

## **Helsingin kauppakorkeakoulu / Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT: Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen Baltiassa 1987-2004 ja investointikokemukset Virossa**

### **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 organisoinnin 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 kompuroida 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 oikeudenpäätyksinä.

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, Venäjältä puhumattakaan.

Moni suomalainen yritys näkee nykyään Baltian maat osana kotimarkkina-alueitaan, joka kattaa koko Itämeren alueen. Viro pelkää 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 toteutuvan. 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 tulleeikin enenevässä määrin mudostumaan niiden logistisesta potentiaalista.

Lisätietoja: HKKK/CEMAT, projektipäällikkö Piia Heliste, puh. 09-4313 8874.