havaittavissa myös verkostoitumista maahan etabloituneiden yritysten kesken. Suomalaisten yritysten välinen yhteistyö on tyypillisesti alkanut siten, että yrityksillä on ollut kokemuksia toimivasta yhteistyöstä Suomessa ja sen pohjalta yhteistyöhön on ryhdytty myös Baltiassa. Esimerkki näin toimivasta yhteistyöstä on Fortumin ja Rautakirjan välinen yhteistyö, jossa Rautakirjalle on siirretty vastuuta Neste-huoltamoiden palvelutoiminnoista. Rautakirjalla on aiempaa kokemusta alalta Suomesta, sillä se on hoitanut Neste-huoltamoiden yhteydessä olleita Eurostrada-ravintoloita.

Vuodesta 2000 lähtien ovat suomalaiset vähittäiskauppaa harjoittavat yritykset yhä enemmän ostaneet osuuksia Baltiassa toimivista tytäryhtiöistä ja laajentaneet siten toimintaansa. Esimerkiksi Rautakirja Oyj toimi näin kasvattaakseen osuuttaan Viron kasvavilla lehtien vähittäismyyntimarkkinoilla ja osti loputkin aiemmin Lehepunkt As:n hallussa olleesta liiketoiminnasta. Näin Rautakirjalla on hallussaan noin 90 % osuus alan markkinoista Virossa. Hieman samantyyppistä vähittäiskauppaa harjoittava suomalainen Tiimari osti samalla alalla toimineen Foorum As kauppaketjun. Tiimarilla oli jo aiemmin ollut yhteistyötä kyseisen yrityksen kanssa, joten kauppa koettiin turvalliseksi. Tiimarin toimitusjohtaja perusteli suurta yrityskauppaa kannattavuuden lisääntymisellä, koska kauppa mahdollistaa ostotoiminnan entistä suuremmissa erissä ja kuljetukset voidaan silti pitkälti hoitaa nykyistä logistista ketjua hyödyntäen.

EU-jäsenyyden käytännössä varmistuttua aloittivat monet Baltiassa toimivat suomalaisyritykset aikaisempaa mittavammalla investoinnilla. Yksi suurista investointeista tehnyt yritys on Kesko, joka avasi vuonna 2002 kaikkiaan neljä Citymarkettia Virossa. Jo aiemmin Kesko oli laajalti harjoittanut vähittäiskauppaa, mutta keskittynyt lähinnä pienempiin myymäläkokoihin. Viron lisäksi Latviassa oli vuonna 2002 kaksi Citymarkettia. Keskon halua kehittyä Viron markkinoilla kuvaa myös Tallinnaan rakennettu jättimäinen logistiikkakeskus, joka toimii myös maahantuontivarastona. Kaikkiaan Keskolla oli 20 % osuus Viron ruokakaupasta vuonna 2002, mutta vakaana aikomuksena ilmoitettiin tavoitteeksi osuuden nostaminen vähintään 25 prosenttiin lähivuosina.

Vuoden 2003 lopulla Kesko ilmoitti perustavansa päivittäistavaroiden myyntiä hoitavan yhteisyrityksen ruotsalaisen ICA:n kanssa, joka oli ollut Keskon merkittävin kilpailija Baltian päivittäistavaramarkkinoilla. Kilpailijoiden voimavarojen yhdistäminen kertoo yhä kovenevasta kilpailusta, joka ajaa yhtiöitä järkeistämään toimintojaan ja hakemaan kustannussäästöjä. Perustettavan yhtiön tavoitteena on selvän markkinajohtajuuden saaminen, joka yhtiöiden aiemmat markkinaosuudet huomioiden on varsin realistinen tavoite. Yritysfuusiosta huolimatta Kesko toimii esimerkkinä suomalaisesta yhtiöstä, jonka tulos kotimarkkinoilla on ollut tasaista jo pitkään ja kasvua on haettu nimenomaan Baltian kehittyviltä markkinoilta. Tässä tavoitteessa on myös onnistuttu ja koko konsernin tulos on ollut nousujohteinen nimenomaan onnistuneiden Baltian operaatioiden johdosta.

Suomalaiset vähittäiskauppaa harjoittavat yritykset ovat lähes aina etabloituneet **Latviaan** jatkona Virossa tehdylle liiketoiminnalle. Latviassa mittavaa vähittäiskauppaa harjoittavat esimerkiksi Rannila, Kesko, Tiimari ja Rautakirja.

Rannila Steel ilmoitti vuonna 1995 perustavansa myyntiyhtiöt sekä Latvian Riikaan että Liettuan Vilnaan. Yhtiöt myyvät Rannila Steelin virolaisen tytäryhtiön, Rannila Profil AS:n vuodesta 1992 valmistamia rakennustuotteita. Rannila on etabloitumisessaan Baltian maihin hyödyntänyt useitakin Baltian maiden suomalaiselle yritykselle tarjoamia mahdollisuuksia. Tuotanto on keskitetty Baltiaan edullisten tuotantokustannusten vuoksi ja toisaalta tuotteilla on ollut hyvä menekki Viron ja muiden Baltian maiden kasvavilla rakennus- ja saneerausmarkkinoilla. Valmiin tuotteen kuljetus on ollut helppo järjestää tuotantolaitokselta myyntiorganisaatiolle, sillä Baltian maiden väliset etäisyydet ovat pienet.

Kesko puolestaan laajensi myymäläketjuaan Virosta Latviaan ensimmäisen kerran vuonna 2000. Keskon suunnitelmana oli rakentaa alkuvaiheessa hypermarket pääkaupunkiin Riikaan ja laajentaa siitä myymäläverkkoa muualle siten, että neljän vuoden kuluessa rakennettaisiin neljä Citymarkettia lisää. Vuonna 2004 Latviassa toimiikin viisi Citymarkettia. Lisäksi Keskolla on Latviassa pienemmän myymäläkoon Supernetto-ketju, jonka myymälöitä on kaikkiaan 11. Kiivaasta kasvuvauhdista huolimatta Keskolla on ollut myös hankaluuksia Latviassa. Yhtiö ilmoitti esimerkiksi sulkevansa Citymarketin Riikassa vuonna 2002 vain vuoden toiminnan jälkeen. Syyksi ilmoitettiin myymälän huonosta sijainnista johtuva kannattamattomuus. Vain kolme kuukautta sulkemispäätöksen jälkeen Kesko ilmoitti jälleen kolmen uuden Citymarketin avaamisesta. Nopeat

muutokset toimipaikoissa kertovat vähittäiskaupan murroksesta, joka Latviassa koettiin 2000-luvulle siirryttäessä. Perinteisesti päivittäistuotteita on ostettu pääasiassa toreilta, mutta kulutuksen ja väestön nettoansioiden lisääntyminen sekä autoistuminen ovat siirtäneet vähittäiskauppaa nopeasti Citymarkettien tyyppisiin suurmyymälöihin. Suuren volyymin myymälöissä sijainnilla on suuri merkitys liiketoiminnan kannattavuudelle, joten kauppaketjujen välinen kilpailu parhaista paikoista ja asiakkaista on kiivasta. Citymarket-ketju on törmännyt myös rikollisuudesta johtuviin ongelmiin Latviassa. Tavarataloja vastaan on muun muassa esitetty pommiuhkauksia.

Myös Kesko-konserniin kuuluvilla Rautakeskolla ja Maatalouskeskolla on toimintaa Latviassa. Riiassa toimii yksi K-Rauta ja lisäksi Rautakeskolla on koko maan kattava tukkumyyntiverkosto. Maatalouskeskolla on toimipisteitä Riiassa, Jelgavassa ja Valmierassa. Kattava maataloustuotteiden myyntiverkosto on Keskolle sikäli merkittävä, että alalla odotetaan suurta kasvua Baltian maiden EU-jäsenyyden ja sen aiheuttaman maatalouden modernisoinnin myötä.

Rautakirja-konsernilla on Viron lisäksi merkittävää kioskivähittäismyyntiä Latviassa. Virosta poiketen Rautakirja ei toimi Latviassa omalla R-Kioski tuotenimellään, vaan yhteistyössä norjalaisen Reitan Narvesen ASA:n kanssa. Kioskitoimintaa hoitavan Narvesen Baltija SIA:n omistus on jakautunut puoliksi Rautakirjan ja norjalaisen kumppanin kesken. Yhtiöllä on Latviassa noin 430 kioskia, jotka toimivat joko Preses Apvienida tai Narvesen –nimillä. Rautakirja-konserniin kuuluu myös elokuvateatteritoimintaa harjoittava Finnkino, joka toimii Latviassa tytäryhtiönsä Baltic Cinema SIA:n kautta. Yhtiöllä on Riiassa kaksi elokuvateatteria, joissa on yhteensä 16 salia. Finnkino on investoinut Baltian toimintaan runsaasti viime vuosina ja Riikaan vuoden 2003 lopulla avattu elokuvateatteri on yhtiön kaikista teattereista uudenaikaisin.

Askartelu- ja paperitarvikkeiden vähittäismyyntiin erikoistunut Tiimari Oy aloitti liiketoiminnan Latviassa vuonna 2001, vuosi Viron toiminnan aloittamisen jälkeen. Nykyisin Latviassa on viisi Tiimarin myymälää, jotka kaikki sijaitsevat Riiassa. Myymälöiden määrää voi pitää melko pienenä verrattuna Viron 22 myymälään, joten kasvupotentiaalia on nähtävissä etenkin Latvian pienemmissä kaupungeissa. Myös Latvian lääkemyynnin vähittäiskauppa on vahvasti suomalaisten hallussa. Tamro-konserni on alan markkinajohtaja. Yhtiö aloitti toiminnan Virossa vuonna 1992 ja laajensi Latviaan seuraavana vuonna. Vähittäiskaupan lisäksi Tamrolla on suuri osuus myös lääkkeiden tukkukaupasta Baltian maissa. Kaikkiaan Tamron osuus Latvian lääkekaupasta on noin 30 %.

Yleisesti suomalaisten Latviassa vähittäiskauppaa harjoittavien yritysten voi todeta ”valuneen” Virosta Latviaan. Yritykset ovat laajentuneet Latviaan hyödyntäen Virossa jo toimivaa logistista ketjua. Monen suomalaisen yrityksen tavoitteena on ollut alusta asti etabloitua kaikkiin Baltian maihin, sillä vasta yhdessä maat muodostavat riittävän suuret markkinat liiketoiminnan kasvuille. Harva suomalainen yritys on kuitenkaan kerralla ottanut haltuunsa koko Baltian markkinoita, sillä maat poikkeavat kulttuurisesti toisistaan yllättävän paljon. Heterogeenisuus on vaikuttanut siihen, että Baltian toimintaa harjoittavat yhtiöt ovat joutuneet muovaamaan omat strategiset toimet jokaiselle maalle erikseen. Tämä puolestaan on vaikuttanut siihen, että yhtiöiden siirtyminen maasta toiseen on saattanut kestää useita vuosia.

Suomalaisista vähittäiskauppaa harjoittavista toimijoista ensimmäisenä **Liettuaan** etabloitui polttoaineiden vähittäismyyntiä harjoittava Neste, joka aloitti huoltamoketjun rakentamisen jo ennen Baltian maiden itsenäistymistä. Neste alkoi rakentaa ketjuaan Venäjältä ja Virosta alkuperäisenä ajatuksenaan rakentaa huoltamoverkko Via Baltica-tien varrelle. Liettuan ensimmäinen huoltamo valmistui vuonna 1992. Vuoteen 1995 mennessä Neste oli laajentanut huoltamoverkkoaan huomattavasti ja Liettuassa oli tuolloin jo 14 asemaa, mikä oli enemmän kuin muissa Baltian maissa. Baltian polttoainemarkkinoilla oli jo 1990-luvun puolessa välissä kova kilpailu. Nesteen lisäksi kasvavilla markkinoilla toimivat norjalainen Statoil, amerikkalainen Conoco sekä englantilais-hollantilainen Shell. Lisääntynyt kilpailu sai Nesteen muuttamaan Via Baltica-suunnitelmaa siten, että jatkossa yhtiö perusti huoltamoita enemmän suurten asutuskeskusten läheisyyteen. Huoltamoverkoston levittäminen edellytti investointeja ja Neste ilmoittikin kolminkertaistavansa Baltian huoltamoverkkoon tehtävät investoinnit vuodesta 1995 alkaen. Vuonna 1996 Neste ilmoitti ostaneensa liettualaisen yhteisyrityksen Litofinn Servicen koko osakekannan. Aiemmin Neste oli omistanut yhtiöstä 50 %. Litofinn Service yhdistettiin osaksi Neste Oil Ltd:tä, minkä toivottiin selkeyttävän toimintaa ja parantavan yhtiön kilpailumahdollisuuksia Liettuassa.

Seuraavasta Baltian maiden markkinoita koskevasta strategian muutoksesta Neste kertoi vuonna 2000. Neste muutti kaikki Baltiassa sijaitsevat huoltoasemat ympäri vuorokauden avoinna oleviksi automaattiasemiksi. Samalla pyrittiin ulkoistamaan huoltamoiden kauppapalvelut. Vuonna 2001 saatiin ensimmäiset rohkaisevat kokemukset uudella konseptilla toimivasta huoltamotoiminnasta Baltiassa. Muista Baltian maista poiketen ei Liettuassa huoltamoiden palvelutoimintaa ulkoistettu suomalaiselle Rautakirjalle, vaan myymälätoimintaa hoiti saksalainen Sonax. Vuonna 2001 Nesteellä oli Liettuassa 27 liikenneasemaa ja noin 10 prosentin markkinaosuus. Nesteen Baltian

liikenneasemajohtajan Olli Pylkkäsen mukaan yhtiöllä ei asemien automatisoinnin myötä ole ollut suurta tarvetta markkinaosuuden kasvattamiseen, sillä automaattiasemilla asemakohtainen tuotto on parempi ja pienempikin markkinaosuus hyvän tuoton kannalta riittävä. Vuoden 2001 jälkeen Neste on perustanut Liettuaan vain yhden automaattiaseman.

Neste oli varsin pitkään ainoa Liettuan markkinoilla vähittäiskauppaa harjoittanut suomalainen yritys. Tukkukauppaa ensimmäisenä suomalaisena Liettuaassa harjoitti lääkealalla toimiva Tamro-konserni, joka perusti Liettuan toimipisteen vuonna 1994. Tamro on laajentanut toimintaansa Liettuaassa merkittävästi 2000-luvulla ja vuonna 2003 yhtiö aloitti myös lääkkeiden vähittäismyynnin ostettuaan Seimos Vaistine –apteekkiketjun. Kaupan yhteydessä Tamro sai omistukseensa 81 apteekin ketjun.

Muualla Baltiassa merkittävää osuutta päivittäistavaran vähittäismyynnistä hallinnut Kesko loisti pitkään poissaolollaan Liettuaassa. Kesko aloitti liiketoiminnan Liettuaassa vuonna 2002 Maatalouskeskon perustettua maahan tytäryhtiön. Kesko Agro Lietuvan Vilnaan avaama maatalous- ja konekauppakeskus oli siten Keskon ensimmäinen kaupallinen yksikkö Liettuaassa. Vuonna 2003 Kesko laajensi toimintaansa rautakauppa-alan vähittäiskauppaan. Yhtiö osti osake-enemmistön maan suurimmasta rautakauppayrityksestä Senukaista. Ostoneuvottelut kestivät kaikkiaan neljä vuotta. Pitkittyneet neuvottelut johtuivat Rautakeskon toimitusjohtajan Matti Halmesmäen mukaan siitä, että Senukai oli ostohetkellä vuonna 2003 täysin toisenlainen yritys kuin neuvottelujen alkuvaiheessa. Neuvottelujen aikana yritys kasvoi 25–30 prosentin vuosivauhdilla. Julkisuudessa Rautakeskon Senukai-kauppa herätti mielenkiintoa, koska Rautakesko arvioi kaupan vaikuttavan myönteisesti yhtiön tulokseen välittömästi, vaikka yleensä suuret yrityskaupat rasittavat aluksi yhtiön tulosta. Rautakeskon selitys poikkeuksellisen positiiviselle arviolle oli, että Senukaista maksettu hinta oli edullinen suhteessa yrityksen tekemään erittäin hyvään tulokseen. Rautakesko halusi jatkaa toimintaa Senukai-nimellä, vaikka yhtiön muut tytäryhtiöt Virossa ja Latviassa toimivat K-Rauta –tuotemerkin alla. Positiiviset arviot Senukai-kaupan vaikutuksesta Keskon tulokseen osoittautuivat oikeiksi ja onnistuneet Baltian liiketoimet olivat avainasemassa, kun konserni raportoi liikevaihdon selvästä kasvusta vuoden 2003 lopulla. Senukain vahva kasvu on kannustanut Keskoa laajentamaan toimintaa Liettuaassa ja vuonna 2004 avattiinkin uusi Senukai-myymälä Vilnaan rakennetun Banginis –keskuksen yhteyteen.

Baltian maiden elintarvikekauppaa on viime vuosina hallinnut liettualainen VP-Market, joka on laajentunut erittäin nopeasti myös Latviaan ja Viroon. Tavoitteekseen VP-Market ilmoittaa usean

kymmenen myymälän perustamisen Viroon vuoden 2005 loppuun mennessä. Suomalaisen vähittäismyymäläketjujen kannalta erityisen merkittävää on, että VP-Market on ilmoittanut harkitsevansa myymäläketjunsä levittämistä myös Suomeen. VP-Market on Baltian maissa tunnettu nimenomaan suurista volyymeista ja niiden mukana syntyneestä hintaedusta.

Suomalaisella Ruokakeskolla on Virossa merkittävä markkinaosuus ja ruotsalais-hollantilaisella ICA-konsernilla puolestaan on Latviassa huomattava osuus maan elintarvikemarkkinoista. VP-Marketin uhkaavan nopea markkinaosuuden kasvu sai Ruokakeskon ja ICA:n yhdistämään elintarvikekauppansa Baltian maiden osalta. Tavoitteena on saavuttaa 25 % markkinaosuus vuoteen 2007 mennessä. Nykyisin Ruokakeskolla ja ICA:lla on yhteensä noin 15 % osuus Baltian maiden kokonaismarkkinoista. Ruokakeskon ja ICA:n fuusion uskotaan hyödyttävän molempia osapuolia monesta syystä. Baltian maiden liittyttyä Euroopan unioniin on syntymässä ”yleisbaltialaiset hankintamarkkinat”, joita fuusion jälkeen päästään hyödyntämään aiempaa suuremmalla volyymillä. Yhteistyötä tiivistämällä saavutetaan myös logistista etua. Ruokakesko oli esimerkiksi suunnitellut rakentavansa logistiikkakeskuksen Latviaan tukemaan maassa toimivien Citymarkettien tavarantoimitusta. ICA:lla kuitenkin on jo Latviassa logistiikkakeskus, joten uudelle keskukselle ei ole enää tarvetta. ICA saa vastaavaa hyötyä Virossa, missä Ruokakeskolla on mittava logistiikkakeskus Tallinnan lähistöllä. Liettuan markkinoiden valtaaminen tai edes markkinaosuuden kasvattaminen tulee Ruokakeskon ja ICA:n yhdistymisen jälkeenkin olemaan haastavaa, sillä liettualaisella pääkilpailijalla VP-Marketilla on maassa lähes 35 prosentin markkinaosuus. Vuoden 2003 lopussa VP-Marketilla oli 185 toimipaikkaa, kun ICA:n ja Keskon tytäryhtiöllä Rimillä toimipaikkoja oli 33. Kesko-konserniin kuuluvan Senukain vetovoimaa pyritään hyödyntämään myös päivittäistavaroiden myynissä. Esimerkiksi Vilnan Banginikeskuksessa, aivan Senukai-myymälän naapurissa, toimii myös Rimi-myymälä.

Logistiikkasektori

1990-luvun alusta asti Baltian markkinoilla aktiivisesti toiminut Neste ilmoitti vuonna 1995 olevansa mukana yhteispohjoismaisessa öljyterminaalihankkeessa **Latvian** pääkaupunkiin Riikaan. Nesteen lisäksi hankkeeseen osallistui Norjan valtion öljy-yhtiö Statoil, joka oli toisaalta Nesteen kilpailija polttoaineen vähittäiskaupassa Baltiassa. Vuonna 1998 valmistunut öljyterminaalihanke oli Nesteelle merkittävä, koska terminaali paransi yhtiön logistiikkaa huomattavasti. Ennen terminaalin valmistumista Nesteen kuljetti Baltian maissa myydyt polttoaineet tankkiautoilla

Porvoon öljynjalostamolta. Latvia oli jo lähtökohtaisesti Nesteelle merkittävä maa, sillä Neste sekä toi maasta raakaöljyä että vei maahan jalostettuja öljytuotteita. Raakaöljyn lastaus suoritettiin Ventspilsin satamassa ja tuonti toimi Riikaan rakennetun yhteispohjoismaisen öljyterminaalin kautta.

Nesteen ajatuksena oli aloittaa myös raakaöljyn vienti Suomeen Riikaan vuonna 1998 valmistuneen öljyterminaalin kautta. Tätä varten satamassa suoritettiin mittavia ruoppauksia ja rakennettiin rautatie. Kahdensuuntainen liikenne olisi nostanut sataman käyttöastetta ja antanut paremman tuoton tehdyille investoinneille. Öljyn kuljettaminen rautateitse Riian öljyterminaaliin ei kuitenkaan Nesteen osalta onnistunut, sillä Latvian rautatieyhtiö ei antanut toiminnalle lupaa vedoten mm. ympäristönsuojelullisiin syihin, jotka Nesteen edustajan mukaan olivat lähinnä tekaistuja ja laittomia. Neste epäili, että todellinen syy öljykuljetusten kieltämiseen oli yleinen protektionistinen asenne ulkomaalaista yhtiötä kohtaan, jonka nähtiin kilpailevan maan omien transitoliikenteeseen keskittyneiden yritysten kanssa. Nesteen hankkeen voidaan nähdä kilpailleen erityisesti Ventspilsin sataman kanssa, joka oli koko itämeren suurin öljynvientisatama. Ventspilsin suuri vientivolyyymi perustui Neuvostoliiton aikana rakennettuun öljyputkeen, jota pitkin öljyä saatiin vaivattomasti ja kustannustehokkaasti kuljetettua suoraan Siperian öljykentiltä.

Etenkin 1990-luvulla Latvian elinkeinoelämä ja politiikka olivat vahvasti sidoksissa toisiinsa, mikä ehkä jossain määrin vaikutti myös tehtyihin päätöksiin. Poliittisten päättäjien joukossa oli paljon suuryritysten johtajia. Esimerkiksi Latvian Ventspilsissä sama henkilö oli vielä vuonna 2003 sekä satamayhtiön johtaja että kaupungin virkaatekevä pormestari. Transitoliikenteen protektionistinen varjelu vei Ventspilsin sataman myöhemmin vakaviin ongelmiin, kun Venäjä lopetti öljyn laivaamisen kokonaan Latvian kautta. Venäläinen öljyputkistomonopolin omistaja Transnafta olisi halunnut ostaa osuuden öljynlastaustoiminnasta vastanneesta Ventspils Naftasta. Tähän ei sataman öljyliikennettä hoitanut yhtiö suostunut. Tilannetta mutkisti se, että venäläisten öljy-yhtiöiden intresseissä olisi ollut kaikkien mahdollisten öljynkuljetusreittien maksimaalinen käyttö Ventspils mukaan lukien. Tämä johtui ylituotanto-ongelmasta, joka oli syntynyt nimenomaan öljynkuljetusjärjestelmän häiriöistä ja alimittaisuudesta. Ventspilsin sataman ongelmia on lisännyt myös Venäjän kilpailevien öljysatamien valmistuminen Suomenlahden pohjukkaan, joiden venäläiset toivovat ratkaisevan öljyn kuljetukseen liittyvät ongelmansa.

Myös suomalaiset logistiikka-alan yritykset ovat tehneet lisäinvestointeja sekä uusia yhteistyösopimuksia **Virossa** maan EU-jäsenyyden kannustamina. Logistiikkatalo oy:n hallituksen

puheenjohtaja Jussi Kammonen arvelee, että Tallinnan alueesta on kehittymässä kaikkien Pohjoismaiden kannalta merkittävä logistiikkakeskittymä etenkin suurille tuontierille, jotka edellyttävät tuotteiden pakkaamista tai muuta käsityötä. Yhtiön toimitusjohtajan Jari Rinnekosken mukaan Viro kuuluu nykyisin Suomen kanssa samaan talousalueeseen ja logistiikka-alan on sopeuduttava tilanteeseen. Logistiikkatalo on varautunut Tallinnan logistisen merkityksen kasvuun liittoutumalla virolaisen Smarten Logistikan kanssa. Toinen suuri suomalaisessa omistuksessa oleva logistiikkayhtiö Virossa on Suomen Postin tytäryhtiö LP-Logistika, joka kertoi laajentavansa toimintaansa ja kaksinkertaistavansa varastopinta-alansa. Laajennus liittyi vahvasti Suomen Postin pyrkimyksiin rakentaa koko Itämeren alueen kattava logistinen verkko.

Tammikuussa 2005 Huolintakonserni John Nurminen sekä Veho-konserniin kuuluva Assistor ilmoittivat aloittavansa henkilöautojen tuonnin ja varustamisen Viron Paldiskin sataman kautta Baltian maiden markkinoille. Nurmisen autoterminaali 34 000 neliön varastoalueineen aloitti toimintansa tammikuussa ja Assistorin 40 000 neliön varaston rakennustyöt ovat käynnissä. Molemmat yritykset suunnittelevat autojen vientiä Venäjälle Paldiskin kautta. Nurmisen tähtäimessä ovat myös Ukraina ja Valko-Venäjä. Viron rooli Venäjän-transitossa voi olla merkittävä, sillä rekkajonot Viron rajalla ovat huomattavasti lyhyemmät kuin Vaalimaalla. Paldiskin kautta viedään myös Venäjällä valmistettuja Ladoja länsimaihien.

Elintarvikesektori

Suomalainen elintarviketeollisuus oli tehnyt päänavauksen Baltiaan vuonna 1988, jolloin Valio ja Neuvostoliiton kalastusorganisaatioon kuulunut Estrypbrom perustivat yhteisyrityksenä kalapuikkotehdas Esvan **Viroon** (kts. s. 15). Tehdas ajautui vakaviin toiminnallisiin ongelmiin Neuvostoliiton hajoamisen ja Viron itsenäistymisen myötä, sillä toiminta perustui Neuvostoliiton Virosta käsin toimivaan valtamerikalastusorganisaatioon, jonka oli määrä toimittaa tehtaalle edullista, mutta riittävän laadukasta raaka-ainetta. Viron itsenäistyminen sai Esvan nopeasti kaaostilaan, sillä neuvostoliittolaisen yhteistyökumppanin omaisuus yksityistettiin nopeasti osaksi valtion, osaksi yhtiön virkaatekevän johdon toimesta. Suomalaisen osapuolet, joita olivat Valion lisäksi rahoittajina toimineet suomalaiset pankit OKO ja PSP, jäivät yksityistämiprosessissa pahasti jalkoihin. Esimerkiksi yrityksen omistama usean kymmenen kalastustroolarin laivasto siten, että valtion yksityistämiviranomainen hyväksyi myynnin, vaikka myyvän yrityksen johdossa oleva henkilö myi irtaimistoa omistamalleen toiselle yhtiölle. Myös kauppahinta jäi varsin alhaiseksi.

Panimo- ja juomateollisuudessa toimiva Hartwall etabloitui Viroon nopeasti maan itsenäistymisen jälkeen vuonna 1991. Toiminta aloitettiin yhdessä ruotsalaisen Procordian kanssa, joka oli mukana kunnostamassa Saku-olutpanimoa. Hartwall lunasti osuutensa yhteisyrityksestä pääosin palkkiona konsulttiavusta ja toimittamalla vanhoja laitteita Suomen tuotantolaitoksilta Viroon. Nopeasti tuotannon lähdettyä käyntiin Hartwall ja Procordia perustivat Baltic Beverages Holding-yhtiön (BBH) hallinnoimaan Baltian maiden juomateollisuuden yrityksiä. Omistus BBH:ssa jakautui alusta asti puoliksi suomalaisen ja ruotsalaisen osapuolen välillä. Juomatuotanto lähti Virossa hyvin käyntiin ja tuotantoa laajennettiin **Latviaan** jo seuraavana vuonna ja **Liettuaankin** vuonna 1994. Latviassa Hartwall sai omistussuhteen latvialaiseen Aldaris-panimoon Baltic Beverages Holding-yhtiön kautta. Tunnustelut toiminnan laajentamiseksi Liettuaan johtivat siihen, että BBH osti 65 prosentin osuuden liettualaisesta Kalnapilis-panimosta, joka oli tuolloin Liettuan kolmanneksi suurin panimo. 1990-luvun alun yrityskaupoille tyypilliseen tapaan myös Kalnapilis-panimon kauppaan sisältyi ehto investointien tekemisestä panimon kehittämiseksi. Sopimuksen mukaan BBH sitoutui investoimaan yritykseen vähintään 7,5 miljoonaa dollaria.

Vuoteen 1997 mennessä Kalnapilis oli noussut Liettuan toiseksi suurimmaksi panimoksi. Suomalaisten osaksi omistama Kalnapilis sai myös mallastamotoimintaa harjoittavan Lahden Polttimon aloittamaan toimintansa Liettuassa perustamalla yhteisyrityksen tasaosuuksin Kalnapilisin panimon kanssa. Maltaan tuotantoon käytettiin Kalnapilisin panimon mallastamoita, jolla oli riittävästi kapasiteettia maltaan myymiseen myös muille liettualaisille panimoille. Yhteisyrityksen tavoitteena oli kohottaa tuotantomäärää huomattavasti investoimalla mallastamoon noin kymmenen miljoonaa markkaa. Vuoteen 1999 mennessä Hartwallin puoliksi omistama BBH oli laajentanut toimintaansa Liettuassa ostamalla 50 % osuuden Utenos Alus –panimosta.

Vuonna 2001 tapahtui BBH:ssa merkittävä omistusosuuksien muutos, kun toinen omistaja norjalainen elintarvikekonserni Orkla, yhdistyi tanskalaisen Carlsbergin kanssa. Carlsbergin mukaantulon jälkeen konsernin markkinaosuus Liettuassa kasvoi merkittävästi, sillä Carlsberg omisti ennestään Liettuan suurimman panimon Svyturyksen. Kaupan jälkeen BBH:lla oli Liettuan markkinoista hallussaan yli 67 %, mikä oli liettualaisten pienpanimoiden ja maan kilpailuviraston mielestä liikaa. Kilpailuviraston päätöksen mukaan BBH:n oli myytävä yksi omistamistaan kolmesta panimosta, jotta toimintaa Liettuassa voitaisiin jatkaa. BBH:n luopui Kalnapilis-panimosta, joka oli edellisinä vuosina tehnyt tappiollista tulosta.

Lahden Polttimo nousi Euroopan viiden suurimman mallastamoyrityksen joukkoon vuonna 2002 yhtiön oltua mukana fuusiossa, jossa suomalainen yhtiö yhdistyi liettualaisen Litmaltin ja ruotsalaisen Svenska Maltin kanssa. Uuden yhtiön nimeksi tuli Viking Malt ja Lahden Polttimo omisti siitä 62,5 %. Heti yhdistymisen jälkeen Liettuassa aloitettiin mittavat investoinnit mallastamoiden kehittämiseksi ja vuoden 2004 elokuussa valmistui uusi Viking Maltin mallastamo Liettuan Panevezysssä. Kyseinen hanke on kansainvälisestikin tarkasteltuna erittäin suuri, sillä se on Liettuaan suuntautuneista suorista ulkomaalaisista investoinneista kolmen suurimman joukossa. Tärkeä motiivi yhtiön laajentumiselle Liettuassa on oluen kulutuksen raju kasvu lähialueilla. Viime vuosina kulutus on Baltian maissa kasvanut noin 10 % vuosittain ja Ukrainassa ja Venäjällä kasvu on ollut vielä suurempaa. Toisaalta mallastamotoiminnan laajentamiseen Liettuassa on kannustanut myös maltaan raaka-aineen, ohran, erittäin hyvä saatavuus etenkin Viking Maltin tuotantolaitoksen ympäristössä maanviljelysvaltaisessa Koillis-Liettuassa.

Myös Olvi on toiminut menestyksekkäästi Baltiassa. Iisalmelaisyhtiö tosin aloitti toimintansa Baltiassa huomattavasti kilpailijaansa Hartwallia myöhemmin ostamalla virolaisen AS Tarto Ölletehtaan vuonna 1996. Seuraavan kahden vuoden aikana Olvi investoi tehtaan parannukseen yhteensä 50 miljoonaa markkaa ja toimintaa laajennettiin myös Latviaan ja Liettuaan. Latviasta Olvi osti vuonna 1999 osake-enemmistön pienestä, mutta perinteikkäästä Cesu Alus-panimosta, josta se nykyään omistaa virolaisen tytäryhtiönsä A. Le Coq:in kautta yli 90 % osuuden. Olvi on voinut hyödyntää virolaisen Tarton panimoiden osaamista tuotannossa sekä markkinoinnissa myös Latviassa. Lisäksi Olvi siirsi sulkemastaan Saarenmaan panimosta tuotantolaitteistoa Cesu Alus-panimoon.

Vuonna 2000 myös Olvi kiinnostui Liettuan kasvavista olutmarkkinoista ja osti 49,9 % osuuden Ragutis-panimosta, joka oli Liettuan viidenneksi suurin yhdeksän prosentin markkinaosuudellaan. Myös tämä kauppa toteutettiin A. Le Coqin kautta ja vuoteen 2001 mennessä yhtiön omistus liettualaispanimosta oli noussut 77,5 prosenttiin. Olvi harkitsi myös Kalnapilis-panimon ostamista BBH:lta. Kauppahinta muodostui kuitenkin Olvin mielestä liian korkeaksi ja yhtiö päätti keskittyä Liettuan liiketoiminnan kehittämisen Ragutis-panimon kautta.

Paulig palasi Viron orastaville kahvimarkkinoille rakentamalla sinne kahvipaahtimon melko nopeasti Baltian maiden itsenäistymisen jälkeen. Yhtiö tavoitteli huomattavaa markkinaosuutta, sillä paahtimon tuotanto olisi riittänyt koko maan tarpeeseen. Tuotantoa oli määrä viedä Latviaan ja Liettuaan sekä mahdollisesti myös Pietarin alueen suurille markkinoille. Paahtimon lisäksi Paulig

rakensii samaan teollisuuslaitokseen myös tee- ja maustepakkaamon. Pauligin tuotantolaitos oli ensimmäinen kokonaan ulkomaisessa omistuksessa oleva Virossa toimiva tuotantolaitos. Lisäksi se oli käytännössä myös Viron ensimmäinen kahvinpaahtimo. Vaikka laitoksen tuotannon ennakoitiin olevan varsin mittavaa, ei laitoksen rakentamiseksi tehty suuria investointeja, sillä laitoksen tontti saatiin ilmaiseksi Sauen kylästä ja paahtimon koneet hankittiin käytettyinä Ruotsista. Laitoksen rakensii jo aiemmin Viron markkinoille etabloitunut SRV-International Oy, joka tyypillisesti vastasi suomalaisten yhtiöiden rakennusurakoista 1990-luvun alussa.

Ensimmäisenä suomalaisena elintarvikealan yrityksenä Latvian markkinoilla aloitti Raisio-yhtymään kuuluva Melia Oy, joka osti viidenneksen latvialaisesta viljamylystä Dzimavnieksistä vuonna 1995. Investointi oli samalla Raisio-yhtymän ensimmäinen tuotannollinen investointi ulkomaille. Latvialainen mylly oli Baltian maiden suurin ja sen kokonaiskapasiteetti vastasi kolmannesta Melia Oy:n Suomen kapasiteetista. Latvian leipämarkkinoille ovat myöhemmin etabloituneet myös Vaasan & Vaasan ja Fazer. Vaasan & Vaasan Oy aloitti Baltian toiminnot Virossa Cultorin kautta vuonna 1993, kun se osti Viron suurimman leipomoalan yrityksen Leiburin. Latviasta Vaasan & Vaasan osti vuonna 1994 Hanzas Maiznicasin, joka myös oli maan suurin leipomo. Liettuassa etabloituminen kesti hieman kauemmin, sillä sinne Vaasan & Vaasan eteni vasta vuonna 2002 ostamalla maan leipomoalan markkinajohtajan Vilniaus Duona Plus-leipomoyrityksen. Vaasan & Vaasan Oy:n strategiana oli ostaa Baltian maista nimenomaan suurimpia leipomoita, jotka olivat suuria jo Neuvostoliiton aikana. Neuvostoliiton aikana leipomoiden tuotanto jaettiin kansallisesti pääosin kaupunkikohtaisesti. Esimerkiksi Leibur oli nimenomaan Tallinnan alueen leipomo. Vaasan & Vaasan Oy:n mittavien yrityskauppojen jälkeen seurasi toiminnan rationalisointi, jossa merkittävin osa oli toimivien kansallisten jakelujärjestelmien luomisella. Leivän kulutus on Baltian maissa vähentynyt voimakkaasti Neuvostoliiton ajoista, mutta toimintaa järkeistämällä Vaasan & Vaasan Oy:n leipomotoiminnasta on saatu selvästi voitollista liiketoimintaa. Esimerkiksi Leiburilla työntekijöiden määrää on vähennetty lähes tuhannesta alle neljään sataan ja leipomoiden modernisointiin on käytetty lähes 7 miljoonaa euroa omasta kassavirrasta. Nykyisin Vaasan & Vaasan Oy:n tytäryhtiöt ovat markkinajohtajia kaikissa Baltian maissa.

Fazer puolestaan aloitti Latviassa ostamalla latvialaisen Ogres Maizniek-yhtiön vuoden 2003 lopulla. Virossa Fazer oli toiminut jo vuodesta 1994, joten laajentuminen Latviaan kesti varsin pitkään. Liettuassa Fazer aloitti jo vuonna 2001. Kaikki suomalaiset Baltian maissa toimivat

leipomoyritykset ovat pyrkineet säilyttämään vanhat paikalliset tuotemerkit huomioidakseen ja hyödyntääkseen alueelliset ominaispiirteet, joita ohjaavat perinteet ja makutottumukset.

Yksi huomattavimmista suomalaisista elintarvikealan yrityksistä Latviassa on perunalastuja valmistava Chips, joka investoi Latvialaiseen AS Latfoodiin ostaen siitä 75 % osuuden vuonna 1996. Jo vuonna 1998 Chips Oy kertoi olevansa markkinajohtaja kaikissa Baltian maissa. Tuotanto oli keskitetty Latfoodin tehtaaseen, jonka omistuksen Chips Oy laajensi sataan prosenttiin vuonna 1997. Baltian maiden lisäksi Latvian tuotannosta osa menee Venäjän kasvaville snack-ruokamarkkinoille.

Vuoden 1998 kesällä HK Ruokatalo osti Virosta Rakveren lihakombinaatin. Kaupan voidaan nähdä olleen pidemmän prosessin tulos, sillä HK oli monien suomalaisten yritysten mukana perustamassa laitosta 1980-luvulla ja järjesti virolaisille työntekijöille koulutusta Suomessa jo Neuvostoliiton aikana. HK Ruokatalon päätös lähteä Baltian tuotantomarkkinoille oli varmasti myös toimivien johtajatason kontaktien ansiota. Lihakombinaatin myyjäpuolella oli mm. kaksi ministeritason henkilöä, jotka saivat kaupan yhteydessä HK:n osakkeita ja olivat kaupan jälkeenkin mukana toiminnassa. HK toimii Viron lisäksi myös Latviassa lähinnä Rakveren kautta. Rakvere omistaa suurelta osin latvialaisen Rigas Miesnieksin, joka on Latvian suurin liha-alan yritys. Rigas Miesnieksin toiminnan pohjalla on neuvostoaikainen tuotanto. Yhtiö toimitti aikoinaan suuria määriä lihaa kaikkialle Neuvostoliiton länsiosiin. Neuvostoaikaisia toimintamalleja modernisoitiin voimakkaasti yhtiön tultua suomalaisomistukseen. Nykyään Rakvere-konserni työllistää Latviassa noin 300 henkilöä.

Vuodesta 2003 myös Liettuassa on ollut suomalaista lihanjalostusta, kun Atria osti liettualaisen lihatuottajan Vilniaus Mesan. Atria laajensi toimintaansa heti Liettuahan etabloitumisen jälkeen investoimalla kokonaan uuteen lihanjalostustehtaaseen Vilnassa. Yhtenä merkittävänä kannustimena Liettuan toiminnoille oli se, että Liettuassa valmistettuja tuotteita voitaisiin myydä edullisina ”private label-tuotteina” Ruotsin markkinoille. Suurimmat ruotsalaiset vähittäiskaupan ketjut, ICA ja KF ovat toistaiseksi vaatineet, että kaupoissa myytävät lihatuotteet on valmistettu ruotsalaisesta lihasta. Hollantilaisen Aholdin ostettua ICA:n saattaa tilanne muuttua nopeastikin ja tuotteiden valmistusta aletaan tulevaisuudessa mahdollisesti kilpailuttaa kansainvälisesti. Atrialla on private label -tuotantoa Ruotsissa, mikä saattaa vaarantua kilpailuttamisen myötä, mutta tuotantovalmius Liettuassa mahdollistaisi yhtiön jatkamisen Ruotsin markkinoilla myös muuttuneessa markkinatilanteessa. HK:n tytäryhtiön Rakveren tapaan Atria kertoo lihatuotteiden

tuonnin Baltiasta Suomeen olevan vielä kaukainen asia, mutta siihenkin on valmiudet, mikäli markkinatilanne sitä vaatii. Tammikuussa 2005 Atria ilmoitti ostaneensa myös virolaisen naudan- ja sianlihan jalostajan AS Valga Lihatööstusin koko osakekannan. Tällä kaupalla Atria sai vahvan aseman Viron lihamarkkinoilla, joista Valgan osuus on noin 15 %. Samalla Atrian toiminta laajeni koko Baltian kattavaksi, sillä Valgalla on toimintaa myös Latviassa.

Vuoden 1998 elokuussa tapahtunut Venäjän ruplan devalvointi ajoi Venäjän valuuttakriisiin ja vaikutti heikentävästi paitsi Baltian maiden, mutta myös Suomen taloudelliseen tilanteeseen. Venäjän talousromahdus vaikutti Baltian maissa etenkin niihin suomalaisyrityksiin, joiden kasvuodotukset perustuivat Venäjän markkinoiden läheisyyteen ja niiden hyödyntämiseen. Esimerkiksi Rakveren lihakombinaatin hankkinut HK Ruokatalo kärsi kriisistä, sillä vaikka yhtiön Venäjän viennin osuus oli melko pientä, oli vahvasti Venäjältä riippuvaisen Ukrainan viennin osuus yli 40 %. Vaikutus ei ollut pitkäaikainen, sillä elintarvikeala on vain tietyssä määrin riippuvainen taloudellisista suhdanteista. Myös Paulig ilmoitti Viron liiketoiminnan kärsineen Venäjän kriisistä, sillä Viron tytäryhtiön tarkoituksena oli alusta asti tuotteiden markkinointi myös Venäjälle ja siellä etenkin Pietarin talousalueelle. Venäjän vientiä ei saatu ennen valuuttakriisiä kunnolla toimimaan, mutta kriisi lopetti viennin käytännössä täysin. Viennin vaikeudet johtivat lopulta siihen, että Paulig päätti lopettaa kahvinpaahtamisen Virossa kokonaan ja keskittyä jatkossa mausteiden tuottamiseen. Mausteita puolestaan oli määrä viedä muualle Baltiaan ja Itä-Eurooppaan sekä Pohjoismaihin. Kahvin tuotannon loppuminen ei tarkoittanut luopumista kokonaan Baltian kahvimarkkinoista, sillä Helsingin paahtimon oli määrä lisätä tuotantoa ja toimittaa kahvia jatkossa myös Baltian maihin.

Elintarvikkeiden tuonnin vapautuminen Viron EU-jäsenyyden myötä tarjoaa uuden mahdollisuuden Virossa toimiville suomalaisille elintarvikealan yrityksille. Muuttanutta tilannetta tulee jatkossa hyödyntämään todennäköisesti ainakin Fazer-konserniin kuuluva Amica, joka suunnittelee tuottavansa Suomessa myytävät valmisruoka-annokset Virossa. Yhtiön edustajan mukaan tuotteet voidaan toimittaa Etelä-Suomen markkinoille neljässä tunnissa katkeamattomassa kylmäketjussa, joten toimitusaika ei eroa ratkaisevasti Suomessa tehtävästä valmistuksesta. Elintarvikkeiden tuonti Virosta Suomeen ei kuitenkaan ole suuressa mittakaavassa lähitulevaisuudessa todennäköistä. Virossa toimivat suomalaiset elintarvikealan yritykset, kuten lihajalostaja Rakvere ja leipomoalan Leibur, eivät ole innokkaita tuomaan tuotteitaan Suomeen. Syyksi yhtiöt ilmoittavat kapasiteetin riittämättömyyden sekä sen, että Suomen elintarvikemarkkinat halutaan jättää konsernien suomalaisten yritysten hallintaan.

Viron EU-jäsenyyden jälkeen suomalaisten investoijien mielenkiinto on kohdistunut myös Viron maataloustuotantoon. Investointeja Viron maatalouden kehittämiseen on tehnyt varainhoitoyhtiö Trigon Capitaliin kuuluva Trigon Baltic Farming. Yhtiö on ostanut kaksi isoa maitotilaa, joissa on yhteensä noin 2000 lehmää. Yhtiön omistajan Joakim Heleniuksen mukaan investoinnit maidontuotantoon selittyvät selvästi Suomea alhaisemmalla tuottajahinnalla sekä EU:n mukanaan tuomalla mahdollisuudella tuottaa maitoa myös vientiin Suomeen ja muualle EU-alueelle. Trigon Baltic Farming ilmoittaa tavoitteekseen toiminnan laajentamisen edelleen ja etsii jatkuvasti uusia ostokohteita Viron maataloussektorilta.

Violaisia elintarvikealan toimijoita ei Suomen markkinoilla ole juurikaan nähty. Vuonna 2004 virolainen Liviko teki kuitenkin myyntiryynnäköä Suomen viinakauppoihin. Vana Tallinn ja Metsmaasika –likööreja valmistava Liviko kasvatti myyntiään Suomessa 40 %.

Energiasektori

Suomalaisista energia-alan yrityksistä Neste oli jo 1980-luvun lopulla ollut kiinnostunut **Liettuassa** sijaitsevasta Mazeikiain öljyjalostamosta, joka on edelleen ainoa Baltian maissa sijaitseva jalostamo. Vuonna 1991, Liettuan jo itsenäistyttyä, Neste ilmoitti käyneensä neuvotteluita öljynjalostamon modernisoinnista. Hanke ei lähtenyt käyntiin, mutta Neste sai solmittua Mazeikiain jalostamon kanssa prosessointisopimuksen. Tämä tarkoitti sitä, että jalostamo tuotti öljyjalosteita Nesteelle Nesteen hankkimasta raakaöljystä. Nesteellä oli edelleen 1990-luvun alussa kiinnostusta yhteistyön syventämiseen jalostustoiminnassa, mutta liettualaisen yhteistyökumppanin raaka-ainepula ja siitä johtuva huono pääomatilanne jarruttivat hanketta. Raaka-ainepulan taustalla oli ennen kaikkea Liettuan itsenäistyminen ja sen aiheuttama sekava tilanne Liettuan ja Venäjän suhteissa.

Liettua oli 1990-luvun alussa öljy-yhtiöille hyvin kiinnostava maa myös sen vuoksi, että maan aluevesirajojen sisäpuolella uskottiin olevan kaupallisesti hyödynnettävissä olevia öljyvarantoja. Öljykentät sijaitsevat Liettuan, Latvian sekä Kaliningradin edustalla ja niiden kaupallista hyödyntämistä on tutkittu jo 1970-luvun alusta lähtien, jolloin maailmanlaajuinen energiakriisi sai myös Neuvostoliiton etsimään öljyä aikaisempiin esiintymiin nähden poikkeavilta alueilta. Vuonna 1993 myös Neste kertoi olleensa mukana kartoittamassa Liettuan öljyvarantoja ja tutkimassa

mahdollisuutta niiden kaupalliseen hyödyntämiseen. Se kuitenkin vetäytyi hankkeesta katsottuaan mahdollisen esiintymän liian pieneksi sen vaatimiin investointeihin nähden. Liettuan valtio pyrki aktiivisesti markkinoimaan öljyesiintymäänsä ulkomaisille öljy-yhtiöille, joiden toivottiin tuovan mukanaan öljynetsinnässä tarvittavaa tietotaitoa ja pääomaa. Alustavasti Nesteen lisäksi asiasta oli kiinnostunut ainakin ruotsalainen Svenska Petroleum. Nykyisin Itämeren öljyesiintymää hyödyntää ainoastaan Kaliningradin edustalla venäläinen öljy-yhtiö Lukoil.

1990-luvun loppuun päin mentäessä suomalaiset energia-alan yritykset julkistivat suuria Baltian toimintoja koskevia visioita. Osaksi tämä liittyi Suomessa elettyyn vahvaan nousukauteen, mutta todennäköisesti myös Baltian maiden stabilisoitumiseen markkina-alueena. Suurinvestointien taustalla oli myös Baltian maiden yksityistämiskehitys, jossa oli vuorossa yhteiskunnallisen infrastruktuurin, kuten energiahuollon, yksityistäminen. Energiahuollon yksityistäminen sai esimerkiksi Imatran Voiman harkitsemaan Baltian energiemarkkinoille lähtöä. Esimerkiksi **Viron** energialaitoksista huomattavan mielenkiintoisia teki se tosiasia, että ne oli neuvostoaikana rakennettu vastaamaan paljon Viroa suuremman alueen energian saannista, joten käyttämätöntä tuotantokapasiteettia oli runsaasti. IVO:n edustajan mukaan laitosten käyttöasteen nostaminen lähellekään Suomen laitosten tasoa aikaansaisi jopa kolminkertaisen tuotannon lisäyksen. Näin suuri tuotantovolyymi mahdollistaisi energian kauppaamisen myös Keski-Euroopan suurille markkinoille. Suurin ongelma Viron neuvostoajoilta periytyvässä energiajärjestelmässä olivat ympäristökysymykset, joiden ratkaisemisen arvioitiin maksavan jopa miljardeja markkoja. Odotettavissa olevat investoinnit arvioitiin niin suuriksi, ettei IVO:lla ollut edes aikomusta lähteä Viron energiemarkkinoille ilman luotettavia kumppaneita. Vuoden 1998 jälkeen ei voimalahankinnoista ole mainintoja.

Edelleen 2000-luvulle siirryttäessä energia-alan yhtiöt pyrkivät laajentamaan liiketoimintaansa suoraan toimivia virolaisia yrityksiä hankkimalla tai ostamalla liiketoiminnan mahdollistavia tuotantolaitoksia yksityistämisen prosessin yhteydessä. Halukkaita ostajia kyseisille kohteille on varsin runsaasti ja kilpailu niistä on kovaa. Fortumin (ent. Neste) strategiana on ollut ostaa melko pieniä ja paikalliseen toimintaan keskittyneitä voimalaitoksia. Vuonna 2001 Fortumin omistuksessa oli jo seitsemän erillistä energiayhtiötä, joista kukin oli keskittynyt laitoksen lähialueen energiahuoltoon. Fortumin kanssa samoilla apajilla on ollut kotimarkkinoiltakin tuttuja kilpailijoita. Esimerkiksi vuonna 2000 Fortum hävisi tarjouskilpailun ruotsalaiselle Vattenfallille. Aiemmin samana vuonna Fortum hävisi Haapsalun lämpövoimalan tarjouskilpailussa AS Erakütelle, joka toimii ranskalaisella pääomalla. Fortumin lisäksi aktiivisesti Baltian markkinoilla toimii suomalaisista

energia-alan yrityksistä ainakin Kotkan Energia, joka on ollut mukana kehittämässä Tarton kaupungin energiahuoltoa. Lisäksi Helsingin Energia on ollut mukana selvittämässä mahdollisuutta sähkökaapelin vetämiseen Suomenlahden ali, mikä mahdollistaisi Virossa tuotetun energian hyödyntämisen pääkaupunkiseudun energiahuollossa. Myös turpeen tuotantoon keskittynyt Vapo Oy laajensi toimintaansa yrityskaupalla vuonna 2002. Vapolla on varsin pitkä historia Baltian toiminnasta, sillä se oli yksi ensimmäisistä Viron toiminnan aloittaneista suomalaisista yhtiöistä. Vapon ostettua Baltian suurimman turpeen tuottajan AS Tootsi Turvaksen, vahvisti yritys asemiaan Itämeren alueen merkittävimpänä biopolttoaineen tuottajana, ja sai näin määräävän aseman Suomen ja Ruotsin lisäksi nyt myös Baltiassa.

Vuonna 2000 Fortum kertoi olevansa edelleen kiinnostunut toimimaan myös Liettuan energiasektorilla. Tämän todettiin tosin edellyttävän Liettuan valtiolta avointa EU-standardien mukaista energiapolitiikkaa. Varauksellisen lausunnon takana saattoivat olla Fortum-energiakonsernin negatiiviset kokemukset Latviasta, jossa hallinto jarrutti protektionistisesti Fortumin liiketoimintaa öljysatamahankkeen yhteydessä, eikä samanlaiseen tilanteeseen haluttu ajautua Liettuassa. Liettuan energiasektorista erikoisen tekee Ignalinan suuri ydinvoimala, joka on kansainvälisessä luokittelussa määritelty vaaralliseksi. Ignalinan ydinvoimalan alasajo oli yksi Liettuan EU-jäsenyysneuvotteluissa esille tulleista asioista ja laitos päätettiin sulkea asteittain vuoteen 2009 mennessä, huomattavasti ennen laitoksen potentiaalisen toiminta-ajan päättymistä. Ydinvoimalan sulkeminen lähitulevaisuudessa aiheuttaa Liettuan energiasektorilla merkittäviä uudelleenjärjestelyjä, jotka pyritään toteuttamaan yksityistämisen yhteydessä.

Suomalaiset energia-alan yhtiöt olivat vuoteen 2001 asti varsin passiivisia Liettuan energiasektorin suhteen. Poikkeuksen teki suomalaisittainkin pieni Kotkan Energia, joka vuonna 2000 hankki omistukseensa kolmen liettualaisen kaukolämpöyhtiön enemmistöosuudet. Kotkan Energian toimia voi kuvata ennakkoluulottomiksi, sillä samaan aikaan Liettuan energiamaarkkinoilta vetäytyi ruotsalainen alan suuryritys Vattenfall ja Fortum vasta harkitsi Liettuan markkinoille lähtemistä. Kotkan Energia toimi tytäryhtiönsä Suomijos Energijan kautta, josta yhtiö omisti 60 prosentin osuuden. Muina osakkaina yhtiössä ovat Nordic Environment Finance Corporation (NEFCO) (30%) sekä Fortum Power and Heat (10%). Suomijos Energijan strategiana on ollut ostaa enemmistöosuuksia pienten alle 30000 asukkaan kaupunkien kaukolämpövoimaloista. Kaukolämpöyhtiöt valittiin ennen kaikkea sen mukaan, miltä yhtiön sijaintikaupungin tulevaisuus vaikutti. Ostokohteet ovat pääsääntöisesti olleet suhteellisen vireitä teollisuuskaupunkeja, joiden asukkaiden toimeentulo ja siten myös lämpölaskujen maksaminen on turvattu. Suomijos Energijan

toimintaperiaatteisiin on lisäksi kuulunut, ettei kuluttajahintoja ole nostettu. Kuluttajahintojen pysyessä ennallaan on yhtiön ollut haettava kannattavuus muualta. Suomijos Energijan edustajan mukaan kannattavuutta on poikkeuksetta saatu parannettua tuotannon ja jakelun tehostamisella. Neuvostoaikana putkistot, pumput ja muut järjestelmän osat mitoitettiin ylisuuriksi, mikä aiheutti tehottomuutta energian tuotannossa sekä jakelussa. Viime vuosina on suomalaisvetoinen Suomijos Energija keskittynyt aiempaa selvemmin uusiutuvien energialähteiden käyttöön tuotannossaan. Biopolttoaineiden tuotannon varmistamiseksi yhtiö on perustanut yhdessä Fortumin ja NEFCO:n kanssa Ekosiluma-nimisen yhteisyrityksen, joka valmistaa polttoainetta myös myytäväksi muille energiantuottajille. Toiminnan suuntaamisesta uusiutuviin polttoaineisiin kertoo myös se, että vuonna 2001 yhtiö kaavaili yhteistyötä Vapon kanssa, joka on Suomessa kansallisella tasolla merkittävin uusiutuvien polttoaineiden tuottaja ja myyjä. Suomijos Energija pyrkii yli kolminkertaistamaan lämmön myynnin vuoteen 2007 mennessä.

Suomijos Energijan keskittyttyä pienten kaupunkien energiahuoltoon, on Fortum puolestaan tavoitellut osuuksia suurempien kaupunkien lämpöyhtiöistä. Fortum Power and Heat Oy tosin omistaa myös Suomijos Energijasta 10 % osuuden, jonka avulla yhtiö on pienellä osuudella ollut kiinni Liettuan energiamarkkinoissa vuodesta 2001 lähtien. Fortum on ollut mukana myös lämpöyhtiöiden tarjouskilpailuissa. Toistaiseksi Fortum ei kuitenkaan ole saanut ostettua yhtiöitä tarjouskilpailujen kautta. Liettuan valtio ilmoitti vuoden 2003 lopulla yksityistävänsä osan omistamistaan kahdesta sähkönjakelu- ja energiayhtiöstä. Fortum ilmoitti muutaman muun kansainvälisen energiayhtiön tapaan olevansa periaatteessa kiinnostunut hankkimaan osuudet kyseisistä yhtiöistä. Fortum oli erityisen kiinnostunut maan läntisen sähköverkon hankinnasta. Lopulta Fortum ei kuitenkaan lähettänyt tarjousta, sillä Liettuan yksityistämismääräykset halusivat sähköverkon ylläpitäjäksi liettualaisen yhtiön. Tämä vaatimus aiheutti julkisuudessa keskustelua Liettuan harjoittamasta protektionismista energiasektorilla.

Pankki- ja palvelusektori

Virossa aktiivisuutta lisänneet suomalaisyritykset saivat myös useat konsultti- ja tilintarkastustoimistot aloittamaan toiminnan Virossa. Esimerkiksi kansainväliseen KPMG-ketjuun kuuluva Wideri Oy aloitti toimintansa Virossa juuri asiakkaiden tarpeiden sanelemana nopeasti Baltian maiden itsenäistymisen jälkeen. KPMG-Wideri Oy oli Suomen suurin tilintarkastustoimisto ja sen liikeideana oli tarjota tilintarkastuksen lisäksi etabloitumiskonsultointia suomalaisille ja

muille ulkomaalaisille yrityksille. Ensimmäiset suomalaiset asianajotoimistot perustettiin Viroon vuonna 1993, kun Baltian lainsäädäntöön erikoistunut Aku Sorainen avasi toimiston Tallinnassa helsinkiläiselle Hedmanille. Sorainen perusti oman toimistonsa Tallinnaan vuonna 1995 ja vuonna 2001 hänen toimistonsa oli Baltiassa toimivista ulkomaalaisessa omistuksessa olevista asianajotoimistoista suurin. Myös Hedmanin toimisto on yhä merkittävä toimija Virossa. Lisäksi Virossa toimii ainakin Tapio Kinasen ja Pekka Pinomaan asianajotoimistot.

Loppuvuodesta 1992 aloitti ensimmäinen suomalainen vakuutusyhtiö, Sampo, toiminnan Tallinnassa. Edustusto nähtiin tarpeelliseksi, jotta voitaisiin seurata Viron nopeasti kehittyvää lainsäädäntöä ja toisaalta tehdä helpommin vahinkotarkastuksia, sillä yhtiö oli jo aiemmin vakuuttanut Virossa toimineita yhteisyrityksiä, joissa oli ollut suomalaisia osapuolia mukana. Ensimmäisenä suomalaisena pankkina toiminnan Virossa aloitti Suomen Yhdyspankki (SYP), joka avasi edustuston Tallinnaan vuoden 1992 lopulla. Samoihin aikoihin Viroon edustuston avasi myös Kansallisosakepankki (KOP). Molempien pankkien motiivi oli suomalaisten asiakkaiden tarve luotettaville pankkipalveluille myös Baltiassa. Seuraava vaihe suomalaispankkien Baltiaan etabloitumisessa oli vuosina 1994-1995, jolloin Merita-pankiksi yhdistyneet SYP ja KOP muuttivat toimintansa edustustosta sivukonttoriksi.

Toukokuussa 1995 **Latvian** merkittävin liikepankki Banka Baltija ajautui suuriin vaikeuksiin, mikä johtui pääoman puutteesta ja sai tuhannet yritykset sekä yksityisasiakkaat vaatimaan talletuksiaan ulos pankista. Pankkikriisiin liittyi epäselvyyksiä, joihin niin pankin hallituksen jäsenten kuin monien muiden pankin toimintaa läheltä seuranneiden henkilöiden epäiltiin syyllistyneen. Latvian pankkikriisiin ei ole suoraan todettu vaikuttaneen suomalaisyritysten Latvian toimintoihin, mutta oletettavasti Latvian pankkitoiminnan luotettavuusongelmat hillitsivät myös suomalaisten yritysten Latvia-investointeja. Suomalaisista rahoituslaitoksista ensimmäisenä Latviassa aloitti vakuutusyhtiö Sampo, joka perusti vahinkovakuutusyhtiö AAS Sampo Latvian vuonna 1998. Yhtiön tavoitteena oli alusta asti liiketoiminnan kasvattaminen ja jo seuraavana vuonna Sampo laajensi toimintaa myös henkivakuutuksiin ostamalla latvialaisen henkivakuutusyhtiön AAS Hansa Apdrosinasanan koko osakekannan. Suomessa tapahtuneiden fuusioiden jälkeen alkoi Sampo-Leonia suunnitella vakuutustoiminnan lisäksi myös pankkitoimintaa Latviassa. Pankkitoiminta ei Latviassa ole kuitenkaan lähtenyt vielä vuoteen 2004 mennessä käyntiin, vaan Latviassa toimii muista Baltian maista poiketen ainoastaan Sampo-konserniin kuuluva If-vakuutusyhtiö.

Vuoden 1997 lopulla perustivat Merita Pankki Oy, Finnfund ja Pohjoismaiden Investointipankki (NIB) konsortion, jonka tarkoituksena oli hankkia Meritalle enemmistöosuus Latvian Investointipankista. Yhdistynyt MeritaNordbanken osti osuuden Latvian Investointipankista vuonna 1998 ja alkoi yhdistää sen Latvian toimintoja konsernin pankkijärjestelmiin. Pankki toimi aluksi selkeästi yritys pankkina, mutta jo vuoden 1999 alussa tavoitteena kerrottiin olevan sekä yritys- että yksityisasiakkaita palvelevan liikepankin kehittäminen. Kannustimena MeritaNordbankenin Latvian toiminnan kehittämiseksi olivat hyvät kokemukset Virossa. Vuoden 2000 alussa MeritaNordbanken ilmoitti laajentavansa toimintaansa Latviassa ja Liettuassa ostettuaan ranskalaisen Societe Generale -pankin Baltian toiminnot. Kaupan myötä MeritaNordbanken kertoi pystyvänsä tarjoamaan täydet pankkipalvelut asiakkailleen kaikkialla Baltiassa. MeritaNordbanken toteutti Baltian toimintojen aloittamisen selvästi ruotsalaisista pankeista (SEB ja Swedbank) poiketen. Ruotsalaiset pankit etabloituivat uusille markkinoille ostamalla kokonaisia toimivia pankeja. MeritaNordbanken eteni varovaisemmin ja riskejä karttaen. Pankki hankki pienempiä yksiköitä, satoi ne kiinteästi omaan toimintaansa ja luotti markkinoiden kasvun mukanaan tuomaan orgaaniseen toiminnan kasvuun. Nykyisin Nordean nimellä toimivan pankin Baltian pankkijärjestelmä toimii edelleen sivukonttoriperiaatteella, eli kaikkien yksiköiden toimintaa johdetaan keskitetysti Helsingin pääkonttorista.

Suomalaiset pankkialan toimijat Sampo ja Nordea aloittivat molemmat pankkitoiminnan **Liettuassa** vuonna 2000. Nordea aloitti Liettuassa tutulla sivukonttoriperiaatteella. Sampo puolestaan aloitti toimintansa ostamalla valtion omistaman Lithuanian Development Bankin osakekannan ja muuttamalla pankin toimintamallia paremmin Sammon strategiaan sopivaksi. Tämä tarkoitti sitä, että vuodesta 1994 pääasiassa suurten yritysten lainottajana toiminut pankki otti jatkossa asiakkaiskseen myös yksityisiä henkilöitä.

Suomalaiset pankit toimivat lainottajina Liettuassa jo ennen varsinaisen pankkitoiminnan alkamista. Esimerkiksi vuonna 1999 oli silloinen Leonia mukana Liettuan siihen asti suurimman yritysluoton järjestelyssä. Luottojärjestely koski Soneran 60 prosenttisesti omistamaa Lietuvos Telekomasia ja 125 miljoonan dollarin lainoituksessa oli Leonian lisäksi mukana viisi muuta kansainvälistä rahoituslaitosta. Vuonna 2000 lainoittivat suomalaiset Merita ja Leonia yhdessä myös Soneran omistuksessa olevaa matkapuhelinoperaattori Omniteliä.

Yhteenveto

Baltian maiden itsenäistymisestä alkaen on suomalaisten yritysten mielenkiinto niiden taloutta kohtaan ollut jatkuvassa kasvussa. Itsenäistymisen jälkeisinä vuosina alkoi suomalaisten laajamittainen vähittäiskauppa ja tuotantotoiminta ensin Virossa ja sitten muualla Baltiassa. Liiketoimintaa oli harjoitettu vähäisissä määrin jo Neuvostoliiton aikana, mutta uudessa tilanteessa toiminnalle oli huomattavasti aiempaa paremmat edellytykset. Tämä johtui ulkomaalaisten yritysten kiinteistöjen omistusoikeuden vapautumisesta ja kokonaan ulkomaalaisessa omistuksessa olevien yhtiöiden toiminnan mahdollistumisesta. Itsenäistymisen jälkeisinä vuosina yhteisyritysten suomalaiset osakkaat tyypillisesti kasvattivat osuuksiaan ja monessa tapauksessa ostivat osakekannan kokonaan itselleen sekä laajensivat liiketoimintaa edelleen toisia saman alan yrityksiä ostamalla. Tuotannollista toimintaa houkuttelivat edulliset tuotantokustannuksiin ja vähittäiskauppaa yleinen markkinoiden ja kulutuksen kasvu. Suomalaisten yritysten toimintoihin vaikutti suotuisasti myös Baltian maantieteellinen läheisyys Suomeen nähden, mikä mahdollisti toiminnan ylemmän tason organisoinnin Suomesta käsin. Suomalaisyritysten etabloitumista Baltiaan on rytmittänyt myös valtiollisen omaisuuden yksityistämisen prosessi. Tietyn alan toimintojen yksityistäminen on luonnollisesti houkuttellut juuri kyseisen alan toimijoita.

Viron markkinoiden voidaan nähdä olleen suomalaisittain helpoimmat Baltian maista ja useat suomalaiset yhtiöt ovat onnistuneet hyvin etabloitumisessaan juuri Viron markkinoille. Tämä on nähtävissä myös tarkasteltaessa tilastotietoja suomalaisyritysten tekemien suorien investointien tuotosta Baltiassa. Viro erottuu sieltä selvästi korkeamman tuotto-%:nsa ansiosta, kun taas Latvian osalta luvut ovat hienoisesti tappiolliset. (Alho et. al 2004) Yleinen virhe Baltian toimintojen aloittamisessa etenkin 1990-luvun alkuvuosina oli, että kaikkia kolmea Baltian maata pidettiin yhtenäisenä markkina-alueena, mitä ne eivät todellisuudessa ole. Suomalaisten yritysten kokemusten mukaan jokaiseen Baltian maahan etabloituminen edellyttää erilaista liiketoimintastrategiaa. Maiden pienen koon vuoksi monien toimintojen yhtenäistäminen on maiden eroavaisuuksista huolimatta ollut kuitenkin järkevää. Pienestä koosta ja lyhyistä etäisyyksistä johtuen on esimerkiksi suomalaisten vähittäiskauppaa harjoittavien yritysten ollut helppo edetä maasta toiseen. Tytäryritysten välisen etäisyyden pysyessä pienenä on esimerkiksi yritysten logistiset ratkaisut voitu järjestää edullisesti.

Muutama konsernitason suomalainen yhtiö on saavuttanut markkinajohtajan aseman Viron markkinoilla, mitä voinee pitää kiistattomana merkinä onnistuneesta etabloitumisesta. Tällaisia

yhtiöitä ovat ainakin vähittäismyyntiä harjoittavat Rautakirja ja Kesko, joilla molemmilla on edustamansa alan markkinajohtajuus. Elintarviketuotannossa merkittäviä suomalaisia toimijoita ovat HK Ruokatalo, joka omistaa lihanjalostuksen Viron markkinajohtajan Rakvere AS:n sekä Vaasan & Vaasan, jonka omistuksessa on Viron johtava leipomoalan yritys Leibur AS. Myös Atria tulee jatkossa olemaan merkittävä tekijä Viron lihamarkkinoilla ostettuaan lihajalostaja AS Valgan. Tietoliikennealalla TeliaSonera omistaa osaksi Viron markkinajohtaja AS Elionin ja lisäksi Elisan tytäryhtiö AS Radiolinjalla on toiseksi suurin markkinaosuus. Teollisuustuotannossa elektroniikan sopimusvalmistaja Elcoteq on yksinoikeutetusti merkittävin suomalainen toimija. Elcoteq on Tallinnan suurin yksityinen työllistäjä sekä koko Viron suurin vientiyritys.

Viron toiminnoissa selkeästi epäonnistuneita suomalaisia yrityksiä näyttää julkisuudessa esitetyn tiedon perusteella olevan silmiinpistävä vähän etenkin verrattaessa epäonnistuneiden yritysten määrää kaikkiin Virossa toimintaa harjoittaneisiin suomalaisiin yrityksiin. Todennäköisesti edelleen tappiollisin kaikista suomalaisten yritysten tekemistä investoinneista on ollut Valion miljoonainvestointi Esva-kalapuikkotehtaaseen Neuvostoliiton aikana 1980-luvun lopulla. Tappiot aiheutuivat Viron itsenäistymisen jälkeisestä omaisuuden yksityistämisestä, jonka yhteydessä suomalaisen osapuolen varat hävisivät.

Yksityistämisen prosessi on aiheuttanut ongelmia myös muille Virossa toimiville yhteisyrityksille. Yksi ongelmia aiheuttanut tekijä on Viron lainsäädäntö, jonka mukaan neuvostoajana valtiollistettu maa ja kiinteistöt tulee palauttaa alkuperäiselle omistajalleen, mikäli niiden arvo ei ole merkittävästi kasvanut esimerkiksi maa-alalle tehdyn rakentamisen myötä. Tästä syystä ongelmiin ajautui 1990-luvun lopulla mm. yhteisyritys Finest Hotel Group, joka perustettiin vuonna 1988 Tallinnan parhaan hotellin Palacen kunnostamista varten. Kunnostusoperaatioiden jälkeen Finest sai myös omistusoikeuden hotelliin, joka kuitenkin myöhemmin kyseenalaistettiin, mutta lopulta todettiin päteväksi. Sen sijaan kaksi kunnostamaansa toimistorakennusta Finest on joutunut luovuttamaan alkuperäisille omistajille.

Viron liiketoimintojen onnistumisen kannalta varsin tärkeässä roolissa näyttää olleen etabloitumisen ajankohta. Pääsääntöisesti voidaan mahdollisimman aikaisen Viron toimintojen aloittamisen nähdä tuoneen etua yritykselle. Toisaalta ennen itsenäistymistä Virossa toimineet yritykset ovat saattaneet joutua kaltoin kohdelluksi omaisuuden yksityistämisen yhteydessä, kuten Esvan ja Finestin tapaukset osoittavat.

Lieviä epäonnistumisia ovat kohdanneet myös yritykset, jotka ovat perustaneet Viron toimintansa luottaen Venäjän markkinoiden hyödyntämismahdollisuuksiin. Paulig ilmoitti vuonna 1999 lopettavansa heikosti kannattaneen kahvinpaahtimon Virossa. Syyksi kerrottiin Venäjän viennin lopullinen tyrehtyminen vuoden 1998 valuuttakriisin jälkeen. Yhtiön edustaja tosin myönsi, ettei vienti Venäjän markkinoille noussut missään vaiheessa ennalta arvioidulle tasolle. Pauligin toiminta Virossa ei kuitenkaan loppunut, vaan tuotanto keskittyi kahvin sijaan mausteiden valmistukseen. Vuodesta 1998 Pauligin Viron toimintojen kannattavuus on noussut tasaisesti ja loppuvuodesta 2004 tehtiin myös mittava valmistuskapasiteetin laajennus.

Tässä selvityksessä on huomio keskittynyt suomalaisten yritysten toimintaan Virossa ja muualla Baltian maissa. Etabloitumista toiseen suuntaan tarkasteltaessa voidaan huomata, että Baltian maiden liike-elämän kiinnostus Suomen toimintoja kohtaan on muutamaa virolaista yritystä lukuun ottamatta olematonta. Ennen Viron EU-jäsenyyden toteutumista esitettiin julkisuudessa arvioita myös virolaisen työvoiman laajamittaisesta siirtymisestä Suomeen Viron EU:n liittymisen myötä. Epäilyt Suomeen suuntautuvasta massamuutosta ovat osoittautuneet turhiksi. Virolaiset yritykset ovat periaatteessa kiinnostuneita toiminnasta Suomessa, mutta korkea palkkataso, vahva ay-liike ja uusien jäsenmaiden työvoiman liikkuvuutta rajoittava kahden vuoden siirtymäaika on koettu liiketoiminnan kannalta kielteisiksi asioiksi. Lisäksi virolaisen työnantajan on maksettava Suomessa tehdystä työstä palkkaa Suomen työehtosopimusten mukaan. Tämä hillitsee käytännössä tehokkaasti esimerkiksi Suomessa olevien rakennusurakoiden valumista virolaisille rakennusyhtiöille (Suomi ja Viro 2003:41).

Varsinaista Suomeen etabloitumista houkuttelevampi vaihtoehto virolaisille yrityksille on toistaiseksi ollut eritasoinen yhteistyö suomalaisten yritysten kanssa. Tyypillinen yhteistyömalli on ollut virolaisen osapuolen toiminta suomalaisen yrityksen alihankkijana. Usein alihankkijalle myönteistä on se, että tuotteita ylipäättään saadaan kaupaksi, mutta parhaassa tapauksessa tuotteista saadaan myös Viron tasoa korkeampi hinta. Suomalaisen PTA-vaatemerkin ja virolaisen Klementi-vaatetehtaan tapauksessa alihankintaan perustunut yhteistyö muuttui radikaalisti, kun Klementi osti konkurssiin menneen PTA:n vuonna 2002. Kaupan yhteydessä entinen alihankkija Klementi muun muassa sai oikeuden käyttää PTA:n tuotemerkkejä. Klementi valmistaa tuotteitaan yhä Virossa, mutta myyntiä on nykyisin myös Suomessa. Yritys hyödyntää täten tehokkaasti Suomen ja Viron välillä vallitsevia eroja tuotteiden vähittäishinnoissa ja palkkatasossa. Klementi on toistaiseksi laskettava yksittäistapaukseksi, mutta vastaavanlainen kehitys muissakin suomalaisen teettäjän ja virolaisen alihankkijan välisissä yrityssuhteissa on täysin mahdollista.

Yleisesti ottaen suomalaisten yritysten Latviassa tekemät liiketoimet eivät ole onnistuneet yhtä hyvin kuin Virossa. Ongelmallisia esimerkkejä suomalaisten yritysten etabloitumisesta Latviaan on useita. Hankaluuksista Latviassa toimimisesta ovat raportoineet muun muassa Fortum, TeliaSonera ja Metsä-Botnia. Huomionarvoisen asiasta tekee se, että vaikka kyseiset suomalaiset suuryritykset toimivat täysin eri aloilla, on ongelmien alkuperä lähtökohtaisesti sama. Kaikki kolme yritystä ovat kärsineet Latvian valtion tai paikallishallinnon arvaamattomuudesta ja yhteistyöhaluttomuudesta. Yhtiöt ovat tehneet Latviaan 1990-luvulta alkaen merkittäviä investointeja, joiden lopullinen kannattavuus lienee yhä suurelta osin epäselvä. Useiden suomalaisten yhtiöiden kompuroidi Latviassa osoittaa joka tapauksessa liiketoimintaympäristön olevan selvästi vaikeampi Latviassa kuin esimerkiksi Virossa.

Latvian logistisesti merkittävä asema on huomattu myös Suomessa. Latvian toimivat ja kapasiteetiltaan suuret satamat ovat olleet etenkin venäläisen öljyn vientisatamina merkittäviä. Venäjä on viime vuosina kuitenkin kasvattanut omaa satamakapasiteettiaan ja sen riippuvuus Latvian öljysatamista on pienentynyt. Latvian satamien tavoitteena onkin tulevaisuudessa kehittää toimintaansa etenkin kappaletavara- ja konttiliikenteen osalta. Tämä tarkoittaa kovenevaa kilpailua Suomen ja Latvian välillä Venäjälle suuntautuvassa transitoliikenteessä. Oletettavaa on, että Latvian protektionistinen asenne ulkomaalaisia kuljetusalan toimijoita kohtaan vähenee EU-jäsenyyden myötä, joten tulevaisuudessa voisi myös suomalaisilla huolinta- ja satama-alan osaajilla olla hyvät verkostoitumismahdollisuudet Latviassa, Itämeren liikennekeskiössä.

Suomalaiset yritykset rantautuivat Liettuaan monessa tapauksessa kilpailijoitaan myöhemmin. Tämä aiheutti sen, että maan markkinat oli jo suurelta osin vallattu. Poikkeuksiakin silti löytyy. Onnistuneita ja varhaisia toimijoita Liettuaassa ovat esimerkiksi rakennustarvikevalmistajat, Partekin eristevalmistaja Paroc sekä Rautaruukin peltikattovalmistaja Rannila. Molemmat ovat saavuttaneet hyvän aseman kasvavilta Liettuan markkinoilta. Saneerausmarkkinat ovat Liettuaassa mittavat, eikä sovi unohtaa naapurien Venäjän ja Valko-Venäjänkään kasvavia rakennustarviketarpeita.

Määrällisesti suurimmasta suomalaisinvestoinnista Liettuaan on vastannut Sonera, joka yhdessä Telian kanssa osti 60 % osuuden Liettuan kansallisesta puhelinyhtiöstä Lietuvos Telekomasista ja omistaa nykyisin maan suurimman matkapuhelinoperaattorin Omnitelin kokonaan. Lietuvos Telekomasista maksettu osakekohtainen hinta osoittautui myöhemmän osakeannin yhteydessä kalliiksi, mutta TeliaSoneran liiketoimia Liettuaassa voi muuten kuvata onnistuneiksi. Yhtiö on

uudistanut radikaalisti omistamia yhtiötä ja ne ovat tulokseltaan vertailukelpoisia muiden Euroopan telekommunikaatioyhtiöiden kanssa.

Liettuan vähittäiskauppaan suomalaiset toimijat lähtivät melko myöhään. Tästä tekee poikkeuksen polttoaineiden vähittäiskauppaa harjoittava Neste, joka avasi ensimmäisen huoltamonsa Liettuassa jo vuonna 1992. Esimerkiksi Kesko aloitti toimintansa Liettuassa vasta vuonna 2003. Mittavan yrityskaupan muodossa toteutettu etabloituminen oli myöhäisestä ajankohdasta huolimatta onnistunut. Kaupan yhteydessä Kesko hankki omistukseensa poikkeuksellisen hyvän rautakauppa-alan yrityksen Senukain, joka vaikutti välittömästi myönteisesti koko konsernin tekemään tulokseen. Seuraava askel Keskolla Liettuassa on päivittäistavarakaupan vahvistaminen yhdessä ruotsalais-hollantilaisen ICA:n kanssa.

Liettuaan etabloituneiden suomalaisten yritysten kokemusten perusteella ei maassa toimiminen ole aiheuttanut Latvian toimintoihin verrattavia negatiivisia yllätyksiä. Toisaalta Liettuassa tehdyt liiketoimet eivät, kenties Keskon yrityskauppaa lukuun ottamatta, ole olleet myöskään poikkeuksellisen menestyksekkäitä. Liettuaan etabloituneiden suomalaisten yritysten voi odottaa toimivan hyvin tulevaisuudessa, sillä Liettuassa talouskasvu on ollut viimeaikoina suurinta koko Euroopan unionissa. Lisäksi maassa on jo nykyisin varsin toimiva infrastruktuuri ja maan keskeisen sijainnin tarjoama logistinen potentiaali sisältää vielä etenkin tuotannolliselle toiminnalle runsaasti kasvuvaraa.

II OSA: SUOMALAISTEN YRITYSTEN INVESTOINTIKOKEMUKSET VIROSSA

Suomalaisten yritysten Viron toimintojen motiivit

Suomalaisten yritysten motiivit liiketoiminnan aloittamiselle Virossa ovat liittyneet joko Viron markkinapotentiaalin tai edullisten tuotantokustannusten hyödyntämiseen. Markkinapotentiaalin hyödyntäminen on ollut päämotiivi etenkin vähittäiskaupan ja elintarvikealan yrityksille, joille kasvumahdollisuudet Suomessa ovat olleet rajalliset. Edulliset tuotantokustannukset puolestaan ovat olleet päämotiivina tuotannollista toimintaa harjoittaville suomalaisille yrityksille.

Näiden kahden päämotiivin lisäksi suomalaisia yrityksiä on Viron liiketoimintoihin kannustanut joukko toissijaisia, etabloitumispäätöstä tukevia tekijöitä. Näistä tärkeimpänä on Viron maantieteellinen läheisyys Suomeen nähden. Läheisyys on mahdollistanut sen, että Viron toiminnot ovat olleet hyvin Suomesta käsin hallittavissa ja logistinen yhteys yrityksen Suomen toimintaan on ollut helposti järjestettävissä. Viro on myös kulttuurisesti Suomea lähellä ja etenkin maiden kielellinen samankaltaisuus on ollut merkittävä kannustin Viron toiminnoille. Tukevia motiiveja Viron toiminnoille ovat olleet myös Viron edullinen yritysverotus, Virossa käyvät suomalaiset turistit ja se, että Viro on koettu suomalaiselle yritykselle luontevaksi markkinaksi opetella kansainvälistymistä.

Yritysten halu Viron markkinapotentiaalin hyödyntämiseen johtuu usein siitä, että Suomen kotimarkkinoilla ei yrityksen kasvu ole merkittävässä määrin enää mahdollista. Tällaisessa tilanteessa ovat tyypillisesti olleet suomalaiset vähittäiskaupan ja elintarvikealan yritykset, jotka ovat Suomessa saavuttaneet niin vahvan markkina-aseman, että kasvun hakeminen maan rajojen sisältä on koettu lähes mahdottomaksi tehtäväksi. Tällöin kasvua on usein alettu aktiivisesti hakea Suomen rajojen ulkopuolelta. Tässä kehityksessä juuri itsenäistyneet Baltian maat ja etenkin Viro ovat olleet monelle suomalaiselle yritykselle luonteva väylä liiketoiminnan kansainvälistämiseen ja toiminnan laajentamiseen. Kansainvälistymiskehitys nähdään myös merkittäväksi keinoksi kilpailla Euroopan laajuisten tai globaalien toimijoiden kanssa yrityksen kotimarkkinoilla Suomessa. Toiminnan laajentaminen yli rajojen mahdollistaa ostovolyymien kasvun, joka puolestaan on merkittävä tekijä yritysten välisessä hintakilpailussa.

”Tämä oli perusmotiivi, eli kasvun hakeminen ja kasvun hakeminen sieltä, missä pystytään tekemään lisäarvoa.”

”Markkinan kasvu on varmaan nopeampaa (Virossa) kuin missään muualla EU:n alueella.”

”No motiivit on ihan samat kuin koko tässä kansainvälisessä bisneksessä, eli tämä kotimarkkina ei kasva enää. Ja sen takia, jos sä haluat pysyä hengissä, niin sun pitää kansainvälistyä, yksinkertaisesti.”

Uusia markkinoita hakevilla yrityksillä etabloituminen juuri Viroon ei ole yleensä ollut yksiselitteinen ratkaisu, vaan muitakin mahdollisia etabloitumiskohteita on harkittu. Muina vaihtoehtoina mainitaan usein esimerkiksi Ruotsi ja Keski-Eurooppa. Jos yrityksellä ei ole ollut aiempia kokemuksia kansainvälisestä toiminnasta, on Viro koettu sopivaksi ympäristöksi kansainvälistymisen opetteluun. Viron on nähty myös tarjoavan merkittäviä etuja verrattuna muihin kansainvälistymismahdollisuuksiin. Tähän vaikutti esimerkiksi vähäinen kilpailu Viron markkinoilla heti maan itsenäistyminen jälkeen sekä markkinoiden korkeat kasvuodotukset.

”Kun me haettiin kasvuvaihtoehtoja, niin me ihan aidosti pistettiin rinnakkain se, että me oltaisiin integroiduttu voimakkaammin Skandinaviaan versus että me oltaisiin lähdetty Baltiaan. Me pohdittiin sitä, että kummassa tapauksessa me voidaan antaa enemmän lisäarvoa ja päästä parempiin kehitystuloksiin.”

Tuotannollista toimintaa harjoittavat yritykset ovat lähes poikkeuksetta sitä mieltä, että Suomen tasoon nähden alhaiset tuotantokustannukset ovat olleet pääasiallinen motiivi toiminnan aloittamiselle Virossa. Viron pienemmät tuotantokustannukset johtuvat ennen kaikkea työntekijäportaan palkoista, jotka ovat Suomen tasoon verrattuna jopa viisi kertaa alhaisemmat. Merkittävästi alhaisemmat työntekijäkustannukset ovat olleet syynä myös siihen, että Suomesta on usein siirretty vanhentunutta tuotantokalustoa Viroon. Suomesta Viroon siirretyt laitteet ovat tyypillisesti olleet täysin käyttökelpoisia, mutta niiden käyttö on vaatinut mittavaa käsityöpanosta ja tuotantokustannukset ovat siten kasvaneet Suomessa liian suuriksi. Virossa puolestaan tuotanto samoilla laitteilla on usein alhaisten työntekijäkustannusten vuoksi kannattavaa. Tämä siitähän huolimatta, että työn tuottavuus on Virossa edelleen alhaisempi kuin Suomessa ja työvoimaa tarvitaan siksi enemmän. Tuottavuuserot maiden välillä ovat tosin kaventumassa.

”No kyllä ne motiivit olivat ja varmaan ovat edelleenkin tämä halvempi työvoima. Meidän työvoimakustannukset täällä Suomessa tällä tuotannollisella puolella ovat niin korkeat, että on huomattavasti halvempaa tehdä Virossa.”

”Pohjimmiltaan idea oli se, että tuotaisiin Virosta hyvää työtä Suomeen ja se olisi kohtuuhintaista ja ei tingittäisi kuitenkaan materiaaleista ja työn laadusta eikä mistään tällaisesta. Ja saataisiin kustannustehokkaampaa tuotetta ihmisille, että kauppa kävisi paremmin.”

Alhaisten tuotantokustannusten lisäksi myös Viron maantieteellinen läheisyys on ollut merkittävä tekijä toimintojen aloittamiselle. Vaikka tuotantokustannukset Virossa ovat Suomeen verrattuna matalat, ne eivät silti ole kilpailukykyiset Kauko-Aasian kanssa. Monessa tapauksessa tuotanto Virossa voi kuitenkin olla kokonaistaloudellisempi ratkaisu, kuin tuotannon siirtäminen esimerkiksi Kiinaan. Läheisyydellä on logistisen yhteyden lisäksi merkitystä myös hankkeen tai tytäryhtiön hallinnoinnin kannalta, jonka haastateltavat arvioivat olevan merkittävästi helpompaa Virossa kuin Aasian halpatuotantomaissa. Myös Viron ja Suomen kielisukulaisuus ja kulttuurinen läheisyys vaikuttavat positiivisesti etabloitumiseen Viroon.

”Tietenkin jos verrataan Aasiaan, niin ei ole sellaisia kulttuurieroja, ei ole aikavyöhyke-eroja ja tietenkin tämä läheisyys. Tuosta ei nyt kauaa tulla Suomen puolelta tänne, eli tuki oli helposti saatavissa.”

Virossa tuotantotoimintaa harjoittavat yritykset tekevät monessa tapauksessa tuotteitaan sopimusvalmistuksena asiakkailleen, jotka tyypillisesti ovat suuria kansainvälisiä yrityksiä. Sopimusvalmistajille toiminnan joustavuus on ensiarvoisen tärkeää yritysten kilpaillen globaaleilla markkinoilla. Suomalaisten yritysten mukaan tuotantojärjestelmä on helpompi tehdä joustavaksi Virossa. Viron lainsäädäntö mm. sallii toistaiseksi työntekijöiden kotiuttamisen siksi aikaa, kun tilauskannasta tai muusta syystä johtuen töitä ei ole. Kyse ei ole lomauttamisesta, koska kotiuttamisajasta maksetaan työntekijöille minimipalkkaa ja heidät kutsutaan takaisin töihin, kun tuotantoa tarvitaan lisää. Yleensä työntekijällä on myös lupa hankkia muita töitä kotiuttamisen ajaksi. Kyseinen järjestely vähentää irtisanomisen ja uudelleen palkkauksen tarvetta ja helpottaa siten yritysten toimintaa selvästi. Suomessa tällainen järjestely ei lainsäädännöllisistä syistä ole mahdollinen.

”Meidän jousto on tällä hetkellä se, että jos ei ole töitä, niin me laitetaan kotiin odottamaan, jolta ajalta me maksetaan sopimuksellista minimipalkkaa, joka ei välttämättä ole sama kuin minimipalkka. Sitten me kutsutaan takaisin töihin, kun on töitä. Sehän tekee nimenomaan sitä, että jos tulee tällainen markkinavaihtelu, niin silloin tarve on pienempi, mutta me ei haluta joutua siihen, että irtisanottaisiin ihmisiä.”

Viron edullinen yritysverotusjärjestelmä koetaan myös merkittäväksi positiiviseksi asiaksi, joskaan kukaan haastatelluista ei kertonut Suomea edullisemman verotuksen olleen pääasiallinen motiivi Viron toimintojen aloittamiselle. Yritykset ovat yksimielisiä siitä, että Viron verotusjärjestelmä suosii nimenomaan Virossa lokaalisti toimivia yrityksiä. Ulkomaisille, voittojaan muualle kuin Viroon kotiuttaville yrityksille verotusjärjestelmä ei ole merkittävästi Suomen verotusta alhaisempi.

”Meillä periaatteena on se, että paikallisesti tullaan toimeen omalla kassavirralla [tytäryhtiö] ja kun sitä kassavirtaa ei pienennä verot, niin sitä on enemmän, jolloin sitä on käytettävissä investointeihin.”

”Jos otetaan varoja ulos yrityksestä, niin silloinhan se on 26 %. Niin siinä tulee juuri se, että onko se enää kevyt vai ei.”

Monelle pienemmälle yritykselle Viroon etabloitumisen motiivina on toiminut yksinkertaisesti se, että tavoiteltu kansainvälistyminen on koettu helpoimmaksi aloittaa juuri Virosta. Virossa ja etenkin Tallinnassa käy suuria määriä suomalaisia turisteja, jotka ovat etenkin vähittäiskaupan osalta merkittävä asiakaskunta ja heitä pyritään palvelemaan kotimaisten yhtiöiden toimesta.

Palveluyrityksille ylivoimaisesti suurin motiivi Viron toimintojen aloittamiselle on ollut suomalaisten asiakasyritysten seuraaminen ja pyrkimys palvella heitä tutulla konseptilla myös Virossa. Suomalaiset asiakasyritykset motivoivat palveluita tarjoavia yrityksiä aloittamaan Viron toiminnan yksinkertaisesti kertomalla, että he asioisivat mielellään tutun ja luotettavaksi koetun palveluntarjoajan kanssa myös Viron maaperällä.

”Se syy Viroon etabloitumiseen oli se, että asiakkaat olivat kiinnostuneet, yritysasiakkaat olivat kiinnostuneet.”

”Joo, Baltia-strategiaan liittyy kaksi asiaa. Ensinnäkin meidän suomalaiset asiakkaat, joiden kansainvälistymisstrategiaan kuuluu voimakkaasti Baltia, ja ehkä nimenomaan Viro ensimmäisenä askeleena.”

Osa yrityksistä kokee Virossa toimimisen myös ”ponnahduslautana” Venäjällä toimimiseen. Etua Viron toiminnoista pyrkivät saamaan etenkin tuotantotoimintaa harjoittavat yritykset, jotka pyrkivät kehittämään toimintaansa enemmän Venäjän vientiä palvelevaksi. Tietyillä aloilla Venäjän ja etenkin Pietarin alueen markkinat ovat hyvin houkuttelevia ja yritykset kartoittavat mahdollisuuksia Viron toimintojen hyödyntämiseen myös Venäjän markkinoille etabloitumisessa. Venäjän operaatiot eivät ole suoranaisesti toimineet motiivina Viron toimintojen aloittamiselle, mutta esimerkiksi virolaisista työntekijöistä odotetaan olevan hyötyä tulevaisuudessa Venäjän toimintojen kehittämisessä. Erityisen arvokkaana taitona pidetään virolaisten työntekijöiden venäjän kielen taitoa ja Venäjän liiketoimintakulttuurin tuntemusta.

”Siellä on 5 miljoonaa ihmistä siinä ympärillä ja se on niin kasvava markkina ja on rahaa, että kyllä me nähdään se ja selvitetään se, mitä mahdollisuuksia se tarjoaa meille tällä hetkellä.”

”No on se sillai. Ei me erikseen Virosta olla ostettu, että Venäjälle päästäisiin, mutta tuonne se pieni plussa. Ja meillä on Virossa ja muissa Baltian maissa töissä ihmisiä, jotka puhuvat venäjää täysin sujuvasti, ja osa on ihan venäläisiä, asuvat vaan siellä ja muuta. Meillä on tietynlaisia henkilöstöresursseja käytettävissä sitä kautta eri tilanteissa. On käytettävissä, mutta se ei ole päämotiivi, eikä oikeastaan mikään motiivi, vain kiva lisäbonus.”

Suomalaisten yritysten Viron toimintojen motiivit näyttävät pysyneen pitkälti muuttumattomina toimintaperiodin aikana. Ei kuitenkaan ole harvinaista, että alun perin kustannusetuja hakenut yritys on myöhemmin havainnut myös Viron markkinoiden potentiaalin ja myy nykyään tuotantoaan myös paikallisille markkinoille. Taustalla on yleisen elintason voimakas nousu Virossa, mikä on lisännyt monien kulutushyödykkeiden kysyntää.

”Siitähän tämä on alun perin lähtenyt, että täällä tehtiin komponentteja. Siitä se on mennyt eteenpäin ja on alettu ostamaan valmiimpia elementtejä ja sitten kokonaisia tuotteita ja se on ollut ihan merkittävää toimintaa jo ennen kuin tänne on tämä vähittäiskauppaverkosto rakennettu.”

Suomalaisten yritysten liiketoiminnan kehittyminen Virossa

Suomalaiset yritykset ovat yleensä aloittaneet toimintansa Virossa suhteellisen pienin panostuksin. Markkinaorientoituneet yritykset ovat usein käynnistäneet toimintansa vientinä ja alempia tuotantokustannuksia hakevat yritykset alihankintana. Viron toimintojen kannattavuuden selvittyä on panostusta Viroon lisätty suorien investointien muodossa.

”Voi sanoa, että se on aika pitkälti sellainen traditionaalinen etabloitumispolku, että ensin viedään, sitten mennään paikalliseen valmistukseen ja tällä hetkellä voisi sanoa, että meillä on niin kuin paikallinen yritysinfrastruktuuri olemassa ja pidämme itseämme paikallisena toimijana.”

Uusperustantana suomalaisten toimijoiden Viroon perustamia tuotantoyrityksiä on tyypillisesti kehitetty henkilökunnan määrää kasvattamalla ja siten tuotantokapasiteettia lisäämällä. Ensimmäiset Viroon perustetut suomalaiset yritykset olivat kooltaan varsin pieniä, mutta toiminnan kasvu on osalla yrityksistä ollut erittäin nopeaa. Parhaimmillaan kymmenen henkeä työllistävästä tuotantoyksiköstä on kasvanut liki 3500 työntekijän suuryksikkö, kuten Elcoteqin tapauksessa. Toisaalta toimintaa on kehitetty myös täysin päinvastaisella metodilla, eli työntekijöitä vähentämällä ja toimintaa muutenkin rationalisoimalla. Tämä on ollut tarpeellista Viron valtiollisen omaisuuden yksityistämisen prosessissa *yritysostoilla* hankituissa yrityksissä, joiden alkuperäinen toiminta oli länsimaisen mittapuun mukaan erittäin tehotonta. Rationalisointitarpeita on esiintynyt myös sellaisissa tapauksissa, missä suomalainen toimija on ostanut useamman saman alan yrityksen Virossa.

1990-luvun alkupuolella Viroon etabloituneet suomalaisyritykset aloittivat toimintansa useimmiten varsin varovaisesti. Tähän vaikutti se, että tuolloin Viron toimintojen sisältämä maariski koettiin vielä merkittäväksi, eivätkä yritykset olleet halukkaita tekemään suuria investointeja osin epävarmana koettuun toimintaympäristöön. Toimintaympäristön stabilisoitumisen myötä monet yritykset kuitenkin laajensivat toimintaansa nopeasti. Lukuisat suomalaiset yritykset ovat aloittaneet toimintansa Virossa ostamalla osakkuuden olemassa olevasta yrityksestä tai perustamalla yrityksen yhdessä virolaisen ja muun ulkomaalaisen toimijan kanssa. 1990-luvun taitteessa Viron lainsäädäntö edellytti, että kaikissa yrityksissä oli oltava virolainen osaomistus. Suomalaiset yritykset kokivat tämän jarruttavan toiminnan kehitystä etenkin siitä syystä, että virolaisella osapuolella ei tyypillisesti ollut riittävästi pääomia toiminnan kehittämiseen. Suomalaiset toimijat

pyrkivätkin usein saavuttamaan täysomistuksen tytäryhtiöissään heti, kun se Viron lainsäädännön puitteissa oli mahdollista.

”Hyvin nopeasti syntyi ongelmia. 60/40-yhtiö, ei sillä virolaisella partnerilla ollut riittävästi rahaa pistää mukaan.”

”Tietyllä tavalla ne meidän kilpailijat, he tulivat sen verran myöhemmin, että he eivät joutuneet menemään tämän joint venture -kuvion kautta, vaan pystyivät hyppäämään suoraan siihen, että perustivat yhtiön ja rupesivat investoimaan.”

Muutama suomalainen suuryritys aloitti toimintansa Virossa tekemällä heti suuria investointeja. 1990-luvun alkupuolella tehdyt suurimmat suomalaisinvestoinnit liittyivät Virossa toteutettuun valtiollisen omaisuuden yksityistämisprosessiin, johon ulkomaiset investoijat aktiivisesti osallistuivat. Yksityistämisen yhteydessä ostettuihin yrityksiin liittyi useimmiten heti omistuksen siirtymisen jälkeen alkanut liiketoiminnan rationalisointi. Tämä oli tarpeen, koska yritykset oli suunniteltu toimimaan Neuvostoliiton aikaisessa yhteiskuntajärjestelmässä, eikä entisenkaltaiselle toiminnalle ollut enää edellytyksiä uudessa markkinatalouteen perustuvassa yhteiskunnassa. Tuotannon laatua ja tehokkuutta on parannettu myös investoimalla laitteisiin ja prosesseihin ja moni Viron markkinoilla lokaalisti toimiva suomalaisyritys on suorittanut huomattavia uudistuksia myös tavaroiden jakelujärjestelmissä. Lisäksi rationalisointi on tarkoittanut tuotannon keskittämistä etenkin silloin, kun samalla omistajalla on ollut useampi tuotantolaitos omistuksessaan. Usein toiminnan tehostamiseen on liittynyt myös työntekijöiden määrän voimakas vähentäminen.

”Siellä oli 700 ihmistä töissä ja niistä 500 vapautettiin ja se koko asia muutettiin tämmöiseksi kansainvälisesti toimivaksi. Ja siellä se henkilökunta eli omaa elämäänsä: ne johti, ne teki bisnestä... Ihmiset ihan mielelläänkin lähti sieltä pois, koska eihän voineet tämmöisessä firmassa alkaa olemaan, missä joutuu palkalla elämään.”

”Se on myös vanha kombinaatti, jossa on neuvosto-aikaan ollut 3000 ihmistä, mutta sitten jo meidän aikana, kun tultiin, niin siellä oli 700. Nyt siellä on 250 ja nämä viimeiset muutokset on tehty tämä EU:n jälkeen, kun tuotantoa siirrettiin ja rationalisoitiin.”

”Me ollaan investoitu varsin huomattavia summia tuotantolaitteistoon, viime aikoina myös rakennukseen, parannettu tuotteiden laatua, parannettu prosessien laatua... Mä näkisin, että tänä

aikana tällaisesta entisestä neuvostoyrityksestä on suhteellisen länsimaisesti toimiva yritys saatu aikaiseksi.”

Teollisuustuotantoa harjoittaville yrityksille tyypillistä on ollut etabloituminen Viroon alihankinnasta saatujen kokemusten kautta. Alihankinnalla on saatu selvyys virolaisten yritysten tuotantokapasiteetin ja laatutason sopivuudesta suomalaisen yrityksen tarpeisiin ilman suuria investointeja. Alihankinnasta on silti usein luovuttu ja suurin osa tuotannosta on siirretty omaan tuotantolaitokseen. Muutos on usein tehty toimitusvarmuuden parantamiseksi, sillä alihankintana teettämiseen liittyy enemmän epävarmuustekijöitä. Usein yritysoston kohteena on ollut juuri aiemmin alihankkijana käytetty virolainen yritys. Tällöin toimintakulttuuri on ollut jo ennalta tuttu ja investointi turvallista tehdä.

”Me oltiin valmistettu siellä alihankintana jo aikaisemmin tavaraa ja todettiin, että se toimii hyvin ja haluttiin, että se varmistaa meille sen toimitusvarmuuden tavallaan. Se oli ihan hyvä ostaa kokonaan itsellemme, koska silloin voidaan ohjata toimintaa siten, miten me parhaaksi näemme. Siellä oli tietysti muitakin toimittajia, mutta aina kun sä olet muiden kanssa kisailemassa, niin se hallittavuus ei ole niin hyvä ja tässä bisneksessä tällainen saatavuus ja tavaravirran hallittavuus ovat ensiarvoisen tärkeitä.”

Suomalaiset vähittäiskauppaa harjoittavat yritykset ovat etabloituneet Viroon lähes yksinomaan tytäryhtiöitä perustamalla. 1990-luvun alussa liiketoimintariski pyrittiin jakamaan toimimalla yhteistyössä muun muassa saksalaisten saman alan toimijoiden kanssa. Virolaisten vähittäiskaupan toimijoiden kanssa ei ole missään vaiheessa ollut merkittävää omistuksellista yhteistyötä jo yksinkertaisesti siitä syystä, että sopivia yhteistyökumppaneita ei markkinoilla ollut. Etenkin päivittäistavarasektorilla toiminta Virossa perustui aikaisemmin pitkälti torikauppaan sekä pienmyymälöihin. Kaupan ketjuuntuminen alkoi käytännössä vasta ulkomaalaisten toimijoiden tultua markkinoille 1990-luvun puolenvälin jälkeen. Kaupan ketjuuntuminen on Virossa tapahtunut nopeasti. Tästä ovat hyötynet myös suomalaiset vähittäiskauppaketjut, jotka ovat saavuttaneet merkittävän markkina-aseman ja levittäytyneet maan suurimpiin kaupunkeihin.

Virossa toimivat suomalaiset palveluyritykset ovat kehittäneet toimintaansa yhä enemmän myös paikalliseksi, eli suomalaisten toimijoiden lisäksi myös virolaisia yrityksiä ja yksityisiä henkilöitä on haluttu asiakkaiksi. Asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset ovat kehittäneet toimintaansa siten, että ne voivat tarvittaessa palvella myös virolaisia toimijoita, joilla on intressejä Suomessa.

Suomalaisille rahoituslaitoksille puolestaan paikalliset asiakkaat ovat tarkoittaneet myös suuremman maariskin hyväksymistä, mutta toisaalta asiakaskunnan laajentuminen on mahdollistanut ns. orgaanisen kasvun Viron toiminnassa. Suomalaisten pankkien Viro-strategiat ovat olleet hyvin erilaisia. Liiketoiminta on aloitettu joko perustamalla Viroon Suomen pääkonttorin alainen sivukonttori, ostamalla maassa toimiva pankki tai solmimalla kumppanuussopimus paikallisesti vahvan toimijan kanssa.

Viron toiminnot osana yritysten laajempaa kansainvälistymistä

Virossa toimivat suomalaiset yritykset ovat usein kiinnostuneita myös muiden Baltian maiden markkinoista. Tällaisiin yrityksiin kuuluvat etenkin monet vähittäiskaupan ja elintarvikealan yritykset. Motiivina liiketoiminnan ulottamiselle kaikkiin Baltian maihin on usein toiminut tuotannon ja logistisen toimivuuden järjeistämisen. Baltian maat ovat maantieteellisesti kompakti ja yhtenäinen markkina-alue, eikä etäisyys ole esteenä esimerkiksi tietyn elintarvikkeen tuotannon keskittämiseksi ainoastaan yhteen paikkaan, jos se muuten koetaan järkeväksi. Esteenä eivät enää ole myöskään rajanylitysten aiheuttamat ongelmat, sillä ne ovat Baltian maiden EU-jäsenyyden myötä pitkälti poistuneet. Lyhyet etäisyydet mahdollistavat esimerkiksi elintarviketeollisuudelle raaka-aineen hankinnan muista Baltian maista ja vähittäiskaupan alalla Virossa, Latviassa ja Liettuassa sijaitsevien myymälöiden liittämiseen samaan logistiseen järjestelmään. Toiminnan järjeistämällä Baltian maiden kesken saavutetaan merkittäviä kustannusetuja ja ainoastaan Viron markkinoiden sijaan yritykset pyrkivät usein laajentamaan toimintansa kaikki Baltian maat kattavaksi.

”Virosta Riikaan on 300 km ja Riikasta Vilnaan on sama. Sen kun kääntää Suomen karttaan, niin mehän puhutaan vähän yli rajan Helsinki-Oulu. Jos rajamuodollisuudet eivät ole isot ja jos Latviassa tuotetaan hinta-laatusuhteeltaan parempaa raaka-ainetta kun Virossa, niin kuin siellä osittain tuotetaan, niin me ostetaan sitä sieltä.”

”Nyt koko tuotanto on yhdessä. Silloin on helpompi tehdä tällaisia rationaalisia muutoksia, että tuo on järkevämpi tehdä tuolla, mutta sitten sinne toiseen paikkaan tulee jotain muuta tilalle. Näin saadaan niitä tehokkuuksia kasvatettua. Se tuote pitää valmistaa hyvin tehokkaasti, kun marginaalit ovat pienet ja kauppa vaatii alennuksia, niin se on kierre.”

Maantieteellinen läheisyys luo kuitenkin tietynlaisen harhan Baltian maiden samanlaisuudesta toisiinsa nähden. Baltian maat ovat suhteellisesta läheisyydestään ja pienestä koostaan huolimatta yllättävän erilaisia. Mailla on voimakkaat ominaispiirteet, jotka tulee huomioida liiketoimintaa suunniteltaessa. Suomalaiset yritykset ovat törmänneet Baltian maiden erilaisuuteen useimmiten laajentaessaan toimintaansa Virossa Latviaan tai Liettuaan. Etenkin Latviassa toimiminen on ollut suomalaisille yrityksille ratkaisevasti Virossa toimimista vaikeampaa.

”Mun mielestä Viro muistuttaa yhä enemmän Suomea kaikilla tavoilla. Mun mielestä tällöinen tapa, millä junailaan asioita, on hyvin länsimainen. Jos menee Latviaan, erittäin iso ero, erittäin iso ero, että miten byrokratia toimii ja millä tavalla, sanotaanko, jos haluaisi sen lopputuleman, mitä itse on mieltä. Virossa kyllä se byrokratia jauhaa ihan oikeudenmukaisesti. Latviassa, jollei junaile oikealla tavalla, niin ei välttämättä.”

Virossa toimivat suomalaiset tuotantoyritykset ovat valinneet sijaintipaikakseen Viron, koska siellä edellytykset tuotannolle ovat niiden tarpeisiin nähden tyydyttävät. Tyypillisesti tämä tarkoittaa sitä, että kustannustaso, etäisyys markkinoihin ja liiketoiminnan hallittavuus yhdessä ovat Virossa kyseiselle yritykselle suotuisalla tasolla. Viro pystyy tarjoamaan monille tuotantoyrityksille kokonaistaloudellisesti kilpailukykyisen kompromissin tuotannon sijoittumiseen vaikuttavien eri tekijöiden suhteen, vaikka yksittäisiä kannattavuustekijöitä tarkastellessa parempiakin vaihtoehtoja olisi. Usein tuotanto olisi mahdollista huomattavasti halvemmalla esimerkiksi Kiinassa tai muualla Kauko-Aasiassa. Tuotannon siirtäminen näihin varsinaisiin halpatuotantomaihin kuitenkin usein tarkoittaa toiminnan hallittavuuden merkittävää heikkenemistä ja toimitusaikojen pidentymistä.

”Kiina sinänsä, jo se etäisyys tekee sen, että se hallinnointi ja käyttäminen osana tuotantoketjua on hankalaa. Mekin kun ollaan perustettu tuotantoyhtiö Kiinaan, niin se tekee tuotteita vain Kiinan markkinoille. Niitä ei viedä muualle.”

”Siellä [Aasia/Kiina] on paljon tavallaan mahdollisuuksia. Mutta sitten se riippuu paljon siitä, että mikä on se saavutettava kustannushyöty kontra se etäisyys.”

Toisaalta monen tuotteen osalta halvempia tuotantokohteita on lähempänäkin. Esimerkiksi Valko-Venäjä, Ukraina ja Venäjä ovat kaikki tuotantokustannuksiltaan selvästi Viroa edullisempia, mutta kuitenkin suhteellisen lähellä monien yritysten päämarkkina-alueita Pohjoismaissa ja Keski-Euroopassa. Suomalaisten tuotantoyritysten etabloitumista kyseisiin maihin jarruttaa kuitenkin vielä

toistaiseksi epästabiili liiketoimintaympäristö ja siitä johtuva toiminnan heikko hallittavuus. Yritykset ovat kuitenkin huomanneet tuotantokustannusten nopean nousun Virossa.

”Ukraina, Valko-Venäjä on tällä hetkellä jo sellaisia tällä alalla ja varmaan monella muullakin työvoimavaltaisella alalla sellaisia, mihin tulee siirtymään jatkossa yhä enemmän. Siellä se kehitys ei mene niin kovaa, samoin Venäjä tietysti.”

Viro on edelleen vahvasti alihankinnasta riippuvainen maa, mutta yhtenä tulevaisuuden kehityskuvana on esitetty Viron muuttuminen tulevaisuudessa tuotantomaasta enemmän logistiseksi kauttakulkumaaksi. Kohonneet tuotantokustannukset eivät välttämättä enää kauan mahdollista käsityövaltaista tuotantotoimintaa Virossa. Viron keskeinen sijainti suhteessa Pohjoismaiden ja Pietarin alueen markkinoihin kuitenkin säilyy ja logistiset toimintaedellytykset paranevat jatkuvasti infrastruktuurin kehittyessä.

”Kyllä varmaan nämä kysymykset, mitä siellä tehtaalla esitettiin, että kuinka kauan siellä vielä valmistetaan. Kyllä siellä ehkä pelätään, että milloin se tulee, mutta meillä on sellainen ajatus mahdollinen, että me hyödynnettäisiin sitä Viroa jatkossa tällaisena logistiikkakeskuksena. Vaikka voidaan valmistaa esimerkiksi Kiinassa, meidän omassa tehtaassa siellä, niin voidaan tuoda se Viroon viimeisteltäväksi... Eli tämä mahdollistaisi sen, että me valmistetaan mahdollisimman edullisesti, sitten pakataan tiiviisti, saadaan rahtikustannukset alas ja sitten täällä vasta tehdään se viimeistelytyö.”

”Voisi olla, että tulevaisuudessa yritys olisi rekisteröitynyt Viroon, tuotanto tehtäisiin jossain Valko-Venäjällä tai Venäjällä ja sitten täällä olisi vain tällainen logistiikkakeskus ja täältä markkinoitaisiin tuotteita eteenpäin.”

”Jos Valko-Venäjä ja Ukraina vetävät vielä edullisempina tuotantopaikkoina, niin se tapahtuu logistisesti ja loogisesti Viron läpi, mutta tuotanto, se sorvin ääressä tehtävä työ saattaa sieltä siirtyä.”

Viron liiketoimintaympäristö suomalaisin silmin

Viron liiketoimintaympäristön kehittyminen

Suomalaisten Virossa toimivien yritysten edustajat ovat lähes yksimielisiä siitä, että Viro on maana kehittynyt itsenäistymisensä jälkeen erittäin nopeasti. Viron itsenäisyyden jälkeisiä tapahtumia ei voi kuvata pelkäksi kehitykseksi, sillä itsenäistymisen jälkeen Virossa lähdettiin käytännössä nollostaa liikkeelle ja koko yhteiskunnan rakenne piti luoda alusta alkaen uudelleen.

”Jos lähtee siitä, että on kommunistinen yhteiskuntajärjestelmä hetkellä yksi ja kymmenen vuotta myöhemmin on kapitalistinen yhteiskuntajärjestelmä, joka on kapitalistisempi kuin yksikään kapitalistinen maa, jonka mä tiedän. Se toimintaympäristö muuttuu niin kovaa vauhtia, että siinä pitää yrityksen yrittää pysyä mukana ja kehittyä toimintaympäristön mukana, koska kaikki muutokset edellyttää uusia toimintatapoja ja se on ollut tärkeää.”

Itsenäistymisen jälkeiset vuodet Virossa olivat selvästi ns. viidakkokapitalismin aikaa. Liiketoimintaa ohjaava normisto oli vasta kehittymässä ja jo olemassa olevaa lainsäädäntöä sovellettiin vaihtelevasti. Itsenäistymisen jälkeistä aikaa Virossa kuvataan usein sanoilla ”kaikki mikä ei ollut kiellettyä oli sallittua.” Tämä kertoo hyvin yhteiskunnan silloisesta tilasta, jossa mahdollisuudet kannattavaan liiketoimintaan olivat suuret, mutta toisaalta toiminnan sisältämät riskit olivat myös mittavia.

Maan elinkeinoelämän kehitykseen liittyy olennaisesti valtiollisen omaisuuden, eli käytännössä valtion omistuksessa olleiden yritysten, yksityistäminen. Yksityistämisessä oli mukana myös suomalaisia yrityksiä, joten yksityistämisellä on ollut merkittävä rooli etenkin suurimpien suomalaisten yritysten etabloitumisessa Viroon. Yksityistämisprosessiin liittyi myös väärinkäytöksiä niin Virossa kuin muissakin Itä-Euroopan maissa.

”Me menttiin sinne 1994, neuvoteltiin varmaan 1993 ja nyt meillä on semmoinen kymmenen vuoden kokemus. Me menttiin sinne siten, että me neuvoteltiin yrityksen ostosta suoraan Viron yksityistämisviraston kanssa ja se oli aika lähellä sitä itsenäistymistä, josta oli kulunut vasta muutama vuosi, että se oli aika uutta. Tämä taisi olla ihan ensimmäisiä tällöisiä isohkoja

yksityistämisiä, mitä Virossa tehtiin. Ja me oltiin siinä mukana, se oli ihan tällainen tarjouskilpailu ja kova kilpailu olikin.”

”No yksityistäminen meni niin, että ne ministerit, jotka olivat silloin vallassa, keräsi parhaat yritykset, ryösti suurin piirtein kansalta. Se tapahtui joka maassa [Baltian maat] aika paljon samalla lailla.”

EU-jäsenyysneuvottelut kannustivat Viroa luomaan kestävä pohjan maan liike-elämälle ja samalla maasta pyrittiin tekemään mahdollisimman houkutteleva kohde ulkomaalaisille investoinneille. Näin ollen Viron stabilisoitumisen liiketoiminta-alueena voi nähdä alkaneen EU-jäsenyysneuvotteluiden myötä. EU-jäsenyysneuvotteluiden myötä alkanut kehitystyö saavutti tavoitteensa 2004 toukokuussa, kun maasta tuli täysivaltainen EU-jäsen. Tällöin maan liiketoimintaympäristössä ei kuitenkaan tapahtunut mitään dramaattista muutosta, vaan muutokset oli pääosin tehty jo EU-jäsenyyteen valmistavan kehitystyön yhteydessä.

EU-jäsenyyden tuomat muutokset Viron liiketoimintaympäristöön

Viron EU-jäsenyyden toteutumishetkellä tapahtuneet konkreettiset muutokset Viron liiketoimintaympäristössä ovat olleet yllättävän pieniä. Toisaalta EU-jäsenyyden toteutumisesta on kulunut vasta niin lyhyt aika, ettei kaikkia mahdollisia vaikutuksia voida vielä tietää. EU-jäsenyyden mukanaan tuomien vaikutusten vähyyteen vaikuttaa etenkin se, että maa valmistautui EU-jäsenyyteen huolella ja maan elinkeinoelämä sopeutti toimintamallejaan vähän kerrallaan. Toisaalta ainakin monen suomalaisen yrityksen kohdalla Viroon viedyt liiketoimintakonseptit ovat olleet jo valmiiksi EU-normiston mukaisia, eikä merkittäviä sopeuttamistoimia ole siten tarvittu. Näin ollen varsinainen EU-jäsenyys 1.5.2004 ei aiheuttanut dramaattista muutosta Viron liiketoimintaympäristöön.

”Ei se ole ollut mikään ”big bang” Nämä maat ovat kuitenkin tehneet ainakin pari vuotta kovasti töitä, että he tulevat lähemmäksi näitä EU-standardeja ja sillä osa-alueella, niin se ei ole se vaikutus tullut nopeasti, vaan pikkuhiljaa ja sitten se on sulautunut osaksi tätä toimintaympäristön muutosta.”

Jotain yksittäisiä Viron liiketoimintaympäristöä muovaavia tekijöitä EU-jäsenyys kuitenkin toi mukanaan. Yksi silmiinpistävimmistä konkreettisista muutoksista oli sokerin hinnan kolminkertaistuminen yhden yön aikana. Dramaattinen muutos raaka-aineen hinnassa vaikutti heti joidenkin Virossa toimivien suomalaisten elintarvikealan yritysten toimintaan, mutta muutokset olivat lyhytaikaisia. Sokerin hinnan nousu johtui siitä, että EU-jäsenyyden myötä Viron piti alkaa noudattaa EU:n sisäistä sokeripolitiikkaa, eikä maahan enää voinut tuoda maailmanmarkkinahintaista sokeria.

Merkittävänä positiivisena toimintaympäristön muutoksena Viron EU-jäsenyyden kokivat selvimmin ne suomalaiset yritykset, joilla on toimintaa kaikissa Baltian maissa ja siten myös tarvetta maiden väliselle tavaraliikenteelle sekä maakohtaisten tytäryhtiöiden yhteistyölle. Näille yrityksille Baltian maiden EU-jäsenyys tarkoittaa ennen kaikkea mahdollisuutta rationalisointiin ja tuotannon keskittämiseen, koska EU-jäsenyyden myötä maiden väliset, osin jäykiksi koetut tullauskäytännöt poistuivat. Rajojen ylittämisen helpottuminen voidaan nähdä myös yhdeksi tulevaisuuden vetovoimatekijäksi yrityksille, joilla on jo nykyisin toimintaa Virossa, mutta laajentuminen muihin Baltian maihin on yhä harkinnan alla.

”Raaka-aineet liikkuvat nyt nopeasti ilman tulleja rajojen yli, niitä ei tarvitse tullata. Se on antanut meille mahdollisuuksia myydä tuotteita, keskittää tuotantoa, tehostaa tuotantoa selvästi. Se on ollut meille iso positiivinen asia.”

”Joskus tulevaisuudessa Latviat, Liettua, tämmöiset bisnekset, niin kun EU on olemassa, niin me tiedetään, että logistisesti se on aika helppo kuvio.”

Rajanylitysten helpottuminen on merkittävä asia myös niille suomalaisille yrityksille, joilla on alihankintatoimintaa tai tuotannollinen tytäryhtiö Virossa. Tällöin muutosta ei kuitenkaan koettu kovin suureksi, sillä Suomen ja Viron välisen tavaraliikenteen nähtiin olleen tyydyttävällä tasolla jo ennen Viron EU-jäsenyyttä.

”Tullimuodollisuudet ovat vähän helpommat ja nyt tavara liikkuu nopeammin, mutta muuten ei tämä EU ole vaikuttanut Viron toimintoihin, ainoastaan tavaroiden siirrossa. Siinä on päästy huomattavasti jouhevammin siirtämään tavaraa Suomen ja Viron välillä.”

Toisaalta eräät haastatelluista kertoivat tilanteen muuttuneen byrokraattisempaan suuntaan, sillä tullipapereiden tilalle tuli EU-jäsenyyden myötä tuonti- ja vientitilastojen täyttäminen, joka koettiin vielä tullipapereiden täyttämistä työläämmäksi.

”Elämä on muuttunut nopeammaksi, tullipapereita ei tarvita enää, tavaraa toimitetaan nopeammin. Tietysti jossain määrin byrokratia on lisääntynyt, koska pitää täyttää tilastoja, minkä verran ostettu ja minkä verran lähetetty.”

Selvästi negatiivisimmin Viron EU-jäsenyyteen suhtautuivat yritykset, joiden liiketoimintaan on kuulunut tavalla tai toisella toimiminen Viron kautta Venäjän suuntaan. Ongelmia on aiheutunut sekä raaka-ainetta Venäjältä tuoneille yrityksille että niille, etenkin elintarvikealan yrityksille, joilla on ollut Virosta vientitoimintaa Venäjälle. Venäjältä hankittava raaka-aine kallistui Viron EU-jäsenyyden myötä merkittävästi, sillä Viro sitoutui myös tältä osin unionin yhteiseen politiikkaan ja Venäjältä tuodulle raaka-aineelle määrättiin entistä korkeammat tullimaksut. Venäjän kauppaa harjoittava elintarviketeollisuus puolestaan kärsii Venäjän poliittisista toimista, sillä Venäjä lähetti uusissa EU-maissa sijaitseviin tuotantolaitoksiin tarkastajia ja kyseisten laitosten vientiluvat Venäjälle evättiin useassa tapauksessa perusteetta. Tämä aiheutti suuria ongelmia etenkin niissä tuotantolaitoksissa, joiden liiketoiminta perustui Venäjän vientiin. Venäjälle viennin vaikeutuminen tuli yrityksille yllätyksenä, sillä viennin odotettiin helpottuvan kaksoistullijärjestelmän poistumisen myötä.

”Metallin suhteen – erittäin huonot vaikutukset, erittäin huonot. En näe mitään positiivista [Viron EU-jäsenyydessä]. Metallin hinta kallistui huomattavasti, Venäjän ja Ukrainan metalli tuli kalliimmaksi.”

”Me jouduttiin ns. poliittisiksi uhreiksi. Venäjä lähetti kaikkiin uusiin EU-jäsenmaihiin omat terveystarkastajat. Puolet näistä tarkastetuista yrityksistä eri maissa sai myyntikiellon... Venäjä halusi näyttää EU:lle, mihin se pystyy.”

Yrityksille asetetut ympäristövaatimukset ovat Virossa kiristymässä maan EU-jäsenyydestä johtuen. Esimerkiksi päivittäistavaroiden vähittäiskauppaa harjoittavat yritykset ovat joutuneet sopeutumaan erittäin nopeasti pakkaussäädösten muuttumiseen, joka on tarkoittanut muun muassa pullojenkierrätysjärjestelmän rakentamista kauppoihin. Polttoaineiden vähittäismyynnissä tiukentuneet ympäristösäädökset tarkoittavat tyypillisesti jakelupisteiden nykyaikaistamista.

Suomalaiset yritykset ovat yhtä mieltä siitä, että tehtävät uudistukset ovat pääasiassa oikean suuntaisia, mutta tietyissä asioissa pitäisi valtion olla ymmärtäväisempi yrittäjiä kohtaan ja antaa riittäviä siirtymäaikoja. Joustavuus ympäristösäädöksissä koetaan etenkin virolaisten pienyritysten kannalta tärkeäksi asiaksi. Myös Viron julkisen sektorin toimijat myöntävät joissain asetuksissa hätiköidyn ja EU-direktiivien toteutuksen vaatimat kustannukset ovat heillekin selvinneet vasta jälkikäteen.

”Kun tulee EU-muutos, niin täällä hätiköidään joku pullopakkausasetus, niin täällä tulee jotain sellaisia, että nyt kahden viikon päästä teillä pitää olla pulloautomaatit.”

”Paikallisille tämä on iso kysymys. Ja kun me tehdään omaa strategiatyötä, niin me arvioimme ja pohdimme sitä, että mikä on se vauhti, millä paikalliset viranomaiset pakottavat pienet yrittäjät kaikissa Baltian maissa tähän, sanotaanko, samalle tasolle, koska sehän pahimmassa tapauksessa tarkoittaa, että jonkun pienemmän kylän ainoa bensiniestasema joudutaan sulkemaan.”

Pääosin EU-jäsenyyden on nähty vaikuttavan Viron toimintoihin positiivisesti, mutta silti mitään konkreettista parantunutta asiaa ei välttämättä ole nähty. Tyypillisesti EU-jäsenyyden arvellaan vaikuttaneen Viron liiketoimiin ”vakauttavasti” ja jäsenyyden uskotaan tuoneen mukanaan ”jatkuvuutta” Virossa tehtävään liiketoimintaan. EU:n mukanaan tuoma vakaus liittyy usein siihen, että viimeistään EU-jäsenyyden uskotaan lopettavan puheet Virosta huonosti ennakoitavana maana. Toisaalta verrattuna muihin Baltian maihin ja etenkin Venäjään ei maan liiketoimintaympäristön huonoa ennakoitavuutta ole koettu Virossa ongelmaksi ennen EU-jäsenyyttäkään. EU-jäsenyyden koetaan silti vakauttavan Viron liiketoimintaympäristöä edelleen, sillä Viron ollessa sitoutunut EU-hallintoon eivät valtiollisella tasolla toteutetut äkilliset suunnanmuutokset ole edes periaatteellisella tasolla mahdollisia. Tyypillisesti Virossa tehdyssä liiketoiminnassa itsessään ei nähdä olleen suuria ongelmia, mutta maatasolla EU-jäsenyyden myötä tapahtunut vakautuminen nähdään silti tervetulleeksi, koska se lisää Viron toimintojen uskottavuutta Suomen emoyhtiön sekä mahdollisten rahoittajien suuntaan.

”EU määrittelee kuitenkin pääsääntöisesti miten pitää toimia. Se ei voi enää olla villiä, vaan niitä joku selvästi säätelee ja voidaan uskoa, että mitä siellä tehdään, niin se pitää.”

”Eestin business-kulttuuriin uskotaan nyt hiukan enemmän kuin ennen EU-jäsenyyttä. Ehkä sillä on sellainen luotettavuus-uskottavuusarvo, sen huomaa ihan selvästi, että mielenkiinto tän maan taloutta kohtaan on kasvanut.”

Oikeuslaitoksen toiminta, lainsäädäntö ja lain tulkinta

Viron lainsäädäntö on pääpiirteissään kopioitu olemassa olevista eurooppalaisista malleissa ja etenkin saksalaiseen lainsäädäntöön on paljon yhteneväisyyttä. Yleisesti ottaen Viron lainsäädäntö onkin lähellä länsimaista tasoa. Suomen lainsäädännöstä Viron malli poikkeaa etenkin omistusoikeuden osalta. Suurin kompastuskivi Viron oikeuslaitoksen toiminnassa on vakiintuneen oikeuskäytännön puuttuminen, mikä aiheuttaa merkittäviä ongelmia maassa toimiville yrityksille.

”Laki on varmaan ihan hyvä, koska se käytäntö on kopioitu pitkälti Suomen ja muun EU:n lainsäädännöstä.”

Viron lainsäädäntöön kuuluva vahva omistusoikeus on aiheuttanut sen, että kiinteistöjen omistussuhteet ovat saattaneet olla epäselviä, vaikka tontti tai maa-ala olisi ostettu kaupungilta tai valtiolta. Tämä johtuu siitä, että ostetulla kiinteistöllä saattaa näennäisesti luotettavasta myyjästä huolimatta olla yhteys ennen neuvostoaikaa kiinteistön omistaneeseen henkilöön. Viron uudelleen itsenäistymisen myötä omistusoikeus maahan on pyritty palauttamaan alkuperäisille omistajille tai käytännössä näiden perillisille. Järjestelmän heikkoutena on se, että vanhat omistajat saattavat odottaa maan arvon nousua, esimerkiksi rakennushankkeiden käynnistymistä, ja vasta sen jälkeen vaatia kiinteistöä itselleen. Tällöin vaadittavat korvaussummat voivat nousta huomattavan korkeiksi.

”Ostettiin se maa valtiolta... Sitten kun 1998–1999 alettiin rakentaa, niin tuota sieltäpä löytyikin sitten semmoinen pieni maatilkku, jonka oli omistanut joku nainen ja hän alkoi vaatia sitä itselleen. Se oli pieni maatilkku ja se oli pieni tontti muutenkin. Eihän se ollut kuin joku 3000 neliötä ja hän omisti siitä joku 400 neliötä. Hän rupesi vaatimaan sitä. Meillä oli rakennustyöt käynnissä. Silloinhan vielä 1998 kansainväliset tahot ottivat aika tiukan kannan, että rahoitus päättyy just tähän niin kauan kuin kaikki on selvää... Sitten neuvoteltiin paljonko ne vaatii rahaa ja maksettiin se raha mitä ne vaati.”

”No meillä oli semmoinen case, että kun menimme sinne, niin 1993–94 me ostimme yhden tontin, mihin me myöhemmin rakensimme meidän palvelukeskuksemme. Ja se oli valtion omistuksessa, mutta kunta sitten möi sen, sen ajan lainsäädännön mukaisesti. Ja sitten siellä oli kunnassa tapahtunut virhe. Eli se olikin jonkun yksityishenkilön maata osittain. Sitten me olimme 90-luvun loppupuolella, tämä vanha maanomistaja haastoi meidät oikeuteen, että hän haluaa puolikkaan siitä meidän tontista.”

Yritysten välisiin toimiin vahva omistusoikeus vaikuttaa siten, että keskinäistä yhteistyötä tekevät yritykset turvaavat toimintansa tyypillisesti sopimuksilla ja niissä olevilla sakkokäytännöillä. Sakkoja määrätään siitä syystä, että pelkkä sopimus ei riitä kaatamaan omistusoikeutta, jos toinen osapuoli haluaa keskinäisestä sopimuksesta huolimatta käyttää oikeuttaan.

”Meillä oli partneri, jonka kanssa me omistettiin joku kiinteistö ja se partneri halusi siirtää sen kiinteistön tytäryhtiöltä toiselle. Me sanottiin, että tehdään paperit, että saatte te sen siirtää, koska meillä oli etuosto-oikeus. Niin meille tuli hirveä häly, kun ne asetti meille sanotaan kymmenen miljoonan sakon, jos me käytetään silti sitä etuosto-oikeutta. Että mitä helvettiä, että jos me luvataan teille, että me ei käytetä sitä etuosto-oikeutta, niin siitä huolimatta ne sano, että ne vaatii semmoisen sakon ja me oltiin hirveän loukkaantuneita, että miten tää voi olla totta. Nyt kun me tehdään homma toisin siinä samassa kiinteistössä, niin niillä on semmoinen iso sakko. Sen takia, että se on juuri semmoinen asia, että tehdään sopimus, että en käytä etuosto-oikeutta, mutta siitä huolimatta se voi käyttää sitä. Ja sä et voi mitään, sillä sopimuksella ei ole mitään merkitystä, koska se liittyy omistamiseen.”

Ongelmista huolimatta omistusoikeuskin toimii Virossa johdonmukaisesti. Käytäntö on kuitenkin niin paljon Suomen lainsäädännöstä poikkeava, että asian kanssa on pitänyt noudattaa poikkeuksellista huolellisuutta ja esimerkiksi käyttää paikallisia lakimiehiä.

”Ne on tuottaneet paljon päänvaivaa ja niissä tilanteissa on ollut tällaiset kuten omistamisoikeus ja oikeus omistamiseen, mutta sitten kun niihin ollaan paneuduttu ja sopimukset tehty, niin niistä on kunnialla selvitty.”

”Minulla on henkilökohtainen käsitys, joka on tietysti vähän vaarallinen, että suomalaisten pitäisi käyttää paikallisia juristeja. Ne ymmärtää asian suomalaisia paremmin ja osaavat prosessin oikein.”

Käytännössä suurin ongelma Viron oikeuslaitoksen toiminnassa liittyy lakien tulkintaan ja soveltamiseen. Lakia tulkitaan vielä nykyisinkin erittäin vaihtelevasti, mikä aiheuttaa epävarmuutta liiketoiminnassa. Tilanne koetaan ongelmalliseksi, eikä edes paikallisten asianajajien tai konsulttien käyttö ratkaise ongelmaa kokonaan, sillä heilläkään ei välttämättä ole selvyyttä miten lakia kyseisessä tapauksessa tulkitaan. Lain tulkinnan arvaamattomuus johtuu Viron oikeuslaitoksen lyhyestä historiasta. Maahan ei ole ehtinyt kertyä riittävästi oikeudellisia ennakkotapauksia, joita voitaisiin soveltaa oikeuspäätöksiä tehtäessä. Tilannetta pahentaa se, että korkeimmassa asemassa olevat tuomarit ovat virkaiältään vanhoja, jo neuvostoaikana palvelleita tuomareita. Tästä johtuen myös tehdyt ennakkopäätökset voivat herättää suuressa yleisössä ihmetystä.

”Ongelma, suoraan sanottuna, täällähän on se, ettei täällä ole mitään oikeuskäytäntöä...Ne, jotka sitä oikeuskäytäntöä tekee, korkeimman oikeuden kaverit, on näitä vanhoja neukkujuristeja. Oikein itkettää välillä, kun ei ole mitään käsitystä reaalimaailmasta. Se on se ongelma täällä, suoraan sanottuna tulee, jos ennakkopäätös tulee, niin voi tulla tosi hölmöjä ennakkopäätöksiä ja kaikkia semmosia.”

”Miten se laki toimii... Kyllä me ollaan törmätty vähän ihmeellisiin ja eriskummallisiin tulkintoihin erilaisissa tilanteissa tämän lain tulkinnassa. Kyllä se vähän on hankalaa, kun edes asiantuntijat tai juristit tai veroasiantuntijat ei ihan tarkkaan tiedä, että miten viranomaiset tulee mahdollisesti tulkitsemaan tämän asian, kun ei ole mitään aikaisempaa kokemusta, koska kaikkea joudutaan kokeilemaan. Että kyllä se on vähän epävarmalla pohjalla, kun ei aina tiedä, että tehdäänkö nyt oikein vai väärin ja että tuleeko lisälaskua sitten myöhemmin.”

”Oikeuskäytäntö täällä ylipäätään on vielä aika haparoivaa ja sitä on vaikea ennakoida... Täällä on hirveä määrä uusia lakeja ja niitä ei ole koeteltu eikä tulkittu vielä oikeudessa.”

Viron verotusjärjestelmä

Verotuksen osalta Viro poikkeaa Suomesta ja muista Pohjoismaista merkittävästi. Viron verotusjärjestelmän perustuu tasaveroon ja yritysten tuloverovapauteen. Verotuskäytäntö on selvästi yrityksiä suosiva ja se on ollut merkittävä tekijä maahan kohdistuneiden ulkomaalaisten investointien kertymisessä. Suomalaiset yritykset kiittelevät erityisesti yritysten tuloverovapautta, jolloin yrityksen tekemästä voitosta ei makseta veroa, vaan vero maksetaan silloin, kun voittoa jaetaan osinkona yrityksen omistajille. Järjestelmä on toiminut hyvin yritysten kannalta, koska se on kannustanut yrityksiä investoimaan ja kehittämään toimintaa edelleen. Lisäksi verotusjärjestelmä on ollut myös Viron valtion kannalta oikean suuntainen, sillä se on nopeuttanut valtion kipeästi kaipaamien pääomien virtaamista maahan.

”Viron yritysverotus on erittäin hyvä. Se tavallaan rohkaisee firmoja todella kehittämään sitä yhtiötä, eikä pumppaamaan rahoja pois.”

”Kyllä mun mielestä se helpottaa firman kasvattamista, jos on nollaverotus. Ei sun tarvitse miettiä, sen kun kasvatat ja kasvatat. Kaikki raha, mikä on kassassa on siihen, ei kun pistät tuulemaan. Ettei tarvitse miettiä, että helkkari, mä voisin ostaa ton koneen, mulla on tilillä sen verran rahaa, mutta kun se ei olekaan nettorahaa, siitä pitäisi vielä verotkin maksaa, niin kyllä se mun mielestä helpottaa firman kehittämistä.”

”Virossa on se, joka minun mielestä pitäisi olla kaikissa maissa. Se asia, että maksat veroa vaan silloin, kun sä otat firmasta pois rahaa... Vaikka hotelli rakennetaan, niin kymmeneen vuoteen tai ainakaan 5 vuoteen ei siitä osinkoa jaeta kenellekään ihan varmasti, niin on helkkarin hienoa, kun ei tarvitse maksaa myöskään veroa.

Yritysten nollaverotuksen säilyminen Virossa myös tulevaisuudessa on epävarmaa. Yleinen arvio on, että maa siirtyy käyttämään kevyttä yritystuloveroa tulevaisuudessa. Syynä tähän on etenkin Viron EU-jäsenyyden mukanaan tuoma paine maan rajojen ulkopuolelta.

”[Viron] valtiovarainministerihän on kai myöntänyt sen asian, että se tulee muuttumaan tämä asia [yritysverotus].”

Yritysten tuloverovapaus ei kehuista huolimatta ole yritysten kannalta yksiselitteisesti hyvä asia. Viron valtio perii yrityksiltä veroja epäsuorin keinoin. Yritysten tuloveron puuttuminen on aiheuttanut myös sen, että yrityksen varojen siirtoa omistajille sekä työntekijöille valvotaan Virossa erittäin tarkasti. Suomessa vähennyksen alaiset ja jopa lain määräämät menoerät ovat Virossa usein veron alaisia. Tämä saattaa aiheuttaa suomalaisille yrityksille sekaannusta ja vaikeuttaa liiketoimintaa. Verokohtelussa on eroa esimerkiksi työntekijöille tarjottavaan työterveydenhuoltoon sekä liikuntapalveluihin tai ulkopuoliseen koulutukseen liittyen. Viron verotusjärjestelmän monimutkaisuudesta johtuen yritykselle kohdistuva kokonaisverotus ei välttämättä Virossa ole niin alhaisella tasolla kuin yleensä luullaan.

”Verottaja on täällä todella tarkka kaikista eduista. Eduista verotetaan nimenomaan yhtiöitä. Yhtiölle tulee kalliiksi maksaa erilaisia etuja, autoetuja ja asuntoetuja. Kyllä noi työnantajien, tai työntekijöiden palkan sivukulut, ne on suurin piirtein samaa luokkaa kuin Suomessa, palkat vaan on alempia.”

”Tämä yritysverotus on hyvin monimutkainen, että täällä maksetaan veroa sellaisista asioista, jotka on Suomessa totuttu, että saa verovähennyksiin laittaa.”

”Kouluttaminen on täällä esim. tosi kallista. Että tarjoapas, teepäs työntekijöille koulutus, niin sitä verotetaan ihan törkeän kalliisti. Sä et saa ruokaa tarjota koulutuksessa etkä mitään tämmöistä. Ja se ruokkii tämmöistä, suoraan sanottuna, huijarisysteemiä. Että eihän täällä kukaan ruokia tarjoa koulutuksessa, mutta tilavuokrat ovat ihan sairaan korkeita, ja kaikkea tämmöistä hölmöilyä.”

”Se näkyy aika selvästi, että tuloverosta sitä rahaa ei saada aikaiseksi ja nyt on alettu laajentamaan veropohjaa ja tulee joitain aivan ihmeellisiä verotuskysymyksiä. Esimerkiksi joku mainosvero, että jos sulla periaatteessa on firman lippu lipputangossa, niin voi olla, että ainakin yhden tukinnan mukaan siitä pitäisi maksaa veroa. Ne on ihan ihmeellisiä asioita, sitten suhtaudutaan ihan vähän kateellisella tavalla firmojen henkilöstölleen tuomiin asioihin, jopa sellaisiin asioihin, jotka saattaa olla Suomessa pakollista lainsäädäntöä, kuten tapaturmavakuutukset ja sen tyyppiset asiat menevät verotuksen alle.”

Viron verotusjärjestelmään kuuluva tasaveromallikaan ei ole niin edullinen kuin yleisesti ns. korkean verotuksen maissa, Suomi mukaan lukien, kuvitellaan. Viron noudattama tasaveroaste oli vuoteen 2004 asti 26 %, mikä on lähellä esimerkiksi Suomen keskimääräistä henkilöveroastetta.

Viron hallitus on tosin sitoutunut veroasteen laskemiseen asteittain 20 prosentin tasolle muutaman vuoden kuluessa ja se laskettiinkin 24% vuoden 2005 alussa. Verotasoja tullaan todennäköisesti laskemaan edelleen, vaikka se on periaatteessa EU-maiden yhdentymiskehitystä vastaan. Verojen alennus on todennäköistä jo siitä syystä, että maan hallitus on toiminut tavoitteellisesti verolaskemisen puolesta ja jos alennus jostain syystä jää toteutumatta, vähentää se Viron talouden ennakoitavuutta ja vaikuttaa negatiivisesti maan uskottavuuteen.

”Kyllä mä uskon, että se, mä uskon, että se on realistista [veroasteen alentaminen]. Ja sitten mä näkisin, että se on, niiden kannattaa pysyä siinä päätöksessään. Johdonmukaisesti he ovat perustaneet tämän kehityksen tähän taloudelliseen liberalismiin. Jos ne eivät laskisikaan verotusta – sehän on lakina jo hyväksytty se – niin jos ne ei tekisikään sitä, niin silloin tämän maan ennakoitavuus heikkenisi, ja se olisi huono juttu.”

Lähitulevaisuudessa Viron verotusjärjestelmän suurimmat muutokset kohdistuvat eri tuotteiden valmisteveroihin. Käytännössä tämä tarkoittaa alkoholi- ja tupakkatuotteiden sekä polttoaineiden verotuksen kiristymistä ja sitä kautta hintojen kallistumista. Suomalaiset yritykset pääsääntöisesti eivät koe tätä kehitystä kovin negatiivisena asiana, koska suuremman valmisteveron on koettu toimivan harmaata kauppaa hillitsevänä tekijänä. Harmaa kauppa on etenkin polttoaineiden osalta Virossa edelleen merkittävä ongelma ja normaalia kilpailua häiritsevä tekijä.

Verkostojen ja henkilösuhteiden merkitys Virossa

Henkilösuhteilla on suuri merkitys Viron yrityselämässä. Liiketoiminnan onnistumisen kannalta on tärkeää, että suhteet ovat kunnossa sekä julkisen sektorin että muiden yritysten suuntaan. Suhteiden merkitys on Virossa moneen muuhun maahan verrattuna korostunut johtuen maan pienestä väestöstä sekä maan sosialistisesta historiasta. Pieni väestöpohja on johtanut siihen, että virolaisilla on tyypillisesti erittäin kattava henkilökohtainen suhdeverkosto, joka on voinut syntyä opiskelun tai harrastuksen kautta. Maan sosialistisesta historiasta puolestaan johtuu se, että etenkin vanhempien ihmisten suhteet johtavat edelleen neuvostoaikaiseen yhteiskuntamalliin ja puoluesuhteisiin.

Yrityksen suhteet julkiseen sektoriin

Yrityksen suhteet julkiseen sektoriin korostuvat etenkin aloilla, joilla hyvät toimipaikat ovat liiketoiminnan onnistumisen kannalta tärkeitä, kuten vähittäiskaupassa tai rakennusalailla. Suhteita tarvitaan myös silloin, kun halutaan vaikuttaa lainsäädännön kehittymiseen tai paikallishallinnon toimintaan. Suomalaiset yritykset ovat yhtä mieltä siitä, että henkilökohtaiset suhteet ovat erittäin tärkeitä eri hallintotasojen kanssa toimittaessa. Ilman henkilökohtaisia kontakteja voi asioiden hoitaminen hidastua huomattavasti. Tyypillisesti suomalaiset yritykset eivät ole jättäneet suhteiden hoitamista suomalaisille, vaan asia annetaan mieluummin paikallisten johtajien hoidettavaksi, joilla usein on varsin hyvät suhteet aluehallintoon.

”Tämä on edelleen hiukan, jos me Viroa ajatellaan, niin onhan tämä edelleen sellainen ”hyvä veli”-järjestelmä koko Eesti. Siellä on hyvin paljon edelleen henkilökohtaisilla suhteilla merkitystä, että periaatteessa maata hallitsee samalta kurssilta valmistuneet insinöörit, että se on nähtävissä vähän tällainen tietty sisäsiittoisuus tässä toiminnassa.”

”Kyllä suhteilla on varmaan merkitystä ja niitä pitää hoitaa ennen kaikkea paikallisesti, koska se on osa sitä paikallista yhteiskuntaa ja osa sitä, että toimitaan hyvänä kansalaisena siinä paikallisessa toiminnassa. Sen takia me ollaan rohkaistu meidän paikallisia toimitusjohtajia ja avainhenkilöitä olemaan mukana siinä keskustelussa laajemminkin.”

”Suhteet on kyllä tärkeitä. Virossa on edelleen sellainen, olen kuullut... Siellä suomalainen ilman minkäänlaisia Viro-kontakteja, eli paikallisiin vaikuttajatahoihin, niin toiminta voi olla hyvin vaikeaa. Tai sanotaanko näin, että ylihinnoiteltua myöskin sitten, eli tällainen maan hinta, rakentaminen, tonttima ja näin pois päin, niin on huomattavasti kalliimpaa, kuin jos on mukana ja tuntee ja tietää nämä kuviot... Meidän toimitusjohtajalla on hyvin läheiset välit kaupungin virkamiesten kanssa, että siinä kyllä asiat hoituu ihan mukavasti.”

”Merkittävä osa vuokrasopimuksista on kaupungin, kaupunkien kanssa, jolloin ilman muuta ollaan ja halutaan olla hirveän tiiviissä yhteistyössä tietysti kaupunkien kanssa.”

Korruption kannalta kehitys on Virossa kulkenut selvästi parempaan suuntaan. Yritykset kertovat törmänneensä aikaisempina vuosina ilmiöön joko suoraan tai epäsuoraan, mutta viime vuosina korruptio on vähentynyt yhteiskunnassa. Myös muualla Baltiassa ja etenkin Venäjällä liiketoimintaa

harjoittavien suomalaisten yritysten mukaan tilanne korruption osalta näissä maissa on huomattavasti Viroa huonompi.

”Korruptio on häipynyt, se on vähentynyt valtavasti. Vielä 1990-luvun alussa siellä oli tällaista asiaa, että määrätyissä virkamiesportaissa oli jotkut hinnat. Jos ei maksettu, niin hommat pysähtyi. Suhteessa se on ollut hirveen pientä aina. On puhuttu pienistä summista, kun Venäjällä puhutaan miljoonista taaloista. Se on saattanut olla semmoinen, että saat leiman kun maksat 5000 eekkiä.”

Viron korruption on suomalaisissa yrityksissä suhtauduttu jyrkän kielteisesti. Joidenkin arvioiden mukaan korruptio on kuitenkin koettu maan tavaksi ja jos korruptiota ei määrällisesti ole koettu liian suureksi, on sen olemassaolo saanut yritysjohtolta ns. ”hiljaisen hyväksynnän.”

”Suomalaiselle yritykselle on ollut helppo toimia[Virossa], koska on, mä luulen, että aika moni yritys on todennut heti, että me ei sitten haluta osallistua tähän toimintaan... Ja sitten on varmaan tapahtumia, joista me ei välttämättä haluta tietää, mutta joita tapahtuu. Että se on varmaan ollut aikaisemmin yhdistelmä sitä, että on haluttu pitää ns. Suomen yritystoiminta ihan virallisestikin ja oikeastikin erossa kaikesta, ja annettu ohjeet, että ollaan erossa kaikesta. On kuitenkin tiedetty, että jotain tapahtuu, mutta kun se ei ole ollut niin hirvittävää kokoluokaltaan ja se on pysynyt jossain raameissa, niin se on hyväksytty hiljaisesti.”

Virossa korruptiota hillitsee myös poliittisen kentän ja elinkeinoelämän piirien pienuus. Tämä tarkoittaa sitä, että tieto jonkin toimijan epäilyttävistä kytköksistä etenee yhteistyökumppaneiden ja kilpailijoiden piirissä nopeasti, jolloin yrityksen uskottavuus ja maine helposti huononee. Tosin lobbauksen ja korruption raja on Virossa paikoin hyvin häilyvä ja Suomessa korruptioksi tai muuten arveluttavaksi koetut asiat saattavat Virossa olla normaalia asioiden hoitoa tai korkeintaan lobbausta. Virossa on tyypillistä esimerkiksi poliittisten puolueiden rahallinen tukeminen yritysten toimesta. Tätä ei kuitenkaan käsitetä korruptioksi niin kauan kuin toiminta on julkista.

”Yritykset, joilla on paljon rahaa, niin niillä on myös aika paljon valtaa ja ne käyttää avoimestikin myös poliittisten puolueiden tukemiseen aika paljon rahaa. On sellaisia, jotka tukevat kaikkia puolueita ja sellaisia, jotka tukevat vain joitain puolueita ja mä en pysty uskomaan sitä, etteivät he haluaisi saada sitä panosta jollain tavoin takaisin.”

Lobbauksella koetaan olevan suuri rooli Viron liiketoiminnassa. Lobbaus tapahtuu julkisen sektorin suuntaan joko suoraan hyviä henkilökohtaisia suhteita hyödyntäen tai yrittäjäjärjestöjen kautta yhdessä muiden saman alan yritysten kanssa.

”Meillä on oma liitto ja jos meillä on jotkut asiat mitkä me haluamme tehdä, esimerkiksi jos valtio haluaa nostaa näitä veroja, niin me tehdään lobbausta.”

”Sitten keskustellaan tietysti kaubamiestenliiton kautta tonne lainsäädäntöviranomaisiin, et hei joku järki päähän, että otetaan nyt joku vuoden aikalisä, että tää täytyy kunnolla suunnitella. Ne on tämmöistä, mitä nyt aina tulee. Ja se on sitä kautta vaikuttamista.”

”Yhteistuumin yritetään sitten vaikuttaa viranomaisin verotuskysymyksissä, ympäristövaatimuskysymyksissä, tän tyyppisissä, jotka liittyvät erittäin vahvasti operatiivisiin kysymyksiin ja sitten toisena keskustelupartnerina toimii vero, valtiovarainministeriö, ympäristöministeriö ja nämä.”

Keskustelu julkisen sektorin ja elinkeinoelämän välillä ei perinteisesti ole ollut Virossa erityisen tiivistä, mutta tässä on viime vuosina ollut havaittavissa jonkinasteinen muutos. Muun muassa tulli tekee tiivistä yhteistyötä suurimpien viejien kanssa kehittäessään tullauskäytäntöjä ja –prosesseja. Elinkeinoelämän näkökulmia pyritään enenevässä määrin saamaan mukaan jo lainsäädäntövaiheessa pyytämällä suunnitelmiin esimerkiksi kauppakamarin edustajien kommentteja. Silti julkisen sektorin ja elinkeinoelämän yhteistyö on vielä kaukana esimerkiksi Suomen käytännöstä.

Yritysten keskinäiset suhteet

Myös yritysten välillä henkilökohtaisilla suhteilla on edelleen korostunut merkitys pienen Viron liike-elämässä. Suhteet ovat olleet tärkeitä etenkin toimintaa käynnistettäessä ja yritysverkostoja luotaessa. Niistä on ollut hyötyä toiminnalle erityisesti työntekijöiden ja asiakkaiden hankinnassa. Suhteiden merkitys vaihtelee alakohtaisesti ja suurin merkitys Virossakin niillä on business-to-business- ja palveluliiketoiminnassa. Toimialasta riippumatta suhteiden kuvataan kuitenkin olevan tärkeämmässä roolissa kuin Suomessa, tosin suhteiden merkitys liiketoiminnassa on vähentynyt

sosialismin ajoista. Ulkomaalaisten investointien myötä toimintaympäristö on länsimaalaistunut ja tavat muuttuvat nuoremman polven ottaessa vastuun paikallisesta liike-elämästä.

”On, siellä on suuri merkitys. Se on kuitenkin niin pieni se piiri siellä, missä pyöritään, että siellä ovat ne pyöreän pöydän ritarit ja sillä on suuri merkitys, että kuuluuko sinne vai ei.”

”Tärkeätähan se [suhteet] on länsikulttuurissa, ja entisessä kommunistikulttuurissa vielä tärkeämpi. Väittäisin, että Virossa ollaan nyt siinä puolessa välissä. Että tärkeämpi se on joka tapauksessa kuin länsikulttuurissa, muttei ehkä niin sanotaanko avainasia kuin Venäjällä.”

”Onhan se äärimmäisen tärkeätä. Ja se on ollut aika paljon siinä kulttuurissa. Ja ... mä väitän, että tapa tehdä bisnestä muuttuu sen takia, että tulee kansainvälisiä sijoittajia, joilla ei ole velipoikia täällä, eikä setiä eikä enoja, ja sen takia tarvii asioita tehdä.”

”Ja aika semmoisia ”yrittäjälähtöisiä” tapoja on olemassa vieläkin. Mutta ne karsiutuu silloin, kuin mä sanoin kansainvälinen pääoma tulee, sillä on tietyt tavat toimia. Silloin sieltä katkotaan, että ei voi olla monessa yrityksessä yhtä aikaa avustaja ja myyjä ja kaikkea mahdollista, nyt voin kuvitella niin.”

Vaikka tavat ovat länsimaalaistuneet, paikallinen suhdeverkosto voi vielä toimia sekä hyvässä että pahassa. Partneria valittaessa toimiva ja kattava suhdeverkosto voi olla keskeinen valintakriteeri. Suomalaiset yritykset pyrkivät kuitenkin varmistamaan sen, ettei toiminnassa sotkeuduta virolaisiin verkostoihin, joiden toimintatavat ovat epäeettiset.

”[On tärkeää] löytää uudesta markkinataloudesta vastuullisia ja yritteliäitä ihmisiä ja siten, että on tietty verkosto. ... mä käytin paljon aikaa siihen, että mä selvitin, että mikä on tämän kyseisen henkilön status siinä verkostossa. ... meillä ei saa olla mitään sellaisia keinoja käytössä, jotka eivät sovi päivän valoon”

Suomalaiset ovat törmänneet myös oletettuihin hyvä veli -verkostoihin. On huomattu, että on ollut tarpeen itse varmistua suositellun ammattitaidosta ja kokemuksesta, siitä, onko henkilö sekä ammattitaitoinen että yritteliäs - vai vain yritteliäs. Pelkkään paikallisen agentin suositukseen ei ole kannattanut luottaa. Toisaalta pienien piirien etuja on se, että kaikki tuntevat alan keskeiset toimijat.

Mikäli näin pienissä yritysverkostoissa yrityksellä ei ole jonkinlaista mainetta, on sen taustoista hyvä ottaa selvää.

”[Suhdeverkoston merkitys Virossa on] hirveän paljon suurempi. Ja siellä on hirveän usein nimenomaan niin, että jos me puhutaan jostain bisnes-alueesta, joka me haluttaisiin kehittää sinne, niillä on heti tuttava, jonka kanssa ollaan tehty jotain, ja joka on luotettava ja voitaisiin nimittää tähän johtajaksi, ja joka ottaisi tämän homman haltuun siinä vaiheessa, kun me ollaan vasta puhuttu että onko tää fiksu vai ei... ja onko tässä edellytyksiä. Niin ne on jo ollu illallisella ja puhunu jonkun ihmisen kanssa, jolle halutaan antaa sit osuus yrityksen tuotoista. Siinä kohdassa me ollaan hyvin eri teillä.”

”...kyllä tuolla hirvein usein kuulee, että 'he's my old friend', ja ollaan opiskeltu yhdessä... niin sitä ei aina tiedä kumpi se suhde nyt. Et onko se samanmielisten ihmisten kohtaamista, jotka mielellään pysyy bisnestasolla, vai onko todellista ystävyyttä, jossa on sitten jotain velvoitteita.”

”...juttuja olen kuullut, niin näitä pöytälaatikkofirmoja tai onnenonkijoita siellä kuulemma riittää. Virolaiset itse puhuvat, että on ehdottoman tärkeitä nämä suhteet. Jos sä et tunne firmaa, niin se on melkein epäily, että toimiiko tämä firma oikein, jos he eivät kerran ole tapetilla olleet missään.”

Henkilökohtaisten suhteiden syntymisen Virossa sanotaan vievän aikaa. Paikallinen partneri onkin ollut usein tärkeä ovien avaaja suomalaisille yrityksille. Joidenkin suomalaisyritysten kaikki suhteet on solmittu paikallisen partnerin kautta ja paikallisten kontaktien avulla on myös saatu tunnettuutta brändille. Paikalliset suhteet ovat erityisesti toiminnan käynnistämässä erittäin tärkeitä, koska paikalliset partnerit tuntevat maan tavat ja käytännöt. Myöhemmin suhteet helpottavat ja nopeuttavat toimimista, mutta päätöksentekoon ne eivät välttämättä vaikuta.

”No sanotaan, että välillä ne helpottavat, mutta ne ei ole 'must'. Että tietysti sulla on helpompi saada ovi auki, jos sä tunnet jonkun, ja helpompi päästä juttusille, mutta ei sillä päätöksiä tehdä.”

”Mä uskon, että se [henkilökohtaiset suhteet] on keskimäärin tärkeämpää kuin suomalaisessa [kulttuurissa]. Ja suomalaiset ehkä enemmän luottavat [pätöksenteossa] kylmiin tosiasioihin ja numeroihin ja prosentteihin kuin eestiläiset.”

Yritysten väliset verkostot ja henkilökohtaiset suhteet yritysjohtoon ovat tunnetusti tärkeitä palvelualalla ja business-to-business –liiketoiminnassa. Näiden alojen suomalaisten edustajien mielestä Virossa suhteilla on paljon suurempi merkitys kuin Suomessa. Usein todetaan myös, että paikallisessa tytäryhtiössä virolainen johtaja on välttämättömyys näillä aloilla. Partneritoiminnassa suomalaisen johtajan tärkein rooli Virossa voi olla ylläpitää suhteita partnereihin.

”Ei yksin vaikka puhuisi kuinka hyvää viroa ja vaikka olisi Kalevipoeg luettuna, niin ei sinne pidä yksin lähteä, vaan täytyy hankkia luotettava taho, jonka kanssa saa tehtyä jotain hyödyllistä. Viro ja Suomi muistuttavat toisiaan hyvin hankalalla tavalla, syntyy helposti väärinkäsityksiä, niin kuin kielessäkin.”

”Oikeastaan munkin tehtävä täällä on luoda niitä suhteita, vaalia niitä, pitää niitä yllä [partneriin], että tämä homma toimii. ...Kyllä niillä on suuri merkitys, näillä henkilökohtaisilla ihmissuhteilla.”

Suomalaisen ja virolaisen yrityskulttuurin kohtaaminen

Suomalaisyritysten Viron toiminnoissa ei ensi näkemältä näytä olevan erityisiä ongelmia, vaan lähinnä samoja käytännönongelmia, joita esiintyy sekä Suomessa että muilla ulkomaisilla markkinoilla toimittaessa. Ongelmista tarkemmin kysyttäessä esille nousevat useimmiten liiketoiminnan kulttuurierot – tapojen ja käytäntöjen erilaisuus. Tiiviimmin virolaista johtamistyyliä ja toimintatapoja ovat seuranneet suoria investointeja ja yrityskauppoja tehneet suomalaisyritykset, joilla on myös mahdollisuus vaikuttaa suoraan paikalliseen organisaatiokulttuuriin. Myös alihankkijoiden ja partnereiden kanssa toimivat suomalaiset tunnustavat yrityskulttuurierojen olemassaolon. Erot näkyvät lähinnä päätöksentekonopeudessa, autoritäärisessä johtamiskulttuurissa sekä tiimityöskentely- ja keskustelukulttuurin puuttumisena.

Kulttuurien yhteentörmäykseen lääkkeen on tuonut, tai tuo aikanaan, pitkäkestoinen kokemus yhteistyöstä ja molemminpuolisen luottamuksen rakentaminen. Pidempään markkinoilla toimineet yritykset ovat jo melko hyvin integroituneita paikalliseen liiketoimintaympäristöön. Ongelmat, joita suomalaisilla toimijoilla oli toimintaa käynnistettäessä, ovat toiminnan jatkuessa ratkenneet.

Yrityskulttuurien eroja ymmärretään jo paremmin, laatuongelmat ovat lieventyneet ja virolaisiin tytäryrityksiin on saatu luotettava johtotiimi.

Vaikka Viroa pidetään kulttuurisesti Suomen lähisukulaisena, eroja kuitenkin löytyy liiketoiminnan tavoissa, käytännöissä ja normeissa. Nähdään, että suomalaisilla on ulkomaalaisista investoijista parhaat edellytykset kielen ja maantieteellisen sijainnin takia integroitua Viron liiketoimintaympäristöön. Silti osa suomalaisista yrityksistä on osannut varautua yllätyksiin aloittaessaan toimimisen Virossa. Liiketoimintapartnereita etsittäessä on luotettu tuttujen suosituksiin tai käytetty hyväksi paikallista 'agenttia' erityisesti palvelualoilla.

”Viron kulttuurissahan on suurempi ero Suomeen kuin mitä äkkiseltään ajattelee. Kuvitellaan, että he ovat meidän sukulaiskansaa ja kaikkea tällaista. Siinä on yllättävän suuri ero itse asiassa ja se kielikin on siten, että kaikki kuvittelee, että ne puhuu suomea siellä. Eihän ne puhu suomea kuin ihan siinä Tallinnan seudulla...”

Toiminnan ongelmista puhuttaessa on paikallaan tehdä jako alihankkijoita työllistävien, yritysostaja tehneiden tuotantoyritysten sekä palveluyritysten välillä. Virolaisten **alihankkijoiden** kanssa toimijoiden suurimmat hankaluudet liittyvät alihankkijan luotettavuuteen. Tuotannon laatu on ollut yleisesti vaihtelevaa ja tuotannonohjaus heikkoa. Alihankkijoita on moitittu siitä, etteivät he ole asiakassuuntautuneita, ja toimitusvaikeudet ovat olleet arkipäivää. Toisaalta virolaisten alihankkijoiden huolena lienee ollut suomalaisten halu käyttää halvempaa tuotantokapasiteettiä lyhytjännitteisesti hyväkseen. Molemminpuolisen luottamuksen kasvu näkyy pidemmissä asiakassuhteissa, joissa asiat toimivat paremmin. Laatuakin on parantunut viime vuosina. Suurten kansainvälisten yhtiöiden uskotaan opettaneen virolaisia tuotantolaitoksia ”*tavoille*” ja nyt laatu on monella alalla Suomen tasolla.

”Se johtuu siitä, mitenkään Suomessa valmistettua halveksimatta ... mutta Viron maine on ollut niin huono, että on pitänyt tehdä parempaa, että saa maineen paremmaksi.”

Yritysostaja Virossa tehneiden suomalaisten **tuotantoyritysten** ensimmäisiä haasteita Virossa on ollut paikallinen yritysjohto. Suomalaisten ja vanhemman johtajapolven oli alkuun vaikea lähteä toimimaan yhdessä, koska toimintatavat olivat täysin erilaisia. Tämä loi pahimmillaan epäluottamusta, koska molemminpuolista ymmärrystä toimintatapojen erilaisuudesta ei ollut. Neuvostoaikana yrityksiä luotsanneet johtajat koettiin muodollisiksi, hitaiksi, muutoshaluttomiksi ja

pahimmassa tapauksessa toimintatavoiltaan epäeettisiksi. Tästä johtuen lähes aina ostetun virolaisyksikön koko johtotiimi on vaihdettu nuorempaan ja joustavampaan. Virolaiset yritysjohtajat jakautuvatkin vanhempiin, neuvostoajan kokemuksen omaaviin ja nuoriin, joilla on hyvä koulutus ja kielitaito ja jotka ottivat 1990-luvulla monet johtopaikat hoitaakseen.

Johtajavaihdosten lisäksi suomalaisyritykset ovat lähettäneet Viron tytäryhtiöön myös suomalaisia ekspatriaatteja siirtämään kotimaista organisaatiokulttuuria ja joissakin tapauksissa opettamaan toivottuja toimintatapoja uuteen yksikköön. Suomalaisten johtajien tehtävänä on ollut myös valvoa yritysstrategian toteutumista ja tarkkailla koko liiketoimintakonseptin linjakkuutta. Virolaisen henkilökunnan suhtautuminen on usein etenkin toiminnan alkuvaiheessa ollut varautunutta suomalaisten omistajien lähettäessä avainhenkilöitä opettamaan ja muuttamaan totuttuja toimintatapoja. Suoranaista vastustustakin on koettu. Suomalaisten yritysten mukaan Viron tuotantoyksiköissä on kuitenkin alettu ymmärtää, että näillä on opittavaa ja suomalaisista henkilöistä on apua.

”Kun yritti selittää, että nämä henkilöt tulevat teille avuksi ja helpottamaan, niin ne koki sen siten, että heitä tullaan nyt neuvomaan tänne ja että eestiläiset ovat ihan tyhmiä, että he eivät osaa mitään. Ne löivät hanskat tiskiin ja sanoi, että hoitakaa te suomalaiset koko homma, kun te olette niin fiksuja.”

”Ainahan täällä paremmin pystyy paikallinen toimimaan, se on niin kuin omalla kotimarkkinallaan, kielet, kulttuuri, verkostot, kaikki tällaiset on paremmat. Mutta niin kauan kunnes me tiedetään, että tuossa on ne tyypit jotka valvovat omistajan etua, sitten vain voi tehdä niin, että laittaa jonkun kontrollerin vähän katsomaan.”

Viron tytäryhtiöiden koetaan usein tavoittelevan riippumattomuutta uudesta ulkomaalaisesta omistajastaan. Tämä koetaan ongelmalliseksi, koska koko konsernin etujen mukaista on saada jokainen yksikkö toimimaan yhteisen edun mukaisesti. Riippumattomuuspyrkimyksistä huolimatta virolaisten johtajien ei koeta kantavan riittävää vastuuta toimistaan ja tärkeät päätökset jätetään mielellään emoyhtiön tehtäväksi.

”Mä sanoisin, että se on jokaisen tällaisen uuden kulttuurin [ominaispiirre]: ensin ne pääsee irti tällaisesta holhouksesta ja ovat itsenäisiä muutaman vuoden ja ne touhuua, mitä haluaa. Sitten kun

ne palaavat takaisin tällaiseen jonkinlaiseen holhoukseen, niin ehkä se ottaa vähän koville. Se on se minkä oon huomannut, että he haluavat olla itsenäisiä.”

”Me ei olla mitään, jos joku alkaa ruuvaa meidän toimintamallia. Sitten meillä ei ole mitään tuotavaa tälle markkinalle.”

”Totta kai me ollaan mukana siinä kehittämisessä, mutta periaatteessa saavat vapaasti hoitaa. Senkin oon huomannut, että he odottavat ehkä enemmänkin sellaista käskytystä kuin mitä me ajatellaan, että tarvitsisi. Me yritetään koko ajan tehdä sitä siten, että annettaisiin vapauksia ja itsenäistä päätäntävaltaa. Se on sellainen, että ehkä odotetaan koko ajan enemmän sitä, mitä pitäisi tehdä, eikä se itsenäisyys ole niin pitkälle vietyä.”

Virolaisyriyten vanha johto on koettu usein nopean kehityksen esteeksi, mutta toisaalta uuden sukupolven johtajien päätöksenteon nopeus on suomalaisten emoyhtiöiden mielestä liiankin suuri. Viron nopea kehitys viimeisen kymmenen vuoden aikana on opettanut nopeaan päätöksen tekoon, mikä arveluttaa suomalaisia. Nuoret johtajat ottavat usein ylisuuria riskejä yrityksen johtamisessa ja suomalaiset kaipaavat nuorten virolaisten johtajien päätöksentekoon harkintaa ja analyyttistä pohdintaa eri vaihtoehtoista. Samalla toivotaan myös lisää yhteistä keskustelua virolaisten johtajien tekemistä päätöksistä, jotta niiden vaikutukset myös emoyhtiön toimintaan tulisivat ymmärretyiksi.

”Ja sitten on se virolainen vamma, että joskus tulee hosuttua, ja ei oikein aina välttämättä osaa perustella sitä, että miksi joku asia tehdään näin. Tämä vamma on heillä kaikilla.”

Nuoren polven virolaisia businessosaajia keuhataan kansainväliseksi, koulutetuksi ja kielitaitoiseksi joukoksi – tosin suomea nuoret puhuvat yhä vähemmän. Virolaiset nuoret näkevät omat mahdollisuutensa lähes rajattomina ja he ovat valmiita ottamaan vastuun omasta toimeentulostaan, koska yhteiskunnassa ei ole sosiaalisia turvaverkkoja. Nuoren polven näyttämisen halu on suuri. Suomalaiset yritykset eivät välttämättä koe näitä ominaispiirteitä positiivisiksi asioiksi, vaan puhuvat usein nuorten virolaisten ylisuuresta itsetunnosta ja nöyryyden puutteesta. Kuvaavaa on, että suomalaiset selittävät Viron talouselämän huiman kasvun johtuvan ympäristön ja markkinoiden mahdollisuuksista, kun taas virolaiset mielellään vetoavat omaan henkilökohtaiseen osaamiseensa.

”No sanotaan, että välillä on ollut hankalaa löytää hyviä ihmisiä. ... välillä me olemme tehneet isojakin virheitä siinä. Ja se, että kyllähän virolaiset henkilöinä, niillä on kova halu näyttää.”

Toisaalta se on positiivista, mutta välillä se menee vähän pitkäksi. Että yritetään vähän liikaa näkemättä, että mikä on realistista.”

Suomessa on jo pitkään puhuttu suhdemarkkinoinnin merkityksestä liiketoiminnassa, mutta Virossa käsite ei ole vielä levinnyt laajasti. Suomalaiset ovat kokeneet, että Viron yritys-elämän keskustelut tai tiimityöskentelykulttuuri on vielä selvästi puutteellinen. Pahimmillaan suomalaisen omistajan keskustelun avaukseksi tarkoitetut ideat on tulkittu käskyksi, mikä taas on nostanut paikallista vastarintaa.

”Saada semmoinen keskusteleva... heti jos me heitetään joku asia pöydälle, niin se tulkitaan käskyksi ja sitten siihen aletaan suhtautua helposti negatiivisesti, että ei näin voi tehdä, vaikka se oli oikeastaan vain keskustelun avaus ja siinä on ongelmia, voi sanoa kaikkein suurimmat ongelmat.”

”Ja se on semmoinen asia, jota pitää varoa, kun itse työskentelee siellä, ettei mene kertoon niille, miten niiden pitää [hoitaa] hommat, ja häipyä paikalta, ja ihmettelee, miten siel menee kaikki pieleen. Ja sitten saa kuulla, et no kun sä käskit. Mitä, en mä käskeny, mä käskin teidän mieltä asiat ja tehdä ehdotuksia ja perustella sen. Mutta se viesti ei ollut mennyt perille. ...Ja siinä on ehkä pieni historiallinen kuilu ylitettävänä.”

Kaupan ja palvelualojen yritysten edustajat eivät ole kokeneet yhteistyössä virolaisten kanssa samanlaisia ongelmia kuin tuotantoyritykset. Palveluyritysten toiminnalle tärkeää on paikallisuus sekä usein paikallinen imago. Tietyillä aloilla, kuten lakipalveluissa, ydinosaaminen on paikallista. Sen sijaan mainos- ja markkinointisektorilla ei paikallista osaamista ollut Virossa ollenkaan ja toimijat puuttuivat. Palvelualoilla, joita Viroon vasta perustetaan, liiketoimintamallit ja -käytännöt siirretään Suomesta. Toisaalta yhteistyötä paikallisten kanssa tarvitaan; palvelualalla paikalliset suhteet ja pääsy yritysverkostoihin ovat tärkeässä asemassa ja suomalaisten palveluyritysten etabloituessa Viron markkinoille on suomalaista yritystä auttamassa ollut usein joko paikallinen yhteyshenkilö tai tuleva yrityspartneri.

Palveluiden tuotanto on ihmisiin sidottua, jolloin kulttuurierot korostuvat fyysisiin tuotteisiin verrattuna. Vaikka yleisesti henkilökohtaisen palvelun tasossa on Virossa vielä puutteita, asiantuntijapalveluissa erojen kerrotaan olevan lähinnä menettelytavoissa.

”... tästä kulttuurierosta johtuen ongelmia on enemmän informaation kulussa ja raportoinnissa. Ehkä sitten taas yhteiskunnallisista ja lainsäädännöllisistä eroista johtuen menettelytavoissa. Luottamuksellisuus tai sen puute ei ole ollut ollenkaan ongelma.”

Usean eri alan toimijat huomauttavat toiminnan olevan Virossa selvästi raaempaa Suomen bisneskulttuuriin verrattuna ja pahimmillaan liiketoimintakumppanin kautta saatuja suhteita ja tietoja käytetään häikäilemättömästi hyväksi. Suomalaiset ovat tottuneet luottamaan myös työntekijöihinsä tavalla, joka Virossa toimittaessa on harvoin mahdollista.

”Ja Suomessa kuitenkin mä väitän, se perustyöntekijä vähän kantaa huolta sen omistajan rahoista. Niin täällä saat itse vastata [rahoistasi], ei kukaan muu välitä sun rahoista kuin sä itse. Jos sä olet suomalainen yrittäjä, perustat tänne tytäryhtiön, palkkaat sille virolaisen toimitusjohtajan, niin 'goodbye'. ...Saat joka puolella kuoonon tommosella suomalaisella luottavaisuudella.”

”...kun sä toimit siinä yhteiskunnassa niin sun pitää huomioida se, siellä on paljon raaempi mentaliteetti bisnesmaailmassa ja sen takia kun suomalaisia menee sinne niin kyllä helposti tulee [huijatuksi]... jos sulla on bisneskontakti, ollaan käyty dokaamassa, ollaan tunnettu monta kuukautta ja hyvin menee, niin se ei ole mitään. Suomalaiselle se monesti merkitsee, mutta siellä ei. Ja suomalainen vielä, se ei ole hirveän huono juttu, jos suomalaista [huijaa].”

Ongelmien ratkaisutavat

Suomalaisten ja virolaisten välisessä yhteistyössä kohdatut ongelmat johtuvat pitkälti kulttuurieroista. Ratkaisuksi yhteistyötä tekevät yritykset ovat ottaneet luottamuksellisen ja pitkäkestoisen liiketoimintasuhteen rakentamisen, jota kautta voidaan yrityskulttuuria oppia ymmärtämään. Erilaisten toimintatapojen ja verkostojen ymmärtämisessä ovat apuna paikalliset partnerit tai tytäryrityksen johtajat. Ongelmien riitauttamista vältetään, koska omasta maineesta halutaan pitää huolta. Yritystoin markkinoille tulleiden yritysten ensimmäisiä ongelmia ratkottiin vaihtamalla johtotiimi. Myöhemmin sekä perustettujen että ostettujen tytäryritysten toimintaa valvotaan tarkasti niin organisaatiokulttuurin muokkauksella kuin myös perinteisesti tavoitteita asettamalla ja tuotosta kontrolloimalla.

Monet liiketoimintakulttuurin eroista ja erilaisista toimintatavoista johtuvat ongelmat on koettu erittäin vaikeiksi ratkaista. Alihankkijan huono työnlaatu voi jäädä reklamoimatta, koska siihen kuuluu työn kustannukset ja tuotto huomioonottaen liikaa aikaa ja rahaa. Tyypillinen toimintamalli on, että jos alihankintasuhde ei toimi, se lopetetaan ja etsitään uusi tekijä. Toinen vaihtoehto on rakentaa vaihe vaiheelta luottamuksellinen liikekumppanuus ja välttää lyhytjänteisiä liikkeitä.

”Joskus joutuu miettimään, että okei, sillä on jotkut perusteet miksi se noin tekee ja ei auta hyppiä tasajalkaa, pitää vaan ymmärtää ja hyväksyä se.”

”Ehkä ne [ongelmat] eivät ole oikein ratkenneetkaan. Tästä historiallisesta viitekehuksesta tai kulttuurierosta johtuen, kansakunnan luonne ja tapa toimia poikkeaa. Ei se näytä korjaantuvan. Samoihin asioihin saadaan aina vaan kiinnittää huomiota.”

”No on meillä ollut sellaisia tilanteita, missä ei ole odotukset kohdanneet ja sitten on tapahtunut jotain radikaalia. Mutta tämä on juuri sitä työtä, mitä yritetään pitkäjänteisesti tehdä. Että ymmärrys löytyisi siihen, että luottamuksellisesti rakennetaan pitkäaikaisia suhteita, jolloin voisi sanoa, että pitäisi toimia sekä hyvinä että huonoina aikoina...”

Vanhemman johtajapolven muutoshaluttomuus koettiin alkuvuosina hidasteeksi ja toiminnan haitaksi. Tuotantolaitoksissa oli suuren saneerauksen ja uudistamisen tarve, mikä aiheutti vanhan polven johtajissa vastarintaa. Usein ainoa ratkaisu on ollut vaihtaa johtaja ja koko johtotiimi.

”...Monta kertaa näissä tilanne on ollut se, että me halutaan kehittää ja jos jossain yksikössä menee huonosti, niin se ei riitä, että vaihdat yhden, vaan se vaati enemmän. Saadaan kokonaan uuteen asentoon se homma ja se tapahtuu sitä kautta, että tulee uusi tiimi paikalle kokonaan.”

Suomalaisia on usein syytetty isoveli-asenteesta virolaisia liikekumppaneitaan kohtaan. Alussa etenkin yritysostoilla hankituissa virolaisyhtyrityksissä yhteiset pelisäännöt oli kuitenkin luotava. Suomalaiset omaksuivat opettajan roolin – nähtiin, että virolaiset oli saatava länsimaisen liiketoimintanormien piiriin. Suomalaisten mukaan virolaisten kanssa on lähes aina pyritty neuvottelemaan suomalaisittain pitkämielisesti, keskusteltu tehtävistä muutoksista ja perusteltu, miksi suomalaisten opettama tapa on parempi.

”[ongelmat ratkaistaan] keskustelemalla. Ja jos se ei auta, niin sittenhän nyrkkiä lyödään pöytään niin kuin on normaali tapa toimia. Ei siinä muuta vaihtoehtoa ole.”

Suomalaiset ovat ottaneet käyttöön erilaisia kontrollimekanismeja ostamisissaan tai perustamisissaan yrityksissä sekä yhteisyrityksissä. Tytäryrityksiä monitoroidaan muun muassa tiukalla hallitustyöskentelyllä ja raportoinnilla. Samoin alihankkijat pyritään laittamaan ”*tiukkaan liekaan, etteivät ne pysty sooloilemaan*”. Vaikka omaa luottamusta virolaisiin partnereihin monissa kohdin kehutaan, niin toimintaa ja prosesseja (*ex ante*) sekä tuotosta (*ex post*) kontrolloidaan tarkasti.

”Siihen saa kanssa tottua, että pitää tajuta itse käydä kysymässä, että onko sulla kaikki kunnossa, koska kun tulee ensimmäinen hyväksyttävä syy olla tekemättä jotain, niin siihen loppuu toiminta... Oma-aloitteisuus, vastuunotto, kaikki semmoinen puuttuu. Ja se on useimmiten tulijoiden virhe täällä, kun sanotaan [virolaisille], että tehdään tää homma, [ja pidetään] kahden viikon päästä palaveri missä mennään. Sitten sä menet kahden viikon päästä palaveriin, ihmettelet miksi mitään ei ole tapahtunut, niin sitten sulle sanotaan ensimmäiseksi joku hyväksyttävä syy, että se ei vastannut silloin puhelimeen, kun mä soitin. ...Että paljon enemmän sellaista lähempää johtamista, semmoista kontrolli, kontrolli, kontrollia.”

”Virolaisten kanssa on sellaisia ongelmia, että ensinnäkin se ihmisten osaaminen, että voidaanko siihen luottaa. Jos sanotaan, että näin tehdään, niin ei se välttämättä niin toimi. Sun pitää kyllä itse omin silmin nähdä, että se homma on tehty ja että se on tehty, niin kuin ollaan sovittu. Jos ei sitten ole joitain indikaattoreita, joita pystyt seuraamaan.”

Virolaisten johtajien ja henkilökunnan on koettu tarvitsevan paljon apua etenkin heti yrityksen perustamisen jälkeen, suomalaiset yritykset ovat järjestäneet koulutusta ja opettaneet ammattiosaamista ja perusliiketoimintaa. Osaaminen siirtyy yhteisissä projekteissa opettelemalla ja käytäntöjä omaksumalla. Niissä suomalaisissa tytäryrityksissä, joissa on virolainen toimitusjohtaja, on usein myös tiukka muodollinen kontrolli, joka näkyy raportoinnin ja yhteydenpidon tiheytenä. Muodolliset kontrollisysteemit ovat implementointinsa jälkeen monesti halvempia kontrollimuotoja kuin suomalaisten johtajien siirtäminen Viroon. Lisäksi ekspatriaattien hyväksyttäminen paikallisten johtajaksi ei ole aina ongelmaton. Koulutus ja yrityskulttuurin siirto kotimaasta ovat kulttuurikontrollin muotoja, joissa toimintaa ja työsuorituksen laatua ohjaavat yhteiset normit.

”Me olemme ... 3-4 kertaa viikossa normaalisti [virolaisen] toimitusjohtajan kanssa yhteydessä. Mä saan raportit, mulla on linkitys, että mä näen koko ajan varaston arvot ja myynnit ja kierrot ja kaikki nämä, mikä on meille bisneksissä tärkeä. ... Me tiedämme koko ajan missä mennään ja pystytään reagoimaan hyvin nopeasti.”

”Mä olen juuri sen takia paljon mukana. Se on se syy, tehdään business planit yhdessä ja implementoidaan raportointijärjestelmät. Ei niinkään mennä sinne lattiatasolle ja puututa siihen päivän työhön... Mutta johtamissysteemin luomisessa, siinä mä oon joutunut auttamaan hyvin paljon, ja ottamaan sitä käsiin, koska se puuttui.”

Yrityksen paikallinen (toimitus)johtaja on erittäin tärkeässä asemassa, erityisesti koska toimitaan vieraassa maassa ja kulttuurissa, ja koska liiketoimintakulttuureissa ja -käytännöissä on paikoin isoja eroja. Virolaiset johtajat vastaavat suomalaisen yrityksen paikallisesta näkyvyydestä ja voivat toimia välittäjinä kulttuurierojen sudenkuopissa. Tärkeän roolinsa takia paikallisen johtajiston suhteet ja menneisyys voivat olla tärkeitä valtteja tai pahimmillaan painotaakkoja.

”...jos toimit täällä markkinoilla, niin on oltava erittäin hyvät suhteet viranomaisiin. Monta kertaa sieltä voi tulla jotain rajoituksia, jos sulla ei ole hyviä suhteita, paikallisia kontakteja. Sen takia on tärkeää, että mä ohjaan strategisesti tätä toimintaa, mutta sitten mulla on alaisina paikalliset toimitusjohtajat, joilla on ministeriöihin ja muualle hyvät suhteet.”

Suomalaiset ovat ymmärtäneet oman maineen merkityksen pienissä paikallisissa yritysverkostoissa. Muutamissa ongelmatapauksissa riita on viety oikeuskäsittelyyn asti, mutta suomalaiset ovat riitoja yleensä vältelleet. Kynnys viedä riita oikeuteen asti vaikuttaa paikallisten toimijoiden keskuudessa korkeammalta kuin Suomessa.

”Tähänkin [oikeustapaukseen] olisi vielä [oikeushenkilö] liittynyt ja varmasti olisi voitettu. Mutta me ei haluttu lähteä siellä pilaamaan omaa mainetta riitelyllä. Eli rahaa me hävittiin, mutta nähtiin että se kannatti pitkällä aikajänteellä.”

Virolaiseen työvoimaan liittyvät kysymykset

Keskeinen suomalaisia yrityksiä Viroon houkuttanut tekijä on ollut Viron edullinen, mutta suhteellisen ammattitaitoinen työvoima. Viimeaikainen kehitys on kuitenkin ollut sen suuntaista, että virolainen työvoima ei välttämättä enää kauan pysty houkuttelemaan ulkomaalaisia investointeja maahan. Palkkataso on noussut Virossa nopeasti, eikä Viroa enää voida pitää varsinaisena halpatuotantomaa. Lisäksi ongelmia aiheuttaa osaavan työvoiman saatavuus. Pätevien ihmisten löytäminen on vaikeutunut selvästi ja etenkin ammatillista osaamista vaativia tehtäviä uhkaa suoranainen työvoimapula.

Viron työntekijämarkkinat ovat selkeästi jakautuneet kahtia. Markkinoilla on peruskoulun käyneitä pääosin vanhempia työntekijöitä ja toisaalta nuoria tyypillisesti korkeasti koulutettuja ihmisiä. Neuvostoajan perintönä virolaisissa yrityksissä on hierarkkinen organisaatorakenne ja etenkin tuotantolaitoksissa arvostetaan edelleen autoritääristä johtajaa. Virolaiset työntekijät ovat tarkkoja vastuistaan ja pitäytyvät tiukasti omissa työtehtävissään. Asenne- ja kulttuurimuutos on käynnissä länsimaalaisten yritysten opettaessa työntekijöille vastuunottoa ja tiimityöskentelyä.

Neuvostoliiton aikakauden päättymisen jälkeen käytännössä ainoa työntekijöiden motivointitapa oli tarjota työntekijöille lisää palkkaa. Palkan motivoiva merkitys on edelleen suuri etenkin nuorten koulutettujen virolaisten kohdalla, mutta myös ns. pehmeiden arvojen merkitys on kasvamassa. Työntekijöiden vaihtuvuus on Virossa tyypillisesti suurta ja työntekijöiden sitoutuminen yritykseen riippuu alan työntekijöiden ikärakenteesta, väestön taustasta ja työvoiman kysynnästä. Henkilöstön järjestäytymisaste ja ammattiyhdistysliikkeen rooli on Virossa erittäin pieni, eikä sen odoteta nousevan ainakaan lähiaikoina.

Viron työmarkkinat ja alkava pula työntekijöistä

Korkeasti koulutettuja työntekijöitä on Virossa suhteellisesti paljon, mutta suomalaisjohtajat eivät yleisesti ole tyytyväisiä heidän osaamiseen. Tyytymättömyyden syynä on vähäinen käytännön kokemus sekä se, että Virossa ei voi luottaa korkeakoulutuksen tuomaan pätevyyteen, sillä yliopistojen tasoissa on suuria eroja. Virossa nähdään olevan vain muutama suomalaisen korkeakoululaitokseen verrattavissa oleva yliopisto.

Pätevien johtajien löytäminen on Virossa vaikeaa, koska nuorten koulutettujen ihmisten käytännön osaaminen ja kokemus on heikkoa. Parhaimmillaankin heillä on vain noin kymmenen vuoden kokemus toimivasta markkinataloudesta. Puutteita osaamisessa koetaan olevan esimerkiksi asiakaspalvelussa. Nuoret johtajat ymmärtävät asiakaspalvelun tärkeyden paremmin kuin vanha johtajasukupolvi, mutta asiakassuhteen tärkeyttä ei silti ole vielä täysin sisäistetty ja paikalliset johtajat ”johtavat esimieheen, eikä asiakkaaseen päin”. Tarvittava kokemus tulee vain ajan myötä, mutta virolaiset itse olisivat mielellään hyppäämässä suoraan mahdollisimman suuren johtajan saappaisiin.

”...siellä on kyllä tällä nuoremmalla porukalla aito into, että kun puhutaan koko elämän jatkuvasta oppimisesta, niin siellä se on oikein sisäistetty myöskin. Ne opiskelevat koko ajan jotain lisää.”

”... kaksikymppisissä ja kaksivitosissa on mun uskoni, jotka sit taas elää ihan toisessa maailmassa [kuin yli 40-vuotiaat], mutta heidän ongelmansa on sitten se, että he haluavat liian nopeasti eteenpäin, ei ole sellaista malttia.”

Työvoiman saatavuudessa on ongelmia myös keskijohdon osalta. Niin palveluiden ja kaupan kuin tuotannon aloillakin pätevästä toimihenkilöistä ja etenkin työnjohtajista ja päälliköistä on pulaa. Virolaiset työnjohtajat ovat tyypillisesti vanhemman polven henkilöitä, jotka ovat eläneet ja työskennelleet Neuvostoliiton aikana ja tottuneet täysin nykymalleista poikkeaviin toimintatapoihin. Työnjohtajien koulutus on tärkeää, etenkin tehokkuuden ja tuottavuuden ymmärtämisen lisäämiseksi.

”...sitä kautta se tehokkuus nousee, ei niitä työntekijöitä kouluttamalla, vaan työnjohtoa.”

Korkeakoulutetut nuoretkaan eivät ole kiinnostuneita työnjohtotehtävistä, vaan he etsivät lähinnä ylimmän johdon tehtäviä. Tilanne on muuttunut suomalaisyritysten toiminnan alkuaajoista, jolloin tarjolla oli korkeatasoista ja koulutettua työvoimaa myös suorittaviin ja keskijohdon tehtäviin. Tuolloin ulkomaisen yrityksen palvelukseen pääseminen oli tavoiteltava asia. Ulkomaiset yritykset maksoivat parempaa palkkaa ja saattoivat tarjota autoedun, kuten muutkin hyvät työvälineet. Alle kymmenessä vuodessa tilanne on muuttunut, länsimainen työnantaja ei enää ole ”paras paikka mihin sä voit päästä”.

”[1990-luvulla] meille halusi ministerin lapsi [työntekijäksi], ei halua enää. ...nyt saat haalia, että saat porukkaa niihin [palvelu] hommiin. Vielä kun vaatimukset on kovat, kielitaidot ja kaikki, ei toi niin helppoa ole.”

”...ajatuksena oli ensin hakea sellainen [tehdaspäällikkö] joka osaa ne hommat, mutta ei sellaista löytynyt ja on pitänyt jatkaa sitä prosessia siten, että haetaan henkilö, jolla on riittävä koulutus pohja, joka sitten opetetaan siihen, mutta ei sitäkään ole vielä löytynyt...”

Suurin työvoiman saatavuuteen liittyvä ongelma Virossa on puute ”suomalaisten standardien tasoisista” ammattiosaajista, jolla tarkoitetaan esimerkiksi asentajia ja myyntihenkilökuntaa. Suurimpana syynä ammattitaitoisen työvoiman riittämättömyyteen on puutteellinen ammattikoulutusjärjestelmä. Tilannetta pahentaa virolaisten nuorten suuri kiinnostus yrityksen korkeampiin johtotehtäviin. Nämä tekijät yhdessä aiheuttavat sen, että ammattitaitoisten suorittavan työn tekijöiden hankinnassa on jo nykyisin erittäin suuria ongelmia.

”On ihan mahdoton saada ihmisiä, jolla olisi perus ammattikoulutus. Sä joudut ne itse kouluttamaan. Kaupan alalla ei ole semmoisia osaajia, tai jos ne tulee, ne tulee niin toisesta maailmasta... Käytännössä, kun me ihminen saadaan, niin me aloitetaan ihan nollasta, ja sanotaan että kaikki, mitä sä olet tähän asti oppinut, niin unohda. Ja sitten aletaan kääntämään ympäri.”

Vaikka länsiyritykset eivät enää houkuta 1990-luvun malliin, työntekijämarkkinoilla suomalaisuus on selvästi positiivinen asia ja suomalaista työnantajaa pidetään yleisesti virolaista luotettavampana ja maksukykyisempänä. Suomalaiset maksavat vähintään yhtä hyvää palkkaa kuin virolaiset yritykset, joiden maksukyky ja vakavaraisuus eivät useimmiten ole suomalaisyritysten veroisia. Työntekijät arvostavat suomalaisten yritysten johtamiskulttuuria, eettisiä toimintatapoja ja toiminnan pitkäjänteisyyttä. Suomalaisyrityksessä työskentely on tavoiteltavaa ja sillä on myös arvoa työmarkkinoilla työsuhteen päätyttyä. Silti esimerkiksi ruotsalaisia yrityksiä arvostetaan vielä selvästi suomalaisia enemmän.

”...suomalaisista tuli tavoiteltuja työnantajia, mutta ei yhtään tavoitellumpia kuin ruotsalaisista, joiden maine oli parempi ja ruotsalaiset osaavat tuon asian paremmin kuin suomalaiset. Ei meidän pidä olla kovin ylpeitä tai kuvitella, että me ollaan jotenkin kova juttu siellä kun ollaan suomalaisia.”

Tehdastyölle näyttäisi vielä tällä hetkellä löytyvän Virossa tekijöitä, mutta tulevaisuudessa tilanne voi olla toinen. Virolaiset nuoret eivät ole kiinnostuneita suorittavasta työstä ja tulevaa työvoimapulaa ennustaa myös ammattikoulutuksen vähyys. Tällä hetkellä tehtaissa työskentelee paljon venäjänkielistä väestöä, joiden kielitaito ja osaaminen eivät riitä esimerkiksi asiakaspalvelutehtäviin. Venäläiset työskentelevät useammin myös siivoustehtävissä ja lisääntyvästi kauppojen kassoilla. Nuorempi venäläisväestö on jo kielitaitoisempaa ja hakeutumassa pois matalasti palkatuilta aloilta. Venäläisten keski-ikäisten työntekijöiden poistuessa työmarkkinoilta on Viron suotuisa alihankinta- ja tuotantoympäristö näillä näkymin uusien haasteiden edessä. Vaikka henkilöstökustannukset eivät kerro kaikkea tuotannon kokonaiskustannuksista, on silti monelle suomalaisyritykselle juuri suorittava ja usein venäläinen työntekijäryhmä tärkeä tekijä tuotannon kannattavuudessa.

”Sanotaan, että sellaista uutta nuorta polvea tällaisiin [teollisuuden] yrityksiin on rehellisyyden nimissä aika vaikea saadaakaan. Kyllähän he ovat sellaiseen kypsempään ikään ehtineitä.”

Toisaalta etenkin virolaisten rakennusammattilaisten ammattitaitoa ja motivaatiota kehuaan yleisesti. Tosin rakennustyöntekijöistäkin alkaa olla pian pulaa Virossa. Tähän on syynä se, että moni pätevä rakennusmies on lähtenyt töihin ulkomaille moninkertaisesti paremman palkan houkuttelemana.

”kun tulee näitä juttuja virolaisista rakennusmiehistä, niin kyllä mä sanoisin, että ne on parempia kuin nämä, mitä täällä [Suomessa] on. Yleisellä tasolla paljon parempia, mitä Suomessa yksikään. Ne ovat tottuneet niukoissa olosuhteissa tekemään töitä, ja [heillä on]kädentaidot ihan toisella tavalla kehittyneet kuin nykykavereilla täällä.”

Kuten virolainen johtajisto, myös virolainen työvoima on selvästi jakautunut kahtia. Osaamisen tasossa ja laadussa on huomattava ero nuoren ja vanhemman polven välillä. Tämä on osaksi koulutuskysymys, mutta eroihin osaamisessa vaikuttaa myös Viron sosialistinen historia. Yli 40-vuotiaiden palkkaamista vältetään selvästi erityisesti kaupan ja palveluiden alalla.

”Mä oon tosi ikärasisti kyllä kun mä sanon näin, mutta esim. semmonen, jolla on kokemusta Neuvostoliitosta, niin ei missään tapauksessa asiakaspalvelutehtäviin. Pääsääntöisesti [heillä] ei vaan ole semmoista käsitetä olemassa kuin asiakas. Se lähtee niin sieltä toisesta päästä, että tavara ja valta ja säädökset ja ohjeet, ettei vaan tee virheitä.”

”...rekrytointivaiheessa sen näki, että siellä oli hyvin koulutettuja ihmisiä, mutta jos oli nuori ja hyvin koulutettu, niin sitten ei oikein ollut kokemusta. Sitten taas, jos oli liikaa kokemusta sieltä vanhasta systeemistä, niin annettiin heti ymmärtää, että se on liian vanha. ... yli nelikymppiset joka tapauksessa ovat liian vanhoja, väärän koulutuksen saaneita, väärän taustan omaavia ja näitä ei pystytä hyödyntämään uudelleen.”

Verrattaessa työntekijöiden kustannustasoa heidän osaamiseensa pidetään virolaisia työntekijöitä harvoin suomalaisia parempina. Suorittavien työntekijöiden palkkojen ja osaamisen koetaan silti olevan Virossa hyvin tasapainossa. Kuitenkin monet suomalaisyritykset ovat ilmaisseet huolensa työntekijöiden palkkojen nopeasta noususta. Viron palkkataso on noussut noin 10 prosenttia vuodessa jo joidenkin vuosien ajan ja seuraavalle kahdelle vuodelle on ennustettu 7-8 prosentin kasvua. Jos nykyinen nousuvauhti säilyy, palkat kaksinkertaistuvat noin seitsemässä vuodessa. Samanaikaisesti tuotantoyrityksillä on hintojenlaskupaineita ja siksi tehokkuuden nostaminen onkin yrityksille suuri haaste. Heikkoa tuottavuutta ja itseohjautuvuuden puutetta kuvattiin suurimmiksi ongelmiksi suorittavien työntekijöiden keskuudessa.

”Mun mielestä se on, että jos pelkästään lähtee sen alhaisemman palkkatason perään, niin kyllä hyvin nopeasti joutuu reivaamaan ja katsomaan, että pystytäänkö me tehokkuuden kautta saamaan lisää ulos. Et jos vaan jää lepäämään siihen, että okei, palkkaero on riittävän suuri, jotta kilpailukyky pysyy, niin okei, kyllä se varmaan 3-5 vuotta on näin, mutta entäs sen jälkeen.”

”...tällä hetkellä voidaan pitää enemmän henkilöitä, esim. asiakaspalvelussa, kun palkkataso ja kustannustaso ovat tällä tasolla. Mutta kun se palkkataso nousee, niin ei ole varaa yhtä montaa työntekijää pitää yksinkertaisesti. Ja silloinhan pitää kouluttaa heidät tekemään oikeita asioita, ja nopeammin ja tarkemmin.”

”Virossa on siinä tekemisen tehokkuudessa tekemisen varaa ilman muuta, kaikilla tasoilla. Siellä on tällaista toimihenkilöporukkaa ja työntekijäporukkaa selvästi enemmän suhteessa siihen tuotokseen mitä Suomessa on tällä hetkellä tällä [palvelu]alalla.”

Virolainen korkeakoulutettu työvoima ei ole enää huomattavan edullista. Koska pienen maan korkeakoulutettujen huippuosaajien määrä on pieni, pystyy kärkijoukko hinnoittelemaan työnsä jo lähes pohjoismaalaisten osaajien tasolle. Etenkin IT-alan ammattilaisten, lähinnä ohjelmoijien,

palkat ovat nousseet nopeasti ja virolainen ohjelmoija ansaitsee pian kolminkertaisesti toimistotyöntekijän palkan. Virolaiset ovat tähän asti pystyneet pitämään muun muassa palveluiden hintatason kilpailukykyisenä, mutta ylihinnon pelätään pian pilaavan alan mahdollisuudet kansainvälisessä kilpailussa. Virolaisen työvoiman kilpailukykyä laskee myös se, että Virossa työntekijöiden koulutukseen joudutaan kaikilla työntekijätasoilla panostamaan huomattavasti Suomea enemmän. Paikanpäällä tehtävän koulutuksen ja työhön opastuksen lisäksi tarvitaan usein myös Suomessa järjestettävä koulutusjakso.

”Kun lähetään kouluttamaan esim. johtajatasoinen ihminen, paikallinen, niin se on viidestä kymmeneen vuoteen, ja sitten pelko on se, että joku sen headhuntauu tällä matkalla.”

Hierarkkinen organisaatiokulttuuri

Työntekijöiden oma-aloitteisuus ja itsenäisyys eivät ole Virossa toivotulla tasolla. Oma-aloitteisuuden puutteen kerrotaan johtuvan Neuvostoliiton ajalta periytyvästä vastuunoton ja virheiden pelkäämisestä. Työntekijöitä ei silloin kannustettukaan vastuunottoon, vaan tapana oli määrätä työtehtävät ja olettaa, että *”työntekijä tekee työnsä ja on hiljaa”*. Suomalaisten keskuudessa vallitseva käsitys suorittavan portaan työntekijöistä on, etteivät he halua ottaa vastuuta ja vastuunkannon kuvataan olevan *”suppeahkon, pitkälle edenneen joukon ulkopuolella vielä keskeinen ongelma”*.

”... suurimmat erot syntyvät tässä suorittavan portaan suhteen, eli se kulttuuri on siellä jostain syystä sellainen, että kaikki pitää käskä ja ohjata ja sanoa, sellainen aktiviteetin puute... Sanotaan, että tällainen itseohjautuvuus työn tekemisen suhteen, niin siinä on paljon puutteita.”

”...jos ajattelee taaksepäin Neuvostoliiton aikaa, niin silloinhan kaikki oli ohjattua, että itse ei saanut ajatella mitään tai tehdä päätöksiä. Sitten ne ovat tottuneet siihen ja se kulttuuri on sen taustainen ja ne odottaa edelleen, että joku muu tekee päätökset ja ottaa vastuun. Vastuun kantamiseen täytyy oppia.”

Suomalaisten yritysten näkökulmasta virolaiset työntekijät ovat tarkkoja työtehtäviensä rajoista. Usein työntekijän vastuulle annettavat tehtävät halutaan listattavaksi tarkasti myös työ sopimukseen.

Ongelmaksi muodostuu tällöin se, että organisaatio ei toimi optimaalisesti työntekijöiden pitäytyessä tarkasti omissa tehtävissään. Ongelmia aiheuttaa myös Viron lainsäädännössä määrätty työntekijän selittämisvelvollisuus ongelmatapauksissa. Suomalaiset työnantajat kokevat tämän kiusalliseksi jäänteeksi neuvostoajoilta ja siitä haluttaisiin päästä eroon mahdollisimman nopeasti.

Suomalaiset johtajat ovat selvästi yllättyneitä Viron toimintojen vahvan johtajan tarpeesta. Suomessa koulutautuneet ja kansainvälistäkin yrityskokemusta hankkineet johtajat ovat etenkin tuotantolaitoksissa joutuneet omaksumaan uuden autoritäärisen johtamistyylin. Nuorempien työntekijöiden ja alemmien tasojen johtajien vastuullisuus on paikoin jo parempaa tasoa, mutta täysin länsimaiseen verrattain vapaaseen johtamistyyliin ei vielä voida mennä. Uudemmissa aloilla, kuten informaatioteknologiassa ja muissa asiantuntijapalveluissa oma-aloitteisuuden ja itsenäisyyden koetaan olevan teollisuustuotantoa paremmassa kunnossa.

”Kyllä täällä selvästi enemmän puhutaan selvemällä kielellä kuin Suomessa, että sä teet näin ja näin, onko selvä. Kyllä se on tällaisen enemmän autoritäärisen johtamisen puolella, josta sitten yritetään viedä sitä pehmeämpään suuntaan, että pojat [alemman ja keskitason johtajat] itse ottaisi vastuuta. Mutta jos menisi ihan demokraattiseen johtamiseen, niin sitten ei tulisi mitään.”

”Välttämättä sitten se kommunikaatio keskijohdolla ja mitä alemmas mennään, niin ihmiset eivät tunnu tietävän yhtään mitään, että mitkä on mun yrityksen tavoitteet, mun omat tavoitteet. Mitä varten mä suurin piirtein olen tässä. Ihmisille on vaan sanottu, että seisot siinä ja teet tota hommaa.”

Markkinoiden vapautumisen jälkeinen kehitysvaihe 1990-luvulla on vaatinut vahvaa johtamista. Kuten tavallista, kulttuuri- ja asennemuutos vie aikaa ja suomalaiset yritykset osaavat suhtautua muutoksen aikatauluun realistisesti. Viron johtamistyyli ja organisaatiokulttuuri ovat kuitenkin muuttumassa ja viime aikoina suomalaiset johtajat ovat alkaneet jakaa päälliköilleen entistä enemmän osavastuuta. Myös tiimityöskentelyä opetellaan ja sitä kautta vastuullistetaan työntekijöitä. Tiimiä ja projektityöskentelyä pitää kuitenkin vielä valvoa tarkasti. Suomalaiset yritykset pyrkivät osaltaan vähentämään virolaisten yritysten hierarkkisuutta. Käskemisen sijaan työntekijöitä kannustetaan ottamaan itse enemmän vastuuta yrityksen liiketoiminnasta. Madalletuissa organisaatioissa työtyytyväisyys nousee ja uusi johtamistyyli on usein vastaanotettu positiivisesti.

”Täällä pitää olla hyvin huolellinen ja pitää sanoa, että se pitää tehdä ja sitä pitää seurata, muuten se ei välttämättä tapahdu.”

”Kyllä meillä on tarkoituksena keskipitkällä aikavälillä ...että tuotantotiimit itsenäisesti hoitaa hommia, että siellä ei tarvita mitään käskyttäjiä kertomaan mitä tehdään, mutta mä en usko että tämä ihan nopeasti vuoden kahden päästä toteutuu.”

”Siitä huolimatta, että me ollaan nyt yli puoli vuotta yhdessä rakennettu tätä organisaatiomallia tämän porukan kanssa ja sovittu miten toimitaan, meillä on ongelmia. Mutta ne ongelmat ovat huomattavasti pienempiä kuin mitä ne olivat aikaisemmin. Kun tämä johtamistyyli on vielä autoritäärinen, että ihmisiä ei niin hirveästi motivoida, vaan aletaan hakata nyrkkiä pöytään, että nyt tehdään ja mennään ja ihmiset odottavat käskyjä.”

”Aikaisempikin oli ... selkeästi enemmän hierarkkinen, koska se yrityksen kehitysvaihe vaati sellaista. Jonkun piti sanoa että nyt tehdään näin ja nyt näin ja nyt näin. Nyt kun me olemme saavuttaneet sen koon, niin on hirveän tärkeätä, että se koko organisaatio saadaan siihen mukaan. Niin sanottu moderni ja skandinaavinen johtaja, joka meillä nyt on, on saanut ihan älyttömästi enemmän irti siitä muusta porukasta. Ja ihmiset ovat hirveän, tosi innokkaita. On annettu olennaisesti enemmän vastuuta ihmisille ja niille vastuualueiden vetäjille. Siitä on tosi hyviä tuloksia.”

Virolaisten työntekijöiden motivointikeinot

Suomalaisten yritysten toimintojen alkuvaiheessa palkka oli Virossa tärkein motivointikeino. Rahan merkitys motivointikeinona on pikku hiljaa vähentynyt, mutta oman elintason nostaminen on yhä tavoiteltavaa. Erityisesti nuorilla menestymisen halu ja motivaatio elintason parantamiseen on suuri.

”...mikä täällä on Suomeen verrattuna taas kerran hyvä, niin kyllähän tää sellainen eteenpäin menemisen hinku, menestymisen hinku on hirveä. Että on se sitten nuori vastavalmistunut, niin sä näet sen silmissä, kun se palaa. Se haluaa kansainvälistyä, se haluaa johtajaksi. Ja se tekee töitä. ... Raha, valta, status on täällä äärimmäisen tärkeä vielä, ja kaikki semmoset symbolit.”

Erityisesti kaupan ja palveluiden aloilla on Virossa yleistä, että työntekijällä on pieni peruspalkka, jonka päälle maksetaan kannustinlisiä ja bonuksia, joilla saadaan työntekijä toimimaan aktiivisesti. Suomen palkkausjärjestelmiä kuvataan liian kankeiksi Viroon, koska ne tähtäävät ajallisesti liian pitkälle ja suoritevaikutukset ovat liian pieniä. Suomalaiset yritykset käyttävät kuitenkin Virossa vain hieman Suomesta modifioituja kannustin- ja palkkausjärjestelmiä. Uusia keinoja silti mietitään etenkin teollisuudessa.

Palkan, kannustinjärjestelmien ja työvälaineiden lisäksi muitakin motivaatiokeinoja on käytössä. Suomalaiset työnantajat ovat huomanneet, että pehmeät arvot, kuten työyhteisön toimivuus, työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet, työnantajan sitoutuminen työntekijäänsä sekä koulutus- ja uramahdollisuudet ovat nousemassa yhä tärkeämmiksi työntekijöiden keskuudessa. Merkittävä tekijä on myös usko yrityksen tulevaisuuteen ja pysyvyyteen. Virossa tärkeää on myös se, että työntekijää muistetaan ja kiitetään henkilökohtaisesti. Virolaiseen yrityskulttuuriin kuuluvat kiinteästi erilaiset teemapäivät, joihin virolaiset työntekijät osallistuvat suomalaisten yritysten mielestä yllättävän runsain määrin ja usein koko perheen voimalla.

”Siinä vaiheessa kun kaikki halusivat sen länsiauton mahdollisimman pian, niin se [motivointikeino] oli raha, ei siellä oikein muuta ollut. Ja tässä post-Neuvostoliitossa vuosi oli hirveän pitkä aika. Ei silloin 1996 saakka kannattanut maalata tulevaisuutta kellekään, että jää tänne niin on hyvä tulevaisuus, vaan kaikilla oli liian kiire seuraavan 500 dollarin perään. Tämä lienee rauhoittumassa.”

Rahan tärkeän motivointimerkityksen näkee edelleen virolaisten työntekijöiden ja johtajien heikossa sitoutumisessa työnantajaansa. Erityisesti suuren kysynnän päällikkö-, asiantuntija- ja myyntitehtävissä halukkuus vaihtaa työpaikkaa paremman palkan perässä on suuri. Tietyt toimialat ovat onnistuneet muita paremmin työvoiman sitouttamisessa, esimerkiksi pankkialalla vaihtuvuus on pientä vaikka alan tulotaso on keskimääräistä korkeampi. Työvoimavaltaisten alojen työntekijöiden vaihtuvuus riippuu kysynnän lisäksi ikärakenteesta ja työntekijöiden taustasta. Erityisen sitoutunutta työnantajaansa on se osa venäläisväestöä, joka ei osaa viroa, ja jolla tästä johtuen mahdollisuudet saada muuta työtä ovat rajalliset.

”Ihmisten motivaatio ei ole kovin korkealla ja he vaihtavat palkan perässä hommia aika paljon, niin koko tämän henkilökunnan osaamisen ja motivoinnin rakentaminen tulee olemaan ihan keskeisiä alueita.”

”Niiden ihmisten löytäminen on hankalaa ja jos löydät, niin ne kiertää firmoja ja palkka motivoi. Ne vaihtaa työpaikkaa myös aika hanaasti, että pitää löytää myös sen rahan lisäksi koulutukseen liittyviä asioita, karriäärisuunnitelmia ja muuta, että se sitoutuu ja jää tähän firmaan. Mutta kyllä se palkka kuitenkin on pääasia.”

Henkilöstön järjestäytyminen ja ammattiyhdistysliike

Virolainen työvoima ei ole järjestäytynyt ja ammattiyhdistysliikkeen rooli on Virossa lähes olematon. Suomalaiset yritykset ovat yhtä mieltä siitä, että järjestäytymisaste tulee nousemaan, mutta kehityksen uskotaan olevan hidasta. Yleisesti ei uskota myöskään siihen, että Virossa muodostuisi työ sopimusten kolmikantamallia. Järjestäytymisen vähäisyyden voidaan tulkita johtuvan pääosin kahdesta tekijästä. Ensiksi, länsimaiset yritykset pitävät aktiivisesti työntekijöistään hyvää huolta. Aiheettomia irtisanomisia ei tehdä ja muitakin järjestäytymishalukkuutta lisääviä toimia vältetään tietoisesti. Länsimaiset yritykset ovat maksukykyisiä ja suorittavat palkkansa säännöllisesti, eivätkä maksa palkkaa pimeästi. Lisäksi suomalaisten vetämissä tuotantolaitoksissa mietitään aktiivisesti myös työntekijöiden työolojen parannuskeinoja. Toisin sanoen länsimaalaisten yritysten on nähty pitävän työntekijöistään huolta aivan eri tasolla kuin mihin Virossa on totuttu ja työntekijöiden odotukset näin ylitetään. Suomalaisjohtajat kokevatkin, että alhainen järjestäytymisaste on indikaattori siitä, että heidän työntekijänsä ovat tyytyväisiä omaan tilanteeseensa. Toiseksi, järjestäytymisellä ja kollektiivisella asioiden hoidolla on Virossa vielä huono kaiku neuvostoajoista.

”Usein käy niin, että jos järjestäytymisaste lähtee voimakkaasti nousemaan, niin se indikoi sitä, että ihmiset eivät ole olleet tyytyväisiä siihen, mitä ihmiset olisivat saavuttaneet ilman sitä järjestäytymistä. Kun se järjestäytyminen on matala, niin sen täytyy osittain tarkoittaa sitä, että yritykset ovat pystyneet hoitamaan niitä asioita työntekijän kannalta.”

Suomalaisjohtajat uskovat, että virolaiset työntekijät eivät pidä järjestäytymistä ja liittoon kuulumista tarpeellisena tai houkuttavana vaihtoehtona. Työntekijöiden kuvaillaan olevan tyytyväisiä, kun heillä on pysyvä työpaikka ja hyvä työnantaja. Lisäksi suomalaiset näkevät, että Viron yhteiskunnassa on hyväksytty yksilökeskeinen ajattelutapa, jonka mukaan jokainen pitää

itsestään huolta. Yhteistoimintakulttuuria Virossa ei ole, eivätkä virolaiset haluaisi maksaa ”yhteiskassaan mitään, koska on pelko, että joku varastaa ne kuitenkin”.

”Mutta aika vaikea nähdä, että tossa ympäristössä... lähitulevaisuudessa mikään ammattiyhdistysliike saa mitään jalansijaa siellä, koska nämä nuoret, jotka siellä nyt jyllää, se on just tätä hyvinvoinnin ja varallisuuden kasvattamista. Kyllä vähän se viidakon laki siellä on, ja ne itse sen hyväksyy ilmeisesti.”

”Mitä olen kysellyt vähän..., niin mun mielestä se on aika hyvä vastaus, mikä on muutaman kerran tullut, että miksi pitäisi järjestäytyä, kun [yritys] toimii kaikkien lakien mukaisesti ja on reilu. Ei ole vielä löydetty mielekkyyttä siihen järjestäytymiseen.”

Suomalainen ammattiyhdistysliike on yrittänyt tuoda Viroon Suomen mallin mukaista työmarkkinajärjestelmää. Suomalaisten yritysten mielestä järjestäytyminen ei ole Virossa merkittävästi nousemassa, vaan paineiden nähdään olevan lähinnä Suomen ammattiyhdistyksillä. Suomalaiset yritykset ovat tähän asti suhtautuneet melko neutraalisti ammattiyhdistysliikkeeseen Virossa, mutta yrityksissä on silti mietitty sitä, että olisiko yritysten syytä ottaa aktiivisemmin osaa keskusteluun työntekijä osapuolen järjestäytymiseen.

”Suomesta siellä juoksevat nämä ay-liitot, ja myös tämä meidän [yrityksen] oma yksikkö, niin nehan yrittävät meidän Suomen systeemiä, tai Skandinavian systeemiä, ajaa sinne väellä ja voimalla.”

JOHTOPÄÄTÖKSET

Suomalaiset yritykset ovat toimineet Baltiassa ja erityisesti Virossa aktiivisesti clearing-ajoista lähtien ja näyttää siltä, että suomalaiset ovat tulleet Baltiaan jäädäkseen. Toimintojen motiivit ovat vuosien varrella jossain määrin muuttuneet eri toimialoilla, mutta yleisesti ottaen suomalaisten yritysten toiminnot ovat olleet jatkuvassa kasvussa. Kustannusetuja alunperin hakeneet yritykset ovat monesti myöhemmin huomanneet myös Baltian markkinoiden potentiaalin – samoin suomalaisia asiakasyrityksiä seuranneet palveluntuottajat ovat laajentaneet asiakaskuntaansa paikallisiin toimijoihin. Etenkin Virossa on lähdetty hakemaan kustannusetuja joko alihankinnan tai oman tuotannon kautta esimerkiksi it-sektorilla, tekstiili- ja huonakeluteollisuudessa. Uusien markkinoiden perässä sinne ovat puolestaan menneet mm. vähittäiskauppa, elintarvike- ja rakennusteollisuus. Suomalaiset yritykset ovat pitkälti keskittyneet toiminnoissaan Tallinnan alueelle, missä kustannukset ovatkin nousussa. Sen sijaan Tallinnan ulkopuolella on vielä huomattavan paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Monissa tapauksissa myös työvoimaa on helpompi löytää Tallinnan ulkopuolelta esimerkiksi johtotehtäviin. Ammattitaitoisista työntekijöistä alkaa tietyillä aloilla olla pulaa ja usein yritykset kouluttavatkin omat työntekijänsä itse.

Liiketoimintaympäristö on kehittynyt nopeasti Virossa viimeisen 10 vuoden aikana ja suomalaisilla yrityksillä on selvästi positiivinen kuva Virossa. Viron lainsäädäntö ja muut yritysten toimintaa säätelevät viralliset instituutiot ovat länsimaisella tasolla. Niissä on kuitenkin huomattavia eroja Suomen lainsäädäntöön verrattuna, sillä mallia on monissa asioissa haettu Saksasta ja muualta Keski-Euroopasta. Esimerkiksi kiinteistöjen ja maan omistusoikeuteen liittyvissä kysymyksissä paikallisten lakimiesten osaaminen on usein korvaamatonta. Ongelmana on vielä ennakkotapauksien ja siten vakiintuneen oikeuskäytännön puuttuminen, mikä näkyy joskus yritysten kannalta yllättävinä oikeudenpäätöksinä.

Myös epävirallisten käytäntöjen osalta Suomi ja Viro lähentyvät toisiaan koko ajan. Tähän vaikuttavat Viroon virtaavat ulkomaiset investoinnit ja sitä kautta maahan tuotu länsimainen yrityskulttuuri. Toisaalta käytännöt muuttuvat Virossa myös sitä mukaa, kun vanhempi polvi poistuu työelämästä. Alle 30-vuotiaat virolaiset eivät ole työskennelleet neuvostoliittolaisissa yrityksissä. Toisaalta epävirallisissa käytännöissä on jäljellä myös selkeitä eroja Suomen ja Viron välillä. Esimerkiksi henkilösuhteiden merkitys korostuu Virossa ja mm. paikallista partneria tai johtoa etsittäessä ehdokkaiden suhdeverkosto voi olla keskeinen päätökseen vaikuttava tekijä.

Yritykset pyrkivät pitämään hyvät suhteet mm. paikallishallintoon, mikä voi monissa tapauksissa nopeuttaa asioiden hoitoa. Korruptio oli Virossa huomattavan suuri ongelma etenkin 1990-luvun alussa. Viime vuosina myös tässä asiassa on lähestytty länsimaita, tosin alueellisia eroja on vielä. Yleistilanne Virossa on korruption osalta kuitenkin huomattavasti parempi kuin muissa Baltian maissa ja Venäjällä.

Viro on toiminut kansainvälistymisen koealueena monelle suomalaiselle yritykselle. 1990-luvun alussa nykyään globaalisti toimiva Elcoteq aloitti kansainvälistymisensä tekemällä ensimmäisen ulkomaisen investointinsa Viroon. Vuosituhannen taitetta lähestyttäessä myös suomalaiset kaupan alan ja elintarviketeollisuuden yritykset alkoivat hakea kasvua kansainvälisesti ja suuntasivat usein Viroon. Moni suomalainen yritys on muuttanut strategista ajatteluaan siten, että ne näkevät Baltian maat osana kotimarkkina-alueitaan, joka kattaa koko Itämeren alueen. Viro pelkästään ei siten enää ole kiinnostava, vaan pikemminkin Viron kautta avautuvat mahdollisuudet itään (Venäjälle) ja etelään (muihin Baltian maihin).

Viron potentiaali ponnahduslautana Venäjälle ei ainakaan vielä näytä realisoituvan. Suomalaiset yritykset näkevät etenkin Viron venäjänkielisen väestön tarjoavan mahdollisuuksia Venäjän toimintojen kehittämiseen, mutta tähän mennessä vain harvat ovat näihin mahdollisuuksiin tarttuneet. Virolaisia itseään Venäjä ei kiinnosta, vaan katseet on suunnattu länteen. Venäjän kaupan odotettiin helpottuvan kaksoistullien poistuessa EU-jäsenyyden myötä. Odotukset eivät kuitenkaan ole täysin toteutuneet, sillä esimerkiksi metallin osalta tuontitullit Venäjältä ovat nousseet. Venäjä on myös tiukentanut mm. Virosta tuotavien elintarvikkeiden hygieniavaatimuksia.

Viro pystyy kuitenkin tarjoamaan hyvät edellytykset Venäjälle suuntautuvalla kauttakulkuliikenteelle ja muille Venäjän liiketoimintaa harjoittaville yrityksille, kunhan Viron ja Venäjän väliset poliittiset suhteet saadaan kuntoon. Viron satamien ja kulkuyhteyksien kehittyessä kilpailu Venäjän transitokuljetuksista tulee edelleen kiristymään. Viron kustannusetujen pikkuhiljaa heikentyessä Viron kilpailuetu tulleekin enenevässä määrin mudostumaan sen logistisesta potentiaalista. Samaa tuntuu pätevän myös Latvian ja Liettuan osalta.

Myös virolaiset etsivät kustannusetuja investoimalla ulkomaille, mutta Viro tulee säilyttämään asemansa alihankintamaana vielä vuosia. Suomalaisten yritysten kannalta Viron etu esimerkiksi Aasian halpatuotantomaihin verrattuna on maan sijainti, mikä mahdollistaa toiminnan hallinnan

Suomesta. Vaikka palkkakustannukset Virossa ovatkin nousussa, se on suomalaisten yritysten kannalta kokonaistaloudellisesti silti vielä kiehtova vaihtoehto tuotannon sijoittamiselle.

LÄHTEET

Alho, Kari, Kaitila, Ville ja Kotilainen, Markku (2004) EU:n laajenemisen vaikutukset suomalaisten yritysten strategioihin, Keskusteluaiheita No. 885, ETLA, 5.1.2004.

Balticdata (2004) Puolaa, Baltian maita ja Venäjää käsittelevä internet-sivusto. http://www.balticdata.info/estonia/e_frameset.htm, luettu 15.12.2004.

Eesti Pank (2004) Viron keskuspankin internet-sivut. www.eestipank.info, luettu 10.10.2004.

Eurostat (2004) Euroopan unionin tilastokeskus. <http://europa.eu.int/comm/eurostat/>, luettu 8.10.2004.

Euroopan unioni (2004) Komision lausunto Latvian hakemuksesta Euroopan unionin jäseneksi. <http://europa.eu.int/comm/enlargement/dwn/opinions/latvia/la-op-fi.pdf>, luettu 30.12.2004.

Finpro (2004) Finpron Latviaa käsittelevä maakansio. <http://www.finpro.fi/markkinatieto/countryfiles.asp?Section=54&Country=98&Special=352>, luettu 10.10.2004.

Heliste, Piia, Kosonen, Riitta & Vaaramo, Tuomas (tulossa 2005) Clearing-kaupan kokemuksia. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Kauppalehden uutisarkistot 1988 – tammikuu 2005

Laurila, Juhani (1995) Finnish-Soviet clearing trade and payment system: History and Lessons. 114s. Bank of Finland Studies A:94. Helsinki.

Nordregio (2000) Regions of the Baltic States 2000:2. 291s. Tallinn.

Rozentāls-seura (2005) Latvian historia.

<<http://www.rozentalsseura.fi/index.php?lang=fi&page=lhistory&menu=latvia>> 13.4.2005.

Suomalais-Eestiläinen kauppayhdistys www.seky.fi.

Suomi-Latvia kauppayhdistys www.laky.fi.

Suomi-Liettua kauppayhdistys www.suli.fi.

Suomi ja Viro Euroopan unionissa (2003) Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 11/ 2003 56s.

Sutela, Pekka (1992) Clearing, Money and Investment: The Finnish Perspective on Trading with the USSR. *Review of Economies in Transition* 5/1992. 5-33s. Suomen Pankki, Siirtymätalouksien tutkimuslaitos. Helsinki.

Sutela, Pekka (1992) Neuvostoliiton hajoamisen taloudelliset aspektit. *Idäntalouksien katsauksia* 1/1992. <<http://www.bof.fi/bofit/fin/10pub/katsaus/abs/r0192ps.stm>> 13.4.2005.

Taloussanomien uutisarkistot 1988 – tammikuu 2005

Teollisuus ja Työnantajat (2004) Teollisuuden ulkomaantoiminta –Kilpailukykyä EU:n laajentumisesta. 28s. Helsinki.

Tuglas-seura (2004) Tuglas-seuran internet-sivusto

<http://www.tuglas.fi/oppimateriaali/text/historia2.htm>, luettu 4.1.2005

YK (2004) YK:n karttapalvelu. <http://www.un.org/Depts/Cartographic/map/profile/baltic.pdf>, luettu 29.12.2004.