



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

School of Business  
Kandidaatin tutkielma  
2010

Strategisen partnerin valintaprosessin erityispiirteet Venäjällä

Tommi Lahtinen  
0314834

## Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	2
1.1 Tutkimusongelma ja osaongelmat.....	2
1.2 Tutkimuksen rajaukset .....	3
1.3 Teoreettinen viitekehys .....	3
1.4 Kirjallisuuskatsaus.....	4
1.5 Tutkimusmenetelmä .....	6
1.6 Keskeiset käsitteet .....	7
1.7 Työn rakenne ja eteneminen.....	8
2. Motiivit markkinapenetraatiolle partnerin avulla .....	8
2.1 Motiivit markkinapenetraatiolle Venäjälle .....	9
2.2 Markkinapenetraatiota edistävät tekijät .....	10
2.3 Partnerin tuoma hyöty markkinapenetraatiossa Venäjälle.....	11
3. Partnerin valinta.....	12
3.1 Partnerin valintaprosessi .....	12
3.2 Partnerin valintaprosessin erityispiirteet Venäjällä .....	16
3.2.1 Instituutioiden vaikutus partnerin valintaan .....	17
3.2.2 Kulttuurin vaikutus partnerin valintaan .....	18
3.2.3 Venäjän kulttuuri Hofsteden dimensioiden mukaan .....	19
3.3 Partnerin valintakriteerit.....	22
3.3.1 Tehtävä- ja kumppanisidonnaiset kriteerit.....	23
3.3.2 Resursseihin ja oppimiseen perustuvat kriteerit .....	24
4. Strategisen partnerin valintaprosessin erityispiirteet Venäjällä .....	26
4.1 Partnerin valintakriteerit.....	27
4.2 Partnerin valintaprosessi .....	29
4.3 Partnerin valintaan liittyvät haasteet ja riskit Venäjällä .....	30
5. Johtopäätökset .....	32
6. Yhteenveto .....	34
Lähteet .....	35
Liitteet	

# 1. Johdanto

Yritysten halu perustaa strategisia kumppanuussuhteita on kasvanut viime vuosikymmeninä. Ellram (1995) mukaan partnerisuhteita voi olla kilpailemattomien tai kilpailevien yritysten välillä ja ne voivat olla strategisia tai operationaalisia. Tämä tutkielma keskittyy kumppanin valintaan keskenään kilpailemattomien yritysten välillä. Calof & Beamish (1995) mukaan kehittyvillä markkinoilla yleisin strategisen kumppanuuden muoto kansainvälisille yrityksille on yhteisyrityksen perustaminen. Yrityksen kyky valita oikeat partnerit korostuu varsinkin Venäjällä, jossa markkinoiden volatiliiteetti on suurempi kuin länsimaissa. Yrityksen etsiessä partnereita se arvioi niitä tiettyjen kriteerien mukaan. Tämän partnerin valintaprosessin erityispiirteiden määrittäminen on tämän työn tärkein tavoite. Kumppanuussuhteiden muodostaminen ei kuitenkaan ole erityisen helppoa, ja varsinkin tuottavien suhteiden luominen on haastavaa. Onnistuessaan kumppanuus kuitenkin auttaa yritystä etabloitumaan uusille markkinoille ja parantaa sen kilpailukykyä.

## 1.1 Tutkimusongelma ja osaongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on määrittää ne yleiset kriteerit, joilla länsimainen yritys valitsee strategisia partnereitaan Venäjällä, sekä selvittää kyseisen markkinan erityispiirteitä strategisen partnerin valinnan osalta. Tutkimus rajautuu business to business (B2B) ympäristöön. Tästä johdetut tutkimusongelma ja alaongelmat esitellään seuraavasti;

1. Minkälaisiin erityispiirteisiin länsimaisen yrityksen tulisi kiinnittää huomiota valitessaan strategisia B2B partnereitaan kehittyvillä markkinoilla?

Alaongelmat ovat seuraavanlaiset;

1.1 Minkälaiset ovat partnerin valintaprosessin vaiheet?

1.2 Minkälaisin kriteerein yritykset valitsevat strategisia partnereitaan Venäjällä?

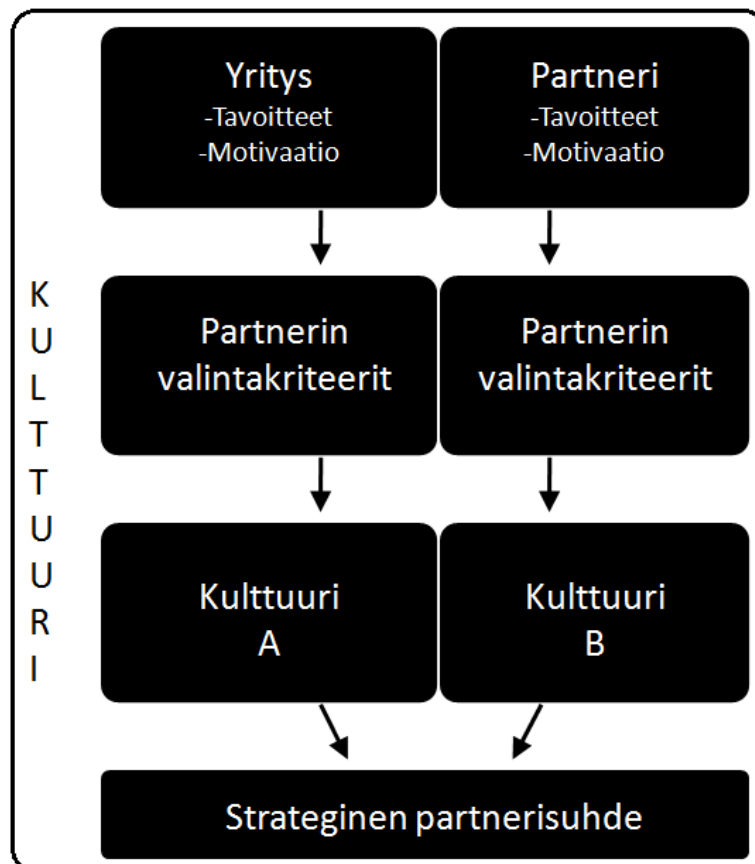
## 1.2 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus rajautuu käsittelemään strategisen partnerin valintaa kansainvälisen yrityksen näkökulmasta Venäjän markkinoilla. Työssä korostetaan partnerin valintaprosessia ja kriteereitä, joilla yritys valitsee kumppaneita suunnitellessaan markkinapenetraatiota Venäjälle.

Työ keskittyy kumppanuutta edeltäviin vaiheisiin sekä siihen, miten yritys kartoittaa potentiaaliset partnerit ja arvioi niitä. Strategisen kumppanin valinnassa työ keskittyy B2B puolen kumppanuuksiin ja niissä erityisesti keskenään kilpailemattomien yritysten välisiin suhteisiin.

## 1.3 Teoreettinen viitekehys

Alla on esitetty tutkimusta rajaava teoreettinen viitekehys.



**Kuvio 1.** Teoreettinen viitekehys

Tutkimus rajautuu koskemaan Venäjän markkinoita kansainvälisen yrityksen partnerin valintaperspektiivistä. Markkina asettaa monia epävarmuustekijöitä joita liittyy jo ennestään partnerin valintaan. Kulttuurierot luovat myös erityisiä haasteita joita liittyy sopivan partnerin valitsemiseen (Arino et. Al. 1997). Hofstede (1991) mainitsee että rationaalisesti käyttäytyvät kaupanharjoittajat valitsevat partnereitansa odotetun tuoton perusteella. Toisissa kulttuureissa taas henkilökohtaisilla suhteilla, statuksella ja luottamuksella on merkittävä rooli suhteen syntymiseen. Myös markkinoiden viralliset ja epäviralliset instituutiot vaikuttavat siihen, miten eri yritykset eri kulttuureista näkevät partnerin valintakriteereiden merkityksen. Erityisesti kehittyvissä talouksissa kuten Venäjällä, epävarmuus aiheuttaa monitulkintaisuutta siihen miten esimerkiksi vaihdannan säännöt nähdään eri tilanteissa (Hitt et al. 2000). Arino et al. (1997) mainitsevat länsimaisen yrityksen tärkeimmiksi motivaatio-tekijöiksi ryhtyä partnerisuhteeseen venäläisen yrityksen kanssa mm. nopean markkinapenetraation, kyvyn hallita paikallisia lakipykälä, sekä valmiin tuotantokapasiteetin. Yrityksen selvitettyä omat tavoitteensa, se voi alkaa laatia kriteereitä joiden perusteella se valitsee lopulliset partnerit. Yrityksen löydettyä sopivat kriteerit ja tavoitteet täyttävän yrityksen se voi aloittaa neuvottelut partnerisuhteen käynnistämiseksi.

#### **1.4 Kirjallisuuskatsaus**

Yrityksen partnerin valintaa on tutkittu usean eri tutkijan toimesta viime vuosikymmeninä. Tämä tutkimus lähestyy aihetta Venäjän markkinoiden kontekstissa joka asettaa yrityksille erityisiä haasteita. Tutkimus keskittyy kumppanin valintakriteereiden määrittämiseen sekä itse kumppanin valintaan. Erityisesti kehittyvien- ja kehittyneiden markkinoiden yritysten partnerin valintakriteereihin keskittyvä kirjallisuus on tutkimuksen keskiössä.

Strategiset kumppanuudet ovat muodostuneet erittäin suosituksi tavaksi yrityksille siirtyä kansainvälisille markkinoille. Partnerisuhteessa yritykset pystyvät jakamaan riskiä, osaamista, resursseja sekä takaamaan pääsyn uusille markkinoille (Hitt et al. 2000; Hagedoorn et al. 1998). Hennart, Kim ja Zeng:in (1998) mukaan kansainvälisillä kumppanuuksilla on kuitenkin suuri todennäköisyys päättyä

epäonnistumiseen. Siksi onnistunut strategisen partnerin valintaprosessi on erityisen tärkeää suhteen menestyksen kannalta.

Kumppanin valinta on hyvin tilannesidonnaista. Yrityksen tulisi valita kumppaneitaan yritysten kulttuurien, organisaatioiden, kyvykkyyksien ja strategioiden yhteensopivuuksien kannalta (Lassere 2003). Holmberg & Cummings (2009) jakavat partnerin valintaprosessin neljään eri vaiheeseen. Nämä prosessin vaiheet ovat tavoitteiden tunnistaminen, kriittisten menestystekijöiden määrittäminen, nykyisten ja potentiaalisten partnereiden sijoittaminen yrityksen arvoverkkoon, ja tavoitteiden analysointi käyttäen erityisiä partnerin valintatyökaluja.

Geringer (1991) jakaa partnerin valintakriteerit tehtäväsidonnaisiin ja partnerisidonnaisiin tekijöihin. Kun tehtäväsidonnaiset tekijät viittaavat partnerin omaaviin täydentäviin ominaisuuksiin ja kykyihin jotka tukevat toisen liiketoimintaa, partnerisidonnaiset tekijät taas viittaavat yleiseen kykyyn toimia partnerin kanssa. Yrityksen tulisi valita ja kehittää partnerisuhteita sellaisten yritysten kanssa, jotka pystyvät tarjoamaan täydentäviä resursseja partnerilleen (Harrison et al. 2001). Arino et al. (1997) painottavat tehtäväsidonnaisten tekijöiden merkitystä sekä venäläisen että länsimaisen yrityksen kannalta valittaessa sopivaa partneria.

Venäjän nopea, ”kaoottinen” siirtyminen keskusjohtoisesta taloudesta markkinatalouteen on luonut maahan kulttuurin, jossa johtajilla on taipumusta lyhytnäköiseen suunnitteluun ja heikkoon sitoutumiseen (Grachev, 2009). Hitt et al (2000) ovat tutkineet partnerin valintakriteereitä kehittyvissä talouksissa resurssiperusteisen näkemyksen ja organisaation oppimisen teorian kautta. Resurssiperusteisen teorian mukaan yritykset etsivät partnereitaan resurssitarpeidensa pohjalta. Nämä resurssit sisältävät rahoitusomaisuuden, johdon ominaisuudet, tekniset kyvykkyydet ja aineettoman omaisuuden. Tämä resurssien jakaminen voi johtaa myös yhdessä oppimiseen (Meyer 2004). Medcof (1997) korostaa juuri oppimista strategisen allianssin perustana. Resurssien jakaminen ja organisaatioiden oppiminen ovat erityisen tärkeitä strategisissa partnerisuhteissa kehittyneiden ja kehittyvien maiden yritysten välillä (Hitt et al. 2004).

Arino et al. (1997) ovat tutkineet yrityksen partnerin valintakriteerejä Venäjän markkinoilla. Heidän mukaansa länsimaiset yritykset odottavat paikalliselta partneriltaan vahvuuksia tuotantolaitoksissa, tuotannossa ja markkinapenetraatiossa. Myös työvoima nähdään tärkeänä voimavarana. Länsimaiselta partnerilta taas odotetaan kykyä siirtää osaamistaan paikallisen yrityksen käyttöön, sekä taloudellisia resursseja. Kehittyvien maiden yritykset saattavat ryhtyä partnerisuhteeseen saadakseen käyttöönsä aineettomia ja aineellisia resursseja, sekä kehittääkseen kilpailukykyänsä kotimaisilla ja ulkomaisilla markkinoilla (Hitt et al. 2000).

Kulttuuri on suurin institutionaalinen tekijä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Kulttuuri on jaettu järjestelmä merkityksiä, joka sanelee mihin kiinnitämme huomiota, miten toimimme ja mitä arvostamme (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Venäjän liiketoimintakulttuuri kansainvälistyy nopeasti, mutta eroaa silti merkittävästi siitä mihin olemme tottuneet länsimaissa. Yleiset kulttuurin ominaisuudet kuten korkea valtaetäisyys, feminiinisyys ja korkea epävarmuuden välttäminen vaikuttavat myös partnerisuhteiden muodostamiseen (Salmi & Sharafutdinova 2008). Partnerin valintakriteerit siis vaihtelevat kulttuureittain (Hofstede, 1991). Kriteerit kuten henkilökohtaiset suhteet, ryhmään kuuluminen, statusten erilaisuus ja luottamus ovat tärkeitä venäläisille (Hofstede 1991; Barnes et al. 1998; Salmi & Sharafutdinova 2008). Erityisesti henkilökohtaisten suhteiden voidaan nähdä hallitsevan merkittävää roolia muodostettaessa partnerisuhteita Venäjällä. Menestyvän partnerisuhteen luominen ja ylläpitäminen edellyttääkin luottamuksellisten suhteiden luomista, kulttuurierojen ymmärtämistä ja näiden erojen oikeaoppista johtamista (Barnes et al. 1997).

## **1.5 Tutkimusmenetelmä**

Jotta kumppanin valintaprosessia voitaisiin luotettavammin tarkastella, on teorian lisäksi hyvä kerätä empiiristä aineistoa. Empiirinen osa tutkimuksesta toteutetaan kvalitatiivisesti, niin sanottuna tapaustutkimuksena. Tapaustutkimukselle on monia eri määritelmiä, mutta yhteistä niille on kuitenkin tapaustutkimuksen kyky pyrkiä tuottamaan intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta.

Tapaustutkimus pyrkii antamaan tilaa ilmiöiden monimuotoisuudelle ja kompleksisuudelle yrittämättä liiaksi yksinkertaistaa niitä (Eskola & Suoranta, 1999).

## **1.6 Keskeiset käsitteet**

### *Strateginen partneri*

Partnerisuhteita on erilaisia, Ellram (1995) mukaan kumppanuutta voi olla kilpailemattomien, mutta myös kilpailevien yritysten välillä, ja se voi olla strategista tai operationaalista. Hän määrittelee kumppanuuden jatkuvaksi suhteeksi kahden yrityksen välillä, jotka ovat sitoutuneet suhteeseen pitkäksi ajaksi ja jotka yhdessä jakavat informaatiota, riskejä ja suhteen tuottoja. Partnerisuhde ei kuitenkaan käsitä omistussuhdetta toiseen yritykseen.

Useat tutkijat rinnastavat strategisen kumppanuuden strategiseen liittoumaan. Usein rinnastus on aiheellinen sillä liittouma (strategic alliance) on mitä tahansa yhteistyötä kahden yrityksen välillä (European Commission 1995). Tosin Euroopan Komission määritelmän mukaan se voi sisältää pääomainvestointeja toiseen yritykseen huolimatta partnerisuhteen kestosta tai tavoitteista. Allianssit tai partnerisuhteet eivät siis ole pelkästään sidoksissa teknologiseen yhteistyöhön vaan määritelmän sisään mahtuvat erilaiset yhteistyön muodot (Karhunen & Kosonen, 2002).

### *Partnerin valinta*

Partnerin valinta on elintärkeä tekijä suhteen suorituskyvyn kannalta (Ariño & de la Torre, 1998). Onnistunut partnerin valinta on elintärkeää markkinapenetraation onnistumiseksi venäjän markkinoille (Ariño et al. 1997). Partnerin valintateoriat yritysten välisessä yhteistyössä ovat vielä yleisesti ottaen heikkoja, joten lisää tutkimusta aiheen parissa on tarpeen (Geringer 1991, Hitt et al. 2000). Partneroitumista voidaan kuvailla suhteen muodostumiseksi osapuolten välille, joko ihmisten tai yritysten välille (Harland 1996).



## 1.7 Työn rakenne ja eteneminen

Tutkimuksen aluksi käsitellään tutkimusaiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Kirjallisuusosa alkaa niiden motivaatiotekijöiden määrittämisellä, jotka suosivat markkinapenetraatiota partnerin avulla. Kappale kolme käsittelee partnerin valintaprosessia ja sen erityispiirteitä Venäjällä. Kappale käy läpi myös Venäjän kulttuurin erityispiirteitä jotka vaikuttavat partnerin valintaan. Lisäksi kappale käsittelee työn keskeisintä aihealuetta eli partnerin valintakriteereitä ja niiden soveltamista Venäjällä.

Työ rakentuu suhteessa tutkimusongelmaan ja alaongelmiin. Taulukko 1. esittää eri tutkimusongelmia käsittelevät kappaleet.

Tutkimusongelma	Teoriakappaleet	Empiriakappaleet
1. Minkälaisiin erityispiirteisiin länsimaisen yrityksen tulisi kiinnittää huomiota valitessaan strategisia B2B partnereitaan kehittyvillä markkinoilla?	2, 3	4
1.2 Minkälaiset ovat partnerin valintaprosessin vaiheet?	3	4
1.3 Minkälaisin kriteerein yritykset valitsevat strategisia partnereitaan Venäjällä?	3	4

**Taulukko 1.** Tutkimusongelmat ja niitä käsittelevät kappaleet

## 2. Motiivit markkinapenetraatiolle partnerin avulla

Yrityksen kansainvälistymisen motivaattorina nähdään yleisesti halu kasvaa kotimarkkinoitansa suuremmaksi. Myös teknologian nopea kehitys ja tuotteiden elinkaarien lyhentymisen nähdään merkittäväksi tekijäksi yrityksen kannalta saada tuotteensa nopeasti myyntiin laajalla alueella. Strategisesta kumppanuudesta on

tullut erittäin suosittu tapa markkinapenetraatiolle kansainvälisillä markkinoilla (Lane & Beemish, 1990; Osborn & Hagedoorn, 1998; Akmal & Desalegn, 2008). Partnerisuhteen avulla yritykset pystyvät hajauttamaan riskiä, jakamaan resursseja, saavuttamaan osaamista ja mahdollistamaan markkinapenetraation uusille markkinoille. Yritysten päämääränä on perustaa ja säilyttää pitkäkestoinen yhteistyösuhde, joka auttaa yrityksiä kilpailemaan tehokkaammin partnerisuhteen ulkopuolisia kilpailijoita vastaan (Hitt et al. 2000).

Yleisesti voidaan nähdä neljä eri motiivia partnerisuhteelle (Zineldin & Dodourova, 2005).

1. Taloudelliset - joka viittaa kustannusten laskemiseen ja tuoton maksimoimiseen.
2. Teknologiset - eli tekniikan jakaminen (erimerkiksi tuotannossa).
3. Johtoon liittyvät – esim. luottamus.
4. Strategiset – esim. kilpailukyky ja tavoitteet

Seuraavassa käsitellään kansainvälisen yrityksen motiiveja markkinapenetraatiolle Venäjälle, sekä markkinapenetraatiota edistäviä tekijöitä ja partnerin tuomaa hyötyä uusille markkinoille siirryttäessä.

## **2.1 Motiivit markkinapenetraatiolle Venäjälle**

Venäjä on noussut houkuttelevaksi markkina-alueeksi kansainvälisille yrityksille. Maan voimakas talouskasvu, joka alkoi 2000-luvun alussa, on mahdollistanut ihmisten voimakkaan elintason nousun ja ostovoiman kasvun. Maan bruttokansantuote kasvoi 4,7- 8,1 % vuosittain vuosien 2001 – 2008 välillä (Bofit, 2010). Kasvu perustui lähinnä raaka-aineiden maailmanmarkkinahintojen jyrkkään nousuun, joiden tuottamisen varaan Venäjän talous on vahvasti rakentunut. Finanssikriisi ja sitä seurannut raaka-aineiden kysynnän lasku supisti Venäjän taloutta voimakkaasti vuonna 2009. Venäjällä on kuitenkin runsaasti kasvupotentiaalia ja sen odotetaan kasvavan jatkossakin kehittyneitä markkinoita

nopeammin (Bofit, 2009). Markkinoiden nopea kasvuvauhti houkuttelee siis ulkomaisia yrityksiä maahan tulevaisuudessakin.

Venäjän yhteiskunta on kehittynyt huimasti sitten Neuvostoliiton romahtamisen. Silti maahan liittyy monia riskejä, jotka ulkomaisen yrityksen on otettava huomioon. Investoinnit Venäjälle sisältävät yhä merkittävästi maariskiä, joka liittyy infrastruktuuriin, lainsäädäntöön, pankkisektoriin, korruptioon, inflaatioon ja omistussuojaan (Finpro, 2010; Arino et al. 1997). Toisaalta monet toimialat tarjoavat erityisiä mahdollisuuksia, kuten infrastruktuurin kehittäminen, ympäristöteknologia, kiinteistö- ja siivouspalvelut sekä energian tuotanto (Finpro, 2010). Myös suosiollinen verotus tukee yritystoimintaa maassa.

Koska Venäjällä operoimiseen liittyy paljon byrokratiaa ja länsimaisilla yrityksillä on yleensä puutteellinen osaaminen Venäjän markkinoista, nähdään partnerisuhde houkuttelevana keinona astua Venäjän markkinoille (Arino et al. 1997). Strategiset partnerisuhteet voidaan nähdä aina houkuttelevana vaihtoehtona yrityksille siirryttäessä kehittyville markkinoille, kuten Venäjälle (Hitt et al. 2000). Erityisesti raaka-aineisiin käsiksi pääseminen on erittäin tärkeää ja se voi olla jopa mahdotonta ilman paikallista partneria (Zahra et al. 2000; Oliver, 1997). Monilla kehittyvillä markkinoilla eri teollisuuden alojen partnerisuhteet ovat myös välttämättömiä, jotta yritys voisi kehittää ja markkinoida uusia tuotteita ja palveluita (Mikkel, 2005).

## **2.2 Markkinapenetraatiota edistävät tekijät**

Erityisesti perinteisten kuluttajatuotteiden ja palveluiden tuottajat ovat riippuvaisia suhteista jakelukanavapartnereihin ja muihin toimijoihin saavuttaakseen vahvan markkina-aseman (Ulf et al. 2006). Vähittäismyyjän astuessa kehittyville markkinoille on erittäin tärkeää kommunikoida yhteiskunnan eri toimijoiden kanssa eri tasoilla, saadakseen hyväksynnän ja tukea toimilleen (Rogers et al. 2005). Yrityksen asema kehittyvillä markkinoilla määräytyy täten sen kyvystä luoda suhteet eri toimijoihin, kuten paikalliseen hallintoon, tavarantoimittajiin, sekä siitä, kuinka se hoitaa näitä suhteita (Ulf et al. 2006).

Venäjän markkinoille siirtyminen edellyttää tietoa markkinoista ja liiketoimintakulttuurista. Dawson et al. (2006) mainitsevat eurooppalaisten vähittäiskauppioiden kansainvälistymisen menestystekijöiksi innovatiivisuuden korostamisen, tuotemerkin kontrolloinnin, kyvyn siirtyä uusille markkinoille, mittakaavaetujen hyväksikäyttämisen sekä toiminnan kehittämisen nopeuttamisen. Liiketoimintakulttuurin tuntemus nähdään tärkeänä tekijänä siirryttäessä Venäjälle. Markkinapenetraation onnistumiseksi yrityksen on löydettävä partneri, joka pystyy tarjoamaan markkinaosaamista ja markkinoille pääsyn. Lisäksi yritys voi käyttää partnerin valmiita logistiikkaketjuja, luotettavia tavarantoimittajia sekä mahdollisesti saada jo olemassa olevan asiakaspohjan tai ainakin asiakastietokannan.

Venäjällä erittäin tärkeäksi tekijäksi nousee erilaisten suhteiden luominen, niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin. Yrityksen täytyy pystyä toimimaan maan viranomaisten kanssa, sekä kyettävä johtamaan toimitusketjuansa tehokkaasti. Toimitusketjun hallinta on yksi kriittisimmistä menestystekijöistä Venäjällä.

### **2.3 Partnerin tuoma hyöty markkinapenetraatiossa Venäjälle**

Vaikka strategisista kumppanuuksista on tullut erittäin suosittu tapa siirtyä kehittyville markkinoille, tulokset puhuvat myös suuresta epäonnistumisen todennäköisyydestä. Joka tapauksessa strategisen partnerin valinta prosessi on erityisen tärkeä. Strategiset kumppanuudet rakentuvat yleensä kolmen suuren aihealueen ympärille: resurssien, oppimisen ja suorituskyvyn (Akmal & Desalegn, 2007). Yritykset etsivät partnereita, joilla on täydentäviä resursseja ja jotka voidaan integroida synergian luomiseksi. Yritykset voivat myös oppia taitoja partnereiltaan sekä parantaa omaa suorituskykyään ja siten kilpailukykyään (Hitt et al. 2000).

Partnerisuhteen tärkeimpänä hyötynä nähdään riskin vähentäminen. Silti suhteen ylläpitämiseen liittyy monia haasteita. Paikallisen partnerin tarjoama markkinatuntemus on erittäin kriittinen tekijä ulkomaiselle partnerille. Kulttuurierojen ymmärtäminen saattaa kuitenkin olla haastavaa ja siihen ulkomaisen partnerin on erityisesti paneuduttava. Tästä huolimatta partneri pystyy tarjoamaan monia etuja suhteessa markkinapenetraatioon ilman partneria. Partneri tuntee maan kulttuurin,

hallinnon, byrokratian, korruption, ja osaa toimia niiden kanssa. Partneri pystyy mahdollisesti tarjoamaan valmiin tuotantokapasiteetin ja pääsyn raaka-aineisiin. (Ariño et al. 1997). Myös rajanylitykseen liittyvien erityispiirteiden takia paikallinen partneri on välttämätön monelle yritykselle. Monien yritysten on kuitenkin kilpailukykyensä säilyttämiseksi investoitava tuotantoon Venäjällä. Tuotannon perustaminen takaa paremmin hintakilpailukyvyyn säilymisen sekä toimitusvarmuuden.

### **3. Partnerin valinta**

Partnerin valintaa pidetään yleisesti aihetta koskevissa tutkimuksissa yhtenä tärkeimpänä vaiheena kumppanuussuhteen onnistumisen ja suorituskyvyn kannalta (Dacin et al. 1997; Arino et al. 1997; Al-Khalifa & Peterson, 1998; Hitt et al. 2000; Elmuti & Katwala, 2001). Kumppanin valinta nähdään kriittisenä, mutta erittäin haastavana prosessina. Kumppanuussuhteiden onkin todettu epäonnistuvan hyvin usein, epäonnistumisprosentin ollessa jopa 70 (Koot, 1988; Zineldin & Dodourova, 2005; Holmberg & Cummings, 2009; Hitt et al. 2000). Swierczek ja Hirsch (1994) päättelivät, että perustettaessa yhteisyritystä kahden erimaalaisen partnerin välille, on toisen kulttuurin ymmärtäminen tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. Kulttuurien yhteensovittaminen suhteen aluksi, parantaa suhteen tuottavuutta, sekä auttaa välttämään ongelmia suhteen myöhemmissä vaiheissa. Partnerin valintaa kansainvälisen yhteistyöyrityksen konseptissa tutkineet Zineldin & Dodourova (2005), huomasivat henkilökohtaisten suhteiden ja ymmärryksen kumppanuusyrityksestä sekä sen johdosta, edesauttavan partnerin valinnassa. Strategisen partnerin valinnassa yritysten yhtenäiset tavoitteet ja motivaatio ovat kuitenkin kaikkein merkittävin tekijä (Holmberg & Cummings, 2009).

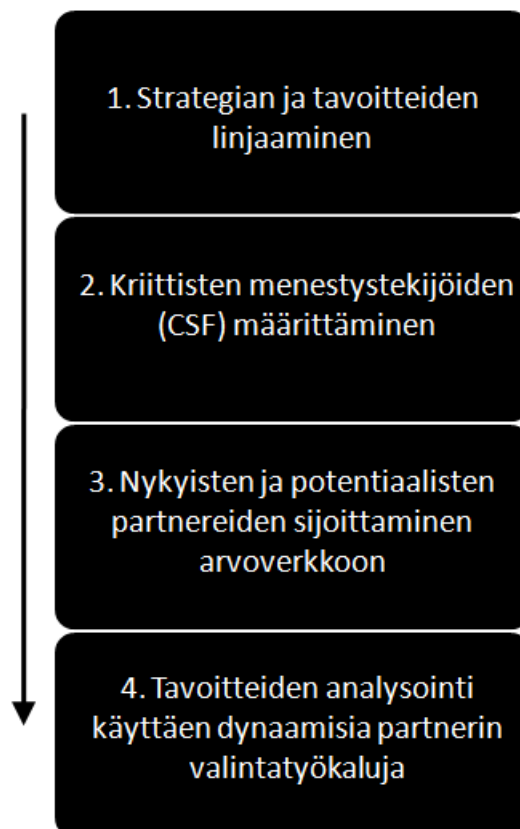
#### **3.1 Partnerin valintaprosessi**

Kilpailu markkinoilla on siirtynyt yritysten välisestä kilpailusta enemmän erilaisten verkostojen väliseen kilpailuun. Tässä kilpailussa vain suorituskykyiset verkostot, jotka muodostuvat mm. erilaisista partnerisuhteista, menestyvät markkinoille. Asiakkaiden arvopropositiot ovat muuttuneet uusien innovaatioiden vallatessa

markkinoita. Yritykselle tämä voi tarkoittaa kilpailukyvyn menetystä markkinoilla ilman kumppanoitumisen tuomaa hyötyä. Täten hyvin johdettu ja taustoitettu partnerin valinta on ydinasia rakennettaessa partnerisuhdetta. (Holmberg & Cummings, 2009)

Partnerin valintaprosessi alkaa omien tavoitteiden määrittämisellä. Tämän jälkeen yritys voi aloittaa potentiaalisten partnereiden analysoinnin. Eri partnereiden tarjoamien hyötyjen ymmärtäminen vaikuttaa partnerin valintaan. Partnerin valinnassa osaaminen, taidot ja pätevyys auttavat sekä oikean partnerin valinnassa, että suhteen suorituskykyisessä johtamisessa. Yritykset kuitenkin usein epäonnistuvat partnereiden analysoinnissa, keskittyen liikaa yrityksen omiin tavoitteisiin (Holmberg & Cummings, 2009; Harbison & Pekar, 2000). Potentiaalisten partnereiden analysointi on erittäin haastava prosessi erityisesti Venäjällä. Luotettavan tiedon saatavuus sekä sen ymmärtäminen on kriittinen menestystekijä tässä prosessinvaiheessa.

Holmberg & Cummings (2009) määrittävät partnerin valintaprosessin neljään vaiheeseen.



**Kuvio 2.** – Partnerin valintaprosessi (Holmberg & Cummings, 2009)

Ensimmäisenä yrityksen on varmistettava, että sen strategia ja tavoitteet ovat linjassa partnerisuhteen tavoitteiden kanssa. Partnerisuhteesta on hyötyä vain jos se tukee ja laajentaa yrityksen tavoitteita ja strategiaa tehokkaammin kuin muut vaihtoehdot. (Mikkel, 2005). Esimerkiksi suuret kansainväliset yritykset eivät välttämättä tarvitse partnereita Venäjällä, koska niillä on tarvittavaa osaamista ja resursseja riittävästi itsellään. Toisaalta myös niiden tarvitsee luoda hyvät suhteet viranomaisiin.

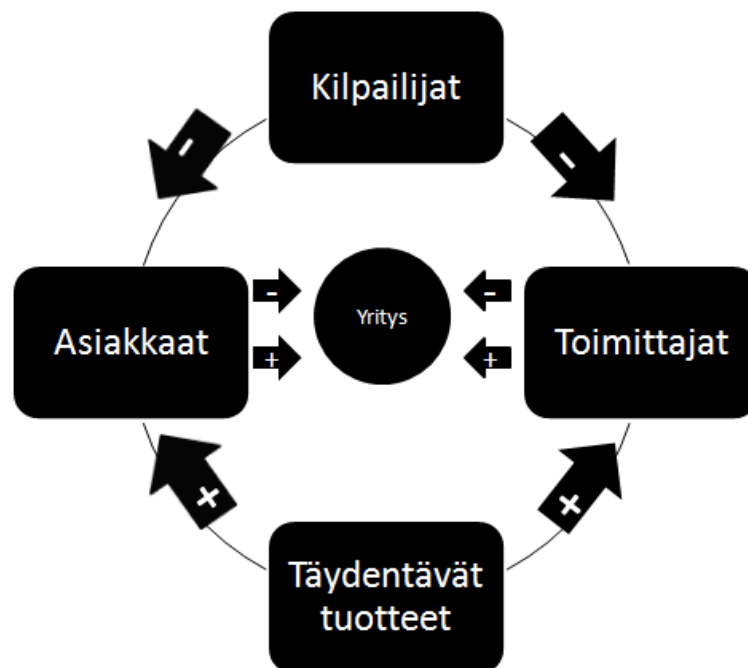
Partnerisuhteen tavoitteet täytyy siis sitoa yrityksen tavoitteisiin ennen suhteen muodostamista. Tämä vaihe sisältää suhteen laadun määrittämisen, potentiaalisten partnereiden etsimisen ja niiden analysoimisen. Yrityksen mahdollisina strategisina tavoitteina mainittakoon mm. markkinapenetraatio, riskin hajauttaminen, uusien liiketoimintojen aloittaminen, pääsy jakelukanaviin ja mittakaavaetujen saavuttaminen (Todeva & Knoke, 2005).

Toisessa vaiheessa yrityksen on määritettävä sopiva määrä kriittisiä menestystekijöitä (CSF) jotka ovat toimintoja, joissa yrityksen on oltava hyvä saadakseen kilpailuetua markkinoilla. Nämä menestystekijät valitaan laajemmasta strategisten tavoitteiden listasta ja niiden tulee kuvata parhaiten tietyn projektin tavoitteita. Näiden menestystekijöiden vertaaminen potentiaalisiin partnereihin auttaa partnereiden sopivuuden arvioimisessa. Esimerkiksi yrityksen astuessa uusille markkinoille se kohtaa useita haasteita, jotka voivat olla liian kalliita ja aikaa vieviä suoritettavaksi yksin. Sopivan paikallisen kumppanin löytäminen saattaa auttaa mm. jakelukanavapäätöksissä, tuotemerkin rakentamisessa, asiakkaiden tuotetietouden lisäämisessä ja viranomaissuhteiden luomisessa. (Holmerg & Cummings, 2009) Jotta yritys pystyisi kilpailemaan Venäjällä, sen tulee ymmärtää rajan ylitykseen liittyvät erityispiirteet ja siten oppia myös hallitsemaan niitä. Yritys saattaakin tarvita paikallisia partnereita hallitakseen toimitusketjuansa tehokkaasti.

Yrityksen määritettyä partnerisuhteen tavoitteet ja sitä tukevat kriittiset menestystekijät, tulee sen seuraavaksi analysoida markkinaa laajasta näkökulmasta. Potentiaalisten partnereiden analysointi on aloitettava keskittymällä niihin markkinoihin ja segmentteihin, jotka ovat linjassa yrityksen strategian ja tavoitteiden kanssa. Tämä laajempi tarkastelu auttaa yritystä hahmottamaan potentiaalisten

partnereiden tuoman hyödyn yrityksen arvonluontistrategioihin ja strategiseen johtamisprosessiin ylipäättänsä. (Holmerg & Cummings, 2009)

Kolmas vaihe alkaa luomalla kartan potentiaalisista partnereista, joka käsitteellistää markkinan eri osallistujat ja heidän segmenttinsä sekä yksittäiset yritykset. Brandenburger & Nalebuff (2003) ovat määrittäneet arvoverkon työkalun, joka sisältää nykyiset ja potentiaaliset toimialan toimijat (toimittajat, asiakkaat, kilpailijat ja täydentävien tuotteiden toimittajat), jotka jo ovat tai saattavat sopia partnereiksi.



**Kuvio 3.** – Arvoverkko, joka myös kertoo eri toimijoiden positiivisen tai negatiivisen vaikutuksen yrityksen liiketoimintaan (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Yrityksen tulee siis ensiksi keskittyä potentiaalsiin aloihin ja segmentteihin, ja vasta sen jälkeen määrittää potentiaaliset kumppanuusyrietykset. Tällä tasolla yritykset voivat luoda arvoa neljällä keskeisellä tavalla: 1. vähentämällä panostusten kustannuksia verrattuna kilpailijoihin ja korvaaviin tuotteisiin 2. alentamalla operatiivisia kustannuksia suhteessa kilpailijoihin 3. nostamalla asiakkaiden halua maksaa enemmän tuotteista ja palveluista 4. astumalla uusille markkinoille. Keskittyen näihin neljään perustekijään mieluummin kuin kriittisiin menestystekijöihin, auttaa yritysjohtoa laajentamaan näkemystään potentiaalisista partnereista. Arvoverkko myös mahdollistaa yritykselle tarkastelun monesta eri kulmasta. Yritys voi



tarkastella sijaintiaan erimerkiksi asiakkaan ja kilpailijan näkökulmasta samanaikaisesti. Arvoverkko-ajattelu myös tarjoaa mahdollisuuden tarkkailla kilpailun mahdollisuuksia ja uhkia yli eri toimialaryhmien ja ala-segmenttien, sekä uhkia ja mahdollisuuksia liittyen partneriverkostoihin. Vasta kun yritys on tunnistanut partnerisuhteen kannalta houkuttelevat toimialaryhmät ja segmentit, se voi tarkentaa potentiaaliset yritykset ja organisaatiot näissä segmenteissä sekä arvioida niitä (Holmberg & Cummings, 2009).

Neljännessä, eli viimeisessä vaiheessa, yrityksen tulee käyttää dynaamisia työkaluja partnerin valinnassa analysoidakseen jokaisen eri toimialaryhmän, segmentin ja yrityksen sopivuutta. Työkalun avulla johdon tulisi pystyä valitsemaan kaikista houkuttelevimmat toimialaryhmät. Yrityksen tulisi edetä seuraavien kohtien mukaisesti:

1. Tunnista strategiset tavoitteet
2. Tunnista ja listaa kriittiset menestystekijät
3. Aseta painotettu tärkeys jokaiselle menestystekijälle kahdelle eri ajanjaksolle, nykyiselle ja tulevaisuudelle.
4. Arvostele jokaisen eri toimialaryhmän, segmentin ja yrityksen suhteellinen merkitys kriittisten menestystekijöiden saavuttamiseksi.
5. Laske painotettu keskimääräinen pisteytys jokaiselle edellä mainituista

### **3.2 Partnerin valintaprosessin erityispiirteet Venäjällä**

Uuden Venäjän institutionaalinen ympäristö on ollut epävakaata koko sen lyhyen historiansa ajan. Ympäristön epävakauteen on vaikuttanut venäläiseen yritysjohtoon saaden heidät keskittymään enemmän lyhyen ajan tuottojen optimointiin, pitkän aikavälin kustannuksella. Paikallisen yrityksen partnerinvalinta keskittyy yrityksiin, jotka pystyvät tarjoamaan pääomaa, täydentävää osaamista ja joiden avulla se pystyy selviytymään maan epävakaassa toimintaympäristössä. (Hitt et al. 2004)

### 3.2.1 Instituutioiden vaikutus partnerin valintaan

Instituutiot ovat ihmisten yhdessä jaettuja ymmärryksiä ja menettelytapoja siitä kuinka järjestää lainsäädäntö, säännöt, hallinto ja pääomamarkkinat. Yritysten täytyy tehdä strategiset päätöksensä tiettyjen rajojen sisällä ja menestyäkseen ne valitsevat laillisia vaihtoehtoja jotka on määritelty mahdollisuuksien, resurssien ja maassa tai toimialalla vallitsevien institutionaalisten voimien perusteella. Yritykset on siis sidottu tiettyyn normien, arvojen ja sääntöjen kenttään, joka sanelee sopivan tavan toimia ja joka vaikuttaa yrityksen strategisiin päätöksiin (Hitt et al. 2004; Fligstein, 1996).

Institutionaaliset muutokset vaikuttavat voimakkaasti yrityksiin jotka toimivat maassa. Instituutioiden muuttuessa ennalta arvaamattomasti, yritysjohdolla on taipumusta lyhytnäköiseen suunnitteluun tulevaisuuden epävarmuudesta johtuen. Tämä ajattelumalli johtaa myös heikompaan sitoutumiseen partnerisuhteissa. Venäjällä kestävien ihmissuhteiden luomisella nähdäänkin olevan kriittinen merkitys partnerisuhteen onnistumisen kannalta.

Hitt et al. (2004) määrittivät tutkimuksessaan erilaisia piirteitä, joita venäläiset yritykset painottavat partnerin valinnassaan. Heidän mukaansa venäläisillä yrityksillä on taipumusta valita ulkomaisia kumppaneita, joiden avulla he pääsevät käsiksi teknologiaan. Teknologian kehittäminen vie aikaa ja tämän tietotaidon oppiminen lyhyessä ajassa nähdään tärkeäksi. Johtuen muun muassa immateriaalioikeuksien vähäisestä valvonnasta, yrityksillä ei ole ollut motivaatiota kehittää itse innovaatioita joita hyödyntää liiketoiminnassa. Filatotchev et al. (2000) näkevät myös että Venäjän hallitus ei ole tehnyt tarpeeksi tukeakseen yrityksiä partnerisuhteiden solmimisessa. Varsinkaan yrityksiä joilla on hallussaan teknologiaa joita paikalliset yritykset voisivat hyödyntää, ei ole tuettu riittävästi.

Markkinoiden epävakaus on luonut yrityksille selkeitä esteitä kasvuille. Venäjällä pääomamarkkinat ovat vielä kehittymässä. Pankkitoiminnan kehittymättömyys asettaa haasteita yrityksille saada vieraan pääoman ehtoista rahoitusta. Myös pääoman virtaaminen ulos maasta on hidastanut talouden kasvua. Luotettavan ulkomaisen partnerin tarjoama legitimizeetti tarjoaa puskuria näitä

epävarmuustekijöitä vastaan, tarjoamalla yritykselle pääsyn sen tarvitsemiin resursseihin mm. pääomaan.

Kehittyvien markkinoiden yritykset painottavat partnerin valinnassaan kumppanin täydentävää ja erikoisosaamista. Erityisesti Venäjällä tämä nähdään erittäin tärkeäksi. Silti yrityksillä on taipumusta lyhytnäköiseen toimintaan ja niillä on vaikeuksia sitoutua pitkäaikaisin suhteisiin johtuen institutionaalisesta epävakauudesta. (Hitt et al. 2000).

### **3.2.2 Kulttuurin vaikutus partnerin valintaan**

Kulttuuri ymmärretään ihmisten yhteisesti jakamina tarkoituksina. Kulttuuri sisältää uskomukset, asenteet, tavoitteet ja arvot, sekä käyttäytymisen piirteet, säännöt, rituaalit, tavat ja normit, joita useimmat ihmiset seuraavat (Salmi & Sharafutdinova, 2008). Partnerin valintakriteerit vaihtelevat kulttuureittain. Esimerkiksi Venäjällä henkilökohtaisilla suhteilla, ryhmään kuulumisella, hierarkialla ja luottamuksella on merkittävä rooli suhteen menestyksen kannalta (Ariño et al. 1997). Tunnetuin tapa analysoida kulttuurin erityispiirteitä on Hofsteden dimensioiden kautta. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan Venäjän kulttuuria Hofsteden viiden dimension kautta jotka ovat: yksilöllisyys vs. kollektivismi, sosiaalinen epätasa-arvo, epävarmuuden välttäminen, maskuliinisuus vs. feminiinisyys sekä pitkän- vs. lyhyentähtäimen orientaatio.

Ennen kuin Hofsteden dimensioita käydään läpi ja peilataan niiden vaikutusta tutkittavaan aiheeseen, käsitellään tuore analyysi venäläisten arvoista. Nimittäin WCIOM, venäläinen mielipidetutkimuskeskus tutki venäläisten arvoja vuonna 2005. Tutkimuksen mukaan viisi arvostetuinta asiaa elämässä ovat paremmuusjärjestyksessä hyvinvointi, lasten hyvä kasvattaminen, hyvä perhe, hyväpalkkainen työ ja kyky elää harmoniassa itsensä kanssa. Tutkimuksen mukaan venäläiset siis arvostavat sosiaaliset ja tunteelliset arvot materiaalistien arvojen edelle. Hyvinvoinnilla tässä tutkimuksessa tarkoitettiin taloudellista turvallisuuden tunnetta.

### 3.2.3 Venäjän kulttuuri Hofsteden dimensioiden mukaan

Kulttuurin piirteitä on tässä tutkimuksessa arvioitu viiden eri ulottuvuuden kautta, jotka Hofstede kehitti 1980-luvulla tutkittuaan eri organisaatioiden kulttuuria yrityksistä kerätyn aineiston avulla (Usunier 2000). Hofsteden määrittämät dimensiot ovat sosiaalinen epätasa-arvo ja suhde auktoriteettiin, yksilön ja ryhmän välinen suhde, maskuliinisuuden ja feminiinisuuden tuomat ulottuvuudet, epävarmuuden välttäminen liittyen aggression hallitsemiseen ja tunteiden ilmaisemiseen sekä kulttuurin aikakäsitys. Nämä viisi äsken lueteltua ulottuvuutta voidaan nimetä nimillä valtaetäisyys, kollektiivisuus vastaan yksilöllisyys, feminiinisyys vastaan maskuliinisuus, epävarmuuden välttäminen ja aikaorientaatio. (Hofstede, 1991)

Valtaetäisyyttä on mitattu (Hofstede, 1991) yksinkertaisesti kysymällä kyseisen valtion kansalaisilta, miten heidän mielestään tulisi suhtautua ihmisten eriarvoisuuteen. Sen jälkeen tuloksia on tilastollisesti tulkittu ja muodostettu keskimääräinen arvo jokaiselle mukana olleelle valtiolle. Valtaetäisyys kuvaa siis riippuvuutta ihmissuhteissa tietyssä kulttuurillisessa kontekstissa - matalan valtaetäisyyden maissa, työntekijät eivät ole kovinkaan riippuvaisia esimiehistään ja suosivat konsultoivaa lähestymistapaa, kun taas korkean valtaetäisyyden maissa riippuvuus on suurta ja työntekijät ovat riippuvaisia esimiehistään. Tiivistettynä yhteen lauseeseen valtaetäisyyden voidaankin sanoa (Hofstede, 1991, s. 28) olevan: "mittakaava, jossa yhteiskunnan vähemmän vaikutusvaltaiset henkilöt sallivat ja odottavat vallan olevan epätasaisesti jaettua".

Valtaetäisyys on aina ollut korkea Venäjällä ja tämä juontaa juurensa maan historiasta aina tsaarien ajoista Neuvostoliittoon. Huolimatta kommunismin jälkeisistä taloudellisista uudistuksista ja kasvaneista vapauksista, Venäjällä on ollut vaikeuksia säilyttää demokraattinen tasapaino ja järjestys yhteiskunnassa. Yrityksissä tämä kulttuuri heijastuu hierarkkisine rakenteina, joissa johdon ja alaisten välillä on selvä ero. Myös neuvottelukulttuurissa tämä näkyy vaatimuksena saman vallan omaavien henkilöiden saamiseksi neuvottelemaan asioista. (Grachev, 2009)

Kollektiivisuutta puolestaan on mitattu jatkumon avulla, jonka toisessa päässä on kollektivistinen yhteiskunta ja toisessa päässä individualistinen yhteiskunta. Individualistisessa yhteiskunnassa henkilöiden väliset suhteet ovat löyhiä ja kaikkien odotetaan huolehtivan itsestään ja ydinperheestään. Kollektivistisessä yhteiskunnassa ihmiset integroidaan yhtenäisiin ryhmiin, jotka suojelevat ihmistä koko tämän elämän ajan, mutta toisaalta vaativat myös ehdotonta uskollisuutta. Tätä ulottuvuutta oli mitattu 14 kysymyksellä koskien haluttua työskentelymallia – eräs esiin noussut huomio oli myös se, että kollektivistiset maat olivat usein köyhiä verrattuna individualistisempiin yhteiskuntiin. (Hofstede, 1991)

Venäjän historiasta johtuen yleinen stereotypia on että venäläiset nähdään hyvin kollektiivisena kansana. Sosialistinen järjestelmä ei kannustanut individualistiseen ajatteluun ja toimintaan. Myöhemmin tämä kollektiivinen ajattelu on siirtynyt valtiosta ja poliittisesta järjestelmästä kohti perhettä ja luonnollista ryhmäajattelua. 1990-luvun alun epävakaa ajanjakso kannusti ihmisiä kollektiiviseen ajatteluun, jossa jokainen pyrki pitämään huolta lähimmäisistään. Samaan aikaan kuitenkin voimakas individualismin korostaminen nosti päätänsä talouden vapauduttua ja siirryttyä ainakin osittain kapitalismiin. Venäjällä nähtiinkin tuolloin huima vastakkainasettelu erittäin korkean individualistisen ajattelun, rajoitettujen sosiaalisten vastuiden ja aktiivisen verkostojen tarjoaman turvan välillä. (Grachev, 2009)

Yhteiskunnan maskuliinisuutta verrattuna sen feminiinisyyteen voidaan myös kuvata jatkumona, jonka toisessa päässä on maskuliinisuus ja toisessa feminiinisyys. Näitä ulottuvuuksia mitattiin osana edellä mainittuja 14 kysymystä liittyen haluttuihin työskentelymalleihin. Maskuliinisissa yhteiskunnissa sukupuoliroolit ovat selvästi eroteltuja ja miesten oletetaan olevan itsevarmoja, kovaluonteisia sekä materiaaliseen menestykseen tähtääviä, kun taas naiset nähdään vaatimattomina, hellinä ja elämänlaatua korostavina. Feminiinisissä yhteiskunnissa myöskään sukupuoliroolit eivät ole niin selvät ja sekä tytöt että pojat oppivat olemaan kunnianhimottomia ja vaatimattomia. (Hofstede, 1991)

Historia korostaa sekä maskuliinisuutta että feminiinisyttä Venäjän kulttuurissa. Maskuliiniset arvot viittaavat mieheen perheen johtajana, sekä tsaarien aikaiseen imperialistiseen venäjään. Feminiiniset arvot kumpuavat länsimaista, erityisesti

Ranskan vaikutuksesta Venäjän historiassa. Myös kommunistinen hallinto korosti feminiinistä kulttuuria, kannustaen hoivaaviin työpaikkoihin tavoitteenaan täystyöllisyys. Vaikka yhteiskunta muuttui kommunismin hajottua ja selviytyminen liike-elämässä ja yhteiskunnassa edellytti maskuliinisia arvoja, silti kulttuuri rajoitti jämakkaa toimintaa yritysjohtolta. Venäjällä ihmissuhteilla ja verkostoilla on valtava merkitys erilaisten suhteiden muodostamisessa, niin liike-elämässä kuin muissakin sosiaalisissa suhteissa. Tämä johtaa Venäjän melko alhaisiin pisteisiin ja sijoittumiseen feminiinisten kulttuurien joukkoon. (Grachev, 2009)

Epävarmuuden välttämistä on mitattu kysymyksillä liittyen työn epävarmuuteen ja tulevaisuuden näkemiseen epävarmana tai varmana. Epävarmuuden välttämällä tarkoitetaan siis menetelmiä kuten lakeja, teknologiaa ja uskontoja, joilla yhteiskunta pyrkii välttämään epävarmuutta aiheuttavien tilanteiden syntymistä. Korkean epävarmuuden välttämisen yhteiskunnissa ihmiset vaikuttavat kiireellisiltä, levottomilta, tunteellisilta, aggressiivisilta ja aktiivisilta, kun taas matalan epävarmuuden välttämisen yhteiskunnissa ihmiset vaikuttavat hiljaisilta, huolettomilta, saamattomilta, hillityiltä sekä laiskoilta. Se miltä ihmiset vaikuttavat, on kuitenkin kiinni myös tarkkailijan omista kulttuurisista ominaisuuksista. (Hofstede, 1991)

Epävarmuuden välttäminen on yksi dimensioista, joka sijoittuu alimmille sijoille kansainvälisissä vertailuissa, pisteiden jäädessä myös alhaisiksi. Tämä voitaisiin tulkita jonkinlaisena epävarmuuden hyväksymisenä yhteiskunnassa. Tulos viittaa myös jossain määrin Venäläisten johtajien yritteliäiseen ja riskinotto-kykyiseen tyyliin. Toisaalta kyselyjen mukaan monet Venäläiset johtajat pyrkivät hallitsemaan riskiä mm. työskentelemällä verkostoissa, luottamalla virallisten sopimusten lisäksi myös sosiaalisiin suhteisiin ja ystävyyteen. (Grachev, 2009)

Aikaorientaatio viittaa siihen miten aika ja tekeminen koetaan tietyssä kulttuurissa, sekä miten ne suhteutetaan toisiinsa. Menneisyydellä, nykyisyydellä ja tulevaisuudella on eri painotukset ihmisten ajattelussa ja toiminnassa. Eri kulttuureissa näille määreille annetaan eri merkityksiä. Menneisyyttä korostavat kulttuurit arvostavat perinteitä ja vanhuksia kunnioitetaan. Ihmisten tulisi oppia

menneisyydestä ja rakentaa arvonsa historian perusteella. Nykyisyys-orientoituneet kulttuurit elävät tässä hetkessä. Tulevaisuus-orientoituneet taas tekevät pitkän tähtäimen suunnitelmia ja strategioita. He ovat valmiina uhraamaan asioita paremman tulevaisuuden puolesta. (Hofstede, 1991)

Useita vuosikymmeniä kestänyt usko parempaa tulevaisuuteen kommunistisen järjestelmän alaisuudessa muuttui lyhyttä ja nykyisyyttä korostavaan yhteiskuntaan 1990-luvun alussa. Maan epävakaus johti ihmisten luottamuksen romahtamiseen maan johtoa ja taloutta kohtaan. Ihmiset kuluttivat säästönsä nopeasti epävakaa valuutan horjutettua säästöjen turvallisuutta. Joka tapauksessa, nykyiset yritysjohtajat korostavat turvallisuuden ja vakauden tärkeyttä yhteiskunnassa sekä taloudessa. Tämän taas tulisi johtaa strategisempaan ja pitkänäköisempään, eli tulevaisuutta korostavaan aikaorientaatioon. (Grachev, 2009)

Lopuksi voidaankin todeta että Venäläistä yhteiskuntaa kuvaa kollektivismi, korkea valtaetäisyys, turvallisuuden arvostaminen, konservatismi, sekä feminiinisyys yhdessä henkisten ja sosiaalisten arvojen kanssa, sekä jokseenkin lyhyttä aikaorientaatiota korostava kulttuuri (Salmi & Sharafutdinova, 2008; Hitt et al. 2004 ).

### **3.3 Partnerin valintakriteerit**

Partnerin valinta on tärkeä tekijä, joka vaikuttaa suhteen tehokkuuteen. Oikean partnerin valinta vaatii tarkkaavaisuutta ja voi viedä paljon aikaa. Partnerin odotusten ja motivaation ymmärtäminen on tärkeää, mutta voi myös vaatia paljon työtä. Yritysten on oltava tarkkoja ja varuillaan valitessaan partnereitaan, koska partnerin valinta sisältää huomattavan määrän riskiä, sekä taloudellisia investointeja. Erityisesti kansainvälisissä partnerisuhteissa yritysten on valittava kumppaneita, joilla on yhteneväiset tavoitteet, vaadittavat taidot ja korkea motivaatio. Yritysjohtajien on kyettävä luomaan ”win-win” suhde, jotta kummatkin yritykset hyötyvät suhteesta ja se voi siten olla menestyksellinen. Yhteensopivan partnerin löytäminen on tosin vaikeampaa rajojen ylittävään partnerisuhteeseen koska eri maiden yrityksillä voi olla eri kriteerit partnerin valintaan ja siten ne etsivät erilaisia hyötyjä kumppanuussuhteesta. (Arino et al. 1997; Dacin et al. 1997; Hitt et al. 2000)

Seuraava kappale käsittelee yrityksen strategisen kumppanin valintaan kehitettyjä kriteereitä ja teorioita. Valinta kriteereitä käsitellään kansainvälisen yrityksen näkökulmasta Venäjän markkinoilla.

### **3.3.1 Tehtävä- ja kumppanisidonnaiset kriteerit**

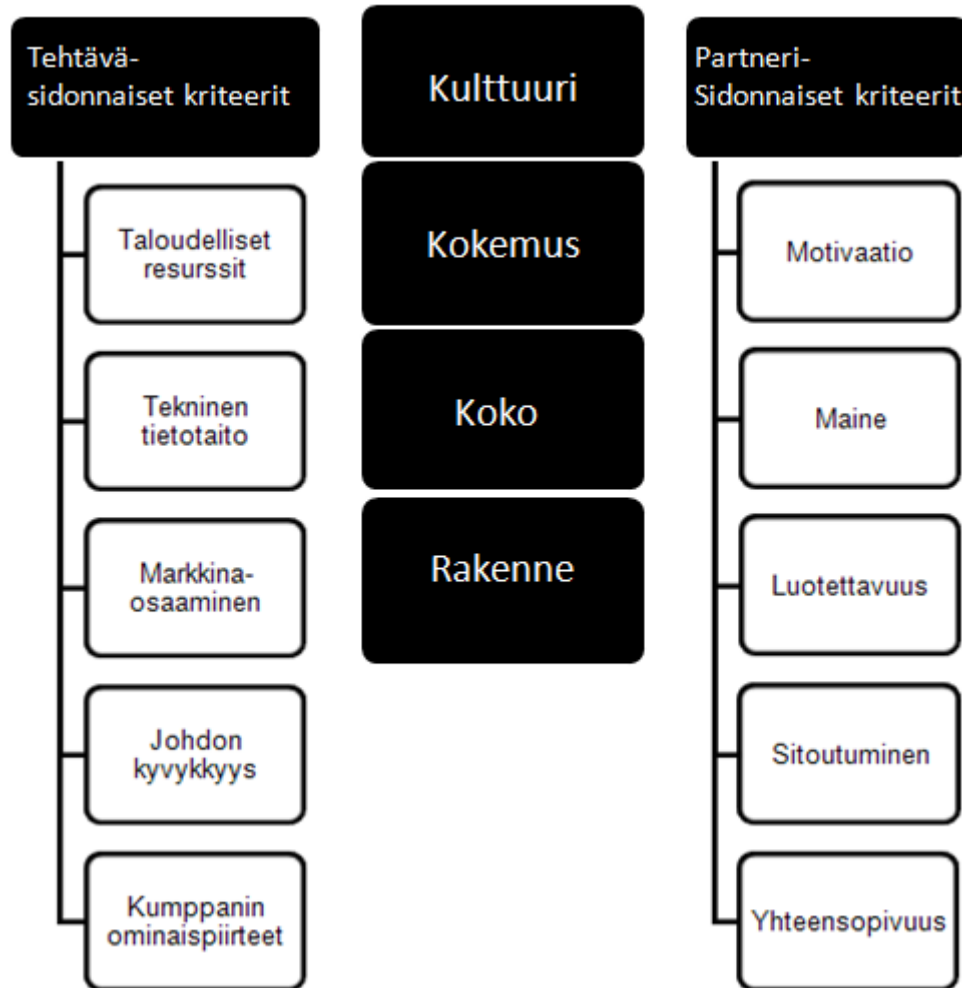
Geringer (1991) jakaa partnerin valinta kriteerit tehtävä- ja partnerisidonnaisiin (kuviokuva 4.). Tehtäväsidonnaiset viittaavat täydentäviin kykyihin jotka kumppani pystyy tarjoamaan yritykselle. Partnerisidonnaiset kriteerit taas viittaavat yrityksen yleiseen kykyyn työskennellä partnerin kanssa. Arino et al. (1997) päätyivät tutkimuksessaan tulokseen, että suurin osa länsimaisen yrityksen partnerin valintakriteereistä Venäjän markkinoilla sijoittuvat näiden kahden kriteeristön sisälle. Geringer (1988) kuitenkin huomauttaa, että partnerin kulttuurilla, kokemuksella, koolla ja rakenteella on yhtä merkittävä rooli partnerin valinnassa kuin edellä mainituilla kriteereillä. Dacin et al. (1997) korostavat myös partnerin odotuksien ymmärtämistä ennen kumppanuussuhteeseen ryhtymistä. Partnerin odotusten ymmärtäminen auttaa sekä muodostamaan että ohjaamaan partnerisuhdetta.

Tehtäväsidonnaiset kriteerit sisältävät mm. markkinaosaamisen, taloudelliset voimavarat, teknisen tietotaidon ja johdon osaamisen (Geringer, 1988). Partnerisidonnaiset kriteerit sisältävät maineen, kyvyn sitoutua kumppanuussuhteeseen, yrityksen sijoittautumisen toimialalla, osaamisen, luottamuksen, soveltuvuuden ja omistautuneisuuden kumppanuussuhteeseen. Länsimaiselle yritykselle tärkeimpänä kriteerinä partnerin valinnassa, suunniteltaessa markkinapenetraatiota Venäjälle nähdään paikallisen partnerin kyky tarjota markkinaosaamistaan yritykselle. Myös markkinaympäristön tuntemus, taloudellisten kehityssuuntien ja lainsäädännön tuntemus, sekä kyky vaikuttaa poliitikkoihin nähdään tärkeiksi kriteereiksi (Arino et al. 1997).

Tehtäväsidonnaisten kriteerien lisäksi partnerisidonnaiset kriteerit ovat tärkeässä roolissa kumppanin valinnassa. Koska yritysten arvioiminen voi puutteellisen tiedon takia olla vaikeata, potentiaalisen kumppanin maineella on suurta merkitystä. Länsimaiset yritykset etsivät pääsääntöisesti pitkäaikaisia kumppanuuksia joten



kumppanin vakaus ja kyky sitoutua ovat tärkeitä elementtejä. Sen takia myös kumppanin sijoittautuminen toimialalla sekä rehellisyys ovat tärkeässä roolissa. (Arino et al. 1997)



**Kuvio 4.** – Partneri- ja tehtäväsidonnaiset partnerin valintakriteerit täydennettynä muilla valintaan vaikuttavilla partnerin ominaisuuksilla (Geringer, 1988 & 1991).

### 3.3.2 Resursseihin ja oppimiseen perustuvat kriteerit

Hitt (2000) jakaa partnerin valinta kriteerit resurssiperusteisiin ja oppimiseen perustuviin kriteereihin. Kehittyvillä markkinoilla yritykset valitsevat partnereitaan joko resurssien hyödyntämisen näkökulmasta, tai kehittääkseen yrityksen suorituskykyä parantamalla sen kyvykkyksiä. Yritykset valitsevat partnereitaan laajentaakseen omaa resurssien saatavuuttaan tai oppiakseen taitoja ja kykyjä partnerilta.

Resursseihin ja oppimiseen perustuva teoria auttaa ymmärtämään miksi yritykset valitsevat partnereita. Paikallisen ja ulkomaisen yrityksen intressit kuitenkin eroavat esimerkiksi niiden resurssien osalta, joita ne painottavat valinnassaan. Rajat ylittävissä partnerisuhteissa painotetaan yleensä resursseja kuten; rahallista pääomaa, teknistä osaamista, johdon osaamista sekä muuta aineetonta pääomaa kuten yrityksen mainetta. Resursseja partnerin valinnassaan painottavat yritykset pyrkivät markkinaosaamisen ja siihen liittyvien suhteiden luomiseen, kun taas organisaation oppimista korostavat yritykset painottavat teknisten ja johdon kykyihin liittyvien kykyjen kehittämistä. (Hitt et al. 2000)

Kehittyneiden maiden yrityksillä on yleensä laajempi resurssien saatavuus kuin kehittyvien maiden yrityksillä. Silti kehittyneiden maiden yritykset valitsevat partnereitaan sekä aineellisten ja aineettomien resurssien takia, pyrkimyksenään oman resurssipohjansa laajentaminen. Huolimatta kehittyneiden maiden yritysten todennäköisesti paremmasta taloudellisesta tilanteesta, yritykset etsivät partnereita, joilla on paljon rahallista pääomaa. Tämä vähentää sijoitukseen liittyvää riskiä sekä alentaa kustannuksia. Koska kansainväliset yritykset arvioivat jokaista sijoitustaan osana laajaa portfoliota, sijoitusten arviointikriteerit perustuvat yleensä laskennallisiin tunnuslukuihin kuten sijoitetun pääoman tuottoasteeseen. (Hitt et al. 2000, Hitt et al. 2004)

Yritysjohdon kyvykkyyksien huomioiminen partnerin valinnassa on erityisesti kehittyvien markkinoiden yritysten mielestä erittäin tärkeitä. Mutta myös kehittyvien maiden yritykset antavat arvoa tälle kriteerille rajojen ylittävässä partnerisuhteessa. Kehittyneiden maiden yritykset ovat kuitenkin usein niitä, jotka pystyvät tarjoamaan enemmän lisäarvoa partnerille tällä osa-alueella kuin kehittyvien talouksien yritykset. (Hitt et al. 2000; March & Levitt, 1999) Kehittyvien maiden yritykset myös suosivat yrityksiä, joilla on muita vahvoja aineettomia resursseja. Varsinkin partnerin kokemuksella ja maineella on merkitystä partnerin valinnassa. Penetraatiossa uusille markkinoille partnerin osaaminen ja kokemus ovat erittäin tärkeitä valintakriteereitä.

Täydentävä osaaminen ja kyvykkyydet nähdään tärkeäksi kriteeriksi partnerin valinnassa sekä kehittyvien- että kehittyneiden maiden yritysten näkökulmasta (Hitt et al. 2000). Länsimaisten yritysten näkökulmasta tämä voi tarkoittaa esimerkiksi

omien resurssien käyttämisen mahdollistamista ainoastaan yhdistämällä niihin partnerin tarjoamia resursseja. Yritysten tuleekin pystyä löytämään partnereita, joiden kyvykkyydet ovat yhdisteltävissä yrityksen omaan osaamiseen (Dyer & Singh, 1998). Resurssien yhdisteltävyys muodostuu kriittiseksi erityisesti rajojen ylittävässä partnerisuhteessa.

Länsimaisen yrityksen näkökulmasta tärkeimpänä kriteerinä partnerin valinnassa Beamish (1994) näkee markkinaosaamisen sekä pääsyn markkinoille. Partnerisuhte voi taata länsimaiselle yritykselle pääsyn jakelukanaviin sekä asiakassegmentteihin, sekä tarjota tietoa markkinoista, kulttuurista ja paikallisesta lainsäädännöstä. Siksi länsimainen yritys painottaa strategisen partnerin valinnassa erityisesti markkinaosaamista ja pääsyä kohdemaan markkinoille. Paikallinen partneri tarjoaa täten tietoa ja osaamista, jota toinen yritys pyrkii käyttämään hyväksi. Tämä taas lisää yrityksen kykyä hyödyntää omia resurssejaan markkinapenetraatiossa.

Koska kehittyneiden maiden yritykset pyrkivät hankkimaan sekä säilyttämään kilpailuetua markkinoilla, ne pyrkivät valitsemaan partnereita, joilla on ainutlaatuista osaamista sekä muita ainutkertaisia resursseja. Siksi yrityksen johtajat pyrkivät löytämään partnereita, joiden avulla yritys pystyy saamaan kilpailuetua markkinoilla. Erityisesti mahdollisuus resurssien yhdistämiseen joka tuottaa ainutlaatuista kilpailuetua on suhteen molempien osapuolien intresseissä. (Hitt et al. 2000; Hitt et al. 2004; Sarkar et al. 1998)

#### **4. Strategisen partnerin valintaprosessin erityispiirteet Venäjällä**

Empiirinen osuus suoritettiin haastattelemalla neljää eri henkilöä joilla on vahvaa kokemusta Venäjällä operoimisesta. Osa haastatteluista suoritettiin kasvotusten, ja osa sähköpostihaastatteluina. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituna haastatteluna johon sisältyi kymmenen kysymystä (liite 1.). Haastateltavina olivat Johan Hackmann (konsultti, UnitedLog Consulting Oy), Timo Lahtinen (konsultti, T. Lahtinen Consulting Oy), Vesa Punnonen (toimitusjohtaja, SOK Retail Int. Oy) ja Alexey Brawerman. Tässä kappaleessa verrataan haastatteluista saatua materiaalia aiemmissa kappaleissa käsiteltyyn kirjallisuuteen.

#### 4.1 Partnerin valintakriteerit

Itsestään selvää on että partnerin valintakriteerit, sekä partnerin tarve ovat hyvin toimialariippuvaista. Lahtinen nostaa esiin merkittävän kodinkoneyrityksen joka Venäjän markkinoille siirtyessään tarvitsi ennen kaikkea jakelukanavakumppaneita. Yritykset tarvitsevat myös erilaisia asiantuntijaverkostoja esimerkiksi juridiikan osaajia, jotta sopimusasiat saadaan järjestettyä turvallisesti. Tämä tarkoittaa siis myös toimialan ylittäviä kumppanuuksia, sekä länsimaisten yritysten yhdessä muodostamia verkostoja, joiden avulla suojaudutaan riskeiltä. Kumppanin luotettavuus korostuu partnerin valinnassa. Kumppanin taustojen selvittäminen, sekä sen johdon sitoutuminen suhteeseen ovat kriittisiä tekijöitä. Yhteistyö saatetaan myös ymmärtää eri kulttuureissa eri tavalla, joten kumppanin halu oikeasti sitoutua sovittuihin tavoitteisiin on saatava selville. Lahtinen nostaa esiin kumppanuuden käsitteen kehittymättömyyden Venäjällä: *”Venäläisille nopea tuloksetekokyky ja lyhyen tähtäimen tavoitteet ovat tärkeitä”*. Lahtinen korostaa vielä partnerisuhteen toimialariippuvuutta; *”Esimerkiksi autoteollisuudessa täytyy integroitua, integroituminen on suoraan verrannollinen alan pääomapainotteisuuteen. Mitä pääomavaltaisempi ala, sitä enemmän panostetaan yhteisyrittäykseen, jossa riskejä pystytään jakamaan. Tuotantopuolella yhteisyrittäyksen perustaminen on järkevää.”* Toisaalta, jos yrityksellä on vahva merkki tai tuote kuten IKEA :lla tai Tetra Pak :illa, voidaan markkinoilla menestyä omalla osaamisella ja pääomalla ilman paikallista osaamista. Jos yrityksellä on markkinoillaan johtava tuote, se ei välttämättä tarvitse paikallisia kumppaneita. Ainoastaan viranomaissuhteet ovat tällöin tärkeitä. Viranomaissuhteilla on Venäjällä valtava merkitys joka toimialalla. Venäjällä on pakko verkottua sekä integraalisesti että horisontaalisesti. Venäjän markkinat eroavat huomattavasti esimerkiksi Baltian markkinoista, joten osaaminen siellä ei takaa menestystä Venäjällä.

Hackman painottaa yrityksen omia resursseja partnerin valinnan takana; *”Monesti, mutta ei aina, suomalaiset yritykset ovat menossa Venäjälle pienillä resursseilla, eivätkä ole valmiita panostamaan isojen poikien peliin. Silloin partneritkin ovat keskitasoa. Isojen toimijoiden kanssa ei voi keskustella ellei itse ole valmis panostamaan kunnolla.”* Hackman nostaa myös partnerin kokemuksen ja nuorekkaan henkilöstön tärkeäksi partnerin valinta kriteeriksi. Brawerman nostaa

tärkeiksi tekijöiksi taas paikallisen kumppanin maineen, liiketoimintakäyttäytymisen, läpinäkyvyyden ja taloudellisen tilanteen.

Tärkeimpinä partnerin valintaan vaikuttavina tekijöinä Lahtinen mainitsee sitoutumisasteen puolin ja toisin; *”Henkilösuhteet ja persoonien kohtaaminen on erittäin tärkeää. Keskeisten johtajien täytyy myös olla kulttuurillisesti ja sosiaalisesti hyvin kyvykkäitä toiminaan tässä kulttuurissa sekä omistautumaan ihmissuhteille. Silti johtajien on oltava kyvykkäitä tekemään koviakin päätöksiä.”* Lahtinen pitää tärkeänä partnerin valintaa vaikuttavana tekijänä myös resursseja. Esimerkkinä hän antaa IKEA:n joka tarvitsee mm. raaka-aineita valmistukseen sekä viranomaissuhteita hyvien tonttien saamiseksi. Yrityksen partnerin valintakriteerit ovat suoraan riippuvaisia toimialasta. Hackman :in mielestä tärkeintä on löytää yhteen sopiva kulttuuri, ja tehdä töitä partnerin kanssa joka ymmärtää päämiehen liiketoiminnan, sekä ”puhuu samaa kieltä”. Brawerman korostaa jo useaan kertaan mainittuja henkilökohtaisia suhteita tärkeimpänä tekijänä. Punnoson mielestä partnerin valinnassa keskeistä on; ”Partnerin luotettavuus, paikallinen osaaminen ja näytöt niistä.”

Yritykset hakevat partnereiltaan täydentävää osaamista Venäjällä. Hackman nostaa tärkeäksi tekijäksi paikallisen markkinaosaamisen, joka tukee yrityksen omaa ”asiaosaamista” ja brändiä. Paikallisoosaaminen saattaa markkinaosaamisen lisäksi ulottua erityyppisiin tapoihin hoitaa suhdetoimintaa sekä paikallisia viranomais- ja liikekäytäntöjä. Brawerman nostaa markkinaosaamisen lisäksi partnerin kyvyn ratkaista erilaisia ongelmia, kuten korruptioon liittyviä seikkoja. Myös Lahtinen painottaa markkinaosaamista. Yrityksen täytyy myös päästä sinne missä asiakkaat ovat. Ei välttämättä riitä(toimiala-kysymys) että on myyntitoimista Moskovassa, vaan täytyy mennä sinne missä esim. jakelijat ja loppuasiakkaat ovat. Punnonen mainitsee tärkeäksi täydentäväksi osaamiseksi; *”Nopeampaa toimeenpanokykyä ja tarvittavia lisäkontakteja monille suomalaisille yrityksille ”eksoottisessa” toimintaympäristössä.”*

## 4.2 Partnerin valintaprosessi

Tehdessään markkinapenetraatiota Venäjälle yrityksen tarve paikalliselle partnerille riippuu toimialasta ja yrityksen osaamisesta, sekä yrityksen omista resursseista. ”Jos vahvat brändit saavat toimitusketjunsä kuntoon he pystyvät toimimaan ja implementoimaan kaiken muun”. ”Tuotteen saaminen markkinoille logistisesti määrää monelle jo sen että on oltava paikallinen yhteistyökumppani, koska rajanylitykseen liittyvät erityispiirteet ovat venäläisten vastuulla”. ”Jotta yritys pystyisi toimiaan kilpailukykyisemmin markkinoilla, on sen vietävä valmistus Venäjälle. Raja on ylivoimainen kustannustekijä monelle yritykselle.” (Lahtinen, 16.4.2010)

”Yhä useampi länsimainen toimittaja pyrkii hoitamaan suurimmat kaupungit itse. Mutta maakunnissa paikallisilla partnereilla on melkoinen merkitys. Päämiehen resurssit ja osaaminen eivät riitä hoitamaan koko maata varsinkaan logistiikan osalta, mutta myös osittain myynnin ja varaosahuollon osalta. Kaiken kaikkiaan jakelukanavat suoristuvat ja lyhenevät.” (Hackman 14.4.2010).

Brawerman korostaa mainostoimistojen tärkeyttä markkinapenetraatiossa, ei niinkään suorien liiketoimintakumppaneiden. Liiketoimintakumppanit omaavat usein vähemmän kokemusta markkinoinnissa. Lahtinen korostaa myös mainostoimistojen tärkeyttä markkinointitoimenpiteissä.

Lahtisen mukaan markkinoiden analysointi on ehdottoman tärkeää mutta haastavaa. ”Yrityksen on käytettävä sekä kotimaisia että ulkomaisia ammattilaisia apuna. Prosessi alkaa omien tavoitteiden määrittämisellä, jonka jälkeen analysoidaan mitä toimijoita ja mahdollisia yhteistyökumppaneita on olemassa. Tämän jälkeen lähestytään niitä toimijoita, jotka koetaan tärkeiksi ja aloitetaan mahdolliset neuvottelut. Yrityksen korkeimman johdon sitoutuminen partnerin valintaan on ehdotonta. Johdon on omistauduttava prosessiin ja vasta tämän jälkeen yritys voi lähestyä potentiaalista partneria monella eri hierarkia tasolla (ylin johto, keskijohto jne.)” Brawerman nostaa esille perinteiset länsimaiset partnerin valintakriteerit, jotka siis tukevat jo tässä työssä käsiteltyjä kriteerejä.

Tärkeiksi toimialoiksi, joissa yritys tarvitsee paikallisia partnereita Brawerman nostaa vähittäistavarakaupan, sekä varauksin informaatioteknologia alan ja toimialat jotka ovat vahvasti kytköksissä raaka-aineisiin. Punnonen mainitsi SOK:n tarpeesta strategiselle partnerille; *”Osa käyttää, me emme.”* Haastattelussa Punnonen kuitenkin nosti esiin strategisen partnerin tärkeyden ja jopa välttämättömyyden Venäjän ”strategisiksi toimialoiksi” määrittämällä aloilla. Nämä toimialat ovat usein kytköksissä Brawermanin mainitsemaan raaka-aineisiin, kuten fossiilisiin polttoaineisiin.

Kulttuurilla on vaikutusta partnerin valintaan maasta ja kulttuurista riippumatta. Lahtinen nostaa esille mm. epävarmuuden sietämisen, riskinoton ja ihmissuhteet; *”Ihmissuhteiden merkitys korostuu huomattavasti enemmän kuin esimerkiksi Suomessa, ihmisinä täytyy tulla toimeen ja ystäväystyä. Tähän taas liittyy kunnioitus ja luottamus, kaverille maksetaan velat sekä ollaan rehellisiä.”* Brawerman korostaa yritysten halua valita partnereiksi yrityksiä, jotka ajattelevat ja toimivat länsimaisesti.

Punnonen nostaa mm. valtaetäisyyteen liittyvät tekijät erottavina seikkoina kulttuurien välillä; *”Venäläisten yritysten edustajien on välillä vaikea ymmärtää miksi pääjohtajat keskenään eivät voi päättää asioista, ja länsimaalaiset taas monesti haluavat selvittää ja tutkia asioita venäläisestä näkökulmasta hyvinkin pitkään. Tämä saattaa johtaa siihen, ettei venäläinen ja länsimaalainen yritys löydä samaa säveltä ja partneruus loppuu ennen kuin on kunnolla alkanutkaan.”*

#### **4.3 Partnerin valintaan liittyvät haasteet ja riskit Venäjällä**

Hackman nostaa suurimmiksi partnerin valintaa Venäjällä vaikeuttaviksi tekijöiksi läpinäkyvyyden puutteen, luottamuksen, riskien hallinnan ja taustojen epäselvyyden. Myös Brawerman korostaa läpinäkyvyyden puutetta kaikilla tasoilla. Lahtinen taas sanoo; *”Tiedon luotettavuus on keskeistä ja sen saamiseksi yrityksellä täytyy olla verkostoja. Se mitä vastapuoli sanoo ei välttämättä kerro totuutta, vaan täytyy ymmärtää sanojen taustalla oleva merkitys.”* Punnonen mielestä länsimaisilla yrityksillä ei itsellään ole välttämättä tarpeeksi osaamista markkinoista, sekä tarvittavia kontakteja.

Venäjään liittyy markkinana korkea riski mm. korruption, omistusoikeuksien ja byrokratian takia. *”Jos valitset väärän partnerin, voit ääritapauksessa menettää*

*kaiken, esimerkiksi tuotemerkin tai innovaation.” ”Tietojen ja osaamisen luovuttaminen sisältää paljon riskejä. Suuret toimijat kuten IKEA eivät anna merkittävää osaamistaan tai omaisuuttaan (tuotemerkit, tuoteteknologia) ulkopuolisille. Tuotemerkit ja immateriaalioikeudet yleensäkin täytyy hoitaa hyvin.”* Lahtinen sanoo. Myös Hackman korostaa valtavia riskejä, joita liittyy partnerin valintaan, *”Pahimmassa tapauksessa partneri voi kaapata yrityksesi, viedä asiakkaasi sekä siirtää omat historialliset ongelmansa ja epäselvyytensä sinun niskaasi.”* Hackman myös mainitsee perinteisemmän riskin, *”Partneri ei vastaa lupauksiaan ja business jää saavuttamatta – tässäkin tilanteessa voi olla ongelma päästä eroon partnerista (venäläiset ovat hyvin mustasukkaisia).”* Myös Punnonen korostaa väärään partnerin valintaa kohdistuvaa riskiä; *”Tarjokkaita partnereiksi kyllä riittää, mutta on osattava erottaa jyvät akanoista. Jos ei ymmärrä venäjän markkinoita riittävästi, niin silloin saattaa helpommin valita vääränlaisia partnereita.”* Brawerman mainitsee yleisemmin, että partnerin valintaan liittyy aina taloudellinen, poliittinen ja rikollinen riski.

Liittyen korkeaan riskiin yritykset käyttävät erilaisia keinoja siltä suojautumiseen. *”Yrityksellä täytyy olla paikallisia ja omia ammattilaisia ympärillä. Yritys tarvitsee ympärilleen suojakehikon, jotta tietää mitä tulee suojata. Varsinkin immateriaalioikeudet ja taloudelliset aspektit kuten luototus korostuvat. Munia ei voi laittaa yhteen koriin vaan täytyy hajauttaa riskiä koko verkostoon, jotta verkosto yhdessä pyrkii sovittuihin tavoitteisiin”.* Lahtinen kertoo. Myös Brawerman esittää useita keinoja riskeiltä suojautumiseen. Näitä ovat mm. erilaiset vakuutukset, kolmannen osapuolen suorittama takaus, hinnan kiinnittäminen kovaan ja vakaaseen valuuttaan, sekä kyky vetäytyä sopimuksesta tarvittaessa. Punnoson mielestä tärkeintä on yrityksen oma ymmärrys ja kyvykkyys toimia markkinoilla.



## 5. Johtopäätökset

Partnerin valinta on aina hyvin toimialasidonnaista, mutta myös Venäjän markkinoihin liittyvä riski asettaa omia haasteita partnerin valinnalla. Mitään yksiselitteistä mallia ei pystytä luomaan jolla yritys pystyisi asettamaan parhaat valintakriteerit, sekä valitsemaan parhaat partnerit. Yrityksen tulee kuitenkin valita partnerinsa tarkoin, koska väärän partnerin valitseminen voi jopa tappaa yrityksen koko liiketoiminnan markkinoilla. Vähintäänkin se aiheuttaa suuria kustannuksia ja heikentää yrityksen suorituskykyä. Valitessaan partnereita yrityksen tulee käyttää ammattilaisia sopimusasioiden läpiviemiseen, sekä huolehtia tarvittavasta omaisuuden suojaamisesta.

Tarve paikalliselle partnerille on toimialan lisäksi kiinni myös yrityksen omasta osaamisesta ja brändin vahvuudesta. Toimialansa johtavat yritykset pystyvät toimimaan ilman paikallista osaamista, mutta myös niiden tarvitsee luoda hyvät suhteet viranomaisiin. Heikommille yrityksille tarve solmia partnerisuhteita paikallisten yritysten kanssa voi kuitenkin muodostua merkittävämmäksi. Esimerkiksi jo rajanylityksen erityispiirteet muodostavat monelle tällaisen pakottavan tarpeen. Yleisesti voidaan sanoa että verkottuminen on Venäjällä ensiarvoisen tärkeää.

Siirtyessään Venäjän markkinoille yrityksen tulee panostaa riittävästi resursseja liiketoimintaansa. Yritykset painottavat partnerin valinnassa partnerin resursseja, läpinäkyvyyttä, taloudellista tilannetta, luottamusta, kykyä sitoutua ja ennen kaikkea henkilökohtaisten suhteiden merkittävyyttä. Erityisesti yhteisen toimintakulttuurin löytäminen on tärkeää.

Markkinoiden analysointi on Venäjällä haastavaa. Kartoitettuaan potentiaaliset partnerit yrityksen tulee lähestyä heitä eri hierarkiatasoilla. Johdon sitoutuminen koko prosessiin on sen onnistumisen kannalta välttämätöntä. Perinteiset länsimaissa käytetyt partnerin valintakriteerit soveltuvat myös Venäjän markkinoille, painottaen kuitenkin tiettyjä erityispiirteitä kuten henkilökohtaisten suhteiden merkitystä.

Strategisen partnerin valinta liittyy myös maantieteellisiin alueisiin joilla yritys operoi. Yritys saattaa tarvita paikallisia partnereita enemmän suurien kaupunkien ulkopuolella kuin kaupungeissa itse. Markkinapenetraatiossa mainostoimistojen käyttö on oleellista B2C puolella. Suurimpia riskejä liittyen partnerin valintaa ovat

läpinäkyvyyden puute, luottamuksen puute, tiedon luotettavuus ja taustojen epäselvyys. Yritysten täytyy suojautua näiltä riskeiltä huolehtimalla immateriaalioikeuksistaan sekä säilyttämällä kriittinen osaaminen ja tietotaito omissa käsissä. Yritykset voivat käyttää myös erilaisia vakuutuksia ja takauksia, sekä vetäytyä suunnitellusta toimenpiteestä tarpeeksi ajoissa. Erittäin tärkeää on hajauttaa riskiä koko verkostoon jotta verkosto toimii yhdessä sovittujen tavoitteiden eteen.

Haastatteluissa korostui varsinkin partnerisidonnaisten tekijöiden merkitys länsimaisen yrityksen valitessa strategisia partnereita. Erityisesti luottamus ja ihmissuhteet osoittautuivat merkittäviksi tekijöiksi toimialasta riippumatta.

Jatkossa tulisi tutkia kuinka partnerin valintaprosessi etenee tietyllä toimialalla ja minkälaisia partnerin valintakriteereitä käytetään kullakin toimialalla. Tarkempi rajaaminen on jatkotutkimuksissa tarpeen. Lisäksi tulevaisuudessa tulisi tutkia onko partnerin valintakäytännöissä tapahtunut muutoksia verrattuna tämän työn tuloksiin. Venäjän talous kasvaa ja kansainvälistyy nopeaa tahtia, joten käytäntöjen ja tapojen länsimaalaistuminen on todennäköistä ainakin jollain asteella. Myös valtion rooli yritysten kansainvälistymisessä on merkittävä. Valtion roolia yritysten kansainvälistymisessä ja siten myös partneri suhteiden luomisessa olisi tutkittava.

## 6. Yhteenveto

Kumppanin valinta on ehkä kriittisin vaihe partnerisuhteen onnistumisen kannalta (Ariño & de la Torre, 1998; Hitt et al. 2004). Yksinkertaisesti ilmaistuna, valintaprosessi alkaa omien tavoitteiden ja motivaation määrittelemisellä. Tämän jälkeen yrityksen tulee analysoida markkinaa ja siellä toimivia potentiaalisia partneri ehdokkaita. Analysoinnin jälkeen yrityksen tulee kontaktoida potentiaalisia partnereita ja mahdollisesti solmia partnerisuhteita (Holmberg & Cummings, 2009; Ellram, 1995).

Kumppanin valintakriteerit voidaan jakaa joko tehtävä- ja partnerisidonnaisiin, tai resurssi- ja oppimisperusteisiin kriteereihin (Geringer, 1991; Hitt et al. 2000; Hitt et al. 2004). Venäjällä yrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota potentiaalisten partnereiden taustoihin, sekä ihmissuhteisiin. Lisäksi sopimusten, oikeuksien ja osaamisen luovuttamisen kanssa tulee olla erityisen huolellinen sekä varovainen.

Venäjällä strateginen partneruus saatetaan ymmärtää hyvin eri tavalla kuin länsimaissa. Siksi partnerin valinta on kriittinen vaihe suhteen onnistumisen kannalta. Huonosti valittu partneri voi ajaa yrityksen suuriin ongelmiin. Partnerin valinta on kuitenkin hyvin toimiala sidonnaista joten paikallinen partneri ei ole välttämätön jos yritys omaa tarpeeksi suuret resurssit. Viranomais- suhteiden luominen on kuitenkin välttämätöntä ja pienelle yritykselle myös rajan ylityksen erityispiirteiden tunnistaminen ja niiden hallitseminen saattaa yhä vaatia ulkopuolista osaamista.

Lopuksi voidaan sanoa että vakioitujen menettelytapojen käyttäminen partnerin valinnassa on vaikeaa. Ihmissuhteiden ja erilaisten verkostojen merkitys on eilinehto varsinkin Pk-yrityksille. Venäjällä erilaisten suhteiden luominen ja markkinan ymmärtäminen on erittäin tärkeää. Venäjän markkinoille siirtyminen vaatii systemaattista panostamista liiketoimintaan ja partnerin valinnassa huolellinen partnerin taustojen selvittäminen on tarpeen.

## Lähteet

Akmal S. Hyder, & Desalegn Abraha. (2008). Institutional factors and strategic alliances in eastern and central Europe. *Baltic Journal of Management*, 3(3), 289-308.

Ali K. Al-Khalifa, and S. Eggert Peterson. (1999). The partner selection process in international joint ventures. *European Journal of Marketing* 33, 11/12, 1064-1081

Ariño, A., & de la Torre, J. (1998). Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. *Organization Science*, 9(3), 306-325.

Ariño A., Abramov M., Skorobogatykh I., Rykounina I., & Vila J. (1997). Partner selection and trust building in west European-Russian joint ventures. *International Studies of Management & Organization*, 27(1), 19-37

Barnes, Crook, Koyabeva & Stafford. (1997). Why our Russian alliances fail, *Long range planning*, 30, 540-550

Brandenburger B. & Nalebuff J. (2003). Collaborative advantage of strategic alliances: value creation in the value net, *Journal of General Management*, 29(2)

Calof J., & Beamish P. (1995). Adapting the Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4/2, 115-131.

Trompenaars F. and Hampden-Turner C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, McGraw-Hill, New York

Dacin T, Hitt M, and Levitas E. (1997). Selecting Partners for Successful International Alliances: Examination of U.S. and Korean Firms. *Journal of World Business* 32, 1, 3-16

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23, 660-679.

Ellram, L. (1995). Partnering pitfalls and success factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 31, 2, 35.

Ellram, L. ja Hendrick T. (1995). Partnering Characteristics; A Dynamic Perspective. *Journal of Business Logistics*, 16. 41-63.

Elmuti, D. ja Kathawala, Y. (2001). An Overview of strategic Alliances. *Management Decision*, 39, 205

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. *Vastapaino*. Tampere, 55- 56

European Commission. (1995). *Panorama of EU Industry*

Goskomstat. (2004). Об иностранных инвестициях в экономику России в 2003 году (Ob inostrannyh investitsiyah v ekonomiku Rossii v 2003 godu) Moscow: Goskomstat. 16.3.2010.

Saatavilla: <http://www.gks.ru/scripts/free/1c.exe?XXXX03F.10.5.1/030170R>

Grachev, M. (2009). Russia, Culture, and Leadership: Cross-Cultural Comparisons of Managerial Values and Practices. *Problems of Post-Communism*, 56(1), 3-11.

Hagedoorn, J. & Sedaitis J. B. (1998), Partnerships in transition economies: international strategic technology alliances in Russia. *Research Policy* Vol. 27, Issue 2, June, 177-185

Harbison, J.R, Pekar, P. Jr., Viscio, A. and Moloney, D., (2000), *The Alliance Enterprise: Breakout Strategy for the New Millennium*, Booz-Allen & Hamilton, Inc

Hofstede, G., (1991), *Cultures and organizations : software of the mind*, McGraw-Hill, London

Holmberg, S R. & Cummings, J L. (2009). Building Successful Strategic Alliances: Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms. *Long Range Planning*. 42, 2, 164-193

Karhunen, P. and Kosonen, (2002), Determinants of Western-Russian Production Alliances - The Case of Finnish Metal Industry SMEs' Subcontracting in Russia, HSE, CEMAT, Vaasa Finland

Koot, W. T. M. (1988). Underlying dilemmas in the management of international joint ventures. In F. Contractor & P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, 347-367

Lassere P. (2003), *Global Strategic Management*, Palgrave Macmillan, NewYork

March, J. C. & Levitt, B. (1999). Organizational learning. In J. G. March (Ed.), *The pursuit of organizational intelligence* Oxford, England: Blackwell, 75-99

Medcof, J.W. (1997), "Why too many alliances end in divorce?", *Long Range Planning*, 30, 5, 718-32.

Sarkar, M. B., Aulakh, P. S., & Cavusgil, S. T. (1998). The strategic role of relational bonding in interorganizational collaborations: An empirical study of the global construction industry. *Journal of International Management*, 4, 85-107.

Todeva, E. and Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision* 43, 1, 123-148

Ulf Elg, Pervez N. Ghauri, & Veronika Tarnovskaya. (2008). The role of networks and matching in market entry to emerging retail markets. *International Marketing Review*, 25(6), 674-699

Hitt, M. Dacin, T. Levitas, E. Arregle, J.L. & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal* 43, 3, 449-467

Hitt, M. Ahlstrom, D. Dacin, T. Levitas, E. & Svobodina, L. (2004). The Institutional Effects on Strategic Alliance Partner Selection in Transition Economies: China vs. Russia. *Organization Science* 15, 2, 173-185.

Meyer, K.E. (2004), "Perspectives on multinational enterprises in emerging economics", *Journal of International Business Studies*, 35, 259-76.

Mikkel, L.O, (2005), Partner selection criteria in strategic alliances: When to ally with weak partners, Copenhagen Business School, Denmark

Salmi, A, & Sharafutdinova E. (2008). Culture and design in emerging markets: the case of mobile phones in Russia. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(6), 384-394.

Swierczek, Frederic William, and Hirsch, Georges. (1994). Joint ventures in Asia and multicultural management. *European Management Journal* 12, 2, 197

Usunier, J-C. & Lee, J. A. (2000). *Marketing across cultures*. 3. edition. Financial Times Prentice Hall.

Zahra, S.A , R.D Ireland , M.A Hitt (2000). International expansion by new future firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance. *Acad. Management journal*. 43, 925-950

Zineldin, M. & Dodourova, M. (2005). Motivation, achievements and failure of strategic alliances: The case of Swedish auto-manufacturers in Russia. *European Business Review*, 17(5), 460-470

## **Haastattelut:**

Alexey Brawerman, liikemies, 4/2010

Johan Hackman, konsultti, UnitedLog Consulting Oy 4/2010

Timo Lahtinen, konsultti, T.Lahtinen Consulting Oy, 4/2010

Vesa Punnonen, toimitusjohtaja, SOK Retail Int. Oy, 5/2010



## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, millaisia partnereita yritykset etsivät Venäjänmarkkinoille?
2. Mitkä tekijät näistä ovat mielestäsi tärkeimpiä? Miksi?
3. Miten yritykset valitsevat nämä kriteerit?
4. Millaista täydentävää osaamista paikalliselta partnerilta haetaan?
5. Käyttävätkö yritykset paikallisia partnereita markkinapenetraatioon Venäjälle ja mitkä syyt ovat partnerin valinnan takana?
6. Millä toimialoilla strateginen partneruus on yrityksille erityisen hyödyllistä ja miksi?
7. Miten kulttuuriin liittyvät tekijät vaikuttavat partnerin valintaan?
8. Mitkä tekijät vaikeuttavat partnerin valintaa Venäjällä?
9. Minkälaisia riskejä partnerin valintaan liittyy Venäjällä ja miten nämä riskit voivat mahdollisesti realisoitua?
10. Miten yritykset pyrkivät suojautumaan näiltä riskeiltä?