

SAIMAAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Venäjän-kauppa

Risto Rantala

**SUOMALAISEN YRITYKSEN ETABLOITUMINEN MOSKOVAAN
CASE: ÅF-ENPRIMA**

Opinnäytetyö 2009

TIIVISTELMÄ

Risto Rantala

Suomalaisen yrityksen etabloituminen Moskovaan, Case ÅF-Enprima, 43 sivua,
1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, Liiketalouden koulutusohjelma, Venäjän-kauppa

Opinnäytetyö, 2009

Ohjaaja: Minna Ikävalko, yliopettaja

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia suomalaisen yrityksen etabloitumisprosessia Venäjälle Moskovaan. Tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia eri vaihtoehtoja yrityksellä on sen halutessaan luoda läsnäolonsa paikallisilla markkinoilla pelkän viennin sijasta.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta pääosiosta, joista ensimmäinen on teoriaosa ja toinen on tutkimusosa. Teoriaosassa kerrotaan ensin yleisesti yritysten kansainvälistymisestä ja siitä edetään etabloitumiseen, jota valotetaan esimerkein. Teoriaosiossa käydään myös läpi hieman suomalaisyritysten aikaisempaa toimintaa Venäjällä sekä Moskovan kiinnostavuutta yritysten näkökannalta.

Tutkimusosiossa käydään läpi kohdeyrityksen etabloituminen Moskovaan alkaen yrityksen historiasta aina nykypäivään asti. Siinä kerrotaan yksityiskohteisesti yrityksen tekemistä ratkaisuihin sekä siitä, mitä niistä seurasi. Tutkimuksesta käy ilmi, miten etabloituminen käytännössä hoidettiin, mitkä tekijät vaikuttivat päätöksiin, sekä keneltä saatiin apua sitä tarvittaessa. Tutkimusosio suoritettiin haastattelemalla kohdeyrityksen Venäjän-toimintojen tämänhetkistä johtajaa Heikki Melamiestä. Yksittäisen yrityksen etabloitumisprosessin lisäksi haastattelusta saatiin tietoa myös yleisemmin Venäjän energiamarkkinoiden tilasta.

Opinnäytetyön tuloksista voidaan mainita mm. seuraavaa: etabloitumistavan valintaan vaikuttaa se, millä voimavaroilla siihen ryhdytään. Jos yritykselle riittää pelkkä pienimuotoinen toiminta paikanpäällä, on edustusto hyvä vaihtoehto. Jos taas toimintaa halutaan alkaa laajentaa enemmän, on olemassa monipuolisempiakin toimintamalleja, kuten paikallisen juridisen yksikön perustaminen tai esimerkiksi yritysosto.

Case-osion tuloksista taas nousee esiin se, että pitkäjänteinen paikallisesti hoidettu yritystoiminnan kehittäminen ja emoyhtiön vankka tuki johtavat ennen pitkää hedelmälliseen lopputulokseen. Enpriman etabloitumisprosessi Moskovaan on monilta osin ns. klassinen tapa hoitaa siirtyminen paikallisille markkinoille edustuston kautta omaksi juridiseksi yksiköksi.

Asiasanat: Venäjä, Moskova, Etabloituminen, Kansainvälistyminen

ABSTRACT

Risto Rantala

Establishing of a Finnish Company in Moscow, Case ÅF-Enprima, 43 pages, 1 appendices.

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Degree Programme in International Business

Russian Trade

Bachelor's Thesis 2009

Instructor: Principal Lecturer Minna Ikävalko,

The purpose of this thesis was to study a Finnish company's establishing process in Moscow, Russia. The objective was to explore the various options a company has when it desires to establish a presence in local markets instead of only having export activities.

This thesis consists of two main sections, the first of which is theoretical and the other is a research section. The theoretical part describes first, in general, corporate globalization and a move forward to establish a local presence, which is illustrated by examples. In the theoretical section an overview of earlier activities of Finnish companies in Russia and generally Moscow's attractiveness for doing business for Finnish companies is discussed.

In the empirical part the target company's establishing process beginning from the company's history all the way to the present day activities is studied. This section describes in detail the company's decision-making process and its consequences. How the establishing was made in reality is found out in the study. Which factors affected taken decisions and where the help come from when needed were also considered. The empirical part was conducted by interviewing the target company's current Russia's operational manager Heikki Melamies. In addition to the information gathered about the target company, the interview gave general information about the current state of the Russian energy market.

The results of the thesis may be cited as follows: the way in which the establishing is executed depends on how much resources are used in it. If the company's activities are only small-scale then a small representative office should be enough. However, if the business begins to expand more, there will be more diverse business models for the company to consider, e.g. buying a local legal entity, creating a new entity or acquisition.

The results of the empirical part highlight the facts that the long-term locally managed development of the business and the strong support of the parent company end with good and solid results. Enprima's establishing in Moscow is in many ways a classic model of the managing company's establishing process in the local markets from a representative office to its own legal entity.

Keyword: Russia, Moscow, Establishing, International Business

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Työn tavoitteet ja rajaukset.....	5
1.2	Tutkimusongelma sekä osaongelmat.....	6
1.3	Tutkimuksessa käytettävä menetelmä.....	6
1.4	Työn rakenne.....	7
2	KANSAINVÄLISTYMINEN.....	8
2.1	Taustaa kansainvälistymisestä.....	8
2.2	Kansainvälistymisen vaiheet.....	9
3	ETABLOITUMINEN VENÄJÄLLE KANSAINVÄLISTYMISSPROSESSISSA.....	11
3.1	Etabloitumisesta yleisesti.....	12
3.2	Etabloitumistavan valintaan vaikuttavia tekijöitä.....	14
3.3	Yleisimmät etabloitumuksmuodot Venäjälle.....	15
3.3.1	Edustusto.....	15
3.3.2	Rajavastuuyhtiö.....	17
3.3.3	Osakeyhtiö.....	17
4	SUOMALAISYRITYKSET VENÄJÄN MUUTOKSISSA.....	19
5	MOSKOVA SIJOITTAUTUMISPAIKKANA.....	20
6	CASE-ÅF-Enprima.....	22
6.1	Kohdeyrityksen historiaa.....	22
6.2	Kohti etabloitumista.....	25
6.3	Etabloitumisen vaiheet sekä käytännön toteutus.....	27
6.4	Yritysosto.....	34
6.5	Kokemuksia ja ongelmia – Case yhteenveto.....	37
7	LOPPUYHTEENVETO.....	38
	LÄHTEET.....	42

LIITEET

Liite 1 Haastattelun aihealueet

1 JOHDANTO

Tutkimuksen aiheena on yrityksen etabloitumisprosessi Moskovaan suomalaisen yrityksen näkökulmasta. Moskovaan siksi, että se on Venäjän taloudellinen, poliittinen ja kulttuurinen keskus, jossa ovat edustettuina kaikki Venäjän taloudelliset ja poliittiset toimijat. Siellä ovat myös Venäjän ostovoimaisimmat kuluttajat sekä väestöpohja on lähialueet mukaan luettuna Pohjoismaiden kokoinen.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Työn tavoitteena on tutkia, miten käytännössä hoituu suomalaisen kansainvälisyyden yrityksen etabloitumisprosessi Venäjälle nimenomaan Moskovan näkökulmasta. Aihetta on lähdetty tutkimaan kirjoittajan oman kiinnostuksen pohjalta ja siksi, että siitä saattaa olla konkreettista hyötyä lukijalle/yritykselle, jolla on kiinnostusta etabloitumisesta Moskovaan. Kirjoittajan kiinnostus aiheeseen on herännyt, koska hän on työskennellyt jo useampana kesänä Moskovassa suomalaisissa yrityksissä.

Empiirisessä osiossa tutkitaan ÅF-Enprima -nimisen yrityksen etabloitumisprosessia Moskovaan alkaen vuodesta 2003 vuoteen 2008 asti. Vuonna 2009 ÅF-Enprima osti pietarilaisen Lonas Tehnologian, ja sen vuoksi vuosi 2009 on tämän työn tarkastelujakson ulkopuolella.

Työ on rajattu käsittelemään yrityksen kansainvälistymistä siitä alkaen, kun yritys päättää perustaa oman yksikön Moskovaan tilanteessa, jossa oma läsnäolo paikanpäällä katsotaan liiketoiminnan kehittämisen kannalta välttämättömäksi.

Tutkimuksessa ei käsitellä kaikkia eri tapoja hoitaa ulkomaankauppaa Suomesta Venäjälle, eikä etabloitumista edeltäviä vaiheita, vaan nimenomaan sitä, millä eri tavoin yritys voi luoda oman läsnäolonsa Moskovassa. Tutkimuksessa pyritään tuomaan esille erilaisia näkökulmia ja käytännön asioita itse etabloitumisprosessista.

Työn kirjoittajalla on omakohtaista kokemusta pitkältä aikaväliltä Venäjältä sekä erityisesti Moskovasta. Hän on asunut Moskovassa sekä lapsena, että kolmena edellisenä kesänä ollessaan työharjoittelussa muutamassa suomalaisessa yrityksessä. Hän oli myös vaihto-opiskelijana Pietarissa syksyllä 2007, sekä työskentelee tällä hetkellä (keväästä 2009 lähtien) viisumivirkailijana Suomen Moskovan suurlähetystössä. Kirjoittajalla on laaja-alaista tuntemusta niin Venäjän kulttuurista, taloudesta kuin politiikastakin.

1.2 Tutkimusongelma sekä osaongelmat

Tämän tutkimuksen pääongelma on: Millainen on kansainvälistyvän suomalaisyrityksen etabloitumisprosessi Moskovaan? Tutkimuksen osaongelmia ovat: Mitkä tekijät vaikuttavat toimintatavan valintaan etabloiduttaessa Moskovaan? Mitä Moskovaan etabloiduttaessa tulee tietää ja ottaa huomioon?

1.3 Tutkimuksessa käytettävä menetelmä

Tutkimuksessa on teoriaosio, jossa selvitetään Moskovaan etabloitumista eri lähteitä ja esimerkkejä hyväksikäyttäen. Tutkimuksen toinen osa perustuu empiiriseen tutkimukseen, jossa haastattelun avulla selvitettiin case-yrityksen etabloitumisprosessia Moskovaan. Sitä tuetaan etabloitumisprosessin dokumenteilla ja siinä käydään myös läpi yrityksen päätösprosessi ja strategian toteutustavat.

”Haastattelu on siinä mielessä ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa.” (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2003, 193)

Tutkimukseen valittiin haastattelumenetelmä, koska sitä kautta päästiin parhaiten tutustumaan ja paneutumaan kohdeyrityksen etabloitumisprosessiin. Haas-

tattelu oli muutenkin sopiva tapa tehdä tutkimus, koska opinnäytetyössä keskityttiin vain yhteen kohdeyritykseen ja haastatteleamalla tekijä oli jatkuvassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelut tehtiin syyskuun 7. 8. ja 11. päivän iltoina Heikki Melamiehen (Regional Director, Russia and CIS, ÅF-Consult) toimistolla Vantaan Myyrmäessä. Melamies soi kiitettävän paljon aikaa tutkimuskohteena olevan etabloitumisprosessin kokonaiskuvan selvittämiseksi. Haastattelija sai tutustua myös joukkoon luottamuksellista materiaalia, johon tutkimuksessa ei voida suoraan viitata, mutta jota on osittain käsitelty yleisesti.

Melamies on ollut IVO-Fortum-Enprima-ÅF yritysrakenteiden kaikissa muutoksissa mukana vuodesta 1996, ja tästä enimmäkseen ajan Venäjän operaatioissa. Haastattelun aikana Melamies oli ÅF-Enprima Venäjän (IVY) maajohtaja ja koordinoi ÅF:n Suomen yritystä koskevia operaatioita. Lisäksi hän vastasi ÅF Groupin asettamasta tehtävästä saattaa pietarilaisen ZAO Lonas Tehnologian taloushallinnon seuranta- ja raportointijärjestelmä omistajatahon vaatimuksia vastaavaksi. Lonasissa oli tällöin rakenteilla taloushallintoon rajoittuva ERP-järjestelmän (Enterprise Resource Management) luominen.

1.4 Työn rakenne

Työn rakenne koostuu neljästä osiosta, jotka ovat seuraavat: Johdanto, teoria, empiria ja loppuyhteenveto.

Johdannossa tutustutetaan lukija tutkimuksen tavoitteisiin ja rajauksiin. Siinä kerrotaan, mitä tutkitaan ja miksi. Siinä myös kerrotaan käytetystä menetelmästä ja tutkimuksen tavoitteista.

Teoriaosiossa käydään läpi hieman yleisesti yritysten kansainvälistymistä sekä sitä, miten edetään alkuvaiheen kansainvälistymisestä etabloitumista kohti. Mitkä syyt siihen voivat johtaa ja mitä sillä saavutetaan.

Empiirisessä osiossa taas käydään läpi ÅF-Enpriman etabloitumisprosessi Moskovan edustuston perustamisesta alkaen vuodesta 2003. Siinä myös kerro-

taan laajemmin ÅF-Enpriman edeltäjien vaiheita ennen tutkimuksen kohteena olevaa Moskovan etabloitumista.

Loppuyhteenvedossa pohditaan tutkimuksessa selvinneitä asioita ja tehdään niistä päätelmiä.

2 KANSAINVÄLISTYMINEN

Tässä luvussa käsitellään kansainvälistymisen taustaa sekä mitä vaiheita siihen sisältyy.

2.1 Taustaa kansainvälistymisestä

Globaalistuminen, markkinoiden avautuminen ja yhä lisääntyvä keskinäinen riippuvuus markkinoilla, eri maiden välisessä taloudessa, politiikassa ja kulttuurissa on huomioitava yrityksen toiminnassa. Kilpailu on kehityksen myötä lisääntynyt ja kotimarkkinat riittävät turvaamaan yhä harvemman yrityksen menestyksen. (Viitala & Jylhä 2001, 221.)

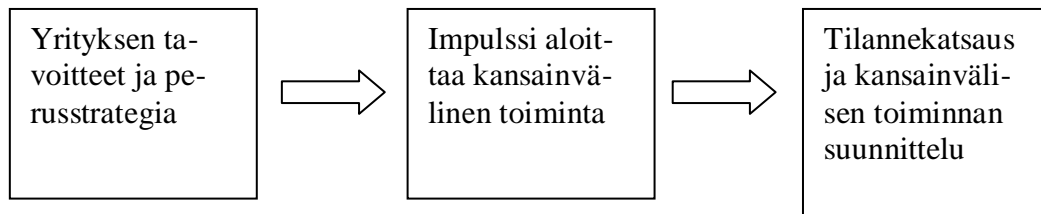
Yritykset päätyvät kansainvälisen toiminnan aloittamiseen hyvin erilaisista lähtökohdista. Joskus syy saattaa olla kotimarkkinoiden pienuus tai kasvun laantuminen. Joskus taas asiakas kotimaassa saattaa levittää toimintaansa ulkomaille, ja sen seurauksena on kannattavaa seurata asiakkaan toimintoja myös ulkomaille. (Äijö 2008, 25.)

Seuraavassa on muutama kysymys, jotka voivat auttaa ulkomaille siirtymisen päätöksenteossa (Äijö 2008, 25.):

Onko yritysjohto valmis kansainväliseen toimintaan? Sopiiko se yrityksen filosofiaan? Tiedetäänkö mitä resursseja, osaamista ja tietoa tämä vaatii ja ollaanko siihen valmiita yrityksessä? Tunnettaanko vientimarkkinat riittävän hyvin, ja onko

yrityksen tuotteille/palveluille riittävästi kysyntää? Tunnettaanko ulkomaisten asiakkaiden tarpeet ja ostokäyttäytyminen sekä kilpailijat riittävän hyvin?

Lyhyesti sanottuna, pitkällä aikavälillä kaikki kansainvälistymisen syyt voidaan kiteyttää yhteen keskeiseen tarpeeseen: yrityksen kasvun ja tuloksen turvaamiseen. (Äijö 2008, 39.)



Kuvio 1. Päätöksenteko kansainvälistymisprosessissa (Äijö 2008, 41)

Yrityksen kansainvälistymistä ja liiketoimintaa Venäjän kanssa tukee myös tilasto, jonka mukaan kauppa Venäjän kanssa ennen maailmanlaajuisia talouskriisiä oli vuosittain n. 12 miljardia euroa. (Äijö 2008, 43.)

2.2 Kansainvälistymisen vaiheet

Yrityksen kansainvälistyminen alkaa tyypillisesti vienti- ja tuontitoiminnasta. Yrityksen toiminta voi kuitenkin olla erittäinkin kansainvälistä jo pitkään ennen viennin aloittamista, sillä monilla aloilla esimerkiksi tavarat ja raaka-aineet sekä tuotannon koneet ja laitteet hankitaan ulkomailta. (Viitala & Jylhä 2001, 222.)

Kun yritys myy tavaroita tai palveluja ulkomaille, on kyseessä vienti. Kun toimintoja (tuotteita, tuotantoa ja palveluita) siirretään kohdemaissa tapahtuviksi, puhutaan usein varsinaisesta kansainvälistymisestä. Kansainvälistyminen on siis jatkoa viennille. Pienyritys siirtyy vientimarkkinoille perinteisesti vaiheittain seuraavasti (Viitala & Jylhä 2001, 227.):

Aluksi yritys myy vain kotimarkkinoille.

Yritys etsii tietoa vientimahdollisuuksista.

Yritys kokeilee vientiä yhteen maahan.

Vienti kasvaa ja laajenee muihin maihin.

Vienti on merkittävä, jopa keskeinen tekijä yrityksen menestymisessä.

Usein myynnin kasvaessa sekä tiedon ja kokemuksen karttuessa yrityksen voi olla mielekästä siirtyä itse hoitamaan omien tuotteidensa myynti paikallisen edustajan käytön sijasta. Tästä syystä ensimmäinen askel etabloitumista kohti on oman myyntikonttorin perustaminen. (Äijö 2008, 191.)

Myyntikonttorin perustamisella saavutetaan pysyvä juridinen ja fyysinen läsnäolo ulkomaisilla markkinoilla. Myyntikonttorin perustamisen edellytyksenä on tietyn volyymi- ja tuottokynnyksen saavuttaminen. Kyseinen toimintamuoto aiheuttaa jatkuvia kiinteitä kustannuksia, jotka on katettava myynnillä. Toinen edellytys on se, että yritys on hankkinut riittävästi kokemusta ja markkinainformaatiota pystyäkseen hoitamaan tämän vientiä vaativamman toimintatavan ulkomaisilla markkinoilla. (Äijö 2008, 196.)

Myyntikonttorin perustaminen on luontevin tapa siirtyä viennistä sijoitusmuotoiseen kansainvälistymiseen. Yksinkertaisin vaihtoehto on perustaa edustusto tai sivuliike. Kotimainen emoyhtiö vastaa niiden velvoitteista, joten juridisessa mielessä ne ovat epäitsenäisiä. Tällä tavoin päästään liikkeelle nopeasti, mahdollisimman vähin kustannuksin. Myyntikonttorista voidaan tehdä myös juridisesti itsenäinen. Tämä on kuitenkin investointina edellistä vaihtoehtoa vaativampi, ja siksi sen synnyttämät riskitkin ovat suuremmat. Tavallisimmin myyntikonttorin perustamisessa epäonnistutaan siksi, että esimerkiksi markkinoita, myyntipotentiaalia ja investointeja ei ole selvitetty etukäteen. Perusteellinen ennakkosuunnittelu on tässäkin paras tae onnistumiseen. (Viitala & Jylhä 2001, 228.)

Myyntikonttorista eteenpäin siirryttäessä yksi mahdollinen vaihtoehto on yhteisyrityksen perustaminen. Joint-venture eli yhteisyritys tarkoittaa viejän kohde- maassa tai kolmannessa maassa sijaitsevan yrityksen kanssa perustettua yhteisomistukseen perustuvaa organisaatiota, joka voi toimia esimerkiksi tuotan-

non, suunnittelun tai markkinoinnin alueella. Yhteisyritys voi olla myös löyhä yhteenliittymä tai erillinen yhtiö, jonka tarkoituksena on yhdistää monen eri alan osaamista esimerkiksi projektiviennin yhteydessä. Tyypillinen esimerkki tästä on suunnittelutoimiston, rakennuttajan ja prosessin toimittajan yhteinen määräaikainen projekti. Kehitysmaissa ja entisissä sekä nykyisissä socialistisissa maissa yhteisyritys on usein realistisin sijoitusmuotoisen kansainvälistymisen vaihtoehto. (Viitala & Jylhä 2001, 230- 231.)

Mikäli kohdemaahan halutaan omaa tuotantotoimintaa tulevat kysymykseen mm. seuraavat vaihtoehdot: tuotantolaitoksen perustaminen, osuuden ostaminen olemassa olevasta yrityksestä tai lähteminen mukaan yhteistyöyhteyteen. Yrityksostolla pyritään nopeaan pääsyyn markkinoille tai markkinaosuuden kasvattamiseen. Sen avulla voidaan myös saada yrityksen haltuun haluttu tuotanto tai tekniikka. Ostettava yritys ei aina ole jotakin fyysistä tavaraa tuottava yritys, vaan se voi olla esimerkiksi kaupan- tai palvelualan yritys.

Yrityksostossa on monia etuja. Tärkein etu on se, että päästään nopeasti liikkeelle: ostettavalla yrityksellä on jo olemassa oleva tuotanto, tuotteet, johto, työntekijät, jakelu ja asiakkaat eli toimivat markkinat ja markkinaosuus. Uutta yritystä perustettaessa samaan tilanteeseen pääsy voi viedä vuosia. Lisäksi on huomattava, että yritysosto ei luo lisää kilpailua kyseisen alueen markkinoilla toisin kuin uuden yrityksen perustaminen. (Viitala & Jylhä 2001, 245.)

3 ETABLOITUMINEN VENÄJÄLLE KANSAINVÄLISTYMIS- PROSESSISSA

Tässä luvussa käsitellään etabloitumista yleisesti, etabloitumistavan valintaan vaikuttavia tekijöitä sekä yleisimpiä etabloitumismuotoja Venäjälle.

3.1 Etabloitumisesta yleisesti

Mitä on etabloituminen?

Etabloituminen on oman aseman vakiinnuttamista jollain alueella. Tässä opin-
näytetyössä tarkastellaan yrityksen fyysisen toiminnan vakiinnuttamista Mosko-
vassa. Yrityksen etabloituessa jollekin alueelle, se luo sinne pysyvän fyysisen
läsnäolon ja toimii konkreettisesti paikallisilla markkinoilla esimerkiksi viennin
sijaan.

Jossakin vaiheessa liiketoimintaansa monen suomalaisyrityksen on ratkaistava,
kuinka kehittää toimintaansa suuremman markkina- ja asiakashallinnan varmis-
tamiseksi, suuremman markkinaosuuden saamiseksi, paremman asiakaspalve-
lun ja tuotetoimitusten turvaamiseksi sekä laajemman asiakaskunnan hankkimi-
seksi. Yleisin vastaus tähän on oman yrityksen perustaminen Venäjälle, eli
etabloituminen (Bäckmand-Liimatta & Azeem 2005, 192.)

Oheisissa taulukoissa on esitelty etabloitumisen plussia ja miinuksia Venäjälle mentäessä

Taulukko, plussat ja miinukset, (Bäckmand-Liimatta & Azeem 2005, 192.)

- + Parempi markkinoiden hallinta
- + Brändin kehittäminen omissa käsissä
- + Parempi asiakashallinta ja uusien asiakkaiden tehokkaampi hankinta
- + Parempi asiakaspalvelu sekä vähemmän erilaisia kaupan ”välittäjiä”,
- + Edullisempi ja helpompi logistiikka sekä joustavampi ja suora operointi asiakkaan kanssa: pienet erät varastosta, ei asiakkaalle raskaita tullaus- ja maksukuvioita
- + Parempi laadunvalvonta
- + Tuotemerkkisuojan valvonta
- + Alhaisemmat kustannukset
- + Venäjällä olevien raaka-ainevarojen parempi hyödyntäminen

- Taloudellinen riski
- Yrityshallinnolliset velvoitteet
 - rekisteröinnit, luvat, lisenssit ym.
 - verotus
 - henkilöstöhallinto
- Yritystoimintaan liittyvä byrokratia
- Syvemmän markkina- ja asiakastuntemuksen sekä yrityshallinnon lainsäädännön ja käytännön tuntemisen tarve
- Raaka-aineen saanti ja raaka-aineen laatu

Oheisista taulukoista nähdään, että etabloitumista puoltavia seikkoja on useita vaikkakin myös miinuksia on olemassa.

3.2 Etabloitumistavan valintaan vaikuttavia tekijöitä

Huomioon otettavia seikkoja etabloiduttaessa Venäjällä ovat mm. seuraavat asiat:

Onnistuneiden yritysostojen huono menestys johtuu useimmiten haltuunoton epäonnistumisesta. Yrityksen toimintojen on oltava kokoajan omistajien kontrollissa. Tuotannollinen ja taloudellinen kontrolli sekä seurantajärjestelmien luominen on edellytys yrityksen menestyvälle toiminnalle. Ainakin alkuvaiheessa on hyvä, että paikalla on myös suomalaista henkilökuntaa. Toki riippuu myös yrityksen toimialasta, missä määrin suomalaishenkilökunnalla toimintaa hoidetaan.

Myös liikekumppaneiden taustojen selvittäminen on tärkeää, koska Venäjällä toimiessa riskit liikekumppaneiden rehellisyyden ja lojaliteetin kanssa ovat Suomea suuremmat.

Avainhenkilöstön huolellinen valinta on tärkeää, koska se vastaa ensikädessä tärkeistä päätöksistä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä.

Taloushallintoon ja kirjanpitoon pitää kiinnittää erityistä huomiota, sillä niillä on suuri vaikutus yrityksen toimintaan. Varsinkin kirjanpitäjällä on suuri rooli venäläisessä yrityksessä. Hän onkin melkein toimitusjohtajan kaltainen vastuuhenkilö, jonka hyväksyntä tarvitaan moneen ratkaisevaan päätökseen. (Kekki 2008, 9.)

3.3 Yleisimmät etabloitumismuodot Venäjälle

Omien yksiköiden perustamistahti Venäjälle on kiihtynyt viime vuosina kasvavan talouden johdosta. Toki tällä hetkellä tahti on hiipunut maailmanlaajuisen taloustilanteen takia. Etabloiduttaessa on tärkeää valita sellainen toiminta/yhtiömuoto, joka vastaa yrityksen tarpeita ja edesauttaa alalla toimimista.

3.3.1 Edustusto

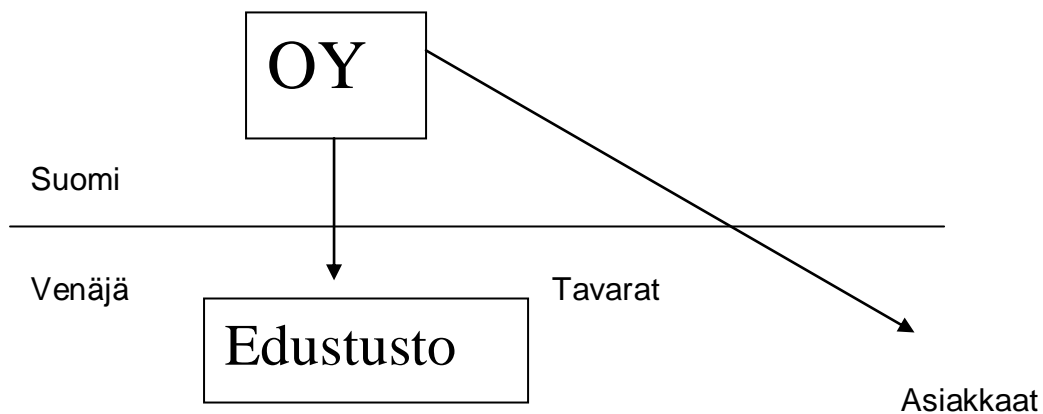
Neuvostoliiton aikana ennen perestroikaa edustusto oli ainoa mahdollinen etabloitumistapa paikanpäälle (Melamies 2009).

Edustuston suosio ulkomailla toimiessa on viime vuosien aikana hiipunut yhtiömäisen toiminnan kustannuksella. Edustusto ei ole oma juridinen henkilö vaan se edustaa kotimaassa olevaa emoyhtiötä ja turvaa sen etuja asemamaassaan. Emoyhtiö on velvollinen vastaamaan edustuston vastuista ja velvoitteista rajoituksetta. Edustusto ei saa itse harjoittaa kaupallista toimintaa vaan se keskittyy kontaktien luontiin, markkinaympäristön seurantaan, markkinatutkimuksiin sekä muihin pohjustaviin töihin asemamaassa. Koska edustusto ei muodosta kiinteää toimipaikkaa silloin kun se pysyy kaupallisen toiminnan ulkopuolella, se on Venäjän tuloverosta vapaa yksikkö. (Bäckamand-Liimatta & Azeem 2005, 193.)

Suomen ja Venäjän välisestä verosopimuksesta saa selville, mitkä toimet ovat edustustolle mahdollisia ilman, että edustusto muuttuu kiinteäksi toimipaikaksi. Edustusto toimii aina määräaikaaisuuden periaatteella, eli sen rekisteröinti on uusittava ja rekisteröintimaksut suoritettava 1–3 vuoden välein. Perustettaessa edustustoa Moskovaan se tulee rekisteröidä Moskovan Valtiollisessa Rekisteröintikamarissa. (Bäckamand-Liimatta & Azeem 2005, 193.)

Aikaisemmin edustuston käyttöä varten on ollut joitakin helpotuksia mm. työlupa-asioissa. Nykyisin edustustonkin ulkomaiset työntekijät joutuvat hakemaan työluvat ja viisumit. Edustustoon voi tuoda irtainta omaisuutta kuten auton ja toimistotarvikkeita ilman tullausta, mutta käytännössä niiden tuonti on vähäistä, koska niiden maksimi maassaoloaika voi olla vain kaksi vuotta. (Bäckamand-Liimatta & Azeem 2005, 193.)

Edustusto on myös vapautettu vuokranmaksujen arvonlisäverosta ja edustuston kirjanpito ja talousraportointi paikallisille tahoille on yksinkertaisempi kuin yrityksissä. Edustusto myös lakkaa olemasta akkreditointikautensa päättyessä ellei sitä uusita, kun taas yritys pitää erikseen lakkauttaa, mikä on hankala ja hidlas prosessi. (Bäckamand-Liimatta & Azeem 2005, 193.)

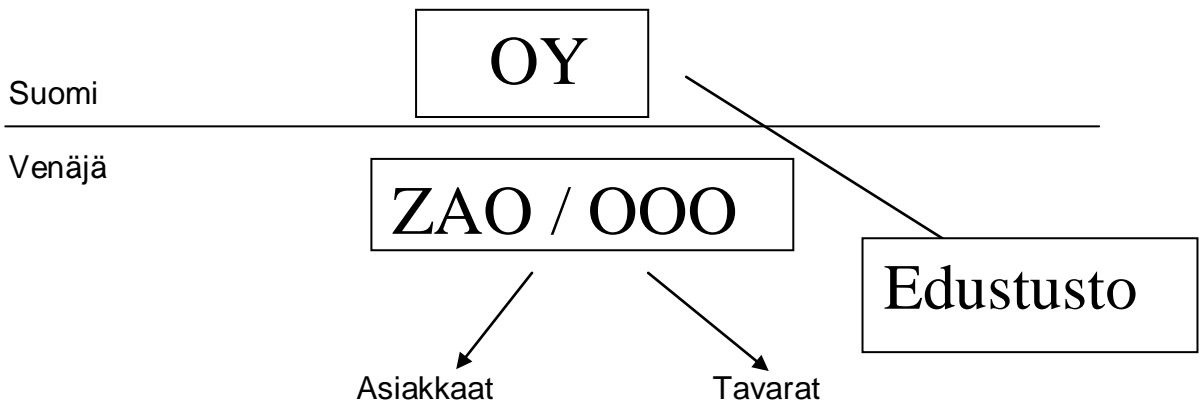


Kuvio 2. Edustuston toimintamalli. (Nykänen 2007, 5.)

ÅF-Enpriman Moskovan edustuston päällikkö Melamies (2009) toteaaakin, että edustusto on hyvä välivaiheen toimintatapa koska siinä riskit ovat rajatut ja sen avulla voidaan suorittaa markkinointityötä paikanpäällä sekä luoda asiakaskontakteja. Rajoituksena taas voidaan nähdä se, että edustuston nimissä ei voi tehdä liiketoimia paikallisten yritysten kanssa.

3.3.2 Rajavastuuyhtiö

Rajavastuuyhtiö (ООO общество с ограниченной ответственностью) on yhtiömuodoista Venäjällä nykyään kaikkein suosituin. Se on kaupallista toimintaa harjoittava yhtiö, jonka pääoma on jaettu osuuksiin ja jonka omistajien vastuu rajoittuu yhtiöön sijoittamansa pääoman määrään. Toisin kuin osakeyhtiössä, rajavastuuyhtiön osuuksia ei tarvitse rekisteröidä. Yhtiö on tehdyistä sitoumuksista vastuussa vain omaisuudellaan. Tämä on myös hyvä muistaa kun neuvottelee tällaisen yhtiön kanssa myyntisopimuksista. Rajavastuuyhtiön voi perustaa vaikka vain yksi henkilö tai yhtiö. Rajavastuuyhtiön perustamisasiakirjoista voidaan mainita perustamissopimus, jossa määritellään mm. yhtiön perustajat, peruspääoman suuruus, voiton jako, perustajien eroamisedot jne. (Bäckamand-Liimatta & Azeem, 2005, 197.)



Kuvio 3. Osake- ja rajavastuuyhtiön toimintamalli. (Nykänen 2007, 6.)

3.3.3 Osakeyhtiö

Myös osakeyhtiö on suosittu toimintamuoto Venäjällä. Osakeyhtiönkin voi perustaa vain yksi henkilö tai yritys, vaikka useimmissa tapauksissa osakkaita on

enemmän. Toisin kuin rajavastuuyhtiössä, osakkaat eivät ole vastuussa yhtiön veloista vain yhtiöön sijoittamallaan pääomalla.

Venäjällä on kaksi osakeyhtiömuotoa. Ne ovat avoin (OAO = otkrytoe aktsionernoe obschestvo) ja suljettu (ZAO = zakrytoe aktsionernoe obschestvo).

Seuraavassa muutamia eroja kahden edellä mainitun välillä (Bäckamand-Liimatta & Azeem 2005, 197.):

Avoin osakeyhtiö

Osakeanti on julkinen

Osakkeenomistajien määrä ei ole rajoitettu

Vähimmäispääoma 1000 kertaa minimipalkka

Suljettu osakeyhtiö

Osakeanti ei ole julkinen

Osakkaiden lukumäärä ei saa ylittää 50

Vähimmäispääoma 100 kertaa minimipalkka

Osakeyhtiön peruspääoman muodostavat omistajien sijoitukset, jolla yhtiö vastaa sitoumuksistaan. Pääoman suuruus määritellään yhtiöjärjestyksessä. Osakkeet on rekisteröitävä Federatiivisessa Arvopaperikomiteassa tai sen alueosastossa. Osakeyhtiölle on ominaista se, että yhtiöllä on oltava vararahasto, jonka on oltava suuruudeltaan vähintään 5% osakepääomasta. Yhtiön perustamista varten tarvitaan perustamissopimus, jossa mm. määritellään peruspääoma, osaketyypit, osakkeiden arvot jne. Jos perustajana on vain yksi henkilö riittää pelkkä yhtiöjärjestys eikä perustamissopimusta tarvita. Osakeyhtiön ylin hallintoelin on yhtiökokous, joka kokoontuu kerran vuodessa. (Bäckamand-Liimatta & Azeem 2005, 197-199.)

Edellä kerrottiin kolme yleisintä etabloitumismuotoa luotaessa fyysinen läsnäolo Venäjällä. Edellämainituista yhtiömuodoista rajavastuuyhtiö on kaikkein suosituin sekä ulkomaisten että paikallisten toimijoiden keskuudessa. Tämä johtuu

ensi sijassa siitä, että siinä osakkaat vastaavat yhtiön veloista pelkästään yhtiöön sijoitetulla pääomalla, eivätkä henkilökohtaisella omaisuudellaan. Rajavastuuyhtiön perustaminen on myöskin helpompaa ja vähemmän byrokraattista kuin osakeyhtiön perustaminen. Edustusto taas ei voi toimia juridisena toimijana, eikä siis tehdä esimerkiksi sopimuksia muiden firmojen kanssa.

4 SUOMALAISYRITYKSET VENÄJÄN MUUTOKSISSA

Neuvostoliiton talous oli lähes täysin suljettu ulkomaailmalta. Maa oli tietysti riippuvainen ulkomaankaupasta, mutta tapa jolla se hoidettiin, poikkesi normaaleista toimintatavoista totaalisesti. Ulkomaankauppa oli täysin eristetty maan muusta taloudesta omaksi saarekkeekseen. (Mäkinen 2005, 12.)

Kauppaa Neuvostoliiton kanssa käytiin kahdenkeskisessä järjestelmässä, johon kuuluivat niin tiukat vaatimukset kotimaisuusasteesta kuin poliittiset neuvottelutkin. Yritysten kannalta tämä protokollakauppa oli melko varmaa ja kannattavaa. Tämän poliittisesti säädellyn kaupan osuus koko Suomen ulkomaankaupasta nousi ylimmillään neljännekseen. Neuvostoliiton kaupan tukipylväs oli Neste, jonka tuoman raakaöljyn varaan rakennettiin pitkälti koko Suomen vienti Neuvostoliittoon. Suomen teollisuuden johtajat oppivatkin hymyilemään vapautuneesti kohottaessaan samppanjalaseja Neuvostoliiton johtavien poliitikkojen kanssa. Järjestelmä romahti luonnollisesti samalla kuin Neuvostoliittokin. (Mäkinen 2005, 7.)

Suomalaiset olivat käynnistäneet ensimmäiset yhteisyritykset ja tuotannolliset investoinnit Neuvostoliittoon jo 1980-luvun loppupuolella. Menestys oli tuolloin vaihtelevaa, mutta muutamat niistä ovat kriisien karaisemina edelleen olemassa, esimerkiksi Stockmann. (Mäkinen 2005, 11.)

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

Moskovassa jopa 30 000, minkä katsottiin merkitsevän myös kohtuullista asiakaspohjaa omalle liikkeelle. Tämän teki mahdolliseksi logistinen asema. Päivittäinen rautatieyhteys yhdisti Helsingin ja Moskovan. Vuonna 1989 Stockmannista tuli ensimmäinen länsimainen vähittäiskaupan harjoittaja Neuvostoliitossa. (Mäkinen 2005, 54.)

Neuvostoliiton ajan lähestyessä loppuaan yritystoiminta muuttui pikkuhiljaa ”normaaliksi”. Clearing kaupan ja valtioiden välisten sopimusten tilalle tulivat ensiksi yhteisyritykset eli kooperatiivit, ja Neuvostoliiton sitten lopulta romahtaessa alkoi vapaan markkinatalouden aika, jolloin monet suomalaisetkin yritykset rupesivat itsenäisesti kilpailemaan muiden kansainvälisten ja paikallisten yritysten kanssa.

5 MOSKOVA SIJOITTAUTUMISPAIKKANA

Alla muutama tieto Moskovasta:

- Federaation oma subjekti
- asukkaita 10 - 12 miljoonaa + lähialueet noin 6 miljoonaa.
- Pääkaupunki
- Moskovan osuus koko Venäjän bruttokansantuotteesta n. 21 %
(Pohjonen & Leibinen 2007, 12)

Moskova on Venäjän taloudellinen ja hallinnollinen keskus, jossa on hyvä olla paikanpäällä jos haluaa toimia Venäjällä laajemmin kuin vain Suomen lähialueilla. Venäjän suurimmat yritykset ovat pääasiassa joko suoraan moskovalaisia yrityksiä tai vähintään laajasti edustettuna Moskovassa. Moskovassa ovat edustettuina myös miltei kaikki maailman maat diplomaattisten edustustojensa kautta, sekä Venäjän muut alueet, joilla on omat edustustonsa federaation pääkaupungissa. Tämän johdosta verkostoituminen onnistuu Moskovassa ehkä paremmin kuin missään muualla Venäjällä. Niin ikään Moskovan ja lähialueiden talousalueella on Skandinavian maiden kokoinen väestöpohja. Moskovassa on

korkeasti koulutettua työvoimaa, josta tosin on kovan kilpailun vuoksi joillakin sektoreilla pulaa. Myös hallinto ja eri viranomaiset ovat laajalti edustettuina Moskovassa.

Moskova on yksi maailman suurimmista kaupungeista ja se on Venäjän tärkein ja keskeisin teollisuus-, kaupp- ja rahoituskeskus. Lähes kaikki teollisuuden alat ovat edustettuina Moskovassa. Moskovassa toimi yli 1 000 suurta ja 13 000 pientä ja keskisuurta teollisuuden alan yritystä. Teollisuudessa työskentelee yhteensä noin 530 000 henkilöä tai 12 % työikäisestä väestöstä. Teollisuuden rakenteissa johtavat sijat ovat elintarviketeollisuudella, konerakentamisella ja metallityöstöteollisuudella. (Pohjonen & Leibinen 2007, 12.)

Moskovan keskeinen sijainti Venäjän Euroopan puoleisella alueella on vaikuttanut alueen kehitykseen alusta alkaen. Alue ei ole kovin rikas luonnonvaroiltaan, mutta henkinen ja tieteellinen potentiaali on aina ollut korkea. Venäjän pääkaupunki onkin aina ollut ”viisaiden päiden Mekka”. Myös Venäjän teollisuuden kehitys alkoi Moskovasta. Jo 1900-luvun alussa alue on ollut erittäin tunnettu tekstiiliteollisuudestaan. Myös koneiden ja laitteiden rakentaminen on vahvaa Moskovan alueella, kuten tarkkuustekniikka-, auto- ja rautatieteellisuuden menestys osoittavat.

(Pohjonen & Leibinen 2007, 12.)

Vuonna 2006 Moskovan alueen pk-yritysten määrä on ollut (poislukien yksityiset elinkeinoharjoittajat) 207 000 yritystä. Määrä ylitti 10 000:lla aikaisemmin luodut tilastotavoitteet. Yhteensä pk-yrityksissä työskentelee yli 2 miljoonaa henkilöä tai 37 % työikäisestä väestöstä. Tilastollisesti Moskovan alueen yrityksissä työskentelee 50 – 55 % työikäisistä, mikä on lähellä eurooppalaista tasoa, mutta vielä kaukana Japanista, jossa pk-yrityksissä työskentelee 80 % työikäisestä väestöstä. Moskovan alueen tilanne kuvaa myös Venäjän yleistä tilannetta. (Pohjonen & Leibinen 2007, 12.)

6 CASE-ÅF-Enprima

Tässä luvussa käydään läpi case-yrityksen etabloitumisprosessi

6.1 Kohdeyrityksen historiaa

Neste Oy:n ja Imatran Voima Oy:n yhdentymisvuonna 1998 muodostettiin Fortum Oyj. Fortumilla on vahva asema Suomen energiamarkkinoilla. Fortum toimii uudessa kilpaillussa markkinassa ja kehittää jatkuvasti taloudellista tehokkuutta. Sen ydintoimiala on sähkö- ja lämpöliiketoiminta. Fortum on merkittävä investoija Venäjän sähkö- ja lämpöenergiamarkkinoilla (TGK-10 hankinta ja TGK-1 yhtiöiden osaomistus).

IVO:lla oli perinteisesti laajaa yhteistoimintaa Neuvostoliiton/Venäjän kanssa. Jo 50- ja 60-luvuilla rakennettiin Kuolan niemimaalla vesivoimalaitoksia, joista sähköä tuotiin myös Pohjois-Suomeen. Loviisan neuvostoliittolaiseen teknologiaan perustuvan ydinvoimalan kaksivaiheinen rakentaminen ja sen polttoaine- ja tekniseen huoltoon liittyvä yhteistyö yltää 70-luvulta nykypäivään asti. Maiden välille on myös rakennettu Viipurin läheltä alkunsa saava kapasiteetiltaan 1000 MW sähkönsiirtolinkki. Viimeisenä suurhankkeena oli Luoteinen Voimalaitos Pietarin länsipuolella (2*450 MWe sähkökapasiteetin kaasuturbiinikäyttöinen lämmitysvoimalaitos). Laitoksen yksi yksikkö on kytketty suoraan Suomen kantaverkkoon Viipurin linkin välityksellä ja laitoksen lämpöenergia menee Pietarin läntisiin kaupunginosaan. Vuosikymmenien aikana IVO toteutti myös joukon muita hankkeita Neuvostoliitossa/Venäjällä, kuten puhdistilarakennus Nižnyj Novgorodiin, Komien energon päärakennuksen varustelu Syktyvkarissa, kyllästettyjen sähkötolppien tuotantoyksikkö Karjalassa, kaukolämpöputkitehdas yhteisyrityksenä Pietarissa sekä Leivo (Lenenergon ja IVO:n) optinen kaapeliyhteys Suomen ja Venäjän välille. Fortum osti maaliskuussa 2008 venäläisen TGK-10 -energiayhtiön, mikä on suurin ulkomainen sähköenergia-alan investointi Venäjällä. Fortumin Venäjä-divisioonalla on meneillään mittavia voimalaitosinvestointeja, joiden toteuttamiseksi tarvitaan mm. suuri määrä laitossuunnittelua.

Ennen yhdistymistä Fortumiksi sekä IVO:lla että Nesteellä oli kummallakin edustustot Moskovassa. Tuolloin edustustot yhdistettiin Fortumin edustustoksi. 1980- ja 1990-luvuilla IVO:sta/Fortumista kasvoi kansainvälisesti merkittävä voimalaitosten korjaus-, modernisointi- ja uudisrakentaja. Tätä toimintaa harjoitettiin eriytetyn yhtiön nimissä: IVO Power Engineering, sittemmin Fortum Engineering.

Edellä mainitut IVO:n hankkeet loivat pohjan myös ”insinööriyhteistyölle” Neuvostoliiton/Venäjän kanssa. Luoteislaitoksen rakentamiseksi perustettiin IVO-Polar-Siemens -konsortio, jonka johdossa oli IVO. Projektijohdon lisäksi IVO:n toimitusosuus sisälsi laitoksen yleis- ja detaljisuunnittelun, laitosautomaatioitoimitukset sekä hallintorakennuksen rakentamisen. Laitoksen rakentaminen joutui clearing kaupan loppumisen johdosta välillä pysähdyksiin, mutta nyt valmistuttuaan se on Venäjän ”lippulaiva” ns. kombilaitosten sovellutuksessa.

Luoteislaitoksen rakentamisen aikana IVO:lla oli edustusto Moskovassa sekä rakennushanketta varten perustettu IVO Engineering Oy (sittemmin Enprima Engineering Oy) Suomessa. IVO/Fortum toteutti Venäjällä myös voimalaitosten automaatiojärjestelmien toimitukset Lenenergon 5-laitokseen, Karelenergon Petroskoin lämmitysvoimalaitokseen ja Cherepovetsin lauhdevoimalaitokseen. Laite- ja materiaalityötoimitukset sekä asennustyöt tapahtuivat suomalaisten yhtiöiden toimesta ja nimissä eli kaupat tehtiin neuvostoliittolaisen/venäläisen ja suomalaisten yhtiöiden nimissä. Luoteislaitoksen sopimuskumppani oli Tehnopromexport Moskovassa. Tämän johdosta Moskovan edustustolla oli tärkeä asema tämän suururakan toteuttamisessa. Moskovan edustusto oli IVO:lle välttämätön myös ydinvoima-alan ja muiden hankkeiden yhteistyössä.

Edellä mainitut kolme hanketta jatkuivat vuosille 2003 ja 2004. Ne muodostivat samalla pohjan toiminnan jatkamiselle ja laajentamiselle Venäjällä. IVO osallistui samoihin aikoihin menestyksellisesti myös TACIS, PHARE (ei Venäjä) ja IFI (International Financial Institutions, kuten EBRD, WB, IFC) rahoitettuihin hankkeisiin Venäjällä ja muissa maissa.

Fortum alkoi perustamisensa jälkeen keskittää liiketoimintaansa sähkön ja lämmön tuotantoon Suomessa ja ulkomailla. Ydinliiketoiminnan ulkopuoliset liiketoiminnat karsittiin. Fortum irtaantui kokonaan osuuksistaan öljyn etsinnässä ja tuotannossa Pohjanmerellä ja Lähi-Idässä. Fortum Power Engineering erotettiin emo-Fortumista, koska Fortum Engineeringistä oli tullut emoyhtiöön ”käenpoika” merkittävien projektivastuiden ja -vakuuksien johdosta. Eräitä projektiriskejä toteutuikin.

Fortum Power Engineeringin toimintastrategia muutettiin ja yhtiö muokattiin 2003 konsultti- ja suunnittelupalveluja tuottavaksi, joka ei ota suuria projektivastuita vaan myy insinööriyötä energia-alan hankkeiden kehittämiseksi ja rakentamiseksi. Järjestelyissä perustettiin Enprima Oy, jonka pääomistajiksi tulivat Fortum 40 % ja PVO 40 % osuuksilla. Lisäksi amerikkalaisella pääomasijoittajalla oli 10 % osuus ja yhtiön johdolla (5 henkeä) 10 % osuudet.

Yrityskaupat 5.9.2003 (Åf-Enpriman sisäisestä verkosta)

Uusi Enprima on valmis

Enprima sai alkunsa, kun Fortum ja Pohjan Voima yhdistivät voimalaitossuunnittelunsa (Talouselämä 37/2002). Oli pantava yhteen kaksi isoa yksikköä ja samalla suunnattava yrityksen toiminta uudestaan. Enprima keskittyy pelkästään voimalaitosten suunnitteluun ja konsultointiin, pois jäävät Fortumin ajoilta peräisin olevat voimaloiden laitetoimitukset.

Koska engineering-toiminta ei tässä uudessakaan muodossa ollut Fortumin päätoimialaa, järjestely oli tarkoitettu väliaikaiseksi tavoitteena vakiinnuttaa Enpriman toiminta kannattavaksi ja kasvattaa yhtiön arvo myyntikelpoiseksi. Enpriman koko osakekanta myytiin ruotsalaiselle monialaiselle konsulttiyritykselle ÅF Group:lle (www.afconsult.com) alkuvuodesta 2006.

2.2.2006 (Åf-Enpriman sisäisestä verkosta)

Enprima myytiin ÅF:lle

Ruotsalainen ÅF Group on ostanut suomalaisen energia-alan konsulttitoimiston Enprima Ltd:n koko osakekannan. Yhtiössä on 270 työntekijää ja sen nykyisten toimintojen liikevaihto oli viime vuonna noin 27 miljoonaa euroa.

Enprimalla on toimistot Suomen lisäksi Baltian maissa ja Venäjällä. Myyjinä olivat Fortum Power & Heat Oy, Powest Oy, BE&K International Inc. ja yhtiön toimiva johto. Enprima muodostettiin vuonna 2002 kun Fortum Engineering ja PVO-konsernin Empower Engineering yhdistyivät.

ÅF Groupin yhtiöissä on lähes 2 700 työntekijää ja sillä on toimipisteet 12 Euroopan maassa.

6.2 Kohti etabloitumista

Enprimalla oli toimintansa alussa Fortumilta ja PVO:lta ”peritty” sopimuskanta (lähinnä laitosurakoita). Uuden yhtiön oli alussa hankittava konsultointi- ja suunnittelutyöt markkinoilta. Alku osui varsin suotuisaan suhdanteeseen. Enprima saavutti varsin nopeasti johtavan aseman ja kasvun rajat Suomessa. Muilla valituilla markkina-alueilla lähinnä EU-maissa oli myös saavutettu tyydyttävä markkina-asema. Merkittävä lisäkasvu suhteessa markkinapanostukseen näillä markkinoilla olisi tullut kalliiksi.

Enprimalla oli taustastaan ja kokemuksestaan johtuen selkeä kuva ja kokemus siitä, kuinka Venäjällä toimitaan ja kuinka liiketoiminta laajennetaan kannattavalle ja kestäväälle pohjalle. Mennyt ei kuitenkaan ollut tae tulevaisuudesta. Enpriman oli luotava paikkansa Venäjän markkinoilla suunnitelmallisen ja määrätietoisen työn tuloksena.

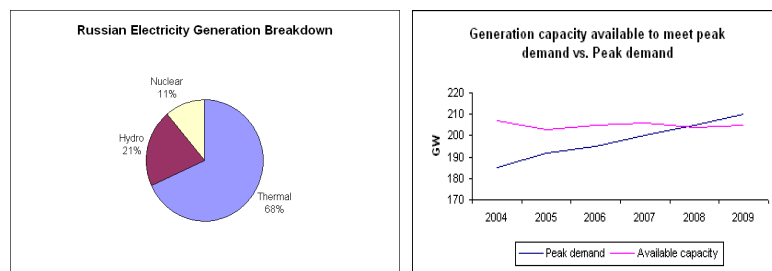
Alkuvuodesta 2003 Enpriman johto määritteli Venäjän kiinnostavaksi kasvumarkkinaksi. Eri alojen ulkomaisia, ml. suomalaisia, konsultti- ja engineeringyrityksiä oli jo vankasti etabloituneita Venäjällä. Keväällä 2003 yhtiössä tehtiin selvitys liiketoiminnan laajentamisen edellytyksistä Venäjällä.


Markkinakuvan peruspilareiksi muodostuivat:

- Venäjä on kasvava kansantalous.
- Venäjän sähkön tuotannon kapasiteetti käy riittämättömäksi kuluvalle vuosikymmenellä (katso kuvio 3 alla).
- Energia-alan privatisointi on alkanut ja sillä on selkeä aikataulu; tulevaisuudessa investoinneissa konsultointi- ja suunnittelupalvelujen markkinat tulevat kasvamaan.
- Venäjän instituuttien teknisen suunnittelun laatu ja kapasiteetti eivät tule vastaamaan markkinoiden tarvetta.
- Oma kokemus ja läsnäolo ovat vahva perusta toiminnan laajentamiselle.



- 5% to 7% GDB growth forecast
- 15 years investment stagnation in power industry
- Installed capacity 215 GWe - fourth in the World



Innovation by experience 

Kuvio 3. Sähkömarkkinaennuste. (ÅF-Enpriman sisäistä materiaalia)

6.3 Etabloitumisen vaiheet sekä käytännön toteutus

Jäljempänä kuvataan Enprima Oy:n Venäjän liiketoiminnan aloitus ja kehittyminen vuosina 2003 - 2008. Selvityksessä keskitytään toiminnan kokonaiskuvaukseen samalla tehden huomioita Enpriman Moskovan etabloitumisen vaiheista ja merkityksestä.

Enprima Oy:n aloittaessa toimintansa olemassa oleva sopimuskanta saatettiin Enprima Engineering Oy:hyn (nimenmuutoksen jälkeen), joka on Enprima Oy:n tytäryritys. Uudet sopimukset tehtiin Enpriman nimissä. Näin myös sopimukset Luoteislaitoksen rakentamisen loppuunsaattamiseksi sidottiin Enprima Engineering Oy:hyn. Luoteislaitoksen ja automaatioprojektien toimitukset oli hoidettu ja hoidettiin siis loppuun Suomen yhtiön kautta. Enprimalla oli IVO:n ajalta myös edustusto Pietarissa, jonka palveluksessa oli suomalainen edustuston päällikkö ja pari automaatiokoulutuksessa olevaa venäläistä insinööriä. Yhtiöllä oli tuolloin myös työmaatoimisto Lahtassa Leningradin alueella.

Enprimalla oli siis alustavat rakenteet Venäjällä olemassa yhtiön aloittaessa toimintansa. Konsultointi- ja suunnittelupalvelujen myynti ja tuottaminen oli päässyt hyvään vauhtiin valituilla markkina-alueilla, mutta Venäjän kasvumarkkina oli avaamatta.

Keväällä 2003 yhtiön johto teki päätöksen aktiivisen toiminnan käynnistämiseksi energia-alan suunnittelupalvelujen (sähkön ja lämmön tuotannon insinööriyöt) myymiseksi Venäjällä. Tämän uusetabloitumisen strategian pääkohdat olivat: 1) myynnin organisointi on rakennettavissa referenssi- ja kokemuspohjalle. 2) paikallinen yhtiö mahdollistaa vero-optimoinnin/kilpailukyvyn, laajemman venäläisten insinööriresurssien käytön sekä venäläisten ja suomalaisten resurssien optimaalisen yhdistämisen. 3) IFI-hankkeiden voitto- ja toteutusmahdollisuudet (kilpailukyky) paranevat oman paikallisen yksikön avulla. 4) rajataan määritellyt asiakaskohderyhmät/tuotteet ja palvelut 5) operaation toiminnan painopisteen tulee olla Moskovassa. Lisäksi Fortumin ”entisenä tyttärenä” katsottiin, Fortumin Venäjän toimintojen laajentumisen lisäävän ”luonnollista markkinapotentti-

aalia”. Näin voitiinkin todeta, että arviolta 95 % asiakaskunnasta on saavutettavissa Moskovassa, mukaan lukien kansainväliset rahoituslaitokset.

Lyhyesti strategia perustui alla oleviin tavoitteisiin ja arvioihin:

MISSION: *We will create business activities, which will bring added value to the clients by filling up the engineering gap and in I&C system implementation in Russia.*

VISION: *In 2009 we will be a Russian engineering company with strong Western support, having turnover of 10 M€ from engineering work and 2 M€ from hardware supply; and will have 200 employees. (ÅF-Enpriman sisäisestä materiaalista.)*

Yhtiön toiminta tuli saada liikkeelle ja kannattavaksi seuraavilla lähtökohdilla:

- To be a Russian company with 'Western added value'
- Captive client basis (generators will be each others' competitors)
- To have Russian cost level – but not sell bulk
- To bring in efficient ways of working (business processes)
- Proven ability to create more profitable projects for clients
- To be big enough not to be squeezed out
- Right timing for market entry

(ÅF-Enpriman sisäisestä materiaalista)

Toimintasuunnitelma ja välitavoitteet laadittiin. Alusta alkaen tavoitteeksi asetettiin aggressiivinen kasvu: ensin ”orgaanisesti” ja sitten yritysostoin.

Myytävät tuotteet/palvelut olivat tässä vaiheessa: (ÅF-Enpriman sisäisestä materiaalista)

1) konsultointi- ja suunnittelupalvelut (hankekehitykset, laitoskatselmukset, muu energia-alan konsultointi; yleensä 2 – 6 kk kestoiset ja 50 000–200 000 €:n arvoiset toimeksiannot).

2) Owner's Enegineering ja EPCM-palvelut eli voimalaitosten toimitussopimusten ja rakennuttamiseen liittyvät palvelut (1/2 – 3 vuotta; 500 000 – 3 000 000 €).

3) automaatiojärjestelmien kokonaisatimitukset (1-2 vuotta; 500 000–4 000 000 €).

4) ydinenergia-alan turvallisuuspalvelut (turvallisuusanalyysit ja osajärjestelmien toimitukset).

Asiakaskunta rajattiin seuraavasti: 1) suuret energiayhtiöt; 2) suurten kaupunkien energiayhtiöt / sähkö- ja lämmitysjärjestelmät; 3) ulkomaiset energia-yhtiöt, jotka pyrkivät yhtiöiden tai voimalaitosten omistajiksi Venäjällä; 4) teollisuuden omat voimalaitoshankkeet; 5) International Financial Institutions (IFI) – hankkeet (EBRD, IBRD, SIDA, EIB, TACIS)*. Alempana olevassa matriisissa on kuvattu eri palveluiden kohdistumista asiakaskuntaan: (ÅF-Enpriman sisäisestä materiaalista)

*

- *The European Bank for Reconstruction and Development*
- *The International Bank for Reconstruction and Development*
- *Swedish International Development Cooperation Agency*
- *European Investment Bank*
- *Technical Assistance to the Commonwealth of Independent States and Mongolia*

CLIENT / PRODUCT MATRIX											
Customer segment - in priority		June 2006									
Engineering services		rnh									
		project memorandum / data room work due diligence and concept / design review financial engineering concept engineering (Feasibility Studies) basic design / detailed design OE / EPC/M / bank's engineer technical consulting; incl asset management automation components and systems O&M									
		Note									
OGCs		#	#	###	###	###	##	##	#		condensing PPs green fields
TGKs		#	#	###	###	###	#	###	#		green and brown fields CHP plants
IPP - Foreign and local / green and brown field	Powertek, Syntez, TPE, Multiserv (Izhora) etc	#	###		###		###	##	#	##	
Strategic industrial investors / Autogenerators	RUSAL, SUEL, IES, Evrazholding, Severstal		###		###	#	###	###	###	###	Strateg. Assets in power market PPs Autogener. In industrial production
Foreign banks and funds - "IFI"	WB, IBRD, EBRD, Tacis,		##		###		###				Stable client base Limited market
EPC contractors	TPE, Vneshtroi-import, GAMA, Iberdrola, Zio				##	###			###		support in bidding phase and in implementation
Foreign power companies	Entering to asset market	#	#		#	##	##		##	###	
Oil & Gas	Autogenerators				##	##	##	#	#		
Banks, funds and consultants	Established in Russia, foreign base and Russian	###	###		###		##				Seldom as direct client for engineering

Kuvio 4. ÄF-Enpriman asiakasryhmät / palvelut. (ÄF- Enpriman sisäisestä materiaalista)

Eri tuote- ja palvelualueille tehtiin kilpailija-analyysi. Yleisesti voidaan mainita, että ulkomaiset (ei-venäläiset) energia-alan kilpailijat eivät tuolloin vielä olleet merkittävästi etabloituneet Venäjälle, mikä antoi Enprimalle merkittävän etumatkan markkina-aseman rakentamiseen ja lujittamiseen.

Yllä olevista lähtökohdista organisoitiin Enpriman toiminta Venäjällä. Koska sopimusten alaiset toiminnot olivat Pietarissa, päätettiin sinne perustaa yritys juridiseksi yksiköksi. Sisäisenä ja konsulttityönä selvitettiin sopiva yritysmuoto ja päädyttiin rajavastuuyhtiöön. Enprima LLC (OOO) rekisteröitiin syksyllä 2003. Sen pääjohtajaksi määrättiin edustuston suomalainen johtaja. Pietarin edustuston henkilöt siirrettiin Enprima LLC:hen. Aluksi pohdittiin, että Enprima LLC Pietarissa voisi olla vastuussa uudesta myynnistä. Varsin pian tultiin kuitenkin johtopäätökseen, että painopisteen on oltava voimakkaasti Moskovassa, missä kohdeasiakkaiden pääkonttorit suurelta osin sijaitsevat.

Syksyllä 2003 käynnistettiin strategian mukaiset toimet. Moskovassa ja muualla maassa alkoi suunnitelmallinen ja aktiivinen markkinointi kohdeasiakaskunnalle. Noin vuosi aloituksen jälkeen Enprima LCC:n johtaja vaihdettiin kyvykkäämpään suomalaiseen pääjohtajaan.

Alkuvuodesta 2004 päätettiin perustaa suomalaisen Enprima Oy:n Moskovan edustusto, jonka päälliköksi ja uuden liiketoiminnan kehittäjäksi määrättiin suomalainen pitkän linjan Venäjän kaupan osaaja, joka sijoitettiin pysyvästi Moskovaan. Syksyllä 2003 alkoi johdonmukainen asiakaskontaktien luominen. Moskovan edustusto saatiin rekisteröidyksi keväällä 2004 ja samana vuonna palkattiin Moskovan edustustoon paikallinen seniori-insinööri, joka oli ollut aiemminkin IVO/Fortumin palveluksessa. Kesällä 2004 edustusto vuokrasi ensimmäisen yhden huoneen toimitilan Moskovan Komsomlskij Prospektilta.

Tämän etabloitumisvaiheen virallisten toimilupien hankkimiseksi käytettiin suomalaisen Konsu Oy:n palveluita. Konsu hoiti myös Enprima LLC:n ja Moskovan edustuston kirjanpidon kunnes oma kirjanpitohenkilöstö saatiin palkattua. Konsua käytettiin edelleen myös tilinpäätösraportointiin ja nimenmuutoksista johtuviin toimilupamuutoksiin. Ulkopuolisella asiantuntevalla palveluyrityksellä on rekisteröitymis- ja taloushallinnossa tärkeä asema, kun omat resurssit ovat rajalliset. Toisaalta Enpriman kokemuksen mukaan myös monet puhtaasti venäläiset palveluyritykset pystyvät hoitamaan samoja asioita tehokkaasti ja halvemmalla.

Markkinoille tulevan yhtiön kannattaakin heti alussa selvittää hyvämaineisten venäläisten palveluyritysten mahdollisuudet ja hintataso. Tietoa ja kokemusta on saatavilla myös toisilta suomalaisilta yrityksiltä, jotka ovat jo markkinoilla.

Ensimmäinen uusetabloitumisvaiheen sopimus tehtiin jo loppuvuodesta 2003, mikä käsitti Solombalan sellutehtaan (Arkangeli) höyryturbiinien lämpötaselaskeimat ja investointisuunnitelman turbiinien tehokkaammaksi käyttämiseksi.

Syksyllä 2004 rekisteröitiin Enprima LLC:n Moskovan filiaali. Tämä loi pohjan operatiivisemmalle toiminnalle sopimusten tekemiseksi ja toteuttamiseksi Mos-

kovassa. Jo vuoden 2004 aikana ja etenkin vuoden 2005 aikana Enprima saavutti selvän markkina-aseman ja uuden toiminnan synnyttämä liikevaihto tuli merkittävämmäksi kuin automaatiotoimitukset. Moskovan filiaali siirtyi 200 m²:n toimitiloihin lähelle Belorusskajan juna-asemaa ja aktiivinen rekrytointi jatkui Moskovassa sekä Pietarissa. Enpriman Moskovan filiaalinen johtoon nimettiin Moskovan edustuston kirjoilla oleva venäläinen insinööri.

Tarkastelujaksolla elettiin RAO UES:n (Venäjän energiamonopoli) alaisten energiayhtiöiden kuumaa investointivalmistelujan aikaa. Hankekehityksiä (rakennettavuus- ja kannattavuusselvityksiä), urakka- ja laitetoimitusten tarjouskyselyjen dokumentaatioita sekä urakka- ja toimitussopimuksia valmisteltiin, neuvoteltiin ja sovittiin eri toimijoiden kanssa. Parhaista insinööriresursseista oli Venäjällä pulaa ja energiayhtiöt imivät asiantuntijoita venäläisistä suunnitteluinstituuteista ja samaan aikaan syntyneistä yksityisistä/yksityistetyistä suunnittelu-yrityksistä. Tilanne vaikeutti merkittävästi myös Enpriman rekrytointeja Moskovassa ja Pietarissa.

Moskovan henkilörakenne keskittyi uuden liiketoiminnan vaatimiin insinööritaitoihin (voimalaitos- ja talousasiantuntijat). Rekrytointi Pietarissa keskittyi lähinnä automaatio- ja sähköistysjärjestelmien osaamiseen. Sopimusten toteuttamiseksi alettiin enenevässä määrin käyttää yhdistettyjä resursseja Moskovasta ja Pietarista ja suomalaisten työn osuus väheni. Myyntitoiminnan painopiste oli Moskovassa, vaikka myös Pietarissa saatiin paikallisin myyntitoimin merkittäviä sopimuksia pääasiassa Luoteis-Venäjältä.

Yhtiön henkilökunta oli vuoden 2008 alussa noin 35 henkeä, mikä oli rekrytointiongelmien johdosta n.10 henkeä tavoitetta vähemmän. Kapasiteetin puutetta paikattiin käyttämällä venäläisiä alihankkijoita sopimusten toteutuksessa. Sen vuoksi oman kapasiteetin puute ei muodostunut esteeksi liikevaihdon kannattavalle kasvulle.

Vuonna 2006, kun Enprima oli jo myyty ÅF:lle, Enprima LLC:n liiketoiminta oli saavuttanut vakaan pohjan ja markkina-aseman. Enprima oli 2006 rakentanut selvän ja arvostetun brändin omalla alallaan Venäjällä. Itse asiassa Enpriman

Venäjän liiketoiminta oli yksi merkittävimmistä yrityksen arvoarvion komponenteista yrityskauppaa neuvoteltaessa.

Tarkastelujakson aikana myös Enpriman palvelutarjonnassa (tuotteissa) tapahtui muutoksia. Automaatiojärjestelmien toimitusten myyntikonsepti todettiin kilpailukyvyttömäksi ja siitä luovuttiin. Ydinenergia-alan kapea-alaiset palvelut eivät allokoiduilla panos-tuotosarvioilla johtaneet tuloksiin, ja tämän sektorin palvelutarjonta Venäjällä pantiin tilaan ”pyydettyä”.

Enpriman konsultointi- ja suunnittelupalveluista päätuotteet ovat Owner’s Engineer ja EPCM-palvelut (Engineering Procurement Construction Management). Näiden palvelujen markkinat Venäjällä alkoivat todella avautua vuonna 2007, kun energiayhtiöiden investointihankkeet alkoivat tulla toteutusvaiheeseen. Tarjouskyselyjen (urakat ja toimitukset, avaimet käteen-projektit) valmistelut alkoivat vauhdilla. Sekä venäläisille että ulkomaisille konsulteille avautui ennakkoon tiedossa ollut ja odotettu markkina. Insinööripalvelujen, laitetoimittajien ja urakoitsijoiden markkinat ylikuumentuivat ja tämä paikallinen markkinasykli osui maailmanlaajuiseen alan ylikuumenemiseen. Kyvykkäistä isoista urakoitsijoista ja voimalaitosten päälaitteiden toimittajista tuli pulaa (saatavuus). Hintataso nousi ja toimitusajat kasvoivat.

Tämän työn tarkastelujakson aikana Enprima sai joukon OE- ja EPCM- palveluihin liittyviä merkittäviä sopimuksia, vaikka monet investointihankkeet Venäjällä kaatuivat ”omiin jalkoihinsa” eli hankkeissa mukana olevien eri tahojen ristiriitaiset intressit pitkittivät ja kaatoivat projekteja. Tämän seurauksena myös Enpriman vastaavia sopimuksia jouduttiin keskeyttämään. Näistä ongelmista huolimatta Enpriman Moskovan etabloitumisen menestystä voidaan mitata sillä, että alkuinvestoinnin jälkeen orgaanisesti kasvanut suunnittelupalveluiden myynti oli kasvanut kannattavaksi toiminnaksi jo vuoden 2006 aikana. Enprima LLC maksoi ensimmäiset osinkonsa Suomeen vuoden 2006 tuloksesta.

Vuoden 2007 syksyllä käynnistettiin venäläisen pääjohtajan hakeminen moskovalaisen head-hunter yrityksen avulla. Tämä rekrytointi oli tärkeä osa yrityksen

kehityksessä. Käytetyn paikallisen konsulttiyrityksen palvelut olivat laadukkaat ja tehokkaat.

Helmikuussa 2008 Enprima LLC:n (nyt jo ÅF-Enprima LLC) uusi pääjohtaja aloitti toimessaan. Tässä vaiheessa yrityksessä oli noin 30 työntekijää. Uuden pääjohtajan tehtäväksi tuli sekä vahvistaa ÅF-Enprima LLC:n toimintaa, että saattaa päätökseen ÅF:n johdon kanssa jo pitkälle edennyt yritysosto.

6.4 Yritysosto

Jo vuonna 2003 laaditun strategian mukaisesti (nyt emo- ÅF:n päätöksellä) käynnistettiin yritysostoon johtaneet toimet alkuvuodesta 2007. Silloin laadittiin kohdeyritysten kriteerit eli liiketoiminnan tavoitteita vastaavat tekijät sekä toimitasuunnitelma. Kohdeyrityksen kriteerit olivat seuraavanlaiset:

PRECONDITIONS FOR THE TARGET COMPANY

1. Capture clients; stable market share in AF-Enprima's (some) key client sectors
2. Stable established business history – turn over (over 5 MEURO) / profitable
3. Relevant references of recent years
4. Clear synergy match with Enprima services and skills
5. Sufficient order backlog and business perspectives
6. High skilled personnel
7. Recommendations of main clients and from other sources
8. Preferable earlier experience in cooperation with Enprima
9. Location preferable SPb or Moscow
10. Personnel of the company "cleaned" from the non key profile staff
11. Sufficient language skills personnel
12. Relevant licences available and effective
13. Administration and reporting culture developed and acting legally
14. Willingness of present management to commit to the new host
15. Good reputation (quality and cost) among the clients and authorities – "no hidden stones"

The size of a target company is 100 to 150 employees / 5 Meuro turnover.
The acquisition may be in the range of 5 to 9 Meuro (EBIT 1Meuro pa).
A larger size company would have 300 up to 600 employees.



Kuvio 5. Ostettavan yrityksen ostokriteerit. (ÅF-Enpriman sisäisestä materiaalista)

Aluksi laadittiin sisäisenä työnä lista potentiaalisista kohdeyrityksistä. Kohdeyritysten johtoa tavattiin ”työtasolla” tunnustellen valmiutta yrityksen myyntiin. Eräiden yritysten kanssa tunnusteluja oli käyty jo aiemminkin.

Keväällä 2007 venäläiseltä yritysanalyysiin erikoistuneelta konsultilta tilattiin kaksivaiheinen selvitys, missä selvitettiin potentiaaliset yritykset ja tehtiin business-analyysi valituista 12 yrityksestä. Eräiden jälkiselvitysten jälkeen konsultin tehtävä päättyi tähän vaiheeseen.

Selvitystyön jälkeen tavattiin kahdeksan yrityksen omistajia ja johtoa, minkä jälkeen valittiin kolme ensisijaista kohdeyritystä, jotka vaikuttivat kiinnostuneilta ja kiinnostavilta. Jokaisen kolmen yrityksen osalta ÅF-Enpriman asiantuntijat suorittivat yksipäiväisen teknisen selvityksen yrityksen henkilöstöstä, työkaluista, organisaatiosta jne. Yrityksistä yksi vetäytyi neuvotteluista, vaikka yrityksen omistajajohto oli aiemmin osittanut kiinnostusta konkreettisiin neuvotteluihin. Toisen kanssa neuvoteltiin mm. kyseisen yrityksen tytäryrityksen ja Enprima LLC:n yhdistämisestä, mutta neuvottelut omistajatahon kanssa pitkittyivät. Prosessin etenemisestä raportoitiin ÅF:n vastaava divisioonajohtoa ja jatkotoimet hyväksyttiin johdolla.

Kolmannen kohdeyrityksen kanssa edettiin konkreettisiin neuvotteluihin ja yrittyskauppa sovittiin virallisesti syyskuussa 2008. Kauppa tuli molemminpuolisesti vahvistetuksi (voimaan) joulukuussa 2008. Kaupassa ÅF (Ruotsi) osti 70 % ZAO Lonas Tehnologia-yhtiöstä optiolla myöhemmin ostaa koko osakekanta määrätyin ”earn-out-ehdoin”. Kauppaa edelsi perusteellinen selvitys yhtiön taloudesta, tilauskannasta, sopimusvastuista, IT:n tilasta jne. Näissä selvityksissä käytettiin lähinnä Venäjällä toimivia ulkomaisia konsulttiyrityksiä. Samoin kaupan sopimuksen strukturoinnissa käytettiin riittävän kokenutta lakiasioiden konsulttia.

(25.8.2008) **ÅF-uutisia** (ÅF-Enpriman sisäisestä verkosta)

ÅF vahvistaa asemiaan energiakonsultoinnissa Venäjällä

ÅF on ostanut 75 prosentin osuuden venäläisestä alan yrityksestä, ZAO Lonas Technologijasta. Vuonna 1992 perustetun Lonasin pääkonttori on Pietarissa. Lisäksi yhtiöllä on toimistot Jekaterinburgissa ja Kiovassa.

Lonasin 240 työntekijästä 190 työskentelee Pietarissa. Yhtiö on erikoistunut voimalaitosprojekteihin, kaukolämpöön ja turbiinilaitoksiin. Sen asiakkaita ovat venäläiset energiayhtiöt, teollisuus ja kunnalliset energiayhtiöt. Lonasin tilauskanta on vahva, yli 30 miljoonaa euroa. Laajan asiakaskunnan vuoksi tilauskantaan liittyvät riskit on hajautettu. Yhtiön päämarkkina-alue on Venäjä ja viime aikoina se on laajentunut myös IVY-maihin, kuten Kazakstaniin ja Ukrainaan.

“Energia- ja infrastruktuuri-investointien tarve Venäjällä on merkittävä ja halusimme vahvistaa asemaamme siellä. Sen takia olemme viimeisen kahden vuoden aikana kartoittaneet tarkkaan mahdolliset ostokohteet Venäjällä. Lonas täyttää meidän kriteerimme täysin”, ÅF:n konsernijohtaja Jonas Wikström kertoo.

Tänä vuonna (2008) Lonasin ennustetaan saavuttavan 20 miljoonan euron liikevaihdon ja käyttökattteen ylittävän 10 %. Kauppahinta ÅF:n ostamalle 75 % osakekannalle on kuusi miljoonaa euroa. Kaupan ehtoihin kuuluu myös lisäkauppahinta, joka määräytyy Lonasin vuosien 2009–2012 tuloskehityksen mukaan. ÅF:n Energiadivisioonaan liitettävän Lonasin ennakoitaan vaikuttavan positiivisesti ÅF:n osakekohtaiseen tulokseen jo ennen 2008 vuoden loppua.

”Lonasin hankkimisen jälkeen ÅF:llä on yli 270 energiakonsultointiin keskittyntä työntekijää Venäjällä. ÅF:n strategiana on kasvattaa Lonasin liiketoimintaa IVY-maihin ja käyttää Lonasia ÅF:n paikallisena partnerina muissakin voimalaitosprojekteissa”, ÅF:n Energiadivisioonan johtaja Eero Auranne toteaa.

Edellä mainituista kolmesta kohdeyrityksestä vain yksi sijaitsi Moskovassa. Sijainti ei siis ollut määräävä tekijänä yhtiöitä analysoitaessa. Lonas poikkesi eräiltä osin tavoiteyhtiön kriteereistä. Merkittävin poikkeama oli se, että yhtiö tuottaa insinööripalveluiden (voimalaitossuunnittelun) lisäksi projektitoteutusta. Lonas tekee alan laitekauppaa (höyryturbiinit, turbiinilaitoksen laitteet, apulaitteita jne.) sekä kooltaan ja riskeiltään rajattuja avaimet käteen -projekteja (kattilaitosten, turbiinilaitosten, laitosjärjestelmien peruskorjauksia ja uudisrakentamista). Tämän vuoksi Lonasin liikevaihto (n 30 milj €) on suurempi kuin ÅF:n tavoitteena oli yritysostoon ryhdyttäessä. Myös Lonasin henkilökunnan määrä on suurempi kuin varsinaisesti oli tavoitteena. Lonasissa on 270 henkeä, mistä Pietarissa yli 200, Jekaterinburgissa n. 50 ja Ukrainassa (tytäryhtiö) alle 10 henkeä. Lonasin markkina-alue on pääasiassa Venäjä, Ukraina ja Kazakhstan. Kazakhstaniin ja Turkmenistaniin on perusteilla tytäryritykset. ÅF:n Venäjän toiminnan asiakaskunnan painopiste muuttui yritysoston myötä energiayhtiöistä enemmän teollisuuden suuntaan (metallurgia ja kemian teollisuus).

6.5 Kokemuksia ja ongelmia – Case yhteenveto

Tässä on arvioitu Enpriman kokemuksia markkina-aseman rakentamisen ja etabloitumisen kannalta. Edellä esitetyn perusteella voidaan kokemuksina todeta seuraavaa:

Markkina-aseman rakentamisen ja etabloitumisen tulee pohjautua perusteelliseen alkuanalyysiin ja tavoiteasetantaan; missio, visio, strategia ja toimintasuunnitelma.

Tavoitteen tulee olla riittävän pitkällä ja toimenpiteiden suunnittelu ja toteutus riittävän lyhyellä aikajänteellä.

Toiminnalla tulee olla selkeät ja mitattavat tavoitteet, tulosseurannan tulee olla molemminpuolista.

Toiminnalla tulee olla ylimmän vastuussa olevan johdon tuki ja kontrolli. Kaikkea ei pidä tehdä itse; konsulttien käytön tulee olla harkittua ja tehokasta.

Menestyksestä tulee jakaa tunnustusta koko organisaatiolle ja tiedottaa laajemmin yhtiön yksiköissä.

7 LOPPUYHTEENVETO

Työtä tehdessä tekijälle tuli selkeä kuva siitä, miksi suomalaisen yrityksen kannattaa etabloitua Moskovaan, mitä vaihtoehtoja on olemassa sekä mistä saa apua tarvittaessa.

Jos yrityksellä on jo jonkinlaista kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta sekä kiinnostusta Venäjän markkinoita kohtaan on yksi varteenotettava vaihtoehto siirtyä itse paikanpäälle hoitamaan liiketoimintaa, eli etabloitua. Tällä tavoin voidaan pitää yrityksen asiat omassa kontrollissa, eikä tarvitse liikaa nojautua paikallisten välikäsien ja toimijoiden apuun. Toki tietyissä asioissa voi ja kannattaaakin käyttää paikallisten yritysten apua kuten esimerkiksi lisenssi- työlupa- /viisumi- ja tilanvuokraus ym. asioissa.

Venäjälle etabloiduttaessa kannattaa ensin miettiä, minkälaista liiketoimintaa on tarkoitus harjoittaa paikanpäällä ja sen jälkeen ruveta rajaamaan eri etabloitumisvaihtoehtoja. Jos tarkoituksena on hoitaa vain kevyttä myynti- /edustustyötä, niin edustusto on siihen aivan riittävä. Jos taas halutaan pysyvämpää juridista pohjaa yritykselle, voi tulla kysymykseen paikallisen yrityksen (rajavastuuyhtiö, osakeyhtiö ym.) perustaminen. Näiden eri vaihtoehtojen välillä on eroja siinäkin mielessä, että esimerkiksi edustusto ei voi hoitaa juridisia toimia kuten sopimusten allekirjoittamista, kun taas paikallinen yritys voi niin tehdä. Tietysti mitä ”ras-kaampi” etabloitumismuoto valitaan, sitä monimutkaisemmat ovat velvollisuu- detkin esimerkiksi verotuksen ja kirjanpidon suhteen.

Kansainvälistymisessään vasta alussa olevan yrityksen kannattaakin edetä vaihe kerrallaan alkaen viennillä ja paikallisedustajien käytöllä, joista siirrytään pikkuhiljaa omaan edustustoon ja siitä eteenpäin aina omaan juridiseen yksikköön, eli paikalliseen yritykseen saakka. Kaikki kuitenkin viimekädessä riippuu siitä, mitä tavoitteita yrityksellä on ja miten yritys haluaa ne hoitaa. Kaikki on mahdollista, mutta se vaatii tarkkaa ja huolellista ennakkosuunnittelua sekä paneutumista paikallisiin olosuhteisiin ja toimintatapoihin.

Opinnäytetyössä selvisi myös se, että suomalaisilla on jo pitkät perinteet ja vankka kokemuspohja Venäjällä toimimiseen, ja että apua saa jos sitä haluaa ja osaa pyytää. Venäjällä on mahdollista menestyä, kuten opinnäytetyön case-yrityksen esimerkistä voidaan hyvin todeta.

Suomalaisten yritysten toiminta alkoi kasvaa Venäjälle jo Neuvostoliiton aikana. Silloin toiminta oli tosin säännellympää ja koko maiden välinen kauppa perustui raskaisiin poliittisiin sopimuksiin. Niin sanottu clearing-kauppa toi monille suomalaisille yrityksille hyvät tuotot, mutta se ei ollut vapaata kilpailua markkinatalouden ehdoilla, kuten nykypäivän liiketoiminta Venäjällä on. Monet nykyäänkin Venäjällä toimivista yrityksistä kuten Stockmann, Nokia, Fortum (josta myös Enprima syntyi) ovat aloittaneet toimintansa paikallisilla markkinoilla jo Neuvostoliiton aikana. Nykyään tietysti kilpailu on huomattavasti kovempaa, mutta niin ovat tuottomahdollisuudetkin.

Itse Moskova sijoittumispaikkana on otollinen Venäjän markkinoille aikovalle yritykselle monestakin syystä. Kaupungissa on valtava asiakaspotentiaali, ja ympäröivät alueet mukaan lukien Moskovan alueella asuu pohjoismaiden väestön kokoinen ostovoimainen ja kulutushaluinen kuluttajakunta. Tietysti tällä hetkellä kansainvälinen talouskriisi koettelee myös Venäjää, mutta pidemmällä aikavälillä on kuitenkin odotettavissa taas Venäjän nousu yhä merkittävämmäksi talousmahdiksi. Venäjällä on riskejä ja niitä on jopa enemmän kuin monilla muilla markkina-alueilla, mutta niiden järkevä hallinta voi luoda pohjan todelliselle menestykselle.

Moskovassa ovat myös edustettuina koko suuren maan kaikki poliittiset, taloudelliset ja tieteelliset instituutiot sekä suurimpien yritysten konttorit. Moskovasta käsin on hyvä aloittaa operaatioiden laajentaminen muualle maahan jos voimavarat ja kärsivällisyys antavat myöten.

Opinnäytetyön Case-osassa paneuduttiin perusteellisesti nykyisen ÅF-Enpriman pitkään ja kärsivällisyyttä vaatineeseen etabloitumisprosessiin Moskovan näkökulmasta. Moskova on yritykselle tärkeä toimintaympäristö mikä johdetaan mm. aiemmin mainituista alueen ominaispiirteistä. Moskovasta käsin yritys voi edelleen kehittää Venäjän toimintoja ja siellä solmitut kontaktit ovat tärkeitä tulevaisuuden toimintoja laajennettaessa.

Yritys on kulkenut pitkän tien suuren valtiollisen yrityksen osasta itsenäisen vaiheen kautta suuren ruotsalaisen konsernin menestyksekkääksi toimijaksi. Tämä ei kuitenkaan ollut Case-tutkimuksen pääasiallinen kohde, vaan se, miten yritys on hoitanut Moskovan toimintojensa etabloitumisen ensin edustuston kautta aina omaan paikalliseen filiaaliinsa. Haastattelussa seurattiin Enpriman etabloitumista Moskovaan vuodesta 2003 vuoteen 2008 asti. Vuonna 2008 ruotsalainen suuri konsultti-/suunnittelualan yritys osti Enpriman ja siitä tuli ÅF-Enprima. Vuonna 2009 ÅF-Enprima taas osti pietarilaisen suunnittelutoimisto Lonas Tehnologian.

Yllä kuvattu viisi vuotta kestänyt perusliiketoiminnan orgaaninen kasvattaminen jatkettuna yritysostolla on kokonaisuutena ollut menestystarina. Se on prosessina mennyt ”oppikirjojen mukaisesti”. Etabloituminen ja resurssien sijoittaminen Moskovaan lähelle asiakaskuntaa oli prosessissa ratkaisevan tärkeää. Vaikka nykyisen suorittavan toiminnan painopiste onkin enimmäkseen Moskovan ulkopuolella, jää myynnin painopiste edelleen Moskovaan.

Muutaman hengen insinööriryhmästä yritys on kasvanut lähes 300 henkiseksi ja toiminnan kannattavuus on kasvaessaan pysynyt hallinnassa ja liikevaihto saavuttanut n. 30 miljoonan euron tason.

ÅF:n energiadivisioonassa on noin 1000 henkeä, joista karkeasti neljäsosa Suomessa, Ruotsissa, Sveitsissä ja Venäjällä kussakin. Venäjän ja Lonasin painoarvo ÅF:n energiasektorilla on siis merkittävä ja tuntuva. Venäjä on mukana divisioonan sisäisessä resurssien allokoinnissa eri maissa.

Vuoden 2009 aikana liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamisen ohella yritysoston integrointi ÅF:n yrityskulttuuriin, raportointiin jne. on ensiarvoisen tärkeää. Hyviksi aiotut yritysostot epäonnistuvat usein puutteellisen haltuunoton suunnittelun ja toteutuksen takia. Jo 2003 Venäjän markkinan uusetabloinnin suunnittelussa toimivalle venäläiselle ”ydinyritykselle” (Enprima, LLC) varattiin avainrooli suomalaisen (ja nyt myös ruotsalaisen) yrityskulttuurin viemiseksi ostettavaan yritykseen. Tätä työtä kirjoitettaessa on ennenaikaista arvioida haltuunoton lopullista menestystä vaikka jo nyt voidaan todeta, että ÅF-Lonas Ltd (tulevan nimenmuutoksen mukaisesti) on syvästä talouskriisistä huolimatta saavuttamassa vuoden 2009 tavoitteet.

LÄHTEET

ÅF-Enpriman sisäinen verkko 2009, Helsinki

Azeem, M. Bäckmand-Liimatta, S. sekä useita muita. 2005. Venäjän liiketoiminnan perusopas. SVKK: Helsinki.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki Ja Kirjoita. Tammi: Helsinki.

Kekki, P. 2008. Etabloituminen sekä myyntisopimukset Venäjälle. SVKK. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa.com) <<http://www.rihychamber.fi/common/showpic.asp?id=10504>> (Luettu 2.8.2009)

Melamies, H. Regional Director, Russia and CIS, ÅF-Consult, Ltd

Mäkinen, T. 2005. Suuri maa pitkä kvartaali. Suomalaisyriyten kokemuksia Venäjän kehittyvästä kapitalismista. Sitra, Edita Prima: Helsinki.

Nykänen, P. 2006. Yritystoiminnan harjoittaminen Venäjällä. Konsu Oy. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa.com) <http://www.pellettikarelia.fi/Eesitys_Nyk%C3%A4nen_k%C3%A4nnett%C3%A4ksi.pdf> (Luettu 28.8.2009)

Pajalin, A. 2006, Venäjän tarjoamat liiketoimintamahdollisuudet. Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa.com) <http://pda.ek.fi/ek_suomeksi/kilpailukyky/kansainvalistymisen/dokumentit/2006/08032006_Seinajoki/PajalinSVKK.pdf> (Luettu 12.8.2009)

Pohjonen, A., Leibinen, E. 2007. Moskova ja Moskovan alue. Muoviteollisuus ja Elinkeinoelämä. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa.com) <http://www.muoviteollisuus.fi/document.php?DOC_ID=31&SEC=d18822ccc953813111682a1603becf89&SID=1> (Luettu 10.8.2009)

Tiri, M. 2006. Venäjän kauppa – mahdollisuus vai riski? SVKK: Oulu. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa.com) <http://www.hpl.fi/tapahtumat_liitetiedostot/KIVI_2006/25012006_OULU_Venajapaiva/MT_Venaejaen_taloudesta_ja_viennin_aloittaminen_25.1.2006.pdf> (Luettu 20.8.2009)

Viitala, R., Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. 4 painos. Edita Oyj: Helsinki.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. WSOYpro: Helsinki.

LIITTEET

Haastattelun aihealueet

1. Yrityksen aikaisempi kokemus Venäjän markkinoista
2. Mitkä sisäiset (yrittäjäryhmä ym.) ja ulkoiset (markkinaennuste ym.) tekijät saivat etabloitumaan venäjän markkinoille
3. Yrityksen tuotteet (palvelut) ja markkinasektori
4. Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, kilpailutilanne
5. Yrityksen toiminta Venäjän markkinoilla markkinoiden avauduttua (liberalisoitua)
6. Etabloitumisen suunnittelu (strategia) ja vaiheet ja (toteutus)
7. Mikä merkitys Moskovalla oli etabloitumisprosessissa ja on yrityksen liiketoiminnassa.
8. Mikä merkitys oli yrityksen ylimmällä johdolla (tuki) etabloitumisprosessissa
9. Miten etabloitumisen toteutus onnistui suhteessa suunnitelmaan
10. Miten Venäjän toiminta asettuu koko yrityksen liiketoiminnan kuvaan
11. Käytettiinkö toiminnan kehittämisessä ulkopuolisia resursseja (konsultteja)
12. Oliko valittu strategia ja toteutus oikeaan osunut, oliko operaatio onnistunut ja onko yrityksen Venäjän toiminnalla jatkuvuus