

Suomalaisyrietykset Venäjän meri- ja offshore-teollisuudessa

Hanna Mäkinen

Taloudellinen laskusuhdanne, Krimin miehitys keväällä 2014, sitä syksyllä seuranneet Euroopan unionin ja Yhdysvaltojen asettamat pakotteet ja Venäjän vastapakotteet ovat vaikuttaneet suomalaisyritysten näkemyksiin Venäjän markkinoiden houkuttelevuudesta. Suomalais-Venäläisen kauppakamarin kevään 2015 kaupan barometrin mukaan Venäjän talouden epävakaus, ruplan kurssin heilahtelut, venäläisten asiakasyritysten rahoitusongelmat sekä poliittinen tilanne nousivat tärkeimmiksi suomalaisyritysten kokemiksi ongelmiksi Venäjällä. Taloudellisen ja poliittisen tilanteen haasteet ovat heijastuneet myös Suomen ja Venäjän väliseen kauppaan – Suomen tullin tilastojen mukaan Suomen vienti Venäjälle on kutistunut syksystä 2013 lähtien ja vuonna 2014 Venäjä menetti vuosia hallussa pitämänsä aseman Suomen tärkeimpänä kauppakumppanina Saksalle.

Haastavasta tilanteesta huolimatta suomalaisyritysten reaktiot vallitsevaan liiketoimintaympäristöön näyttivät Suomalais-Venäläisen

kauppakamarin barometrin mukaan vaihtelevan. Yli kolmannes suomalaisyrityksistä pyrki laajentamaan toimintojaan Venäjällä, esimerkiksi lisäämällä myyntiä ja markkinointia tai avaamalla uusia toimipisteitä. Alle kolmannes ei tehnyt mitään erityistä, kun taas reilu neljännes leikkasi toimintojaan Venäjällä esimerkiksi vähentämällä henkilöstöä, myyntiä tai markkinointia. Näin ollen valtaosa suomalaisyrityksistä näytti keväällä 2015 pikemminkin pyrkivän sopeutumaan vallitsevaan tilanteeseen kuin hylkäämään Venäjän markkinat kokonaan.

Mielenkiintoista onkin, miksi yritykset suhtautuivat vallitsevaan tilanteeseen eri tavoin. Vaikka kansainvälistyminen tarjoaa runsaasti kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia pienille ja keskisuurille yrityksille (pk-yrityksille), on kansainvälisillä markkinoilla toimiminen yleisesti ottaen varsin haasteellista. OECD:n (2009) tutkimuksen mukaan pk-yritysten kohdalla keskeisiksi kansainvälisen toiminnan haasteiksi nousevat erityisesti puutteelliset taloudelliset resurssit vientitoiminnan rahoittamiseksi, riittämättömät tiedolliset valmiudet analysoida markkinoita, kansainvälisten kontaktien puute asiakkaiden tavoittamiseksi sekä yritysjohtajien tiedollisten ja taidollisten valmiuksien rajallisuus. Näiden ohella myös yritysjohtajien henkilökohtaiset ominaisuudet sekä verkostot, joiden kautta yritykset voivat muun muassa jakaa kokemuksia, tieto-taitoa ja resursseja sekä päästä käsiksi uusiin mahdollisuuksiin, voivat

nousta keskeiseksi kansainvälisille markkinoille pääsemisessä (Chetty & Blankenburg Holm 2000, 90–91; Acedo & Florin 2006, 50).

Käsittelen tässä esseessä suomalaisten pk-yritysten näkemyksiä liiketoiminnasta Venäjän meri- ja offshore-teollisuudessa helmi–huhtikuussa 2015. Keskityn erityisesti tarkastelemaan, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia yritykset liittivät liiketoimintaan Venäjän meri- ja offshore-teollisuudessa vallitsevassa taloudellisessa ja poliittisessa tilanteessa. Kiristyneet lännen ja Venäjän väliset suhteet sekä Venäjän heikko taloudellinen tilanne tarjosivat poikkeuksellisen ja vallitsevien epävarmuuksien vuoksi Suomi–Venäjä-suhteiden kannalta merkittävän viitekehyksen tälle tarkastelulle.

Esseeni pohjautuu 20 suomalaisen meri- ja offshore-teollisuuden pk-yrityksen keskuudessa helmi–huhtikuussa 2015 suoritettuun haastattelututkimukseen. Haastatelluilla yrityksillä oli joko kokemusta Venäjän meri- ja offshore-teollisuudessa toimimisesta tai ne tavoittelivat liiketoimintaa kyseisellä alueella. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, pohjautuen yleisiin aihepiireihin, kuten haastateltavien yritysten kokemuksiin ja näkemyksiin sekä tulevaisuuden odotuksiin Venäjän markkinatilanteesta ja maan tarjoamista liiketoimintamahdollisuuksista.

Meri- ja offshore-teollisuus valikoitui tutkimuksen kohdealueeksi, koska suomalaisia meriteollisuusyrityksiä on teollisuudenalan sykliisyyden ja kilpailukykyyn liittyvien haasteiden vuoksi jo vuosien ajan kannustettu etsimään toimintamahdollisuuksia kansainvälisiltä markkinoilta. Venäjän meri- ja offshore-teollisuus on puolestaan noussut tärkeäksi suomalaisyritysten liiketoiminnan kohdealueeksi sen kehitystarpeiden ja tätä kautta ulkomaisille yrityksille avautuvien mahdollisuuksien vuoksi. Meri- ja offshore-teollisuuden kehittämiseen on Venäjällä panostettu voimakkaasti viime vuosina, erityisesti arktisen alueen merkityksen kasvaessa sekä energiatuotannossa että merireittinä, ja kyseisen teollisuudenalan modernisointi onkin eräs maan teollisen kehityksen prioriteeteista.

Venäjän laivanrakennusteollisuus on pitkään palvellut lähinnä sotilaallisia tarpeita ja maan siviililaivanrakennus on alhaisen teknologisen tasonsa ja heikon tuottavuutensa vuoksi ollut kykenemätön vastaamaan erityisesti energiateollisuuden kasvavaan uusien alusten ja offshore-kaluston tarpeeseen. Kansainvälistä yhteistyötä pidetäänkin keskeisenä Venäjän meri- ja offshore-teollisuuden kehittymisen kannalta, ja ulkomaiset yritykset ovat olleet hyvin kiinnostuneita Venäjän meri- ja offshore-teollisuuden tarjoamista laajoista liiketoimintamahdollisuuksista.

Venäjällä ei tapahdu mitään

Haastattelut toteutettiin helmi–huhtikuussa 2015, noin puoli vuotta Venäjään kohdistuvien pakotteiden voimaantulon jälkeen. Tässä poliittisessa kontekstissa ei liene yllättävää, että Venäjän epävakaa taloudellinen ja poliittinen tilanne sekä sen tuomat haasteet liiketoiminnalle mietityttivät lähes kaikkia haastateltuja. Tämä näkemys tiivistyi erään yrityksen edustajan toteamuksessa seuraavasti: ”Sehän on mahdollisuuksien maa, mut tänä päivänä näyttää kovin synkältä.” Haastatelluista heijastui tietynlainen asennemuutos suhteessa liiketoimintaan Venäjällä, mikä oli johtanut jopa varsin nopeisiin muutoksiin yritysten kansainvälistymisstrategioissa. ”Me oltiin kovasti kiinnostuneita juuri ennen, kun Ukrainassa pamahti, ni me saman tien heitettiin pyyhe kehään, että nyt ei kannata siellä enempää touhuta”, totesi eräs haastatelluista. Valtaosa haastatelluista olikin kokenut Venäjän epävakaa tilanteen luoneen sellaisia riskejä, että heidän edustamansa yritykset olivat päätyneet leikkaamaan toimintojaan Venäjällä esimerkiksi jäädyttämällä aktiivisen uusien asiakkaiden hankinnan tai paikallisen läsnäolonsa. Monet olivat myös suunnanneet toimintaansa muille maantieteellisille kohdealueille.

Haastattelujen pohjalta näyttää siltä, että yritykset kokivat poliittisen riskin merkittäväksi Venäjän liiketoimintaa vaikeuttavaksi tekijäksi. Riskinhallinta näyttäytyi lisäksi erityisen haas-

tavana haastatteluissa esiintyneille pienille yrityksille rajallisine resursseineen. Haastavien ja resursseja kuluttavien markkinoiden sijaan yrityksen voimavarat suunnataan yleensä toisille alueille, jotka nähdään liiketoiminnan kannalta vaivattomampina ja todennäköisemmin voittoa tuottavina. Eräs haastatelluista yritysedustajista kuvailikin näkemystään Venäjän markkinatilanteesta seuraavasti:

▼▼ Se on niinku vähän sellanen, et ku resursseja on rajallisesti pienessä yrityksessä, ni pitäs niinku kuitenkin koittaa ajatella ja jakaa ne niin, et mitkä potentiaalit mahdollisesti tois tuloksii, et koittaa niinku todennäköisyydes valita niitä helpompia kohteita millä päästä eteenpäin.

Venäjän taloudelliseen tilanteeseen liittyvät haasteet, kuten öljyn hinnan lasku sekä ruplan alhainen kurssi suhteessa euroon nousivat haastatteluissa laajasti esiin merkittävänä Venäjän kauppaa hankaloittavana tekijöinä. Suomalaisyritysten pääsy Venäjän markkinoille matalasuhdanteen aikana nähtiinkin erityisen vaikeana: suomalaisen osaamisen valtti on vaativissa, korkean jalostusasteen tuotteissa, jotka ovat hyvänkin taloustilanteen vallitessa kalliita venäläisille – ja heikossa taloudellisessa tilanteessa saavuttamattomissa. Haastateltujen käsitysten mukaan venäläisyrietykset olivat vallitsevassa tilanteessa valmiita tinkimään laadusta ja ostamaan kotimaasta tai esimerkiksi kiinalaisilta toimittajilta halvempia, heikomman laatuluokan tuotteita. Venäjän meri- ja offshore-sektorilla ei siis tapahtunut juuri mitään ulkomaisia yrityksiä kiinnostavaa: arktiset energiaprojektit olivat pysähdyksissä ja investoinnit jäissä eikä venäläisyrietyksillä ollut heikon taloudellisen tilansa ja ruplan alhaisen kurssin vuoksi varaa ostaa suomalaisia tuotteita tai palveluita.

Haastatteluissa nousi myös esiin jonkinlainen turhautuminen arktisten energiaprojektien hitaaseen etenemiseen suhteessa niihin liittyvään hehkutukseen. Öljy- ja kaasukenttien rakentamisesta oli puhuttu vaikka kuinka kauan ja suunnitelmia ja aikatauluja oli tehty, mutta aina

kaikki siirtyi hamaan tulevaisuuteen. Arktiseen alueeseen nähtiin Suomessa myös yleisesti kohdistuvan liikaa toiveita todellisiin mahdollisuuksiin suhteutettuna, eivätkä alueelle tehtävät jätti-investoinnit automaattisesti luoneet toimintaedellytyksiä suomalaisyrityksille. Kysyntää saattoi olla vaikkapa öljy- ja kaasukenttiin liittyvän infrastruktuurin rakennushankkeissa, mikä ei useinkaan vastannut haastateltujen meri- ja offshore-teollisuuden suomalaisyritysten toimija osaamisaloja.

Talouspakotteet nousivat haastatteluissa luonnollisesti esille yhtenä Venäjän liiketoimintaa hankaloittavana seikkana, kohdistuivathan ne muun muassa syvänmeren ja arktiseen öljynetsintään ja -tuotantoon tarkoitettujen tuotteiden ja palvelujen vientiin. Vastausten perusteella vaikutti kuitenkin siltä, että Venäjän taloudellinen ja poliittinen tilanne koettiin jo yleisellä tasolla siinä määrin liiketoimintaa haittaavaksi, että pakotteet toivat siihen vain yhden, ei välttämättä ratkaisevan, lisästeen. Tätä kuvasti se, että haastatellut eivät merkittävässä määrin käsitelleet pakotteiden vaikutusta yritystensä toimintaan, vaan lähinnä vain mainitsivat ne yhtenä monista Venäjän markkinoihin tällä hetkellä liittyvistä ongelmista. Haastateltujen yritysedustajien näkemysten mukaan Venäjän meri- ja offshore-teollisuuden ongelmat olivat alkaneet jo ennen pakotteiden voimaantuloa teollisuudenalan hiljentyessä öljyn hinnan laskun seurauksena.

Lisäksi Venäjällä vallitsi vahva poliittinen paine kehittää kansallista osaamista ja tuotantoa meri- ja offshore-teollisuudessa, jotta maan riippuvuutta ulkomaisesta osaamisesta strategisesti tärkeillä teollisuudenaloilla voitaisiin vähentää sekä pakotteiden vaikutusta minimoida. Muutamat haastatelluista mainitsivatkin kyseisen poliittisen paineen tuotannon lokalisointiin aiheuttaneen ongelmia ulkomaisille yrityksille. Tuonti ulkomailta oli kontrolloitua: venäläiset yritykset joutuivat tarkkaan perustelemaan hankintansa ulkomailta, ja usein vain tuotteet, joita ei ollut saatavilla venäläisvalmisteisena, oli sallittua hankkia ulkomaisilta toimittajilta. Usein

venäläiset yritykset myös joutuivat tyytymään kotimaasta saatavilla oleviin heikkomman laatuokan ja alemman jalostusasteen tuotteisiin. Tässä tilanteessa vaihtoehtona ulkomaiselle yritykselle olisi voinut olla myös yhteisyrityksen tai tytäryhtiön perustaminen Venäjälle, mutta pk-yritykset eivät useinkaan ole valmiita ryhtymään tällaisiin riskialttiisiin investointeihin.

Erityisesti offshore-teollisuudessa asiakkaiden vaatimukset edellyttävät yritysten keskinäistä yhteistyötä, sillä suuret energiayhtiöt haluavat yleensä ostaa laajoja kokonaisratkaisuja, eivätkä useinkaan edes neuvottele pienten yritysten kanssa yksittäisistä toimituksista. Lisäksi offshore-teollisuuden hankkeisiin kiinni pääsemiseksi yrityksiltä vaaditaan myös vankkaa alan kokemusta ja referenssejä erityisesti kansainvälisistä projekteista, mitä suomalaisilta pk-yrityksiltä, erityisesti sisämaassa, usein puuttuu, vaikka alaan kytkeytyvää osaamista riittäisikin. Yhteistyö mahdollistaa laajojen kokonaisuuksien tarjoamisen asiakkaalle ja kasvattaa uskottavuutta asiakkaiden silmissä. Pienen yrityksen voi olla vaikea vakuuttaa asiakasta kyvystään hoitaa isoa projektia, vaikka asiakas olisikin vaikuttanut sen erityisosaamisesta jollain tietyllä sektorilla. Näin ollen yhteistyö voikin olla edellytys jonkin mahdollisuuden hyödyntämiseksi.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että pienet yritykset olivat haluttomia tekemään toimituksia offshore-teollisuuteen itsenäisesti, vaikka olisivatkin vastaanottaneet niitä koskevia tarjouspyyntöjä. Koko toimituksesta vastaamisen koettiin sisältävän niin suuria taloudellisia ja yrityksen maineeseen liittyviä riskejä, ettei toimituksia haluttu lähteä yksin toteuttamaan. Ajateltiin, että vetovastuu saattaisi ylittää yksittäisen yrityksen teknologisen osaamisen rajat ja resurssit, joista osa jouduttaisiin alihankkimaan. Sen sijaan yhteisten tarjousten kautta riskiä voitiin jakaa useamman yrityksen kesken. Osa haastatteluista yrityksistä pyrki myös välttämään Venäjän epävarmaan markkinatilanteeseen kytkeytyviä riskejä säilyttäen samalla kuitenkin mahdollisuuden myydä

tuotteita Venäjän meri- ja offshore-teollisuuteen harjoittamalla välillistä vientiä Venäjälle suurien suomalaisten tai ulkomaisten yritysten kautta.

Haastateltujen pk-yritysten kokemat meri- ja offshore-teollisuuteen liittyvät haasteet olivat siis osittain teollisuudenalaan itseensä kytkeytyviä, eivätkä välttämättä liittyneet ainoastaan Venäjän markkinatilanteeseen. Erityisesti energiateollisuus on strategisuutensa vuoksi aina kytköksissä kansalliseen intressiin ja politiikkaan ja siihen liittyvää poliittista riskiä esiintyy myös muissa maissa – Venäjä ei ollut tässä suhteessa poikkeus. Lisäksi öljyn hinnan laskun nähtiin vaikuttaneen teollisuudenalaan yleisesti – myös esimerkiksi Norjassa offshore-hankkeet olivat hiljentyneet – eivätkä taloudelliset haasteetkaan näin ollen olleet ominaisia ainoastaan Venäjän markkinoille.

Suurten mahdollisuuksien markkinat

Tämänhetkisestä heikosta markkinatilanteesta huolimatta valtaosa haastatelluista näki Venäjän meri- ja offshore-sektorin tarjoavan ainakin pitkällä tähtäimellä runsaasti mahdollisuuksia suomalaisyrityksille. Maan valtaviin luonnonvarojen ja erityisesti arktisten öljy- ja kaasuvarojen odotettiin luovan kasvavan tarpeen ulkomaiselle osaamiselle. Koska suomalaiset yritykset eivät voi kilpailla hinnalla tai massatuotannolla, on niiden pyrittävä tarjoamaan korkean teknologian ja laadun tuotteita ja palveluja, joita asiakas ei pysty ostamaan muualta. Suomalaisyritysten erityisosaamiselle nähtiinkin olevan kysyntää erityisesti meri- ja offshore-teollisuudessa sen vahvan turvallisuuskriittisen näkökulman vuoksi. Vaativissa projekteissa, joissa on tiukat laatu- ja turvallisuusstandardit sekä vaatimukset tarkasta dokumentoinnista, erityisosaamisesta, laadusta ja toimitusvarmuudesta muodostuu yleensä merkittävämpiä kilpailuvaltteja kuin hinnasta.

Haastatellut tunnistivat siis Venäjän meri- ja offshore-teollisuudessa monenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia eri alojen suomalaisy-

rityksille. Kuten eräs yritysedustajista totesi: ”Näillä venäläisillä on moninaisia tarpeita ja jos moninaisia tarpeita pystyy tyydyttämään tai autamaan jollakin lailla, niin kyllä siinä yhteistyökumppaneita löytyy.” Venäjän meriteollisuuden heikon tuottavuuden ja modernisoinnin tarpeen nähtiin luovan markkinoita uudenaikaisille ja toimiville, tuotantotehoa parantaville tuotteille, jopa perustyökaluille, esimerkiksi Venäjän pohjoisilla telakoilla. Myös työturvallisuutta lisääville ratkaisuille nähtiin olevan kysyntää. Yleisesti ottaen haastatellut uskoivat Venäjän meri- ja offshore-teollisuudesta löytyvän liiketoimintamahdollisuuksia erityisesti yrityksille, jotka tekevät laadukkaita tuotteita. Suomalaisyritysten kylmäosaamista ja erityisosaamista esimerkiksi jäänmurrossa pidettiin myös keskeisenä valttina arktisella alueella.

Haastatteluista heijastui kuitenkin selvästi Venäjän tämänhetkisen poliittisen ja taloudellisen tilanteen luoma epävarmuus. Aktiivista asiakashankintaa ei juurikaan harjoitettu – sen sijaan odotettiin, että tilanne rauhoittuu ja liiketoiminta palaa normaalille naapurimaatasolle. Vaikka suurin osa haastatteluista yrityksistä oli jäädyttänyt toimintojaan Venäjällä tai jopa vetäytynyt markkinoilta, löytyi joukosta kuitenkin myös niitä, jotka riskeistä huolimatta – ja riskit tunnistaen – jatkoivat pitkäjänteistä työtä liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseksi maassa, kuten eräs yritys:

▼▼ On se tietysti riski ja vähän siinä on huolta. Kyllä olen välillä ajatellut, et voi helvata, et mihin tuli lähdetty, mut sit täytyy et tietysti puoles vuodes ei saada kauheesti aikaseks sinne. Se on pitkäjänteist hommaa, et siihen vaan täytyy uskoo, et hyvin tässä käy.

Pääasiassa haastatellut yritykset myös pidättäytyivät ottamasta kantaa poliittisiin tapahtumiin ja ilmaisivat sen sijaan halunsa pysyä erossa politiikasta ja keskittyä vain bisnekseen. Poikkeuksen muodostivat ne muutamat haastatellut, jotka eivät uskoneet venäläisen järjestelmän tulevaisuuteen tai nähneet nyky-

Venäjän tarjoavan mahdollisuuksia yritykselleen. Samaan tematiikkaan liittyivät myös käsitykset venäläisestä yhteiskunnasta korruption läpituunkemana. Negatiivinen kuva venäläisestä yhteiskunnasta ja liike-elämästä sekä käsitykset maan tarjoamien liiketoimintamahdollisuuksien vähäisyydestä kulkivatkin yleensä käsi kädessä haastatteluissa – Venäjän ei nähty tarjoavan mahdollisuuksia omalle yritykselle eikä sinne muutenkaan haluttu mennä rikollisuuden ja korruption vuoksi.

Yleisesti ottaen Venäjää pidettiin kuitenkin tärkeänä lähimarkkinana, naapurimaana, jonne oli helppo mennä jo maantieteellisenkin läheisyyden vuoksi. Tämän vuoksi Venäjän kehitystä oli myös tärkeä seurata ja jonkinlaista läsnäoloa maassa jatkaa, jotta tilanteen vakautuessa ja liiketoimintamahdollisuuksien avautuessa markkinoille oltaisiin valmiita taas lähtemään: ”Koko ajan on silmät ja korvat auki elikkä venäläisethän on aina menny ja tullu ja nyt ne on menny ja kohta ne tulee”, eräs haastatteluista totesi. Haastatteluista heijastuikin käsitys Suomen ja Venäjän välisistä kauppaja naapurisuhteista pitkänä historiallisena jatkumona, ja läheisten yhteyksien jatkumiseen tulevaisuudessa, tilapäisistä häiriöistä huolimatta, tuntui riittävän uskoa.

Asiakkaat ratkaisevat, ei sijainti

Haastattelujen kautta muodostui kuva haastatteluista 20 pk-yrityksestä varsin monipuolisena ja heterogeenisena joukkona, jonka kokemukset, mielikuvat, strategiat ja toimenpiteet suhteessa Venäjän meri- ja offshore-teollisuudessa harjoitettavaan liiketoimintaan vaihtelivat suuresti. Yritysten näkemyksissä korostuivat odotetusti taloudellisen ja poliittisen tilanteen luomat liiketoimintahaasteet, joista voidaan erottaa sekä Venäjän markkinatilanteeseen että yleisesti meri- ja offshore-teollisuuteen liittyviä haasteita. Mitä tulee Venäjän markkinatilanteeseen, yritykset olivat alkaneet vetäytyä Venäjältä maan meri- ja offshore-teollisuuden hiljenemisen vuoksi jo ennen Ukrainan kriisin puhkeamista, ja sen seu-

rauksena kiristynyt kansainvälinen poliittinen tilanne ja Venäjään kohdistetut talouspakotteet nähdään vain pisteenä i:n päällä muutenkin jo hankalaksi osoittautuneessa tilanteessa.

Yleisesti meri- ja offshore-teollisuuteen kytkeytyvät haasteet eivät puolestaan ole ominaisia juuri Venäjälle, vaan ne hankaloittivat pk-yritysten vientiponnisteluja myös muilla maantieteellisillä alueilla. Öljyn hinnan lasku oli hiljentänyt teollisuudenalaa myös esimerkiksi Norjassa ja karsinut näin suomalaisyritysten liiketoimintamahdollisuuksia. Lisäksi meri- ja offshore-teollisuuteen ja siihen kiinteästi yhteydessä olevaan energiateollisuuteen liittyy kaikkialla poliittinen riski, koska ala on strategisuutensa vuoksi aina kytköksissä kansalliseen intressiin ja politiikkaan. Pk-yrityksille meri- ja offshore-teollisuus on vaativien ja laajojen hankkeidensa sekä tiukkojen laatu- ja turvallisuusstandardiensa vuoksi yleisesti ottaenkin haastava teollisuudenala. Yritysten kokemat haasteet olivatkin lähtökohdiltaan suurelta osin yritysten sisäisiä, kuten yrityksen voimavaroihin liittyviä. Yritysten voimavarojen rajallisuus heijastui kykenemättömyytenä toimia haastavilla markkinoilla sekä tarpeena tehdä vientiyhteistyötä resurssien täydentämiseksi ja riskien jakamiseksi.

Kaiken kaikkiaan haastattelut toivat esiin yritysedustajien varsin käytännöllisen lähestymistavan. Venäjä ei ollut ensisijainen vientiponnistelujen kohdealue, koska siellä ei ollut potentiaalisia projekteja tai kauppvoja näköpiirissä, mutta tilannetta oli tärkeää seurata ja jonkinlainen jalansija maassa säilyttää, jotta oltaisiin valmiina liiketoimintamahdollisuuksien taas avautuessa. Valtaosa haastateltavista uskoi siis Venäjän tarjoavan mahdollisuuksia yrityselleen pitkällä tähtäimellä – jossain vaiheessa poliittinen tilanne normalisoituu, pakotteista luovutaan ja Venäjän talous alkaa taas kasvaa. Lisäksi Venäjä nähtiin naapurimaana ja maantie-

teellisesti läheisenä markkinana, johon suomalaisilla oli perinteisesti ollut hyvät yhteydet, ja tämän vuoksi uskottiin, että Suomen ja Venäjän välillä tulee aina olemaan kauppaa. Toisaalta liiketoiminnan Venäjällä nähtiin vaativan jonkin verran myös rohkeutta ja riskinottoa. Tässä yhteydessä hyötyjen ja voittojen arviointi suhteessa riskeihin on ratkaisevaa – mikäli markkina koetaan liian työläänä ja riskit liian suurena, suunnataan helpommille alueille. Tämä pätee kuitenkin myös muihin maantieteellisiin alueisiin kuin Venäjään.

Haastatteluihin pohjautuen huomionarvoista on, että yritykset ovat kiinnostuneista ennen kaikkea uusista asiakkaista ja projekteista omalla teollisuudenalallaan, huolimatta niiden maantieteellisestä sijainnista. Yritysten markkinakäsitykset kuitenkin vaikuttavat määrätietoisten ja ennakoivien markkinointitoimenpiteiden suuntaamiseen, jolloin yritykset yleensä priorisoivat tiettyjä kohdemaita ja alueita. Lisäksi yritysjohton aiemmat kokemukset sekä Venäjällä toimimisesta että yhteistyöstä muiden suomalaisyritysten kanssa sekä henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten pitkäjänteisyys, spontaanius tai riskinottoa, vaikuttavat keskeisesti siihen, mihin yrityksen resurssit suunnataan ja tätä kautta myös yrityksen strategiaan valintoihin. Myös mielikuvilla – liittyivät ne sitten Venäjään korruptoituneena ja rikollisena maana tai muihin suomalaisyrityksiin kateellisina ja epäluuloisina – on suuri merkitys yrityksen toiminnan suuntaviivoja määriteltäessä. Kaiken kaikkiaan näkemykset liiketoiminnasta ja vientiyhteistyöstä sekä niiden perusteella tehdyt valinnat ja toimenpiteet pohjautuvat paitsi yrityksen osaamiseen ja resursseihin, myös yritysjohton käytettävissä olevaan tietoon, aikaisempiin kokemuksiin, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja suhteisiin muihin toimijoihin, sekä näiden monimutkaiseen vuorovaikutukseen.

Lähteet

- Acedo, Francisco José & Florin, Juan (2006), An Entrepreneurial Cognition Perspective on the Internationalization of SMEs. – *Journal of International Entrepreneurship* 4, 49–67.
- Chetty, Sylvie & Blankenburg Holm, Desiree (2000), Internationalisation of Small to Medium-sized Manufacturing Firms: a Network Approach. – *International Business Review* 9:1, 77–93.
- Mikkola, Olli-Matti, Bloigu, Katia & Karhunen, Päivi (2009), Venäjä-osaamisen luonne ja merkitys kansainvälisissä suomalaisyrityksissä. Helsingin kauppakorkeakoulu, Working papers W-460. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/12374>
- OECD (2009), Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation. Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD. <https://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf>
- Suomalais-Venäläinen kauppakamari (2015), Venäjän-kaupan barometri, kevät 2015. http://www.svkk.fi/uutishuone/lehdistotiedotteet/venajan-kaupan_barometri_kevat_2015_venajan_kaupassa_ollaan_kasvuhakuisia.24431.news
- Suomen tulli (2016), Suomen ja Venäjän välinen kauppa. http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulko-kauppa/tilastot/katsaukset/maat/venaja15_2/index.html