

Yhteisyritysten haasteet Venäjällä

Irina Jormanainen
& Asta Salmi

Yritysten teknologiset ja innovatiiviset kyvykkyudet luovat perustan teolliselle kehitykselle. Venäjän ja muiden siirtymätalouksien teollisuus on jäänyt jälkeen länsimaisesta teknologisesta kehityksestä ja niiden keskeinen haaste on kasvattaa teollisuusyritysten kykyä innovatiiviseen toimintaan. Kirjallisuuden mukaan suorat sijoitukset (FDI) voivat toimia teknologisen tietämyksen lähteenä ja edistää paikallisten yritysten teknologisia ja innovaatiokykyjä. Sijoitusten kohdemaissa julkinen sektori usein tukeekin muun muassa yhteisyritysten perustamista: nähdään, että ulkomaisten yritysten teknologisesta ja liikkeenjohdollisesta osaamisesta voivat hyötyä paitsi yhteisyritykset, myös paikalliset yritykset. Parhaassa tapauksessa länsimaiselta partnerilta saatua osaamista onnistutaan siirtämään yhteisyrityksen kautta paikalliseen emoyritykseen ja siten parannetaan myös tämän teknologista ja innovaatio-osaamista.

On kuitenkin olemassa useita tekijöitä, jotka ehkäisevät yhteisyrityksistä syntyvien positiivisten oppimis- ja innovaatiovaikutusten leviämistä. Innovaatiovaikutusten leviämisen tarkastelu on uutta yhteisyritystutkimuksessa. Aiempi kirjallisuus on laajasti käsitellyt teknologian siirtoa

ja uuden tiedon omaksumista yhteisyrityksissä keskittyen tiedon ja tietämyksen vastaanottamiseen. Pohdimme tässä sitä, mitkä tekijät estävät tämän tietämyksen siirtoa edelleen, ts. estävät venäläisessä emoyrityksessä yhteisyrityksen avulla tapahtuvaa oppimista ja innovaatiokyvyn lisäämistä. Näiden esteiden ylittäminen on keskeistä, jos yhteisyrityksien avulla toivotaan aiempaa parempia tuloksia maan talouden, innovaatioiden ja liiketoimintaosaamisen kehittämisessä.

Tekstimme perustuu Irina Jormanaisen väitöskirjaan länsimaisten ja venäläisten yritysten perustamista yhteisyrityksistä (Jormanainen, ilmestyy 2010). Tutkimuksessa on kerätty haastatteluaineistoa kolmesta venäläisestä teollisuusyrityksestä, joiden perustamaa viittä yhteisyritystä on analysoitu yksityiskohtaisesti. Yhteisyritykset toimivat auto-, autonosa- sekä lentokoneteollisuudessa. Yhteisyritykset toimivat Venäjällä ja venäläisen emoyrityksen tuotantotiloissa, joten tietämyksen siirrolle on hyvät lähtökohdat. Tapaustutkimusten materiaalia on täydennetty laajalla tilastollisella aineistolla sekä kyselytutkimuksella, jossa kartoitettiin venäläisten yritysten vuosina 1998–2006 länsimaisten partnerien kanssa perustamia yhteisyrityksiä. Tiivistämme tässä tekstissä tämän laajemman empiirisen tutkimuksen tuloksia.

Venäjän muuttunut innovaatiojärjestelmä

Venäläisten teollisuusyritysten ja niiden perustamien yhteisyritysten ymmärtämiseksi on



Griša Bruskin: Askel (1982), Yksityiskokoelma, Yhdysvallat

tunnettava Venäjän (muuttuvaa) toimintaympäristöä. Muun muassa Paola Criscuolo ja Rajneesh Narula korostavat ympäröivän järjestelmän merkitystä yritysten vahvuuksien ja heikkouksien selittäjänä. Sanjaya Lall puolestaan toteaa yritystason teknologisten kyvykkyyksien taustalla olevan yrityksen tekemät investoinnit, joita koskevat päätökset ovat vastauksia sekä sisäisiin että ulkoisiin impulsseihin. Maan innovaatiojärjestelmä vaikuttaa siten yritysten innovaatiokyvyn kehittämiseen.

Länsimaille tyypillisessä innovaatiojärjestelmässä keskeisiä piirteitä ovat suorat yhteydet eri toimijoiden – valtiolta, yritykset, tutkimuslaitokset – kesken. Myös ulkomaiset yritykset ovat suoraan yhteydessä järjestelmään, mikä lisää mahdollisuuksia monimuotoiselle tietämyksen siirrolle. Neuvostoliiton innovaatiojärjestelmä oli tyystin toisenlainen. Linkki valtion (päätösten) ja yritysten välillä oli epäsuora ja tapahtui tutkimuslaitosten kautta. Ulkomaiset yritykset olivat lähes irrallaan järjestelmästä ja niiden

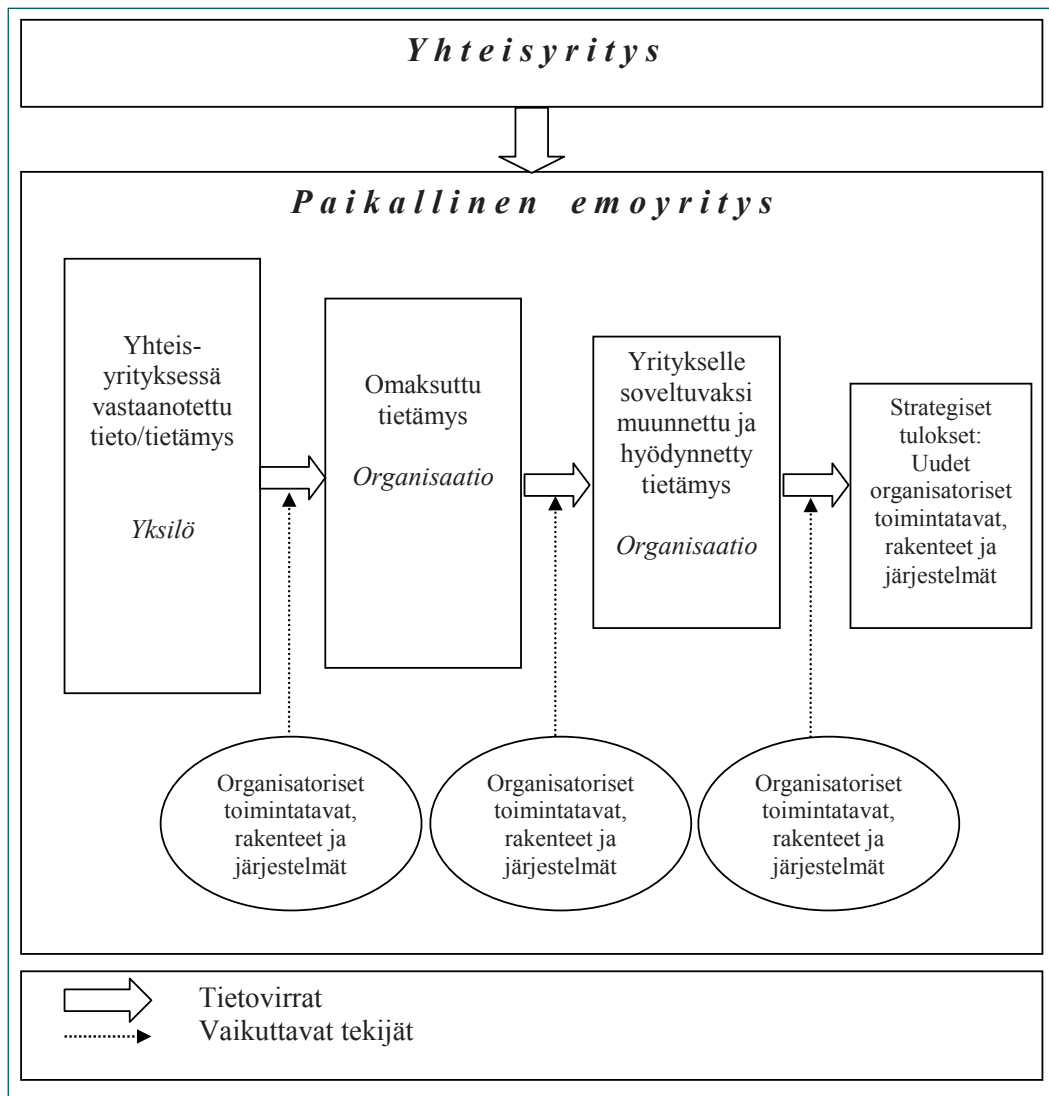
suorat yhteydet yrityksiin lähes olemattomat. Markkinaimpulssit eli kuluttajien ja asiakkaiden tuomat paineet uusien innovatiivisten tuotteiden tuottamiseen luonnollisesti puuttuivat.

Neuvostoliiton uudistusten myötä myös innovaatiojärjestelmä alkoi muuttua. Uutta oli ulkomaisten yritysten läsnäolo, joiden sallittiin aloittaa uudenlaisia toimia, muun muassa yhteisyrityksiä. Yhteisyrityksiä voitiin perustaa vuodesta 1987 lähtien ja niihin kohdistui paljon odotuksia: venäläisyrityksissä yhteisyritykset nähtiin avauksena uuteen liiketoimintaan ja valtiolta puolestaan odotti niiltä muun muassa tietämyksen siirtoa, jolla olisi kansantaloudellista merkitystä. Vuosina 1998–2006 perustettiin 180 yhteisyritystä länsimaisten partnerien kanssa.

Venäjän nykyisessä innovaatiojärjestelmässä yhä kasvava merkitys on uudella yrityssektorilla, jossa toimivat ulkomaiset yritykset sekä osittain ulkomaalaisomisteiset yritykset, kuten yhteisyritykset. Venäläisten yksityisyritysten ja valtionomisteisten yritysten kirjo on laaja – osa edustaa uudentyyppistä, innovatiivista liiketoimintaa, kun taas osa valtion yrityksistä noudattaa pitkälti Neuvostoliiton ajalta periytyviä toimintatapoja.

Innovaatiojärjestelmässä eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta säätelevät instituutiot eli toiminnan formaalit ja epäformaalit normit ja säännöt. Nämä muodostavat ”liiman”, joka sitoo eri toimijat toisiinsa ja myös määrittelee sen, kuinka tehokasta yhteistyö käytännössä on. Venäjän institutionaalista muutosta ja yritysten välisiä suhteita ovat Suomessa tutkineet muun muassa Asta Salmi (1995), Riitta Kosonen (2002) ja Päivi Karhunen (2007). Tutkimukset osoittavat, että erityisesti epäformaalit säännöt ovat vaikuttaneet merkittävästi transitioprosessin etenemiseen ja selittävät osaltaan talouden ja liiketoiminnan muutosjärkeä. Hitaassa transitioprosessissa yhteisyritykset ja muu yhteistyö länsimaisten partnerin kanssa ovat olleet merkittävä impulssi uudenlaisen liiketoiminnan omaksumisessa. Yhteisyritysten rooli uuden innovatiivisen toiminnan lähteenä olisi kuitenkin vielä suurempi, mikäli niistä saadut opit leviäisivät laajemmalle ja mikäli ne vaikuttaisivat myös

Kuvio 1. Yhteisyrityksestä saadun tietämyksen integrointi ja soveltaminen (venäläisessä) emoyrityksessä (Jormanainen, 2010, ilmestyy).



paikallisten yritysten innovaatiotoimintaan. Tarkastelemme seuraavaksi tällaisen uuden tietämyksen leviämisen mekanisme ja haasteita.

Emoyritys oppii yhteisyrityksestä

Lähtökohtamme yhteisyrityksestä oppimisen tarkastelulle ovat yksilöt. Yhteisyrityksen henkilökunta ja siihen yhteydessä olevat emoyrityksen työntekijät saavat uutta tietoa länsimaiselta partnerilta ja oppivat ensin yksilötasolla uusia

tietoja ja taitoja. Yhteisyrityksestä oppimisen ytimessä on tämän tietämyksen laajentaminen yhteisyrityksestä emoyritykseen sekä yksilöiltä yritystasolle. Vaikka venäläisen omistajayrityksen työntekijät oppivat toimiessaan yhteisyritysprojektissa, heidän oppinsa on edelleen hyödynnettävä emoyrityksessä, jotta uusia innovaatiokykyjä syntyisi. Eri tasoilla ja eri yksiköiden välillä tapahtuvaa oppimista, yksilötason tietämyksen muutosta organisatoriseksi tietämykseksi kuvastaa kuvio 1.

Kuvio 1. havainnollistaa, että yhteisyrityksessä saatavan tiedon ja tietämyksen integraatioon vaikuttavat organisatoriset tekijät: emoyrityksen toimintatavat (rutiinit), organisatorinen rakenne ja järjestelmät. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat integraatioprosessin eri vaiheissa: yhteisyrityspartnerilta saatu tieto on omaksuttava ja edelleen muunnettava tiedoksi, jota emoyrityksessä voidaan parhaiten hyödyntää. Parhaassa tapauksessa yhteisyrityksen myötä syntyvällä oppimisella on positiivisia vaikutuksia myös emoyrityksen toimintaan. Edellytyksenä kuitenkin ovat tätä muutosprosessia tukevat organisaatorakenteet ja toimintatavat, sekä mekanismit muutoksen käytäntöön panoa varten. Käytännössä useat yrityksen sisäiset tekijät haittaavat edellä esitettyä tietämyksen integraatioprosessia.

Yrityksen sisäiset esteet

Yhteisyrityksiä empiirisesti tutkittaessa nousi esiin useita yritystason esteitä, jotka rajoittavat yhteisyrityksistä saadun tietämyksen soveltamista venäläisessä emoyrityksessä. Keskeisiä haittatekijöitä on kolme: Neuvostoliiton ajoilta periytyvät ja nykytilanteeseen sopimattomat organisatoriset rakenteet, työntekijöiden asenteet sekä puutteet tietämyksenhallinnan toimintatavoissa.

Suunnitelmataloudesta perityt organisaatorakenteet ja opitut toimintatavat (rutiinit) estävät uuden oppimisen hyödyntämistä. Erityisesti venäläisten yritysten suuri koko sekä vanhentuneet koneet ja laitteet hidastavat uusien tekniikoiden ja toimintatapojen soveltamista. Nämä tekijät – yhdessä rajallisten taloudellisten resurssien kanssa – tekevät laajat modernisointityöt ja tuotantopaikkojen uusimisen vaikeaksi. Uusien laitteiden ja tuotantolinjojen hankinta ei yksinomaan riitä, vaan uudistus täytyisi tehdä systemaattisesti, uutta ja vanhaa tuotantjärjestelmää integroiden. Uusien teknologisten ratkaisujen käyttöönotto vaatisi nykyistä enemmän joustavuutta.

Toinen vakava este uuden soveltamiselle ovat työntekijöiden asenteet ja näkemykset työstä ja vastuunotosta – osittain nämäkin periytyvät

Neuvostoliiton ajoilta. Erityisen merkittävänä pidettiin ulkopuolelta tulevien aloitteiden vastustamista (jota toisinaan kutsutaan myös *'not-invented-here'*-syndroomaksi). Tämän muutosvastaisen asenteen nähtiin säilyneen nimenomaan tuotantohenkilöstön ja keskijohdon taholla, kun taas yritysten ylin johto tunnisti ja ymmärsi uuden tietämyksen ja oppimisen merkityksen. Liikkeenjohdollinen haaste onkin laajentaa uusi asenne koskemaan kaikkia organisaatiotasoja. Merkillepantavaa on, että tutkimuksemme kohdeyritykset edustavat Venäjän kehittyneimpiä yrityksiä, joten vaihtelu uuden oppimiseen suhtautumisessa on koko yritys kentässä varmasti suuri. Uuden vastustamisen lisäksi työntekijät eivät välttämättä halunneet ottaa täyttä vastuuta työstään. Ilmeisen huonosti ymmärrettiin, että jokaisen työntekijän panos on merkityksellistä koko valmistusprosessille sekä lopputuotteille ja niiden laadulle. Työntekijöiden ajattelumallien muuttaminen on vaikeaa, joskin välttämätöntä kehittyneen teknologian soveltamiselle.

Kolmas esiin noussut este koskee puutteellista tietämyksen hallintaa. Venäläisissä yrityksissä tietämyksen hallinta on vielä kehittymätöntä ja myös johtamistaidot tältä osin puuttuvat. Vaikka yritysjohtajat tunnistivat sekä teknologisen että liikkeenjohdollisen tietämyksen hyödyt, he totesivat että käytännössä tietämysresurssien johtaminen oli haasteellista. Tämä tulema poikkeaa aiemmista tutkimuksista, joissa on todettu venäläisyrityksiltä puuttuvan tietotaitoa, jota tarvitaan ulkomaalaisten antaman tietämyksen ymmärtämiseksi. Tutkimuksemme osoittaa, että uuden tietämyksen omaksumisen ongelmat ovat syvemmällä: ei niinkään tietämyksen ymmärrys (omaksuminen), kuin sen käytännön soveltaminen on vaikeaa. Venäläisyrityksissä oli onnistuneita tapoja johtaa tietämystä koskien tiedon hankintaa (järjestettiin esimerkiksi vierailuja, tiimityötä ja työtehtävien vaihtoa), mutta tietämyksen integrointi venäläisissä emoyrityksissä puuttui. Ongelmalliseksi koettiin soveltamisen vaatimat lukuisat muutokset.

Esitetyt kolme ongelma-alueetta koskien yhteisyrityksistä opitun hyödyntämistä osoittavat,

että venäläisyriyten kyky toteuttaa tarvittavia organisaatiomuutoksia on heikko. Tämä johtuu muun muassa organisatorisesta muutosjäykkyydestä. Vaikka osa vaikeuksista on selvästi periytynyt neuvostoajoilta, organisatorinen jäykkyys ja muutosvastarinta ovat tavanomaisia kaikkialla. Lukuisat tutkimukset myös kehittyneissä länsimaissa osoittavat, että vaikka muutostarve tunnustetaan, muutoksen toteutus on käytännössä vaikeaa.

Ulkoiset tekijät oppimisen esteenä

Seuraavaksi tarkastelemme sitä, millaisen pohjan muuttuva innovaatiojärjestelmä (Neuvostoliiton tiede- ja teknologiajärjestelmästä venäläiseksi innovaatiojärjestelmäksi) on tarjonnut venäläisten emoyriyten yhteisyrityksistä oppimiselle. Järjestelmästä aiheutuvia esteitä uuden tiedon soveltamiselle ja levittämiseksi on useita: Venäjän teollisuus ei vielä kykene tuottamaan tarvittavia materiaaleja ja laitteita, tuotekehitystoiminta on tehotonta ja teknisestä henkilöstöstä on pulaa. Kaikki nämä ongelma-alueet ilmenevät yritysten käytännön toiminnassa.

Ensinnä, yhteisyrityksissä syntyvän kehittyneen tietämyksen soveltaminen on vaikeaa, koska Venäjän teollisuus on teknologisesti kehittämätöntä ja rakenteeltaan tehoton. Venäläiset emoyriydet ovat tiukasti sidoksissa, paitsi olemassa oleviin toimintatapoihin, myös asiakkaisiin ja toimittajiin. Nämä eivät välttämättä halua tai pysty teknologisiin parannuksiin, vaan tyytyisivät olemassa oleviin tuotteisiin ja palveluihin. Siten ne eivät ole halukkaita muutoksiin.

Innovatiivisten tuotteiden tuotanto tarvitsee oikeanlaisia tuotantopanoksia, mutta teollisuusyritykset Venäjällä kärsivät tarjonnan puutteesta. Vaikka emoyritys onnistuisi yhteisyrityksen avulla parantamaan omaa tietämispohjaansa, avoimeksi jää edelleen kysymys siitä, kuinka kehittää ja tuottaa innovatiivisia tuotteita. Yritysten haasteena on löytää toimittajia, jotka voivat luotettavasti toimittaa laadukkaita komponentteja ja raaka-aineita. Paikallisten toimittajien osaamisen kehittäminen on tärkeää, koska komponenttien

hankkiminen ulkomailta ei ole kustannustehokasta. Paikallista hankintaa tulisi siis lisätä. Osa ongelmasta syntyy siitä, ettei kaikkia tarvittavia materiaaleja tuoteta paikallisesti.

Toinen oppimisen hyödyntämistä estävä tekijä koskee paikallista kone- ja laitetuotantoa. Tämä teollisuudenala ei pysty nykyisin täyttämään tarpeita, joita kehittyneillä yrityksillä on oman tuotannon modernisoinnissa. Venäläisyriyten täytyy siksi ostaa pääosa investointihyödykkeistä ulkomailta – tämä on kallis vaihtoehto ajatellen yritysten taloudellisia resursseja ja mahdollisuuksia ulkoiseen rahoitukseen kehittämättömillä rahoitusmarkkinoilla. Kehittyntä, uutta tietämystä, joka on keskeistä korkealaatuisten tuotteiden valmistamisessa ja jota yhteisyrityksen kautta kumuloiduu, ei voida hyödyntää vanhakantaisen laitteiston avulla.

Kolmas uuden tiedon hyödyntämistä estävä tekijä on Venäjän tutkimus- ja kehitysosektori (R&D), joka ei vielä toimi tehokkaasti, eikä pysty tarjoamaan laadukkaita palveluita kilpailukykyiseen hintaan. Tämä ongelma on erityisen keskeinen kulutustavaroissa. Venäläiset yritykset tekevät yhteistyötä toimittajien ja asiakkaiden kanssa uusien tuotteiden kehitystyössä, mutta pitivät ulkomaisia suunnittelutoimistoja selvästi venäläisiä kilpailukykyisempinä.

Neljäs ongelma on puute osaavasta teknisestä henkilöstöstä. Aiempi kirjallisuus on laajasti tuonut esiin pätevien liikkeenjohtajien puutteen, mutta tutkimuksemme osoittaa, ettei tämä ole enää keskeisin tarve Venäjän yritystoiminnassa. Muun muassa Venäjän innovaatiojärjestelmän hitaasta ja tehottomasta muutoksesta johtuen, tekniikan eri osa-alueiden osaajista on valtava puute. Osa yrityksistä on tarttunut tähän ongelmaan tekemällä yhteistyötä oppilaitosten kanssa, jotka pyrkivät lisäämään tarvittavien erikoisalojen koulutusta. Tämä ratkaisu on kuitenkin hidas ja kallis, ja vain suurimmilla yrityksillä on siihen mahdollisuus.

Nämä esimerkit osoittavat, kuinka Venäjän tehoton teollisuus ja innovaatiojärjestelmä heikentävät venäläisyriyten kehittämismahdollisuuksia. Vaikka uudentyypisillä yrityksillä



Griša Bruskin: Fragmentti 9 levyä (1980), Jane Voorhees Zimmerlin Art Museum.

saattaa olla kehittyneitä kykyjä itsellään, ne ovat rakenteellisesti ja teknologisesti sidoksissa järjestelmään, eivätkä sieltä saa tarvittavaa tukea innovaatiotoimintaan.

Venäläisyritysten innovaatiokyky

Tarkastelemiemme kehittyneiden venäläis-länsimaalaisten yhteisyritysten edellytykset uuden tietämyksen siirrolle, omaksumiselle ja hyödyntämiselle myös emoyrityksessä ovat monelta osin olleet erinomaiset. Tällaisessa tilanteessa yhteisyritys voi periaatteessa kasvattaa myös paikallisen yrityksen teknologista ja innovaatio-osaamista. Käytännössä kyvykkyyksien kasvataminen on hidasta ja muutos kohtaa lukuisia sekä ulkoisia että yrityksen sisäisiä esteitä.

Muutosvastarinta ja jäykkyys eivät ole vain venäläinen ilmiö. Jo 1980-luvulla Hannan ja Freeman toivat esille, että organisatoriset muutokset ovat aina vaikeita, johtuen organisaatioiden syvästä rakenteellisesta kytketyneisyydestä ja uppoutuneisuudesta ympäristöön. Aiemmat esimerkkimme osoittavat, että yritysten oppiminen ja innovaatiotoimintaa edistävät muut mekanismit ovat komplementaarisia eli

toisiaan täydentäviä. Elleivät muut, ulkoisen ympäristön mekanismit toimi tehokkaasti, jää yhteisyrityksestä kumuloituvaa tietämys emoyritykselle tarpeettomaksi. Täydentäviä tekijöitä tarvitaan nimenomaan uuden opitun tietämyksen soveltamiseksi ja integroimiseksi muuhun toimintaan. Myöskään Venäjän tehottomasti toimiva innovaatiojärjestelmä ei tue tarpeeksi paikallisten yritysten innovatiivista toimintaa. Venäjän innovaatiojärjestelmässä tutkimus- ja kehitystyön, koulutuksen ja yksityisen sektorin väliset yhteydet eivät vielä (transitiovuosienkaan jälkeen) toimi tarpeeksi hyvin stimuloidakseen venäläisyritysten omaa kehitys- ja innovaatiotoimintaa.

On myös yritystason esteitä yhteisyrityksen kautta saadun tietämyksen todelliselle hyödyntämiselle emoyrityksessä. Keskeisiä syitä vaikeuksiin ovat venäläisen emoyrityksen sisäiset toimintamallit, organisatoriset järjestelmät ja rakenteet. On vaikeaa aikaansaada paitsi yksilötason oppimista, myös organisaatiotason oppimistuloksia. Ei riitä, että yhteisyrityksen toimintaan suoraan osallistuneet henkilöt muuttavat käytöstään ja ajatteluaan, vaan uusi tietämys ja osaaminen on saatava laajemmin käyttöön. Käytännössä muutosta ja tuloksia on saatu aikaan, kun myös emoyrityksen organisatoriset rakenteet ja toimintatavat alkavat muuttua. Esimerkkiyrityksemme olivatkin ottaneet jo käyttöön useita tietämyksen hallintakeinoja.

Argumenttiemme taustalla on Sanjaya Lallin esittämä ajatus siitä, että myös pieniä muutoksia tuotantoprosesseissa, tuoteteknologioissa ja organisaatiomuutoksissa voidaan pitää innovaatioina. Tämä tulkinta innovaatioista on mielestämme erityisen sopiva Venäjällä ja muissa siirtymätalousmaissa – toimiessaan yhteistyössä länsimaisten yritysten kanssa paikalliset yritykset läpikäyvät oppimisprosesseja. Oppimisprosessit ovat oikeansuuntaisia, mutta väistämättä hitaita. Tässä käsiteltyjä oppimisen ja tietämyksen laajemman hyödyntämisen esteitä on lukuisia. Haasteena venäläisyrityksille on kehittää tietämyksen hallintakeinoja erityisesti siltä osin kun ne koskevat uuden tiedon

hyödyntämistä. Valtiovallan haaste puolestaan on kehittää yritysten toimintaympäristöä ja innovaatiojärjestelmää. Vaikka yhteisyrityksien perustamista suosivat strategiat eivät toistaiseksi

täysimittaisesti saavuta niille asetettuja tavoitteita, on ilmeistä, että yhteisyritysten kautta on mahdollista edistää innovaatioita ja innovatiivista liiketoimintaa Venäjällä.

Lähteet

- Bell, Martin & Pavitt, Keith (1993), Technological accumulation and industrial growth: contrast between developed and developing countries. – *Industrial and Corporate Change* 2, 157–211.
- Criscuolo, Paola & Narula, Rajneesh (2008), A novel approach to national technological accumulation and absorptive capacity: Aggregating Cohen and Levinthal. – *The European Journal of Development Research* 20, 56–73.
- Edquist, Charles (1997), *Systems of innovation*. London and Washington: Pinter/Cassell Academic.
- Hannan, Michael & Freeman, John (1984), Structural inertia and organizational change. – *American Sociological Review* 49, 149–164.
- Jormanainen, Irina (ilmestyy 2010), *Outcomes of learning through joint ventures local parent firms: Evidence from Russia*. Helsinki: Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis.
- Karhunen, Päivi (2007), *Field-level change in institutional transformation: strategic responses to post-socialism in St. Petersburg hotel enterprises*. Helsinki: Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis.
- Kosonen, Riitta (2002), *Governance, the Local regulation Process and Enterprise Adaptation in Post-Socialism. The Case of Vyborg*. Helsinki: Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis.
- Lall, Sanjaya (1992), Technological capabilities and industrialization. – *World Development* 2, 165–186.
- Salmi, Asta (1995), *Institutionally Changing Business Networks. An Analysis of Finnish Company's Operations in Exporting to the Soviet Union, Russia and the Baltic States*. Helsinki: Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis.
- Uhlenbruck, Klaus, Meyer, Klaus & Hitt, Michael (2003), Organizational Transformation in Transition Economies: Resource-based and Organizational Learning Perspectives. – *Journal of Management Studies* 40, 257–282.