



# Suuri maa, pitkä kvartaali

SUOMALAISYRITYSTEN KOKEMUKSIA  
VENÄJÄN KEHITTYVÄSTÄ KAPITALISMISTA

Tapani Mäkinen

# Suuri maa, pitkä kvartaali

---

SUOMALAISYRITYSTEN KOKEMUKSIA  
VENÄJÄN KEHITTYVÄSTÄ KAPITALISMISTA

Tapani Mäkinen

Sitran raportteja 48

©2005 Sitra ja kirjoittajat

Graafinen suunnittelu: Marjut Heikkinen

Taitto: Anu Mikkonen

Kansikuva: Roger Ressmeyer/Corbis/SKOY ja Editan kuva-arkisto,  
kuvankäsittely Anu Mikkonen

ISBN 951-37-4417-5

ISSN 1457-571X (nid.)

ISBN 951-563-494-6 (URL: <http://www.sitra.fi>)

ISSN 1457-5728 (URL: <http://www.sitra.fi>)

Sitran raportteja -sarjassa julkaistaan tutkimusten, selvitysten ja arviointien tuloksia erityisesti asiantuntijoiden käyttöön.

Raportteja voi tilata Sitrasta, puhelin (09) 618 991, sähköposti: [julkaisut@sitra.fi](mailto:julkaisut@sitra.fi)

Edita Prima Oy

Helsinki 2005

---

## SAATTEEKSI

Venäjän kasvavat markkinat tarjoavat uusia mahdollisuuksia Suomen taloudelle. Sitra käynnisti keväällä 2004 Venäjä-ohjelman, jonka tavoitteena on luoda kansallinen Venäjä-strategia, edistää eri tavoin suomalaista Venäjä-osaamista sekä kehittää yritysten investointiedellytyksiä ja yhteistyömahdollisuuksia Venäjällä.

Suomessa on paljon turhia Venäjää koskevia ennakkoluuloja, ja monissa yrityksissä Venäjä-riski on arvioitu niin korkeaksi, että yhteistyön mahdollisuudet ovat jääneet käyttämättä.

Tarjotakseen suomalaisille yrittäjille ja muille Venäjästä kiinnostuneille uusinta kokemukseen perustavaa tietoa Sitra tilasi kesällä 2004 toimittaja Tapani Mäkiseltä raportin suomalaisten yritysten kokemuksista Venäjällä. Taloustoimittajana Tapani Mäkisellä on ollut näköalapaikka suomalaiseseen yritysmaailmaan ja hän seurannut tiiviisti Venäjän talouden kehitystä.

Mäkinen sai vapaat kädet valita niin raportin näkökulman Venäjään kuin haastateltavat henkilöt ja yritykset. Yrityksillä piti kuitenkin olla vahva suomalaistausta. Suurin osa raportissa mukana olevista yrityksistä on menestynyt kohtuullisen hyvin Venäjällä vaikeinakin aikoina.

Raportti perustuu haastateltujen yritysjohtajien omiin kokemuksiin ja näkemyksiin. He ja heidän edustamansa yritykset ovat aloittaneet hyvin eri aikoina toimintansa Venäjällä, jotkut jopa Neuvostoliitossa. Tämä jo antaa vastauksen usein esitettyyn kysymykseen:

---

koska on oikea hetki mennä Venäjälle? Raportti vahvistaa vastauksen, että sinne voi mennä milloin vain ja menestyä, jos osaa toimia oikein.

Sitra kiittää Tapani Mäkistä tärkeitä näkökohtia esiin nostavasta raportista. Jos tällä raportilla voidaan muuttaa ja murtaa edes joitakin suomalaisten lukijoiden ennakkoluuloista Venäjää kohtaan ja samalla antaa oikea kuva niistä keinoista, joilla Venäjällä voi menestyä, on se täyttänyt tehtävänsä.

*Helsingissä helmikuussa 2005*

*Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra*

---

# SISÄLLYS

1	ALUKSI	7
2	TÄSTÄ SE ALKOI	10
	Jeltsinin aika: vanhat rakenteet rikottiin	11
	Putin: järjestys ja autoritaarisuus	17
	Integroituminen maailmantalouteen	23
	Jukos horjutti uskoa ennustettavuuteen	25
3	SITKEITÄ MENESTYJIÄ	29
	Brändinrakentajat: Nokian Renkaat ja YIT	29
	Fortum hakee kasvuaan Venäjän sähkömarkkinoilla	37
	Suomalaiset huolehtivat leivästä ja oluesta	42
	Stockmann on ollut kriisien vuoksi suljettuna vain yhden päivän	54
	Tradeka hakee asemiaan uudelleen	58
	TeliaSoneran Megafon on todellinen kasvuyritys	60
	Elcoteqin ja PKC Groupin investoinnit ovat jo hyvin vaativia	62
	Pienemmätkin voivat menestyä	67
	Pitkäjänteisyys saa palkinnon	72
4	KRIISIKOULUTUS ON KOVAA	81
5	RISKIEN LUONNE ON MUUTTUNUT	90
6	VENÄJÄLLÄ SAA OIKEUTTA	95
7	HENKILÖSTÖ VENÄLÄISTYY JOHTOA MYÖTEN	106

---

8	TAVARA VOI LIIKKUA TEHOKKAASTIKIN	115
	Tulli on vaikea viranomainen	116
	Läheisyydestä hyötyvät	
	muutkin kuin Fortum	120
	Maan sisällä luodaan uusia järjestelmiä	121
9	PARHAAT PANKIT LÄHTIVÄT KASVUUN	127
10	TILAA ON SUOMALAISILLEKIN PK-YRITYKSILLE	136
11	VAIKEUKSIA JA MAHDOLLISUUKSIA	142
	Korruptio	142
	Venäjän tulevaisuus	146
	Suomi jää marginaaliin	150
	LIITE: Raportissa haastatellut suomalaiset asiantuntijat	157

Venäjällä on ollut Suomen näkökulmasta kahdet kasvot, kirjoittaa Timo Vihavainen toimittamassaan teoksessa *Venäjän kahdet kasvot*. Suomalaisten Venäjä-kuvan taustalla vaikuttavat niin yhteiskunnalliset ja kansalliset eroavaisuudet kuin historialliset tapahtumat. Kohtaaminen samalla tasolla on ollut harvinaista muun muassa siksi, että venäläinen yhteiskunta on ollut voimakkaan kaksinapainen.

Kauppaa Neuvostoliiton kanssa käytiin kahdenkeskisessä järjestelmässä, johon kuuluivat niin tiukat vaatimukset kotimaisuusasteesta kuin poliittiset neuvottelutkin. Yritysten kannalta tämä protokollakauppa oli melko varmaa ja kannattavaa. Tämän poliittisesti säädellyn kaupan osuus koko Suomen ulkomaankaupasta nousi ylimmillään neljännekseen. Suomen teollisuuden johtajat oppivat hymyilemään vapautuneesti kohottaessaan samppanjalaseja Neuvostoliiton johtavien poliitikkojen kanssa. Järjestelmä romahti luonnollisesti samalla kuin Neuvostoliittokin.

Mutta samaan aikaan tapahtui muutakin. Keskustelu Suomen EY-jäsenyydestä vauhdittui 1991, kun Ruotsi oli päättänyt hakea Euroopan yhteisön jäsenyyttä. Neuvottelut Euroopan talusalueesta vauhdittuivat, ja Suomi alkoi hakea uutta identiteettiä kansainvälisessä taloudessa.

Osin kuvaa hämmensi Baltian maiden itsenäistyminen. Kielellisistä ja kulttuurisista syistä Virosta tuli suomalaiselle elinkeinoelämälle hyvin houkutteleva kohde.



---

Vihavainen muistuttaa, että oman identiteetin muodostaminen edellyttää kuvaa toisesta, ja helposti ymmärrettävistä syistä tästä kuvasta pyrkii tulemaan ainakin osin negatiivinen. Vihavainen korostaa, ettei kuva naapurista välttämättä vastaa ollenkaan tämän objektiivista hahmoa, mikäli nyt sellaista ylipäätään voitaisiin olettaa olevankaan. Viime kädessä kuvat ovatkin erilaisia myyttejä. Heikot tiedot on korvattu stereotyyppioilla, joissa korostuvat usein karikatyyrimaisesti sellaiset piirteet, joista oma viiteryhmä sanoutuu irti. (Vihavainen, 2004, 12.)

Vihavainen huomauttaa, etteivät kansoja koskevat yleistyksiset siinänsä ole pelkkää väärinkäsitystä, ennakkoluuloa tai epätietoa. Jos-sain määrin stereotyyppioissa tiivistyy myös kokemus.

Suunnilleen tällaisessa kehyksessä yritykset alkoivat hahmottaa uudelleen suhdettaan itään. Kaupanteko kävi vaikeammaksi, mak-sukykyisiä ostajia oli vaikeampi löytää ja lisävaikeuksia toi se, että Suomi sai idänkauppaan kilpailijoita lännestä.

Suhtautuminen itään muuttui ja monet pelot nousivat esiin. Puhe Venäjistä kääntyi nopeasti huonosti toimivaan oikeusjärjestelmään, rikollisuuteen, osaamattomuuteen, korruptioon ja byrokraatiaan. Hyvin viisaana ajatuksena pidettiin sitä, että annetaan muiden tehdä rauhassa virheet. Usko omaan kyyniseen asenteeseen oli luja.

Jotkut yritykset ovat kuitenkin uhanneet tätä ajattelutapaa, ja juuri niiden kokemuksista kertoo tämä raportti. Mukana on yrityksiä, jotka ovat käyneet läpi montakin venäläisen yhteiskunnan kriisiä, mutta kyenneet kaiken keskellä menestymään.

Osa mukana olevista yrityksistä on jo siirtynyt kansainväliseen omistukseen, mutta Baltic Beverages Holdingin, TeliaSoneran ja International Moscow Bankin saavutukset ovat suomalaisten aikaansaamia, ja siksi niiden paikka on tässä raportissa.

Mukaan on otettu erikokoisia yrityksiä eri toimialoilta. Tämän joukon kokemusten kautta pyrkimyksenä on hahmottaa sitä ilma-piiriä, jossa yritykset nykyään Venäjällä toimivat.

Loppujen lopuksi Venäjällä menestyminen ei olekaan vaatinut mitään ihmeellisiä asioita, vaikka aivan helpoksi ympäristöä tuskin kukaan luonnehtisi. Venäjällä on oma identiteettiongelmansa, ja sillä

---

on ollut selviä vaikeuksia määrittää omaa suhdettaan Länsi-Eurooppaan ja Yhdysvaltoihin.

Lännessä Venäjää arvioidaan useimmiten hyvin suurilla käsitteillä. Isoista tapahtumista, kuten Tšetšeniaan tilanteesta ja Jukos-kriisistä vedetään johtopäätöksiä Venäjän kehityssuunnasta. Osin nämä isot käsitteet ja suuret tapahtumat ovat tässäkin raportissa läsnä. Päähuomio on kuitenkin suunnattu investoijien jokapäiväisempiin ongelmiin. Toivottavasti isot asiat saavat uutta valaistusta tästäkin näkökulmasta. Lopullista totuuttahan niihin ei kukaan löydä.

Lelut kuuluivat niihin tärkeisiin tavaroihin, joiden hintoja ei vapautettu Neuvostoliitossa vuonna 1990, ja kuten arvata saattaa, keino-tekaisen halpa muuttui entistä haluttavammaksi. Niinpä jonot lasten tavaratalo Detskij Mirin ulkopuolella alkoivat kasvaa ja muuttua tiiviiksi tungokseksi jo kauan ennen tavaratalon aukeamista.

Vain hieman ennen tuota odotettua hetkeä tungoksen taakse ilmestyi nahkatakaisia nuoria miehiä. He hyppäsivät rakennustelineiltä takimmaisten mummojen harteille ja kävelivät tungoksen päällä ehtiäkseen oviaukolle ensimmäisinä. Vahvimpina he saivat halutuimmat tavarat.

Minä seurasin tapahtumia kadun toiselta puolelta, Moskovan parhaimpiin kuuluneesta Savoy-hotellista, yhteisyrityksestä, johon Finnair oli tuonut paitsi rahaa myös paljon osaamista. Olin vuosikymmenen vaihteen aikana ehtinyt nähdä sosialismin murentuvan eri puolilla Keski-Eurooppaa. Mihinkään vastaavaan kuin nyt Moskovassa en kuitenkaan ollut koskaan törmännyt.

Selvää oli, että sosialismi oli tullut tiensä päähän. Jälkeenpäin ajatellen tuo tapahtuma ennusti paljon tulevistakin vuosista. Venäjän siirtyminen markkinatalouteen ei tapahtunut väittelyjen tai poliittisten ohjelmien pohjalta. Siirtymään ei liittynyt visioita tulevasta, se oli pakoa menneestä pakkovallasta vailla minkäänlaisia illuusioita. Järjestelmä sortui ja alun kaaoksessa vahvimmat korjasivat hyödyn.

---

Samoihin aikoihin Moskovan kaduilla asteli Interbankin omistuksestaan pankkikriisin alla luopunut Jon Hellevig ensimmäisellä Venäjän matkallaan. Hän ihmetteli kauppojen tyhjiä hyllyjä – ja yhtä aikaa katujen varsilla myynnissä olleita kauniita, sellofaaniin käärittyjä kukkakimppuja. Vasta myöhemmin hänelle selvisi, ettei kukka-kauppa kuulunut säännöstelyyn. Kimput olivat merkkejä siitä, että Venäjällä osataan tehdä kauniita asioita, kunhan oma-aloitteisuudelle annetaan tilaa.

### JELTSININ AIKA: VANHAT RAKENTEET RIKOTTIIN

Perestroika oli houkutellut Neuvostoliittoon joukon ulkomaisia investoijia. Osa jatkoi kärsivällisesti, mutta osa vetäytyi. Kyllästyneisyydestä kertoi muun muassa Kauppalehti joulukuussa 1991. Jutussa Korea Trade Promotion –toimiston johtaja Jung-Hyun Sung sanoo, ettei Venäjä ole vielä valmis ottamaan vastaan ulkomaisia investointeja.

Tällaisen lausunnon voisi lukea jostain vielä kolmetoista vuotta myöhemmin, vaikka Venäjällä on tuona ajanjaksona ehditty rakentaa lukuisia taloudellisia menestystarinoita.

Muutokset Neuvostoliitossa aiheuttivat hämmennystä. Japanilaiset ja saksalaiset valittelivat talouspolitiikan puutetta Venäjällä.

Tuskin kovin monessa maassa oltiin samalla tavalla uudessa tilanteessa kuin Suomessa. Kahdenkeskinen clearing-kauppa päättyi vuoden 1990 lopussa, mutta moni teollisuusjohtaja haikaili pitkään aikoja, jolloin poliitikot neuvottelivat ulkomaankaupan raameista.

Suomalaiset olivat käynnistäneet ensimmäiset yhteisyritykset ja tuotannolliset investoinnit jo 1980-luvun loppupuolella. Menestys oli tuolloin vaihtelevaa, mutta muutamat niistä ovat kriisien karaismina edelleen olemassa, esimerkiksi Stockmann ja Tiivin Arctiivista Euro Tiiviksi muuttunut yhteisyritys.

Vaikka sosialismi murtui ryskyen Keski-Euroopassa, Neuvostoliitto hajosi lopulta yllättäen. Venäjältä tuli sen keskeinen perillinen. Lähtökohdat taloudellisen kasvun aikaansaamiseksi olivat kuitenkin siellä oleellisesti huonommat kuin esimerkiksi Keski-Euroopassa,

---

kuten Suomen Pankin Siirtymätalouksien yksikköä johtava Pekka Sutela on tuota ajanjaksoa käsitelleissä kirjoissaan kuvannut.

Neuvostoliittolaisesta sosialismista ei markkinatalouden piirteitä löytnyt, mikä osittain selittyy historialla. Sosialistinen vallankumous tehtiin aikaisemmin kuin muualla. Kapitalismi oli jäänyt kauemmaksi historiaan.

Neuvostoliitossa myös sotilasteollisuudella oli selvästi vankempi asema kuin Keski-Euroopan sosialistimaissa. Teollinen rakenne oli muutenkin jäykkä ja raskaan teollisuuden hallitsema.

Neuvostoliitossa ei käyty samanlaista keskustelua talouden uudistamisesta kuin esimerkiksi Unkarissa tai Puolassa. Perestroikan kaudella tehtiin paljon virheitä, joista tulevalle markkinataloudelle kasvoi ylimääräinen painolasti. Neuvostoliiton hajottua Venäjä peri vanhat sosialistiset valtiorakenteet, jotka uusissa oloissa eivät mitenkään voineet toimia. Valtio jäi heikoksi.

Sutela kirjoittaa, miten parhaissakin olosuhteissa avoimen yhteiskunnan luominen ja kansallisvaltion, demokratian sekä markkinatalouden yhtäaikainen rakentaminen olisi ollut pelottava tehtävä. Eikä Venäjällä noita parhaita olosuhteita likimainkaan ollut.

– Sanotaan, että 1990-luvulla Venäjällä vallitsi kaaos, mutta eihän se siinä mielessä pidä paikkansa, että ihmiset nousivat joka aamu sängystä ja menivät töihin. Tällaiset mikrotason instituutiot pitävät yhteiskuntaa pystyssä, Sutela muistuttaa.

– Ihan samanlainen fiilis tuli minullekin, kun illalla palailin kämpille. Katselin kirjoja lukevia ihmisiä, antaumuksella suutelevia nuoria pareja ja käsikynkkää käveleviä vähän vanhempia. Silloin tajusin, ettei se Venäjä mihinkään katoa, niin kauan kuin nämä ihmiset nousevat aamulla ylös, menevät duuniin ja hakevat jostain sen jokapäiväisen leipänsä – kaikki tähänään pitää talouden pyöriä pyörimässä, muistelee Ilkka Salonen.

Vielä yhden mielenkiintoisen piirteen Sutela nostaa esiin kuvaessaan uuden Venäjän kohtaamia taloudellisia haasteita. Vain harvan maan talous oli yhtä suljettu ulkomaailmalta kuin Neuvostoliiton talous. Maa oli toki riippuvainen ulkomaankaupasta, mutta ulkomaankaupan hoitaminen oli kutakuinkin täysin eristetty muusta ta-

---

loudesta omaksi kokonaisuudekseen. Onko siis ihme, että korealaiset turhautuivat ensimmäisen kerran 1991.

– Stalinin toteaa puheessaan vuonna 1931, miten ’ulkomaalaiset ovat aina lyöneet meitä, ja meillä on nyt kymmenen vuotta aikaa rakentaa maa’ ja että ’me kestämmme’. Tämän tyyppinen ajattelutapa on Venäjällä syvällä.

Syvällä on myös tämän ajattelun historia. Uudistusmieliset ja länsisuuntautuneet zapadnikit ovat jo vuosisatoja käyneet taisteluun kansallismielisten slavofiliien kanssa. Luulisi nykyisen globalisaation kääntävän tuon taistelun väkisinkin zapadnikkien voitoksi, mutta tällä hetkellä nationalistit näyttäisivät olevan niskan päällä. Omiin virheisiin syntipukit löytyvät helposti lännestä.

Kaiken kaoottisen ohjelmien rakentelun keskellä Jeltsinillä oli viime vuosikymmenellä kaksi erityisen vakavaa kriisiä käsissään. 1993 yhteenotto parlamentin kanssa toi panssarit Moskovan kaduille. Kolme vuotta myöhemmin sairastelu ja henkilökohtaiset harkitsemattomuudet olivat johtaa hänet vaalitappioon presidentinvaaleissa. Peli kääntyi Jeltsinin voitoksi vasta oligarkkien asetettua resurssinsa hänen käyttöönsä. Tuolla liittoumalla oli pitkäaikaiset seuraukset.

– Se oli Pyrrhoksen voitto. Yhteiskunta polarisoitui, ja kansa maksaa siitä edelleen kovaa hintaa, Salonen arvioi.

On hyvä muistaa, että vain kymmenen vuotta sitten Venäjän taloudellinen tilanne oli surkea. Taloustieteilijät ja toimittajat väittelivät siitä, pitäisikö 40 prosentin kuukausi-inflaatiota kutsua hyperinflaatioksi vai ei.

Bruttokansantuote romahti, ja valtion budjetit olivat pahasti alijäämäisiä. Talouspolitiikalle yritettiin rakentaa jonkinlaista suuntaa ulkomaisinkin neuvoin, mutta kehnoin tuloksin.

Kaiken keskellä kuitenkin privatisointi eteni, vähitellen lainsäädäntöä uudistettiin ja pikkuhiljaa löytyi konsensus myös talouden tasapainottamisesta.

Yksityistämisen voittajia olivat entiset valtionyritysten johtajat, jotka keräsivät omaisuuksia kutakuinkin ilmaiseksi. Sutela huomauttaa, että heistä tuli näin yksi jatkumo entisen Neuvostoliiton ja uuden Venäjän välille.

---

– Neuvostoliittolaista suunnittelujärjestelmää pyöritti tosiasiallisesti johtajien keskinäisten suhteiden verkosto, eikä niinkään muodollinen suunnitteluhierarkia. Tällainen malli on hirveän helposti konservatiivinen ja keskittyy olemassa olevien teknologioiden ylläpitoon. Se on defensiivinen ja vieroksuu helposti kaikkea uutta.

Johtajien kesken syntyi perusverkko, jonka varassa on eletty ja tehty asioita kuten aikaisemminkin.

Vanhojen johtajien asema on ollut erityisen vahva alueilla. On esitetty arvioita, joiden mukaan Venäjällä olisi jopa yli 500 yhden tehtaan kaupunkia.

– Miljoonan ja puolentoistakin kaupungit voivat olla yksien yritysten kaupunginosien konglomeraatteja. Kun tuotanto supistuu ja ihmiset köyhtyvät, perustoimintojen ylläpidosta tulee kauhean tärkeää. Yritysjohtajille tulee tärkeäksi pitää hyvät suhteet alueen poliittisiin päättäjiin.

– On vaikea näissä tilanteissa sanoa, kumpi on kummankin taskussa. Aika usein on varmaan niin, että kaupunginjohtaja tai kuvernööri on sen tuotantolaitoksen taskussa. Mutta voi se olla toisinkin päin. Joka tapauksessa poliittisen ja taloudellisen vallan fuusio jatkuu tällä tavoin, Sutela arvioi.

– SYP:n edustustoon tuli aikoinaan väkeä, joka kysyi, että koska Venäjä normalisoituu. Sanoin, että jos sitä haluaa odottaa, kannattaa varmasti tehdä muutama vuosi Ruotsin-kauppaa, koska mikä Venäjällä on normaalia, ei välttämättä ole normaalia Suomessa, muistelee nykyisin Uralsibin johtoryhmässä työskentelevä Jyrki Talvitie.

Ulkomaisia investoijia oli liikkeellä noiden vuosien aikana vain vähän. Venäjän tulevaisuus oli aidosti usvan peitossa. Harvat kiinnittivät huomiota omaisuuserien halpuuteen, ja vielä harvemmat uskaltautuivat riskien ottoon. Enemmän kuin investoinneista puhetta riitti palkkarästeistä, työttömyydestä ja erilaisista uhkakuvista.

Todellinen muutos käynnistyi vasta 1994. Kuusi vuotta Washington Postin Moskovan toimistoa johtanut David E. Hoffman arvioi kirjassaan *The Oligarchs*, että yksi siihen johtanut syy oli The Economistin artikkeli, joka kertoi venäläisen omaisuuden alennusmyynnistä. Kiinnostus anglosaksisissa maissa alkoi viritä.

---

Samaan aikaan Venäjän taistelu inflaatiota vastaan alkoi tuottaa tuloa. Kuukausi-inflaatio putosi kymmenen prosentin tuntumaan, ja erityisesti amerikkalaisia investoijia alkoi liikkua Venäjällä.

Suomessa mielialat pysyivät varovaisina etenkin suuryrityksissä. Finnfundille oli alkanut virrata investointialoitteita, mutta vanhat idänkaupan kävijät jäivät vielä pohdiskelemaan.

Inkeri Hirvensalon vuonna 1996 julkaistussa väitöskirjassa tarkasteltiin muutamien keskeisten metallialan yritysten Venäjä-strategioita. Vaikka nämä yritykset olivat merkittäviä Neuvostoliiton-kaupan kävijöitä, suunnitelmat Venäjälle menosta siirrettiin syrjään. Toiminta itärajan takana keskitettiin markkinointiyhtiöihin.

Samaan aikaan Venäjän teollisuuden siirtyminen yksityisiin käsiin jatkui. Hoffmann kuvailee, miten Jeltsinin ja oligarkkien liitto varmistettiin vuoden 1996 presidentinvaaleissa. Jeltsinin asemat heikentyivät ja kommunistit vahvistivat asemiaan duumassa. Oligarkkien raha, neuvonantajat ja heidän suvereenissa hallinnassaan ollut media varmistivat Jeltsinin uudelleenvalinnan. Paluusta menneeseen ei vaaleissa enää haaveiltu.

Haastattelin muutama kuukausi ennen vuoden 1996 vaaleja kommunistijohtaja Gennadi Zjuganovia. Laajamittainen sosialismi ei mahtunut hänenkään asialistalleen. Ulkomaalaiselle pääomalle Zjuganov olisi halunnut asettaa rajoitteita, mutta kokonaan hän ei ollut sitä Venäjältä poistamassa.

Vaalien jälkeen Jeltsinille tuli maksun aika, mikä vahvisti oligarkkien taloudellista ja poliittista asemaa entisestään. Lainaa osakkeita vastaan -ohjelmalla siirrettiin valtion omaisuutta puoli-ilmaiseksi heidän hallitsemilleen yhtiöille.

Kaksi vuotta vaalien jälkeen keskeiset oligarkit kokoontuivat Mihail Hodorkovskin johdolla Jukosin pääkonttoriin. Siellä päätettiin, että pääministeriä oli vaihdettava, ja näin kävi. Viktor Tšernomyrdin sai lähteä.

Venäjältä puhuttaessa uudeksi analysoitavaksi valtainstituutioksi tuli Jeltsinin perhe. Tuossa instituutiossa oligarkkeja edusti Boris Berezovski. Forbes-lehteä edustanut, murhattu Paul Klebnikov kutsui Berezovskia Kremlin kummisedäksi.



---

Jeltsinin uudelleenvalinnan jälkeen usko Venäjään alkoi kasvaa. Inflaatiovauhti hidastui ja bkt:n kehitystä voitiin jo kuvata plus-merkisellä luvulla. Tasapainossa Venäjän talous ei toki ollut. Rahoitusmarkkinat olivat kuitenkin kehittyneet niin, että Venäjän valtio saattoi lainata rahaa ruplamääräisillä velkakirjoilla GKO:illa. Rautavan ja Sutelan mukaan noista GKO:ista oli kolmasosa ulkomaalaisten hallussa vuonna 1998.

Puhjenneella ruplakriisillä ja sitä seuranneella ruplan ulkoisen arvon romahduksella on ollut valtava merkitys Venäjän talouden myöhemmälle kehitykselle. Moni ulkomainen sijoittaja vetäytyi Venäjältä kärsittyään jättitappiot romahtaneista GKO-sijoituksistaan. Tosin näiden sijoittajien oli pakko tietää, ettei 200 prosentin riskittömiä tuottoja voi olla ainakaan ilman merkittävää sisäpiiritietoa.

Monen Venäjälle aikoneen suunnitelmat suljettiin takaisin pöytälaatikkoon. Eräs tällainen yritys on ilmeisesti ollut Nokia, sillä vain muutamaa viikkoa ennen romahdusta Nokian Stefan Widomski kertoi Kauppalehdelle yhtiöllä olevan suuria suunnitelmia Venäjän osalta. Niistä ei myöhemmin ole paljoakaan kuulunut.

Venäjä onnistui kriisin jälkihoidossa, ja kohtuuttomat alijäämät jäivät historiaan. 1990-luvun Venäjistä on helppo muodostaa yksioikoisen synkkä ja kaoottinen kuva, mutta kokonaisuutena 1990-luku oli myös valtava edistyksen vuosikymmen. Jokaisesta hetkestä saattoi löytää syviä epäkohtia, mutta tuona aikana murskattiin sosialismi ja luotiin perusta uudelle kapitalismille. Hintojen vapauttaminen aiheutti kaoottisuutta, mutta kauppojen hyllyt täyttyivät. Lehdistö palveli suurelta osin oligarkkien etuja, mutta vapauteen alettiin tottua. Yhä useampi venäläinen huomasi, että omaan kohtaloonsa voi vaikuttaa. Jotkut alkoivat hakea lisäkoulutusta ulkomailta, jotkut ryhtyivät perustamaan omia yrityksiä.

On oikeastaan uskomatonta, miten vähällä väkivallalla tuo kehitysjakso kuljettiin. Jälkeenpäin on helppo osoittaa, kuinka paljon ja kuinka suuria virheitä valtaapitävät tekivät. Rohkeuden puutteesta heitä ei kuitenkaan voi syyttää. Ilman tuota rohkeutta olisi uudelle vuosituhanneelle saatettu lähteä paljon epävarmimmista asetelmista. 2000-luvulla Venäjä onkin pyrkinyt järjestyksen luomiseen.

---

## PUTIN: JÄRJESTYS JA AUTORITAARISUUS

Vladimir Putin nousi yllättäen Venäjän pääministeriksi ja vähintään yhtä yllättäen maan presidentiksi vuonna 2000. Putinista tiedettiin hyvin vähän muuta kuin hänen tiedustelutaustansa. Putin puhui voimallisesti demokratian puolesta, mutta hän piti pitkään piilossa talouteen liittyvät mielipiteensä.

Moskovassa pitkään erilaisissa tehtävissä vaikuttanut Seppo Remes luonnehtii Jeltsinin ja Putinin eroja niin, että Jeltsin oli visio-nääri ja Putin on konsensuspoliitikko

– Putinin tukipohja on kapeampi kuin Jeltsinin. Jeltsinillä oli oligarkkien tuki, mutta Putin joutuu operoimaan voimaministeriöiden turvin. Onhan se mahdotonta, ettei tämä asia vaikuttaisi politiikkaan. Putinin ensimmäinen presidenttikausi alkoi kuitenkin hyvin vakuuttavasti. Uusia talousuudistusta tukevia lakeja meni duumaan hyväksyttäväksi. Putinin voima riitti myös lakien läpivientiin: verotusta yksinkertaistettiin ja alennettiin tuntuvasti, lainsäädäntöä uudistettiin ja yhtenäistettiin, maan yksityisomaisuudesta annettiin säädökset, ja tahti jatkui vuosina 2002 ja 2003. Byrokratiaa purettiin, rahoitussektoria kehitettiin, maatalousmaasta annettiin omat lait, syntyi öljyrahasto ja tullilait uudistuivat.

Putin valittiin äänivyöryllä uudelleen 2004, mutta uusi kausi on alkanut Tšetšenian sodan ja terrorin varjostamana. Talousuudistusten vauhti on samalla hiipunut. Yhä enemmän huolestutaan vallan keskittymisestä.

Remes muistuttaa kokonaisuuden olevan edelleen plussan puolella. Samoin Venäjän hallituksessa reformiblokki on edelleen vahva, ja maan keskuspankki on hyvissä käsissä.

– Ongelmana ovat nimenomaan rakennereformit. Ne ovat nyt jossain määrin pysähtyneet.

Esillä on ollut jo ajatus jonkinlaisista uudistuksista eteenpäin piiskaavista komissaareista.

Valta joka tapauksessa keskittyy.

Sutela sanoo, että Putinin ajattelussa on monia sellaisia elementtejä, jotka on hirveän helppo ymmärtää ja jopa hyväksyä.

---

–Varmaankin tämä vaihe ymmärretään Putinin tukijoukoissa va-  
kauttamisvaiheena, vallan lujittamisvaiheena. Entisinä marksilaisina  
he ajattelevat historiallisten analogioiden kautta.Vallan restauroinnin  
jälkeen voidaan taas ryhtyä liberalisoimaan.Tämä on vanhanaikaista  
marksilaista historiallista determinismiiä.

Tiukempaan puristukseen Putinin toisen kauden aikana on lai-  
tettu muun muassa alueet, joiden tuen Jeltsin joutui aikoinaan osta-  
maan lupaamalla niille niin paljon valtaa kuin ne kykenevät niele-  
mään. Jeltsinin aikana kuvernööreistä koostunut federaationeuvosto  
pystyi jopa estämään lakihankkeiden etenemisen duumassa.

Putin lakkautti federaationeuvoston ja otti myöhemmin itselleen  
myös kuvernöörien nimitysoikeuden. Tämä saattaa johtaa alueilla  
politiikan ja talouden fuusion heikkenemiseen ja tällä tavalla tervehd-  
dyttää monien alueiden taloutta. On kokonaan toinen asia, kyetään-  
kö Venäjän kokoisessa maassa luomaan järjestelmä, jonka mukaan  
kaikki alueet toimivat. Huonona puolena joka tapauksessa on vallan  
keskittyminen ja mahdollisuus byrokratian lisääntymiseen, kun vas-  
tauksia haetaan entistä tiiviimmin Moskovasta.

Sutela on muistuttanut päämäärien perustavaa laatua olevasta ris-  
tiriidasta, kun Venäjällä yritetään yhtä aikaa rakentaa markkinatalo-  
utta ja autoritaarista valtiota.

– En tiedä onko tämän ristiriidan merkitystä riittävästi pohdittu.  
1990-luvun taustaa vasten autoritaarisemman valtion rakentaminen  
on tietysti ymmärrettävää.

– Jos oltaisiin tosissaan rakentamassa lakiin perustuvaa yhteiskun-  
taa, niin silloin tarvittaisiin kansalaisyhteiskuntaa. Eikä sitä sillä tavalla  
rakennetta, että kansakunnan tilaa käsittelevässä puheessa morkataan  
kansalaisjärjestöjä siitä, että ne hankkivat ulkomaista rahoitusta.

Sutela ottaa vertailukohdaksi Chilen, jossa Pinochetin valta jäi  
lopulta lyhyeksi. Maan demokraattiset instituutiot olivat vanhat ja  
vahvat, eikä diktatuuri pystynyt niitä lopulta tukahduttamaan.

– Sitä vastoin Venäjällä on aivan toisenlainen perinne. Chilessä  
Pinochetin aikakausi oli poikkeus.Venäjällä henkilöityvä valta taas  
on sääntö.Vaikka siis kyseessä olisikin korjausliike 1990-lukuun, niin  
se vahvistaa näitä maan huonoja perinteitä.

---

Esimerkeiksi Venäjälle eivät kelpaa myöskään Etelä-Korea tai Japani, jotka ovat toteuttaneet kymmenien vuosien ajan neuvostomallista kapitalismia. Ajattelu on kuitenkin vanhaa, eikä mitenkään nykyiseen avoimeen, innovatiivisuutta korostavaan talouteen sopivaa.

International Moscow Bankia pitkään johtanut Ilkka Salonenkin muistuttaa venäläisen yhteiskunnan olevan pohjimmiltaan hyvin autoritaarinen.

– Putinin johtamistyyli istuu varmasti monen ihmisen pirtaan tässä yhteiskunnassa. Jos Moskovasta menee johonkin ilmansuuntaan sata kilometriä, niin tuskin löytää ihmisiä, joille sananvapaus on prioriteettilistan kärjessä. Heidän mielestään tietynlainen autoritaarinen ote saattaa olla kannatettava.

Aivan samaan tapaan arvioi ilmapiiriä Seppo Remes.

– Faktahan se on, ettei täällä ole laajaa tukea liberaalille politiikalle.

Venäjän markkinat eivät toimi elegantisti näkymättömän käden ohjaamina. Säännöt ovat kaikin puolin tiukentuneet viime vuosikymmeneltä, mutta noita aikoja vain harvat kaipaavat.

– *Visible hand* tietysti lisää tehottomuutta, mutta toisella puolella on sosiaalinen kustannus, joka syntyy markkinavoimien vapaasta melastuksesta. Sympatiani ovat monessa mielessä Putinin tekojen takana, vaikka en olekaan kaikissa asioissa samaa mieltä, Salonen sanoo

– Millä ihmeellä tällaisen sotkun selvittää, niin että kaikki menee paikalleen. Kun muistelee, millaiseen hässäkkään Putin tuli, niin onhan tämä toistaiseksi ollut aika hyvä suoritus.

Sutelan tavoin Salonen näkee vaikeuksia autoritaarisuuden ja markkinatalouden yhteensovittamisessa. Ongelmia alkaa syntyä, jos ihmiset alkavat asettaa itse rajoituksia toiminnalleen. Talouskehityksen kannalta ei ole hyvä, jos ihmiset vain kuuliaisesti tekevät asioita.

Omat ongelmansa aiheuttaa Putinin viiteryhmä. Turvallisuuspalvelu ja armeija ovat hänen kaudellaan olleet hyvin edustettuina virkakoneiston huipulla. Taloudellisten mittareiden pelätään helposti jäävän toisarvoisiksi, jos FSB pääsee niskan päälle. Silloin korostuu kontrolli ja kun näin käy, kysytään myös kontrollin rajoja. Yhteiskunnalliset hyödytkin jäävät helposti haittoja vähäisemmiksi.

---

Harva kuitenkin kiistää, etteivätkö tällä vuosikymmenellä korostuneita asioita olisi olleet vakaus ja poliittinen ennustettavuus. Viime vuosikymmenillä niistä voitiin ainoastaan uneksia. Sutelakin myöntää Putinin onnistuneen yllättämään tarkkailijat perusteellisesti ja yleensä myönteisesti.

Tuloksia on näkynyt esimerkiksi Maailmanpankin teettämistä tutkimuksissa. Venäjällä toimiva riippumaton *think tank* Cefir ([www.cefir.org](http://www.cefir.org)) tutkii talousuudistusten etenemistä ja yritysilmapiiriä haastatteleamalla säännöllisesti kahtatuhatta pienyrittäjää, jotka toimivat eri puolilla Venäjää. Tulokset ovat olleet hyvinkin rohkaisevia. Selvä johtopäätös on, että säätelyä purkavat uudistukset ovat johtaneet tuloksiin.

Mielenkiintoista on se, että rikollisuutta ei pidetä ongelmana oikeastaan lainkaan, ja korruptiokin katsotaan melko vähäiseksi haitaksi. Vakavampia ongelmia venäläisten yrittäjien mielestä ovat verotuksen taso, talouden vakaus, kilpailu ja veroviranomaiset. Pienyrittäjien ongelmauutellot ovat Suomessakin kovin paljon samantyyppisiä.

Myönteinen tulos Cefirin tutkimuksissa on sekin, että kehitys on oikeastaan kaiken muun paitsi kilpailun kannalta kulkenut parempaan suuntaan. Ekonomistit ilahtuvat varmaankin siitä, että venäläiset yrittäjät valittavat kilpailun kiristymisestä, onhan se merkki siitä, että markkinat ovat kehitymässä oikeaan suuntaan.

Myönteisen kehityksen varjossa venäläisillä yrittäjillä riittää kuitenkin ongelmia. Monia byrokratiaa kahlitsevia lakeja rikotaan edelleen karkeasti. Esimerkiksi viranomaisten oikeuksia tehdä tarkastuksia yrityksiin rajoitettiin jyrkästi lailla vuonna 2002. Lain voimaantulon jälkeen tarkastusten määrät vähenivätkin, mutta nyt ne ovat jälleen kääntyneet nousuun. Tarkastukset vievät edelleen paljon yritysjohtajien aikaa ja usein niillä tavoitellaan lahjuksia.

Cefirin tutkimuksesta ilmenee, että edelleen paikalliset viranomaiset vaativat lupia sellaisenkin toiminnan harjoittamiseen, johon lain mukaan lupia ei tarvita. Näistä ja muista epäkohdista huolimatta kehityksen suunta on ollut selvästi myönteinen.

Tutkimus on toteutettu nyt neljästi. Viimeisin raportti julkaistiin vuoden 2004 lopulla. Jokainen raportti viestii yritysilmapiirin para-

---

nemisestä. Ainoastaan sääntelyyn liittyvät ongelmat pysyivät ennallaan kolmannen ja neljännen haastattelukierroksen välillä.

Pekka Sutela muistuttaa, että byrokraatiaa kahlitsevien lakien saaminen kunnolla toimiviksi on hyvin vaikeaa ilman yrityksistä ja kansalaisyhteiskunnasta tulevaa painetta niiden toteutumiseen. Byrokraatit tuskin debykrokratisoivat itsensä, ellei ole kansalaisyhteiskuntaa, joka heidät siihen pakottaa.

Venäjän ongelmana on myös toimivan puoluejärjestelmän puute.

– Hyvin toimivissa federaatioissa, niin kuin Yhdysvalloissa tai Saksassa, toimii valtakunnan laajuinen puoluejärjestelmä. Puolue pitää pääsääntöisesti huolen siitä, että paikallisesti valittavat johtajat ovat jollain puoluelinjalla.

Huonosti toimivista federaatioista, kuten Intiasta tai Venäjältä, valtakunnallinen puolueorganisaatio puuttuu. Sellaiseksi ei kuitenkaan kelpaa nykyinen Yhtenäinen Venäjä -puolue, joka muistuttaa enemmän politiikan sisällöstä piittaamatonta herrakerhoa kuin puoluetta.

Mutta puoluejärjestelmän syntyä ei pysty pakottamaan ylhäältä päin. Kun kansalaisyhteiskuntaan kuuluvat eturyhmät puuttuvat, ei oikein ole pohjaa, jolle oikeat puolueet voisivat muodostua.

Cefirin tutkimukset eivät suinkaan ole ainoita viestejä siitä, että Venäjän yrityselämässä oltaisiin siirtymässä kohti vakaampia oloja. Pankit kertovat myöntävänsä yrityksille yhä pidempiaikaisia luottoja ja yritykset niitä haluavansa.

Jyrki Talvitie kertoo Uralsibin yritysluottojen keskimittaan ylittävän nyt vuoden, vuosi sitten yritysluottojen keskipituus oli 300 päivää. Hänen mielestään trendi kohti pidempiä luottoja ja matalampia korkoja on selvä.

Talvitie ja Salonen ovat yhtä mieltä siitä, ettei raha aina välity oikeisiin kohteisiin. Pääomamarkkinat eivät toimi Venäjällä alkuunkaan tehokkaasti.

– Tämä koskee sekä osakkeita että velkapapereita. Kuitenkin Venäjällä pitäisi olla kaikki edellytykset tällaisten markkinoiden syntymiselle. Tarvittaisiin keskusvallan tuki ja tiukat säännöt, jotta sijoittajien luottamus syntyisi, Salonen sanoo.

---

Venäläiset pelkäävät aggressiivisia nurkkaajia, jotka ilmestyvät areenalle heti uskoessaan, että kohteesta on löydettävissä kätkeytyjä arvoja.

– Työtä pitää tehdä sekä sijoittajien luottamuksen lisäämiseksi että materiaalin monipuolistamiseksi. Esimerkiksi pankeista pörsissä on ainoastaan Sberbank, Salonen muistuttaa.

Ulkomaalaisilla sijoittajilla on toisenlaisia ongelmia. Elinkeinoelämän Keskusliiton asiantuntija Timo Laukkanen muistuttaa, että 1998 syntynyt devalvaatiohyöty on aika pitkälle syöty.

– Sellaisia investointikohteita on vaikeampi löytää, joista rahat saisi nopeasti takaisin. Myös kustannukset ovat Venäjällä nousussa.

Yritysilmapiirin parantuminen on tapahtunut rinnan kansantalouden myönteisen kehityksen kanssa. Bruttokansantuote on kasvanut vuoden 1998 kriisin jälkeen yli viiden prosentin vuosivauhtia, Venäjän valtion budjetti on ollut vuosi toisensa jälkeen vahvasti ylijäämäinen ja sen velkaantuneisuus on pienentynyt.

Valuutapaostakaan ei olla enää huolissaan. Putin vahvisti maan teollisuusjärjestön kokouksessa, ettei yksityistämisen tuloksiin aiota enää kajota, mutta yritysten verojen maksua seurataan tulevaisuudessa entistä tarkemmin.

Venäjän taloudesta ja politiikasta löytyy siis jatkumoa, jotka juontavat juurensa neuvosto aikaan. Turvallisuuspalvelun lisäksi jatkuvuutta on luonut yritysjohtajien verkosto sekä pitkälti hallintokoneisto.

Puolueiden puuttuessa Sutela pitää ymmärrettävänä sitä, että Neuvostoliitosta nykypäivään hengissä selviytyneet instituutiot saavat oikeasti omaa merkitystään suuremman roolin.

– En usko, että turvallisuuspalvelu olisi nykyisen kaltaisessa tärkeässä asemassa jonkin konspiraation vuoksi. Se nyt vain on vahva instituutio, joka on säilynyt hengissä vanhalta ajalta. Sille ei ole syntynyt vaihtoehtoja, ei ole tullut oikeita puolueita eikä ammattiliittoja, ei oikeaa kansalaisyhteiskuntaa.

Turvallisuuspalvelun kaltainen vahva instituutio toimii luonnollisestikin konservatiivisesti. Yhtäältä se pyrkii pitämään yhteiskuntaa pystyssä ja valvomaan että kaikki toiminnot jatkuvat. Toisaalta se vie roksuu uusia yrityksiä ja oikeaa avautumista, oikeaa kilpailua ja kaik-

---

kea sitä mitä uudessa markkinatalousyhteiskunnassa pitäisi olla. Positiivista tällaisessa konservatiivisuudessa on se, että se on defensiivistä, kun yleensä puhe jatkuvuudesta Venäjällä kääntyy imperialismiin.

Engelmana Sutelan mielestä on se, että muutosta yritetään tehdä ylhäältä alaspäin. Jos toimivaa markkinataloutta rakennettaisiin nyt tosissaan, olisi muutoksen suunta toinen. Lopputulos tuskin on paras mahdollinen, jos muutaman sadan ihmisen joukko nykyisessä byrokratian suossa yrittää saada aikaan muutoksia ylhäältä käsin. Samaan aikaan päätöksenteon autoritaarinen luonne estää niiden tekemisen alhaalta.

## INTEGROITUMINEN MAAILMANTALOUTEEN

Uudistusten suuri linja on jälkeempään katsottuna edennyt yllättävän johdonmukaisesti markkinataloutta kohti. Jollain omituisella tavalla myönteinen kehitys on jäänyt suurempien ja pienempien kriisien varjoon.

Askel askeleelta Venäjä on integroitunut läntisiin organisaatioihin. Suhteiden tiivistyminen on saattanut edetä jäsenyyksiin saakka, kuten Euroopan neuvoston kanssa. Jäsenyyden ovat saattaneet korvata muut institutionaaliset yhteistyöjärjestelyt, kuten vaikkapa EU:n ja Naton kanssa.

Julkinen huomio on yleensä kiinnittynyt kiistoihin, joita Venäjä näissä elimissä käy vanhojen jäsenmaiden kanssa. Huomaamatta jäsen merkitys, että kiistakumppaneilla ylipäätään on yhteinen foorumi erimielisyyksiensä esittämiseen ja sovitteluun. Ellei muuta, niin molemmille osapuolille tarjoutuu mahdollisuuksia oppia toisen reaktioista.

Konkreettisempia merkityksiä odotetaan Venäjän WTO-jäsenyydeltä, jonka odotetaan toteutuvan jo vuoden 2006 alussa. Jäsenyys toisi selkeyttä pelisääntöihin, jotka koskevat niin kauppaa kuin investointejakin. Mielenkiintoista hankkeessa on se, ettei Venäjän ilmeisesti olisi mikään pakko hakeutua WTO:n jäseneksi. Se on energiaa ja raaka-aineita vievä maa, joka ainakin nykyisessä kehitysvaiheessaan todennäköisesti voisi menestyä hyvinkin ilman WTO:n säädöksiä.



---

Tämän tien Venäjä on kuitenkin valinnut, mikä osoittaa, kuinka tärkeäksi Venäjän poliittinen johto näkee taloudellisen integroitumisen muuhun maailmaan. Kiinahan on ollut WTO:n jäsenenä jo pitkään, tosin siten, että useille sen talouden keskeisille sektoreille on annettu sopeutumisaikaa siirtymäsäädöksin.

– Kiinan ja Venäjän erottaa toisistaan täysin poikkeava viennin rakenne. Juuri kulutustavaroihin painottuvasta viennistä johtuen WTO-jäsenyydellä on Kiinalle iso merkitys, Sutela sanoo.

Hän ei usko, että mitään aivan järjestyttävää tapahtuisi, vaikka jäsenyys toteutuisikin nopeassa aikataulussa. Energiasektori tuottaa liki kolmanneksen maan bruttokansantuotteesta ja 40 prosenttia budjettituloista. Työpaikoista se tuottaa kuitenkin vain yhden prosentin. Tämä merkitsee pakkoa tehdä jotain sellaista, joka turvaa asukkaiden elannon.

– Pelkästään asukkaiden määrä merkitsee sitä, ettei Venäjästä voi millään tempulla tulla Saudi-Arabiaa tai Kuwaitia. Vaikka sen kaikki arvioidut energiavarat hinnoiteltaisiin reippaasti ja ne jaettaisiin 144 miljoonan ihmisen kesken, niin ei siitä tule kuin tuhat euroa vuodessa. Tässä mielessä Venäjästä ei voi koskaan tulla öljyvaltiota. Joko Venäjästä tulee siis kilpailukykyinen, tehokas ja monipuolinen talous, joka oikeasti elättää asukkaansa, tai sitten sen täytyy keksiä joitain protektionistisia temppuja riippumatta siitä, onko se WTO:n jäsen vai ei, hahmottaa Pekka Sutela.

Askeleet kohti jäsenyyttä ainakin merkitsevät periaatteellista pyrkimystä talouden modernisointiin, sillä protektionismin harjoittaminen WTO:n ulkopuolella on kuitenkin helpompaa kuin sen jäsenenä. Venäläisen eliitin, niin politiikan kuin taloudenkin, halu integroitua länteen on ollut jo pitkään tunnettua, vaikka jonkinlainen epävarmuus on siitä ajoittain kuultanutkin läpi. Vaikeita kysymyksiä integraatio pakottaa venäläiset vielä miettimään.

– Jonkin käsityksen mukaan Kiinan pitäisi olla kommunistidiktatuuri, mutta silti ne ovat myyneet yli puolet maan taloudesta ulkomaalaisille. Se on joko tietoisuutta tulevien haasteiden ja uhkien vaikeudesta tai sitten itsevarmuutta siitä, että Kiina on keskustan valtakunta, joka menestyy ja voi tehdä tällaistaikin. Myynnistä ulko-

---

maalaisille ei seuraakaan se, että kiinalaisista tulee ulkomaalaisia, vaan se että ulkomaalaisista tulee kiinalaisia.

Pekka Sutela vertaa Kiinan asennetta venäläisten asenteeseen, jossa suhtautumista ulkomaisiin investointeihin on tähän saakka leimannut epävarmuus ja keho luottamus omiin voimavaroihin ja mahdollisuuksiin.

Vaikka integroituminen länteen on ollut selvä trendi viidentoista viime vuoden ajan, valintaan liittyy horjuntaa. Uhittelu on seurausta tästä epävarmuudesta.

## JUKOS HORJUTTI USKOA ENNUSTETTAVUUTEEN

Pekka Sutela on luonnehtinut tapahtumia Jukosin ympärillä sellaisiksi, ettei niitä kukaan ole pystynyt ohjaamaan. Tilanteet ovat riistäytyneet molempien osapuolten käsistä.

– On täysin mahdotonta ajatella, että tätä tilannetta kumpikaan olisi alun perin tavoitellut. Molemmat osapuolet ovat ennakoineet toistensa päätöksiä väärin.

Mihail Hodorkovskille ei käynyt vapaaehtoinen maanpako samaan tapaan kuin Vadim Gusinskillle tai Boris Berezovskille. Tuskin Hodorkovskikaan tavoitteli marttyyriutta. Lienee epätodennäköistä, että hän uskoi todella päätyvänsä vankilaan.

Hoffman maalaa idealistisen kuvan Hodorkovskista oligarkeista kertovassa kirjassaan. 1990-luvun alussa, kun surkeassa tilassa ollutta venäläistä teollisuutta yksityistettiin, hänen johtamansa Menatep-pankki haali halpoja vouchereita toimialaan tai yritykseen tarkemmin katsomatta.

Hodorkovskin oli pakko perustaa Menatep-pankki saadakseen lainaa tietokonekauppoja varten. Neuvostoliitossa valtion pankit saivat rahoittaa vain muita pankkeja tai valtion taloussuunnitelmiin kuuluneita valtion yrityksiä.

Jukosin haltuunotosta viattomuus oli jo kaukana. Hodorkovskin Menatep-pankki järjesti itse huutokaupan, jossa Jukosin osakkeet olivat kaupan valtiolle myönnettävää lainaa vastaan. Lainan lisäksi

---

kauppaan liittyi mahdollisuus osakkeiden ostoon sekä velvoite investointeihin.

Menatep sai huutokaupassa yllättäen kilpailijan, kolmen venäläisen pankin ryhmittymän, jonka käteisrahat kuitenkin loppuivat kesken. Ne olivat saamassa hankkeelleen amerikkalaisen rahoittajan, mutta Menatep varoitti rahoittajaa Venäjän lakien heiveröisyydestä, ja se vetäytyi.

Jukos päätyi Menatepille, mutta kilpaileva ryhmittymä raivostui. Hoffman kertoo, miten vuosia tapauksen jälkeen yksi kilpailevan yrityksen johtajista oli kertonut hänelle, että Hodorkovski osti Jukosin Jukosin omilla rahoilla, jotka saatiin kokoon, kun öljyjätti jätti veronsa maksamatta. (Hoffman, 2002, 317.)

Jukosista tuli öljyteollisuuden jättiläinen. Se houkutteli myös läntisiä sijoittajia, ja sitä pidettiin kaikin puolin esimerkillisenä venäläisenä yhtiönä. Ennen veroviranomaisten iskua näytti mahdolliselta, että jopa 40 prosenttia yhtiöstä olisi menossa amerikkalaisomistukseen. Sijoitus oli niin suuri, että se olisi vetänyt myös Yhdysvaltain valtion intressit venäläiseen öljyyn.

Toinenkin kehityskulku oli käynnissä. Hodorkovski puhui, miten koko duuma oli ostettavissa. Hän rahoitti duuman liberaalia oppositiota, mutta ei ainoastaan sitä. Usein unohtuu, että Hodorkovski oli myös kommunistien tärkeä taloudellinen tukija, ja nationalistisen, kommunisteista irronneen ryhmän johtoryhmässä oli Jukosilla oma edustaja. Hodorkovski oli vallannut duumasta jo nurkan.

Venäjän verotuksen asiantuntija Jon Hellevig on vakuuttunut siitä, että Jukos rikkoi karkeasti Venäjän verolakeja, mutta yritys koki olevansa niin suuri, että se oli jo lain ulottumattomissa. Hellevig on kirjoittanut Jukosin verosuunnittelusta *The Russia Journal* -lehteen (syyskuu 2004).

Kirjoituksen perusajatus on se, että Jukos käytti hyväkseen alueita, jotka lupasivat yrityksille verohelpotuksia. Se perusti Venäjän sisäisinä veroparatiiseina tunnettuihin Kalmukiaan, Mordvaan ja Tsukotkaan yrityksiä, jotka ostivat öljyä halvalla Jukosin tuotantoyhtiöltä ja veivät sen sitten ulkomaille. Hellevigin mielestä rikos oli selvä, ja

---

hän piti artikkelissaan mahdollisena sitäkin, että Jukos loukkasi myös piensijoittajien oikeuksia.

Suomalaisjuristi Olli Pohjanvirta ei ole asiasta vakuuttunut. Hänen mielestään Jukosin sijaan oikeuteen olisi pitänyt haastaa verohelpotuksia myöntäneitä viranomaisia pikemminkin kuin Jukosin edustajia.

– Yhteiskunta antoi Jukosin toimille mahdollisuuden, Pohjanvirta sanoo.

Samaa mieltä Hellevig ja Pohjanvirta ovat siitä, ettei kuvernööreillä ollut lain mukaan oikeuksia verohelpotusten myöntämiseen. Nykyisin se ei ole enää mahdollistakaan, koska syksyllä 2004 Putin päätti ottaa oikeuden kuvernöörinimityksiin itselleen.

Prosessi itsessään on ollut brutaali kaikkine takavarikkoineen ja pitkine pidätysaikoineen. Koko ajan taustalla on leijunut kysymys todellisista motiiveista. Puhtaasti juridisena kysymyksenä Jukosin vero-oikeudenkäyntejä ei kovin moni pidä.

Mieluummin kysytäänkin, onko Putin Jukos-tapauksen varjolla tekemässä loppua oligarkismista, vai haluaako Venäjä valtiona saada takaisin roolinsa kansainvälisessä energiapelissä, vai ovatko Putinin pietarilaiset avustajat kyllästyneet katsomaan vierestä, miten edellisen presidentin moskovalaiset avustajat ajavat omilla hienoilla Mercedesillä.

– Jukos pitää asettaa omaan kategoriaan ja toivottavasti se jääkin sinne, Pohjanvirta sanoo.

Hellevigkin sanoo, ettei oikeusprosessi Jukosin ympärillä ole mennyt niin kuin sen pitäisi mennä, eikä se ole ollut omiaan herättämään luottamusta venäläistä oikeusjärjestelmää kohtaan. Toisaalta hän huomauttaa, että oligarkkien edustajat ovat pitäneet selvänä, että Venäjällä rahalla saa sellaisen oikeudenkäynnin kuin haluaa.

– Ehkä se sitten tasoittaa peliä, jos valtio saa nyt sellaisen oikeudenkäynnin kuin se haluaa, Hellevig sanoo. Jos oikeudenkäynti palauttaa oligarkit ruotuun, tapaus kääntyy Hellevigin mielestä myös sijoittajien onneksi.

– Kyllä he ovat eläneet kuin valtio valtiossa. Sitten kysytään, miksi juuri Jukos. Kyllähän kaikki muutkin ovat tehneet samoin. Luulen,

---

että kaikkiin muihinkin tämä kohdistuu, mutta heihin ei tarvitse enää käyttää niin kovia keinoja.

Jukosin tapauksella on myös yllättävät seurausvaikutuksensa. Keskitason virkamiehet oppivat, että tie on nyt vapaa. Jukosista on tullut yksi syy korruption kasvuun.

Joihinkin sijoittajiin Jukos-oikeudenkäynnit ovat varmasti vaikuttaneet. On esitetty jopa sellaisia arvioita, että oikeudenkäyntien seurauksena investoinnit Venäjälle laskevat niin paljon, että sillä on vaikutuksensa Venäjän bkt:n kasvuun lähivuosina.

Uralsib-pankin Jyrki Talvitie suhtautuu asiaan rauhallisemmin.

– Täällä on jo tällä hetkellä liikaa rahaa, ja jos tänne vielä tupataan sitä lisää, niin ongelmana on se, että raha metsästää sellaisia sijoituskohteita, jotka eivät enää ole niin hyviä, eli riski epäonnistumisiin kasvaa. Ulkomaiset investoinnit ovat kuitenkin tärkeitä, koska ne tuovat maahan osaamista. Jukosin tapausta on kuitenkin ollut sääli seurata, sillä yrityksen henkilöstön ja yrityksen kehittämistoiminta kesti siellä vertailun länsiyrityksiin.

Pohjanvirran mielestä ulkomaisten investointien tuoma lisä olisi välttämätön edellytys Venäjän perusnousulle, mutta oligarkit saattavat lopulta olla länsimaiselle sijoittajalle vaikeampi vastus kuin viranomaiset.

– Kyllä he enemmän ovat tukahduttaneet sisäisiä investointeja, nousevien liikemiesten mahdollisuuksia. Hekin pärjäävät kyllä viranomaisten kanssa, mutta eivät ne pärjää oligarkkien kanssa.

**BRÄNDINRAKENTAJAT:  
NOKIAN RENKAAT JA YIT**

Tiukkojen kotimaisuusastevaatimusten clearing-kauppa merkitsi suomalaistuotteille historiallista etulyöntiasemaa Neuvostoliitossa. Sosialismin aikana suomalaiset tuotteet olivat paremmin saatavilla kuin muut länsituotteet, ja ne opittiin tuntemaan Neuvostoliitossa. Jotkut varsinaiset läpimurrot tuntuvat hieman omituisiltakin. Esimerkiksi Viola tarkoittaa Venäjällä sulatejuustoa yleensä. Sinänsä sääli on se, että Violaa nykyisin näkee harvemmin venäläisissä kaupoissa.

Myös Fazerin suklaasta tuli erityisesti Moskovan olympialaisten aikana 1980 vahva brändi. Fazer yhdistetään edelleen ensisijaisesti suklaaseen, vaikka yhtiö hallitsee kolmannesta Pietarin leipämarkkinoista. Hlebnyi Dom -leipätehtaan ulkopuolella ei näy Fazerin nimeä. Johtajien käyntikortteihin se ilmestyi vasta vuonna 2004.

Syy tähän on sikäli hyvinkin ymmärrettävä, että kilpailijat pyrkivät helposti esittämään, että leivän hinta määräytyykin Helsingissä.

Neuvostoaikana rakennettua brändiasemaansa ehkä määrätietoisimmin on pyrkinyt hyödyntämään Nokian Renkaat. Toimitusjohtaja Kim Gran aikoo tosissaan pitää suuret kilpailijansa taka-alalla myös nykyisen Venäjän kasvavilla rengasmarkkinoilla.

– Meidän brändipositioimme on selvästi parempi Venäjällä kuin missään muualla Suomen ulkopuolella. Olemme talvirenkaissa Venä-

---

jällä markkinajohtaja volyymissa, mutta sen lisäksi myös brändijoh-  
taja, mikä on aika harvinaista näin pienelle yritykselle.

Nokian Renkaille Venäjä on ollut toiminnan alkupiste ja kes-  
keinen markkina-alue koko yrityksen historian ajan. 1898 Suomen  
Gummitahtaan Helsinkiin perustettu yritys alkoi ensimmäisenä  
tuotteenaan valmistaa kalosseja Pietarin markkinoita varten. Venäjän  
markkinoiden merkitys ei kadonnut, vaikka yhtiö siirsi toimintansa  
muutaman vuoden kuluttua Nokialle.

– Venäjän-kauppa on ollut osa yhtiön toimintaa koko ajan. Sen  
ovat katkaisseet vain sodat.

Tuosta pitkästä historiasta juontuu sen nykyinenkin asema. Ren-  
gasmarkkinoilla suuret kansainväliset yritykset, kuten Michelin,  
Bridgestone tai Goodyear ovat yleensä markkinajohtajia kaikkialla  
niin brändäyksessä kuin hinnoittelussakin. Venäjällä Hakkapeliitasta  
on kuitenkin kasvanut eräänlainen *house brand*.

– Tätä kautta me olemme siellä hinta- ja markkinajohtaja.

Asema on luonut mahdollisuuksia syvemmälle etabloitumiselle, ja  
Nokian Renkaat onkin hakenut syvempää läsnäoloa kuin pelkästään  
vientä Suomesta.

– Pidämme Venäjää selvänä kasvumarkkinana ja olemme pyrki-  
neet hakemaan paikallista valmistusta eri keinoin.

Yritys paikalliseen valmistukseen käynnistyi heti sosialismin mur-  
ruttua 1990-luvun alusta lähtien.

– Aluksi ajatus vain kyti, mutta vuodesta 1995 alkaen valmistus-  
paikan haku on ollut tietoista.

Tietoinen haku merkitsi Granille matkapäiviä Venäjällä. Käytän-  
nössä joka ainoa venäläinen rengastehdas oli Nokian Renkaiden  
tarkastelussa, jonka päämääränä oli ensi vaiheessa löytää partneri so-  
pimusvalmistukseen. Tavoitteena tässä mallissa oli saada kapasiteettia  
ryhtymättä itse omistajaksi, mutta samalla pohdittiin mahdollisuuksia  
kehittää sopimusvalmistusta myös omistukselliseksi joko yritysoston  
tai osaomistuksen kautta.

Tällaiselta pohjalta syntyi ensimmäinen päätös lähteä osaomista-  
jaksi Jaroslavin rengastehtaaseen. Vuoden 1998 alussa syntyi sopimus,  
jossa Rosshina Group, Jaroslavin rengastehdas ja Nokian Renkaat

---

sopivat strategisen yhteistyön käynnistämisestä. Yhteistyö kehittyikin niin, että Nokian Renkaat lopulta omisti kahdeksan prosenttia Jaroslavin rengastehtaasta.

Kovin pitkäaikaista ei tästä yhteistyöstä kuitenkaan tullut. Jo vuoden 1999 syksyllä Nokian Renkaat päätti vetäytyä hankkeesta. Kim Gran sanoo kaupan lopulta kaatuneen omistussuhdeongelmiin ja velkoihin, joista keskeisiä olivat verovelkoihin liittyneet riskit ja epäselvyydet.

Hanke oli kuitenkin ehtinyt edetä jo varsin pitkälle. 1998 valuuttakriisi pysäytti etenemisen hetkeksi, sillä näkymä kannattavuudesta häipyi. Hankkeen päätyttyä Nokian Renkaiden silloinen toimitusjohtaja Lasse Kurkilahti sanoi Kauppalehden haastattelussa (7.10.1999) toiminnan Venäjällä olleen luovimista häiriöiden välillä. Hyvinkin kriittisten kommenttien jälkeen Kurkilahti sanoi, ettei Venäjälle kuitenkaan käännetä selkää. Devalvaatio heikensi maahantuonnin kannattavuutta, ja Kurkilahti olikin sitä mieltä, että pidemmällä tähtäimellä Venäjälle pitäisi etabloitua tuotantoyksikön kanssa.

Gran vahvistaa, ettei mielenkiinto etabloitumista kohtaan oikeastaan hiipunut, vaikka esiin nousseet riskit pysäyttivät aktiivisen haun noin vuodeksi.

Sitten alkoi uusi yritys.

– Jaroslav-hankkeen kariutumisen jälkeen lähdimme uudelleen hakemaan sopimusvalmistuskumppania.

Kumppani löytyi, mutta sellainen, joka halusi syventää suhteen yhteisyritykseksi. Aiesopimus Amtel Holdingin kanssa allekirjoitettiin vuoden 2002 alussa. Nokian Renkaat oli myös valmis investoimaan uuden rengastehtaan rakentamiseen.

Ulospäin kaikki näytti hyvältä, markkinatkin palkitsivat liikkeen kurssinousulla, mutta suunnitelmien mukaan asiat eivät edenneet. Nokian Renkaat oli teettänyt ulkopuolisilla tarkastukset vastapuolen taustoista, mutta ne eivät lopulta täysin pitäneetkään paikkaansa. Tämäkin hanke kariutui.

– Yhteisyritys todettiin noin puolentoista vuoden jälkeen täysin mahdottomaksi malliksi. Ainakaan meidän tapauksessamme se ei



---

toiminut. On vaikea sanoa, oliko kyse mallin huonoudesta sinänsä vai muista vastaan tulleista tekijöistä.

– Omistussuhde oli 50–50, eli selvä vetäjä puuttui. Yhteiset intressit muuttuivat ristiriitaisiksi tavoitteiksi, jotka sitten kärjistyivät. Kumppanimme ei myöskään vastannut asettamiimme odotuksia, Gran listaa syitä yhteistyön takkuiluun.

Nokian Renkaat oli suhtautunut alun alkaen varauksellisesti yhteisyritysmalliin, mikä koitui myöhemmin sen onneksi. Vaihtoehtoinen ratkaisu oli koko ajan valmisteilla toteutettavan rinnalla. Se oli lähtökohdaltaan *green field* -projekti, joka nyt nousikin syvällisempään tarkasteluun.

Hanketta oli rakennellut Strategica-niminen konsulttiyhtiö, joka oli aiemmin avustanut myös Hartwallia sen Venäjä-hankkeissa.

Strategica etsi erilaisia vaihtoehtoja vuoden verran ja sai selvityksensä valmiiksi samaan aikaan kun Nokian Renkaiden ja Amtellin yhteistyö lopullisesti päättyi. Näin monen mutkan kautta Nokian Renkaat päättyi kokonaan omaan rengastehtaaseen. Investointi ei ole aivan mitätön, sillä hankkeen kokonaisarvo nousee 150 miljoonaan euroon.

Omalla toimialallaan Nokia on menossa valmistajaksi Venäjän markkinoille aivan kärkiryhmissä, sillä sen globaaleista kilpailijoista on ehtinyt lähteä liikkeelle vasta Michelin, joka on avannut oman tehtaansa Moskovon lähistöllä.

– Ilman näitä kaikkia kokemuksia rohkeutemme tuskin olisi riittänyt tämän päätöksen tekoon. Se olisi vain jäänyt tykyttämään takaraivoon, mutta olemme nyt vakuuttuneita siitä, että mallimme on meille oikea.

– Perusajatuksemme on, että tämä tehdas ei ole meidän Venäjän-tehdas, vaan se on Nokian Renkaiden toinen päätuotantoyksikkö. Se rakennetaan niin hyväksi kuin osaamme. Sinne tulee niin hyvää teknologiaa kuin rahalla saa, ja se tekee täysin samoja tuotteita kuin mitä me teemme Suomessa. Ajatuksenamme on, että hyvin nopeasti sieltä tuodaan myös tavaraa länteen.

Tämän sanottuaan Gran jatkaa, ettei ratkaisu sulje pois sellaista vaihtoehtoa, että Nokian Renkaat vielä ostaisi venäläistä yritystä tai menisi mukaan yhteisyritykseen.

---

– Mutta siinä tapauksessa sovellettavat mallit poikkeaisivat kyllä aika rajusti siitä mitä olemme aikaisemmin tehneet.

Nokian Renkaille Venäjä on jo nyt erittäin tärkeä. Sen myynti Venäjällä lähentelee jo Nokian Renkaiden myyntiä Suomessa. Arvoltaan sen vienti Venäjälle nousi vuonna 2004 liki 70 miljoonaan euroon.

– Eihän se niin suurelta tunnu, mutta suhteessa liiketoimintaamme se on paljon, joka tapauksessa sitä luokkaa, että emme pelkästään Suomesta viemällä kykene vastaamaan kysynnän kasvuun.

Osaltaan investointipäätökseen vaikuttivat myös tullit, tuotantokustannukset, työvoima ja markkinoiden läheisyys.

Kasvumarkkinan siitä Granin mielestä tekee se, että talous Venäjällä kasvaa ja ihmiset vaurastuvat. Kun rahaa alkaa löytyä, suuntautuu kulutus kestokulutushyödykkeisiin, ja auto löytyy ostoslistojen kärkipäästä.

– Uskomme, että autokanta kasvaa nopeammin kuin yleinen talous ja länsimaistuu nopeasti, eli paikalliset brändit häviävät. Siksi länsimaalaistyyppisten renkaiden kysyntä nousee. Koko tarinan ydin piilee siinä, että meidät tunnetaan Moskovassa paremmin kuin Michelin, ja tätä tarinaa meidän on vahvistettava.

– Brändin vahvuudesta huolehtiminen onkin suurin ongelmamme. Meidän on kyettävä luomaan riittävä tuotanto ja hyvä jakelu vastaamaan kysynnän kasvua.

Etumatkasta on hyötyä, sillä vahvakaan yhtiö ei pysty kovin nopeasti rakentamaan brändipositiota. Aikaa kuluu helposti vuosia.

– Meidän brändimme on rakentunut vuosikymmenten aikana. Ei siellä paljon muita talvirenkaita ole paikallisten lisäksi ollutkaan kuin meidän. Vapautumisen jälkeen olemme kyenneet myös lujittamaan asemaamme, mikä on valtava asia, koska hinta- ja kate-erot meidän alallamme ovat suuria juuri brändäyksestä riippuen.

Venäjällä paikallinen rengas maksaa noin 20 dollaria eli suunnitteen tuotantokustannuksen verran, itäeurooppalaisesta tai korealaisesta renkaasta joutuu maksamaan 35 dollaria, mutta Nokian Renkaat ja Michelin maksavat jo 65 dollaria. Kannattavuuseroja syntyy, kun kauppa käydään miljoonilla renkailla.

---

Pelaikaa Nokian Renkaille antaa tällä hetkellä Kiinan vetovoima, sillä sen globaalit kilpailijat ovat tällä hetkellä Kiinan kimpussa. Gran näyttää tyytyväiseltä sanoessaan, että kansainvälisesti Venäjä näyttää suuremmalta riskiltä. Myös autotehtaat ovat toistaiseksi edenneet selvästi ripeämmin Kiinassa kuin Venäjällä.

Korealaisten lisäksi Venäjälle on investoinut Ford, ja askeleitaan ovat ottamassa Volkswagen ja Renault.

– Pitkän ajan menestyksen kannalta Venäjälläkin on oleellista aikainen sisääntulo. Sielläkin on oltava ensimmäinen tai ensimmäisten joukossa. Taivasosuudet jaetaan silloin, kun markkinat ovat vielä kehityksessä tai kehityksen alkuvaiheessa. Vahvoilla on, jos alussa pystyy kaappaamaan 50 prosentin markkinaosuuden ja kasvamaan sitten markkinoiden mukana. Myöhemmin mukaan tulevat joutuvat ostamaan markkinaosuuden jälkikäteen, mikä on luonnollisesti paljon kalliimpaa. Tästä syystä mekin olemme niin sitkeästi sinne pyrkinneet.

Neuvonantajista Gran mainitsee erikseen hallituksen puheenjohtajan Henrik Thermanin, herrasmiehen, joka on tiiviisti ollut mukana rakentamassa BBH:n menestystarinaa. Thermanin keskeinen neuvo on ollut rakentaa suhteet hallintoon kuntoon. Kun hankkeesta on kuvernöörin kanssa yhteinen näkemys, sujuu liikkeelle lähtö helpommin.

Tehdashankkeen ensimmäinen vaihe vei Nokian Renkailta puolitoista vuotta. Leningradin oblastilla eli läänillä ja Nokian Renkailla oli yhteinen työryhmä, joka helpotti projektin läpivientä.

Muutaman sadan metrin päässä toimiva Ford haki omalle tehtaalleen lupia kolme vuotta Nokian Renkaiden selvittyä vuodella. Lähestymistapa oli hyvin erilainen. Ford toimi normaalin länsimaisen yrityksen tapaan. Kaikki hoidettiin virallisesti, jokainen paperi hiottiin loppuun saakka valmiiksi ennen minkään asian etenemistä.

Nokian Renkaiden toiminnassa oli enemmän venäläistä tyyliä. Työt aloitettiin alustavilla luvilla luottaen siihen, että oikeatkin luvat lopulta tulevat.

– Olemme menneet suhteellisen reippaassa etunojassa suhteessa lupiin, mutta kyllä ne kaikki ovat sieltä ropisseet ja homma on toiminut, Gran sanoo.

---

Metsää Nokian Renkaiden tontilta alettiin kaataa vappuna 2003, ja tuotanto aiotaan saada käyntiin runsaassa vuodessa, mikä on erittäin hyvä saavutus.

Uuden brändin rakentamiseen on Pietarissa lähtenyt YIT, jonka YIT Dom (koti) julkistettiin viime kesäkuussa. Syksyllä sitä alettiin tehdä tunnetuksi mainoskampanjan avulla.

– Myyntivaltteina pidämme luotettavuutta ja kansainvälisyyttä. Brändimme kulmakiviä ovat suomalainen uskottavuus ja luotettavuus, sanoo Pietarissa YIT:n toimintoja vetävä Juha Vättö.

Televisiomainoksessa liehuu Suomen lippu, ja siinä korostetaan maantieteellistä läheisyyttä Suomeen. Mainonnalla tavoitellaan Venäjän nousevaa keskiluokkaa.

Vättö itse kuuluu idänkaupan senioreihin. Hän aloitti clearing-projekteissa jo 1970-luvun puolivälissä. 1988 hän oli perustamassa ensimmäistä rakennusalan yhteisyritystä Lentekiä. Sen YIT osti 1997, eli etabloituminen koettiin yhtiössä strategisesti välttämättömäksi. Vuosituhannen vaihteessa strategia täsmentyi. Vuorossa oli voimakas panostus asuntotuotantoon.

– Ennen päätymistään YIT:lle Lentek ehti käydä läpi monenlaiset montut ja kuopat, Vättö hymyilee. YIT:n kasvuvauhti Venäjällä ja Baltiassa on sen sijaan yltenyt tasaiseen 7–8 prosenttiin. Venäjällä kasvu on keskittynyt Pietariin ja Moskovaan.

Laatubrändin rakentaminen suurelle yleisölle on tärkeää, sillä YIT hakee oman nousunsa asuntorakentamisesta. Pietarissa se aikoo saavuttaa 10 prosentin markkinaosuuden jo vuonna 2006, mikä merkitsisi parinkymmenen prosentin lisäystä nykyiseen 170 tuhannen kerrosneliön vuosivauhtiin. Vätön mielestä tämän tavoitteen pitäisi kyllä olla saavutettavissa.

– Parissa vuodessa YIT:n asuntorakentaminen Pietarissa on samalla tasolla kuin Suomessa.

Kooltaan YIT löytyy nykyisin Pietarissa sijoilta 7–8. Mielenkiintoista tässä tavoitteessa on sekin, että pääosa asuntotuotannosta on kovan rahan asuntotuotantoa, sillä julkinen rakentaminen on edelleen hyvin vähäistä. Asunnot myydään betonipinnoilla, ei siis samalla tavalla viimeisteltyinä kuin suomalaiset asunnot. Brändin rakentamisen

---

yhteydessä yleisölle yritetään jo kaupata viimeistellympiä asuntoja, ja tähän suuntaan YIT aikoo pietarilaisia asunnon hankkijoita opettaa.

Brändäyksen onnistuminen on tärkeää siksikin, että YIT:n rakentamat asunnot ovat tällä hetkellä Pietarin kalleimpia.

Vättö huomauttaa, että rakentamisen volyymit ovat edelleen melko alhaiset, ainoastaan 40 prosenttia Neuvostoliiton loppuaikojen volyymeista. Hän odottaa vielä suuria muutoksia markkinoille, kun nykyiset toveruusasunnot ja kimpPAYhtiöt aikanaan muutetaan asunto-osakeyhtiöiksi. International Moscow Bankin kanssa rakennettu rahoituspaketti on osa YIT:n brändiä.

Uudistukset ovat vireillä Venäjän hallituksessa, joka viime keväänä asetti tavoitteeksi asuntoluottojärjestelmän uudistamisen niin, että vuosittain myönnettyjen luottojen määrä nousisi nykyisestä 10 miljardista ruplasta 350 miljardiin ruplaan eli noin 10 miljardiin euroon. Asuntorakentamisen volyymin hallitus haluaisi kaksinkertaistaa nykyiseltä vuositasolta.

– Tonttipolitiikka aiheuttaa vielä vaikeuksia, mutta määrättyllä tavalla se toimii ihan hyvin, Vättö sanoo.

Kaupunki on muuttanut tonttipolitiikkansa läpinäkyvämmäksi. Nykyisin tontit hankitaan huutokaupoissa, joista YIT:kin on onnistunut hankkimaan tontteja. Myös entiset vuokratontit voi nykyisin muuttaa omistustonteiksi.

YIT toimii Pietarissa projektinjohtourakoitsijana. Sen palkkalistoilla on vain kymmenkunta suomalaista. Brändin vaaliminen edellyttää nyt paketin pitämistä tiiviisti kasassa. Siksi YIT aikoo lisätä kohteissaan suomalaista suunnittelua, vaikka Vättö päivitteleekin, ettei venäläisten normien täyttäminen ei ole aina helppoa.

– Myös kilpailu kiristyy koko ajan, joten meidän on panostettava paljon henkilöstön koulutukseen ja laatujärjestelmään.

Renkaiden teko on edelleen työvoimavaltaista, sillä prosesseja on paljon: kumin sekoitus, komponenttien valmistus ja kokoonpano, paistaminen ja lukuisat tarkastukset. Kaikissa vaiheissa tarvitaan yhä paljon ihmisiä. Myynissä työvoimakustannusten osuus nousee 11 prosenttiin.

Pelkästään työvoimakustannuksissa Venäjällä saadut säästöt ovat merkittäviä. Jos tuottavuus nousisi samalle tasolle kuin Suomessa,

---

tehdas maksaisi itsensä kolmessa vuodessa halvemmasta työvoimasta aiheutuvilla säästöillä.

– Kyllä tämäkin kertoo siitä, että halvan työvoiman maat ovat merkittävä uhka teollisuuden pysymiselle Suomessa, Gran muistuttaa.

Renkaiden valmistukseen tarvittavat raaka-aineetkin löytyvät luonnon kumia lukuun ottamatta Venäjältä. Luonnon kumi tuodaan Malesiasta tai muualta Kaukoidästä, siinä ei merkittäviä säästöjä saavuteta. Sen sijaan kaikki muut tarvittavat raaka-aineet saadaan Venäjältä, ja niiden hinnat jäävät 20–25 prosenttia maailmanmarkkinahintojen alapuolelle.

Syyinä tähän etuun on energian hinnoittelu Venäjän sisällä. Siellä kotimarkkinahinta alittaa edelleen selvästi maailmanmarkkinahinnat. Tästä tulee rengasvalmistajalle säästöä, koska renkaiden raaka-aineet ovat paljon öljysisidonnaisia. Tämä on tosin katoavainen etu, sillä Venäjän integroituminen muihin markkinatalouksiin tekee tällaisen kaksihintajärjestelmän mahdottomaksi.

## FORTUM HAKEE KASVUAAN VENÄJÄN SÄHKÖMARKKINOILLA

Neuvostoliiton kaupan tukipylväs oli Neste, jonka tuoman raakaöljyn varaan rakennettiin pitkälti koko Suomen vienti Neuvostoliittoon. Neste ja myöhemmin Fortum on pysynytkin Venäjällä, minne se on rakentanut myös kuluttajabrändiä huoltoasemaverkoston ympärille.

Fortum pyörittää Pietarissa toimivia huoltoasemia itse, ja toimitusjohtaja Mikael Liliuksen mielestä se on myös menestynyt erittäin hyvin.

Vaikka Fortum on luopunut lähes kokonaan öljyn tuotannosta, Luoteis-Venäjällä sillä on edelleen yksi kenttä, jonka se omistaa puoliksi Lukoilin kanssa. SeverTEK-niminen yhteisyritys pääsi vuoden 2003 lopulla noin 24 000 tynnyrin (1,2 miljoonan tonnin) tuotantovauhtiin. Koska kenttä on varsin pieni, Fortumin tuskin tarvitsee pelätä joutuvansa mukaan keskusteluihin, joita käydään ulkomaalaisten yhtiöiden roolista Venäjän öljyntuotannossa. Lilius luonnehtii Fortumin asemaa pieneksi partneriksi Lukoilin yhdellä

---

kentällä. Tuotantoinvestoinnin suuruus on ollut noin 200 miljoonaa dollaria.

Öllyteollisuuden nopea kehitys Venäjällä yllätti Fortumin, mutta on se aiheuttanut yllätyksiä muuallakin. Vain muutama vuosi sitten Venäjän öljyntuotantoon ennustettiin yleisesti huonoja aikoja, koska maan öljyteollisuus ei ollut huolehtinut kapasiteettinsa kunnosta. Öljyn vientireitit olivat lisäksi kärsineet, kun useat satamat jäivät nykyisen Venäjän rajojen ulkopuolelle. Tämän tilanteen korjaamisen uskottiin vievän todella pitkään.

Mutta Venäjä yllätti. Vientiin tarvittava infrastruktuuri rakennettiin nopeasti satamia myöten.

Suoraa öljyputkea Suomeen ei tässä vaiheessa tullut, mutta satama aivan rajan pinnassa helpottaa Fortumin öljyhankintoja. Tämä on tärkeää siksi, että laajeneva Porvoon jalostamo osaa nimenomaan rikkipitoisen venäläisöljyn jalostamisen erittäin puhtaaksi polttoaineeksi.

Öljyhankkeitakin mielenkiintoisempaa on viime vuosina kuitenkin ollut Fortumin astuminen Venäjän sähkömarkkinoille. Tilanne avautui, kun Fortum sai vuoden 2003 alussa saksalaisen EON:n omistaman runsaan 15 prosentin osuuden Lenenergon osakkeista. Sittemmin Fortum on kasvattanut osuuttaan noin 30 prosenttiin. UES:llä on 49 prosenttia osakkeista, institutionaalisilla sijoittajilla vajaan 15 prosenttia ja yksityishenkilöillä lähes kuusi.

– Emme nyt suunnittele lisäosuuksien ostamista, koska olemme sanoneet sekä itsellemme että muille istuvamme mielellämme etupenkissä mutta emme ratissa. Ratin vierestä voi aika usein antaa hyviä neuvoja.

Fortumia voi pitää kansainvälisestäkin pioneerina Venäjän sähkömarkkinoilla. Alun perin mukana ollut EON on mukana isommissa kuvioissa harjoittaen läheistä yhteistyötä Gazpromin kanssa. Kun Gazpromista on tullut Venäjän valtion energiapolitiikan käsikassara, ja EON:lla on puolestaan tiivis suhde Saksan julkiseen sektoriin, ei näiden yhtiöiden keskusteluissa välttämättä rajoituta liiketalouteen vaan mukana on politiikka ja poliitikot – niin EU-maa kuin Saksa onkin.

Lenenergo toimii Pietarin ympäristössä lähes sadan neliökilometrin alueella ja sen sähkönjakelun piirissä on lähes kuusi ja puoli mil-

---

joonaa ihmistä. Tuotantokapasiteettia sillä on yli 3 000 megawattia, ja se kuuluu Venäjällä kymmenen suurimman alueellisen sähkön ja lämmön tuottajan joukkoon.

Nykyinen osuus tyydyttää Fortumia ainakin toistaiseksi, eikä sillä ole aikomuksia hankkia lisäosuuksia. Fortumin on nykyisestä asemastaan hyvä seurata, miten Venäjän sähkömarkkinalaki uudistuu. Venäjän pääministeri Mihail Fradkov vahvisti kesällä 2004 hallituksen alkupe- räisen tavoitteen vapauttaa sähkömarkkinat vuoden 2006 alusta.

Moneen asiaan odotetaan vielä lisäselvityksiä. Esimerkiksi valtion sähköyhtiön UES:n yksityistäminen jäädytettiin kesäkuussa. Vaiheittain toteutettavan uudistuksen aikataulut ovat jonkin verran eläneet, mutta toisaalta esimerkiksi tukkumarkkinoiden vapauttamisen pitäisi olla valmis jo vuoden 2005 kolmannen neljänneksen aikana. Muutoinkaan reformin etenemistä kohtaan ei ole esitetty mitään merkittävää arvostelua.

Ei sellaista esitä Liliuskaan, vaikka hän määrittelee sähköreformin etenemisen Fortumin pääkysymykseksi Venäjällä.

– Me olemme lähteneet siitä, että Pietari ja sen lähialueet ovat lähempänä meitä kuin Tukholma tai Oslo. Pietari ja Luoteis-Venäjä kuuluvat meidän pohjoismaiseen strategiaamme.

Lilius arvioi Venäjän lainsäädännön kehittyneen, mutta hänen mielestään siitä löytyy vielä paljon epävarmuustekijöitä, jotka liittyvät lain kirjaimen ja tulkinnan ristiriitoihin.

– Tarvittaisiin lisää pitkäjänteisyyttä ja varmuutta siitä, että sovitut pelisäännöt pätevät. Tätä varmuutta meillä ei välttämättä ole, investointien suojasopimustakin kaipaava Lilius sanoo.

Sähkömarkkinoilla epävarmuutta liittyy tariffien määrittelyyn. Markkinoiden määräämää hinnoittelua kohti Venäjällä ollaan siirtymässä, mutta vielä ei niin pitkällä olla.

– Nyt tariffit voivat määräytyä hyvinkin yllättävällä tavalla. Sovit- tuja periaatteita saatetaan muuttaa, kun halutaan sähkönhintojen ke- hittyvän jollain tavalla. Huolenaiheena on juuri pitkäjänteisyyden ja ennustettavuuden puuttuminen.

Fortum on rakentanut Venäjälle oman organisaation, jonka ni- menomainen tehtävä on sähköreformin edistymisen seuraaminen.



---

Tuohon organisaatioon kuuluu pienempi tiimi Pietarissa ja ydintii-  
mi Moskovassa.

– Jotta ymmärtäisimme mitä politiikassa tapahtuu, Lilius sel-  
ventää.

Venäjän sähkömarkkinoista Fortum kerää muutoinkin tietoa ja  
kokemusta, sillä nykyisin peräti kaksi sen edustajaa istuu Lenener-  
gon hallituksessa. Mikael Liliukselle hallituskokemusta on kertynyt  
jo lähes kaksi vuotta.

– Nuo vuodet ovat antaneet enemmän ymmärrystä Venäjän asi-  
oihin. Lenenergon hallituksesta näkee Venäjän tapahtumat hyvin. Se  
on käytännössä valtiollisen RAO UES:n tytäryhtiö, joten sen halli-  
tuksessa on hyvin lähellä vallan kahvaa.

Liliuksen lisäksi hallituksessa istuvat myös sekä Pietarin kaupun-  
gin että Leningradin oblastin kuvernöörit.

– Tämä osoittaa toiminnan poliittisen herkkyyden. Kuvernöörit  
eivät ole kiinnostuneita ainoastaan siitä, että yrityksellä menee hyvin,  
vaan myös siitä, että yritys hoitaa yhteiskunnalliset velvoitteensa.

Standard&Poorsin *corporate governance* -raportissa Lenenergo me-  
nestyi kohtuullisesti, arvosanalla 6/10, mutta yhdeksi kriittiseksi  
kohdaksi todettiin mukana olevien tahojen ristiriitaiset intressit. Tätä  
Lilius ei yritäkään kiistää, mutta hän korostaa, että toistaiseksi varsi-  
naisilta ristiriidoilta on välttytty.

– Meikin olemme tietysti Lenenergossa pörssiyhtiön merkittävä-  
nä osakkeenomistajana, mutta ymmärrämme yritysten sosiaalisia  
velvoitteita. Pietarilaisten sähkön saanti on turvattava ja uusia kulut-  
tajia voitava kytkeä sähköverkkoon, kaukolämpöverkko pitää korjata  
ja uusia.

Lilius sanoo yllättyneensä kuvernöörien kyvystä ymmärtää pörssi-  
yhtiön pelisäännöt, senkin että muitakin sidosryhmiä on kuin Pie-  
tarin kaupunki.

– Ainakin tähän saakka minulla on säilynyt myös se käsitys, että  
kuvernöörit ymmärtävät, että ellei yritys menesty, se ei kykene suo-  
riutumaan muista velvoitteistaan. Tasapaino tulee sen arvioinnista,  
kuinka menestynyt yrityksen pitää olla. Kuvittelisin, että vielä joskus  
syntyy keskustelua osinkojen, työllisyyden ja investointien välisistä

---

ristiriidoista. Potentiaalinen ristiriita on siellä selvempi koska tiedämme, että infrastruktuuri vaatii investointeja.

Lilius myöntää, että politiikan ja talouden rajapinnassa Venäjälläkin liikutaan, kun energia-asioista puhutaan.

– Toisaalta kyllä Pohjoismaissakin sähkö on hyvin lähellä regulaattorin sydäntä. Ja regulaattori on jonkinlainen politiikan elin. Kokeumusta ja oppia meillä siitäkkin on.

Hallitustyöskentely on ollut Liliukselle antoisaa muutoinkin kuin mahdollisuutena päästä lähelle keskeisiä päättäjiä.

– Siellä oppii, että eteneminen Venäjällä on hidasta ja monivivah-teista, eikä aina erityisen läpinäkyvää. En puhu korruptiosta, vaan vaikeudesta täsmentää, miten järjestelmä itse asiassa toimii.

Myös yritysten hallitusten kokoukset voivat olla luonteeltaan muodollisia, prosesseihin kuuluvia. Osallistuessa niihin myötävaikutetaan käsitellyssä oleviin asioihin. Päätöksenteon sijaan hallitus helposti siunaa jo sovitut asiat.

– Fortum myöntää tehneensä Lenenergoon riskisijoituksen. Mutta olemme myös sanoneet, että jos tämä kaikki onnistuu, niin meillä on Venäjän sähköteollisuudelle paljon annettavaa.

Annettavana Fortumilla on osaamista Pohjoismaiden sähkömarkkinoista, joiden kehitystä seurataan Venäjällä aivan samalla tarkkuudella kuin EU-maissakin.

– Parhaimmillaan tästä tulee meille hyvinkin kannattava bisnes.

Tähän mennessä Fortum on sijoittanut Lenenergoon 150 miljoona euroa. Se on paljon rahaa, mutta suhteutettuna 16 miljardin euron taseeseen mistään erityisen suuresta riskin otosta ei ole kyse.

– Meillä on vankka käsitys, että olemme arvostettu kumppani jota kuunnellaan ja että se mitä sanomme, otetaan vakavasti. Asiat, joista puhutaan, jäävät itämään.

Liliuksen ensimmäisen hallitusvuoden aikana kokouspaperit oli kirjoitettu pelkästään venäjäksi, nyt nekin on käännetty englanniksi. Kokouksissa voi käyttää englantia, vaikka hallituksen virallinen kieli onkin edelleen venäjä.

– Lenenergossa käymme operatiivista dialogia. Pyrimme käymään keskustelua, auttamaan ja antamaan tukea mahdollisimman paljon.

---

Fortumista on siirtynyt työntekijä Lenenergon palkkalistoille, mikä on helpottanut yritykseen mukaan pääsyä. Kahden hallituspaikan lisäksi Fortumilla on edustuksia Lenenergon työryhmissä.

– Sisäinen tarkastus ja audit-komiteat pyrkivät länsimaiseen hallintoon, ja kyllä me saamme olla sinä aika hyvin mukana. Lenenergon johto on ollut yllättävänkin tarkka siitä, että yritys toimii kuten länsimaiset yritykset. Se ei nyt ihan sitä vielä ole, mutta ambitio on sen tyyppinen ja siinäkin asiassa olemme heitä yrittäneet auttaa. Pyrkimys on koko ajan eteenpäin.

– Myönteinen kehitys myös jatkossa edellyttää kyllä sähköreformin etenemistä. Jos se ei etene, niin kaikki pysähtyy paikoilleen.

Koska Fortum toimii Venäjällä laajalla rintamalla ja suomalaisyritykseksi se on investoinut maahan paljon, eivät monet pahamaineiset arkiset vaikeudet sitä kosketa. Byrokraziaankin Fortum törmää oikeastaan vain huoltoasemien kanssa. Niillä on aika ajoin ollut ongelmia maapohjan hankinnassa, sillä sen jakokriteerit eivät aina ole olleet yksiselitteisiä ja läpinäkyviä. Sähköpuolella käytännön asiat hoitaa Lenenergo, ja öljyntuotannossa Lukoil.

## SUOMALAISET HUOLEHTIVAT LEIVÄSTÄ JA OLUESTA

Toimialat ovat Venäjällä kehittyneet eri tahtiin. Nopeimmin vuoden 1998 kriisin jälkeen ovat liikkeelle lähteneet kotimarkkinoille keskittyneet toimialat. Rakentaminen on selvä kasvuala, mutta niin on elintarviketeollisuuskin.

– Elintarviketuolella yritysten arvo on lähtenyt voimakkaasti kasvamaan. Se on energiasektorin lisäksi oikeastaan ainoa toimiala, johon on investoitu, sanoo investointipankkiiri Vesa Turtiainen.

– Venäjällä on erittäin hyvässä kunnossa olevia paikallisia elintarvikualan yrityksiä, jotka ovat myös paikallisessa omistuksessa. Niillä on nykyaikainen tuotantosysteemi, uudet koneet ja hyvät markkinointikanavat. Ne myös pyrkivät toimimaan hyvien läntisen yritysten tavoin.

Elintarvikkeet ovat perustuotteita, joita on hankittava varallisuudesta riippumatta. Väestön vaurastuminen näkyy muualla, esimer-

---

kiksi rakentamisessa, kodin sisustuksessa tai autokaupassa. Leipä on olennaisin peruselintarvike, joka vielä 1990-luvun alussa hintojen vapauttamisen aikoihin oli poliittinen riskituote. Venäläinen leipä on oma käsitteensä, ja tuntuu todella uskomattomalta, että suomalainen yritys hallitsee suvereenisti Pietarin kokoisen kaupungin leipämarkkinoita. Fazerilla on niistä jo yli 30 prosentin osuus.

Fazerin menestystarina kertoo pitkäjänteisyydestä ja määrätietoisuudesta, ominaisuuksista, jotka ovat yhteisiä muillekin Venäjällä menestyneille yrityksille. Kun nämä yritykset ovat tehneet strategisen päätöksen Venäjälle lähdöstä, ne ovat myös pitäneet siitä kiinni, kaikista riskeistä huolimatta.

Fazer teki omat päätöksensä etabloitumisesta lähialueille 1990-luvun alkupuolella, hyvin pian Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen.

– Yhtiössä arvioitiin tuolloin, että lähialueilla kasvu on voimakasta, kertoo johtaja Juha Karimaa Fazer Leipomoista.

Mahdollisuuksia uskottiin löytyvän Fazerinkin kokoiselle yritykselle, joka kansainvälisessä vertailussa jää kauas suurimmista elintarvikeyhtiöistä.

– Uskoimme myös, että meiltä löytyy alan kehittämiseen tarvittavaa osaamista ja että sen siirtäminen maantieteellisesti lähellä sijaitseville alueille onnistuu kohtalaisen helposti.

Ensimmäisen etabloitumisaskeleensa Fazer otti 1993 asettuessaan Viroon. Leipälle on tuotteena ominaista paitsi patrioottisuus, myös se, että tuotteen on oltava tuore. Se tehdään yöllä ja jaellaan päivällä. Sitä ei siis voi tuoda ulkomailta ainakaan suuria määriä. Kauas sitä ei yleensä jaella siitäkään syystä, että tuotteen hintataso on alhainen.

Vain vuosi Viroon asettumisen jälkeen Fazer alkoi tutkailla Pietaria. Elettiin vuotta 1994, jolloin Venäjän talous oli vielä huteralla pohjalla, vaikka kauppa Suomen kanssa olikin kääntynyt kasvuun. Poliittisesti Venäjä oli tuolloin kaikkea muuta kuin vakaa, olivathan panssarit olleet Moskovan kaduilla vain vuotta aiemmin. Mutta yksityistäminen oli käynnissä, ja sen kohteena olivat myös leipomot. Neuvostoaikoina Leningradin leipämarkkinoita hallitsi 26 erikoistuneen leipomon yhteenliittymä. Myynnistä ei kenenkään tarvinnut tietää mitään – eikä sitä osaamista mistään tupsahtanut Neuvostoliiton romahdettuakaan.

---

Fazer iski silmänsä neuvostoajan eliitin suosimaan Krasnyi Pekar-leipomoon. Karimaa sanoo sen olleen katsastetuista kohteista selvästi parhaimmassa kunnossa.

– Kävimme heidän kanssaan neuvotteluja, ja ostimme osakkeita voucher-huutokaupoista. Uskoimme pääsevämme johdon kanssa sopimukseen enemmistöosakkuudestamme.

Fazer sai äänivaltaisista osakkeista 21 prosenttia, mikä oikeutti hallituspaikkaan. Parin vuoden ajan yhteistyötä yritettiin rakentaa, mutta tulokset noista yrityksistä jäivät laihoiksi. Talvella 1997 Fazer totesi, ettei yhteistyöstä tullut mitään. Yritykseltä puuttuivat yhteiset tavoitteet.

Perusstrategiaa ei kuitenkaan muutettu, vaan nyt yritettiin uudelleen. Konsultiksi valittiin silloinen SIAR Bossard, sama ryhmä, jota myös jättipanimoksi kasvanut BBH alussa käytti. Sen venäläiset konsultit kävivät läpi Pietarin suurimmat leipomot, ja niissä vierailivat myös fazerilaiset.

Tällä kierroksella yksi yritys nousi yli muiden. Se oli Hlebnyi Dom, joka silloin oli Pietarin toiseksi suurin leipomo. Sen markkinaosuus lähenteli jo 15 prosenttia, mutta tavoitteet olivat korkeammalla ja leipomon uudistustyö oli jo aloitettu. Tehtaaseen oli hankittu kolme uutta, länsimaista tuotantolinjaa.

Pääosa Hlebnyi Domin omistuksista oli ylimmän johdon kontrolloimilla holding-yhtiöillä, mutta osa osakkeista oli suoraan yksityisten ihmisten omistuksessa.

– Heillä oli selkeä näkemys siitä, että he halusivat kasvaa Pietarin suurimmaksi leipomoksi, ja he uskoivat tavoitteen parhaiten toteutuvan länsimaisen yhteistyökumppanin kanssa. Tahtotilamme oli jo silloin aika lailla samanlainen ja niin se on vieläkin.

Hlebnyi Domin toimitusjohtaja Valeri Fedorenko kuului yksityistämisen jälkeisiin omistajiin ja hän on edelleenkin yksi osakkaista. Silloinen johto hankki yhtiön osakkeita haltuunsa ostamalla niitä työntekijöiltä, jotka olivat saaneet osuutensa yksityistämisen yhteydessä.

Tarjolla olleesta kolmesta yksityistämisen vaihtoehdosta Hlebnyi Domissa noudatettiin niin sanottua kakkoskeemaa. Siinä henkilökunta sai yhtiöstä ilmaiseksi 51 prosenttia, voucher-kauppaan

---

osakkeista meni 29 prosenttia. Fedorenko oli markkinoille tulleissa osakkeissa nopeasti kiinni.

– Osakkeet olivat uusi asia, ja kaikki halusivat myydä.

Osakkeiden päätymistä toimivan johdon haltuun on paljon myös arvosteltu, mutta Hlebnyi Dom osoittaa, ettei lopputulos aina ole ollut huono.

– Hlebnyi Domissa yksityistäminen pystyttiin viemään läpi ilman skandaaleja. Yksi syy tähän on varmasti ollut se, että kaikki ymmärsivät, että resurssit suunnattiin nyt selvästi yrityksen kehittämiseen.

– Ennen Fazerin tuloa yritystä johdettiin kuitenkin autoritaarisesti ja resurssit suunnattiin tiukasti tuotannon kehittämiseen, Fedorenko sanoo.

Kehitystyö yhtiössä käynnistyi 1990-luvun puolivälissä.

– Halusimme, että yrityksen nimi jää ihmisten mieleen.

Niinkin aikaisin kuin 1997–1998 Hlebnyi Dom alkoi tuoda markkinoille omia tuotteita, sellaisia, joita vain se tekee. Myöhemmin noihin tuotteisiin liittyivät reseptiltään venäläistyneet puikuleivät.

Leipomomäärätietoinen kehittäminen oli siis jo käynnissä Fazerin tullessa siihen mukaan. 1997 tehtaalla uudistettiin tuotantolinjoja, mutta markkinoinnista ja myynnistä kertoo paljon se, että vielä 1998 kaikki leipä oli pakkaamatonta, valtion asettamat standardit täyttävää leipää.

– Omista brändeistä ei edes puhuttu mitään. Pietarilaiset eivät edes tieneet, mistä tehtaista heidän leipänsä tuli. Asetelmaan kuului sekin, että kuljetukset olivat monopolin hallussa, Fedorenko kertoo.

Neuvottelut yhteistyöstä Hlebnyi Domin ja Fazerin välillä käynnistyivät huhtikuussa 1997 ja sopimus oli valmis kesäkuussa. Lopulliset paperit olivat valmiina jo elokuussa. Koko prosessiin kului aikaa ainoastaan runsaat neljä kuukautta.

– Prosessi oli kyllä harvinaisen nopea, Karimaa sanoo.

Fazer oli alun perin asettanut tavoitteekseen saada yhtiöstä vähintään 50,1 prosenttia. Tästä tavoitteesta väännettiin kättä, kunnes yhteisymmärrys keskustelujen jälkeen löydettiin.

---

Erityisen mielenkiintoista Fazerin kannalta oli se, että koko kauppahinta toteutettiin emissiona. Fazerin sijoittama raha jäi siis yhtiöön, eivätkä silloiset venäläiset omistajat halunneet kääriästä omaan taskuunsa mitään.

– Tietysti tällainen lähtökohta helpotti meidänkin puolellamme asioiden käsittelyä.

Papereita valmisteltaessa osapuolet tekivät osakassopimukset ja sopivat yhteisistä pelisäännöistä. Vuoden 2003 loppuun saakka yhtiön hallituksessa oli 3+3 jäsentä ja puheenjohtajuus oli nimetty Fazerille.

– Tätä voi olla vaikea uskoa, mutta koko yhteistyöjaksoon ei mahdu ainuttakaan konfliktia. Sovimme heti alussa, että päätökset tehdään yhteistyössä ja se sopimus on pitänyt, Fedorenko sanoo.

Vaikka kaikki näytti alusta saakka Fazerin kannalta hyvinkin ruusuiselta, ongelmia oli edessä. 1997 oli vielä optimismin vuosi, mutta ruplan arvo alkoi jo häilyä. Osakeantimalli edellytti kuitenkin määrätietoista etenemistä, koska Venäjän lakien mukaan sovitut osakeannit oli maksettava vuoden sisällä.

Fazer maksoi antia yhtiön todellisen rahan tarpeen mukaan.

Karimaa muistelee, miten elokuun 1998 kriisin lähestyessä venäläiset sanoivat, että nyt on tarkan pelin paikka.

– Me emme menettäneet yhtään killinkiä. Osakeanti keskeytettiin ja jäätiin odottamaan.

Fazer oli ehtinyt käyttää investoinneistaan 40 prosenttia, joilla se oli ehtinyt hankkia noin 25 prosentin omistusosuuden, siis vajaat puolet aiotusta. Irtaantuminen olisi ollut sikäli helppoa, että Fazerin rahaa oli sijoitettu Venäjälle vasta viisi miljoonaa dollaria.

– Jouduimme pohtimaan sitä, jatkammeko vai emme.

Investointiin varatusta rahasta oli vielä suurin osa käyttämättä. Sukuyhtiö jatkoi kuitenkin yhtä päättäväisesti kuin oli aloittanutkin. Hallituksen silloinen puheenjohtaja Peter Fazer totesi, että kun on aloitettu, niin jatketaan. Tuo päätös oli hyvin kauaskantoinen.

– Taluskriisi koetteli meitäkin. Tällaisilla kriiseillä on paljon seurausvaikutuksia, jotka eivät liity itse kriisiin. Monille investointisuunnitelmille siitä tuli merkittävä vedenjakaja, sanoo Fedorenko, joka kiittelee edelleen Peter Fazerin pitkäjänteisyyttä.

---

Pitkäjänteisyyteen kuului myös, että osingot jätettiin yhtiöön. Tämä kertoo siitä, että venäläinenkin kumppani luotti yhtiön arvon nousuun.

Osakeanteja oli lopulta kolme, niin että vasta vuoden 1999 lopussa Fazerin omistusosuus nousi tavoiteltuun 50,1 prosenttiin.

– Koko tämän ajan me luotimme siihen, että venäläinen kumppanimme pitää sanansa ja me pidimme omamme, Karimaa kertoo.

Enemmistöosuus maksoi Fazerille tuossa vaiheessa 18,5 miljoonaa dollaria.

Kriisin jälkeen Venäjän talouskehitys kääntyi vahvaan kasvuun ja Hlebnyi Dom kehittyi nopeasti. 2000-luvulla osakeanteja on järjestetty vielä kaksi, ja Fazer on lisäksi ostanut osakkeita kolmelta pääomistajalta sekä yhtiön henkilökunnalta. Syksyllä 2004 Fazer omisti yhtiöstä jo 79 prosenttia.

Tämän prosessin kuluessa Hlebnyi Dom laajentui. Jo vuonna 2000 yhtiössä päädyttiin arvioon, ettei Pietarin eteläpuolella sijaitseva leipomo pysty palvelemaan pohjoisia riittävän hyvin.

Pari vuotta myöhemmin se osti 90 prosenttia Murinski-nimisestä leipomosta, jossa käynnistettiin välittömästi suuri investointiohjelma, joka saatiin päätösvaiheeseen 2004 loppupuolella.

Tuotevalikoima laajentui samoihin aikoihin, kun Hlebnyi Dom osti Vasilin saarelta Vasileostrovski-nimisestä leipomosta runsaat kaksi kolmannesta. Sen tuotevalikoima perustuu pitkään säilyville tuotteille kuten korpuille ja rinkeleille.

Puhtaasti määrällisesti mitattuna Hlebnyi Dom on jo ajanut Fazerin Suomen-tuotannon edelle. Fazerin omistamat tehtaat Pietarissa tuottavat leipomotuotteita yhteensä 330 tonnia vuorokaudessa, mikä on neljänneksen enemmän kuin Fazerin tuotantomäärät Suomessa. Pelkästään leipää se leipoo Pietarissa 200 tonnia vuorokaudessa. Arvoltaan Pietarin tuotanto jää vielä Suomesta, sillä leivän kilohinta on Pietarissa vain kolmanneksen suomalaisen leivän kilohinnasta.

– Hinnat lähentyvät toisiaan koko ajan, sillä vuonna 1998 kilohintojen ero oli kahdeksankertainen, Fedorenko muistuttaa.

Hänen mielestään Fazerin pääroolia ei voi mitata rahassa. Tärkeimmän panoksen venäläistehdas on saanut Fazerin tarjoamasta koulutuksesta.



---

– He ovat opettaneet meitä myymään tuotteemme. Neuvostoliiton aikana opimme vain jakamaan niitä. Myymisestä meillä ei ollut mitään tietoa.

– Fazer ei ole ollut pelkästään investoija vaan myös teknologinen partneri. Se on tuonut yhtiöön paljon osaamista.

Fazerin asiantuntijat olivat alkuvaiheessa paikan päällä suunnittelemassa tuotantoprosessia ja antamassa teknistä taustatukea. Markkinoinnin asiantuntijat rakensivat Hlebnyi Domin markkinointiorganisaatiota kuntoon, ja kirjanpitäjät varmistivat numerotietojen vertailtavuuden.

Fazer Leipomot toimii matriisissa, ja Hlebnyi Dom on sen osa, mutta suomalaisia ei tehtaassa enää työskentele ainoatakaan. Suomalaiset asiantuntijatkin saivat omat projektinsa päätökseen suunniteltua nopeammassa aikataulussa. Päivittäinen kontrolli toimii lähinnä Internetin avulla.

Suuria muutoksia Fazerin aikana on tehty ennen muuta jakelujärjestelmään. Se on Pietarissa uudistettu kokonaan samoin kuin leipien pakkaus ja niiden nostaminen esille myymälöissä.

Fazer oli ensimmäisiä yhtiöitä, jotka ostivat tuotantolaitosten haltisemat maa-alueet.

– Se sujui kommelluksitta, eikä osto jälkikäteen tarkasteltuna huono ollut, Karimaa sanoo. Kaupat tehtiin Fazerin suomalaisjuristien ja Hlebnyi Domin juristien avustuksella.

Suomen ja Venäjän rajan yli Fazerin tavaraa kulkee varsin vähän. Rajan ylittävät oikeastaan vain koneet ja laitteet, ja niiden kuljetukset ovat sujuneet viime aikoina ilman suurempia ongelmia. Raaka-aine saadaan paikanpäältä joitain lisäaineita lukuun ottamatta.

Pakkauksia viedään vielä Suomesta Venäjälle, mutta sekä Karimaa että Fedorenko kertovat pakkausteollisuuden kehittyvän Venäjällä nyt niin voimakkaasti, että todennäköisesti jo vuonna 2005 Hlebnyi Dom käyttää Venäjällä tehtyjä pakkauksia. Erittäin kilpailukykyistä pakkausteollisuutta maahan on rakentanut muun muassa slovakialainen metsäteollisuus.

– Pietarissa varmasti kuolee osa vanhoista leipomoista, koska ne eivät kykene uudistumaan, Karimaa arvioi.

---

Hän uskoo, että venäläisestä elintarviketeollisuudesta löytyy vielä ostettavaa, mutta lipun hinta on noussut jo korkeaksi.

– Ruplakriisin jälkeen vähän aikaa kaikki näytti junnaavan paikallaan, mutta muun muassa öljyn hinnan kohoaminen on lisännyt vauhtia tuntuvasti. Ja nythän se on kyllä kova.

– Kaikki yhteiskunnan osa-alueet kehittyvät nopeasti, ja vaikka Venäjän lainsäädäntö ei vieläkään kovin ihmeellinen ole, niin onhan se selvästi siirtynyt normaalia yritystä suosivaan suuntaan. Lisäksi remmiin astuneet nuoremmat sukupolvet ovat saaneet varsin hyvän koulutuksen ja nähneet maailmaa. Liiketoiminnan hoitaminen meidän ymmärtämällämme tavalla yleistyy.

Aivan kaikki ei kuitenkaan Fazerilla suju niin kuin pitäisi. Kielteinen varjo tulee myllyteollisuudesta, joka on kartellisoitumassa. Pietarin kolmesta myllystä kaksi on jo päätynyt samalle omistajalle.

Huikkein suomalainen, tai tarkemmin suomalais-ruotsalainen menestystarina Venäjällä on sekin osa elintarviketeollisuutta. Baltic Beverages Holding on runsaassa kymmenessä vuodessa kasvanut maailman yhdeksänneksi suurimmaksi panimoyritykseksi, ja siihen kuuluva, Pietarissa toimiva Baltika-panimo on Euroopan suurin. BBH-kokonaisuuden markkina-arvo on yli viisi miljardia euroa. Se on ehtinyt nostaa Hartwallin panimosuvun kotimarkkinoilta keskeiseksi eurooppalaiseksi panimoteollisuuden vaikuttajaksi.

Koko tarina lähti liikkeelle aikaisin, jo ennen Neuvostoliiton lopullista hajoamista. Tarinat siitä, miten kaikki sai alkunsa, poikkeavat jonkun verran toisistaan. Keskeinen henkilö Baltic Beverages Holdingia perustettaessa oli joka tapauksessa Hartwallin hallituksen puheenjohtaja Gustav von Hertzen, joka istui myös ruotsalaisen Procordian hallituksessa.

Procordia omisti ruotsalaispanimo Prippsin, jonka johtoon oli noussut Ikean entinen yritysjuristi Hans Källenius. Edellisessä työpaikassaan Källenius oli hoitanut nimenomaan Itä-Euroopan asioita. Ruotsissa ilmestynyt kirja *Att lyckas i Ryssland* nimeää Källeniuksen vision tärkeimmäksi vaikuttimeksi itään menolle. Källeniuksen näpeissä poltteli Prippsin vahva kassa, ja hän oli sen turvin lähdessä jopa Saksaan ostamaan Löwenbrauta.

---

Kauppalehti Optiossa Hartwallin suvun päämies Erik Hartwall muistelee, miten von Hertzen jarrutteli Saksaan menoa ihmetellen, mitä annettavaa Pripssillä olisi Saksassa. Pelkkä raha ei riittänyt, sillä sitä oli muillakin.

Källenius kiersi panimoita myös Moskovassa, ja jossain vaiheessa hänen korviinsa kantautui, että Hartwall on liikkeellä samoissa asioissa. Hartwall oli tuolloin teettämässä selvityksiä konsulttiyhtiö Siarilla. Ruotsalaiskirjan mukaan Källenius ehdotti yhteistyötä Hartwallille, joka kuitenkin suhtautui siihen epäroiden. Erik Hartwall puolestaan muistaa, että ehdotuksen yhteistyöstä teki von Hertzen, ja Pripssissä ajatusta pidettiin hyvänä. Yhtä kaikki, suomalais-ruotsalainen Baltic Beverages Holding syntyi yhteisyrityksenä, jonka Hartwall ja Pripss omistivat puoliksi.

BBH:n ensimmäinen kohde oli Viro ja sen suurin olutpanimo Saku. Saku osoittautui onnistuneeksi investoinniksi, mutta suuren siirron tekeminen edellytti vahvoja visionäärejä molempien omistajayhtiöiden johdossa.

Hartwallin toimitusjohtajana toimi Erik Bäckman. Päätöksen Pietariin menosta Bäckman ja Källenius tekivät Tallinnan torilla vuonna 1991, siis keskellä taloudellista ja poliittista sekamelskaa. Riskien hyväksyminen edellytti siinä tilanteessa rahan lisäksi vahvaa uskoa markkinatalouden voittoon.

– Olemme ehkä vähän uhkarohkeasti lähteneet liikkeelle tietämättä ylipäätään mitä eteen tulee, mutta näin kai tässä on täytynyt vain menetellä, BBH:n aiempi vetäjä Henrik Therman sanoi Optiolle 1997. Henrik Therman vetäytyi eläkkeelle vuonna 1997. Hänen tilalleen nousi Fazerilta Christian Ramm-Schmidt.

– Ei tänne pääse sellainen suomalainen, joka tulee vain nuuskiimaan tilannetta, Ramm-Schmidt sanoo.

Päätäväisyys on todella kannattanut. BBH:n markkinaosuus Venäjällä juotavasta oluesta on 36 prosenttia. Sen lippulaiva on Baltika, joka on jatkanut markkinoita nopeampaa kasvuaan.

Työntekijöitä BBH:lla on Venäjällä toistakymmentä tuhatta, tehtaita kymmenen, suuria jakelukeskuksia noin 40.

---

– Baltika on suurin yrityksemme, ja siihen olemme fuusioimassa muut Venäjän yhtiömme.

Venäläinen toimintaympäristö joutuu todelliseen testiin, koska fuusio merkitsee sitä, että BBH:n on käytettävä Venäjällä hyvin monenlaisia yritysjärjestelyjen keinoja. Syksyllä 2004 Baltikalla oli viisi panimoa. BBH oli tuolloin fuusioimassa lisää omistuksiaan. Kaikkiin sen hallussa Venäjällä on neljä yhtiötä.

Ramm-Schmidt sanoo, että konsolidointiin on jo selvä tarve. Lähi-tulevaisuudessa BBH:lla on Venäjällä vain yksi yhtiö.

Tämä merkitsee myös selvää muutosta BBH:n aiempaan ajatte-luun. Yhtiö eteni Venäjällä rakentamalla partnershippeja paikallisten panimoiden omistajien kanssa. Monesti uuden panimon ostossa tuo-tantolaitosta tärkeämmäksi nousi se, millainen johto panimossa oli.

Yhtiön kasvaessa rakenteesta tuli hankala. BBH:n etenemistä kui-tenkin helpotti se, että paikallisten panimoiden johdolle jäi mahdol-lisuus asemansa säilyttämiseen. Sama asia muuttuu nyt vaikeudeksi, sillä kaikkien paikallisjohtajien ei ole kovin helppo taipua palkolli-siksi, ei välttämättä edes hallitusten jäseniksi.

BBH:n ja Fazerin toimintatavat muistuttavat monessa suhteessa toisiaan. Omalla nimellään BBH ei ole millään tavoin esillä Venäjäl-lä. Näkyvillä ovat ainoastaan paikalliset panimot. BBH:n profiili on ollut kauttaaltaan venäläinen.

– Ratkaisu on ollut hyvä siitäkin syystä, ettei koskaan tiedä, koska joku nationalisti alkaa lietsoa muukalaisvihaa. Historiassa ei tarvit-se kauhean kauaksi mennä taaksepäin, kun jo törmää Suomessakin olleisiin rajoitteisiin. Ulkomaalainen ei saanut omistaa viidennestä enempää osakkeita ilman valtioneuvoston lupaa. Vieraan maan kan-salainen ei myöskään ollut kelvollinen yhtiön hallituksen jäseneksi.

– Ainahan voi myös matkustaa Norjaan tutustuakseen nationalistii-siin tunnelmiin. En olisi hirvittävän yllättynyt, jos sellaisia ilmenisi myös Venäjällä, mutta tällä hetkellä mitään siihen viittaavia merkkejä ei ole.

BBH:n kaikki panimot sijaitsevat suurissa kaupungeissa, mikä osaltaan helpottaa sen toimintaa.

– Olemme hakeneet laajempia keskittymiä sen takia, että olut on laajojen kuluttajapiirin juoma. Lähtökohtamme on ollut, että

---

meillä on ollut jotain tarjottavaa suurten kaupunkien väestölle. Olut siellä oli huonoa, eikä valmistuksesta ollut riittävästi osaamista.

BBH:n tarkoituksena on ollut valmistaa venäläistä olutta venäläisille. Lähtökohta on osoittanut toimivuutensa. 1998 talouskriisistäkin BBH selvisi varsin hyvin, sillä se toimi maan sisällä, jolloin valuuttaheilahtelut tulivat vastaan pehmentyneinä.

– Maanviljelyyn alkoi jo silloin tulla jonkin verran puhtia, ja raaka-aineesta pystyi yhä suuremman osan ostamaan maan sisältä. Raaka-aineen saanti paranee nyt kovaa vauhtia. Alkuvaiheessa esimerkiksi mallasohran saanti oli tavattoman vaikeaa.

– Nyt Venäjällä viljellään jo ihan oikeita lajikkeitakin. Mallastamoihin on saatu lisää kapasiteettia, niitä on myös BBH:n omistuksessa, joten tässäkin asiassa ei enää olla niin paljon tuonnin varassa.

BBH saa Venäjältä nykyisin myös tarvitsemansa lasipullot, oluttölkit, kruunukorkit ja etiketit.

Jakelujärjestelmäänsä BBH on rakentamassa Baltikan ympärille. Baltikan järjestelmä on jo nyt BBH:n sisällä edistyksellisin. Järjestelmään liittyy myös suora vähittäisjakelu päivittäistavara kauppaan. Suurimmissa kaupungeissa BBH ottaa käyttöön oman jakelun. BBH:n logistiikka työllistää lähes 5 000 työntekijää.

Länsipelissännöt ovat tulossa myös venäläiseen kauppaan, joka ketjuuntuu nyt hyvää vauhtia. Byrokratia on vielä eri tavalla vastassa ja turvahenkilökuntaa yrityksillä on Venäjällä enemmän kuin lännessä, mutta Ramm-Schmidt korostaa, että niin markkinointimenetelmät kuin asiakasrakennekin alkavat olla samanlaisia kuin lännessä.

– Logistiikassa on vähän kiemuroita, mutta kyllä sielläkin kaikki toimii. Myös pankkijärjestelmä toimii. Me voimme lähettää pankin kautta rahaa, ja se on päivässä perillä.

BBH nostaa Venäjällä myös 100 miljoonan dollarin osingot vuosittain.

– Tämä on toiminut alusta saakka. En yksinkertaisesti ymmärrä niitä yrityksiä, jotka eivät ole halunneet etabloitua, koska ”osinkojahan ei saa ulos maasta”. Me saimme ensimmäisen osinkomme ulos jo vuonna 1994 eikä mitään kepulikonsteja ei ole tarvittu. Kukaan

---

ei ole tullut edes kyselemään, että mitä te oikein teette. Yhtiökokous tekee päätöksen, ja asia on selvä.

Venäläistä pääomaa palaa nyt maahan, mistä osoituksena on Neitsytsaarten ja Kyproksen nousu tärkeimpien investoijamaiden joukossa.

Ramm-Schmidt on varma, että Venäjän johdossa ymmärretään täysin se, ettei Venäjältä voi koskaan tulla oikeaa suurvaltaa ilman länsi-investointeja ja niiden mukanaan tuomaa osaamista.

– Venäjän johto haluaa tehdä maasta modernin valtion. Eristäytymällä siihen ei pysty millään. Siksi luulen, että lopulta järki sanoo, että on määrättyjä pelisääntöjä, joita täytyy noudattaa,

Ramm-Schmidtä kummastuttaakin se, miten paljon Suomessa on riittänyt keskustelua Suomen ja Venäjän välisestä investointien suojasopimuksesta.

– Tuo keskustelu on ollut tavattoman vahingollista Suomelle. Se on johtanut ajatukseen, ettei Venäjälle kannata mennä, ennen kuin siellä kaikki asiat ovat kunnossa. Venäjä on liittymässä WTO:n jäseneksi, ja kun jäsenyys toteutuu, täytyy kaikilla olla samat ehdot. Jatkuva puhe investointien suojasopimuksesta alkaa jo ärsyttää venäläisiä.

– Enemmän tuloksia olisi varmaankin saatu, jos investointien suojasopimuksen sijaan olisi keskitytty rajamuodollisuuksien helpottamiseen. Tällainen valinta olisi ollut perusteltu tavoitellun gateway-asemankin vuoksi.

Baltikan valtaisassa panimossa huomio kiinnittyy myös henkilökunnan monipuolisiin vapaa-ajan viettomahdollisuuksiin. Se vaikeuttaa kevyeltä tuulahdukselta menneiltä ajoilta. Ramm-Schmidt myöntää, että tällaista ajattelua on vielä jäljellä.

– Siellä on vähän sellaista vanhaa patruunahenkeä.

Patruunahenkisyys ilmenee myös yhteiskunnallisen sponsoroinnin yleisyytenä.

– Panimot valitsevat sponsorointikohteensa itsenäisesti, mutta yhteiskunnalliset kohteet helpottavat kanssakäymistä paikallisen virkamieskunnan kanssa.

Panimoilla on itsessään suuri vaikutus ympäristöönsä.

---

– Suuri taloudellinen hyöty koituu siitä, että paikallinen yrittäjäkaarti oppii laajasti näkemään mitä oikeasti pitää tehdä. Hyöty tätä kautta on Venäjälle varmasti suurempi ja pysyvämpi kuin pelkkä investointirahan maahan tuonti.

## STOCKMANN ON OLLUT KRIISIEN VUOKSI SULJETTUNA VAIN YHDEN PÄIVÄN

Jos elintarviketeollisuus on lähtenyt kehittymään hyvin Venäjällä, niin aivan sama pätee kauppaan, joka ketjuuntuu nyt hyvää vauhtia. Osin kaupan kehitykseen on vaikuttanut hyvä taloudellinen kehitys ja kasvanut ostovoima.

Nyt kaupan rakenteet ovat alkaneet hahmottua, ja vähittäiskaupan lisäksi myös tukkukauppa on kehittynyt. Näin ei ollut silloin, kun Stockmann teki päätöksensä etabloitua Neuvostoliittoon. 1980-luvulla kotimarkkinat alkoivat kypsyä, kaupan kasvu oli Suomessa hidasta ja läheiset länsimarkkinat olivat samassa tilassa.

Saksan markkinat eivät Stockmannia houkutelleet. Tavarataloryhmää vetävä varatoimitusjohtaja Jukka Hienonen kertoo yhtiössä tiedostetun, että Stockmann oli pieni, kannattava ja hyvämaineinen yhtiö, joka pystyi nopeaan päätöksentekoon. Nämä olivat vahvuuksia monessa paikassa, mutta Saksan markkinoiden valtaaminen tällaisten avujen turvin ei tuntunut realistiselta. Kalliisiin virheisiin yhtiöllä ei ollut varaa.

Jos suhteellista etua Saksan markkinoille ei keksitty, niin Neuvostoliitosta se löytyi.

– Neuvostoliitto oli Stockmannille tuttua aluetta sikäli, että sen vientipalvelu oli jo 1950-luvulta saakka toimittanut Moskovassa toimiville länsidiplomaateille ja liikemiehille heidän tarvitsemansa ostokset.

Asiakkaita Stockmannilla oli Moskovassa jopa 30 000, minkä katsottiin merkitsevän myös kohtuullista asiakaspohjaa omalle liikkeelle. Tämän teki mahdolliseksi logistinen asema. Päivittäinen rautatieyhteys yhdisti Helsingin ja Moskovan.

Vuonna 1989 Stockmannista tuli ensimmäinen länsimainen vähittäiskaupan harjoittaja Neuvostoliitossa. Hienonen puhuu geopoliittisesta valinnasta.

---

– Toiminta käynnistettiin mitättömissä 400 neliömetrin tiloissa, mutta vuosimyyntissä Stockmann ylsi 15 miljoonaan dollariin.

Hinnoittelua helpottivat kilpailun olemattomuus ja krooninen pula hyvästä tavarasta. Yritykselle tällainen asema on kuitenkin vaarallinen. Se saattaa tuntua hyvältä omalla hetkellään, mutta näennäinen helppous voi sokeuttaa. Stockmannkin teki virheitä, joista kallein oli venäläisten työntekijöiden aliarviointi.

Menestyvä yritys kuitenkin oppii virheistään ja vahvistuu niitä korjattaessaan.

Stockmannin myynti jatkui Moskovassa kohtuullisena, mutta yhtiö ajautui useampaankin yhtäaikaiseen kriisiin. Jukka Hienonen palkattiin tilannetta korjaamaan keväällä 1995. Hän tuli tyystin toiselta toimialalta, metsäkoneita valmistavasta Timberjackista, missä hän oli edennyt Venäjän kaupasta markkinointijohtajaksi vastuualueenaan koko Eurooppa, Afrikka, Venäjä ja Kiina.

– Jälkikäteen ajatellen minulle on osunut todella hyvä tuuri, kun olen osunut murrosvaiheeseen oikeaan paikkaan, Hienonen hymyilee.

Turun kauppakorkeakoulusta valmistuttuaan Hienonen sai ensimmäisen työpaikkansa Kaukomarkkinoilta, jossa hän aloitti barterpuolella traderinä. Englantilaisittain ilmaistuna titteli kuulostaa komealta, mutta arkipäivä oli toista. Hienosen ensimmäisenä työtehtävänä oli keksiä, miten ostaa venäläisiltä sahoilta yli jäävää pintalautaa. Varsinainen sahatavara meni virallisen organisaation kautta, eikä sillä käyty kauppa ollut erityisen kannattavaa.

– Voi sanoa että mun ensimmäinen hommani oli vaihtaa venäläistä pintalautaa pyörösahateriin, no meni siinä sivussa vähän moottorisahojakin. Siitä kun aloitti, niin ei ole tässä bisneksessä mikään tuntunut kovin vaikealta. Jalkatyötä piti tehdä paljon.

– Kadehdin kyllä niitä viereisen osaston kavereita, jotka tekivät Tikkurilan maaleilla protokollakauppaa. Maalille oli tavaravaihtopöytäkirjassa sovittu kiintiö, ja ainoa taistelun paikka oli se, kuinka suuren osan saa Teknos ja kuinka suuren Tikkurila. Sopimukset tehtiin kerran vuodessa, eikä myyjä edes tiennyt, mille loppuasiakkaalle tavara oli menossa.



---

Jos Hienosta silloin harmitti, ettei hän päässyt helpon bisneksen puolelle, niin enää ei ainakaan harmita.

Barterkauppojen järjestely eri puolilla Venäjää opetti maan tavoille heti.

– Loppuasiakasta oppi kuuntelemaan ja senkin oppi ymmärtämään, mistä se raha oikein leivotaan.

Clearingin aikana Suomen idänkaupan osaaminen kertyikin ennen muuta tuon helpon bisneksen puolelta, mikä on hyvinkin saattanut jättää jälkensä monen yrityksen Venäjä-arvioihin. Protokollakauppa opetti asioimaan hallinnon kanssa ja saattoi suunnata mielenkiinnon sinne vielä silloinkin, kun katseet olisi pitänyt kääntää yrityksiin.

Hienosen oppi tuli venäläisiltä, joilla oli syli täynnä nuotioon matkalla olevaa roinaa. Sille oli saatava jokin hinta lännestä ja sitten vaihdettava se pois venäläiseltä.

Timberjackille Hienonen päätyi juuri siitä syystä, että hän oli hankkinut kokemusta jalkatyöstä Venäjältä. Uuden työnsä hän aloitti samana päivänä kuin clearing-järjestelmä romahti 1.1.1991. Rautama-Repolaan tuolloin kuulunut Timberjack myi jo 1991 Venäjälle 74 kappaletta miljoonan markan arvoisia metsäkoneita. Se rakensi ensimmäisenä huolto- ja jälleenmyyntiverkoston ja saavutti Venäjällä markkina-aseman, joka on kestänyt.

Kun Timberjack myöhemmin myytiin John Deerelle, siitä tuli yksi ensimmäisistä suomalaisyhtiöistä, joka oli yrityskaupassaan kyennyt rahastamaan vahvan aseman Venäjän markkinoilla.

Stockmannille oli kuuden ensimmäisen toimintavuoden aikana kehittynyt hyvin monitahoinen kriisi. Samaan aikaan voitiin puhua kustannuskriisistä, johdon kriisistä ja kannattavuuskriisistä.

– Voi kyllä sanoa, että kuuden vuoden aikana tehty työ oli valussa hiekkaan.

Kilpailuasema oli säilynyt vielä 1995 hyvänä. Länsimaisista kilpailijoista vain harvat olivat siinä vaiheessa uskaltaneet Venäjälle. Kysyntäkin oli erittäin hyvää ja se kasvoi edelleen.

Ongelmia olivat pula liiketiloista ja osaamisesta. Osaamisaukkoa paikkaamaan Stockmann oli lähettänyt huomattavan suuren joukon

---

suomalaisia työntekijöitä. Enimmillään 90 suomalaista pyöritti 2 500 neliön liiketiloja.

Kannattavuusongelmia ei siis kannattanut ihmetellä. Valtaosa työskenteli jonkinlaisissa johtaja- tai päällikköasemassa, mikä teki koko organisaatiosta täysin yliorganisoidun. Yksikään venäläinen ei yltänyt päätöksiä tekevään portaaseen.

Kulttuurista Stockmannin venäläisissä toimipisteissä oli tullut syrjivää.

–Venäläiset tekivät työt, mutta 90 prosenttia suomalaisista oli sellaisia, ettei heistä ollut mihinkään. Heidän suurin päivittäinen suoritteensa oli löytää aamuisin metrolla töihin ja illalla kotiin.

Asetelma valkeni heti ensimmäisellä vierailulla, kun Hienonen huomasi, miten henkilökunnan tiloissa venäläisiltä oli kielletty suomalaisten jääkaapin käyttö. Alko suursiivous ja samalla venäläisten työntekijöiden nostaminen organisaatiossa.

Timberjackilta Hienonen otti mukaansa Jussi Kuutsan, nuoren upseerin, jonka Hienonen tiesi luotettavaksi ja jämpiksi kumppaniksi. Kuutsa onkin tehnyt Venäjällä vakuuttavaa jälkeä, mutta muita suomalaisia Venäjällä toimivassa organisaatiossa ei juuri ole.

Stockmannille oli hakeutunut töihin paljon tutkijoita ja muita hyvän koulutuksen saaneita venäläisiä. Heille Hienonen alkoi antaa vastuuta. Asioita oli saatu jo hyvään järjestykseen ja kannattavuus kohenemaan, kun elokuussa 1998 rupla romahti. Tuosta ajasta puhuessaan Hienosen ääni värähtää vieläkin. Stockmann oli siirtynyt ruplahinnoitteluun, kuten laki edellytti, ja nyt sen oli hankittava ruplilla tuontitavara kauppojensa hyllyille. Ilman tuloksen romahdusta tästä ei selvitty. Hienonen sanoo oppineensa ihailemaan tyyneyttä, jolla venäläiset lopulta ottivat vastaan valuuttakurssinsa romahduksen. Se aiheutti paljon henkilökohtaisia tragedioita, mutta mitään suurempia kapinoita ei syntynyt.

Stockmannin toimitusjohtaja Hannu Penttilä tuki Hienosta, eikä yhtiön hallitukseen ryhtynyt Venäjältä perääntymään. Tässäkin tapauksessa pitkäjänteisyys osoittautui kannattavaksi. Monet kilpailijoista antoivat Stockmannille lisää liikkumatilaa jättämällä jo käynnistyneet projektinsa.

---

– Juuri toiminnan pitkäjänteisyys on Stockmannin menestyksen kannalta ollut kaikkein tärkeintä koko sen yli 15 vuoden ajan, jonka yhtiö on Venäjällä toiminut.

Stockmannin liikkeet ovat olleet suljettuna ainoastaan yhtenä päivänä 1993, kun panssarit partioivat kaupungin kaduilla aivan liikkeen lähituntumassa. Muuten liikkeet ovat olleet auki muutamia juhlapyyhiä lukuun ottamatta seitsemänä päivänä viikossa.

Keskeytystä kaupankäyntiin ei tullut edes niinä 1990-luvun alun vuosina, jolloin inflaatioluvut lähentelivät hyperinflaatiota. Hinnat kerrottiin valuutoissa ja vaihtokertoimet tauluilla. Näin kauppaa voitiin käydä ruplilla.

Stockmann on edennyt Venäjällä viime vuodet tasaisen varmasti. Myymäläpinta-alaa sillä on jo kolmannes Suomen myymälöiden pinta-alasta.

Kovin huolissaan Hienonen ei ole siitäkään, että markkinoille on nyt hankkiutumassa Stockmannin kansainvälisiä kilpailijoita.

– Sellainen, joka vasta miettii sinne menemistä, on kaukana takastartissa meihin nähden. Emme me enää pienestä säikähdä, Hienonen sanoo.

## TRADEKA HAKEE ASEMIAAN UUDELLEEN

Vain muutama vuosi Stockmannin jälkeen Venäjälle asemoitui myös Tradeka. Ennen emoyhtiö EKAN velkasaneerausta Tradeka oli ehtinyt perustaa tytäryhtiöt sekä Moskovaan että Pietariin. Venäjälle Tradeka oli mennyt sekä rautakauppa Renlundina että Siwana.

1990-luvun puolivälissä Tradeka luopui rautakaupoistaan, mutta sille jäi vielä neljä Siwaa. Yhtiö halusi laajentua voimakkaasti, mutta sen rahkeet eivät siinä vaiheessa riittäneet. Kun kumppaneiksi löytyivät Finnfund ja amerikkalainen Pioneer Investment, kaikki näytti jo hyvältä, mutta sitten iski pankkikriisi, joka pelästytti amerikkalaiset.

Myöskään jatkoneuvottelut venäläisen kumppanin kanssa eivät sujuneet. Tradekan kansainvälisiä toimintoja johtava Waldemar

---

Tuutti sanoo venäläisen kumppanin myöntäneen syyllistyneensä ahneuteen. Tuutti puolestaan on valmis arvostelevaan Tradekaa liiasta varovaisuudesta.

Kokonaan Venäjä ei Tradekalta jäänyt. Sen kolmas Siwa valmistuu Pietariin vuoden 2005 maaliskuussa.

– Meillä suomalaisilla on kaksi syntiä: joko lähdetään takin liepeet auki liehuen ja pannaan liikaakin rahaa palamaan, tai ollaan liian varovaisia. Jompikumpi virhe tehdään aina, tuumii Tuutti.

– Kyllä tämän homman voisi tehdä kultaista keskitietä: satsata vähän enemmän ja ottaa pikkuisen riskiä. Kun Venäjän riskeistä puhutaan, meidän pitäisi pikemminkin kysyä, onko meillä varaa olla ottamatta Venäjän riskiä. Minun mielestäni ei ole, sillä se on meidän lähimarkkina-alueemme.

Tuutti korostaa suomalaisten logistista etua, joka ulottuu Moskovaan saakka. Kaikkiin länsikilpailijoihin verrattuna etu on vähintään yhden päivän ja yhden rajan kokoinen.

Tradeka toimii Venäjällä hieman erilaisella profiililla kuin Suomessa. Tuutti sanoo Siwojenkin hakevan korkeampaa segmenttiä. Niiden tähtäin on nousevassa keskiluokassa.

– Heidän on voitava luottaa siihen, että tavara on kunnollista. Venäläinen haluaa maksaa laadusta, ja siitä tinkiminen kolahtaa kauppiaan omaan nilkkaan.

Tuutti on vakuuttunut siitä, että nyt keskiluokan muodostuminen on Venäjällä hyvässä vauhdissa.

– Olemme osaltamme olleet sitä luomassa. Vaadimme työntekijöiltämme kovaa ja huolellista työtä, mutta maksamme myös kunnollista palkkaa sosiaalikuluneen. Keskiluokka muodostuu Venäjälle yllättävän nopeasti, ja meidän on oltava sen tavoitettavissa.

Tuutti myöntää senkin, että vähittäiskaupan ketjut alkoivat Venäjällä muodostua juuri silloin, kun Tradeka haki toiminnalleen uutta starttia. Hän luottaa kuitenkin vahvasti pietarilaisiin kauppapaikkoihin ja pitkän läsnäolon tuomaan tunnettuuteen.

Vailla katetta ei Tuutin puhe ole, sillä Pietarin Siwat ovat olleet erittäin kannattavia yksiköitä.

---

## TELIASONERAN MEGAFON ON TODELLINEN KASVUYRITYS

TeliaSoneran valtavasta kasvusta Venäjän matkapuhelinmarkkinoilla näyttää tulevan osa Ruotsin teollisuushistoriaa, mutta suomalaisvoimin tarina on kuitenkin rakentunut, ja sen keskeisiin vaikuttajiin kuuluu Soneran johtaja Martti Huttunen.

–Venäjällä on oltava pitkäjänteisesti, eikä toimintaan saa tulla katkoksia. Uskottavuus syntyy siitä, että paikan päällä ollaan myös vaikeampina aikoina, Huttunen korostaa.

Matkapuhelinalalla esimerkiksi pitkäjänteisestä toiminnasta kelpaa Siemens, joka onkin saavuttanut Venäjällä hyvän markkina-aseman.

Mutta esimerkiksi kävisi myös Sonera. TeliaSonera omistaa nykyisin 44 prosenttia Megafon-matkapuhelinoperaattorista, joka laajentaa koko ajan verkkoaan Venäjällä. Asiakkaita operaattorilla on jo yli 11 miljoonaa, ja sen kasvuvauhti on ollut hurja.

Megafonin markkinaosuus Venäjän gsm-puhelussa on noin 20 prosenttia, ja sillä on laajempi peitto kuin millään muulla matkapuhelinoperaattorilla. Megafon toimii 71 alueella Venäjän 89 alueesta. Sen markkina-arvoksi arvioitiin syksyllä 2004 kolme miljardia dollaria, mikä merkitsisi sitä, että TeliaSoneran omistuksen arvo lähentelisi 1,4 miljardia dollaria.

Mobiilimarkkinat ovat viime vuosien aikana tuplaantuneet Venäjällä vuosittain, mutta Taloussanomien haastattelema johtaja Aimo Eloholma uskoo kasvuvauhdin taittuvan 60–70 prosenttiin vuonna 2005. Sekään ei ole aivan vähäinen.

Posti- ja telelaitoksen idänkauppa juontuu Neuvostoliiton ajoilta, mutta Sonera on jatkanut perinnettä. Se on ollut operoimassa nmt-verkkoa Luoteis-Venäjällä ja viemässä myöhemmin Venäjää gsm-aikaan.

– Kyllä suomalainen suurteollisuus on ollut uskomattoman konservatiivista. Tapaukset, joissa tuotantoa on siirretty Venäjälle, ovat jääneet yksittäisiksi, ja nekin ovat tapahtuneet parin viime vuoden aikana. Pitkään on asioita tutkittu, mutta kuka loppujen lopuksi tekee, niin se on toinen juttu, Huttunen sanoo.

---

Hän tosin myöntää, ettei Sonerankaan eteneminen Venäjälle ole ilman sisäisiä vääntöjä sujunut. Yksi sellainen käytiin kaapelin vedosta Moskovaan. Vastustajat pitivät Moskovaa liian etäisenä kaupunkina, jota kukaan ei oikein tunne.

Kaapelia rakennettiin sitten 1998 kriisin aikana.

– Olimme todella onnekkaita, että rakensimme kaapelia silloin. Kun kriisi oli ohi, saimme kaapelin valmiiksi ja tulimme markkinoille juuri silloin, kun kasvu lähti liikkeelle.

– Siinä oli tietysti enemmän onnea kuin osaamista, vaikka toisaalta näkyihän siinä selvä tahtotila.

Monen muun Venäjän-kaupan johtajan tavoin Huttunen kiittelee esimiehiään, jotka ovat olleet riittävän sitoutuneita hankkeisiin, jotta niitä on voitu johdonmukaisesti viedä eteenpäin. Sonerassa hänen kiitöksensä kohdistuvat ennen muuta Aulis Saliniin, Matti Makkoseen ja Kaj-Erik Relanderiin.

– Jonkun ihmisen tai jonkun porukan täytyy näihin hankkeisiin sitoutua, jotta ne saadaan vietyä huonojen aikojen yli. Siinä ei todellakaan ole kyse kvartaalitaloudesta. Sillä tavalla Venäjää ei voi mitata.

– Siellä on omat slumpkinsa ollut, enkä tiedä mikä on seuraava. Vielä ei näy mitään, mutta... viisi vuottakin on lyhyt aika.

Huttusen mielestä ihmiset luovat itse väärä harhoja Venäjästä, rakennetaan missioita tai odotellaan jotain tulevaa kuten presidentinvaaleja. Vaihdoista odoteltaessa ei tehdä yhtään mitään, eikä heti vaalien jälkeen ennen kuin nähdään mitä uusi kaveri tekee. Kahden–kolmen vuoden ajanjakso hävitään helposti.

– Poliittisen kentän vaikutusta yliarvioidaan. Ei se lopulta niin paljon vaikuta talouselämän toimintaan. Kun haimme lisensejä, meille oli tärkeää mennä Moskovaan ministereiden kanssa. Mukana olivat suurlähetystöt ja käytimme tehokkaasti koko käytettävissä olevaa poliittista pelikenttää. Lupien saamisen jälkeen toiminta muuttuu puhtaaksi bisnekseksi, jonka maksavat asiakkaat. Poliitiikalla ei ole enää siihen mitään vaikutusta.

---

## ELCOTEQIN JA PKC GROUPIN INVESTOINNIT OVAT JO HYVIN VAATIVIA

Elcoteqin Pietariin tuleva uusi tehdas on yksi suurimmista Venäjälle tehdyistä suomalaisinvestoinneista. Suomen toimintoihin verrattuna siitä tulee kaksinkertainen. Työpaikkoja tehdas luo 1 500, osan tuotekehitykseen ja designiin.

Hankkeen merkitys syntyy siitä, että pitkään Venäjää testaillut yhtiö lähti hankkeeseen, jossa materiaalien ja valmiiden tuotteiden on sujuvasti ylitettävä Venäjän ja EU:n välinen raja molempiin suuntiin.

Myös Elcoteq on ollut koko ajan kiinnostunut tapahtumista Suomen lähialueilla. Hallituksen puheenjohtaja Antti Piippo muistuttaa, että selvitykset tuotannon käynnistämistä Tallinnassa aloitettiin jo vuonna 1990 eli vuotta ennen Elcoteqin varsinaista perustamista. Silloin Neuvostoliitto oli vielä olemassa ja nykytilanteesta oltiin erittäin kaukana.

– Ymmärsimme lasnostin lupaukseksi muutoksesta, Piippo sanoo.

Selvityksiä ei rajoitettu pelkästään Tallinnaan, vaan ne ulotettiin myös Venäjän puolelle.

– Silloin tutkimme Viipurista Pietarin kautta Moskovaan saakka erilaisia mahdollisuuksia käynnistää toimintaa lähinaapurissa, mutta siltä retkeltä tulimme aika nopeasti takaisin Tallinnaan.

Valmius Tallinnan toiminnan käynnistämiseen rakennettiin neuvostoaikana, ja se käynnistyi pienimuotoisena pian Viron uudelleen itsenäistymisen jälkeen.

Pietariin Elcoteq otti ensi askeleensa jo kuusi vuotta sitten, jolloin siellä käynnistettiin pilottihanke. Tehtaan tuotanto on muilta osin ollut täysimittaista, mutta volyymiltaan ei. Elcoteqin normaalissa tehokkaassa tuotantoyksikössä työskentelee 1 000–1 500 ihmistä. Pietarissa henkilökunnan määrä on vaihdellut kahdensadan molemmin puolin.

– Hanke on antanut meille mahdollisuuden ymmärtää miten asiat toimivat: mitkä ovat ne erot ja yhtäläisyydet muiden toimintaympäristöjemme kanssa, ja mitkä viranomaistahot kulloinkin asioita hoitavat.

Pioneerin tittelin logistisesti vaikean tuotannon siirtämisessä voisi jakaa myös Kempeleessä. PKC Group kokoaa yhä enemmän joh-

---

dinsarjoja Kostamuksessa. Tämäkin tuotanto on logistisesti herkkää: komponentit menevät Kostamukseen ja valmiit johdinsarjat lähtevät sieltä mahdollisimman nopeasti takaisin Kempeleeseen loppukoon-  
taa varten tai suoraan asiakkaalle toimitettavaksi.

PKC Group ei tehdasta alun perin itse perustanut, vaan taustalla on Karhakos-niminen yhteisyritys. Sen perusti vuonna 1991 Muhoksella toimiva Carhatec Oy. Venäläiseksi kumppanikseen se löysi silloisen sähkötöiden tarkastajan Eugen Denisovin, joka johtaa edelleen PKC Groupin Kostamuksen tuotantolaitosta. Carhatecin perustajat Antero Haapalainen ja Tauno Korkiakoski ovat entisiä PKC:n työnopastajia. Carhatec ja Karhakos ovat tehneet alihankin-  
taa yksinomaan PKC:lle.

Kostamus on itsessään pala idänkaupan historiaa, sillä koko kaupunki terästeollisuuskombinaatteineen on osin suomalaisten rakentama. Rakennustyöt käynnistyivät 1970-luvulla mutta perustamis-  
vuodeksi luetaan 1983. Rakennukset ovat uusia ja väestö on muuttanut kaupunkiin eri puolilta Neuvostoliittoa. Kaupunki on siisti ja siitä syntyy jonkinlainen erityistalousoalueen vaikutelma.

Kostamus on rakennettu lähelle rajan pintaa hyvien yhteyksien päähän Suomesta. Koko kaupungin syke on tavallaan ollut tiivistä si-  
doksissa Suomeen. Kun Neuvostoliitto hajosi ja Suomen idänkaup-  
pa taantui, alkoi Kostamuskin taantua ja työttömyys kaupungissa lisääntyä.

Karhakos perustettiin vuonna 1991, ja työt käynnistyivät seuraava-  
vana vuonna kuuden työntekijän voimin. Lopulta kun yritys myytiin vuonna 2003 sen palkkalistoilla oli jo 300 kostamuslaista. Se kuului kaupungin suurimpiin työllistäjiin.

Matka Kostamuksesta Kempeleeseen ei ole pitkä. Kun Haapalainen starttaa autonsa kotonaan aamuseitsemältä, niin tehtaalla hän on vielä aamupäivän aikana. Hän on ollut hyvin tyytyväinen siihen, miten toimintaa on Kostamuksessa voitu pyörittää. Paperityöt ja by-  
rokratian on alusta saakka hoitanut Denisov.

Haapalainen ei ollut mikään Venäjän harrastaja ennen yrityksen perustamista. Haapalainen vain näki avautuneen mahdollisuuden kustannusten laskuun.



---

– Kun Venäjällä on toiminut pitkään, niin venäläiset oppivat luottamaan, että näillä homma pelaa.

Onnistuminen on paljon kiinni ihmisistä. Samoja asioita korostaa Denisovkin.

– Tärkeintä tässä hankkeessa on ollut se, että sekä suomalaisten puolella että tällä puolella on ollut kunnan ihmisiä. Tärkeintä on luottamus ja tarkka päämäärä, mitä kohden pyritään, Denisov sanoo.

Hän korostaa, että luottamuksella oli erityisen suuri merkitys silloin, kun yritystä perustettiin. Haapalainen ja Denisov olivat liikkeellä heti Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen, jolloin lainsäädäntöä vasta luotiin. Säädetty uudet lait olivat monimutkaisia. Nyt tilanne on oleellisesti parantunut.

– Tällä hetkellä lait ovat suhteellisen hyviä. Nyt tiedetään missä mennään. Venäjä on löytänyt oman paikkansa, Denisov sanoo.

Yhteistyöhön Kostamuksen kaupungin kanssa ovat kaikki mukana olleet tyytyväisiä.

– Kaupunki tekee kaikkensa ollakseen hyvä paikka yrityksille, Denisov todistaa.

– Ei Kostamuksesta löydy oikein mistään sellaista äkkiä rahastamisen makua. Verottajan kanssa yhteistyö sujuu yleisesti ottaen hyvin. Pikkuisen on ollut kitkaa joissain arvonlisäveron palautuksissa. Niiden ongelmien ratkominen on vaatinut pääjohtajan läsnäoloa, sanoo PKC Groupin toimitusjohtaja Harri Suutari.

– Kyllä sieltä aina loppukädessä löytyvät oikeat vastauksetkin, ja kyllä he neuvovatkin monissa asioissa. Minä olen ottanut sen positiivisena asiana.

Kostamus onkin kokemassa uutta heräämistä, sillä kaupunkiin on toiseksi suureksi ulkomaiseksi investoijaksi tullut Ikea.

PKC Group osti Carhatecin ja sen venäläisen osakkuusyhtiön Karhakosin vuonna 2003. Tuotantoa ryhdyttiin laajentamaan välittömästi. Uusia työntekijöitä tehtaalle palkattiin runsaassa vuodessa yli 200. Vuoden 2005 alussa Kostamuksen tehtaalla työskentelee jo yli 900 työntekijää ja tuhannen raja rikkoontuu kesään mennessä.

Uusien työntekijöiden koulutus järjestyy tilaustyönä paikallisessa ammattikoulussa. Koulutus on tärkeää, sillä PKC Group toimii

---

eurooppalaisen autoteollisuuden alihankkijana, eikä johdinsarjoissa laatuvaihtelua suvaita.

Suutari on vienyt Kostamus-hanketta aktiivisesti eteenpäin, sillä globaali kilpailu pakottaa alihankkijat koko ajan edullisempaan tuotantoon.

– Kyllähän asiakkaat vaativat meiltäkin koko ajan halvempia hintoja, Suutari sanoo.

Vuodesta 1991 PKC:n strategiana on ollut ostaa yhä enemmän osakointatyötä Venäjältä ja Viirosta. Tämä strategia muuttui 2002, minkä jälkeen PKC on pyrkinyt siirtämään eurooppalaisen tuotantonsa kahteen tehtaaseen Venäjälle ja Vieroon kokonaisina jalostusprosesseina.

– Lähdimme siitä, että sinne viedään muutakin toimintaa kuin moduulirakentamista. Toimintaa näissä tehtaissa on ryhdytty kasvatamaan.

Nykyisin Kostamuksessa kootaan esimerkiksi Volvon moottoreissa käytettävät johdinsarjat. Ne tehdään alusta loppuun saakka Kostamuksessa, mikä tarkoittaa johtojen katkomista, liittinten, kenkien ja koteloiden asentamista ja kokoamista sekä lopulta valmiiden tuotteiden testausta.

Mutta PKC:n toiminta Kostamuksessa on laajenemassa myös uudelle alueelle. Kostamukseen on hankittu erittäin moderni kahden miljoonan euron elektroniikkapiirikorttien pintaliitosladontalinja, jonka kapasiteettia Suutari luonnehtii yhtä suureksi kuin PKC:n kolme Raahan linjaa yhteensä.

– Siellä ryhdytään tekemään elektroniikkaa alusta loppuun saakka.

Venäjällä käynnistyi syksyllä piirilevyjen tuotanto. Suutari arvioi, että PKC Group olisi saattanut menettää asiakkaitaan, ellei näin olisi tehty.

Tätä toimintaa harjoiteltiin Kostamuksessa ensin pienemmällä koneella vuoden verran.

– Tästä linjasta meille tulee kunnan nyrkki, Suutari myhäilee.

PKC Groupin hallituksessa ei päätös Venäjälle menosta syntynyt yhtä helposti kuin yrityksen ostaminen Viirosta. Siunaus Suutarin suunnitelmalle kuitenkin lopulta tuli.

– Monilla kytee alitajunnassa epäusko venäläistä osaamista kohtaan.

---

Suutari itse oli vakuuttunut käytyään Kostamuksen tehtaalla. Tehdashalli on täysin länsimaisen siisti ja työtä siellä tehdään tarkasti ja keskittyneesti.

– Uskoin, että tästä tulee vielä suurta, Suutari hymyilee.

Yrityskauppojen jälkeen PKC Group onkin jo investoinut yhteen hallilajennukseen, ja toinen on meneillään. Myös uusia koneita ja laitteita on tehtaalle hankittu. Tehtyjen investointien arvo ylittää jo 10 miljoonaa euroa, ja vuoden 2005 investoinnit nousevat seitsemään miljoonaan euroon.

– Mielestäni tehdas toimii aika lailla hyvin. Pitää vain hyväksyä se, että monissa asioissa toimintatapa on aika lailla erilainen kuin meillä Suomessa. Lopputulos on kuitenkin usein samanlainen.

PKC:n päätöksenteossa lopulta painoi lyhyt maantieteellinen etäisyys.

– Paitsi että Kostamuksen asukkaat tuntevat Suomea paljon, moni heistä osaa myös suomen kieltä ainakin auttavasti, Suutari huomauttaa.

Suutari arvioi, että Eugen Denisovin henkilökohtaiset suhteet Karjalan tasavallassa ovat helpottaneet merkittävästi PKC:n toimintaa. Esimerkiksi luvat ensimmäiseen laajennusinvestointiin PKC sai lopulta nopeasti, mutta ennen asioiden liikahtamista tarvittiin Karjalan tasavallan poliitikkojen apua.

– Suhdeverkostot eivät ole vielä menettäneet merkitystään, vaikka se onkin vähentynyt.

Työntekijämäärien suhteen PKC:lla on sama mittatikka kuin Elcoteqilla.

– Tälle alalle on tyypillistä, että tehtaat ovat suuria. Olisi aika onnetonta, jos työntekijämäärä jäisi alle tuhannen. Silloin kiinteät kustannukset suhteessa työvoimakustannuksiin jäisivät liian suuriksi.

Suutari arvioi, että Kostamuksesta saattaa hyvinkin tulla yksi Karjalan keskeisiä kasvupaikkoja, mikä johtaa toisenlaisiin ongelmiin. Kaupungin on työttömyysongelmien sijaan kyettäväkin ratkaisuun kasvusta johtuvia ongelmia.

Tällä hetkellä yhdeksi ongelmaksi on nousemassa asuntotuotanto. Kiinteistösjoittajiksi ei kapitalisteja ole löytenyt. Pahimmassa tapauk-

---

nessä tämä tilanne johtaa siihen, että PKC tilapäisesti itse hoitamaan tällaisia tehtäviä.

– Se olisi kyllä onnetonta, koska sidottua pääomaa pitäisi pienentää.

## PIENEMMÄTKIN VOIVAT MENESTYÄ

Neuvostoliiton hajoaminen tarjosi uusia mahdollisuuksia pienille ja keskiuurillekin yrittäjille. Heille tilanne oli uusi, sillä bilateraalikaupan aikana pk-yritysten mahdollisuudet olivat hyvin rajallisia. Uudessa tilanteessa menestys vaihteli, joskus koettelemukset olivat niin kovia, että selviytyminen vaati poikkeuksellista sitkeyttä. Näin on ollut haapajärveläisen Tiivin laita. Lukuisista vastoinkäymisistä huolimatta tämä perheyhtiö jatkaa edelleen toimintaansa Muurmanskissa.

Tiivin tarina alkoi perestroikan aikana vuonna 1988. Venäläiset etsivät silloin yritystä, joka olisi voinut toimittaa heille ikkunatehtaan koneet. Samana syksynä, kuukautta aiemmin, Tiivin johto oli kokoontunut pohtimaan oman liiketoimintansa ideaa. Joku piirsi fläppitaululle, että siirretään toiminta Venäjälle.

Ikkunatehtaan koneiden tiedustelija saikin vastauksen, että Tiivi saattaisi olla kiinnostunut jopa yhteisyrityksen perustamisesta.

Siitä kaikki lähti liikkeelle. Tiivin osuus yhteisyrityksessä oli 40 prosenttia, venäläisellä osapuolella oli 60 prosenttia. Neljäntenä yhteisyrityksenä Neuvostoliittoon perustettu Arctic Tiivi järjesti tehtaansa avajaiset syyskuussa 1990.

– Homma lähti hyvin liikkeelle. Kulttuurieroista tosin juontui jonkin verran ristiriitoja, muistelee toimitusjohtaja Marko Niskanen.

Kulttuurieroihin Niskanen törmäsi itse heti tehtaan avaamisen jälkeen pohiessaan, miten innostaisi työntekijöitä, jotta tuottavuutta saataisiin nostettua. Hän valmisteli puhetta, jossa korostettiin asiakkaan tärkeyttä ja sitä että tehtaalla yhdessä saadaan aikaan niin hyviä tuotteita, että asiakas on niistä valmis maksamaan.

Niskanen halusi korostaa, että itse pitää huolehtia koko prosessin kannattavuudesta niin, että alarivillekin jää jotakin. Ja alariville pitää

---

jäädä jotakin siksi, että toimintaa voidaan kehittää ja yritys pystyy maksamaan parempia palkkoja.

– Olin valmistautunut tähän täysin ja kerroin ajatukseni tulkille, annoin kalvotkin hänelle etukäteen. Vastaukseksi sain kysymyksen: ”Oletko hullu? Eihän kukaan usko yhtään sitä mitä sanot. Ei täällä näin ajatella. Täällä on totuttu siihen, että työntekijöitä juoksutetaan niin paljon kuin keretään ja herrat ottavat kaikki rahat.”

– Kysyin, että oletko tosissasi. Tulkki katsoi minua ja kysyi: ajatteletko itse oikein tosissasi noin. Päädyin lopulta puheeni hautaamiseen.

– Mutta tänä päivänä siellä käydään asioita läpi ihan tällä tavalla. Yritysilmapiiri on parantunut. Myöhemmin kävin asioita läpi juuri sillä tavalla kuin suunnittelin: jokaisella on oma rooli hoidettavanaan ja siitä saa sitten palkkioksi tietyn osuuden tuotosta.

Tiivillä on Muurmanskissa nykyisin käytössä tuotantobonukset, mutta ohjelman läpivienti osoittautui vaikeaksi.

– Eivät työntekijät uskoneet, että tällaista voi olla. Niitä piti vain lähteä tekemään, ja pikkuhiljaa ne sitten omaksuttiin. Suunnitelmataloudesta saakka juontuva menneisyys luo kulttuuriin tietyt rasitteet. Loppujen lopuksi ihmiset toimivat siellä samalla tavalla kuin täälläkin.

Uusi tehdas herätti kiinnostusta myös rakennusministeriössä.

– He sanoivat ministeriön päättäneen, että Venäjälle pitää rakentaa 16 tällaista ikkunatehdasta, ja te saatte hoitaa kaikki. Jälkikäteen ajatellen on hyvä ettei näin käynyt – emmekä me ehkä olisi siihen lähteneetkään, Niskanen hymyilee.

Tiivi otti yhteisyrityksen tulevaisuudesta paljon vastuuta. Haapajärven tehtaalla koulutettiin kuukauden – kahden jaksoissa toista sataa venäläistä työntekijää. Sitten koulutusta jatkettiin Muurmanskissa, ja tehdasta yritettiin ajaa siihen tuotantokykyyn, minkä olimme luvanneet.

– Kaikki jatkui ihan kohtuullisesti vuoteen 1994. Sitten alkoivat muutokset venäläisen osapuolen omistuksissa.

Muurmanskstroidin johto vaihtui. Henkilövaihdoisien jälkeen katosivat yhteiset intressit. 1990-luvun puolivälissä kuoli Arctic Tiivin alkuperäinen pääjohtaja auto-onnettomuudessa. Uusi pääjohtaja

---

ajatteli toisin kuin edeltäjänsä. Alkoi peli, jossa Tiiviä alettiin pettää. Tuossa pelissä oli mukana Murmanskstroita edelleen hallitseva yhtiön pääjohtaja.

Yhteisyritysten koneita pantattiin ja niitä vastaan otettiin lainaa. Tällainen lainanotto oli vastoin yhtiöjärjestyksen nimenomaista säädestä. Kauppoja tehtiin, mutta tavara jätettiin toimittamatta.

Tiivi ei tiennyt näistä asioista mitään.

Yhtiöjärjestyksen mukaan hallituksen olisi pitänyt kokoontua, kun jompikumpi osapuoli sitä vaatii. Tiivi esitti kutsuvaatimuksen, mutta se oli pelkkää ilmaa, kukaan ei tällaiseen vaatimukseen reagoinut mitenkään.

Pankki takavarikoi lopulta koneet ja laitteet, jotka Tiivi huusi pakkohuutokaupasta takaisin itselleen. Sitten alkoivat oikeudenkäynnit.

– Jouduttiinhan niistä koneista maksamaan, mutta jos ajatellaan substanssia, niin ei se niin kallista ollut. Mutta siitä tilanteesta homman vieminen eteenpäin on maksanut. Kyllä me hyvinkin olemme sen tehtaan kahteen kertaan maksaneet.

Niskanen myöntää, että silloin kävi mielessä luopuminenkin, mutta Suomessakaan taloudesta ei ollut tuolloin aivan selvää kuvaa.

– Jos olisimme tienneet, kuinka hyvän tuloksen tulimme tekemään Suomessa vuonna 1996, niin olisimme varmasti päätyneet luopumiseen ja koko roskan alaskirjaamiseen.

Mutta sitä ei tiedetty. Suomesta Muurmanskiin jouduttiin toimittamaan erilaisia tarvikkeita, alumiinia ja maaleja. Venäjän tehdas velkaantui emolleen, mutta toiminta jatkui.

Nykyisin Venäjällä toimiva yhtiö on sataprosenttisesti suomalaisen Tiivin omistama. Venäjällä työskentelee kaikkiaan kaksi suomalaista työntekijää. Tai oikeastaan kolme, sillä pääjohtaja on nykyisin suomalainen, joka Suomesta käsin hoitaa yritystä.

– Vastuuta on pyritty siirtämään ja sitä koko ajan siirretään lisää venäläisille.

Tiivillä on Venäjällä kaikkiaan 150 työntekijää. Hallipinta-alaa Venäjällä on vähän enemmän kuin Haapajärvellä. Tuotantomäärä Venäjällä on tällä hetkellä vajaa kolmannes Suomen tuotannosta.

---

Nyt näkymät ovat taas parantuneet. Rakentamisen kasvuvauhti ylittää jo 20 prosenttia. Ongelmana Tiivin kannalta on vain se, että ikkunoiden kysyntä kohdistuu muovi-ikkunoihin. Tiivin valmistamien puuikkunoiden kysyntä on pysynyt paikallaan.

– Muutoksissa siellä pitää olla nopea. Venäläiset itse ovat sitä mieltä. Kyllä me suomalaiset olemme paljon loivaliikkeisempiä. Ongelmia voi syntyä siinä, millä tuotteilla markkinoille mennään.

Suomessa ikkunat ovat leveäkarmisia puu-alumiini-ikkunoita, mutta Venäjällä muovi-ikkunat ovat mahtavia uutuuksia. Tähän muotivillitykseen voi syyä etsiä Itämeren eteläpuolelta Saksasta.

– Saksalainen teollisuus aloitti jo lähes kymmenen vuotta sitten ikkunapuolella ja koko toimialalla massiivisella kampanjalla. Koko toimiala yhdisti markkinointivoimansa Venäjän suuntaan.

Erityisen hyvin kunnostautui saksalainen muoviprofiiliteollisuus, joka tarjosi vastauksia suoraan kysyntään.

– Yrittäjyys oli valtavassa buumissa vuonna 1996, kun minäkin toimin siellä. Moni tiedusteli silloin ikkunatehtaan toimittamista. Käytännössä kyse oli niin suurista asioista, ettei Tiivi voinut lähteä mukaan. Muovi-ikkunat pystytään taas toimittamaan niin paljon yksinkertaisempina ja kompakteimpina.

– Saksalaiset tarjosivat valmiita konsepteja. Moskovassa on jo satoja pieniä muovi-ikkunoiden valmistajia. Vapautumisen myötä yrittäjyys lisääntyi voimakkaasti ja saksalaiset tarjosivat siihen suoraan mahdollisuuden.

– Me suomalaisetkin yritimme mennä Venäjälle koko toimialan voimin, mutta aloitimme liian myöhään. Muovi-ikkunan asema oli jo vahvistunut.

Näiltä pieniltä tehtailta Tiiviä suojelee se, että ne toimivat toisilla markkinoilla, kuluttajamarkkinoilla, kun taas Tiivi toimittaa ikkunoita etupäässä projekteihin.

– Meidän koneistomme on projektimarkkinaan ihan hyvä ja se pystyy palvelemaan asiakkaita.

Nyt Tiivi kisaa muun muassa Maailmanpankin rahoittamien ikkunatehtaiden kanssa. Markkinoilla on valtion tukemia yhtiöitä, joi-

---

den hintataso on niin halpa, ettei ulkomaisilla ole niiden hankkeisiin mitään asiaa, ellei valmista tuotteita itse Venäjällä.

Suomen markkinoille Tiivi ei enää tuo tavaraa Venäjältä.

– On kuitenkin järkevämpää hakea kasvu sieltä. On se hintakysymyksen, sillä saamme Venäjältä paremman hinnan kuin Suomesta.

– Kyllä me kasvaa siellä nyt haetaan. Nykyisissäkin tiloissa meillä on vielä kapasiteettia. Venäjä-riskiä emme kuitenkaan aio kasvattaa, mieluummin toisinpäin. Menneisyys on kuitenkin aika raskas. Oppirahoja on maksettu varsin paljon. Varovaisempia ollaan, mutta kasvaa haetaan riskiä lisäämättä.

– Haastavaksi toimintaympäristön tekee se, että ihmisten tarpeet ovat siellä aivan erilaiset kuin Suomessa. Yhtenä aamuna eräs työntekijä tuli luokseni ja kysyi, että saako hän ryhtyä tekemään ruumisarkkia, koska hänen siskonsa oli tapettu. Meillähän tällaiset asiat hoitaa hautaus toimisto, mutta ei siellä. Näytin paikan, mistä voi ottaa puuta ja kehotin hoitamaan homman kuntoon.

Joensuulaisen Mantsinen Group Oy:n tie Venäjälle on ollut täysin toisenlainen kuin Tiivillä. Mantsinen toimii kolmella eri toimialalla: se hoitaa metsäteollisuuden terminaaleja, teollisuuden materiaalin käsittelyä ja materiaalin käsittelyä satamissa. Se myös rakentaa satamanostureita ja materiaalinkäsittelykoneita, jolloin Mantsinen saattaa vastata koko urakoinnista itse.

Mantsisen palkkalistoilla on suoraan 270 henkilöä Suomessa, Venäjällä, Virossa ja Latviassa. Venäjällä heistä työskentelee 70, joiden lisäksi Mantsiselle töitä tekee 30 henkeä yhteistyökumppanin kautta.

Mantsisen keskeinen asiakas on suomalainen puunjalostusteollisuus. Esimerkiksi Enocellin Uimaharjun tehtaan puunkäsittelyn se on hoitanut jo 30 vuotta.

– Venäjälle menonkin on mahdollistanut se, että toiminnastamme rakentuu rengas, jossa tapahtuu paljon sisäistä oppimista. Kun urakoimme itse, niin tiedämme millaisia koneita meidän pitäisi rakentaa, ja niitä voidaan myös testata. Suomessa emme varsinaisesti toimi satamissa, ja tästäkin syystä Venäjä, ja myös Latvia ja Viro, ovat meille tärkeitä. Siellä voimme siis testata satamateknologiaakin omassa käytössä, sanoo Mantsinen Oy:n toimitusjohtaja Ari Hakkarainen.



---

Mantsisen suurin kohde Venäjällä on Pietarin metsäsatama. Vaikka nimi on metsäsatama, sen kautta kulkee paljon muutakin tavaraa. Myös Ust-Lugan satamassa Mantsinen on toiminut jo pitkään. Lisäksi Mantsisen hoidossa on useita pyöreän puun terminaaleja.

Hakkarainen arvioi, että lähes puolet Venäjältä Suomeen tulevas-  
ta rautatiepuusta kulkee jossain vaiheessa Mantsisen käsien kautta. Yhtiö on jo ehtinyt elää Venäjän markkinoilla hyviä vuosia, mutta varsinaista suurta nousua se vielä odottaa.

Oman yhtiön Mantsinen perusti Venäjälle 1998, samana vuonna kuin yhtiö lähti mukaan konepajatoimintaan.

Merkittävimmit investoinnit Mantsinen teki Venäjän satamissa vuonna 2002.

– Kun me olemme vieneet koneita Venäjälle, niin emme me ole kertaakaan miettineet, että siellä ei ole investointien suojaa. Ei se ole meille tullut mieleenkään. Nythän sitä tietysti mielenkiinnolla seurataan, kun se on ollut keskustelussa esillä.

Mantsisen toiminnan kannalta oleellisinta on löytää luotettava kumppani, joka tuo riittävästi volyyymia.

– Käsiteltävän volyyimin saaminen on kannaltamme kriittistä. Alkuinvestoinnit tämän tyyppisessä toiminnassa ovat melkein suu-  
remmat kuin alkuliikevaihto. On pakko päästä volyyymillisesti tietyn rajan ylitse, muuten toiminta ei missään tapauksessa kannata.

– Emme Venäjälläkään uskoneet, että heti voimme sen ylittää. On oltava kärsivällinen. Mutta alusta saakka on uskottava, että tavoite on mahdollista saavuttaa tietyn ajanjakson jälkeen.

## PITKÄJÄNTEISYYS SAA PALKINNON

Venäjällä menestyneiden yritysten tarinat kertovat siitä, ettei menestys ole aivan helposti tullut. Vaikeissakin paikoissa projekteja on kuitenkin päätetty määrätietoisesti jatkaa, ja yritykset ovat omista virheistään ottaneet opiksi.

Tätä korostaa Jon Hellevig, jonka työelämästä kymmenen viime vuotta on kulunut Moskovassa ja siitä puolet johtaen omistamaansa, juridiikkaan, verotukseen ja rekrytointiin palveluja tarjoavaa Avenir-

---

nimistä yritystä. Menestyksen avaimena hänen mielestään on ollut juuri se, että Venäjän markkinoille on tultu vakavasti asiaan suhtautuen ja pitkäjänteisesti.

– Huonoja kokemuksia suomalaisilla on itse asiassa erittäin vähän ja nekin ajoittuvat vapautumisen alkuaikoihin.

Hellevigin mielestä yksi usein toistuva virhe oli ajattelu sellaisesta lähtökohdasta, että yritykseen on löydettävä venäläinen partneri, koska Venäjälle on parempi mennä partnerin kanssa.

– Ei venäläistä partneria saa ottaa vain sen vuoksi, että siltä tuntuu. Venäläisen partnerin voi ottaa, jos synergiat ovat luonnollisia. Mutta partnerin etsiminen partnerin vuoksi on suunnilleen samaa kuin hakea puoliso Internetistä. Voi se tietysti joskus onnistuakin.

Sellaisia epäonnistumisia ei Venäjällä ole syntynyt, joita muun muassa Nokia, Sonera, Elisa ja rakennusalan yritykset ovat kokeneet Saksan markkinoille pyrkiessään, tai joita on tehty Yhdysvalloissa ja Aasiassa. Yksi selitys tälle saattaa olla se, että suomalaiset investoinnit Venäjälle ovat edelleen varsin vähäisiä.

Venäjän taloudellista kehitystä seuraavan Etlatieto Oy:n tutkimusjohtaja Hannu Hernesniemi sanoo, ettei suomalaisinvestointien suuruudesta ole aivan tarkkaa kuvaa. Suomen Pankin mukaan suorien sijoitusten kanta on 324 miljoonaa euroa. Teollisuus on arvioinut jäsenkyselyjensä pohjalta, että summa olisi noussut lähes puoleentoista miljardiin euroon.

– Pidän tätä realistisempänä. Tässä on se raha, jonka suomalaisyritykset ovat sijoittaneet Venäjälle riippumatta siitä, millä tavalla rahoitus on järjestetty. Summa kasvaisi, jos mukaan tulisivat muutkin kuin teollisuusyritykset.

Julkinen valta ei Venäjälle ole ainakaan turhan aktiivisesti yrityksiä työntänyt. Vuoden 2003 lopussa Finnveran koko IVY-salkku oli kooltaan 90 miljoonaa euroa, kun sen ulkomaisten riskien kokonaismäärä oli kolme ja puoli miljardia euroa. Pelkästään Aasiassa Finnveran salkun suuruus oli 560 miljoonaa euroa.

Maakohtaisessa erittelyssä Venäjä oli kymmenennellä sijalla hie-  
man Keski-Amerikan Investointipankin, Cabein, jäljessä, mutta ennen Perua. Vähäinen Venäjän liiketoiminta on Finnveralle ollut

---

kuitenkin hyvin riskitöntä, sillä maksettuja kaupallisia korvauksia ja takaisinperintää ei Venäjältä ole käytännössä tehty kolmen viime vuoden aikana lainkaan.

Kansainvälisesti virinnyt kiinnostus Venäjää kohtaan pakottaa osaltaan suomalaisyritykset pohtimaan omia ratkaisujaan. Kiinnostuksesta kertoo sekin, miten Chipsin arvo nousi juuri Venäjän investoinnin ansiosta, vaikka yhtiön toiminta Venäjällä oli hyvin vähäistä.

Moskovasta asioita seuraavan Hellevigin mielestä suomalaisilla pörssiyrityksillä onkin jo pakko olla Venäjä-strategia.

– Analytikot kysyvät sitä, ja on huono asia, ellei siihen kysymykseen pysty vastaamaan.

Silmiinpistävää on se, miten vähäistä bilateraali-kaupan kaudella menestyneiden yhtiöiden toiminta Venäjällä edelleen on. Oikeastaan ainoastaan rakentajat ja Fortum ovat tehneet Venäjälle kokoonsa nähden merkittäviä investointeja. Puunjalostusteollisuus on investoinut pikku hiljaa lisää, mutta suuret hankkeet on sijoitettu muualle kuin Venäjälle.

Moskovassa mainetta viime vuosien aikana niittänyt suomalaisjuristi Olli Pohjanvirta arvioi, että yksi syy vanhojen idänkaupan suuryritysten puuttumiseen Venäjältä on alihankintateollisuuden vähäisyys. Perinteisen clearing-kaupan kävijän tuotantoalat ovat vaatineet paljon sellaista alihankintateollisuutta, joka Venäjältä vielä puuttuu. Hernesniemen arvio on hyvin samankaltainen.

– Nämä ovat sinänsä loogisia selityksiä, mutta kyllä Venäjän suhteen on noudatettu myös liikavarovaisuutta, Pohjanvirta sanoo.

Hernesniemi uskoo myös, että Venäjän suhtautuminen ulkomaisiin investoijiin on jossain määrin kaksijakoista. Joillekin sektoreille ei merkittäviä ulkomaisia investointeja yksinkertaisesti haluta. Nämä rajoja tarkkaillaan lännessä Jukos-kriisin jälkitunnelmissa tiiviimmin kuin koskaan.

Varsinainen ongelma saattaakin olla luottamuksen puute. Venäjän hallituksen linjaa ei ainakaan enää tarkastella vain presidentin tai ministereiden puheiden perusteella, vaan huomio kiinnittyy aina siihen, mitä käytännössä tapahtuu. Jokainen uusi ja vähänkin merkittävämpi veroratkaisu herättää kansainvälisen kiinnostuksen, samoin

---

kuin yrityskaupat. Loppusyksyn 2004 mielenkiintoisin seurannan kohde oli Silovie Mashini eli Power Machines -yhtiön kohtalo.

Yhtiö tekee paljon voimalaitosurakoita. Se on viime vuosina osallistunut esimerkiksi Loviisan ydinvoimalan huolto töihin. Sillä on periaatteessa suuri strateginen merkitys, koska se valmistaa turbiinit lähes kaikkiin venäläisiin voimalaitoksiin. Siemens on ilmaissut halunsa ostaa yhtiö, mutta se joutuu kilpailemaan venäläisten liike miesten tekemän tarjouksen kanssa.

Suomalainen metsäteollisuus on viime vuosien aikana ryhtynyt investoimaan Venäjälle, mutta suuriin, pääomavaltaisiin hankkeisiin se ei ole lähtenyt. Ne ovat viime vuosina suuntautuneet lähinnä Aasiaan ja Latinalaiseen Amerikkaan.

Mielenkiintoinen yksityiskohta on sekin, että samaan aikaan, kun suomalaiset metsäyhtiöt lisäävät investointejaan Kiinassa, kiinalaiset ovat investoimassa metsäteollisuuteen Venäjällä. Ainakin Kauppalehden mukaan paperikonevalmistajat uskovat saavansa Venäjältä kiinalaisen asiakkaan. Tämänkin uutisen tekevät aiempaakin mielenkiintoisemmaksi ne suuret energiasopimukset, joita Kiina ja Intia ovat tehneet vuoden vaihteessa Venäjän kanssa. Molemmilla mailla on selvä halu pyrkiä varmistamaan tulevaisuuden resurssiaan.

Suomalainen metsäteollisuus näyttää aktivoituneen selvästi vuonna 2003. Sitä ennen UPM:llä oli Neuvostoliiton aikana tehty vaneritehdasinvestointi Chudovoon Novgorodiin, Stora Ensolla 1998 valmistunut pakkauskartonkitehdas Balabanovossa Kalugassa ja Ahlströmillä hylsykartonkitehdas Pietarissa.

Sitten onkin alkanut tapahtua. Stora Enso on käynnistänyt Impilahteen Karjalaan sahan, Arzamasiin Nizni Novgorodiin pakkauskartonkitehtaan ja Nebolchiin Novgorodiin sahan.

UPM on pysynyt Novgorodissa, missä se on laajentanut Chudovoa ja rakentanut sahan.

Metsä-Botniakin on menossa Venäjälle. Sillä on rakenteilla suuri saha Leningradin alueelle ja suunnitelma toisen rakentamisesta Vologdaan. JMC Finance suunnittelee myös sahan rakentamista Karjalaan.

Investointien kokonaismäärätkin alkavat kasvaa. Esimerkiksi Stora Enson investointien arvo alkaa lähennellä 200 miljoonaa dolla-

---

ria. Sellu- ja paperiteollisuudesta suomalaiset kuitenkin toistaiseksi puuttuvat.

Investointipankkiiri Vesa Turtiainen arvioi, että miljardiluokan päätöksiä tuskin aivan lähivuosina tehdään. Teollisuuden omissa kommenteissa on korostettu tarvetta varmistaa puun saanti 20–30 vuodeksi eteenpäin. Kyynisemmät tarkkailijat ovat huomauttaneet, että kotimainenkin metsäteollisuus toimii pitkälle Venäjän tuontipuun varassa. Eivätkä nuo puukuljetukset ole vielä kertaakaan pysähtyneet, vaikka niitä on harjoitettu läpi kaikkien kriisien.

Kaksi länsiyhtiötä on jo onnistunut sellu- ja paperiteollisuudessa Venäjällä. Amerikkalainen International Paper osti Svetogorskin tehtaan Tetra Lavalilta, jolle vanha venäläinen paperitehdas oli liian suuri haaste. Aivan Suomen rajan pinnassa ollutta tehdasta Tetra Laval kaupitteli myös suomalaisille, etenkin UPM-Kymmenelle, joka ei siitä kuitenkaan kiinnostunut. Tuhdin rationalisoinnin jälkeen Svetogorskista on tullut yksi International Paperin kannattavimmista yksiköistä.

Toinen läntinen menestyjä on ollut eteläafrikkalainen Mondi, joka sai haltuunsa Syktyvkarin. Lehtitietojen mukaan Syktyvkarin tehtaasta olivat kiinnostuneita myös Stora Enso ja International Paper.

Tetra Lavalia suurempi epäonnistuja Venäjällä on ollut Assi Domän, jonka yritys pyörittää Segeshan kombinaattia lähti väärille urille jo alussa. Riidat venäläisen vähemmistöomistajan kanssa kärjistyivät niin, että Assi Domänin oli lopulta vetäydyttävä ja kirjattava hankkeesta huomattavan suuret tappiot.

Suomen metsäteollisuus on kertonut seuraavansa tarkkaan sekä investointien suojausopimuksen solmimista Suomen ja Venäjän välillä että metsälain etenemistä Venäjän duumassa.

Putinin kaudella hallituksen esitykset ovat tulleet duumassa yleensä hyväksytyiksi, mutta epävarmuus on tästä on viime aikoina kasvanut, kun vaikutusvaltaiset venäläiset liikemiehet ovat keskittäneet voimansa duuman lobbaamiseen tien hallitukseen tukkeuduttua.

Venäjän metsäteollisuudesta erityisen aktiivisesti hamuaa osuuksia kaksi venäläistä pääomaryhmittymää. Toinen niistä on Ilim Pulp ja toinen tunnetun oligarkin Oleg Deripaskan Continental Management.

---

Molempien oletetaan nyt tavoittelevan riittävän vahvaa asemaa, jotta niistä tulisi kiinnostavia yhtiöitä globaalien metsäteollisuusyhtiöiden silmissä. Molemmat laajentavat toimintaansa ostamalla keskisuuria metsäteollisuusyrityksiä.

Jaakko Pöyry Consulting Oy:n hallituksen puheenjohtaja Rainer Häggblom arvioi, että venäläisten yhtiöiden on vielä vietävä rakennemuutosta pidemmälle selvän strategian pohjalta. Vasta sitten ne voivat odottaa herättävänsä globaalien yhtiöiden kiinnostuksen.

– Niiden on tehtävä myös investointeja niin kuin esimerkiksi Syktyvkarissa oli tehty ennen kuin Mondi osti yhtiön. Syktyvkarin venäläiset omistajat olivat huolehtineet yhtiöstä ja käyttäneet investointeihin merkittävän osan kassavirrasta.

Suomalainen metsäteollisuus ei ole innostunut vanhoista sellu- ja paperitehtaista. Hernesniemikin sanoo suosittelleensa uusien tehtaiden rakentamista, mutta samoille paikkakunnille, joilla metsäteollisuutta jo nyt toimii.

Suomeen on kasaantunut vuosien aikana valtava määrä tietoa Venäjän metsistä ja metsäteollisuudesta. Jaakko Pöyry Oy teki jo Mihail Gorbatšovin aikana selvityksiä Venäjän metsävaroista ja mahdollisuuksista maan metsäteollisuuden kehittämiseen.

– Pullonkaulana Venäjällä on infrastruktuuri. Investoinnit paperiteollisuudessa lasketaan 20 vuoden ajalle, ja rahaa näistä investoinneista tulee hyvin hitaasti. Tästä syystä on järkevää edetä askel askeleelta: ensiksi mekaaniseen metsäteollisuuteen, jossa rakennetaan puunhankintajärjestelmät ja tehdaspaikkakunta. Näidenkin rakenteiden on oltava kunnossa. Samalla sitten varaudutaan suuremman investoinnin tekemiseen, selventää Rainer Häggblom.

Hän muistuttaa, ettei infrastruktuurin rakentaminen suinkaan ole mikään yksinkertainen asia. Sen on rakennuttava kestävä kehityksen pohjalle. Metsään on investoitava niin, että se lähellä oleva metsä tuottaa pitkällä tähtäimellä tarvittavan puun.

– Silloin ei voi ajatella 20 vuoden investointia, vaan alusta saakka on lähdettävä siitä, että lähialueiden metsiä käsitellään kestävällä tavalla.

Systemaattisuutta suomalaisten metsäyhtiöiden Venäjälle menossa ainakin nyt näyttää olevan. Häggblomin mielestä yhtiöt toimivat

---

oikean vision pohjalta. Sen vaihtoehtona oleva harhakuvitelma merkitsi vain uskoa siihen, että Venäjällä on valtavat havupuureservit, jotka odottavat käyttöönottoa.

Strategisesti esimerkiksi Stora Enso toimii nyt jalosteteollisuudessa eli pakkauksissa. Se tekee siis investointinsa venäläisen kulutuksen kasvun näkökulmasta.

Toinen näkökulma olisi venäläisiin resursseihin nojautuva. Nämä näkökulmat eivät missään määrin sulje toisiaan pois. Markkinoille voidaan mennä kulutuksen kasvun perässä, ja asteittain laajentaa toimintaa resursseja hyödyntäväksi.

Ostamalla sisään menon Häggbloom arvioi jo vaikeaksi, sillä Svetogorskin ja Syktyvkarin lisäksi Venäjällä järkevää ostettavaa on vähän.

– Tämä on niin vaativaa ja pääomavaltaista teollisuutta, että asteittain menolle ei oikein järkeviä vaihtoehtoja ole. Huonokuntoisen tehtaan osto vaatisi suuria investointeja, sillä globaalien yhtiöiden on toimittava muun muassa samojen ympäristöstandardien mukaisesti ympäri maailman.

Valmisteilla olevan metsälain odotetaan tuovan teollisuuteen lisää pitkäjännitteisyyttä, mutta pelkän puun hankinnan osalta uuden metsälain merkitys on saattanut jo liudentua. Metsälakiin tulevat määräykset niin sanotuista konsessioista eli pitkäaikaisista metsien käyttöoikeuksista.

Olli Pohjanvirta huomauttaa kuitenkin, että jo nykyisin lähes kaikki Uralin länsipuoliset, kiinnostavilla alueilla sijaitsevat metsät on vuokrattu. Valtiolla ei ole mitään mahdollisuutta kävellä näiden vuokrasopimusten yli, joten konsessioita tulee saataville ainoastaan sellaisille alueille, jotka eivät ketään kiinnosta.

– Vapaita metsiä on Uralin itäpuolella. Mikään ei tietenkään estä tavoittelemasta sieltä Aasian markkinoita.

Myös Seppo Remes muistuttaa, että puunjalostusteollisuudella on mahdollisuuksia muuallakin kuin lähialueilla.

Molempien ajatukset saavat tukea Häggbloomilta, joka muistuttaa etteivät maailman metsäresurssit tule missään tilanteessa, eivätkä koskaan kokonaan metsäteollisuuden käyttöön. Globaalin metsäteollisuus-

---

den onkin pohdittava sitä, missä kuitua tarvitaan kymmenen vuoden päässä, ja silloin on katsottava Kiinaan, jossa vallitsee kuitupula.

– Siellä maata on rajallisesti, ja se on käytettävä maanviljelykseen tai asumiseen. Sinne laajojen istutusmetsien perustaminen on vaikeaa ja kallista. Ehkä jonkin ajan kuluttua kaikkein kiinnostavimmat mahdollisuudet ovatkin Uralin itäpuolella, lähellä Kiinan kulutuskeskuksia. Globaalin yhtiön on pystyttävä miettimään näitä ajatuksia jo nyt.

Tälläkään hetkellä Kiinassa ei toimi kuin yksi merkittävä sellutehdas, jonka omistaa Asian Pulp and Paper ja senkin toiminta on osittain tuontipuun varassa.

– Kuitupula Kiinassa on pysyvä ja paheneva ilmiö. Ei voi kuvitellakaan, että sinne syntyisi merkittävää selluteollisuutta. Sen on synnyttävä muualle, Häggblom sanoo.

Metsäteollisuus ei suinkaan ole ainoa toimiala, jonka investoinnit Venäjällä ovat aivan viime aikoina virinneet. Kaikkien hankkeissa toimivien konsulttien arviot palvelukysynnän kasvusta ovat samansuuntaisia.

Ehkä näkyvimmin jalansijaa hakee elintarviketeollisuus. Turtiainen arvioi, että hankkeita on vireillä puolen tusinaa. Jalansijaa hakevien on turha enää kuvitella sen löytymistä halvalla.

– Usein kyllä unohdetaan se perusasia, ettei ole yhtä aikaa riskitöntä ja halpaa, muistuttaa Remes.

Kuvat Venäjistä ovat hänen mielestään pahasti vääristyneitä.

– Liian usein Suomessa ajatellaan Venäjää Kontupohjana. Kaikki tuntuvat olevan menossa Kontupohjaan, kun menevät Venäjälle. Ajatukset ovat silloin tietenkin aika ankeita.

Tästä syystä kalliimman hintasegmentin tuotteita ei edes yritetä myydä Venäjälle, vaikka ostajakuntaa kyllä suurkaupungeissa löytyisi.

Mutta harhakuvia on muitakin. Yhtenä älyttömimmistä Remes pitää käsitystä siitä, että venäläinen työntekijä on laiska ja varas.

– Täällä on globaaleja yrityksiä, jotka tekevät parasta laatuaan juuri Venäjällä.

Kaikki sijoituskohteet eivät toki ole vielä kallistuneet. International Moscow Bankin toimitusjohtaja Ilkka Salonen muistuttaa tasearvojen olevan Venäjällä keinotekoisien alhaisia.



---

– Kun markkinamekanismit alkavat toimia, niin koho nousee joskus veden pinnalle. Kun on oikeaan aikaan kohon päällä saa hyödyn, vaikka ei tekisi mitään. Ruplan revalvoitumisesta ovat hyötyneet ulkomaiset investoijat, joiden sijoitusten arvo on samalla noussut.

Muutosta voi tarkastella myös ruplan kurssia seuraamalla. Se vahvistuu koko ajan johtaen bruttokansantuotteen kasvuun. Bruttokansantuotetilastoissa Venäjä kärkkyy jo paikkaa kymmenen suurimman joukossa maailmassa.

– Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen sanottiin pessimistisesti, että kuluu ainakin kymmenen vuotta ennen kuin uusi sukupolvi johtajia on noussut valtaan. Nyt voi sanoa, että siihen todella meni kymmenen vuotta, sanoo Jon Hellevig.

Ulkomaalainen sijoittaja ei enää 1990-luvun alun tapaan ole lypsylehmä, nyt hän on asiakas.

Myös Elinkeinoelämän keskusliiton asiantuntija Timo Laukkanen sanoo investoimisen Venäjälle helpottuneen.

– Byrokratia on edelleen hankalaa, mutta nyt byrokraatteja ja viranomaisten mielivaltaa vastaan voi taistella oikeudessa. Siltä kannalta tilanne on parempi kuin mitä se on ollut.

Laukkanen arvioi, että Venäjälle menneiden yritysten määrä on pysynyt vielä pienenä, koska uusille yrityksille Venäjä on yhä haastava maa. Kun markkinatuntemus puuttuu, nousee kynnyks maahan menoon suureksi.

– Sinne joutuu vielä menemään aika paljon pioneerina, jolloin kynnyks on aika paljon korkeampi kuin silloin, jos siellä olisi muita vastaavia oman maan yrityksiä.

Raportin seuraavissa jaksoissa tarkastellaan muutamia erityiskysymyksiä, joista Venäjällä toimineet suomalaiset ovat jo hankkineet kokemusta. Myös rahoitussektorin kehitystä käydään läpi lähinnä siksi, että sektorin huonon tilan uskotaan olevan este Venäjän talouden kehittymiselle, ja myös siksi, että venäläiset yhtiöt ovat palkanneet sillä sektorilla suomalaisia jo ylimpään johtoonsakin.

Neuvostoliiton viimeiset ajat olivat käsillä elokuun 19.päivänä 1991, kun maan presidentti Mihail Gorbatšov lomaili Krimillä ja Moskovassa Venäjän presidentti Boris Jeltsin saattoi työhuoneen ikkunasta katsella, miten kansanjoukko lähestyi pelotta panssaria. Saman tien hän teki oman päätöksensä.

Turvamiesten saattelemana hän käveli suoraan kohti panssaria ja nousi sen päälle. Hetken mielijohteesta syntyneellä teolla oli valtaisa vaikutus tökerösti toteutetun vallankaappausyrityksen päättymiseen ja Neuvostoliiton lopulliseen hajoamiseen.

Panssarit olivat vyöryneet pääkatuja pitkin Moskovan keskustaan, ja poikkeustilakomitea yritti ottaa tilanteen hallintaansa. Tiedotusvälineiden toimintaa rajoitettiin.

Tilanne oli kireä Moskovassa, mutta se oli vielä kireämpi Baltian maissa, missä se kärjistyi itsenäisyysliikkeiden ja neuvostoarmeijan yhteenotoiksi.

Muurmanskissa Marko Niskanen meni normaaliin tapaan ikkunatehtaaseen töihin. Hän oli tavoittamattomissa, sillä kännyköitähän ei ollut vaan puhelut tulivat kaikki keskuksen kautta.

– Suomesta tuli puhelu, että nyt pakkaatte laukut ja lähдете äkkiä Suomeen, siellä on tapahtunut vallankumous. Vastasin, ettei täällä näy yhtään mitään, ei täällä ole mitään hätää, emmeköhän me nyt vain jatka ikkunoiden tekoa.

---

Illalla Niskanen ajoi Muurmanskin kaupunkiin, missä punaliput liehuivat ja kansanjoukkoja oli liikkeellä. Agitaattorit puhuivat täydellä paatoksella Muurmanskin torilla.

– Sillä tavalla se oli mielenkiintoista, että tuli vähän sellainen fiilis, että tämä on varmaan samanlaista kuin oli Leninin aikana.

Niskasen mielestä ihmiset suhtautuivat tilanteeseen yllättävänkin rauhallisesti. He seurasivat tilanteen kehittymistä ja ryhtyivät sitten suunnittelemaan omaa toimintaansa sen mukaisesti.

Niskanen oli suunnitellut lähtevänsä kuukauden sisällä takaisin Suomeen. Tyttarelleen hän oli aikonut ostaa tulaiseksi kultakorun, joka oli jo etukäteen valittu.

– Vallankaappausyrityksen jälkeen kun menin kauppaan, niin jouduin huomaamaan että kulta oli hävinnyt kaupoista. Se oli ehkä enin, mitä tästä vallankumouksesta näki.

Venäläiset osoittautuivat kaukonäköisiksi. Kun tilanteen ratkettua Venäjän hallitus vapautti nopeasti hinnat, kiihtyi inflaatio. Valtion talous romuttui, koska jo ennen hintojen vapauttamista budjetti oli pahasti alijäämäinen. Veroilla alijäämiä ei voinut kattaa, koska kunollinen verojärjestelmä puuttui.

Sutelan mielestä hintojen vapauttamiseen liittyy suuria riskejä, jotka seurasivat juuri valtion budjetin alijäämistä. Hänen mielestään tuota alijäämää ei voida kuroa riittävästi umpeen menoja karsimalla vaan ainoana keinona olisi tulojen lisääminen. Ruplan romahdus oli ainoa mahdollinen seuraus tilanteesta, jossa menoja ei voinut karsia eikä tuloja lisätä. Rahaa painettiin lisää.

Marko Niskanen joutui opettelemaan liiketoiminnan harjoittamisen hyvin erikoisessa ympäristössä. Asiakkailta kerättiin maksut ennakkoon, ja ne menivät suoraan puukauppiaille. Kassan piti olla koko ajan tyhjänä, ja kaiken rahan tavarassa kiinni.

– Silloin piti vain olla nopeana ostamassa tavaraa markkinoilta, että saimme oikealla hinnalla ostettua. Tämän systeemin opettelu kesti hieman.

Tätä menetelmää Niskanen joutui soveltamaan uudelleen vuonna 1998. Silloinkin kriisin havaitsi parhaiten kaupoissa.

---

– Ennen ruplan romahdusta olimme ostaneet kaiken ruoan paikallisista kaupoista, mutta sieltä länsimainen ruoka loppui nopeasti kokonaan.

Mutta 1998 Venäjä oli jo muuttunut, ja kriisi herätti toisenlaisia ajatuksia. Kun Venäjän kauppakamarilaiset kysyivät Niskasen mielihoidetta ruplan romahduksesta, hän arvioi tuoreeltaan, että nyt alkaa Venäjän oma talous kehittyä.

– Ja niin kävi. He ryhtyivät itse miettimään tekemisiään. Investoinnit lisääntyivät. Vajaan vuoden kuluttua kauppoihin alkoi ilmestyä tavaraa, ja vuoden kuluttua romahduksesta kaikkea oli tosi hyvin tarjolla täysin länsimaisissa pakkauksissa.

Euro Tiiviksi muuttuneen yrityksen liiketoiminnassa kriisi luonnollisesti tuntui. Yrityksen liikevaihto notkahti 40 prosenttia.

Kriisikokemusta on hankkinut yllin kyllin myös Jon Hellevig, jonka ensimmäinen kokemus tuli Suomen pankkikriisistä. Hellevig oli mukana perustamassa Interbankia, joka nimensä mukaisesti keskittyi pankkien väliseen rahaliikenteeseen. Nämä markkinat kuolivat jo pankkikriisin alkuvaiheessa, jolloin alkuperäiset omistajat joutuivat myymään pankkinsa.

Hellevig joutui pohtimaan uutta uraa juuri samoihin aikoihin, kun Neuvostoliiton liitokset lopullisesti repeilivät.

Niissä tunnelmissa Hellevig lähti elämänsä ensimmäiselle Neuvostoliiton matkalle venäläisen koulun käyneen vaimon sukulaisia tapaamaan.

Pian matkan jälkeen panssarit vyöryivät Moskovaan.

– En uskonut missään vaiheessa, että Neuvostoliitossa olisi valittu tie takaisin, ja seuraavana aamuna Jeltsin olikin kuvissa panssarivaunun päällä. Totesin, että tämänhän tiesin. Kävelin aamukahvin jälkeen kirjakauppaan ja ostin venäjän kielen oppikirjan, kieltä en aiemmin osannut lainkaan.

Hellevig alkoi opiskella ja matkusti Moskovaan mukanaan muutama toimeksianto.

Hänen ensimmäinen varsinainen työnantajansa oli Haka, joka oli lähtenyt mukaan Sofinamtrans-nimiseen yhteisyhteytykseen. Hakalla oli yrityksestä 15 prosentin osuus, ja kumppaneina sillä oli 40 prosenttia

---

omistanut Neuvostoliiton valtionrautatiet, 25 prosentin osuudella neuvostoliittolainen öljyä ja kemikaaleja vievä Neftchimexport ja viidenneksen osuudella sanfransicolainen pörssiyhtiö Transisco Industries.

Hellevig matkusti alun perin Moskovaan ryhtyäkseen konsultiksi, mutta hän huomasi jääneensä yhteisyrityksen palvelukseen viideksi vuodeksi.

– Kaikki oli silloin niin epäselvää. Ajattelin, ettei täällä voi ketään konsultoida, kun en itsekään mitään ymmärrä.

Asiat oli siis ensin opittava. Bysanttisesti organisoitu yhteisyritys oli kova koulu, sillä Hellevig oli ainoa siellä työskentelevä ulkomaalainen. Toimiva johto oli kokonaisuudessaan tullut rautatieministeriöstä. Allekirjoituksia hakiessa Hellevig tutustui perusteellisesti ministeriön pitkien käytävien verkostoon ja oppi ylittämään jopa neuvostoaikaisen sihteerimuurin, jonka korkeutta kenenkään ei kannata aliarvioida

Sofnamtransissa Hellevigin tehtävänä oli saattaa päätökseen neuvottelut Euroopan jälleenrakennus- ja kehityspankin, EBRD:n kanssa, mikä opetti, että byrokratiaa löytyy muualtakin kuin Venäjältä.

Seuraavana työpaikkana Venäjällä Hellevigillä oli Armstrong World Industries. Sisäkattoja tekevä Armstrong on yksi maailman vanhimmista pörssiyhtiöistä, joka on Valion tavoin onnistunut Venäjällä brändäyksessä niin hyvin, että sisäkatot tunnetaan siellä Armstrong-kattoina.

Seuraava kriisi toi Hellevigille uuden tilaisuuden. 1998 valuuttakriisin puhjetessa Armstrongilla oli suuret investointisuunnitelmat. Hellevig johti suurta finanssiosastoa, jonka ylläpidosta katosi mielekkäisyys, kun investointisuunnitelmat menivät kriisin puhjettua jäihin.

– Esitimme silloin, että osasto ulkoistetaan ja perustetaan Avenir-niminen yhtiö, joka hoitaa Armstrongin tarpeet. Resurssi riitti muidenkin yritysten tarpeiden hoitamiseen.

Armstrong toimi kuten monet muutkin yhtiöt. Se halusi jäädä Venäjälle, mutta painaa kulunsa mahdollisimman alas. Hellevig sai samalla hyvän pohjan omalle yritykselleen. Hän oli oppinut jo Suomessa, ettei maailma välttämättä kriisiin loppu vaan usein siitä seuraa uuden alkua.

---

Kaikki länsimaiset yhtiöt eivät myöskään toimineet yhtä rationaalisesti kuin Armstrong, joka jatkoi, mutta pienemmällä liekillä. Hyvin moni, myös suomalainen yhtiö, sai paniikkireaktion ja lähti hävittäen samalla kaiken sen, minkä oli siihen mennessä kyennyt luomaan.

Tällaisen päätöksen teki myös moni vähittäiskaupassa ketjuaan rakentanut yritys, mitä puolestaan Stockmann pystyi hyödyntämään. Mutta kriisi oli Stockmannillekin vaikea, ja vielä nyt, vuosia tapahtumien jälkeen Jukka Hienosen on selvästi vaikea puhua vuoden 1998 tapahtumista.

Hänen vetämänsä saneeraus oli juuri saatu päätökseen. Vuoden 1995 30 miljoonan markan tappio oli vajaassa kahdessa vuodessa saatu käännytyksi yhtä suureksi voitoksi, ja kaikki ehti jo näyttää hyvältä. Pari viikkoa ennen devalvaatiota Stockmann oli solminut vuokrasopimuksen tavarataloa varten. Kaikki pyörät oli laitettu liikkeelle, rakentaminen käynnistetty, vaihto-omaisuus hankittu. Avaamiseen oli aikaa vain kaksi kuukautta.

– Sitten lähti ruplasta ilmat pihalle. Se oli niin kova kuuri, että minun on melkein vaikea puhua siitä vieläkin. Kaikki se työ, jonka olimme tehneet, hävisi melkein kokonaan savuna ilmaan. Se oli niin väärin.

– Elämä on tietysti sellaista, mutta se tuli kuin salama kirkkaalta taivaalta, ilman mitään omia liikkeenjohdollisia virheitä. Just oli saatu mopo kuntoon ja rallattamaan, tehty oikeat liikkeet ja saatu liiketilat oikealta paikalta – ja sitten tällainen krässi.

– Ajattelin, että ei helvetti, kyllä tämä paatti vielä kiviltä luotsataan. Mutta isona sitten haluan tehdä jotain muuta kuin Venäjää. Se oli mun torjuntareaktio tilanteeseen, ja eihän siinä muu auttanut kuin aloittaa taas uusi saneerauskierrros ja laittaa perusfundamentit kuntoon. Sitten täytyi vain uskoa, että kyllä se jonakin päivänä onnistuu.

Hienonen kiittelee vuolaasti Stockmannin johdon pitkämielisyyttä ja strategian kestävyyttä. Silloisen toimitusjohtajan Hannu Penttilän sitoutuneisuudella on ollut Stockmannin menestykselle ratkaiseva vaikutus.

---

– Tietysti siinä tilanteessa helppo ratkaisu olisi ollut antaa potkut minulle ja monelle muulle. Meille sen sijaan sanottiin, että nythän me vasta lähdemme etenemään. Emme hötkyile, sillä firmaamme tämä ei kaada mihinkään.

Uusi tavaratalo avattiin kriisitunnelmissa. Myynti oli pudonnut puoleen kahdessa viikossa.

Kaiken lisäksi Venäjän lainsäädäntö oli silloin muuttunut. Rupla oli pakko ottaa hinnoitteluvaluutaksi, ja tämän lain mukaan Stockmannin toimi.

Ongelmia syntyi, kun rupla päätettiin kellumaan, sillä hyllyissä oli 80 000 nimikettä, niiden päivittäinen uudelleen hinnoittelu olisi ollut mahdotonta. Ensimmäisten kahden viikon aikana ovelle ilmestyi aina uusi lappu, johon oli kirjoitettu uudet hintakertoimet.

Kolmen viikon jälkeen Hienonen kirjoitti Moskovan kaupungin vähittäiskaupasta vastaavalle johtajalle, että tuontitavaraa kauppaavalle yhtiölle lainsäädäntö on mahdoton. Tästä asiasta kauppatarkastajat eivät Stockmannia käyneetkään hätyyttelemässä.

– Saimme hiljaisen hyväksynnän dollarihinnoittelulle, mutta eihän se ostovoimaa mihinkään korvannut.

Venäläisen henkilökunnan palkat oli toukokuussa muutettu ruplapalkoiksi. Neljäkymmenen venäläisen avainhenkilön osalta tuo päätös purettiin.

– Emme halunneet heidän elämänsä suistuvan rateiltaan, ja muuttimme heidän palkkansa takaisin dollarimääräisiksi devalvaatiota edeltäneeseen kurssiin.

Avainhenkilöt ovat pysyneet. Runsaan kuuden vuoden aikana tuosta neljäkymmenen joukosta on lähtenyt vain kaksi.

Kilpailuympäristössä tapahtui paljon. Ulkomaisista kilpailijoista Moskovassa olivat Gallerie Lafayette, British Homestores ja Karlstedt. Ne olivat franchising-pohjalla, mutta brändien rakennustyö oli täydessä käynnissä. Vuoden lopussa Stockmann huomasi niiden olevan tekemässä lähtöä koko Venäjältä.

Esimerkiksi British Homestores oli erittäin näyttävästi keväällä avannut 1500 neliön liikkeensä Pietarissa, Nevski Prospektilla, Kazanin kirkon vieressä, siis erinomaisella liikepaikalla. Marraskuun alussa

---

henkilökunta sai kuulla, ettei seuraavana päivänä tarvinnut enää tulla töihin. Liike tyhjennettiin 24 tunnissa kaikesta vaihto-omaisuudesta. Talo autioitui hetkessä.

Maksamatta jääneitä vuokria jäi ihmettelemään kiinteistöyhtiö, jossa mukana oli amerikkalaisia ja pietarilaisia kiinteistösijoittajia sekä EBRD. Kriisin jälkeisissä tunnelmissa markkinoita hallitsi ostaja ja Stockmannille aukesi tilaisuus tinkiä itselleen liikevaihtoon sidottu vuokrasopimus, mutta sen toteutumisen ehtona oli erittäin tiukka muuttoaikataulu. Myöhästymisestä olisi seurannut jättimäiset sakot.

Pietarin Stockmann toimii edelleenkin noissa samoissa tiloissa, jotka se sai käyttöönsä valmiiksi remontoituina. Neljänä perättäisenä vuotena sen kasvuprosentti nousi viiteenkymmeneen. Pääoman tuotto on parhaimmillaan yltänyt yli 100 prosentin. Eikä Stockmannin johdon ole tarvinnut pitkämielisyyttään katua. Kaikesta rajuudesta huolimatta ruplakriisi jäi kielteisiltä vaikutuksiltaan lyhytaikaiseksi.

Tradekan Waldemar Tuutti sanoo hinnoittelun aiheuttaneen kaikkien suurimmat ongelmat ruplakriisin aikana. Tradekalla oli silloin rautakauppojakin, joissa oli hitaasti kiertävää tavaraa.

– Kun myi vasaran, ei koskaan tiennyt saiko tarpeeksi rahaa, jotta olisi voinut ostaa uuden, Tuutti selventää.

– Silloin tehtiin spottikauppaa rahalla. Piti tietää, paljonko kassasta sai kahden päivän päästä ja toimia sen mukaan.

Menetelmä toimi nopeasti kiertävien elintarvikkeiden kaupassa, mutta hitaammassa rautakaupassa riski jäi.

– Kilpailu kiristyi, ja silloin Tradeka päätti vetäytyä rautakaupoista. Elintarvikekauppaan panostettiin aiempaa enemmän valikoimaa lisäämällä, Tuutti sanoo.

Pietarissa Siwat ovat olleet Stockmannin tavoin auki kutakuinkin joka päivä.

– Moskovassa meiltä loppui yhteistyösopimus, ja sen myötä toiminta koteloitui ajatuksena säilyttää osaaminen.

1998 Tradekakin kärsi tappioita ja vielä seuraavana vuonna se joutui kirjaamaan lopetuskuluja rautakaupasta.



---

– Sen jälkeen Venäjän toiminnot ovat tuottaneet ihan hyvin.

Päivittäistavara kaupassa viiden prosentin tuloksen liikevaihdosta tavoittavat yleensä vain Wall Martin ja Tescon kaltaiset huippuyhtiöt. Tuutin mukaan Venäjällä tällaisiin lukuihin pääsee, kunhan pitää henkilökunnan määrän kurissa.

Kriisi on vaikuttanut myös Siwojen ostoihin. Siihen saakka venäläiset asiakkaat halusivat ostaa nimenomaan ulkomaalaisia tuotteita. Venäjän Siwoissa oman tuonnin osuus liikevaihdosta lähenteli kolmea neljännestä.

– Kriisin aikaan tapahtui täydellinen mullistus. Yhtäkkiä venäläiset ryhtyivät ihannoimaan kotimaista. Liiketoiminnan riskien kannalta tilanne helpottui.

Muutos tapahtui pikku hiljaa, kun venäläinen tarjonta alkoi kasvaa.

– Aluksi oli tosi vaikea saada mitään tavaraa, mutta nyt tilanne on kääntynyt pääläelleen. Omaa maahantuontia meillä on enää 20–25 prosenttia. Loput ostetaan paikallisesti.

Kaikki paikallisesti ostettu ei tosin ole venäläistä tuotantoa, mutta venäläisenkin tuotannon osuus kasvaa.

Timo Laukkanen korostaa juuri vuoden 1998 devalvaatioon aiheuttaneen vaikeuksia monelle yritykselle. Sen mahdollisuutta ei osattu kuvitella. Pahiten tilanteesta kärsivät ne, joilla oli suuria varastoja, mutta kaikkien tehtyjen investointien takaismaksuaikoja jouduttiin arvioimaan uudelleen.

Toisaalta ne, jotka kriisistä huolimatta Venäjälle jäivät ovat eläneet tilanteen yli. Jos itse devalvaatio tuli yllättäen, niin vähintään yhtä yllättäen on Venäjän talous kohentunut. Juuri nyt makrotaloudessa ei suuria riskejä ole näkyvissä.

Christian Ramm-Schmidt sanoo BBH:n tuloksen pysyneen koko ajan plussalla. Vain kaksi vuotta devalvaation jälkeen BBH teki historiallisen hyvän tuloksen.

– Moni lähti kriisin aikana häntä koipien välissä maasta, mikä oli kyllä ihan tyhmää. Venäläiset muistavat sen, että joku ei luottanut heihin. Paluu on monelle lähtijälle ollut hankala.

– Uskon, että tästä eteenpäin kriisit ovat jo vähän hallitumpaa luokkaa, Ramm-Schmidt sanoo.

---

Yritysten käyttäytymiseenkin devalvaatio vaikutti niin, että kovin suuria varastoja ei Venäjällä pidetä.

– Kesti pitkään ennen kuin kukaan rakensi Venäjälle minkäänlaisia varastoja. Logistiikkahan toimii aivan uskomattomalla tavalla verrattuna entisaikoihin, Laukkanen sanoo.

Fazerin Fedorenko nostaa vielä yhden näkökulman. Vuoden 1998 kriisi herätti venäläiset yritysjohtajat ymmärtämään, ettei raha ollut ilmaista.

– Silloin ymmärrettiin, että saavutukset voivat tulla vain oikeata työtä tekemällä, Fedorenko sanoo.

Suomen kauppapoliittisista aloitteista keskeisimmäksi on noussut kysymys investointien suojasopimuksesta. Sopimuksen etenemistä on seurattu uutisoitaessa kutakuinkin kaikkia keskeisiä poliittisten johtajien tapaamisia.

Venäjällä toimivat yritysjohtajat eivät kuitenkaan yleensä tätä kysymystä pidä tärkeänä. Aika moni ottaa aivan päinvastaisenkin kannan. Esimerkiksi Christian Ramm-Schmidtin mielestä koko keskustelu investointien suojasopimuksesta on ollut omiaan vain nostattamaan epäilyjä Venäjä-investointeja kohtaan. Samalla monet tärkeämmät asiat kuten rajan toimivuus ovat jääneet vähemmälle huomiolle.

Seppo Remes huomauttaa, etteivät ketkään muut kuin suomalaiset puhu Moskovassa investointien suojasopimuksesta.

Mutta Elinkeinoelämän keskusliiton Timo Laukkanen ihmettelee, mikä voisi olla syynä siihen, että venäläiset eivät suostu allekirjoittamaan paperia, jossa on todettu että ulkomaisia investointeja kohdellaan samalla tavoin kuin kotimaisia.

– Ei kai samantapainen pelko kuin Suomen liittyessä EU:n jäseneksi, jolloin parhaiden rantojen pelättiin menevän saksalaisille.

Venäjä näyttää kuitenkin lähteneen siitä, että sen WTO-jäsenyys hyväksytään pian ja investointeihin liittyvät kysymykset saadaan samalla ratkaistuksi.

Olli Pohjanvirralla riittää ymmärrystä sopimusta korostavia suuria yhtiöitä kohtaan.

---

– Tällaisen asiakirjan olemassaolo on tärkeää niille, jotka eivät seura Venäjää päivittäin. Jos maata ei kovin hyvin tunne, niin tällainen asiakirja antaa selkärankaa tehdä päätöksiä.

Mutta samalla Pohjanvirta pohtii, miten investointien suojasopimus toimisi käytännössä. Sen kautta olisi kuitenkin melko hankala saada oikeuksia, ellei niitä muuten saa.

– Jos naapuritehdas saa sähköä, mutta oma tehdas ei, niin tuskin ongelmaa voidaan ratkaista vetoamalla valtioiden väliseen investointien suojasopimukseen.

– Liiketoimintariskit ovat aivan eri kokoluokan asia kuin poliittiset riskit ainakin niille, jotka eivät maata tunne, Ilkka Salonen korostaa.

Sosialismi on läheistä historiaa, ja kansallistamisen pelko on suuri. Pohjanvirta muistuttaa, että Venäjän lainsäädännössä yksityinen omistusoikeus on turvattu perustuslakia myöten, eikä tuossa turvassa erotella sitä onko omistaja venäläinen vai joku muu. Pohjanvirran tietoon ei ole tullut, että tuota omistusoikeutta ainakaan ulkomaalaisten osalta olisi mitenkään rikottu.

– Tietoon ei ole tullut Venäjän uudelleen syntymisen jälkeen, että joltain olisi viety ilman oikeudellisia perusteita omistusoikeus johonkin. Huonoja sopimuksia on voitu tehdä, ja oikeudessa on kärsitty tappioita, mutta ainakaan Suomesta tehtyjen investointien omistusoikeuteen ei ole kajottu, enkä ole sellaista kuullut muualtakaan.

– Tässä mielessä Venäjän kuva on kyllä liian huono. Ei siellä sellaisia vääryyksiä tapahdu kuin Suomessa yleensä luullaan.

– Ja jos Venäjällä tapahtuisi joku sellainen vallankumous, joka ei millään tavalla kunnioittaisi mitään omistusoikeutta, niin tuskin se investointien suojasopimukseen saisi kunnioitusta osakseen. Juristina katsoen ei tämä asiakirja ole niin tärkeä kuin joissain piireissä on haluttu korostaa.

Investointien suojasopimuksen valmistelu aloitettiin 1990-luvulla olosuhteissa, jotka hyvin monessa mielessä poikkesivat nykyisistä. Kuvaavaa on, että varsinaisen omaisuuden turvan sijaan nyt sopimuksen merkitystä korostetaan käytännön liiketoiminnalla, eli siitä on haluttu varmuutta investointien tasavertaiselle kohtelulle.

---

Tällaisista tarvetta eivät Venäjällä toimivat yritykset yleensä näe. Osinkojenkaan kotiuttamista kukaan ei valita, mutta juuri osingot ovat saattaneet nousta kynnyskysymykseksi. Jos osinkojen siirrettävyyttä Venäjältä saisi tasavertaisen statuksen Venäjällä maksettaviin osinkoihin nähden, niin Venäjän keskuspankin ote rahavirroista voisi periaatteessa alkaa lipsua. Venäjä menettäisi otteen pääomien liikkeistä.

Virallinen Venäjän selitys on se, ettei sopimusta voida tehdä minäkään yksittäisen maan kanssa. Pohjanvirta tosin arvioi, että tämä selitys ontuu, sillä Venäjä harjoittaa kauppapolitiikassaan kahdenvälisiä suhteita, joihin liittyy erilaisia sopimuksia.

Venäjälle investoimisen riskejä katsellaan vielä monista näkökulmista. Elcoteqin näkökulma Venäjään on aidosti globaalin, viidessätoista maassa toimivan yhtiön näkökulma.

– Tuotantolaitoksemme toimivat omissa kulttuureissaan, joissa jokaisessa on omat piirteensä. Olemme kysyneet toimimaan näin monessa maassa ainoastaan siksi, että olemme aina opetelleet kyseisen maan toimintatavat, Antti Piippo sanoo.

– Voi sitten kysyä, että onko Venäjä ongelmallisempi kuin Saksa, Intia, Meksiko tai Brasilia. Referenssi on haettava muualta kuin Suomesta, vaikka on Suomessakin on omat vaikeutensa. Ei täälläkään toimiminen ole niin yksinkertaista.

Suomessa Elcoteqilla on työntekijöitä 800 ja Suomen ulkopuolella 17 000.

– Minä en laita Venäjää mihinkään eri kategoriaan, vaan se on vain yksi niistä maista, joihin olemme investoineet. Se on yksi kehittyvä talous, johon liittyy epävarmuuksia, ennustamattomuuksia ja käytäntöjä, jotka ovat kansallisesti uniikkeja.

– Merkittävä etu on se, että se on monin tavoin niin lähellä, ei ainoastaan maantieteellisesti vaan myös kulttuurisesti, Piippo sanoo.

Ramm-Schmidt mainitsee mahdolliseksi riskitekijäksi Venäjällä tilanteen, jossa koko toimiala on kansainvälisten yritysten käsissä. Tällainen tilanne on varsin lähellä juuri hänen edustamassaan panimoteollisuudessa, jossa kansainvälisten yhtiöiden yhteinen markkinaosuus alkaa lähennellä 80 prosenttia. Osuus on suuri erityisesti siksi, että koko toimialakin on suuri.

---

Baltika on tällä toimialalla ja koko elintarviketeollisuudessa ylivoimainen ykkönen. Sen etumatka muihin kasvaa, mikäli BBH liittyy siihen muutkin Venäjällä toimivat panimonsa.

Ramm-Schmidt ei usko yksittäiseen yritykseen kohdistuvan minkäänlaisia viranomaistoimenpiteitä. Tällainen markkina-asema on kuitenkin pakottanut hänet pohtimaan, onko suuruudesta enemmän haittoja vai hyötyjä.

– Venäjällä on isoja yrityksiä, ja niitä siellä myös kunnioitetaan. Se puolestaan, että olemme vierasmaalaisia, on minulle merkinnyt sitä, että meidän on pitänyt kunnioittaa lakeja ja sääntöjä aivan erityisen tarkkaan.

– Kyllähän meitä koko ajan tarkkaillaan, mutta perusarvoissamekin lukee että toimimme hyvän kansalaisen tavoin. Osallistumme aika paljon paikallisen yhteiskunnan kehittämiseen ja harjoitamme hyväntekeväisyyttä.

Esimerkiksi Jaroslavissa BBH on paikallisen nunnaluostarin kunnostustöissä. Luostari on puolestaan yksi alueen suurimmista hyvän-tekijöistä.

– Mutkia ja kuoppia tulee vastaan, se on ihan selvä. Mutta en oikein ymmärrä, mitä ne riskit voisivat olla. Jos pitää huolen siitä, että pysyy kaidalla tiellä ja asiantuntijat huolehtivat, että yrityksen paperit ovat kunnossa, niin aika vaikea on mitään erityisiä riskejä hahmottaa. Byrokratia on kyllä kova.

– Me olemme investoineet Venäjälle 1,7 miljardia euroa eikä meille ole koskaan tullut vastaan tilannetta, jossa meitä olisi kohdeltu eri tavalla kuin kotimaista yritystä, ei koskaan. Olen yrittänyt miettiä, että mihin asiaa esillä pitävät oikein viittaavat. En minä ymmärrä, mikä se suuri riski on, jota Venäjällä on pelätty. Ei sitä ymmärrä kukaan muukaan, joka siellä toimii.

Remes arvioi pitkän kokemuksensa pohjalta, että Venäjällä riskit ovat poliittisia, mutta vain venäläisille. Ongelmallisena hän pitää vallan keskittymistä, joka on merkinnyt päätöksenteon laadun heikkenemistä. Heikkeneminen näkyy myös duuman työskentelyssä, kun liberaalit edustajat puuttuvat sieltä.

---

– Kaikki menee läpi ilman että kukaan sanoo mitään. Edellisessä duumassa oli ammattilaisia, jotka pystyivät pysäyttämään tolkuttomimmat asiat.

Oikeana poliittisena riskinä Remes pitääkin liiketoimintaympäristön vaikeutumista. Tämä tarkoittaa uudistusvauhdin pysähtymistä ja byrokratian kasvua, päätöksenteon hidastumista ja korruption kasvua. – Liiketoimintaympäristöön tulee näin ennakoimattomia juttuja.

Kansallistamisten riskiä Remes sen sijaan pitää erittäin vähäisenä.

Niin pitää Vesa Turtiainenkin, ainakin puhuttaessa toimialoista ja yrityksistä, jotka eivät Venäjän valtion kannalta ole strategisia.

– Jos puhuu paikallisesta meijeristä, niin siitä voi puhua ihan normaaleina liiketoimintariskinä. Ei sellaisissa investoinneissa mitään poliittisia riskejä ole. Poliittinen riski liikkuu ihan eri tasolla.

Ilkka Salonen pitää kaikkein suurimpana riskinä sitä, että investoijalta itseltään löytyy riittävä nöyryys tosiasioiden edessä. Paikalliset olosuhteet on otettava sellaisina kuin ne ovat.

Toiseksi riskiksi hän nimeää korruption ja kolmanneksi Tšetšënian.

Samana tyypiseen asiaan päätyi PKC Group omassa *due diligence* -prosessissaan.

– Ehkä kaikista suurin riski on henkilöstöriski. Ellemme ymmärrä venäläisten kanssa riittävästi toisiamme, emme osaa kommunikoida, joten emme saa henkilöstöstä otetta. Ei tämä riski ole kuitenkaan toteutunut, vaikka vaatiihan tämä aika paljon läsnäoloa. Ei venäläisiä voi sähköpostilla ohjata, niin kuin ei oikeastaan suomalaisiakaan.

Olli Pohjanvirtakin pohtii, miten inhimillinen asia on pitää naapuria ikävänä.

– Mukana on paljon tunnetta, ja katse suunnataan aina ylhäältä alaspäin. Ollaan oppimestareita, jotka aina tekevät kaiken oikein, mutta puhtaasti tuolla mentaliteetilla ei Venäjällä menesty.

– Toisaalta, jos ei oikein tiedä, mitä siellä pitäisi tehdä, niin ei sinne kannata mennäkään. Mutta aina voi kysyä sitäkin, tietävätkö suomalaiset, millä tavalla Etelä-Amerikka, Meksiko tai Kiina toimivat.

– On vain helpompi mennä kauas, Pohjanvirta sanoo.

Jos jollain yhtiöllä niin Tiivillä on kokemusta venäläisestä oikeuslaitoksesta. 1990-luvun puolenvälin sotkuissa se yritti turhaan saada yhteisyrityksen johtoa vastuuseen. Lopulta Tiivi haki itse yhteisyrityksen konkurssiin.

Prosessia setvittiin kaikkiaan viidessäkymmenessä oikeuden istunnossa. Kaikki oikeusasteet käytiin läpi kahteen kertaan, koska ensimmäisen kierroksen jälkeen Venäjän ylin oikeusviranomainen, korkeimman oikeuden presidentti, palautti asian käsittelyn takaisin alimpaan oikeusasteeseen. Lähes joka ainoan kerran Tiivi poistui salista voittajana.

Kysyin Marko Niskasen käsitystä venäläisen oikeusjärjestelmän toimivuudesta. Kirkkain silmin, vailla ironiaa, hän sanoi sen toimivan.

– Se toimi aivan oikein, ihan niin kuin länsimaissa. Oikeuteen meno sinänsä on mitä on. Aikaa kuluu siellä ihan väärin asioihin.

Niskasta ihmetyttää vieläkin venäläisen osakkaan motiivi.

– Todennäköisesti se oli vain yritys ryöstää omaisuutemme. Keinot olivat kyllä varsin onnettomat.

Olli Pohjanvirta sanoo jakavansa Niskasen käsityksen.

– Kyllä Venäjällä saa oikeutta, mutta oikeuden saaminen edellyttää, että tuntee lainsäädännön ja tavat, joilla asioita oikeusistuimessa hoidetaan.

– Tietysti kotityöt pitää olla hyvin tehtynä. Omaa liiketoimintaa on pitänyt harjoittaa Venäjällä huolellisuutta noudattaen. Kanteelle



---

pitää myös olla perusteet, ja kun ne ovat olemassa, silloin Venäjällä saa ilman muuta oikeutta.

ETL Law Officesin Venäjän toimintoja johtava Olli Pohjanvirta on 37-vuotias juristi, joka aloitti työskentelyn Venäjän lain kanssa jo 26-vuotiaana. Hänen oma kosketuksensa Venäjään syntyi jo 1970-luvulla, kun perhe asui isän työkomennuksen aikana Moskovassa.

ETL Law Officesilla on Moskovan lisäksi toimistot myös Pietarissa ja Kiovassa. Se hoitaa oikeusjuttuja tuomioistuimissa ja järjestelee yrityskauppoja. Yrityksen asiakkaista noin neljä viidestä on suomalaisia. Pohjanvirta sanoo kiinnostuksen Venäjää kohtaan viime aikoina lisääntyneen.

Ainakin Moskovan suomalaispiireissä Pohjanvirta kohosi sankariksi 1990-luvulla asettuessaan vielä vaikutusvaltansa huipulla ollutta Boris Berezovskia vastaan.

Tapaus kuului Uuteenkaupunkiin aiotun Eurolada-projektin jälkimmäisiin vaiheisiin. Hanke ehti edetä niin pitkälle, että tamperelainen kuljetusliike oli jo ehtinyt sopia Euroladojen kuljetuksista venäläisyhtiö Avvan kanssa. Sopimukseen luottaen se ehti investoida uuteen kuljetuskalustoon. Itse hanke ei koskaan kuitenkaan toteutunut, ja kuljetusliike ryhtyi hakemaan korvauksia sopimusrikkomukseen vedoten. Tukholman välimiesoikeus asettui kuljetusliikkeen kannalle, mutta välimiesoikeuden päätökset eivät ole tällä selviä. Velallisen kotipaikkakunnan oikeudessa on vielä tehtävä täytäntöönpanopäätös. Jutun käsittely siis siirtyi Venäjälle.

Oikeusistuimen päätöksen pitäisi tällaisissa asioissa olla itsestäänselvyys, mutta aivan pelkästä leimasinranteen liikkeestä ei ole kyse. Oikeus voi olla hyväksymättä välimiesoikeuden päätöksen, jos se katsoo, että päätöksessä on tapahtunut prosessuaalisia virheitä, tai se ei ole ollut tasapuolinen, tai sen täytäntöönpano sotii yleistä oikeusjärjestelmää vastaan.

Tällaiset tapaukset ovat hankalia kaikkialla, myös Suomessa, etenkin kun hakijana on ulkomaalainen. Päätöksenteko saattaa lykätä pitkään. Venäjällä nuorta suomalaisjuristia vastassa oli silloin oligarkeista poliittisesti vaikutusvaltaisin. Tuomari jouduttiin vaihtamaan kertaalleen, koska ensimmäinen ei uskaltanut päätöstä tehdä.

---

Toinen tuomari tarvitsi päätökselleen ylempää tulleen tuen. Tappauksen loppuun voittoisasti vienyt Pohjanvirta pääsi saman tapauksen yhteydessä tekemään tuttavuutta myös Venäjän ulosottoviranomaisten kanssa.

– Ulosottokin toimii ihan samalla tavalla kuin Suomessa: tehokkaasti tai tehottomasti, jos velallinen karkailee ja vaihtelee rahoja tileiltä toisille. Kaikki asiat saatiin lopulta hoideltua.

Pohjanvirta on siitä harvinainen länsijuristi Moskovassa, että hän toimii myös venäläisissä tuomioistuinsaleissa, on laatinut kanteitakin itse, mutta yleensä hänen mukanaan seuraa toimiston venäläinen juristi.

Tuolloin roolijakoon kuuluu se, että venäläinen juristi lukee kanteen ja hoitaa prosessiin liittyvät asiat. Pohjanvirran läsnäolo tuo arvovaltaa ja toisenlaista osaamista.

– Tiedän länsimaisen päämiehen ajatukset ja sen miten joku kauppa on tehty ja siihen liittyvät ajatukset.

Roolijako on toiminut aika hyvin jopa Uralin takana toimivissa tuomioistuimissa.

Pohjanvirta myöntää, että oikeuden toiminta muuttuu mentäessä Pietarin ja Moskovan ulkopuolelle. Käsittely mutkistuu etenkin, jos kaupunkien ulkopuolella vastapuolena on paikallinen talouden tai politiikan keskeinen toimija.

– Heiltä löytyy aina joku suhde tuomioistuimeen, jolla sitten voidaan vaikuttaa prosessin kulkuun. Ei niinkään tuomion oikeellisuuteen, vaan enemmänkin siihen, miten tiukasti tuomari suhtautuu vastapuolen jokaiseen argumenttiin, todistusaineistoon tai väitteeseen. Oikeastaan se merkitsee vain sitä, että prosessi on valmisteltava normaaliakin huolellisemmin.

– Jos kaikki paperit ovat järjestyksessä, niin ei tuomarilla hirveästi ole vaihtoehtoja pelata loppupäätöksensä kanssa. Hän tietää myös, että valittamalla voidaan mennä ylöspäin.

Ylempiin oikeusasteisiin menemisestä on tullut venäläisille tuomareille ammatillinen riski.

– Venäjällä on aika tiukat säädökset tuomareiden virheistä. Jos tietylle tuomarille tulee paljon vääriä tuomioita, niin hän joutuu hyllylle.

---

Pienemmillä paikkakunnilla ongelmaksi voi sosiaalisten paineiden lisäksi tulla sekin, ettei tuomari ole tottunut käsittelemään kansainvälisiä riitoja.

Pohjanvirta korostaa Venäjän oikeuslaitoksen kehittyneen voimakkaasti sitten 1990-luvun puolivälin.

Venäjällä on luovuttu takavuosina suositusta amerikkalaisesta *common law* -järjestelmästä. Nyt oppeja on otettu mannereurooppalaisesta lainsäädännöstä.

– Jeltsinin aikana yksittäiset avustusprojektit pääsivät vaikuttamaan lainsäädäntöön, ja siitä tuli sekava. Nyt on selkeästi edetty samantyyppisen järjestelmän mukaan kuin Pohjoismaissa.

– Uudistukset näkyvät jo päivittäisessä työssä. Yritykset voivat jo toimia tasaisemmassa ympäristössä, kun lainsäädännölliset yllätysmuutokset ovat poistuneet. Tietysti hienosäätöä tarvitaan vielä, mutta kardinaaliset isot muutokset on poistettu.

Pohjanvirta kiittelee uudistustyön johdonmukaisuutta. Ensiksi uudistettiin siviilioikeuden peruseriaatteet, sitten rikosoikeuden, jonka jälkeen edettiin työoikeuteen. Samalla on uudistettu tuomioistuinten toimintatavat.

– Sellainen ongelma kyllä riivaa edelleen, että uudistuksia tulee joskus siinä tahdissa, että hallintokoneisto ei pysy mukana. Uusia lakeja tulee, mutta alempitasoiset tarkentavat normit puuttuvat kokonaan. Asioiden hoitamista vaikeuttaa se, etteivät viranomaiset tiedä, miten asioita tulkitaan, kun tarkemmat määräykset puuttuvat

– Suurimmalta osaltaan paketti alkaa olla valmis, ja sen pohjalta toimitaan varmasti pitkään. Hallinnon uudistaminen on lähtenyt liikkeelle terrorismisodan verukkeella. Federaatiotason rakenteiden muuttaminen ehkä osaltaan vaikuttaa liiketoiminnan edellytyksiin, mutta se ei vaikuta siviililainsäädäntöön, se ei varmaankaan enää muutu.

Prosessilainsäädännön uudistustyön lisäksi Pohjanvirta on ollut hämmästynyt tuomareiden osaamisen tasosta.

– Tuomareiden osaaminen on riittänyt jopa ratkaisemaan vaikeita liikejuridiikkaan liittyviä kysymyksiä, jotka eivät missään maassa ole tuomareille helppoja. Olen kyllä joutunut yllättymään, miten hyvin tuomari on ymmärtänyt itse asian.

---

Tärkeintä Pohjanvirran mielestä on kuitenkin se, että dokumentointi on kunnossa, koska Venäjällä käsittely perustuu aika paljon kirjallisiin faktoihin. Tässä on ero länteen, jossa korostuu yleisen oikeuskäsitteen kunnioitus ja totuuden etsintä. Venäjän nykyisen kehitysvaiheen kannalta ymmärrettävää on, että todistajanlausunnot eivät ole niin määrääviä kuin lännessä.

Oikeuteen Pohjanvirran vievät usein velkomistapaukset. Erimielisyyttä on saattanut tulla esimerkiksi hankitun laitteen toiminnasta. Myös veroriidat ja tavaramerkkejä koskeva immateriaalisuoja työllistävät häntä – ja tietenkin 1990-luvun alussa tehdyt huonot sopimukset.

Pohjanvirran mukaan yleensä juristien luokse päädytään siinä vaiheessa, kun liikesuhde on jo katkennut. Toimivassa liikesuhteessa ongelmia yritetään käsitellä ilman ulkopuolisten juristien apua.

– Usein kannattaisi kyllä riidellä, vaikka liikesuhde jatkuisikin. Venäläinen näkee tämän riitelyn aivan toisenlaisena kuin suomalainen. Hän saattaa jopa odottaa, että välillä mitataan, kuka on oikeassa. Suhde on ratkaisun jälkeen jopa saattanut parantua. Ei pidä olla liian kiltti, sillä venäläiset ovat kauppamiehiä, jotka osaavat vääntää pikku hiljaa. Aina välillä pitää käydä oikeutta tai ainakin uhata sillä.

– Venäläisen mielestä kaupan teko on jännää, kun suomalainen ajattelee liian usein, että aikaa on yksi ilta, eiköhän tehdä se noin.

Jon Hellevig on usein törmännyt sellaiseen asenteeseen, että lait ovat Venäjällä niin typeriä, ettei niitä kannata noudattaa.

– Siitä tulee kyllä ongelmia. Byrokratia Venäjällä on valtava, ja se teettää paljon hallinnollista työtä. Pitkäjänteisesti täällä toimivat tiedostavat sen ja tietävät, että kun asiansa hoitaa, niin sitten ollaan vahvoilla. Oman pesän pitäminen kunnossa on paras tapa suojautua perinteisiä Venäjän kauhuja vastaan.

Avenirilla on palveluksessaan venäläisiä juristeja, mutta sen asiakkaat ovat pääosin ulkomaalaisia.

– Lähtökohtanamme on ollut asioiden tekeminen oikein. Venäläisellä puolella ei ole ollut kysyntää tällaiselle toiminnalle.

Hellevig sanoo oppineensa jo hyvin ymmärtämään venäläisiä lakeja ja toimintatapoja.

---

– Lainsäädäntö on kehittynyt erittäin paljon. Minusta nykyisin asiat ovat täällä selkeitä. Tarkistettavien asioiden määrä on täällä vähentynyt rajusti. Jos niitä muutama vuosi sitten oli 40 prosenttia, niin tänään prosenttiluku on viisi, ja se sama viisi on joka maassa.

Myös verolait ovat hänen mielestään hyviä ja selkeitä.

– Ongelmana on vain se, että pitää tehdä niin paljon määrämukaisia asiakirjoja eli siinäkin on valtava hallinnollinen työ. Säädökset ovat selkeitä, mutta rasitus valtava.

– Minusta Venäjää arvostellaan liikaa sen perusteella, mikä täällä on tilanne tänä päivänä, eikä sen perusteella mitä täällä tehdään huomisen eteen. Täällä tehdään paljon huomisen eteen. Päätöksillä ei tietenkään voi muuttaa mitään, mutta ne voivat antaa muutokselle mahdollisuuden.

– Ei 13 vuotta sitten Venäjällä aloitettu nollassa vaan miinus jostakin. Kun siinä tekee mitä hyvänsä päätöksiä, niin jotkut asia myös huononevat.

Vero- ja tulliasioiden puiminen oikeudessa on lopulta aika yleistä Venäjälle asemoituneiden yritysten joukossa.

– Olemme useamman kerran voittaneet valtion oikeudessa. Ne kokeilevat aina vähän kepillä jätää, koska pykälät eivät aina ole niin selviä, Ramm-Schmidt sanoo.

Baltikan ongelmat ovat vuosien aikana rajoittuneet investointihelpotuksiin liittyneeseen verojuttuun, jonka BBH voitti. Verottajalta on haettu tulkinnallisempiin kysymyksiin myös ennakkopäätöksiä oikeudesta.

– Venäjällä tarvitaan kyllä juristi pitämään huoli yrityksen papeista. BBH:lla on oma erittäin hyvä juristi ja panimoilla omansa. He myös seuraavat lakien muutoksia. Niidenhän täytyykin kehittyä.

Stockmann on käynyt oikeutta Venäjän valtiota vastaan viisi kertaa ja voittanut joka kerta. Vastassa ovat olleet verottaja, tulli ja anti-monopoliviranomaiset.

– Oikeusjärjestelmä on toiminut ainakin tällaisissa tapauksissa, joissa vastakkain ovat olleet firma ja Venäjän valtio. Vaikeampi on arvioida, miten kävisi oikeudessa, jos vastassa olisi yksityinen jossain pienemmällä paikkakunnalla.

---

Waldmar Tuutti kertoo Tradekan joutuneen käymään oikeutta verottajan lisäksi muutamien asiakkaiden ja toimittajien kanssa.

– Moskovassa jouduimme pitkälliseen oikeudenkäyntiin venäläistä osapuolta vastaan. Vastapuolella oli vahvat taustat, mutta eivät he pystyneet lahjomallakaan vaikuttamaan lopputulokseen, kyllä me sen jutun voitimme. Pitkällinenhän se prosessi on kun siellä pystyy niin moneen instanssiin valittamaan, mutta kyllä me olemme mielestämme saaneet oikeutta kaikissa riidoissa.

International Moscow Bankilla on verokysymyksiä varten omat spesialistinsa. Ongelmaluotoissa apu haetaan juristeilta.

– En tiedä olenko jo itse niin venäläistynyt, mutta en minä viime aikoina juristien palkkaa kummempiin ongelmiin ole törmännyt, Salonen sanoo.

Ongelmallisemmaksi tilanne muodostuu, kun mennään pienempiin yrityksiin. Mantsisen Hakkarainen toteaa, että esimerkiksi arvonlisäverojen palautukset Venäjällä kyllä saa, mutta usein vasta oikeusteitse. Pk-yritykselle tie on kallis, koska omia lakimiehiä sillä ei tällaisia tapauksia varten ole.

– Korot ja hankalat lainajärjestelyt tekevät Venäjällä erityisen tärkeäksi arvonlisäveroista saatavat palautukset.

Mutta Hakkarainen korostaa, että oikeudenkäynteihin on varauduttava muutoinkin.

– Yrityksen perustaminen Venäjälle vaatii oppimista. Säädösten ristiriitaisuudesta seuraa se, että oikeudessa joudutaan jatkuvasti ratkomaan asioita. Tällaiset ongelmat ovat pk-yrittäjälle erityisen hankalia.

Hakkarainen korostaa byrokrationkin käyvän raskaaksi nimenomaan pienille ja keskisuurille yrityksille. Helpotusta Mantsinen on hakenut ulkoistamalla toimintojaan. Esimerkiksi kirjanpito on ulkoistettu suomalaisomisteiselle Pietarissa toimivalle yritykselle.

– Se oli onnistunut päätös.

Etsinnässä on nyt yhteistyökumppani juridisellekin puolelle, sillä sopimukset tarkastetaan huolellisesti. – Haluamme tarkastaa mahdollisimman monipuolisesti ja tarkasti etukäteen, sillä tulkinnanvaraisuuksia lainsäädännössä on edelleen.

---

– Siihen panostamme, että kaikki raportointimme on mahdollisimman hyvää, että itse emme aiheuta itsellemme ongelmia. Jos ongelmia Venäjällä haluaa, niin kyllä niitä voi itse aikaansaada.

Aina ei veroviranomaistenkaan kanssa tarvitse ongelmia oikeudessa ratkoa. Martti Huttunen kertoo, miten Soneran ja jo sitä edeltäneen Finntelekomien aikana selviteltiin veroviranomaisen kanssa Lappeenrannan ja Pietarin välillä olleen kaapelin kohtaloa. Kaapeli oli peräisin ajalta, jolloin lainsäädäntö ei ottanut kantaa siihen, että saiko sellaisia ylipäättään rakentaa.

IVO sen kuitenkin rakensi ja Sonera oli mukana rahoittamassa saaden palkkioksi käyttöönsä kuituja. Lisäongelman periaatteessa laittoman kaapelin ongelmaan toi se, ettei se ollut minkään yhtiön taseessa.

– Asiat saatiin kuntoon neuvottelemalla meidän venäläisen pääkirjanpitäjämme avustuksella. En minä siellä suomalaisena nokkaani näyttänyt. Telelaitteiston poistokäytäntö poikkesi Venäjällä huomattavasti siitä, mitä se oli Suomessa.

Oma lukunsa Venäjällä on rikollisuus. Forbesin murhatun kirjeenvaihtajan Paul Klebnikovin vuonna 2000 ilmestynyt kirja *Godfather of the Kremlin* on uskomattoman hurjaa luettavaa 1990-luvulta. Se tarjoaa kuvan, jossa rikollisjärjestöt hallitsevat suurinta osaa vapautuneen Venäjän taloudesta. Venäjän 1990-lukua voi tarkastella myös Putinin vimmaisen arvostelijan Anna Politkovskajan tuoreimman kirjan valossa. Osa kirjasta käsittelee rikollisten liikemiesten ja viranomaisten liittoa vuosikymmenen lopun Uralilla.

– Onhan rikollisuus aina iso tuollaisessa maassa, jossa on paljon raaka-aineita ja rahaa, mutta ei se kyllä normaalissa liiketoiminnassa näy. Jos murhia on vielä, niin usein kyse on veloista tai lupausten rikkomisesta, jolloin murhattu on ollut osa kuviota. Pysymällä niistä erossa voi suojella itseään, Pohjanvirta sanoo.

Waldemar Tuutin mukaan tilanne kymmenen vuotta sitten oli hyvin vaikea. Mielivaltaa yritykset kohtasivat erityisesti tullissa, mutta myös turvallisuudesta jouduttiin noihin aikoihin maksamaan. Pimeisiin maksuihin kyllästyneet suomalaiset keräsivät ryhmän, joka selvitti Supon avulla pimeitä maksuja keränneiden taustat.

---

– Turvamiehet pakotettiin perustamaan oma firma ja hoitamaan asiat lain mukaisesti. Nykyisin he ovat tästä toimesta erittäin kiitollisia, koska heillä on laillista liiketoimintaa, Tuutti muistelee.

– Kyllä fiksuimmat venäläisetkin ymmärtävät jo, että edullisinta on hoitaa asiat kunnolla eikä antaa viranomaisille pikkusormeaan.

BBH:lla on käytössään tuhansia omia junavaunuja, jotka yhteen liittämällä saisi 50 kilometriä pitkän junan. Vaunut on suunniteltu sellaisiksi, että niissä voi kuljettaa olutta talvellakin, myös Siperiassa. Tästä syystä yhtiöllä on myös melkoinen armeija turvamiehiä.

– Selvähän se, että kun olutjuna puksuttaa Siperian aukioilla, niin joku tyhjentää sen ellei se ole vartioitu, Ramm-Schmidt sanoo.

Mutta itse mafiasta hän sanoo BBH:n pystyneen pysymään erossa.

– Ehkä siitäkin syystä, että olemme jo sen verran suuri yritys, että harva liiga uskaltaa tulla meidän kimppuumme. Olen myös varma, että venäläiset paikallisjohtajamme osaavat hoitaa tämän asian paljon paremmin kuin joku länsijohtaja.

Ramm-Schmidt, kuten kaikki muutkin haastatellut johtajat, sanoo tiukana periaatteena olevan kaikkien sääntöjen noudattamisen.

– Siltä tieltä poikkeaminen saattaa johtaa nopeasti vaikeuksiin.

Myöskään Fazerin Juha Karimaa ei pidä rikollisuutta minään vaikeana ongelmana.

– En pidä vaikeana, mikäli yhtiö toimii niin, ettei siihen pääse kiinni.

Karimaa sanoo rikollisuuden pulpahtaneen näkyviin silloin, kun Fazer on ollut ostamassa leipomoita, ja vartiointiliikettä vaihdettaessa. Vartiointiliikkeen Fazer on vaihtanut aina heti leipomon oston jälkeen.

Kuten muutkin tähän raporttiin haastatellut yritykset myös Stockmann korostaa, miten tärkeää on Venäjällä elää kaikkien sääntöjen mukaan.

– Oikomaan emme lähde edes sellaisissa paikoissa, joissa helppoja oikoteitä olisi tarjolla.

Stockmannin kaltaiselle yritykselle helppo tapa tuloksen kohentamiseen olisi kirjata kuorma eri tavaranimikkeillä, mikä pienentäisi tullia. Hienonen sanoo jyrkästi, että tätäkään Stockmann ei tee. Puhutaan pelin periaatteen on pidettävä.



---

Hienonen korostaa myös, että Stockmann vetäytyy nopeasti sellaisesta liiketoiminnasta, jonka rehellisyyteen kohdistuu epäilyjä. Tämän vuoksi Venäjän Stockmanneilta ei ole kannattanut etsiä kulutuselektroniikkaa. Sitä löytyi hyllyistä alkuvuosina, kunnes Jeltsin antoi Afganistanin veteraaneille luvan elektroniikan tullittomaan maahantuontiin. Tuo päätös vääristi kaupan rakenteen. Perinteisellä ja sääntöjä noudattavalla kaupalla ei ollut enää mahdollisuutta pysyä mukana. Järjestöiltä kauppa valui nopeasti rikollisten käsiin.

Stockmann totesi kulutuselektroniikkakaupan mahdottomaksi vuonna 1996.

– Aika usein meiltä kysytään, että miten oikein pärjäätte mafian kanssa ja kuka teille tulee kertomaan, että mistä yrityksestä ostatte turvallisuuspalvelut. Sinä aikana kun minä olen ollut mukana, olemme vaihtaneet turvallisuusyritystä kolme kertaa. Joka kerta olemme ne kilpailuttaneet, ja itse päättäneet kuka me otetaan. Ei meille kukaan astu sisään ja tätä kerro.

– Eivät tällaiset mafiajutut vaikuta tällä hetkellä millään tavalla meidän elämäämme. Mutta ymmärrän, että on yrityksiä, joille näin käy. Ja sitten on sellaisia, jotka eivät voi hakea turvaa viranomaisista, koska heidän omat paperinsa eivät ole täysin puhtaat.

– Elämme tiukasti *by the book*, ja jos meitä senkin jälkeen uhataan viranomaisterrorilla, niin me voimme aina sanoa, että mennään sitten oikeuteen ja katsotaan kuka tässä on oikeassa, Hienonen sanoo.

Marko Niskanen on työskennellyt Muurmanskissa neljä vuotta, eikä Tiivikään ole kaidalta polulta lipsunut. Niskanen pohtii kulttuurien välisiä eroja, jotka vaikeuttavat periaatteiden pysymistä puhtaina.

– Kulttuuri on niin erilaista, mikä monesti johti tiukkaankin vääntöön. Monet pienet käytännön asiat tulivat vastaan: Marko, emmekö me voisi tehdä näin? Kysyn, mitä teidän lakinne siihen sanoo. No... se on vähän semmoinen juttu, mutta sen voisi tehdä, ei kukaan tiedä. Sitten minä sanon, että jos teko on lain vastainen, niin me emme tee sitä, koska me haluamme toimia eettisesti ja moraalisesti täysin oikein. Saan vastaukseksi, että me vain säälimme sinun rahojasi, niistähän tässä on kyse.

---

Vaikeana pulmana Niskanen pitää myynnin organisointia, koska myynnissä astutaan alueelle, jossa lahjonta on yleistä.

– Olemme tarjonneet ratkaisujamme vaihtoehtoina, joilla ostaja voi tehdä hyvän bisneksen.

Rikollisuutta Niskanenkaan ei pidä Venäjällä suurimpana ongelmana. Työntekijän häissä sulhasen ystävä tuli kysymään häneltä, että varastetaanko teillä Suomessa tehtailta paljon. Niskanen vastasi, että varmasti jonkun verran, mutta ei niin, että siitä suurempaa haittaa aiheutuisi.

Sulhasen ystävä oli todennut, ettei Venäjällä kehtaa kavereiden luokse mennä, ellei ole päivän aikana saanut mitään varastettua.

– Tämä oli tavallaan vanhaa suunnitelmatalouden aikaista kulttuuria. Silloin se koettiin sallituksi, jopa välttämättömäksi, koska ihmisten toimeentulo oli niin pieni. Harmaan talouden osuus paisui samalla niin merkittäväksi, että sitä ei Putininkaan aikakaudella saada kuntoon.

Mistään luonnon laista ei varastamisessakaan Venäjällä ole kyse, vaikka varastaminen on edelleen ongelma. Tiivillä oli aikoinaan ongelmia, jotka se sai kuntoon.

– Pahimmillaan komponentteja vietiin sivukautta tehtaasta ulos johonkin autotalliin, missä ne tehtiin valmiiksi ikkunoiksi ja myytiin eteenpäin. Se oli niin merkittävää toimintaa, että se näkyi jo tuloksessakin. Tekijät saatiin kuitenkin kiinni ja asia korjattua.

Stockmannin Moskovan tavaratalossa henkilökunnan varkauudet paisuivat ja muuttuivat järjestyneemmiksi, tekijät saatiin kiinni ja erotettiin, mutta ongelmaa ei ratkaistu pelkällä kepillä vaan mukaan otettiin myös porkkanat. Henkilökunnalle luvattiin bonukset, jos hävikki laskee. Nykyisin se on alemmalla tasolla kuin Suomessa.

PKC Groupin Haapalainen myöntää hymyillen, että Kostamuksen tehtaalla harjoitetaan rajoitettua varastelua syksyisin.

– Meidän pitää viedä silloin vähän ylimääräistä maalarinteippiä. Työntekijät tarvitsevat sitä ikkunoiden tiivistämiseen, Haapalainen sanoo. Muuten varkauksia ei hänen mukaansa tehtaalla tapahdu.

Venäläisen työvoiman osaamiseen, uutteruuteen ja luotettavuuteen on liittynyt erityisen paljon ennakkoluuloja. Venäjälle investoineet suomalaisyritykset toimivat kuitenkin hyvin pitkälti juuri venäläisen työvoiman varassa, ja tämä suuntaus vain vahvistuu. Suomalainen omistajakontrolli rajautuu hallitustyöskentelyyn ja taloushallinnon Internet-kontrolliin.

Yritysten kokemukset ovat myös lähes poikkeuksetta positiivisia, oli pa kyse mistä organisaatiotasosta hyvänsä.

– Meilläkin oli paha ajatusharha, kun kuvittelimme, että me suomalaiset olemme niin fiksuja. Kyllä venäläiset ovat fiksuja itse hoitamaan asioitaan omassa kulttuurissaan. Siellä on omat kaupankäyntitavat ja muut haasteet, joita emme välttämättä osaa oikealla tavalla käsitellä.

– Minusta tämäkin asia kulminoituu ihmisten johtamiseen. Venäläinen pitää ottaa vastaan, niin kuin suomalainenkin, ihmisenä eikä pompoteltavana. Tällaisilla asioilla ratkaistaan hyvin paljon se, miten ihmiset tekevät töitä, pohtii Marko Niskanen.

Venäläisissä työntekijöissään Niskanen arvostaa erityisesti luovuutta.

– Jos minut heitettäisiin sinne samoihin lähtökohtiin kuin heidät, samoille tuloille ja samaan ympäristöön, niin kyllä olisi tosi tiukkaa. Me olemme länsimaissa tottuneet niin helppoon elämään, ettei meillä tahdo riittää kykyä ajatella niin mutkikkaasti kuin siellä ajatellaan.

---

Euro Tiivissä työvoiman vaihtuvuus on ollut vähäistä. Lähdeissä kyse on ollut lähinnä alkoholiongelmista tai varkauksista. Mukana on vielä paljon sellaistaakin työvoimaa, jota Niskanen oli itse palkkaamassa ennen tehtaan avaamista. Markkinointipäällikkö koulutettiin nykyisiin tehtäviinsä Haapajärvellä vuonna 1990.

Saman kulttuurikysymyksen äärellä on Fazerin Juha Karimaa.

–Vaikka suomalaisella olisi minkälainen kokemus Venäjällä toimimisesta, niin ei hän kykene tekemään päätöksiä siellä samalla tavalla kuin venäläinen.

Fazer on BBH:n tavoin ollut alusta saakka hyvin radikaaleilla rekrytointilinjoilla. Molemmat yritykset ovat antaneet vastuuta reilusti venäläiselle johdolle. Samaan joukkoon ovat liittyneet myös suomalaisvetoisemmin aloittaneet Stockmann ja Tradeka.

Aiemmissa työpaikoissaan Venäjään ja venäläisiin perin pohjin tutustunutta Jukka Hienosta tyrmistytti henkilökunnan kahtiajako, joka pääsi kehittymään Stockmannin Venäjän-toimintojen alussa. Hienonen piti asetelmaa irvokkaana siksikin, että Stockmannin venäläinen henkilökunta oli äärimmäisen hyvin koulutettua. Mukana oli perestroikan aikana työttömiksi jääneitä ydinfyysikkoja ja muita tutkijoita, joiden instituutit olivat joutuneet talousvaikeuksiin.

Hienonen ei muuten ole lainkaan ainoa suomalaisjohtaja, joka jossain vaiheessa keskustelua ilmaisee tympiintyneisyytensä suomalaisten asenneongelmiin. International Moscow Bankin toimitusjohtaja Ilkka Salonen sanoo suoraan, että häntä ryssittely häiritsee.

– Ei tänne kannata tulla, ellei tule toimeen venäläisten kanssa.

Samalla kun Hienonen vähensi Moskovassa Stockmannin suomalaistyövoimaa, hän alkoi siirtää vastuuta venäläisille työntekijöille.

– Ei heillä ollut kokemusta vähittäiskaupasta, mutta he olivat motivoituneita ja oppivat nopeasti. Heistä on tullut Stockmannin menestyksen yksi keskeinen avaintekijä, Hienonen sanoo.

–Venäläiset työntekijämme ottivat kaiken tosissaan. Heillehän tämä oli elämänsä mahdollisuus. He aloittivat nyt kokonaan uuden uran, kun maa ympärillä oli täydessä kaaoksessa. Toki siinäkin joukossa oli mukana roistoja, eivätkä kaikki venäläiset olleet luottamuksen arvoisia, mutta moni oli.

---

Heistä moni eteni johtavaan asemaan. Suomalaisesta joukosta Venäjälle jäivät vain parhaat.

– Päädyin siihen, että ei Venäjälle kannata Suomesta lähettää kuin ihan huippuja, niin kovia luita, että jokaisesta voisi tulla vaikka Stockmannin toimitusjohtaja. Sellaisia, jotka pystyvät siellä toimimaan esimerkillisesti, sellaisia jotka eivät ryssity, ja joita siellä ei puhalleta nurin. Ihmisiä, jotka eivät muutu ympäristönsä värisiksi muutaman vuoden Venäjällä oltuaan.

Tällä viimeksi mainitulla Hienonen tarkoittaa niitä idänkaupan kävijöitä, jotka muutaman Venäjän vuoden jälkeen tuumivat lahjonnan kuulumien normaaliin tapaan hoitaa liiketoimia.

– Sitten he hoitavat viittä–kuutta avainsuhdetta ja myyvät itseään Suomeen päin väittäen että heillä on käsissään joku verkosto. Tällaisia tarinoita en ole ikinä ostanut.

Näitä tarinoita Hienonen sanoo kuulleen tarpeekseen. Hänen mielestään Venäjällä harjoitetaan ihan normaalia liiketoimintaa, ihan normaalien lainalaisuuksien alla.

– Ympäristö on kuitenkin niin vaativa, että keskitasoiselle ihmiselle se ei sovi.

1990-luvun alussa saman kehityskaaren kävi läpi myös Tradeka. Waldemar Tuutin mielestä suomalaisten palkkaaminen kaikkiin vastuutehtäviin oli siihen aikaan hyvin yleinen virhe, ja kallis sellainen, koska kylkiäisenä yrityksen maksettavaksi tulivat niin edustustason autot kuin asunnotkin.

– Se on se virhe, jonka melkein kaikki ovat tehneet. Tehokkuustavoitteiden pitää olla samoja niin Venäjällä kuin kotimaassakin.

Kun Tuutti aloitti Tradekassa, olivat pienetkin Venäjällä sijaitsevista Siwoista suomalaisjohtajin miehitettyjä. Hänellä oli edessään sama työ kuin Hienosella, ja sen lopputuloksena jäljelle jäi vain yksi Moskovassa toiminut suomalainen johtaja.

– Paikallisilla on kuitenkin paras osaaminen paikallisista asioista. Koulutettua työvoimaa on myös saatavissa. Organisaation pitää olla sellainen, että luottamusta voidaan antaa ja sen päälle kontrolli.

Mielipiteet eroavat jonkin verran sen suhteen, kuinka tärkeää on ylimmän johdon kansalaisuus. Muurmanskissa toimivan Euro

---

Tiivin pääjohtaja on suomalainen, joka myös viettää osan ajastaan Suomessa. Kaksi kokonaan Venäjällä asuvaa riittää Tiivillekin. Heistä toinen työskentelee Muurmanskin tehtaalla, toinen pyörittää hallintoa Pietarissa.

– On pyrittykin siihen, että vastuuta siirretään paikallisille. He kuitenkin tuntevat ympäristön siellä parhaiten, Niskanen sanoo.

Olli Pohjanvirta korostaa laadun ratkaisevan. Johtajarekrytoinnin pitää olla enemmän kiinni henkilöstä kuin kansallisuudesta.

– Tietysti suomalaisen kanssa on helpompi toimia, mutta silloin kaverin pitää olla hyvä. Huono suomalainen on Venäjällä yhtä huono kuin huono venäläinen – ja vieläkin huonompi. Hän pystyy pilaamaan hyvänkin liiketoiminnan. Tällaisia tapauksia on paljon. Kaveri voi olla vaikka kuinka luotettava, mutta jos ei tule tulosta niin ei tule.

– Enemmän on sellaisia menestystarinoita, joissa johtaja ei ole ollut suomalainen, Pohjanvirta huomauttaa.

Omistajien kontrolli on sitten kokonaan toinen asia kuin johdon kansallisuus. Hlebnyi Domin Federenko sanoo eleettömästi Fazerin harjoittavan tiukkaa kontrollia ilman suomalaisten läsnäoloakin. Vantaalla seurataan Internetin välityksellä reaaliaikaisesti, miten raha liikkuu, tehdas pyörii ja tavara kulkeutuu kauppoihin. Ja näin Federenkon mielestä pitääkin olla.

– Venäjähän on tytäryhtiötalous. Jos Suomessa toimii amerikkalaisen yhtiön tytäryhtiö, niin ei sen suomalaisella toimitusjohtajalla ole hirveästi valtuuksia siirrellä rahoja yhtään mihinkään, Pohjanvirta sanoo.

Paljon kokemusta venäläisistä johtajista on BBH:lla, joka on suositunut paikallista osaomistusta. BBH:n laajenemisen filosofiaan kuului alkuvaiheessa se, että paikallinen johto pysyy tehtävissään tai tulee mukaan panimon omistajaksi. Tämä periaate tasoitti tietä useille yrityskaupoille.

Mutta samalla johdon ominaisuuksien merkitys korostui. Niiden tutkimiseen BBH on käyttänytkin paljon aikaa, vaivaa ja rahaa. Johdon taustoista ja työhistoriasta saattoi tulla lopulta se ratkaiseva tekijä yrityskaupan loppuun viemiselle.

---

– Olemme pysyneet erillään sellaisista panimoista, joiden johdon taustoista löytyy rikkeitä. Niistä tulee vain ongelmia. Moraalin pitäisi olla kutakuinkin suoraviivainen, Ramm-Schmidt sanoo.

Hän korostaa muutosvauhdin kovuutta myös yritysten johtotehtävissä. Nouseva johtajapolvi koostuu noin 35-vuotiaista, joilla ei ole menneisyyden painolasteja ja joiden ikä alkaa riittää suurienkin vastuiden kantamiseen. Monet heistä ovat opiskelleet lännessä moderneja liikkeenjohdon oppeja.

Ramm-Schmidt kertoo, ettei BBH:lla ole enää yhtään nelikymppistä toimitusjohtajaa. Vanhempia, kuusikymppisiä on muutama. Heitä Ramm-Schmidt luonnehtii ”helkkarin vahvoiksi liidereiksi” ja mahtaviksi muutosvoimiksi. Mutta kuusikymppisten jälkeen tulee pitkä aukko, kunnes päästään 35-vuotiaisiin.

– Valtaosa toiminnoistamme on jo tämän sukupolven käsissä. He ovat saaneet Venäjällä hyvän pohjakoulutuksen ja lännessä jatkokoulutuksen, jota on voitu täydentää MBA:lla. He puhuvat sujuvasti englantia, ja he ovat jo nähneet, miten myynti, markkinointi ja logistiikka toimivat. Vanha sukupolvi ei näitä funktioita ole nähnyt.

BBH sitouttaa uuden, nuoren johtajapolven yritykseen täysin samoin keinoin kuin johtajat sitoutetaan lännessäkin. Heille ei enää tarjota merkittävää omistusosuutta yhtiöstä niin kuin BBH teki panimoita ostaessaan ja vanhoja johtajia sitouttaessaan. Tässäkin näkyy talouselämän vakiintuminen.

– Ennen oli näin tehtävä. Riskit olivat niin suuret. Toimitusjohtaja piti tehdä tyytyväiseksi, muuten hän hoiti sen itse.

Ramm-Schmidt tarjoaa uutta näkökulmaa myös kysymykseen ylimmän johdon kansalaisuudesta. Johtajan ei tarvitse olla venäläinen, kun kaikki puhuvat jo englantia. Toisaalta venäjää pitää osata, jotta pystyy asioimaan virkamiesten, jakeluorganisaation ja asiakkaiden kanssa.

– Kyllä siellä pitää kyetä näkemään mitä tapahtuu. Pitää osata kuunnella, mitä käytävillä puhutaan. Venäjän kielen taito on ehdoton vaatimus.

Uuteen johtajamateriaaliin iskevät mieluusti kiinni myös *head hunterit*, kuten Jon Hellevigin Avenir. Hellevigin mielestä johtaja-

---

materiaali on parantunut aivan uskomattoman paljon. Ja taas kerran muutos on tapahtunut yllättävän nopeasti.

– Täältä saa erittäin hyviä ammattijohtajia, jotka osaavat alansa ja länsimaisen yrityskulttuurin, myös sellaisia, jotka sisäistävät länsimaiset arvot. Heitä on, mutta ei aivan jokaisessa kadun kulmassa.

Juuri venäläisessä ympäristössä korostuu johtajan osaaminen, arvomaailma ja vastuuntunto.

– Toimitusjohtajan vastuu täällä on suuri. Venäjällä yrityksissä ollaan koko ajan tekemisissä sellaisten asioiden kanssa, joista toimitusjohtaja voi saada sakkoa tai joutua vahingonkorvauksiin. Venäjällä toimitusjohtaja joutuu miettimään vastuuseen joutumista aivan eri tavalla kuin Suomessa.

Jo pelkästään näistä syistä kannattaa Hellevigin mielestä käydä vastuutehtäviä varten läpi useampia kandidaatteja. Oikean henkilön löytäminen on poikkeuksellisen tärkeää.

Välttämättä sellainen ei ole parhaimman länsimaisen koulutuksen saanut. Hellevig pitää hyvin tärkeänä sitä, että tasokkaastikin lännessä koulutetut johtajat ovat osoittaneet kyvykkyytensä Venäjällä. Pelkän koulutuksen varassa venäläisellä ei länsimaalaiseen johtajaan verrattuna ole muita etuja kuin parempi kielitaito.

Mutta jos vääriä uskomuksia liittyy venäläisten ahkeruuteen ja osaamiseen, niin liittyy niitä myös palkkoihin. Hyvien venäläisten johtajien palkat liikkuvat länsimaisella tasolla.

Ylin johto Venäjällä ansaitsee usein selvästi enemmän kuin ylin johto suurissakin suomalaisissa yhtiöissä, ja sama pätee asiantuntija-tehtäviin. Erityisesti hyvät juristit ja veroekspertit ansaitsevat Moskovassa selvästi paremmin kuin Suomessa. Hyvä juristi venäläisessä öljy-yhtiössä saa käteen 10–15 tuhatta euroa kuussa.

Pelkkä hyvä palkkakaan ei ole tae suhteen onnistumisesta.

– Venäjällä pitää olla Henkilö. Ja jos Henkilö siellä huomaa, ettei kukaan ole kiinnostunut siitä, miten firma menee, niin häneltäkin se kiinnostus lopulta katoaa. Moskovassa ja Pietarissa on tänä päivänä niin hyvät työmarkkinat, että hyvä kaveri lähtee heti pois havaitessaan, ettei yritys kehity. Jäljelle jää sellaiset kaverit, joiden varassa yritys ei varmasti kehity, Pohjanvirta sanoo.



---

– Tämä pitää ymmärtää. Ei kannata etsiä niitä tuhannen euron kavereita.

Venäläisiä alaisiaan kiittelevät myös Moskovan pankkimaailmassa menestyneet suomalaiset.

Ilkka Salosen arvosana pankin venäläisille työntekijöille on ”erittäin korkea”. Salonen sanoo jo hätistelleensä työpaikalta perheidensä pariin pitkiä päiviä tekeviä, kunnianhimoisia toimihenkilöitään.

– Pankkimme yksi keskeisimpiä menestystekijöitä on erinomaisen hyvä venäläinen henkilökuntamme joka tasolla, johto mukaan lukien.

Venäläisen Uralsib-pankin johtoryhmässä työskentelevä Jyrki Talvitie kehuu hyvää tekemisen meininkiä.

– Ihmisillä on puhtaasti halu rakentaa tätä bisnestä. Vanhoissa organisaatioissa usein itsesäilytysvietti on kaikkia muita viettejä suurempi. Sellaisessa organisaatiossa kun esittää jonkun uuden ajatuksen, niin kuulee 20 syytä, miksi sitä ei voi toteuttaa. Täällä taas todetaan, että noin tehtynä se on hankalaa, mutta kokeillaanpa toisella tavalla. Innovatiivisuutta ei yritetä tappaa, vaan katsotaan, miten asioita voitaisiin viedä eteenpäin.

Talvitien alaisilla on korkeakoulututkinto, ja he puhuvat venäjän lisäksi vähintään kahta kieltä. Heidänkin keski-ikänsä on selvästi alle kolmenkymmenen vuoden, vanhimmat työntekijät ovat noin nelikymppisiä.

Neuvostoliiton ajalta työkokemusta on vain harvoilla, ja Uralsib-pankissa sitä oikeastaan onkin vain 44-vuotiaalla pääjohtajalla ja pääomistajalla Nikolai Tsvetkovilla, joka ehti nousta ilmavoimien everstiksi ennen kuin jätti armeijan.

Samalla tavalla kuin johdossa ja asiantuntijatehtävissä on Venäjällä kasvettu myös suoritusportaassa. Työn jälki on parantunut, kun vaatimustaso on noussut ja oikea motivaatio työhön on löytynyt.

Bilateraalisen kaupan aikoihin suomalaiset rakennusmiehet toteuttivat suuretkin rakennusprojektit Neuvostoliitossa, ja venäläisen rakennustyön laatua epäiltiin vielä pitkään Neuvostoliiton hajoamisen jälkeenkin. Viime vuodet osoittavat, ettei tässäkään ole kyse ollut geneettisestä perimästä eikä luonnonlaista.

---

– Pätevää venäläistä henkilökuntaa kyllä löytyy kaikkiin tehtäviin, sanoo Juha Vättö.

Työmiehiä ei tosin vielä ole päässyt johtoportaan palkkakehitykseen, vaikka työvoimakustannukset ovatkin olleet Venäjällä nousussa. Rakennusmiehille palkkaa maksetaan keskimäärin 450 euroa kuukaudessa. Teknisessä suunnittelussa palkat nousevat 600–700 euroon.

Työntekijöitä on yhä tarjolla paljon, ja monille heistä on ehtinyt kertyä työkokemusta länsimaisista tai länsimaisittain johdetuissa yrityksissä. He ovat tottuneet tekemään laadukkaampaa työtä.

Epäilijöitä riittää. Harri Suutari myöntää, että PKC:nkin sisäisissä palavereissa on nostettu esiin kysymys, onko Venäjällä riittävästi osaamista.

– Olen sanonut, että meidän tehtävämme on järjestää, että siellä on osaajia.

Suutari korostaa, että venäläinen työntekijä arvostaa varmaa palkanmaksajaa ja hyviä työskentelyolosuhteita.

– Tottakai, niin tekevät suomalaisetkin. Senkin takia tehtaamme on mahdollisimman viihtyisiä. PKC:n Kostamuksen tehtailla suomalaisia näkee lähinnä käymässä. Suutari haluaisi, että suomalaisia olisi tehtaalla puolenkymmentä. Sitä suurempi joukko olisi jo kustannuskysymys.

PKC on esimerkki yrityksestä, joka panostaa koulutukseen ostamalla Kostamuksen kurssit ammattikoulusta. Saattaa olla, että ammatillinen koulutus onkin Venäjällä kaatumassa yhä enemmän yritysten harteille, sillä yhteiskunnan panostukset ovat jääneet heikoiksi. Puhuessaan syksyllä 2004 teollisuusjohtajille Vladimir Putinkin vetosi yrityksiin ammatillisen koulutuksen järjestämiseksi.

Seppo Remes on Venäjän ammatillisen koulutuksen kehityksestä aidosti huolissaan.

– Ei valtiovalta saa tätä kysymystä ratkaistua itsekseen. Yritysten on pakko tehdä jotakin.

Monella yrityksellä onkin jo omat ammattikoulunsa samaan tapaan kuin Suomessa oli 1950-luvulla. Ammatillisen koulutuksen järjestäminen saatetaan liittää myös vientitoimituksiin. Näin on käynyt muun muassa metsäkonekaupassa, jossa molemmat osapuolet ovat

---

ymmärtäneet, ettei kalliin koneen myymisessä ole mitään järkeä, jos se osaamattomissa käsissä heti rikotaan.

Remeksen mielestä ammatilliseen koulutukseen panostamisen voisi jollakin tavalla liittää suomalaiseen vientitukeenkin. Loisisihan se samalla kysyntää.

Pohjanvirta ihmettelee, millainen on se sukupolvi, joka Venäjälle on vasta kasvamassa. Koulutussysteemi on yleisesti ottaen kova, ja niin on kunnianhimokin. Hänen naapurustossaan on viisivuotiaita venäläislapsia, jotka puhuvat jo ranskaa ja englantia.

– Koulutussysteemi on jopa liian kovaa lapsille, mutta sellaista se vain on, ja se on fakta. Ei tällaisen koulutuksen hankkineiden kanssa ole tulevaisuudessa helppo olla neuvotteluissa. Venäjällä käyvillä suomalaisilla vientimiehillä alkaa jo nyt olla vaikeuksia istua samassa pöydässä nuorten venäläisten kanssa. Venäläiset tekevät kyllä hyvin työnsä, kyse on lähinnä työnjohdosta.

Kynnykset Suomen ja Venäjän välisessä kaupassa ovat vaihdelleet. Aiemmin kynnykskysymyksenä oli raha ja saatavien varmistaminen, nyt puhutaan logistiikasta ja sen toimivuudesta. Elcoteqin ja PKC Groupin investoinnit Venäjälle ovatkin erityisen mielenkiintoisia siksi, että molemmissa tapauksissa kuljetusten rajan yli on toimittava varmasti ja nopeasti.

– Elcoteqin liiketoiminnassa ei ole mahdollista pitää varastoja. Meidän on kyettävä reagoimaan äärimmäisen nopeasti siihen, millainen loppuasiakkaan tuotteiden kysyntä on markkinoilla. Varastot voivat muuttua hetkessä epäkuranteiksi, mikä lisää kustannuksia ja heikentää kilpailukykyä, sanoo Piippo.

Elcoteqille logistiikan toimivuus on koko liiketoiminnan ydinalueita. Venäjän rajojen ylittäminen ei ole ollut ongelma ainoastaan suomalaisyrityksille. Myös muiden EU-maiden yritykset ovat joutuneet rajoittamaan sellaisten investointien tekemistä, jotka vaatisivat jatkuvaa, rajan ylittävää komponenttivirtaa.

Siihen liittyvät ongelmat ovat jo vuosien ajan olleet EU:n ja Venäjän Euro-Russia työryhmän työlistan vakioaiheita. Tavarankuljetuksessa ongelmia on molemmilla suunnilla, sillä yritysten on saatava komponenttinsa heti kun ne niitä tarvitsevat, mutta myös tavara on saatava ulos maasta heti, kun se on valmistunut.

Teollisuuden investointeja Venäjälle on rajoittanut sekin, että komponenttien tullit ovat olleet jopa korkeampia kuin valmiin tuot-

teen tulli. Tämä omituinen periaate on luonnollisesti syönyt Venäjällä tapahtuvan valmistuksen kilpailukykyä.

– Venäjällä valmistettu tuote voi sitten hyvinkin joutua kilpailemaan jossain länsimaassa valmistetun kanssa, vaikka työvoima ja energia ovat Venäjällä halvempia. Usein näissä tuontitavaroissa tulli on vielä puolitettu kaksoislaskutuksen avulla.

Kauppapolitiikkaa tiiviisti seuraava EK:n Laukkanen sanoo, että aika paljon asioita on nyt valmisteilla.

– Aika uusi on tämä tilanne, jossa asioiden järjestyminen on niin paljon helpompaa kuin ennen.

## TULLI ON VAIKEA VIRANOMAINEN

Venäjän viranomaiset ovat sovittaneet tullausjärjestelmiään WTO:n ja Euroopan unionin erityissäädöksiin. Euro-Russia-hankkeen pilotteihin kuuluu Elcoteq. Urakka on suuri, ja Antti Piippo ymmärtää, että ylimenoaikana esiintyy myös ongelmia, mutta tähänastisia tuloksia hän kehuu hyviksi.

– Tullaus on yksi niistä prosessin osasista, joiden toimintaa omalla pilotteihankkeellamme opettelimme, Piippo sanoo.

Tullin kanssa toimintaa ovat opetelleet muutkin menestyneet suomalaisyritykset. Usein oppi on tullut kantapään kautta, mutta tärkein johtopäätös on ollut se, että rajan ylitys helpottuu, kun omat asiat on hoidettu pilkuntarkasti oikein.

BBH:n panimotyömaan saattoi takavuosina keskeyttää kuorman loppuhetkillä heitetty ylimääräinen työkalu. Tulli pysäytti rekan, koska kuorma ja rahtikirja eivät vastanneet toisiaan. Hyvin samantyyppisen asian on joutunut kokemaan takavuosina myös PKC.

Myös Mantsisella on ollut tullin toiminnasta huonoja kokemuksia. Sopimuksen allekirjoituksen jälkeen koneiden toimituksilla on yleensä hirveä kiire. Tuo kiire saattaa sitten loppua rajalla, jossa tullimies epäilee paperien ja tavarantoimittajan vastaavuutta.

Ari Hakkarainen sai kotiinsa eräänä perjantai-iltana tullista puhelun, jossa tullimies väitti Mantsisen olevan viemässä konetta Venäjälle liian alhaisella hinnalla.

---

– Toimintamme yksi keskeisiä periaatteita on läpinäkyvyys. Koska me toimimme Venäjän puolella, ei tämän kokoisella yrityksellä ole varaa joutua ongelmiin verottajan tai tullin kanssa. Siksi me teemme kaiken tarkasti ja tullaamme koneet nimenomaan oikealla hinnalla.

Mutta tuona perjantai-iltana päällikkö oli pois asemalta, joka oli tullivirkailijan hoidettavana. Hakkaraisen ei auttanut muu kuin ryhtyä haalimaan ympäri Eurooppaa papereita, joista selvisi se, mitä Mantsinen itse maksaa esimerkiksi Hitachille käyttämistään osista.

– Laskuja toimitettiin tulliin, ja lopulta se auttoi. Haasteena näissä investoinneissa edelleenkin on se, että byrokratia saattaa tulla tielle juuri silloin, kun tarpeellista tavaraa pitäisi saada siirrettyä rajan yli.

Ainoa suurempi ongelma Mantsisella on ollut pari vuotta sitten, kun erikoiskuljetukset seisoivat tullissa todella pitkään. Hakkaraisen mielestä tullin käytännöissä on kuitenkin tapahtunut jonkin verran paranemista.

– Ihan normaalissa matkustamisessakin huomaa eron aiempaan. Ei tullia ehkä ihan niin tiukkaa kontrollia pidä kuin aikaisemmin.

Suuremmista ongelmista Mantsisen on pitänyt todennäköisesti poissa juuri rehellisyys. YIT:n Juha Vättö on sitä mieltä, että yhdeksässä tapauksessa kymmenestä ongelmat ovat joko itse aiheutettuja tai huolintaliikkeen aiheuttamia. Paperit yksinkertaisesti täytetään huolimattomasti, eikä kuorma vastaa niiden sisältöä.

Vättö arvioi, että erityisen paljon huolimattomuutta esiintyy koodien kirjaamisessa, mutta jopa rekkojen painot saatetaan kirjata väärin.

YIT on omaksunut käytännön, jossa ylimääräinen tarkastus tehdään itse Lappeenrannassa ennen rajalle menoa. Myös PKC Group on kouluttanut työntekijöitään Kempeleen tehtaalla tarkkuuteen Venäjälle menevien kuormien kanssa.

Pitkään rikkeettömänä jatkunut vienti Venäjälle on johtanut siihen, että YIT voi nykyisin käyttää niin sanottua vihreää linjaa. Se on merkinnyt tarkastusten radikaalia vähenemistä. Myös PKC Group odottaa pääsevänsä tähän sähköiseen tullauskäytäntöön.

---

– Panostamme siihen, että myös pysymme vihreän linjan käyttäjinä, Vättö sanoo.

Vihreän linjan käyttö merkitsee käytännössä mahdollisuutta ajaa suoraan tullin läpi. Pistokokeet suoritetaan lopulta tavarahan saavuttua määränpäähänsä. Esimerkiksi PKC Groupin tavarat tarkastetaan vasta Kostamuksen tullivarastolla.

Järjestelmästä sovittiin vasta vuonna 2002 ja sen rakentaminen on vielä pahasti kesken. Sen toimivuus edellyttää esimerkiksi Venäjän tullin tietokoneistamista. Aivan kaikkien intresseissä ei varmasti ole se, että tieto kulki järjestelmässä muuttamattomana.

Luoteisen tullipiirin johto on vaihtunut väärinkäytösten vuoksi tiuhaan. Usein rajaa ylittävät joutuvat huokaamaan aina uudet virkailijat havaitessaan, sillä edessä saattaa olla taas sen kokeilu, keneltä lahjuksia saa. On suuri virhe yrittää selvittää rikkeestä maksamalla. Jos sen tekee, saa varautua maksamaan aina.

– Siellä on pakko olla vain pitkäpinnainen ja johdonmukainen, Waldemar Tuutti sanoo.

Vihreälle linjalle pääsy on jo houkutin myös tullivilppien vähentämiseen. Niiden laajuudesta saa hyvän kuvan, kun katsoo tullitilastoja molemmissa maissa. Venäjän keskuspankin tilastojen mukaan vuonna 2003 Venäjän tuonti Suomesta oli 1,8 miljardia dollaria. Suomen tilastokeskuksen mukaan taas vienti Suomesta oli vuonna 2003 lähes 3,5 miljardia euroa. Todellisuudessa ero oli vieläkin suurempi, sillä Venäjän keskuspankki lisää maan tullin lukuihin oman arvionsa rekisteröimättömästä tuonnista. Viime vuonna lisäystä tuli neljännes.

Kaksoislaskutus lienee vilpin muodoista edelleen yleisin. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että Venäjän tullille esitetään todellisuutta alhaisemmat tuotteen arvot tai tuote tullataan sellaisella nimikkeellä, jossa tuote on alhainen. Tullimaksujen kierrossa saatetaan käyttää myös veroparatiiseihin rekisteröityjä yhtiöitä, kuten valtiontalouden tarkastusvirasto raportissaan vuonna 2004 totesi.

Tullirikkeet ovat niin suuria, että ongelman ratkaisu on käynyt vaikeaksi. Juuri näiden rikkeiden epäily ja paljastuminen johtavat Venäjän tullissa tiukkoihin tarkastuksiin, joista kärsivät myös Mant-

---

sisen tapaan rehellisesti toimivat yhtiöt. Jonotkin ovat pitkälti seurausta mittavista tarkastuksista, joihin myös näyttää olevan syynsä.

Ongelman ratkaiseminen saattaa olla vaikeaa, sillä kontrollin lisääminen yhdessä paikassa todennäköisesti ainoastaan siirtää kuljetukset muualle. Saatava hyöty saattaa kattaa melko suuretkin erot kuljetuskustannuksissa.

Timo Laukkanen uskoo, että helpotusta rajan ruuhkiin saattaa tuoda siirtyminen määräpaikkatullaukseen, mikä merkitsisi sitä, että kuormat tarkastettaisiin vain niiden määränpäissä.

Merkittävämpää helpotusta kaksoislaskutusongelmaan on kuitenkin luvassa vasta, kun Venäjä liittyy WTO:n jäseneksi tai muuten laskee tullejaan. Siirtymäkausien jälkeen WTO-jäsenyys pudottaisi teollisuustuotteiden tullit 7,6 prosenttiin. Tullien alentaminen vähentäisi myös korruptiota, johon korkea tullitaso houkuttelee.

– Venäläiset huomasivat, että palkkojen veroprosentin alennus johti verokertymän kasvuun. Samoin todennäköisesti kävisi tullien kanssa, kun houkutus maksujen kiertämiseen vähenisi, Laukkanen arvioi.

Tullien alentaminen ei kuitenkaan Venäjällä ole aivan helppoa, koska tullimaksuilla on suuri merkitys valtion talouteen.

Toistaiseksi tarkkuus ja huolellisuus on kuitenkin toistaiseksi paras tapa selviytyä tullistakin.

– Eugen Denisov on sanonut, että lapsia pelotellaan noita-akoilla ja suomalaisia Venäjän tullilla. Siinä on kyllä varmasti totuuden siemen. Siinä mielessä se on karu paikka, että siellä on kaikkien papereiden oltava kerta kaikkiaan kunnossa. Siellä riittää aikaa, eikä venäläisten tullivirkailijoiden tehtävänä ole mieltiä, millaista vahinkoa he aiheuttavat. Silloin kun paperit ovat kunnossa homma pelaa, PKC:n Harri Suutari sanoo.

– Eihän Venäjän tulli voi joustaa, varsinkaan kun Venäjä ei kuulu mihinkään tullionioniin lännen kanssa. Siihen ei yksittäisellä tullin virkamiehellä ole edes minkäänlaisia valtuuksia. Hän ei yksinkertaisesti voi hyväksyä tavaraa, jota ei pitäisi lastissa olla, muistuttaa Olli Pohjanvirta.



---

## LÄHEISYYDESTÄ HYÖTYVÄT MUUTKIN KUIN FORTUM

Tulli voi pidentää ajallisesti Suomen etäisyyttä Venäjän metropoleihin, mutta ei se sitä poista. Fortum on yritys, joka on kyennyt tehokkaasti hyödyntämään läheisyyden. Venäjän merkitys Fortumin öljyliiketoiminnalle on kasvanut huomattavasti.

Näkyvin osoitus siitä on 500 miljoonan euron investointi Porvoon jalostamoon, joka osaa puhdistaa rikkiä sisältävät venäläiset öljy-laadut erittäin puhtaiksi polttoaineiksi. Investointi suuntaa pitkälle tulevaisuuteen, sillä Pohjanmeren öljyntuotanto on huippunsa ohittanut, mutta Venäjän öljynvienti kasvaa koko ajan.

Tuosta viennistä kasvava osa kulkee Suomenlahden kautta, mikä merkitsee Fortumin kannalta sitä, että venäläiset yhtiöt tuovat öljyn aivan Porvoon jalostamon läheisyyteen Primorskin eli Koiviston satamaan.

Mikael Lilius pitää mahdollisena, että muutaman vuoden kuluttua Suomenlahden kautta kulkee toista sataa miljoonaa tonnia öljyä vuodessa. Venäläisen öljyputken päästä Porvoon jalostamolle on ainoastaan 300 kilometrin matka. Paljon lähemmäksi öljylähdettä on jalostamon vaikea päästä.

– Me saamme huomattavan logistisen edun, kun öljyä ei tarvitse rahdata Pohjanmereltä ensin Porvooseen ja sitten viedä taas Eurooppaan.

Logistisen edun lisäksi Fortum saa hintaedun, koska venäläistyypinen öljy on rikkiä sisältävämpänä halvempaa kuin esimerkiksi Pohjanmeren öljy.

Mahdollisuus tällaiseen rakennelmaan syntyi Fortumille yllättäen. Liliuskin myöntää, ettei vuosituhaten vaihteen strategisissa pohdinnoissa tällaista toimintamallia ollut mukana lainkaan. Syynä oli se, että Primorskin satamasta oli liikkeellä lähinnä huhupuheita. Keskustelua käytiin siitä, pitäisikö venäläinen öljyputki ulottaa Porvooseen vai ei. Julkisessa keskustelussa hanketta asetettiin tuolloin vastustamaan myös turvallisuuspoliittisin perustein, koska Suomen pelättiin tulevan liian riippuvaiseksi venäläisestä öljystä.

Primorskin sataman valmistumiseen, aikatauluista puhumattakaan, suhtauduttiin hyvin kyynisesti – myös Fortumissa.

---

– Se toteutui ennen aikojaan, ja siitä tuli ensiluokkainen satama, jota koko ajan laajennetaan, Lilius toteaa.

Satamaan ollaan vetämässä putkea Kirishin öljynjalostamolta, jolloin sitä päästään käyttämään myös jalostettujen tuotteiden kuljetuksiin.

– Tämä muutti meidän maailmaamme oleellisesti. Öljy-yhtiömme satsaa hyvin paljon Venäjän öljyn varaan. Näiden muutamien vuosien aikana tapahtui merkittävä, Venäjän omista päätöksistä johtuva muutos. Olisihan tilanne näyttänyt aivan toisenlaiselta, jos pääväyläksi olisi valittu joku muu kuin Suomenlahden satama.

Raaka-aineen läheisyyttä on erityisen tehokkaasti hyödyntänyt suomalainen metsäteollisuus. Suomessa sijaitsevien tehtaiden kilpailukykyä on olennaisesti parantanut se, että saatavilla on halvempaa venäläistä raakapuuta. Hyötyä tästä on koitunut Venäjällekin, sillä puunjalostusteollisuutta harjoitetaan niin suurissa ja kalliissa tuotantolaitoksissa, että lähimetsien ryöstöhakkuut olisivat vähemmän viisas toimintatapa. Metsäyhtiöt ovat pitäneet huolen istutuksista myös Venäjän puolella.

Kulku Suomen kautta saattaa kuitenkin vähentyä. Ainakin signaalien siihen suuntaan antaa Hienonen, jonka mielestä läheisyydestä ei Stockmannille ole ratkaisevaa hyötyä, eikä yhtiön tulevaisuuden ajatuksiin siis välttämättä kuulu tavaroiden kuljettaminen Suomen kautta Venäjälle. Pikemminkin Stockmannin pohdinnoissa ovat nyt mahdollisuudet käyttää suurempia reittejä tavaroiden kuljettamiseksi Keski-Euroopasta Venäjälle.

## MAAN SISÄLLÄ LUODAAN UUSIA JÄRJESTELMIÄ

Investoijalle logistiikka on mielenkiintoinen alue myös toimittaessa puhtaasti Venäjän rajojen sisällä. Esimerkiksi Tiivi kuljettaa ikkunoita Muurmanskista ympäri Venäjää, myös Uralin toiselle puolelle.

– Tilauksia tulee aika yllättävistä ja omituisistakin paikoista. Osa toimituksista menee Pohjois-Siperiassa sijaitsevien öljykenttien äärelle, paikkoihin, jotka tavoittaa vain lentäen tai junalla. Pääosa vie-dään Muurmanskista kuitenkin Moskovan ja Pietarin alueille.

---

Suurempien logististen ongelmien äärellä on BBH, joka saa rautatietariffeistaan alennusta, koska se käyttää omaa vaunukalustoaan.

Myyntipisteitä BBH:lla on noin 350 000. Sen on toimittava yhdessä lukuisten jakelijoiden, agenttien, pikatukkujen, varsinaisten tukkukauppojen ja muiden välikäsien kanssa.

– Aikaisemmin tämä oli aivan käsittämätön sekamelska. Erilaisia jakelijoita oli tuhansia. Osa heistä tuli rahat mukanaan tehtaalle hakemaan tavaraa ja katosi sitten jonnekin. Kaikilla oli varmasti myös omat verkostonsa. Tämä tilanne kävi kestäättömäksi.

Lähes kaikki vanhat sopimukset sanottiin lopulta irti. Jakelijoita jäi vain pari sataa.

– Tilanne pääsi ihan liian villiksi ja otteemme esimerkiksi hinnoittelusta katosi, kun samalla paikkakunnalla toimi useampia keskenään kilpailevia jakelijoita.

Vuonna 2003 BBH palkkasi tuhat myyntimiestä.

– Se oli aikamoinen revohka, koska hyviä myyntimiehiä ei Venäjällä vielääkään kasva joka oksalla. Valitsimme myös avainjakelijat. Jakelukeskuksia jäi nelisenkymmentä. Niistä varmistetaan, että tavara liikkuu hallitulla tavalla. Niin hankalaa mallin sisäänajo oli, että seurauksena oli tilapäisiä markkinaosuuksien menetyksiä.

– Osuudet tulevat nyt takaisin, kun olemme saaneet tämän järjestelmän toimimaan.

BBH toimi jälleen oikea-aikaisesti, sillä samaan aikaan Venäjällä on vauhdittunut vähittäiskaupan ketjuuntuminen. Se alkoi suurkaupungeista, ja suunnan näyttäjänä on toiminut Moskova. Huomattava osa maailman merkittävistä kauppaketjuista toimii jo siellä. Nyt mukaan on lähtenyt myös amerikkalainen Wall Mart. Kansainvälisiä ketjuja täydentävät hyvin hoidetut venäläiset ketjut, kuten Perekrestok. Lähivuosien aikana uskotaan ketjujen kautta myytävän tavarain määrän moninkertaistuvan.

– Venäläisten ketjujen mukaantulo on koventanut kilpailua kauppapaikoista. Toisaalta venäläiset investoijat ovat tulleet myös rakentamaan uusia kauppapaikkoja, mikä on parantanut tilannetta, sanoo

Waldemar Tuutti.

---

Kokonaisuutena hänen mukaansa tilanne on helpottunut, osin siitäkin syystä, että kansainväliset kiinteistövälittäjät ovat myös tulleet Venäjän markkinoille.

– Heidän kauttaan saa kyllä kohteita, joiden taustat ovat kunnossa, mutta haittapuolena on hinta, joka nousee korkeaksi.

Ramm-Schmidt muistuttaa samalla brändien merkityksen kasvavan. Neuvotteluasema vahvistuviin ketjuihin jää heikoksi, mikäli tarjottavana on heikkoja brändejä.

– Sellaiset rahastetaan perusteellisesti.

BBH:n asema tässä tilanteessa on hyvä, sillä Baltikalla on ketjuille tarjottavana ykkösmerkit kaikkialla Venäjällä.

Karimaa uskoo Fazerinkin onnistuvan ketjuuntumisen kanssa. Hlebni Domin asiakkaisiin kuuluu suuria keskieurooppalaisia ketjuja, jotka eivät ole vielä Suomeen asti toimintaansa ulottaneetkaan.

– Ne ovat vaativia asiakkaita, joilla on omat tiukat pelisääntönsä. Etumme on se, että kykenemme alueellisesti hoitamaan jakelun.

Pietarissa elintarvikkeista jo noin kolmannes tavoittaa kuluttajat ketjujen kautta. Hlebnyi Domin markkinavaltauksessa Pietarissa logistiikka oli merkittävässä asemassa. Kun Fazer meni Pietariin, kaupungin leipäkuljetuksia hallitsi yksi kuljetusyhtiö, jonka taustatkaan eivät kaikilta osin olleet aivan selviä.

Pysyäkseen erossa rikollisesta toiminnasta Fazer on kehittänyt itselleen selvän toimintaohjeen. Jos vastaan tulee toimintaa, joka heittää epäilyjä, niin venäläinen osapuoli ei neuvottele. Tällaiset neuvottelut hoitaa aina suomalainen osapuoli.

Kuljetusneuvotteluissa mukana olivat sekä suomalaiset että venäläiset.

– Totesin kuljetusyhtiölle, että ellei palvelu parane, niin tämä lysti loppuu. Eivät ne kaverit korvaansa loksauttaneet, he eivät uskoneet, että se voisi loppua. Mutta me päädyimme yhteen merkittävimmistä päätöksistämme ja hankimme täysin oman kuljetuskaluston.

Hleb Transport vastasi Hlebnyi Domille yrittämällä hankaloittaa lupien saantia. Tämän hyökkäyksen torjunnasta vastuun kantoi Fedorenko.

Lopulta Hlebnyi Dom ryhtyi palkkaamaan omia kuljettajia ja rakentamaan omaa kuljetusosastoa autoineen. Nyt yhtiön palveluk-

---

sessä on 180 autonkuljettajaa. Ulkoistamistakin on pohdittu, koska mistään ydinalueesta ei ole kyse.

Helsingin kauppakorkeakoulu on antanut kuljettajille pienyrittäjäkoulutusta, mutta Fedorenkon mukaan into omien yritysten perustamiseen arvioitiin liian suureksi. Jotkut kuljettajista ottivat tuon askeleen, ja he pyörittävät 4–5 kuorma-auton yrityksiä omine kuljettajineen.

Fedorenko arvioi, että omia kuljettajia Hlebnyi Domissa tarvitaan vielä 3–5 vuotta. Tehtaiden väliin kuljetuksiin palveluja ostetaan esimerkiksi saksalaiselta Schenkeriltä. Saksalaisen kilpailuvaltti on laatu eikä hinta. Sen palveluista ollaan valmiita maksamaan, koska tehtaiden välisten kuljetusten hyvä toimivuus on tärkeää. Ongelmat heijastuvat heti tuotantoon.

Samalla, kun Fazer rakensi uutta kuljetusjärjestelmää, se kehitti uuden, muovisen leipälaatikon, joka vastaa eurostandardeja ja josta nyt on tullut standardi Venäjälläkin. Tyhjinä sisäkkäin pinottava laatikko on kätevämpi kuin Fazerin Suomessa käyttämä.

– Pietarilaisleipomoista isommat käyttävät kaikki sitä. Nyt myös pienemmät ja moskovalaiset leipomot ovat alkaneet ostaa niitä, Karimaa myhäälee.

Sisäkkäin pinottavista leipälaatikoista tuli osa kokonaan uusittua logistista järjestelmää.

Enää eivät jakeluautot täyttäneetkään hirveistä teräshäkeistä. Uudet muovilaatikat kyettiin toimittamaan kauppojen perälle saakka.

– Meidän asemamme suhteessa kauppaan muuttui oleellisesti.

Fazerin toimitukset poikkesivat kilpailijoista myös siisteydellään, sillä Hlebnyi Dom alkoi ensimmäisenä Venäjällä pestä laatikkonsa aina niiden palattua kierrosta tehtaalle.

– Vähän aikaa meni niin, etteivät kilpailijamme kyetneet vastaamaan toimintaan.

Huima on ollut kehitys myös leipien pakkaamisessa. Fazerin aloittaessa 1999 leipää ei pakattu käytännöllisesti katsoen lainkaan. Nyt pakataan lähes kaikki. Kolmessa vuodessa leipien pakkausprosentti nousi siis nollostasataan. Fazer sai taas etumatkaa, kun samaan aikaan itsepalvelumyymälät yleistyivät. Hlebnyi Domin tuoteprofilissa on siivutettua, pakattua leipää aivan samalla tavalla kuin Fazerilla Suomessa.

---

Karimaa sanoo tyytyväisenä, että vuosikymmeniä Suomessa kes-  
tänyt prosessi saatiin Venäjällä vietyä läpi kolmessa vuodessa. Samaan  
tapaan kuin muutamaa vuotta aiemmin Baltiassa.

Fedorenko kertoo tilanteen markkinoilla muuttuvan nyt kaikin  
tavoin. Hlebnyi Domin kilpailijatkin ovat parantaneet otettaan. Nyt  
kilpaillaan palvelun tasokkuudella. Venäjälläkin on tärkeäksi käynyt  
sekin, millä tavoin tuotteet saa hyllyihin esille.

Jakelujärjestelmiään kohentaa parhaillaan myös Nokian Renkaat.  
Työsarkaa riittää, sillä torikauppa on yhä keskeinen autonrenkaiden  
myyntipaikka, mutta nyt siellä myytävien renkaiden osuus on pu-  
donnut alle puoleen.

Torikaupan suuri osuus tietää automaattisesti sitä, että harmaa  
talous on rengaskaupassa mukana kaikkine lieveilmiöineen tuote-  
väärennöksiä myöten. Suunnitelmatalouden aikana jakelu oli ve-  
näläisille valmistajille helppoa, sillä ostajat jonottivat tehtaalla linjan  
päässä. Varastoja ei tarvittu, koska ostaja haki välittömästi valmistu-  
neen rengaserän.

Tässä systeemissä tietenkään ei länsivalmistajia ollut mukana, jo-  
ten kauppa on ollut jossain määrin eriytynyttä jo pitkään. Nokian  
Renkaat ei ole kiinnostunut Avtovazin Togliattin tehtaan ensiasen-  
nustöistä, vaan se on mukana nimenomaan kuluttajabisneksessä.

– Se edellyttää, että meidän on rakennettava vahva tukkuver-  
kosto ja siihen kytkeytynyt vähittäismyyntijärjestelmä, Kim Gran  
sanoo.

Järjestelmän on oltava uusi. Gran korostaa, ettei mikään pörssiyh-  
tiö voi olla tekemisissä sellaisen jakeluverkoston kanssa, joka selvästi  
kytkeytyy harmaaseen talouteen.

– Meidän on toimittava tiukasti kaikkien pelisääntöjen mukaan.

Samalla tehtävästä tulee myös valtavan suuri, mutta Venäjällä No-  
kian Renkailla on nyt partnerina sen entinen päämaahantuoja.

– Rakennamme vahvan tukkuportaan osin itsenäisesti, osin part-  
nereiden kanssa. Vähittäismyynnin luomme tukkuportaan ympärille  
osin franchisingina, osin hyvin *soft franchising* -tyyppisenä toimintana,  
joka oikeastaan tarkoittaa sitä, että myymälän katolle viedään kyltti,  
joka kertoo että myynnissä on Nokian Renkaiden tavaraa.

---

Pietariin ja Moskovaan Nokian Renkaille tulee lippulaivakaupat.  
Gran muistuttaa, ettei jakelujärjestelmää nolasta rakenneta.

–Venäjällä käydään kauppaa tälläkin hetkellä ja brändivahvuus on tässäkin etunamme.

Venäjän taloudessa on pk-yritysten lisääntymisen lisäksi toinenkin ilmiö, joka viestii luottamuksen kohenemisestä. Maan parhaat pankit laajenevat nyt kilvan vähittäispankkitoimintaan. Omalla mielenkiintoisella tavallaan tämä ilmiö oli täydessä vauhdissa samaan aikaan, kun kesällä 2004 pelättiin uuden pankkikriisin puhkeamista. Siihen liittyneet pelot osoittautuivat täysin ylimitoitetuiksi, minkä kyllä niin kansainväliset reititään kuin rahojaan jonottamaan lähteneet yksityiset ihmisetkin nopeasti huomasivat.

Myös yritysluottojen osalta tilanne Venäjällä muuttuu nyt nopeasti. Luottokanta kasvaa ja yrityksille myönnettyt luotot ovat jo tunnevasti pidempiä kuin pari vuotta sitten, mikä pikku hiljaa merkitsee pienemmillekin yrityksille parempia mahdollisuuksia investointien tekoon.

– Muutoksesta kertoo se, että yrittäjät pyytävät nykyisin jopa yli viiden vuoden luottoja. Ei aiemmin kukaan niin tehnyt, kukaan ei edes halunnut tai uskaltanut ajatella niin pitkälle, Jyrki Talvitie sanoo.

Hän huomauttaa, että ensimmäistä kertaa Venäjällä sekä pankki että sen asiakkaat tekevät suunnitelmia viideksi vuodeksi eteenpäin ja miettivät rahoituksensa sen mukaan.

– Sitä ei ole koskaan aikaisemmin tapahtunut, eikä aiemmin ollut mitään järkeä edes haluta pitkäaikaista luototusta. Taloudesta puuttui ennustettavuus, koska Jeltsinin aivastusta seurasi yhteinen ryntäys hirveällä vauhdilla johonkin suuntaan.



---

Suomalaisista pankeista Venäjälle investoi aikoinaan KOP, joka jo Neuvostoliiton aikana lähti mukaan International Moscow Bankiin. Osakkuus on siirtynyt Meritan kautta Nordealle, joka on jäänyt lopulta pankkiin käytännöllisesti katsoen kahdestaan saksalaisen Hypovereinsbankin, HVB:n kanssa. International Moscow Bank, IMB perustettiin 1989, ja se oli alun perin Neuvostoliiton ensimmäinen yhteisyritys pankki. Perustamassa olleet Neuvostoliiton keskeiset pankit saivat kumppaneikseen kuusi länsipankkia.

Vuoden 2005 alussa Nordealla oli pankin osakkeista runsaat 26 prosenttia ja Hypovereinsbankilla noin 53 prosenttia. Pankki on ottamassa huimaa kasvuloikkaa, jonka mitan on ilmeisesti määrittänyt saksalaisomistaja, sillä vielä syksyllä 2004 Nordean maajohtaja Markku Pohjola sanoi Kauppalehti Option haastattelussa Nordean ottavan Venäjällä varovaisia askelia. Hänen mukaansa strategia perustui ennen muuta Moskovassa olevien pankin asiakkaiden palvelemiseen, mikä on kuulunutkin koko ajan IMB:n perusajatuksiin.

Pohjola perusteli Optiossa varovaisuuttaan sillä, että rahaliikenteestä edelleen kulkee niin suuri osa ohi virallisen pankkijärjestelmän, lainsäädäntö on vielä kovin nuorta ja vaikka rikollisuus on loitontunut, se on edelleen Venäjän ongelmana.

Kuitenkin vain pari kuukautta myöhemmin IMB:n suomalainen toimitusjohtaja Ilkka Salonen kertoi Kauppalehdessä pankin vauhdittavan kasvuaan. IMB:n tavoitteena vuodelle 2005 on yli kaksinkertaistaa omien konttoreiden lukumäärä. Sen suunnitelmiin kuuluivat myös yritysostot.

IMB aikoo avata tänä vuonna 15 uutta toimipistettä, joista valtaosa Moskovaan, kaksi konttoria Pietariin ja loput Venäjän muille kehittyville alueille: Tšeljabinskiin, Rostoviin, Permiin, Jekaterinburgiin ja Krasnodariin. Vähintään edustustotasolla IMB oli jo vuonna 2004 levittäytynyt kymmenelle Venäjän alueelle. Konttoreita sillä oli vuoden 2004 lopussa 12.

Jos kehitys sujuu IMB:n suunnitteleamalla tavalla, sen luottokanta kasvaa vuoden 2004 1,5 miljardista dollarista 2,3 miljardiin vuonna 2005 ja seuraavana vuonna pankin pitäisi yltää jo kolmeen miljardiin, mikä siis merkitsisi luottokannan kaksinkertaistumista kahdessa vuodessa.

---

Tavatessani Salosen Moskovassa hän myönsi saksalaisomistajan kannattavan Nordeaa vahvempaa kasvua puhtaasti venäläisessä bisneksessä.

Suomalaisittain Venäjän pankkimaailma on hyvin mielenkiintoinen, sillä suurta arvostusta niin venäläisten kuin suomalaistenkin parissa nauttivan Salosen lisäksi Venäjän suurten pankkien johtoryhmissä työskentelee kaksi muutakin suomalaista.

Teijo Pankko toimii kuulun oligarkin Mihail Friedmanin Alfa Bankin varatoimitusjohtajana ja CFO:na ja Jyrki Talvitie Uralsib-pankin johtoryhmässä kansainvälisistä asioista vastaavana johtajana. Kaikki nämä kolme pankkia kuuluvat kymmenen suurimman pankin joukkoon, vaikka läntisessä mittakaavassa suuria niistä ei ole yksikään.

Itse asiassa Venäjän koko pankkitoiminta vastaa kooltaan yhtä keskikokoista eurooppalaista pankkia. Yksi ongelma on se, että maassa on yhä noin 1 300 pankkia. Määrä on puolittunut 1990-luvun huipusta, mutta se on edelleen aivan liian suuri. Suuri määrä juontaa juurensa 1990-luvun alkuun, jolloin pankkeja tarvittiin melkein mitä tahansa taloudellista toimintaa harjoittamaan. Useimmilla suuryrityksillä oli kyljessään oma pankki. Osa pankeista palveli pääsääntöisesti rikollisia päämääriä. Keskittyminen on ollut käynnissä jo jonkun aikaa. Nykyisin 30 suurimmalla pankilla on markkinoista noin 60 prosenttia.

– Venäjän pankkijärjestelmä on äärimmäisen polarisoitunut. 15 suurimman pankin jälkeen tulee pitkä rako, joka vain kasvaa. Näillä pankeilla on jo oikeita asiakkaita, ja ne rakentavat tosissaan omia verkostojaan, sanoo Jyrki Talvitie.

Venäjän pankkijärjestelmän kannalta ongelmallisia eivät ole isot moskovalaiset pankit, jotka ovat varsin hyvässä taloudellisessa kunnossa ja laajentavat jo verkostoaan. Talvitien mielestä ongelmallisia eivät ole myöskään aluepankit, joilla on ainakin usein tervettä paikallista liiketoimintaa. Näistä pankeista on tullut laajeneville pankeille mielenkiintoisia ostokohteita.

Talvitie pitää ongelmallisimpina niitä satoja pieniä moskovalaispankkeja, joilta puuttuu asiakaspohja ja jotka elävät jahtaamalla päivän tuottoisinta instrumenttia.

---

Hyväkuntoisille pankeille kasvumahdollisuuksia riittää. Vuoden 1998 pankkikriisissä moni venäläinen menetti säästönsä, ja heidän kokemuksensa säikäyttivät monet muutkin. 70 prosenttia venäläisestä ei ole käyttänyt pankkipalveluita lainkaan tuon vuoden jälkeen.

– Optimisti tietysti näkee 70 prosentin markkinat, jota kukaan ei vielä ole hyödyntänyt, hymyilee Talvitie.

Yrityssotot ja fuusiot yleistyvät lähivuosina Venäjän pankkimaailmassa varmasti. Tällä hetkellä pankkifuusioiden tiellä on vanhentunut lainsäädäntö, joka hidastaa huomattavasti pankkien yhdistymistä. Pelkillä säädösmuutoksilla tilanne ei välttämättä ainakaan nopeasti korjaantuisi. Jyrki Talvitien mielestä pankkien lukumäärä pysyy korkeana, koska niitä ei ole pakotettu fuusioihin.

– Ongelmana on se, että venäläinen pankkijärjestelmä laahaan yleisen talouden jäljessä. Talouskehitys on ollut raaka-aineyritysten vetämänä kovaa. Venäläiset yritykset ovat tavallaan kasvaneet pankkijärjestelmän ohi. Yksikään venäläinen pankki ei pysty enää täysin palvelemaan isoja venäläisiä yrityksiä, Talvitie sanoo.

Taseensa puolesta tällaisia mahdollisuuksia voisi olla valtiollisella Sberbankilla, jonka kanssa myös suuryritykset asioivat, vaikka sen osaaminen ei nautikaan erityisen suurta kunnioitusta. Merkittävämpää osaa markkinoista hamuaa myös laajenemishaluinen Vneštorgbank. Sen myötä valtion omistamien pankkien rooli rahoitussektorilla korostuu.

Luottokanta nousee Venäjällä 30 prosenttia vuodessa ja kasvuvauhti talletuksissa on samaa luokkaa. Dollarin asema on arvon heikkenemisen myötä laskenut. Venäläistä varallisuutta on siirretty rupliin, mikä on myös yksi merkki tulevaisuuden uskon lisääntymisestä.

– Pankkijärjestelmä toimii jo ihan kohtuullisesti maksujen välittäjänä. On yrityksiä, jotka olisivat valmiita ottamaan jo pidempääkin rahoitusta pankeista. Ongelmana on vielä pankkien oman rahoituksen lyhyys. Tässä kehitys on välttämättä hirveän hidasta, Pekka Sutela sanoo.

Vesa Turtiaisen mielestä pankkijärjestelmää vie eteenpäin nyt sukanvarsirahan palaaminen viralliseen järjestelmään ja pikku hiljaa

---

koheneva ihmisten luottamus. Näistä asioista sekä talouskasvun luomasta vaurastumisesta on rakentunut pohja vähittäispankkitoiminnan kehitykselle.

– Koko ajan mennään eteenpäin, mutta paljon on vielä tehtävää, eihän kukaan väitä sitä vastaan. Mutta välillä kun lukee tai kuuntelee länsimaista mediaa, niin tulee sellainen olo, ettei täällä tapahdu mitään muuta kuin negatiivisia asioita, Jyrki Talvitie sanoo.

Hän korostaa, että hyviä asioita tapahtuu valtavan paljon koko ajan, mutta niistä raportointi vaatii tarkkaa seurantaa.

– Mutta aina kun jotain kielteistä tapahtuu, esimerkiksi yksi pankki menee nurin, niin kysytään, että onkohan tämä nyt sama asia kuin 1998.

Vuoden 2004 kielteinen uutinen oli se, että maan 22. suurin pankki Gutabank joutui likviditeettivaikeuksien vuoksi sulkemaan ovensa. Muutkin pankit kärsivät tapahtumasta, sillä Moody's reagoi välittömästi laittamalla venäläispankit tarkkailulistalle, mikä olikin päivän suuri kansainvälinen talousuutinen. Se taas ei ollut, kun sama luokittaja muutamaa viikkoa myöhemmin totesikin kaiken olevan kunnossa.

– Toisaalta itse järjestelmä toimi koko ajan ilman mitään suurempia ongelmia, mikä on osoitus siitä, että paljon on menty eteenpäin vuodesta 1998, Ilkka Salonen sanoo ja muistuttaa, että pankkisektori on nyt kasvanut niin paljon, että vuoden 1998 kaltainen kriisi aiheuttaisi taloudelle nyt paljon vakavampia ongelmia.

Kesän 2004 kriisistä oppimista oli Venäjän Keskuspankillakin. Sen tiedotus ruokki levottomuutta, kun se otti Gutabankilta lisenssin ja kertoi saman tien aikovansa tehdä samoin muutamien muiden pankkien kanssa nimeämättä kuitenkaan näitä pankeja. Arvuuttelu, huhut ja erilaiset listat alkoivat kiertää Moskovan rahamaailmassa välittömästi.

Jyrki Talvitie toteaa kyynisesti pankeillakin olevan opittavaa. Juuri pankit nimittäin kriisin aikana vastasivat erilaisten listojen lähete-lystä ja kilpailijoiden mollaamisesta. Se oli mellastamista lasitalossa, josta kärsi koko toimiala.

Lähimpänä todellisia vaikeuksia käväisi Alfa Bank, jonka asiakkaat hermostuivat pankin maksukykyä epäilleistä huhuista. Asia hoidet-

---

tiin kuitenkin siten, että pankin pääomistajat sijoittivat siihen nopeasti lisää rahaa. Kriisiin ajautunut Gutabank joutui valtion omistaman Vneshekonombankin haltuun.

– Hyvää kriisinhoidossa oli se, että keskuspankki lopulta teki paljon rauhoittaakseen markkinat. Ainahan voidaan kysyä, että oliko nyt asiallista myydä yksityinen pankki valtiolle, kun päämääränä on toisaalta yksityistää pankkeja, mutta siinä tilanteessa pääasia oli tilanteen rahoittaminen. On turha spekuloida muulla.

Rahaa Venäjällä kuitenkin näyttäisi nyt olevan. Tosin Ilkka Salonen huomauttaa, että tätä arviota vastaan sotii korkeana pysyvä rahan hinta.

– Hyväkin bisnes maksaa vielä kohtuullisen marginaalin, mikä viittaa siihen, ettei sitä rahaa niin hirveän paljon ole. Jos autoluototakin maksaa kuuden prosentin marginaalin, niin ei se ole merkki siitä, että rahaa olisi ylen määrin tarjolla.

Salonen korostaa suunnittelujänteen merkitystä. Lyhyelle aikavälille rahaa on saatavilla paljon, mutta autoluotot ovat yleensä kolmi- vuotisia, ja niin pitkiin luottoihin kiinnostus vähenee. Parempaan suuntaan ollaan kuitenkin menossa. Nyt Venäjällä tehdään jo kymmenvuotisia velkakirjajärjestelyjä, joista vielä muutama vuosi sitten ei voitu uneksiakaan.

Siitä ei kuitenkaan päästä mihinkään, ettei Venäjällä raha ole liikunut samalla tavalla kuin lännessä.

– Jos Yhdysvallat on luottovetoinen talous, niin Venäjä on toisessa ääripäässä. Täällä on yrityksiä, joiden taseessa ei ole välttämättä lainkaan lainaa.

Jyrki Talvitie myöntää, että jonkin verran perää on siinä arviossa, että pankkijärjestelmän kehittymättömyys on suuri este Venäjän muun talouden kehitykselle. Taustalta löytyy kuitenkin muuan lainsäädännön ongelmia. Esimerkiksi maanomistuksen selkiintyminen on kestänyt kauan, samoin vakuuslainsäädännön.

– Jos se ei ole selvä, niin eihän kukaan lainaa rahaa, kun ei tiedä, että saako jotain takaisin.

Pankkijärjestelmän hajanaisuus ja kehittymättömyys näkyy ennen muuta sen suhteessa isoihin yrityksiin, Jyrki Talvitie sanoo.

---

Kovin tehokkaasti pankit eivät hänen mielestään vielä toteuta perimmäistä tehtävänsä, mikä on rahan välittäminen sieltä, missä sitä on sinne, missä sitä tarvitaan.

Talvitien tavoin Salonenkin muistuttaa Venäjän olevan kehittyväksi markkinaksi siinä mielessä poikkeava, että maassa on aidosti globaaleja yrityksiä. Sellaisia, jotka ovat jo nyt globaaleja ja jotka kehittyvät aina vain globalimmiksi, eivätkä nämä yritykset tarvitse venäläisiä pankkeja.

Tällaisten yritysten lisäksi on hyvä joukko muita isoja yrityksiä, jotka ovat kasvamassa isommiksi ja niitäkin voidaan palvella hyvin suppealla jakeluverkolla.

Ne pankit, jotka siihen pystyvät, kasvattavat nyt myyntiverkkojaan vähittäispankkitoimintaa varten. Tästä hyötyy myös venäläinen yritysrahoitus, sillä vakavaraisempien pankkien laajenevat verkostot palvelevat pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Pelkästään näiden yritysten palveleminen ei uusia konttoreita kantaisi.

–Vähittäispankkitoiminta on seksikkäin pankkitoimiala, mikä Venäjällä tällä hetkellä on, ja kaikki ovat menossa sinne. Käytännössä koko vähittäispankkitoimintaa ei ole oikeastaan edes ollut, Salonen sanoo.

Pankkeihin on talletettu yksityisiä rahoja siis edelleen vähän, ja niistä valtiollinen Sberbank on pitänyt 60 prosenttia.

Sberbank on perinteisesti ollut lähinnä kassa, jonne rahat on viety paremman talletusturvan toivossa. Pankit eivät sitä ole edes pitäneet kunnollisena kilpailijana, vaan pikemminkin varantona, josta kasvu haetaan. Salonen huomauttaa muutosten tavoittaneen nyt Sberbankin, joka on pikku hiljaa muuttumassa kassasta oikeaksi pankiksi.

Hyvin venäläistä pankkijärjestelmää kuvaava luku on sekin, että 1 130 pienimmän toimivan pankin osuus kotitalouksien talletuksista on kahdeksan prosenttia.

Vähittäispankkitoiminnan kasvu näyttääkin vääjäämättömältä. Onhan se pankkitoiminnan selkäranka kaikkialla muualla paitsi Venäjällä.

– Muutos on ollut aivan uskomattoman suuri sinä aikana, kun olen toiminut Venäjällä, Ilkka Salonen sanoo.

---

Vähittäispankkitoiminnan kasvun merkittävänä jarruna on ollut henkilöstön osaaminen.

– Ei ole tarpeeksi ihmisiä, jotka osaavat sitä, koska sitä ei maassa ole yksinkertaisesti harjoitettu samoin kuin Suomessa tai muilla kehittyneemmällä markkinoilla. Toinen jarruttava tekijä on jakeluverkon hidas rakentaminen.

Mutta muutokset näkyvät jo esimerkiksi siinä, kuinka paljon Venäjällä on jo tarjolla luottomahdollisuuksia kestokulutushyödykkeiden hankintaan. Korot ovat tosin korkeat, ja luottoja välittävät pankit saattavat päästä sadankin prosentin oman pääoman tuottoihin, mutta mahdollisuus on jo olemassa. IMB ei tähän toimintaan ole lähtenyt mukaan.

– Me yritämme pitää huolen omista asiakkaistamme, niin että heidän ei tarvitse mennä ottamaan sitä kallista lainaa.

Jyrki Talvitie sanoo Uralsibin huomanneen kaksi asiaa. Toisaalta vähittäispankkitoiminta kasvaa nopeammin kuin yrityspankkitoiminta, ja toisaalta Moskovan ulkopuoliset alueet kasvavat nopeammin kuin Moskova.

– Nämä ovat kaksi selvää kehitystrendiä. Uralsibin toiminnasta Moskovan ulkopuolella on jo 60 prosenttia.

Uralsib on arvioinut taloudellisen aktiivisuuden virinnee myös Moskovan ulkopuolella. Alueilla pankkikilpailukin on vähäisempää kuin pääkaupungissa.

Nimenomaan vähittäispankkipuolelle pankeja on viemässä näkymä siitä, että asuntoluottomarkkinat lähtevät lähiaikoina valtavaan kasvuun. Saman näkymän pohjalta myös suomalaiset rakentajat ovat ryhtyneet jo laajemmin hakemaan asemiaan Venäjältä. Ongelma asuntoluotoissa on ollut sama kuin tuotannollisissakin investoinneissa. Rakennusta ei voi käyttää vakuutena ennen kuin se on merkitty rekisteriin. Jotkut pankit ovat jo lähteneet varovaisesti liikkeelle ongelmasta huolimatta. Ne ottavat enemmän riskiä, mutta myös marginaalit nousevat paremmiksi.

– Myös rakennusliikkeet tarjoavat ostajille paketteja, joissa hinnaksi on määrätty ennen projektin alkamista esimerkiksi 900 euroa neliöltä. Valmistumisen jälkeen asunnon hinta on 1 500 euroa neliöl-

---

tä. Tässä mallissa ostaja joutuu luottamaan rakennusliikkeeseen, että kohde varmasti viedään loppuun saakka, Juha Vättö sanoo.

YIT on liikkeellä International Moscow Bankin kanssa. Pankki rahoittaa kohteet, ja YIT asettaa sille takuut.

Asuntolainojen puute on keskeinen syy venäläisten kerrostalojen kirjajaan varustukseen. Asunnot myydään betonipinnoilla, koska ne ostetaan käteisellä, ja rahoittamassa on usein koko joukko sukulaisia. Tästä syystä hinta painetaan niin alas kuin mahdollista.

– Niitä kunnostetaan asutokäyttöön pala palalta, Vättö kertoo.

Venäjän hallituksella on asunto-ohjelma, joka kattaa vuodet 2001–2010. Sen tavoitteena on, että joka kolmas venäläinen voisi hankkia oman asunnon vuonna 2010 joko omien säästöjensä tai asuntolainan turvin. Nykyisin omistusasuntoon rahkeet riittävät joka kymmenennellä venäläisellä.

Vuoden vaihteessa otettiin yksi askel eteenpäin, kun Venäjällä hyväksyttiin asumiseen liittyvä 30 lain paketti. Osa laeista selkiyttää eri viranomaisten vastuita ja työnjakoa. Lainsäädännöllä pyritään myös byrokratian vähentämiseen, sillä vastaisuudessa rakennushankkeisiin liittyvät asiakirjat voi kaikki toimittaa yhteen pisteeseen.

Mutta pankkien kannalta oleellisimpia ovat muutokset, jotka liittyvät asuntolainojen saantiehtoihin ja takausperusteisiin. Viranomaiset toivovat muutosten johtavan voimakkaaseen asuntolainojen kasvuun ja selvään korkotason alenemiseen.



Ilkka Salonen on kiertänyt viime aikoina Venäjää paljon. Noilla matkoilla hän on päässyt näkemään, miten pieni ja keskisuuri teollisuus puskee itseään esiin raaka-aineisiin ja energiantuotantoon keskittyneiden jättiyritysten varjosta. Kehitys on ollut vireää erityisesti palvelualalla, mutta Venäjälle alkaa nousta myös uusia teollisuusyrityksiä.

– Tekstiiliteollisuudessa ja elintarviketeollisuudessa on paljon erittäin hyvin johdettuja keskisuuria yrityksiä. Johtajana on usein intelligentti omistaja, joka on tullut jostain ihan muusta bisneksestä. Heidän tehtaansa ovat siistejä ja hyvin hoidettuja.

Iloisia yllätyksiä löytyy etäisistäkin paikoista. Salonen oli Tšeljabinskissä vierailut suuressa konditoriassa, joka oli saanut ISO-laatusertifikaatin.

– Olen tavannut paljon fiksuja venäläisiä johtajia, joilla on halua ja kykyä tehdä strategisia ratkaisuja, jotka ovat valmiita investoimaan yrityksiinsä ja pitävät huolta henkilöstöstään.

Päämäärät ovat monilla johtajilla myös selvillä. Vaikka englannin kieltä heistä puhuu vain harva, IPO-kirjainyhdistelmä on hyvin tuttu. Omistajat haluaisivat jossain vaiheessa listata yrityksensä. Toistaiseksi tavoite jää useimmilla unelmaksi, sillä pääomamarkkinat eivät Venäjällä ole vielä siinä kunnossa, että laajemmat listaukset onnistuisivat.

Listautumiset ovat investointipankkiirien herkullisinta bisnestä, mutta tämän markkinan vauhtiin pääsyä ne joutuvat vielä odotta-

maan. Pörssit eivät tarjoa pääomasijoittajillekaan toistaiseksi kunnollista vaihtoehtoa sijoituksesta irtaantumiseen.

Yrityskaupat sen sijaan tarjoavat jo mahdollisuuksia, vaikkakin toistaiseksi aika vähäisiä.

– Materiaalia kyllä periaatteessa jo on. Parhaat pienet ja keskisuurat yritykset pohtivat koko ajan tapoja kasvaa: ostanko jonkun vai menenkö organisesti eteenpäin. Muutamia oikein kunnan toimeksiantoja meilläkin on ollut, mutta luulen että yrityskauppojenkin vahvemmat ajat ovat vielä edessäpäin.

Uralsibin asiakaskunnassa nimenomaan elintarvikkeiden jalostus ja kauppa ponnahtavat muiden toimialojen yläpuolelle. Yritysassiakkaista tällä sektorilla toimii kolmannes, ja Talvitien mukaan määrä kasvaa todella lujaa. Niin kasvavat yrityksetkin, jotka kuitenkin kärsivät rahoituksen vaikeudesta.

– Kun homma Venäjällä onnistuu, niin kasvuvauhti on todella kova, mutta venäläisille kasvuyrityksille rahoitus on oikea ongelma, koska lainaa annetaan käytännössä ainoastaan reaalivakuuksia vastaan.

Venäläispankkien politiikka vakuuksien suhteen on erittäin tiukkaa. Ilman hyvin konkreettisia vakuuksia on melko turha pankkiiriin puheille vaivautua.

Toisaalta rahoittajat ovat kokeilleet, miten rahojen takaisin saanti onnistuu.

– Kyllä se onnistuu. Systeemi alkaa toimia, Talvitie sanoo.

Fedorenko pitää uusien, hyvien yritysten syntyä varsin uutena ilmiönä.

– Monet palvelualan yritykset menivät 1990-luvun alussa konkurssiin, kun niiden liiketoiminnan osaaminen oli yksinkertaisesti niin huonoa. Ne ovat alkaneeet yleistyä vasta nyt. Markkinoille on tullut esimerkiksi remonttiliikkeitä, mutta pahoja aukkoja on yhä. Esimerkiksi siivousliikkeille olisi paljon kysyntää.

Timo Laukkanen arvioi, että monien tuotteiden valmistukseen on vielä aika vaikea löytää kunnolliset alihankkijat, mutta hänenkin mielestään tilanne on nyt paranemaan päin. Lähtökohdissa on ollut paljon toivomisen varaa, ja juuri venäläisen alihankinnan huono taso on aiheuttanut päänvaivaa monelle maahan tulleelle suuryritykselle.

---

– Nyt myös vanhemmat venäläiset yritykset ovat havahtuneet siihen, ettei vanhoja valtion tilauksia yksinkertaisesti ole, joten täytyy pyrkiä mukautumaan siihen mitä on tarjolla.

Kurinalaisuuskin on Laukkasen mielestä parantunut. Yhä harvemmin venäläiset alihankkijat jättävät urakan kesken, jos saavat sen kestäessä muualta paremman tilauksen.

– Tässä oppia on tullut kantapään kautta.

BBH on remontoinut Venäjällä ostamiaan panimoja ja joutunut näin paljonkin tekemisiin venäläisen alihankinnan kanssa.

– Olemme kehittäneet siellä kokonaista alihankintakaartia, Ramm-Schmidt hymyilee.

BBH on joutunut itse kouluttamaan venäläisiä metallialan yrityksiä.

– Aina kun olemme ostaneet vanhoja ja rähjäisiä tehdasrakennuksia, joita olemme ryhtyneet saneeraamaan, niin alihankkijoita on ollut pitkälle toista sataa. Osasta on syntynyt menestyviä liikeyrityksiä, jotka ovat myyneet osaamistaan kaikkialle muuallekin.

– Olemme opettaneet heille, mitä laatu tarkoittaa, miten se tehdään, ja miten toimitukset pitää hoitaa, niin että aikataulut pitävät.

Alihankinnan kehittyminen on paljon tilaajista kiinni. Ramm-Schmidt kehuu Jaroslavissa toimivan Jarpivon toimitusjohtajaa, joka on aikaansaanut laadukkaan alihankkijoiden verkoston. Sen tarjoamia metalli- ja energia-alan töitä BBH käyttää muuallakin Venäjällä.

Parhaiten työnsä oppinut metalliyritys on muutamassa vuodessa kasvanut koko Venäjän laajuiseksi teräsrakenteiden toimittajaksi. Alkususäys tälle kehitykselle on kuitenkin ollut nimenomaan ulkomainen investoija, joka on vaatinut paljon ja kouluttanut samalla yrityksiä pitämään oman vaatimustasonsa korkeana.

Tässäkin asiassa vedenjakajaksi nousee vuoden 1998 talouskriisi. Myös BBH:lle kävi tuolloin selväksi, ettei kaikkea voinut enää tuoda lännestä. Aiemmin sen käyttämät elementit ja teräsrakenteetkin olivat tuontitavaraa.

– Mukanamme kulki paljon suomalaisia pienyrityksiä, mutta kriisin jälkeen nekin joutuivat muuttamaan toimintatapaansa. Lopulta nekin toivat paikalle lähinnä asiantuntemuksensa. Työnjohto tuli Suomesta ja muu hankittiin paikan päältä.

---

Hyvin paljon alihankkijoita käyttää myös TeliaSonera. Verkko-rakentaminenhan on hyvin alihankkijavetoista, mutta TeliaSoneran toimittajat ovat pitkälti paikallisia. Ne voivat olla suomalaisomistuksessa, mutta ne ovat asemoituneet paikan päälle

– Emme me käytä niitä siitä syystä, että ne ovat suomalaisten omistamia vaan siksi, että niillä on hyvä tuote ja ne toimivat paikallisesti. Tukiasemien rakentaminen ja rakentaminen ylipäätään on täysin ulkoistettua, kaapelikapasiteetti on vuokrattua, samoin keskukset ja niiden yhdistäminen. Myös jälleenmyynti on kokonaan ulkoistettu, Huttunen sanoo.

Megafon toimii kuitenkin erittäin kovilla kasvumarkkinoilla, joten aivan mahdotonta ei Venäjälle ole alihankkijoita löytää.

Sekin asia on muuttumassa, että suomalainen keskisuuri yritys tekisi töitä vain suomalaisille tai länsimaisille yrityksille. Mantsisen sysäys Venäjälle menoon aikoinaan oli suomalaisten metsäyhtiöiden puun käsittely, mutta jatko ja kasvunäkymä ovat yllättäviä. Pietarin sataman johto on ulkoistanut metsäsataman bulkkitavaran käsittelyn Mantsiselle, joka kantaa käsittelystä päävastuun. Mantsinen hoitaa tavaran vastaanoton, varastoinnin ja lastauksen. Satamakalustoon se on tehnyt noin kolmen miljoonan euron investoinnit. Runsaan kolmen viime vuoden aikana Mantsisen Venäjän-investoinnit ovat nousseet runsaaseen viiteen miljoonaan euroon.

Nykyisin satamalla on jo myös saksalaisomistusta, mutta Mantsisen tehdessä sopimuksensa satama oli täysin venäläisessä omistuksessa.

– Aika harva yritys Venäjällä tekee työtä venäläisille, Hakkarainen tuumii.

– Aivan täysillä ei vielä ole lähtenyt liikkeelle. Ottaa ehkä vähän enemmän aikaa.

Mantsisen kilpailuvaltti on ollut se, että yritys pystyy hoitamaan kaiken koneista lähtien. Selkeämmissä hankkeissa pääsy alihankkijaksi voi olla vaikeampaa.

Fazerin Juha Karimaa on Salosen ja Ramm-Schimidtin tapaan sitä mieltä, että venäläinen alihankintateollisuus alkaa päästä tolpileen.

– Sitä mukaa kuin näin tapahtuu, ei suomalaisilla yrityksillä ole siellä minkäänlaista sanan sijaa. Venäläisellä kilpailijalla on käytettä-

---

vissään halvemmat raaka-aineet, halvemmat kustannukset ja vielä tulli pois. Ei sen kanssa kilpaile suomalainen teollisuus millään.

Siinä mielessä mahdollisuuksia on, että moni yritys haluaisi ulkoistaa toimintojaan Venäjällä, mutta hankkeet kariutuvat vielä usein siihen, ettei sopivaa tekijää löydy. Tästä esimerkiksi käy Hlebnyi Dom, jolla on 2 200 työntekijää. Federenko arvioi runsaan kolmannuksen työskentelevän sellaisissa tehtävissä, jotka voitaisiin ostaa ulkopuolelta. Toistaiseksi työn tekeminen itse on joko halvempaa tai kunnollisia palveluja ei saa ostettua.

Suomalaisia arvoketjuja Venäjälle ei oikeastaan ole syntynyt. Ainakin rakentamisessa sellaiseen ainakin olisi mahdollisuuksia. Juha Vättö uskoo, että esimerkiksi elementtituotantoa suomalaiset voisivat rakentaa yhdessä venäläisten kanssa.

– Arvoketjua on rakennettava Venäjälle, sillä kovin kauan ei rekalla tavaroiden kuljettaminen Venäjälle enää toimi. Venäläiset yritykset parantavat laatuaan ja pitävät sopimuksensa.

YIT on hyötynyt myös kuluttajille suuntaamastaan brändimainonnasta, joka Vätön mukaan on herätellyt suurempia alihankkijoita.

– Ne ymmärtävät, että olemme menossa tulevaisuuteen ja haluavat olla siinä kehityksessä mukana.

Vätön mukaan yhteistyö alihankkijoiden kanssa sujuu muutoinkin yhä paremmin. Liikesuhteetkin ovat venyneet yhä pidemmiksi.

Suomalaiset toimivat Vätön mielestä liiaksi sopuleiden tavoin.

– Kyllä täällä pitää hakea ja tutkia itse, eikä vain uskoa muita.

Harri Suutari arvioi, että Oulun ja Kajaanin seudulla on paljonkin yrityksiä, jotka haluaisivat investoida Venäjälle, mutta joiden osaaminen ei siihen riitä. Asioita helpottaisi Suutarin mielestä, jos jokaisella olisi Eugen Denisovin tapainen mies vastuussa toiminnasta Venäjällä.

Suomalainen yrittäjä tai liikemies on Venäjällä usein yksin. Aivan liian usein hän tekee yksin päätöksensäkin Venäjälle menosta. Konsulttiapua haetaan, kun kaivataan neuvoja verotukseen tai johonkin muuhun käytännön ongelmaan. Harvemmin konsultteja käytetään, kun pohditaan Venäjälle menoa ylipäätään.

Nykyisin toimintaa Venäjällä helpottaa se, että yrityksille on tarjolla runsaasti erilaisia palveluita, joita tarvittaessa voi ostaa suomek-

---

sikin. Erityisesti Pietarissa ja Moskovassa voi periaatteessa ulkoistaa kaiken byrokratian hoidon suomalaisen yrityksen hoidettavaksi, ja tarjolla on useampiakin vaihtoehtoja.

Tällaisia palveluita osataan nyt myös kysyä, ja sen vuoksi Avenirin kaltaisissa yrityksissä havaitaan nopeasti muutokset suomalaisessa kiinnostuksessa Venäjää kohtaan.

– Pari vuotta sitten Suomessa vain hyvin harva oli kiinnostunut edes saamaan tietoa Venäjästä. Tänään tilanne on jo päinvastainen. Jos mainitsee sanan Venäjä, niin pyydetään heti paikanpäälle kertomaan, Jon Hellevig hymyilee.

Mutta kansainvälisiä ovat yrityspalveluja tarjoavat suomalaisyrityksetkin. Avenirin asiakaskunnasta suomalaisia on neljännes. Loput ovat eurooppalaisia ja amerikkalaisia yhtiöitä. Asiakas saa palvelun suomeksi, kunhan siitä erikseen sovitaan.

## KORRUPTIO

Lokakuussa 2004 Transparency International, TI, julkaisi korruptio-listauksensa. Venäjä oli sijalla 90 yhdessä muun muassa Intian ja Tansanian kanssa. Kaikkiaan listalla oli 146 maata. Tässä listauksessa Venäjän asema ei ole merkittävästi muuttunut viime vuosien aikana.

TI kiinnitti tiedotteessaan erityistä huomiota siihen, että maailman pahiten korruptoituneiden maiden joukossa on paljon öljyvaltioita, ja se kehotti öljy-yhtiöitä kertomaan, millaisia palkkioita ne viranomaisille maksavat.

Venäjän viranomaisten ottamista lahjuksista liikkuu erilaisia arvioita, joista korkeimmat kymmenissä miljardeissa dollareissa. Joka tapauksessa summat ovat niin suuria, ja korruptio niin laajaa, että siitä on tullut merkittävä este Venäjän taloudelliselle kehitykselle.

Putin on asettanut työryhmiä pohtimaan korruption vastaisia toimia, mutta niiden tulokset ovat olleet korkeintaan vaatimattomia. Korruptio-ongelmaa on pidetty erittäin pahana alueilla, joissa yksittäisillä suurilla tuotantolaitoksilla on paljon sananvaltaa. Kun Putin syksyllä päätti, että alueet eivät enää valitse kuvernöörejä vaan presidentti nimittää heidät, ryhdyttiin tätäkin hallinnonuudistusta pohtimaan myös korruption näkökulmasta.

Venäjän alueet eivät ole voineet ylpeillä hyvällä hallinnolla ja toimivalla demokratialla, ja tästä näkökulmasta uudistusta voi ymmärtää. Samalla toisenlaiset kysymykset nousevat esiin.

---

– Kuvernöörien nimitys vähentää kiistatta demokratiaa, mutta suurempi riski saattaa olla sen välillinen vaikutus. Kun alhaaltapäin tuleva kontrolli puuttuu teoriassakin, on todennäköisempää, että korruptio kasvaa eikä supistu, Seppo Remes arvioi.

– Lisäksi päätöksenteko byrokraatisoituu ja tukkeutuu, kun kuvernööri katselee vain ylöspäin ja odottaa vihreää valoa kaikille olennaisille päätöksilleen. Venäjä on yksinkertaisesti liian iso valtio, että tällainen päätöksenteko voisi olla tehokasta. Vaarana on nyt, että talous lähes työnnetään käyttämään korruptiota, ettei kaikki toiminta pysähtyisi.

Remes muistuttaa, että vertikaalinen valta on viety kaikkein pisimmälle sisäasiainministeriössä, mutta juuri se on ministeriö, jota Venäjällä yleisesti pidetään kaikkein korruptoituneimpana.

Hodorkovskin pidätyksen ymmärtäjätkin pelkäävät tapauksen rohkaisevan lahjuksia hamuavia virkamiehiä. Jukos-tapauksessa on osoitettu virkamiesten mahdollisuudet ja voima. Ne, joilla on rahaa, haluavat välttää Hodorkovskin kohtalon.

Uskoa hallituksen korruptiovastaisuuteen ei lisää sekään, että yhtään näyttävää korruptiopidätystä ei vielä ole tehty, vaikka Venäjä on vuosikaudet listattu erittäin korruptoituneiden maiden joukkoon. Tällainen toimimattomuus herättää väkisin epäilyjä siitä, miten ylös korruptio ulottuu.

Pahimpana yleisesti pidetään juuri Moskovan korruptio-ongelmia.

Remeksen mukaan korruptiosta kärsivät ennen muuta venäläiset yritykset.

– Tilanne parani 1990-luvun lopulla, mutta venäläisiin yrityksiin kohdistunut viranomaishäirintä ja korruptio ovat taas kasvussa. Ulkomaalaiset ovat jääneet suurelta osin tämän uhkan ulkopuolelle, ja näin uskon käyvän myös tulevaisuudessa.

Venäläisillä on kyllä hieman erilainen käsityskin lahjonnasta kuin pohjoismaalaisilla. Kestitys on Venäjällä aina ollut ruhtinaallisempaa kuin lännessä. Merkkipäivät on pakko huomioida, ja silloin kaikki kukkakimpuista lähtien on suurempaa.

Ainakin osin on kyse kulttuurista, sillä ovathan lahjat suuria myös yksityispuolella. Moni suomalaisjohtaja on joutunut merkkipäivään hämmästelemään hänelle tuotujen lahjojen arvokkuutta.



---

Pienimuotoisemmassa voitelussa tulli ottaa mieluusti vastaan lahjoituksia eläkerahastoonsa. Vakavammista, mutta hyvin tavallisista asioista alkaa olla kyse, kun organisaatiossa ostajohtaja saa palkkion omalle tililleen. Virkamies tekee tiuhoja tarkastuksia, löytää vikoja ja sulkee silmänsä saadakseen lahjuksia. Tai hän voi tarjota todellista konsultointia, jolla asiat saadaan kuntoon, laskuttaa siitä itse, ja lopulta hoitaa itse myös valvonnan.

Tämä kaikki kuitenkin kertoo vain siitä, kuinka yleisestä ja sosiaalisesti hyväksytyistä ilmiöistä on kyse. Suuremmat asiat hoidetaan niin, ettei jälkiä helposti löydetä, vaikka niitä etsittäisiinkin.

Samassa linjassa korruption kanssa kulkee byrokraatia.

– Valuuttakontrolli on turhan byrokraattista, ja se saattaa viivästyttää sopimuksia jopa viikkoja, samoin kaikki sopimuksiin ja virallisiin papereihin liittyvä säädöstö. Lähtökohtana näyttää olevan se, että kehenkään ei luoteta, Mantsisen Hakkarainen sanoo.

Byrokraatiaan törmää matkoilla käynyt pääjohtaja, jota odottaa kasa valtakirjoja ja muita papereita allekirjoitettaviksi. Työsuojelusäädökset on rakennettu sellaisiksi, ettei moniosaamisen hyödyntäminen ole edes mahdollista.

– Olemme pk-yrityksenä tottuneet siihen, että koneenkuljettaja voi tehdä erilaisia töitä, mutta Venäjällä se ei ole mahdollista. Kaiken lisäksi tarvitaan henkilö, joka pitää huolen siitä, että jokaisella työntekijällä on tarvittavat sertifikaatit, Hakkarainen sanoo.

Nämä määräykset tuskin edistävät edes työntekijöiden hyvinvointia. Investoijalle ne tekevät asiat hankaliksi, mutta Mantsinenkin sietää tilanteen uskoessaan hyviin bisnesmahdollisuuksiin.

Remeksen mielestä Venäjän hallituksen olisi syytä keskittyä hallintouudistukseen.

– Sen laiminlyönnistä seuraisi paha uhka orastavalle vientisektorille. Yritysten kasvuakin rajoittaa tietoisuus byrokratian tarjoamista riskeistä. Ne halutaan pitää pieninä.

– Kaikenlaisten raporttien tekeminen vie aivan älyttömästi aikaa ja vaivaa. Byrokraatia pitäisi ehdottomasti supistaa ja tehtäviä yksinkertaisesti lopettaa, silläkin uhalla että joku ala tulee huomommin säädelyä ja tehdään joitain virheitä, Remes sanoo.

---

Remeksen mielestä liittyy turvallisuusongelmiin selviä harhaluuloja, sillä niitä liioitellaan.

– Rikollisuus ei ole mikään iso ongelma. Mutta jos turvallisuus-kysymyksiä liioitellaan, niin byrokratiaongelmia vähätellään. Ne ovat täällä todellisia ongelmia. Hallintoon täytyy Venäjällä varata aikaa 2–2,5 kertaa enemmän kuin Suomessa. Se täytyy heti alussa ottaa huomioon, ja tämä koskee kaikkea hallintoa. Yhden maksun suorittaminen saattaa edelleen viedä puoli päivää.

Hellevig on Remeksen kanssa yhtä mieltä siitä, että byrokratia on tämän hetken ongelmista kaikkein suurin. Hän kuitenkin uskoo Putinin tiedostaneen tämän.

– Minusta Putinin politiikka tähtää byrokratian vähentämiseen, ja hän on siinä onnistunutkin. Byrokratia on jo vähentynyt Venäjällä. Luulen, että se onkin kaikkein tärkein kasvun edellytys Venäjällä.

Ilkka Salonen huomauttaa, että pankkitoiminta on aina byrokrattista ja siksi pankkiirit ovat huonoja arvioimaan byrokratiaa.

– Mutta en ole ainakaan kuullut, että byrokratia lisääntyisi. Venäläiset tykkäävät tehdä asiat raskassoutuisesti, ja he tykkäävät kontrollista. Luulen että täällä tulee aina olemaan hieman raskaammat järjestelmät kuin muualla. Varmasti byrokratia on lisääntynyt presidentin administraatiossa niissä asioissa, jotka kulkevat sitä kautta. Kaikki ovat niin varpaillaan täyttääkseen kaikki byrokratian kirjaimet.

Venäjän teollisuusliiton kokouksessa syksyllä 2004 Putin sai kuulla terävää arvostelua hallintouudistuksen pysähtymisestä. Teollisuus haluaa tehtävien karsimista, mutta monen mielestä ainoastaan varaministereiden määrää on vähennetty. Samassa kokouksessa hyvin suorasanaisesti todettiin korruption olevan nyt pahempaa kuin koskaan.

– Maailmanpankki ja OECD jakavat auliisti Venäjälle neuvojaan energia-asioiden ja pankkijärjestelmän hoidosta, mutta joka maasahan on näissä asioissa ollut ongelmia. Heidän kyllä kannattaisi ehdottomasti keskittyä pohtimaan byrokratian vähentämistä. Kaikki ne maat ovat nousseet, joissa niin on tehty.

---

## VENÄJÄN TULEVAISUUS

Ennen haastatteluamme Pekka Sutela oli juuri palannut työmatkalta Arkangelista. Hän oli katsellut rantakadulla kävelevää nuorisoa, joka ei millään merkittävällä tavalla poikennut suomalaisesta nuorisosta.

– Siitä vallitsee konsensus, ettei vanhaan ole paluuta.

Mutta uutta Venäjällä rakennetaan ylhäältä alaspäin, ja viime vuosien aikana on ollut näkyvissä kaksi kehityssuuntausta. Toisaalta Venäjällä on pyritty vahvempaan valtioon, autoritaarisuuteen ja toisaalta normaalimpaan markkinatalouteen.

– Tällainen yhdistelmä on pohjimmiltaan epävakaa, eikä se voi pysyä loputtomiin, Sutela huomauttaa.

Rakennelmaa pitää nyt pystyssä Putin henkilönä. Juuri häneen henkilöityvät molemmat pyrkimykset, joiden kansansuosioikin on ilmeinen. Lähes neljä viidestä kannattaa Putinia, joka puhuu näiden kahden asian puolesta. Oppositiokin on osin systeemin luoma.

Sutela epäilee, onko Putin itse koskaan halunnut itselleen tällaista asemaa.

Hellevig vie ajatusta vielä pidemmälle. Hän uskoo, että Putin oikeasti haluaisi rakentaa kansalaisyhteiskuntaa.

– Niin kauan kuin kansalaisyhteiskuntaa ei ole, voivat suurpääoma ja epämääräiset piirit päättää asioista ja toteuttaa ne vaaleilla. Kansa ei silloin siihen ole sitoutunut.

Sutela tuskin on ainoa, joka on miettinyt sitä, onko kyse Putinista henkilönä, vai onko Putin Putin vain siksi, että hän on nyt siinä asemassa. Kysymys on mielenkiintoinen, kun pohditaan, mitä tapahtuu Putinin jälkeen.

Koska Putin on henkilönä hyvin epäkarismaattinen, on hyvin todennäköistä, että Putinin jälkeen tulee taas putin. Ja hänet valitaan tehtävänsä Kremlissä seuraavan parin vuoden aikana.

– Näin käy niin kauan kuin tämä systeemi toimii eli tuottaa kansainvälistä arvovaltaa ja parempaa elintaso, Sutela sanoo.

Putinin hallinto on nyt täyttynyt myötäilijöillä, missä sinänsä ei ole mitään kummallista. Se aika vielä odottaa tuloaan Venäjällä, jolloin johtajan päätöksiä avoimesti arvosteltaisiin. Niin ei tehdä yrityksissäkään.

---

Mutta jos palataan muutama vuosi taaksepäin, niin tuskin kukaan kykeni arvaamaan, miten nopean kehityksen tämä klassinen, syrjään vetäytyvä tiedustelumies sai Venäjällä aikaan.

– Nimenomaan 2001–2002 lainsäädäntö oli paljon radikaalimpaa kuin saatettiin kuvitella, Sutela sanoo.

Seuraava merkittävä kehitysaskel saattaa tapahtua sukupolvenvaihdoksen myötä. Nykyisetkin uudistusmieliset Venäjän ensimmäisestä pääministeristä Jegor Gaidarista lähtien ovat pohjimmiltaan marksilaisia, eivätkä kovin kansainvälisiä. Nelikymppisetkin ovat jääneet vaille kunnan kolutusta.

– Mutta kolmekymppiset eivät edes muista mikä se hiton Neuvostoliitto oli. Siitä on sentään viisitoista vuotta aikaa, sanoo Sutela, mutta varoittelee romantisoimasta. Tässä sukupolvessa elää yhtä lailla kansainvälinen eliitti kuin iso lähiöalkoholistien ryhmäkin.

Venäjä etenee markkinataloudessa, ja maan talouskasvu on ollut huikaisevaa. Kaiken lisäksi julkista taloutta on hoidettu esimerkillisellä kurinalaisuudella. Hämmästyttäen aiheuttaa se, ettei kohentunut valtiontalous ole johtanut julkisen kulutuksen kasvuun. Infrastruktuurin kohentaminen vaatisi jo sellaisia toimenpiteitä.

Teiden lisäksi julkisia määrärahoja kaivattaisiin myös koulutukseen, jonka tason säilyminen on selvästi uhattuna.

– Julkinen peruskoulutus kuuluu niihin asioihin, joiden pitäisi olla kunnossa yhteiskunnassa. Eihän se välttämättä ole yhtä tehokasta kuin yksityisissä kouluissa annettu, mutta koko kansakunnan kannalta se on tärkeää. Näinhän se on Suomessakin. Kyllä fiksut ja lahjakkaat sieltä nousevat, Salonen sanoo.

– Nyt opettajien palkat ovat aivan naurettavan alhaiset. Jotkut kollegoistani maksavat 10–15 tuhatta dollaria vuodessa lastensa koulutuksesta yksityisissä kouluissa. Tämän mallin en usko toimivan, Ilkka Salonen sanoo.

Epävarmuutta Venäjällä toimivien liikemiesten keskuudessa valitsee kahdesta asiasta. Jukosin jälkimainingeissa niistä tärkein on se, ovatko ulkomaiset investoinnit tervetulleita Venäjän kaikille toimialoille, vai pyritäänkö niitä esimerkiksi energiaan liittyvässä teollisuudessa rajaamaan.

---

– Ketään tuskin kiinnostaa, millaisia investointeja tehdään elintarviketeollisuuteen, mutta jo metsäteollisuus saattaa olla osin toinen juttu, Seppo Remes pohtii.

Pankkisektorilla venäläiset ovat saaneet olla melko rauhassa. Yksikään länsimainen pankki ei ole ostanut alun perin venäläistä pankkia.

– Nyt täällä tosin käy hirveä määrä ihmisiä, ja huhut yrityskau-poista ovat sitkeästi jatkuneet. Pian saattaa hyvinkin tapahtua jotain, sillä houkutus käy liian suureksi, Jyrki Talvitie sanoo.

Toinen epävarmuus liittyy edelleen venäläisiin oligarkkeihin. Nykyisin Venäjällä asuvista oligarkeista vain muutama on hankkinut omaisuutensa myöntämällä 1990-luvun puolivälissä valtiolle luotoja, joita valtio ei maksanut takaisin. Heidän asemansa Venäjällä on varsin vahva, ja heillä on duumassa vaikutusvaltaa.

Eivätkä venäläiset suurliikemiehet ole välttämättä kovin innostuneita siitä, että heidän markkinoilleen tulee länsimaisia yrityksiä.

Demokratian kehitys Venäjällä on taantunut. Talvitie kuuluu niihin, joiden mielestä nuo askeleet taaksepäin on ollut pakko ottaa, jotta jatkossa voitaisiin ottaa monta askelta eteenpäin.

– Kyllä nyt ollaan menossa oikeaan suuntaan, kun välillä tuntui, että ollaan menossa ihan väärään suuntaan. Olen huomannut muuttuneeni Putinin puolustajaksi, koska minua on alkanut suunnattomasti ärsyttää se asenne, että kaikki mitä hän tekee, on väärin. Putinin tullessa valtaan Venäjällä oli ehkä näennäisesti demokraat-tisempaa, mutta lakeja ei juurikaan noudatettu. Demokratia ilman lakeja ei ole paljonkaan kaaosta parempi vaihtoehto.

– Venäjällä käydään nyt poliittisen ja taloudellisen vallan välistä rajan vetoa. Neuvostoliiton hajottua valta heilahti rajusti taloudelliselle puolelle. Nyt keskusvalta yrittää hakea sitä takaisin. Puolin ja toisin haetaan bisneksen ja politiikan välistä rajaa. Luulen, että sitä tullaan hieromaan ainakin kymmenen vuotta. Ei se missään tapauksessa tähän lopu, Talvitie sanoo.

Uutta tasapainokohtaa haetaan – ja samalla parempaa ennustettavuutta.

– Juuri tuo ennustettavuuden puute on estänyt suurten investointien tulon Venäjälle. Mitä pidempi on investoinnin takaisinmaksuai-

---

ka, sitä haluttomammin pääomaa sidotaan epävakaisiin oloihin. Nyt vakautta alkaa ensimmäisen kerran olla.

Yhteiskunnallisesti kehitys Venäjällä on ollut uskomattoman rauhallista. Lakkoja ei ole esiintynyt vuosikausiin, eikä mitään merkittävämpiä mielenosoituksiakaan ole suurkaupunkien kaduilla nähty. Poikkeuksena ovat olleet tämän talven mielenosoitukset sosiaalireformia vastaan.

Sosiaaliset asiat saattavat vielä kasvattaa tyytymättömyyttäkin. Mantsisen Hakkarainen on käytännössä joutunut laskemaan, miten paljon rationalisoinnista voi aiheutua työttömyyttä.

Sahojen puukentillä makaa valtava määrä vanhoja nostureita, joiden arvo on käytännössä nolla. Mantsisen ydinjoukkoa ei näillä puukentillä vielä nähdä venäläisiä kouluttamassa, sillä yritysten investointirahat menevät toisiin kohteisiin. Jossain vaiheessa palkat nousevat ja koneet hajoavat. Silloin kenttien hoito käsipelillä ja vanhoilla nostureilla käy mahdottomaksi.

Monesti saha pitää yllä kokonaista kaupunkia. Siksi rationalisoinnin vaikutukset eivät näy pelkästään saneerattavalla sahalla. 800 ihmistä työllistävän puukentän voisi Hakkaraisen mukaan hoitaa Mantsisen koneilla 60–80 työntekijällä. 700 ihmisen jääminen työttömiksi ei kuitenkaan olisi helppo asia.

Sosiaaliturva jää Venäjällä vielä työllistävien yritysten harteille.

Yrityselämä Venäjällä ei ole pelkkää peliä ja kähmintää. Osa oligarkeista on jo käynnistänyt huomattavankin suuria sosiaalisia ohjelmia. Yksi heistä on Uralsib-pankin omistaja Nikolai Tsvetkov, joka on perustanut valtakunnallisen orpojen hyväksi toimivan säätiön.

Säätiön toimintaa koordinoi 40 hengen ryhmä, mutta Tsvetkov on valjastanut toimintaan myös Uralsibin konttoriverkoston, jonka paikallisjohtajat käyttävät tähän hyväntekeväisyyteen 10–15 prosenttia työajastaan, ja vieläpä niin, että myös orpojen hyväksi tehty työ vaikuttaa johtajan vuotuisten bonusten suuruuteen.

– Johtajien tehtävänä on vahtia, että rahat todella menevät orpokotiin. Heidän on myös nähtävä, että orpokodissa tapahtuvat ne muutokset, joita siellä pitäisi tapahtua, eikä kukaan pääse vetämään välistä, Talvitie sanoo.

---

Osasy rikkaiden venäläisten hyväntekeväisyyteen on Putinin vetoisuus käyttää rahaa siellä mieluummin kuin politiikassa. Talvitie korostaa kuitenkin, että osa rikkaista toimi näin jo paljon ennen Putinin vetoomustakin. Yksi heistä on ollut Tsvetkov.

## SUOMI JÄÄ MARGINAALIIN

Venäläiset superriikkaat ovat osoittaneet hyvin vähän mielenkiintoa suomalaisia kohtaan. Suurimmista liikemiehistä poikkeuksen tekee Aleksei Mordashov, joka rahoitti Suomessa tutkimusprojektin, joka tuotti Suomen ja Venäjän talouskehitystä vertailleen Antti Helanterän ja Simon-Erik Olluksen kirjan *Why they, why not we*.

Jotkut oligarkit ovat tehneet yksittäisiä vierailuja. Oleg Deripaskakin on käynyt Suomessa rapuillallisilla ja tavannut joitain suomalaisia liikemiehiä, mutta yleisemmin heidän kuvionsa ovat kasvaneet niin suuriksi, ettei Suomesta löydy heille kovinkaan monta mielenkiintoista keskustelukumppania. He lentävät New Yorkiin, Pariisiin, Geneveen, Lontooseen. Näissä metropoleissa he ovat kuin kotonaan. Venäjä on taas ollut sosiaalisesti niin kahtia jakautunut, ettei luontevaa yhteydenpitoa ole voinut syntyä.

Mahdollisuuksia toisenlaiseenkin kehitykseen on ollut tarjolla. 1990-luvun alussa venäläiset liikemiehet olisivat halunneet käyttää suomalaisia pankkeja, mutta niille venäläinen raha oli liian epäilyttävää. Se kelpasi muille, ja näiden rahojen mukana meni Venäjän nykyisen yläluokan tuntemus.

Monissa Euroopan maissa tuota tuntemusta hankitaan ja pidetään yllä tosissaan. Esimerkiksi Credit Suissella on parin sadan hengen ryhmä, joka hoitaa vain venäläisten raha-asioita. Käytännöllisesti katsoen jokainen sveitsiläinen investointipankki on jo Moskovassa.

Toisaalta Suomeen ei myöskään ole tullut suuria venäläisiä investointeja. Jyrki Talvitien selitys on se, että tällä hetkellä tekemistä ja investoitavaa riittää Venäjälläkin. Hän epäilee myös, että investointipankit eivät yksinkertaisesti ole löytäneet sopivia ostokohteita, koska venäläinen raha leimautuu mafiosorahaksi.

---

Suomalaisen talouselämän identiteetti on ymmärrettävästi juurutettu länteen 1990-luvulla. Tätä kuvastaa myös se, että kauppapoliittinen yhteydenpito Venäjään kulkee pitkälti lännen kautta. Neuvostoliiton aikoihin Suomalais-neuvostoliittolainen taloudellinen yhteistyökomissio oli mahtielin, jossa kaupallisia suhteita hoitamassa olivat maan merkittävimmän vuorineuvokset maiden pääministerien johdolla.

Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen talouskomissio säilytettiin, mutta sen johto pudotettiin varsin pian ministeritasolle. Suomalaisen osapuolen puheenjohtajana on nykyisin kauppapolitiikasta vastaava ministeri Paula Lehtomäki. Varsinaisia jäseniä talouskomissiolla ei enää ole. Se on yhteistyöfoorumi, jossa käsittelyyn nostetaan kulloinkin ajankohtaisia asioita. Vuonna 2004 talouskomissio ei kokoontunut kertaakaan. Ulkoministeriön mukaan syynä on ollut Venäjän ulkoministeriön hallinnonuudistus.

Elinkeinoelämässä kaivattaisiin jonkinlaista poliittista vipuvartta, jolla voitaisiin tarttua asioihin, jos ne ovat etenemässä johonkin vähemmän toivottuun suuntaan. Voi olla, ettei talouskomissiosta instituutiona sellaista saisikaan, mutta institutionaalisen kanssakäymisen vähyys ei ainakaan tilannetta helpota.

Antti Piipon mielestä ongelmat ovat kovin eritasoisia. Yritykset pystyvät pragmaattiseen keskusteluun ja pääsevät asioissa eteenpäin. Alueiden tasolla on myös onnistuttu kehittämään esimerkiksi matkailuun liittyviä hankkeita, mutta valtiollista tasoa Piippo pitää ongelmallisena.

– Suomen aloitteesta EU:n ja Venäjän keskusteluihin tuli mukaan Pohjoinen ulottuvuus. Hieno hanke, joka nyt on kuitenkin heitetty poliittiseen roskakoriin. Venäläiset puhuvat siitä ylimielisten suomalaisten hankkeena, huonona esimerkkinä, josta ei käytännössä tullut mitään.

– Poliitiikasta on tullut lähinnä negatiivista ja yrityksistä positivistista voimaa.

Myös suomalaiset teollisuusjohtajat ovat järjestäneet omat keskustelunsa etupäässä EU:n instituutioissa, esimerkiksi EU:n ja Venäjän pyöreän pöydän keskusteluissa.



---

Sellaisesta poliittisesta vetoavusta Suomen teollisuus ei ole päässyt nauttimaan kuin esimerkiksi Saksan tai Italian teollisuus.

Mielipidetiedustelujen kuvaamasta Venäjä-kielteisyydestä ei välttämättä ole kyse, mutta taloussuhteelta nykyiseen Venäjään puuttuu selkeä hahmo.

– Vaikka kauppa vetää nyt hyvin, niin ei se siitä johdu, että suomalaiset olisivat äärettömän hyviä kauppamiehiä ja tuntisivat Venäjää hyvin. Se johtuu siitä, että Venäjän talous kasvaa ja Suomi on tässä lähellä. Tietysti suomalaiset pitävät toimitusajat ja maine on hyvä, mutta paljon enemmän saataisiin irti, kun edes työajalla siellä hymyiltäisiin, vaikka ajateltaisiinkin mitä tahansa.

– Asenteet ovat ongelma ja huono tuntemus paistaa läpi. Isojakin hankkeita viedään siellä läpi todella huonolla tuntemuksella, Olli Pohjanvirta arvioi.

Historian painolasti saattaa näkyä siinäkin, että Venäjän-kauppaa eri järjestöissä pohtivat liikemiehet ja asiantuntijat ovat suurelta osin eri ihmisiä kuin ne, jotka ovat tehneet hienoa jälkeä omilla investoinneillaan.

Vuoden 2004 aikana idänkaupan johto vaihtui muutamissa suomalaisissa suuryrityksissä. Oma mielenkiintonsa on seurata, muutuuko näiden yritysten toiminta Venäjällä millään tavoin.

Olli Pohjanvirtaa ei hämmästyttä se, että monet menestyjät tulevat perinteisten idänkaupan piirien ulkopuolelta. Hän arvioi, että Venäjää on joskus helpompi lähestyä, kun siitä ei paljon mitään tiedä.

– Silloin voi keskittyä omaan toimintaan, eikä sen pohtimiseen, missä venäläinen yrittää tai ei yritä huijata.

Hänen mielestään Venäjän talouden kahtiajakautuneisuuskään ei ole mikään varsinainen ongelma, sillä usein venäläisen on helpompi kohdata pienestä Suomesta tuleva liikemies kuin esimerkiksi saksalainen, jonka kanssa pieni vääntö kuuluu suhteeseen sen alkumetreiltä asti.

Hyvin moni liikemies korostaa, että ensimmäistä kertaa Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen Venäjällä on nyt ennustettavat olosuhteet. Pelisäännöistä voidaan olla montaa mieltä, mutta joka tapauksessa nyt tiedetään, mitä ne ovat.

---

Toisaalta taloudelliset uudistukset ovat olleet pysähdyksissä Putinin toisen kauden ensimmäisen virkavuoden aikana. Merkittäviä linjapuheita ei ole kuultu, eikä kovin radikaaleja merkkejä käynnistettyjen reformien jatkamisesta ole nähty.

Ehkä jonkinlaisen valopilkun tarjoaa sosiaalireformi. Tammikuun alussa 2005 voimaan tulleessa uudistuksessa raha korvasi monet hyödykkeinä ja alennuksina annetut etuudet. Uudistuksen uskotaan merkitsevän sitä, että Venäjän maaseutukin siirtyy vaihdantataloudesta rahatalouden piiriin. Kulutustavaramarkkinoilla uudistuksen uskotaan merkitsevän kasvusykäystä.

Uudistus johti poikkeuksellisen laajoihin mielenosoituksiin, jotka kuitenkin alkoivat muutaman viikon jälkeen rauhoittua. Venäjän hallitus vakuutti vielä helmikuun alussa, että uudistuksesta ei peräännyttä, mutta samalla se sanoi ottaneensa opiksi menettelytapoihin kohdistuneesta arvostelusta.

Haastateltavat ovat monessa yhteydessä todistaneet kiinnostuksen Venäjää kohtaan olleen kasvussa, vaikka uudistusten jatkumisesta onkin vallinnut epävarmuutta.

Jyrki Talvitien mielestä liikkeellä on kaksi toisistaan poikkeavaa ryhmää. Osa on ollut Venäjällä pitkään ja elänyt läpi erilaiset kriisit. He eivät pienistä risahduksista hätkähdä nytkään. Osa on tullut maahan hiljakkoin. He saattavat taas säikkyä hyvinkin helposti. Pienikin juttu saattaa johtaa maasta poistumiseen.

Markkinoille tulevien kannattaa oppia ainakin pääkonttorin sitoutuneisuuden ja toimivan johdon tukemisen merkityksestä. Ne ovat osoittautuneet aivan keskeiseksi avaintekijöiksi Venäjällä menestymiseen.

Omistajiltakin vaaditaan kärsivällisyyttä elää kriisienkin yli, ja Stockmannilla myös heidät on palkittu.

– Sitä investoinneista päätettäessä on aina kysytty, kuinka kalliiksi hanke Stockmannille tulisi, mikäli maailma Venäjällä kaatuisi ennen kuin investoinnista olisi ehditty poistaa euroakaan. Hallitus on tältä pohjalta riskit hyväksynyt, Hienonen sanoo.

Uudistusten nihkeään etenemiseen Hienonen suhtautuu tyyneesti.

---

– Onhan niitä sieltä kuultu viime aikoina, mutta toisaalta niin on kuultu viimeksi kuluneiden 15 vuoden ajan. Ei se ole mihinkään muuttunut.

Stockmannille on vuosien saatossa syntynyt osaamista, joka on herättänyt kiinnostusta ulkomailla. Erilaisia yhteistyötarjouksia tulee maailmalta viikoittain. Zaraan Stockmann tarttui, ja hankkeesta tulikin menestys alusta alkaen. Hienonen sanoo Stockmannin pohittineen, että tilaa voisi olla muutamalle muullekin mutta ei kovin monelle, sillä jokainen niistä vaatii oman organisaationsa.

Stockmann on menestynyt siinä, missä monien sitä suurempien puheet ovat jääneet tekoja suuremmiksi. Ehkä kiihkon suhtautuminenkin on auttanut sitä menestykseen.

– Arvonta on tuonut meille tällaisen naapurin. Sille me ei mitään voida. Eiväthän nämä lähtökohdat mitenkään hedelmällisiä ole, jos me muistellaan Suomen ja Venäjän historiaa kaikkine sotineen ja kriiseineen. Mutta jos me myöhempänä sukupolvena jäämme sodan kuoppiin ja ennakkoluulojemme vangeiksi, emmekä halua opiskella kieltä emmekä tietää, mitä sillä puolella rajaa tapahtuu, niin itsehän me siinä menetämme.

– Jos minun pitäisi nimetä joku muu syy kuin raha tehdä tätä työtä, niin haluaisin omalla toiminnallani tuoda Venäjää lähemmäksi muuta maailmaa, Hienonen sanoo.

YIT on toinen suomalaisyritys, joka Stockmannin tavoin on eleettömän määrätietoisesti edennyt niin Baltiassa kuin Venäjälläkin. Juha Vättö sanoo, että todellinen työ alkaa vasta nyt. YIT:n sisällä tämä merkitsee kovaa panostusta koulutukseen.

Venäjällä puntariin tulee osaaminen, sillä rakentamisessakin kabinetti-istuntojen merkitys on katoamassa. Hyvä esimerkki on tonttien huutokauppojen yleistyminen Pietarissa. Järjestelmä on tuntuvasti läpinäkyvämpi kuin aiemmat komiteapäätökset.

Uusi pormestari Valentina Matvienko on vienyt Pietarin huutokauppajärjestelmään ennen muuta Venäjää. Järjestelmän pitäisi kuitenkin yleistyä vuoden 2005 aikana. Muutos käynnistyi kesällä 2004 takkuillen, mutta jo syksyllä huutokaupoissa 90 prosenttia tonteista vaihtoi omistajaa.

---

Läpinäkyvyys pienentää korruption mahdollisuuksia. Tosin Pietaria on pidetty muutoinkin Moskovaa puhtaampana kaupunkina.

– Pelisäännöt tonttikaupassa ovat selvät, ovat ne sitten hyvät tai huonot. Tämä on ehdottomasti positiivinen asia, Vättö sanoo.

Mantsinen Oy:n pääkonttorissa Joensuussa toimitusjohtaja Ari Hakkarainen pohtii, onko kyse omasta viisastumisesta vai Venäjän muuttumisesta, mutta viimeisen vuoden aikana ei enää ole tarvinnut ihan samanlaisia asioita miettiä kuin kaksi – kolme vuotta sitten.

– Itse on kyllä oppinut sen, että varmistaa ja varmistaa kaikkien papereiden olevan kunnossa.

Perusta ja tulevaisuuden näkymä Mantsisen Venäjä-investoinneille on hyvin selvä.

– Satamien laivanlastauksessa hinnat ovat maailmanmarkkinahintoja. Jos Venäjällä sen pystyy tekemään tehokkaammin kuin muualla, niin jää siitä jotain käteenkin.

Nokian Renkaat elää nyt vaihetta, jota Kim Gran luonnehtii kaikkein haastavimmaksi etabloitumisessa. Tehdas on kaikessa konkreettisuudessaan rakenteilla 25 kilometrin päässä Pietarin keskustasta. Edessä on vielä kaksi suurta ongelmaa: koulutetun työvoiman saanti ja jakelujärjestelmän rakentaminen.

– Muutos Venäjällä on valtava. Kunnolliset järjestelmät puuttuvat niin jakelusta kuin raaka-ainehuollostakin. Kaikki on joko itse luotava tyhjistä tai ainakin on elettävä mukana niiden rakentuessa. Tämä on äärettömän mielenkiintoista, sillä tarjolla on paljon mahdollisuuksia.

PKC Groupin toimintaa helpottaa se, että yhtiö ainoastaan valmistaa Venäjällä, mutta ei toimi paikallisilla markkinoilla lainkaan. Jalostuslisenssillä yhtiö valmistaa länsimaisista komponenteista tuotteita länsimaisille markkinoille. Uusiin haasteisiin ollaan kuitenkin valmiita, sillä kansantuote kasvaa nyt nopeimmin kehittyvillä markkinoilla: Kiinassa, Intiassa, Brasiliassa ja Venäjällä.

– Länsimaisten investointien myötä kuorma-autoteollisuuskin alkaa kehittyä. Tietenkin haluamme silloinkin olla mukana toimittajana. Sitä kautta varmasti joskus vielä toimitamme suoraan venäläisille, Harri Suutari uskoo.

---

Tämä vaihe on joka tapauksessa sujunut Suutarin mukaan helpommin kuin ennen investointipäätöksen tekoa yhtiö kuvitteli.

– Pahimmat pelot eivät ole toteutuneet. Kyllä meitäkin peloteltiin fraasilla ”ryssä on ryssä vaikka voissa paistaisi”, mutta höpö höpö, parhaansa he yrittävät sielläkin. Aika usein ratkaisu ongelmiimme on löytynyt peiliin katsomalla. Lisätarkkuus Suomen päässä auttaisi. Ehkä kehitys Venäjällä onkin ollut nopeampaa kuin ajateltiin. Monet asiat menevät siellä hyvään suuntaan.

Olennaista on se, että investoinnit muuttavat asenteita molemmin puolin rajaa. Fedorenko sanoo venäläisen liikemiehen lähteneen aiemmin säännönmukaisesti periaatteesta, jonka mukaan hän mieluummin antaa yrityksensä tuhoutua kuin jakaa sitä muiden kanssa. Tuo periaate on pikkuhiljaa muuttumassa.

– Olen voittanut kaksi–kolme kertaa enemmän Fazerin kanssa verrattuna siihen, että olisimme jatkaneet itseksemme, Fedorenko arvioi.

Hän on vakuuttunut siitä, että Venäjällä voi edelleen ansaita yksiselitteisesti enemmän rahaa kuin muualla. Suuret tuotot ovat kuitenkin seurausta rohkeudesta ottaa riskejä.

Marko Niskanen myöntää, että Tiivin värikkään Venäjän historian aikana hänen mielessään ovat käyneet kaikki mahdolliset toimintavaihtoehdot.

– Kyllä välillä on ajatellut, että voi kun ei olisi ikinä sinne mennytään. Ei kuitenkaan enää. Jos se on paljon ottanut, niin on se paljon antanutkin. On minulle sanottu, että hullu olet – ehkä se sitten on niin.

---

LIITE: RAPORTISSA HAASTATELLUT  
SUOMALAISET ASIAANTUNTIJAT

**Kim Gran**, toimitusjohtaja, Nokian Renkaat

**Ari Hakkarainen**, toimitusjohtaja, Mantsinen

**Jon Hellevig**, toimitusjohtaja, Avenir

**Hannu Hernesniemi**, tutkimusjohtaja, Etlatieto

**Jukka Hienonen**, varatoimitusjohtaja, Stockmann

**Martti Huttunen**, vice president, TeliaSonera Russia

**Rainer Häggblom**, hallituksen puheenjohtaja, Jaakko Pöyry Group

**Juha Karimaa**, johtaja, Fazer

**Timo Laukkanen**, asiantuntija, Elinkeinoelämän Keskusliitto

**Mikael Lilius**, toimitusjohtaja, Fortum

**Antti Piippo**, hallituksen puheenjohtaja, Elcoteq

**Olli Pohjanvirta**, senior legal counsel, ETL Law Offices

**Christian Ramm-Schmidt**, hallituksen puheenjohtaja, Baltic Beverages Holding

**Seppo Remes**, senior adviser, Sitra

**Ilkka Salonen**, toimitusjohtaja, International Moscow Bank

**Pekka Sutela**, päällikkö, Suomen Pankin siirtymätalouksien tutkimuslaitos, Bofit

**Harri Suutari**, toimitusjohtaja, PKC Group

**Jyrki Talvitie**, johtaja, Uralsib

**Vesa Turtiainen**, senior partner, Northstar Corporate Finance

**Waldemar Tuutti**, toimitusjohtaja, Tradeka International







