



Luonnonvara- ja  
biotalouden  
tutkimus 8/2015

## Ruplaraha, venäläiset investoijina Suomen metsäsektorilla

Ilkka Pirhonen, Timo Leinonen, Timo Karjalainen

Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 8/2015

# **Ruplaraha, venäläiset investoijina Suomen metsäsektorilla**

Ilkka Pirhonen, Timo Leinonen, Timo Karjalainen

Luonnonvarakeskus, Helsinki 2015

Raportti on tuotettu hankkeiden ”Finnish-Russian Forest Academy 2 - Extension and Piloting”, ”Metsäpolitiikka, investoinnit, markkinat ja Venäjän metsäsektori” ja ”Venäjä-viennin valmiuksien lisääminen tuomalla metsäbiotalouden pk-yritykset ennakoitiedon käyttäjiksi ja ennakoitityön ohjaajiksi – RUSennakko” puitteissa.



ISBN: 978-952-326-090-0 (Painettu)

ISBN: 978-952-326-007-8 (Verkkajulkaisu)

ISSN 2342-7647 (Painettu)

ISSN 2342-7639 (Verkkajulkaisu)

URN: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-326-007-8>

Copyright: Luonnonvarakeskus (Luke)

Kirjoittajat: Ilkka Pirhonen, Timo Leinonen, Timo Karjalainen

Julkaisija ja kustantaja: Luonnonvarakeskus (Luke), Helsinki 2015

Julkaisuvuosi: 2015

Kannen kuva: Ilkka Pirhonen

# Tiivistelmä

Ilkka Pirhonen, Timo Leinonen, Timo Karjalainen

Luonnonvarakeskus, Yliopistokatu 6, 80100 Joensuu

Raportissa kuvataan kokemuksia venäläisten investoinneista Suomen metsäsektorille. Kuvaukset perustuvat Itä-Suomen kehittämissyhtiöiden Venäjä-asiantuntijoiden sekä suomalaisten ja venäläisten investoinneissa mukana olleiden haastatteluihin. Tuloksissa painottuu suomalainen näkemys, sillä vain kaksi venäläistä suostui haastateltavaksi. Venäläisiä investointeja on tullut Suomeen hyvin vähän. Merkittävimmät ovat Harjavallan teräksen kaltaisia suuryrityksiä. Metsäsektorille venäläistä rahaa on kuitenkin tullut hyvin niukalti. Venäläiset investoivat Suomen metsäsektorille joko itse investointikohteita etsien tai siten, että suomalaiset etsivät ulkomaista rahoitusta toiminnalleen. Eniten ongelmia on toiminnan aloitusvaiheessa, kun ei tunneta paikallisia toimintatapoja ja byrokratiaa. Toimintavaiheessa yleisimpiä ongelmia ovat liian pieni oma pääoma, suunnittelun puute sekä ajatus, että Suomessa voi toimia samoin kuin Venäjällä. Parhaiten investoinnit ovat onnistuneet silloin, kun investoija on sisäistänyt roolinsa ja pitäytynyt pois päivittäisestä toiminnasta. Myös silloin, kun käytännön toimintaan osallistunut investoija on tuntenut hyvin käytännön toiminnan, ovat tulokset olleet hyviä. Tulevaisuudessa pienet sahat ja itse suomalainen metsä voisivat kiinnostaa venäläisiä laajemminkin investointikohteena. Raportti perustui pääosin suomalaisten haastatteluihin, joten olisi tarpeen jatkossa pyrkiä selvittämään myös venäläisten näkemyksiä ja kokemuksia Suomen metsäsektorin investoinneista.

Asiasanat:

Venäjä, investoinnit, metsä, metsäteollisuus

# Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Aineisto ja menetelmät</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Tulokset</b>	<b>8</b>
3.1	Venäläisen yrittäjyyden nykytila	8
3.2	Lähtötilanne ja motiivit	9
3.2.1	Lähtötilanne	9
3.2.2	Miksi	10
3.3	Ongelmat	10
3.3.1	Toiminnan aloittaminen	10
3.3.2	Ongelmakohtia	11
3.4	Onnistuminenkin on mahdollista	13
3.4.1	Onnistumisen edellytyksiä	13
3.4.2	Tapaus 1 – venäläisten täysin omistama teollisuusyritys	14
3.4.3	Tapaus 2 – Suomeen etabloituneen venäläisen metsäalan konsulttiyritys	14
3.5	Suomen metsäsektori ja venäläiset	15
3.6	Mitä olisi tehtävissä	15
<b>4</b>	<b>Tulosten tarkastelu ja päätelmät</b>	<b>17</b>

# 1. Johdanto

Valtioneuvoston periaatepäätöksessä vuodelta 2012 ulkomaisten investointien houkuttelemisesta Suomeen sanotaan: ”Venäjän läheisyys, sen öljyteollisuuden tuottamat pääomat sekä Suomen tarjoamat edut toimintaympäristönä ja EU:n jäsenmaana luovat merkittäviä mahdollisuuksia hankkia aiempaa enemmän investointeja Venäjältä.” (Valtioneuvoston periaatepäätös, 2012) Siinä todetaan myös, että aktiivisessa investointien edistämistyössä tulee kohdentaa resursseja erityisesti Yhdysvaltain ja Venäjän sekä Kiinan yrityksiin.

Marraskuussa 2012 Helsingissä pidetyn neljännen Suomen ja Venäjän välisen metsähuippukokouksen päätössanoissa pääministeri Katainen jatkoi periaatepäätöksen mukaisilla linjoilla:

”Suomella on tarjota erinomaiset edellytykset pitkäjänteiselle ja kannattavalle investointitoiminnalle. Suomi sijoittuu erilaisissa maavertailuissa maailman kilpailukykyisimpien maiden joukkoon. Suomessa on elinvoimainen yrityssektori ja investointeja tukeva liiketoimintaympäristö. Kiinnitämme paljon huomiota siihen, että Suomi pysyy luotettavana ja vakaana investointikohteen yrityksille... Suomalais- ja venäläisyrittäjillä on toisiaan täydentävää alan huippuosaamista, resursseja ja perinnettä takaamaan menestys kansainvälisessä kilpailussa. Näen, että meillä on edesämme mahdollisuudet entistä tiiviimpään ja tulokselliseen yhteistyöhön.”

Venäläistä rahaa onkin investoitu tai ollaan investoimassa Suomeen. Rosatom on tulossa osakkaaksi suunnitteilla olevaan Fennovoiman kolmanteen ydinvoimalaan Pyhäjoelle, venäläiset miljardöörit Gennadi Timtsenko ja Boris Rotenberg ostivat jääkiekkjoukkue Jokerien kotihallin Hartwall Arenan, ja Yandex on tuomassa konehallejaan Suomeen. Teboil on ollut jo toisen maailmansodan jälkeisistä ajoista neuvosto-omistuksessa ja on tänään osa Lukoil-konsernia. Myös perinteisten suomalaisten teollisuudenalojen yrityksiä, kuten Helsingin telakka, on siirtynyt venäläisomistukseen. Nämä ovat suurten yhtiöiden megaluokan hankkeita, jotka pystytään toteuttamaan suurten taloudellisten resurssien avulla ja näin ollen onnistuminen on varmempaa. Sama koskee myös Norilski Nikkelin Harjavallan tehtaiden ostoa. Toisin on kuitenkin suurimmalla osalla pienten, keskiuurten ja joidenkin suurtenkin yritysten Suomeen tulon kanssa. Aina ei ole onnistuttu.

Venäläisiä investointeja ei olekaan kovin vuolaana virtana Suomeen ohjautunut. Suomen pankin tilastojen mukaan venäläisten suorien investointien kanta Suomessa vuoden 2013 lopulla oli 842 miljoonaa euroa, joka on vain runsas prosentti kaikista ulkomaisista suorista investoinneista Suomessa (Suomen pankin maksutasetilasto). Vertailun vuoksi sanottakoon, että saman tilaston mukaan esimerkiksi belgialaisia suoria sijoituksia oli vastaavana aikana 983 miljoonaa euroa. Kappalemääräisesti yrityksiä, joissa on venäläinen vastuuhenkilö, on 3200, mutta näistä suurin osa on toimimattomia tai pieniä yhden hengen yrityksiä (Helsingin sanomien kuukausiliite 9/2013).

Teollista tuotantoa harjoittavia venäläisyrittäjiä on maassamme vähän, ja metsäsektorilla toimivia vieläkin vähemmän. Sastamalassa Kwellick Oy tuottaa vaneria ja Oulussa Oplax Oy kuljetuslavoja (Helsingin sanomien kuukausiliite 9/2013). Nämä ovat esimerkkejä toimivista metsäteollisuusyrityksistä, joissa on mukana venäläisiä omistajia. Tosin Kwellickin on tätä kirjoitettaessa jo myyty latvialaisille. Paljon helpompi on löytää yrityksiä, joissa ruplaraha ei ole lähtenyt tuottamaan tulosta, ja investointi on jäänyt tekemättä lupaavista neuvotteluista huolimatta tai sitten toiminta on päätynyt joko lyhyemmän tai pidemmän toimintajakson jälkeen. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi Vuokatti Hirsitalot Oy, Kontiopuu Oy, Puhos Board Oy tai Stromsdal Oyj. Venäläisistä omistuksista on olemassa monenlaista tilastotietoa, mutta venäläisten omistamien suomalaisyritysten menestystekijöitä on tutkittu varsin vähän. Lyhyesti asiaa on sivunnut Ollus (2008) Evan raportissa Venäläinen kapitalismi ja Suomi. Ollus toteaa venäläisten yritysten toimivan Suomessa pääasiassa kaupan ja logistiikan alalla sekä keskittyvän palvelemaan Venäjän omia tuontitarpeita. Vain viisi prosenttia yrityksistä harjoittaa teollista tuotantoa tai rakentamista. Venäläisten yritysten merkityksen Suomelle ja Suomen kansantaloudelle Ollus määrittelee vähäiseksi. Jumpponen ym. (2009) käsittelee raportissaan venäläistä

yrittäjyyttä Suomessa laajemmin. Tutkimuksessa venäläisen yrittäjyyden nähtiin poikkeavan kotimaisesta yrittäjyydestä, mutta myös muualla maailmalla havaitusta etnisestä yrittäjyydestä. Jumpposen ym. (2009) mukaan venäläiset yritykset eivät toimi Suomessa matalan kannattavuuden aloilla ja ne ovat merkittävä osa Suomen ja Venäjän välistä kauppaa. Kooltaan ne sijoittuvat pienyrityskenttään.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa suomalaisille toimijoille tietoa venäläisten Suomen metsäsektorille tekemiin investointeihin vaikuttavista tekijöistä, joiden avulla toimijat voivat paremmin varautua strategisessa suunnittelussaan investointien tarjoamiin mahdollisuuksiin ja niiden riskeihin. Tällaisia mahdollisuuksia ovat esimerkiksi investointien houkuttelu, metsäsektorin kehittyminen, kilpailu, osaamisen ja teknologian siirto. Tavoitteena oli selvittää myös, miksi metsäsektorin toteutuneita investointeja on vähän ja miten niitä saataisiin enemmän.

Tutkimuksessa haimme vastauksia kysymyksiin: Mistä johtuu, ettei Suomi ole vakaasta toimintaympäristöstä ja kansainvälisestäkin tunnustetusta metsäalan osaamisestaan huolimatta houkutelut enempää venäläisiä investointeja, ja miksi toiset toimialat kiinnostavat venäläisiä investoijia ja toiset eivät? Mitkä ovat ne avaintekijät, jotka ovat mahdollistaneet yrityksen menestymisen Suomessa ja toisaalta, mitkä ovat olleet ne kompastuskivet, joihin on kaaduttu?



Kuva: Henrik Heräjärvi/Luke

## 2. Aineisto ja menetelmät

Tutkimus suoritettiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä vaiheessa etsittiin venäläisiä, jotka ovat investoineet metsälalle Suomeen. Tavoitteena oli löytää sekä toteutuneet ja onnistuneet että kariutuneet investoinnit. Tietoa etsittiin julkisista lähteistä, kuten internetistä. Lisäksi tietoa venäläisinvestoinneista haettiin organisaatioista, joiden tehtäväkuvaan kuuluu Suomen ja Venäjän välisen kaupankäynnin edistäminen. Tällaisia organisaatioita olivat esimerkiksi Invest in Finland, ulkoministeriön Venäjä-yksikkö, Suomalais-venäläinen kauppakamari ja Itä-Suomen alueen kehitysyrityöt.

Toisessa vaiheessa haastateltiin puhelimitse seitsemän suomalaista, jotka olivat tavalla tai toisella olleet mukana projekteissa, joiden tarkoituksena oli saada venäläisiä sijoittajia sijoittamaan rahaa Suomeen. Läpi käyty tapaukset olivat parhaimmillaan johtaneet venäläisen investoijan tekemään yrityskauppaan, missä kaupan kohteena ollut yritys oli toiminut vuosia venäläisten omistuksessa. Toista ääripäätä edustivat tapaukset, joissa investoinnista luovuttiin jo alkuvaiheen neuvottelujen jälkeen. Haastatellut olivat toimineet konsultteina, omistajina, toimivassa johdossa tai sitten venäläisen sijoittajakumppanina. Myös tiedettyjä venäläisiä toimijoita pyrittiin haastattelemaan, mutta haastattelun saaminen heiltä oli varsin haasteellista. Joko toimijoille ei löytynyt minkäänlaisia yhteystietoja tai he eivät vastanneet haastattelupyyntöihin. Venäläisten investointien tutkimista ylipäätään hankaloittaa, että venäläinen omistus halutaan usein pitää piilossa. Vain kaksi Suomessa toimivaa venäläistä yrittäjää onnistuttiin haastattelemaan.



Kuva: Henrik Heräjärvi/Luke



## 3. Tulokset

Selvityksessä lähdettiin liikkeelle oletuksesta, että venäläiset yritykset keskittyisivät itärajan läheisyyteen. Näin ollen ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin itäisen Suomen kehitysyhtiöiden Venäjä-suhteista vastaavia. Toisessa vaiheessa haastateltiin henkilöitä, jotka ovat olleet mukana Suomen metsäteollisuuden kohdistuneissa venäläisissä investointihankkeissa. Henkilöt toimivat asiantuntijatai muissa organisaatioissa tai yrityksissä – joko onnistuneesti investoineessa tai toteutumatta jäänyttä investointia kaavailleessa.

Tarkoituksena oli löytää ne yhteiset tekijät, joita Suomeen onnistuneesti investoiminen vaatii ja toisaalta liiketoiminnan karikat, joita tulisi välttää. Samoin selvitettiin syitä, miksi tietyille aloille halutaan investoida. Haastattelujen yhteydessä kartoitettiin myös suomalaisten toimijoiden aktiivisuutta venäläisten investointikumppanien etsimisessä. Haastattelujen tulokset eivät mairittele venäläisiä yrittäjinä tai sijoittajina.

### 3.1. Venäläisen yrittäjyyden nykytila

Haastateltujen mukaan yrityksen tai toimipisteen perustamisen taustalla on usein se, että saadaan oleskelulupa helpommin. Suomen lähialueilla vain harvoilla yrityksillä on EU-kelpoisia tuotteita. Tämä selittää osaltaan sitä, että on investoitu pääasiassa matkailu- ja palveluyrityksiin. Esim. Karjalan tasavallassa on enimmäkseen palveluyrityksiä, jotka palvelevat toinen toisiaan. Matkailuyritysten kohdalla mieltä askarruttaviin kummallisuuksiin kuuluu, että käytännössä kaikki kaakkoisen Suomen venäläisten omistamat matkailualan yritykset toimivat voimakkaasti tappiollisina (Helsingin Sanomat, 7.4.2014).

Kainuussa investoinnit ovat olleet pieniä tai keskisuuria, ja taustalla on usein ollut viisumin tai oleskeluluvan saanti. Kuusamon suunnalla on toteutunut ainoastaan pieniä yksittäisiä investointeja, joilla ei ole suurempaa yleistä merkitystä. Matkailuun liittyvien investointien tiimoilta on ollut tunnusteluja. Pielisen Karjalassa investoinnit ovat kohdistuneet lähes yksinomaan matkailuyrityksiin. Erilaisia komposiittirakenteita valmistava lieksalainen Joptek Oy Composites oli pari vuotta moskovalaisen liikemiehen omistuksessa, mutta palasi vuoden 2014 marraskuussa takaisin suomalaisomistukseen (Tekniikka ja Talous, 27.11.2014). Kaupan taustalla olivat EU:n Venäjään kohdistuneiden talouspakotteiden vaikutus venäläisen omistajan liiketoimintaan Venäjällä. Pohjois-Karjalassa tyypillinen venäläisinvestoinnin kohde on kahvila tai vaatetusliike. Keski-Karjalassa on joitakin investointeja toteutunut enimmäkseen matkailu- ja palveluyrityksiin. Keski-Karjalan alue poikkeaa siinä, että alueella on ollut venäläisaktiivisuutta myös metsäsektorilla. Rääkkylän Puutuote Oy on venäläisten omistuksessa, olkoonkin, ettei yrityksellä näyttäisi olleen viime vuosina aktiivista toimintaa (Kauppalehden yrityshaku). Lisäksi venäläiset olivat varsin aktiivisena neuvottelemassa vuonna 2011 konkurssiin menneen Puhos Board Oy:n lastulevytehtaan toiminnan jatkamisesta (Yle, 15.1.2013). Neuvottelut eivät kuitenkaan johtaneet tulokseen. Alueen venäläisinvestoinneille onkin leimaa-antavaa, että puheita on paljon enemmän kuin tekoja ja tuloksia. Maahanmuuttajilla on paljon toimivia naisten omistamia palveluyrityksiä.

Etelä-Karjalassa Imatran seudulla investoinnit ovat pääsääntöisesti kohdistuneet majoitukseen ja palveluihin. Alueella ei ole sellaisia tuotannollisia investointeja, jotka olisivat vielä toiminnassa. Lappeenrannan tienoilla pääasiallisimmat toimialat ovat kauppa, palvelu ja logistiikka. Lisäksi on pari tuotantoyritystä ja muutama hi-tech -yritys. Lappeenrannassa teknillinen yliopisto vetää venäläisiä investoijia, sillä siellä on osaavia ja kielitaitoisia opiskelijoita, Venäjän kulttuurin ja kielen osaajia, usein venäläisiäkin. Rajan läheisyys vaikuttaa, ovathan Lappeenranta ja Pietari vierekkäin. Kouvolan seudulla yritykset ovat olleet pieniä perheyrityksiä, jotka ovat toimineet matkailun, konsultoinnin, koulutuksen, ravintolapalveluiden tai energia-alalla. Kotkan suunnalla on venäläisten omistamia logistiikka-alan yrityksiä enemmänkin.

Haastatteluissa sivuttiin venäläisiä investointeja myös valtakunnan tasolla. Haastateltujen näemyksen mukaan suuremmissa venäläisinvestoinneissa maalla ei ole väliä, vaan osaamisella. Holding-yhtiöt ovat ostaneet yleensä yrityksiä, joilla on jokin erityisosaaminen. Suomen Pankin tilastoissa näkyvät suorat investoinnit, vähintään yhtä paljon kulkee kolmansien maiden kautta. Esimerkkeinä investoinneista, joissa on ostettu nimenomaan osaamista, mainittiin

- Pamplona Capital Managementin omistuksiin kuuluvat
  - Haanpaa Oy ja
  - Elematic Group Oy
- Navis Engineering Oy
- Yandexin konehalli
- Mihail Prohorovin Renaissance Groupin osittain omistama Finnproteini Oy, konkurssi 2014 (Taloussanomat, 16.6.2014)

Haastateltujen mukaan Suomen kilpailuetuja ovat raaka-aine joissain tapauksissa, osaaminen, varma ja halpa energia ja hyvät datayhteydet. Esimerkiksi Yandexin konehallin tulo perustuu pitkälti hyviin datayhteyksiin.

Venäjällä ei ole rahaa, vaikka pääomia onkin. Venäjällä investoinnit ovat vain 20 prosenttia maan bruttokansantuotteesta. Määrä on vain eurooppalaista keskitasoa, vaikka talouden modernisoinnin vaatima tarve olisi huomattavasti suurempi. Eli venäläiset eivät sijoita missään, eivät kotona eivätkä ulkomailla. Oligarkit sijoittavat Venäjälle, koska osaavat Venäjän sijoitustoiminnan ja liiketoimintakulttuurin. Esimerkiksi vähittäiskauppa Venäjällä osataan, mutta sitä ei osata muualla.

Majoituksessa ja palveluissa investoinnin takaisinmaksuaika on paljon lyhyempi kuin tuotanto-toiminnassa. Venäläinen investori on lyhytjänteinen ja näin ollen em. toimialat soveltuvat sijoituskohteiksi tuotantoa paremmin. Muina positiivisesti vaikuttavina tekijöinä voidaan mainita halpa raha Suomessa Venäjään verrattuna sekä suomalaiset investointituet. Lisäksi, kun laitteistot ovat Suomesta tai Euroopasta, niin Suomessa sekä huolto että varaosatoimitukset pelaavat. Eräänä motiivina Suomessa tapahtuvan tuotantotoiminnan käynnistämiseksi on tuotteiden parempi maine, kun ne on tehty Suomessa.

## 3.2. Lähtötilanne ja motiivit

### 3.2.1. Lähtötilanne

Yhteistä kaikille toimijoille tuntui olevan, että jonkinlaista kontaktipintaa Venäjälle oli olemassa. Joko siten, että oltiin läsnä Venäjän markkinoilla viemällä sinne tavaroita tai siten, että suomalaisen yrityksen ja venäläisen investoijan välissä oli kolmas osapuoli, jolle molemmat olivat entuudestaan tuttuja. Eri tapauksia vertaamalla voitiin erottaa neljä erilaista kehityskulkua, jotka olivat johtaneet investointitunnusteluihin tai parhaimmillaan toteutuneeseen investointiin.

- 1) Venäläisellä sijoittajalla on suunnitelma, jonka pohjalta hän laittaa suomalaisen konsultin etsimään Suomesta ostettavia yrityksiä.
- 2) Metsäteollisuuden piirissä pyörii suhteellisen pieni määrä ihmisiä. Kun joku yritys on kaupan, sana lähtee kiirimään alan ammattilaisten keskuudessa ja lopulta löytyy taho, joka on halukas investoimaan rahojaan myytävänä olevaan liiketoimintaan.
- 3) Syystä tai toisesta vaikeuksiin ajautunut suomalainen yritys lähtee etsimään joko kontaktiverkostonsa tai suomalaisen konsultin avulla venäläistä tai muunmaalaista sijoittajaa, joka olisi valmis jatkamaan toimintaa. Tässä tapauksessa joko yrityksen nykyiset omistajat tai toimiva johto uskovat vahvasti yrityksen toimintaedellytyksiin, kunhan vain jotkin aiemmin pielessä olleet asiat saadaan paremmalle tolalle.

- 4) Neljäntenä on ryhmä, jossa joko suomalainen tai venäläinen investoija tai molemmat yhdessä näkee täysin omista lähtökohdistaan jonkin kohteen, esimerkiksi konkurssiuhan alla olevan tuotantolaitoksen, mielenkiintoisena kehittämiskohteena ja lähtee hieromaan siitä kauppaa ja kasaamaan rahoitusta hankkeelleen.

### 3.2.2. Miksi

Myyjän vaikuttimena on luonnollisesti ollut saada yrityskaupasta rahaa. Ostajan motiivit jäivät vielä tämänkin tutkimuksen jälkeen varsin pitkälti suomalaisnäkemysten varaan, sillä venäläisiä investoijia ei juurikaan tavoitettu kommentoimaan. Kuitenkin mukana olleilta suomalaisilta saadun tiedon perusteella voidaan todeta, että motiivit ovat vaihdelleet varsin selkeästi ja tarkkaan harkitusta investointisuunnitelmasta hyvinkin intuitiiviseen investointipäätökseen. Useampaan investointiin on liittynyt suunnitelma, jossa ottamalla yrityksen toimintaan mukaan vahva venäläinen yritys, saadaan Venäjän valloitus varmemmin onnistumaan ajatuksella ”Vahva venäläinen omistaja takaa Venäjän valloituksen onnistumisen”. Eli yrityksen kannalta on lähdetty hakemaan vientimarkkinoita ja niiden osaamista.

Venäjällä riittää rahamiehiä, jotka haluaisivat tulla Suomeen asumaan ja yrittämään. Yhtenä isona syynä tähän on toimintaympäristön vakaus ja se, että logistiikka pelaa. Kapitalistinen Venäjä on vielä varsin nuori ja teollinen pohja Neuvostoliiton jäljiltä varsin olematon. Niinpä usein onkin investoinnin taustalla tuotannon, teknologian tai osaamisen ostaminen. Rakennelmaan kuuluu vielä se, että osa tuotannosta tapahtuu ainakin suunnitelmissa Suomessa ja osa Venäjällä. Monesti tavoitteena on vielä ajan myötä siirtää tuotanto Venäjälle. Ja ostaja on usein ostanut tuotanto-osaamista. Näitä yhdistämällä on sitten syntynyt toimintasuunnitelma, jossa jonkinlaisen siirtymäajan jälkeen tuotanto olisi siirretty Venäjälle ja Suomessa olisi säilynyt suunnittelu ja kolmansiin maihin markkinointi. Loppuun saakka tällaisia suunnitelmia ei tietäksemme ole saatu etenemään.

Toinen selkeä ryhmä oli, että tuotetaan tavaraa Suomessa ja myydään sitä Venäjälle tai muualle maailmalle. Venäjälle myydessä päästään hyödyntämään ”Made in EU” –leimaa. Tässäkin tapauksessa on ostettu osaamista. Venäjän liittymistä WTO:hon on pidetty sillä tavalla hyvänä, että se avaa tuotteille paremmat mahdollisuudet päästä Venäjän ja ennen kaikkea Moskovan, Pietarin ja Leninigradin alueen markkinoille. Tässä mallissa yhdistyisi suomalais-venäläinen pääoma, suomalainen tuotanto-osaaminen ja venäläinen Venäjän markkinoiden osaaminen.

Kolmas, muttei missään mielessä vähäisin, motiivi Suomeen sijoittamisessa on ollut rahan saaminen turvaan, pois Venäjältä. Taustalla on ollut turvaan saaminen kahdessakin mielessä: Ensinnä on haluttu saada rahoja turvaan Venäjän arvaamattomasti toimivien viranomaisten ulottuvilta. Toisaalta epävarma toimintaympäristö aiheuttaa sen, että koskaan ei voi olla varma liiketoiminnan jatkuvuudesta. Kun liiketoiminnan harjoittaminen käy syystä tai toisesta Venäjällä mahdottomaksi, ja omaisuuskin voi joutua takavarikoiduksi, on hyvä olla varoja sijoitettuna maan rajojen ulkopuolelle. Elämä voi jatkua. Liiketoimien yllättävästä loppumisesta tunnetuin esimerkki lienee Mihail Hodorkovskin Jukos-öljy-yhtiön tapaus.

## 3.3. Ongelmat

### 3.3.1. Toiminnan aloittaminen

Monissa haastatteluissa kaava toistui samantapaisena. Tullaan tilanteeseen niin sanotusti takki auki: On suuria suunnitelmia ja luvataan vaikka mitä, kuten investointeja, työpaikkoja, asiakkaita, vientitoimintaa ja niin edelleen. Hallituksen jäsenet vaihtuvat koko ajan, ja näin ollen jatkuvuus puuttuu. Lisäksi halutaan tuoda venäläistä toimintakulttuuria Suomeen tajuamatta, että Suomessa kaikki ei toimi samoin kuin Venäjällä. Tästä hyvänä esimerkkinä suomalainen luottotietojärjestelmä, jonka kaltaista Venäjällä ei ole. Suomessa ei voi jättää maksuja maksamatta, sillä ostotoiminta tyrehtyy melko nopeasti huonojen luottotietojen vuoksi. Huonosti päättyneissä investoinneissa venäläiset

ovat haastateltujen mukaan pyrkineet voimallisesti osallistumaan yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Haastatteluista piirtyi kuva, että venäläisiltä puuttuu monessa tapauksessa kyky ja todennäköisesti myös halu ymmärtää, että Suomessa on toimittava Suomen osakeyhtiölain mukaan. Toiminta on epä johdonmukaista ja asiat muuttuvat hyvinkin nopeasti. Haastateltujen mukaan esimerkiksi läheskään kaikkia hallituksen päätöksiä ei pantu toimeen, vaan ne vain yksinkertaisesti unohdettiin. Omistajilla oli aktiivinen halu hallita, määräykset olivat tiukkoja, mutta ymmärrys suomalaisen toimintaympäristön toimintatavoista puuttui.

Parhaiten venäläinen omistus oli toiminut tapauksessa, jossa omistajan ydinliiketoiminta oli täysin toisella toimialalla ja näin ollen hän toimi puhtaasti sijoittajana. Käytännön toimiin puuttumisen sijaan omistaja asetti toimivalle johdolle vuositavoitteen. Normaali kuukausiraportointi tehtiin kuten Suomessa, ja muutaman kerran vuodessa oli hallituksen kokous, joissa tehdyistä päätöksistä pidettiin kiinni. Omistajien strategiana oli hankkia omistukseensa tuotantolaitoksia, jotka tukisivat heidän Venäjällä tapahtuvaa liiketoimintaa. Varsinaisesta operatiivisesta toiminnasta he kestivät visusti erossa. Yrityksessä toimineen suomalaisen johdon mukaan omistajien vaihdos ei vaikuttanut päivittäiseen toimintaan. Johdolla oli esimerkiksi investointioikeus, joka suuruudeltaan vastasi vastaavan kokoisen suomalaisomistuksessa olevan yrityksen johdon valtuuksia.

### 3.3.2. Ongelmakohtia

Kun omia pääomia on vähän, rahoituksesta muodostuu helposti pullonkaula. Finveran toimintaa kiihdyttiin, mutta se koettiin riittämättömäksi. Haastateltujen perusteella liikepankkien valmius lähteä mukaan riskirahoitukseen on ollut olematon. Lienevätkö vanhojen pankkikriisien opettamat pankinjohtajat olleet asialla! Rahan siirto Venäjältä Suomeen on tutkimuksen mukaan yksi toimintaa hankaloittava asia. Rahoitus ei ole aina ollut tuotteiden ja liiketoiminnan edellyttämällä tasolla. Venäläiset halusivat ainakin pienemmissä investoinneissa saada laillisestikin hankitun rahan Suomeen siten, ettei siirrosta jäisi jälkiä, joiden perusteella Venäjän viranomaiset voisi esittää jälkeensä minkäänlaisia vaatimuksia. Suomessa taas ollaan tarkkana rahanpesun suhteen. Näin ollen rahan siirrot vievät tyypillisesti hyvin kauan aikaa, koska laillisuuden toteaminen on työlästä. Muovipussirahan tarjoajien torjuminen on monille toimijoille tuttua. Vaikka toiminta saataisiinkin kertainvestoinnilla käyntiin, myös toimintarahoituksen on oltava riittävää. Ellei näin ole, loppuu toiminta rahan puutteeseen ennen kuin se on kunnolla päässyt vauhtiin.

Erilainen toimintakulttuuri ylipäättään aiheuttaa hankaluuksia. Kulttuurien väliset erot täytyy ottaa vakavasti, sillä ne voivat aiheuttaa paljon kitkaa toiminnalle. Myös kokouskäytännöt ovat täysin erilaisia. Ongelmaksi mainittiin, että venäläiset eivät olisi millään halunneet kokouksista pidettävän pöytäkirjaa. Myös kokouksissa sovituista asioista kiinni pitäminen tuntui olevan ongelmallista. Jos venäläisille oli luvattu jotakin, siitä pidettiin kiinni. Mutta jos asia oli toisin päin, sillä ei ollut niin väliä. Tapakulttuurin erilaisuudesta kielinee myös sekin, että esimerkiksi suomalaisen maksuhäiriörekisterin olemassa olo on tuntuu monen venäläisen olevan vaikea uskoa tai ainakaan ymmärtää sen merkitystä. Ongelmat ovat asenne- ja kulttuuripuolella; aina joku puukottaa selkään ja sopimuksiin ei voi luottaa. Lähtökohtaisesti venäläisten kanssa on oltava aina alussa äärimmäisen tyyli. On aloitettava ”Mikään ei kelpaa.” -asenteella. Kun sitten aikansa neuvotellaan, päästään kyllä yleensä ihan kelvolliseen lopputulokseen. Neuvottelu on suurta teatteria.

Vaikka erilaisia markkina- ja yrityselvityksiä ennen yrityskauppoja tai yrittäjäksi ryhtymistä tehdäänkin, niin silti venäläisille tuntuu olevan vaikeaa uskoa suomalaisen teollisen toiminnan kalleutta – jos Suomessa johonkin lisätään tekeviä käsiä, se maksaa. Myös ylisuuret odotukset kaupankäynnin käynnistymisestä koituvat helposti kompastuskiveksi. Onnistumista parantaa merkittävästi, jos sijoittajalla on joko vankka kokemus toimialan toiminnasta kotimaassaan tai sitten rohkeutta luottaa toiminta toimivan johdon käsiin.

Eräs toiminnassa mukana ollut suomalainen kuvailee venäläisten omistajien toimintaa seuraavasti: ” Suurin ongelma oli, ettei kukaan venäläinen oikein ottanut yritystä hoitaakseen. Hallituksen kokouksen suunnitelmia ei voitu toteuttaa. Toiminta oli tempoilevaa. Luottamuksellisia pitkiä sopi-

muksia tavarantoimittajien suuntaan ei ollut. Venäläiset toimivat intuitiolla. Yrityksillä oli olemassa erittäin raskaat budjetit. Niitä ei kuitenkaan seurattu. Niiden käyttö ei ollut länsimaisen tapaista suunnittelu-, ohjaus- tai seurantakäyttöä. Enemmänkin ne muistuttivat neuvostoaikaisia viisivuotissuunnitelmia. Nähtävissä oli myös neuvostoajoilta tuttu ajattelu, että aina on olemassa joku ylempi taho, joka antaa tarvittaessa. Myös emoyhtiön ja tyttären väliset sopimukset olivat hyvin raskaita ja monisivuisia. Niitä ei kuitenkaan noudatettu. Venäläiset haluavat tarttua teknillis-tuotannollisiin kysymyksiin. Kun joku asia ei mene halutulla tavalla, keskitytään syyllisten etsintään ja rankaisuun, ei virheistä oppimiseen, kehittämiseen ja paremmin tekemisen opettelemiseen.”

Kun kysyttiin, kuinka ongelmiin voisi varautua, oli ehkä yllättävin ohje, että lukekaa venäläisiä klassikkokirjoja, niin opitte venäläistä ajattelua. Venäläisten tapa toimia perustuu siihen, että muiden on taivuttava heidän ajatukseensa, tapaansa ajatella. Päätökset eivät ole organisaation, vaan henkilön. Venäläiset ovat äärimmäisen epäluuloisia; kun itse ollaan tarpeen tullen valmiita huijaamaan, pelätään myös, että kaikki muutkin toimivat samalla tavalla. Aina pelätään huijaamista ja selkään puukottamista. Kannattaa muistaa, että suomalainen sopimus pitää, venäläinen ei välttämättä.

Haastattelussa yritettiin löytää myös asioita, jotka sujuivat helposti ja ongelmitta. Yllättäen helpot asiat aloitusta seuranneena ajanjaksona liittyvät rahaan. Jäi kuva, että niin kauan kuin rahaa oli, sitä sai myös toiminnan pyörittämiseen suhteellisen helposti. Kun omistajalta sitten alkoivat rahat loppua, toiminta muuttui hankalaksi. Jos asiat osaa perustella oikealla tavalla, voi toimintaluvan saada yllättävänkin helposti. Erityisesti korostettiin venäläisten olevan tuotantokeskeisiä, eli jos ajatuksen sai perusteltua tuotannon kautta, se oli helpompaa saada menemään läpi. Tässä kohtaa kuitenkin korostettiin tarkkuutta. Pitää olla tarkkana, sillä esimerkiksi uuden koneen hankkimislupa ei välttämättä tarkoita, että siihen voisi saada rahoitusta. Päälimmäisenä jäi kuitenkin mieleen lause, jolla vastaus usein aloitettiin. ”Mikään ei ollut helppoa.” Lisäksi venäläisten vieläkin huono kielitaito nousi haastatteluissa esille. Moni ei osaa muuta kuin venäjää.

### **Pieleen menon avaimet kehitysyhtiöiden näkemänä**

*Ongelmana on usein, että oma rahoitus ei riitä eikä ole minkäänlaisia takuita. Kokonaisrahoitusta ei saada kuntoon, ei välttämättä edes sitä omarahoitusta, mikä on luvattu. Venäläiset eivät aina tiedä, että muovikassiraha ei Suomessa kelpaa. Eli joskus ongelmana on, kuinka saada raha virallisesti pankkien kautta Suomeen. Kehitysyhtiöissä tunnetaan tilanne, että Venäjältä tullaan konkreettisesti muovikassillinen rahaa mukana kaupantekoon.*

*Osalla esiin nousee tiedon puute, ei kuitenkaan kaikilla. Toisinaan ongelmana on aivan selvä osaamattomuus, ei osata käynnistää tai pyörittää liikeyritystä. Osalla ei ole kunnan toimintasuunnitelmaa tai budjettia, vaan mennään ”mutulla”. Pääsääntöisesti ei tehdä markkinatutkimuksia, asia ei kuitenkaan vaikuta Suomeen tuloon tai tulevaisuuteen.*

*Toimintakulttuuri on Suomessa erilainen kuin Venäjällä. Tämä aiheuttaa usein ongelmia. Vieras kieli ja erot toimintatavoissa ja –kulttuurissa vaikeuttavat toimintaa. Lisäksi tulevat oudot markkinat sekä oudot tukiorganisaatiot ja –järjestelmät. Monesti venäläiset yrittävät toimia Suomessa venäläisittäin, tämä ei vain toimi!*

*Niissä tapauksissa, joissa yritys on aloittanut toiminnan, mutta lopettanut alkuunsa, on ongelmana ollut usein liian pienet panostukset tai yrityksen sisäiset ongelmat – tai molemmat yhdessä. Hankkeet tyrehtyvät joskus myös siihen, että tilanteet yksinkertaisesti muuttuvat prosessin aikana niin paljon, että alkuperäinen ajatus ei enää toimi ja investoinnista luovutaan.*

*Kustannustaso on ongelma, sillä Suomen kustannustaso on venäläisten olettaa huomattavasti kovempi. Se on kovempi jopa siinä määrin, että vaikka olisi olemassa realistiset suunnitelmat ja asiaa selvitetty etukäteen, niin selvityksiin ja suunnitelmiin ei uskota. Ja vaikka kustannustaso uskottaisiinkin, niin liikevaihdon suhteen odotukset ovat monesti ylioptimistisia. Ei tajuta markkinoiden mittakaavan eroa! Suomi on pieni markkina-alue, Pietari ja Venäjä isoja.*

*Toimialan osaavan luotettavan kumppanin löytäminen on ongelma. Luotettavan ja osaavan kumppanin löytäminen on molemmille osapuolille vaikeaa jo yhteistyöprojekteissakin, saati sitten, jos ollaan investoimassa.*

## 3.4. Onnistuminenkin on mahdollista

### 3.4.1. Onnistumisen edellytyksiä

Kysyttäessä haastateltavilta onnistumisen edellytyksistä, vastaus oli yleensä pitkälti nimettyjen ongelmien negaatio. Kun investointiprojektia lähdetään miettimään, tärkeintä on hyvä liikeidea. Idean täytyy sopia isompaan strategiaan, ja toiminnan tulee tukea yrittäjän muita liiketoimia. Sijoittajan on hyvä esittää itselleen kysymykset: mitä, kenelle ja miten? Venäjällä on paljon rahamiehiä, jotka innostuvat herkästi, mutta joilta puuttuu varsinainen liikeidea ja toimintastrategia. Kun nämä ovat mietitty, tulee oikeanlaisen kohteen valinta. Ostohinnan tulee olla kohdallaan. Rahaa täytyy jättää myös toimintamenoihin. Tyhjän yrityksen pyörittämisen kalleutta ei pidä aliarvioida ja toisaalta liiketoiminnan käynnistymiseen ei pidä suhtautua yltiöoptimistisesti. Alusta saakka on tärkeää oikeanlainen suhtautuminen yrittämiseen periaatetta ”maassa maan tavalla” unohtamatta. Jos on todellista osaamista, voi tulla mukaan operatiiviseen toimintaan. Muutoin kannattaa satsata oikeanlaisen osaavan henkilöstön palkkaamiseen ja pitäytyä investoijan roolissa. Yrityksessä on toimivan johdon lisäksi oltava esimerkiksi hallituksessa tai johtokunnassa selkeästi nimetty vastuuhenkilö, joka sitoutuu viemään yritystä eteenpäin. Lisäksi yrityksen varojen käytön on oltava avointa ja läpinäkyvää sekä rahojen alkuperän oltava selvä. Kohdemaan, tässä tapauksessa Suomen, kulttuurin tuntemus auttaa paljon, sillä erityisesti alkutilanteessa on osattava asettua ”vastapuolen” asemaan. Kun Venäjältä tullaan Suomeen yrittämään, on osattava vaihtaa Venäjälle tyypillinen lyhytjänteinen ajattelu hieman pitkäjänteisemmäksi. Suomalaisen yritystoiminnan perusperiaatteet pitäisi käydä etukäteen riittävän selkeästi läpi. Samoin käytettävät taloudelliset termit pitäisi määritellä, sillä ne tarkoittavat Venäjällä eri asioita kuin Suomessa. Venäläisille pitää selvittää, että Suomessa kaikki rekisterit ovat valtakunnallisia. Jos jättää yhdelle tavarantoimittajalle maksut maksamatta, on pian mahdotonta saada tavaraa muiltakaan. Suomessa yleiset pelisäännöt ovat suomalaiset. Venäläisten ongelma on, että eivät halua pelata muilla kuin omilla säännöillään.

#### Onnistuminen pähkinänkuoressa

*Toimivin järjestely tuntuu olevan sellainen, jossa emoyhtiö on venäläinen ja tytäryhtiö toimii Suomessa. Tällöin myyntikanavat Venäjälle ovat kunnossa, ja emo ostaa kaiken tuotannon ja vie Venäjälle. Jos myydään Euroopassa, kaupanteko vaikeutuu, kun pitää opetella markkinat. Järjestelyä täydentää menettely, jossa toimitusjohtaja on Suomesta ja yritystoimintaan panostetaan riittävästi. Suomalainen johtaja on menestyksen edellytyksistä tärkein.*

*Onnistumisen tekijät tiivistettynä:*

- a. *Ottaa selvää asioista ja markkinatilanteesta (tiedustella mm. kehittämissyhtiöiden kautta)*
  - *teetetään markkinatutkimus ja uskotaan sen tuloksiin.*
  - *käydään yrittämisen edellytyksiä läpi esimerkiksi paikallisen kehittämissyhtiön kanssa*
- b. *Yrittäjän motivaatio ja suomalaisen bisneskulttuurin ja -ympäristön ymmärrys*
  - *oltava motivoitunut yrittämisen lisäksi myös opiskelemaan suomalainen tapa toimia*
- c. *Suomen kielen alkeiskurssi heti kuin mahdollista*
  - *Suomessa toimiminen vaatii useimmissa tapauksissa edes auttavaa kielen osaamista, tulkin käyttö maksaa*
- d. *suomenkielinen tulkki tai opas alkuvaiheessa mukana*
  - *henkilö, joka pystyy tulkkamaan sekä selittämään ja neuvomaan suomalaisia käytäntöjä ja toimintakulttuuria venäjäksi, auttaa paljon alkuvaiheessa*
- e. *venäjänkielisestä materiaalista on myös suuri apu*
  - *Aivan perusasioita koskevaa tietoa yhteiskunnan toiminnasta kannattaa opiskella, sillä Suomen ja Venäjän käytännöt, toimintakulttuuri sekä mentaliteetti poikkeavat toisistaan varsin paljon.*

### 3.4.2. Tapaus 1 – venäläisten täysin omistama teollisuusyritys

Yrityksen ja sen entisten omistajien kannalta kyse oli pelkästä sattumasta. Yrityksen myynti ei ollut millään tavalla ajatuksissa. Suomalainen konsultti etsi venäläisten toimeksiannosta ostettavia yrityksiä. Yhtenä listalla oli keskisuuri puutuoteteollisuudessa toimiva tehdas. Kun konsultti otti yhteyttä, lähti liikkeelle ajatus, että miksipä ei, jos hinta on kohdallaan. Alkuvaiheessa listalla oli puolenkymmentä vaihtoehtoa, mutta yritysselvityksen jälkeen vaihtoehdot putosivat kahteen kolmeen. Aloitettiin neuvottelut ja konsultti teki tosi tarkan yritysselvityksen, jossa käytiin läpi niin tuotanto, liiketoiminta kuin hallintokin. Kun selvitys oli tehty, venäläiset ostajat vierailivat tehtaalla. Asiasta käytyjen viimeisten neuvottelujen jälkeen syntyivät kaupat.

Siinä vaiheessa, kun venäläiset osoittivat kiinnostusta yritykseen, sillä oli vientiä, vaikka päämarkkina-alue olikin Suomessa. Reilu neljännes liikevaihdosta meni Pietariin ja Petroskoihin. Kaupan syntymiseen vaikutti varmasti se, että yrityksellä oli kokemusta Venäjän markkinoista ja esimerkiksi kaikki markkinointimateriaali, kuten esitteet, ja kontaktit Venäjälle olivat jo valmiina.

Uusi omistaja oli puhtaasti sijoittaja, ja antoi siksi vapaat kädet toimia. Omistaja ei halunnut osallistua käytännön toimintaan. Oli olemassa vuositavoite, johon pyrittiin. Piste. Venäläisten ydinosaaminen oli muunlaisessa bisneksessä ja he olivat sen alan ammattilaisia. He ymmärsivät toimialojen erilaisuuden ja eivät halunneet osallistua operatiiviseen toimintaan. Heidän tavoitteenaan oli laajentaa toimintaansa Moskovan korjausrakentamiseen. Ostolistalla oli myös muita puutuoteteollisuuden tehtaita ja ajatuksena oli omistaa tehtaita, jotka tuottavat tavaraa omistajien korjausrakentamisbisnekseen. Normaali kuukausiraportointi tehtiin kuten Suomessa ja joitakin kertoja vuodessa oli hallituksen kokous. Näissä kokouksissa sovitut asiat pitivät. Omistajien vaihdos ei vaikuttanut päivittäiseen toimintaan. Toimivalla johdolla oli esimerkiksi investointioikeus, joka suuruudeltaan vastasi täysin vastaavankokoisen suomalaisomistuksessa olevan yrityksen investointioikeutta.

Tässä tapauksessa venäläiset sijoittajat investoivat Suomeen, koska Suomessa oli oikeanlaista osaamista. Varsinaisen ydintoiminnan lisäksi investointipäätökseen vaikutti se, että Suomessa myös alihankintaketjut olivat toimivia. Myös Suomen vakaa toimintaympäristö houkutteli investointiin.

### 3.4.3. Tapaus 2 – Suomeen etabloituneen venäläisen metsäalan konsulttiyritys

Tarina yrittäjän itsensä kertomana:

”Minulla oli idea yrittäjyydestä, mutta en osannut itse lähteä viemään sitä eteenpäin. Olisin tarvinnut konkreettisia neuvoja: mitä ja miten. Alussa Suomen dokumenttiviidakko hirvitti. Sitten löytyi suomalainen, joka neuvoi. Yritys, jossa konsultoitiiin juuri tällaisia asioita. Ja mikä tärkeintä, yrityksessä työskenteli venäläinen, joka osasi hyvin suomea ja venäjää sekä tuns molempien maiden toimintatavat ja toimintakulttuurin. Yksi alun ongelmista oli, että osakeyhtiön hallitukseen olisi pitänyt löytää yksi Suomen kansalainen. Itse olen Venäjän kansalainen. Edellä mainitun konsultin avulla löytyi. Yleisesti ottaen venäläiset pelkäävät ottaa outoja ihmisiä hallituksen jäseniksi.

Alussa oli vaikeaa, kun kaikki tieto oli suomeksi. Otetaan nyt esimerkiksi vaikka kirjanpito. Jos siellä on virhe, niin miten kielitaidoton yrittäjä sen huomaa. Parasta olisi löytää hyvä tilitoimisto, jossa puhutaan venäjää, sellaisia on. Mentaliteetti on yksi opeteltava asia. Suomessa on eri mentaliteetti kuin Venäjällä. Valtiota ei pyritä huijaamaan samalla tapaa kuin Venäjällä. Myös kirjanpitosäännöissä ja –tavassa on eroja, mutta kieli ja mentaliteettierot ovat kuitenkin ongelmista suurimpia. Ja sitten tietysti, että kuinka löytää luotettavan konsultin, kirjanpitäjän jne.

Venäjään verrattuna Suomessa on lukuisia yrittäjän toimintaan vaikuttavia positiivisia asioita. Ensimmäisinä tulevat mieleen bisneksen ja ylipäättään elämän turvallisuus. Suomessa yhteiskunnan toiminnan aiheuttama riski on pienempi kuin Venäjällä. Täällä lait toimivat. Suomessa on esimerkiksi säännölliset kuukausittaiset alv-tilitykset, joiden perusteet ovat selkeät. Ei tarvitse pelätä veropoliisia. Venäläiset pelkäävät korkeita veroja Suomessa. Pelko johtuu pitkälti siitä, että he eivät tunne järjes-

telmää, esim. alv:n palautusjärjestelmää. Hyvää Suomessa on myös se, että kaikki asiat voidaan hoitaa netin kautta. Venäjällä kaiken on oltava konkreettisesti paperilla ja mahdollisesti vielä yrityksen pyöreä leima alla. Suomessa riittää useimmiten pelkkä sähköposti.

Suomen pankkijärjestelmä on asiakkaan puolella. Venäjällä saattaa joutua mitättömästä syystä oikeuteen ja pankkitili jäädytetään asian käsittelyn ajaksi. Ylipäätään rahaliikenteen hoitaminen ja kirjanpito ovat Suomessa helpompia kuin Venäjällä. Suomessa ei tarvitse leimoja, loputtomia allekirjoituksia tai notariaatin vahvistuksia, täällä voi keskittyä bisneksen tekoon. Valtio toimii avoimen läpinäkyvästi ja systeemiin voi luottaa. Erityisesti Suomen tulli on loistava venäläiseen verrattuna. Suomen tulli neuvoo, opastaa ja auttaa.”

### 3.5. Suomen metsäsektori ja venäläiset

Nykytuotoinen yhteiskunta- ja talousjärjestelmä ovat Venäjällä suhteellisen uusia asioita. Tästä johdun kriittisillä toimialoilla, johon metsäsektorikin voitaneen laskea, toimiminen on vaikeaa. Investointien esteenä on osin ollut tiedon puute Suomen mahdollisuuksista. Toisaalta taas isot kotimaiset metsäyhtiöt hallitsevat markkinoita, mistä johtuen tänne on tosi vaikea tulla, jos mielessä on vähänkään isompi toiminta.

Venäläisten sijoittajien tuloa Suomen metsäsektorille hillitsee yhtenä tekijänä venäläisen rahan kalleus. Metsäsektorilla toiminta on pitkäjänteistä ja suhdanneherkkää. Venäläiset sijoittavat kohteisiin, joissa raha kiertää nopeasti. Investointiprojekteihin venäläiset lähtevät lyhytjänteisesti ilman pitkän ajan suunnittelua. Metsäteollisuudessa aikajänne on niin pitkä, että investoinnin on kestettävä heikotkin ajat. Venäjällä on vähän vakavasti otettavia metsäsektorin yrittäjiä. Muutamia sellu- ja paperitehtaita on, mutta nekin ovat pääosin heikoissa kantimissa. Metsäteollisuuden yritykset ovat isojen yritysten tapauksessa yksityisiä, mutta eivät yrittäjävetoisia. Pk-sektorilla yrittäjiä on, mutta toiminta ei välttämättä ole pitkäjänteistä ja ammattimaista. Neuvostoliiton jälkeinen uusjako on vielä metsäsektorilla kesken. Intressi lähteä sijoittamaan ulkomaille on rajallinen. Tässä vaiheessa tulevat pikkupelurit suhteellisen pienillä, maksimissaan 10 miljoonan euron, panostuksilla. Suomessa on omat maailmanluokan toimijat, kuten Stora Enso, Metsä Group, UPM. Tähän tilanteeseen on venäläisten toimijoiden vaikea tulla mukaan, helpommin se toteutuu pk-mittakaavassa.

Metsäsektorilla venäläisiä voisi arvella kiinnostavan toimialat, joilla on maailmanlaajuisesti jotain uutta odotettavissa. Innovaatioita, joilla on hyvä jalostusarvo. Bioenergia on Venäjällä nousussa. Suomen mahdollisuudet piilevät siinä, että Suomella on muita maita paremmat mahdollisuudet luoda Venäjälle parempia suhteita. Hyvin monet haastatellut mainitsivat Venäjälle olevan syntymässä puutaloteollisuutta, jossa Suomella voisi olla mahdollisuuksia. Venäläiset ovat lähes poikkeuksetta ostaneet Suomesta osaamista, jota omasta maasta on puuttunut. Puutaloteollisuudessa tämä voisi tuoda venäläisiä investointeja Suomeen siten, että venäläinen talotehdas tekee omissa maassaan rungot ja tuo talotekniikan Suomessa sijaitsevalta tehtaaltaan.

Venäläiset hakevat usein turvasatamaa rahoilleen. Tässä tarkoituksessa suomalainen metsä voisi toimia pitkäaikaisena sijoituskohteena. Lyhytjänteisempään ja nopeampiin investointien kotiuttamiseen tähtäävänä sijoituskohteena voisivat varsin hyvin toimia hakkuuyritykset ja sahat. Venäjällä onkin ollut havaittavissa jonkinasteista innostusta ostaa sahoja Suomesta.

### 3.6. Mitä olisi tehtävissä

Haastatellut totesivat yksimielisesti, että nykyisessä poliittisessa ja taloudellisessa tilanteessa on hyvin vähän, jos lainkaan, tehtävissä venäläisten investointien houkuttelemiseksi Suomeen. Pitkällä tähtäimellä mahdollisuuksia sen sijaan on. Itse asiassa mahdollisuuksia on jo nyt, sillä Venäjän talousministeriön (Minekonomrazvitija Rossii) mukaan Venäjältä pakeni pääomia vuoden 2014 kolmen ensimmäisen neljänneksen aikana 82,5 miljardin Yhdysvaltain dollarin arvosta. RBK-uutistoimiston (RBK, 20.11.2014) mukaan Venäjän finanssiministeriö arvioi koko vuoden 2014 pääomapaon määräk-



si 130 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Kehityksen arvioidaan jatkuvan samanlaisena myös vuoden 2015 aikan. Näin ollen suuri määrä Venäjältä vapautuvia pääomia etsii sijoituskohdetta. Mikään ei estä niitä päätyvästä myös Suomeen. Yritystä ja siihen sijoittamista täytyy markkinoida. Ei pidä pelätä lähteä liikkeelle, vaan on osallistuttava vaikkapa sijoittajamessuille, joita Venäjällä järjestetään paljon. Kielimuuri on ylitettävä, sillä venäläiset toimivat mielellään venäjäksi. Tuote- ja yritysotteet on oltava venäjäksi. Venäjän mekaanisessa metsäteollisuudessa ei puhuta edes englantia. Taloudellista tietoa naapurin yrityksistä on vähän. Sama koskee myös yrittäjyyttä ja yritystoimintaa yleisemminkin. Molemmin puolin puuttuu tietoa siitä, mitä se yrittäjyys naapurissa on. Byrokratia ja rahoituksen järjestämismekanismit ovat outoja.

Oikeanlaista tietoa on pyrittävä jakamaan kaikilla foorumeilla. Suomen valtion strategisena valintana ja toiminnan tavoitteena pitäisi olla tuotannollisesti keskeisen solmukohdan asemaan pyrkiminen. Etelä-Karjalassa on jo elektroniikka-alan tuotantoa, jossa Venäjällä pääpaikkaa pitävä firma toteuttaa osan tuotannostaan Suomessa ja saa tällä Made in EU –leiman tavaroihin. Lisäksi tuotteiden ja osin raaka-aineidenkin kohdalla voitaisiin tarjota logistisia etuja. Olisi kehitettävä toimintamalleja, joissa pystyttäisiin yhdistämään venäläistä ja suomalaista tuotantoa. Eteneminen voisi tapahtua esimerkiksi siten, että ensin olisi yksikkö Suomessa. Vietäisiin osaamista Venäjälle. Tavoite olisi sitten siirtää tuotantoa Venäjälle. Tällä päästäisiin ongelmallisesta Venäjän tullista. Haastateltujen mukaan parhaiten toimii järjestely, jossa yritys on puhtaasti joko suomalainen tai venäläinen, ei yhteisyritys.

Venäjällä on paljon potentiaalia. Venäläiset investoijat tarvitsevat tietoa. Tietoa siitä, mitä on tarjolla sekä siitä, miten perustaa yritys ja miten yrityskauppa Suomessa hoituu sekä tietoa yrittäjyydestä Suomessa ja yrittämisen pelisäännöistä. Myös suomalaisen lainsäädännön tuntemuksen lisääminen lisäisi yrittäjän onnistumisen edellytyksiä. Aiheeseen on jo havahduttu. Esimerkiksi Invest in Finland, Suomalais-venäläinen kauppakamari ja paikalliset kehittämissyhtiöt tekevät jo työtä tiedon levittämiseksi. Yksi haastatelluista tosin moitti, että Invest in Finland ja paikalliset kehittämissyhtiöt ovat varsin laiskoja investointien houkuttelussa. Maha on täynnä ja nälkä puuttuu eli pääosin palvelaan niitä, jotka sattuvat löytämään ovesta sisään. Haastattelujen perusteella onkin ilmeistä, että nykyiset toimet eivät riitä. Tarvitaan entistä aktiivisempaa toimintaa. Tarvetta olisi esimerkiksi portaalille, jossa yritykset voisivat hakea sijoittajia tai toiminnan jatkajia. Tällaisella portaalilla voisi olla aktiivista toimintaa Venäjän suuntaan. Myös koulutus ja ekskursion suomalaisiin yrityksiin saattaisivat olla investoijille hyödyllisiä.

## 4. Tulosten tarkastelu ja päätelmät

Saamamme tulokset ovat varsin viitteellisiä johtuen yksipuolisesta haastateltavien joukosta. Venäläisiä oli haastatelluista vain kaksi, joten tulokset perustuvat pääasiassa suomalaiseseen näkemykseen. Venäläisiä yrityksiä toimii tehdyn selvityksen mukaan Suomessa varsin vähän ja metsäsektorilla vieläkin vähemmän. Saatu tulos on yhteneväinen aiempien tutkimusten ja lehtiartikkeleissa todetun kanssa. Uutena asiana havaitsimme, että yksittäisiä hakkuuyrittäjiä on tullut Venäjältä Suomeen yrittämään. Myös Jumpponen ym. (2009) esittämiä näkemyksiä venäläisen yrittäjyyden poikkeamisesta suomalaisesta yrittäjyydestä saamamme tulokset tukivat. Venäläistä yrittäjyyttä tuntuu vaivaavan jonkinasteinen suurvaltasyndrooma: muut sopeutuvat, me teemme niin kuin olemme oppineet tekemään. Tämä ilmiselvästi vaikeuttaa yritystoiminnan onnistumista.

Investointeja on tullut Venäjältä Suomeen varsin vähän. Tärkeimmäksi selittäväksi tekijäksi tähän löydettiin se, että venäläiset eivät ylipäätään investoi paljoa, eivät kotimaassaan eivätkä ulkomailla. Epävakaassa yhteiskunnassa investoinnit kohdistuvat nopean voiton kohteisiin, joita metsäteollisuudesta löytyy vain vähän. Tällaisia kohteita voisivat olla lähinnä hakkuuyritykset ja sahat. Muilla metsäteollisuuden toimialoilla maassamme on siinä määrin vahva kotimainen toimijakunta, että ulkomaisen investoijan sijoitusmarkkinoille tulo ei ole helppoa.

Yrittäjäksi Suomeen ryhtymisessä on enimmäkseen samoja vaikeuksia kuin yleensäkin tuotanto-toiminnan aloittamisessa ulkomailla: vieras kieli, lainsäädäntö, byrokratiakoneisto, toimintatavat ja oudot markkinat. Venäläisille yritystoiminnan aloittamisessa tuntuu luottaminen olevan vaikeaa. Täytyy luottaa siihen, että viranomaiset toimivat läpinäkyvästi ja ennakoitavasti. Täytyy myös uskaltaa itse toimia avoimesti ja pyrkiä toimimaan yhteiskunnan normien mukaan.

Kun venäläinen lähtee suunnittelemaan investoimista tai yrittäjyyttä Suomessa, olisi hänen hyvä aloittaa kunnollisesta kotiläksyjen teosta. Ensinnäkin olisi pyrittävä löytämään tietoa suomalaisen yhteiskunnan toiminnasta ja rakenteista yleensä. Myös yrittämistä ja työelämää säätelevään lainsäädäntöön tulisi perehtyä. Siinä vaiheessa, kun ollaan jo liikeidean kanssa Suomessa, tärkeää olisi löytää hyvämaineinen ja osaava konsulttitoimisto oppaaksi alkumatkalle. Konsulttitoimistolla pitäisi olla venäjää ja suomea sujuvasti puhuva ja molempien maiden liiketoimintatavat hyvin tunteva venäläinen työntekijä asetettavaksi yrittäjän ”kummiksi”. Omiinsa on aina helpompi luottaa. Etenkin, kun tulee yhteiskunnasta, jossa ei ole totuttu luottamaan tuttuihin eikä tuntemattomiin.

Ennen aloittamista kannattaa tehdä mahdollisimman kattava selvitys markkinoista ja yrityksen elämisen mahdollisuuksista. Tässä on erittäin tärkeää muistaa mittakaavaerot. Venäjä ja Pietari ovat isoja markkina-alueita ja Suomi puolestaan pieni. Numeroiden kertomaan kannattaa uskoa. Yhteiskuntaan integroitumisessa auttaa kielen osaaminen. Suomen kielen alkeita olisi hyvä alkaa opiskella jo siinä vaiheessa, kun alkaa suunnitella yritystoimintaa. Ja ylipäätään asenne pitäisi olla sellainen, että haluan oppia ymmärtämään maata ja sen toimintatapoja. Ei niin, että miksi tämä ei toimi niin kuin kotona Venäjällä!

Suomessa ollaan jo oikealla tiellä investointien houkuttelemiseksi Venäjältä maahamme. Tämänhetkinen kansainvälisepoliittinen tilanne ei ole otollinen toiminnalle. Mutta Suomessa on vuosien saatossa opittu huomaamaan, että maidemme välisissä taloudellisissa suhteissa voimakkaatkin vaihtelut kuuluvat asiaan. Hiljaiselon jälkeen koittaa aina aktiivisempi kausi. Venäläiset etsivät turvallisia sijoituskohteita Venäjän ulkopuolelta. Suomi on lähellä, täällä on vakaa toimintaympäristö ja maastamme löytyy vankkaa metsäalan osaamista. Venäläisten investointien houkutteluun täytyy varautua nytkin. On entistä enemmän valmistettava sekä perinteistä että sähköistä materiaalia, joissa esitellään venäjän kielellä maastamme ja yrittäjyyden reunaehdot täällä. Venäjällä on nykyään paljon investointimessuja. Niille on osallistuttava. On oltava esillä aina, kun se vain on mahdollista.

Tällä hetkellä internetistä löytyy paikallisten kehitysyhtiöiden ylläpitämiä yrityspörssiportaaleja, joissa kerrotaan myytävistä yrityksistä tai sijoittajien etsimisestä. Vastaavanlaiselle venäjänkieliselä portaalille olisi tarvetta. Sivustolla kerrotaisiin myytävistä yrityksistä ja siellä annettaisiin tietoa yrittämisen karikoista ja paikoista, joista lisäinfoa on saatavilla, ja joissa tieto olisi venäjäksi.

Tässä selvityksessä on koottu yhteen tietoa ja kokemuksia venäläisten investoinneista Suomen metsäsektorille, investointeihin vaikuttaneista tekijöistä, onnistumisista ja epäonnistumisista. Aiemmin aiheesta ei ole raportoitu. Tavoitteenamme oli löytää venäläisten Suomen metsäteollisuuteen tekemien investointien onnistumisen avaimia ja vältettäviä karikoita. Onnistumisten osalta tulokset jäivät melkoisen laihoiksi. Vältettäviä karikoita sen sijaan löytyi runsain mitoin. Seuraavaksi olisi tarpeen tutkia venäläisten yrittäjien ja investoijien näkemyksiä ja kokemuksia investoinneista Suomen metsäsektorille. Venäjällä järjestettävät investointimesut saattaisivat olla hyvä paikka toteuttaa aihetta käsittelevä venäläisten haastattelu.



## Viitteet

- Helsingin Sanomat, 7.4.2014, Venäläiset takovat Suomessa matkailutappiota  
 Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1396756980145>  
 Luettu: 21.11.2014
- Rahaa rajan takaa, Helsingin sanomien kuukausiliite 9/2013  
 Luettavissa: <http://files.snstatic.fi/HS/2013/9/venalaisomistukset2/?1379737064237#>  
 Luettu: 15.5.2014
- Jumpponen, J., Ikävalko, M. ja Karandassov, B. 2009. Venäläisvetoinen yrittäjyys Suomessa  
 Lappeenranta University of Technology, Northern Dimension Research Center, Publication 55.  
 22s.  
 Luettavissa:  
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43866/isbn9789522147325.pdf?sequence=3>  
 Luettu: 18.11.2014
- Kauppalehden yrityshaku  
<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/>
- Minekonomrazvitija Rossii, lehdistöiedote 20.11.2014  
 Luettavissa:  
<http://economy.gov.ru/minec/press/news/201420111820>  
 Luettu: 26.01.2015
- Ollus, S-E, 2008: Venäläinen kapitalismi ja Suomi. EVA:n raportteja. 115s.  
 Luettavissa: <http://www.eva.fi/blog/2008/10/02/venalainen-kapitalismi-ja-suomi/>  
 Luettu: 18.11.2014
- RBK, 20.11.2014: Ottok kapitala iz Rossii v Oktjabre uskorilsja do maksimyma s natsala goda.  
 Luettavissa: <http://top.rbc.ru/finances/20/11/2014/546e4dcfcbb20f9821a97755>  
 Luettu: 26.01.2015
- Suomen pankin maksutasetilasto  
 Luettavissa:  
[http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/maksutase/Pages/tilastot\\_maksutase\\_ja\\_suorat\\_sijoitukset\\_maksutase\\_suorat\\_sijoitukset\\_suomeen\\_kanta\\_maittain\\_fi.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/maksutase/Pages/tilastot_maksutase_ja_suorat_sijoitukset_maksutase_suorat_sijoitukset_suomeen_kanta_maittain_fi.aspx)  
 Luettu: 18.11.2014
- Taloussanomat 16.6.2014  
 Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/yritykset/2014/06/16/soijavalmistaja-finnproteinkonkurssiin/20148479/12>  
 Luettu: 9.1.2015
- Tekniikka ja Talous, 27.11.2014  
 Luettavissa:  
<http://www.tekniikkatalous.fi/talous/kakkoset+ostivat+joptek+oyn+takaisin+suomeen+ndash+taustalla+venajapakotteet/a1032346>  
 Luettu: 29.1.2015
- Valtioneuvoston periaatepäätös: Team Finland -strategia ulkomaisten investointien edistämiseksi, 20.12.2012  
 Luettavissa: [https://www.tem.fi/files/35281/Strategia\\_ulkomaisten\\_investointien\\_edistamiseksi.pdf](https://www.tem.fi/files/35281/Strategia_ulkomaisten_investointien_edistamiseksi.pdf)  
 Luettu: 14.5.2014
- Yle, Pohjois-Karjalan uutiset, 15.1.2013  
 Luettavissa: [http://yle.fi/uutiset/puhos\\_board\\_etsii\\_jalleen\\_uutta\\_yrittajaa/6452166](http://yle.fi/uutiset/puhos_board_etsii_jalleen_uutta_yrittajaa/6452166)  
 Luettu: 18.11.2014



luke.fi

Luonnonvarakeskus  
Viikinkaari 4  
00790 Helsinki  
puh. 029 532 6000