

Päivi Karhunen, Riitta Kosonen ja Antti Leivonen

OSAAMISEN SIIRTYMINEN SUOMALAIS-VENÄLÄISISSÄ
TUOTANTOALLIANSSEISSA

Tapaustutkimuksia Pietarista ja Leningradin alueelta

ALKUSANAT

Tutkimus on Helsingin kauppakorkeakoulun Venäjän ja Baltian keskuksen tutkimushanke, joka käsittelee suomalaisten ja venäläisten tuotantoyritysten yhteistyön syntyä ja kehittymistä eri muodoissaan. Tutkimuksessa selvitetään, millaisia ja minkälaisin ehdoin toimivia tuotannollisia alliansseja suomalaiset yritykset ovat kehittäneet Suomen lähialueilla Pietarissa ja Leningradin alueella toimiviin venäläisiin yrityksiin.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda länsimaalais-venäläisen allianssin prosessikuvaus, jossa hahmotetaan erityyppisissä alliansseissa tapahtuvaa osaamisen siirtymistä. Tutkimuksessa selvitetään, mitkä tekijät haittaavat allianssin syntyä ja toimintaa, millä ehdoin allianssi eri muodoissaan solmitaan sekä miten allianssit kehittyvät käynnistysvaiheen jälkeen. Lisäksi arvioidaan, minkälaista osaamista allianssissa siirtyy, siirtyykö osaaminen yksipuolisesti lännestä itään vai tapahtuuko siirtymistä molempiin suuntiin, jolloin allianssin molemmat osapuolet mukautuvat suhteeseen. Tämä tehdään selvittämällä allianssin osapuolten näkemyksiä siitä, millaisia ongelmia allianssi kohtaa luoteisvenäläisessä toimintaympäristössä, erityisesti suhteessa julkiseen sektoriin, toisiin yrityksiin ja työvoimaan sekä miten – ja kumman osapuolen osaamisen avulla – nämä ongelmat ratkaistaan.

Tutkimus täydentää olemassa olevaa kirjallisuutta tuottamalla kokonaisnäköyksen allianssin kehityskaaresta perustamismotiiveista partnereiden jatko-odotuksiin. Lisäksi tutkimuksessa analysoidaan samanaikaisesti sekä suomalaisten että venäläisten osapuolten näkemyksiä allianssin toiminnasta. Näin pyritään saavuttamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen ja syvälinen näkemys tuotantoallianssin dynamiikasta.

Tutkimuksen teoreettisessa lähestymistavassa yhdistyvät kansainvälisen liiketoiminnan teoria yrityksen etabloitumisesta kohdemaahan, institutionaalisen taloustieteen näkemys talouselämän toimijoiden välisten suhdeverkostojen hallinnoinnista sekä organisaatiotutkimuksen käsitteet osaamisen siirtymisestä yritysten välisessä yhteistyössä. Kansainvälisen liiketoiminnan akateeminen tutkimus on pääsääntöisesti keskittynyt selvittämään markkinoille tulon motiiveja ja toimintamuotojen valintaa. Tässä tutkimuksessa pyritään edistämään kansainvälistymistutkimusta selvittämällä etabloitumisen motiivien lisäksi myös etabloitumisen jälkeistä toimintaa kohdealueella – tässä tapauksessa Luoteis-Venäjällä Pietarissa ja Leningradin alueella. Tutkimuksessa rakennetaan suomalais-venäläisiä tuotantoalliansseja ja niiden vuorovaikutusverkostoja kokonaisvaltaisesti hahmotteleva käsitelmä, jossa analysoidaan sekä allianssien synnyn taustalla olevia motiiveja että yritysten etabloitumisen jälkeistä toimintaa Luoteis-Venäjällä.

Tutkimusta on rahoittanut Paulon Säätiö, jolle kiitoksemme tutkimuksen tekemisestä mahdolliseksi. Suomen Akatemian tutkijavaihto-ohjelmaa kiitämme apurahasta, jonka turvin tohtori Olga Trofimenko Pietarin valtionyliopiston taloustieteen tiedekunnasta osallistui tutkimukseen neljän kuukauden ajan. Kiitämme lämpimästi tutkimukseen osallistuneita suomalaisten ja venäläisten yritysten edustajia, jotka antoivat tutkimuksen käyttöön avoimia ja avartavia vastauksia. Lisäksi kiitämme Finnvera Oyj:n Pietarin edustuston päällikkö Heikki Hyväristä, Suomalais-venäläisen Kauppakamarin Pietarin yksikön päällikkö Anne Pajalinia sekä Helsingin kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskukseen Mikkelin ja Pietarin yksikköjä osallistumisesta tutkimuksessa mukana olevien yritysten valintaan.

Tekijät

SISÄLLYSLUETTELO

ALKUSANAT.....	i
SISÄLLYSLUETTELO.....	iii
TAULUKOT.....	iv
KUVIOT.....	iv
1. Tutkimusasetelma ja tutkimuksen toteutus.....	1
1.1. Suomalais-venäläisen tuotantoyhteistyön tutkimushaasteet.....	1
1.2. Tutkimusongelma.....	4
1.3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	5
1.4. Yhteenveto tutkimuksen tavoitteista.....	10
1.5. Tapaustutkimusmenetelmä.....	11
2. Allianssin vaiheet.....	16
2.1. Vaihe I: Osapuolten motiivit ja odotukset, partnerin etsintä.....	16
2.2. Vaihe II: Toiminnan aloitus ja allianssin työnjako.....	28
2.3. Vaihe III: Allianssin toiminta ja sen kehittyminen.....	33
2.4. Vaihe IV: Osapuolten allianssin toimintaa koskevat jatko-odotukset.....	38
3. ALLIANSSIEN ONGELMIA OSAPUOLTEN VÄLILLÄ JA SIDOSRYHMÄSUHTEISSA.....	42
3.1. Allianssin ongelmia suhteessa julkiseen sektoriin.....	43
3.2. Allianssin ongelmia suhteessa muihin yrityksiin.....	54
3.3. Osapuolten yhteistyön ongelmia.....	60
3.4. Työvoimaan liittyviä ongelmia.....	68
4. ALLIANSSIESSA KÄYTETTYJÄ ONGELMANRATKAISU-KEINOJA.....	73
4.1. Ongelmanratkaisuja suhteessa julkiseen sektoriin.....	73
4.2. Ongelmanratkaisuja yrityssuhteissa.....	80
4.3. Osapuolten välisten ongelmien ratkaisuja.....	84
4.4. Ongelmanratkaisuja työvoimasuhteissa.....	92
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	97
5.1. Allianssin vaihtoehtoiset kehityskulut.....	98
5.2. Allianssien ongelmat ja niihin löydetyt ratkaisut.....	102
6. OSAAMISEN SIIRTYMINEN.....	111
6.1. Osaaminen ei siirry: allianssi kaatuu tai partnerin osaaminen hyväksytään passiivisesti.....	111
6.2. Osaaminen siirtyy yhteen suuntaan: venäläinen partneri omaksuu suomalaista osaamista.....	113
6.3. Osaaminen siirtyy yhteen suuntaan: suomalainen partneri omaksuu venäläistä osaamista.....	114
6.4. Osaaminen siirtyy kahteen suuntaan: suomalaiset ja venäläiset kasvavat yhteiseen toimintamalliin.....	115
6.5. Yhteenveto: osaamisen siirtyminen.....	117
7. YHTEENVETO: SUOMALAIS-VENÄLÄISEN TUOTANTO-ALLIANSSIN PROSESSIMALLI.....	119

LÄHTEET

TAULUKOT

Taulukko 1: Haastatellut yritykset toimintamuodoittain	12
Taulukko 2: Haastatellut yritykset toimialoittain	13
Taulukko 3: Allianssin osapuolten motiivit ja partnerikriteerit	25
Taulukko 4: Osapuolten näkemykset allianssin käynnistysvaiheen työnjaosta	31
Taulukko 5: Allianssin toiminnan kehittyminen	38
Taulukko 6: Jatko-odotukset allianssien toiminnalle	41
Taulukko 7: Ongelmat suhteessa julkiseen sektoriin	53
Taulukko 8: Ongelmat suhteessa muihin yrityksiin	59
Taulukko 9: Osapuolten keskinäiset ongelmat	66
Taulukko 10: Ongelmat suhteessa työvoimaan	72
Taulukko 11: Ongelmanratkaisukeinoja suhteessa julkiseen sektoriin	79
Taulukko 12: Ongelmanratkaisuja suhteessa muihin yrityksiin	83
Taulukko 13a: Partneriongelmiin ratkaisuja	90
Taulukko 13b: Tuotantoon liittyvien ongelmien ratkaisuja	91
Taulukko 14: Ratkaisuja työvoimaongelmiin	96
Taulukko 15: Osapuolten näkemykset ongelmista ja niiden ratkaisusta	102
Taulukko 16: Ongelmat ja ratkaisut osapuolten välillä ja suhteessa sidosryhmiin	108

KUVIOT

Kuvio 1: Tutkimuksen teoreettinen työkalu	9
Kuvio 2 Allianssin vaihtoehtoiset kehityskulut	98
Kuvio 3 Osaamisen siirtyminen	117
Kuvio 4 Suomalais-venäläisen tuotantoallianssin prosessimalli	120

1. TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään ensin tutkimuksen tausta ja tavoitteet sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tämän jälkeen perustellaan tutkimuksen metodologinen lähestymistapa. Lopuksi kuvataan tutkimukseen kerätyn empiirisen aineiston keskeiset piirteet.

1.1. Suomalais-venäläisen tuotantoyhteistyön tutkimushaasteet

Venäjällä tarjolla oleva liiketoimintapotentiaali on talousuudistuksen jälkeen kiteytynyt kahteen olennaiseen tekijään: mahdollisuuteen alentaa tuotantokustannuksia etenkin suomalaista edullisempaa työvoimaa käyttämällä sekä mahdollisuuteen hyödyntää Venäjän valtavia tyydyttymättömiä markkinoita ja runsaita raaka-ainevarantoja. Potentiaalia on pyritty hyödyntämään perinteisen viennin lisäksi rakentamalla erilaisia yritysten välisiä yhteistyömuotoja – tuotantoalliansseja – jotka vaihtelevat alihankinnoista ja tuotannollisesta yhteistyöstä off-shore –tuotantoon ja yhteisomistukseen. Edullisen työvoiman ja markkinapotentiaalin lisäksi eräiden operaatiomuotojen takana on muun muassa pyrkimys välttää monimutkaista ja aikaa vievää venäläistä tullibyrokraatia. Lisäksi Venäjän vuoden 1998 talouskriisi pakotti yritykset kehittämään erilaisia ratkaisuja perinteisen viennin kannattavuuden heikentyessä.

Mittavan potentiaalin hyödyntäminen on kuitenkin osoittautunut monin tavoin hankalaksi, sillä kutakin yhteistoiminnan muotoa vaivaavat omat erityisongelmansa. Yritysten aiemmassa tutkimuksessa esiin nostamat ongelmat ovat liittyneet sekä venäläiseen toimintaympäristöön että allianssin osapuolten keskinäiseen koordinointiin. Ongelmia ovat aiheuttaneet muun muassa venäläisen omistaja-partnerin valinta, yhteisten tavoitteiden hahmottaminen ja niiden yhteensovittaminen, tuotettavien tuotteiden laatu, logistiikka- ja tullikysymykset sekä läntisen ja Venäjällä parhaillaan kehittyvän ”jälki-sosialistisen” yrityskulttuurin ja julkisen sektorin hallintokäytäntöjen yhteensovittaminen.

Suomalais-venäläisiä tuotantoalliansseja on eri aikoina tutkittu kullekin ajalle tyypillisestä näkökulmasta. Suomen ja Neuvostoliiton välisen clearing-kaupan aikana kirjoittelussa valotettiin niin kutsuttua tuotannollista yhteistyötä ja 1980-luvun lopulla kuvaan astuivat suomalais-venäläiset yhteisyritykset (esim. Hansén ja Kivikari 1989; Kallio 1990; Kirvesmäki 1990). Tuon ajan tutkimukset painottavat ideologisia muutoksia, joiden pohjalta Neuvostoliitto alkoi tiivistää taloudellista yhteistyötään länsimaisten yritysten kanssa, sekä arvioivat yhteisyritysten motiiveja ja ongelmia erityisesti länsiyritysten näkökulmasta.

Suomalaisten ja venäläisten väliset suorat yhteydet alkoivat monipuolistua, kun Neuvostoliitossa sallittiin kokonaan länsiomisteisten yritysten perustaminen vuonna 1989. Kanssakäyminen vilkastui entisestään Neuvostoliiton hajottua 1991. 1990-luvun alkupuolen toimintamuotoja, yritysten motiiveja ja yhteistyön esteitä aina vuoden 1998 talouskriisiin asti on käsitelty erilaisista näkökulmista. Lanu (1993) ja Pohjalainen (1995) selvittivät alihankintamahdollisuuksia Venäjän lähialueilla lähinnä venäläisyritysten teknisen osaamisen näkökulmasta. Liuhto (1993a; 1993b) kartoitti suomalaisyritysten varhaisia kokemuksia Suomen lähialueilla, Salmi (1995) arvioi suomalaisen vientiyrityksen muuttuvia henkilöverkkoja, Kosonen (1999 ja 2002) tutki viipurilaisten yritysten siirtymistä markkinatalouteen ja avautumista ulkomaiselle pääomalle, Nieminen (1999) selvitti Enso Ladenson toimintavaikeuksia ja ongelmia paikalliviranomaisten kanssa, Heliste (2000) arvioi kolmen ulkomaisen investoijan sijoitusten motiiveja Svetogorskissa ja Eskelinen, Haapanen & Izotov (1998) analysoivat ulkomaisten investointien ilmestymistä ja niiden kohtaamia ongelmia Venäjän näkökulmasta periferisessä Karjalan tasavallassa.

Venäjällä vuonna 1998 puhjennun ruplakriisin vaikutuksia suomalaisten sijoitusten motiiveihin ja sijoitusten rahoitukseen on tutkinut Hirvensalo (1999). Hirvensalon tutkimus toimi myöhemmin pohjana Hirvensalon ja Lausalan (2001) tutkimukselle Barentsinmeren alueen talouspotentialista.

Ruplakriisin jälkeistä aikaa Luoteis-Venäjällä on paikallistalouksien murroksen näkökulmasta käsitelty esimerkiksi Tykkyläisen (2000) tutkimuksessa ulkomaisen pääoman roolista resurssiyhdyskuntien murroksessa sekä Kososen (2002) tutkimuksessa venäläisten ja ulkomaalaisomisteisten yritysten sopeutumisesta jälkisosialistiseen murrokseen Viipurissa. Venäjän investointiympäristöä läntisten sijoittajien näkökulmasta on tarkasteltu esimerkiksi Tiusasen, Vinnin & Jumpposen (2002) tutkimuksessa. Puhtaasti yritysnäkökulmaan paneutuvia tutkimuksia ovat Karhusen analyysi (2001; ks. myös Karhunen ja Kosonen 2002) eteläsavolaisten ja venäläisten metalliyritysten kokemuksista ja asenteista alihankintayhteistyöhön, Leivosen (2002) tutkielma tytäryrityksen perustamisesta Venäjälle, Sorokinan (2002) selvitys teknologiapainotteisten tytäryritysten kehityksestä sekä Pasasen (2002) kartoitus Paroc-yhtiön vientiorganisaation rakenteesta.

Edellä listatut tutkimukset käsittelevät suomalaisten ja venäläisten yritysten välistä yhteistyötä erityisesti kansainvälisen liiketoiminnan, yrittäjyyden ja sosioekonomisen maantieteen näkökulmista. Tutkimuksissa käsitellään sekä tuotannollista toimintaa että palvelujen tuotantoa. Suuri osa tutkimuksissa analysoiduista esimerkkiyrityksistä sijaitsee Luoteis-Venäjän alueella ja niiden toiminnan analyysistä johdetut tulokset heijastelevat voimakkaasti tutkimuksen tekohetkellä vallinnutta tilannetta allianssin kehityskaarella. Allianssin koko kehityskaarta hahmottavaa tutkimusta, joka kattaisi tilanteen kokonaisvaltaisesti perustamismotiiveista lähtien partnereiden jatko-odotusten hahmottamiseen asti, ei toistaiseksi ole tehty. Aiemmassa tutkimuksessa ei myöskään ole paneuduttu selvittämään mikä ja kenen hallussa oleva tieto ja osaaminen ovat allianssin eri vaiheissa olennaisia. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan näihin tutkimuksellisiin haasteisiin.

1.2. Tutkimusongelma

Tässä tutkimuksessa täydennetään aiempaa kirjallisuutta selvittämällä, millaisia ja minkälaisin ehdoin toimivia teollisen tuotannon alliansseja suomalaiset yritykset ovat kehittäneet Pietarissa ja Leningradin alueella toimivien venäläisten yritysten kanssa. Tutkimuksessa luodaan länsimaalais-venäläisen allianssin prosessikuvaus, jossa hahmotetaan eri tyyppisissä alliansseissa tapahtuvaa osaamisen siirtymistä.

Tutkimuksessa selvitetään:

- 1) Mitkä tekijät romuttavat allianssin syntyä ja toimintaa,
- 2) millä ehdoin allianssi eri muodoissaan solmitaan,
- 3) mitä ongelmia alliansseissa ilmenee suhteessa sidosryhmiin (partneri, toiset yritykset, työvoima, julkinen sektori),
- 4) miten ongelmia ratkotaan ja kumman osapuolen osaaminen on tällöin ratkaisevaa,
- 5) minkälaista osaamista allianssissa siirtyy, sekä
- 6) siirtyykö osaaminen yksipuolisesti lännestä itään, vai tapahtuuko siirtymistä molempiin suuntiin, jolloin allianssin molemmat osapuolet mukautuvat suhteeseen. Tällöin tutkimustehtäväksi muotoutuu määritellä ne toiminnot, joiden osalta kaksisuuntaisuus toteutuu.

Allianssin venäläisen osapuolen näkökulmasta suhteen kaksisuuntaisuus saattaa osoittautua teknologisen integraation olennaiseksi elementiksi, sillä siihen saattaa perustua kyky kehittää osaamista jatkossa sisäsyntyisesti ja siten välttää teknologinen marginalisoituminen. Teknologisen osaamisen lisäksi allianssi voi toimia välineenä, jonka avulla venäläisyrietykset omaksuvat markkinatalouden toimintatapoja. Suomalaisen yrityksen näkökulmasta venäläisen osapuolen osaamisen avulla saatetaan parantaa yrityksen kontekstiherkkyttä ja sopeutumista jälkisosialistiseen toimintaympäristöön.

1.3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys yhdistää kolme teorianäkökulmaa. Kansainvälisiä alliansseja operaatiomuotona tarkastellaan kansainvälisen liiketoiminnan markkinoilletuloteorian valossa. Osaamisen siirtymistä yritysten välillä ja sen eri muotoja hahmotetaan organisaatiotutkimuksen käsitteiden avulla. Tutkimuksen työkaluna toimiva malli yhdistää nämä elementit institutionaalisen talousteorian ns. *governance* eli hallinnointi-lähestymistapaan, jolla analysoidaan toimijoiden välisiä vuorovaikutusverkostoja ja niissä vallitsevia käytäntöjä, joiden avulla toimijoiden välisiä suhteita koordinoidaan ja hallinnoidaan.

Kansainvälisen liiketoiminnan kirjallisuudessa yrityksen markkinoille tulon (*entry*) strategiat jaetaan sen mukaan, sisältyykö niihin pääoman sijoitusta vai ei. Pääoman sijoitus voi tapahtua joko yritysostona, uuden yrityksen perustamisena tai yhteisyrityksen muodostamisena paikallisen kumppanin kanssa. Ilman pääomasijoitusta tapahtuvia operaatiomuotoja ovat alihankinta, franchising ja lisensointi (ks. esim. Buckley ja Casson 1998). Markkinoille tulo nähdään prosessina, joka koostuu markkinoille tulon motiiveista, toimintamuodon valinnasta ja varsinaisen toiminnan käynnistämisestä. Itä-Euroopan siirtymätalousmaita käsittelevä kansainvälisen liiketoiminnan tutkimus on keskittynyt tutkimaan lähinnä markkinoille tulon motiiveja ja toimintamuodon valintaa. Markkinoille tulon *jälkeistä* toimintaa ja sen kehittymistä on tutkittu erittäin vähän (esim. Meyer 2000). Nyt käsillä oleva tutkimus analysoi allianssien perustamismotiivien ja toiminnan käynnistämisen lisäksi myös kansainvälistymisprosessin jatkovaiheita, eli sitä, miten yritys toimii etabloiduttuaan Venäjälle. Allianssin toiminnan tarkastelussa keskeiseksi nousevat allianssiin kytkeytyvien toimijoiden väliset suhteet. Tässä yhteydessä tutkimus linkittyy hallinnointiteorian alalle.

Allianssit

Tässä tutkimuksessa allianssit määritellään nojautuen Euroopan komission määritelmään, jonka mukaan allianssi on 'mikä tahansa yritysten välisen yhteistyön muoto, johon sisältyy tai ei sisälly pääoman sijoitusta, riippumatta suhteen kestosta tai tavoitteista'. Tässä tutkimuksessa keskitytään tuotannollisiin alliansseihin, jotka käsittävät jalostusta ja alihankintaa eri asteissaan sekä teknologiayhteistyötä sisältävää lisensointia. Eri toimintamuodoista tarkastelun kohteeksi on otettu yhteisyritykset, alihankintasuhteet ja sellaiset tytäryritykset, joissa yritystoston kohteena olleen venäläisyrittäjän johto on ollut aktiivisesti mukana toiminnan kehittämisessä. Tällöin suomalaisen emoyrityksen ja venäläisen tytäryrityksen partnerisuhdetta tarkastellaan henkilötasolla. Alihankinta-asetelma voidaan käsittää jatkumona, jossa on kaksi ääripäätä. Toisessa päässä on puhtaasti länsimaisen partnerin ehdoilla tapahtuva prosessointi, jossa raaka-aineet ja komponentit tuodaan lännestä ja tuotanto viedään markkinoitavaksi länteen. Toisessa päässä puolestaan on alihankinta, jossa venäläinen osapuoli kantaa vastuun osuudestaan ja osaaminen akkumuloituu. Tähän viitataan management-kirjallisuudessa termillä ”yhteistyökumppanuus”, jossa perinteisestä ostaja-myyjä –asetelmasta siirrytään yhteistyöhön muun muassa tuotekehittelyn alalla (kts. esim. Grittner 1997)

Osaamisen siirtyminen

Tutkimusasetelman ydinkäsite, osaamisen siirtyminen, käsittää sekä olemassa olevan teknologisen ja liikkeenjohdollisen osaamisen siirron että uuden osaamisen kehittymisen yritysten välisessä vuorovaikutuksessa. Liikkeenjohdollisen osaamisen siirtymisen käsite ja sen taustalla olevat perusoletukset ovat siirtymätalousmaita käsittelevässä tutkimuksessa vielä vakiintumattomia. Se nähdään yleensä yksisuuntaisena osaamisen siirtona lännestä itään, missä siirtymätalousmaiden yritysten menestyksellinen muuntuminen edellyttää länsimaisten instituutioiden, rakenteiden, käsitteiden ja käytäntöjen siirtoa sellaisenaan. Tämä näkemys on saanut vastaansa ajatuksen puhtaiden

länsimaisten mallien soveltumattomuudesta ja tarpeesta muokata ja tulkita niitä uudelleen. Tällöin osaamisen siirtymistä tulisi tarkastella viitekehyksessä, jossa liikkeenjohdollisen osaamisen yksisuuntaisen siirron vaihtoehtona on monimutkainen ja dynaaminen oppimisprosessi, jossa uusi osaaminen yhdistyy vanhoihin käytäntöihin luoden uusia, siirtymätalousmaissa toimivia käytäntöjä.

Osaamisen siirtymisen prosessia voidaan hahmottaa institutionaalisen taloustieteen ja etenkin siihen liittyvän hallinnointiteorian valossa (*governance approach* Jessop 1997; Amin ja Hausner 1997; ks. myös Granovetter 1985; Grabher 1993). Tällöin paneudutaan toimijoiden välille kehittyviin käytäntöihin, joiden avulla pyritään poistamaan ongelmia ja hälventämään epävarmuutta. Tällaisten koordinoivien käytäntöjen voidaan ajatella hyödyntävän partnereiden erityisosaamista ja synnyttävän uudenlaista osaamista, josta allianssi kokonaisuudessaan hyötyy. Talouselämän tutkimuksessa hallinnointiteoria hahmottelee organisatorisia sopeutumisen ratkaisuja, joita yritykset kehittävät pyrkiessään toimimaan monenlaisten toimijoiden, tavoitteiden ja rationaliteettien muokkaamissa olosuhteissa (Amin ja Hausner 1997). Sopeutumisen pakko syntyy talouden erilaisten toimintaympäristöjen ainutlaatuisuudesta. Toimintaympäristöjen ainutlaatuisuus puolestaan johtuu siitä, että kussakin toimintaympäristössä (esimerkiksi paikallistaloudessa) toimivat yritykset, työvoima ja julkinen sektori ovat sosiaalisesti ja kulttuurisesti aikaan ja paikkaan juurtuneita (Granovetter 1985). Eri kulttuurien väliset tuotantoallianssit ilmentävät näin ollen erilaisten näkemysten ja rationaliteettien yhteensovittamista. Hallinnointitutkimus hahmottaa esimerkiksi markkinamekanismien ja valtiokeskeisen suunnittelun välimuotoja ilmentäviä tapoja hallinnoida epävarmuutta. Tällaisia ovat esimerkiksi yritysten väliset verkostot (Granovetter 1985; Grabher 1993; Storper 1993), klaanityyppiset markkinat (Stark 1990) sekä erilaiset yritysliitot ja toimialakohtaiset assosiaatiot (Jessop 1995; 1997). Yritysten välisten verkostojen lisäksi talouselämän hallinnoinnissa ovat olennaisia myös yritysten ja julkisen sektorin sekä yritysten ja työvoiman edustajien väliset vuorovaikutusverkostot (ks. esim. Swain 1998; Kosonen 2002). Nämä voivat olla luonteeltaan sekä organisaatioiden välisiä ja virallisia

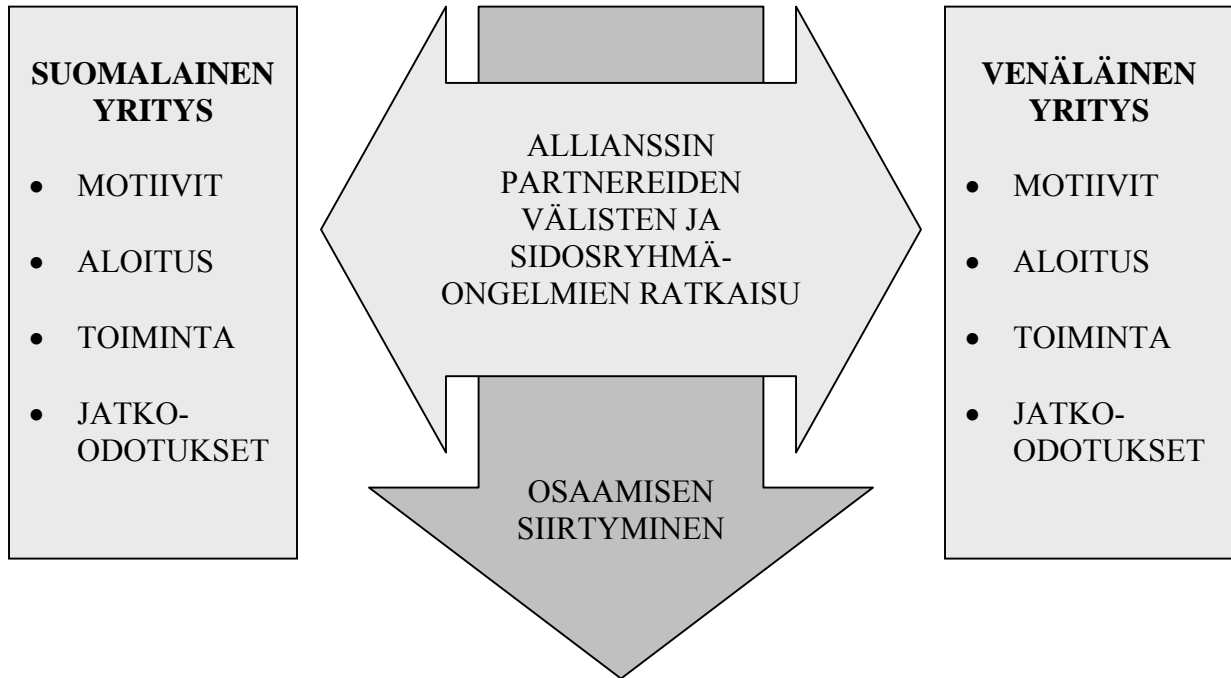
(muodollisin sopimuksin vahvistettuja) että henkilöiden välisiä ja epämuodollisia (esim. luottamukseen ja vastavuoroisiin palveluihin perustuvia). Jälkimmäisillä on perinteisesti ollut Venäjällä ja sitä edeltäneessä Neuvostoliitossa suuri merkitys yrityksen toiminnan turvaamisessa (esim. Ledeneva 1998).

Yrityksen (ja allianssin) toiminnan hallinnointi tapahtuu erilaisten hallinnointimekanismien avulla (Jessop 1997: 101-104). Hallinnointimekanismit kattavat kaikki ne käytännöt, kompromissit ja vallankäytön muodot, jotka helpottavat oppimista, edistävät toiminnan koordinoitua ja synnyttävät talouselämän toimijoiden välille yhteisymmärrystä. Hallinnointia voi tapahtua sekä yksittäisten henkilöiden että organisaatioiden välillä (esimerkiksi yritysjohtajien väliset epäviralliset sopimukset tai yritysten väliset sekä yritysten ja virastojen väliset viralliset sopimukset).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan niitä hallinnointimekanismeja, joita allianssin osapuolet kehittävät ratkoessaan ongelmia ja epävarmuutta suhteessa toisiinsa ja eri sidosryhmiin: julkiseen sektoriin, muihin yrityksiin ja työvoimaan. Näistä hallinnointimekanismeista muodostuva allianssin osaaminen on tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena. Osaamisen siirtymistä ei käsitellä yhdensuuntaisena virtana lännestä itään, jolloin venäläinen partneri olisi ainoastaan vastaanottava osapuoli ja länsimainen osaaminen joko hyväksyttäisiin tai hylättäisiin sellaisenaan. Sen sijaan tutkimuksessa hahmotellaan vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuutta, joka voi toiminnosta riippuen käynnistyä allianssin alussa tai syntyä vuorovaikutuksen kuluessa.

Tutkimuksen viitekehys voidaan tiivistää oheiseen kaavioon (Kuvio 1), jossa suomalais-venäläisiä tuotantoalliansseja analysoidaan sekä suomalaisten että venäläisten osapuolten näkökulmasta.

Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen työkalu



Mallissa käydään läpi allianssin eri vaiheet perustamismotiiveista toiminnan käynnistämiseen, toiminnan kehittymiseen sekä jatko-odotuksiin. Lisäksi selvitetään allianssin hallinnointia arvioimalla osapuolten näkemyksiä ongelmista, joita allianssi kohtaa sen perustaneiden partnereiden välillä, suhteessa toisiin yrityksiin, suhteessa julkiseen sektoriin ja suhteessa allianssia toteuttavaan työvoimaan. Tämän jälkeen arvioidaan ongelmien ratkaisemisessa käytettäviä keinoja. Osaaminen siirtyy osapuolten yhdistäessä voimansa ongelmien voittamiseksi.

1.4. Yhteenveto tutkimuksen tavoitteista

Tutkimuksella on sekä empiiriset että teoreettiset tavoitteet. Tutkimuksen empiirisenä tavoitteena on tuottaa yritysten ja julkisen sektorin käyttöön analyysi suomalaisten ja venäläisten tuotantoyritysten *eri yhteistyömuotojen ongelmista ja niiden mahdollisista ratkaisuista*. Tutkimuksen tulokset auttavat hahmottamaan, mitä tuotantoyhteistyö venäläisessä toimintaympäristössä käytännössä tarkoittaa, millä edellytyksillä se voi toteutua sekä länsiyrityksen että venäläisen yrityksen kannalta kestäväällä pohjalla sekä missä määrin ja *missä kysymyksissä yhteistyön onnistuminen näyttäisi edellyttävän sopeutumista molemmilta osapuolilta*.

Tutkimuksessa kehitetään liiketaloustieteellistä ajattelua keskittymällä teemoihin, joita on toistaiseksi analysoitu suhteellisen vähän. Näitä ovat *markkinoille tulon jälkeisten toimintojen analyysi* ja tuotantoallianssien toiminnan kokonaisvaltainen hahmottaminen sekä *länsimaisesta että venäläisestä näkökulmasta*. Tällaisen synteessin avulla syvennetään ymmärrystä allianssien dynamiikasta. Tutkimuksen ja tutkimuksessa räätälöidyn teoreettisen viitekehikon suhde on kaksisuuntainen: yhtäältä viitekehikkoa käytetään analyysin välineenä, toisaalta viitekehikkoa kehitetään operationalisoimalla kehikko uudenlaisessa jälki-sosialistisessa kontekstissa. Tällä saavutetaan kolmenlaista etua:

1. länsimaisessa liiketaloustieteessä kehitetyn teoreettisen osaamisen sovellettavuutta laajennetaan koskemaan uudenlaisia toimintaympäristöjä,
2. kehikolle pyritään löytämään uudenlaista sisältöä antamalla tilaa vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuudelle, sekä
3. osaamisen siirtymisen problematiikkaa valaistaan hahmottamalla siirtymää prosessina selkeästi rajatuista toimintamuodoista lähtien.

Tarkastelemalla eri muotoisia ja eri vaiheessa olevia alliansseja pystytään erottamaan vaihtoehtoisia kehityskaaria ja osoittamaan niiden taustalla olevia tekijöitä.

1.5. Tapaustutkimusmenetelmä

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin monitapaustutkimuksena. Tapaustutkimus soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa pyritään selvittämään tutkimuskohteen luonnetta ja toimintaa. Tapaustutkimuksen avulla vastataan kysymyksiin ”minkälainen, miten, kuka, milloin?” (Yin 1994, 3-8)¹. Tässä tutkimuksessa selvitetään, millaisia alliansseja suomalaisten ja venäläisten yritysten välille on muodostunut, miten ne toimivat ja minkälaista osaamista kumppanit tuovat yhteistyöhön. Koska tutkimuksessa pyritään saavuttamaan syvälinen käsitys erilaisten allianssien kohtaamista ongelmista ja niiden ratkaisutavoista, tutkimuksessa hahmotetaan monenlaisten allianssien kehityskaaria toiminnan aloittamisesta tähän päivään. Näin on päädytty soveltamaan monitapausmenetelmää (Yin 1994, 45).

Tutkimusaineisto

Monitapaustutkimuksen kohteiksi valittiin Pietarissa ja Leningradin alueella tuotannollista toimintaa harjoittavia suomalaisyrityksiä ja niiden venäläisiä partnereita. Tutkimusaineisto koostuu yhteensä 54 yrityksen edustajien haastatteluista. Tutkituista yrityksistä 23 on rekisteröity Suomeen ja 31 Venäjälle. Tutkimukseen haastateltiin 29 suomalaista yritysjohtajaa, jotka ovat olleet keskeisessä roolissa tuotantoallianssissa sekä 26 venäläistä johtajaa. Kahden venäläisyrittäjän osalta tehtiin kaksi haastattelua eri ajankohtina, jolloin haastateltavina olivat eri henkilöt. Lisäksi tutkimusta varten haastateltiin neljää venäläistä virkamiestä. Tuotantoalliansseja, joista haastateltiin sekä suomalainen että venäläinen osapuoli, tutkimuksessa on mukana 8. Kaikki Suomeen rekisteröidyt yritykset ovat joko tuotantoallianssin omistava osapuoli tai alihankinnan toimeksiantaja. Aineiston Venäjälle rekisteröidyt yritykset ovat yhteisyrityksen venäläisosapuoli, suomalaisyrityksen venäläinen alihankkija tai Venäjälle rekisteröity tytäryritys. Yhteistyömuodoittain tarkasteltuna haastatellut yritykset jakaantuivat

¹ Tapaustutkimuksen vaihtoehtona voidaan pitää kyselytutkimuksia, joiden avulla voidaan kartoittaa esimerkiksi suuren yritysjoukon kokemuksia tietynä ajankohtana.

seuraavan taulukon mukaisesti. Mukana ovat myös ne yritykset, joiden allianssi ei päässyt käynnistymisvaiheeseen asti. Joissain tapauksissa yrityksillä on useampia toimintamuotoja, tai yhteistyötä useamman kuin yhden partnerin kanssa.

Taulukko 1 Haastatellut yritykset toimintamuodoittain

Haastateltu yritys	Lkm
Suomalaisyritys, jolla tytäryritys Venäjällä	6
Yhteisyrityksen suomalaispartneri	6
Alihankintaa Venäjällä teettävä suomalaisyritys	10
Lisensointi, suomalainen lisenssin myyjä haastateltu	1
<i>Suomalaisyrietykset yhteensä</i>	<i>23</i>
Suomalaisyrietyksen venäläinen tytäryritys	8
Yhteisyrityksen venäläispartneri	12
Suomalaisyrietyksen venäläinen alihankkija	11
<i>Venäläisyrietykset yhteensä</i>	<i>31</i>
<i>Kaikki yhteensä</i>	<i>54</i>

Tutkimuksessa haastetelluista suomalaisyrityksistä tuotannollista yhteistyötä Venäjällä jossain muodossa harjoittaa edelleen 16 yritystä. Kolmessa tapauksessa (yksi alihankintasuhde ja kaksi yhteisyritystä) tuotannollinen yhteistyö on päättynyt ja neljässä tapauksessa (yksi lisensointi- ja yksi alihankintasuhde sekä kaksi yhteisyritystä) yhteistyö on kariutunut jo partneria etsittäessä tai neuvotteluvaiheessa.

Suomen lähialueilla Pietarissa ja Leningradin alueella toimivien suomalaisyritysten lukumäärästä ei ole olemassa tarkkaa tilastotietoa. Tutkimusta varten tehdyssä yrityscentän kartoituksessa löydettiin noin viisikymmentä suomalais-venäläistä tuotantoallianssia, joista osa on vasta suunnitteluvaiheessa. Tutkimus käsittää näin ollen hieman yli puolet kaikista alueen suomalais-venäläisistä tuotantoalliansseista, jotka ovat tutkijoiden tiedossa.

Haastateltujen yritysten toimialajako² esitetään taulukossa 2.

Taulukko 2 Haastatellut yritykset toimialoittain

Toimiala	Suomeen rekisteröidyt yritykset, n	Venäjälle rekisteröidyt yritykset, n
Elintarvikkeiden, juomien ja tupakan valmistus	3	1
Tekstiilien ja tekstiilituotteiden valmistus	3	4
Nahan ja nahkatuotteiden valmistus	0	1
Sahatavaran ja puutuotteiden valmistus	0	3
Massan, paperin ja paperituotteiden valmistus; kustantaminen ja painaminen	1	3
Kemikaalien, kemiallisten tuotteiden ja tekokuitujen valmistus	0	2
Kumi- ja muovituotteiden valmistus	1	0
Metallien jalostus ja metallituotteiden valmistus	8	7
Koneiden ja laitteiden valmistus	0	1
Elektroniikka- ja sähkötuotteiden valmistus	4	4
Kulkuneuvojen valmistus	2	2
Muu valmistus	1	1
Rakentaminen	0	2
Yhteensä	23	31

Valtaosa tutkimuksen kohteena olleista sekä suomalais- että venäläisyrittäjistä on pieniä- ja keskisuuria (pk) yrityksiä³. Suuryrityksiä on aineistosta noin viidennes ja ne edustavat lähinnä metsä- ja elintarviketeollisuutta sekä rakentamista. Toimialoittain tarkasteltuna alihankintaa harjoittavat yritykset edustavat pääosin elektroniikka-, tekstiili- ja vaatetus-

² Tilastokeskus/toimialaluokitus 2002 http://tilastokeskus.fi/tk/tt/luokitukset/index_talous_keh.html

³ TEKESin (<http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/pk.html>) käyttämän määritelmän mukaan pk-yritykseksi luetaan yritys, jonka a) henkilöstön määrä on enintään 250 henkeä, b) liikevaihto on enintään 40 milj. euroa tai tase on enintään 27 milj. euroa ja c) pääomasta tai äänivallasta alle 25 prosenttia on suurten yritysten omistuksessa.

sekä metalliteollisuutta. Yhteis- ja tytäryritykset toimivat lähinnä elintarvike-, metsä- ja rakennusteollisuudessa.

Aineiston kerääminen

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty pääasiassa henkilökohtaisissa haastatteluissa yritysten ylimmän johdon kanssa. Noin kolmannes haastatteluista toteutettiin yritysten tiloissa Suomessa syys-marraskuussa 2002 sekä Venäjällä tammi-helmikuussa 2003. Nämä yritykset kartoitettiin lehtiartikkeleiden ja suomalais-venäläisen kauppakamarin jäsenluettelon avulla, minkä jälkeen haastattelupyynnöt kohdistettiin tutkimuksen kannalta kiinnostavimmille yrityksille. Koska tutkimuksessa luodaan pitkittäiskuva allianssien kehityskaaresta, tutkimuksessa on hyödynnetty myös aiemmin, vuosien 1995-2001 välisenä aikana samaa aihepiiriä käsitteleviin tutkimuksiin kerättyä haastatteluaineistoa.

Aineistoa on täydennetty puhelinhaastattelujen avulla sekä analysoimalla yrityksistä julkaistuja artikkeleja. Haastattelut toteutettiin semistrukturoituna teemahaastatteluina, joista suurin osa nauhoitettiin ja purettiin yksityiskohtaisesti. Kaikkia Venäjällä tehtyjä haastatteluja ei vastaajien pyynnöstä nauhoitettu, vaan muistiinpanot tehtiin kirjallisesti. Haastatteluissa käsiteltiin allianssien perustamismotiiveja, alliansseihin kohdistuneita odotuksia, kumppanien etsimistä ja löytämistä, alliansseja vaivaavia ongelmia sekä osapuolten alliansseihin tuomaa osaamista. Suurelle osalle haastatteluista tehtiin tutkimuksen edetessä vielä puhelimitse lisäkysymyksiä olennaisiksi nousseista teemoista. Jotta tutkimuksen johtopäätökset nojautuisivat mahdollisimman monipuoliseen ja aitoon aineistoon, haastatteluille yrityksille ja yritysten edustajille luvattiin anonymiteetti. Näin saatiin tutkimuksen käyttöön tietoa myös allianssien epävirallisesta puolesta ja suoranaistista epäonnistumisista.

Aineiston arviointi

Aineiston luottamuksellisuudella on pyritty maksimoimaan aineiston reliabiliteettia eli sitä, että aineisto antaa mahdollisimman oikean kuvan tutkimusilmioistä. Sekä suomalaiset että venäläiset haastatellut edustavat yrityksen ylintä johtoa ja ovat useimmissa tapauksissa olleet alusta saakka henkilökohtaisesti vastuussa yhteistyöoperaatioista. Vastaajilla voidaan siis arvioida olevan hyvä käsitys aiheesta. Eräissä tapauksissa suomalaiset ja venäläiset lausunnot eroavat toisistaan huomattavasti, mikä on huomioitu analyysiä tehtäessä. Vastaavasti tutkimuksessa ilmeni tapauksia, joissa haastatellut tietämättään vahvistivat toisten haastateltujen vastauksia viittaamalla kyseiseen yritykseen.

Tapaustutkimusten aineiston luotettavuutta arvioidaan teoreettisella ja ulkoisella validiteetilla (Yin 1994). Tutkimuksen teoreettista validiteettia parantaa se, että suuri osa tutkimukseen valituista yrityksistä oli tutkijoille jo ennestään tuttuja. Muissa tapauksissa yrityksiin perehdyttiin muun muassa tutustumalla myös yrityksistä kirjoitettuun muuhun materiaaliin. Ulkoinen validiteetti mittaa aineiston yleistettävyyttä muihin yrityksiin, mikä tässä tutkimuksessa toteutuu useiden yritysten vastausten samankaltaisuutena. Validiteettia parantaa myös haastatelluille esitettyjen kysymysten avoin muotoilu, jolloin tutkijat eivät ole ohjanneet vastaajia mihinkään erityisen suuntaan. Haastattelutilanteet olivatkin luonteeltaan enemmän keskustelumuotoisia kuin kysymys-vastaus - haastatteluja.

Tutkimukseen on valittu yrityksiä, jotka valaisevat allianssien toimintaa mahdollisimman monista lähtökohdista. Mukana on Suomessa toimivia länsiomisteisiä yrityksiä, lähialueella toimivia täysin länsiomisteisiä yrityksiä, lähialueella toimivia yhteisyrityksiä, lähialueella toimivia yrityksiä, joissa länsiosakkaalla on osakkuus sekä täysin venäläisiä yrityksiä, jotka toimivat suomalaisten alihankkijoina. Lähialueelle tehtyjen investointien

osalta tutkittaviin yrityksiin sisältyy sekä olemassaolevien tuotantolaitosten ostoja että uusinvestointeja.

Vaikka tutkimuksen länsinäkökulma keskittyy suomalaisiin yrityksiin, joukossa on myös muutama erilaisten omistusjärjestelyjen kautta muuhun länsimaahan omistukseen siirtynyt yritys. Näissäkin tapauksissa allianssista kuitenkin vastaa yhä suomalainen henkilöstö. Yhteistyön ongelmien mahdollisimman syvälliseksi kartoittamiseksi tutkimukseen on otettu mukaan myös yrityksiä, jotka ovat päättäneet luopua yhteistyöstä lähialueella.

2. ALLIANSIN VAIHEET

Tässä luvussa tarkastellaan allianssin kehittymistä prosessina, jonka vaiheita ovat yrityksen päätös lähteä kartoittamaan mahdollisuuksia allianssin perustamiseksi, partnerin etsintä, allianssin perustaminen ja käynnistäminen, sekä toiminnan kehittyminen.

2.1. Vaihe I: Osapuolten motiivit ja odotukset, partnerin etsintä

Tässä kappaleessa käsitellään suomalaisten ja venäläisten haastateltujen vastaukset erikseen, koska osapuolten motiivit perustaa allianssi ja partnerille asetettavat kriteerit eroavat huomattavasti toisistaan.

Suomalaisyritysten motiivit

Allianssin suomalaisten osapuolten motiivit allianssin perustamiselle ja allianssin toimintaan kohdistamat odotukset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: Venäjän markkinapotentiaalin hyödyntämiseen, tuotantokustannusten alentamiseen sekä

mahdollisuuteen hyödyntää Suomessa jo jonkin verran vanhentuneeksi käynnyttä tuotantoteknologiaa.

Hieman yli puolelle haastatelluista suomalaisyrityksistä pääasiallinen motiivi allianssin perustamiselle on ollut Venäjän markkinapotentiaalin hyödyntäminen. Osalla tämän ryhmän yrityksistä on jo ennen allianssin perustamista ollut vientiä Venäjälle. Allianssi nähdään keinona jatkaa Neuvostoliiton aikaisen clearing-kaupan aikana syntynyttä myyntiä Venäjälle, etabloitua syvemmin Venäjän markkinoille tai hankkia yritysoston tai yhteisyrityksen kautta lisää markkinaosuutta. Yhdelle suomalaiselle osapuolelle markkinaosuuden kasvattaminen liittyy tarpeeseen kehittää yhteisyrityksen alkuperäisen, vaikeuksissa olleen toimialan rinnalle kestävämpää toimintaa. Osa yrityksistä on vasta aloittamassa myyntiä Venäjälle ja pitää allianssia vientiä houkuttelevampana etabloitumismuotona.

Suomalaisyritysten toinen tärkeä motiivi koskee Venäjän alhaisempaa kustannustasoa, etenkin suhteellisen edullista työvoimaa. Tämän motiivin mainitsee lähes puolet yrityksistä, joista valtaosa toimii tekstiili- ja metalliteollisuudessa. Nämä yritykset ovat jo siirtäneet tai ovat parhaillaan siirtämässä Venäjälle tuotannon työvoimaintensiivisiä vaiheita. Alihankintamahdollisuuksien kartoittamista Venäjällä motivoivat ensinnäkin ulkoiset kustannuspaineet, kuten kustannustason nousu nykyisissä alihankkijamaissa. Toinen syy on toimintaolosuhteiden muutos kotimaassa, mistä esimerkkinä Suomen EU-jäsenyyttä seurannut kotimarkkinakilpailun avautuminen halpatuonnille. Merkittävä motiivi etenkin investointihyödykkeitä tuottaville yrityksille on Venäjän protektionistinen tullikäytäntö, joka tekee valmiiden lopputuotteiden tuonnin kannattamattomaksi. Tämän seurauksena tuotteiden kokoonpanovaihe on päätetty siirtää Venäjälle, yleisimmin alihankintana tehtäväksi. Työvaiheiden teettämisen paikan päällä nähdään myös tuovan yrityksen lähemmäksi Venäjällä toimivaa asiakasta sekä vähentävän rajan ylittämisen aiheuttamia logistisia ongelmia.

Alihankinnan aloittamista Venäjällä motivoi myös yrityksen oman tai sen nykyisten kotimaisten alihankkijoiden kapasiteetin rajallisuus. Venäläistä alihankkijaa tarvitaan joko täydentämään tuotantokapasiteettia kausiluontoisesti kysyntähuippujen aikana tai alihankinnan aloittaminen Venäjällä voi olla osa tuotannon yleistä organisointia kysynnän yleisen kasvun seurauksena. Tästä on esimerkkinä yritys, joka päätyi siirtämään osan pakkaustoiminnoistaan Venäjällä käsityönä tehtäväksi, kun vaihtoehtona olisi ollut investointi uuteen automaattiseen pakkauslinjaan Suomessa.

Kolmas, joskaan ei yhtä yleinen, motiivi allianssin perustamiselle on Venäjän tarjoama mahdollisuus hyödyntää Suomen operaatioista vapautuneita koneita ja laitteita. Suomen oloihin liian hitailla tai muuten vanhentuneilla – haastateltujen sanojen mukaan ”lekalla korjattavilla” – koneilla voidaan Venäjällä tuottaa kannattavasti alhaisempien työvoimakustannusten ansiosta. Tuotantolinjan hitaus kompensoituu edullisilla tuotantokustannuksilla. Yksi haastatelluista kuvaa yrityksen kiinnostuksen sijoittaa Venäjälle syntyneen seuraavasti:

”Venäjä nähtiin markkina-alueena eli sinne oli selvää imua, sitten oli talon sisäistä työntöä, kun Suomessa sijainnut vanha tuotantolaitos suljettiin uuden tehdasinvestoinnin myötä. Vanhaan tehtaaseen jäi merkittävä määrä koneita ja laitteita, joita ajateltiin voitavan hyödyntää esimerkiksi viemällä ne Venäjälle. Nämä kaksi kun kohtasivat niin syntyi ajatus, että perustetaanpa tehdas Pietariin...”

Ainoastaan yksi haastateltu yritys mainitsee yhteistyön motiiviksi paikallisen yrityksen osaamisen, jota pidettiin keinona tuottaa kilpailuetua suomalaisyritykselle täydentämällä tuotevalikoimaa.

Venäläisyritysten motiivit

Allianssien venäläisten osapuolten motiivit allianssin perustamiselle riippuvat sekä venäläisyrittäjien että allianssin perustamisvaiheesta. Kun yhteisyrittäjien laki tuli Neuvostoliitossa voimaan 1980-luvun puolivälissä, paine yhteisyrittäjien perustamiseen tuli usein keskushallinnosta. Haastateltujen yritysten joukossa on yksi tämänkaltaisen tapaus. Sosialismin ajalta periytyvien venäläisyrittäjien keskeinen motiivi allianssin perustamiselle Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen on ollut yrityksen työllisyyden pelastaminen. Tähän on liittynyt tarve kehittää uusia tuotteita ja tuotantoteknologiaa sekä etenkin saada tähän rahoitusta. 1990-luvulla perustettujen venäläisyrittäjien motiivit perustuvat jo enemmän normaaliin liiketalousajatteluun, eli ne haluavat löytää omaan osaamiseensa ja tuotantokapasiteettiinsa soveltuvia tilauksia.

Socialismin aikana perustettujen venäläisyrittäjien motiivit allianssien perustamiselle nousevat ennen kaikkea maan talouden vaikeasta rakennemuutoksesta, joka käynnistyi 1980-luvun lopulla ja kulminoitui 1990-luvun alkuvuosina. Muutoksen osatekijöitä olivat sotateollisuuden liittyvän koneenrakennusteollisuuden romahtaminen, kuljetuskustannusten nopea kasvu sekä keskusjohtoisen talousjärjestelmän lakkauttaminen. Neuvostoliiton vuonna 1991 tapahtuneen hajoamisen myötä yritykset menettivät vuosikymmenien aikana vakiintuneet asiakas- ja alihankintasuhteensa. Muutosten seurauksena socialismin aikana perustettujen yritysten tuotanto ja työllisyystilanne romahtivat ja yritykset tarvitsivat kipeästi uusia tuotteita, uutta teknologiaa ja uusia markkinoita toimintansa turvaamiseksi. Tutkimuksessa haastatelluista venäläisyrittäjistä kymmenen kertoo pääsyyn allianssiin hakeutumiselle olleen tarve turvata rakennemuutoksen kourissa kamppailevan yrityksen työllisyystilanne. Nämä yritykset toimivat lähinnä metalli- ja elektroniikka- sekä tevanake-teollisuudessa. Kyseiset yritykset valitsevat allianssin muodoksi yleensä yhteisyrittäjien.

Edellä mainittuja sekä paria muuta yritystä motivoi myös uuden tuotantoteknologian hankkiminen. Teknologian taso Venäjällä koetaan erittäin vanhanaikaiseksi ja allianssi lännen kanssa lähes ainoaksi keinoksi nostaa venäläisyrittäjien teknologista tasoa. Teknologiseksi parannukseksi koetaan usein myös jo Suomessa vanhentuneen teknologian saaminen yritykseen.

Uuden teknologian ja uusien tuotteiden avulla pyritään lähinnä turvaamaan ja kasvattamaan yrityksen markkinaosuutta Venäjällä, mutta osa haastatelluista pyrkii suomalaisen allianssin avulla avaamaan markkinoita Venäjän lisäksi Suomessa ja mahdollisesti suomalaispartnerin avulla myös laajemmin lännessä. Allianssin avulla saadaan käynnistettyä esimerkiksi uutta kokoonpanotoimintaa alihankintana suomalaisille yrityksille, joiden markkinat ovat lännessä.

Yleensä allianssit on perustettu kehittämään venäläisyrittäjien vanhaa tuotantoa, mutta yritysten talousvaikeudet ovat viidessä tapauksessa houkuttelleet käynnistämään myös aivan uudenlaista tuotantoa vanhan tuotannon rinnalle. Valmistettavilla tuotteilla ei tällöin ole juurikaan suhdetta toisiinsa, sillä esimerkiksi tevanake-teollisuuden rinnalle on kehitetty elektroniikkateollisuuden alihankintaa. Se, että venäläisyrittäjät ovat halukkaita laajentamaan toimintojaan oman toimialansa ulkopuolelle, ei kuitenkaan kaikissa tapauksissa tarkoita sitä, että ne olisivat valmiita tarttumaan mihin tahansa tarjottuun mahdollisuuteen. Hyvänä esimerkkinä tästä on metallirakenteita valmistava pietarilaisyrittäjä, jonka sivutoimialoja ovat romumetallin myynti ja hirsitalojen valmistus. Suomalaisyrittäjä oli tarjonnut kyseiselle yritykselle myös koneenrakennusalan alihankintaa, mistä tämä oli kieltäytynyt laskettuaan, että tarjottujen tilausten volyyymi ei ollut tarpeeksi suuri, jotta olisi kannattanut investoida uusiin laitteisiin.

Venäläisosapuolten allianssiin hakeutumisen motiivit ovat pääsääntöisesti teknisiä ja konkreettisia. Ainoastaan kaksi venäläistä haastateltavaa mainitsee allianssin perustamismotiiviksi halun oppia länsimaisia liiketoimintamalleja. Yhden

venäläisyrittäjien motiivi liittyy venäläisen toimintaympäristön kehittämiseen myös laajemmin. Erityisesti venäläiset toivovat investointeja alueen perusinfrastruktuuriin. Vaikka allianssin perustamismotiivit eivät alun perin olisikaan liittyneet sijaintipaikkakunnan infrastruktuurin kehittämiseen, lähes kaikki venäläiset osapuolet pyrkivät allianssin edetessä ainakin jossain määrin käyttämään allianssin avulla luotua varallisuutta paikallisen infrastruktuurin tai työntekijöiden sosiaalisen infrastruktuurin kehittämiseen. Investointien uusiin tuotantolaitoksiin uskotaan verotulojen kasvaessa myös edistävän alueen yleistä talouskehitystä.

1990-luvulla perustetut venäläisyrittäjät näyttävät suhtautuvan yhteistyömahdollisuuksiin suomalaisyritysten kanssa normaalien liiketoiminnallisten periaatteiden mukaisesti. Kolme haastateltua yritystä on kiinnostunut tuotannollisesta yhteistyöstä ainoastaan siinä tapauksessa, että se sopii oman yrityksen osaamiseen ja konekantaan. Yksi yritys oli haastatteluhetkellä etsimässä suomalaispartneria yhteisyrityksen perustamiseksi tavoitteenaan aloittaa tuontia korvaava komponenttien tuotanto Venäjällä. Ainoastaan yksi Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen perustetuista yrityksistä on kiinnostunut lähes mistä tahansa omaa toimialaa sivuavasta yhteistyöstä.

Osa haastatelluista yrityksistä pyrkii allianssin avulla nostamaan oman tuotantonsa laatua. Venäläisyrittäjien suhtautuminen laatukysymyksiin kuitenkin vaihtelee. Suuri osa haastatelluista venäläisyrittäjistä pyrkii allianssin avulla parantamaan tuotannon laatua markkinaosuutensa turvaamiseksi. Tähän vaikuttaa osaltaan haastattelun ajankohta. Kolme vuonna 2000 haastateltua yritystä, joista yksi on yksityistetty 1992 ja kaksi perustettu 1990-luvun alussa, ilmoitti laatunsa olevan kunnossa eikä näin ollen ollut kiinnostunut uudesta teknologiasta. Mielenkiintoista on, että molemmat uusista yrityksistä on perustettu aikoinaan yhteisyrityksinä yhdessä länsipartnerien kanssa, joten laatukysymysten voidaan olettaa olleen esillä jo perustamisvaiheessa. Toisaalta yksi haastatelluista uusista venäläisyrittäjistä, joka tekee sekä alihankintaa Suomeen että omia tuotteita paikallisille markkinoille, arvioi venäläisten asiakkaidensa

laatutietoisuuden niin vaatimattomaksi, ettei ole motivoitunut panostamaan laadunparannukseen. Yritys ei usko asiakkaidensa olevan valmiita maksamaan kohonneesta laadusta.

Suomalaisosapuolten näkemyksiä partnerin etsinnästä ja partnerikriteereistä

Tuotantoyhteistyö suomalaisten ja venäläisten yritysten välillä on tutkimuksen suomalaisten vastaajien mukaan käynnistynyt kolmella eri tavalla. Ensimmäinen ryhmä yrityksiä, hieman yli puolet haastatelluista, on etsinyt aktiivisesti partneria joko itse tai välittäjän avulla. Toisessa ryhmässä suhde on alkanut venäläispartnerin yhteydenotosta. Kolmannessa ryhmässä yhteistyö on perustettu olemassa olevan, yleensä Neuvostoliiton ajalta periytyvän liikesuhteen pohjalle.

Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat yritykset ovat löytäneet kumppaninsa etsimällä maantieteellisesti rajatulta alueelta sopivaa yritysostokohdetta tai kumppania ja neuvottelemalla tämän jälkeen muutaman potentiaalisen yrityksen kanssa. Yhdessä tapauksessa kumppania oli etsitty lehti-ilmoituksella ja neuvottelukumppani valittu tämän perusteella. Kumppanin etsinnässä oli neljässä tapauksessa hyödynnetty välikättä, joka on joko yrityksen Venäjällä toimiva agentti tai aikaisempi yhteistyökumppani. Tavallista on, että tähän vaiheeseen yrityksiltä on kulunut vuosi tai kaksikin, ennen kuin yhteistyösopimus tai investointipäätös on allekirjoitettu.

Yhteistyö oli alkanut venäläisyrityksen yhteydenotosta neljässä tapauksessa. Näistä ainoastaan yksi suomalaispartneri oli jo suunnitellut aloittavansa tuotantoa Venäjällä, kun taas kolmessa tapauksessa vasta venäläisten tarjoama mahdollisuus antoi suomalaispartnerille sysäyksen tuotantoyhteistyöhön Venäjällä. ”Porkkanana” oli esimerkiksi mahdollisuus hyödyntää Suomesta vapautunutta konekapasiteettia Venäjällä. Yksi yrittäjä kuvaa yhteisyhteyden perustamista seuraavin sanoin:

”Alunperinhän se oli täysi vahinko... [venäläiset] konekauppiat tiesivät, että mulla on vanhoja koneita täällä varastossa... Lähtökohta mulle oli helppo, kun multa ei pyydetty lainkaan rahaa. Vain vanhoja koneita, joille mulla ei ollut mitään käyttöä.”

Muutama yritys oli aloittanut yhteistyön kumppanin kanssa, joka oli tunnettu jo Neuvostoliiton aikana silloisen viennin tai alihankinnan pohjalta. Yhdessä tapauksessa yhteistyön aloittaminen tapahtui ostamalla osuus Neuvostoliiton aikaan perustetusta yhteisyrityksestä sen alkuperäiseltä suomalaispartnerilta. Toisessa tapauksessa mahdollisuus muuttaa alihankintasuhde omistussuhteeksi tarjoutui kohteen yksityistämisen myötä. Toimintaa Venäjällä vakiinnutettiin myös perustamalla tytäryritys, sillä tätä kautta Venäjällä ansaittujen varojen käyttö koettiin verotus- ja tullisyyistä optimaalisimmaksi.

Suomalaisyritysten partnerin valintaa ohjaavat kriteerit ovat sidoksissa yhteistyön aloittamisen motiiveihin. Alihankintaa suunnittelevat yritykset, joita motivoi kustannusten alentaminen, painottavat partnerin teknistä osaamista eli kykyä suoriutua vaadittavasta työstä. Kriteereinä ovat toimitilojen ja laitteiden kunto sekä henkilöstön osaaminen. Suomeen tavaraa toimittavat yritykset painottavat myös yrityksen sijaintia rajan lähellä, minkä arvellaan helpottavan toiminnan koordinoitua henkilökohtaisten vierailujen muodossa, koneiden ylläpitoa ja huoltoa sekä lyhentävän materiaalikuljetusmatkoja. Edellä mainitut tekijät ovat keskeisiä noin puolelle haastatelluista yrityksistä, joista osa toimittaa tavaraa Suomeen ja osa paikallisille markkinoille. Näistä yrityksistä vain muutama pitää oleellisena myös partnerin taustaa, kuten omistussuhteita ja taloudellista tilaa. Venäläisen partnerin motiiveja arvioidessaan suomalaiset kiinnittävät huomiota esimerkiksi siihen, miten tärkeää suomalaisyhteistyön aloittaminen venäläiselle yritykselle on erityisesti työllistämisen näkökulmasta.

Ne yritykset, joille tuotanto Venäjällä on keino päästä markkinoille tai vahvistaa olemassa olevaa markkina-asemaa, ovat sen sijaan valmiita investoimaan huomattaviakin

summia partnerin tuotantotilojen ja konekannan modernisointiin. Nämä yritykset ovat joko tytär- tai yhteisyrityksiä ja partneriyrityksen tausta on niille tärkeä kriteeri. Kolmessa tapauksessa, jotka kaikki edustavat elintarvikealan investointeja, partnerin valinnassa keskeistä oli sen asema markkinoilla, eli olemassa oleva tuotemerkki ja markkinaosuus.

Venäläisosapuolten näkemyksiä partnerin etsinnästä ja partnerikriteereistä

Etenkin sosialismin aikana perustettujen venäläisyritysten vastauksissa korostuu julkisen sektorin rooli allianssin käynnistäjänä. Viisi venäläisosapuolta ilmoittaa löytäneensä suomalaisen partnerin toimialakohtaisen ministeriön, Venäjän kauppakamarin, Venäjän kaupallisen edustuston tai allianssin sijaintikaupungin johdon avulla. Ministeriöiden rooli partnereiden etsinnässä on kuitenkin vähentynyt 1980-luvun lopun ja 1990-luvun alun vuosista, jolloin yhteisyritykset olivat uusi toimintamuoto. Yhteistyö on sittemmin yleensä alkanut joko suomalaispartnerin yhteydenotosta tai venäläisyritysten oman aktiivisen partnerinhaun tuloksena, kuten yritysvierailun pohjalta. Sosialismin aikaisten clearing-kauppakumppanien kanssa allianssin on solminut kolme yritystä. Näistä suuri koneenrakennusala edustava yritys tekee alihankintatöitä suomalaiselle partnerille, pieni kevyen teollisuuden yritys on perustanut tutun suomalaisyrityksen kanssa yhteisyrityksen markkinaosuuden kasvattamiseksi Venäjällä ja yksi kevyen teollisuuden yritys on perustanut yhteisyrityksen tavoitteena jatkaa suomalaispartnerin Neuvostoliiton aikaista myyntiä Venäjälle.

Aiempi henkilökohtainen suhde suomalaispartneriin ei ole ollut kovinkaan merkittävä allianssin partneria valittaessa, vaan suhde partneriin on pikemminkin kehittynyt ja syventynyt allianssin edetessä. Tuttujen suosituksen avulla suomalaisen partnerin on löytänyt vain kaksi yritystä. Ainoastaan yksi haastateltu korostaa henkilösuhteiden merkitystä liiketoiminnassa ja mainitsee siksi preferoivansa yhteistyötä pk-yritysten kanssa. Kyseiselle yritykselle on myös tärkeää, että joku suosittelee liikekumppania.

Alihankintaa suomalaisille harjoittavista yrityksistä kaksi ilmoittaa luottavansa jatkossa suomalaiseen viidakkorumpuun uusia suomalaistilaaajia etsiessään. Venäjällä alihankkijoita etsivissä suomalaisissa tytäryrityksissä puolestaan luotetaan paikallisiin venäläisiin johtajiin alihankkijoiden kartoittamisessa.

Yhteenveto: allianssin osapuolten motiivit ja partnerikriteerit

Yhteenvetona voidaan todeta, että suomalais- ja venäläisyrietysten motiivit allianssiin hakeutumiselle poikkeavat melko paljon toisistaan. Taulukkoon 3 on koottu yhteen osapuolten motiivit ja partnerille asetettavat kriteerit.

Taulukko 3 Allianssin osapuolten motiivit ja partnerikriteerit

	Suomalaisten vastaajien näkemyksiä	Venäläisten vastaajien näkemyksiä
Motiivit	Venäjän valtava markkinapotentiaali: 1. markkinoille pääsy 2. olemassaolevan markkina-aseman vahvistaminen Tuotantokustannusten alentaminen Vanhentuneen konekannan hyödyntäminen Riittämätön tuotantokapasiteetti Suomessa Venäläisen osaamisen hyödyntäminen (vain yksi tapaus)	Työpaikkojen turvaaminen Modernin teknologian hyödyntäminen: 1. Tuotannon laadun parantaminen 2. Uusien tuotteiden kehittäminen Valtion toimeksianto Uusien liiketoimintamallien oppiminen Markkinaosuuden kasvattaminen Venäjällä ja länsimaissa
Partnerikriteerit	Toimitilojen ja laitteiden kunto ja sopivuus Henkilöstön osaaminen Sijainti Partnerin tausta Markkina-asema	Kiinnostus kyseiseen toimialaan Hyvät henkilösuhteet Partnerin hyvä maine ja tunnettuus Partnerin investointihalukkuus

Suomalaisyritysten motiivit liittyvät usein yrityksen pitkän tähtäimen strategiaan, kun taas etenkin sosialismin aikaan perustettujen venäläisyritysten motiivit ovat varsin konkreettisia ja liittyvät operatiivisen toiminnan turvaamiseen lyhyellä aikajänteellä. Tämä korostuu etenkin 1990-luvun puolivälissä tehdyissä haastatteluissa, kun taas myöhemmin haastatellut uudet venäläisyrietykset katsovat jo pidemmälle tulevaisuuteen.

Suomalaisyritysten motiivit jakautuvat pääosin kolmeen luokkaan: Venäjän markkinapotentiaalin hyödyntämiseen, kustannusedun saavuttamiseen Venäjän alhaisempien työvoimakustannusten osalta ja Suomen toiminnoista vapautuneen laitekannan hyödyntämiseen. Ensimmäisen ryhmän yrityksissä tuotantoyhteistyö Venäjällä nähdään vaihtoehtona viennille. Siirtämällä koko tuotanto tai osia työvaiheista (yleensä kokoonpano) paikan päälle kyetään pienentämään tulli- ym. kustannuksia ja näin parantamaan kilpailukykyä paikallisilla markkinoilla. Tuotanto on täten osa strategiaa, mikä heijastuu myös yritysten partnerikriteereissä. Teknisen osaamisen lisäksi korostetaan partnerin tai yritysoston kohteen asemaa markkinoilla ja kiinnitetään huomiota yrityksen vakaaseen taloudelliseen tilaan. Tämä heijastelee yritysten pitkäjänteistä suhtautumista allianssiin ja koskee toimintamuodoista etenkin yhteis- ja tytäryrityksiä. Toimialoittain tarkasteltuna tässä ryhmässä on runsaasti investointihyödykkeiden valmistajia ja elintarviketeollisuutta.

Niissä suomalaisyrityksissä, joita motivoi Venäjän alhaisempi kustannustaso, tuotanto Venäjällä nähdään vaihtoehtona tuotannolle joko kotimaassa tai kolmansissa maissa. Nämä yritykset toimivat useimmiten tevanake- ja metalliteollisuudessa. Usein tuotannon aloituspäätöstä motivoivat ulkoiset kustannuspaineet, kuten työvoimakustannusten nousu olemassa olevissa tuotantomaissa. Näille yrityksille, jotka pääosin ovat alihankintaa teettäviä yrityksiä, ei ole olennaista, että tuotanto tapahtuu nimenomaan Venäjällä. Yritykset eivät yleensä ole kiinnostuneita Venäjän markkinoista ja tuotanto tuodaankin usein Suomeen myytäväksi joko kotimarkkinoilla tai edelleen kolmansissa maissa. Kustannussäästöjen motivoimat allianssien suomalaispartnerit näyttävät olevan liikkeellä

lyhyemmällä tähtäimellä. Niille on partnerin valinnassa tärkeää tekninen osaaminen, kun taas yrityksen omistussuhteilla ja taustalla ei ole suurta merkitystä. Nämä yritykset ovat myös herkästi valmiita siirtämään tuotannon pois Venäjältä, mikäli tuotannon suhteellinen edullisuus vähenee esimerkiksi tulliongelmien aiheuttamien toimitusviivästysten takia. Kolmannen ryhmän yritykset näkevät Venäjällä toimimisen mahdollisuutena hyödyntää Suomen toiminnoista vapautunutta vanhentunutta konekapasiteettia, jolla alhaisempien työvoimakustannusten ansiosta voidaan vielä tuottaa kannattavasti Venäjällä.

Venäläisyriyten motiiveja voidaan tarkastella sen mukaan, minkä ikäisestä yrityksestä on kyse. Sosialismin ajalta periytyvät yritykset ovat pääasiassa pyrkineet turvaamaan yrityksen työllisyyttä sekä hankkimaan uutta teknologiaa ja pääomaa. Nämä yritykset toimivat usein lyhyellä tähtäimellä ja ovat olleet valmiita myös sellaiseen yhteistyöhön, joka ei suoraan liity niiden toimialaan, kunhan yhteistyön avulla saadaan turvattua yrityksen selviytyminen toistaiseksi. Tärkeänä kriteerinä pidetäänkin suomalaispartnerin investointikykyä. Oma lukunsa ovat ennen Neuvostoliiton romahdusta perustetut allianssit, joissa aloite yhteisyritykseen on tullut keskushallinnolta.

Uudet venäläisyriyket toimivat jo enemmän normaalien liiketoimintaperiaatteiden pohjalta. Ne ovat kiinnostuneita yhteistyöstä, joka sopii niiden omaan toimialaan ja osaamiseen. Nämä yritykset myös laskevat, onko yhteistyöhön lähteminen taloudellisesti kannattavaa yrityksen toiminnalle pitkällä tähtäimellä. Ne näkevät yhteistyön mahdollisuutena kehittää omaa liiketoimintaa, eikä ainoastaan keinona auttaa yritystä selviämään päivästä toiseen. Kriteerinä uusille yrityksille on näin ollen partnerin tuotannonalan yhteensopivuus omaan toimintaan.

2.2. Vaihe II: Toiminnan aloitus ja allianssin työnjako

Suomalaisten ja venäläisten osapuolten näkemykset allianssin alkuvaiheen työnjaosta ovat hyvin yhtenevät, joten ne käsitellään tässä yhdessä. Alkuvaiheen työnjako noudattaa melko selkeää linjaa tuotannon toimialasta riippumatta, mutta on sen sijaan sidoksissa toimintamuotoon. *Tytäryrityksissä* ja *yhteisyrityksissä* venäläispartnerin panos koostuu lähes aina tuotantotiloista ja henkilöstöstä sekä jossain määrin koneista. Suomalaisten yritysten näkemys venäläisyritysten tilojen tasosta on kuitenkin lähes poikkeuksetta melko murskaava. Suomalaisen haastatellun sanoin yhteisyrityksen venäläisen partnerin panokseen kuului ”*ränsistynyt rakennus, infrastruktuuri ja vanha kommunistipomo*”. Useimmissa tapauksissa voidaan puhua ns. brownfield-investoinnista, jossa on ostettu toimiva yritys tai osuus siitä, mutta jouduttu lisäksi investoimaan huomattavasti tilojen ja laitteiden modernisointiin. Toisinaan investoinnit ovat olleet ”kaupan ehto”, sillä niistä on sovittu julkisen sektorin kanssa venäläisen yrityksen haltuunottovaiheessa. Niin sanotuissa ”greenfield”- eli uusinvestoinneissakin on toimitilojen rakentamisen lisäksi usein saneerattava myös suuri osa kunnallistekniikkaa (viemärit, vesi, sähkö). Omistuksellisten allianssien suomalaiset osakkaat totesivat yleensä, että tilojen rakentaminen tyhjästä olisi jälkikäteen ajateltuna ollut taloudellisesti järkevämpi ratkaisu kuin vanhojen tilojen remontointi.

Lähes kaikissa tutkimuksen kohteena olleissa alliansseissa henkilöstö on tullut osana venäläispartnerin panosta yhteisyritykseen tai ollut valmiina yritysostokohteessa. Yhdessä yhteisyrityksessä, joka on aloitettu tilapäisesti toimimattomassa tehtaassa, henkilöstö on rekrytoitu kokonaan. Allianssin käynnistyttyä henkilöstössä on usein tapahtunut muutoksia, henkilöstöä on joko saneerattu tehokkuussyistä, irtisanottu esimerkiksi jatkuvan myöhästelyn tai muun syyn takia sekä rekrytoitu lisätyövoimaa. Etenkin 1990-luvun puolella toteutuneissa yritysostoihin liittyvissä alliansseissa työvoiman irtisanominen on tapahtunut lakkauttamalla/yhtiöittämällä ulos venäläisyrityksen ”rönsytoimintoja”, kuten lämpövoimaloita sekä sivutuotantoa

edustanutta kulutustavaratuotantoa ja maataloustuotantoa: ”...irrotettiin toistakymmentä sivubisnestä ja sovittiin niiden vetäjien kanssa, että vuokrataan niille vanhat tilat, mutta irtisanoudutaan itse bisneksestä. Näin työvoiman mittavat vähenemiset tapahtuivat enemmän toimintoja eriyttämällä kuin varsinaisilla irtisanomisilla”. Monessa allianssissa työvoiman vaihtuvuus on ollut suurta etenkin allianssien alkuvaiheissa, kun työntekijöitä on koulutettu uusien tehokkuus- ja laatuvaatimusten mukaisesti. ”Vaihtuvuus on noin 20% vuodessa, kun huonot jätetään pois ja jatketaan parhaiden kanssa”.

Kahdessa tapauksessa venäläispartneri on tuonut yhteisyritykseen asiakassuhteet, muissa tapauksissa tuotannon markkinointi on joko yhteis- tai tytäryrityksen vastuulla tai tuotanto toimitetaan tilausperusteisesti suomalaisen emoyrityksen kautta. Noin puolessa tapauksista suomalaispartneri on tuonut allianssiin koneita ja laitteita, loppuissa toiminta on aloitettu olemassa olevilla koneilla, mutta konekanta ja tiloja on parannettu vähitellen.

Lähes kaikissa omistuksellisissa alliansseissa operatiivisesta johdosta vastaavat venäläiset. Useimmissa tapauksissa suomalaisosapuoli kuitenkin osallistuu allianssin pyörittämiseen. Tällöin joko osa tytär- tai yhteisyrityksen avainpaikoista, kuten talousjohto, on suomalaisten käsissä tai suomalaisosapuolen edustaja vierailee ahkerasti Venäjällä. Yhteisyrityksen johtamisen työnjakoa kuvaa seuraava suomalaisen haastatellun lainaus:

”Venäläinen toimitusjohtaja tekee yrityksessä päätökset omalla tyylillään ja vastaa niistä, hänellä on myös myyntivastuu. Hän hoitaa yhteydet viranomaisiin. Hallitus loppukädessä sitten hyväksyy hänen toimintansa. Itse olen enemmänkin koordinoimassa toimintaa ja kehittämässä sitä...”

Ainoastaan yhdessä tapauksessa tytäryrityksen operatiivinen johto on täysin venäläisen toimitusjohtajan vastuulla eikä suomalaisosapuoli puutu siihen mitenkään muuten kuin

hallituksen kautta. Työnjako suomalaisen ja venäläisen johdon kesken muotoutuu myös sen pohjalta, että suomalaisjohtaja vastaa usein useasta entisessä Itä-Euroopassa sijaitsevasta yksiköstä.

Allianssin alkuvaiheessa suomalaisten panostus tytär- tai yhteisyritykseen on usein liiketoimintaosaamista ja sisältää toimintojen yleisen organisoinnin. Suomalainen yritys tuo allianssiin länsimaiset liikkeenjohdon menetelmät kuten myynnin, markkinoinnin ja logistiikan osaamisen. Tärkein panos tuotannon käynnistämiseen on laatuajattelun tuominen kumppanin jo olemassa olevaan tuotantoon ja joissain tapauksissa tuotannonohjauksen uudelleenjärjestäminen. Suomalaisen yrittäjän tai yrityksen vastuulla on hankkeen toteuttamisen lisäksi joskus myös täydellisen modernisoinnin toteuttaminen investointikohteessa. Ainoastaan yhdessä tapauksessa suomalaisomistaja on tehnyt kohteessa modernisointi-investoinnit ja panostanut laadun kehittämiseen puuttumatta yrityksen liiketoimintamalleihin.

Alihankintasuhteissa partnereiden työnjako toimii tilaaja - toimittaja -suhteen pohjalta. Työnjako suhteessa vaihtelee. Etenkin yksinkertaisessa alihankinnassa suomalaispartneri olettaa jo alusta lähtien, että venäläinen partneri pystyy toimittamaan tilauksen olemassa olevilla laitteilla. Joissakin tapauksissa suomalaispartneri on toimittanut alihankkijalle koneet (ja usein myös koottavat osat sekä valmiiden tuotteiden palautuspakkaukset) sekä osallistunut työvoiman valintaan ja koulutukseen, mutta useimmiten suomalaisten rooli rajoittuu tilausten tekemiseen. Koneita saatetaan toimittaa myös siten, että suomalaispartneri tuo koneet Venäjälle tiettyä tilausta varten ja hakee pois tilauksen valmistuttua. Alihankintasuhteisiin suomalaisyritykset eivät yleensä panosta teknologiaa tai liiketoimintaosaamista. Ainoastaan yhdessä haastatelluista yrityksistä suomalaispartneri on siirtänyt alihankkijalle tuotantoteknologiaa. Kyseiselle yritykselle kokoonpanoalihakinta oli strategisesti tärkeää tuotteen lanseeraamiseksi Venäjän markkinoille, ja alihankkijan kanssa tehtiin yhteistyötä tuotteen sopeuttamiseksi paikallisia standardeja vastaavaksi.

Yhteenveto: allianssin käynnistyminen ja työnjako

Allianssin osapuolten panostukset toiminnan aloittamiseen ovat sidoksissa toimintamuotoon ja noudattelevat pitkälti samaa kaavaa toimialasta riippumatta. Taulukossa 4 on vedetty yhteen haastateltujen näkemykset osapuolten välisestä työnjaosta.

Taulukko 4 Osapuolten näkemykset allianssin käynnistysvaiheen työnjaosta

	Suomalaisten vastaajien näkemyksiä omasta roolistaan	Venäläisten vastaajien näkemyksiä omasta roolistaan
Omistukselliset allianssit	Tarjoaa modernit koneet ja laitteet allianssin käyttöön Rahoittaa tuotantotilojen kunnostuksen Organisoi allianssin toiminnot Tuo allianssiin uutta liiketoimintaosaamista	Tuo allianssiin: 1. tuotantotilat 2. henkilöstön Vastaa liiketoiminnan operatiivisesta johtamisesta
Alihankintasuhteet	Tekee tilauksen	Toimittaa tilauksen

Venäläisten vastaajien näkökulmasta allianssit ovat toimialasta ja allianssin toimintamuodosta riippumatta yleensä erittäin tärkeitä. Allianssiin on tämän vuoksi ryhdytty suhteellisen halukkaasti. Lisäksi venäläiset osapuolet kokevat alkupanostuksensa (kuten tilojen, työvoiman ja oman osaamisen tarjoamisen) melko mittavana kontribuutiona yhteistyön alulle.

Suomalaisten vastaajien näkökulmasta tuotantoallianssin aloitus ja ensimmäiset vaiheet tapahtuvat toimintamuodosta ja allianssin strategisesta merkityksestä riippuen joko varovasti pienellä riskillä tai suurena kertainvestointina. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat lähinnä pk-yritykset, joiden tuotanto on suunnattu Suomeen tai kansainvälisille markkinoille ja jotka ovat siirtämässä työvaiheita joko venäläisen yhteisyrityksen tai

alihankkijan tehtäväksi. Nämä yritykset toimivat yleensä tekstiili-, elektroniikka- ja metalliteollisuudessa. Yksi haastatelluista kuvaa toiminnan aloitusta sanoin:

”Silloin oltiin hyvin jännittyneitä ja mentiin kokeilemaan ja katsomaan toimiiko se ollenkaan...”

Toiseen ryhmään kuuluvat yritykset, joille tytär- tai yhteisyrityksen motiivina on pääsy Venäjän markkinoille. Nämä yritykset edustavat elintarviketeollisuutta ja investointihyödykkeiden valmistusta. Kyseisillä yrityksillä on myös yleensä enemmän resursseja panostaa Venäjän toimintoihin kuin ensimmäisen ryhmän yrityksillä ja Venäjällä on suuri merkitys niiden liiketoiminnassa. Painetta suureen panostukseen on etenkin 1990-luvun alussa kasvattanut halu saada jalansija markkinoilla ennen kilpailijoita. Yhden haastatellun mukaan: *”Olemme juosseet niin kovaa kuin vain pääsee ja tyylipisteitä ei ole kerätty...”*.

Lähes kaikissa tapauksissa tuotannon aloittaminen on vaatinut suomalaisosapuolelta venäläisen henkilöstön perehdyttämistä. Ammatillinen osaaminen on yleensä hyvässä kunnossa, mutta uusien koneiden käyttöönotto on edellyttänyt koulutusta. Venäläisiä työntekijöitä on tuotu koulutukseen myös yritysten Suomessa sijaitseviin yksiköihin. Joissain tapauksissa venäläisen työvoiman erityisosaaminen on ollut niin korkeatasoista, että suomalaisosapuoli on voinut hyödyntää sitä myös Suomen toiminnoissaan.

Yhteenvetona allianssin käynnistymisvaiheesta ja työnjaosta voidaan todeta, että osapuolten panokset määräytyvät yhtäältä allianssin muodon ja toisaalta partnerien motiivien pohjalta. Omistuksellisissa alliansseissa toiminta käynnistetään venäläisosapuolen tiloissa, joissa on useimmiten myös henkilöstö valmiina. Suomalaisosapuoli investoi allianssiin koneita ja laitteita sekä osallistuu tuotantotilojen remontointiin. Myös suomalaispartnerin aineeton panos on merkittävä. Se koostuu toimintojen organisoinnista sekä liiketoimintamallien tuomisesta tytär- tai

yhteisyritykseen. Eräs tekstiilialan yhteisyritystä edustava venäläinen kuvaa asiaa seuraavasti:

”Suomalainen firma etsii asiakkaat, valmistaa mallin ja lähettää kaikki tiedot Venäjälle. Tuotteet valmistetaan Venäjällä, mistä ne myös lähetetään suoraan asiakkaalle. Suomen firman tehtävänä on löytää asiakkaat, mallien suunnittelu sekä asiakaspalvelu.”

Yrityksen operatiivisesta johdosta (johon kuuluu etenkin tuotannon organisointi, henkilöstöhallinto ja suhteet paikallisviranomaisiin) vastaa useimmissa tapauksissa yhteisyrityksen venäläisjohto. Joissakin tapauksissa avainpaikat on miehitetty suomalaisilla, mikä heijastaa suomalaisen emoyrityksen yleistä strategiaa suhteessa tytäryrityksiin. Haastatellun sanoin: *”Rahojen päälle pistettiin istumaan suomalainen kaveri, siinä oltiin tarkkoina. Kun omat rahat laitettiin kiinni, haluttiin tietää niistä”*.

Alihankintasuhteissa toiminta käynnistetään normaalin alihankintakuvion mukaisesti, eli partnereilla on selkeä tilaaja-toimittaja -suhde, eikä suomalaispartneri puutu venäläispartnerin toiminnan organisointiin. Joissakin tapauksissa suomalainen tilaaja toimittaa alihankkijalle koneet, mutta työn toteutus on venäläisyrityksen vastuulla.

2.3. Vaihe III: Allianssin toiminta ja sen kehittyminen

Suuri osa alliansseista on toiminnan käynnistysvaiheen jälkeen muuttanut muotoaan joko toimintamuodon tai partnerisuhteen osalta. Suomalaisten ja venäläisten osapuolten kokemukset eroavat jossain määrin toisistaan, joten ne on käsitelty seuraavassa erikseen.

Suomalaisten vastaajien näkemykset toiminnasta ja sen kehittymisestä

Suuri osa haastatelluista suomalaisyrityksistä korostaa, että allianssin alkuvaiheen toimintakuviot ovat muuttuneet olennaisesti ajan kuluessa. Tämä koskee etenkin pk-yrityksiä. Suuryritysten investoinnit taas ovat alusta asti pohjautuneet yrityksen pitkän tähtäimen strategiaan, jonka mukaan toiminta käynnistetään ja sitä kehitetään. *Tytäryrityksissä* muutoksia on tapahtunut vähiten. Toiminta on jatkunut lähes aina siinä muodossa, missä se on aloitettu. Yritys on kehittyessään luonnollisesti integroitunut enemmän paikallisille markkinoille ja toimintaympäristöön. Esimerkkinä paikalliseen toimintaympäristöön sopeutumisesta voidaan mainita metalliteollisuudessa toimiva tytäryritys, joka venäläisen logistiikkaketjun kehittymättömyyden takia hoitaa osan tehtävistä, jotka esimerkiksi Suomessa kuuluvat asiakkaalle tai tukkuportaalle. Toinen esimerkki on siirtyminen enenevässä määrin paikallisten tavarantoimittajien käyttöön.

Yhteisyryksissä on muutoksia tapahtunut etenkin omistussuhteissa. Valtaosassa aineiston yhteisyryksistä toimintamuoto on muuttunut alkuvaiheen jälkeen. Toiminta on saatettu aloittaa yhteisyryksenä, joka on toiminnan käynnistyttyä siirtynyt suomalaispartnerin omistukseen joko tahattomasti venäläispartnerin konkurssin seurauksena tai suunnitelmallisen haltuunottostrategian tuloksena. Kahdessa yhteisyryksessä allianssin toinen osapuoli on vaihtunut. Ensimmäisessä tapauksessa suomalaisosapuoli on ”savustanut” alkuperäisen venäläispartnerin ulos ja toisessa taas suomalaispartneri on vaihtunut. Tutkimusaineistossa on myös allianssi, jossa yhteisyryitys muuttui partnerien näkemyserojen seurauksena vuokrasuhteeksi, jossa suomalaisyritys jäi vuokralle entisen venäläispartnerin tiloihin. Esimerkkinä toimintamuodon muutoksia kokeneesta allianssista on myös yhteisyryitys, jossa suomalaispartnerin omistusosuutta pudotettiin ongelmien seurauksena ja osa investoiduista koneista palautettiin Suomeen. Kyseinen allianssi on sittemmin purkautunut kokonaan.

Suomalaisten osallistuminen allianssin käytännön toimintoihin on useimmissa tapauksissa vähentynyt alkuvaiheesta. Alussa paikalla on ollut suomalaisia asiantuntijoita perehdyttämässä venäläisiä työntekijöitä esimerkiksi koneiden käyttöön sekä suomalaista johtoa opastamassa ja konsultoimassa paikallista johtoa. Tällainen toiminta on vähentynyt sisäänajovaiheen jälkeen.

Eräissä tapauksissa tuotantoalihankintaa Venäjällä harjoittava tai yhteisyrityksen perustanut suomalaisyritys on lopettanut koko tuotantotoiminnan Suomessa tai ainakin olennaisia osia siitä, kun tuotanto Venäjällä on saavuttanut sille asetetut laatu- ja tehokkuusvaatimukset. Tähän ovat olleet osasyynä myös ulkoiset, koko toimialaa koskettaneet muutokset, jotka ovat tehneet työvoimavaltaisen tuotannon Suomessa kannattamattomaksi. Tästä on esimerkkinä tekstiiliteollisuus. Myös kasvua on tapahtunut, joissain tapauksissa on alettu kehittää omaa tuotantoa Venäjällä joko alihankintapartnerin kanssa tai itsenäisesti.

Kaikki allianssit eivät pääse alkuvaihetta pidemmälle. Yhdessä purkautuneessa yhteisyrityksessä ja yhdessä alihankintasuhteessa toiminta on lopetettu varhaisessa vaiheessa laatuongelmien seurauksena.

Allianssin venäläisten osapuolten näkemykset toiminnan kehittymisestä

Allianssien venäläisten osapuolten näkökulmasta allianssit ovat toimintansa aikana muuntuneet vähemmän kuin suomalaisten vastaajien näkökulmasta. Toiminnan mittakaava on kuitenkin vaihdellut.

Omistuksellisissa alliansseissa toiminta on säilynyt ennallaan esimerkiksi siten, että venäläisen osapuolen tehtävänä on Suomesta toimitettujen osien kokoonpano suomalaisilla koneilla ja Suomeen toimitettavaksi. Toimintamuoto on säilynyt ennallaan, mutta mittakaava on saattanut kutistua jopa kolmannekseen, jolloin venäläisen osapuolen

on täytynyt kehittää toiminnan rinnalle korvaavaa tuotantoa. Myös tämä on usein tapahtunut alihankintana suomalaisille yrityksille, joskin täysin uusilla toimialoilla. Tällaisesta venäläisestä yrityksestä on tullut melko tyypillinen nk. ”diversifioitunut” venäläinen pk-yritys. Volyymien pieneneminen on johtunut yleensä toimeksiantajan kysynnän heikentymisestä, mikä taas on ollut seurausta joko huonontuneesta maailmanmarkkinatilanteesta tai vuoden 1998 kriisin aiheuttamasta paikallisen kysynnän romahtamisesta Venäjällä. Yhdessä tapauksessa vuoden 1998 kriisi lisäsi yhteistyön merkitystä allianssin venäläisosapuolelle yrityksen omien tuotteiden kysynnän romahdettua Venäjällä.

Vain yhden tytäryrityksen toiminta on monipuolistunut. Tässä tapauksessa on kyse kulutustavaroiden valmistajasta, joka alkuperäisen Suomesta toimitettujen osien kokoonpanon rinnalla on alkanut kehittää venäläistä alihankintatoimintaa. Yritys on välillä kokeillut myös uusien tuotteiden valmistusta Venäjän markkinoille, mistä on kuitenkin luovuttu kannattavuussyistä. Halpatuotteiden dominoimilla markkinoilla ei ole ollut tarpeeksi kysyntää yrityksen korkeamman hintaryhmän tuotteille.

Omistuksellisista alliansseista neljä on venäläisen osapuolen osalta päättynyt. Näistä kahdessa tapauksessa venäläinen osapuoli on mennyt konkurssiin, jolloin allianssi on jäänyt täysin suomalaiseen omistukseen. Toisessa näistä venäläisen yrityksen pohjalta on sittemmin muodostettu uusi osakeyhtiö, jolla ei kuitenkaan ole enää tekemistä vanhan allianssin kanssa. Kolmannessa tapauksessa yhteisyritys on jäänyt kokonaan suomalaisen osapuolen edustaman yrityksen haltuun, kun venäläinen partneri ei kyennyt hallitsemaan uutta toimialaa ja uutta (yhteisyritys)toimintamuotoa ja päätti irrottautua yhteisyrityksestä. Neljännessä tapauksessa yhteisyrityksen osapuolten näkemyserot toiminnan tuloksellisuudesta kasvoivat vuosien saatossa sen verran suuriksi, että yhteistoiminta päätettiin lopettaa.

Alihankintatoiminnassa on tapahtunut vähemmän muutoksia. Yhtään alihankintasuhdetta ei ole kokonaan lopetettu, mutta toiminnan mittakaava vaihtelee jatkuvasti suomalaisen tilaajan tarpeiden mukaisesti. Alihankinnan volyymi ei kuitenkaan ole yhdessäkään yrityksessä kasvanut niin suureksi, että se vastaisi suurinta osaa venäläisyrittäjien toiminnasta. Alihankinta on toistaiseksi ollut venäläisille partnereille pikemminkin sivutoiminto, jonka avulla vahvistetaan yrityksen työllisyystilannetta ja kehitetään tuotevalikoimaa. Oma lukunsa ovat venäläisyrittäjät, jotka tekevät alihankintaa projektiluonteisesti esimerkiksi rakennusteollisuuden yrityksille. Näille yrityksille alihankinta suomalaisyritysten urakoihin on yksi osa liiketoimintaa, jonka rinnalla on omaa tuotantoa.

Yhteenveto: toiminnan kehittyminen

Allianssin käynnistymisvaiheen jälkeisessä toiminnassa voidaan strategisella tasolla erottaa kolme kehityskaarta. Osa alliansseista, etenkin tytäryrittäjät ja alihankintasuhdet, on jatkanut toimintaansa muuttumatta. Valtaosassa yhteisyrittäjistä sitä vastoin toimintamuoto on muuttunut joko tytäryrittäjäksi tai alihankinnaksi, tai alkuperäinen partneri on vaihtunut. Oman lukunsa muodostavat allianssit, jotka eivät ole koskaan kehittyneet alkuvaihetta pidemmälle, vaan ovat kaatuneet ensimmäisiin ongelmiin. Operatiivisella tasolla allianssin toiminta on joissain tapauksissa muuttanut muotoaan esimerkiksi allianssin otettua vastuulleen useampia työvaiheita kuin alkuvaiheessa. Taulukossa 5 esitetään yhteenveto haastateltujen yritysten näkemyksistä ja kokemuksista allianssin kehittymisestä.

Taulukko 5 Allianssin toiminnan kehittyminen

	Suomalaisten vastaajien näkemyksiä	Venäläisten vastaajien näkemyksiä
Omistukselliset allianssit	Toiminta jatkunut muuttumatta Toimintamuoto tai partneri vaihtunut Yhteistyötä on laajennettu muille liiketoiminnan aloille Yhteistyö on loppunut	Toiminta jatkunut muuttumatta Suomalainen partneri ostanut ulos Yhteistyötä on laajennettu muille liiketoiminnan aloille Yhteistyö on loppunut Venäläinen partneri on tehnyt konkurssin
Alihankintasuhteet	Toiminta jatkunut muuttumatta Suhde katkennut	Toiminta jatkunut muuttumatta, mutta tilausten volyymi vaihtelee

Aineiston pohjalta voidaan todeta, että alihankinta ja tytäryritykset ovat olleet toimintamuotoina suhteellisen muuttumattomia. Alihankintasuhdetta joko jatketaan tai se katkaistaan ongelmien tai alihankintatarpeen vähenemisen seurauksena, mutta sen pohjalta harvemmin syntyy muuta yhteistyötä. Yhteisyritykset sen sijaan muuttavat usein muotoaan. Joissain tapauksissa yhteisyritys on ollut suomalaisyritykselle ”välivaihe” ennen venäläisyrityksen haltuunottoa. Toisinaan taas yhteisyritys on pudonnut suomalaispartnerin syliin venäläisosapuolen konkurssin seurauksena. (Tämän tutkimuksen aineiston ulkopuolella on tapahtunut myös päinvastaista omistuspohjan vaihtoa venäläispartnerin käytännössä ”ryöstettyä” allianssin haltuunsa.)

2.4. Vaihe IV: Osapuolten allianssin toimintaa koskevat jatko-odotukset

Suomalais- ja venäläisyritysten jatko-odotukset allianssin toiminnasta ja kehityssuunnitelmat ovat pääosin sidoksissa yleiseen markkinatilanteeseen sekä Venäjällä että globaaleilla markkinoilla, mikä säätelee allianssin tuotannon kysyntää. Suomalaiset ja venäläiset osapuolet lähestyvät kysymystä hieman eri näkökulmista, joten niiden kommentit on tässä käsitelty erikseen.

Suomalaisyritysten odotukset allianssin toiminnasta ja suunnitelmat sen kehittämiseksi

Tuotantoallianssien toiminnan vakiinnuttua suomalaisosapuolten odotukset vaihtelevat yrityksen tuloksen parantamisesta ja toiminnan tehostamisesta toiminnan laajentamiseen. Yritykset, joilla on ollut toimintaa Venäjällä jo 5-10 vuotta, ovat nyt alkaneet integroida tytär- ja yhteisyrityksiä enemmän osaksi emoyhtiötä, luomaan synergiaetuja ja keskittymään tuloksenteekoon. Tästä on esimerkkinä tulosjohtamisjärjestelmän tuominen yhteisyritykseen. Markkinatilanteen parantuminen Venäjällä on johtanut myös yleisiin strategiamuutoksiin, jotka merkitsevät yritykselle kasvun mahdollisuuksia ja muutoksia olemassa olevaan organisaatioon.

Osa Suomeen tai kansainvälisille markkinoille tavaraa tuottaneista yrityksistä on alkanut harkita myyntiä myös Venäjällä paikallisen kysyntätilanteen parannuttua. Myös Venäjän markkinoille toimittavat yritykset suhtautuvat optimistisesti paikallisen kysynnän kasvuun. Tilannetta kuvaillaan sanoin: ”*Nyt eletään voimakasta kasvun odotusta*”, ”*Periaatteessa nyt näyttää hyvältä*” ja ”*Kaikki näyttää paremmalta ja varmemmalta*”. Toiminnan toivotaan kehittyvän mm. siten, että koko tuotantokapasiteetti saadaan käyttöön tai toiminta laajenee kattamaan koko toimialan. Alihankintaa teettävät suomalaisyritykset harkitsevat myönteisten kokemusten kannustamina oman tuotannon aloittamista Venäjän markkinoille, oman tytäryrityksen perustamista, tai muuten yhteistyön kehittämistä venäläisen kumppanin kanssa. Myös venäläisen alihankinnan osuuden kasvattaminen on parin yrityksen tavoitteissa.

Osalle suomalaisyrityksistä alihankinnan jatkuminen Venäjällä vaikuttaa epävarmalta Venäjän byrokratian ja erityisesti tullin aiheuttamien hankaluuksien vuoksi. Alihankinnan siirtoa muihin maihin (kuten Baltiaan) harkitaan vakavasti. Yhdessä haastatelluista yrityksistä harkittiin länsimaisen brändin valmistuksen siirtoa venäläiseen tytäryritykseen, mutta emoyrityksen omistuksen uudelleenjärjestelyn vuoksi

suunnitelmasta jouduttiin luopumaan. Yhdessä allianssissa suunnitellaan omistusjärjestelyjen uudistamista. Tarkoituksena on ostaa yhteisyrityksen muut osakkaat ulos lähiaikoina. Yhteisyritysten ja alihankintasuhteen ympärille on myös parissa tapauksessa syntymässä muuta yritystoimintaa, kun allianssin venäläispartnerin vapaina oleviin tiloihin ollaan perustamassa yhteisyrityspohjaisia toimintoja muiden suomalaisyritysten kanssa.

Venäläisyritysten odotukset allianssin toiminnasta ja suunnitelmat sen kehittämiseksi

Lähes kaikki haastatellut tytär- ja yhteisyritysten venäläisosapuolet ovat jokseenkin tyytyväisiä allianssinsa toiminnan nykyiseen tasoon. Ainoastaan kaksi venäläisyritystä pyrkii selkeästi kasvattamaan toimintaa nykyisestä – tarvittaessa uuden partnerin kanssa. Tytär- ja yhteisyritysten venäläiset johtajat katsovat yleisesti mahdollisen kasvun riippuvan suomalaisen omistajan ja strategisen johdon intresseistä. Toisin sanoen, toiminnalle nähdään kasvun mahdollisuuksia, mutta niiden toteutumisen katsotaan riippuvan suomalaisen yrityksen kiinnostuksesta lisätä panostusta.

Alihankintaan perustuvissa alliansseissa venäläiset osapuolet ovat pääsääntöisesti kiinnostuneita kasvattamaan ja kehittämään toimintaa, mutta odotukset ja toiveet allianssin kehittymisestä vaihtelevat sen mukaan, miten riippuvaisia yritykset ovat allianssista. Alihankinnasta hyvin riippuvaisissa tevanake-alan yrityksissä alihankintatoimintaan ollaan sinänsä tyytyväisiä, mutta toimitusten toivotaan kasvavan, jotta toimituskatkoksilta vältyttäisiin ja tehtaan työllisyystilanne olisi tasaisempi. Toimituskatkosten varalta yrityksissä on kuitenkin kehitetty korvaavaa tuotantoa sekä Venäjän markkinoille että uusien alihankintasopimusten pohjalta länteen. Elektroniikka-alan yritys, jolle alihankinta suomalaisille vastaa vain noin neljännessä toiminnasta, pitää alihankintaa suomalaisille teknisistä syistä ja tulliongelmiensa takia niin hankalana ja aikaavievänä, ettei ole kiinnostunut kasvattamaan yhteistyötä nykyisestä tasostaan.

Yhteistyöstä ei kuitenkaan haluta luopua, sillä sen katsotaan avaavan ikkunan länsimaiseen markkinatalouteen ja opettavan uudenlaista ajattelua. Myös venäläisyrietykset näkevät maan toimintaympäristön ja markkinatilanteen kehittyvän positiiviseen suuntaan. Haastatellut toteavat muun muassa: ”*Bisnes on nykyään sivistyneempää..., kilpailu on aktiivista mutta reilua...*”

Yhteenveto: partnerien odotukset allianssin kehittämisestä

Yleisesti voidaan todeta, että allianssin merkitys partnerien liiketoiminnalle vaihtelee, mikä heijastuu odotuksiin ja kehittämissuunnitelmiin allianssin jatkosta. Taulukko 6 kokoaa yhteen haastateltujen yritysten odotukset ja jatkosuunnitelmat.

Taulukko 6 Jatko-odotukset allianssien toiminnalle

	Suomalaisten vastaajien näkemyksiä	Venäläisten vastaajien näkemyksiä
Omistukselliset allianssit	Toiminnan kehittäminen, tehostaminen ja kasvattaminen Toiminnan haltuunotto Uuden liiketoiminnan aloittaminen nykyisen rinnalle	Toiminnan jatkaminen ennallaan Toiminnan kehittäminen Uuden liiketoiminnan aloittaminen nykyisen rinnalle
Alihankintasuhteet	Yhteisyrityksen perustaminen Myynnin aloittaminen Venäjälle Yhteistyön lopettaminen	Toiminnan laajentaminen Uusien partnereiden etsiminen

Valtaosa suomalaispartnereista suhtautuu positiivisesti allianssien tulevaisuuteen. Useimmissa tapauksissa allianssin käynnistysvaiheen ongelmat ovat ohi ja nyt voidaan keskittyä toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen. Allianssien ympärille on kehittymässä myös muuta liiketoimintaa joko yhdessä partnerin ja/tai muiden suomalaisyritysten kanssa. Venäjän markkinoille suuntautuneet yritykset tähtäävät toiminnan vakiinnuttamiseen ja laajentamiseen, kun taas osa kotimarkkinoille tuottavista yrityksistä harkitsee myynnin aloittamista myös Venäjän markkinoilla. Haastateltujen

yritysten joukossa on ainoastaan yksi, joka suunnittelee ainakin osittain vetäyvänsä allianssista. Syynä ovat Venäjän tullin aiheuttamat ongelmat, jotka koettelevat tuotannon kannattavuutta. Toimintamuotojen välillä on vielä pientä liikettä. Yksi yhteisyrityksistä tulee todennäköisesti muuttumaan lähitulevaisuudessa tytäryritykseksi ja yksi yritys harkitsee alihankintakokoonpanon korvaamista tytäryrityksen perustamisella. Kyseinen yritys on tuonut alihankkijalle teknologiaa, ja motiivina oman tuotannon aloittamiselle on kilpailijariskin pienentäminen.

Venäläisyritysten toiveet ja näkemykset toiminnan kehittämiseksi vaihtelevat sen mukaan, minkä muotoisesta allianssista on kyse. Tytär- ja yhteisyritysten venäläinen johto on useimmissa tapauksissa tyytyväinen toiminnan nykyiseen tasoon. Tähän vaikuttaa suuresti se, että venäläinen partneri katsoo toiminnan kehittämisen riippuvan suomalaisen emoyrityksen strategiasta. Alihankintaa tekevät venäläisyrietykset luonnollisesti toivovat lisää tilauksia suomalaisilta toimeksiantajilta, mikä vakauttaisi niiden toimintaa. Niille on tärkeää etenkin tilausten jatkuvuus. Osa alihankkijayrityksistä etsii myös uusia tilaajia ja on kehittänyt korvaavaa tuotantoa tasoittamaan suomalaisen toimeksiantajan tilausten kausivaihtelua.

3. ALLIANSSIEN ONGELMIA OSAPUOLTEN VÄLILLÄ JA SIDOSRYHMÄSUHTEISSA

Tässä luvussa tarkastellaan allianssin toimintaa osapuolten välisen suhteen näkökulmasta sekä suhteessa eri yhteiskunnallisiin sidosryhmiin: julkiseen sektoriin, allianssiin eri tavoin liittyviin yrityksiin sekä allianssia toteuttavaan työvoimaan. Tarkasteltavina ovat allianssien suhde edellä mainittuihin tahoihin sekä allianssien syntyä ja toimintaa hankaloittavat tekijät. Osa esille nostetuista ongelmista on allianssien suomalaisten ja venäläisten osapuolten suoraan nimeämiä, osa on johdettu implisiittisesti haastatteluissa saaduista vastauksista.

3.1. Allianssin ongelmia suhteessa julkiseen sektoriin

Viime vuosikymmeninä, erityisesti 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa perustetut suomalais-venäläiset allianssit ovat joutuneet sopeutumaan lukuisiin koko Venäjää ravistaneisiin kriiseihin. Allianssien toimintaa ovat vaikeuttaneet käytännöllisesti katsoen kaikki Neuvostoliiton ja Venäjän kriisit, kuten Neuvostoliiton hajoaminen vuonna 1991, vuoden 1993 Valkoisen talon kriisi ja seuraavan vuoden lokakuussa tapahtunut vallankaappausyritys. Makrotason myllerryksen lisäksi ongelmia allianssien toiminnalle on aiheuttanut myös välittömän liiketoimintaympäristön kehittymättömyys, mikä heijastuu viranomaisten toiminnassa. Kokemuksia kuvattiin muun muassa seuraavin sanakääntein:

”Olihan se kovaa, kun elintarvikkeetkin oli kortilla.”

”Ulkomaanmaksuliikenne oli poikki puoli vuotta.”

”Se oli hankalaa, kun lainsäädännössä oli kolmen kuukauden musta aukko, jolloin kaikki oli laitonta.”

Makrotason ongelmien lisäksi allianssien toimintaa ovat vaikeuttaneet myös paikallistason viranomaisten toimet, jotka heijastuvat allianssien päivittäiseen toimintaan.

Allianssien suomalaisten osapuolten näkemyksiä

Suomalaisten haastateltujen mukaan Neuvostoliiton ja Venäjän kriisit loivat suurta epävarmuutta. Allianssien henkilöstö onkin ajoittain joutunut toimimaan henkisesti erittäin vaikeissa olosuhteissa ja selvittämään päivittäisen elämänsä muun muassa ruokakorttien avulla. Varhaisessa vaiheessa perustettuja alliansseja rasittivat myös erityisesti 1990-luvun alun lainsäädäntö, joka oli käytännössä länsimaalaisittain

muokattua neuvostoaikaista lainsäädäntöä, sekä 1990-luvun huikea inflaatio ja valtion toimenpiteet esimerkiksi yritysten tilien jäädyttämiseksi. Tuoreimmista kriiseistä ongelmia on aiheuttanut vuoden 1998 ruplakriisi, joka on haitannut erityisesti niitä Venäjän markkinoille suuntautuneita alliansseja, joiden toiminta Venäjällä perustuu tuontiraaka-aineisiin. Parantuneesta taloustilanteesta huolimatta yleinen toimintaympäristö on yhä epävakaa ja hankaloittaa etenkin ekspatriaattien elämää monin tavoin. Esimerkiksi Venäjän tiukentuneet ulkomaalaislait toistuvine pakollisine rekisteröitymisineen aiheuttavat jatkuvasti aikaavievää byrokratiaa.

Länsimaalaisten yritysten keskuudessa yleisesti esille nostettuja ongelmia ovat yritysten rekisteröityminen ja uudelleenrekisteröityminen, lisenssien hankinta, sertifiointi, tarkastukset, tullit ja verot (katso esim. Hirvensalo & Lausala, 2001). Osa näistä ongelmista korostuu myös tähän tutkimukseen haastateltujen suomalaisten partnereiden vastauksissa, joskin vaihtelevasti allianssien eri kehitysvaiheissa.

Allianssin perustamisvaiheessa suomalaispartnerit eivät mielestään kokeneet merkittäviä ongelmia suhteessa viranomaisiin. Osasyynä tähän on se, että lähes kaikissa alliansseissa tuotanto on aloitettu olemassa olevissa tuotantolaitoksissa. Allianssit ovat näin välttyneet monilta tuotantotoiminnan rekisteröintiin liittyviltä ongelmilta, kuten tuotantolupien ja sertifikaattien hankinnalta. Toisaalta Venäjälle myyvät yritykset ovat usein jo allianssia perustaessaan selvittäneet sertifiointikysymykset. Ainoastaan yhdessä tapauksessa allianssin aloitusta oli hidastanut kaasun käyttöön tuotannon energialähteenä vaadittava lupa, jonka saaminen Moskovasta kesti aikansa. Toinen yritys oli puolestaan törmännyt venäläisyrityksen haltuunottovaiheessa lainsäädännön puutteellisuuteen, mikä vaati tiivistä kanssakäymistä paikallisten lainsäätäjien kanssa. Yrityksen edustaja kuvaa kokemuksiaan seuraavasti:

”Länsimainen lainsäädäntö lähtee siitä, että kaikki on sallittu, mitä ei ole nimenomaan kielletty, mutta Venäjällä siihen aikaan kaikki oli sallittu, mikä nimenomaan on laissa kirjattu sallituksi. No, eihän se laki tuntenut asioita kuten emissioita tai sijoituksia, eli minä menin sinne arkkitehtina. Ensimmäinen työ oli saada paikallinen juristi motivoitua hommaan ja tajuamaan, miten riistetään omistus näiltä kavereilta tekemällä näin ja näin. Jouduttiin monta kertaa tappelemaan ja luomaan lainsäädäntöä sinne, siellä on pari sellaista investointilakia, jotka me räätälöitiin ja laadittiin kaupungille ja meni Duumassa läpi.”

Venäjän lainsäädäntöä kuvataan epämääräiseksi ja raskaaksi. Yritysten perustaminen, uudelleenrekisteröinti, toimilupien uusiminen, laatutodistusten hankkiminen ja verotukseen tarvittavien papereiden laatiminen ja toimittaminen liitteineen on työlästä ja aikaavievää. Hankaluuksien takana tulkitaan olevan yhtäältä rahastuksen mahdollisuus ja toisaalta epäluulo ulkomaalaisia yrityksiä kohtaan.

”Verottaja ajattelee, että ulkomainen investointi on sampo, josta voi käydä hakemassa rahaa. Lisäksi verottaja on varma, että ulkomaalaiset pimittävät osan tuloistaan ja tarkastajien tehtävänä on todistaa se löytämällä piilotetut varat.”

”Ollaan jouduttu maksamaan virheistä aiheellisesti, mutta myös aiheetta. Nyt on menty oikeuteen ja voitettukin jotain”

”Kaikki johtuu siitä, että venäläiset firmat menee nopeasti maan alle ja perustaa sitten uutta toimintaa. Lainsäätäjä tietää tämän ja rasittaa sitten säädöksillään rehellisiäkin firmoja.”

Puutteellisen lainsäädännön ongelmallisuutta on lisännyt säädösten tulkinnanvaraisuus. Etenkin 1990-luvun alussa tilanne vaikeutui entisestään, kun viranomaisilta ei ollut

saatavissa ennakkopäätöksiä, vaan yritykset joutuivat usein toimimaan oman intuitionsa varassa, kuten seuraava kommentti osoittaa:

”Huonoa Venäjällä on vieläkin lainsäädännön yhteensopimattomuus, sen tulkinta. Esimerkiksi verolait eri kaupunginosissa voidaan tulkita eri lailla riippuen instanssista tai jopa yksittäisestä henkilöstä. Ongelma on myös viranomaisten konsultoimattomuus, he eivät anna ennakkopäätöksiä asioista. Ja liiketoiminnassa ei ole edes aina aikaa odotella viranomaisten suosituksia.”

Toimintaa käynnistettäessä allianssien ongelmat suhteessa viranomaisiin lisääntyivät. Niille yrityksille, jotka aloittivat saneerauksen Neuvostoliiton ajalta periytyvässä yrityksessä, ongelmaksi muodostui ”rönsytoimintojen” karsiminen. ”Rönsyiksi” luettiin sosiaalinen infrastruktuuri (kuten asunnot ja lastentarhat) sekä kunnallistekninen infrastruktuuri, kuten voimalaitokset. Sosialismin aikana näiden ylläpito oli tuotantolaitosten vastuulla.

Suomalaisten partnereiden näkökulmasta allianssien suurin ongelma on alusta saakka ollut venäläinen tulli. Tulliongelmat koettelevat erityisesti niitä alliansseja, joiden toiminnassa rajan ylitys on keskeistä. Tähän ryhmään kuuluvat etenkin ulkoista jalostusta harjoittavat yritykset, jotka tuovat Venäjälle joko raaka-aineen ja/tai komponentit ja vievät valmiin tuotannon takaisin Suomeen. Tulliin liittyvät ongelmat juontavat juurensa siitä, että tullin tehtävänä on ollut kartuttaa Venäjän valtion kassaa eikä niinkään edistää tai säädellä kauppaa. Tullilla on ollut tietyt rahankeruutavoitteet, joiden toteutumisesta on vastannut tullin johto.

Lisäksi tullisäädökset ovat monimutkaisia, joten niitä on erittäin vaikea noudattaa virheittä. Tullimääräykset muuttuvat jatkuvasti, mutta ohjeet määräysten soveltamisesta ovat ruohonjuuritasolla usein puutteelliset. Paikallistasolla ongelmia onkin kasvattanut alemman asteen tullimiesten oikeus soveltaa epämääräistä tulliviidakkoa ja antaa omia

ohjeitaan ja määräyksiään. Kenttävirkailijat tekevät päätökset usein oman harkintansa pohjalta puutteelliseen informaatioon perustuen. Tämä on johtanut muun muassa siihen, että säännöksiä on tulkittu tullin eri toimipisteissä eri tavoin. Suhdetta tulliin kuvataan muun muassa seuraavasti:

”Meillä on töissä yksi täysipäiväinen agentti, joka hoitaa suhteet terminaaleihin. Suhteemme tulliin eivät ole kovinkaan hedelmälliset. Tulli toimii aika omavaltaisesti, esimerkiksi prosentit vaihtelevat. Budjetit ovat sidoksissa niihin ja saattavat näin vaihdella. Tulleja pystyy jopa kilpailuttamaan alueittain prosenttien perusteella. Parempi vain niellä, mitä sieltä tulee.”

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

”Tuotteemme Venäjällä valmistuu 3-4 päivässä, mutta seisoo tullissa huomattavasti pidempään...”

Myös tullin ammattitaitoa kritisoidaan. Tavaroiden tarkastamisessa ja papereiden laatimisprosessissa voitaisiin ottaa mallia länsimaista, joissa prosessin rutiinit ovat huomattavasti nopeammat.

Paikallistason virkamiesten soveltamisvalta on johtanut myös korruptio-ongelmiin. Useamman haastatellun kantaa edustaa seuraava lainaus:

”Virastot [ovat] kuitenkin täysin korruptoituneita, rahalla saa ostaa kaikkea. Ja monta kertaa on jotain jouduttu maksamaan, esimerkiksi pikatoimituslisää lupien ym. asiakirjojen leimaamisesta. Joku tuhat dollaria ei ole meille iso raha vaan niille. Ja ne mittaavat uudessa yhteiskunnassaan kaiken nyt rahalla.”

Lahjonta on ongelma myös tullissa – jopa niin pitkälle, että yhden haastatellun mukaan tulli ei pidä rehellisistä maahantuojista, joiden kanssa asioidessa tullimies jää ilman lahjuksia.

Suomalaisten osapuolten suhtautuminen Venäjän verotukseen on vaihtelevaa. Muutama yritys valitti verottajan vaikeuttavan allianssin toimintaa, mutta todellisena ongelmana verottajaa piti ainoastaan yksi yritys. Tällöin ongelmaksi koettiin ennemminkin veroviranomaisten mielivaltainen ja epäjohdonmukainen käyttäytyminen kuin verotuksen taso sinänsä. Verottajan verotarkastuksista allianssien suomalaiset osapuolet sen sijaan eivät enää juurikaan valita.

Venäläisen kunnallisen infrastruktuurin huono kunto aiheuttaa toistuvia ongelmia. Alliansseja ovat rasittaneet esimerkiksi sähkökatkokset ja virran vaihtelu sekä lämmön saannin epävakaas. Myös veden saannin vakauttaminen on aiheuttanut ylimääräisiä kustannuksia. Huonokuntoiset maantiet aiheuttavat harmia turvattomuutensa ja hitautensa vuoksi. Ne vaikeuttavat sekä tavaratoimituksia että allianssien suomalaisten osapuolten vierailuja Venäjällä. Myös kunnallistekniikasta vastaavien virkamiesten käyttäytymistä kritisoidaan – sähköt katkaistaan heti pienestäkin viiveestä laskujen maksamisessa.

Allianssien venäläisten osapuolten näkemyksiä

Allianssien venäläisten osapuolten näkemykset julkisen sektorin aiheuttamista ongelmista ovat pitkälti yhdenmukaisia suomalaisten kanssa. Myös venäläiset vastaajat korostavat

talousuudistusmyllerrysten vaikutuksia, jotka ilmenevät erityisesti julkisen sektorin ongelmallisina toimintatapoina sekä kunnallisen infrastruktuurin tason huononemisenä.

Erityisen ongelmalliseksi venäläiset vastaajat kokivat 1990-luvun alkuvuodet, jolloin esimerkiksi toimialaministeriöt vetivät takaisin lupauksensa tukea uusia yhteisyrityksiä – osa yhteisyrityksistä kun oli perustettu osin ministeriöiden houkutusten saattelemana. Tätä kuvaa seuraava kommentti:

”Koimme Moskovasta (ministeriöstä) painostusta aloittaa hanke suomalaisten kanssa, vaikka suomalaiset olivat hyvin hitaita ja varovaisia neuvotteluissa. Ministeriö lupasi tukea uuden tehtaan rakentamista työntekijöillä ja materiaaleilla. Emme koskaan kuitenkaan saaneet mitään luvattua tukea.”

Myös 1990-luvun hyperinflaation aika koettiin rankkana, samoin kuin Venäjällä toimivia pk-yrityksiä jatkuvasti vaivaava rahoituksen puute. Yksi yritys mainitsee yhteisyrityssuunnitelmansa kaatuneen vuoden 1998 kriisiä seuranneisiin rahoitusvaikeuksiin ja kolme mainitsee pankkijärjestelmän byrokraattisuuden vaikeuttavan investointeja.

Allianssien venäläiset osapuolet kokevat julkisen sektorin kanssa toimimisen hankalaksi ja valittavat sekä byrokratiasta että venäläisten virkamiesten toimintatavoista vähintään yhtä herkästi kuin suomalaiset osapuolet. Venäläisten kriittinen asenne johtuu pitkälti siitä, että allianssien päivittäinen operatiivinen toiminta on usein venäläisissä käsissä. Eniten ongelmia aiheuttavat venäläisten vastaajien mielestä tulli, verotus sekä erilaiset viranomaistarkastukset. Ainoastaan neljä venäläistä vastaajaa lievensi vastauksissaan julkisen sektorin toimintaa kohtaan esittämäänsä kritiikkiä esimerkiksi korostamalla Venäjän valtion tarvetta suojatulleihin sekä paikallisviranomaisten ja tehtaiden välistä hyvää yhteistyötä. Näistä vastaajista yhdellä oli takana työsuhde paikallishallinnossa ja

kahden vastaukset heijastelivat henkilökohtaista vakaumusta: molemmat ilmoittautuivat isänmaallisiksi kommunisteiksi.

Myös venäläiset vastaajat kokevat tullin erityisen ongelmalliseksi. Sekä tullilainsäädäntö että sen soveltaminen saavat moitteita. Yhden vastaajan mielestä asiaan ei saada lopullista parannusta, ennen kuin Venäjä liittyy WTO:iin. Suurin osa tulliin liittyvästä kritiikistä kohdistui federaatiotasoon, eli tullilainsäädäntöön sinänsä. Osansa kritiikistä sai kuitenkin myös paikallistaso. Tullisäädökset koetaan tulkinnanvaraisiksi ja paikallisten tullimiesten todetaan tulkitsevan säädöksiä opportunistisesti. Tullimiesten tulkinnan jäljiltä tullipapereista löytyy lähes poikkeuksetta virheitä ja tulli käyttää tullauksen käsittelyyn aina lakisääteisen maksimiajan (10 päivää). Lisäksi tullin palvelualltiutta kritisoidaan, yrityksiä ei esimerkiksi informoida uusista tullisäädöksistä edes tiedusteltaessa:

”Tullikäytäntö on ainutlaatuinen juttu, jota on vaikea selittää. Esimerkiksi eri kaupunkeihin pitää laittaa eri tullipaperit. Ei ole mitään koordinointia. Ei ole huonompaa yhteistyökumppania kuin tulli.”

Vaikka veroviranomaisten toiminta herättää kritiikkiä, allianssien venäläiset osapuolet toteavat tilanteen jossain määrin myös parantuneen. Vaikka verotaso koetaan kaiken kaikkiaan liian korkeaksi, osa vastaajista pitää vuoden 2001 verouudistuksia jonkinasteisena helpotuksena. Myönteistä suhtautumista verottajaan kuvaa seuraava lainaus:

”Verottaja on ihan OK. Verottajan kanssa on helppo työskennellä, he mm. järjestävät seminaareja ja luentoja siitä miten verot pitäisi maksaa. Tulli toimii niin kuin tulisi kaikki itse tietää, ei mitään vastuuta.”

Toisaalta verouudistukset ovat yhden vastaajan mielestä ainoastaan näennäinen uudistus, sillä vanha järjestelmä antoi enemmän pelivaraa pienten yritysten verojen alentamisessa. Yhdessä tapauksessa yrityksen valmistaman tuotteen verotuskohtelun muuttaminen on vaikuttanut konkreettisesti yrityksen tuotestrategiaan, kun veroprosentin nousu on pienentänyt katetta.

Päinvastoin kuin suomalaiset haastatellut, venäläiset vastaajat pitävät verotarkastuksia erityisen ongelmallisina. Tarkastukset koetaan aikaavieviksi ja työläiksi, ja lisäksi arvioidaan, että rehellisenkin yrityksen on lähes mahdotonta selvitä ilman jonkinlaisia huomautuksia. Myös rikkeistä langetetut rangaistukset koetaan kohtuuttomiksi, ja niiden arvioidaan uhkaavan yritysten pystyssä pysymistä. Rehellisten yritysten kannalta tätä pidetään kohtuuttomana. Tutkimuksen otoksessa on kuitenkin myös yksi yritys, jota on rangaistu yrityksen rikottua tietoisesti valuutan kotiuttamissääntöjä. Rangaistuksen myötä yritys joutui keskeyttämään toimintansa, kunnes asia saatiin selvitettyä alueen kuvernöörin avulla.

Kaiken kaikkiaan lähes kaikki venäläiset vastaajat vaikuttavat jossain määrin väsähtäneiltä venäläisten virkamiesten mielivallan edessä. Virkamiesten koetaan toimivan ammattitaidottomasti, minkä katsotaan johtuvan muun muassa siitä, että uudessa talousjärjestelmässä virkamiehet joutuvat itse kehittämään toimenkuvaansa. Tämän tekee mahdolliseksi myös säädösten tulkinnanvaraisuus. Seurauksena on ollut viranomaiskäytäntöjen päällekkäisyyttä sekä yksittäisten virastojen ja virkamiesten oman edun tavoittelua. Tilannetta ovat pahentaneet julkisen sektorin huonot palkat. Näin ollen virkamiehet koetaan mielivaltaisiksi sekä ammattitaidottomuutensa, julkisen sektorin epäselvän tilanteen että henkilökohtaisen toimeentulonsa turvaamisen vuoksi. Veroviranomaisten tekemien aikaavievien tarkastusten lisäksi ongelmia aiheuttavat erityisesti palo- ja saniteettiviranomaiset, joiden suorittamien tarkastuskäyntien jäljiltä löytyy lähes poikkeuksetta huomautettavaa.

Vain yksi tutkimuksen otokseen liittyvä yritys (joka toimi metsäsektorilla) on kokenut ongelmia myös kansalaisjärjestöjen taholta. Kyseinen yritys kokee toimivansa paikallisviranomaisten ja ympäristöjärjestöjen ristipaineessa. Paikallisviranomaiset painostavat yritystä lisäämään paikallista raaka-aineen hankintaa, kun taas ympäristöjärjestöt vaativat alueen metsien suojelua. Muiden venäläisten vastaajien ongelmat liittyvät ainoastaan virallisten valtion organisaatioiden toimintaan.

Myös venäläiset vastaajat pitävät kunnallisinfrastruktuurin tasoa erittäin huonona. Venäläiset vastaajat toivovat kuntien perustavan teollisuuspuistoja, joissa olisi valmiina toimiva ja nykyaikainen perusinfrastruktuuri. Kunnallistekniikan osalta ongelmaksi nousee myös paikallishallinnon opportunistit. Tästä esimerkkinä tapaus, jossa yritys joutui itse kustantamaan kaikki kunnan vesijohdon puhkeamisesta yritykselle aiheutuneet vahingot. 1990-luvun puolivälissä kunnallissektoriin liittyviä ongelmia syntyi yksityistettyjen yritysten siirtäessä yritysten ylläpitämää sosiaalista infrastruktuuria kaupunkien hallintaan. Tämä ei aina tapahtunut täydessä yhteisymmärryksessä. Ongelmia aiheuttivat esimerkiksi kaupunginhallinnon vaatimukset vastaanottaa ainoastaan juuri remontoitua infrastruktuuria. Vastaajat luonnehtivat viranomaisten toimia ”opportunistiseksi kiusanteoksi”.

Yritysten ja julkisen sektorin välisen ”kissanhännänvedon” koettiin kuitenkin jossain määrin helpottuneen presidentti Putinin valtaannousun jälkeen. Haastatellut venäläiset johtajat näkevät tilanteen nyt lupaavana liiketoiminnalle. Erään haastatellun sanoin:

”Nyt on helpompi tehdä töitä ja yrittää. Olen ihan varma, että jos nyt ei olla laiskoja niin mahdollisuudet ovat auki. Minua ei enää pelottaisi perustaa esimerkiksi uutta yhteisyritystä.”

Viranomaisten toiminnan aiheuttamista ongelmista huolimatta tilanteen katsottiin siis parantuneen 1990-luvun alun ”villeistä vuosista”. Voidaan vetää varovainen johtopäätös,

että venäläiset vastaajat pitävät parantuneen taloustilanteen tuomia liiketoimintamahdollisuuksia niin hyvinä, että edes viranomaisten ei katsota voivan toiminnallaan heittää kapuloita rattaisiin.

Yhteenveto: allianssin osapuolten ongelmat suhteessa julkiseen sektoriin

Taulukossa 7 on vedetty yhteen suomalaisten ja venäläisten haastateltujen vastaukset koskien allianssin suhdetta julkiseen sektoriin.

Taulukko 7 Ongelmat suhteessa julkiseen sektoriin

Suomalaisten vastaajien näkemykset	Venäläisten vastaajien näkemykset
Makrotason talous- ja poliittiset kriisit	Makrotason talous- ja poliittiset kriisit
Puutteellinen lainsäädäntö, säädösten tulkinnanvaraisuus, yleinen byrokratia	Puutteellinen lainsäädäntö, säädösten tulkinnanvaraisuus, yleinen byrokratia
Viranomaisten korruptoituneisuus	Viranomaisten korruptoituneisuus ja mielivalta
Viranomaisten palveluhaluttomuus	
Tullin toiminta: hitaus, tulkinnanvaraisuus	Tullin toiminta: hitaus, tulkinnanvaraisuus, palveluhaluttomuus
Huonokuntoinen kunnallistekniikka	Monimutkainen verotus ja verotarkastukset
Sosiaalinen infrastruktuuri taakka yritykselle	Viranomaistarkastukset rahastustarkoituksessa
	Huonokuntoinen kunnallistekniikka

Yhteenvetona voidaan todeta, että suomalaiset ja venäläiset johtajat ovat samaa mieltä tullin, verottajan ja virkamiesten aiheuttamasta harmista yritystoiminnalle. Samoin yhtä mieltä ollaan kunnallistekniikan yleisestä huonosta tasosta ja Venäjän mullistusten aiheuttamista vaikeuksista. Näiden lisäksi suomalaiset ovat kriittisiä lainsäädäntöä ja sen tulkintaa kohtaan. Neuvostoliiton ajalta periytyvien venäläisyriyten kanssa perustettujen allianssien kohdalla ongelmaksi nousee myös sosiaalisen infrastruktuurin siirtäminen yritykseltä julkisen sektorin vastuulle.

Vaikka suomalaisten ja venäläisten haastateltujen kokemat ongelmat koskettavat pitkälti samoja teemoja, voidaan niissä kuitenkin erottaa eri vivahteita. Suomalaiset vastaajat, jotka ovat usein investoijan ylimmän johdon edustajia, korostavat yrityksen strategian toteutumiselle aiheutuneita ongelmia, kuten puutteellista lainsäädäntöä, joka on vaikeuttanut halutun omistusrakenteen saavuttamista. Allianssin operatiivisesta johdosta vastaavien venäläisten kohtaamat ongelmat puolestaan syntyvät usein päivittäisessä kanssakäymisessä viranomaisten kanssa. Liiketoiminnan pyörittämistä haittaavat erilaiset tarkastukset ja tullibyrokraatia kohdataan allianssissa kahdella tasolla: allianssin venäläisjohto on useimmiten ”etulinjassa” ratkomassa ongelmia, jotka heijastuvat suomalaisosapuolen toimintaan ainoastaan välillisesti esimerkiksi toimitusviivästyksinä.

3.2. Allianssin ongelmia suhteessa muihin yrityksiin

Allianssin suhdetta muihin venäläisiin tai Venäjällä toimiviin yrityksiin voidaan tarkastella sekä tuotantoketjun näkökulmasta (tavarantoimittajat, asiakkaat) että suhteessa kilpailijoihin. Allianssien työnjaosta johtuen muiden yritysten kanssa on yleensä tekemisissä allianssin venäläisosapuoli, joka useimmiten vastaa toiminnan operatiivisesta johdosta.

Allianssien suomalaisten osapuolten näkemyksiä

Suomalaisten haastateltujen mukaan allianssien alkuvaiheessa kanssakäyminen muiden paikallisten yritysten kanssa on ollut vähäistä, etenkin ulkoista jalostusta tekevissä alliansseissa. Toiminnan kehittyessä osa alliansseista on selvittänyt mahdollisuuksia siirtyä käyttämään venäläisiä raaka-aineita. Tätä ovat kuitenkin estäneet venäläisten raaka-aineiden huonohko laatu sekä suomalaisista poikkeavat standardit. Erilaisia laatu- ja standardiongelmia on eri toimialoilla aina tekstiiliteollisuuden erilaisista värikartoista metalliteollisuuden metalliseosten erilaiseen koostumukseen. Paikallisten raaka-ainetoimittajien käyttöä ovat metalliteollisuudessa vaikeuttaneet myös metallin

epätasainen laatu sekä toimitusten epävarmuus. Länsimarkkinoille tuottavilla yrityksillä on yleensäkin tiukat raaka-aineiden laatuksiteerit. Esimerkiksi globaaleille markkinoille myyvässä elektroniikkateollisuuden yrityksessä raaka-aineiden tulee olla kohdemaan (kuten USA:n) viranomaisten hyväksymiä. Tätä ehtoa venäläiset raaka-aineet eivät yleensä täytä. Alihankinnoissa asiakas myös usein määrittelee käytettävän raaka-aineen, mikä rajoittaa allianssin mahdollisuuksia asioida paikallisten toimittajien kanssa. Toisinaan monia komponentteja ja tarvikkeita ei yksinkertaisesti valmisteta Venäjällä.

”Toimitusajat eivät pidä. Luvataan viikossa, mutta tavara tulee kahdessa ja huomaan, ettei syy ole pakkaneen tai muuta vastaavaa, vaan ettei ole edes yritetty pitää sopimuksesta kiinni.”

Toiminnan kehitysvaiheessa etenkin Venäjän markkinoille tuottavat allianssit ovat kuitenkin yhä enemmän alkaneet käyttää paikallisia alihankkijoita ja tavarantoimittajia. Lisäsysäyksen tähän on antanut elokuun 1998 ruplakriisi, joka romahdutti tuontiraaka-aineisiin pohjautuvan tuotannon kilpailukyvyyn. Yksi haastatelluista kuvaa prosessia seuraavasti:

”Tällä tavalla ei tarvitse maksaa ylimääräisiä tulleja, ja siihen liittyvät ongelmat häviävät. Kun osia tuodaan ulkomailta on kaikki hankalampaa. Alussa kannattavuuskalkyyli perustui siihen, ettei kokoonpanotehtaan tuottamasta edusta eli työvoimasta ja voitosta makseta tullia, pelkästään osista. Nyt on edetty siihen ajatteluun, että mitä venäläisempi lopputuote on, sitä edullisempi se on.”

Yhden haastatellun mukaan venäläinen pääoma löysi vuoden 1998 kriisin jälkeen erittäin nopeasti venäläisiä raaka-ainetuottajia ja yritys pystyi luomaan alihankkijaverkoston, jolla korvattiin aiemmin ulkomailta tuodut tarvikkeet.

Asiakkaiden suhteen suomalaiset yritykset eivät mainitse muita merkittäviä ongelmia, kuin vuoden 1998 kriisiä seuranneen kysynnän romahduksen ja useiden venäläisyritysten heikon maksukyvyn. Rahoituksen saanti on jo vuosia ollut tuotantoallianssien ongelma. Pankkien lainoitusjärjestelmä oli pitkään kehittymätön ja korot ponnahtivat pilviin 1990-luvulla.

Suomalaiset vastaajat tuovat esiin myös verkostomuotoista yritysten välistä yhteistyötä. Esimerkiksi yksi tytäryritys suunnitteli teollisuustontin hankintaa yhteistyössä muiden samassa kaupungissa toimivien suomalaisyritysten kanssa. Toinen tytäryritys puolestaan oli vuokrannut toimitiloja yrityksen toimintaan nivoutuville yrityksille ajatuksena luoda verkosto ja näin välttää ”astumista toisten varpaille”.

Suomalaisten vastaajien kommenteissa sivutaan myös kilpailijoita, mutta melko vähän. Muutama yritys kertoo kilpailun koventuneen etenkin vuoden 1998 devalvaation jälkeen, kun paikallisten valmistajien hintakilpailukyky alkoi parantua. Parissa kommentissa viitattiin kilpailijoiden käyttämiin epärehellisiin kilpailukeinoihin:

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

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

”Kilpailija uhkaili työntekijöitämme ja vahingoitti yrityksemme omaisuutta”.

Kaikesta huolimatta suomalaiset partnerit eivät kokeneet suuremmin kärsineensä Venäjän rikollisuudesta. Tämä saattaa johtua myös siitä, että ongelmat rajoittuvat Venäjän rajojen sisäpuolelle ja niiden kanssa joutuu konkreettisesti tekemisiin lähinnä allianssin venäläinen operatiivinen johto. Yhdessä tapauksessa allianssin katsotaan välttyneen

rikollisjärjestöjen kiinnostukselta ennen kaikkea allianssia (omistusallianssi) Venäjällä pyörittävän paikallisen operatiivisen johtajan maineen vuoksi. Rikollisjärjestöjen suhteellisen vähäisen kiinnostuksen suomalais-venäläisiin tuotantoalliansseihin arvioidaan johtuvan myös allianssien pienestä koosta ja vaatimattomista mahdollisuuksista tarjota nopeita voittoja. Erään vastaajan mukaan rikollinen toiminta keskittyykin lähinnä jakelu- ja myyntitoimintojen ympärille, kun taas ”*valmistukseen ei nahkatakkimiesten taidot riitä*”. Toisaalta, vaikka toiminta sujuisikin lähes ongelmitta, allianssien suomalaiset partnerit kokevat Venäjän pohjimmiltaan niin epävakaaaksi maaksi, ettei maahan mielellään lähetetä perheenjäseniä. Jotain tilanteen epävakaudesta kertoo myös se, että yhden suomalaispartnerin jouduttua Suomessa rikoksen kohteeksi epäilykset kohdistuivat heti Venäjälle (joskin aiheetta, kuten myöhemmin ilmeni). Yksi suomalainen partneri kommentoi kilpailua yrityksen toimialan tasolla. Kilpailevaa tuotetta valmistava teollisuudenala pyrkii vesittämään allianssissa valmistetun tuotteen kilpailukykyä ”ampumalla kovilla” esimerkiksi viranomaisia lobbaillen.

Allianssien venäläisten osapuolten näkemyksiä

Allianssien venäläisten osapuolten näkemykset muiden venäläisten yritysten kanssa toimimisesta myötäilevät pitkälti suomalaisten näkemyksiä.

Myös venäläisten partnereiden mielestä venäläisten alihankkijoiden tuottamien osien (pakkaukset, metalliosat, tekstiilit) laadussa on parantamisen varaa. Venäläisten yritysten toimittaman tavaran laatu on alusta saakka riittämätöntä ja laatu saattaa vaihdella huomattavasti toimituserittäin. Toimitukset ovat olleet muutenkin epäluotettavia. Yhden vastaajan kokemusten mukaan alihankkijapartnerit ovat jossain vaiheessa sopimuskautta yksinkertaisesti kadonneet. Tytäryritysten ja yhteisyritysten venäläiset operatiiviset johtajat korostavat, että tuotannon ympärille on laatuongelmien takia vaikeaa kehittää venäläisiä alihankintaverkkoja, vaikka kustannussyistä tämä olisikin järkevää. Etenkin vuoden 1998 jälkeisten tullien ja tuontiosien hintojen korotusten jälkeen kiinnostus

kehittää venäläistä alihankintaa on periaatteessa kasvanut. Venäläiset partnerit kuitenkin painottavat, että allianssien suomalaisilla osapuolilla on käytännössä melko huonot mahdollisuudet löytää potentiaalisia toimittajia Venäjältä. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa mukana olevassa kulutustavaroita valmistavassa allianssissa vain yksi venäläisen alihankintaketjun jäsen on löytynyt suomalaisen omistajan kontaktien kautta. Kyseinen kulutustavara-allianssi on muutenkin poikkeuksellinen, sillä sen tuotannossa runsas puolet osista on (tullisyistä johtuen) nykyisin venäläistä alkuperää tai ostetaan Venäjältä. Myös venäläisten on vaikea tunnistaa potentiaalisia alihankkijoita. Yhden yrityksen mukaan Venäjältä on vaikea saada tietoja esimerkiksi kilpailijoista. Myös markkinatutkimusten tasoon ollaan tyytymättömiä:

”Markkinatutkimuksien raporteissa tuntui olevan paljon virheitä, eikä paljon tarkkoja lukuja. Länsimarkkinoita osaavat kuvata, mutta Venäjän markkinoilta on vaikea saada oikeaa tietoa.”

Tuotteiden laadun lisäksi venäläiset vastaajat kritisoivat myös maanmiestensä liiketoimintakulttuuria. Yhden yrityksen mukaan venäläisten kumppanien kanssa on ollut ongelmia, sillä ne ottavat vastaan tilauksia, vaikka konekanta olisi ”buukattu” täyteen eikä työntekijöitäkään riitä toteuttamaan tilauksia. Myös toimitusaikojen pitävyydessä on ollut ongelmia. Toimittajien käyttäytymistä kuvaa yhteisyrityksen venäläisjohto seuraavasti:

”Venäläisten yritysten kanssa on ollut ongelmia, sillä ne eivät ole riittävän vastuullisia. Jos esimerkiksi sopimuksessa lukee, että puukuorma tulee viikossa, se voikin tulla kahdessa viikossa. Ajattelen, että tilanne paranee, mutta se on venäläinen piirre. Lupauksen tehnyt firma keksii aina syitä, miksei voi toimittaa luvattua tavaraa. Muutaman kerran katselemme tällaista ja sitten etsimme uuden partnerin.”

Allianssien venäläiset osapuolet ovat jossain määrin kohdanneet rikollisuuden aiheuttamia ongelmia. Kilpailijoiden epärehellisten keinojen aiheuttamista ongelmista ei kuitenkaan juuri valiteta, vaan kilpailun todetaan siistiytyneen ja olevan nykyisin ”kovaa mutta rehellistä”. Yhdessä tapauksessa mainittiin venäläisen tavarantoimittajan aiheuttaneen ongelmia. Kyseinen tavarantoimittaja pyrkii lobbaamaan viranomaisia saadakseen tuontitarvikkeille tuontitullit ja parantaakseen näin omaa hintakilpailukykyään. Toistaiseksi kyseisen toimittajan hinnat ovat kuitenkin tuontitarvikkeita korkeammat, joten allianssi jatkaa ostojaan ulkomailta. Allianssin edustaja epäilee myös, että nykyisen tavarantoimittajan autonkuljettajiin kohdistuneen ampumavälikohtauksen tilaajana on ollut kyseinen kilpaileva venäläisyritys. Yksi yritys ilmoittaa välttyneensä suojelumaksujen maksamiselta ennen kaikkea henkilökohtaisten kontaktiensa avulla.

Yhteenveto: Allianssin suhde muihin yrityksiin

Taulukko 8 kokoaa yhteen haastateltujen näkemykset allianssin suhteesta sekä siinä ilmenneistä ongelmista muihin venäläisiin ja Venäjällä toimiviin yrityksiin.

Taulukko 8 Ongelmat suhteessa muihin yrityksiin

Suomalaisten vastaajien näkemyksiä	Venäläisten vastaajien näkemyksiä
Kanssakäynti usein vähäistä, ongelmia:	Toimittajien heikko laatutaso
Raaka-aineiden riittämätön ja epätasainen laatu sekä erilaiset standardit	Alihankintaverkostojen kehittäminen vaikeaa
Toimitusten epävarmuus	Toimittajien vastuun puute toimituksista
Epärehelliset kilpailukeinot	Markkinatiedon vähyys
	Koveneva kilpailu markkinoilla
	Kytkökset rikollisuuteen

Suomalaiset ja venäläiset vastaajat kokevat allianssin suhteet muihin yrityksiin melko samalla tavalla. Niissä alliansseissa, jotka perustuvat tuontiraaka-aineisiin tai joissa ainoastaan tietty työvaihe suoritetaan Venäjällä, kanssakäyminen paikallisten yritysten

kanssa on ymmärrettävästi vähäistä. Alliansseissa, joissa käytetään paikallisia tavarantoimittajia, näiden tuotteiden tai palveluiden laatu on usein riittämätön ja toimitukset epävarmoja. Kuten yleensäkin operatiivisista kysymyksistä, suhteista paikallisiin yrityksiin vastaa useimmiten allianssin venäläisosapuoli. Näin ollen se myös törmää ongelmiin käytännössä. Allianssien suomalaisosapuolet ovat joutuneet miettimään paikallisten tavarantoimittajien tai alihankkijoiden käyttöä lähinnä periaatteellisella tasolla esimerkiksi vuoden 1998 talouskriisin jälkeen, kun tuontiraaka-aineisiin perustuvan tuotannon kannattavuus romahti. Allianssien osapuolten näkemykset kilpailevista yrityksistä ja niiden toiminnasta eroavat hieman: suomalaiset näkevät kilpailussa joskus epärehellisiä piirteitä, kun taas venäläiset korostavat kilpailun kiristymistä.

3.3. Osapuolten yhteistyön ongelmia

Allianssien osapuolten välisiä ongelmia voidaan tarkastella allianssin elinkaaren pohjalta. Osapuolten yhteistyötä vaivaavat ongelmat voivat alkaa jo neuvotteluvaiheessa, mikä pahimmassa tapauksessa johtaa suhteen purkautumiseen jo ennen toiminnan aloittamista. Mikäli toiminta päästään aloittamaan, ongelmakentästä voidaan erottaa kullekin vaiheelle tyypilliset pulmat.

Suomalaisosapuolten näkemyksiä

Suomalaisten vastaajien mielestä allianssien perustamisvaiheessa ongelmia aiheuttaa muun muassa venäläispartnerin tuotantokapasiteetin huono kunto. Myös venäläispartnerin ”läpinäkymättömyys”, eli vaikeus selvittää venäläisyrittäjien omistussuhteita ja muita kytköksiä, herättää suomalaisissa epäluuloja. Toisinaan suomalaisten ja venäläisten välisen henkilökemian puute on kaatanut yhteistyön alkuunsa. Yhdessä tapauksessa suomalaispartneri edellytti saavansa yhteisyrityksessä

enemmistöomistuksen, mikä taas ei käynyt venäläiselle neuvottelukumppanille. Venäläisyritysten läpinäkymättömyyden mainitsevat ongelmaksi ne yritykset, jotka pitävät partnerin taustaa tärkeänä. Partnerin taustasta on ollut joko mahdotonta saada tietoa tai taustasta on neuvottelujen kuluessa paljastunut ei-toivottuja piirteitä. Allianssin perustamista estävät neuvotteluvaiheessa myös vaikeudet sovittaa yhteen suomalaisen ja venäläisen partnerin panostukset liikesuhteeseen, omistusosuuden jakautuminen sekä odotukset allianssin tuloksesta: ”Venäläistä kiinnostaa omistus” ja ”Venäläiselle managerille tuotantokapasiteetti on olennaisempi kriteeri allianssin toimintaa arvioitaessa kuin toiminnan tulos”. Muutama suomalaispartneri kuvaa yhteishankkeen venäläispartnereita epärealistisiksi, koska näiden mielestä arvottoman maa-alueen ja työvoiman sijoittaminen on riittävä panostus allianssihankkeeseen. Myös infrastruktuurin tasoa kritisoidaan. Suomalaisten mielestä venäläisten panostus on täysin riittämätön, mikäli se rajoittuu infrastruktuurin tarjoamiseen, sillä tehdasrakennukset ovat usein lähes romahduspisteessä:

”Jälkikäteen ajateltuna meidän olisi pitänyt rakentaa uudet eikä lähteä korjaamaan vanhoja romuja, joista ei kuitenkaan tule riittävän hyviä”.

Tuotannon käynnistyttyä ongelmia on aiheutunut työn laadusta, aikataulujen pitämättömyydestä ja tuotannon hinnoittelusta. Laatuongelmia aiheuttavat sekä henkilöstön osaaminen että paikallisen raaka-aineen riittämätön ja epätasainen laatu. Viivästykset tuotannossa puolestaan johtuvat usein infrastruktuuriin liittyvistä ongelmista, kuten sähkökatkoksista, ongelmista raaka-aineen saannissa sekä henkilöstön poissaoloista. Lähes kaikissa alliansseissa on jouduttu kiinnittämään erityistä huomiota laatukysymyksiin, mutta vain kahdessa tapauksessa (yhteisyritys ja alihankintasuhde) laatuongelmat ja epäselvyydet tuotannon hinnoittelussa ovat johtaneet suhteen katkaisemiseen.

Tytär- ja yhteisyrityksissä ongelmia on aiheuttanut usein paikallisen johdon toiminta. Koska suurin osa tutkimuksessa mukana olevista tytär- ja yhteisyrityksistä perustuu olemassa olevalle toiminnalle, venäläispartneri on yleensä tuonut mukanaan allianssiin venäläisen johtajan. Tämä saattoi periytyä jo yrityksen Neuvostoliiton aikaisilta toimintavuosilta. Venäläisen johdon toiminta näkyy heti allianssin johtamisprosessissa ja synnyttää helposti suomalaispartnereissa kritiikkiä. Suomalaiset kritisoivat venäläisen johdon osaamista ja vastuunottoa. Venäläisiä pidetään kyvyttöminä ja haluttomina ottamaan vastuuta ja tekemään itsenäisiä päätöksiä. Eräs haastatelluista mainitsee yhteisyrityksen venäläisen johdon löytävän ohjeista aina porsaanreiät, joiden kautta voi välttyä toimimasta suomalaisten toivomalla tavalla. Venäläiseen johtoon kohdistunutta kritiikkiä voimistaa se, että johdon rooli korostuu venäläisy yrityksessä venäläisen autoritäärisen johtamiskulttuurin vuoksi. Venäläisillä johtajilla ei suomalaisten näkemyksen mukaan ole tapana delegoida vastuuta alaisille. Lisäksi suomalaiset kritisoivat venäläisten liiketoimintaosaamista esimerkiksi markkinoinnin alalla.

Etenkin 1990-luvun puoliväliin saakka allianssien suomalaiset osapuolet kritisoivat myös venäläisen liikkeenjohdon haluttomuutta irtisanoa ylimääräisiä työntekijöitä, esimerkiksi sanoin: *”Hän halusi olla suuren tehtaan johtaja ja paikkakunnan merkkihenkilö. Tärkeintä oli ylläpitää suurta määrää työntekijöitä, vaikka yritys oli ihan kuralla”*. Haluttomuus irtisanoa työntekijöitä periytyi sosialismin ajalta, jolloin työntekijöiden määrä yrityksissä oli suunniteltu keskusjohtoisesti eikä yritysten tarvinnut ajatella toiminnan kannattavuutta. Lisäksi sosialismin aikaiset tuotantolaitokset pyrkivät hamstraamaan lisää työntekijöitä, sillä työvoima koettiin tehottomaksi, mikä puolestaan vaaransi tuotantosuunnitelmien toteuttamisen. Kun yritykset vielä kustansivat työntekijöidensä sosiaalisen ja kulttuurisen infrastruktuurin, yrityksillä oli vahva sosiaalinen luonne ja tehtaiden johtajat olivat paikallistalouksien ”merkkihenkilöitä”. Tämä asenne on jatkunut jossain määrin näihin päiviin, mutta etenkin 1990-luvun alussa se rasitti suomalais-venäläisten allianssien kannattavuutta. Asetelma vaivasi etenkin niitä

yrityksiä, joissa esimerkiksi yhteisyritys oli perustettu vanhan venäläisen yrityksen sisään vanhan tuotannon rinnalle.

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

Venäläisten osapuolten näkemyksiä

Allianssien venäläisten osapuolten suomalaispartnereihin liittyvät ongelmat koskevat etenkin suomalaisten asenteita sekä partneria että venäläistä toimintaympäristöä kohtaan. Suomalaiset koettiin jossain määrin ylimielisiksi ja epäluuloisiksi sekä riittämättömän sensitiivisiksi paikalliselle toimintaympäristölle. Lisäksi venäläisille partnereille koitui ongelmia allianssien ”valta-asetelmasta” etenkin silloin, kun allianssi oli venäläiselle yritykselle tärkeämpi osa yrityksen toimintaa kuin suomalaisille.

Etenkin allianssin neuvottelu- ja perustamisvaiheessa suomalaisia kritisoitiin liiallisesta varovaisuudesta ja epäluuloisuudesta. Suomalaisten esittämiä sopimusluonnoksia pidettiin liian yksityiskohtaisina ja niiden koettiin varautuvan kaikkeen mahdolliseen ja mahdottomaan:

”Näin paksu nivaska pikkutarkkaa sopimustekstiä! Ei tämän pitäisi olla niin vaikeaa. Emme me halua muuta kuin aloittaa suomalaisyritysten toiveiden mukaisten tuotteiden valmistuksen alihankintana”.

Ongelmia koettiin allianssin edetessä myös asennetasolla. Kuusi venäläispartneria piti suomalaisia partnereitaan röyhkeinä ”*katsovat meitä nenän vartta pitkin*”. Tämä kommentti koski ennen kaikkea suomalaispartnerin pääkonttoreissa ja pääkaupunkiseudulla työskentelevää henkilöstöä, kun taas ”*maakunnissa ollaan enemmän jalat maassa ja keskitytään asiaan*”. Yhden vastaajan mielestä näkyy, että suomalaiset muistavat yhä vanhat sodat ja antavat niiden vaikuttaa yhteistyön henkiseen puoleen.

Ongelmalliseksi koettiin myös suomalaisten peräänantamattomuus ja pienen liikkumavaran antaminen venäläisille operatiivisissa kysymyksissä. Tämä koettiin hankalaksi, sillä venäläiset korostivat tuntevansa paikallisen toimintaympäristön suomalaisia paremmin ja osaavansa luovia esimerkiksi venäläisen byrokratian karikkojen ohi – mikäli vain saisivat suomalaisilta vapaammat kädet. Tämä koski sekä yhteisyrityksiä että alihankinta-alliansseja. Eräs vastaajista totesi: ”*Jos vain saisin, niin minä kyllä osaisin täyttää tullipaperit niin, että kysymyksiä ei tulisi ja tavara kulkisi ilman nykyisenlaisia viivytyksiä*”. Toimintavapauksien laajentamista toivottiin erityisesti siksi, että venäläiset kokivat kuitenkin saavansa suomalaisilta kritiikkiä asioiden viivästyessä.

Myös suomalaispartnereiden odotukset allianssista koettiin ongelmallisiksi. Yhdessä yhteisyrityksessä suomalaisen osapuolen tehokkuusvaatimukset koettiin kohtuuttomiksi toteamalla, että suomalaiset koettavat rahastaa allianssin joka vaiheen, kun taas venäläinen ajattelee suhdetta pidemmällä aikajänteellä. Esimerkkinä kommentti: ”*Tämän piti olla vähän niin kuin avioliitto – eräänlainen partneruus. Ei suomalaisten pitäisi laskuttaa meitä joka ikisestä liikkeestä*” (toisaalta moni suomalainen yritys puolestaan kritisoi venäläisiä partnereita rahastamisesta ja osaamisen puutteesta, ks. Hirvensalo & Lausala 2001, Karhunen 2001). Tähän ongelmaan kompastuneet allianssit ovat päätyneet suhteen purkautumiseen.

Myös erot allianssin merkityksessä partnereille ovat aiheuttaneet ongelmia venäläisille. Tämä johtuu siitä, että allianssi on usein tärkeämpi jälkisosialistisessa rakennemuutoksessa kamppailevalle venäläiselle kuin esimerkiksi tuotantokustannuksia Venäjällä minimoivalle suomalaiselle osapuolelle. Tämä näkyy muun muassa tilausten epäsäännöllisyytenä. Suomalaiset osapuolet tekevät tilauksia Venäjälle oman toimintasuunnitelmansa mukaisesti, jolloin tuotantoon syntyy venäläisestä näkökulmasta katsottuna katkoksia. Katkokset vaarantavat venäläisen yrityksen täystyöllisyyden, joten yritysten täytyy kehittää korvaavaa tuotantoa (jotta riittävä määrä työntekijöitä olisi yritysten käytettävissä tuotantohuippujen aikana). Erään alihankkijan toiveena oli:

”Tekisivät mieluummin vaikka pienempiä tilauksia, kunhan niitä tulisi tasaisesti. Nyt tulee muutaman kerran vuodessa valtava buumi ja sitten taas ollaan tyhjän päällä”.

Mielenkiintoinen kysymys on, missä määrin vastaus heijastelee tottumusta suunnitelmatalouden tasaisiin tilauksiin ja missä määrin alihankkijoiden yleistä ongelmaa tilaajien kausivaihteluiden armoilla.

Yhteenveto: allianssin osapuolten yhteistyön ongelmat

Yhteenvetona voidaan todeta, että allianssien osapuolten yhteistyötä vaivaavat sekä käytännön toimintaan liittyvät tekniset ongelmat että kumppanusten näkemuserot. Taulukkoon 9 on koottu yhteen vastaajien keskeisimpiä ongelmia allianssin edetessä. Osa ongelmista on yhteisiä kaikille allianssin vaiheille, mutta yksinkertaistuksen vuoksi ne on esitetty sen vaiheen alla, missä ne joko kulminoituvat tai tulevat ensimmäisen kerran esiin.

Taulukko 9 Osapuolten keskinäiset ongelmat

Allianssin vaihe	Suomalaisten vastaajien näkemyksiä	Venäläisten vastaajien näkemyksiä
Motiivit, odotukset, partnerin etsintä	<p>Venäläispartnerin epärealistiset odotukset toiminnan volyymiltä</p> <p>Venäläisen partnerin epäselvä tausta</p> <p>Venäläisen partneriehdokkaan ammattitaidoton ote työhön</p> <p>Venäläisen partnerin ehdottama sijoitus hankkeeseen riittämätön</p> <p>Vaikeuksia halutun omistusosuuden saamiseksi partnerilta</p>	<p>Allianssin merkitys suurempi venäläiselle kuin suomalaiselle partnerille</p> <p>Suomalaisen partnerin ylimielinen asenne</p> <p>Suomalaisosapuolen epäluulo Venäjää ja venäläistä partneria kohtaan</p> <p>Suomalainen partneri liian hidas ja varovainen päätöksissään</p> <p>Suomalaisten sopimukset ja ehdot liian yksityiskohtaisia</p>
Toiminnan aloitus ja työnjako	<p>Venäläispartnerin tuotantokapasiteetin heikko kunto</p> <p>Venäläisen johdon kyvyttömyys ja haluttomuus ottaa vastuuta</p> <p>Venäläisen johdon heikko liiketoimintaosaaminen</p>	<p>Suomalaispartnerin riittämätön tietämys venäläisestä toimintaympäristöstä</p> <p>Yrityksen johtamisessa tarvittavan liikkumavaran rajoittaminen</p> <p>Suomalaisten edellyttämät kohtuuttomat tehokkuusvaatimukset</p>
Toiminnan kehittyminen	<p>Heikko työn laatu</p> <p>Aikataulut eivät pidä</p> <p>Työn hinnoittelu epärealistista</p> <p>Venäläisjohdon haluttomuus irtisanoa työntekijöitä</p> <p>Venäläisen partnerin epärehellisyys</p>	<p>Suomalaisen partnerin halu rahastaa kaikissa yksityiskohdissa</p> <p>Tilaukannan epätasaisuus alihankinnassa</p>

Allianssin osapuolet kohtaavat tiettyjä ongelmia jo ennen varsinaisen toiminnan aloittamista. Suomalaisten mielestä esimerkiksi venäläisen partnerin odotukset toiminnan mittakaavasta voivat olla liian suuret. Venäläispartneri ei puolestaan ymmärrä suomalaisten ”hiljaa hyvä tulee” –mentaliteettia, jota heijastelee toiminnan aloittaminen

koeluontoisesti pienellä volyymillä. Ongelmat ovat sidoksissa myös luvussa 2.1. käsiteltyihin osapuolten motiiveihin ja partnerille asetettuihin kriteereihin. Jos suomalaisyritys pitää partneria valitessaan tärkeänä tämän taustaa, venäläisyrittäjien läpinäkymättömyys koetaan ongelmaksi. Kun taas valintakriteerinä on tekninen kyky suoriutua alihankintatehtävästä, partnerin valinta- ja neuvotteluvaiheen ongelmaksi voi osoittautua ehdokkaan ammattitaidottomuus. Partnereiden erilaiset näkemykset yhteisyrityksen vaatimista panostuksista koetaan myös ongelmaksi. Suomalaispartneri ei yleensä pidä venäläisosapuolen tarjoamaa heikkokuntoista tuotantokapasiteettia riittävänä sijoituksena hankkeeseen. Erimielisyyksiä aiheuttavat toisinaan myös osapuolten eriävät näkemykset yhteisyrityksen omistuksen jakamisesta. Etenkin suomalaisyritykset pitävät usein enemmistöosuutta ratkaisevana kriteerinä yhteisyrityksen perustamiselle.

Käytännön ongelmien, kuten tuotannon aloittamiseen ja rahoittamiseen liittyvien erimielisyyksien, lisäksi partnereiden välillä syntyy kitkaa asenne- ja mielikuvatasolla. Suomalaisia partnereita arvostellaan ennakkoluuloista Venäjää ja venäläisiä kohtaan, ylimielisestä asenteesta, liiallisesta määräyshalusta ja joustamattomuudesta. Käsillä on mielenkiintoinen dilemma. Yhtäältä allianssin venäläisjohto toivoisi enemmän vastuun delegointia ja vapaampia käsiä operatiivisen toiminnan pyörittämiseen. Toisaalta suomalaisosapuolet kritisoivat venäläisjohtoa vastuuntunnottomaksi ja osaamattomaksi, ja näkevät ”venäläistyylisen” autoritäärisen johtamistavan ainoana keinona saada allianssi toimimaan.

Toiminnan käynnistyttyä tulee vastaan toinen dilemma. Suomalaisosapuolen kritiikki kohdistuu venäläispartnerin tehottomuuteen, mikä ilmenee heikkona laatuna, venyneinä toimitusaikoina ja ylimitoitettuna henkilöstönä. Venäläisosapuoli puolestaan valittaa suomalaispartnerin ”rahastavan joka nippelistä” ja olevan tehokkuusvaatimuksissa kohtuuton. Alihankinnassa arvostelua aiheuttaa tilausten volyymivaihtelu.

3.4. Työvoimaan liittyviä ongelmia

Allianssin suhdetta paikalliseen työvoimaan voidaan tarkastella allianssin elinkaaren valossa. Alkuvaiheessa ongelmia aiheuttavat sekä henkilöstön rekrytointikysymykset että yritykseen venäläispartnerin mukana tulleen työvoiman soveltuvuus allianssin tarpeisiin. Toiminnan käynnistämisvaiheesta eteenpäin keskeiseksi kysymykseksi nousee henkilöstön osaaminen, työvoiman tuottavuus ja yleinen työmoraali.

Allianssien suomalaisosapuolen näkemyksiä

Allianssien suomalaisosapuolten venäläistä työvoimaa koskevat ongelmat vaihtelevat sen mukaan, onko kyseessä omistuksellinen allianssi vai sopimuspohjainen toiminta, kuten alihankinta. Yhteis- ja tytäryrityksissä suomalaisosapuoli on tekemisissä allianssin henkilöstön kanssa osana toiminnan kehittämistä ja päivittäistä pyörittämistä. Alihankintasuhteissa henkilöstökysymykset ja niissä ilmenevien ongelmien ratkaiseminen ovat allianssin venäläisosapuolen vastuulla eivätkä henkilöstöongelmat aina tule suomalaisen tilaajan tietoon. Osa suomalaisista haastatelluista oli tyytyväisiä henkilöstön ammattitaitoon ja sitoutumiseen, vaikka ongelmia esiintyikin. Venäläisen työvoiman eduksi laskettiin alemman kustannustason lisäksi vahva ammatillinen osaaminen, mikä on perua Neuvostoliiton aikaisesta hyvästä ammattikoulutusjärjestelmästä. Venäläisen henkilöstön perusosaamista pidettiin hyvänä erityisesti metalliteollisuudessa ja osittain elintarviketeollisuudessa, joissa teknologian ja liiketaloudellisesti tuottavan ajattelun siirron jälkeen työvoimaa pidettiin erityisen kilpailukykyisenä.

”Venäläiset ammattimiehet tekevät mitalilaatua. Ajattelemme, että tekivät työtä Skodalla ja katsotaan mitä tapahtuu, kun saavat nyt alleen Ferrarin.”

Toisaalta, kuten eräs haastatelluista totesi, työvoiman tuottavuuspaineet ovat alhaisten työvoimakustannusten ansiosta pienemmät, joten työtahti voi olla hitaampi kuin Suomessa. Samalla varmistetaan tuotteen huolellinen lopputulos. Erään haastatellun sanoin:

”Ne naiset on käsityötaitoisia ja huolellisia. Ja kun työvoima on ollut halpaa, niin ei ole tarvittu prässätä sitä kauheata vauhtia, kun Suomessa vaaditaan urakoissa kauhea vauhti. 20 minuutin tuotteen tuotantokustannukset on 40 mk, tuolla se on 7mk. Voidaan antaa vaikka 25 minuuttia kunhan se tehdään kunnolla.”

Henkilöstön moraalien mainittiin joissain tapauksissa heijastelevan sosialismin aikoja, mikä ilmenee välinpitämättömyytenä koneiden kuntoa ja työn laatua kohtaan. Välinpitämättömyys yrityksen koneista tai laitteista näkyy huolimattomuutena ja varomattomana käsittelynä, minkä johdosta koneita ja laitteita on rikkoontunut. Vaikka yrityksen omaisuutta ei aina arvosteta markkinatalouden edellyttämällä tavalla, varastelu mainittiin ongelmaksi kuitenkin vain kahdessa tapauksessa. Kuitenkin *”työhaluttomuutta on paljon. Ihmiset tykkää, että näinkin pärjää ja riittää, että perheessä yksi tienaa. Silloin vaimo jää mieluummin kotiin hoitamaan lapset”*. Lisäksi *”kukaan ei enää halua ammattimieheksi, vaan kaikki haluavat myyjiksi tai töihin toimistoon”*.

Suomalaiset kritisoivat myös työntekijöiden aloitteellisuutta. Ongelmien katsottiin johtuvan autoritäärisestä venäläisestä johtamiskulttuurista. Sen johdosta työntekijät ovat tottuneita käskyjen täyttämiseen, mutta eivät ole kovinkaan oma-aloitteisia. Tuotannon suunnittelu vaikeutuu, kun työntekijät eivät ”katso asioita eteenpäin” tai arvioi toimintaansa muiden työntekijöiden kannalta, vaan tekevät tiukasti ainoastaan oman osuutensa. Suomalaiset näkivätkin tuottavuuden kehityksen Venäjällä laskevana. Tämä sen vuoksi, että alussa työhön rekrytoidaan parhaat työntekijät, mutta tuotannon kasvaessa joudutaan mukaan ottamaan myös heikompia tekijöitä. Tuottavuus ei siis kasva tuotannon määrän mukana, vaan pikemminkin laskee.

”Oma-aloitteellisuus on nollassa. Tullaan kyllä töihin joka päivä, mutta se on muka töitä, että tullaan töihin, ei se mitä saat aikaan. Työ on sosiaalinen paikka”.

Työntekijöiden poissaolot olivat suomalaisten mielestä varteenotettava ongelma allianssien toiminnassa. Kuten eräs haastatelluista hieman ironisesti totesi: *”Sairastelu on yleistä varsinkin keväällä puutarhanhoidon tai syksyllä sadonkorjuun aikana”.*

Työntekijöiden pysyvyydestä ja vaihtuvuudesta suomalaiset partnerit olivat kahta mieltä. Yhtäältä mainittiin venäläisten yleinen työhaluttomuus, jonka ansiosta töihin ei mennä, jos perhe tulee toimeen muutenkin. Toisaalta taas vaihtuvuutta todettiin olevan hyvin vähän esimerkiksi tekstiilialalla, jossa naisvaltaisten alojen työpaikat ovat ”kiven alla”.

Allianssien venäläisten osapuolten näkemyksiä

Venäläisten osapuolten näkemykset työvoimaan liittyvistä ongelmista kulminoituivat ammattitaitoisen työvoiman saatavuuteen. Erityisesti talousuudistusten alkuvuosina (tässä tutkimuksessa lähinnä 1990-luvun alusta lähtien) oli vaikeaa saada ammattitaitoista työvoimaa ja lisäksi työntekijöiden työmoraali oli heikko. Työmaajuopottelua ja yrityksen omaisuuden käyttöä yksityistarkoituksiin ilmeni runsaasti. Jälkimmäisestä ongelmasta on allianssin venäläisten osapuolten vastausten perusteella melko lailla päästy eroon, mutta ammattitaitoisesta työvoimasta on yhä monilla aloilla pulaa. Esimerkiksi tekstiiliteollisuuden alihankintayrityksessä korostettiin, ettei epävakaata tehdastyö pysty kilpailemaan palvelusektorin, erityisesti kaupan kanssa, ja että erityisesti nuoret venäläiset suuntautuvat jo varhaisessa vaiheessa kaupan palvelukseen joko myyjiksi tai yrittäjiksi eivätkä ole kiinnostuneita matalapalkkaisesta, ammattikoulutusta vaativasta ja mahdollisesti epävakaasta tilauskatkosten värittämästä tehdastyöstä. Toisin sanoen, *”Nykyneuret innostuvat ainoastaan Snickers-patukoiden treidauksesta eivätkä arvosta ammattikoulutusta tipan vertaa”.* Myös siisti toimistotyö mainittiin tuotantosektorin kilpailijana.

Venäläiset vastaajat kokivat vaikeaksi myös työvoiman sosiaalisen tilanteen. Sosialismin romahduksen jälkeen yritysten ylläpitämää sosiaalista infrastruktuuria (asunnot, päiväkodit jne.) siirrettiin pääosin kunnan vastuulle. Tässä yhteydessä työntekijät menettivät työsuhteasuntonsa ja muun työpaikan mukana tulleen koko perhettä koskeneen sosiaalisen infrastruktuurin. Kunnalla puolestaan on ollut vain rajalliset mahdollisuudet ylläpitää julkisia palveluita. Käytännössä tämä on merkinnyt sitä, että yritysten palveluksessa toimivat työntekijät kamppailevat erilaisten sosiaalisten ongelmien parissa. 1990-luvulla naisten työllistyminen väheni muun muassa päivähoito-ongelmien vuoksi.

Työvoiman ammattitaitoon liittyvistä ongelmista mainittiin sekä vanhojen työntekijöiden sopeutumisvaikeudet kiristyneisiin tehokkuusvaatimuksiin että valtiollisen ammattikoulutuksen heikko nykytaso. Erityisen vaikea tilanne oli kymmenisen vuotta sitten, kun vanhoja työntekijöitä yritettiin kouluttaa uusien tuotantotekniikoiden vaatimuksiin. *”Noin puolet lisäkoulutuksen yrityksessämme aloittaneista työntekijöistä lopetti kesken kaiken. He eivät kestäneet länsimaisia laatuvaatimuksiamme eivätkä tuotannon nopean rytmin aiheuttamaa työn vaativuutta”*, todettiin eräässä tytäryrityksessä. Toisaalta osa venäläisistä partnereista korosti Neuvostoliitossa hyvät perusvalmiudet antaneen ammattikoulutuksen osin tuhoutuneen viimeisten kymmenen vuoden aikana talousuudistusten myllerryksessä.

Allianssien venäläiset osapuolet kritisoivat myös yrityksen sisäisiä henkilöstöjärjestelyjä. Tässä yhteydessä esille nousi venäläisessä yhteiskunnassa tärkeäksi havaitun suhdetoiminnan rooli ja sen haittavaikutukset yritystoiminnassa. Suurehkon elintarvikealan yrityksen keskijohdon edustaja oli erityisen kriittinen yrityksen venäläisen johdon suhdeverkostoa kohtaan. Hänen mukaansa yrityksen johdon pyrkimys miehittää yrityksen keskeiset paikat ”omilla miehillä” on johtanut siihen, että yritystä pyörittävät johtaja sukulaisineen ja tuttavineen ilman tehtävän edellyttämää pätevyyttä. Suomalaisen partneri-omistajan todettiin hyväksyvän asia osana paikallista toimintakulttuuria.

Yrityksen kannalta tämä koettiin ongelmallisena, sillä monet asiat voisivat olla paremmin johdettuja.⁴

Yhteenveto: Osapuolten näkemykset ongelmista suhteessa työvoimaan

Kuten edellä on todettu, henkilöstö- ja työvoimakysymykset ovat allianssin osapuolista useimmiten venäläisen vastuulla. Suomalaisosapuoli on henkilöstön kanssa tekemisissä eniten toiminnan käynnistysvaiheessa, jolloin henkilöstöä perehdytetään tuotannon aloittamiseen. Taulukko 10 kokoaa yhteen vastaajien kommentit.

Taulukko 10 Ongelmat suhteessa työvoimaan

Suomalaisten vastaajien näkemyksiä	Venäläisten vastaajien näkemyksiä
Henkilöstön vaihtuvuus suurta etenkin käynnistysvaiheessa	Huono työmoraali etenkin 1990-luvun alussa
Välinpitämätön ja huolimaton suhtautuminen koneisiin ja laitteisiin	Avainhenkilöiden vaihtuvuuden hillitseminen
Työntekijöiden myöhästely	Ammattitaitoisesta työvoimasta pulaa
Tiheät poissaolot ja sairastelu	Työntekijät eivät kestä korkeita tehokkuus- ja laatuvaatimuksia
Henkilöstön aloitekyvyttömyys	Nuoren työvoiman heikko ammattitaito
Laskeva tuottavuuskehitys henkilöstön passiivisuuden johdosta	Sukulaisten suosiminen rekrytoinnissa
	Sosiaalinen tilanne vaikea: esim. päivähoitopaikkoja ei ole

Suomalaisten ja venäläisten näkemykset työvoimaan liittyvistä ongelmista eroavat jonkin verran. Suomalaiset osapuolet korostavat työmoraaliin liittyviä ongelmia, kuten myöhästelyjä ja poissaoloja sekä välinpitämätöntä asennetta. Venäläisten osapuolten vastaukset puolestaan koskevat rekrytointiongelmia, kuten vaikeuksia löytää

⁴Venäläisen vastaajan kommentit kuulostavat ”happamia sanoi kettu pihlajanmarjoista” -tyyppisiltä, sillä kyseinen yritys toimii menestyksellisesti. Yritys on suomalaisesta omistuksesta huolimatta erittäin vahvasti venäläisen johdon luotsaama. Yrityksen voitolliseen toimintaan liittyy kuitenkin myös yhteiskunnallisia ongelmia, kuten väkivaltaisuuksia ja huonoa työilmapiiriä.

ammattitaitoista työvoimaa ja tehokkuusvaatimuksista seuraavaa vaihtuvuutta. Työvoimaan liittyvät ongelmat ovat vahvasti sidoksissa Venäjän yleiseen sosioekonomiseen tilanteeseen. Sosiaalisen infrastruktuurin romahtaminen on ajanut työntekijät etsimään muita toimeentulon lähteitä palkkatyön rinnalle (kuten palstaviljely). Tämä näkyy poissaoloina kylvö- ja sadonkorjuuajanaan. Toisaalta Neuvostoliiton aikaisen ammattikoulutusjärjestelmän alasajon jälkeen ammattitaitoisen nuoren työvoiman saanti on vaikeutunut. Tähän tosin osaltaan vaikuttaa myös nuorison haluttomuus hakeutua raskaaksi koettuun teollisuustyöhön. Naisten työssäkäyntiä vaikeuttaa sosialismin aikaisen päivähoitojärjestelmän lakkauttaminen. Sosialismin mallin mukaan lastenhoidon järjestämisestä vastasivat yritykset, jotka talousuudistusten seurauksena pyrkivät karsimaan ”rönsytoimintojaan”. Yritykset ovat siirtäneet em. palvelut julkisen sektorin vastuulle, joka kuitenkin usein on kyvytön huolehtimaan niistä kunnolla.

4. ALLIANSSEISSA KÄYTETTYJÄ ONGELMANRATKAISU-KEINOJA

Tähän kappaleeseen on koottu erilaisia toimintatapoja, joilla yritykset ovat pyrkineet sekä ehkäisemään ongelmia suhteissa eri sidosryhmiin että ratkaisemaan syntyneitä ongelmia. Kunkin kappaleen lopussa peilataan ratkaisuja edellisessä luvussa esitettyjä ongelmia vasten.

4.1. Ongelmanratkaisuja suhteessa julkiseen sektoriin

Valtaosassa case-yrityksistä kanssakäyminen viranomaisten kanssa on venäläisosapuolen vastuulla, kun taas suomalaisosapuoli näkee suhteen viranomaisiin yhtenä osana strategista linjanvetoa. Venäjän toimintaympäristössä strategisia päätöksiä on tehtävä mm. suhtautumisessa lahjontaan ja muihin lainsäädännön harmaalla alueella liikkuviin kysymyksiin.

Suomalaisosapuolen näkemyksiä

Allianssien suomalaisten osapuolten suhtautuminen viranomaisiin on kahtalainen. Valtaosa suomalaisista pyrkii toimimaan mahdollisimman virallisesti ja välttämään epävirallista kanssakäymistä viranomaisten kanssa. Pieni osa suomalaisista on puolestaan melko aktiivinen viranomaissuhteissaan, lobbailee virkamiehiä lainsäädännön kehittämiseksi ja on tiiviisti yhteydessä tulliviranomaisiin. Eräissä tapauksissa allianssin onnistuneen käynnistymisen katsottiin johtuneen allianssin suomalaisen perustajan erittäin hyvistä henkilökohtaisista suhteista sijaintipaikkakunnan viranomaisiin.

Yksikään tässä tutkimuksessa haastatelluista suomalaisista ei kertonut maksavansa varsinaisia lahjuksia. Sen sijaan osa suomalaisista harjoittaa ”pientä voittoa” ja *goodwill*-tyyppistä toimintaa hankkimalla esim. talvirenkaat paikalliselle palolaitokselle.

Valtaosassa alliansseista venäläinen johto vastaa suhteista paikallisviranomaisiin. Venäläisellä johdolla on usein valmiit suhteet paikallisviranomaisiin ja kyky asioida ja luovia näiden kanssa. ”..nyt meillä ei ole riskiä tullin kanssa, koska se (paikallinen manageri) pystyy hoitamaan asiat. Hän on vahva johtaja, joka hoitaa kaikki maksut siellä (Venäjällä) – vuokrat, henkilöstön, tilat, sähkö ja kaikki konttoriasiat...Hän on samalla länsimaalaisittain ajatteleva, joten ilman tällaista avainhenkilöä ei voisi toimia Venäjällä”. Yrityksen haltuunottovaiheen aktiivista kanssakäymistä viranomaisten kanssa kuvaili haastateltu suomalaisyrityksen edustaja seuraavasti:

”Ensin saatiin paikalliset lakimiehet tajuamaan mitä tarvitaan ja motivoitiin ne. Sitten tapeltiin ja luotiin lainsäädäntöä, mikä meni duumassa läpi. Siis ensin tiedetään mitä halutaan ja miten saadaan fikset miehet lobbaamaan ja laatimaan lainsäädäntöä”.

Paikallisen managerin merkitys korostuu pienillä paikkakunnilla. Eräessä yritysoston kautta tapahtuneessa allianssissa venäläinen johtaja korvattiin länsimaisella. Venäläiset

viranomaiset yrittivät suostutella länsiomistajan ottamaan johtajan takaisin, ja kun tämä ei onnistunut, allianssi joutui kaupunginhallinnon silmätikuksi.

Toisinaan venäläinen johtaja on palkattu alue- tai paikallishallinnosta. Vanha suhdeverkosto ei kuitenkaan ole itseisarvo sinänsä. Yksi suomalainen yrittäjä kritisoi paikallisen johtajansa kykyä hyödyntää olemassa olevia (jo sosialismin ajalta periytyneitä) suhteita paikallisviranomaisiin. Toinen suomalainen puolestaan toimii viranomaissuhteiden moottorina, sillä paikallinen venäläinen johtaja vierastaa lobbausta. Suomalaisen tehtäväksi lankeaa tällöin kertoa ”*kenen luo pitää mennä ja mitä puhua*”. Aktiivisempaa kanssakäymistä kyseinen yrittäjä toivoi esimerkiksi suhteessa tulliviranomaisiin:

”Tullissa on kavereita jotka ymmärtää, mutta ei se silti auta. Paikallinen johtajamme on siitä huono kun ei juo viinaa, sen ei tule mieleen kutsua tullin päälliköitä käymään. Kun päällikkö vaihtuu, niin uusi pitäisi kutsua tutustumaan tehtaaseen, antaa tuotelahjoja ja muuta ja kertoa toiminnasta enempi.”

Lainsäädäntöön, tullin toimintaan ja verotukseen liittyviä ongelmia on alliansseissa pyritty minimoimaan seuraamalla tilannetta jatkuvasti joko oman lakimiehen avulla tai ulkoistamalla vero- ja kirjanpitoasiat. Tulliongelmia vältetään olemalla äärimmäisen huolellinen etenkin kuormien pakkaamisessa ja paperien täyttämässä.

”Ongelmia on, kuten tulli, mutta pitää itse tehdä työtä, eikä tehdä virheitä. Kuormat tulee pakata täsmällisesti ja täyttää paperit oikein. Muuten tulee ongelmia ja viivästyksiä. Oma toiminta näyttää tuloksen.”

Operatiivisen toiminnan lisäksi ongelmia ratkaistaan myös yrityksen toimintastrategian tasolla. Eräs Venäjälle tavaraa toimittava yritys on siirtänyt mahdollisimman suuren osan tuotantovaiheista ja hankinnoista Venäjälle. Vastaavasti Venäjällä toimiva,

länsimarkkinoille tavaraa tuottava yritys harkitsee tuotannon siirtämistä pois Venäjältä tulliongelmiensa takia.

Allianssien suomalaiset osapuolet varautuvat Venäjän talouskriiseihin ja pitävät esimerkiksi vieraan pääoman osuuden suhteellisen matalana. Eräissä alihankintayrityksessä pyritään välttämään ulkomaan rahasiirtojen veroja ja maksuja käynnistämällä Venäjän sisäistä toimintaa maan sisäisen kassavirran kasvattamiseksi.

Venäläisten osapuolten näkemyksiä

Allianssien venäläiset osapuolet korostavat, että suomalaiset osakkaat ja alihankintapartnerit saivat antaa enemmän arvoa venäläisten kyvyille hoitaa sidosryhmäsuhteita venäläisissä oloissa, ”suomalaiset hoitakoot kansainvälisiä yrityksiä Suomessa, venäläiset Venäjällä”.

Venäläiset osapuolet pitävät valtinaan venäläisen lakiviidakon ja byrokratian tuntemusta ja etenkin sitä, että kielitaitoisina natiiveina heillä on suomalaisia paremmat mahdollisuudet pitää itsensä ja allianssi tietoisina kulloinkin vallitsevasta tilanteesta. Lisäksi korostettiin, että ”jonottamaan tottuneet” venäläiset jaksavat luovia venäläisissä virastoissa suomalaisia kollegoitaan paremmin. Näin ollen venäläisillä johtajilla todettiin olevan eväät säilyttää allianssi virallisesti rikkeettömänä. Venäläiset kuitenkin korostivat, että venäläisen juridisen liiketoimintaympäristön tuntemus ja sen muutoksissa ajan tasalla pysyminen on erittäin vaikeaa myös venäläisille itselleen.

Venäläisillä on mielestään ”hiljaista tietoa”, jonka avulla sidosryhmäongelmia ratkotaan. Tämä ”hiljainen tieto” kiteytyy yhtäältä kykyyn solmia suhteet oikeisiin henkilöihin ja toisaalta kykyyn käsitellä sidosryhmien edustajia. Venäläisten osapuolten mukaan yritykset eivät voi toimia Venäjällä ilman jonkinlaisia viranomaissuhteita tai jopa suoranaista lahjontaa. Venäjän lakien ja säädösten tulkinnanvaraisuus on niin suuri, että

ilman suhteita virkamiehillä on liian usein mahdollisuus tulkita asioita yrityksen haitaksi. Suhdetoimintaa ovat venäläisten osapuolten mielestä esimerkiksi pienet lahjukset tullimiehille, pöytäietokoneiden ostaminen palo- ja saniteettiviranomaisille, lahjat yrityksen tuotannosta ja esimerkiksi ”*votkapullon korkkaaminen virkamiesten kanssa*”. Venäläinen haastateltu kiteytti tilanteen seuraavasti:

”Virkamiehet kokevat jotkut yritykset enemmän omikseen kuin toiset. He auttavat sitten näitä omiaan.”

Venäläiset osapuolet painottavat myös yhteiskunnallisen sponsoroinnin merkitystä suhdetoiminnassa julkiseen sektoriin. Yritykset hankkivat ”goodwillia” paikalliselta julkiselta sektorilta osallistumalla kunnallisen infrastruktuurin kunnostukseen ja ylläpitoon. Tämä ilmiö juontaa juurensa venäläisten yritysten perinteisesti suuresta roolista kunnallisen infrastruktuurin tarjoajana. Yhden yhteisyrityksen paikallinen johtaja on suunnitellut rakennuttavansa allianssin sijaintipaikkakunnalle uimahallin, toinen on ylläpitänyt työntekijöiden asuntoja. Moni allianssi on tukenut rahallisesti paikallisia kulttuuritapahtumia. Sponsoroinnissa on usein myös poliittinen ulottuvuus. Yksi yritys on auttanut paikallista pormestaria voittamaan vaalit, toisen yrityksen johtaja on paikallisen pormestarin ystävä.

Julkisen infrastruktuurin huonoon kuntoon varautumisessa allianssien venäläiset osapuolet korostavat infrastruktuurin omavaraisuuden merkitystä. Monella yrityksellä on omat varageneraattorit sekä varajärjestelmät vedensaannin turvaamiseksi. Osa venäläisyrityksistä on aktivoitunut myös kollektiivisesti. Erään paikkakunnan teollisuusjohtajien liitto suunnittelee paikallishallinnon kanssa erillisen nykyaikaisen teollisuuspuiston perustamista.

Yleisesti ottaen venäläisvastaajat katsoivat Venäjän taloustilanteen ja toimintaympäristön viime aikoina parantuneen eikä uusien makrotalouden kriisien varalta ole tehty erityisiä

suunnitelmia. Kriisit ja toimintaympäristön kehittymättömyys ovat näkyneet venäläisvastaajien toiminnassa etupäässä pankki- ja rahoitusjärjestelmän toimimattomuutena. Tämä heijastuu esimerkiksi lainan saannin vaikeutena. Näiden ongelmien seurauksena osa vastaajista on päättänyt siirtää suunniteltuja investointeja tai vetäytyä kokonaan allianssihankeesta.

Yhteenveto: allianssin osapuolten ratkaisuja ongelmiin suhteessa julkiseen sektoriin

Suomalaisten haastateltujen vastausten perusteella yritysten suhtautumisessa julkiseen sektoriin voidaan erottaa kaksi tyyppiä. Osa yrityksistä pyrkii tietoisesti minimoimaan kanssakäymisen viranomaisten kanssa ja pitämään suhteen mahdollisimman virallisena, kun taas osa pyrkii aktiiviseen kanssakäymiseen ja viranomaisten toimintaan vaikuttamiseen. Ensimmäisen ryhmän yrityksissä ja osassa toisen ryhmän yrityksiä suomalaiset pyrkivät pysyttelemään taustalla ja antavat paikallisten johtajien hoitaa viranomaissuhteet omalla tavallaan. Toiseen ryhmään kuuluu tosin myös yrityksiä, joissa suomalaisyritys on aloitteentekijä suhteessa viranomaisiin, mutta näissäkin tapauksissa lopullinen kanssakäyminen on venäläisten vastuulla. Taulukkoon 11 on koottu haastateltujen nimeämiä ratkaisuja erilaisiin luvussa 2.2. mainittuihin ongelmiin.

Taulukko 11 Ongelmanratkaisukeinoja suhteessa julkiseen sektoriin

Ongelma ja sen nimeäjä (suom. / ven. vastaaja)	Suomalaisten vastaajien nimeämiä ratkaisuja	Venäläisten vastaajien nimeämiä ratkaisuja
Makrotason talous- ja poliittiset kriisit (s + v), erityisesti pankkijärjestelmän kehittymättömyys (v)	Pyrkimys korkeaan omavaraisuusasteeseen, kansainvälisen rahaliikenteen minimoiminen	Investointien siirto tai jäädyttäminen, vetäytyminen suunnitellusta yhteistyöstä
Muuttuva lainsäädäntö (s + v), ml. verotus (v)	Lainsäädännön jatkuva seuraaminen, asiantuntijoiden käyttö ongelmissa	Lakeihin perehtyminen, paikallisen johdon henkilösuhteiden käyttö
Korruptio (s), viranomaistarkastukset rahastusmielessä (v)	Ei lahjontaa	Pienet lahjukset
Viranomaisten palveluhaluttomuus (s), byrokrania (v)	Entisen viranomaisen palkkaaminen yritykseen hoitamaan julkisia suhteita, pienimuotoinen sponsorointi	Julkisen sektorin sponsorointi, oman ehdokkaan tukeminen vaaleissa
Tullin toiminta (s + v)	Äärimmäinen huolellisuus tullipapereissa, tuotannon ja hankintojen keskittäminen maan rajojen sisälle, toiminnan lopettaminen ja siirtäminen helpompiin maihin	Pienet lahjukset, hyvien henkilösuhteiden kehittäminen
Kunnallistekniikan huono kunto (s + v)	Suomalaispartnerin investoinnit	Kunnallistekniikan omavaraisuus

Makrotason talous- ja poliittisten muutosten aiheuttamiin ongelmiin varautuminen tuntuu alliansseissa olevan suomalaisosapuolen vastuulla. Venäjän maariskiä on pienennetty pitämällä velan määrä pienenä. Kansainvälisten rahansiirtoon liittyvien maksujen minimoimiseksi vältetään ylimääräistä rahaliikennettä. Venäläisvastaajat kommentoivat lähinnä pankkijärjestelmän toimimattomuutta, johon he reagoivat luopumalla investoinneista ja jäädyttämällä allianssisuunnitelmia. Toimintaympäristön (kuten lainsäädännön) muutoksiin sekä suomalaiset että venäläiset vastaajat varautuvat

seuraamalla aktiivisesti tilannetta joko itse tai käyttämällä ulkopuolisia asiantuntijoita. Venäläiset osapuolet korostavat hyvien henkilösuhteiden merkitystä suhteessa lainsäätäjiin ja määräysten toimeenpanijoihin. Lahjonnan osalta suomalaisten ja venäläisten vastaajien kannat eroavat. Suomalaiset suhtautuvat lahjontaan ehdottoman kielteisesti, kun taas venäläisten mukaan Venäjällä on mahdotonta toimia ilman lahjontaa. Raja lahjonnan ja *goodwill*-tyyppisen toiminnan välillä lienee kuitenkin häilyvä. Sekä suomalaiset että venäläiset vastaajat mainitsevat käytännöllisten lahjojen antamisen paikallisille viranomaisille keinona ehkäistä ongelmia.

Tulliongelmiin esitetyissä ratkaisuisa voidaan erottaa sekä strategisen että operatiivisen tason valintoja. Suomalaisosapuolet mainitsevat lähinnä strategisen tason ratkaisuja, kuten tuotantopanosten hankkiminen Venäjän rajojen sisäpuolelta sekä toiminnan lopettaminen Venäjällä ja siirtyminen helpompiin toimintaympäristöihin. Venäläisvastaajien ratkaisuisa korostuu oman henkilökohtaisen toiminnan ja toimintaympäristön tapojen tuntemuksen merkitys. Henkilökohtaiset suhteet, niiden luominen ja kehittäminen ja jopa lahjukset ovat tärkeitä tullin kanssa toimittaessa. Kunnallistekniikan huonoon kuntoon liittyviä ongelmia on lievennetty omavaraisesti sen sijaan, että olisi yritetty saada julkiselta sektorilta kohennusta tilanteeseen.

4.2. Ongelmanratkaisuja yrityssuhteissa

Allianssien kanssakäyminen paikallisiin yrityksiin on usein varsin rajoittunutta, mikä jo sinänsä on yksi ratkaisu esimerkiksi paikallisten tavarantoimittajien aiheuttamiin ongelmiin. Paikalliseen toimintaympäristöön syvemmin integroituneissa alliansseissa on kehitetty erilaisia ratkaisuja ja ”b-suunnitelmia” toiminnan jatkuvuuden ja tuotannon laadun turvaamiseksi.

Suomalaisosapuolten näkemyksiä

Suuri osa tutkimuksen kohteina olleista alliansseista suuntaa tuotantonsa maailmanmarkkinoille, joten niiden ei tarvitse ottaa huomioon venäläisten asiakkaiden mahdollisesti aiheuttamia ongelmia. Venäjän markkinoilla tuotantoaan myyvissä alliansseissa suomalaiset osapuolet pyrkivät minimoimaan luottotappioita edellyttämällä venäläisiltä asiakasyrityksiltään ennakkomaksua.

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

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

Yksi suomalainen allianssin osapuoli korosti venäläisen partnerin kykyä hoitaa suhteet venäläiseen mafiaan. Tässä tapauksessa korostui venäläisen partnerin vahva asema paikallisessa yhteiskunnassa, minkä ansiosta yritys sai olla rauhassa esimerkiksi

suojelurahan vaatijoilta ”*se oli sen verran kova luu, ettei edes nahkatakkimiehet tulleet kolkuttelemaan ovia*”. Venäläisosapuolen keskeistä asemaa paikallisten yrityssuhteiden hoitajana kuvastaa myös toisen haastattelun kommentti:

”Epärehellisiin kauppatapoihin perustuvassa kulttuurissa tarvitaan luotettavuutta ainakin jollakin venäläisellä omassa organisaatiossa. Valitsimme luotettavan nuoren johtajan”.

Venäläisosapuolten näkemyksiä

Allianssien venäläiset osapuolet korostivat olevansa avainasemassa uusien partneruuksien kehittämisessä allianssin ympärille Venäjällä: *”me tunnemme kentän ja osaamme arvioida potentiaalisia partnereita”*. Esimerkiksi erään tytäryrityksen venäläinen johto korostaa paikallisten alihankkijoiden rekrytoinnin onnistuneen ainoastaan venäläisjohdon paikallistuntemuksen vuoksi. Paikallistuntemuksen yhdistäminen suomalaisten laatuvaatimusten omaksumiseen on mahdollistanut sen, että kyseisen yrityksen komponenteista hankitaan Venäjältä nyt 60 prosenttia. Tuotannon alkuvuosina kaikki osat tuotiin Suomesta. Tällainen alihankintatoiminta on kuitenkin erittäin harvinaista Venäjällä toimivissa suomalaisalliansseissa. Venäläiset partnerit korostavatkin suomalaisten tavoin, että komponenttien saatavuusongelma on yleensä ratkaistava käyttämällä länsimaisia osia.

Allianssien venäläiset osapuolet korostavat yritysten välisen kilpailun muuttaneen luonnettaan viime vuosina. Olennaisesti tilanne muuttui vuoden 1998 ruplakriisin jälkeen. Tuolloin ulkomaisten kilpailijoiden merkitys väheni ja kilpailusta tuli enemmän Venäjän sisäistä. Markkinoille ilmestyi uusia paikallisia tuottajia, jotka mainostavat tuottavansa ”yhtä laadukkaita kuin tuontituotteet, mutta paljon edullisempia”. Muutosta pidetään kuitenkin hyvänä. Kilpailua pidetään terveenä ja ”länsimaistuneena”, sillä se perustuu yhä enemmän markkinoinnin ja myynnin osaamiseen. Uudessa

kilpailutilanteessa tytäryritykset luottavat usein emoyhtiön strategiseen osaamiseen ja tukeen. Halpatuontiin ja erityisesti harmaaseen tuontiin yritykset sen sijaan ovat tuskastuneita, sillä epärehellisten yritysten kanssa on vaikea kilpailla.

Yhteenvedo: allianssin ratkaisuja ongelmiin suhteessa muihin yrityksiin

Sekä suomalaiset että venäläiset haastatellut mainitsivat suhteissa muihin venäläisiin tai Venäjällä toimiviin yrityksiin allianssin suurimmaksi haasteeksi tuotantoprosessin organisoimisen, eli suhteet raaka-ainetoimittajiin ja paikallisiin alihankkijoihin. Suhteessa kilpailijoihin tai asiakkaisiin on sen sijaan harvemmin jouduttu ratkomaan ongelmia. Taulukkoon 12 on koottu yhteen vastaajien mainitsemat ratkaisut luvussa 2.2. mainittuihin ongelmiin suhteessa muihin yrityksiin.

Taulukko 12 Ongelmanratkaisuja suhteessa muihin yrityksiin

Ongelma ja sen nimeäjä (suom. / ven. vastaaja)	Suomalaisten vastaajien nimeämiä ratkaisuja	Venäläisten vastaajien nimeämiä ratkaisuja
Asiakkaiden heikko maksukyky (s)	Ennakkomaksut	-
Venäläisen raaka-aineen heikko / vaihteleva laatu (s)	Raaka-aineen tuonti ulkomailta	Raaka-aineiden länsituonti
Toimitusten epävarmuus, toimittajien vastuun puute (s, v), alihankkijoiden heikko laatutaso (v)	Useita rinnakkaisia hankkijoita Pitkäaikaiset toimittajasuhteet Alihankkijoiden koulutus ja vierailut	Useita rinnakkaisia hankkijoita Laadun kontrollointi Alihankkijaverkoston kehittäminen
Kiristynvä, joskus epärehellinen kilpailu (s, v)	Kilpailijasuhdeiden antaminen venäläisosapuolen vastuulle	Myynnin ja markkinoinnin kehittäminen Suomalaisen emoyhtiön myynti- ja markkinointiosaamiseen tukeutuminen

Molemmat vastaajaryhmät korostavat raaka-aineongelmien ratkaisuksi länsituontia sen sijaan, että raaka-aineen laatuongelmia pyrittäisiin ratkaisemaan yhteistyössä toimittajan kanssa. Joissakin tapauksissa raaka-ainetta ei yksinkertaisesti ole Venäjällä saatavilla, mutta monissa tapauksissa ongelmana on raaka-aineen huonohko laatu. Alihankintasuhteissa sekä suomalaiset että venäläiset vastaajat mainitsevat pienentävänsä mahdollisten toimituskatkosten riskiä pitämällä useampia toimittajia ”reservissä”. Samanaikaisesti pyritään kehittämään pitkäaikaisia toimittajasuhteita. Venäläisvastaajat korostavat laadun merkitystä alihankkijoille jo valintavaiheessa, jolloin hyvät alihankkijat soputuvat laatuvaatimuksiin ja huonot putoavat pois. Suomalaisyrietykset korostavat koulutusta keinona parantaa toimittajien laatutasoa ja sitouttaa näitä suhteeseen.

Suhteissa muihin yrityksiin venäläisvastaajat korostavat yhtäältä oman paikallisosaaamisensa merkitystä esimerkiksi alihankkijoiden valinnassa ja toisaalta nojautumista suomalaisen emoyrityksen markkinointiosaamiseen kiristyvässä kilpailutilanteessa. Osapuolten osaaminen akkumuloituu suhteissa muihin yrityksiin siten, että venäläisosapuoli tuo suhteeseen paikallisten yritysten ja niiden toimintatapojen tuntemisen. Suomalaiset puolestaan tuovat suhteeseen venäläisyrietyksiltä perinteisesti puuttuvaa osaamista, eli lähinnä myynti- ja markkinointimetojeja. Näitä tarvitaan kilpailun muuttuessa koko ajan ”länsimaisemmaksi”, eli toimittaessa markkinatalouden ehdoilla.

4.3. Osapuolten välisten ongelmien ratkaisuja

Periaatteessa allianssin osapuolten välisiä ongelmia ehkäistään tehokkaasti jo partneria valittaessa, mutta aina ei ongelmia voida ennakoida.

Tässä tutkimuksessa mukanaolleista alliansseista kuudessa tapauksessa partnerien välisten ongelmien ratkaisemiseksi oli päädytty äärimmäiseen keinoon eli suhteen

katkaisemiseen. Yksi suhteista, lisenssiin perustuva toiminta, katkaistiin suomalaisen osapuolen aloitteesta jo neuvotteluvaiheessa, kun venäläinen partneri osoittautui taustaltaan hämäräksi. Yksi yhteisyrityshanke kaatui neuvotteluvaiheessa siihen, että suomalaispartneri ei saanut hankkeeseen toivomaansa enemmistöosuutta. Suomalaisten enemmistöomistuksen suhteen oltiin tarkkoja ja venäläisten omistusta pyrittiin minimoimaan jopa tyyliin *”venäläinen ei saa olla edes vähemmistöosakas, koska saa silloinkin liikaa valtaa. Venäläisiä kiinnostaa selvästikin enemmän omistus kuin tuloksenteko”*. Toisaalta venäläisjohtajia on myös sitoutettu allianssiin (pienehkön) omistusosuuden avulla.

Toinen yhteisyritys kariutui partnerien erimielisyyksiin hankkeeseen panostuksesta. Riskien välttämiseksi suomalaiset neuvottelijat ovat pyrkineet selvittämään liikekumppaniehdokkaansa taustoja etukäteen. Osa alliansseista on kariutunut neuvotteluvaiheen jälkeen varsinaisen toiminnan alkuvaiheessa. Yhteistyö on tällöin kaatunut lähinnä laatuongelmiin.

Allianssin suomalaisosapuolten näkemyksiä osapuolten välisten ongelmien ratkaisusta

Osa yrityksistä on pyrkinyt varautumaan tuotantoon liittyviin ongelmiin ennakolta. Esimerkiksi partnerin valintakriteerinä on ollut sijainti Suomen ja Venäjän rajan läheisyydessä, jolloin allianssin valvonta helpottuu. Lisäksi alihankinta on käynnistetty sellaisella ”helpolla” komponentilla, jonka suomalaisosapuoli voi valmistaa tarvittaessa nopeasti itsekin, mikäli tuotanto Venäjällä ei onnistu. Onnistumisen varmistamiseksi tuotannossa on myös keskitytty alusta saakka enemmän laatuun kuin määrään, jolloin virheiden määrä on saatu pidettyä mahdollisimman pienenä. Riskiä on myös pienennetty pitämällä investoinnit mahdollisimman vähäisinä. Esimerkiksi erään venäläisen metallialan kokoonpanoyrityksen omaisuus koostuu vain välttämättömistä laitteista ja vaihto-omaisuudesta.

”Aloitettiin kymmenellä henkilöllä ja kasvatettiin rauhallisesti siten, että satsattiin enemmän laatuun sekä laatujärjestelmän kehittämiseen ja ylläpitoon. Edellisellä kerralla menttiin volyymilla ja se oli katastrofi”.

Muutama suomalaispartneri korostaa osapuolten välisen luottamuksen merkitystä menestyksellisessä yhteistyössä. Luottamusta kasvattaa partnerien yhteinen näkemys toiminnan kehittämisestä. *”Tämä toimii kuin perhe, meillä on hyvät ja ystävälliset suhteet. Välillämme vallitsee luottamus, emmekä koskaan petä toisiamme.”* Suomalaisen kumppanin mukaan: *”Menestyksen avaimia olleet yhteistyö ja oikeat avainhenkilöt. Ja oma suhtautuminen, että vähän autetaan heitä eikä oteta kaikkea hyötyä itselle vaan jaetaan.”*

Luottamuspula on myös kaatanut alliansseja. Eräs suomalaisyritys on luottamuspulan takia irrottautunut yhteisyrityksestä ja muuttanut allianssin vuokrasuhteeksi. Toinen suomalainen yritys ratkaisi asian henkilövaihdoksilla ja korvasi tytäryrityksen venäläisen johdon ”länsimaisesti” ajattelevalla varatoimitusjohtajalla ja länsimaalaisella toimitusjohtajalla. Suhteessa allianssin venäläiseen johtoon suomalaisten haastateltujen mielipiteet jakautuivat kahtia. Osalle yrityksistä strategiana oli venäläisen johdon sitouttaminen toimintaan vastuuta lisäämällä ja perehdyttämällä venäläistä johtoa länsimaisiin liiketoimintatapoihin. Tämän strategian äärimmäisenä ilmentymänä yritys antaa venäläiselle johdolle täysin vapaat kädet kehittää ja kasvattaa allianssia ja jättäytyy itse taka-alalle. Toinen osa yrityksistä luottaa kontrollin ja valvonnan lisäämiseen sekä autoritääriseen otteeseen suhteessa paikalliseen johtoon. *”Kontrolli on säilytettävä toiminnan kehittyessä. Edellinen yrityksemme meni nurin, kun suomalaisen omistajan edustaja ei käynyt riittävän usein paikalla”.*

Kontrollin välineinä käytetään säännöllistä raportointia sekä Suomessa että paikan päällä Venäjällä. Taloustiedot raportoidaan kirjanpito-ohjelmilla ja pankkiliikennettä seurataan

säännöllisesti. Sähköpostia vaihdetaan päivittäin. Sähköpostin avulla kontrollivierailujen tiheyttä on saatu vähennettyä, mutta:

”Tytäryritystä ei voi johtaa satelliittina.”

”Olemme integroineet talousjärjestelmät siten, että kaikki tiedot ovat samassa järjestelmässä. Materiaalihallinnan integroiminen on vaikeaa, koska rajan ylitys ja tulli vaikeuttavat sitä.”

”Valvonta toimii siten, että olemme integroineet allianssin suomalaisen atk-järjestelmään. Asiakastilaukset, materiaalihankinnat ja valmistusprosessi on yhdistetty.”

Suomalaiset vastaajat korostavat kuitenkin myös yritysvierailujen merkitystä. Erityisen tärkeitä ovat yritysvierailut suomalaiseen emoyhtiöön/tilaajaorganisaatioon. Vierailujen aikana venäläisen partnerin johto ja avaintyöntekijät tutustutetaan suomalaiseen tuotantoelämään ja tapaan vastata tuotannon teknisiin vaatimuksiin. Myös epävirallisemmat vierailut Suomessa lähentävät venäläistä johtoa emoyhtiöön ja sen edustamaan kulttuuriin. Eräässä tytäryrityksessä henkilöstö kutsutaan vuosittain Suomeen hiihtämään.

Vain yhdessä allianssissa toiminta on voimakkaasti lokalisoitu paikallisen omistuksen ja operatiivisen autonomian kautta. Perusteena on ollut muun muassa tarve mukauttaa tuote paikallisen kuluttajan tottumusten mukaiseksi. Toisessa saman toimialan yrityksessä paikallistamista on kuitenkin vältetty, jottei *”otettaisi riskiä, että häntä alkaa heiluttaa koiraa”*.

Allianssin venäläisten osapuolten näkemyksiä osapuolten välisten ongelmien ratkaisusta

Suomalaisten arkuus käynnistää alihankinta-alliansseja koettiin ongelmaksi, joka ratkeaisi helposti aloittamalla pienimuotoisesta yhteistyöstä. *”Aloitetaan pienesti ja katsotaan miten homma kehittyy. Olemme valmiita toimimaan pitkäjänteisesti, mutta emme haluaisi aloittaa epäluottamuksen ja partnereiden välisen epäluulon ja sopimusviidakon ilmapiirissä”*.

Allianssin perustamisvaiheessa yksi venäläinen vastaaja yhtyi suomalaisten partnereiden näkemykseen allianssien panostusten epätasaisuudesta. Tämä venäläinen vastaaja korosti, että moni allianssi syntyisi nykyistä kivuttomammin, mikäli venäläiset olisivat valmiimpia panostamaan suhteeseen enemmän (esim. rahoitusta) työvoiman ja huonokuntoisen infrastruktuurin lisäksi tai sen sijaan.

Allianssien edetessä venäläisten osapuolten vastauksissa korostui tarve ratkoa suomalaisten kanssa syntyneitä ongelmia henkilösuhteita lujittamalla. Luottamuksellisen ilmapiirin luominen suomalaisten ja venäläisten välille koettiin tärkeäksi. Partnereiden vierailut toistensa luona olivat tässä olennaisia. Lisäksi venäläiset korostivat, että venäläisen johdon olisi syytä olla vierittämättä kaikkia ongelmia suomalaisten niskaan ja pyrkiä myös itse ratkaisemaan operatiivisia ongelmia. Samaan hengenvetoon tämän todettiin edellyttävän myös tiettyä liikkumavaraa, ”vapaita käsiä”, jotta venäläisen toimintaympäristön aiheuttamat ongelmat saataisiin ratkaistua kestävästi ”venäläiseen tapaan”.

Myös suomalaisten yritysten väitettyyn ylimielisyyteen venäläiset osapuolet esittivät ratkaisuksi toimintavaltuuksiensa kasvattamista. Ylimielisyyden katsottiin liittyvän ennen kaikkea siihen, ettei suomalainen partneri ymmärrä venäläistä toimintaympäristöä eikä sen vuoksi osaa arvostaa partnerinsa erityisosaamista – kykyä sopeuttaa toiminta

toimintaympäristöä vastaavaksi. Tämä voisi johtaa kustannussäästöihin (esimerkiksi byrokratiaan liittyen kustannusten pienenemisenä). Valtuuksien kasvattamisessa on kuitenkin myös riskinsä, sillä venäläisen osapuolen vapauttaminen suomalaispartnerien tiukoista kannattavuusvaatimuksista on joissain tapauksissa myös syönyt toiminnan kannattavuutta ja jopa kaatanut allianssin.

Allianssien valta-asetelmien epätasapainosta johtuvia ongelmia venäläiset partnerit ratkoivat pääsääntöisesti yksin – ilman suomalaisten osallistumista. Tällaiset tilanteet ovat liittyneet suomalaisten lähettämässä tilauksissa toistuvasti ilmeneviin katkoksiin ja niistä aiheutuviin ongelmiin venäläisen alihankkijan/partneriyrityksen omassa työllisyystilanteessa. Venäläiset partnerit pyrkivät pääsääntöisesti ratkaisemaan ongelmiaan hankkimalla uusia toimeksiantoja sekä lännestä että Venäjältä. Toimeksiannot liittyivät yleensä allianssin edustamaan tuotantoon, mutta saattoivat edustaa myös täysin uutta tuotannon alaa (esim. tevanake-tuotannosta on laajennettu elektroniikkateollisuuteen).

Yhteenveto: Allianssin ratkaisuja osapuolten välisiin ongelmiin

Allianssin osapuolten väliset ongelmat voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään. Ensimmäisen ryhmän ongelmat liittyvät itse tuotantoprosessiin. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi laatuongelmat, tuotantovälineiden ja –tilojen heikko kunto ja tuotantoon liittyvän osaamisen puute. Toisen ryhmän ongelmat liittyvät partneriyrityksen ja sen johdon ominaisuuksiin. Niihin voidaan lukea yhteistyöhön kohdistuvat erilaiset odotukset, partnerin tausta ja oman osaamisen hinnoittelu. Näihin ongelmiin käytetyt ratkaisut voidaan samoin luokitella kahteen luokkaan, strategisiin valintoihin ja operatiivisiin toimenpiteisiin. Strategisen tason valintoja ovat esimerkiksi vetäytyminen suhteesta, kun taas operatiivisen tason ratkaisuilla pyritään ratkaisemaan ongelma suhteen sisällä. Taulukot 13a ja 13b vetävät yhteen vastaajien mainitsemat ongelmanratkaisukeinot.

Taulukko 13a Partneriongelmien ratkaisuja

Partneriongelmät	Ratkaisut
<i>Suomalaisten mainitsemat</i>	
Partnerin epärealistiset odotukset toiminnan volyyymiltä	Riskin minimointi varovaisilla investoinneilla
Partnerin epäselvä tausta	Omien suhteiden hyväksikäyttö taustojen tarkastuksessa Neuvotteluiden katkaiseminen
Erimielisyydet panostuksesta suhteeseen	Neuvotteluiden katkaiseminen
Erimielisyydet yhteisyrityksen omistuksen jakautumisessa	Neuvotteluiden katkaiseminen
Partnerin johdon vastuuttomuus, heikko liiketoimintaosaaminen	Autoritäärinen ote suhteeseen, kontrolli Johdon vaihtaminen Johdon sitouttaminen
<i>Venäläisten mainitsemat</i>	
Partnerin ylimielinen / epäluuloinen asenne	Luottamuksen rakentaminen ja ylläpito
Partnerin hidas päätöksenteko, liian yksityiskohtaiset sopimukset	Aloittaminen pienellä riskillä
Partnerin tiedon puute venäläisestä toimintaympäristöstä	Venäläispartnerin suhteiden hyödyntäminen
Johdon liikkumavaran rajoittaminen yhteisyrityksessä	Riittävän vapaiden käsien saaminen työhön Vastuunkantaminen toiminnasta ja kumppanuudesta
Partnerin halu rahastaa kaikissa yksityiskohdissa	Yhteistyön lopettaminen

Taulukko 13b Tuotantoon liittyvien ongelmien ratkaisuja

Tuotanto-ongelmat	Ratkaisut
<i>Suomalaisten mainitsemat</i>	
Partneriehdokkaan valmistusosaamisen puute	Neuvotteluiden katkaiseminen
Partnerin tuotantokapasiteetin heikko kunto	Parannusinvestoinnit
Heikko työn laatu, aikataulujen venyminen	Tuotannon aloitus helpoista tuotteista Laadun tarkkailu Suhteen katkaiseminen
Työn hinnoittelu epärealistista	Suhteen katkaiseminen
<i>Venäläisten mainitsemat</i>	
Kohtuuttomat tehokkuusvaatimukset	Suhteen katkaiseminen
Tilaukannan epätasaisuus alihankinnassa	Toimeksiantokatkoissa korvaavien asiakkaiden löytäminen

Partnereiden välisten ongelmien ratkaisuja tarkasteltaessa voidaan todeta, että suhteen katkeamiseen tai syntymiseen johtaneita syitä löytyy molemmista ryhmistä, mutta useammin kuitenkin partneriongelmissa. Tuotanto-osaamiseen liittyviä ongelmia pyritään usein ratkomaan yhdessä partnerien kesken. Tästä poikkeuksena ovat tilanteet, joissa osaamattomuus ilmenee jo neuvotteluvaiheessa, tai joissa suhde on ollut muodoltaan alihankintaa, jonka merkitys suomalaispartnerille on ollut vähäinen eikä suhteeseen ole siksi kannattanut panostaa.

Osapuolten vastauksia ja ehdotettuja toimintamalleja verrattaessa korostuu dilemma, että suomalaispartneri luottaa kontrollin merkitykseen johtamisongelmien ratkaisijana, kun taas venäläispartneri katsoo käsiensä olevan sidotut ja ehdottaa lisää vapautta. Olennaiseksi tekijäksi nousee partnerien välinen luottamus. Venäläisosapuolet korostavat luottamuksen ja suhteeseen panostuksen merkitystä. Suomalaispartnerien vastauksissa luottamuksen tarve nousee esiin implisiittisesti, kun johdon sitouttaminen tai vaihtaminen mainitaan keinona ratkaista partnerien välisiä ongelmia. Myös allianssin erilaisesta

merkityksestä johtuvat ongelmat nousevat esiin. Allianssista suomalaisia enemmän riippuvaiset venäläiset alihankkijat ovat ratkaisseet tilauskatkosten aiheuttamia ongelmia kehittämällä omaa tuotantoa tai etsimällä uusia tilaajia.

4.4. Ongelmanratkaisuja työvoimasuhteissa

Suomalaispartneri on tekemisissä henkilöstön kanssa lähinnä rekrytointivaiheessa ja myöhemmin välillisesti esimerkiksi laadunvalvonnan yhteydessä. Venäläispartnerin vastuulla on operatiivinen henkilöstöjohtaminen. Näin ollen ongelmat ja niiden ratkaisut kulminoituvat näihin tekijöihin.

Suomalaisten näkemyksiä ratkaisuista työvoimaongelmiin

Allianssien suomalaiset osapuolet ovat useissa tapauksissa pyrkineet välttämään henkilöstöongelmia jo ennakolta rekrytoimalla ja perehdyttämällä henkilöstö itse. Henkilöstön koulutusta, pääasiassa perehdytystä koneiden käyttöön, on tapahtunut lähes kaikissa alliansseissa. Joissain tapauksissa henkilöstö on palkattu joko alan ulkopuolelta tai ”koulun penkiltä”, jolloin on päästy aloittamaan henkilöstön perehdyttäminen yrityksen toimintatapoihin puhtaalta pöydältä.

”Meidän toimialan ihmiset on Venäjällä tunnetusti juoppoja, joten palkattiin täysin uutta porukkaa ja koulutettiin alusta.”

Tuotannon käynnistyttyä työmoraalia on pyritty pitämään yllä yhtäältä tiukalla kontrollilla, toisaalta koulutuksella sekä tarjoamalla työntekijöille hyvät työskentelyolosuhteet. Yrityksissä ollaan tiukkoja esimerkiksi myöhästelyn suhteen. Varastelun mahdollisuudet minimoidaan tiukalla kontrollilla. Henkilökunnan

työskentelyä kontrolloidaan yleensä tarkasti ja yhtenä kontrollin välineenä käytetään tuotannon atk-järjestelmiä:

”Suomalaiset työntekijät ovat itseohjautuvia, mutta venäläiset eivät. Suomessa voi delegoida vastuuta alaspäin, mutta Venäjällä ei, vaan pitää antaa selkeät käskyt ja valvoa tarkasti”

”Venäjällä toimii autoritääriinen johtaminen, ei innoitus ja vastuun anto”

”Jos annetaan valtaa, menee vaan huonompaan suuntaan. Kymmenessä vuodessa on vaihdettu 300 ihmistä ja vaan kolme on ollut sellaista, jolle voi antaa lisää valtaa”.

Ainoastaan yksi haastatelluista suomalaisyrityksistä jakaa vastuuta henkilöstölle.

Työn laatua parannetaan koulutuksella sekä paikan päällä luennoiden että etenkin työn lomassa. Joissakin tapauksissa työvoimaa on tuotu Suomeen tutustumaan emotehtaan työprosesseihin. Koulutuksen lisäksi tuotannossa ilmenneitä laatuongelmia on pyritty pienentämään yhteistyössä henkilöstön kanssa. Vialliset tuotteet on viety takaisin tehtaalle ja viat on analysoitu yhdessä henkilöstön kanssa.

Työntekijöille tarjottavista eduista kaksi yritystä mainitsi työmatkakuljetukset, mutta suomalaispartnereiden yleinen kommentti työntekijäetuihin on *”yritys maksaa säännöllisesti palkan, mitä voidaan Venäjän oloissa pitää jo etuna”*. Neuvostoliiton aikaisesta työntekijöille tarjottavasta sosiaalisesta infrastruktuurista, kuten lastentarhoista ja ruokaloista, on yleensä pyritty eroon jo allianssia käynnistettäessä. Yksi yritys on laatinut sopimukset vakuutusyhtiön ja poliklinikan kanssa työntekijöiden sosiaaliturvan parantamiseksi.

Yksi suomalainen vastaaja korostaa erityisesti arvostavansa venäläisten insinöörien osaamista ja käytännön ongelmanratkaisukykyä. *”He ovat tottuneet toimimaan niin*

puutteellisissa olosuhteissa, että osaavat venyä vaikka mihin. Kun koneessa menee jotain rikki, venäläinen insinööri selvittää vian syyn, löytää rikkinäisen osan ja taikoo vaikka hakaneulasta jotain korvaavaa tilalle – ja taas mennään”.

Venäläisten näkemyksiä ratkaisuihin työvoimaongelmiin

Allianssien venäläisten osapuolten näkemykset työvoimaongelmien ratkaisuihin vaihtelevat sen mukaan, onko kyseessä uusi vai sosialismin ajalta peräisin oleva yritys. Moni vanha yritys korostaa pyrkivänsä olemaan niin venäläinen kuin nykyoloissa vain on mahdollista sekä yrittävänsä vastustaa länsi-imagon omaksumista. Monia asioita ja käytäntöjä ylläpidetään vanhoilta ajoilta (esimerkiksi eläkeläisten merkkipäivien muistaminen ja monet työpaikkaa koskevat asetukset). Näissä yrityksissä arvostetaan kokemusta, ja henkilökunta onkin usein ikärakenteeltaan vähän vanhempaa ja ”*nuoria vastuuntuntoisempaa – sellaisia, joilla on hieman enemmän itsekunnioitusta*”.

Lähes kaikki venäläiset vastaajat olivat kiristäneet asenteitaan työntekijöiden vilpillistä käytöstä kohtaan. Vielä sosialismin aikana työmaajuopottelua ja työpaikan omaisuuden henkilökohtaista hyödyntämistä katsottiin sormien läpi, mutta nyt ovat asenteet ”varastelua ja juopottelua” kohtaan tiukentuneet selvästi. Vilpillinen käytös koetaan uuden talousjärjestyksen vastaiseksi. Kuri on koventunut ja organisaatio on selkeän vertikaalinen. Matka ykkösjohtajasta kakkoseen on Venäjällä pitkä.

Huolellinen rekrytointi ja koulutus on venäläisten vastaajien mielestä avainsana työvoiman kehittämisessä. Eräässä tevanake-teollisuuden yhteisyrityksessä ensimmäiset kymmenen työntekijää valittiin vanhan sosialismin aikaisen korporaation monisatapäisestä kollektiivista huolellisen karsinnan jälkeen. Työntekijät koulutettiin käyttämään suomalaisia koneita, ja vuosien uurastuksen jälkeen työntekijöiden määrä on kasvanut runsaaseen sataan. Työntekijöiden pysyvyysoongelmaan vastataan muun muassa

tarjoamalla mahdollisten seisokkien ajalta osa-aikaista palkkaa, jolloin työntekijöiden into hakeutua uuteen työpaikkaan laskee.

Työntekijöiden sosiaalisiin ongelmiin venäläiset vastaajat reagoivat jossain määrin sosialismin perimää noudattaen. Tehtaiden ylläpitämistä päiväkodeista luovuttiin melko pian, mutta asuntoja on pyritty tarjoamaan hieman pidempään, samoin edullisia lounaita, työmatkakuljetuksia ja lääkäripalveluita. Venäjän kriisien vuosina materia oli arvossaan ja palkkoja maksettiin ruokana, joka hankittiin vaihtamalla allianssin tuotantoa elintarvikkeisiin. Vielä nykyäänkin, kun lähes kaikki asunnot on jo siirretty kunnan vastuulle, yritysten johto kantaa huolta työntekijöiden asuntotilanteesta ja myöntää esimerkiksi korotonta lainaa asunnon ostamiseen. Myös yritysten eläkeläisiä muistetaan lahjoin ja materiaalisin avustuksin (esimerkiksi antamalla jätepuuta polttopuiksi ilmaiseksi). Työntekijöiden ammatillista ja sosiaalista kehittymistä edistetään esimerkiksi tarjoamalla kielikoulutusta, kannustamalla tupakkalakkoihin ja järjestämällä yrityshenkisiä koko perheen tapahtumia.

Yhteenveto: osapuolten ratkaisuja ongelmiin suhteessa työvoimaan

Sekä suomalaiset että venäläiset vastaajat korostavat ”kepin ja porkkanan” merkitystä erilaisten ongelmien ratkaisemisessa. Taulukossa 14 on vedetty yhteen keskeisimmät työvoimaan liittyvät ongelmat ja keinot niiden ratkaisemiseksi.

Taulukko 14 Ratkaisuja työvoimaongelmiin

Ongelma ja sen nimeäjä (suom. / ven. vastaaja)	Suomalaisten vastaajien nimeämiä ratkaisuja	Venäläisten vastaajien nimeämiä ratkaisuja
(Avain)henkilöstön vaihtuvuus (s, v) Rekrytointiongelmat (v)	Säännöllinen palkanmaksu Tarjotaan hyvät työolosuhteet	Palkanmaksu seisokkijalta avainhenkilöille Työntekijöiden ammatillinen ja sosiaalinen kannustus Venäläiset tavat ja kulttuuri yrityksessä
Huono työmoraali (v) Välinpitämätön suhtautuminen yrityksen omaisuuteen (s) Myöhästely, poissaolot, sairastelu (s)	Tiukka kontrolli Palkataan alan ulkopuolelta tai suoraan koulusta	Tiukka kuri
Aloitekyvyttömyys (s)	Vältetään vastuun jakamista Annetaan vapautta ratkaista ongelmia itse	Luotetaan työntekijöiden ongelmanratkaisutaitoihin
Tuottavuusongelmat (s, v), Ongelmat työn laadussa (s) Nuorten huono ammattitaito (v)	Rekrytoidaan ja koulutetaan henkilöstö itse Henkilöstön vierailut Suomessa Yhteistyö laatuasioissa	Henkilöstön koulutus Palkataan vanhempaa henkilöstöä
Sosiaaliset ongelmat (v)	Terveydenhoito	Asunto-ongelmien ratkaisuun osallistuminen

Työvoimaan liittyvät ongelmat ja niiden ratkaisut jakautuvat kolmeen pääluokkaan. Ensimmäisen ryhmän ongelmat liittyvät vaikeuksiin löytää pätevää henkilökuntaa sekä työvoiman vaihtuvuuteen etenkin avainhenkilöiden osalta. Sekä suomalaiset että venäläiset vastaajat mainitsevat hyvien työskentelyolosuhteiden luomisen ratkaisuna rekrytointi- ja vaihtuvuusongelmiin. Jossain määrin tarjotaan sosiaalisia etuja, kuten ruokailuja, kuljetuksia ja avustusta asuntoasioissa. Erillistä materiaalista kannustusta yritykset eivät ilmoita käyttävänsä, sillä jo säännöllistä palkanmaksua pidetään etuna Venäjän epävakaisissa olosuhteissa. Sen sijaan yrityksissä pidetään edelleen kiinni

venäläiseen kulttuuriin kuuluvista traditioista, kuten henkilöstön merkkipäivien muistamisesta.

Toisen ryhmän ongelmat liittyvät henkilöstön ammatilliseen osaamiseen, joka heijastuu työn laatuun ja työvoiman tuottavuuteen. Molemmat osapuolet korostavat koulutuksen merkitystä. Virheet käydään läpi yhdessä työntekijöiden kanssa ja henkilöstöä koulutetaan, toisinaan myös Suomen vierailuilla. Kolmannen ryhmän ongelmat liittyvät työntekijöiden asenteisiin, kuten huonoon työmoraaliin. Näihin ongelmiin sekä suomalaisilla että venäläisillä vastaajilla on tiukka kanta. Myöhästelyjä ei suvaita ja kuri on muutenkin kova. Henkilöstön rekrytoinnin suhteen näkemykset poikkeavat toisistaan. Suomalaiset palkkaisivat mieluiten nuoria jopa suoraan koulusta, kun taas venäläiset korostavat jo hieman kokeneemman henkilöstön etuja.

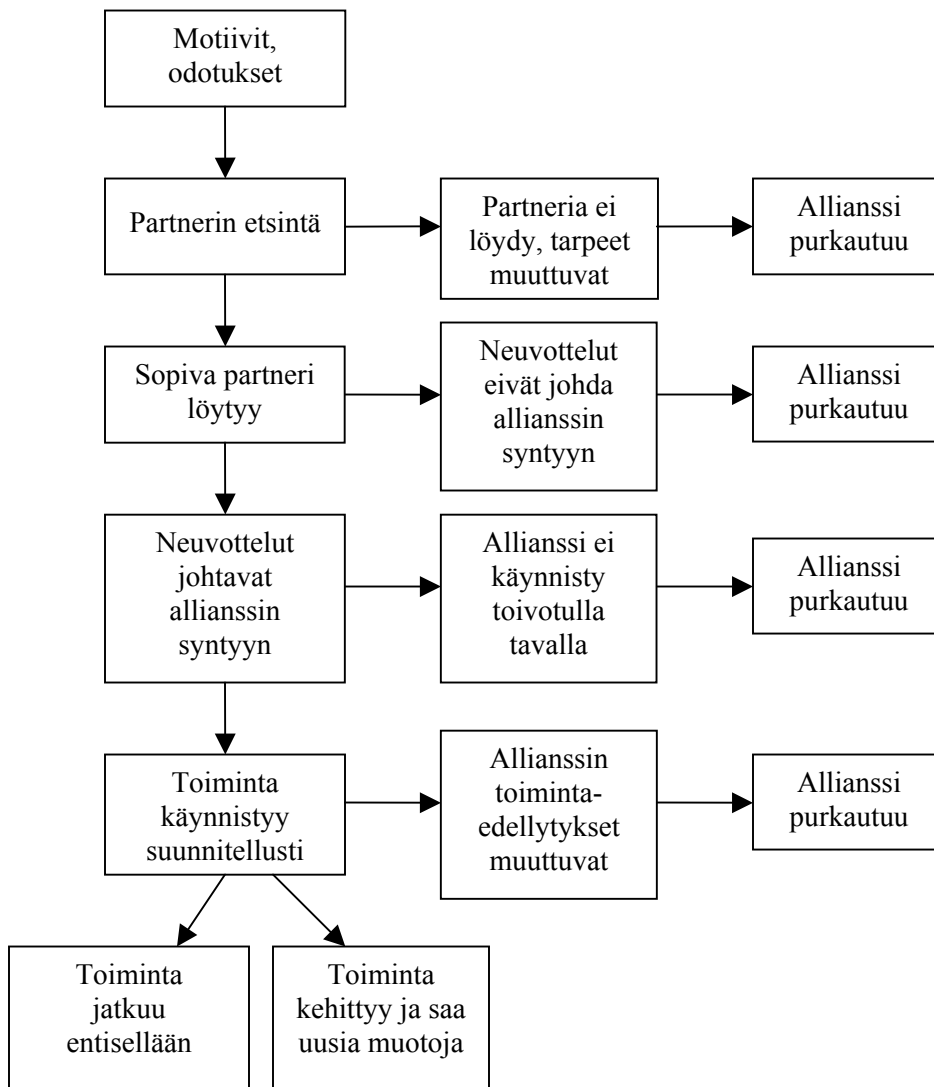
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vedetään yhteen tutkimusraportin tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset suomalais-venäläisten allianssien kehityksestä prosessina sekä osaamisen siirtymisestä allianssien sisällä. Aluksi arvioidaan allianssien mahdollisia erilaisia elinkaaria. Sen jälkeen hahmotellaan allianssien osapuolten näkemyseroja ja yhteneväisyyksiä. Allianssien suomalaisten ja venäläisten osapuolten näkemykset toimintaa haittaavista ongelmista ovat pitkälti samanlaisia, mutta molemmat osapuolet nostavat esiin myös omia ongelmia pitämiään kysymyksiä. Myös näkemyserot ongelmien ratkaisuihin vaihtelevat sen mukaan, miten yhteisiksi ongelmat koetaan. Ongelmien ja niiden erilaisten ratkaisujen arvioinnin jälkeen tehdään johtopäätökset osaamisen siirtymisestä allianssin sisällä partnerilta toiselle. Lopuksi tehdään synteetinomainen yhteenveto koko tutkimuksen viitekehikon sisältämistä elementeistä.

5.1. Allianssin vaihtoehtoiset kehityskulut

Luvussa 2 käsiteltiin allianssia vaiheittaisena prosessina lähtien osapuolten motiiveista ja päättyen allianssin tulevaisuudensuunnitelmiin. Osa alliansseista ei koskaan käy läpi kaikkia vaiheita, vaan jää joko kokonaan syntymättä tai purkautuu neuvottelu-, toiminnan käynnistys- tai toiminnan kehittymisvaiheessa. Kuvio 2 tiivistää allianssin mahdolliset kehityskulut.

Kuvio 2 Allianssin vaihtoehtoiset kehityskulut



Seuraavassa analysoidaan niitä syitä, jotka tyypillisesti johtavat joko allianssin syntymiseen ja kehittymiseen tai sen purkautumiseen prosessin eri vaiheissa.

Motiivit, partnerikriteerit, neuvotteluvaihe

Allianssin kehityskaari lähtee liikkeelle osapuolten motiiveista, joiden perusteella partnerille asetettavat kriteerit muotoutuvat. Kustannusetuun perustuvissa alliansseissa suomalaisyritysten kriteerit ovat pääasiassa teknisiä, eli valinnassa on olennaista venäläispartnerin kyky suoriutua tuotantotehtävistä. Yrityksen tausta ja omistussuhteet eivät sen sijaan ole tärkeitä eikä suomalaisyritys halua välttämättä edes tietää niistä. Nämä allianssit ovat yleisimmin alihankintamuotoisia. Venäjän markkinoista kiinnostuneille suomalaisyrityksille olennaista on partnerin maine, asema markkinoilla ja läpinäkyvyys. Nämä allianssit ovat useimmiten omistuksellisia. Partnerin markkina-asemaan liittyvät tekijät, kuten sen tuotemerkki, ovat joissain tapauksissa niin tärkeitä, että suomalaisyritys on valmis investoimaan huomattaviakin summia partnerin tuotantolaitteiston ja –tilojen parantamiseen.

Venäläisyriytysten motiivit ja partnerikriteerit voidaan myös luokitella kahteen tyyppiin. Ensimmäisen ryhmän yritykset, jotka ovat useimmiten Neuvostoliiton ajoilta periytyviä, toivovat yhteistyön avulla voivansa turvata yrityksen työllisyyden lyhyellä tähtäimellä, jolloin ainoa valintakriteeri on suomalaispartnerin kyky tarjota työtä yritykselle. Toisen ryhmän yritykset (lähinnä uudet venäläisyriytokset) ovat sen sijaan valikoivampia. Ne torjuvat yhteistyötarjoukset, jotka eivät suoraan istu niiden omaan toimialaan ja osaamiseen.

Partnerinetsintävaiheessa yritys joko löytää kriteereitä vastaavan partnerin ja aloittaa neuvottelut yhteistyön aloittamisesta tai toteaa, että kriteereitä vastaavaa partneria ei löydy ja vetäytyy hankkeesta. Joissain tapauksissa yrityksen toimintaolosuhteet muuttuvat partnerinetsintävaiheessa, jolloin allianssin perustamistarve vähenee tai lakkaa

kokonaan. Suomalaisyrittäjien tilauskanta saattaa esimerkiksi heiketä siinä määrin, että tarvetta kapasiteettialihankinnan aloittamiselle Venäjällä ei enää ole. Useissa tutkimuksen kohteena olleissa alliansseissa suomalaisyritys oli käynyt läpi useita partneriehdokkaita ja valinnut niistä sopivimman neuvottelujäsen varten. Useimmissa haastatelluista yrityksistä allianssin perustaminen oli edennyt neuvotteluvaiheeseen, jota oli edeltänyt useamman partneriehdokkaan katsastaminen.

Neuvotteluvaiheessa omistuksellisia alliansseja on purkautunut yleisimmin partnerien erimielisyyksiin hankkeeseen sijoittamisesta. Toinen osapuolista on esimerkiksi arvostanut oman ei-rahallisen panostuksensa, kuten toimitilat, yhteisyrityksen 50%:n osuutta vastaavaksi, mihin toinen osapuoli ei ole suostunut. Allianssin syntymisen esteenä ovat olleet myös erimielisyydet yhteisyrityksen omistuksen jakautumisesta. Suomalaispartnerille ratkaiseva kriteeri on ollut enemmistöosuus yhteisyrityksessä, jolloin hankkeesta on vetäydytty, kun venäläispartneri ei ole tähän suostunut. Venäläispartnerin läpinäkymättömyys ja paljastuminen taustoiltaan hämäräksi oli kaatanut yhden lisensointiin perustuvan allianssin jo neuvotteluvaiheessa. Suomalaispartneri päätyi neuvottelujen katkaisuun, koska ei halunnut riskeerata tuoteosaamisensa joutumista ”vääriin käsiin”.

Alihankinta-allianssien syntyä edeltävät neuvottelut ovat usein lyhyemmät. Partnerin osaamisen taso ja soveltuvuus alihankkijaksi paljastuu yleensä jo tilaajan vieraillessa sen tuotantotiloissa, jolloin neuvotteluvaiheessa keskitytään lähinnä käytännön kysymyksiin. Etenkin vanhat venäläisyrittäjät ovat olleet kipeästi tilausten tarpeessa allianssia perustettaessa. Tästä johtuneeksi, että toimivissa alihankintasuhteissa ei neuvotteluvaiheessa mainittu syntyneen erimielisyyksiä hintakysymyksissä. Toisaalta eräs uuden venäläisyrittäjän edustaja mainitsi, että yhteistyötä suomalaisyritysten kanssa ei ole syntynyt, koska yritys ei halua lähteä osaamisensa polkumyyntiin.

Toiminnan käynnistyminen ja kehittyminen

Useimmat neuvotteluvaiheesta konkreettiseen toimintaan edenneet allianssit jatkoivat toimintaansa raportoiduista vaikeuksista huolimatta. Aineiston perusteella voidaan vetää johtopäätös, että suhteen onnistumiseen vaikuttavat voimakkaasti osapuolten motiivit allianssin perustamiselle sekä allianssin toimintamuoto. Venäjän markkinoille suuntautuneille suomalaisyrityksille allianssilla on strategisesti tärkeä merkitys, joten ne ovat halukkaampia panostamaan suhteen onnistumiseen. Kustannusetuun pohjautuvissa alihankinta-alliansseissa suomalaisyritys on hanakampi vetäytymään suhteesta, kun allianssin toiminta ei käynnisty tai jatku toivotulla tavalla. Ymmärrettävästi omistuksellisissa alliansseissa osapuolet ovat sitoutuneempia suhteeseen, kun taas puhtaasti sopimusperustainen allianssi purkautuu helpommin vaikeuksiin.

Omistuksellisia alliansseja on purettu toimintavaiheessa sekä tietoisien strategien että partnereiden muuttuneiden olosuhteiden seurauksena. Yhteisyrityksenä alkanut allianssi on saattanut päätyä suomalaispartnerin omistukseen joko tietoisien haltuunottostrategian seurauksena, jolloin allianssi on ollut ainoastaan välivaihe tytäryritykseen siirtymiselle, tai partnerin talousvaikeuksien seurauksena. Partneri on saattanut vaihtua myös yrityksen ”savustettua” toisen osapuolen ulos, koska yhteistyö ei ole alkanut toivotulla tavalla. Useimmissa omistuksellisissa alliansseissa, etenkin tytäryrityksissä, toiminta on kuitenkin alkanut ja jatkunut suunnitellusti. Niin allianssin sisäiset ongelmat, kuten ongelmat tuotannon laadussa ja henkilöstön työmoraalissa, kuin myös toimintaympäristön, kuten tullin, aiheuttamat vaikeudet on pyritty ratkaisemaan osapuolten yhteistoiminnalla. Menestyksellisissä alliansseissa partnerit ovat tuotannon käynnistyttyä ja toimintatapojen vakiinnuttua lähteneet toisinaan kehittämään myös uutta toimintaa allianssin ympärille.

Alihankintamuotoisissa alliansseissa voidaan erottaa kaksi kehityskulkua: alihankinta käynnistyy ja jatkuu suunnitellusti, tai se katkeaa joko allianssin sisäisten ongelmien tai

toimintaympäristön aiheuttamien vaikeuksien seurauksena. Alihankkijan tuottama heikko laatu on ollut syynä allianssin purkautumiselle ensimmäisten toimituserien jälkeen. Suomalaispartneri ei ole ollut kiinnostunut panostamaan laatuongelmien ratkaisuun yhdessä alihankkijan kanssa, vaan on päätyntä suhteen katkaisemiseen. Ulkoisista tekijöistä voidaan mainita Venäjän tullin aiheuttamat toimitusviivästyksset, jotka ovat heikentäneet alihankinnan kilpailuetua. Yksi haastatelluista yrityksistä jopa mainitsi suunnittelevansa alihankinnan lopettamista Venäjällä tästä syystä, vaikka alihankkijoiden tuotanto-osaamiseen oltiin tyytyväisiä.

5.2. Allianssien ongelmat ja niihin löydetty ratkaisut

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että suurimmassa osassa toiminnassa olevista alliansseista osapuolet ovat tyytyväisiä allianssin toimintaan vaikeuksista huolimatta. Ongelmia mainittiin usein vasta erikseen kysyttäessä. Suomalaisen ja venäläisten haastateltujen vastauksia voidaan tarkastella sen mukaan, missä määrin niissä on yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia sekä mainittujen ongelmien että niihin ehdotettujen ratkaisujen suhteen. Allaoleva taulukko tiivistää eri vaihtoehdot.

Taulukko 15 Osapuolten näkemykset ongelmista ja niiden ratkaisuista

	Suomalaiset vastaajat	Venäläiset vastaajat
Sama ongelma, sama ratkaisu	+	+
Sama ongelma, eri ratkaisu	+	-
Eri ongelma, eri ratkaisu	-	-

Seuraavassa käsitellään kukin vaihtoehto omana alalukunaan. Lopuksi vedetään yhteen keskeisimmät empiiriset tulokset.

Yksimielisyyttä allianssien ongelmista ja parhaista ratkaisuista

Allianssien osapuolten mielipiteet yhtenevät etenkin julkiseen sektoriin sekä osittain työvoimaan ja venäläisiin alihankkijoihin liittyvissä ongelmissa. Molemmat osapuolet ovat kokeneet Venäjän ja sitä edeltäneen Neuvostoliiton talousmyllerrysten synnyttämät epävarmuuden aallot ongelmallisina. Myös markkinatalouslainsäädännön kompuroiva kehitys sekä virkamiesten epäjohton mukainen ja osin opportunistinen toiminta ovat sekä suomalaisten että venäläisten osapuolten mielestä hankaloittaneet allianssin toimintaa ja kehitystä. Julkiseen sektoriin liittyen molemmat osapuolet valittavat lisäksi kunnallisen infrastruktuurin jatkuvasti heikosta tasosta. Työvoimaan liittyvät ongelmat ovat sekä suomalaisten että venäläisten haastateltujen mielestä hankalimpia allianssin alkuvaiheessa, jolloin työvoimaa rekrytoidaan ja koulutetaan vastaamaan allianssin edellyttämää tasoa. Molemmat osapuolet korostavat työvoimaongelmien helpottuvan allianssin edetessä.

Yhtenevissä ongelmissa myös partnerien näkemykset ongelmien ratkaisuista ovat suhteellisen samankaltaisia. Parhaana keinona kohentaa heikkoa julkista infrastruktuuria pidetään allianssin (usein käytännössä suomalaisen emoyrityksen) tekemiä investointeja infrastruktuurin parantamiseksi. Työvoiman osaamisen kohentamisessa molemmat osapuolet näkevät ratkaisuksi suomalaisten toteuttaman koulutuksen sekä paikan päällä Venäjällä että Suomessa emoyhtiössä. Allianssin edetessä koulutuksesta voi vastata myös laatukriteerit sisäistänyt venäläinen partneri. Myös pikkutarkkojen teknisten piirustusten tuottaminen ja noudattaminen nähdään ratkaisuksi laatuongelmiin. Molemmat osapuolet suhtautuvat tiukasti työntekijöiden väärinkäytöksiin. Myöhästelyä, alkoholismia ja varastelua (jotka olivat sosialismin aikana tyypillisiä tuotantolaitosten ongelmia) ei enää hyväksytä, vaan ne johtavat nopeasti irtisanomisiin.

Venäläisten alihankkijoiden toimittamien raaka-aineiden ja komponenttien laatuongelmia parannetaan kouluttamalla alihankkijoita. Myös alihankkijoiden koulutus siirtyy yleensä

melko pian allianssin venäläisen partnerin vastuulle. Koulutuksen lisäksi molemmat partnerit korostavat myös tarvetta hankkia allianssin tarvitsemat komponentit lännestä.

Viranomaisten aiheuttamien ongelmien ratkaisemisessa allianssin molemmat osapuolet korostavat ”jonottamaan tottuneiden” venäläisten kykyä hallinnoida viranomaissuhteita. Venäläisen partnerin suomalaisilta saama liikkumavara on viranomaiskysymyksissä yleensä melko suuri eikä suomalainen partneri aina edes halua tietää, miten viranomaisongelmat on ratkaistu. Käytännössä venäläiset korostavat hyvien henkilösuhteiden luomisen merkitystä. Henkilökohtaisten suhteiden avulla informaation saanti helpottuu ja neuvotteluedellytykset paranevat. Toisinaan suhteita ”voidellaan” pienillä lahjoilla, joista osa tulkittaisiin lännessä lahjuksiksi. Venäläiset partnerit saattavat viedä allianssin myös syvemmälle venäläisen yhteiskunnan organisaatioihin esimerkiksi liittämällä allianssin erilaisiin liittoihin ja etujärjestöihin. Alihankinta-alliansseissa suomalaisella osapuolella ei juurikaan ole käsitystä venäläisen partnerin yhteiskunnallisista sidoksista, kun taas tytäryritysten suomalaiset osapuolet tiedostavat tilanteen ja hyväksyvät sen osana allianssin paikallista suhdetoimintaa.

Näkemyseroja yhteisten ongelmien ratkaisusta

Vaikka viranomaisten, työntekijöiden, muiden yritysten tai partnereiden itsensä välisistä ongelmista oltaisiin jokseenkin yhtä mieltä, tarjoavat suomalaiset ja venäläiset niihin myös toisistaan poikkeavia ratkaisuja. Suuri osa suomalaisista korostaa allianssin toiminnan laillisuutta ja vaatii (tai toivoo) venäläisen partnerin pitävän yrityksen kaidalla tiellä. Venäläiset ovat valmiimpia neuvottelemaan viranomaisten kanssa ja siirtymään ”harmaalle” alueelle.

Partnereiden välistä luottamuspulaa (joka ilmenee suomalaisten kritiikkinä venäläisten osaamista kohtaan ja venäläisten moitteina suomalaisten arrogantista asenteesta) suomalaiset paikkaisivat lisäämällä kontrollia ja tiukentamalla entisestään otetta

partneristaan. Venäläiset taas näkisivät ratkaisuksi vapaampien käsien saamisen, jolloin he saisivat paremmin sopeutettua allianssin toimintaa venäläiseen toimintaympäristöön ja tätä kautta osoitettua osaamistaan.

Näkemyseroja ongelmista ja niiden ratkaisuista

Allianssien osapuolten näkemykset eroavat toisistaan erityisesti partneruuteen, työntekijöihin ja muihin venäläisiin yrityksiin (esim. kilpailijoihin) liittyvissä ongelmissa.

Suomalaiset partnerit kritisoivat venäläisiä useammin partnerinsa ammattitaitoa. Suomalaiset moittivat venäläisten partnereidensa aloitekyvyttömyyttä, vastuunpakoilua ja epämääräistä käsitystä markkinatalouden mukaisesta liikkeenjohdosta tehokkuusajatteluineen. Myös venäläisen partnerin alkupanostus allianssiin (kuten usein remontin tarpeessa olevien tilojen luovuttaminen allianssin käyttöön) on suomalaisten mielestä yleensä riittämätön. Venäläiset partnerit sen sijaan toteavat suomalaisia useammin länsipartneriensä olevan arrogantteja ja haluttomia ymmärtämään venäläisen liikekumppanin ajattelutapoja. Myös suomalaisten melko vähäinen riippuvuus liikesuhteesta koetaan ongelmaksi etenkin alihankinta-alliansseissa.

Luonnollisesti myös ongelmien ratkaisut vaihtelevat. Venäläisten mielestä suomalaisten pitäisi luottaa enemmän paikallisen johdon kykyyn pyörittää liiketoimintaa venäläisissä olosuhteissa ja antaa sen vuoksi partnereilleen huomattavasti vapaammat kädet. Suomalaisten ei myöskään pitäisi arvioida liiketoimintaa Venäjällä liian tiukin länsikriteerein, sillä monien toimenpiteiden toteuttaminen on Venäjällä hitaampaa kuin lännessä, mikä lisää kustannuksia tai ainakin vähentää tehokkuutta. Koska alihankinta-allianssi on venäläiselle tuottajalle usein keskeisempi osa toimintaa kuin suomalaiselle tilaajalle, toivoivat venäläiset suomalaisten huomioivan tämän tilauksia tehdessään esimerkiksi jaksottamalla tilaukset säännöllisemmiksi. Ymmärrettävästi suomalaiset eivät yleensä jaa näitä näkemyksiä. Tilauksia tehdään suomalaisten oman markkinatilanteen

mukaisesti ja partnerin ammattitaitoa epäiltäessä kontrollia tiukennetaan entisestään. Venäläinen partneri yritetään saada sisäistämään suomalaiset liiketoimintamallit niin pitkälle kuin se Venäjän olosuhteissa on mahdollista. Vain harvassa tapauksessa suomalainen omistaja on antanut venäläisen partnerin hoitaa paikallista liiketoimintaa suhteellisen vapaasti venäläiseen tapaan edellyttäen, että voittomarginaalit täyttyvät. Nämä tapaukset liittyvät valmiiden tuotantolaitosten yritysostoihin.

Allianssien suomalaiset ja venäläiset partnerit toivat esille hieman eri asioita myös muihin yrityksiin liittyvissä ongelmissa. Siinä missä suomalaiset valittavat venäläisten yritysten opportunistisesta käytöksestä ja suoranaisista rikolliskytköksistä, venäläiset ovat tottuneet yrityspopulaation ”monimuotoisuuteen” ja tulkitsevat sen lähinnä markkinatalouden kilpailumuotojen esiinmarssiksi Venäjällä. Suomalaiset irtautuvat mielellään paikallisesta toimintaympäristöstä ja antavat venäläisen partnerin hoitaa paikalliset ongelmalliset yrityssuhteet. Näin suomalaiset säilyttävät eräänlaisen koskemattomuuden.

Partnereiden suhtautuminen työntekijäongelmiin vaihtelee erityisesti työntekijöiden korvattavuuskysymyksessä. Suomalaiset korostavat tarvetta rekrytoida sopeutuvia ja oppivia ammattilaisia, joille sitten maksetaan Venäjän olosuhteisiin suhteutettu käypä palkka. Muun sosiaalisen infrastruktuurin tarjoamiseen ollaan venäläispartnereita nihkeämpiä. Työmaaruokailu, työmatkakuljetukset ja työterveydenhoito koetaan vielä normaaliksi henkilöstöpolitiikaksi (ja tytäryrityksissä melko yleiseksi käytännöksi), sillä näiden palvelujen puuttuminen vaikeuttaa usein työntekijöiden työskentelyä. Sen sijaan venäläisten partnereiden taipumus ulottaa sosiaalisten palvelujen tarjonta allianssin työntekijöiden ulkopuolelle koko sijaintipaikkakuntaa koskemaan, ei juuri kiinnosta suomalaisia. Tehtaaseen yleensä suoraan liittyvän kunnallistekniikan saneeraus suomalaisvaroin katsotaan riittäväksi julkiseksi investoinniksi. Venäläisten avokätisyys työntekijöitä ja näiden perheitä kohtaan johtuu tarpeesta pitää kiinni työllisyydestä yleensä (sosiaalisia ongelmia ehkäisevänä ilmiönä), tarpeesta sitoa avaintyöntekijät

tehtaaseen (jolloin avainhenkilöiden palkkoja maksetaan myös seisokkien ajoilta) sekä tarpeesta lievittää Venäjän julkisen sektorin varattomuuden aiheuttamia paikallisia ongelmia (tämä juontaa juurensa sosialismin ajalle, jolloin tehtaat olivat sijaintipaikkakuntiansa pääasiallisia ylläpitäjiä).

Yhteenveto: partnerien näkemykset ongelmista ja niiden ratkaisusta

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon on koottu yhteen keskeisimmät empiiriset tulokset koskien partnerien näkemyseroja ja yhteneväisiä kantoja suhteessa allianssin eri sidosryhmiin, niissä ilmenneisiin ongelmiin ja ongelmien ratkaisuihin.

Taulukko 16 Ongelmat ja ratkaisut osapuolten välillä ja suhteessa sidosryhmiin

Sama ongelma, sama ratkaisu	Suomalaiset vastaajat	Venäläiset vastaajat
<i>Suhteessa julkiseen sektoriin:</i>		
Makrotason talous- ja poliittiset kriisit	”luoviminen”	”luoviminen”
Muuttuva lainsäädäntö Byrokratia Viranomaisten opportunisti Tullin toiminta	Venäläispartneri vastaa tilanteen seurannasta, suhteista viranomaisiin ja ongelmien ratkaisusta	Käytetään henkilösuhteita tiedon hankintaan, viranomaissuhteiden hoitoon ja ongelmien ratkaisuun
Kunnallistekniikan huono kunto	Suomalaispartneri investoi parannuksiin	Suomalaispartneri investoi parannuksiin
<i>Suhteessa muihin yrityksiin:</i>		
Venäläisten alihankkijoiden ja tavarantoimittajien heikko laatu	Tuontikomponenttien ja – raaka-aineiden käyttö Alihankkijoiden koulutus Useita rinnakkaisia hankkijoita Pitkäaikaiset toimittajasuhteet	Tuontikomponenttien ja – raaka-aineiden käyttö Alihankkijoiden koulutus Useita rinnakkaisia hankkijoita Pitkäaikaiset toimittajasuhteet
<i>Partnerien väliset suhteet:</i>		
Luottamuksen puute	Toiminnan kehittäminen asteittain	Toiminnan kehittäminen asteittain yleisluontoisen sopimuksen puitteissa
<i>Suhde työvoimaan:</i>		
Heikko ammattitaito	Koulutus, vierailut Suomeen	Koulutus, vierailut Suomeen
Huono työmoraaali	Välittömät irtisanomiset	Välittömät irtisanomiset

Taulukko 16 (jatkuu) Ongelmat ja ratkaisut osapuolten välillä ja suhteessa sidosryhmiin

Sama ongelma, eri ratkaisu	Suomalaiset vastaajat	Venäläiset vastaajat
<i>Suhteessa julkiseen sektoriin:</i>		
Makrotason talous- ja poliittiset kriisit, rahoitusjärjestelmän kehittymättömyys	Pyrkimys korkeaan omavaraisuusasteeseen Kansainvälisen rahaliikenteen minimointi	Investointien lykkääminen, suunnitellusta yhteistyöstä luopuminen
Muuttuva lainsäädäntö	Lainsäädännön seuranta, usein ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla	Henkilökontaktien käyttö, neuvottelu ja suostuttelu
Viranomaisten opportunisti (esim. korruptio, viranomais-tarkastukset)	Toiminta tiukasti lain ja säädösten mukaan	”Harmaalla alueella” toimiminen, PR-toiminta
Tulliongelmat	Huolellisuus dokumentaatioissa Rajanylitysten minimointi	Henkilösuhteiden käyttö, PR-toiminta
<i>Partnerien väliset suhteet:</i>		
Luottamuksen puute	Tiukka kontrolli Henkilövaihdokset	Venäläisosapuolen toimintavapauden lisääminen Partnerien suhteen syventäminen
<i>Suhde työvoimaan:</i>		
Vaikeus löytää osaavaa henkilökuntaa	Henkilöt ovat korvattavissa → säännöllinen palkanmaksu ja hyvät työolosuhteet ovat riittävä motivaatio	Henkilöstö on niukka resurssi → hyvistä henkilöistä on pidettävä kiinni tarjoamalla lisäetuja

Taulukko 16 (jatkuu) Ongelmat ja ratkaisut osapuolten välillä ja suhteessa sidosryhmiin

Eri ongelma, eri ratkaisu	Suomalaiset vastaajat	Venäläiset vastaajat
<i>Partnerien väliset suhteet:</i>	<p><i>Ongelmat ja ratkaisut:</i></p> <p>Venäläisjohdon heikko ammattitaito, aloitekyvyttömyys, vastuuttomuus, tehottomuus → kontrollin tiukentaminen, koulutus</p> <p>Erimielisyys omistusosuuden jakautumisesta → neuvottelujen katkaisu</p> <p>Tuotannon laatuongelmat, aikataulujen venyminen → laadunvalvonta, koulutus tai suhteen katkaiseminen</p>	<p><i>Ongelmat ja ratkaisut:</i></p> <p>Venäläisjohdon liikkumavaran rajoittaminen → riittävän toimintavapauden saaminen, vastuun ottaminen</p> <p>Kohtuuttomat tehokkuusvaatimukset → tehokkuusvaatimusten höllentäminen tai suhteen katkaisu</p> <p>Tilausten kausiluontoisuus → korvaavien tilausten hankinta, omien tuotteiden kehittäminen</p>
<i>Suhteet muihin yrityksiin:</i>	<p><i>Ongelmat ja ratkaisut:</i></p> <p>Venäläisasiakkaiden maksukyvyttömyys → ennakkomaksut</p> <p>Mafia, epärehellinen kilpailu → ongelmien delegointi venäläispartnerille</p>	<p><i>Ongelmat ja ratkaisut:</i></p> <p>Mafia ei ole ongelma → henkilösuhteet avainasemassa</p> <p>Kilpailu on kovenevaa mutta reilua → suomalaispartnerin markkinaosaamisen hyödyntäminen</p>

Partnerien näkemysten yhteneväisyydet ja eroavaisuudet suhteessa ongelmiin ja niiden ratkaisuihin antavat pohjan tarkastella osaamisen siirtymistä alliansseissa ja sen esteitä. Seuraavassa luvussa paneudutaan osaamisen siirtymiseen ja sen eri muotoihin.

6. OSAAMISEN SIIRTYMINEN

Osaamisen siirtymistä voidaan tämän tutkimuksen valossa hahmottaa neljän ulottuvuuden avulla:

1. Osaamista ei siirry partnerilta toiselle.
2. Osaamista siirtyy yhteen suuntaan suomalaispartnerilta venäläispartnerille.
3. Osaamista siirtyy yhteen suuntaan venäläispartnerilta suomalaispartnerille.
4. Osaamista siirtyy kahteen suuntaan samanaikaisesti, jolloin molemmat osapuolet kasvavat yhteisiin toimintatapoihin.

Ohessa esimerkkejä erilaisista osaamisen siirtymisen muodoista.

6.1. Osaaminen ei siirry: allianssi kaatuu tai partnerin osaaminen hyväksytään passiivisesti

Osaamisen siirtymättömyys voi johtua allianssin kaatumisesta tai siitä, että allianssin toinen osapuoli antaa partnerinsa hoitaa tietyt ongelmat ja tyytyy seuraamaan tilannetta yrittämättä omaksua partnerinsa toimintatapoja. Tällöin osaaminen ei siirry vaan toinen osapuoli pikemminkin passiivisesti hyväksyy toisen osapuolen osaamisen.

Luonnollinen syy osaamisen siirtymättömyyteen on partnerin tai partnereiden päätös lakkauttaa allianssi toiminnallisten ongelmien kasvettua liian suuriksi. Tämän monitapaustutkimuksen aineistossa lakkauttamispäätöksiä tehtiin sekä allianssin alkuvaiheessa, jolloin osaamista ei ehtinyt siirtyä käytännössä ollenkaan että tietyn toiminta-ajan jälkeen, jolloin osaamista on jo jonkin verran ehtinyt siirtyä. Osaamisen siirtyminen ei kuitenkaan ole ollut riittävää turvaamaan allianssin jatkumista. Esimerkkinä alkuvaiheessa purkautuneesta allianssista on alihankintasuhde, jossa

suomalaispartneri selkeästi ilmaisi olevansa haluton käymään läpi syntyneitä laatuongelmia venäläisen alihankkijan kanssa. Esimerkki tietyn toiminta-ajan kuluttua lakkautetusta allianssista on puolestaan yhteisyritys, jossa venäläinen partneri sai käyttöönsä suomalaista (Suomessa vanhentunutta) teknologiaa, mutta partnerit eivät päässeet yksimielisyyteen tuotannon tehokkuus- ja tuottavuuskriteereistä. Allianssi lakkautettiin ja suomalaiset hakivat koneensa pois.

Osaamista jää siirtymättä myös toimivissa alliansseissa. Tällöin allianssin toinen osapuoli antaa partnerinsa ratkaista tietyt ongelmat itsenäisesti ja tyytyy seuraamaan tilanteen kehitystä vierestä yrittämättä omaksua ratkaisutapoja – ja joskus jopa haluamatta tietää niistä. Tällaisia *passiivisen hyväksymisen* – pikemmin kuin suoranaisten osaamisen siirtymisen – tapauksia edustavat esimerkiksi venäläispartnerille säilytetty tehtävä hoitaa viranomaissuhteet niin, että allianssi kärsii mahdollisimman vähän venäläisestä byrokratiasta. Myös monet työvoimapoliittiset käytännöt sekä muihin venäläisiin yrityksiin liittyvät operaatiot sisältävät ongelmia, joiden ratkaisu on pitkälti venäläispartnerin kontolla. Tällainen on esimerkiksi venäläisten partneriyritysten valinta. Myös työntekijöiden päivittäisten ongelmatilanteiden ratkaisu on käytännössä allianssin venäläisen osapuolen vastuulla. Toisaalta suomalaisosapuoli voi myös tietoisesti rajata yhteistyön koskemaan vain tiettyjä toimintoja. Esimerkkinä on suomalaisyritys, joka tekee tiivistä yhteistyötä venäläisen alihankkijansa kanssa tuotteen sopeuttamiseksi paikallisille markkinoille, mutta ei halua osallistua partnerin liiketoimintaosaamisen kehittämiseen, vaikka on huomannut siinä puutteita. ”*Niillä ei kai ole minkäänlaista kustannuslaskentaa, tekevät kaiken ruuveista lähtien itse vaikka edullisemmin voisi hankkia muualta...*” Haluttomuuttaan opastaa partneriaan kyseinen yritys perusteli resurssipulalla – yritys ei halua käyttää aikaa toimintaan, josta ei ole välitöntä taloudellista hyötyä.

6.2. Osaaminen siirtyy yhteen suuntaan: venäläinen partneri omaksuu suomalaista osaamista

Varsinainen osaamisen siirto voi tapahtua kahteen suuntaan, suomalaispartnerilta venäläiselle ja päinvastoin.

Osaamisen siirtoa Suomesta Venäjälle edustavat esimerkiksi teknologian siirtyminen. Sekä alihankinta-alliansseissa että yhteis- ja tytäryrityksissä toimitaan usein länsimaisen teknologian pohjalta joko uusilla tai suomalaiselta partnerilta saaduilla käytetyillä koneilla. Vaikka käytetyt koneet edustavatkin länsimaissa vanhentunutta teknologiaa, ne tehostavat tuotantoprosessia Venäjällä ja parantavat tuotettavien tuotteiden laatua. Tätä kautta venäläisen partnerin voidaan ajatella saavan sisäistettäväkseen sekä teknistä että laatuosaamista, etenkin kun tuotantoon liittyy usein tarkkoja teknisiä ohjeita ja koulutuksen tarjoamista Suomesta. Suurin osa suomalaisesta osaamisen siirtymisestä tapahtuukin ”lattiatasolla” kehittämällä tuotantokalustoa (kuten hitsauskoneita, polttokoneita, ohjausjärjestelmiä) ja etenkin työmenetelmiä. Osaamisen siirtymistä tapahtuu myös linkittämällä venäläisen allianssin talous- ja materiaalihallintoa suomalaiseen partneriin.

Vaikka suuri osa teknisestä ja laatuosaamisesta on melko yksinkertaista ja liittyy lähinnä kokoonpanotoimintoihin, venäläiset partnerit korostavat hyötyvänsä yhteistyöstä sekä uuden osaamisen että ennen kaikkea työllisyyden paranemisen vuoksi. Näin ollen, vaikka kokoonpano ei synnyttäisikään paikallisia *spin-off* -toimintoja, sillä on kerrannaisvaikutuksensa paikallisten talousongelmien lievittämisessä luomalla työllisyyttä ja toimeentuloa, kasvattamalla paikallista kulutusta ja tuomalla maahan uusia koneita ja laitteita sekä parantamalla infrastruktuuria.

Myös suomalaispartnereiden liiketoimintakonseptien omaksuminen on esimerkki osaamisen siirrosta Suomesta Venäjälle. Markkinointiin ja yrityshallintoon liittyvän

osaamisen lisäksi liiketoimintakonseptiin voidaan ajatella liittyvän myös länsimaisesti saneerattujen ja kalustettujen tilojen tuominen allianssin käyttöön. Suomalaisilta omaksutussa liiketoimintakonseptissa venäläiset partnerit arvostavat myös suunnittelun pitkäjänteisyyttä ja vahvaa panostusta markkinointiin. Suomalaisten Venäjällä toimivien tytäryritysten paikalliset johtajat korostavat myös erityisesti Suomesta omaksutun liiketoimintakonseptin keveyttä ja vähäistä yrityksen sisäistä byrokratiaa. Myös keskittyminen allianssin avaintoimintoihin koetaan erityisen länsimaalaisena maassa, jossa yrityksillä on taipumus diversifioida tuotantoa ja luoda monenlaisia tuotannollis-kaupallisia rönsyjä. Suomalaiset ovat tuoneet allianssiin myös organisatorista keveyttä. Johtoporukka on pieni eikä johtajaporras ole moniaskelmainen. Johtamiskulttuurin sopeuttamista pidetään välttämättömänä, mutta suhteellisen helppona. ”*Se istuu aika nopeasti venäläiseen kulttuuriin ja kompromissi löytyy helposti. Ainakin helpommin kuin esimerkiksi venäläisten ja amerikkalaisten kesken.*”

6.3. Osaaminen siirtyy yhteen suuntaan: suomalainen partneri omaksuu venäläistä osaamista

Osaamista siirtyy myös venäläispartnereilta suomalaisille. Suomalaiset omaksuvat venäläisiltä partnereiltaan ennen kaikkea venäläisen toimintaympäristön erityispiirteitä ja ajatuksia siitä, miten venäläisten viranomaisten, työntekijöiden ja yhteistyöyritysten kanssa toimitaan. Tällaisen melko abstraktin osaamisen siirron konkreettinen hahmottaminen on vaikeasti määriteltävissä, mutta sitä kuvastaa esimerkiksi erään suomalaisen Venäjällä toimivan yrityksen omistajan kommentti, jonka mukaan:

”Ensimmäinen liiketoimintani Venäjällä kaatui siihen asenteeseen, että minä poika osaan markkinataloutta ja näytän, miten yritys pyörii. No, se kaatui sovittamattomiin ristiriitoihin ja nyt olen jo oppinut sopeuttamaan toimintaani. Kuuntelen erittäin hanakasti venäläisiä kollegoitani ja yritän omaksua mahdollisimman paljon”.

Suomalaiset oppivat venäläisiltä partnereiltaan erityisesti asennoitumista viranomaisongelmiin ja ennen kaikkea eräänlaista ”pidennetyn aikajänteen” ymmärrystä. Länsimaiset suhteellisen tiukat rahalliset ja ajankäyttöön liittyvät tehokkuusvaatimukset huomioon ottaen aikakäsitettä on käytännössä pakko venyttää tuotettaessa tavaraa venäläisessä toimintaympäristössä, jossa epävarmuutta luovat sekä tavarantoimittajat, työntekijät että julkinen sektori säädöksineen ja niiden sovelluksineen.

6.4. Osaaminen siirtyy kahteen suuntaan: suomalaiset ja venäläiset kasvavat yhteiseen toimintamalliin

Kahdensuuntaista osaamisen siirtymistä tapahtuu, kun allianssin molemmat osapuolet pyrkivät ratkaisemaan allianssia vaivaavat ongelmat parasta menetelmää hyväksi käyttäen – edustipa se kumman osaamista hyvänsä – ja pyrkivät oppimaan kyseisistä toimintatavoista jotain myös itse. Tällaista oppimista tapahtuu, kun partnerit pitävät tiivistä yhteyttä toisiinsa, vierailevat toistensa luona Suomessa ja Venäjällä ja aloittavat toiminnan melko pienessä mittakaavassa pyrkien kasvattamaan ja kehittämään toimintaa pidemmällä aikajänteellä. Kaksisuuntaisen osaamisen siirtymisen yksi konkreettinen ilmentymä on partnereiden parantunut kyky ymmärtää sekä toistensa että itse allianssin toimintaperiaatteita ja ongelmia. Tämä kyky kehittyy vähitellen allianssin käytännön ongelmien ratkomisen yhteydessä.

Kaksisuuntaista osaamisen siirtoa voi tapahtua myös teknologiayhteistyönä, mitä tutkittujen allianssien puitteissa on tapahtunut vähemmän. Kolmessa allianssissa on tehty yhdessä kehitystyötä tuotteen soveltamiseksi paikallisille markkinoille. Yhdessä tapauksessa suomalaispartneri on delegoinut paikalliselle henkilöstölle tuotannon käytännön ongelmien ratkaisun. Toisessa taas suomalaisyritys on yhdessä alihankkijan kanssa kehitellyt tuotteeseen komponenttia Venäjällä toimivan asiakkaan vaatimuksesta. Kolmannessa tapauksessa Venäjän markkinoilla toimiva suomalaisyritys on yhdessä

alihankkijan kanssa sopeuttanut tuotetta paikallisten normien ja materiaalien mukaiseksi. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että kahdensuuntaista teknologiayhteistyötä rajoittaa voimakkaasti venäläisyritysten jäljessä oleva osaaminen.

”Meillä on venäläinen tapa toimia ja sitä parannetaan länsimaisella opilla. Paikallinen managerimme osaa omaksua molemmista parhaat puolet – on venäläinen tapa tehdä kauppaa ja pyörittää bisnestä, mutta kyky käyttää länsimaisen markkinoinnin myynti- ja markkinointikeinoja”.

Yhteenvedon voidaan todeta, että kaikissa toimivissa alliansseissa tapahtuu joko passiivista osaamisen hyväksymistä (jompikumpi partneri antaa toisen hoitaa tietyt ongelmat ja ottaa asiassa sivustakatsojan roolin), tai osaamista siirtyy joko yhteen suuntaan (kysymyksestä riippuen idästä länteen tai lännestä itään) tai kaksisuuntaisesti (molemmat osapuolet omaksuvat osaamista toisiltaan). Parhaimmillaan osaamisen siirto edistää varsinaisen allianssin toiminnan lisäksi molempien partnerien omaa liiketoiminta-ajattelua lisäämällä ymmärrystä, joka kumpuaa toimittaessa turbulentissa post-socialistisessa toimintaympäristössä sekä erilaisesta kulttuuriympäristöstä peräisin olevan partnerin kanssa. Esimerkiksi alihankinta-allianssien venäläispartnerit korostavat usein suomalaisten tilausten merkityksen abstraktia puolta: tilauksista ollaan kiinnostuneita pienessäkin mittakaavassa, koska niiden kautta päästään kurkistamaan markkinataloudessa toimimaan tottuneiden yritysten ajatuksiin tilanteessa, jossa oman yritystoiminnan kehitys kompuroi makroilmapiirin aiheuttamiin ongelmiin. Allianssin suomalaisten kanssa koetaan tällöin eräällä tavalla selkiyttävän ajatuksia luomalla vertailukohtia.

6.5. Yhteenveto: osaamisen siirtyminen

Osaamisen siirtymistä on tässä tutkimuksessa käsitelty prosessina, jossa osaamisen siirtymistä partnereiden välillä ei joko tapahdu lainkaan, siirtymä on yksisuuntaista tai osaamista siirtyy kahteen suuntaan. Osaamisen siirtymisen prosessia on tässä työssä tarkasteltu sitä kautta, kumman osapuolen osaamista on hyödynnetty allianssin toiminnan eri osa-alueilla ja niissä kohdattujen ongelmien ennaltaehkäisemisessä ja ratkaisemisessa. Tätä havainnollistaa kuvio 3.

Kuvio 3 Osaamisen siirtyminen

<p style="text-align: center;">Osaaminen ei siirry</p> <p>→ allianssi purkautuu</p> <p>→ passiivinen omaksuminen</p>	<p style="text-align: center;">Yksisuuntainen osaamisen siirtyminen: Suomi → Venäjä</p> <p>→ teknologia (koneet, tekniset piirustukset)</p> <p>→ liiketoimintaosaaminen (organisaatio-rakenne, keskittyminen ydintoimintoihin)</p>
<p style="text-align: center;">Yksisuuntainen osaamisen siirtyminen: Venäjä → Suomi</p> <p>→ liiketoiminnan mukauttaminen venäläiseen ympäristöön sopivaksi</p> <p>→ epävarmuuden hyväksyminen</p>	<p style="text-align: center;">Kaksisuuntainen osaamisen siirtyminen: Suomi ← → Venäjä</p> <p>→ allianssin kannalta ”parhaan menetelmän” omaksuminen</p> <p>→ teknologian mukauttaminen</p>

Voidaan todeta, että lähes kaikissa toimivissa alliansseissa on tapahtunut osaamisen siirtymistä joko yksisuuntaisena suomalaispartnerilta venäläispartnerille tai päinvastoin, tai kaksisuuntaisena jolloin molemmat osapuolet ovat toimineet yhdessä ongelmien ratkaisemiseksi. Tapauksia, joissa osaamisen siirtoa ei ole tapahtunut lainkaan, edustavat ensinnäkin allianssit, jotka ovat kaatuneet alkuvaiheen ongelmiin. Esimerkiksi alihankinnan laatuongelmia ei ole yritetty ratkaista suhteen sisällä, vaan tilaaja on katkaissut suhteen. Toisena ääripäänä voidaan mainita allianssit, joissa toiminnan pyörittäminen on täysin delegoitu venäläisosapuolen vastuulle eikä suomalaisosapuoli halua edes tietää, miten tämä ratkaisee syntyneet ongelmat.

Yksisuuntainen osaamisen siirtyminen näyttää useimmiten tapahtuvan suomalaispartnerilta venäläispartnerille ja olevan muodoltaan konkreettisempaa kuin toiseen suuntaan tapahtuva siirtyminen. Suomalaispartneri tuo suhteeseen operatiivisen tason liiketoimintaosaamista ja uutta teknologiaa, kun taas venäläispartnerilta suomalaispartnerille siirtyvä osaaminen on muodoltaan abstraktimpaa ja strategisella tasolla hyödynnettävissä olevaa. Suomalaispartneri voi suhteen kautta omaksua ”tavan toimia” venäläisessä liiketoimintaympäristössä, mihin liittyy tietynlainen ajattelutavan muutos.

Kaksisuuntaista osaamisen siirtymistä on tapahtunut alliansseissa sekä liiketoimintamallien sopeuttamisen että teknologiayhteistyön muodossa. Osaamisen siirtymisen voidaan katsoa olevan kaksisuuntaista silloin, kun osapuolet toimivat yhdessä ongelman ratkaisemiseksi. Tämän tuloksena voidaan päätyä joko käyttämään toisen osapuolen tapaa toimia tai yhdessä kehittää uusia toimintatapoja. Teknologiayhteistyöstä on esimerkkinä tuotteen sopeuttaminen Venäjän markkinoille, jolloin venäläisosapuolen paikallisten standardien ja materiaalien tuntemus yhdistyy suomalaisosapuolen teknologiaosaamiseen.

Osaamisen siirtymistä ja sen muotoja voidaan tarkastella myös siltä pohjalta, kenen osaaminen on ratkaisevaa eri tilanteissa. Aineiston pohjalta vaikuttaa siltä, että venäläisten osaamista hyödynnetään ennen kaikkea allianssin suhteessa ulkoiseen toimintaympäristöön Venäjällä ja allianssin henkilöstöön, kun taas suomalaisten osaaminen on tärkeää allianssin tuotannon ja sisäisten liiketoimintamallien organisoimisessa. Toisaalta suomalaisosapuolen markkinointiosaamista korostettiin keinona pärjätä kiristyneessä kilpailussa. Mielenkiintoinen kysymys on, miten allianssin työnjako ja osaamisen tarve tulevat jatkossa kehittymään. Haastatteluissa mainittiin toistuvasti toimintaympäristön ja viranomaiskäytäntöjen kehittyneen myönteiseen suuntaan presidentti Putinin kaudella. Toimintaympäristön ”normalisoituminen” muuttanee tarvittavan osaamisen luonnetta siten, että sosialismin aikaisten

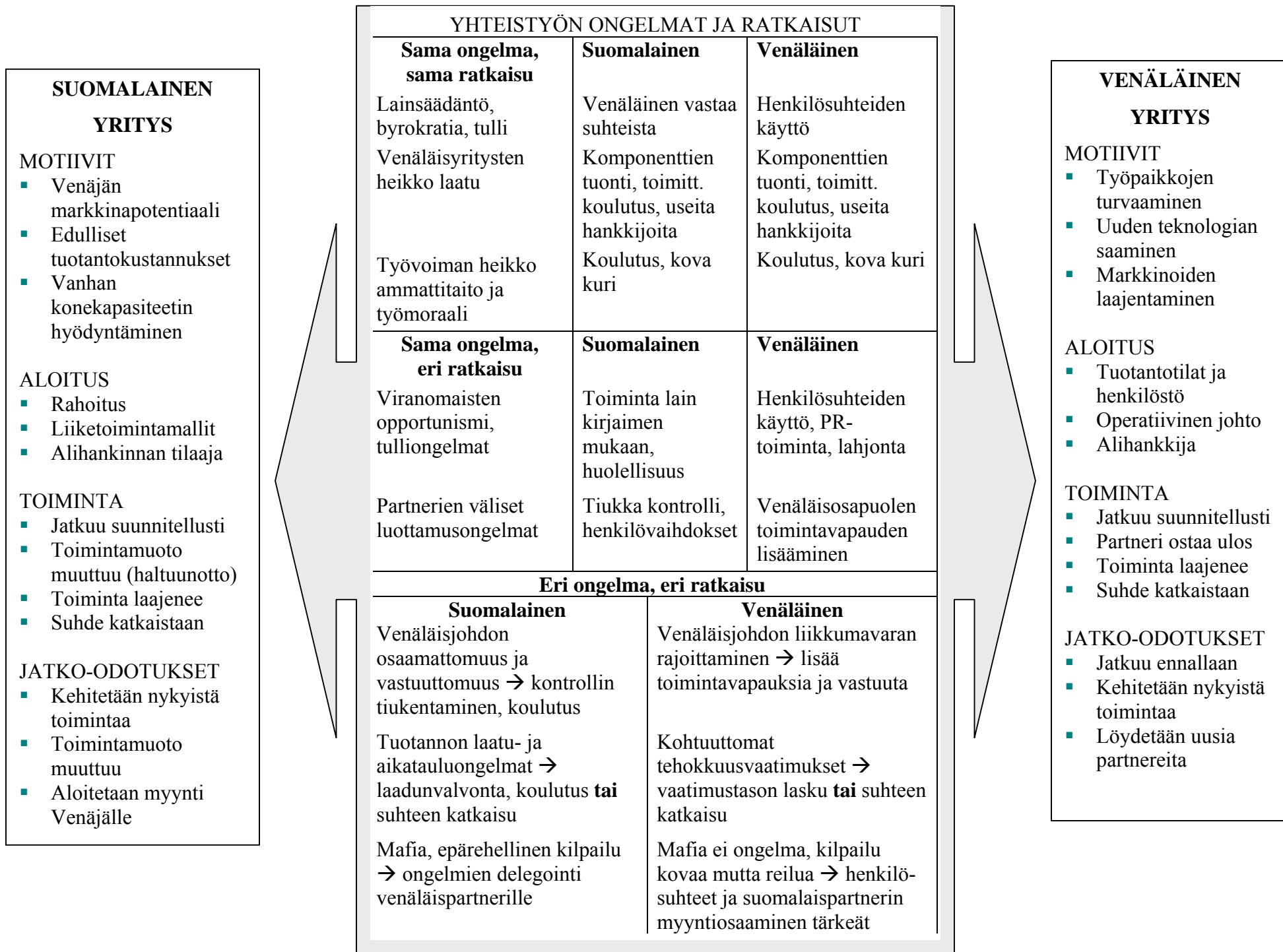
toimintamallien käyttökelpoisuus vähenee entisestään ja korvautuu ”uuden Venäjän” oloissa kehittyvillä malleilla.

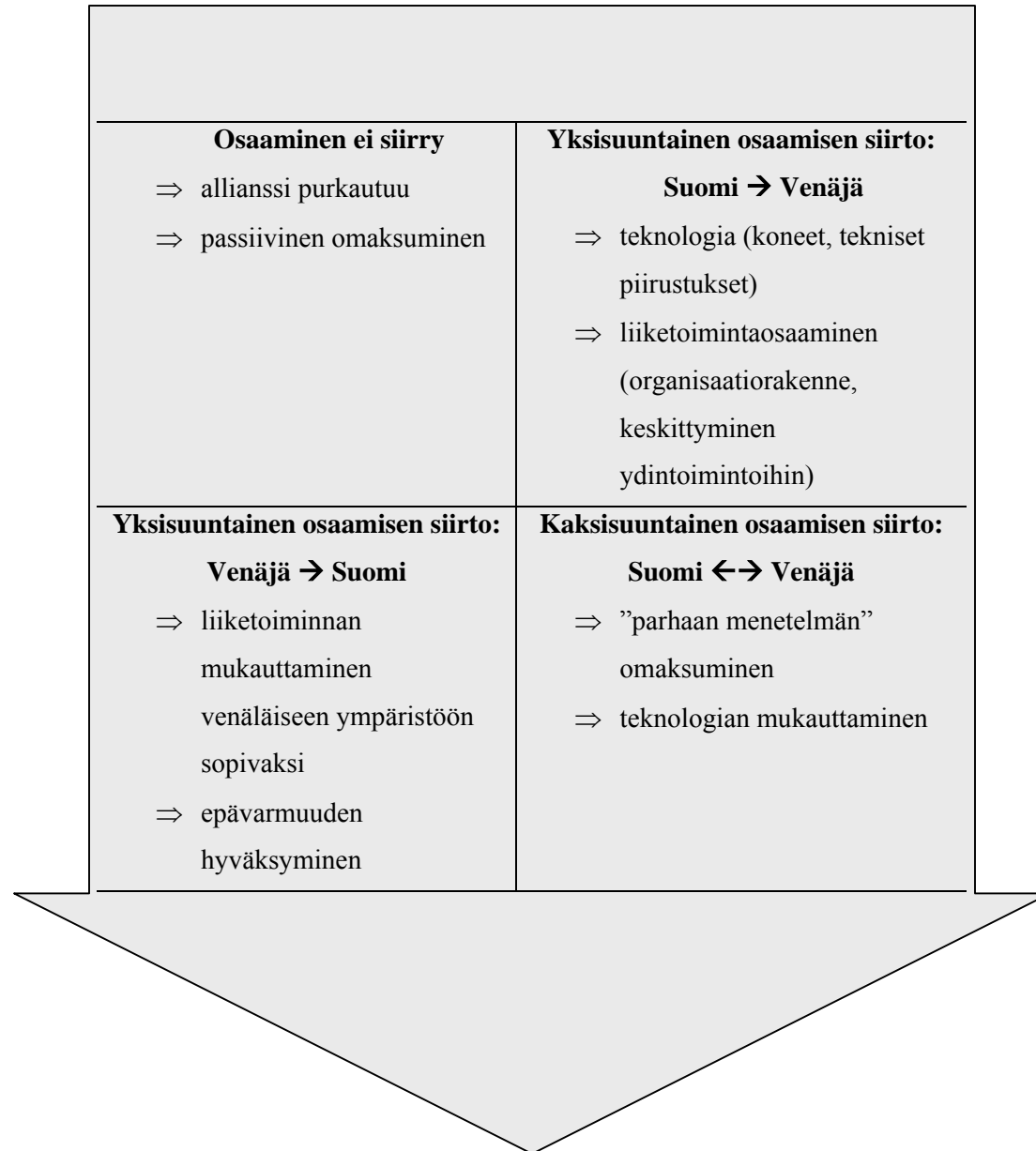
7. YHTEENVETO: SUOMALAIS-VENÄLÄISEN TUOTANTO- ALLIANSSIN PROSESSIMALLI

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda länsimaalais-venäläisen allianssin prosessikuvaus, jossa hahmotetaan eri tyyppisissä alliansseissa tapahtuvaa osaamisen siirtymistä. Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä tekijät romuttavat allianssin syntyä ja toimintaa, millä ehdoin allianssi eri muodoissaan solmitaan sekä miten allianssit kehittyvät käynnistysvaiheen jälkeen. Lisäksi arvioitiin, minkälaista osaamista allianssissa siirtyy, siirtykö osaaminen yksipuolisesti lännestä itään vai tapahtuuko siirtoa molempiin suuntiin, jolloin allianssin molemmat osapuolet mukautuvat suhteeseen. Tämä tehtiin selvittämällä allianssin osapuolten näkemyksiä siitä, millaisia ongelmia allianssi kohtaa luoteisvenäläisessä toimintaympäristössä, erityisesti suhteessa julkiseen sektoriin, toisiin yrityksiin ja työvoimaan sekä miten – ja kumman osapuolen osaamisen avulla – nämä ongelmat ratkaistaan.

Tutkimusongelmaa hahmotettiin käsitteellisen prosessimallin kautta. Seuraavassa kuviossa on mallin pohjalta vedetty yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset.

Kuvio 4 Suomalais-venäläisen tuotantoallianssin prosessimalli





Edellisessä kuviossa esitetyt keskeiset tutkimustulokset on analysoitu raportin aikaisemmissa luvuissa. Tämän lisäksi aineiston pohjalta voidaan pohtia, miten allianssin toimintamuoto ja siihen osallistuvien yritysten koko vaikuttavat osaamisen siirtymiseen ja sen luonteeseen.

Toimintamuodon mukaan tarkasteltuna allianssit, joissa osaamista ei siirry lainkaan, näyttävät edustavan kahta ryhmää. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat allianssit, joissa Suomen tai kolmansien maiden markkinoille tuottavan suomalaisyrityksen alihankinnan teettäminen Venäjällä on vaihtoehto omalle tuotannolle. Nämä yritykset eivät ole sitoutuneita allianssiin, vaan vetäytyvät herkästi yhteistyöstä ensimmäisten ongelmien ilmaannuttua sen sijaan, että ratkoisivat ongelmia yhteistyössä partnerin kanssa. Toisen ääripään muodostavat Venäjän markkinoille suuntautuneet yritykset, joiden strategiana on mahdollisimman suuren markkinaosuuden saavuttaminen mahdollisimman nopeasti. Tällöin ekspansio ja operaatioiden pyörittäminen delegoidaan venäläisosapuolelle, joka käyttää ongelmanratkaisussa omia keinojaan. Tässä tapauksessa on kyse toisen osapuolen osaamisen passiivisesta hyväksymisestä.

Yksisuuntaista osaamisen siirtymistä Suomesta Venäjälle tapahtuu ennen kaikkea omistuksellisissa alliansseissa, joissa suomalaisyritys etabloituu Venäjän markkinoille omalla brändillään. Kiinteänä osana toimintaa on oman liiketoimintakonseptin monistaminen. Toisaalta etenkin valmistusteknologiaa siirtyy alihankinnassa, jossa yrityksen globaali strategia perustuu kansainväliseen alihankkijoiden käyttöön. Laadun ylläpitämiseksi venäläisen alihankkijan toimintatavat pyritään nostamaan asiakkaan laatua vastaavaksi. Osaamista siirtyy venäläiseltä partnerilta suomalaiselle etenkin omistukseen perustuvissa alliansseissa. Näissä alliansseissa operatiivisesta toiminnasta vastaa yleensä venäläinen manageri, joka toimii yhteistyössä suomalaisen kanssa. Käytännössä suomalaispartneri pääsee tätä kautta hyödyntämään venäläisen managerin kontaktiverkkoa ja suhdetoimintaosaamista etenkin suhteessa julkiseen sektoriin.

Suomalaispartnerin kiinnostusta omaksua venäläisen osaamista kasvattaa allianssin omistuspohja – kun rahat ovat kiinni, halutaan toiminnasta olla paremmin perillä.

Kaksisuuntaisesti osaamista siirtyy etenkin Venäjän markkinoille tähtäävissä alliansseissa, joissa yrityksen tuote vaatii soveltamista paikallisille markkinoille. Toiminta voi olla muodoltaan joko alihankintaa tai omistuspohjaista. Osaamisen kaksisuuntainen siirtyminen on luonteeltaan hyvin samantyyppistä kuin osaamisen siirtyminen venäläiseltä partnerilta suomalaiselle. Esimerkiksi omistukseen pohjautuvissa alliansseissa (teknologian, liiketoimintakonseptin) osaamisen siirtyminen suomalaisilta venäläisille on selkeästi hahmotettavissa, mutta niissä alliansseissa, joissa suomalaiset ovat motivoituneita ja alttiita omaksuma venäläisjohtajien ”junailukykyä”, osaamisen siirto voidaan nähdä kaksisuuntaisena. Kaksisuuntaisuus on ilmeisintä omistusalliansseissa, joissa suomalainen tuote-, jakelu- ja tekninen osaaminen yhdistyvät venäläisten liiketoimintaympäristön hallintakykyyn.

Tämän tutkimuksen yritysaineistossa voidaan tunnistaa eroja osaamisen siirtymisessä myös allianssien koon mukaan. Vaikuttaa siltä, että suurissa yrityksissä on suhteellisesti enemmän tapauksia, joissa osaaminen ei joko siirry ollenkaan tai siirtyy Suomesta Venäjälle. Ääripäinä ovat ne yritykset, jotka tuovat Venäjän toimintoihin lähinnä rahoituksen ja jättävät operatiivisen toiminnan organisoinnin venäläisen johtajan vastuulle ja ne, jotka monistavat oman liiketoimintakonseptinsa Venäjän toimintoihin. Pienissä yrityksissä puolestaan osaamisen siirtyminen näyttää tapahtuvan enemmän kahteen suuntaan, etenkin silloin, kun Venäjä on tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa. Tähän vaikuttanee osaltaan se, että pk-sektorilla yrityksen toiminta henkilöityy usein yrittäjään itseensä, jolloin kaikki yhteistyö tapahtuu henkilötasolla. Kanssakäyminen on tällöin tiiviimpää ja toimintamalleja voidaan muokata joustavammin vastaamaan muuttunutta tilannetta.

Tutkimuksen teoreettisia johtopäätöksiä

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä yhdistyy kolme teorianäkökulmaa. Kansainvälisiä alliansseja operaatiomuotona tarkastellaan kansainvälisen liiketoiminnan markkinoilletuloteorian valossa. Osaamisen siirtymistä yritysten välillä ja sen eri muotoja hahmotellaan organisaatiotutkimuksen käsitteiden avulla. Tutkimuksen työkaluna toimiva malli yhdistää nämä elementit institutionaalisen talousteorian ns. *governance* eli hallinnointi-lähestymistavan avulla. Hallinnointiteoriaa käytetään tutkimuksessa työkaluna, jonka avulla lähestytään tutkimusilmiötä yrityksen käytännön toimintojen tasolta ja tätä kautta tuodaan uusia näkökulmia sekä kansainvälisen liiketoiminnan tutkimuksen että osaamisen siirtymisen problematiikkaan. Kansainvälisen liiketoiminnan tutkimuksen näkökulmasta tämä tutkimus täydentää länsimaisten yritysten operaatioita siirtymätalouksissa käsittelevää kirjallisuutta tuomalla mukaan venäläisosapuolen näkökulman toiminnan motiiveista ja operaatioiden kehityksestä. Hallinnointi-lähestymistavan avulla ulotetaan tutkimuskohteen analyysi yrityksen arvoketjusta institutionaaliseen toimintaympäristöön. Tutkimuksen tuottama kvalitatiivinen tieto täydentää kirjallisuutta, joka käsittelee länsimaisten yritysten siirtymätalouksissa kohtaamia ongelmia pureutumalla sekä näiden ongelmien taustatekijöihin että ongelmien ratkaisukeinoihin.

Tässä tutkimuksessa kehitetään 'osaamisen siirtymisen' - käsitettä osoittamalla, millainen osaaminen allianssissa liikkuu ja mihin suuntaan siirtymää tapahtuu. Keski- ja Itä-Euroopan siirtymätalousmaita käsittelevässä kirjallisuudessa aiemmin tunnistetun "osaamisen yksipuolisen länsi-itä- suuntaisen siirron" rinnalle nostetaan tässä tutkimuksessa myös muita liiketoimintamalleja. Näissä malleissa hyödynnetään venäläisosapuolen osaamista ja sovelletaan innovatiivisesti molempien osapuolten osaamista uusien käytäntöjen luomiseksi. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää esimerkiksi tutkimalla erilaisten käytäntöjen toimivuutta ja vaikutusta allianssien menestykseen.

Lähteet

- Amin A. and Hausner, J. (1997), Interactive Governance and Social Complexity, in A. Amin and J. Hausner (eds.), *Beyond Market and Hierarchy: Interactive Governance and Social Complexity*, Cheltenham: Edward Elgar, 1-31.
- Buckley, P.J. & Casson, M.C. (1998) Models of the multinational enterprise, *Journal of International Business Studies*, 29,1: 21-44.
- Eskelinen, H., Haapanen, E. & Izotov, A. (1997) The Emergence of Foreign Economic Activity in Russian Karelia, Joensuun yliopiston Karjalan tutkimuslaitoksen julkaisuja: 199.
- Grabher, G. (1993) *The Embedded Firm*, London: Routledge.
- Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 3: 481-510.
- Grittner, P. (1997) Mistä syntyvät erinomaiset alihankintasuhteet?, *Yritystalous*, 3/97.
- Hansén, S-O & Kivikari, Urpo (1989) *East-West Joint Ventures: Incentives and Disincentives*, Turun kauppakorkeakoulu.
- Heliste, P. (2000) *Foreign Direct Investment in the Vyborg District: A multiple investor Study of a single investment target*, Pro gradu –tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Hirvensalo, I. (1999) *Sijoitukset Venäjälle: Kokemuksia Venäjälle tehtyjen sijoitusten rahoituksesta*, ETLA: B-150.
- Hirvensalo, I., Kosonen, R. & Salmi, A. (2000) Social Bargaining and foreign owned companies in Russia, *Idäntutkimus*, Special Issue, Tampere.
- Hirvensalo, I. & Lausala, T. (2001) Foreign direct investments in the Russian territories of the Barents region, Helsingin kauppakorkeakoulu: W-285.
- Jessop, B. (1995) The Regulation Approach, Governance and Post-Fordism: Alternative Perspectives on Economic and Political Change, *Economy and Society*, 24,3: 307-333.
- Jessop, B. (1997) The Governance of Complexity and the Complexity of Governance: Preliminary Remarks on Some Problems and Limits of Economic Guidance, in A. Amin and J. Hausner (eds.), *Beyond Market and Hierarchy. Interactive Governance and Social Complexity*, Cheltenham: Edward Elgar, 95-128.
- Kallio, M. (1990), *Suomalais-neuvostoliittolaiset yhteisyrietykset*, Helsinki: Sitra.

- Karhunen, P. (2001) *Metalliteollisuuden alihankintamahdollisuudet Venäjällä: Eteläsavolaisten ja pietarilaisten yritysten kokemuksia tuotannollisesta yhteistyöstä*, Helsinki: HSE Mikkeli Business Campus Publications.
- Karhunen, P. & Kosonen, R. (2002) Determinants of Western-Russian Production Alliances – the Case of Finnish Metal Industry SME's Subcontracting in Russia. Teoksessa Larimo, Jorma (toim.): *Entry and Marketing Strategies into and from Central and Eastern Europe*. Vaasan yliopiston julkaisuja: Selvityksiä ja raportteja 87: 151-168.
- Kirvesmäki, M. (1990), *Yhteisyritykset ja niiden sijoittuminen Neuvostoliitossa*, Pro gradu – tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Kosonen, R. (1999) The Russian Market Economy in the Making: Institutions, Networks, and Regulation of Post-Socialism in Vyborg. Teoksessa Kangaspuro, Markku (toim.): *Russia, More different than most*, Kikimora Publications: Series B, 233-258.
- Kosonen, R. (2002) *Governance, the local regulation process, and enterprise adaptation in post-socialism: The case of Vyborg*, Helsingin kauppakorkeakoulu: A-199.
- Lanu, M. (1993) *Alihankinta Venäjän lähialueilta*, Diplomityö, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
- Ledeneva, A. (1998) *Russia's Economy of Favours. Blat, Networking and Informal Exchange*, Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Leivonen, A. (2002) *Tytäryrityksen strategian luominen Venäjälle*, Pro gradu –tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Liuhto, K. (1993a), *Tie menestykseen Venäjän lähialueilla – Suomalaisen yhteisyritysjohtajien kokemuksia liikkeenjohtamisesta Pietarissa, Petroskoissa ja Murmanskissa*, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Liuhto, K. (1993b), *Viipuri – Pietarin talousalueen länsiportti: Suomalaisyritysten kokemuksia ja koettelemuksia nyky-Viipurissa*, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Meyer, K. (2000) *International Business Research on Transition Economies*, Copenhagen Business School, Center for East European Studies: Working Paper 32.
- Nieminen, J. (1999) Wood processing in Karelia: The Case of Ladsen, teoksessa Törnroos, J.-Å. & Nieminen, J. (toim.), *Business Entry in Eastern Europe. A Network and Learning Approach with Case Studies*, Helsinki: Kikimora Publications.
- Pasanen, J. (2002) *Rakennuseristeiden vienti Venäjälle: Parocin organisaatiorakenne ja yksiköiden vastuut eri vientikanavien sopimussuhteissa*, Pro gradu tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu.

- Pohjalainen, T. (1995) *Pietarin alueen konepajojen soveltuvuus alihankintaan*, Diplomityö, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
- Salmi, A. (1995) *Institutionally changing business networks : an analysis of a Finnish company's operations in exporting to the Soviet Union, Russia and the Baltic States*, Helsinki School of Economics and Business Administration: A-106.
- Stark, D.(1990) Privatisation in Hungary: From Plan to Market or From Plan to Clan? *East European Politics and Societies*, 4, 3: 351-392.
- Swain, A. (1998) Governing the Workplace: The Workplace and Regional Development Implications of Automotive Foreign Investment in Hungary, *Regional Studies* 32,7: 653-671.
- Storper, M. (1993) Regional 'Worlds' of Production: Learning and Innovation in the Technology Districts of France, Italy and the USA, *Regional Studies*, 27,5: 433-455.
- Tiusanen, T., Vinni, S. & Jumpponen, J. (2002) *The Investment Climate in Russia, Part 2: Case studies*, Lappeenranta University of Technology, Studies in industrial engineering.
- Yin, R.K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods* (2nd Ed.), London: Sage.
- Sorokina, Z. (2002) *Development of a foreign-owned technology-based enterprise in Russia*, Pro gradu tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu.