

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden osasto

## **Kansainvälisten yhtiöiden yritysostot Venäjän elintarviketeollisuudessa**

Diplomityön aihe on hyväksytty Tuotantotalouden osaston osastoneuvostossa 11.12.2002

Työn tarkastajat:      Professori Tauno Tiusanen

                                 Professori Juha Väättänen

Työn ohjaaja:            Professori Tauno Tiusanen

Lappeenrannassa 18.3.2005

Boris Karandassov

Korpimetsänkatu 5 B 1

53850 LAPPEENRANTA

Puh. 050-320 4718

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Boris Karandassov

**Työn nimi:** Kansainvälisten yhtiöiden yritysostot Venäjän elintarviketeollisuudessa

**Osasto:** Tuotantotalous

**Vuosi:** 2005

**Paikka:** Lappeenranta

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

178 sivua, 25 kuvaa, 40 taulukkoa ja 4 liitettä

Tarkastajat: Professori Tauno Tiusanen, Professori Juha Vääänen

**Hakusanat:** Venäjä, suora ulkomainen investointi, yritysoston motiivit, elintarvike, mehu, makeiset, suklaa, konditoria, jogurtti, virvoitusjuoma, vesi, olut, panimo.

**Keywords:** Russia, foreign direct investment, motives for acquisition, food, juice, confectionery, chocolate, bakery, yogurt, soft-drink, water, beer, brewery.

Tässä työssä tutkittiin Venäjän elintarviketeollisuuteen vuosina 1992–2004 investoineita kansainvälisiä yhtiöitä, niiden käyttämiä investointitapoja ja yritysostojen motiiveja.

Viime vuosina Venäjän bruttokansantuote kasvoi yli 4 % vuodessa. Venäjän ostovoima kasvoi talouden mukana. Venäjän elintarviketeollisuudella on vieläkin kasvupotentiaalia. Paikallinen elintarvikevalmistus on varteenotettava vaihtoehto, jota kannattaa harkita.

Vuosina 1992–2004 meijeri- ja virvoitusjuomateollisuudessa uusien tehtaiden rakentajia oli enemmän kuin tehtaiden ostajia. Panimoteollisuudessa oli enemmän yritysostojen käyttäjiä kuin uuden tehtaan rakentajia. Konditoriateollisuudessa ja kaikilla tutkituilla sektoreilla yhteensä yritysostojen käyttäjiä oli saman verran kuin uusien tehtaiden rakentajia.

Tärkeimmät ulkoiset syyt yritysostoihin Venäjällä olivat markkinoiden koko, hallituspolitiikka ja säädökset, ostettavan kohdeyrityksen tuotemerkki ja kohdeyrityksen markkinaosuus. Tärkeimmät sisäiset syyt yritysostoihin olivat ulkomaan markkinoiden rooli strategiassa, tuotteen sopeuttamisen tarve ja yrityksen omat vapaat resurssit.

## ABSTRACT

**Author:** Boris Karandassov

**Thesis name:** Acquisitions made by multinational companies in Russian food processing industry

**Department:** Industrial Engineering and Management

**Year:** 2005                      **Place:** Lappeenranta

Master's thesis. Lappeenranta University of Technology.

178 pages, 25 figures, 40 tables and 4 appendixes

Examiners: Professor Tauno Tiusanen, Professor Juha Väättänen

**Keywords:** Russia, foreign direct investment, motives for acquisition, food, juice, candy, chocolate, bakery, yogurt, soft-drink, water, beer, brewery.

The aim of this work was to find out which multinational companies have invested into Russian food industry in 1992–2004. Their ways of investing (greenfield/acquisition) were explored. Also case-companies' motives for acquisitions were studied.

Russian GDP grew at yearly rate above 4 % in recent years. Also the purchasing power of Russian citizens grew steadily. Russian food industry still has a growth potential. Producing of food locally is a noteworthy choice, which is worth of considering.

There were more companies, which preferred greenfield to acquisition at milk and soft-drink sectors in 1992–2004. There were more companies, which preferred acquisition to greenfield at brewing sector. There were the same amount of companies, which preferred greenfield and acquisition at confectionery sector and at all four sectors altogether.

The most important external reasons for acquisitions in Russia were the market size, government policies and regulations, the brand of target firm, and the market share of target firm. The most important internal reasons for acquisitions were role of foreign markets in corporate strategy, need of product adaptation, and resources of company.

## **ALKUSANAT**

Tämä diplomityö on tehty Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden osastolle.

Haluan kiittää professori Tauno Tiusasta mielenkiintoisesta aiheesta, motivoinnista ja työn ohjauksesta. Kiitän myös Jari Jumpposta kriittisistä kommentteista ja avusta työn eri vaiheissa. Kiitokset Lappeenrannan teknillisen yliopiston rehtorille, Markku Lukalle, joka myönsi minulle stipendin tämän diplomityön tekoon.

Kiitän ystäviäni Hannu Kärkkäistä ja Siiri Susitaivalta työni oikoluvusta. Erityiskiitokset vanhemmilleni, jotka tukivat minua monin tavoin koko opiskeluni ajan.

**KIITOS!**

Lappeenrannassa 18.3.2005

Boris Karandassov

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 MIKSI VENÄJÄN ELINTARVIKETEOLLISUUS? .....	1
1.2 TAVOITTEET JA RAJAUKSET.....	4
1.3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTO .....	5
1.4 RAPORTIN RAKENNE .....	10
<b>2 VENÄJÄN TALOUS, OSTOVOIMA JA ELINTARVIKEKULUTUS .....</b>	<b>12</b>
2.1 MARKKINAPOTENTIAALIN ARVIOINTITAVAT.....	12
2.2 VENÄJÄN TALOUS .....	13
2.3 VENÄJÄN VÄESTÖNKEHITYS .....	16
2.4 VENÄJÄN ELINTASO .....	18
2.4.1 Venäjän hintataso ja väestön tulot.....	21
2.4.2 Tulonjako Venäjällä.....	25
2.4.3 Kulutuksen jakautuminen.....	31
2.5 YHTEENVETO VENÄJÄN TALOUDESTA, OSTOVOIMASTA JA ELINTARVIKEKULUTUKSESTA .....	32
<b>3 KANSAINVÄLISTEN MARKKINA-AVAUSTAPOJEN VALINTA.....</b>	<b>35</b>
3.1 MARKKINA-AVAUSTAPOJEN LUOKITTELU .....	35
3.1.1 Vientiä käyttävät markkina-avaustavat.....	38
3.1.2 Sopimusjärjestelyjä tarvitsevat markkina-avaustavat.....	39
3.1.3 Investointeja tarvitsevat markkina-avaustavat .....	41
3.2 KANSAINVÄLISTEN TOIMINTOJEN TEORIAT JA LUOKITTELU .....	42
3.2.1 Hymerin FDI -teoria.....	42
3.2.2 Vernonin tuotesyklimalli.....	43
3.2.3 Sisäistämisen teoria.....	44
3.2.4 Dunningin eklektinen paradigma (OLI -teoria).....	45
3.3 ULKOMAISEN TUOTANNON PÄÄTYYPIT MOTIIVIEN MUKAAN.....	47
3.3.1 Resurssien etsijät .....	47
3.3.2 Markkinoiden etsijät .....	48
3.3.3 Tehokkuuden etsijät .....	54
3.3.4 Strategisen omaisuuden tai kyvykkyyden etsijät .....	56
3.3.5 Ulkomaisen tuotannon päätyypit ja niiden tärkeimmät tekijät Venäjällä.....	58
3.4 MARKKINA-AVAUSTAVAN VALINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.....	61
3.4.1 Ulkoiset tekijät.....	62
3.4.2 Sisäiset tekijät.....	70
3.5 ULKOMAISET INVESTOINNIT VS. SOPIMUSPOHJAINEN VALMISTUS.....	73
3.5.1 Investointien vahvuudet verrattuna sopimus pohjaisiin markkina-avaustapoihin.....	73

3.5.2	<i>Investointien heikkoudet verrattuna sopimus pohjaisiin markkina-avaustapoihin</i>	75
3.6	VENÄJÄN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN SUOSIMAT MARKKINA-AVAUSTAVAT	76
<b>4</b>	<b>SUORAT ULKOMAISET INVESTOINNIT VENÄJÄN ELINTARVIKETEOLLISUUTEEN</b>	<b>78</b>
4.1	VENÄJÄN ELINTARVIKETEOLLISUUS	79
4.1.1	<i>Venäjäen elintarviketeollisuuden kehitys vuosina 1992–2003</i>	80
4.1.2	<i>Elintarvikehuolto Venäjällä</i>	82
4.1.3	<i>Elintarviketeollisuuden raaka-aineiden saatavuus</i>	85
4.1.4	<i>Investoinnit elintarviketeollisuuteen</i>	86
4.1.5	<i>Venäjäen elintarviketeollisuuden yhteenveto</i>	91
4.2	KONDITORIAATEOLLISUUS	93
4.2.1	<i>Suklaan ja sokeripitoisten konditoriatuotteiden sektori</i>	94
4.2.2	<i>Jauhopohjaisten konditoriatuotteiden sektori</i>	99
4.2.3	<i>Konditoriateollisuuden mahdollisuudet</i>	101
4.2.4	<i>Konditoriateollisuuden uhat</i>	102
4.2.5	<i>Suorat ulkomaiset investointitavat Venäjän konditoriateollisuudessa</i>	104
4.3	MEIJERITEOLLISUUS	105
4.3.1	<i>Hapanmaitotuotesektori</i>	106
4.3.2	<i>Meijeriteollisuuden mahdollisuudet</i>	108
4.3.3	<i>Meijeriteollisuuden uhat</i>	108
4.3.4	<i>Suorat ulkomaiset investointitavat Venäjän meijeriteollisuudessa</i>	108
4.4	VIRVOITUSJUOMATEOLLISUUS	109
4.4.1	<i>Mehu- ja nektarisektori</i>	110
4.4.2	<i>Limonadi- ja mehujuomasektori</i>	110
4.4.3	<i>Mineraali- ja juomavesisektori</i>	111
4.4.4	<i>Virvoitusjuomateollisuuden mahdollisuudet</i>	112
4.4.5	<i>Virvoitusjuomateollisuuden uhat</i>	112
4.4.6	<i>Suorat ulkomaiset investointitavat Venäjän virvoitusjuomateollisuudessa</i>	113
4.5	PANIMOTEOLLISUUS	114
4.5.1	<i>Oluen valmistus</i>	114
4.5.2	<i>Panimoteollisuuden mahdollisuudet</i>	117
4.5.3	<i>Panimoteollisuuden uhat</i>	117
4.5.4	<i>Suorat ulkomaiset investointitavat Venäjän panimoteollisuudessa</i>	117
<b>5</b>	<b>YRITYSESIMERKIT</b>	<b>119</b>
5.1	KANSAINVÄLINEN YRITYSOSTO INVESTOINTIVAIHTOEHTONA	119
5.1.1	<i>Yritysostomotiiveja</i>	119
5.1.2	<i>Yritysoston mahdolliset edut verrattuna uuteen tehtaaseen</i>	121
5.1.3	<i>Yritysoston heikkoudet verrattuna uuteen tehtaaseen</i>	121
5.2	NESTLÉ S.A.	122

5.2.1	<i>Yleistiedot</i>	123
5.2.2	<i>Toimintojen aloittamisen ulkoisia tekijöitä</i>	126
5.2.3	<i>Toimintojen aloittamisen sisäisiä tekijöitä</i>	130
5.3	<b>KRAFT FOODS, INC.</b>	132
5.3.1	<i>Yleistiedot</i>	132
5.3.2	<i>Toimintojen aloittamisen ulkoisia tekijöitä</i>	135
5.3.3	<i>Toimintojen aloittamisen sisäisiä tekijöitä</i>	137
5.4	<b>BALTIC BEVERAGE HOLDING AB</b>	138
5.4.1	<i>Yleistiedot</i>	139
5.4.2	<i>Toimintojen aloittamisen ulkoisia tekijöitä</i>	143
5.4.3	<i>Toimintojen aloittamisen sisäisiä tekijöitä</i>	147
5.5	<b>SUN INTERBREW LTD.</b>	148
5.5.1	<i>Yleistiedot</i>	149
5.5.2	<i>Toimintojen aloittamisen ulkoisia tekijöitä</i>	153
5.5.3	<i>Toimintojen aloittamisen sisäisiä tekijöitä</i>	157
5.6	<b>GROUPE DANONE S.A.</b>	159
5.6.1	<i>Yleistiedot</i>	160
5.6.2	<i>Toimintojen aloittamisen ulkoisia tekijöitä</i>	162
5.6.3	<i>Toimintojen aloittamisen sisäisiä tekijöitä</i>	164
<b>6</b>	<b>TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI</b>	<b>167</b>
6.1	SUORAT ULKOMAISET INVESTOINTITAVAT VENÄJÄN ELINTARVIKETEOLLISUUDESSA	167
6.2	ULKOMAISTEN YRITYSOSTOJEN SYYT VENÄJÄN ELINTARVIKETEOLLISUUDESSA	171
6.3	YRITYSOSTON VALINTASYIDEN VERTAILU AIKAISEMPIIN TUTKIMUKSIIN	173
6.4	VENÄJÄN ELINTARVIKETEOLLISUUS ULKOMAISEN INVESTOIJAN NÄKÖKULMASTA	175
6.5	TUTKIMUSTAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEN ARVIOINTI	176
<b>7</b>	<b>YHTEENVETO</b>	<b>178</b>

## **LÄHTEET**

## **LIITTEET**

LIITE 1. TARKASTELTUJA JA TARKEMMIN TUTKITTUJA VENÄJÄN ELINTARVIKETEOLLISUUDEN SEKTOREITA.

LIITE 2. DIPLOMITYÖHÖN KERÄTYT ARTIKKELIT.

LIITE 3. VENÄJÄN KONDITORIA-, MEIJERI-, VIRVOITUSJUOMA- JA PANIMOTEOLLISUUDEN PÄÄTOIMIAT.

LIITE 4. WIMM-BILL-DANN FOODS OJSC.

## 1 JOHDANTO

Johdantoluvussa perustellaan Venäjän elintarviketeollisuuden valintaa tutkimuksen kohteeksi, esitetään työn tavoitteita ja rajauksia, kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja mainitaan tärkeimmät empiirisen osan lähteet. Luvun lopuksi esitellään työn rakennetta.

### **1.1 Miksi Venäjän elintarviketeollisuus?**

Vuoden 2003 lopulla useimmilla kansainvälisillä elintarvikevalmistajilla oli omaa tuotantoa Venäjällä. Yleisintä siirtyminen paikalliseen tuotantoon elintarviketeollisuudessa on ollut mm. virvoitusjuoma-, panimo- sekä makeis- ja meijerisektoreilla (Finpro 2004). Näillä ulkomaisten investoijien suosimilla elintarviketeollisuuden aloilla kasvuprosentit ovat olleet kaksinumeroiset muutaman peräkkäisen vuoden ajan. Vaikka joillakin elintarviketeollisuuden sektoreilla on havaittavissa kasvun hidastumista, eikä vuosikasvu ole enää 20–30 % kuten aiemmin, niin tällä hetkellä useat elintarviketeollisuuden sektorit kasvavat paljon nopeammin kuin pidemmälle kehittyneissä maailman markkinatalouksissa.

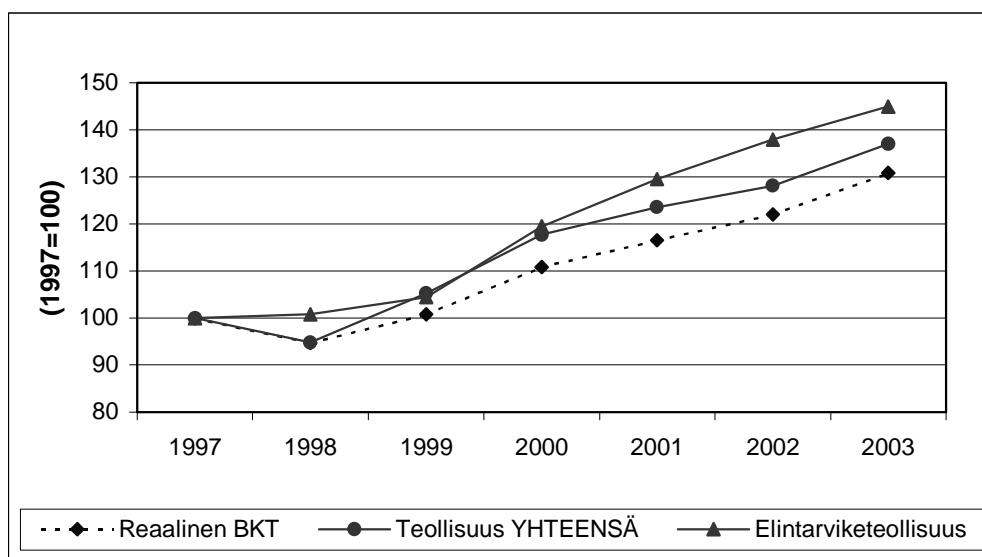
Ruoka- ja juomateollisuus on viime vuosikymmeninä kansainvälistynyt ja oligopolisoitunut eli kansainvälisten suuryritysten määrä on vähentynyt. Maailman suurimmat elintarvikeyritykset eivät voi olennaisesti kasvaa rikkailla markkinoilla, koska näiden markkinoiden kysyntäpotentiaali ei kasvaa. Tämän takia kehittyvät markkinat, siirtymätaloudet mukaan lukien, tarjoavat elintarvikejäteille kasvuvaraa. Rikkailla markkinoilla suuret ruoka- ja juomavalmistajat ovat uuden ongelman edessä – vähittäiskauppa kansainvälistyy ja pääoma keskittyy. Isot vähittäiskauppa-yritykset luovat omia tuotemerkkejä (=private label), jotka ovat edullisia laatutuotteita kauppa-yrityksen merkillä. Tämä ilmiö rajoittaa ruoka- ja juomateollisuuden pelivaraa, koska valmistajat eivät voi vaatia kauppa-yrityksiltä kallista hintaa omista merkkituotteistaan. Myös tästä johtuen elintarvikejätien on pakko etsiä uusia markkinoita.

Viime aikoina myös Venäjän elintarvikemarkkinoilla tuotteiden määrä on kasvanut ja tuotevalikoimat ovat monipuolistuneet, mikä asettaa suuria haasteita valmistajien tuotekehitykselle. Lisäksi valmistajille tulee yhä enenevässä määrin hintapaineita



vähittäiskauppasektorin suunnalta, jossa sekä venäläiset että ulkomaiset kauppaketjut kilpailevat markkinaosuuksista (Spiridovitsh 2004; Drokova et al. 2004). Kiristyvän kilpailun ilmapiirissä uusista merkki-tuotteista on tullut merkittävä kilpailutekijä (Spiridovitsh 2004; Drokova et al. 2004). Ernst & Youngin mukaan, lähiaikoina sekä kotimaiset että ulkomaiset elintarvikevalmistajat aikoivat investoida Venäjälle yli \$ 1,6 mrd. (Spiridovitsh 2004)

Venäjän elintarviketeollisuudessa on ollut havaittavissa selkeä ja vakaa kasvu vuodesta 1998 lähtien, vaikkakin se alkoi hidastua vuonna 2002. Vuosina 1998, 1999 ja 2000 Venäjän elintarviketeollisuuden tuotantovolyymi kasvoi 0,8 %, 3,6 % ja 14,4 % (IMF 2003, s. 7). Myös vuosina 2001, 2002 ja 2003 Venäjän elintarviketeollisuuden tuotantovolyymi kasvoi 8,4 %, 6,5 % ja 5,0 % (Goskomstat 2003b; IMF 2003, s. 7; Federal Service of State Statistics 2004, s. 185). Vuonna 2000 elintarviketeollisuus pääsi Venäjän nopeimmin kasvavien alojen joukkoon. Silloin alan volyymin kasvu ylitti Venäjän reaalisen BKT:n ja koko teollisuuden volyymin kasvun (kuva 1).



**Kuva 1. Venäjän reaalinen BKT sekä koko teollisuuden ja elintarviketeollisuuden tuotantovolyymit vuosina 1997–2003, (1997=100).<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Lähteet: IMF 2003, s. 7; Federal Service of State Statistics 2004, s. 185.

Vuonna 2001 elintarviketeollisuus valmisti n. 14–15 % koko Venäjän teollisuuden tuotantovolyymista (EIU 2003, s. 26). Vuosina 2000–2001 Venäjän elintarviketeollisuuteen investoitiin jopa enemmän kuin öljy- ja kaasusektoriin (Expert-RA 2003). Noin 10 % kaikista Venäjälle saapuneista suorista ulkomaisista investoinneista on mennyt elintarviketeollisuuteen ja maatalouteen (Finpro 2004).

Vuoden 2000 \$ 4,4 mrd. suorista ulkomaisista investoinneista 8 % meni elintarviketeollisuuteen (Goskomstat 2001, s. 577; BOFIT Institute 2001, s. 15). Vuoden 2001 n. \$ 4,0 mrd. suorista ulkomaisista investoinneista n. 5,9 % meni elintarviketeollisuuteen. (BOFIT Institute 2002b, s. 33) Vuonna 2002 Venäjä sai n. \$ 4,0 mrd. suorita ulkomaisia investointeja, joista elintarviketeollisuuden osuus oli 11 % (Goskomstat 2003a). Vuonna 2003 Venäjälle tuli n. \$ 6,8 mrd. suorita ulkomaisia investointeja, joista elintarviketeollisuuden osuus oli 5 %. (Goskomstat 2004a)

Tässä työssä tarkasteltavat Venäjän elintarviketeollisuuden alasektorit, konditoria-, meijeri-, virvoitusjuoma- (sisältäen mehut, vedet ja limonadit) ja panimoteollisuus (liite 1), ovat kokeneet suhteellisen suuren suorien ulkomaisten investointien virtauksen. Ulkomaiset investoinnit toivat sektoreihin terveen kilpailun ja pakottivat venäläisiä yrityksiä muuttumaan markkinalähtöisimmiksi. Useat venäläiset elintarvikeyritykset alkoivatkin panostaa myös mainontaan ja jakeluun, mikä oli suuri askel pois päin neuvostoliittolaisesta tuotantolähtöisestä ajattelutavasta.

Konditoria-, meijeri-, virvoitusjuoma- ja panimosektoreilla on käytössä Venäjän teollisuuden uusinta tuotantolaitteistoa, mikä mahdollistaa laadukkaiden ja kilpailukykyisten tuotteiden valmistuksen. Viime kädessä kuluttajat hyötyvät sekä alan kilpailusta että modernisoinnista. Suora ulkomainen investointi yhdessä tuonnin kanssa on tässä tapauksessa osoittautunut tärkeäksi alan uudistuksia liikkeelle panevaksi voimaksi.

Suoria ulkomaisia investointeja Venäjän elintarviketeollisuudessa käsittävä aihe on saatu professori Tauno Tiusaselta. Aiheeseen tutustumisvaiheessa syntyi käsitys, että vuosina 1992–2002 Venäjän elintarviketeollisuudessa on tehty enemmän yritysostoja kuin rakennettu uusia tehtaita. Asiaa päätettiin tutkia ja aihe tarkennettiin käsittelemään erityisesti yritysostoja. Varsinaisen aineistokeruun aikana törmättiin siihen, että suorien

investointien luonne (yritysosto / uusi yksikkö) vaihteli suuresti mm. elintarviketeollisuuden alasektoreiden ja investoinnin ajankohtien mukaan. Työn aihe on muotoutunut esitutkimuksesta saadun tiedon mukaan, ja sisältö on tarkentunut varsinaisen aineistohaun ja raportoinnin yhteydessä.

## **1.2 Tavoitteet ja rajaukset**

Tämän työn päätavoitteet ja alatavoitteet:

- (1) kertoa Venäjän talouden kehityksestä, väestön ostovoimasta ja elintarvikekulutuksesta
  - a) tarkastella Venäjän talouden kehitystä
  - b) tutkia Venäjän väestön ostovoiman kehitystä ja elintarvikekulutusta
- (2) todistaa, että suora ulkomainen investointi on ollut 1990-luvun Venäjän olosuhteissa kannattavin tapa tulla Venäjän elintarvikemarkkinoille
- (3) todistaa, että vuosina 1992–2004 yritysosto on ollut Venäjän elintarviketeollisuudessa yleisempi investointitapa kuin uuden tehtaan rakentaminen
  - a) kuvata ulkomaisten investoijien suosimia Venäjän elintarviketeollisuuden sektoreita
  - b) esitellä ulkomaisten investoijien suosimilla elintarvikesektoreilla toimivia ulkomaisia ja merkittäviä venäläisiä yrityksiä ja niiden toimintatapoja (yritysosto / uusi yksikkö)
- (4) selvittää yritysoston tehneiden ulkomaisten yhtiöiden Venäjälle tulon ja yritysoston valinnan tärkeimpiä syitä esimerkkitapausten avulla.

Ensimmäisen ja toisen päätavoitteen tarkoituksena on tarjota taustatietoa kolmannen ja neljännen päätavoitteen toteutusta varten. Alueellisesti työ rajoittuu käsittelemään Venäjällä toimivia ulkomaisia yhtiöitä, koska tekijän äidinkieli on venäjä ja siten myös venäjänkielisen aineiston käsittely on tekijälle kielellisesti suhteellisen vaivatonta. Työ rajoittuu käsittelemään Venäjän konditoria-, meijeri-, virvoitusjuoma- (sisältäen mehut, vedet ja limonadit) ja panimosektoreita (liite 1), koska esitutkimuksen mukaan nämä ovat olleet suorien ulkomaisten investoijien eniten suosimia elintarviketeollisuuden sektoreita Venäjällä. Tutkittavien sektoreiden lisäksi liitteeseen 1. sisältyvät elintarviketeollisuuden muut sektorit, joilla tarkasteltavat ulkomaiset yritykset myös toimivat, sekä tarkastelun ulkopuolelle jätetyt elintarviketeollisuuden sektorit, joista on haettu tietoa ennen lopullista

rajausta. Liitteessä 1. elintarviketeollisuuden sektorit on numeroitu Venäjän Valtiollisen Tilastokomitean OKVED -luokituksen mukaan (ks. Goskomstat 2004b). Ajallisesti työ rajoittuu vuosille 1992–2004. Työ painottuu aikavälille 1997–2003, ja suurin osa tarkasteltavista tilastoista on täältä ajalta.

### **1.3 Tutkimuksen toteutus ja aineisto**

Ennen varsinaista aineistohakua tehtiin esitutkimus, jonka tavoitteena oli löytää ne Venäjän elintarviketeollisuuden sektorit, joissa oli eniten suoria ulkomaisia investointeja. Esitutkimuksessa haettiin sekä suorien ulkomaisten investointien ja yritysostojen teorioita että käytännön tietoa Venäjän elintarviketeollisuudesta.

Esitutkimusvaiheen aikana saatiin aineistoa seuraavilta aloilta: oluen valmistus, konditoriatuotteiden valmistus (sisältää makeisten, purukumin, suklaan ja jauhepohjaisten konditoriatuotteiden valmistuksen), virvoitusjuomien valmistus (johon yhdistettiin hedelmä ja vihannesmehujen sekä juomavesien ja limonadien valmistuksen), meijerituotteiden valmistus, teen ja kahvin valmistus, kaakaon valmistus, perunan jalostus ja säilöntä (mm. perunalastujen valmistus), lihan ja lihatuotteiden valmistus, tislattujen alkoholijuomien valmistus (sisältää mm. vodkan ja liköörin valmistuksen), mausteiden valmistus (majoneesi, ketsuppi) ja käyttövalmiiden ruokien valmistus (keitot, liemiainekset). (liite 1)

Tarkempaa aineistohakua varten valittiin oluen valmistus eli **panimoteollisuus**, konditoriatuotteiden valmistus eli **konditoriateollisuus**, meijerituotteiden valmistus eli **meijeriteollisuus**, hedelmä ja vihannesmehujen sekä juomavesien ja limonadien valmistus eli **virvoitusjuomateollisuus**, mausteteiden valmistus sekä tislattujen alkoholijuomien valmistus, koska esitutkimuksessa saadun käsityksen mukaan näillä aloilla olisi ollut eniten ulkomaisia investoijia. Toinen syy rajaukseen on ollut siinä, että useista panimo-, konditoria-, mauste-, tislattujen alkoholijuomien sekä virvoitusjuomateollisuuden ulkomaisista yrityksistä löytyi taustatietoa aiemmista tutkimuksista. Suhteellisen uudesta ilmiöstä – meijeriteollisuuden suorista ulkomaisista investoinneista Venäjälle – saatiin tietoa pääosin artikkeleista ja yritysten Internet -sivuilta.

Tarkemman aineistohaun vaiheessa tarkkailtiin merkittäviä venäläisiä talouslehtiä ja/tai niiden Internet -versioita systemaattisesti vuoden ajan. Tämän varsinaisen aineistonkeruun aikana aloitettiin myös teoriaosuuden kirjoitusta. Aineiston haun edetessä selvisi, että Venäjän valtio alkoi monopolisoida lukuisten vodkan merkkien tuotantoa ja myyntiä Venäjällä jo vuonna 2001. Vuonna 2002 Venäjän valtio alkoi taistella tuotemerkkioikeuksistaan myös ulkomailla. Tislattujen alkoholijuomien valmistus jätettiin tarkasteluista pois, koska 1) tunnettujen tuotemerkkien valmistuksen monopolisoinnin seurauksena alan kilpailutilanne muuttui, 2) uusinta tietoa on saatu vain muutamista venäläisistä alan yrityksistä, 3) jo muiden alojen tarkastelu ja monitorointi tuntui vaativan paljon resursseja.

Systemaattisen tarkkailujakson puolivälissä edelleen rajattiin elintarviketeollisuuden tutkittavien sektoreiden määrä siihen mennessä saadun aineistojakauman perusteella. Jäljelle jätettiin panimoteollisuus, konditoriateollisuus, meijeriteollisuus ja virvoitusjuomateollisuus. Sitten kirjattiin ne asiat, jotka tässä työssä haluttiin kertoa jokaisen tutkittavan alan merkittävistä paikallisista ja ulkomaisista toimijoista. Kerättiin olemassa olevat yritystiedot taulukkoon, jotta nähtäisiin, mitkä tärkeät yritystiedot vielä puuttuvat. Varsinaisen aineistohaun päätyttyä elintarvikemarkkinoiden tapahtumia seurattiin aika ajoin suurten muutosten varalta. Lopuksi valittiin ja suomennettiin artikkelien tärkeimmät tiedot, joiden pohjalta kirjoitettiin käytännön osuus ja teoriaosuuden Venäjää koskevat kommentit.

Esitutkimuksen apuna käytettiin mm. Tiusasen (et al. 1999) julkaisua, josta saatiin useiden Venäjällä toimivien ulkomaisten ja muutamien venäläisten elintarvikeyhtiöiden perustiedot ja nimet aineistohakuprosessia varten. Tiedonhaussa käytettiin ABI, EBSCO, Elsevier, Emerald ja Helecon artikkelitietokantoja. Kahdesta ensimmäisestä löytyi eniten hyödyllistä materiaalia. Hakusanoina käytettiin tämän työn avainsanoja, niiden yhdistelmiä sekä yritysten nimiä.

Esitutkimuksen aikana tutustuttiin Venäjän elintarviketeollisuuteen ja maatalouden kehitykseen 1990-luvulla Helanterän (1998) sekä Helanterän & Tynkkysen (2002) kirjoista. Luettiin myös Ruohosen (1999) kirja Venäjän kehittyvästä jakelujärjestelmästä ja Nurmen (2000) kirja Venäjän elintarvikemarkkinoista mm. suomalaisen viejän

näkökulmasta. Tutustuttiin myös Rootin (1994) ja Luostarisen & Welchin (1993) markkina-avaustapoja ja kansainvälisiä liiketoimintoja käsitteleviin kirjoihin. Lisäksi perehdyttiin Dunningin (1996) kirjaan, joka käsitteli mm. monikansallisten yhtiöiden kansainvälisen toiminnan motiiveja OLI -teorian muodossa.

Systemaattisesti tarkkailtiin useiden venäläisten talouslehtien Internet -versioita<sup>2</sup> sekä elintarviketeollisuuden Internet -portaaleja<sup>3</sup>. Näiden lisäksi tutustuttiin yritysten vuosikertomuksiin, talousraportteihin, tiedotteisiin ja Internet -sivuihin. Kerätty aineisto lajiteltiin sektoreittain ja sektorien sisällä yritysten mukaan koko aineistonkeruuprosessin aikana noin kuukauden välein.

Varsinaisen aineistonkeruuprosessin jälkeen kaikki uudetkin artikkelit järjesteltiin sektoreittain ja yrityksittäin sekä investointiympäristöä käsittelevät artikkelit jaoteltiin investointien ympäristötekijöiden mukaan. Konditoriateollisuudesta kertyi 328 artikkelia, panimoteollisuudesta 418, meijeriteollisuudesta 182 ja virvoitusjuomateollisuudesta 54 artikkelia. Ostovoimasta kertyi 46 ja investointiympäristöstä 153 artikkelia, yhteensä 1181 artikkelia (liite 2). Näiden lisäksi aineisto koostui yritysten Internet -sivujen materiaaleista, vuosikertomuksista, tilastoista sekä erilaisten tutkimusjärjestöjen (mm. EBRD, Etna, Finpro, Nordi) julkaisuista.

Yritysesimerkkien aineisto käsiteltiin seuraavasti:

- 1) määriteltiin ne yritysten tiedot, jotka haluttiin sisällyttää tähän työhön
- 2) käytiin läpi kaikki esimerkkiyrityksistä kerätty materiaali, josta poimittiin ja samalla käännettiin suomeksi tarvittavat asiat ja lainaukset erillisiin tiedostoihin, joihin merkittiin samalla myös tietolähteet
- 3) käytettiin tällä tavoin saatuja tiivistelmiä varsinaisen esimerkkiyritykset -luvun teossa.

---

<sup>2</sup> Vedomosti – [www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru), Kommersant – [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru), Expert – [www.expert.ru](http://www.expert.ru), RBC Daily – [www.rbcdaily.ru](http://www.rbcdaily.ru), Finansovyje Izvestija – [www.finiz.ru](http://www.finiz.ru), The Moscow Times – [www.themoscowtimes.com](http://www.themoscowtimes.com) ja The St. Petersburg Times – [www.sptimesrussia.com](http://www.sptimesrussia.com).

<sup>3</sup> [www.yarmarka.net](http://www.yarmarka.net), [www.beerunion.ru](http://www.beerunion.ru), [www.product.ru](http://www.product.ru), [www.conditer.ru](http://www.conditer.ru), [www.conditer.com](http://www.conditer.com) ja [www.rsp.ru](http://www.rsp.ru)

Tutkimuksen tavoitteiden (1a = tarkastella Venäjän talouden kehitystä) ja (2 = todistaa suoran ulkomaisen investoinnin sopivuutta Venäjän elintarviketeollisuuden oloihin) saavuttamiseksi käytettiin osia Rootin (1994) kansainvälisestä markkina-avausstrategiasta.

*Kansainvälinen markkina-avausstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma, jossa määritellään yrityksen tavoitteita (objectives), päämääriä (goals), resursseja ja toimintamalleja (politics), jotka ohjaavat yrityksen kansainvälisiä toimintoja riittävän pitkälle tulevaisuuteen ja auttavat saavuttamaan pysyvän kasvun kansainvälisillä kohdemarkkinoilla. (Root 1994, s. 2)*

Markkina-avausstrategian tärkeimmät osat ovat (Root 1994, s. 4):

- 1) tuotteiden ja ulkomaan markkinoiden arviointi
- 2) tavoitteiden ja päämäärien asettelu kohdemarkkinoilla
- 3) markkina-avaustavan valinta (päästääkseen kohdemaahan)
- 4) markkinointisuunnitelman laadinta (päästääkseen kohdemarkkinoille)
- 5) seurantajärjestelmä.

Työssä käytettiin Rootin kansainvälisen markkina-avausstrategian kohtia 1) ja 3). Kohtaa 1) tarvittiin arvioimaan elintarvikemarkkinoita Venäjän talouden ja ostovoiman sekä elintarvikekulutuksen tarkastelun kautta. Kohdan 3) avulla etsittiin Venäjän talouden, ostovoiman ja elintarviketeollisuuden oloissa käyttökelpoisia markkina-avaustapoja. Käytännössä tärkeä liikkeenjohdollinen 2) tavoitteiden ja päämäärien asettelu eivät olleet tämän työn kannalta kriittisiä. Lisäksi niitä olisi melko mahdotonta selvittää ilman haastatteluja. Tässä työssä oltiin enemmän kiinnostuneita toteutuneista suorista investoinneista ja niiden motiiveista. Samoista syystä jätettiin käsittelemättä 4) markkinointisuunnitelman luontia sekä 5) seurantajärjestelmää.

Käytännössä markkina-avausstrategian valinnassa pitää olla kaikki mahdolliset kohdemaavaihtoehdot mukana. Kuitenkin tässä työssä tutkitaan nimenomaan Venäjälle investoineita ulkomaisia yrityksiä, joten muita vaihtoehtoisia investointikohdemaita käsitellään mahdollisimman suppeasti.

Rootin kirjan painopiste on kuluttajahyödykevalmistajien kansainvälisessä liiketoiminnassa, mikä sopii hyvin työn aiheena olevaan elintarviketeollisuuden tarkasteluun. Markkina-avaustavan valinnan pohdinnassa käytettiin myös Luostarisen (et al. 1993) julkaisua, jossa on hyvin esitetty markkina-avaustavan valinnan perusasioita. Luostarisen kirja käsittelee lähinnä yritysten välistä kansainvälistä liiketoimintaa ja kirjan painopiste on sopimusjärjestelyjä vaativissa markkina-avaustavoissa.

Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi saatiin tietoja mm. seuraavista lähteistä:

(1a),(1b) Tietoja Venäjän talouden kehityksestä ja ostovoimasta sekä elintarvikemarkkinoiden koosta saatiin mm. Tiusasen (2003), Tiusasen (et al. 2002), Tiusasen & Jumpposen (2001) kirjoista, BOFIT Instituutin, International Monetary Fundin ja Goskomstatin julkaisuista, Finpron Internet -sivuilta ja Internet -lehtien artikkeleista. Venäjän taloutta ja ostovoiman kehitystä tarkastellaan luvussa 2.

(2) Venäjän elintarvikemarkkinoiden, toimintaympäristön ja tuotannontekijöiden ominaisuuksista haettiin tietoa mm. Tiusasen (et al. 1999), Tiusasen (et al. 2001), Tiusasen (et al. 2002), Ruohosen (1999), Helanterän (1998) sekä Helanterän (et al. 2002) kirjoista ja julkaisuista, Internetistä ja Internet -lehtien artikkeleista. Venäjän toimintaympäristöä ja siihen sopivia markkina-avaustapoja tutkitaan luvussa 3.

(3a),(3b) Ulkomaisten investoijien suosimia Venäjän elintarviketeollisuuden sektoreita ja niissä toimivien ulkomaisten ja merkittävien venäläisten yritysten perustietoja etsittiin Tiusasen (et al. 1999), Tiusasen (et al. 2002) kirjoista ja julkaisuista, Abi/Inform ja Ebsco -artikkelitietokannoista, Internetlehtien artikkeleista, elintarviketuotteisiin liittyvistä Internet -portaaleista (konditerprom.ru, www.conditer.ru, www.beerunion.ru, www.product.ru, www.yarmarka.net ja www.rsps.ru) ja elintarvikeyritysten Internet -sivuilta. Edellä mainituista lähteistä kerättiin liitteeseen neljän valitun sektorin päätoimijoiden tärkeimmät tiedot, mm. investointitapa. Liitteen avulla selvitettiin mikä on ollut näillä sektoreilla yleisin suoran investoinnin tapa vuosina 1992–2004, yritysosto vai uusi yksikkö. Luvussa 4 kuvattiin neljä valittua sektoria ja lueteltiin niiden päätoimijoita. Lisäksi kerrottiin kunkin tutkitun sektorin mahdollisuuksista ja uhkatekijöistä.

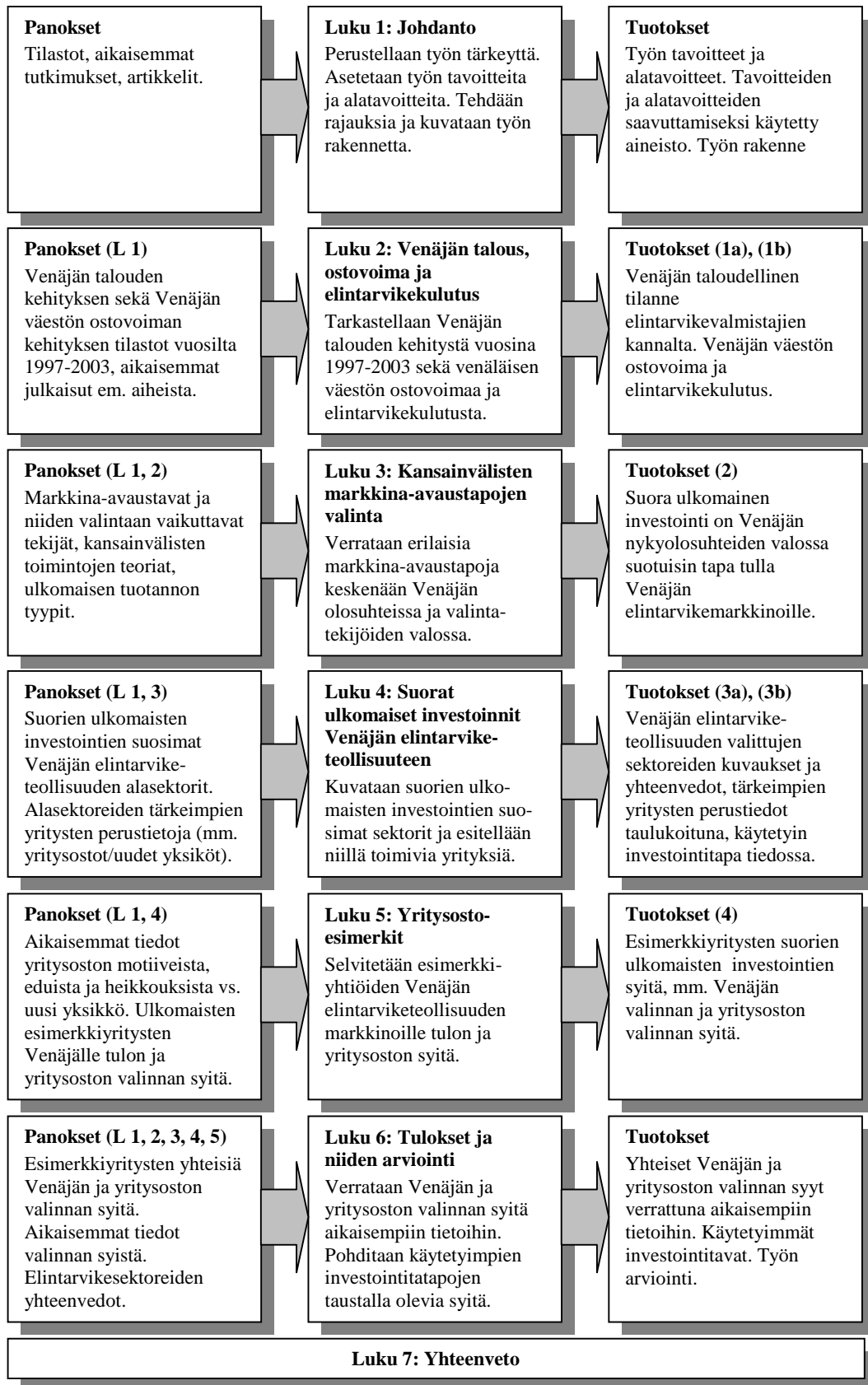


(4) Valittujen kansainvälisten yhtiöiden Venäjän ja yritysoston valinnan syitä etsittiin Internet -lehdissä olevista haastatteluista ja artikkeleista, artikkelitietokannoista sekä yritysten vuosikertomuksista ja tiedotteista. Sitten tarkasteltiin saatu aineisto tunnettuja valinnan motiiveja silmällä pitäen luvussa 5. Lopuksi laitettiin syyt tärkeysjärjestykseen yrityskohtaisesti.

Lukuun 6. koottiin esimerkkiyritysten tärkeimmät yhteiset syyt investoinneilleen Venäjän elintarviketeollisuuteen. Yritysten ilmoittamia yhteisiä Venäjän ja yritysoston valinnan syitä verrattiin aikaisemmissa julkaisuissa esitettyihin syihin. Tarkasteltiin käytetyimpiä investointitapoja ja pohdittiin niiden käytön suosiota. Lisäksi arvioitiin työn tuloksia ja tavoitteiden saavuttamista.

#### **1.4 Raportin rakenne**

Työn tavoitteiden ja alatavoitteiden tueksi tehtiin panos-tuotos kaavio (kuva 2). Panos - laatikkoon on merkitty minkä luvun tuotosta käytetään kyseisen luvun panoksena, esimerkiksi (L 1, 2) eli kyseisen luvun panoksena käytetään lukujen 1 ja 2 tuotoksia. Tuotos -laatikkoon on merkitty minkä tavoitteen tai alatavoitteen kyseinen tuotos auttaa saavuttamaan. Panos–tuotos-kaavio yhdistää työn tavoitteita ja alatavoitteita niiden saavuttamiseen käytettyihin keinoihin.



**Kuva 2. Työn rakenne. (esim. L 1 = Luku 1; Tuotokset (2) = tavoite 2 saavutettu)**

## **2 VENÄJÄN TALOUS, OSTOVOIMA JA ELINTARVIKEKULUTUS**

Tässä luvussa tarkastellaan Venäjän taloudellisen tilanteen, elintarvikemarkkinoiden ja väestön ostovoiman kehitystä. Elintarviketeollisuudessa, kuten muillakin kulutushyödykkeiden sektoreilla, maan väestön ostovoimalla on suuri vaikutus yritysten kiinnostukseen toimia maan markkinoilla. Kansainvälisessä liiketoiminnassa ostovoimalla on vielä astetta suurempi merkitys kuin kotimaassa, koska yrityksen toimiessa ulkomailla riskit ovat suuremmat ja niitä on enemmän, jolloin yritys tarvitsee suuremman tuotto-odotuksen vastapainona riskeille.

Väestön ostovoiman kehityksen taustalla on usein kohdemaan talouden kehitys, joten aluksi tarkastellaan Venäjän talouden kehitystä vuosisadan vaihteessa. Tutustutaan myös Venäjän asukkaiden tulojen käyttöön ja elintasoon, jota verrataan muiden Euroopan maiden elintasoon. Lopuksi tarkastellaan Venäjän elintarvikemarkkinoita ulkomaisen investoijan näkökulmasta.

### ***2.1 Markkinapotentiaalin arviointitavat***

Markkinapotentiaalin arviointi soveltuu parhaiten kohdemaan valintaan useista eri vaihtoehtoista. Jo tämän työn aiheenvalinnan yhteydessä päätettiin, että kohdemaana on Venäjä, joten vaihtoehtoisia kohteita ei käsitellä muissa tapauksissa kuin elintasovertailussa. Sen sijaan tässä työssä markkinoiden arvioinnin avulla pyritään perustelemaan Venäjän valintaa kansainvälisten elintarvikevalmistajien kohdemaaksi.

Kohdemaan markkinakokoa ja -potentiaalia voidaan arvioida suoraan ja/tai välillisesti. Suoraa arviointia käytetään pääasiassa silloin, kun valitaan kohdemarkkinoita tietyille tuotteille. Kohdemarkkinoiden potentiaalin arvioinnissa voidaan käyttää tilastollisia ennustemalleja, joihin tarvitaan tietoja tarkasteltavien tuotteiden aikaisemmista vienti- ja tuontiluvuista sekä paikallisen valmistuksen tilastoja (Root 1994, s. 35). Suora arviointitapa vaatii paljon tuotekohtaisia tietoja ja kyseisen ennustemallin luomista, mikä on jo itsessään erillisen tutkimuksen arvoinen aihe. Tässä luvussa pyritään selittämään jo

tehtyjä valintoja, joten koko elintarviketeollisuuden tasolla käytävä perustelu riittää. Tämän takia markkinapotentiaalin suoraa arviointia ei käytetä.

Välillisesti markkinapotentiaalia voidaan arvioida mm. kohdemaan talouden koon ja kehityksen, väestön ja työvoiman, tuotannon, kansainvälisen kaupankäynnin, infrastruktuurin, hinta- ja palkkatason sekä kulutuksen mukaan (Root 1994, s. 36–37). Seuraavaksi tarkastellaan Venäjän talouden sekä kansainvälisen kaupankäynnin tilaa ja kehitystä, väestön demograafista kehitystä, Venäjän asukkaiden elintasoja, rahankäyttöä ja elintarviketuloja. Todistetaan, että Venäjän elintarvikemarkkinat olivat ja ovat edelleen houkuttelevia ulkomaisen elintarvikevalmistajan näkökulmasta.

## 2.2 Venäjän talous

Vuosi 1997 oli ensimmäinen BKT:n kasvun vuosi viiden peräkkäisen laskuvuoden jälkeen. Vuonna 1997 Venäjän reaali bruttokansantuote (BKT) kasvoi 1,4 % (taulukko 1). Seuraavana vuonna ruplakriisi mitätöi saavutetun kasvun, mutta Venäjän talous näytti toipumisen merkkejä jo vuonna 1999.

**Taulukko 1. Venäjän talouden tärkeimmät tunnusluvut vuosina 1997–2002**  
(1997=100).<sup>(a)</sup>

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
BKT	100	94,7	100,8	110,8	116,5	122
Kokonaisinvestoinnit kiinteään pääomaan	100	88	92,7	109,1	118,6	121,6
Työvoiman tuottavuus teollisuudessa <sup>(b)</sup>	100	100,8	112,7	124,1	129,8	-
Vähittäiskaupan liikevaihto	100	96,7	90,8	99	109,7	119,5

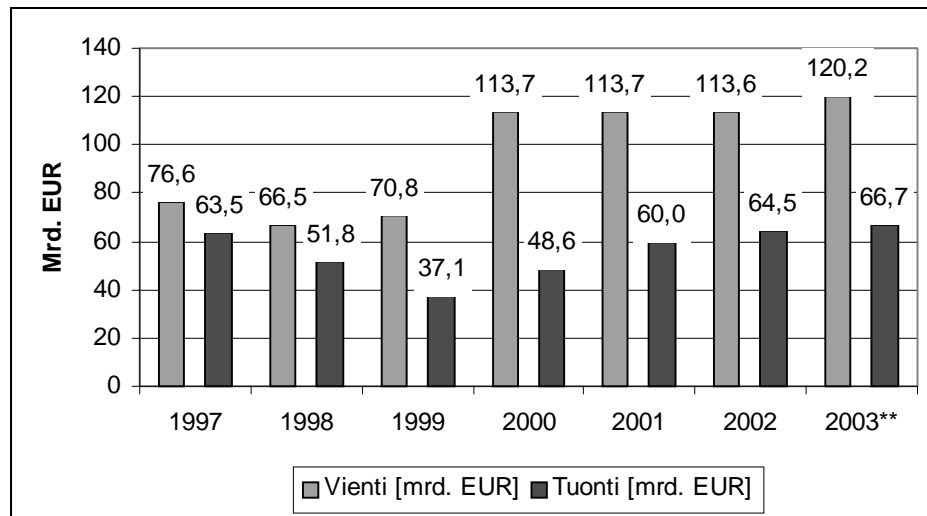
<sup>(a)</sup> Mukailleen lähde: Podkaminer et al. 2004, s. 88.

<sup>(b)</sup> Lähde: WIIW 2003 via Tiisanen 2003, s. 15.

Ruplakriisistä löytyi myös positiivisia puolia Venäjän talouden kehityksen kannalta. Ruplan muuttunut vaihtokurssi on luonut uuden pohjan Venäjän sisämarkkinoille tähtäävien teollisuusalojen tuottoisalle liiketoiminnalle (Tiisanen 2003, s. 15–16). Venäjän elintarviketeollisuus on hyötynyt muuttuneesta ruplan kurssista.

Venäjän talous on toipunut nopeasti elokuun 1998 ruplakriisistä. Venäjän BKT saavutti 1997 vuoden tason jo vuonna 1999 (ks. taulukko 1). Osasyynä siihen oli kiinteään pääomaan tehtyjen kokonaisinvestointien tason palautuminen n. 92 %:iin vuoden 1997 arvosta ja teollisen työvoiman tuottavuuden yli 12 %:n reaalin kasvu vuosina 1997–1999. Vuonna 2000 kokonaisinvestoinnit kasvoivat lähes 18 %:lla ja ylittivät vuoden 1997 tason 9 %:lla. Samana vuonna työvoiman tuottavuus oli yli 124 % vuoden 1997 arvosta, ja Venäjän BKT:n arvo kasvoi ennätysellisesti 10 %:lla ja oli n. 110 % vuoden 1997 arvosta. Myös vuosina 2001–2002 Venäjän BKT kasvoi yli 4,5 % vuodessa. Vuonna 2002 Venäjän reaalin BKT oli 22 % suurempi kuin vuonna 1997. Vuonna 2003 BKT:n kasvu oli 7,3 % (BOFIT Institute 2004a, s. 1).

Vuoden 2000 nopean BKT:n kasvun taustalla oli etenkin öljyn markkinahinnan kolminkertaistuminen, joka yhdessä muiden tekijöiden kanssa aiheutti viennin arvon 60 %:n kasvun (Tiusanen 2004, s. 24). (ks. kuva 3)



**Kuva 3. Venäjän ulkomaankauppa vuosina 1997–2003, mrd. EUR.<sup>4</sup>**

Kuvasta 3. nähdään, että vuonna 1999 Venäjän kokonaistuonti (mrd. EUR) väheni yli 40 %:lla vuoden 1997 tasolta, mutta jo vuonna 2002 tuonti palasi vuoden 1997 tasolle. Toisaalta vuosina 1997–2002 vienti on kasvanut lähes 50 %.

<sup>4</sup> Lähteet: Podkaminer et al. 2004, s. 88; \*\*= BOFIT Institute 2004b, s. 1.

Viennin kasvu lisäsi rahan käyttöä maksuvälineenä eli vähensi barter -kaupan osuutta 52 %:sta vuoden 1998 puolivälissä, 11 %:iin vuoden 2002 puolivälissä. Osa vientituloista muuttui maksukykyiseksi sisäiseksi kysynnäksi. Sisäisen kysynnän kasvun huomanneet sisämarkkinoille suuntautuneet alat, kuten elintarviketeollisuus, lisäsivät tuotantoaan. Sisämarkkinoille suuntautuneiden alojen tuotannon kasvu mahdollisti näiden alojen työntekijöiden palkkojen nousun, mikä taas lisäsi sisäistä kysyntää. (Belousov A. et al. 2003, s. 3)

Vuonna 2001 koko teollisuuden keskimääräinen tuottavuus oli 98 % vuoden 1991 tasosta ja elintarviketeollisuuden tuottavuus oli 68 % vuoden 1991 tasosta. (IMF 2003, s. 8) Kuitenkin entisessä Neuvostoliitossa työvoiman tuottavuus oli alun perinkin suhteellisen alhainen. Työvoiman tuottavuuden parantuminen yleensä johtaa parempaan elintasoon (Tiusanen & Jumpponen 2001, s. 14). Mutta suuria tuottavuuden parannuksia Venäjän sisämarkkinoille suuntautuneessa teollisuudessa ei ole odotettavissa ainakaan lyhyellä tähtäimellä, seuraavista syistä (Belousov D. et al. 2003, s. 21–22):

- vuosina 2000–2001 teollisuuden palkat kasvoivat nopeammin kuin teollisuuden tuottavuus
- samalla periodilla sekä sähköenergia että polttoaineet kallistuivat merkittävästi.

Näistä tekijöistä johtuen sisämarkkinoille suuntautuville yrityksille jää entistä vähemmän varaa investointeihin, joilla ne voisivat parantaa tuottavuutta. (Belousov D. et al. 2003, s. 21–22). Edellinen koskee etenkin venäläisiä yrityksiä, koska paikallisesti valmistavilla ulkomaisilla yhtiöillä on usein tukena vakavarainen emoyritys. Venäjän ulkomaankaupan rakenne muuttui ruplakriisin ajoilta varsinkin vientipuolella (taulukko 2).

**Taulukko 2. Venäjän viennin rakenne 1998–2002, \$ mrd. ja % kokonaisviennistä.** <sup>(a)</sup>

	1998	1999	2000	2001	2002
Mineraalituotteet	30,5 (42,7)	32,7 (44,9)	55,5 (53,8)	53,6 (54,0)	57,7 (54,5)
Metallit	19,7 (27,6)	19,0 (26,1)	22,3 (21,6)	14,6 (14,7)	14,9 (14,1)
Koneet ja laitteet	8,1 (11,4)	8,0 (11,0)	9,2 (8,9)	10,4 (10,5)	10,0 (9,5)
Kemikaalit	6,2 (8,7)	6,2 (8,5)	7,4 (7,2)	7,4 (7,5)	7,4 (7,0)
Kokonaisvienti, sis. muut	71,3	72,9	103,1	99,2	105,8

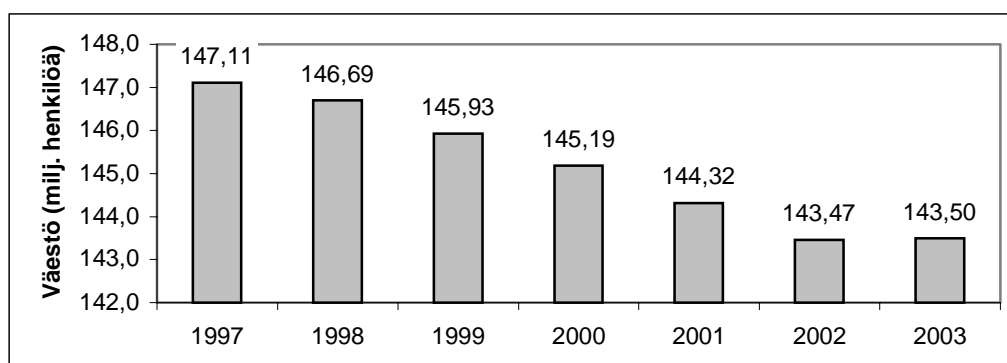
<sup>(a)</sup> Lähteet: Goskomstat via EIU 2003, 62; State Customs Committee of RF via EIU 2003, s. 62.

Vuonna 2000 polttoainesektori (öljy- ja kaasuteollisuus) hallitsi jo yli 50 % Venäjän viennistä korkeiden mineraalituotteiden (öljyn ja maakaasun) hintojen takia, jotka motivoivat öljy- ja kaasuteollisuutta kasvattamaan tuotantoaan. Koneiden ja laitteiden tuonti alkoi toipua etenkin polttoaine- ja kemikaalisektorien kasvun mukana. Lisäksi Venäjän elintarviketeollisuuden modernisointiin on hankittu pääasiassa ulkomaisia laitteita, joita paikalliset tehtaot eivät valmista tai eivät pysty valmistamaan sopivanlaatuisena. Ulkomaisten laitteiden hankintaa on helpotettu esimerkiksi panimoteollisuudessa. Vuoden 2004 lokakuussa tuontitullimaksua on pysyvästi alennettu 5 %:iin niiden panimoteollisuuden prosessilaitteiden osalta, joiden kanssa kilpailevia tuotteita ei valmisteta Venäjällä (Sojuz Rossijskih Pivovarov 2004a).

Viennin kasvun myötä myös Venäjän vaihtotase parantui merkittävästi. Ruplakriisivuoden nollassa vaihtotaseen ylijäämä nousi parhaimmillaan 18 %:iin BKT:stä vuonna 2000 viennin 60 %:n kasvun myötä. Tämän jälkeen myös tuonti lähti nousuun ja vaihtotaseen ylijäämä laski 8,5 %:iin BKT:stä vuonna 2002 (Podkaminer et al. 2004, s. 88).

### 2.3 Venäjän väestönkehitys

Vuonna 2002 Venäjällä asui 143,5 milj. ihmistä (Podkaminer et al. 2004, s. 88). Venäjän väestön määrä väheni koko 1990-luvun ajan. Myös vuosina 1997–2002 Venäjän väestön lukumäärä jatkoi pienentymistään (kuva 4).



Kuva 4. Venäjän väestönkehitys vuosina 1997–2003, vuoden lopun tiedot.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Lähde: Podkaminer et al. 2004, s. 88.

Venäjän väestön vähenemisen syynä on matala syntyvyys<sup>6</sup> ja syntyvyyttä yli 1,5 kertaa korkeampi keskimääräinen kuolleisuus<sup>7</sup>, jota vähenevä nettomääräinen maahanmuuttoliike ei ehdi paikkaamaan (EIU 2003, s. 55). Vuonna 2002 miesten keskimääräinen elinajanodote oli 58,8 vuotta ja naisten 72 vuotta (EIU 2003, s. 17). Maaseudulla keskimääräinen elinajanodote oli 63,4 vuotta (miehille 57,1 ja naisille 71,3) ja kaupungeissa 65,3 vuotta (miehille 59,0 ja naisille 72,3). (Goskomstat 2004c)

Alustavien tietojen mukaan vuonna 2003 Venäjän väestön määrä on kuitenkin säilynyt lähes edellisen vuoden tasolla, mutta ajan mittaan Venäjän väestön ennustetaan vähenevän entisestään. Tämä ei kuitenkaan vähennä tämän yli 140 milj. asukkaan maan houkuttelevuutta ajan mittaan. Venäjän markkinat ovat suuret ja maantieteellisesti sekä kulttuurillisesti pirstoutuneet. Vaikka Venäjän väestöstä 80 % on venäläisiä, heidän lisäksi maassa asuu yli 160:n muun kansallisuuden edustajaa, joilla on omat kulttuuriarvot ja elämäntavot. Ehkä vieläkin tärkeämmät tuoteasemointiin ja segmentointiin vaikuttavat seikat ovat väestön käytettävissä olevat tulot ja tulonjako sekä erilaisten kuluttajaryhmien kulutustottumukset ja elämäntavat. Tämä pirstoutuneisuus tekee maanlaajuisten tuotemerkkien markkinoinnista haastavaa. Venäjän väestön ikä- ja sukupuolijakauma on kuvan 5. mukainen.

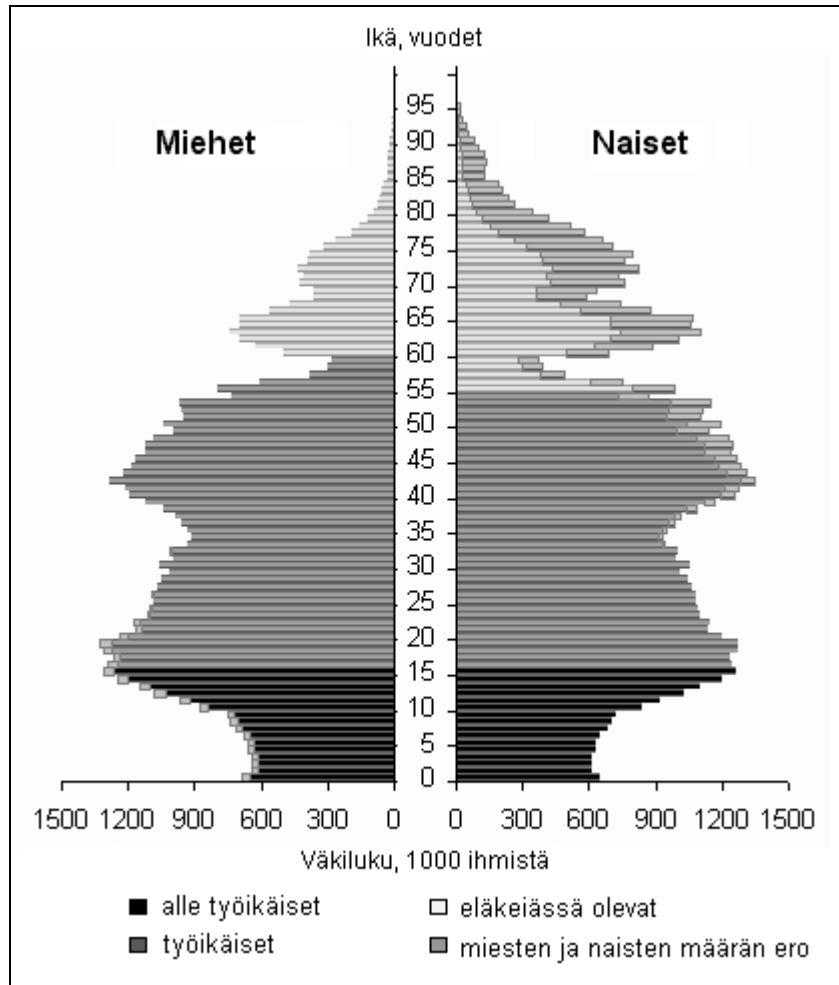
Vuonna 2002 Venäjällä asui n. 89,0 milj. työkäistä, mikä on n. 61 % koko väestöstä. Alle työkäisiä oli n. 26,3 milj. (18 %) ja eläkeiässä olevia n. 29,8 milj. (21 %). Useiden eurooppalaisten valtioiden tavoin myös Venäjän väestö ikääntyy. Vuonna 2002 väestön keskimääräinen ikä oli 37,1 vuotta, mikä on 4,3 vuotta enemmän kuin vuonna 1989. Miesten keskimääräinen ikä oli 34,1 vuotta ja naisten 39,8 vuotta. (Goskomstat 2004c) Myös Venäjällä on edessä länsimaissakin tuttu eläkepommi-ilmiö, jolla on vähän erilaisia syitä kuin länsimaissa. Ihmisten keskimääräinen elinajanodote kasvaa, syntyvyys pienenee, jolloin maan väestö vanhenee (koko väestön keski-ikä kasvaa). Tosin Venäjällä keskimääräinen elinajanodote on paljon pienempi kuin länsimaissa. Tämä osaltaan keventää Venäjän eläkejärjestelmän taakkaa. Toisaalta Venäjällä eläkkeelle pääsee nuorempina kuin useissa kehittyneissä markkinatalousmaissa.

---

<sup>6</sup> Syntyvyys 9,8 ihmistä/1000 henkilöä (1-10/2002). (Federal Service of State Statistics 2004, s. 71)

<sup>7</sup> Kuolleisuus 16,3 ihmistä/1000 henkilöä (1-10/2002). (Federal Service of State Statistics 2004, s. 71)





**Kuva 5. Venäjän ikä- ja sukupuolijakauma vuonna 2002.<sup>8</sup>**

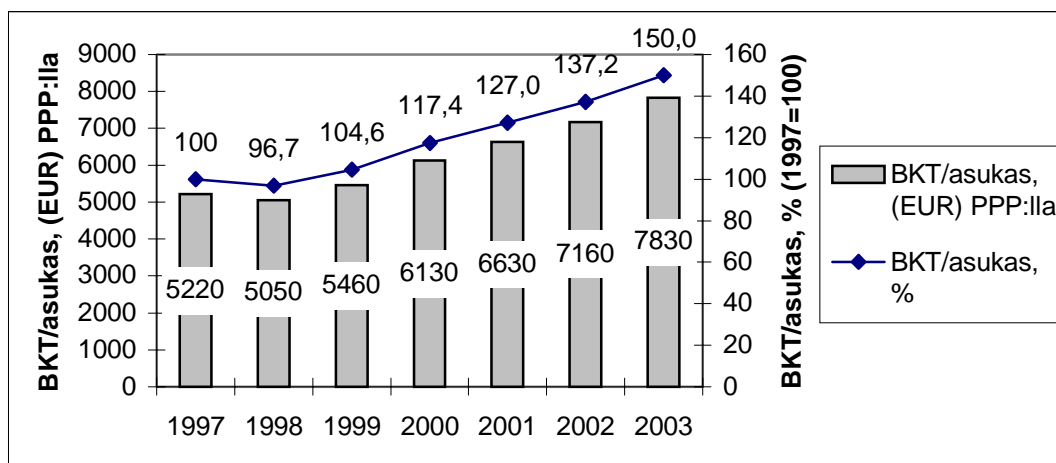
## 2.4 Venäjän elintaso

Elintaso voidaan mitata useilla eri tavoilla. Standardissa mittaustavassa otetaan esimerkiksi maan bruttokansantuote (BKT), muutetaan se euroiksi tai USA:n dollareiksi ja lasketaan maan BKT:n osuus asukasta kohti. Tällä tavalla saadaan karkea arvio erilaisten kansantalouksien välisistä kehityseroista. Tämän mittaustavan ongelmana on se, ettei siinä oteta huomioon virallisessa valuuttakurssissa usein ilmenevää vääristymää, joka on olemassa, koska virallinen kurssi ei käytännössä koskaan ilmaise paikallista hintatasoa täsmällisesti. (Tiusanen et al. 2001, s. 16)

<sup>8</sup> Lähde: Goskomstat 2004c.

Toinen havainnollisempi tapa on laskea maan BKT henkilöä kohti ostovoimapariteetti-puhdistettuina dollareina tai euroina. *Ostovoimapariteetti-puhdistus-metodissa (=PPP - adjustment tai Purchase Power Parity -adjustment)* otetaan tiettyjä tuotteita ja palveluita sisältävä keskimääräinen ”kori” ja mitataan minkä hintainen korin sisältö on eri kansantalouksissa. Korin sisällön on tarkoitus olla sama jokaisessa maassa, joka on kansainvälisen vertailun kohteena. (Tiusanen 2003, s. 7). Ostovoimapariteetti-puhdistuksen tavoitteena on selvittää miten paljon tuotteita ja palveluita voidaan hankkia samalla rahayksiköllä eri kansantalouksissa. Myös tällä arviointitavalla on omia puutteita eikä se ole kovin tarkka mittari. (Tiusanen et al. 2001, s. 17) Kuitenkin viralliseen kurssiin verrattuna ostovoimapariteetti-puhdistetulla kurssilla päästään paljon lähemmäksi todellista elintason tilannetta, koska kyseinen tarkastelu ottaa huomioon paikallisen hintatason (Tiusanen 2003, s. 22).

Ostovoimapariteetti-puhdistettu Venäjän BKT:n osuus asukasta kohti vuosina 1997–2003 on kuvassa 6.



**Kuva 6. Venäjän ostovoimapariteetti-puhdistettu BKT/asukas, (EUR ja % vuodesta 1997).<sup>9</sup>**

Kuvasta 6. nähdään, että vuoden 1998 jälkeen asukaskohtaisen BKT:n osuuden kasvu oli ilmeinen. Kasvun pääsyyinä oli Venäjän BKT:n nopea kasvu. BKT:n kasvun taustalla oli

<sup>9</sup> Lähde: Podkaminer et al. 2004, s. 88.

mm. öljyhintojen kasvu, joka paransi öljytuotteiden viennin kannattavuutta. Öljyviennin parantunut kannattavuus johti öljytoimitusten kasvattamiseen, mikä vaatii öljykenttien tehokkaampaa käyttöä ja öljyjalostamoiden kapasiteetin laajentamista. Molemmat vaativat investointeja laitteistoon ja uusi laitteisto nosti öljyteollisuuden tuottavuutta. Alan tuottavuuden parannuttua ja öljyn viennistä saatujen lisätulojen ansiosta alan palkat nousivat, mikä nosti Venäjän sisäistä kysyntää. Sisäisiin markkinoihin suuntautuneet toimialat mm. elintarviketeollisuus, huomasivat kysynnän kasvun ja kasvattivat tuotantonsa. Kasvanut tuotanto paransi yritysten kannattavuutta. Tämän seurauksena myös näiden alojen palkat nousivat, mikä kasvatti ostovoimaa lisää. Kasvanut ostovoima vaikutti vähittäiskaupan myönteiseen kehitykseen.

Jotta saadaan käsitys Venäjän elintasosta suhteessa muihin maihin, sitä verrataan entisen NL:n menestyneimpiin maihin – Viroon, Latviaan ja Liettuaan. Tarkastellaan myös suurimman uuden EY -jäsenen, Puolan, elintasokehitystä, vanhan EY:n (15) elintason keskiarvon kehitystä ja köyhimmän EY (15) -maan eli Kreikan elintason kehitystä vuosina 1999–2002 (taulukko 3).

**Taulukko 3. Euroopan maiden BKT /asukas, ostovoimapariteetti-puhdistettu EUR ja % EY:n keskiarvosta.** <sup>(a)</sup>

	1999	2002	Kasvu (%) 1999–2002
Venäjä <sup>(b)</sup>	5 460 (26 %)	7 160 (30 %)	31,1
Viro	8 203 (38 %)	10 380 (44 %)	26,5
Latvia	6 070 (28 %)	7 987 (34 %)	31,6
Liettua	7 318 (34 %)	9 121 (39 %)	24,6
Puola	8 269 (39 %)	9 805 (42 %)	18,6
Kreikka	14 548 (68 %)	16 555 (70 %)	13,8
Vanhan EY:n (15) keskiarvo	21 391 (100 %)	23 582 (100 %)	10,2

<sup>(a)</sup> Lähde: WIIW 2003 via Tiusanen 2003, s. 24.

<sup>(b)</sup> Lähde: Podkaminer et al. 2004, s. 88.

Taulukosta nähdään, että vuodesta 1999 vuoteen 2002 Venäjän elintaso (mitattuna BKT/henkilö) kasvoi kolme kertaa nopeammin kuin EY:n (15) elintaso ja lähes samaa vauhtia Latvian elintason kanssa. Viron ja Liettuan elintaso kasvoi vähän hitaammin ja EY:n (15) keskiarvon sekä Kreikan elintaso kasvoivat 10–14 % vuosina 1999–2002.

Vuonna 1999 Venäjän elintaso oli kuitenkin vaatimaton, 26 % EY:n (15) keskiarvosta. Vuoteen 2002 mennessä tapahtui parannus, jolloin Venäjän elintaso oli jo 30 % EY:n (15) keskiarvosta. Vuonna 2003 Venäjän BKT asukasta kohti oli 7830 ostovoimapariteetti-puhdistettua euroa, mikä on yli 9 %:n kasvu vuodesta 2002 (Podkaminer et al. 2004, s. 88). Taulukosta nähdään, että mitä parempi on elintaso, sitä hitaampi on sen kasvu eli kasvupotentiaali on pienempi. Tästä johtuen voidaan todeta, että Venäjän elintasolla on suuri kasvupotentiaali.

Lähivuosiksi Venäjän taloudelle ennustetaan yli 4 %:n kasvua ja inflaation hidastumista, mikä tarkoittaa, että BKT henkilöä kohti kasvaa edelleen eli Venäjän asukkaiden keskimääräinen elintaso paranee, ellei öljyn markkinahinta romahda.

#### 2.4.1 Venäjän hintataso ja väestön tulot

Edellä tarkastetun BKT -lähtöisen elintaselaskennan ohella on hyvä myös kiinnittää huomiota reaalisten bruttopalkkojen ja käytettävissä olevien reaalisten tulojen kehitykseen. Taulukossa 4. tarkastellaan Venäjän keskimääräisen euromääräisen bruttopalkan muutosta vuosina 1997–2002. Siinä on mukana sekä (A) nominaalinen (virallisen vaihtokurssin mukainen) että (C) reaalin, ostovoimapariteetti-puhdistetun vaihtokurssin mukainen, bruttopalkka.

**Taulukko 4. Keskimääräinen bruttopalkka Venäjällä vuosina 1997–2003, 2003\*  
alustava tieto.** <sup>(a)</sup>

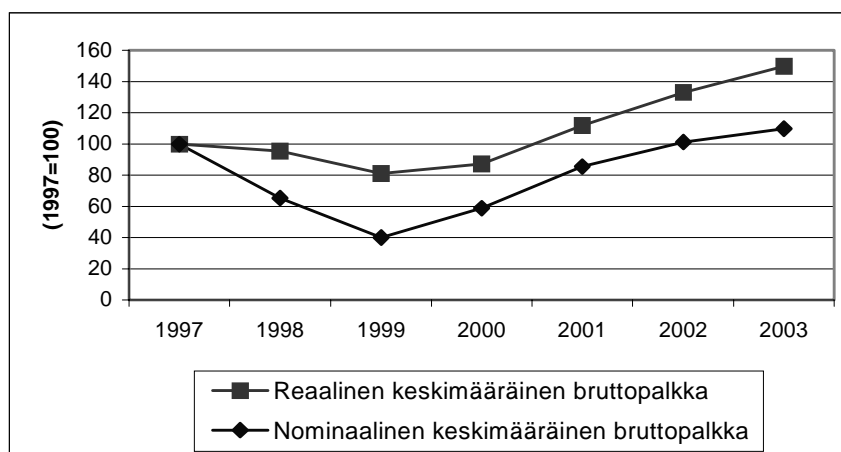
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003*
A: Eurot (virallinen kurssi)	145,3	95,1	58,0	85,4	124,0	147,0	159,5
B: ERDI (ECU- /europohjainen)	2,14	3,12	4,35	3,18	2,80	2,81	2,92
C (=AxB): EUR (reaalinen, PPP:ssa)	310,9	296,7	252,3	271,3	347,2	413,1	465,7

<sup>(a)</sup> Lähde: Podkaminer et al. 2004, s. 88.

Taulukossa on myös vaihtokurssin poikkeusindeksi (ERDI =Exchange Rate Deviation Index) eli (B), joka on reaalisella eli ostovoimapariteetti-puhdistetulla kurssilla lasketun BKT:n (tai BKT/henkilön) ja virallisella kurssilla lasketun BKT (tai BKT/henkilön) suhde

(C/A). Venäjän ruplan kurssi on muiden Keski- ja Itä-Euroopan maiden valuuttojen tavoin aliarvostettu, mikä ilmenee korkeana vaihtokurssin poikkeusindeksinä (ERDI). Valuutan aliarvostusta voidaan kutsua myös ”devalvaatioksi etukäteen” (Tiusanen et al. 2001, s. 17) tai ”vaihtokurssiprotektionismiksi” (Tiusanen 2003, s. 22), koska sillä on samantyyppinen vaikutus ulkomaankauppaan kuin devalvoinnilla: tuonti kallistuu paikallisessa valuutassa ja viennin hintakilpailukyky paranee. Valuutan aliarvostus suojaa pääasiassa sisämarkkinoille suuntautuneita paikallisia tuottajia kilpailevien valmisteiden tuonnilta ja motivoi ulkomaisia yrityksiä korvamaan tuontia paikallisella tuotannolla. Näin on joissain määrin käynyt esimerkiksi Venäjän elintarviketeollisuudessa vuoden 1998 ruplakriisin jälkeen.

Venäjän asukkaiden keskimääräiset reaalitytulot pienentyivät pian ruplakriisin jälkeen. Esimerkiksi vuonna 1999 keskimääräinen ostovoimapariteetti-puhdistettu reaalin bruttopalkka euroissa oli n. 86 % vuoden 1997 arvosta (WIIW via Tiusanen 2003, s.23). Taulukosta 4. nähdään, että ruplan vaihtokurssi oli vahvasti vääristynyt vuosina 1998–2000. Vuosina 1998 ja 2000 ERDI:n arvo oli yli kolme ja vuonna 1999 lähes neljä ja puoli. Tästä johtuen keskimääräinen reaalin kokonaispalkka antaa paljon positiivisemmän kuvan Venäjän asukkaiden elintason kehityksestä kuin virallisella kurssilla laskettu keskimääräinen nominaalinen kokonaispalkka, kuten kuvasta 7. näkyy.

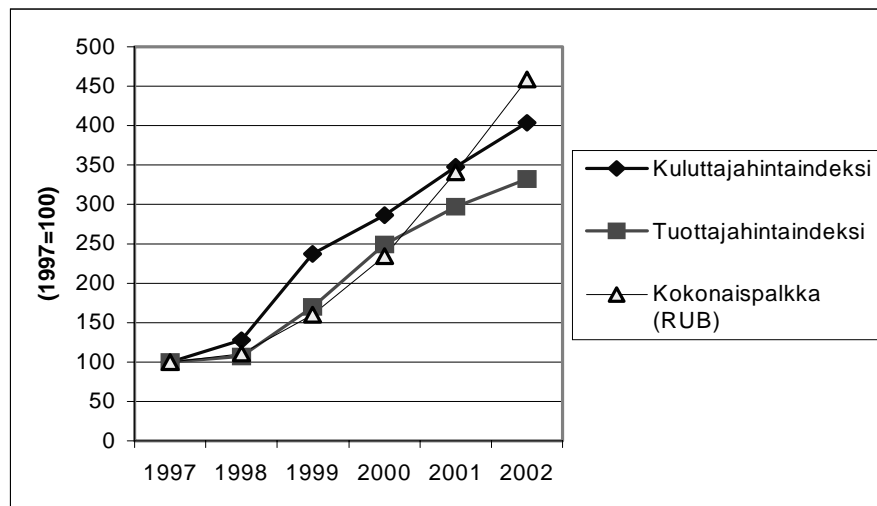


**Kuva 7. Nominaalinen ja reaalin keskimääräinen kokonaispalkka Venäjällä vuosina 1997–2003, EUR /kk.<sup>10</sup>**

<sup>10</sup> Lähde: Podkaminer et al. 2004, s. 88.

Venäjän reaalin keskimääräinen kokonaispalkka saavutti vuoden 1997 tason jo vuoden 2001 aikana. Vuonna 1999 reaaliset kokonaistulot olivat 80 % vuoteen 1997 verrattuna eikä 40 %, kuten nominaalisen kokonaispalkan käyrä antaa ymmärtää. Vuosina 2000–2003 reaalitytulot kasvoivat suhteellisen nopeasti, ja niiden kasvu jatkunee myös lähivuosina. Reaalitytulojen kasvun ansiosta myös käytettävissä olevat tulot kasvavat, mikäli energian ja sähkön hinnat eivät nouse liian nopeasti. Käytettävien tulojen kasvu tarkoittaa kasvavaa ostovoimaa, joka on mm. Venäläisen elintarviketeollisuuden kehityksen tärkeä edellytys, miltei elinehto.

Reaalitytulojen nopealle kasvulle vuosina 1999–2002 on useita selityksiä. Ensinnäkin harmaan talouden osuuden muuttumisella saattaa olla vaikutusta virallisten tulojen äkkinäiseen vähenemiseen 1998–1999 vaihteessa, ja toisaalta reaalitytulojen nopeaan kasvuun vuosina 2000–2003. Toiseksi kasvava dollarin virallisen ja ostovoima-puhdistetun kurssin välinen ero lisäsi reaalitytulojen vähenemis- /kasvuheilahtelujen rajuutta. (Berezin 2003b) Venäjän tuottajien ja kuluttajien hintatasot sekä nominaalinen ruplamääräinen kokonaispalkka muuttuivat vuosina 1997–2002 kuvan 8. mukaisesti.

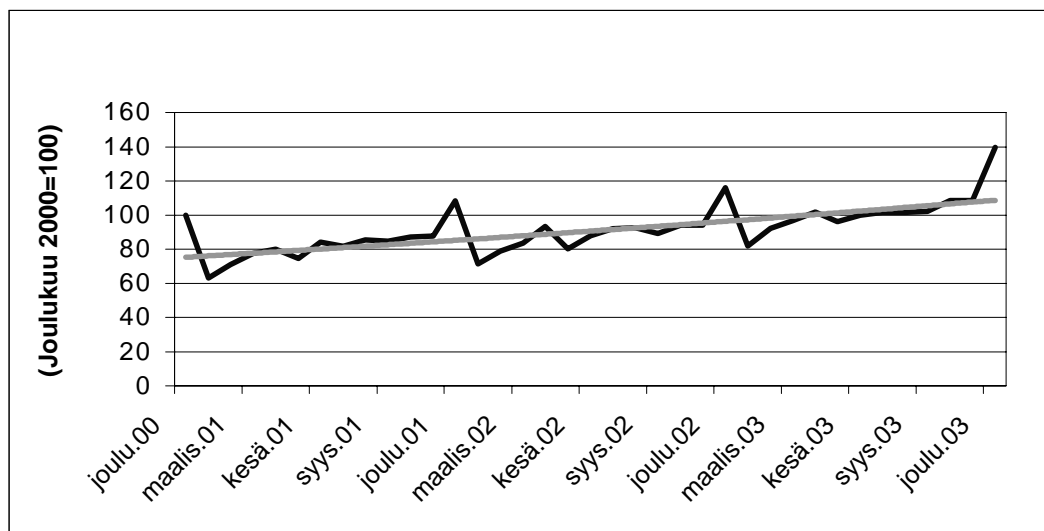


**Kuva 8. Venäjän kuluttaja- ja tuottajahintaindeksit sekä nominaalinen kokonaispalkka vuosina 1997–2003 (1997=100).<sup>11</sup>**

<sup>11</sup> Lähde: Podkaminer et al. 2004, s. 88.

Keskimääräisen kokonaispalkan kasvu ylitti kuluttajahintojen kasvun vuoden 2001 aikana. Vuodelta 2001 kokonaispalkka kasvoi inflaatiota nopeammin, ja reaaliset tulot ohittivat vuoden 1997 tasonsa.

Venäjän väestön reaaliset käytettävissä olevat tulot vuonna 1999 olivat keskimäärin 80 % vuoden 1998 keskiarvosta (Goskomstat via BOFIT Institute 2002a). Kuitenkin jo vuoden 2002 lopulla venäläisten keskimääräiset käytettävissä olevat tulot saavuttivat vuoden 1998 tason (Goskomstat via BOFIT Institute 2002a) ja kasvavat edelleen. Myös reaaliset käytettävissä olevat tulot kasvoivat vuosina 2001–2003 (kuva 9).



**Kuva 9. Reaaliset käytettävissä olevat tulot, % (joulukuu 2000=100).<sup>12</sup>**

Kolmessa vuodessa väestön joulukuussa saamat reaaliset käytettävissä olevat tulot kasvoivat 40 %:lla. Venäjällä talviloma pidetään joulu- tammikuun vaihteessa. Joulukuun palkka on yleensä n. 20 % korkeampi kuin edellisessä kuussa (Goskomstat 2004d), mikä johtunee talvilomarahoista. Talviloma voi olla syynä myös tammikuun mataliin reaalsiin käytettävissä oleviin tuloihin. Myös energia-, vesi-, sähkö- ja muita pakollisia maksuja yleensä korotetaan vuoden alussa, jolloin käytettävissä olevien tulojen määrä vähenee. Joka tapauksessa viime vuosina reaalisten käytettävissä olevien tulojen kehityksen suunta on ollut nouseva.

<sup>12</sup> Lähde: Goskomstat 2004d.

## 2.4.2 Tulonjako Venäjällä

Venäläisten palkat ovat kansainvälisessä vertailussa alhaiset jopa hintataso mukaan ottaen. Kuitenkin virallisten tietojen mukaan venäläisten kokonaistuloista suurin osa jää käytettävissä oleviin tuloihin, koska:

- 1) Venäjällä monet ihmiset yksityistivät oman asuntonsa suhteellisen halvalla eikä heidän tarvitse maksaa siitä vuokraa tai asunovelkaa, poikkeuksena rikkaiden OECD -maiden asukkaat
- 2) vuodesta 2001 alkaen työntekijöiden tuloveroaste on ollut vain 13 %
- 3) vieläkin useat ihmiset (10–15 milj.) saavat palkkaansa pimeänä ja siksi verottomana (Berezin 2003a).

Keskiarvolukuja käsitellessä pitää muistaa, että Venäjällä tulot jakautuvat hyvin epätasaisesti jopa työssä olevan väestön keskuudessa, puhumattakaan eläkeläisistä ja työttömistä. Esimerkiksi vuoden 2003 lopulla öljy- ja maakaasusektorilla työskentelevien palkat ovat yli neljä kertaa suuremmat kuin keskiarvopalkka (5990 ruplaa, 11/2003) sekä maataloudessa viralliset ansiot olivat alle 40 % keskiarvopalkasta (Goskomstat 2004d).

Venäjän eläkeläiset elävät lähes poikkeuksetta köyhästi, jos heidän tuloikseen lasketaan pelkästään keskimääräinen eläke (1751 ruplaa/kk, IV/2003). (Goskomstat 2004e) Venäjällä on myös runsaasti työssä käyviä eläkeläisiä ja yksityispalstaansa hoitavia eläkeläisiä, kun taas länsimaissa eläkeläiset usein tulevat toimeen pelkällä eläkkeellä. Jossain määrin länsimaiden eläkeläisillä on varaa myös ylellisyshyödykkeisiin ja -palveluihin. Venäjän toisena erikoispiirteenä on työssä olevat korkeasti koulutetut köyhät. He yleensä ovat töissä huonosti palkatuilla julkisen sektorin aloilla: terveydenhuollossa, liikunta-alalla ja sosiaalityössä (4363 ruplaa/kk, 11/2003), kulttuuri- ja taidealalla (4084 ruplaa/kk, 11/2003) sekä koulutoimessa (4032 ruplaa/kk, 11/2003). Vuonna 2003 näiden sektoreiden keskimääräiset palkat olivat vähän alle 60 % teollisuuden keskipalkoista (7278 ruplaa/kk, 11/2003) (Goskomstat 2004d). Näiden alojen sekä tekstiiliteollisuuden ja maatalouden palkkojen nousu voisi parantaa elintarvikkeiden kysyntää. Silloin näillä ihmisillä olisi varaa ostaa kaikki tarvittavat peruselintarvikkeet ja jopa vähän ylellisyyselintarvikkeitakin.



Monet maaseudun asukkaat elävät luontaistaloudesta. He eivät käy palkkatöissä toisen palveluksessa eivätkä sitten saa verotettavaa rahallista palkkaa työstään omalla maatalousmaalla. Nämä ihmiset yrittävät olla mahdollisimman pitkälle omavaraisia. He kasvattavat karjaa ja viljelevät kasvimaata. He myyvät ylijäämätuotteet saadakseen rahaa muihin välttämättömyyshyödykkeisiin. Myös useilla kaupunkilaisperheillä on maaseudulla oma viljelypalsta, josta he saavat pääosin perunaa ja vihanneksia. Lisäksi turvataksaan perheensä elannon monet ihmiset joutuvat käymään jopa kahdessa sivutyössä. Näistä maksetaan usein käteisellä, verotusta kiertäen.

Epätasaisen tulonjaon seurauksena Venäjän väestö voidaan karkeasti jakaa tuloluokkiin. Jokaisella tuloluokalla on sille ominaisia kulutusmahdollisuuksia ja kulutustottumuksia. Venäjän asukkaiden tulonjaosta on monenlaisia mielipiteitä. ”Interactive Research Group” (IRG) ja ”Gildija Marketologov” ovat sitä mieltä, että Goskomstat yliarvioi vähätuloisten ihmisten lukumäärän Venäjällä. Tämän erimielisyyden taustalla on mm. ”harmaan” talouden koon arviointi. Goskomstat arvioi harmaan talouden kooksi 20–25 % BKT:stä. IRG ja ”Gildija Marketologov”, samoin kuin useat muut riippumattomat tutkimuslaitokset, arvioivat harmaan talouden koon tätä suuremmaksi.

Expert -lehden keskiluokka -tutkimusprojektin ja Gildia Marketologovin johtajan, Igor Berezinin mielestä harmaan talouden osuuden ja maan kokonaisvaltaisen taloudellisen kehityksen välillä on melko selkeä yhteys. Köyhissä ja hyvin köyhissä maissa suurin osa BKT:stä on ”varjossa”, johtuen mm. alikehittyneestä tilastollisesta tiedonkeruujärjestelmästä. Keksimääräisen taloudellisen kehityksen maissa harmaan talouden osuus on yleensä 30–45 % BKT:stä, rikkaissa maissa 15–25 % ja hyvin rikkaissa 7–15 %. Tällä säännöllä on myös poikkeuksia, esimerkiksi Italia on hyvin rikas maa, jossa harmaan talouden osuus on n. 25 %. Mutta lukuisten muiden maiden kohdalla tämä lainalaisuus on silti ilmeinen. (Berezin 2003b)

Tällä hetkellä mikään ei viittaa siihen, että Venäjää voitaisiin pitää rikkaana maana, jonka talous ja sen tilastointi olisivat paljon paremmassa kunnossa kuin Meksikossa tai Brasiliassa. Tämän takia ”Venäjän harmaan talouden osuus on todennäköisesti lähempänä 35–40 %:a BKT:stä kuin Goskomstatin ilmoittamaa 20–25 %:a”, kirjoittaa Berezin. Tästä johtuen Venäjän väestön kokonaistulot sekä todellinen kulutustavaroiden markkinakoko

ovat todennäköisesti suuremmat kuin viralliset tiedot antavat ymmärtää. (Berezin 2003b) Myös IRG arvioi, että vuonna 2002 harmaan talouden osuus oli n. 45 % BKT:stä, lähes kaksinkertainen verrattuna Goskomstatin 23 %:n arvioon. (IRG 2003, s. 5). IRG:n arviot perustuvat ”pöytätutkimukseen” sekä kulutustavarasektoreiden asiantuntijoiden arvioihin tärkeimpien kulutustavaramarkkinoiden koosta.

IRG:n arvioiden mukaan Venäjän kulutustavaramarkkinoiden koko vuonna 2002 oli \$ 260–275 mrd., mikä on 70–80 %:a suurempi kuin virallinen arvio. (IRG 2003, s. 5). Joten kulutustavaramarkkinoiden virallinen arvo \$ 120 mrd. (Federal Service of State Statistics 2004, s. 260), eli 22,5 %:n harmaan talouden osuuden kanssa \$ 155 mrd., poikkeaa IRG:n arviosta yli \$ 100 miljardilla. Myös Berezin arvioi vuoden 2002 kulutustavaroiden markkinoiden kooksi \$ 220–265 mrd. Hänen arvionsa perustuvat yritysten, kulutustavarasektoreiden sekä markkinatutkimusten tietoihin. (Berezin 2003a) Kulutustavaramarkkinoihin erikoistuneen Business Analytican mukaan Venäjän väestön tulot vuonna 2002 olivat \$ 271 mrd., joista \$ 112 mrd. – eli yli 40 % – on kulutettu ruokaan ja juomiin (Rybak & Grozovskij 2003a). Goskomstat jakaa ihmiset tulojen mukaan seuraavasti (taulukko 5).

**Taulukko 5. Tulonjako Venäjällä vuonna 2003.**

Väestöryhmä	Ryhmän koko, milj. ihmistä (a)	Ryhmän tulojen osa kokonaistuloista, % (b)	Ihmisten tulorajat, \$ / kk (c)
Köyhin (20 %)	28,7	5,6	alle 68
Toinen (20 %)	28,7	10,3	68–105
Kolmas (20 %)	28,7	15,3	106–154
Neljäs (20 %)	28,7	22,7	155–234
Rikkain (20 %)	28,7	45,8	yli 234
<b>Yhteensä: 100 %</b>	<b>143,5</b>	<b>100</b>	

<sup>(a)</sup> Lähde: Podkaminer et al. 2004, s. 88.

<sup>(b)</sup> Lähde: Federal Service of State Statistics 2004, s. 109.

<sup>(c)</sup> Laskettu käyttäen Federal Service of State Statistics (2004, s. 109, taulukko 7.11) ja lineaarista interpolointia. Käytettiin vuoden 2003 keskiarvokurssia 30,69 RUR/\$ (Expert-RA 2004).

Edellisen taulukon mukaan:

- **köyhin 20 %** ihmisistä elävät kurjuudessa, koska niiden kuukausitulot ovat alle \$ 68 eli alle RUR 2086. Tämä on pienempi, kuin koko väestön vuoden 2003 keskimääräinen

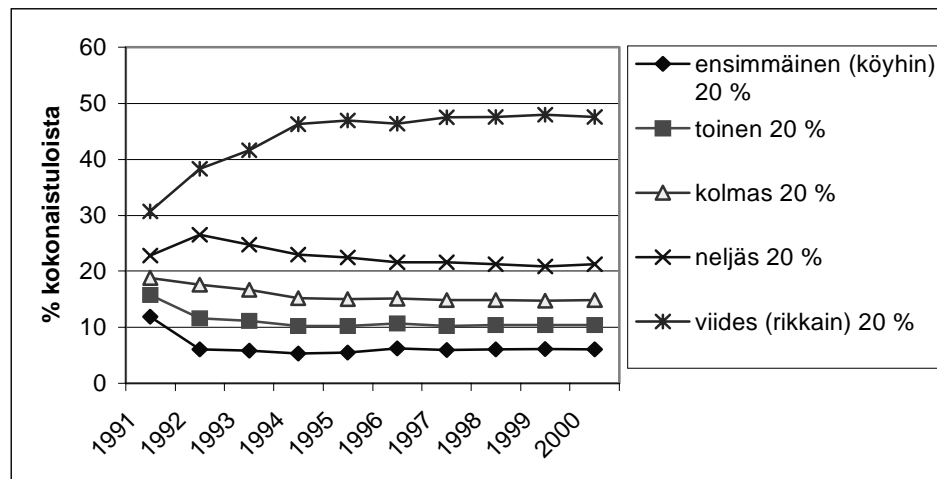
toimeentulominimi 2112 RUR eli n. \$ 69 (Federal Service of State Statistics 2004, s. 110). Heidän osansa kokonaistuloista on alle 6 %.

- **toinen 20 %** ihmisistä saavat \$ 68–105 kuukaudessa, mikä tarkoittaa, että he elävät köyhyyden ja kurjuuden rajalla. He saivat yli 10 % kokonaistulosta.
- **kolmas 20 %** ihmisistä saavat \$ 106–154 kuukaudessa, eli he elävät köyhästi. Heidän osansa kokonaistulosta on yli 15 %.
- **neljäs 20 %** ihmisistä ansaitsevat \$ 155–234 kuukaudessa (eli 4757–7181 RUR), ja Goskomstatin mukaan heillä on Venäjän keskimääräinen tulo (5508 RUR = n. \$180 vuonna 2003) (Federal Service of State Statistics 2004, s. 106). He saavat alle 23 % kokonaistuloista.
- **rikkain 20 %** ihmisistä ansaitsevat yli \$ 234 kuukaudessa. He saavat yli 45 % kaikista tuloista. Suurinta osaa heistä voidaan pitää alimpaan, ydin- ja ylimpään keskiluokkaan kuuluviksi, ja vain pieni joukko edustaa yläluokkaa (Berezin 2003a).

Edelliset tuloluokkien tiedot ovat ristiriidassa Venäjällä ilmenneen kulutuksen kasvun kanssa. Harmaan talouden koon lisäksi Berezin on eri mieltä Goskomstatin kanssa harmaiden tulojen jakautumisesta (Berezin 2003b). Hänen mielestään harmaat tulot jakaantuvat paljon epätasaisemmin väestön kesken kuin Goskomstatin mittaamat viralliset tulot vuodelta 2003 (20 % väestöstä saa 45,8 % tuloista). Berezinin mukaan harmaiden tulojen jaossa pieni osa väestöstä saa suurimman osan maan kokonaistuloista. Berezin olettaa, että Venäjän tapauksessa 35 % väestöstä saa 65 % harmaista tuloista tai 25 % väestöstä saa 75 % harmaista tuloista. (Berezin 2003b) Tämän oletuksen pohjana on, että kun valtio ei puutu tulonjakoprosessiin, tulot jakautuvat usein hyvin epätasaisesti.

Meksikossa ja Brasiliassa, joissa valtion tulonjakopolitiikka väestön tuloja kohtaan on heikko ja tehoton, 20 % väestöstä saa n. 60 % kaikista tuloista ja 10 % väestöstä saa vajaat 50 % kaikista tuloista. USA:ssa, Espanjassa ja Iso-Britanniassa 20 % väestöstä saa 50 % kaikista tuloista ja 10 % saa 33-35 % tuloista. Ja vain tehokkaan tulonjakopolitiikan maissa – Saksassa, Tanskassa, Ruotsissa, Norjassa ja Suomessa – 20 %:n suuruisen väestön rikkain osa saa n. 40 % kokonaistuloista ja 10 %:n suuruisen väestön rikkain osa saa korkeintaan 25 % kokonaistuloista. (Berezin 2003b)

Itä-Euroopan muuttuvan talousjärjestelmän maissa otettiin käyttöön useita tukiaisia 1990-luvun alussa. Loppujen lopuksi tuloksena oli vaikeaselkoinen sekoitus tukiaisia, jotka olivat suurilta osin tehotomia suojaamaan Itä-Euroopan maiden väestö talousjärjestelmän muutoksen sokista. (World Bank 2000, s. 24) Itä-Euroopan maiden talous- ja poliittisen järjestelmän muutosten aikana köyhyys kasvoi sekä suhteellisesti että absoluuttisesti ja sen ominaisuudet muuttuivat huomattavasti. Esimerkiksi IVY-maissa on ollut kasvava määrä työssä käyviä köyhiä, joiden palkanmaksua on pahasti viivytetty. (World Bank 2000, s. 25) 1990-luvun alussa Venäjällä harjoitettu tulonjakopoliittikka ei onnistunut parantamaan tulonjakoa maassa. Viralliset tuloerot kasvoivat nopeasti (kuva 10.) eikä valtio pystynyt korjaamaan tilannetta. Venäjällä köyhimmille 20 %:lle tarkoitetuista sosiaaliavustuksista vain 6 % todella päätyi köyhimmän 20 %:n edustajille (World Bank 2000, s. 27).



**Kuva 10. Venäjän väestön kokonaistulojen jakautuminen 1991–2000 (%).**<sup>13</sup>

Goskomstatin vuoden 2003 tietojen mukaan perheen keskimääräisten tulojen (5508 RUR = n. \$ 180) alapuolella eli yli 60 % Venäjän väestöstä (Federal Service of State Statistics 2004, s. 106). Köyhyudessa ja kurjuudessa elävän väestön osuus oli n. 60 %. Heidän tuloistaan suuri osa menee pakollisiin maksuihin ja edullisiin elintarvikkeisiin.

Toisaalta useiden riippumattomien markkinatutkimusyksiköiden (Business Analytica, IRG ja Gildija marketologov) tutkimusten mukaan palveluita ja tuotteita on kulutettu enemmän

<sup>13</sup> Lähde: Goskomstat 2001, s. 187.

kuin ihmisillä olisi Goskomstatin mukaan varaa niistä maksaa. Toisaalta Goskomstat käyttää kansainvälisesti standardoituja tiedonkeruumenetelmiä ja tulo- kulutuslukujen arvioinnissa haastattelee kuukausittain 48 tuhatta perhettä, eli n. 0,09 % kaikista Venäjän perheistä, niiden tuloista ja kulutuksesta. Näiden edustavien perheiden otoksen valintaprosessi on Maailman Pankin hyväksymä. (RBC daily 2003) Kuitenkin tilastot ovat vain sen verran luotettavia kuin niiden alkuperäistietolähteet. Yleensä ihmiset voivat vähän muuttaa kulutustaan tilastoinnille ”sopivammaksi” tai haluavat olla niin kuin enemmistö eli näyttää köyhimmiltä kuin mitä he oikeasti ovat. Esimerkkinä tästä Venäjän asukkaiden enemmistö on sitä mieltä, että Venäjällä ei ole häpeällistä olla köyhä (FOM 2004). Toisaalta rikkaisiin ihmisiin suhtaudutaan usein varauksella ja heidän rikkauksiensa hankinnan laillisuutta epäillään.

Venäjän asukkaiden todellinen elintaso on todennäköisesti Goskomstatin kyselytulosten sekä Berezinin, Business Analytican ja IRG:n tutkimuksista saatujen arvojen välillä. Goskomstatin (nyk. Federalnaja sluzhba gosudarstvennoj statistiki) johtaja Vladimir Sokolin RBC dailyn haastattelussa arvostelee Neuvostoliiton ajalta periytynyttä tapaa arvioimaan väestön hyvinvointia lähes pelkästään rahallisten tulojen ja kulutuksen mukaan (RBC daily 2003). Pelkkä rahallisten tulojen arviointi ei kerro läheskään kaikkea Venäjän asukkaiden hyvinvoinnista, koska yli 12 % Venäjän väestöstä elävät luontaistaloudesta (Goskomstat 2004c). Noin 20 % ihmisistä käyvät jopa kahdessa lisätyössä, ja useammilla on yksityispalsta hoidettavana muiden töiden lisäksi. Maaseudulla ihmiset eivät varsinaisesti saa palkkaa työstään omalla maatalousmaalla, vaan raha usein tulee itse poimittujen/kasvatettujen/tehtyjen tuotteiden myynnistä toreilla. He eivät usein pidäkään sitä saamana palkkana, koska se on hankittu oman yrittämisen kautta (RBC daily 2003). Heidän voi olla myös edullista olla ilmoittamatta tai ”unohtaa” joitakin tuloja, välttyäkseen veromaksusta, koska usein he eivät näe saavansa mitään merkittävää vastiketta valtiolta. Venäjän valtiolla on jo pitkään ollut taakkana palkka- ja eläkerästit, joiden oikea-aikaiseen maksuun ei aina riitä varoja.

Sillä, kuinka rikkaat ovat Venäjän rikkaimmat, ei ole paljon merkitystä peruselintarvikkeiden kulutuksen kannalta, koska heidän kuluttamiensa peruselintarvikkeiden määrä ei kasva läheskään samassa suhteessa tulojen kasvun kanssa. Elintarviketeollisuuden välttämättömyshyödykkeillä on alhainen tulojousto. Tämä

tarkoittaa sitä, että perusruokiin ja -juomiin ei voi kuluttaa lisää rahaa samassa suhteessa kuin tulot nousevat. Kulutuskorissa ruoka- ja juomatuotteiden suhteellinen osuus laskee tulojen kasvaessa. Rikkaimpien asukkaiden elintarvikekulutuksen volyyymi voi jopa vähentyä, kun he alkavat huolehtia terveellisistä ruokailutottumuksista. Toisaalta he todennäköisesti siirtyvät kalliimpiin elintarvikkeisiin (jos eivät vielä ole siirtyneet) ja käyttävät absoluuttisesti (mutta ei suhteellisesti) enemmän rahaa ruokapalveluihin, esimerkiksi käyvät kalliissa ravintoloissa useammin. Esimerkiksi länsimaissa palvelujen osuus kulutuskorissa on noussut tulojen kasvaessa. Ravintolasyöminen lisääntyy tulojen noustessa eli alalla on korkea tulojousto. Tämän vaiheen jälkeen rikkaiden tai kohtalaisesti ansaitsevien tuloryhmässä kulutuksen kasvupotentiaali alkaa löytyä jo muualta, esimerkiksi kiinteistöhankintojen puolelta tai kodinelektroniikan ja ajoneuvojen puolelta. Tosin rikkaiden tai kohtalaisesti tienaavien ihmisten määrän kasvulla on merkitystä kotimaisten ja ulkomaisten luksuselintarvikkeiden kysynnän kannalta. Goskomstatin vuoden 2003 tulotietojen mukaan karkeasti 20 % väestöstä voidaan pitää ylä- ja keskiluokkana tulojensa mukaan.

Toiseksi rikkain 20 % on tuleva keskiluokka, jossa piilee varsinainen elintarvikemarkkinoiden kasvupotentiaali. Tulojen kasvaessa nämä ihmiset alkavat ensin käyttää absoluuttisesti enemmän rahaa ruokaan (esimerkiksi kaupunkilaiset vähitellen siirtyvät osittaisesta luontaistaloudesta vähittäiskauppojen asiakkaiksi). Juuri heitä varten pitää paikallisesti valmistaa hinta-laatusuhteiltaan sopivia tuotteita, jotka pystyisivät kilpailemaan alhaisten kustannusten maiden tuontitavaroiden kanssa. Kun näiden ihmisten tulot kasvavat edelleen, he voivat siirtyä myös eliittituotteiden käyttäjiksi.

Yksi asia on selvä. Venäjän väestön enemmistö – n. 60 % – toistaiseksi elävät köyhyydessä ja kuluttavat etenkin halpoja peruselintarvikkeita ja/tai oman viljelypalstan tuotteita. Kaukaisessa tulevaisuudessa myös osalla heistä reaalitytulot voivat kasvaa ja he alkavat kuluttaa enemmän vähittäiskauppojen elintarvikkeita.

### 2.4.3 Kulutuksen jakautuminen

Seuraavaksi tarkastellaan Venäjän väestön elintarvikkeisiin kuluttamia varoja. Goskomstatin mukaan vuonna 2002 Venäjällä myytiin elintarvikkeita RUR 1753 mrd.

edestä eli n. \$ 56 miljardilla. (Federal Service of State Statistics 2004, s. 259). Tämä oli keskimäärin 35 % kaikista väestön kuluista. Kuluttajahyödykemarkkinoihin erikoistuneen Business Analytican mukaan vuonna 2002 Venäjän asukkaat kuluttivat ruokaan ja juomiin \$ 112 mrd. eli yli 40 % tuloista (Rybak et al. 2003a). Igor Berezin arvioi, yritysten ja sektoreiden tietojen sekä tutkimusten perusteella, että elintarvikemarkkinoiden koko (ilman alkoholijuomia) vuonna 2002 oli \$ 65–75 mrd. eli 27–32 % kaikista väestön kuluista, joissa on myös mukana harmaan talouden \$ 100 mrd. Alkoholijuomien markkinoiden kooksi vuonna 2001 Berezin arvioi \$ 12–20 mrd. (Berezin 2003a) Eli Berezinin mukaan elintarvikkeiden ja alkoholijuomien markkinakoko oli \$ 77–95 mrd., mikä oli 32–40 % kaikista väestön kuluista vuonna 2002 (Berezin 2003a).

Goskomstatin mukaan, vuoden 2003 viimeisessä neljänneksessä koko väestön toimeentulominimi oli 2143 ruplaa eli n. \$ 72<sup>14</sup>. Elintarvikkeiden osuus koko väestön toimeentulominimistä oli 43,7 % eli n. \$ 31<sup>14</sup>. Väestön keskimääräiset tulot vuoden 2003 viimeisellä neljänneksellä olivat 6141 ruplaa, mikä oli n. 286 % koko väestön toimeentulominimistä. (Goskomstat 2004e)

Köyhimmät kansalaiset (16,2 %) saivat tuloja alle toimeentulominimin, joten heidän kohdallaan elintarvikkeiden osuus kokonaiskulutuksesta oli vielä suurempi. Työikäisten ihmisten toimeentulominimi oli 2341 ruplaa eli n. \$ 79<sup>14</sup>. Eläkeläisten toimeentulominimi oli 1625 ruplaa eli n \$ 55<sup>14</sup>. (Goskomstat 2004e) (Federal Service of State Statistics 2004, s. 110)

## **2.5 Yhteenveto Venäjän taloudesta, ostovoimasta ja elintarvikekulutuksesta**

Venäjän talous on kasvanut jo useita vuosia reilusti yli 4 %:n vauhtia, ja kasvupotentiaalia löytynee vieläkin. Korkeat öljyhinnat ovat ruplakriisin jälkeen vahvistaneet Venäjän talouden kasvun ja kasvattivat vaihtotaseen. Vaihtotaseen kasvu johti ennätysellisiin valuuttavarantoihin, joiden avulla pystyttäisiin takaamaan ruplakurssin suhteellista vakautta ja ulkomaisen velan takaisinmaksua ainakin lähiaikoina.

---

<sup>14</sup> Laskettu vuoden 2003 kolmen viimeisten kuukauden loppukurssien keskiarvolla = 29,684 RUR/USD.

Vuoden 1998 devalvaatiolla oli loppujen lopuksi myös positiivisia vaikutuksia Venäjän talouteen ja varsinkin sisämarkkinoille suuntautuvien sektoreiden liiketoimintaan. Ruplaan heikentyminen on hyödyttänyt myös Venäjän elintarviketeollisuutta.

Venäjällä asuu yli 143 miljoonaa ihmistä, heistä työkäisiä n. 89 miljoonaa. Venäjän ostovoimapariteetti-puhdistettu BKT/asukas on ollut kasvussa vuodesta 1998 alkaen. Vuonna 2003 BKT/asukas oli 1,5-kertainen verrattuna vuoteen 1997. Vuonna 2002 Venäjän ostovoimapariteetti-puhdistettu BKT/asukas oli lähes sama kuin Latviassa ja 30 % EY:n (15) keskiarvosta. Venäjän asukkaiden reaaliset kokonaistulot ja reaaliset käytettävissä olevat tulot kasvoivat nopeasti vuosina 2000–2003.

Virallisten tietojen mukaan vuonna 2003 venäläisen asukkaan keskimääräinen kuukausitulo oli \$ 180. Tätä pienemmät tulot olivat yli 60 %:lla ihmisistä. Rikkaimpien 20 % ihmisten kuukausitulot olivat yli \$ 234. Näiden kahden ryhmän välillä olivat keskiluokkatulokkaat, joiden kuukausitulot olivat \$ 155–234.

Vuonna 2002 Venäjän asukkaiden budjetista n. 35–50 % meni elintarvikkeisiin. Elintarvikkeiden osuus kulutuksesta riippuu tuloluokasta – mitä pienempi tulo sitä suurempi on elintarvikkeiden osuus kulutuksesta. Esimerkiksi alle tulominimin elävillä n. 22 %:lla Venäjän väestöstä (v. 2003) elintarvikkeiden osuus virallisesta kokonaiskulutuksesta voi nousta yli 50 %:iin. Kuitenkin ihmisten omien yksityispalstojen elintarviketuotannolla on tärkeä rooli etenkin alimpien tuloluokkien elintarvikehuollossa.

Virallisten tietojen mukaan Venäjän väestön enemmistö eli n. 60 % elää köyhyydessä ja kuluttaa halpoja elintarvikkeita ja/tai oman viljelypalstan tuotteita. Toiseksi rikkain 20 % on tuleva keskiluokka, jossa piilee varsinainen elintarvikemarkkinoiden kasvupotentiaali. Tulojen kasvaessa nämä ihmiset alkavat ensin käyttää absoluuttisesti enemmän rahaa ruokaan. Kun näiden ihmisten tulot kasvavat edelleen, he voivat siirtyä myös eliittielintarvikkeiden käyttäjiksi. Juuri heitä varten pitää paikallisesti valmistaa hintalaatusuhteiltaan sopivia tuotteita, jotka pystyisivät kilpailemaan alhaisten kustannusten maiden tuontitavaroiden kanssa.



Venäjän väestön rikkaimman viidenneksen tuloilla ei ole paljon merkitystä peruselintarvikkeiden määrällisen kulutuksen kannalta, koska kuluttamiensa peruselintarvikkeiden määrä ei kasva läheskään samassa suhteessa tulojen kasvun kanssa. He todennäköisesti vain siirtyvät eliittielintarvikkeisiin ja käyttävät absoluuttisesti enemmän ja suhteellisesti vähemmän rahaa peruseruokaan. Toisaalta rikkaiden tai kohtalaisesti tienaavien ihmisten määrän kasvulla on merkitystä kotimaisten ja ulkomaisten eliittielintarvikkeiden kysynnän kannalta.

### **3 KANSAINVÄLISTEN MARKKINA-AVAUSTAPOJEN VALINTA**

Päästäkseen tietyille ulkomaisille markkinoille tiettyjen tuotteidensa kanssa yrityksen pitää valita sopiva markkina-avaustapa tai markkina-avaustapojen yhdistelmä.

Tässä luvussa tutkitaan kansainvälisen toiminnan, suorien ulkomaisten investointien ja monikansallisten yhtiöiden teorioita ja arvioidaan niiden soveltuvuutta Venäjän elintarviketeollisuuden suorien ulkomaisten investointien käsittelyyn. Jaetaan ulkomainen tuotanto päätyyppeihin toimintamotiivien mukaan ja katsotaan mitkä niistä kuvaavat parhaiten Venäjän elintarviketeollisuuden ulkomaisia investoijia.

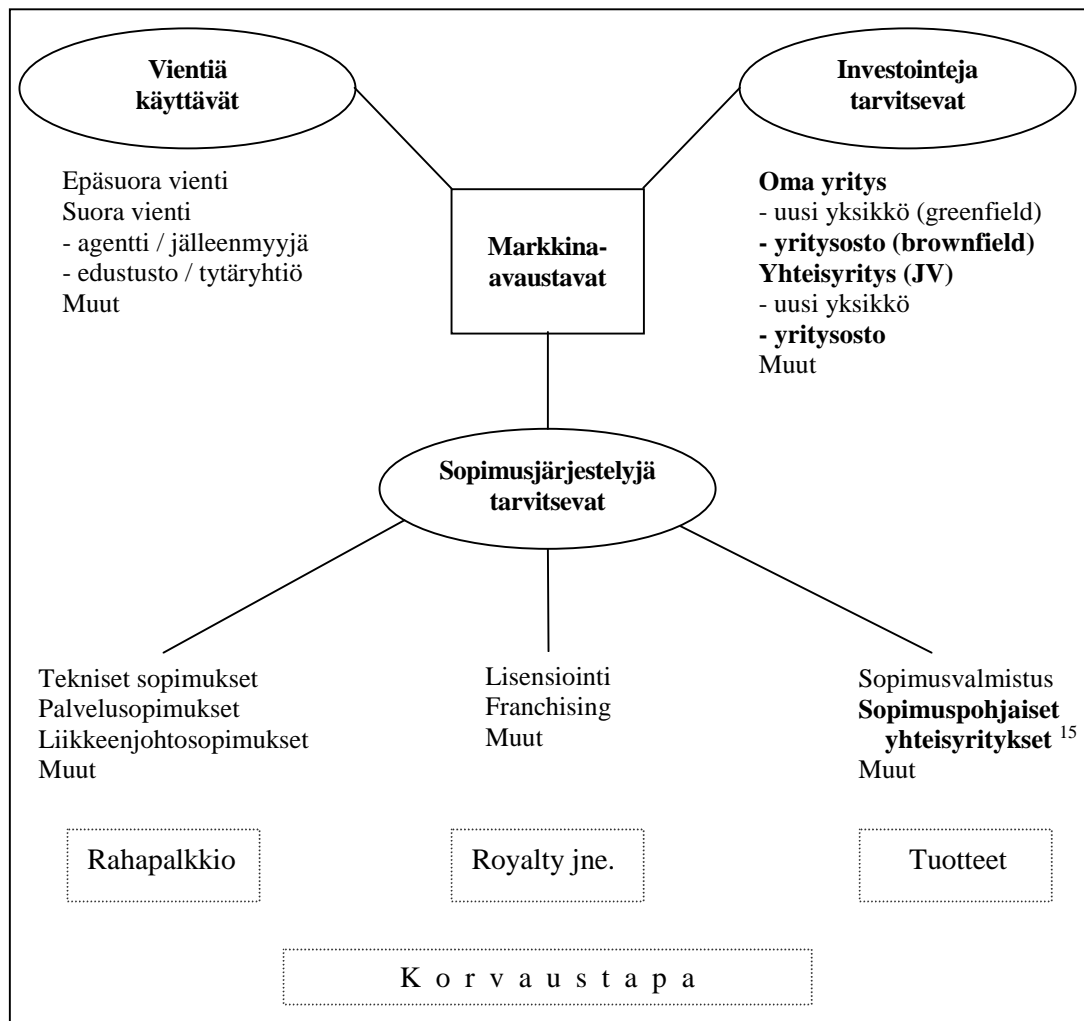
Seuraavaksi käsitellään kansainvälisen markkina-avaustavan valintaan vaikuttavia, Venäjän tapauksessa tärkeitä, ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Näiden perusteella pohditaan erilaisten markkina-avaustapojen sopivuutta Venäjän tilanteeseen, esimerkiksi tarkastellaan suoran ulkomaisen investoinnin vahvuuksia ja heikkouksia verrattuna sopimusperustaisiin markkina-avaustapoihin, joissa on käytetty paikallista valmistusta.

#### ***3.1 Markkina-avaustapojen luokittelu***

Käytettävissä olevat markkina-avaustavat voidaan luokitella eri tavoin. Kansantaloudellinen luokittelutapa jakaa yrityksen markkina-avaustapoja kahteen ryhmään (Root 1994, s.6):

1. vienti
2. teknologian, tietämyksen, pääoman ja/tai tuotannon siirto ulkomaille.

Liiketoiminnallisesta näkökulmasta nämä kaksi ryhmää voidaan jakaa kolmeen markkina-avaustapojen ryhmään siten, että jokaisen ryhmän sisällä eri markkina-avaustapojen hyödyt ja kustannukset kansainväliselle yritykselle ovat samaa suuruusluokkaa. Rootin mukaan nämä ryhmät ovat kuvan 11. mukaiset.

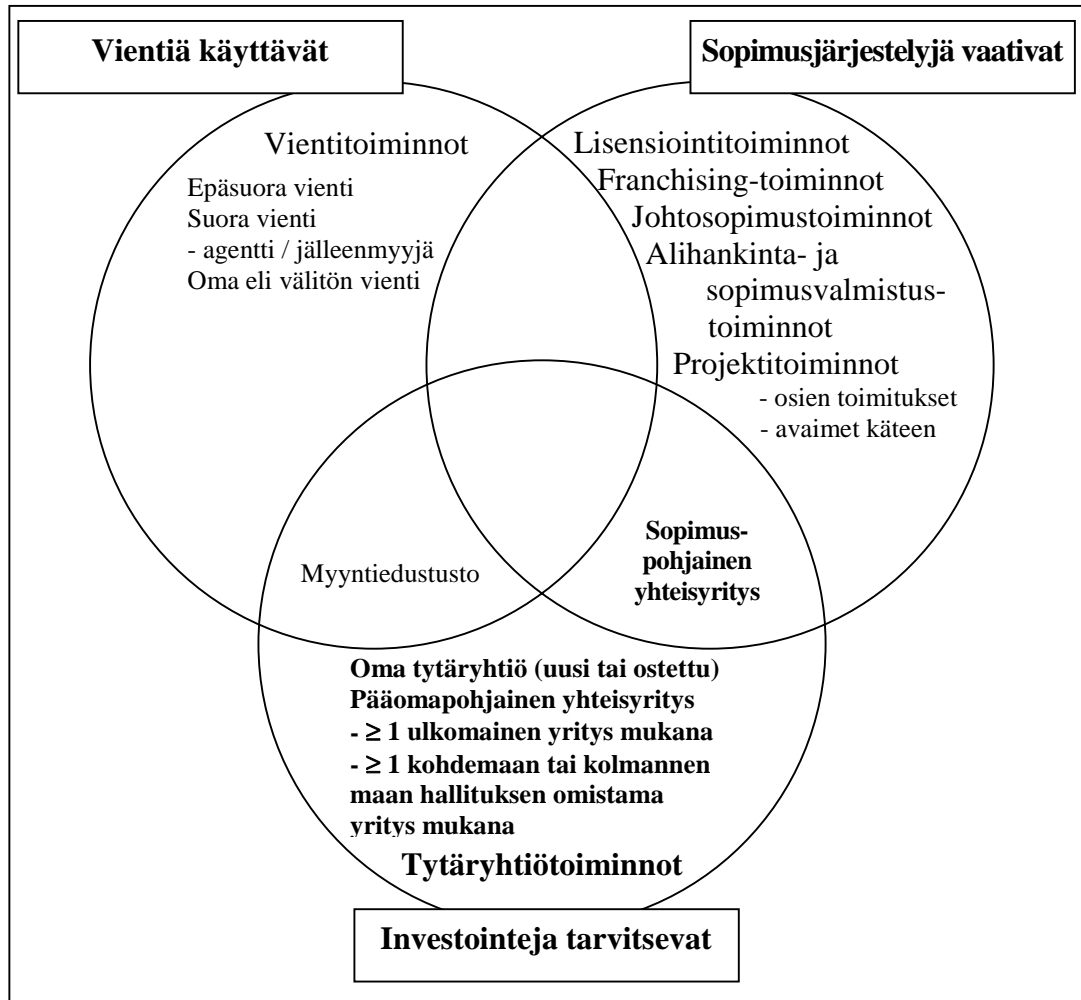


**Kuva 11. Markkina-avaustapojen ryhmittely Rootin mukaan.<sup>16</sup>**

Luostarinen ja Welch (1993) puhuvat ulkoisista kansainvälisistä toiminnoista (outward international operations), sisäisistä kansainvälisistä toiminnoista (inward international operations) ja kansainvälisistä yhteistyötoiminnoista (international cooperative operations) (ks. kuva 12). Viimeisessä ryhmässä yhdistyvät sisäisten ja ulkoisten kansainvälisten toimintojen näkökulmat. (Luostarinen et al. 1993, s. 16–17)

<sup>15</sup> Sopimusperusteiset yhteisyritykset (engl. Joint contractual ventures) ovat sopimusperusteista operaatiota, kuten esimerkiksi valmistuksen jakamista, tuotteiden ja osien vaihtoa tai kehittämistä, yhteismarkkinointia ja huoltoyhteistyötä. (Taloussanasto 2000, s. 384)

<sup>16</sup> Kuvan tiedot on saatu: Root 1994, s. 6-7.



**Kuva 12. Ulkoisten kansainvälisten toimintojen luokittelu Luostarisen mukaan.<sup>17</sup>**

Ulkoiset kansainväliset toiminnot tuovat esille ulkomaisen yrityksen näkökulman kohdemaahan tuloon. Ulkoiset kansainväliset toiminnot ovat vienti-, lisensiointi-, franchising-, liikkeenjohtosopimus-, alihankinta-, sopimusvalmistus-, projekti- ja tytäryhtiötoimintoja (Luostarinen et al. 1993, s. 17). Nämä toiminnot vastaavat pääpiirteissään Rootin esittelemiä markkina-avaustapoja.

Sisäiset kansainväliset toiminnot tuovat esille kohdemassa olevan vastaanottajaosapuolen näkökulman. Vastaanottajapuolena voi toimia esimerkiksi kotimainen teollinen yritys, jälleenmyyjä, tukkukauppias, kauppahuone tai hallituksen ministeriö. (Luostarinen et al. 1993, s. 17)

<sup>17</sup> Kuvan tiedot on saatu: Luostarinen et al. 1993.

Kansainvälinen yhteistyötoiminta on järjestetty, koordinoitu ja integroitu kahden tai muutaman eri maalaisen yrityksen yhteistyö. Yhteistyökumppanit voivat olla kilpailevia tai ei-kilpailevia yrityksiä, jotka vapaaehtoisesti, virallisen tai epävirallisen sopimuksen nojalla, päättävät ryhtyä molempia osapuolia hyödyttävään pitkäaikaiseen yhteistyötyyppiseen prosessiin. (Luostarinen et al. 1993, s. 192–193)

Luostarinen (et al. 1993) luokittelee ulkoisia kansainvälisiä toimintoja vähän eri tavalla (kuva 12) kuin Root markkina-avaustapoja. Kirjassaan Luostarinen (et al. 1993) keskittyy sopimusjärjestelyjä vaativiin toimintoihin, mikä myös korostuu luokittelussa. Markkina-avaustapojen ja ulkoisten kansainvälisten toimintojen pääryhmät ovat kuitenkin yhteneviä.

### 3.1.1 Vientiä käyttävät markkina-avaustavat

Vientiä käyttävissä markkina-avaustavoissa (export operations) yrityksen lopputuotteita valmistetaan kotimaassa, minkä jälkeen osa valmista tuotteista viedään ulkomaan markkinoille. Vienti rajoittuu fyysisiin tuotteisiin. Epäsuorassa viennissä yritys käyttää kotimaassaan sijaitsevien välittäjien vientipalveluita eli välittäjät vievät yrityksen tuotteita ulkomaille. Rootin mukaan suorassa viennissä yritys käyttää kohdemaan välittäjiä, joita on olemassa kahdenlaisia, ja joiden mukaan suora vienti voidaan jakaa kahteen vientitapaan. Toisessa vientitavassa käytetään yrityksen ulkopuolisia välittäjiä: agenteja tai jälleenmyyjiä, ja toisessa – yrityksen sisäisiä välittäjiä: yrityksen omia edustustoja ja tytäryhtiöitä kohdemaassa. Viimeinen vientitapa vaatii yrityksen pääomainvestointeja kohdemaassa sijaitseviin edustustoihinsa. (Root 1994, s. 7)

Luostarinen ja Welch (1993, s. 20) puolestaan jakavat vientitoiminnan kolmeen ryhmään: epäsuora, suora ja välitön vienti. Heidän mielestään suora vienti edustuston/tytäryhtiön kautta kuuluu investointeja tarvitseviin markkina-avaustapoihin. Luostarisen ja Welchin määrittelemä välitön vienti, jossa tuotteita myydään suoraan ulkomaiselle loppuasiakkaalle, sopii Rootin vientitapojen luokittelun kohtaan ”muut” (ks. kuva 11). Luostarisen vientitapojen luokittelu sopii parhaiten yritysten väliseen liiketoimintaan. Kun taas Rootin luokittelu sopii kulutushyödykkeiden tilanteeseen (business-to-customers).

Useat yritykset aloittavat toimintansa uudessa kohdemaassa juuri viennistä. Mikäli myyntipotentiaalin todetaan suureksi ja investointiolosuhteet ovat melko suotuisat, yritys voi lisätä sitoutumistaan kyseisiin markkinoihin perustamalla maahan myyntiedustustoja, pakkausyksiköitä tai valmistusyksiköitä. Tätä toimintatapaa on käytetty myös Venäjän elintarviketeollisuudessa. Venäjän elintarvikemarkkinoiden avauduttua 1990-luvun alussa varsinkin Venäjän suuret kaupungit tulvivat ulkomailta tuotujen makeisten ja juomien tarjonnasta, kun ulkomaiset, jalostettuja elintarvikkeita valmistavat, yhtiöt alkoivat testata Venäjän elintarvikemarkkinoiden potentiaalia viennin avulla. Samaan aikaan jalostamattomien elintarvikkeiden (esimerkiksi rehu) tuonti IVY-maiden ulkopuolisista maista väheni ja vuosina 1990–1997 elintarvikkeiden kokonaistuonnin dollariarvo jopa pieneni (Helanterä 1998, s. 48).

### 3.1.2 Sopimusjärjestelyjä tarvitsevat markkina-avaustavat

Sopimusjärjestelyjä tarvitsevat markkina-avaustavat ovat kansainvälisen yhtiön ja ulkomailta sijaitsevan yrityksen välisiä, kiinteätä omaisuutta sisältämättömiä, pitkän aikavälin sopimuksia, joihin liittyy teknologian tai osaamisen siirtoa ensiksi mainitulta viimeiselle. (Root 1994, s. 7)

**Lisensioinnissa** yritys siirtää ulkomailta olevalle yritykselle oikeuden käyttää aineetonta omaisuuttaan (patentit, tieto-taito tai tavaramerkit) sovituksi ajaksi kertamaksua, royalty-maksua tai muuta korvausta vastaan. (Root 1994, s. 7)

Lisenssisopimukset voidaan luokitella niiden kohteen ja luonteen mukaisesti seuraavasti (FINTRA 1997, s.199):

- Tuotelisenssisopimukset, joissa sovitaan osan, jonkin komponentin, koko tuotteen, tuoteperheen tai tuoteparannuksen valmistus-, käyttö- ja/tai markkinointioikeudesta.
- Menetelmälisenssisopimukset, joissa luovutetaan valmistusmenetelmä tai sen osa. Lisäksi voidaan sopia markkinointioikeudesta ja/tai oikeudesta käyttää mallisuoja.
- Edustuslisenssi, jolla tarkoitetaan lisenssisopimusta, joka tehdään usein kahden projektitoimituksia markkinoivan teollisen yrityksen välillä.

Venäjän elintarvikealalla lisensointia (varsinkin tuotelisenssisopimuksia) on jonkin verran käytetty panimoteollisuudessa. Venäjän panimoteollisuudessa lisensointia on alettu käyttämään runsaasti vasta neljän tai viiden viimeisen vuoden aikana. Olutvalmistuksen lisenssien ostajina ovat olleet pääosin ulkomaisella pääomalla toimineet panimoyritykset tai panimot, jotka ovat olleet jonkinlaisessa yhteistyössä ulkomaisten olut- tai laitevalmistajien kanssa. Vuonna 2004 monet ulkomaisessa omistuksessa olevat panimot ja jotkut kotimaisessakin omistuksessa olevat panimot jo valmistivat lisensoituja oluita Venäjällä.

**Franchisingia** on kolmea tyyppiä: palvelu-, jakelu- ja teollinen franchising (Luostarisen et al. 1993, s. 72). Taloussanaston määritelmää mukaillen (Taloussanasto 2000, s. 63):

franchising on valtuuttajan ja valtuutetun (yleensä kahden itsenäisen yrityksen) välinen, sopimukseen pohjautuva pitkäaikainen yhteistyö, jossa valtuuttaja antaa valtuutetulle oikeuden käyttää kehittämäänsä tavaramerkkiä, liikemerkkiä, valmistusmenetelmää ja/tai yrityksen toimintamallia tietyllä alueella sovittua maksua vastaan sekä suunnittelemansa ja valvomansa toimintaohjeen mukaisesti.

Venäjällä franchisingia käytettiin lähinnä virvoitusjuomateollisuudessa. Virvoitusjuomateollisuudessa ulkomaiset yhtiöt tekivät franchising -sopimuksia tuotteidensa pullotuksesta sekä Neuvostoliiton kanssa barter -kaupan yhteydessä (PepsiCo) (PepsiCo 2005) että myöhemmin ulkomaisten kumppaneiden kanssa (PepsiCo, Coca-Cola). Coca-Cola pullotti juomiaan myös omilla tehtailtaan Venäjän toimintaansa alussa (Tiusanen et al. 1999, s. 116). PepsiCo:n venäläiset pullottajat olivat Pino (1974–1998) (Sojuz Rossijskih Pivovarov 2005a), Vinap (1980–1998) ja Polustrovo (1992–1999). PepsiCo:n nykyinen pullottaja ja franchising -kumppani Venäjällä on Pepsi Bottling Group Inc. (USA). Coca-Colan pullottaja ja franchising -kumppani Venäjällä on Coca-Cola Hellenic Bottling Company S.A. (Kreikka). Ravintola- ja pikaruokapalveluiden franchising (mm. McDonald's) jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Muut sopimusjärjestelyjä tarvitsevat markkina-avaustavat sisältävät palvelujen siirron suoraan ulkomaisille yksiköille rahallista korvausta vastaan (tekniset sopimukset,

palvelusopimukset, liikkeenjohtosopimukset sekä rakennus- ja avaimet käteen - sopimukset) tai näiden palveluiden avulla valmistettuja tuotteita vastaan (sopimusvalmistus ja sopimus pohjainen yhteisyrittäminen). (Root 1994, s. 7)

### 3.1.3 Investointeja tarvitsevat markkina-avaustavat

Rootin mukaan, investointeja tarvitsevat markkina-avaustavat vaativat kansainväliseltä yritykseltä ulkomailla toimivien valmistusyksiköiden, esimerkiksi tehtaiden, omistusta (Root 1994, s. 7). Luostarinen et al. (1993) tytäryhtiötoimintoja määritellessään ei rajoitu pelkästään valmistusyksiköihin. Hänen mukaansa, investoiva yhtiö voi olla joko teollinen tai palveluyritys. Teollinen yritys voi perustaa ulkomaille (Luostarinen et al. 1993, s. 156–157):

- a) myyinnedistämisyksikön
- b) varastoyksikön
- c) myyntiyksikön
- d) ostoyksikön
- e) t & k -yksikön
- f) teknologiansiirtoyksikön
- g) rahoitusyksikön
- h) holding -yksikön
- i) kokoonpanoyksikön
- j) tuotantoyksikön.

Tässä työssä keskitytään Venäjälle perustettuihin kokoonpano- ja tuotantoyksiköihin, eli i)- ja etenkin j)- vaihtoehtoon. Valmistusyksiköt voivat olla täysin tuontiosien varassa toimivia kokoonpanotehtaita (elintarviketeollisuuden tapauksessa, kaakaojuomien tai kahvin pakkaustehtaat), jolloin niitä voidaan pitää vientiä käyttävän markkina-avaustavan jatkeena. Toisessa ääripäässä ovat tuotantoyksiköt, jotka itse valmistavat tuotteitaan alusta loppuun (Root 1994, s. 7).

Enemmistö tässä työssä tarkasteltavista, ulkomaisessa omistuksessa olevista, elintarvikeyrityksistä sijoittuu näiden ääripäiden välimaastoon. Toiminnan alkuaikoina monet tehtaat joutuivat käyttämään paljon tuontiraaka-aineita ja puolivalmisteita,



esimerkiksi pakkauksia. Monet yritykset edelleen käyttävät joitakin tuontiraaka-aineita, koska niitä joko ei valmisteta Venäjällä lainkaan (kaakaopavut, useat mehutiivisteet) tai paikallinen raaka-aineiden valmistuskapasiteetti ei täysin kata niiden kysyntää Venäjällä (ohra, lasi- ja muovipullot). Kuitenkin vuosien 2002–2004 aikana Venäjän panimoteollisuuden tuontiraaka-aineiden osuus oluen hinnasta on vähentynyt 60 %:sta 30 %:iin (Musatov et al. 2004a). Syynä tähän on mm. paikallisten ja ulkomaisten pakkaus- ja raaka-ainevalmistajien vilkastunut investointitoiminta Venäjällä (Musatov et al. 2004a).

Omistussuhteiden ja kontrolloiasteen mukaan ulkomaiset tuotantoyksiköt voidaan jakaa emoyhtiön täysin omistamiin ja kontrolloimiin tytäryhtiöihin, sekä yhteisyrityksiin, joissa omistus ja kontrolli on jaettu emoyhtiön ja yhden tai muutaman paikallisen kumppanin kesken. Paikalliset kumppanit yleensä edustavat paikallista yritystä (Root 1994, s. 7). Tässä tutkittujen yritysten joukosta löytyy molempia tapauksia.

Kansainvälinen yhtiö voi perustaa tytäryhtiön täysin uutena yrityksenä (engl. new establishment, greenfield) tai ostaa jo olemassa olevan paikallisen yrityksen (acquisition, siirtymätalouksissa myös brownfield<sup>18</sup>) (Root 1994, s. 7). Tässä työssä käsitellään molempia tapoja, mutta keskitytään yritysostoihin.

### **3.2 Kansainvälisten toimintojen teoriat ja luokittelut**

Tässä luvussa etsitään tukea markkina-avaustavan valinnalle kansainvälisten toimintojen teorioista.

#### **3.2.1 Hymerin FDI -teoria**

1960-luvulla Stephen Hymer väitti, ettei epäsuorien investointien teoria (portfolioteoria) sovi yritysten suorien ulkomaisten investointien selittämiseen. Hymer esitti väittämälleen kolme syytä (Dunning 1996, s. 69):

- 1) markkinat ovat epätäydelliset

---

<sup>18</sup> **Brownfield.** Siirtymätalouksissa brownfieldillä tarkoitetaan sellaista yritysostoa, jonka jälkeen kelvoton vanha tehdas puretaan ja sen tilalle rakennetaan uusi tehdas, johon asennetaan uusi tai vähän käytetty tuotantolaitteisto.

- 2) suoriin ulkomaisiin investointeihin sisältyy resurssipaketin (mm. teknologian, liikkeenjohtokykyjen ja liiketoimintamallin) siirto
- 3) suorissa ulkomaisissa investoinneissa yrityksen resurssien tai tuote / prosessioikeuksien omistaja on pysyvä.

Markkinoiden epätäydellisyys vaikuttaa yritysten johtamiseen ja käyttäytymiseen sekä erityisesti niiden strategioihin ulkomaisilla markkinoilla. Kun klassiseen portfolioteoriaan lisättiin riski ja epävarmuus, vääristyneitä vaihtokursseja sekä tiedonhankinnan ja sopimuksenteon kustannuksia, klassisen teorian ennusteet tulivat käyttökelvottomiksi. Suora ulkomainen investointi sisältää resurssipaketin siirron (mm. teknologia, liikkeenjohtokyvyt, liiketoimintamalli) eikä vain rahan siirron, kuten portfolioteorian kannattajat väittivät. Tärkein suorien investointien ominaisuus on yrityksen resurssien tai tuote- /prosessioikeuksien omistajan pysyvyys, erotuksena portfoliointestoinnista, jonka pääominaisuuksiin kuuluu omistusoikeuden siirto. (Dunning 1996, s. 69)

Hymer määrittelee kansainvälistä yhtiötä yritykseksi, joka **sisäistää markkinoiden toiminnot** (=internalizes) tai korvaa markkinoita (Hymer 1960, s. 48 ja 60 via Dunning 1996, s. 69). Vaikka Hymerin FDI -teorialla ei ole suoranaista käyttöä tässä työssä, ”se luo hyvän perustan sisäistämisen teorialle (=internalization theory)”, josta kerrotaan myöhemmin. (Hymer 1960, s. 48 ja 60 via Dunning 1996, s. 69)

### 3.2.2 Vernonin tuotesyklimalli

Raymond Vernon perusti tuotesyklimallinsa 1950–1960 lukujen moderneihin kauppateorioihin. Vuoden 1966 artikkelissaan Vernon käytti mikrotaloudellista käsitettä, tuotesykliä, selittämään makrotaloudellisen ilmiön, yhdysvaltalaisten monikansallisten yhtiöiden ulkomaiset toiminnot. (Dunning 1996, s. 70)

Vernonin malli lähtee olettamuksesta, että paikkaan sidottujen luonnon rikkauksien (=endowments) ja henkisten resurssien lisäksi maiden taipumus osallistua kansainväliseen kauppaan riippuu myös näiden maiden kyvyistä uudistaa tai kehittää uutta henkistä ja fyysistä pääomaa, esimerkiksi teknologista osaamista. Vernon myös olettaa, että yritysten

tehokkuus henkisten ja fyysisten resurssien järjestämisessä riippuu yrityksen kotimaasta. (Dunning 1996, s. 70)

Vernon on keskittynyt erityisesti yrityksen tuotantoyksiköiden **sijainnin taustalla olevien syiden tutkimiseen**. Alussa yrityksen tuote tehdään kotimaan markkinoita varten kotimaassa, lähellä yrityksen tuotekehitystoimintoja. Myöhemmässä tuotesyklin vaiheessa, saavutettujen tuotekehitys- ja tuotantoetujen myötä, tuote aletaan viedä maihin, joiden kysyntämalli ja tarjontakyky ovat samantyyppisiä kuin kotimaassa. Lopuksi, kun tuotteesta tulee standardoitu tai tuotesyklin kypsyyssvaiheessa oleva, valmistavan yrityksen kilpailuetu siirtyy tuotteen ainutlaatuisuudesta yrityksen kykyyn minimoida lisäarvotoimintojen ja/tai niiden markkinoinnin kustannuksia. (Dunning 1996, s. 70) Silloin tuotteita pyritään valmistaa alhaisten kokonaiskustannusten maissa, ja tuomaan niitä sieltä kotimaahan.

**Tuotesyklimalia oli kehitetty selittämään vain markkinoita etsivän tuotannon sijaintia.** Tuotesyklimalia oli ensimmäinen dynaaminen teoria, joka yhdisti kansainvälistä kauppaa ulkomaiseen tuotantoon. (Dunning 1996, s. 71) Se sopii vain osittain elintarvikeyritysten yksiköiden sijainnin selittämiseen, koska useat kansainväliset elintarvikeyritykset toimivat ulkomailla useiden syiden seurauksena, ei vain suurten markkinoiden takia, vaikka potentiaaliset markkinat ovatkin usein pääsyynä.

### 3.2.3 Sisäistämisen teoria

Sisäistämisen teoriaa (=Internalization theory) on kehitetty vastaamaan kysymykseen: ”Miksi maiden rajoja ylittäviä puolivalmisteiden siirtoja on otettu yrityksen toiminnan piiriin eikä annettu markkinavoimien hoidettavaksi?” Sisäistämisen teorian kehittivät toisistaan riippumatta ruotsalaiset Lundgren (1977) ja Swedenborg (1979), kanadalainen McManus (1972), englantilaiset Buckley ja Casson (1976, 1985) ja yhdysvaltalainen Hennart (1982). (Dunning 1996, s. 75 ja s. 94)

Sisäistämisen teoria pyrkii selittämään monikansallisten yritysten toimintaa. Teorian perusolettamuksena on, että monikansalliset yhtiöt edustavat markkinavoimille vaihtoehtoisen mekanismin, jolla voidaan järjestää lisäarvotoimintoja kansallisten rajojen

ulkopuolella. Oletetaan myös, että yritykset ovat halukkaampia tekemään suoraa ulkomaista investointia, jos ne näkevät, että ulkomaisten toimipisteiden omistus ja liiketoiminta tuovat enemmän hyötyä kuin samojen palveluiden osto markkinoilla olevilta ulkomaisilta liikekumppaneilta. (Dunning 1996, s. 75)

Tämä teoria yrittää selittää kansainvälisten lisäarvotoimintojen horisontaalista ja vertikaalista yhdistämistä niiden suhteellisilla kustannuksilla ja eduilla verrattuna markkinoilta saatavien palveluiden kustannuksiin ja etuihin. Sisäistämisen teoriaa voidaan pitää sekä yleisteoriana, että useiden teorioiden pohjana olevana paradigmana. (Dunning 1996, s. 75)

Tässä työssä ollaan kiinnostuneita lähinnä horisontaalisista yritysostoista ja siitä, miksi useat yritykset valitsivat suoria ulkomaisia investointeja yhdeksi vaihtoehtoiseksi toimintatavaksi Venäjällä. Siten sisäistämisen teoria on taustalla silloin kun selvitetään tarkemmin, miksi useat yritykset päättivät loppujen lopuksi perustaa omat tehtaat Venäjälle eivätkä esimerkiksi tyytyneet pelkkään vientiin tai eivät ainoastaan tehneet lisensiointisopimusta paikallisten valmistajien kanssa.

### 3.2.4 Dunningin eklektinen paradigma (OLI -teoria)

John Dunningin kokoama kansainvälisen tuotannon eklektinen paradigma, toiselta nimeltään OLI -teoria, on pikemminkin maiden rajoja ylittäviä lisäarvotoimintoja harjoittavien yhtiöiden toimintojen teoria, kuin sisäistämisen teorian kaltainen monikansallisten yritysten toimintaa selittävä malli. (Dunning 1996, s. 75)

Tämän teorian yhteydessä omaisuudella (=assets) tarkoitetaan resursseja, jotka voivat tuottaa tulovirtaa tulevaisuudessa. Nämä eivät sisällä pelkästään aineellista omaisuutta, kuten luonnolliset rikkaudet, työvoima ja pääoma, vaan myös aineetonta omaisuutta tai mahdollisuuksia, sellaisia kuin teknologia, tieto, liikkeenjohdolliset, markkinointi- ja yrittäjäykyvyt, organisaatiojärjestelmät ja pääsy puolivalmisteiden tai loppuvalmisteiden markkinoille. (Dunning 1996, s. 77)

Eklektinen paradigma perustuu pääperiaatteeseen, jonka mukaan yhtiön ulkomaisten lisäarvotoimintojen taso ja rakenne riippuvat neljästä ehdosta (Dunning 1996, s. 79–80):

- 1) missä määrin yhtiö omistaa pysyviä omistusoikeudellisia (O) (=ownership) etuja verrattuna muiden maiden yrityksiin tietyillä markkinoilla, joita se palvelee tai aikoo palvella. Nämä O -edut ilmenevät yleensä aineettoman omaisuuden etuoikeutettuna omistuksena sekä rajoja ylittävien lisäarvotoimintojen yhteishallinnan etuina.

Kun ehto 1) on toteutunut, niin

- 2) missä määrin yhtiö näkee hyödyllisenä olemassa olevien O -etujensa vahvistamisen verrattuna O -etujensa tai niiden käyttöoikeuden myyntiin ulkomaisille yrityksille. Tästä saatuja etuja kutsutaan markkinoiden sisäistämisen (I) (=internalization) eduiksi. Ne voivat heijastaa joko yhtiöiden suuremman järjestelyllisen tehokkuuden tai niiden kyvyn käyttää monopolivoimansa omistamiinsa yksiköihin.

Kun ehdot 1) ja 2) ovat toteutuneet, niin

- 3) missä määrin ulkomaisten yksikköjen O -etujen luonti tai käyttö palvelevat yhtiön maailmanlaajuisia tavoitteita. Markkinoiden epätäydellisyydestä johtuen maailman resurssien ja kykyjen jakelu on epätasainen, ja jotkut maat saavat paljon resursseja ja siten sijaintietuja (L) (=location) verrattuna vähäisten resurssien maihin.

Kun yrityksen OLI edut kohtaavat, niin

- 4) missä määrin yhtiö uskoo, että ulkomainen tuotanto on sopusoinnussa pitkän tähtäimen yritysstrategian kanssa.

Eklektisen paradigman yleistetty ennustus on, että mitä enemmän O -etuja tietyn maan yritykset omistavat jokaisena annettuna hetkenä verrattuna muiden maihin yrityksiin, sitä suurempi on niiden motivaatio sisäistää markkinat kuin ulkoistaa toimintojaan. Sitä useammin ne suosivat markkinoiden sisäistämisen perustamalla yksiköitä ulkomaille, ja sitä todennäköisemmin ne valitsevat ulkomaisen tuotannon. (Dunning 1996, s. 80)

Tässä työssä ollaan kiinnostuneita muutamista OLI -eduista (Dunning 1996, s. 81):

- Kiinnostavat O -edut: teknologiaan liittyvät (mm. paikalliset reseptit, paikallisjohdon kyvyt) ja elintarvikesektoreiden kilpailutilanteeseen liittyvät edut.
- Kiinnostavat L -edut: raaka-aineen saatavuuteen liittyvät, kaupan esteisiin liittyvät (mm. tuontirajoitteet), infrastruktuurin turvaamiseen liittyvät (mm. kuljetus ja

yhteydenpito) sekä panosten hintaan, laatuun ja tuottavuuteen liittyvät (mm. työvoima, energia, raaka-aineet).

- Kiinnostavat I -edut: yhtiön maineen suojauksen liittyvät, puoli- ja loppuvalmisteiden laadun suojaukseen liittyvät, hallituksen taloudelliseen interventioon liittyvät (mm. kiintiöt, tariffit, verotuskohtelut) sekä teknologian edelläkävijöihin ja myöhästelijöihin liittyvät edut.

### **3.3 Ulkomaisen tuotannon päätyypit motiivien mukaan**

John Dunning (1996, s. 56) jakaa ulkomaisen tuotannon päätyypit neljään ryhmään investoinnin päämotiivien mukaan:

- 1) resurssien etsijät
- 2) markkinoiden etsijät
- 3) tehokkuuden etsijät
- 4) strategisen omaisuuden tai kyvyn etsijät.

Yhdellä yrityksellä voi olla muutamia syitä ulkomaiselle tuotannolleen, joka voi olla puolustus kilpailijan toimia vastaan tai yrityksen oma-aloitteisen aggressiivisen strategian seuraus. Ulkomaisen tuotannon motiivit voivat myös muuttua sitä mukaan kun yritys saa enemmän kokemuksia kansainvälisenä investoijana. (Dunning 1996, s. 56–57) Seuraavaksi käsitellään ulkomaisen tuotannon motiivien pääryhmät tarkemmin.

#### **3.3.1 Resurssien etsijät**

Nämä yritykset investoivat ulkomaille saadakseen sieltä tiettyjä resursseja ja tuotannontekijöitä halvemmalla kuin kotimaasta. Etsittäviä resursseja voidaan jakaa kolmeen pääryhmään (Dunning 1996, s. 57):

- fyysisiin resursseihin
- työvoimaresursseihin
- teknologiaresursseihin.

Resursseja hakevan investoinnin tarkoituksena on parantaa etsijäyrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä niillä markkinoilla, joita se palvelee tai aikoo palvella. Yleensä resurssien

etsijän ulkomaisten tytäryhtiöiden tuotokset viedään etupäässä kehittyneiden teollisuusmaiden markkinoille. (Dunning 1996, s. 57)

Venäjän elintarviketeollisuuden tapauksessa tilanne on erilainen. Venäjällä valmistetut elintarvikkeet pääasiassa myös kulutetaan Venäjällä, ja jalostettujen elintarvikkeiden vienti IVY-maiden ulkopuolelle on melko marginaalinen.

**Fyysisten resurssien etsijöiden** päätavoitteena on kustannusten minimointi ja tuotannontekijöiden saatavuuden turvaaminen. Tuotannontekijät, joita he etsivät ovat monet mineraalit (mm. öljy, sinkki, kupari) ja maataloustuotteet (mm. kumi, tupakka, sokeri, banaanit, ananas, palmuöljy, kahvi ja tee). (Dunning 1996, s. 57)

**Työvoimaresurssien etsijät** haluavat hyödyntää kohdemaan suhteellisen halpaa kouluttamatonta tai vähän koulutettua työvoimaa. Työvoimaresurssien etsijän kotimassa on yleensä korkea reaalin työvoimakustannustaso (= real labour cost; huomioi inflaation). Nämä yritykset haluavat siirtää tuotantoaan maihin, joissa reaalin työvoimakustannustaso on matalampi kuin kotimaassaan. Ulkomaisen tytäryhtiön tarkoituksena on toimittaa runsaasti työvoimaa vaativia tuotteita tai komponentteja vientiin. (Dunning 1996, s. 57)

**Teknologiaresurssien etsijät** haluavat hankkia teknologista osaamista, liikkeenjohto- tai markkinointitietämystä ja organisatorisia kykyjä. Nämä resurssien etsijät voivat olla sekä kehittyvien että kehittyneiden maiden yritykset. Usein resurssiköyhien kehittyneiden maiden yritykset tekevät yhteistyötä resurssirikkaiden kehittyvien maiden yritysten kanssa. Siinä ensimmäiset voivat saada tarvitsemiaan resursseja ja toiset voivat saada mm. resurssien hyödyntämisteknologiaa käyttöönsä. (Dunning 1996, s. 57)

### 3.3.2 Markkinoiden etsijät

Markkinoiden etsijäyritykset investoivat tiettyyn maahan tai tietylle alueelle toimittaakseen tuotteitaan kohdemaan tai naapurimaiden markkinoille. Moni yritys ennen palveli näitä markkinoita joko osittain tai kokonaan viennin avulla. Kun vientivaihtoehto syystä tai toisesta muuttui epäedulliseksi (esimerkiksi tullitariffi tai muita hintaa nostavia tekijöitä,

Venäjän tapauksessa myös devalvaatio) tai kohdemaiden markkinat kasvoivat riittävästi, yrityksessä päätettiin perustaa tuotantoyksikkö alueelle. Markkinoiden etsijöiden investoinnin syinä voivat olla (Dunning 1996, s. 58):

- kohdemaan markkinoiden koko ja kehitysnäkymät
- asiakkaiden/ toimittajien laajeneminen ulkomaille
- tarve sopeuttaa tuotteita
- kustannussäästöt
- läsnäolo tärkeillä markkinoilla ennen kilpailijoita tai kilpailijoiden jälkeen.

Suuren osan Venäjän elintarviketeollisuuden suorista ulkomaisista investoinneista ovat tehneet markkinoiden etsijät. Kuitenkin samaan aikaan on ollut muitakin tärkeitä syitä, jotka markkinoiden ohella olivat ratkaisevia suorien ulkomaisten investointien käynnistämiseksi.

**Kohdemaan markkinoiden koko ja kehitysnäkymät** ovat markkinahakuisen investoinnin pääsyitä. Markkinoiden etsijät voivat investoida ulkomaille puolustaakseen asemansa nykyisillä markkinoilla tai valloittaakseen uusia markkinoita. (Dunning 1996, s. 58)

Venäjän elintarvikemarkkinoiden koko ja varsinkin potentiaali ovat olleet vakuuttavat, vaikka väestön tulojakauma on vinoutunut 1990-luvun aikana ja tulotaso on ollut keskimäärin vaatimaton. Kuitenkin virallisten tilastojen mukaan elintaso parani huomattavasti varsinkin vuosina 1999–2003.

Kasvun taustalla oli mm. öljyhintojen nousu ja siitä johtuva öljytuotteiden vientitulojen kasvu. Osa vientituloista muuttui maksukykyiseksi sisäiseksi kysynnäksi. Kasvava sisäinen kysyntä mahdollisti tuotannon kasvattamisen mm. elintarvikealalla, mikä paransi elintarvikeyritysten taloudellista tilannetta ja johti reaalityulojen nousuun myös tämän alan työntekijöiden keskuudessa. Tämä taas lisäsi sisäistä kysyntää. (Belousov A. et al. 2003, s. 3) Venäjän BKT:n kasvaessa ja väestön vähentyessä myös toinen elintaso kuvaava luku, ostovoimakorjattu BKT/ asukas, on kasvanut.



**Tärkeiden asiakkaiden tai toimittajien tuotantotoiminnan laajeneminen ulkomaille** on markkinahakuiseen investointiin toinen syy. Säilyttääkseen liikesuhteensa yritysten on seurattava päätoimittajiaan tai -asiakkaitaan ja perustettava myös omat tuotantoyksiköt ulkomaille. (Dunning 1996, s. 58)

Suurimmat monikansalliset elintarvikevalmistajat ovat usein itse muiden logistisen ketjun toimijoiden tärkeitä asiakkaita ja toimittajia. Esimerkiksi useat ulkomaiset pakkausyritykset tulivat Venäjälle ulkomaisten olut-, mehu-, maito-, vesi-, ja virvoitusjuomavalmistajien perässä. Elintarvikesektorista riippuen tuotteiden jakelutiet vaihtelevat toreista hypermarketteihin. Venäjän elintarviketeollisuuden tuotteita myydään enenevässä määrin vähittäiskauppatietojen kautta. Toistaiseksi Venäjällä toimii vain muutamia kansainvälisiä kauppatietoja, jotka voisivat olla Venäjällä toimivien ulkomaisten valmistajien vartenotettavina liikekumppaneina. Tosin, paikallisesti valmistavat ulkomaiset yhtiöt tekevät tiivistä yhteistyötä myös paikallisten vähittäiskauppatietojen ja muiden myyntipisteiden kanssa.

**Tarve sopeuttaa tuotteita** paikalliseen kulttuuriin, kuluttajien tarpeisiin sekä paikallisiin resursseihin ja kykyihin on seuraava syy markkinahakuiseen investointiin. Ilman tutustumista kohdemaan kieleen, liiketoimintatapoihin, lain vaatimukseen ja markkinoinnin menettelytapoihin ulkomainen investoijayritys pärjää huonosti kilpailussa paikallisten yritysten kanssa useilla kuluttajajyödykesektoreilla, esimerkiksi elintarvike-, kodinkone- tai kuluttajaelektroniikka-alalla. (Dunning 1996, s. 58)

Tutkittavilla Venäjän elintarviketeollisuuden sektoreilla monet ulkomaiset yritykset kehittivät Venäjää varten omia elintarvikkeita, joita mainostetaan venäläisinä tuotteina. Varsinkin vuoden 1998 pankkikriisin jälkeen kotimaisten tuotemerkkien suosio ja menekki oli monissa elintarvikeryhmissä parempi kuin ulkomaisten tuotemerkkien. Tämä selittyy mm. paikallisesti valmistettujen kotimaisten tuotemerkkien halvemmalla hinnalla. Kun yleinen hintataso laski, ulkomaisten tuotemerkkien hintaa ei voinut paljon pienentää, koska kuluttajien silmissä ulkomaisten tuotemerkkien arvo olisi voinut kärsiä siitä (Informkonditer 2004). Kotimaisten tuotemerkkien lanseeraus oli useiden ulkomaisten investoijien strategia, joilla he tulivat kansanläheisiin halvempiin tuotesegmentteihin vaarantamatta ulkomaisten tuotemerkkiensä mainetta.

**Kustannussäästöt** eli tuotteiden pienempi valmistus- ja kuljetuskustannus paikallisesta tai naapurimaan tehtaasta verrattuna kauempaa tuotuihin valmisteisiin voi olla hyvänä syynä paikalliseen valmistukseen. Tämän syyn nojalla päätös oman tuotantolaitoksen pystyttämistä ulkomaille riippuu vahvasti teollisuudenalasta ja kohdemaasta. (Dunning 1996, s. 58)

Tuotantolaitoksissa, jotka sijaitsevat suurten kulutuskeskusten läheisyydessä, todennäköisesti tehdään tuotteita, joiden kuljetuskustannusten osuus loppuhinnasta on suhteellisen suuri ja joita voidaan valmistaa edullisesti pienissä erissä (Dunning 1996, s. 58). Suurin osa peruselintarvikkeita ja edullisia ylellisyyselintarvikkeita kuuluu näiden tuotteiden joukkoon. Vastaavasti, niitä tuotteita, joiden kuljetuskustannusten osuus loppuhinnasta on pieni ja joita kannattaa valmistaa vain suurissa erissä, todennäköisesti tuodaan yrityksen muilta tehtailta (Dunning 1996, s. 58). Kalliit peruselintarvikkeet ja useimmat ylellisyyselintarvikkeet kuuluvat tähän joukkoon.

Kaukana suurista kulutuskeskuksista sijaitsevien maiden yritykset todennäköisemmin osallistuvat markkinoiden etsintään kuin yritykset näiden kulutuskeskusten lähinaapurissa sijaitsevista maista. (Dunning 1996, s. 58) Uuden Venäjän suurimmat suorat investoijat vuoden 2003 loppuun mennessä olivatkin Kypros (\$ 5037 milj.), USA (\$ 4297 milj.), Iso-Britannia (\$ 2828 milj.), Hollanti (\$ 2796 milj.), Saksa (\$ 2542 milj.), Japani (\$ 1353 milj.), Sveitsi (\$ 822 milj.), Neitsytsaaret (\$ 718 milj.), Ranska (\$ 311 milj.) ja Luxemburg (\$ 222 milj.) (Goskomstat 2004a). Ne kaikki sijaitsevat suhteellisen kaukana Venäjän Euroopan puoleisesta osasta, jossa ovat Venäjän suurimmat kulutuskeskukset. Kyproksen, Neitsytsaarten ja Luxemburgin investoinnit johtunevat sinne Venäjältä paenneen pääoman palautumisesta takaisin Venäjälle.

Vuosina 1995–2004 Suomen ja Venäjän raja oli pisin Venäjän ja vanhan EY:n (15 valtiota) välinen raja. Kuitenkin vain harva suomalainen elintarvikeyritys on tehnyt suoria ulkomaisia investointeja Venäjälle. Alun perin suomalais-ruotsalainen BBH, suomalaiset Sinebrychoff, Fazer ja Raisio ovat poikkeuksia tästä ”säännöstä”. Sen sijaan suomalaiset elintarvikeyritykset ovat olleet ahkeria viejiä Venäjälle. Näistä mainittakoon Valio, joka vei Venäjälle mm. Viola -sulatejuustoja jo Neuvostoliiton aikoina (Temkin 2004).

Kuitenkin viime aikoina useat suuret suomalaiset elintarvikevalmistajat ja elintarvikeviejät kertoivat aikomuksistaan perustaa Venäjälle omat tuotantoyksiköt joko ostamalla paikallisia tehtaita tai rakentamalla uusia tuotantolaitoksia.

Joissain tapauksissa hallituksen säädökset, tuontirajoitteet tai strateginen kauppapolitiikka voivat pakottaa yritykset siirtämään tuotantoyksiköitään (Dunning 1996, s. 58). Kohdemaan hallituksen investointeja tukevat toimet ovat tärkeimpiä yksittäisiä syitä markkinoita etsivälle investoinnille. Perinteiset kohdemaan hallituksen keinot ovat mm. tuontitullit ja tuontikiintiöt. Myös Venäjä asetti korkeita tuontitulleja useille jalostetuille elintarvikkeille (mm. oluelle, suklaalle, pakatulle pikakahville).

Hallitus voi myös yrittää houkutella kansainvälisiä investoijia maahansa myöntämällä niille etuuksia, alkaen verohelpotuksista ja edullisista tuontikiintiöistä ja päätyen työvoimakustannusten ja lainojen subventointiin. (Dunning 1996, s. 59). Muutamat Venäjän alueet tarjoavat investoijille erilaisia vapautuksia. Esimerkiksi Leningradin alue on tarjonnut investoijille vapautuksen tuloveron, omaisuusveron ja tieveron maksuista alueelliseen budjettiin tehdasprojektin takaisinmaksuajaksi (Jevstignejeva 2000b).

**Läsnäolo tärkeillä markkinoilla ennen kilpailijoita tai kilpailijoiden jälkeen,** on viimeisenä pääsyynä markkinoita etsivään investointiin. Se tarkoittaa, että monikansallinen yritys pitää tärkeänä strategian osana fyysisen läsnäolonsa suurilla ja kehittyvillä markkinoilla, joilla kilpailijatkin ovat läsnä tai jonne kilpailijatkin ovat tulossa. Markkinoita etsivät investoinnit voivat olla tyypiltään joko puolustautuvat tai aggressiiviset. Suuri osa 'seuraa johtavaa kilpailijaa' (=follow my leader) ja 'seuraa muita' (=band-wagon) -investointityyppisiä ovat puolustautuvia investointeja. Aggressiivisen investoinnin tarkoituksena on parantaa yrityksen maailmanlaajuista asemaa investoimalla kehittyville markkinoille ennen kilpailijoita. (Dunning 1996, s. 58–59)

Coca-Cola ja PepsiCo tarkkailevat toistensa toimintaa. Koska PepsiCo:lla oli ennestään pullotustoimintaa Neuvostoliitossa, niin markkinoiden avauduttua 1990-luvun alussa Coca-Colakin kiirehtii mukaan. Myös monet Venäjän panimosektorin ulkomaiset toimijat ovat tulleet Venäjälle kilpailijoitaan seuraten. Vasta 1990-luvun alussa perustetut BBH, SUN Brewing ja Bravo International tulivat Venäjän panimoteollisuuden hyvissä ajoin ennen

maailman panimoteollisuuden markkinajohtajia. Panimoteollisuuden monikansalliset gigantit tulivat Venäjälle vasta vuoden 1998 ruplakriisin jälkeen. Vuonna 1999 Venäjälle tulivat Interbrew (Belgia), SABMiller (Etelä-Afrikka/USA) ja Efes (Turkki). Vuonna 2002 Venäjälle tuli Heineken (Hollanti). Venäjän konditoriateollisuuden suklaavalmistajat, Nestlé (Sveitsi), Mars (USA), Cadbury Schweppes (UK) ja Stollwerck (Saksa), aloittivat paikallista valmistustoimintaa Venäjällä vuosina 1995, 1996, 1997 ja 1997. Myös Kraft Foods (USA) yritti tulla mukaan 1990-luvun puolivälissä. Kuitenkin Kraftin vuonna 1995 ostama venäläinen konditoriatehdas ei tuottanut, ja Kraft myi sen vuoden 1998 ruplakriisin jälkeen. Vuonna 2001 Kraft otti revanssin ja osti Stollwerckin Venäjän toiminnot. Myös pakattujen keksien valmistajat Danone (Ranska) ja Harry's (Ranska, tuotemerkki Dan Cake) aloittivat paikallisen valmistuksen vuosina 1994 ja 1998.

Markkinoita etsivät monikansalliset yritykset pitävät ulkomaisia tehtaitaan itsenäisinä tuotantoyksiköinä, joissa tehdään tuotteita alusta loppuun. Näitä tytäryhtiöitä ei pidetä yrityksen maailmanlaajuisen verkoston tai tuontitoiminnan osana (kuten esimerkiksi kokoonpanotehtaita, jotka käyttävät muualta tuotuja komponentteja). Kuitenkin nämä yrityksen itsenäiset ulkomaiset tuotantoyksiköt pystyvät parhaiten ja nopeimmin sopeuttamaan tuotantoaan ja tuotteitaan kohdemaan markkinoiden tarpeisiin ja vaatimuksiin. Yleensä niissä tuotetaan samoja tuotteita kuin emoyhtiössä, mutta niiden tuotevalikoima on usein suppeampi kuin emoyhtiön tehtailla. Lähes kaikki tuotteet myydään valmistusmaassa tai viedään naapurimaihin. (Dunning 1996, s. 59)

Venäjällä monien ulkomaisten elintarvikeyritysten tytäryhtiöt ovat suhteellisen itsenäisiä, vaikka useat niistä joutuvatkin tuomaan osan raaka-aineistaan ulkomailta. Kuitenkin ajan mittaan monet ulkomaisten elintarvikeyritysten tytäryhtiöt Venäjällä aikovat täysin siirtyä paikallisten raaka-aineiden ja materiaalien käyttöön. Toistaiseksi ulkomaisten yritysten Venäläisissä tytäryhtiöissä valmistettuja elintarvikkeita viedään ulkomaille vain rajoitettuja määriä, joista suurin osa päättyy IVY-maihin. Venäjän elintarviketeollisuudessa toimivien ulkomaisten valmistajien tuotevalikoimasta löytyy myös paljon paikallisia tuotemerkkejä, joita ei valmisteta eikä kuluteta Venäjän ulkopuolella.

### 3.3.3 Tehokkuuden etsijät

Tehokkuuden etsijöiden suorat ulkomaiset investoinnit tähtäävät aiemmin luodun, resursseja tai markkinoita etsivän, investoinnin rakenteen rationalisointiin sillä tavalla, että investoiva yritys voisi hyötyä yhteishallinnosta tai maantieteellisesti hajautetuista toiminnoista. Tehokkuuden etsijät haluavat hyötyä erilaisista kulttuureista, tuotannontekijöiden kustannuksista ja markkinoiden rakenteista keskittämällä tuotantoaan vain muutamaiin paikkoihin ja palvelemalla niistä käsin kaikki yrityksen markkinat. Tehokkuuteen tähtäävät ulkomaiset investoinnit tarvitsevat toteutuakseen kehittyneitä ja avoimia, monia maita sisältäviä, monikansallisia markkinoita. Tämä on syynä rationalisointia hakevan investoinnin yleisyydestä maantieteellisesti yhdistetyillä markkinoilla. (Dunning 1996, s. 59) Tehokkuutta etsivät suorat ulkomaiset investoinnit voivat olla kahdentyyppiset:

- tuotannontekijöiden saatavuus- ja kustannuseroja hyödyntävät
- talousrakenteilta ja tulotasoilta samankaltaisten maiden välillä tapahtuvat.

Ensimmäisen päätyypin yritys haluaa **hyödyntää perinteisten tuotannontekijöiden saatavuus- ja kustannuseroja eri maiden välillä**. Tämä selittää sekä kehittyneissä että kehittyvissä maissa tuotantoa pitävien monikansallisten yhtiöiden henkilöstön työnjakoa, jossa pääomavaltaiset, teknologia- ja tietopainotteiset lisäarvoa tuottavat toiminnot ovat keskittyneet ensiksi mainittuihin ja työvoima- sekä raaka-ainepainotteiset toiminnot – viimeksi mainittuihin maihin. (Dunning 1996, s. 60)

Venäjän elintarviketeollisuus on parhaimmillaan korkeasti automatisoitu, mutta raaka-aineilla on edelleen suuri osuus kokonaiskustannuksista. Venäjän meijeri-, jauhokonditoria- ja panimoteollisuudessa toimivien elintarvikeyritysten raaka-aineiden osuus kokonaiskustannuksista vuosina 2003–2004 on ollut 45–80 % (Danone.ru 2004c, s. 8; WBD.ru 2004b; WBD.ru 2004h; Bolshevik 2004b; Jarpivo 2004d; Seregin 2003). Kuitenkin lähes kaikki Venäjällä valmistettavat tuotteet myös kulutetaan Venäjällä, koska Venäjän elintarvikemarkkinat ovat itsessään niin suuret, että paikan päällä valmistettaville tuotteille toistaiseksi riittää paikallista kysyntää. Myös Länsi-Euroopan hitaasti kasvavilla elintarvikemarkkinoilla kilpailu on niin kova, että Venäjällä valmistettujen elintarvikkeiden vienti Eurooppaan vaatisi yrityksiltä reilusti lisää investointeja mm.

tuotteiden markkinointiin. Tästä johtuen tuotannontekijöiden saatavuus- ja kustannuseroja hyödyntävät tehokkuusinvestoinnit eivät sovi Venäjän tilanteeseen.

Toisentyyppinen tehokkuutta etsivä suora ulkomainen investointi tapahtuu **niiden maiden välillä, joissa on lähes samanlaiset talousrakenteet ja tulotasot**. Tämä tehokkuutta hakeva investoija voi hyötyä suurtuotannon ja suurempien mahdollisuuksien eduista, kuluttajien erilaisista makutottumuksista ja erilaisista markkinoiden tarjontamahdollisuuksista eli markkinamekanismien toimivuudesta. Tässä yrityksen osaaminen ja kyvykkyydet, yritystoimintaa tukevien teollisten toimittajien saatavuus ja laatu, paikallisen kilpailun ominaisuudet, kuluttajakäynnän rakenne sekä hallituksen harjoittamat makro- ja mikropolitiikat ovat tärkeässä asemassa. (Dunning 1996, s. 60)

Suuri osa merkittävistä Venäjällä toimivista ulkomaisista investoijista tulevat kehittyneen markkinatalouden maista. 1990-luvulla Venäjän markkinatalous on ollut vasta muodostumassa. Tämän takia Venäjän talousrakenne oli erilainen kuin useiden investoijien kotimaissa. Myös tulonjako Venäjällä oli hyvin vinoutunut ja keskimääräiset tulot olivat alhaiset. Esimerkiksi vuonna 2002 keskimääräiset tulot olivat n. \$ 110/asukas (Goskomstat 2003 via Berezin 2003). Myös Venäjän ostovoimakorjattu bruttokansantuote asukasta kohti on vain kolmannes Länsi-Euroopan maiden arvosta ja vajaa neljännes USA:n arvosta (taulukko 6).

**Taulukko 6. Venäjän ja sen tärkeimpien suorien ulkomaisten investointien maiden BKT/asukas (PPP) ja väestön köyhimmän 20 %:n osuus maiden kokonaistuloista.** <sup>(a)</sup>

Investointimaa (FDI -sijoitus 2003) <sup>(b)</sup>	BKT/asukas (PPP), 2002 [\$]	BKT/asukas (PPP) 2002, % Venäjän tasosta	Väestön köyhimmän 20 %:n osuus maan tuloista [%]
USA (2)	35 060	448	5,2
Englanti (3)	25 870	331	6,1
Hollanti (4)	27 470	351	7,3
Saksa (5)	26 220	335	5,7
Japani (6)	26 070	333	10,6
Sveitsi (7)	31 250	400	6,9
Ranska (9)	26 180	335	7,2
<b>Venäjä</b> <sup>(c)</sup>	<b>7 820</b>	<b>100</b>	<b>5,6</b>

<sup>(a)</sup> Lähde: IBRD 2003, s. 252–255.

<sup>(b)</sup> Lähde: Goskomstat 2004a. Kypros (1), Neitsytsaaret (8) ja Luxemburg (10) on jätetty pois, koska suotuisan verokohtelun ansiosta niitä käytettiin mm. Venäjältä paenneen pääoman kotiuttamiseen.

<sup>(c)</sup> Väestön köyhimmän 20 % osuus tuloista: Federal Service of State Statistics 2004, s. 109.

Venäjän talousrakenne ja tulojako eivät olleet samankaltaisia tärkeimpien investointimaiden kanssa, joten tämän tyyppiset tehokkuuden etsijät, jotka investoivat samojen talousrakenteiden ja tulotasojen maihin eivät olleet tärkeitä investoijatyyppisiä Venäjällä.

### 3.3.4 Strategisen omaisuuden tai kyvykkyyden etsijät

Strategisen omaisuuden etsijät yleensä ostavat kohdemaan yrityksiä, auttaakseen toteuttamaan yhtiön pitkän tähtäimen tavoitteita, erityisesti kansainvälisen kilpailuaseman säilyttämistä tai parantamista. Näiden investoijien joukossa ovat sekä yhtenevän kansainvälisen strategian toteuttavia kokeneita monikansallisia yhtiöitä että suoran ulkomaisen investoinnin ensikertalaisia, jotka haluavat asettua tuntemattomille markkinoille ostamalla kohdemarkkinoilla jo toimivia kilpailukykyisiä ja kehityskelpoisia yrityksiä. (Dunning 1996, s. 60)

Strategisen omaisuuden etsijöiden pääsytyt:

- sopivien yritysten hankinta
- yrityksen omaisuuden uudelleenjärjestely
- yhteisomistuksen ja hajauttamisen etujen hyödyntäminen
- yhdenmukaistettujen toimintojen ja kyvykkyyksien etujen hyödyntäminen.

Venäjän elintarviketeollisuuden suorien ulkomaisten investoijien joukossa on ollut eritasoisia toimijoita. Esimerkiksi Venäjän panimoteollisuuden nuorimmat tekijät olivat BBH ja SUN Interbrew, joita on perustettu 1990 luvun alussa. Pohjoismaiset olutvalmistajat Hartwall ja Pripps perustivat BBH:n vuonna 1991. Venäjälle BBH tuli vuonna 1993. Sun Brewingin (vuodesta 1999 Sun Interbrew) perusti intialainen investointiyhtiö Sun Group, jossa tiedettiin paljon liiketoiminnasta Venäjällä, mutta ei mitään oluen valmistuksesta (Vodka 1999, s. 72–73). Toisaalta myös sellaiset maailman suurimmat olutvalmistajat kuten SABMiller, Heineken ja Interbrew investoivat Venäjälle. Poikkeuksena BBH:sta ja Sun Brewingista ne aloittivat paikallisen tuotannon suhteellisen myöhään, vasta vuoden 1998 finanssikriisin jälkeen.

Yhtenä strategisen omaisuuden etsinnän motiivina on **hankkia yhtiön omaisuuteen niitä kohdemaan yrityksiä, joiden uskotaan ylläpitävän tai parantavan yhtiön kansainvälistä kilpailukykyä tai heikentävän kilpailijoiden kilpailukykyä.** Kohdemaasta saatavilla kustannuseduilla tai markkinointieduilla on vähemmän merkitystä investoinnin motiiveina, mutta ne voivat joskus olla tärkeitä. (Dunning 1996, s. 60)

Strategiset ja tehokkuusinvestoinnit usein tehdään samanaikaisesti, kun **yritykset järjestävät omaisuuttaan uudelleen**, jotta se paremmin vastaisi yrityksen tavoitteita. (Dunning 1996, s. 60). Esimerkiksi yritykset myyvät joitain ulkomaisia tytäryhtiöitään ja samaan aikaan ostavat ulkomailta lisää ydinliiketoimintaansa liittyviä yrityksiä. (Dunning 1996, s. 65)

Tehokkuuden etsijän tavoin strategisen omaisuuden hankkija haluaa hyödyntää **yhteisomistuksen sekä toimintojen ja kyvykkyyksien (=capabilities) hajauttamisen tuomia etuja tai yhdenmukaistettujen toimintojen ja kyvykkyyksien tuomia etuja** monenlaisissa taloudellisesti kannattavissa ja potentiaalisissa ympäristöissä. Yritysten saamat edut liittyvät epätäydellisyyksiin tuotemarkkinoilla, joilla yritys toimii, ja yritysten mahdollisuuksiin hyödyntää tai lisätä näitä epätäydellisyyksiä. (Dunning 1996, s. 60)

Dunningin mukaan, investoinnin luonne – suora tai epäsuora – ei riipu pelkästään omistusosuudesta (10–25 % on suoran ja epäsuoran ulkomaisen investoinnin raja-alue) vaan myös omistajayrityksen tavoitteista. Kun yrityksen osakkeita ostetaan spekulatio- tai ansaintarkoituksessa, kyseessä on todennäköisesti portfolioinvestointi riippumatta omistusosuudesta. Vastaavasti, kun tarkoituksena on luovuttaa yritykselle uusia resursseja ja liikkeenjohtokykyjä tai hankkia uutta omaisuutta parantaakseen investoijan tuloksen, niin kyseessä on todennäköisesti suora investointi. (Dunning 1996, s. 62) Luostarisen et al. mukaan, monissa maissa vähintään 10 %:n omistusosuuden ostoa pidetään suorana investointina (Luostarinen et. al. 1993, s.158). Myös Goskomstatin mukaan suorat ulkomaiset investoinnit ovat kyseessä kun ostaja hankkii vähintään 10 % kohdeyrityksen osakepääomasta tai omaisuudesta (Goskomstat 2001, s. 580).

Joskus strategisen omaisuuden hankkija voi olla investointiyhtiö, jonka päätavoitteena on hallita eri valuutoissa olevaa rahallista pääomaa. Vaikka investointiyhtiölle kuuluisi suurin



osa investointikohteen osakkeista ja sillä olisi päätösvalta ostetussa yrityksessä, sitä pidetään etupäässä portfolioinvestoijana. (Dunning 1996, s. 60) Kuitenkin Venäjän virallisissa tilastoissa se näkyy suorana ulkomaisena investointina, jos kohdeyrityksestä ostettu osuus on vähintään edellä mainitut 10 %.

Seuraavaksi ovat strategisen omaisuuden hakevan, suoran ulkomaisen investoinnin esimerkit Venäjältä. Näiden investointien tavoitteena on turvata tai edistää investoivan yrityksen pitkän tähtäimen kilpailuasemaa. Strategisen omaisuuden hakeva yritys voi (Dunning 1996, s. 60–61):

- 1) *osallistua yritysostoihin ja pääomapohjaisiin yhteisyrityksiin, joiden tarkoituksena on sulkea pois kilpailijalta saman mahdollisuuden.* Esimerkkeinä ovat Nestlé, joka osti Rossijan (suklaa), ja Kraft, joka osti Stollwerckin (suklaa). BBH, joka osti Baltikan (olut), ja Danone, joka osti Bolshevikin (konditoria). Nämä ulkomaiset yritykset ovat hankkineet elintarvikesektoreiden parhaita saatavissa olevia yrityksiä.
- 2) *sulautua kilpailevaan ulkomaiseen yritykseen parantaakseen molempien mahdollisuuksia vahvempaa kilpailijaa vastaan käydyssä taloudellisessa taistelussa.* Esimerkiksi vuonna 1999 Sun Brewing ja Interbrew yhdistivät toimintonsa Venäjällä ja Ukrainassa perustamalla Sun Interbrew -yhteisyrityksen (olut). Toisena esimerkkinä on Cadbury Schweppesin ja Dandyn Venäjän toimintojen yhdistäminen Dirol-Cadburyksi (konditoria).
- 3) *hankkia omistukseensa logistiikka- ja myyntiyhtiöitä, hoitaakseen paremmin omien tuotemerkkien ja tuotteiden myynninedistämistä.* Esimerkiksi vuonna 1992 Danone perusti jogurttikaupan Moskovaan (jogurtti). Nestlé osti Clear Waterin, jolla oli hyvin kehittynyt pulloitetun veden jakelujärjestelmä Venäjällä (vesi). Interbrew osti moskovalaisen Klin -panimon, koska sillä oli mm. laaja jakeluverkosto (olut).

### 3.3.5 Ulkomaisen tuotannon päätyypit ja niiden tärkeimmät tekijät Venäjällä

Venäjän elintarviketeollisuuteen sopivat ulkomaisen tuotannon tyypit ja motiivit ovat kuvassa 13. Venäjällä markkinoiden ja strategisen omaisuuden etsijät olivat yleisimpiä.

<p><b>1) Resurssien etsijät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fyysiset resurssit</li> <li>- työvoimaresurssit</li> <li>- teknologiaresurssit</li> </ul>	<p><b>2) Markkinoiden etsijät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kohdemaan markkinoiden koko ja kehitysnäkymät</li> <li>- tuotteiden sopeuttaminen</li> <li>- kustannussäästöt</li> <li>- seuraa kilpailijoita / ehdi ennen kilpailijoita</li> </ul>
<p><b>3) Tehokkuuden etsijät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tuotannontekijöiden saatavuus-/kustannuserot</li> <li>- talousrakenne ja tulotaso, samat:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1)kuluttajien makutottumukset</li> <li>2)markkinamekanismien toimivuus</li> </ol> </li> </ul>	<p><b>4) Strategisen omaisuuden/kyvyn etsijät:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sopivien yritysten hankinta</li> <li>- omaisuuden uudelleenjärjestely</li> <li>- yhteisöomistuksen hyödyntäminen</li> </ul>

**Kuva 13. Ulkomaisten investoijien tyypit ja motiivit Venäjän elintarviketeollisuudessa.**

Dunning yhdisti motiivien mukaiset kansainvälisen tuotannon tyypit eklektisen paradigman tekijöihin ja laittoi niitä matriisiin muotoon. Taulukkoon 7. on poimittu kaksi elintarviketeollisuudessa tärkeää kansainvälisen tuotannon päätyyppiä ja niiden päätekijöitä. Venäjän elintarviketeollisuuteen sopivat tekijät ovat korostettuina.

Taulukko 7. Kansainvälisen tuotannon tyypit: tärkeimmät tekijät.<sup>19</sup>

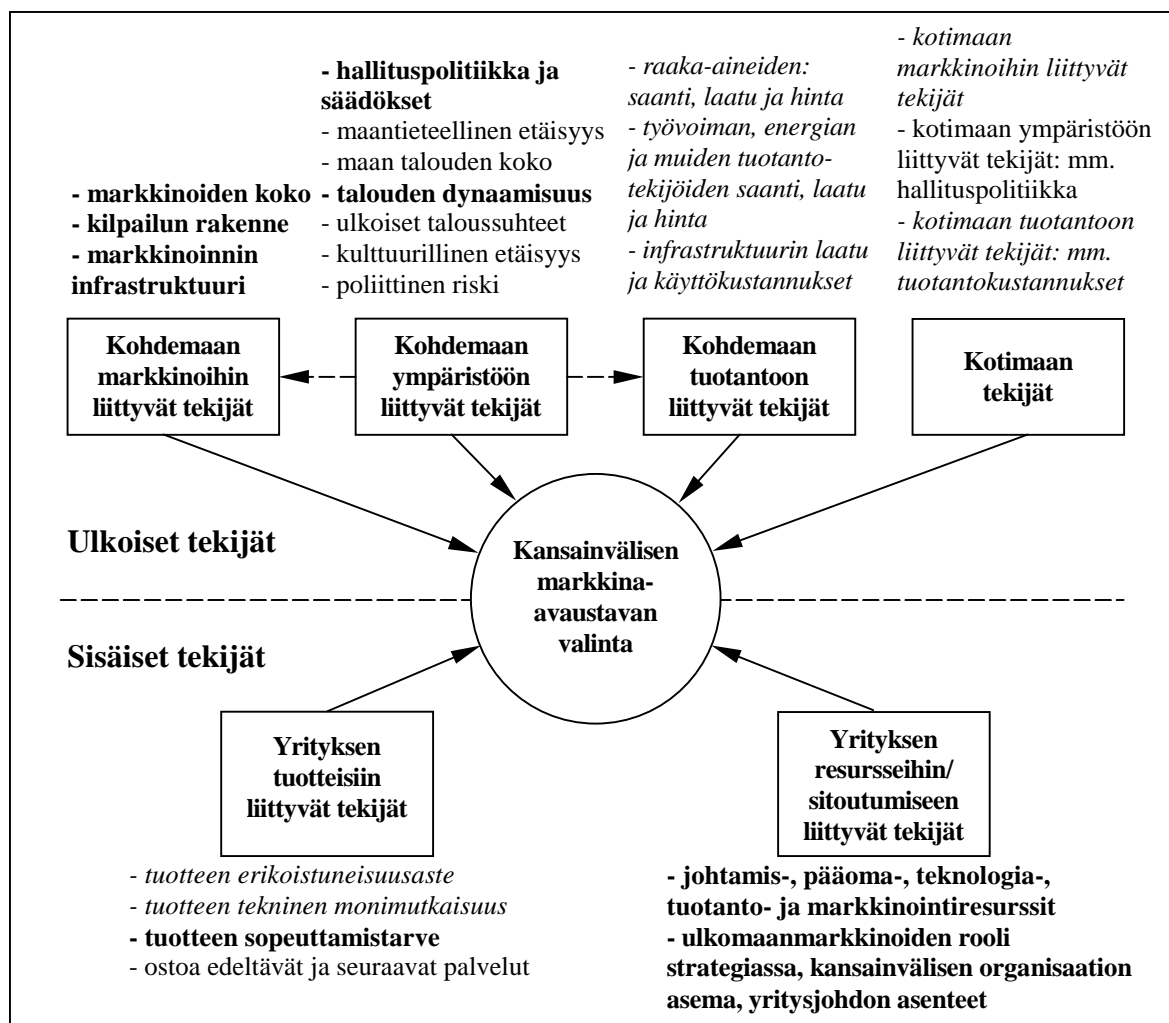
Kansainvälisen tuotannon tyypit	(O) Omistusoikeudelliset edut ("Miksi" toimitaan)	(L) Sijaintiedut ("Missä" toimitaan)	(I) Sisäistämisen edut ("Miten" toimitaan)	Monikansallisten yhtiöiden strategisia tavoitteita	Toiminnan kuvaus
Markkinoiden etsijät	Pääoma, teknologia, tieto, johtamisen ja organisoinnin taidot; ylimääräinen tuotekehitys- ja muu kapasiteetti; suurtuotannon edut; kyky aikaansaada tuotemerkkiuskollisuutta	Materiaali- ja työvoimakustannukset; markkinoiden koko ja luonne; hallituksen politiikka (esimerkiksi tuonti-Rajoituksiin ja investoinnin houkuttelevuuteen liittyvä)	Halu pienentää siirtojen ja tiedonhankinnan kustannuksia, ostajien epätietoisuutta tai Epävarmuutta; suojataan omistusoikeudet	Säilyttää asemaansa olemassa olevilla markkinoilla, vastata kilpailijoiden toimiin; estää potentiaalisia tulokkaita pääsemästä uusille markkinoille	Tietokoneet, lääkkeet, moottoriajoneuvot, tupakka, jalostettu ruoka, lentoyhtiöiden palvelut
Strategisten etuisuuksien etsijät	mikä tahansa yllä mainituista, joka tarjoaa synergiaetuja olemassa olevien etuisuuksien kanssa	Mikä tahansa yllä mainituista, joka tarjoaa teknologia-, markkina- tai muita yritykseltä vielä puuttuvia etuja	Yhteishallinnon edut; parantuneet kilpailu- tai strategiset edut; vähentää tai hajauttaa riskit	Vahvistaa maailmanlaajuisia innovatiivisuutta tai tuotannon kilpailukykyä; avata uusia tuotelinjoja tai markkinoita	Teollisuuden alat, joiden kiinteiden ja kokonaiskustannusten suhde on suuri ja jotka tarjoavat merkittäviä suur- tuotannon tai synergian etuja

Venäjän elintarviketeollisuudessa yleisimmät ulkomaisen tuotannon tyypit ovat markkinoiden etsijät ja strategisen omaisuuden / kyvyn etsijät. Markkinoiden vetovoima on kuluttajahyödykkeiden valmistajalle hyvä yksittäinen syy mennä kyseisille markkinoille, riippumatta yrityksen kotimaan markkinakoosta tai itse yrityksen koosta. Elintarviketeollisuudessa markkinoiden vetovoima vielä korostuu. John Dunning (1996, s. 83) mainitsee elintarvikejalostusta esimerkkinä toiminnasta, jota tyypilliset monikansalliset markkinoiden etsijät harjoittavat. Myös sisäistämisen eduilla on ollut suuri vaikutus suoran investoinnin valintaan muiden markkina-avaustapojen joukosta. Usein yritysostoilla tai rakentamalla omia tehtaita Venäjälle on pyritty mm. suojaamaan yhtiöiden omistusoikeudet ja tuotemerkit, sekä säästämään kuljetus- ja valmistuskustannuksissa ja nopeasti valtaamaan markkinaosuuksia kohdemarkkinoilta.

<sup>19</sup> Lähde: Dunning 1996, s. 82-83.

### 3.4 Markkina-avaustavan valintaan vaikuttavat tekijät

Yrityksen tietylle tuote-kohdemaayhdistelmälle tehty markkina-avaustavan valinta on monien, usein ristiriidassa olevien, voimien nettotulos. Nämä voimat voidaan jakaa ulkoisiin ja (yrityksen) sisäisiin tekijöihin (kuva 14). Kuvassa 14. tuotteilla tarkoitetaan yrityksen tuottamia ydinhyödykkeitä tai ydinpalveluita.



**Kuva 14. Markkina-avaustavan valintaan vaikuttavat tekijät (Tärkeät tekijät korostettuna ja vain mainitut tekijät kursivoituina).<sup>20</sup>**

Seuraavaksi kuvataan eri tekijöiden mahdollisia vaikutuksia markkina-avaustavan valintaan. Lopullinen päätös on kompromissi kaikkien käsiteltävien tekijöiden välillä,

<sup>20</sup> Mukailleen lähde: Root 1994, s. 8-15.

joskin yrityksen tilanteen ja strategian mukaan toista tekijää voidaan painottaa enemmän kuin toista.

### 3.4.1 Ulkoiset tekijät

Ulkoisten tekijöiden vaikutukset voivat joko vahvistaa tai heikentää tietyn markkina-avaustavan valintamahdollisuutta, koska yleensä mikään yksittäinen tekijä ei ole ratkaiseva yrityksen lopullisen markkina-avaustavan valinnassa. (Root 1994, s. 8). Ulkoiset tekijät voidaan jakaa seuraaviin tekijöihin:

- kohdemaan markkinoihin liittyviin
- kohdemaan ympäristöön liittyviin
- kohdemaan tuotantoon liittyviin
- kotimaan markkinoiden, ympäristön ja tuotantoon liittyviin.

Ensimmäinen **kohdemaan markkinoihin** liittyvä tekijä on *kohdemarkkinoiden nykyinen ja ennustettu koko*. Pienet markkinat suosivat markkina-avaustapoja, joilla pienin kannattava myyntivolyymi (=breakeven sales volumes) on alhainen (epäsuora vienti, suora vienti agentin tai jälleenmyyjän kautta, lisensiointi ja muutamat sopimusjärjestelyt). Vastaavasti, suuren myyntipotentiaalin omaavat markkinat suosivat markkina-avaustapoja, joilla pienin kannattava myyntivolyymi on korkea (suora vienti ulkomaisen edustuston tai tytäryhtiön kautta ja pääomainvestointi paikalliseen tuotantoon). (Root 1994, s. 8) Viimeinen pätee Venäjän kohdalla. Jos tuotteen päämarkkinat sijaitsevat kohdemaassa voi olla järkevää rakentaa lisäkapasiteettia kohdemaahan sen sijaan, että lisäisi tuotantoa kotimaassa (Luostarinen et al. 1993, s. 176).

Toinen kohdemaan markkinoiden tekijä on *markkinoiden kilpailurakenne*. Markkinat voivat olla atomaariset (paljon pieniä ei-hallitsevia kilpailijoita), oligopoliset (muutamia hallitsevia kilpailijaa) tai monopolistiset (yksi yritys). Atomaariset markkinat yleensä suosivat vientiä enemmän kuin oligopoliset tai monopolistiset markkinat. 1990-luvun alussa monilla Venäjän elintarviketeollisuuden sektoreiden kilpailurakenne muistutti atomaarisia markkinoita, kun useat ulkomaiset tuontielintarvikkeet valtasivat tilaa Venäjän markkinoilta. 2000-luvun alkuun mennessä monien elintarvikesektoreiden markkinat muuttuivat oligopolisiksi. Oligopoliset markkinat yleensä vaativat markkina-avausta

tuotantoinvestoinnilla, joka voi auttaa kansainvälistä yhtiötä kilpailussa markkinoita hallitsevien yritysten kanssa (Root 1994, s. 8–9). Kohdemaissa, joissa on kilpailurajoituksia sekä vientiin että investointeihin perustuvilla toiminnoilla, yritys usein voi käyttää lisensiointia tai muita sopimuksia tarvitsevia markkina-avaustapoja. (Root 1994, s. 8–9) Esimerkiksi, 1970-luvulla virvoitusjuomavalmistaja Pepsi Cola (nyk. PepsiCo, USA) teki entisen Neuvostoliiton kanssa barter -kauppaan perustuvan franchising -sopimuksen virvoitusjuomiensa pullotuksesta paikallisilla tehtailla (PepsiCo 2005).

Kolmas kohdemaan markkinoiden tekijä on paikallisen *markkinoinnin infrastruktuurin eli agenttien ja jälleenmyyjien saatavuus ja laatu sekä markkinointipalvelujen saatavuus kohdemarkkinoilla*. Jos hyvät paikalliset agentit tai jälleenmyyjät ovat kaikki sidottu muihin yrityksiin tai niitä ei ole olemassa, yritys voi päättää, että markkinoille voidaan päästää vain perustamalla maahan oma edustusto tai tytäryhtiö. (Root 1994, s. 9) Neuvostoliiton aikainen suunnitelmatalouden mukainen ”jakelu” tuli tiensä päähän 1990-luvun alussa. Neuvostoliiton hajottua ja Venäjän markkinoiden avauduttua Venäjän jakelujärjestelmä vasta aloitti yksityisyrittäjyyteen perustuvan kehityksensä. (Ruohonen 1999, s. 11). 1990-luvun alussa monikansallisilla yhtiöillä oli ongelmia markkinatiedon keruussa, markkinointitapahtumien järjestämisessä, myyntiedistämässä ja mainoskampanjojen kehittämisessä, koska Venäjällä ei ollut sopivia markkinointiyrityksiä, jotka tarjoaisivat näitä palveluita. Tästä johtuen 1990-luvun alussa Venäjällä toimivat monikansalliset yhtiöt tilasivat näitä palveluita ulkomaisilta mainostoimistoilta. Myöhemmin ulkomaiset markkinointi- ja mainosyhtiöt perustivat omia edustustoja Venäjälle, jolloin ulkomaisten yhtiöiden markkinointiviestintää alettiin kehittää Venäjän rajojen sisällä. (Arenkov & Rakhmatullina 2000 In: Larimo (toim.) 2000, s. 18)

**Kohdemaan tuotantoon liittyvät tekijät** ovat raaka-aineiden saanti, laatu ja hinta, sekä työvoiman, energian ja muiden tuotantotekijöiden saanti, laatu ja hinta. Muut tuotantoon liittyvät tekijät ovat taloudellisen infrastruktuurin (esimerkiksi kuljetusverkot, kommunikaatioverkot ja satamat) laatu ja käyttökustannukset. (Root 1994, s. 10) Oma valmistusyksikkö voi hyötyä kohdemaan edullisista raaka-aineista, työvoimasta, energiasta ja muista tuotantotekijöistä (Luostarinen et al. 1993, s. 176), mikäli niitä on saatavissa tarvittava määrä sopivanlaatuina. Myös valmistusyksikön rakentaminen matalamman

kustannustason kohdemaassa on halvempaa kuin investoijan kotimaassa (Luostarinen et al. 1993, s. 176).

Suuri osa Venäjän pinta-alasta sijaitsee maatalouden kannalta riskialttiilla alueilla. Tuoremaidon tuotanto, puolestaan, jakautuu melko tasaisesti eri Venäjän alueiden kesken, vaikkakin yksityispalstojen osuus on jopa puolet kokonaistuotannosta. (Helanterä & Tynkkynen 2002, s. 188) Elintarviketeollisuuden kannalta ongelmallisia olivat vertikaalisten logististen ketjujen (maataloustuottaja-jalostaja-myyjä) kehittymättömyys ja paikallisten raaka-aineiden, esimerkiksi raakamaidon tai ohran, laadun vaihtelevuus. (Helanterä et al. 2002, s. 188) Turvatakseen laadukkaan raakamaidon saannin meijeriteollisuuden yritykset joutuivat itse tukemaan paikallisia maidontuottajia (suurtiloja ja farmeja). (Ioffe & Nefedova 2001, s. 407–408) Venäjän mehuteollisuudessa käytetyistä mehutiivisteistä n. 80 % tuotiin ulkomailta (Ostapets 2003, s. 7–8). Myös yli 50 % panimoteollisuuden pääraaka-aineista – maltaasta ja humalasta – tuotiin Venäjälle ulkomailta (Sojuz Rossijskih Pivovarov 2004c; Sojuz Rossijskih Pivovarov 1999). Nykyään paikallinen raaka-ainehuolto on parempi kuin ennen (Musatov et al. 2004a), mutta lisää parannusta tarvitaan.

1990-luvulla Venäjällä oli pula elintarviketeollisuudelle sopivanlaatuisista raaka-aineista, joten harvat elintarviketeollisuuden suorat investoijat tulivat Venäjälle pääasiassa raaka-aineiden saatavuuden takia. Kuitenkin yritysten kannattaa itse kehittää omaa raaka-ainehuoltoa, koska paikallisesti tuotettujen raaka-aineiden (maito, jauhot, ohra, mallas, pullot, tölkit, kartonki- ja muovipakkaukset) hintataso on usein edullisempi kuin muualta tuotujen. Tämä korostuu vielä sillä, että elintarviketeollisuudessa raaka-aineilla on muutenkin suuri osuus valmistus- ja myyntikustannuksista. Esimerkiksi vuoden 2004 II neljänneksessä Danonen Venäjän meijereissä raaka-aineiden osuus kustannuksista oli 77 % (Danone.ru 2004c, s. 8). Myös johtavan venäläisen maidon- ja mehuvalmistajan kahdella suurimmalla tehtaalla raaka-aineiden osuus oli keskimäärin n. 70 % kokonaiskustannuksista. (WBD.ru 2004b; WBD.ru 2004h)

Venäjän elintarviketeollisuus (varsinkin ulkomaisessa omistuksessa oleva osa) on nykyään melko korkeasti automatisoitu. Palkkakustannusten osuus on pieni ja vaihtelee sektoreiden ja yritysten mukaan. Kuitenkin Venäjällä yritykset pystyvät toimimaan pienemmillä

henkilöstökustannuksilla, koska Venäjällä on suhteellisen edullinen koulutettu työvoima. Vuosina 2003–2004 Venäjän kahden johtavan Venäjän meijeriteollisuuden toimijan tehtailla (Danone ja Wimm-Bill-Dann) palkkakustannusten osuus tuotteiden valmistus- ja myyntikustannuksista oli 5–12 % (Danone.ru 2004c, s. 8; WBD.ru 2004b; WBD.ru 2004h). Danonen Venäjän keksituotannossa palkkakustannusten osuus oli n. 15 %. (Bolshevik 2004b). Vertailun vuoksi, vuonna 2003 Danonen (maito, keksit, vedet) maailmanlaajuisten henkilöstökulujen osuus tuotteiden kokonaiskustannuksista oli n. 31 % (Danone.com 2004d, s. 20, F-42).

**Kohdemaan ympäristöön liittyvät** poliittiset, taloudelliset ja sosiokulttuurilliset tekijät vaikuttavat kohdemaan markkinoita ja tuotantoa koskeviin tekijöihin. (Root 1994, s. 10)

Kohdemaan *hallituspolitiikka ja kansainvälistä liiketoimintaa koskevat säädökset* ovat tärkeimpiä kohdemaan ympäristöön liittyviä tekijöitä. Kohdemaan tiukka tuontipolitiikka (korkeat tullimaksut, pienet tuontikiintiöt ja muut esteet) heikentää vientiä käyttävien markkina-avaustapojen valintamahdollisuutta ja suosii muita markkina-avaustapoja. (Root 1994, s. 10; Luostarinen et al. 1993, s. 173) Venäjällä tämän tekijän vaikutus on ollut vahvimillaan vuoden 1998 finanssikriisin jälkeen, kun devalvaatiosta johtuen tuontitavaroiden hinnat nousivat huomattavasti paikallisesti valmistettujen tuotteiden hintoihin nähden, ja tuontitavaroiden kilpailuasema heikkeni. Kriisin jälkeen enemmistölle väestöstä hinnalta sopivia elintarvikkeita on voinut valmistaa vain paikallisesti, koska tuontielintarvikkeet muuttuivat heille liian kalliiksi.

Kahdenkeskiset tullisopimukset kolmansien maiden kanssa huonontavat yrityksen kilpailukykyä, mutta helpottavat kilpailijoiden vientitoimintaa kohdemaassa. Tämä pakottaa yritystä siirtymään valikoivan tullisuojaus sisäpuolelle perustamalla sinne valmistusyksikön. (Luostarinen et al. 1993, s. 173) Venäjällä on kahdenkeskeinen tullisopimus Valko-Venäjän kanssa, mutta maan ristiriitaisen investointipolitiikan takia harva maailmanlaajuinen elintarvikevalmistaja on uskaltanut investoida sinne.

Vastaavasti, ulkomaisia investointeja rajoittava politiikka heikentää investointeja tarvitsevien markkina-avaustapojen valintamahdollisuutta verrattuna muihin markkina-avaustapoihin (Root 1994, s. 10). Kohdema voi myös edistää ulkomaisia investointeja



esimerkiksi myöntämällä investoijille edulliset lainat, tuontietuudet tai vapautuksen veronmaksuista (Root 1994, s. 10; Luostarinen et al. 1993, s. 174).

Toinen ympäristötekijä on kohdemaan *maantieteellinen etäisyys*. Kun etäisyys yrityksen muihin tuotantoyksiköihin on suuri, joidenkin tuotteiden kohdalla kuljetuskustannukset voivat nostaa tuotehintaa liikaa, minkä jälkeen yritys ei pysty kilpailemaan tuotteidensa hinnoilla paikallisten valmistajien kanssa. Korkeat kuljetuskustannukset heikentävät vientiä käyttävien markkina-avaustapojen valintamahdollisuutta suhteessa muihin markkina-avaustapoihin, jotka eivät sisällä samantyyppisiä kustannuksia. (Root 1994, s. 10) Oma tuotantoyksikkö kohdemaassa voi auttaa poistamaan tai vähentämään maantieteellisen etäisyyden aiheuttamat kustannukset: kuljetus- ja vientikustannukset (tullimaksut, vakuutukset jne.), raaka-aineiden sekä osien ja komponenttien tuontikustannukset (jos nämä tuotiin kohdemaasta tai sen naapurimaasta). (Luostarinen et al. 1993, s. 176)

Kolmas ympäristötekijä on *kohdemaan talousjärjestelmä*. Ääri vaihtoehdot ovat markkinatalous- ja suunnitelmatalousjärjestelmät, mutta todellisuudessa talousjärjestelmät ovat kaikki siltä väliltä. Investointimuodot ovat yleensä mahdottomia suunnitelmataloudessa, joten yritykset, jotka haluavat kehittää liiketoimintaansa jäljellä olevissa kommunistisissa maissa, joutuvat valitsemaan toimintatapaansa pääomaa vaatimattomien vientimuotojen, lisensoinnin sekä muiden sopimusjärjestelyjä tarvitsevien muotojen välillä. (Root 1994, s. 10)

Toiset ympäristötekijät ovat kohdemaan *talouden koko*, joka on maan bruttokansantuotteen suuruus (engl. GNP = Gross National Product), *kohdemaan absoluuttisen taloudellisen toiminnan taso* (=absolute level of performance), jota kuvaa bruttokansantuotteen osuus kansalaista kohti (BKT/asukas) ja eri *talouden sektorien suhteellinen tärkeys* mitattuna prosenttiosuutena bruttokansantuotteesta. Yleensä näistä riippuu kohdemaan tietyn talouden sektorin potentiaalinen markkinakoko. (Root 1994, s. 10)

Toiset ympäristötekijät liittyvät kohdemaan *talouden dynaamisuuteen*. Ne ovat mm. investointiaste (=rate of investment), bruttokansantuotteen ja henkilökohtaisten tulojen kasvunopeus sekä työllisyyden muutokset. Dynaamiset kansantaloudet voivat suosia

markkina-avaustapoja, joilla on korkea kriittinen piste (=pienin kannattava tuotteen myyntivolyymi), jopa siinä tapauksessa kun nykyinen markkinakoko on kriittisen pisteen alapuolella. (Root 1994, s. 10–11)

Tärkeät ympäristötekijät ovat myös *kohdemaan ulkoiset taloussuhteet*, mm. niiden suunta, yhdistelmä (=composition), viennin ja tuonnin arvo, maksutase (=the balance of payments), velanmaksutaakka (=the debt service burden) ja valuuttakurssin käyttäytyminen (=exchange rate behaviour). Huomattavat yksipuoliset muutokset ulkoisissa taloussuhteissa ovat merkkejä mahdollisista tulevaisuuden muutoksista hallituspolitiikoissa, jotka koskevat kansainvälistä kauppaa ja kansainvälisiä maksuja. Esimerkiksi maan vaihtotaseen (=current account) pysyvä heikentyminen yleensä johtaa tuontirajoitukseen ja/tai maksurajoitukseen ja/tai valuuttakurssin devalvaatioon. Jokainen näistä mahdollisista muutoksista vaikuttaa eri tavalla erilaisiin markkina-avaustapoihin. Vaikka tuontirajoitukset heikentävät vientitapojen käyttöä markkina-avauksessa, voiton ja pääoman kotiuttamista vaikeuttava valuutanvaihdon valvonta (=exchange controls) heikentää investointia tarvitsevien markkina-avaustapojen houkuttelevuutta enemmän kuin muiden markkina-avaustapojen. Kohdemaan valuuttakurssin devalvointipolitiikan tarkoituksena on heikentää vientiä käyttävien markkina-avaustapojen mielekkyyttä ja samalla rohkaista investointia tarvitsevien markkina-avaustapojen käyttöä. (Root 1994, s. 11) Elokuussa 1998 Venäjällä jouduttiin turvautumaan devalvaatioon.

Yrityksen markkina-avaustapaan valintaan vaikuttavista sosiokulttuurillisista tekijöistä tärkeimpiin kuuluu kohdemaan ja kansainvälisen yrityksen kotimaan yhteisöjen *kulttuurillinen etäisyys*. Kun kulttuuriarvot, kieli, yhteiskuntarakenne ja elämäntavat kohdemaassa poikkeavat suuresti kotimaisista, kansainväliset johtajat ovat enemmän taipuvaisia tuntemaan tietämättömyyttään kohdemaasta ja pelkoa riittämättömistä kyvyistään hallita tuotantotoiminta kohdemaassa. Lisäksi mitä suurempi on kulttuurillinen etäisyys sitä suuremmat ovat tiedonhankinnan kustannukset. Joten, huomattava kulttuurillinen etäisyys suosii ei-pääomavaltaiset markkina-avaustavat, jotka rajoittavat yhtiön sitoutumista kohdemaahan. (Root 1994, s. 11)

Kulttuurillinen etäisyys vaikuttaa myös uusien kohdemaiden valintajärjestykseen ajan kuluessa, koska yritykset ovat taipuvaisia laajentamaan toimintaansa ensin niihin

kohdemaihin, jotka ovat kulttuurillisesti lähellä kotimaataan. Yritysjohtajat ovat paljon varmempia kyvyistään ohjata toimintoja kohdemaassa, joka on kulttuurillisesti lähellä kotimaata. Tällaisissa tapauksissa yritysjohto on huomattavasti myönteisempi korkeata sitoutumista vaativia markkina-avaustapoja kohti kuin suuren kulttuurillisen etäisyyden tapauksessa. (Root 1994, s. 11)

Viimeisin markkina-avausstrategian valintaan vaikuttava kohdemaan ympäristötekijä on *poliittinen riski* (Root 1994, s. 11). Kun kansainväliset johtajat arvioivat kohdemaan poliittisen riskin korkeaksi, he suosivat markkina-avaustapoja, jotka rajoittavat yrityksen resurssien sitoutumisastetta kohdemaassa. Vastaavasti, pieneksi arvioitu poliittinen riski rohkaisee pääomainvestointia kohdemaahan. (Root 1994, s. 12)

Poliittisen riskin taustalla on ulkomaisen investoijan epävarmuus a) yleisestä kohdemaan poliittisen järjestelmän epävakaisuudesta tulevaisuudessa ja / tai b) tulevista kohdemaan hallituksen toimista, jotka voivat aiheuttaa tappiota ulkomaiselle investoijalle (Root 1994, s. 130). Erityyppisten poliittisten riskien mahdolliset vaikutukset investointiprojekteihin ovat erilaiset. Poliittiset riskit voidaankin ryhmitellä mahdollisten vaikutustensa mukaisesti neljään luokkaan: 1) yleisen epävakaisuuden riski, 2) omistusoikeusriski / kontrolliriski, 3) toimintariski ja 4) siirtoriski. (Root 1994, s. 131)

*Yleisen epävakaisuuden riski* on lähtöisin yritysjohtajan epävarmuudesta kohdemaan poliittisen järjestelmän pysyvyydestä tulevaisuudessa. (Root 1994, s. 130) Neuvostoliiton aikaisessa Venäjän neuvostotasavallassa epävakauden riski oli suuri kesän 1991 vallankaappausyrityksen ja vuonna 1993 Venäjän ”lokakuun kapinan” aikoihin. Myöhemmin Venäjän poliittinen kehitys suuntautui kohti demokratiaa, vaikkakin vuosina 1998–1999 Venäjän pääministeri vaihtuikin viidesti. (Liuhto et al. 2001, s. 4–5)

*Omistusoikeusriski / kontrolliriski* on peräisin yritysjohtajan epävarmuudesta kohdemaan hallituksen toimista, jotka voisivat mitätöidä tai rajoittaa investoijan omistusoikeutta tai tytäryhtiönsä tehokasta kontrollia kohdemaassa. Tämä riskiluokka sisältää muutamat kohdemaan hallituksen käynnistämät tai hyväksymät kansallistamis- / pakkolunastustoimet (=expropriatory acts), jotka riistävät investoijalta omaisuuden kohdemaassa. (Root 1994, s. 131) Tämä riski ei ole Venäjällä ajankohtainen.

*Toimintariski* on lähtöisin yritysjohdon epävarmuudesta kohdemaan hallituksen hyväksymistä politiikoista tai toimista, jotka voisivat rajoittaa investoijan toimintaa kohdemaassa. Rajoitukset voivat koskea mm. tuotantoa, markkinointia ja rahoitusta. (Root 1994, s. 131) Venäjän viimeaikaiset mainoslainsäädännön muutokset vaikuttavat sekä kotimaisten että ulkomaisten toimijoiden liiketoimintaan tasapuolisesti.

*Siirtoriski* johtuu pääosin yritysjohdon epävarmuudesta hallituksen tulevista toimista, jotka voisivat rajoittaa investoijan mahdollisuutta siirtää maksuja tai pääomaa pois kohdemaasta. Ensimmäinen siirtoriskityyppi on kohdemaan valuutan vaihtokelvottomuusriski (=inconvertibility risk). Toinen siirtoriskityyppi on kohdemaan valuutan devalvoituminen suhteessa investoijan kotimaan valuuttaan. (Root 1994, s. 131) 1990-luvulla Venäjällä oli suuri valuutan vaihtokelvottomuusriski. 1990-luvulla Venäjällä oli myös devalvointiin liittyvä siirtoriski, joka toteutui mm. vuoden 1998 finanssikriisissä. Nykyään molemmat riskit ovat pienentyneet, mutta ainakin vaihtokelvottomuusriski on vielä olemassa.

Myös **kotimaan markkinoihin, tuotantoon ja ympäristöön liittyvät tekijät** vaikuttavat kansainvälisen yrityksen markkina-avaustavan valintaan. *Kotimaan markkinoiden koko* on yksi tarkasteltava tekijä. Suuret kotimaan markkinat mahdollistavat sen, että yritys kasvaa suureksi ennen ulkomaille lähtöä. Yleensä, kun isot yhtiöt lähtevät ulkomaille ne käyttävät investointia vaativia markkina-avaustapoja todennäköisemmin kuin pienemmät yritykset. Toisaalta usein yritykset pienikokoisten markkinoiden maista suosivat vientiä, koska se edesauttaa yritystä saavuttamaan kansainväliselle toiminnalle kriittisen koon mm. suurtuotannon etujen kautta. (Root 1994, s. 12–13) Sekä pienten että suurten markkinoiden maista tulevat ulkomaiset yhtiöt investoivat Venäjän tuotantoyksiköihin.

Lisäksi *kotimaan markkinoiden kilpailurakenne* vaikuttaa markkina-avaustavan valintaan. Yritykset oligopolisilta teollisuudenaloilta ovat taipuvaisia matkimaan niitä kilpailevia kotimaisia yhtiöitä, joiden toimet uhkaavat horjuttamaan kilpailutasapainon. Joten, kun yksi yritys investoi ulkomaille, kilpailevat yritykset tekevät samoin. Koska oligopolisen teollisuudenalan yhtiöt yleensä eivät pidä kilpailijan vienti- tai lisensiointitoimintoja kilpailullisena uhkana, oligopolin oloissa yritykset erityisen vahvasti reagoivat kilpailijoidensa tuotantoinvestointeihin ulkomaille. (Root 1994, s. 13) Esimerkkinä

voidaan pitää USA:laisia virvoitusjuomien valmistajia Coca-Colaa ja PepsiCo:ta, jotka ovat toistensa kannoilla myös Venäjällä.

*Kotimaan tuotannon* tärkeimpiä tekijöitä ovat tuotantokustannukset. Suhteellisen korkeat kotimaiset tuotantokustannukset verrattuna kohdemaahan rohkaisevat paikallista tuotantoa sisältäviä markkina-avaustapoja: lisensointia, sopimusvalmistusta ja investointia. (Root 1994, s. 13)

*Kotimaan ympäristöön liittyvistä tekijöistä* tärkeimpiä ovat kotimainen hallituspolitiikka ja säädökset, jotka koskevat kotimaisten yhtiöiden vientitoimintoja ja ulkomaista investointia. Kun kotimaan hallitus tarjoaa vero- ja muita etuja vientiä varten, mutta samalla suhtautuu neutraalisti tai rajoittavasti ulkomaisiin investointeihin (Rootin mukaan, yleinen tilanne), niin hallituksen politiikka on viennin ja lisensoinnin sekä muiden sopimusjärjestelyjä tarvitsevien markkina-avausmuotojen puolella. (Root 1994, s. 13)

### 3.4.2 Sisäiset tekijät

Yrityksen reaktio ulkoisiin tekijöihin kansainvälisen markkina-avaustavan valinnassa riippuu sisäisistä tekijöistä. Sisäiset tekijä liittyvät yrityksen tuotteisiin sekä yrityksen resursseihin ja sitoutumiseen kohdemarkkinoihin. (Root 1994, s. 13) Tässä ja myöhemmin tuotteilla tarkoitetaan sekä tuotteet että palvelut.

**Tuotteisiin liittyvät tekijät**, jotka vaikuttavat markkina-avaustavan valintaan, ovat tuotteen erikoistuneisuusaste (differentiointiaste), tuotteen vaatimat ostoa edeltävät ja ostoa seuraavat palvelut, tuotteen aineellisuus / aineettomuus (palvelu), tuotteen tekninen monimutkaisuus ja tuotteen sopeuttamistarve ulkomaan markkinoihin.

Korkean *erikoistuneisuusasteen* tuotteet, joilla on huomattava kilpailuetu kilpailijoiden tuotteisiin nähden, antaa myyjälle mahdollisuuden nostaa hintaa. Tästä johtuen nämä tuotteet pystyvät nielemään korkeita kuljetuskustannuksia ja tuontitulleja, mutta silti pysyvät kilpailukykyisinä kohdemaassa. Toisaalta vain vähän erikoistetut tuotteet joutuvat kilpailemaan kohdemaassa pääosin hinnalla, mikä on mahdollista vain paikallisen tuotannon avulla. Täten, korkea erikoistumisaste suosii vientitoimintojen käyttöä, ja matala

erikoistuminen pakottaa yritystä aloittamaan paikallisen tuotannon joko sopimusjärjestelyiden tai investoinnin kautta. (Root 1994, s. 13)

*Tuotteen oheispalveluita* ennen ostoa ja oston jälkeen yleisesti tarvitaan monien teollisten tuotteiden yhteydessä (Root 1994, s. 13–14). Tässä työssä käsitellään elintarvikkeiden valmistusta ja myyntiä, johon ei kuulu oheispalveluita.

Jos yrityksen *ydintuote on palvelu* (suunnittelu, mainostaminen, tietotekniikkapalvelut, turismi, johdon konsultointi, pankkitoiminta, vähittäiskauppa, pikaruokalatoiminta tai rakentaminen), yrityksen on pakko löytää keinot, joiden avulla se pystyy tuottamaan palvelujaan kohdemaassa. (Root 1994, s. 14) Tässä työssä ydintuote on elintarvike, joka on fyysinen valmiste.

*Teknisesti monimutkaiset tuotteet* (=technologically intensive products) antavat yrityksille mahdollisuuden lisensoida teknologiaa kohdemaahan. Koska teolliset tuotteet ovat yleensä teknologisesti rikkaampia kuin kulutustavarat, teollisten tuotteiden valmistajat valitsevat lisensoinnin todennäköisemmin kuin kulutustavaroiden valmistajat. Viimeksi mainitut voivat lisensoida tavaramerkkinsä, mutta vasta sen jälkeen, kun ne ovat saavuttaneet kansainvälisen tunnettuuden. (Root 1994, s. 14) Venäjällä lisensointia on käytetty etenkin panimoteollisuudessa. Tosin, lisenssin saajina ovat olleet lähes poikkeuksetta ulkomaisessa omistuksessa olevat Venäjällä toimivat yritykset.

Tuotteet, jotka vaativat huomattavaa *sopeutumista ulkomaan markkinoihin*, suosivat markkina-avaustapoja, jotka mahdollistavat yrityksen toimintaa kohdemarkkinoiden välittömässä läheisyydessä (edustusto-/ tytäryhtiövientä) tai paikallista tuotantoa. Viimeistä käytetään kun sopeuttaminen vaatii uutta tuotantokapasiteettia ja/tai sopeutettuja tuotteita ei voida myydä kotimaassa. (Root 1994, s. 14) Jos menestyminen ulkomaan markkinoilla on vahvasti riippuvainen yrityksen kyvystä mukauttaa tuotteensa paikallisiin oloihin, oman tehtaan perustaminen kohdeyritykseen voi olla välttämätön (Luostarinen et al. 1993, s. 176).

Vuoden 1998 finanssikriisin jälkeen kuluttajat alkoivat suosia kotimaisia tuotteita osittain niiden suhteellisen edullisuuden takia, verrattuna kallistuneisiin tuontielintarvikkeisiin.

Venäjällä toimivat ulkomaiset elintarvikevalmistajat huomasivat trendin ja alkoivat kehittämään venäläisiä tuotemerkkejä, joiden mainostuksessa käytettiin paljon perinteisiä venäläisiä piirteitä. Suurimman osan Venäjällä valmistettuja elintarvikkeita myydään Venäjän sisällä. Vain rajoitettu määrä jalostettuja elintarvikkeita muutamista tuoteryhmistä viedään IVY-maiden ulkopuolelle, mm. olutta ja terveysvaikutteisia maitotuotteita (Baltika 2004c, s. 22; AK&M 2004).

**Resursseihin ja yrityksen sitoutumiseen liittyvät tekijät** ovat *johtamis-, pääoma-, teknologia-, tuotanto- ja markkinointiresurssit* sekä *johdon sitoutuminen* ulkomaisten markkinoiden kehittämiseen. Mitä enemmän resursseja yrityksellä on käytettävissä sitä suuremmasta joukosta markkina-avaustapoja yritys voi valita. Toisaalta jos yrityksen resurssit ovat melko rajalliset, valinta käydään vain vähän resursseja vaativien markkina-avaustapojen välillä. Yrityksen käytettävissä olevien resurssien määrä on usein suoraan verrannollinen yrityksen kokoon. (Root 1994, s. 14)

Kuitenkin pelkkä resurssien saatavuus ei selitä markkina-avaustavan valintaa. Resursseja on yhdistettävä yritysjohton halukkuuteen sitoa niitä ulkomaisten markkinoiden kehittämiseen. Korkea sitoutumisen aste kohdemaahan tarkoittaa, että yritysjohto valitsee kohdemaan markkina-avaustapa suuremmasta joukosta vaihtoehtoja kuin yritysjohto, jolla on matala sitoutumisen aste. Tästä johtuen korkean sitoutumisen asteen omaavat yritykset, koostaan riippumatta, mieluummin valitsevat investointeja vaativia markkina-avaustapoja. (Root 1994, s. 14).

*Yrityksen sitoutumisen aste* kansainväliseen liiketoimintaan näkyy roolista, joka on annettu ulkomaisille markkinoille yritysstrategiassa, kansainvälisen organisaation asemasta (=the status of international organization) ja yrityksen johtajien asenteesta. Monissa yrityksissä kansainvälinen sitoutuminen kasvaa ajan mittaan kansainvälisen kokemuksen kasvaessa. Positiiviset kansainväliset kokemukset rohkaisevat suurempaan sitoutumiseen, mutta huonot kokemukset voivat vähentää tai ainakin rajoittaa yrityksen sitoutumisen astetta. (Root 1994, s. 15)

### 3.5 *Ulkomaiset investoinnit vs. sopimus pohjainen valmistus*

Venäjän kasvavien elintarvikemarkkinoiden oloissa paikallinen elintarviketuotanto on ajan mittaan kannattavampi kuin tuonti. Paikallinen valmistus voidaan järjestää myymällä paikalliselle valmistajalle lisenssin tietyn tuotemerkin valmistamiseen (lisensiointi), myymällä koko liiketoimintamallin lisenssi (franchising) tai perustamalla oma tuotantoyksikkö kohdemaahan. Oman tuotantoyksikön voi joko rakentaa alusta asti (greenfield) tai ostaa jo olemassa oleva kohdemaan yritys (acquisition/brownfield). Tarkastellaan mittavia ulkomaisia investointeja vaativien markkina-avaustapojen vahvuuksia ja heikkouksia verrattuna sopimus pohjaisiin markkina-avaustapoihin.

#### 3.5.1 Investointien vahvuudet verrattuna sopimus pohjaisiin markkina-avaustapoihin

Tarkastellaan investointeja vaativien markkina-avaustapojen vahvuuksia ja sopimus pohjaisten markkina-avaustapojen heikkouksia.

**Investoimalla** omaan valmistusyksikköön kohdemaassa yritys saa kohdemaan markkinoilla *enemmän irti omista kilpailueduista*, jotka liittyvät liikkeenjohtoon, teknologiaan, markkinointiin ja rahoitukseen. (Root 1994, s. 124) Investointia vaativat markkina-avaustavat voivat auttaa valmistajaa saavuttamaan *korkeamman tai tasaisemman tuotteiden laadun* verrattuna sopimus pohjaisiin markkina-avaustapoihin. (Root 1994, s. 124) Investointia vaativat markkina-avaustavat voivat tarjota nopeamman ja *luotettavamman tuotteiden toimituksen* jakelijoille ja asiakkaille, mahdollisuuden tuotteiden jakeluun tytäryhtiön oman myyntihenkilöstön kautta ja *paikallisen yrityksen imagon*. (Root 1994, s. 124)

**Sopimus pohjaiset** markkina-avaustavat eivät tarjoa tuotemerkin omistajalle mahdollisuutta kokonaan valvoa lisensioitujen tuotteiden valmistusta ja markkinointia. (Root 1994, s. 124) Suurin lisensioinnin heikkous on kontrollin häviämisen takia *kilpailijan luomisen riski*. (Luostarinen et al. 1993, s. 64) Mitä kivuttomammin teknologian siirto on tapahtunut, sitä paremmin lisenssin hankkinut yritys on varautunut toimimaan itsenäisesti myöhemmin. Lisensioinnissa on siis se riski, että lisenssin myynyt yritys ei



pysty pitämään otetta teknologiastaan, riippumatta erilaisista lainsäädännöllisistä esteistä, jotka sisältyvät lisensiointisopimukseen tai toimivat julkisen rekisteröinnin, patenttien ja tuotemerkkien kautta. Asiakirjat eivät täysin suojaa teknologiaa kopioinnilta. Aina jää kysymys siitä, mitä tapahtuu sopimuksen loppuessa. (Luostarinen et al. 1993, s. 64)

Kun lisenssin ostajan toiminnan kontrollointi on vaikea tai mahdoton, lisenssin ostaja voi käyttää vain minimaalisia ponnistuksia toiminnan hyväksi, jolloin sopimuksen mukaan sille kuuluvat *markkinat ovat lukittu* lisenssin myyjältä. Joskus lisensiointia on käytetty *rajoittamaan mahdollista kilpailua*. (Luostarinen et al. 1993, s. 64) Vaarana on myös se, että lisenssin ostajan alisuorituksen takia *lisenssin myöntäjän maine voi kärsiä*, jos lisenssin ostajan valmistettujen tuotteiden laatu on huono.

Venäjällä aineettoman omaisuuden lainsäädännöllinen suoja (*tuotemerkkisuoja*) on ollut *riittämätöntä*, mutta useita parannuksiakin on tehty. Vuoden 2003 alkupuolella Venäjän patenti- ja tuotemerkkilait on muutettu Maailmankauppajärjestön (WTO) standardien mukaisiksi (Itar-TASS 2003). Uudistettu tuotemerkkilaki mm. velvoittaa lain rikkojaa itse maksamaan piraattituotteidensa tuhoamisesta. Tämän toivotaan vähentävän piratismiin houkuttelevuutta Venäjällä. (Itar-TASS 2003) Kuitenkin Venäjällä on edelleen ongelmana lakien tulkinnan ja väärinkäytön mahdollisuus, vaikka tilanne on parantunut huomattavasti viime vuosikymmenen ja etenkin viime vuosien aikana.

Reilun kymmenen vuoden aikana uudistetun lainsäädännön epätäydellisyys ja maassa vallitseva epäusko tuomioistuimien puolueettomuuteen ilmentyivät myös sopimus pohjaisten liiketoimintatapojen vaisuna kehityksenä (Ljudkovskaja 2003). Esimerkiksi, *franchising-lisenssin saajan toiminnan valvominen Venäjällä on vaikea*, jollei mahdoton. Venäjän lainsäädäntö on riittämättömästi suojannut valmistajien tuotemerkkejä laittomasta käytöstä, mutta se ei ole ainoa este sopimus pohjaisten liiketoimintatapojen (lisensiointi, franchising) käyttöön.

Danonen omistaman Bolshevik -konditoriatehtaan johtajan mukaan franchising - ehdotuksia tehdään Bolshevikille usein, mutta se ei ole kiinnostunut niistä. Franchisingissa on pienet volyymit, eikä Bolshevik pystyisi valvomaan niiden tuotteiden laatua, joita franchising -lisenssin saajat valmistaisivat sen tuotemerkkien alla. (Sagdijev 2003a)

Hyväkuntoisten tehtaiden kapasiteetti on usein varattu vain omille tuotemerkeille. Heinekenin tilanne oli hyvä esimerkki tästä. Vuodesta 1999 asti Heineken on yrittänyt lisensoida oluensa useille johtaville paikallisille ja ulkomaisille valmistajille Venäjällä, mutta kukaan heistä ei suostunut lisensiointisopimukseen, joten vuonna 2002 Heineken joutui ostamaan, 1990-luvun alussa islantilaisien rakentama, Bravo International -panimo Pietarista (Hazbijev 2002).

### 3.5.2 Investointien heikkoudet verrattuna sopimus pohjaisiin markkina-avaustapoihin

Tarkastellaan investointien heikkoudet ja sopimus pohjaisten markkina-avaustapojen vahvuudet.

Investointia vaativat markkina-avaustavat tarvitsevat *paljon enemmän pääomaa*, liikkeenjohdollisia ja muita yrityksen *resursseja* kuin lisensiointi tai muut sopimus pohjaiset markkina-avaustavat. Tarvittavien resurssien suuri määrä herkemmin altistaa investoivaa yritystä riskeille. Investointia vaativat markkina-avaustavat ovat alttiit suuremmalle määrälle poliittisia riskejä kuin muut markkina-avaustavat. (Root 1994, s. 124–125)

Investointeja vaativat markkina-avaustavat tarvitsevat *paljon enemmän tietoa* poliittisista, taloudellisista, demograafisista, kulttuurillisista ja *markkinatekijöistä* kuin sopimus pohjaiset tai vientiä käyttävät markkina-avaustavat. Tämän takia huonon investointipäätöksen todennäköisyys kasvaa tarvittavan tiedon puutteen tai tiedon väärän tulkinnan takia enemmän kuin muissa markkina-avaustavoissa. (Root 1994, s. 125)

Muut mahdolliset investointia vaativien markkina-avaustapojen heikkoudet ovat *suuret alkukustannukset*, *pitkät takaisinmaksuajat* ja *investoinnin peruuttamisen vaikeus* epäonnistumisen tai strategian muutoksen tapauksessa. (Root 1994, s. 125)

### **3.6 Venäjän liiketoimintaympäristön suosimat markkina-avaustavat**

Seuraavaksi pohditaan sisäisten ja ulkoisten tekijöiden mahdolliset vaikutukset markkina-avaustapojen valintaan Venäjän liiketoimintaympäristössä.

Elokuun 1998 finanssikriisin jälkeen valmiiden elintarvikkeiden vienti Venäjälle tuli vähemmän kannattavaksi mm. devalvaation seurauksena. Lisäksi kannattavuutta pienensi suojatullien käyttö useiden valmistustuotteiden kohdalla (esimerkiksi olut, kahvi ja suklaa). Devalvaation seurauksena Venäjälle vietyjen jalostettujen elintarvikkeiden myyntihinta tuli niin korkeaksi, että vain harvoilla venäläisillä oli varaa ostaa niitä. Elintaso on nyt noussut niiltä ajoilta, mutta silti virallisten tilastojen mukaan vuonna 2003 keskimäärin 22 % Venäjän väestöstä elivät tuloilla, jotka ovat alle toimeentulominimin (\$ 69 / kk) (Goskomstat 2004e; Federal Service of State Statistics 2004, s. 110). Samana vuonna Venäjän asukkaan keskimääräinen tulotaso oli \$ 180 / kk, jota pienemmät tulot olivat 60 %:lla Venäjän väestöstä. (Federal Service of State Statistics 2004, s. 109–110)

Tämän takia vientiä käyttävä markkina-avaustapa ei ole paras mahdollinen vaihtoehto tämän hetken Venäjällä, jos ulkomainen yritys halua myydä tuotteitaan suurelle yleisölle. Syynä siihen on mm. jalostettujen elintarvikkeiden korkeat tuontitullit ja Venäjän muutenkin matala hintataso verrattuna OECD -maihin. Joten, laajemmille väestöryhmille hinta-laatu suhteeltaan sopivampia elintarviketuotteita usein kannattaa valmistaa paikallisesti. Paikallinen valmistus voidaan järjestää joko sopimusjärjestelyjen tai suorien ulkomaisten investointien kautta.

Sopimusjärjestelyjen ongelmat Venäjällä ovat mm. sopimuskomppanin valmistus- ja markkinointitoiminnan valvonnan vaikeus. Jos sopimuskomppani on dynaaminen yritys, joka omaksuu nopeasti valmistustekniikan ja markkinoinnin, niin kilpailijan luonnin vaara on oleellinen. Jos taas lisenssin saava yritys on huonossa kunnossa tai siellä säästetään kunnollisissa raaka-aineissa (esimerkiksi muutetaan resepti) tavoitellen parempaa tuottoa, niin tuotteiden laatu on vaarassa, mikä voi pilata lisenssin myöntäjäyrityksen maineen. Venäjällä on myös heikko tuotemerkkien lainsäädännöllinen suoja. Tämä ei anna aiheutta olettaa, että nykyään Venäjällä pystyttäisiin tehokkaasti taistelemaan piratismia vastaan. Sopimusjärjestelyissä ovat myös pienet volyymit kyseessä, joten sillä ei saada kasvatettua

yrittäjien markkinaosuutta nopeasti kasvavilla elintarvikemarkkinoilla, joilla kilpailu kiristyy vuosi vuodelta.

Investoinnit vaativat yritykseltä enemmän pääomaa ja muita yrityksen resursseja sekä hyvää kohdemaan tuntemusta. Investoinneissa on usein suuret alkukustannukset, pitkät takaisinmaksuajat, ja epäonnistuneen investoinnin peruuttaminen on vaikeaa. Kuitenkin Finpron mukaan investoinnin kuoletus elintarviketeollisuudessa on huomattavasti nopeampaa kuin useimmilla muilla teollisuudenaloilla (Finpro 2004), joten projektin itsensä takaisinmaksun riskit ovat siltä puolelta pienemmät kuin esimerkiksi raskaita investointeja vaativilla luonnonvarojen hyödyntämiseen keskittyvillä aloilla.

Monikansallisilla yhtiöillä on sekä pääomaa että runsaasti muita resursseja, joita ne haluavat käyttää parhaiten. Venäjän elintarviketeollisuus on kasvanut ennätysvauhtia jo monta vuotta peräkkäin, ja edelleen kasvaa nopeammin kuin esimerkiksi Länsi-Euroopan elintarvikemarkkinat. Investoimalla Venäjälle saa jalansijaa yli 140 milj. asukkaan markkinoilla. Nykyään useat elintarvikesektorit ovat jo melko pitkälle kehittyneitä, ja vuosi vuodelta markkinoille tulon hinta kasvaa. Joidenkin kansainvälisten yhtiöiden tuotteita valmistetaan Venäjällä lisenssillä, mutta niiden lisenssi-kumppaneina usein toimivat ulkomaisessa omistuksessa olevat yritykset.

#### 4 SUORAT ULKOMAISET INVESTOINNIT VENÄJÄN ELINTARVIKETEOLLISUUTEEN

Tässä luvussa kuvataan Venäjän elintarviketeollisuutta ja niitä Venäjän elintarviketeollisuuden lohkoja, joissa on ollut enemmän suoria ulkomaisia investointeja vuosina 1992–2003 suhteessa muihin elintarviketeollisuuden osa-alueisiin. Tässä tarkastellaan konditoria-, meijeri-, virvoitusjuoma- ja panimoteollisuutta (liite 1). Tässä työssä käytettiin taulukon 8. mukaista terminologiaa tutkituista elintarviketeollisuuden lohkoista.

**Taulukko 8. Työssä käytetty elintarviketeollisuuden terminologia.**

<b>Käytetty termi</b>	<b>Kuvaus</b>
<i>Suklaan ja sokeripitoisten konditoriatuotteiden sektori</i>	Suklaan ja sokeripitoisten konditoriatuotteiden valmistus
<i>Jauhopohjaisten konditoriatuotteiden sektori</i>	Jauhopohjaisten konditoriatuotteiden valmistus
<b>Konditoriateollisuus</b>	Suklaan ja sokeripitoisten konditoriatuotteiden valmistus + jauhopohjaisten konditoriatuotteiden valmistus
<i>Hapanmaitotuotesektori</i>	Hapanmaitotuotteiden valmistus
<b>Meijeriteollisuus</b>	Meijerituotteiden valmistus
<i>Mehu- ja nektarisektori</i>	Hedelmä- ja vihannesmehujen valmistus
<i>Mineraali- ja juomavesisektori</i>	Mineraalivesien valmistus
<i>Limonadi- ja mehujuomasektori</i>	Alkoholittomien juomien valmistus, paitsi mineraalivedet
<b>Virvoitusjuomateollisuus</b>	Hedelmä- ja vihannesmehujen valmistus + mineraalivesien valmistus + alkoholittomien juomien valmistus, paitsi mineraalivedet
<b>Panimoteollisuus</b>	Oluen valmistus

Sektoreita kuvaavissa alaluvuissa ensin käydään läpi valittujen elintarvikesektorien kehitystä vuosina 1992–2003. Tämän jälkeen mainitaan kyseisten sektorien päätoimijat, joiden tarkemmat tiedot löytyvät liitteestä 3. Lisäksi kerrotaan sektorin tarjoamista mahdollisuuksista ja sektorin uhkatekijöistä. Lopuksi tarkastellaan sektorin ulkomaisten toimijoiden käyttämiä suoran investoinnin tapoja.

Elintarvikesektorin tuoteryhmien ulkomaisista päävalmistajista on selvitetty seuraavat asiat (liite 3):

1. Emoyrityksen yleistiedot:

- yrityksen nimi [emoyrityksen alkuperämaa]
  - yrityksen liikevaihto (LV) (vuosi)
  - Venäjän toimintojen liikevaihto (VLV) ja sen %-osuus emoyrityksen LV:stä (vuosi)
  - yrityksen tärkeimmät tuoteryhmät Venäjällä
  - yrityksen Internet -sivut
  - yrityksen suorat ulkomaiset investoinnit (FDI) Venäjälle (vuosi)
2. Venäjän toiminnot:
- Venäjän yksikön nimi (alkuinvestoinnin ajankohta)
  - yksikön sijainti
  - yksikön hankintatapa [Osto | Uusi]
  - omistusosuus (vuosi)
  - yksikön tärkeimmät tuoteryhmät.

Venäläisellä pääomalla toimivista yrityksistä kerätyt tiedot ovat ulkomaisia yhtiöitä suppeammat, koska: 1) niillä ei ole ulkomaisia emoyhtiöitä, 2) ne toimivat pääasiassa Venäjällä ja 3) niiden investoinnit Venäjällä eivät ole ulkomaisia investointeja. Kuitenkin merkittävien paikallisten valmistajien hahmottaminen on tärkeä, jotta voitaisiin ymmärtää markkinoiden dynamiikan ja kilpailutilanteen. Lisäksi jotkut paikalliset yritykset voisivat olla potentiaalisia ulkomaisten investoijien ostokohteita tulevaisuudessa. Suorien ulkomaisten investoijien suosimien elintarvikesektoreiden yleisesittelyosioissa yrityksistä vain mainitaan, jotta lukija saisi kokonaiskäsityksen elintarvikemarkkinoiden toimijoista.

#### **4.1 Venäjän elintarviketeollisuus**

Tässä kuvataan koko Venäjän elintarviketeollisuuden kehitystä vuosina 1992–2003. Kerrotaan elintarviketeollisuudesta entisen Neuvostoliiton ja Venäjän elintarvikehuollon osana, ja samassa yhteydessä käsitellään Venäjän elintarvikekauppaa. Tarkastellaan paikallisten raaka-aineiden saatavuutta elintarviketeollisuuden tarpeisiin, ja puhutaan Venäjän elintarviketeollisuuden vertikaalisesta integraatiosta. Kerrotaan elintarviketeollisuuteen tehdyistä ulkomaisista investoinneista, ja selvitetään suurimpien suorien ulkomaisten investoijien osuutta Venäjän elintarviketeollisuudessa. Esitetään mahdollisia syitä elintarviketeollisuuden houkuttelevuudelle suorien ulkomaisten

investoijien näkökulmasta. Pohditaan ulkomaisten investointien vaikutusta Venäjän elintarviketeollisuuteen ja venäläisten elintarvikeyhtiöiden kehitykseen.

#### 4.1.1 Venäjän elintarviketeollisuuden kehitys vuosina 1992–2003

Vuosina 1992–1997 elintarviketeollisuuden ja varsinkin maatalouden kehitys on ollut negatiivinen. Kuitenkin Venäjän elintarviketeollisuus on kehittynyt nopeasti vuoden 1998 ruplakriisin jälkeen (taulukko 9).

**Taulukko 9. Venäjän jalostettujen elintarvikkeiden tuotanto vuosina 1992, 1998 ja 2003, sekä niiden ja koko elintarviketeollisuuden tuotanto, % vuoden 1992 tasosta.**

	1992 (a)	1998 (a)	2003 (a)	1998 (1992=100)	2003 (1992=100)
Liha (1000 t)	4686	1315	1608	28	34
Maito (1000 t)	9800	5600	8100	57	82
Juusto (1000 t)	299	185	335	62	112
Leipätuotteet ja jauhokonditoria (milj. t)	16,8	8,5	8,0	51	48
Konditoriatuotteet (1000 t)	1829	1403	2096	77	115
Hedelmämehut ja -nektarit (milj. dal) <sup>21</sup>	645	424	3418	66	530
Alkoholittomat juomat (milj. dal) <sup>21</sup>	79	215	350	272	442
Mineraalivesi (milj. dal) <sup>21</sup>	22	51	190	237	880
Olut (milj. dal) <sup>21</sup>	279	336	757	120	271
Elintarviketeollisuus <sup>(c)</sup>				61	88

<sup>(a)</sup> Federal Service of State Statistics 2004, s. 200–201.

<sup>(b)</sup> Laskettu käyttäen: Federal Service of State Statistics 2004, s. 185.

Vuosina 1992–1998 selvimmin laski liha-, maito- ja leipätuotteiden valmistus. 1990-luvulla raakalihan ja raakamaidon tuotanto suurelta osin siirtyi yksityisपालstoille, mikä vaikeutti liha- ja maidonjalostajien raaka-aineen saannin. Vuosina 1992–1998 täysmaitovalmisteiden tuotanto laski 28 %:iin ja juuston 57 %:iin vuoden 1992 tasosta. Konditoriatuotteiden valmistus laski 77 %:iin sekä hedelmämehujen ja -nektarien 66 %:iin vuoden 1992 tasosta. Toisaalta vuonna 1998 alkoholittomien juomien (mm. limonadien ja mehujuomien) tuotanto oli 2,7-kertainen, mineraaliveden 2,3-kertainen ja oluen 1,2-kertainen vuoden 1992 tasoon verrattuna.

<sup>21</sup> 1 milj. dal (miljoona dekalitraa) = 10 miljoonaa litraa.

Useiden jalostettujen elintarvikkeiden tuotannon rajuun putoamiseen vuosina 1990–1998 oli monia syitä. Ensiksi, useissa tilastoissa vertailuvuodeksi otettiin vuosi 1990, jolloin tuotantoa oli todennäköisesti suurennettu Neuvostoliiton ajan hengessä. Toiseksi, markkinatalous tehosti elintarvikkeiden käyttöä, mistä ovat esimerkkinä leivän tuotantoluvut. Vuosina 1992–1998 leivän tuotanto on pudonnut puoleen, mutta väestön leipätuotteiden kulutus ei ole muuttunut kyseisinä vuosina vaan leivän käyttö rehuna väheni. (Helanterä et al. 2002, s. 191)

Maatalouden tuotannon laskussa ja sopeutumisvaikeuksissa 1990-luvulla on ollut kyse nimenomaan suurtilojen alamäestä (Helanterä et al. 2002, s. 186). Vanhat ja markkinaolosuhteissa kelvottomiksi osoittautuneet rakenteet ovat kuihtuneet, mutta niiden tilalle ilmestyivät uudet toimintamallit alkutuotantoon, teollisuuteen ja kauppaan sekä etenkin niitä yhdistäviin rakenteisiin (Helanterä et al. 2002, s. 175). Uusia toimintamalleja on luotu joko sopeuttamalla suunnitelmatalouden rakenteita markkinaolosuhteisiin, tai järjestämällä toiminta läntisissä markkinatalouksissa käyttämien mallien pohjalta (Helanterä et al. 2002, s. 175–176).

Myös väestön ostovoiman lasku 1990-luvulla on ollut maatalouden ja elintarviketuotannon alamäen osasyynä. Venäjän valtio ei ole kyennyt pysäyttämään tuloerojen kasvun sosiaaliryhmien eikä alueiden välillä, mikä on leikannut ostovoimaa. Esimerkiksi, vain taloudellisesti vauraat alueet ovat voineet tukea maataloutta menestyneiden toimialojensa tulojen turvin. Vain vauraiden alueiden väestön ostovoima on tukenut maataloutta ja elintarviketuotantoa, synnyttämänsä kysynnän kautta. (Helanterä et al. 2002, s. 185) Varsinkin alhaisen ostovoiman alueilla kukoistaa omavaraintalous eli asukkaiden pääasiallisina elintarvikelähteinä ovat usein yksityispalstat. Näillä alueilla vähittäiskaupasta ostetaan lähinnä niitä peruselintarvikkeita (ja halvempia ylellisyyselintarvikkeita, esimerkiksi kasvisöljypohjaista suklaa), joita ei pystytä itse valmistamaan/ kasvattamaan tai hankkimaan toreilta.

Vuosi 1998 oli käännekohtana elintarvikesektorin kehityksessä. Silloin elintarvikkeiden tuotannon volyyymi lähti hienoiseen kasvuun. Vuonna 1998 elintarviketeollisuuden tuotanto oli n. 61 % vuoden 1992 tasosta ja vuonna 2003 n. 88 % vuoden 1992 tasosta. Eli vuosina 1998–2003 Venäjän elintarviketeollisuus kasvoi yli 1,4-kertaiseksi. Vuosina 1998–2003



hedelmämeijerijäät valmistus kasvoi yli 8-kertaiseksi, mineraalivesien 3,7-kertaiseksi, oluen yli 2,2-kertaiseksi ja alkoholittomien juomien 1,6-kertaiseksi. Samaan aikaan konditoriatuotteiden ja täysmaitojalosteiden valmistus kasvoi 1,5- ja 1,4-kertaiseksi. Parhaiten 1990-luvulla selvisivät juomien ja konditoriatuotteiden valmistus. Juomien tuotannon kasvu perustui osittain runsaisiin ulkomaisiin investointeihin (Helanterä et al. 2002, s. 192).

Vuosina 1999–2003 Venäjän elintarviketeollisuuden keskimääräinen osuus teollisuuden kokonaisvolyymista on ollut vähintään 14–15 %, ja esimerkiksi vuonna 2000 Pietarin elintarviketeollisuus valmisti yli 36 % kaupungin teollisuuden tuotantovolyymista (EIU 2003, s. 26; Dudarev et al. 2002, s. 100).

Vuoden 1998 devalvaatio oli vain yksi taloudellinen muuttaja, joka osaltaan paransi paikallisten tuotteiden hintakilpailukykyä tuontivalmisteiden kanssa. Kuitenkin esimerkiksi meijeriteollisuuden tuotannon kehitys ei riipu pelkästään ruplan arvosta ja kilpailutilanteesta tuonnin kanssa (Helanterä et al. 2002, s. 196). Ruplan devalvaatio ei ole taannut kaikille paikallisille ja ulkomaisille elintarvikevalmistajille tasapuolista menestymismahdollisuutta, vaan pidemmällä tähtäimellä vain tehokkaimmat ja uudistusmielisimmät valmistajat ja maataloustuottajat pystyvät kehittämään omaa kilpailukykyä, tuotemerkkejä ja nostamaan profiilia. Tärkeässä osassa on myös ”uusien toimintatapojen omaksuminen yrityksissä” sekä ”ulkomaiset investoinnit koko maidon tuotannon ja jalostuksen arvoketjuun” (Helanterä et al. 2002, s. 196). Myös ostovoiman kehitys vaikuttaa suoraan maitotuotteiden kulutukseen ja ostovoiman kasvu todennäköisesti nostaa maidon jalostusastetta (Helanterä et al. 2002, s. 196).

#### 4.1.2 Elintarvikehuolto Venäjällä

Jo Neuvostoliiton (NL) aikoina kansalaisten piti järjestää elintarvikehuoltonsa niin, että he pystyisivät tulemaan toimeen ostamalla vain vähän elintarvikkeita kauppoista. Riittämättömän tarjonnan aikoina käytettävissä olevan rahan suuri määräkään ei ollut takeena elintarvikkeiden runsaalle ja monipuoliselle saannille virallisten kanavien kautta. Siksi nytkään Venäjän elintarvikehuolto arvioitaessa ei pidä yksipuolisesti tarkastella vähittäismyynnin kautta kulutukseen päättyviä elintarvikkeita eikä tilastoissa näkyvää

rahassa mitattua ostovoimaa (Helanterä et al. 2002, s.182). Etenkin perunaa ja vihanneksia saatiin omilta yksityisपालstoilta tai ostettiin niiden ylijäämiä muilta yksityisपालstojen viljelijöiltä toreilla. Vuonna 1999 perunasta 92 % ja vihanneksista 77 % tuotettiin yksityisपालstoilla. (Helanterä et al. 2002, s. 189) NL:n hajottua 1990-luvun alussa valtio vähensi suurmaatalouden tukiaisia huomattavasti, jolloin tehottomat ja tukiaisista riippuvat suurtilat joutuivat vaikeuksiin. Samaan aikaan yksityisपालstat muuttuivat Venäjän ”elintarvikehuollon selkärangaksi” (Helanterä et al. 2002, s. 183).

Venäjän suuri koko ja infrastruktuurin puutteellinen kunto vaikeuttavat elintarvikehuoltoa. Venäjän alueiden välistä kauppaa 1990-luvulla oli säädetty aluetasolla, mikä osaltaan vaikeutti kysynnän ja tarjonnan alueellisten erojen tasoittumista. Kysynnän ja tarjonnan alueellisten erojen tasoittuminen onkin elintarvikehuollon keskeinen ongelma. (Helanterä et al. 2002, s. 176) Elintarvikkeiden ulkomaankauppa tarjoaa mahdollisuuden elintarvikehuollon vakauttamiseen, koska ”ulkomaankaupan taustalla on tarve tasoittaa kysynnän ja tarjonnan alueellisia eroja”. (Helanterä et al. 2002, s. 176) Elintarviketuotannon alueellisten kysyntä- ja tarjontaerojen tasaamista voi helpottaa myös elintarvikkeiden jalostusasteen ja siten säilyvyyden parantaminen (Helanterä et al. 2002, s. 191). Tällöin tuotteita pystytään kuljettamaan kysyntäalueille vaivattomammin. Tämän ymmärsivät ainakin useat oluen valmistajat, jotka alkoivat pastöroida tuotteensa tai muilla tavoilla parantaa tuotteidensa säilyvyyttä, ja tulos on ollut ilmeinen.

Vuosien 1990–1997 aikana Venäjän elintarviketuonti IVY-maiden ulkopuolelta väheni dollarimääräisesti vuoden 1990 \$ 16,6 miljardista, vuoden 1997 \$ 10,1 miljardiin ja sen osuus kokonaistuonnista on koko ajan pysynyt 20–30 % tasolla. Tämä kuvaa sen, että Venäjän elintarvikkeiden ulkomaankaupan volyyymeissa ei ollut suuria muutoksia, vaikka tuontielintarvikkeet ”täyttivätkin kauppojen hyllyt”. Kyseessä oli ulkomaankaupan alueellisia ja laadullisia muutoksia. Esimerkiksi jalostettujen elintarvikkeiden tuonnin osuus kasvoi ja jalostamattomien (esimerkiksi rehun) pieneni. Tästä johtuen entistä suurempi osuus tuoduista elintarvikkeista päätyi kauppojen hyllyille. (Helanterä 1998, s. 48–49)

Myös vuonna 1997 Venäjän elintarviketuonti koostui pääasiassa kalliista ”ylellisyystuotteista” eli lihatuotteista, hedelmistä, jalostetusta ruoasta, juomista sekä

makeis- ja suklaavalmisteista. Vuoden 1998 ruplakriisin jälkeen kotimaisten halvempien tuotteiden kysyntä on kasvanut ja kalliiden tuontielintarvikkeiden kysyntä on vähentynyt. Kriisin seurauksena väestön reaalin ostovoima heikentyi entisestään, mikä vähensi juuri ylellisyystuotteiden tuontia. (USDA 2000, s. 55) Esimerkiksi, Moskovassa tuontioluen osuus kulutuksesta pienentyi 24 %:sta vuonna 1997, 3 %:iin vuonna 1999 (Ioffe et al. 2001, s. 405).

Rekisteröityjen tuontitietojen mukaan vuosina 1998–2002 'elintarvikkeet ja maataloustuotteet' oli toiseksi suurin tuontitavaroiden ryhmä 'koneet ja laitteet' -ryhmän jälkeen. Elintarvikkeiden ja maataloustuotteiden rekisteröity tuonti (ja kokonaistuonti) sekä elintarviketuonnin %-osuus oli taulukon 10. mukainen:

**Taulukko 10. Venäjän elintarvikkeiden ja maataloustuotteiden tuonti ja osuus kokonaistuonnista 1998–2002 (rekisteröidyt arvot).<sup>(a)</sup>**

	1998	1999	2000	2001	2002
Elintarvikkeiden ja maataloustuotteiden tuonti, \$ mrd.	10,8	8,1	7,4	9,1	10,3
Kokonaistuonti (rekisteröity), \$ mrd.	43,6	30,3	33,9	41,5	46,0
Elintarvikkeet ja maataloustuotteet, % kokonaistuonnista	24,8	26,7	21,8	21,9	22,4

<sup>(a)</sup> Lähde: Goskomstat via EIU 2003, s. 62.

Todelliset elintarvikkeiden ja maataloustuotteiden tuontiluvut sekä todellinen kokonaistuonti, jotka sisältävät rekisteröimättömän tuonnin arvion, ovat erilaiset kuin yllä esitetyt arvot. Vuosina 1998–2002 rekisteröimättömän tuonnin arvoksi on Venäjän maksutaseen mukaan arvioitu n. 25 % todellisesta tuonnista (Podkaminer et al. 2004, s. 88; IMF 2003, s. 35) eli taulukossa 9. oleva rekisteröity kokonaistuonti on ollut näinä vuosina n. 75 % todellisesta kokonaistuonnista. Rekisteröityjen tietojen mukaan, vuonna 2002 elintarvikkeiden tuonti näyttää melkein palanneen vuoden 1997 tasolle, vaikka sen suhteellinen osuus on vähentynyt.

Venäjä oli Neuvostoliiton sisäisessä elintarvikekaupassa selvästi nettotuoja. Esimerkiksi liha- ja meijerituotteiden sekä sokerin tuonti muista tasavalloista on ollut merkittävä verrattuna Venäjän omaan tuotantoon. (Helanterä et al., s. 183–184) Venäjän suurkaupungit ovat olleet aina riippuvaisia tuontielintarvikkeista, joita tuotiin joko muualta

Venäjältä, muista NL:n tasavalloista tai sittemmin myös muualta maailmalta. 1990-luvulla Venäjän elintarvikerikkaiden alueiden aluehallintojen asettamat myyntikiellot, jotka koskivat elintarvikkeiden siirtoa alueelta toiselle, ovat synnyttäneet tarjontatyhjiön etenkin Venäjän suurkaupunkeihin. Tämä oli osittain syynä tuontielintarvikkeiden suurelle osuudelle Pietarin ja Moskovan elintarvikemarkkinoilla verrattuna muihin kaupunkeihin ja alueisiin. (Helanterä et al. 2002, s. 192)

#### 4.1.3 Elintarviketeollisuuden raaka-aineiden saatavuus

Suurtilojen tuotannon vähentyminen ja yksityispalstojen merkityksen kasvu karjataloudessa vaikeuttivat mm. liha- ja maitotuotteiden valmistajien raaka-aineiden saantia (Helanterä et al. 2002, s. 188). Elintarviketeollisuus on tullut lähemmäksi kuluttajaa ja suurin osa uudesta elintarviketeollisuuden tuotantokapasiteetista on rakennettu miljoonakaupunkien ääreen, missä raaka-aineiden saatavuus on usein huono. Elintarviketeollisuus ei ole pystynyt maksamaan raaka-aineista niin korkeaa hintaa, että se olisi tehnyt maatalouden toiminnasta kannattava. Toisaalta elintarviketeollisuudelle maatalouden tuottamien raaka-aineiden hinta oli liian korkea. Edellinen ongelma johtui maatalouden ja elintarviketeollisuuden tehottomuudesta sekä kilpailun kehittymättömyydestä niitä yhdistävissä rakenteissa. (Helanterä et al. 2002, s. 188) Vaikka devalvaation johdosta elintarviketuotannon kilpailuasetelma on parantunut, maataloutta ja elintarviketeollisuutta yhdistävissä rakenteissa on vielä parantamisen varaa. (Helanterä et al. 2002, s. 196)

Elintarvikejalostajan menestyksen edellytyksenä on usein ollut koko arvoketjun hallinta. Useiden elintarvikesektoreiden valmistajat investoivat myös paikalliseen maatalouteen varmistaakseen edullisemman raaka-aineiden saannin. Näin on käynyt esimerkiksi panimoteollisuudessa, jossa yritykset ovat tukeneet paikallisia ohran kasvattajia. Toisena esimerkkinä on meijeriteollisuus, joka tukee maidontuottajia laadukkaan raakamaidon tuottamisessa sekä mahdollistamalla lainan ottoa että toimittamalla esimerkiksi rehun ja lainaamalla (=leasing) tarvittavia maidonkäsittelylaitteita.

Vertikaalinen integraatio on osoittautunut hyväksi toimintatavaksi varsinkin suurille paikallisille ja ulkomaisille yrityksille: Wimm-Bill-Dann (mehut, maitotuotteet); Danone,

Petmol, Ehrmann, Campina (maitotuotteet), Baltika, Krasnyj Vostok (olut); Tsherkizovskij, Smolenskij ja Omskij Bekon (lihatuotteet) (Ioffe et al. 2001, s. 406–408).

#### 4.1.4 Investoinnit elintarviketeollisuuteen

Kansainvälisten yhtiöiden kiinnostus Venäjän elintarviketeollisuuteen heräsi jo 1990-luvun alkupuolella yksityistämisen alkuaikoina, mutta vasta 1990-luvun puolivälin jälkeen useimmat kansainväliset elintarvikevalmistajat päättivät aloittaa paikallisen tuotannon, kun pelkkä tuonti ei riittänyt eikä ollut enää kannattavin tapa tyydyttää kasvava kysyntä. Paikallisesti valmistetuilla tuotteilla pyrittiin täydentämään tuontia tai/ja korvaamaan osan valmistavarojen tuonnista ja myöhemmin myös suurimman osan tuontiraaka-aineista.

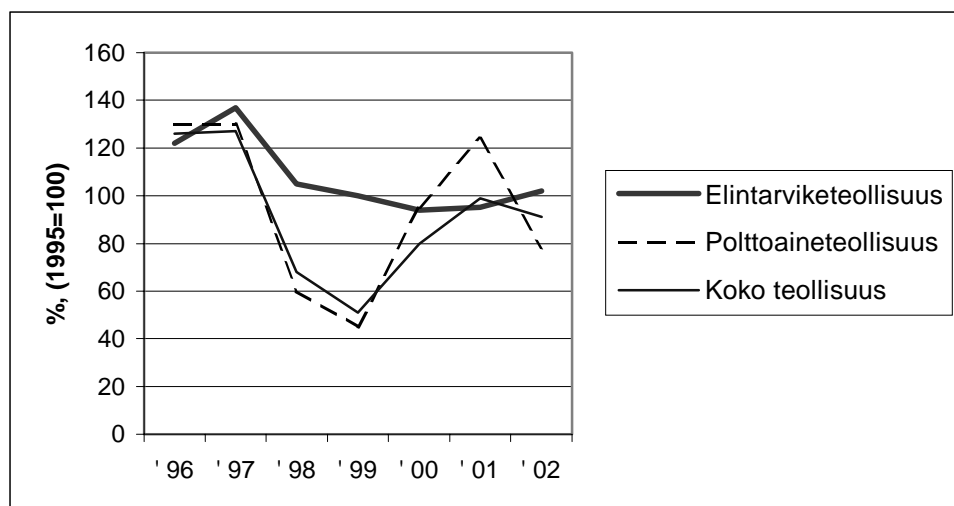
Vuoden 1998 ruplakriisin jälkeisen ulkomaisen ja varsinkin kotimaisen investointiinnostuksen syynä on ollut myös venäläisen ostovoiman kasvun odotus, joka myöhemmin osoittautui aiheelliseksi. Ulkomaisten yhtiöiden kiinnostuksen toisena syynä aloittaa paikallista valmistusta Venäjällä oli elintarviketuonnin vähentyminen vuoden 1998 elokuun kriisin seurauksena (Finpro 2004). Ilmeisestä kiinnostuksesta huolimatta absoluuttiset ulkomaiset investoinnit Venäjän elintarviketeollisuuteen pysyivät varsin vauhtina verrattuna muihin Itä- ja Keski-Euroopan maihin.

Vuoden 1998 ruplakriisin jälkeen useiden ylellisyyselintarvikkeiden myyntiluvut ovat lyhyessä ajassa vähentyneet jopa puoleen. Kun tuontitavarojen ruplamääräiset hinnat nousivat devalvoinnin suoran ja psykologisen vaikutuksen takia, Venäjällä tuotettujen edullisten perus- ja ylellisyyselintarvikkeiden kysyntä kasvoi nopeammin kuin niiden tarjonta. Tämän takia monet paikalliset elintarvikevalmistajat saivat mahdollisuuden vastata lisääntyneeseen kysyntään ja nostaa tehtaidensa alhaista käyttöastetta. Silloin myös Venäjällä jo toimineet ja sinne vasta tulleet uskaliaat ulkomaiset elintarvikevalmistajat ottivat vastaan haasteen – tyydyttää Venäjän elintarvikkeiden kysyntä valmistamalla paikallisesti.

Vuoden 1998 pankkikriisin jälkeisinä vuosina etenkin juomia (olut, mineraalivesi, virvoitusjuomat, mehut) ja konditoriatuotteita valmistavien sektoreiden vanhat ja uudet, ulkomaiset ja kotimaiset toimijat alkoivat tai jatkoivat investointejaan paikalliseen

tuotantoon kasvattamalla valmistuskapasiteettia. Omalla toiminnallaan ulkomaiset ja kotimaiset yritykset nostivat useita elintarviketeollisuuden sektoreita jaloilleen. Näitä olivat konditoria-, panimo- ja alkoholittomien juomien sektorit, jotka olivat jo suhteellisen hyvässä kunnossa ennen kriisiä, ja uusia tulokkaita: meijerisektori sekä hedelmä- ja vihannismehujen sektori. Näistä viimeinen on nykyään lähes kokonaan venäläisten valmistajien hallussa.

Venäjän elintarviketeollisuuden tehtyjen vuosittaisten kokonaisinvestointien taso on ollut suhteellisen vakaa verrattuna koko teollisuuden ja polttoainesektorin (eli öljy- ja maakaasusektoriin) kokonaisinvestointeihin vuosina 1996–2002 (kuva 15).

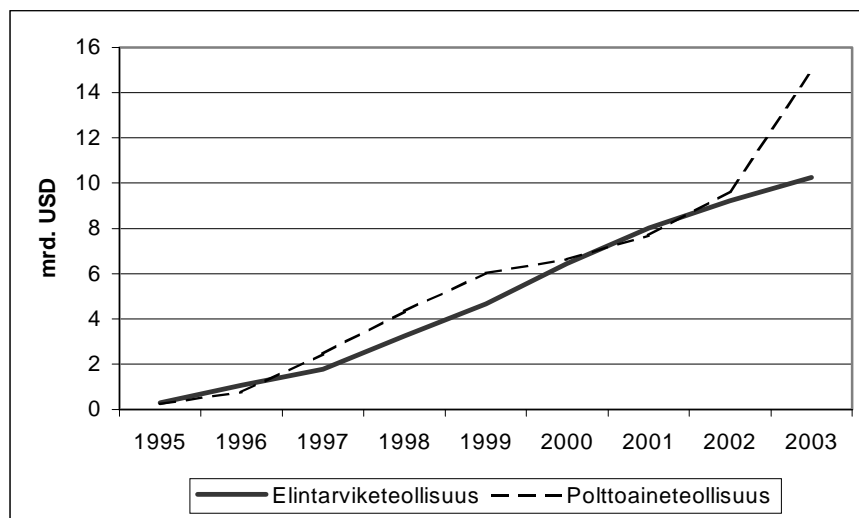


**Kuva 15. Elintarviketeollisuuden kokonaisinvestoinnit vuosina 1996–2002, (1995=100), dollariarvon mukaan.<sup>22</sup>**

Elintarviketeollisuuden *kokonaisinvestoinnit* pysyivät vuosina 1996–2002 yli 90 %:ssa vuoden 1995 tasosta (dollareissa laskettuna). Vuonna 1999 koko teollisuuden investoinnit kävivät jopa n. 50 %:n lukemassa ja polttoainesektorin n. 45 %:n tasolla vuodesta 1995. Vuonna 1997 elintarviketeollisuuden kokonaisinvestoinnit saavuttivat parhaimmillaan lähes 140 %:n tason vuoteen 1995 verrattuna. Vuonna 1997 elintarviketeollisuus sai kuitenkin vain n. \$ 0,7 milj. *ulkomaisia investointeja*.

<sup>22</sup> Goskomstatin tiedoista Expert-RA 2003, kuva 37.

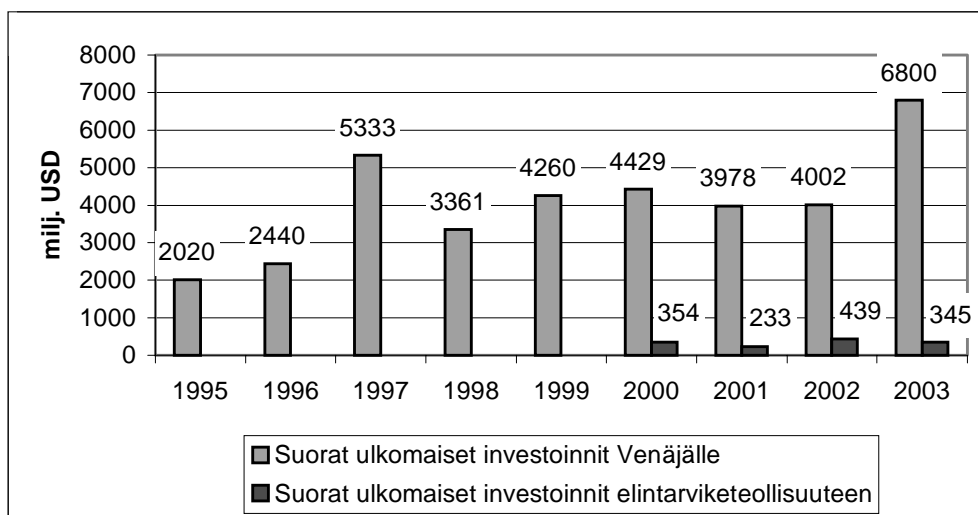
Vuosina 2000–2001 elintarviketeollisuus sai kriisin jälkeisten vuosien pienimmät kokonaisinvestoinnit. Vuosina 2000–2001 ne olivat vähän yli 90 % vuoden 1995 tasosta. Kuitenkin vuosina 2000 ja 2001 elintarviketeollisuus sai ennätysmäärän ulkomaisia investointeja, n. \$ 1,8 ja n. \$ 1,5 mrd., mikä oli enemmän kuin polttoaineteollisuuden ulkomaisina investointeina kyseisinä vuosina saamat n. \$ 0,6 mrd. ja n. \$ 1 mrd. Vuosina 1995–2000 elintarviketeollisuuteen tehdyt kumulatiiviset ulkomaiset investoinnit olivat suuremmat kuin samana ajanjaksona polttoaineteollisuuteen tehdyt kumulatiiviset ulkomaiset kokonaisinvestoinnit (ks. kuva 16).



**Kuva 16. Kumulatiiviset ulkomaiset investoinnit elintarvike- ja polttoaineteollisuuteen v. 1995–2003, mrd. USD.<sup>23</sup>**

Vuosina 1995–2003 Venäjälle ja Venäjän elintarviketeollisuuteen tehtiin suoria ulkomaisia investointeja seuraavasti (kuva 17).

<sup>23</sup> Lähteet: Goskomstat 2001, s. 577; Expert-RA 2003, kuva 38; Goskomstat 2003a; Goskomstat 2004a.



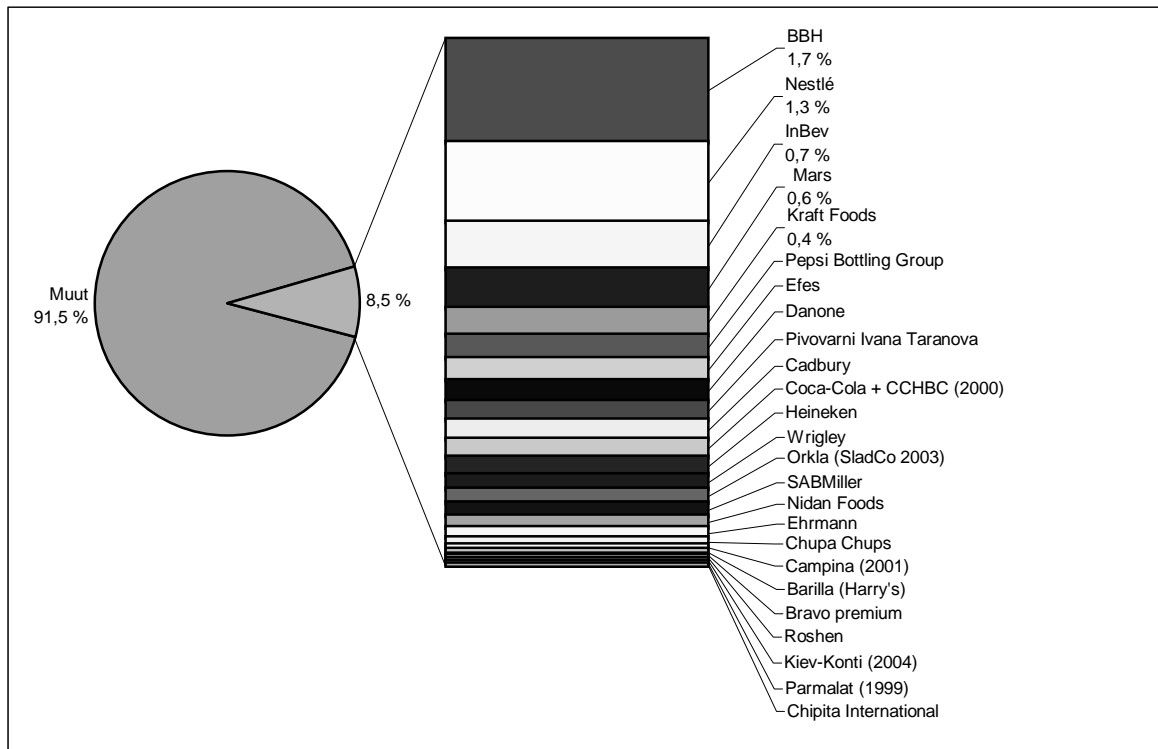
**Kuva 17. Suorat ulkomaiset investoinnit Venäjälle v. 1995–2003 ja Venäjän elintarviketeollisuuteen v. 2000–2003, milj. USD.<sup>24</sup>**

Kuvan 17. mukaan vuosina 2000–2003 elintarviketeollisuuden suorien ulkomaisten investointien volyyymi on pysynyt suhteellisen vakaana. Vuonna 2003 elintarviketeollisuus oli teollisuuden aloista toiseksi suurin suorien ulkomaisten investointien kohde polttoaineteollisuuden (\$ 1,92 mrd.) jälkeen (Goskomstat 2004a).

Seuraavaksi tarkastellaan paikalliseen tuotantoon investoineiden ulkomaisten yhtiöiden toimintaa Venäjällä. Kuvassa 18. tarkastellaan konditoria-, meijeri-, virvoitusjuoma- ja panimoteollisuudessa toimivien ulkomaisten yritysten Venäjän liikevaihdon osuutta koko Venäjän elintarvikemarkkinoiden vuoden 2003 arvosta. Vuosina 1992–2004 tässä työssä tarkastellut (nykyään toimivat ja aikaisemmin toimineet) ulkomaiset yritykset investoivat Venäjän elintarviketeollisuuteen vähintään \$ 6,5–6,7 mrd. (ks. liite 3)

<sup>24</sup> Lähteet: Goskomstat 2001, s. 577; BOFIT Institute 2001, s. 15; BOFIT Institute 2002b, s. 33; Goskomstat 2003a; Goskomstat 2004a.





**Kuva 18. Ulkomaisten yhtiöiden osuus Venäjän elintarvikemarkkinoista v. 2003.**

Vuonna 2003 Venäjän elintarvikkeiden vähittäismyynnin arvo oli 2 090 mrd. ruplaa eli n. \$ 68,1 mrd. (Federal Service of State Statistics 2004, s. 260–261). Kuvan 18. mukaan vuonna 2003 neljällä Venäjän elintarvikesektorilla toimivien ulkomaisten yritysten Venäjän liikevaihdon osuus koko elintarvikemarkkinoista oli 8,5 % (n. \$ 5,8 mrd.). Tästä viiden Venäjän liikevaihdoltaan suurimman yhtiön (BBH:n, Nestlén, InBevin, Marsin ja Kraft Foodsin) osuus oli yli 56 %. Vertailun vuoksi, vuonna 2003 Venäjällä myytiin voi-, margariini- ja täysmaitotuotteita n. \$ 5,0 miljardin arvosta, suklaata ja sokeripitoisia makeisia n. \$ 4,0 miljardin, leipää ja jauhopohjaisia konditoriatuotteita n. \$ 4,1 miljardin sekä olutta \$ 6–6,5 miljardin arvosta (Federal Service of State Statistics 2004, s. 261).

Suurten ulkomaisten valmistajien tulo Venäjän elintarvikemarkkinoille on ajanut venäläisiä yrityksiä kasvattamaan kokoaan yhdistymällä sekä kilpailevien paikallisten yritysten kanssa että toimittaja- tai asiakasyritysten kanssa. Myöhemmin myös paikalliset valmistajat aloittivat uusien yksiköiden rakentamista. Seuraava vaihe, toimintojen järjeistäminen, on sujunut paikallisilta yritysten yhteenliittymiltä vaihtelevalla menestyksellä, mutta edistystäkin on havaittavissa. Hyvinä esimerkkeinä voidaan mainita

Wimm-Bill-Dann ja Multon meijeri- ja mehusektoreilla, Unimilk (sisältää pietarilaisen Petmol -maitotehtaan) meijerisektorilla, Russkij Shokolad ja Objedinjonnyje konditery konditoriasektorilla, Russkij Produkt kahvi-, säilyke-, pakasteruoka- ja maustesektoreilla, Krasnyj Vostok panimosektorilla ja Otshakovo panimo-, cocktail-, virvoitusjuoma- ja vodkasektorilla. Tosin, Objedinjonnyje konditery ja Unimilk ovat pääosin venäläisten rahoitusyhtiöiden omistuksessa. Näiden elintarvikeyritysten aktiiveja onkin todennäköisesti hankittu sijoitustarkoituksessa myöhempää myyntiä varten.

Useat pakkausalan ulkomaiset ja kotimaiset yritykset hyötyivät paikallisen elintarvikevalmistuksen kasvusta. Esimerkiksi, alumiinitölkkiä, lasi- ja muovipullojen sekä kartonkipakkausten valmistajien paikallinen liiketoiminta on ollut myötätulessa. (Buksha 2003; Dolgoshejeva 2004b; Musatov et al. 2004a)

Vuosien 1992–1997 reilusta tuotannon laskusta huolimatta elintarviketeollisuus on ollut paremmassa asemassa kuin useat muut Venäjän talouden sektorit, koska (Helanterä et al., s. 185, Ioffe et al. 2001, s. 403–404)

- 1) elintarvikkeiden kysyntä on pienentynyt vähemmän kuin muiden kulutustavaroiden kysyntä
- 2) jalostetusta ruoasta yleensä maksetaan käteisellä, mikä mahdollistaa investointeja
- 3) elintarviketeollisuuden taloudellinen sykli on lyhyempi ja pääoman kiertonopeus on suurempi kuin monilla muilla aloilla
- 4) kysynnän määräävät sekä potentiaalinen että todellinen väestön ostovoima
- 5) tuonti huolestutti paikallisia valmistajia ja pakotti heidät tehostamaan toimintaansa, mikä paransi paikallisten elintarvikeyritysten kilpailukykyä.

#### 4.1.5 Venäjän elintarviketeollisuuden yhteenveto

Venäjä on ollut elintarvikkeiden nettotuojaja jo NL:n ajoilta. Varsinkin IVY-maista tuotiin paljon elintarvikkeita. IVY-maiden ulkopuolisen elintarviketuonnin arvo pieneni 1990-luvulla, mutta sen rakenne muuttui jalostettujen elintarvikkeiden suuntaan. Tämä oli syynä tuontielintarvikkeiden määrän kasvulle kaupoissa ulkomaankaupan vapauttamisen jälkeen. Toisaalta jalostetut tuontielintarvikkeet huononsivat paikallisten elintarvikejalostajien kilpailuasemaa.

1990-luvun alussa, suurmaatalouden tilan huonontuessa yksityispalstojen merkitys elintarvikehuollossa kasvoi. Venäjän tuottaja–jalostaja–myyjä-suhteet olivat alikehittyneitä suunnitelmatalouden jäljiltä ja markkinatalouteen huonosti sopivia. Tämä aika ajoin aiheutti elintarvikepulan toisille alueille, mm. suurkaupunkeihin. Venäjän markkinoiden avauduttua elintarviketuonti on hieman lieventänyt suurkaupunkien elintarvikepulaa. Toinen elintarvikepulaa lieventävä tekijä on elintarvikkeiden säilyvyyden parantaminen eli elintarvikkeiden jalostus.

Vuosina 1992–1998 jalostettujen liha- ja maitotuotteiden valmistus väheni huomattavasti. Syyt tuotannon vähenemiselle olivat väestön ostovoiman pienentyminen, yksityispalstojen merkityksen kasvu väestön elintarvikelähteenä ja elintarviketeollisuudelle raaka-aineita toimittavien suurtilojen taloudellinen ahdinko, valtion tukiaisten pienentyessä tai loppuessa.

Vuosi 1998 oli nyky-Venäjän elintarvikesektorin ensimmäinen kasvuvuosi. Vuonna 2003 elintarviketeollisuuden tuotanto oli 88 % vuoden 1992 tasosta. Parhaiten 1990-luvulla selvisi juomien (mehujen, mineraalivesien, oluiden, alkoholittomien juomien) ja konditoriatuotteiden valmistus.

Kun tuontitavaroiden ruplamääräiset hinnat nousivat vuoden 1998 ruplakriisin jälkeen, paikallisesti tuotettujen edullisten perus- ja ylellisyyselintarvikkeiden kysyntä kasvoi nopeammin kuin tarjonta. Myös halvempien elintarvikkeiden tuonti IVY-maista kasvoi kriisin jälkeisinä vuosina. Elintarvikkeiden tuonti rikkaista maista, sen sijaan, väheni finanssikriisin jälkeen.

Ulkomaiset elintarvikevalmistajat ovat panostaneet paikalliseen tuotantoon sekä ennen vuoden 1998 ruplakriisiä että sen jälkeen. Valmistamalla paikallisesti on haluttu päästää eroon Venäjän valmistuotteiden tuontitulleista, ja varmistamalla paikallisen raaka-aineen saannin on pyritty rajoittamaan valuuttakurssin muutosten negatiivisia vaikutuksia paikallisten yksiköiden toimintaan. Useat ulkomaiset ja kotimaiset valmistajat alkoivat tukemaan paikallisia maatiloja, joilta ne saavat raaka-aineita tuotteitaan varten.

Elintarviketeollisuus on ollut paremmassa asemassa kuin useat muut Venäjän talouden sektorit, koska 1) elintarvikkeiden kysyntä on pienentynyt vähemmän kuin muiden kulutustavaroiden kysyntä, 2) jalostetusta ruoasta yleensä maksetaan käteisellä, 3) elintarviketeollisuuden taloudellinen sykli on lyhyempi ja pääoman kiertonopeus on suurempi kuin monilla muilla aloilla, 4) kysynnän määräävät sekä potentiaalinen että todellinen väestön ostovoima, 5) kilpailu tuonnin kanssa pakotti paikalliset yritykset tehostamaan toimintaansa, mikä paransi paikallisten elintarvikeyritysten kilpailukykyä.

Venäjän elintarviketeollisuudessa on ollut suhteellisen vakaa investointitilanne vuosina 1996–2002. Vuosittaisessa kokonaisinvestoinnin määrässä ei ollut kovin suuria muutoksia. Vuosina 1996–2002 elintarviketeollisuuden kokonaisinvestointien taso pysyi yli 90 %:ssa vuoden 1995 tasosta. Vuoteen 2003 mennessä monilla kansainvälisillä elintarvikeyrityksillä oli paikallista valmistusta Venäjällä.

Monet kansainväliset elintarvikevalmistajat pitävät Venäjää strategisena markkina-alueena, jossa voidaan saada suhteellisen korkeita voittoja paikallisessa valuutassa lyhyemmässä ajassa ja pienemmällä panostuksella kuin Länsi-Euroopan saturoituneilla elintarvikemarkkinoilla. Tästä huolimatta suorien investointien virtaus Venäjälle on ollut vaatimatonta verrattuna muihin siirtymätalouksiin.

## **4.2 Konditoriateollisuus**

Konditoriateollisuus voidaan jakaa kahteen osaan:

- makeissektoriin
- jauhopohjaisten konditoriatuotteiden sektoriin.

**Makeissektori** sisältää suklaan ja sokeripitoisten konditoriatuotteiden (mm. suklaan, konvehtien, karamellien, pastillien ja marmeladien) valmistuksen. **Jauhopohjaisten konditoriatuotteiden sektori** sisältää pitkän säilytysajan omaavien tuotteiden (mm. keksien, vohvelien, vohvelikakkujen) sekä kääreleivosten ja croissanttien valmistuksen. Lyhyen säilytysajan omaavat kakut ja itämaiset makeiset kuuluvat leipäteollisuuteen.

Konditoriateollisuuden tuotteilla oli vahva asema elintarvikkeiden kulutuksessa NL:n aikana, mutta tuotevalikoimassa oli eroja länteen verrattuna. Suklaan kulutus keskittyi

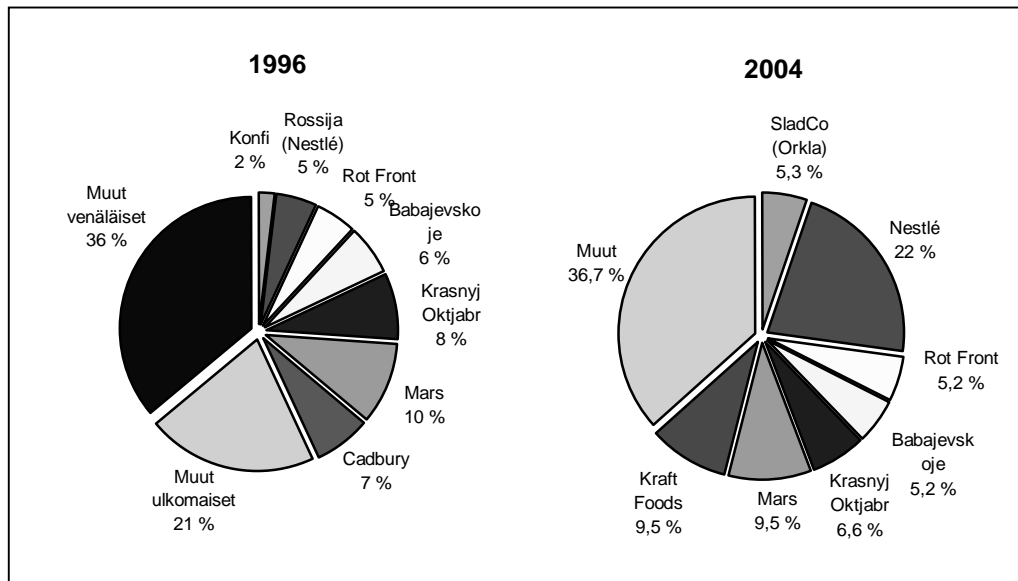
enimmäkseen suklaalevyihin ja konvehteihin. Markkinoiden avautuminen, venäläisten valmistajien suppea tuotevalikoima ja valmistautumattomuus kilpailuun antoivat tuontimakeisille mahdollisuuden vallata markkinoita. (Helanterä 1998, s. 123)

Venäjän makeismarkkinoille tulvii ulkomaisia makeisia 1990-luvun alussa. Tämä monipuolista ja lisäsi tarjontaa, joka alkoi vähitellen lähestyä suklaan ja muiden makeisten kasvavaa kysyntää Venäjällä. (Tiusanen 1995 via Tiusanen et al. 1999, s. 98) Vuosina 1994 ja 1997 Venäjän makeismarkkinat olivat \$ 2 069 ja \$ 2 550 miljoonan arvoiset (East Europe 1998 via Helanterä 1998, s. 124). Samalla tuottajien välinen kilpailu alkoi kiristyä, ja muutamat suuret paikalliset konditoria-yritykset, olosuhteiden pakottamina, alkoivat kehittää toimintonsa ja tuotteitaan kasvattaakseen markkinaosuutta (Financial Times 1998 via Tiusanen et al. 1999, s. 98). Ponnisteluistaan huolimatta vuonna 2002 kotimaiset suklaanvalmistajat pitivät hallussaan vain 20–35 % Venäjän suklaamarkkinoista (Delovoj Peterburg 2003; Ignatjeva 2002). Vuonna 2003 koko konditoriamarkkinoiden arvo vähittäishinnoissa oli n. \$ 4,3 milj. (Sagdijev 2003b)

Nestlén arvion mukaan vuonna 2003 Venäjän konditoriamarkkinoiden volyymi oli 1,599 milj. t, josta jauhepohjaisia tuotteita oli 0,75 milj. t, sokeripitoisia 0,415 milj. t ja suklaatuotteita 0,434 milj. t (Interfaks 2003). Jauhohajustettujen tuotteiden painon mukainen osuus vuonna 2003 oli n. 47 %, sokeripitoisten n. 26 % ja suklaatuotteiden n. 27 %.

#### 4.2.1 Suklaan ja sokeripitoisten konditoriatuotteiden sektori

Vuonna 1996 Venäjällä valmistettiin 0,276 milj. t suklaatuotteita. (Helanterä 1998, s. 124) Vuonna 1996 Venäjän koko makeismarkkinoiden (suklaa ja sokeripitoiset makeiset) arvo oli n. \$ 2,38 mrd. (East Europe 1998 via Helanterä 1998, s. 124). Vuonna 2004 pelkästään Venäjän suklaamarkkinoiden arvo oli n. \$ 2,9 mrd. (Dolgoshejeva & Sagdijev 2004a) Vuosien 1996 ja 2004 Venäjän suklaamarkkinoiden päätoimijat ovat kuvassa 19.



**Kuva 19. Venäjän suklaamarkkinoiden päätoimijat vuosina 1996 ja 2004.<sup>25</sup>**

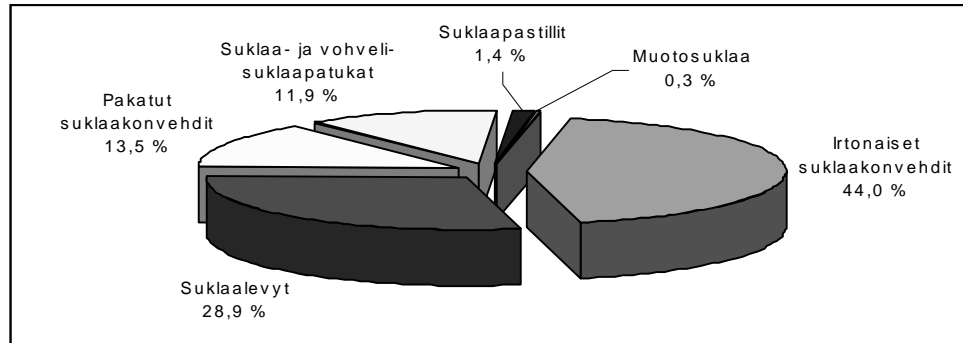
Vuonna 2004 ryhmään ”muut” kuuluivat mm. Cadbury Schweppes (Iso-Britannia), paikalliset Russkij Shokolad, A.Korkunov ja Fabrika Krupskoj, sekä useat suklaatuotteitaan Venäjälle tuovat ulkomaiset yritykset: Ferrero (Italia), Fazer (Suomi) ja Alfred Ritter (Saksa), joka on rakentamassa oman suklaatehtaan Venäjälle.

Vuonna 1996 viisi suurinta toimijaa, Mars, Krasnyj Oktjabr, Cadbury Schweppes, Babajevskoje ja Rot front, hallitsi n. 36 % Venäjän suklaamarkkinoista. Vuonna 2004 viisi suurinta toimijaa, Nestlé, Objedinjonnyje konditery (Rot Front, Babajevskoje ja Krasnyj Oktjabr), Mars, Kraft Foods ja Orkla, hallitsi jo yli 63 % Venäjän suklaamarkkinoista. Vuosien 1996–2004 aikana suklaamarkkinat muuttuivat oligopolin suuntaan.

**Venäjän suklaamarkkinat** voidaan jakaa tuoteryhmien mukaan 1) irtonaisiin suklaakonvehteihin, 2) suklaalevyihin, 3) pakattuihin suklaakonvehteihin, 4) suklaa- ja vohveli-suklaapatukoihin, 5) suklaapastilleihin ja 6) muotosuklaaseen (ACNielsen Rossija 2004).

<sup>25</sup> Lähteet: Robert Flemmings Securities Ltd via Tiusanen et al. 1999, s. 105; Gorelik 2005.

ACNielsenin mukaan, joulukuusta 2002 marraskuuhun 2003 Venäjällä erilaisten suklaatuoteryhmien painon mukainen markkinaosuus oli kuvan 20. mukainen.



**Kuva 20. Venäjän suklaatuotteiden painon mukaiset markkinaosuudet joulukuusta 2002 marraskuuhun 2003.<sup>26</sup>**

Venäjän suklaatuotteiden markkinat ovat suhteellisen vakiintuneet, jos tarkastellaan erilaisten tuotteiden painon mukaisia osuuksia vuosina 2001–2003. *Irtonaisten suklaakonvehtien* kysyntä on edelleen suuri, mikä selittyy sekä edullisella hinnalla verrattuna muihin suklaatuotteisiin että etenkin vanhempien ihmisten kulutustottumuksilla. Kansainvälisistä toimijoista Venäjällä irtonaisia suklaakonvehteja valmistaa vain Nestlé.

Vuosina 2001–2003 *suklaapatukoiden* volyymi pysyi n. 60 000 tonnissa vuodessa, mikä voi olla merkinä siitä, että segmentti on suhteellisen saturoitunut eli lähes saavuttanut potentiaalinsa. Segmentin potentiaali rajoittunee sekä kohderyhmän kokoon (suklaapatukoiden pääkohderyhmänä on nuoriso ja 25–34-vuotiaat) että kilpailun konditoriateollisuuden ei-suklaasegmenttien suunnalta (esimerkiksi pakatut vohvelit, mini-kääreleivokset ja myslipatukat) (Business Analytica 2004). Toisaalta Comcon-SPb:n mukaan suklaapatukoiden segmentti pidetään suklaamarkkinoiden potentiaalisimpana, koska vuosina 2000–2004 tuotteiden kuluttajien määrä on vakaasti kasvanut (Obuhova 2004). Suklaapatukoiden segmentin ulkomaiset toimijat vuonna 2003 olivat Mars, Nestlé, Cadbury ja SladCo, joiden myyntivolyymit kattoivat 93,9 % segmentin markkinoista (ACNielsen Rossija 2004).

<sup>26</sup> Lähde: ACNielsen Rossija 2004.

Vuonna 2003 *suklaalevyjen* myyntivolyymin muutos, verrattuna edelliseen vuoteen, oli pienempi kuin kaikkien muiden suklaatuotteiden volyymin muutos. Kalliimpien suklaalevyjen osuus on kasvanut, mutta vielä ei voi sanoa, että suuri osa kuluttajia on jo siirtymässä kalliimpiin suklaalevyihin, koska niiden osuus suklaalevyjen kokonaisymyynnistä v. 2003 oli alle 4 %. Suklaalevyjen valmistus on sektori, jolla käydään suklaamarkkinoiden kovinta kilpailua. (Business Analytica 2004) Vuonna 2003 sektorin ulkomaiset valmistajat olivat Nestlé, Kraft Foods, SladCo ja Cadbury.

*Pakattujen suklaakonvehtien* painon mukainen osuus suhteessa suklaamarkkinoiden kokonaisvolyymiin pysyi vakaana vuosina 2002–2003. Vuosina 2001–2003 kalliimpien pakattujen suklaakonvehtien volyymi suhteessa pakattujen suklaakonvehtien kokonaisvolyymiin kasvoi neljällä prosenttiyksiköllä. Samaan aikaan halvimpien pakattujen suklaakonvehtien volyymin osuus väheni lähes seitsemällä prosenttiyksiköllä. Vuonna 2003 pakattujen konvehtien osuus suklaatuotteista oli 13,4 %. Kalliimpien suklaakonvehtien (yli 390 ruplaa/kg) osuus pakatuista konvehdeista oli 11,2 %. (Business Analytica 2004) Kalliimpien pakattujen konvehtien sektorilla toimivat venäläinen A.Korkunov (48,6 %), italialainen Ferrero (26,9 %), englantilainen Cadbury (8,4 %), venäläinen Babajevskij (3,8 %) ja sveitsiläinen Nestlé (2,8 %). (Sagdijev 2004a) Suklaapastillien myynti vuonna 2003 kasvoi 18 %:lla, mutta sektorin volyymi on marginaalinen (ACNielsenin Rossija 2004).

Venäjän **sokeripitoisten konditoriatuotteiden sektoriin** kuuluvat seuraavat tuoteryhmät: 1) perinteiset irtonaiset karamellit, 2) pakatut karamellit, 3) tikkukaramellit, 4) pastillit, 5) terveystuotteiset pastillit sekä 5) purukonvehdit, marmeladi ja kinuski (Vlasov 2002).

Etenkin pastillien ja muiden Venäjällä uusien makeist tuotteiden markkinat lähtivät kehittymään lähes tyhjästä markkinoiden avauduttua tuonnille. (Helanterä 1998, s. 129) Tuonti hallitsi Venäjän sokeripitoisten konditoriatuotteiden markkinoita ennen syksyn 1998 kriisiä. Myös vuonna 2001 Ukrainasta tuoduilla irtonaisilla karamelleilla oli lähes 40 %:n markkinaosuus Venäjällä. Paikallisten valmistajien aloitteesta Venäjä asetti 21 %:n tuontitullit tuontikaramelleille tammikuusta 2002 heinäkuuhun 2004 (Vlasov 2002). Useat ukrainalaiset tuojat välttyivät tullimaksuista lisäämällä karamelleihin kaakaota (Sagdijev 2003b). Tämän lisäksi useat ukrainalaiset konditoria-yritykset, esimerkiksi Roshen ja Kiev-



Konti, ostivat Venäjältä konditoriatehtaita tarkoituksenaan aloittaa paikallista valmistusta (Sagdijev 2003b; Boj 2004; Arepjev & Kondratjev 2004).

Nestlén mukaan vuonna 2003 Venäjän sokeripitoisten konditoriatuotteiden markkinakoko oli 0,415 milj. t (Interfaks 2003). Samana vuonna *irtonaisten karamellien* markkinakoko oli 0,295 milj. t eli 71 % sokeripitoisten konditoriatuotteiden kokonaismarkkinoista. Irtonaisten karamellien markkinoiden arvo oli silloin \$ 440 milj. Vuoden 2003 toisella neljänneksellä Venäjän karamellimarkkinoiden päätoimijat volyymin mukaan olivat venäläinen Objedinjonnyje konditery (28,3 %), nykyään norjalainen SladCo (10,9 %) ja ukrainalainen Roshen (7,3 %).

Venäjän *pakattujen karamellien* markkinat ovat ulkomaisten valmistajien hallussa. Vuonna 2002 sektorin merkittävimmät toimijat olivat sveitsiläinen Nestlé ja norjalainen SladCo (Vlasov 2002). Venäjän *tikkukaramellin* markkinoiden merkittävin ulkomainen valmistaja on espanjalainen Chupa Chups, jonka markkinaosuus vuonna 2001 oli 96 % (Vishnja & Shtsherbakova 2002). *Tavallisten pastillien* markkinoilla toimivat Mars, Perfetti Van Melle ja Nestlé (Vlasov 2002) *Purukonvehtien, kinuskien ja marmeladin* markkinoilla toimivat mm. Perfetti Van Melle, Leaf ja Nestlé. Nestlé on näistä toistaiseksi ainut ulkomainen yhtiö, joka myös valmistaa kyseiset tuotteet Venäjällä.

*Terveysvaikutteisten pastillien* markkinakoko vuonna 2002 oli 15 000 t ja markkinoiden arvo oli \$ 116 milj. Kesäkuussa 2003 myydyimmät terveysvaikutteisten pastillien tuotemerkit myyntivolyymin mukaan olivat Marsin Rondo (20 %) ja Tunes (14 %), Perfetti Van Mellen Mentos (15 %), Cabduryn Dirol Drops (4 %) ja Stimoroll Kiss Cool (1,1 %) sekä Wrigleyn Orbit (1,2 %). Vuonna 2003 markkinoille tulivat myös Nestlén terveysvaikutteiset pastillit Nestlé Acti-V. (Sagdijev 2003c) Dirol-Cadburyn mukaan terveysvaikutteisilla pastilleilla on hyvä potentiaali. Leafin arvioiden mukaan terveysvaikutteisten pastillien markkinat kasvoivat 40 %:lla vuonna 2004. Vuonna 2003 terveysvaikutteisten pastillien markkinoiden arvo oli yli \$ 100 milj. Päätoimijoista ainoastaan Mars ja Nestlé valmistavat sektorin tuotteita Venäjällä. Perfetti Van Melle pakkaa sektorin tuotteita Venäjällä. Perfetti Van Melle, Wrigley ja Leaf suunnittelevat joidenkin tuotteiden valmistuksen siirtoa Venäjälle. (Sagdijev & Romanova 2004)

#### 4.2.2 Jauhopohjaisten konditoriatuotteiden sektori

Business Analytican mukaan Venäjän jauhopohjaisten konditoriatuotteiden markkinat vuonna 2003 olivat n. 0,911 milj. t. Tämä poikkeaa Nestén arviosta (0,750 milj. t) (Sterlina & Jatsyno 2004; Interfaks 2003). Business Analytican mukaan vuonna 2003 jauhopohjaisten konditoriatuotteiden markkinoiden arvo oli \$ 1,8 mrd. (Sagdijev 2004b).

**Venäjän jauhopohjaisten konditoriatuotteiden markkinat** voidaan jakaa 1) kekseihin, 2) vohveleihin ja vohvelikakkuihin, 3) kuivakakkuihin sekä 4) kääreleivoksiin ja croissantteihin.

Vuonna 2003 Venäjän *keksimarkkinoiden* koko oli 0,562 milj. t. Vuonna 2003 Venäjällä valmistettiin 0,195 milj. t *vohvelituotteita*. Vuonna 2003 *keksien* osuus jauhopohjaisen konditoriatuotteiden markkinoiden volyymista oli 59 %, *vohvelituotteiden* 24 % sekä *kääreleivosten, croissanttien ja kuivakakkujen* 17 %. Vuonna 2003 *keksien* arvon mukainen osuus sektorin arvosta oli 42 %, *vohvelituotteiden* 36 % sekä *kääreleivosten, croissanttien ja kuivakakkujen* n. 22 %. (Sterlina et al. 2004) Vuonna 2003 vohvelituotteisiin kuuluvien *vohvelikakkujen* osuus jauhopohjaisista konditoriatuotteista oli n. 12 % volyymin mukaan ja n. 26 % arvon mukaan. (Sterlina et al. 2004)

**Keksit** ovat jauhopohjaisten konditoriatuotteiden suurin tuoteryhmä Venäjällä. Goskomstatin mukaan keksien kulutus henkeä kohti pieneni Venäjällä 9,5 kg:sta 2,9 kg:aan vuosina 1988–1999. Vuonna 1988 keksimarkkinat olivat 1,4 milj. t, vuonna 1996 n. 0,6 milj. t ja vuonna 1999 vain 0,4 milj. t. (Jevstignejeva 2000c) Keksimarkkinoiden pienenemiselle 1990-luvulla on objektiivinen selitys. 1990-luvulla markkinat muuttuivat paljon. Ihmiset saivat enemmän valinnanvaraa, ja markkinoille ilmestyivät keksejä korvaavat uudet tuotteet. Danonen edustajan mukaan 0,6 milj. t olisi melko normaali keksimarkkinoiden koko. Danonella ennustettiin, että Venäjän keksimarkkinat kasvaisivat 50 %:lla vuosien 2001–2004 aikana. (Jevstignejeva 2000c)

Vuonna 2003 *irtonaisilla kekseillä* oli n. 65 %:n painon mukainen osuus keksimarkkinoista ja *pakatuilla kekseillä* n. 35 %. Vuonna 2003 irtonaisten keksien arvon mukainen osuus

keksimarkkinoista oli n. 43 % ja pakattujen keksien n. 57 %. (Sterlina et al. 2004)  
*Irtonaisten keksien* markkinat ovat kokonaan paikallisten valmistajien hallussa.

Sen sijaan, *pakattujen keksien* markkinoita hallitsevat ulkomaiset valmistajat. Vuonna 2003 pakattujen keksien markkinoiden päätoimijat volyymin mukaan tässä järjestyksessä olivat OAO Bolshevik (Danone, Ranska), OOO Harry's CIS (Barilla, Italia), OAO Volzhanka (SladCo→Orkla, Norja), Orion (Etelä-Korea), OAO Altai (Nestlé, Sveitsi) (Sterlina et al. 2004). Näistä kaikki, paitsi Orion, valmistavat tuotteitansa Venäjällä. Marraskuussa 2004 Harry'sin päätehtaalla, Moskovan alueella, sattunut tulipalo tuhosi tehdusrakennuksen. Harry's omistaa myös 95 % Kondi -tehtaasta Ufassa, mutta vasta vuonna 2004 hankitun tehtaan laitteistoa ei vielä ehditty kokonaan modernisoimaan. Markkinoiden toimijoiden mukaan Harry'sin markkinaosuus saattaa pienentyä lähiaikoina. (Dolgoshejeva et al. 2004c)

Vuonna 2003 keksimarkkinat kasvoivat sekä suurten valmistajien keksituotannon kasvaessa että uusien toimijoiden markkinoille tulon takia. Kiinnostus sekä pakattujen että irtonaisten keksien valmistukseen on ollut ilmeinen. Pakattujen keksien kanssa kilpailevat pakatut tuontikeksit sekä paikallisesti valmistetut irtonaiset keksit, joita myyntiorganisaatiot itse pakkaavat (Sterlina et al. 2004).

**Vohvelituotteet** (irtonaiset ja pakatut vohvelit sekä vohvelikakut) ovat jauhepohjaisten konditoriatuotteiden sektorin toiseksi suurin tuoteryhmä. *Irtonaisten vohveleiden* valmistus on suurten paikallisten valmistajien hallussa. *Pakattujen vohveleiden* markkinoilla ovat läsnä myös ulkomaiset toimijat. Vuonna 2003 pakattujen vohveleiden painon mukainen osuus vohveleiden myynnistä (ilman vohvelikakkuja) oli vain n. 22 % ja arvon mukainen osuus n. 33 %. Sekä irtonaisista, että pakatuista vohveleista n. 95 % ovat tavallisia vohveleita, loput ovat mm. kääre- ja kuorrutettuja vohveleita. (Sterlina et al. 2004)

Vuonna 2003 pakattujen vohveleiden valmistajat markkinaosuuden mukaisessa järjestyksessä olivat Volzhanka (SladCo←Orkla), Bolshevik (Danone), Kolomenskoje, Rot Front ja Kamskaja (Nestlé). EBRD:n osittain omistama Pekar oli sijalla 9. Vuonna 2003 yhdeksän johtavaa yritystä hallitsivat 63,2 % pakattujen vohveleiden markkinoista, mikä

on 10 % vähemmän kuin vuotta aiemmin. (Sterlina et al. 2004) Pakattujen vohveleiden markkinat ovat vielä kaukana oligopolista.

*Vohvelikakkujen* markkinat ovat hyvin keskittyneitä. Bolshevik, Kolomenskoje ja Pekar valmistavat 84 % Venäjällä myytävistä vohvelikakuista. Vuosina 2003–2004 alasektorin kilpailu kiristyi kun mm. Volzhanka (SladCo) ja Kamskaja (Nestlé) tulivat markkinoille. Muiden hyvin säilyvien kakkujen monipuolistuneen tarjonnan takia vohvelikakkujen myynnin kasvu on hidastunut suurissa kaupungeissa, joissa muodostuu suurin osa vohvelikakkujen myynnistä. Valmistajat joutuivat viemään osan tuotteistaan suurkaupungeista muille Venäjän alueille, joiden markkinat ovat jo paikallisten valmistajien hallussa. (Sterlina et al. 2004)

**Kääreleivosten ja croissanttien** yhteisten markkinoiden arvo on n. \$ 100 milj., joista croissanttien osuus on 20 %. (Dolgoshejeva 2004c) Vuonna 2003 kääreleivosten volyymi oli 0,108 milj. t (Sterlina et al. 2004). Venäjän *kääreleivosten* markkinat kasvoivat 27 %:lla vuonna 2003. (Dolgoshejeva & Simonenko 2004b) Tammi-syyskuussa 2003 kääreleivosten markkinoiden päätoimijat olivat Chok & Rolls (vuodesta 2004 kuuluu Danonelle) 23,9 %, Chipita International (Kreikka) 8,5 % ja Ramenskij konditerskij kombinat 8,3 %. (Sagdijev 2004b) *Croissanttien* markkinoiden ehdoton markkinajohtaja vuonna 2003 oli Chipita International (Kreikka) 88,6 %. (Dolgoshejeva 2004c)

#### 4.2.3 Konditoriateollisuuden mahdollisuudet

Länsi-Euroopan maihin verrattuna monilla Venäjän konditoriateollisuuden alasektoreilla kilpailu on kohtalainen, mutta ei liian kova. Lisäksi Venäjän konditoriateollisuuden joidenkin alasektoreiden kasvuluvut ovat suuret, mikä tekee mahdolliseksi nopean valmistusvolyymien kasvun ja lyhyempiä investointien takaisinmaksuaikoja.

Yleinen lainalaisuus konditoriamarkkinoilla on, että väestön tulojen 1 %:n kasvu johtaa makeisten kysynnän 0,5–0,6 %:n kasvuun. Vastaava lainalaisuus on myös tulojen laskun tapauksessa. (Rossijskim 2001) Venäjän väestön reaalityulojen kasvu on konditoriateollisuuden kasvun ja kehityksen yksi välttämättömiä edellytyksiä.

Venäjän suklaapatukkamarkkinoiden kehityksestä on useita mielipiteitä. Moskovalaisen Business Analytican mukaan segmentti on suhteellisen satureitunut, koska volyymit eivät merkittävästi kasvaneet vuosina 2001–2003. (Business Analytica 2004) Toisaalta pietarilaisen Comcon-SPb:n vuoden 2004 kyselytutkimuksessa suklaapatukoiden segmenttiä pidetään suklaamarkkinoiden potentiaalisimpana, koska vuosina 2000–2004 tuotteiden potentiaalisten kuluttajien määrä on vakaasti kasvanut (Obuhova 2004).

Terveysvaikutteisten pastillien markkinat kasvoivat arviolta 40 %:lla vuonna 2004. Vuonna 2003 terveysvaikutteisten pastillien markkinoiden arvo oli yli \$ 100 milj. Ulkomaisia valmistajia houkuttelee terveysvaikutteisten pastillien markkinoiden nopea kasvu ja mahdollisuus paikallisen tuotannon avulla parantaa voittomarginaalin, mikä vuorostaan mahdollistaa suuremmat investoinnit jakeluun ja markkinointiin (Sagdijev et al. 2004). Ulkomaisten valmistajien halu pienentää kustannukset siirtymällä paikalliseen valmistukseen kielii sektorin kiristyvästä kilpailusta.

Vuonna 2003 keksimarkkinat kasvoivat sekä suurten valmistajien keksituotannon kasvaessa että uusien toimijoiden markkinoille tulon takia. Kiinnostus keksien valmistukseen on ollut ilmeinen. Venäjän kääreleivosten markkinat kasvoivat 27 %:lla vuonna 2003. Kolmella suurimmalla valmistajalla oli n. 40 % kääreleivosten markkinoista tammi-syyskuussa 2003. Myös croissanttien markkinat kasvavat nopeasti, mutta ne ovat vielä pienet, n. \$ 20 milj.

#### 4.2.4 Konditoriateollisuuden uhat

Väestön reaalityulojen liian hidas kasvu voisi hidastaa konditoriatuotteiden kysynnän kasvun. Viime vuosien suurien kasvulukujen jälkeen monien konditoriasektoreiden kasvu alkaa hidastua, jotkut sektorit vähitellen satureituvat. Tästä voi seurata kilpailun kiristyminen ja valmistajien uudelleenjärjestäytyminen. Business Analytica arvioi, että seuraavien 5–6 vuoden aikana Venäjän suklaamarkkinat kasvavat 2–3 % vuodessa. Siinä aikana suklaamarkkinat voivat kasvaa pelkästään pienten ja keskisuurten kaupunkien suklaatuotteiden kulutuksen kasvun myötä. (Dolgoshejeva et al. 2004a) Jos ulkomainen yritys haluaa saada osaansa Venäjän konditoriateollisuuden kasvusta, niin Venäjällä on oltava jo tänään.

Joissakin tuoteryhmissä, esimerkiksi levysuklaassa, on suuria kausivaihteluita, mikä pakottaa yritystä valmistamaan myös muunlaisia tuotteita, joiden kausivaihtelut ovat päinvastaiset tai joilla ei ole erityisiä kausivaihteluita. Suklaalevyjen valmistus on sektori, jolla käydään suklaamarkkinoiden kovinta kilpailua.

Pakattujen vohveleiden markkinat ovat vielä kaukana oligopolista, mutta pakatuista vohveleista 95 % ovat tavallisia vohveleita, joiden kanssa kilpailevat etenkin halvemmat irtonaiset vohvelit. Vohvelikakkujen markkinat ovat hyvin keskittyneitä. Kolme suurinta valmistajaa myyvät 84 % Venäjän vohvelikakuista. Vuosina 2003–2004 alasektorin kilpailu kiristyi kun kolme uutta valmistajaa tulivat markkinoille.

Suklaapatukat kohtaavat kilpailun konditoriateollisuuden ei-suklaasegmenttien suunnalta (esimerkiksi pakatut vohvelit, mini-kääreleivokset, myslipatukat). Pakattujen keksien kanssa kilpailevat pakatut tuontikeksit sekä paikallisesti valmistetut irtonaiset keksit, joita myyntiorganisaatiot itse pakkaavat (Sterlina et al. 2004). Vohvelikakkujen kanssa kilpailevat muut pitkän säilytysajan omaavat kakkulajit. Valmistajat joutuivat viemään osan tuotteistaan suurkaupungeista muille Venäjän alueille, joiden markkinat ovat jo paikallisten valmistajien hallussa. Tämä johtaa hintakilpailuun paikallisten valmistajien kanssa.

Seuraavaksi luetellaan Venäjän konditoriateollisuuden uusimpia tai potentiaalisia tulokkaita. Alfred Ritter GmbH (Saksa) valmistaa levysuklaata lisenssillä Odintsovskaja konditerskaja fabrikalla ja rakentaa suklaatehtaan Venäjälle. Roshen (Ukraina) osti konditoriatehtaan Venäjältä ja rakentaa toisen tehtaan. Leaf (Suomi) aikoo rakentaa karamellitehtaan Luoteis-Venäjälle. Perfetti Van Melle (Italia / Hollanti) pakkaa Mentos -karamelleja Venäjällä ja rakentaa uuden konditoriatehtaan Venäjälle. Wrigley (USA) aikoo aloittaa terveystuotteiden pastillien valmistuksen Pietarin tehtaallaan. Fazer (Suomi) yritti paikallista suklaan valmistusta aiemmin, mutta tällä hetkellä turvautuu vientiin.

#### 4.2.5 Suorat ulkomaiset investointitavat Venäjän konditoriateollisuudessa

Venäjän konditoriateollisuudessa toimivien ulkomaisten investoijien valitsemat toimintatavat ovat taulukossa 11.

**Taulukko 11. Suorat ulkomaiset investointitavat Venäjän konditoriateollisuudessa.**

Yritys	Konditoria, yritysosotot (venäläisiltä)	Konditoria, uudet tehtaat	Konditoria, yritysosotot (ulkomaisilta)	Konditorian tuoteryhmät, joissa läsnä
Nestlé [Sveitsi]	4 (nyk. 3)	-	-	Suklaa-, sokeri-, jauho-
Mars [USA]	-	1	-	Suklaa-, sokeri-
Kraft Foods [USA] <sup>1)</sup>	1 (nyk. 0)	-	1	Suklaa-
Danone [Ranska] <sup>2)</sup>	1	-	1	Jauho-
Cadbury Schweppes [Englanti] <sup>3)</sup>	-	1	1	Suklaa-, sokeri-
Wrigley [USA]	-	1	-	Sokeri-
Orkla (SladCo) [Norja] <sup>4)</sup>	-	-	1	Suklaa-, sokeri-, jauho-
Chupa Chups [Espanja] <sup>2)</sup>	-	2 (nyk. 1)	-	Sokeri-
Barilla [Italia] <sup>5)</sup>	1	-	1	Jauho-
Roshen [Ukraina] <sup>6)</sup>	1	- (1 tulossa)	-	Sokeri-, suklaa-
Kiev-Konti [Ukraina]	1	-	-	Sokeri-
Chipita International [Kreikka]	1	-	-	Jauho-
Perfetti Van Melle [Italia/Hollanti] <sup>7)</sup>	-	1 (1 tulossa)	-	Sokeri-, suklaa-
Ballabriga [Espanja] <sup>2)</sup>	-	1 (nyk. 0)	-	-
Dandy [Tanska] <sup>3)</sup>	-	1 (nyk. 0)	-	-
Harry's [Italia] <sup>5)</sup>	-	1 (nyk. 0)	-	-
Stollwerck [Saksa] <sup>1)</sup>	-	1 (nyk. 0)	-	-
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>10 (nyk. 9)</b>	<b>10 (nyk. 5)</b>	<b>5</b>	

<sup>1)</sup> Kraft Foods osti Petrokonfin (1995). Kraft myi Petrokonfin Krasnyj Oktjabrille (1998). Stollwerck perusti suklaatehtaan Pokroviin (1997). Kraft osti Stollwerckilta Pokrovin suklaatehtaan (2001).

<sup>2)</sup> Chupa Chups avasi tikkukaramellitehtaan Pietarissa (1993). Danone osti Bolshevik -tehtaan (1994). Ballabriga ja Chupa Chups perustivat Chok&Rollsin (1999). Ballabriga myi osuutensa Chok&Rollsista Chupa Chupsille (2002). Chupa Chups myi Chok&Rollsin Bolshevikille, jonka omistaa Danone (2004).

<sup>3)</sup> Cadbury Schweppes rakensi suklaatehtaan (1997). Dandy rakensi Dirol -purukumitehtaan (1999). Cadbury osti Dandyn ja sen mukanaan Dirolin (2002).

<sup>4)</sup> Baring Vostok Capital Partners yhdisti Konfi, Vozhanka ja Zarja -tehtaita SladCo:ksi (2001 portfolioinvestointi). Zarja myytiin pois (2003). Orkla osti SladCo:n (2004).

<sup>5)</sup> Harry'sin omistama Harry's CIS rakensi "Sunny Cake baking" -tehtaan (1997). Barilla osti Harry'sin (2003). Barilla osti Kondi -tehtaan (2004).

<sup>6)</sup> Roshen rakentaa konditoriatehtaan Lipetskin alueelle.

<sup>7)</sup> Pastillit Venäjällä pakkaava Perfetti Van Melle rakentaa pastilli- ja purukonvehtitehtaan.

Taulukossa 11. Venäjän konditoriateollisuudessa vuonna 2003 vaikuttaneet tärkeimmät ulkomaiset valmistajat ovat suurusjärjestyksessä Venäjän liikevaihdon mukaan. Yritykset, jotka eivät ole enää itsenäisinä mukana ovat luettelon lopussa aakkosjärjestyksessä. Taulukossa mainitaan kaikki käytetyt investointitavat, jopa siinä tapauksessa, kun ensin itse rakennettu tehdas myytiin toiselle yhtiölle tai yhdessä rakennetun tehtaan osakkeet myytiin myöhemmin yhteistyökumppanille. Tehtaiden omistuksen nykytilanne merkittiin

lyhenteellä ”nyk.” Esimerkiksi (nyk. 0) tarkoittaa, että nykyään yritys ei omista tuotantolaitoksia Venäjällä. Taulukkoon merkittiin myös meneillään olevia uusia tehdasinvestointeja.

Venäjän konditoriateollisuudessa länsieurooppalaiset yritykset ovat määrällisesti hyvin edustettuina. **Paikallisessa omistuksessa olevia tehtaita** ostivat **7 yritystä**. **Uuden tehtaan** rakensivat **9 yritystä**. **Ulkomaisessa omistuksessa olevia tehtaita** ostivat **5 yritystä**. Tähän kuuluu myös norjalainen Orkla, joka *osti yrityksen, jonka länsimainen investointiyhtiö perusti* myyntitarkoituksessa. **Yritysostoja käyttivät yhteensä 9 yritystä**.

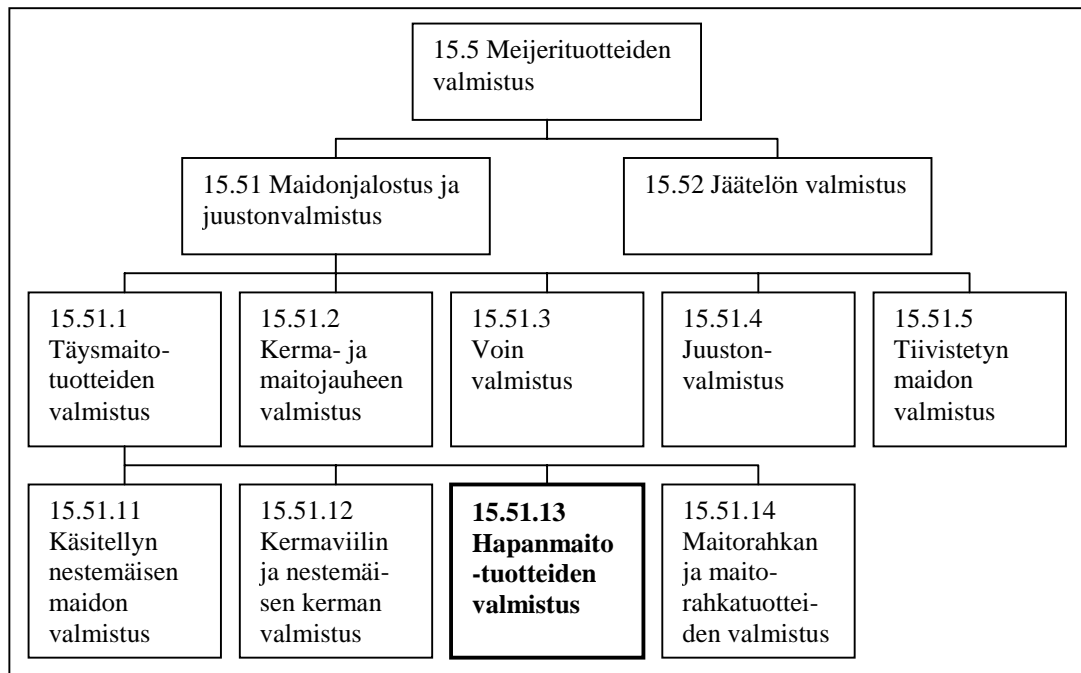
Taulukon 11. mukaan Venäjän konditoriateollisuudessa on ollut määrällisesti enemmän kaikkia yritysostoja kuin uusia tehtaita. Kuitenkin kun katsotaan kuinka moni ulkomainen investoija on rakentanut oman tehtaan Venäjälle, niin ilmenee, että niitä on saman verran kuin molempia yritysoston tapoja käyttäneitä yrityksiä (9 kpl). Yritysostojen paljous johtui yksittäisten yritysten (esimerkiksi Nestlé) aktiivisuudesta. Yritysten pienen määrän ja investointien eriaikaisuuden vuoksi taulukkoa ei voida yleistää, mutta sen avulla voidaan saada käsityksen vuosina 1993–2004 Venäjän konditoriamarkkinoilla käytetyistä suorien ulkomaisen investoinnin tavoista.

### **4.3 Meijeriteollisuus**

Maitotuotteilla on perinteinen asema venäläisten kulutustottumuksissa, mutta esimerkiksi jogurtit olivat Neuvostoliiton aikana kuluttajille käytännössä tuntemattomia tuotteita. (Helanterä 1998, s. 110) Meijeriteollisuuden rakenne on kuvassa 21.

Tässä käsitellään lähes yksinomaan hapanmaitotuotteiden, mm. jogurtin ja piimän valmistusta, koska tämä on Venäjän meijeriteollisuuden alasektori, jossa ulkomaiset valmistajat ovat parhaiten edustettuina. Esimerkiksi vuoden 2002 loka-marraskuussa Venäjän 24 suurimmassa kaupungissa ulkomaisten tuotemerkkien arvon mukainen osuus perinteisten jogurttien myynnistä oli 67,4 %, ja jogurttijuomien myynnistä 30,9 %. Myös jälkiruoissa ulkomaisten valmistajien osuus oli 42,4 %. (Razova 2003) Vuonna 2003 Venäjällä myytiin täysmaitotuotteita \$ 3,09 miljardin arvosta (Federal Service of Statistics 2004, s. 261).



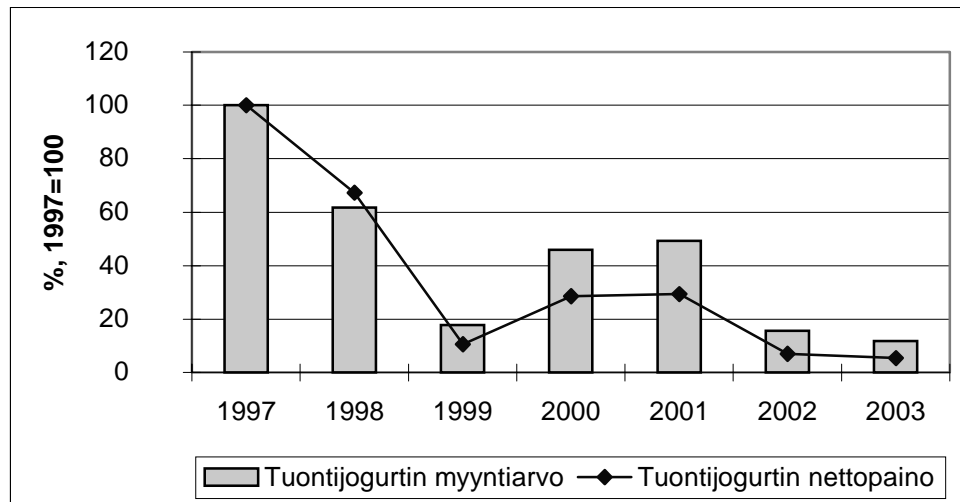


**Kuva 21. Venäjän meijeriteollisuuden rakenne Goskomstatin OKVED -luokittelun mukaan.<sup>27</sup>**

Venäjän meijeriteollisuuden suurimmat haasteet ovat toimivan raaka-ainehuollon järjestäminen ja raaka-maidon laadun turvaaminen. Venäjän maidosta reilu puolet tuotetaan yksityistiloilla, ja siellä tuotettu maito joko käytetään itse tai myydään toreilla käsittelemättömänä (Helanterä 1998, s.110; Helanterä et al. 2002, s. 187–188). Kaikki Venäjän maitoteollisuuden ulkomaiset investoijat joutuivat tukemaan paikallisia maidontuottajia rahoittamalla mm. rehun, nykyaikaisten laitteiden tai kylmäsäilytystilojen hankintaa, mikä kasvatti etabloitumisen kustannuksia (Helanterä 1998, s. 117).

#### 4.3.1 Hapanmaitotuotesektori

Vuonna 1997 Venäjälle tuotiin jogurtteja etenkin Saksasta (110 000 t) , Suomesta (3 300 t) ja Ranskasta (2 500 t) (Helanterä 1998, s. 116). Vuosina 1997–2003 jogurttien tuonti Venäjälle dollareissa ja tonneissa vaihteli kuvan 22. mukaan.



**Kuva 22. Jogurtin tuonti Venäjälle vuosina 1997–2003, % vuodesta 1997.<sup>28</sup>**

Vuonna 1997 Venäjälle tuotiin jogurtteja (UN Comtrade koodi: 040310) yhteensä 128 234 t, joiden arvo oli \$ 59,75 milj. Vuonna 1999 jogurttien tuonti putosi 13 623 tonniin eli \$ 10,58 miljoonaan, mikä oli vastaavasti n. 17,7 % ja 10,6 % vuoden 1997 tasosta. (UNSD 2004) Vuoden 1999 jälkeen Venäjälle luultavasti alettiin tuomaan kalliimpia jogurtteja, koska silloin tuontijogurtin nettopaino laski selvästi enemmän kuin dollarimääräinen myyntiarvo. Vuosina 2000–2001 tuonti väliaikaisesti nousi, mutta vuosina 2002–2003 sekä tuontijogurttien myyntiarvo että niiden nettopaino pienentyivät entisestään, vastaavasti 11,7 %:iin ja 5,3 %:iin vuoden 1997 tasosta.

UFG:n mukaan vuonna 2002 Venäjällä valmistettiin 0,44 milj. tonnia jogurtteja, joista 20 % valmistivat kansainväliset yhtiöt (Rybak 2003d). Investointiyhtiö Trojka Dialogin mukaan vuonna 2002 Venäjän jogurttimarkkinoiden päätoimijat volyymin mukaan olivat venäläinen Wimm-Bill-Dann (45 %), ranskalainen Danone (12 %), saksalainen Ehrmann (11 %) ja hollantilainen Campina (8 %). (Bendina 2003) Ranskalainen Danone on toiminut Venäjän jogurttimarkkinoilla vuodesta 1992, jolloin se perusti jogurttikaupan Moskovaan. Tämän jälkeen Danone on alkanut kehittämään jakeluverkostonsa Venäjällä. Ensimmäisen, Toljattissa sijaitsevan, maitotehtaan enemmistöosakkeita Danone hankkii vuonna 1995 ja toisen maitotehtaan yhtiö rakensi vuonna 2000 Tshehovoan, Moskovan oblastiin.

<sup>27</sup> Kuvan tiedot lähteestä: Goskomstat 2004b.

Syksyllä 1998 saksalainen Ehrmann aloitti meijeritehtaan rakentamisen Venäjälle (Ehrmann 2005). Maaliskuussa 2000 Ehrmann avasi tämän n. \$ 50 milj. maitotehtaansa Ramenskojessa, Moskovan oblastissa (Rybak 2003e; Ehrmann 2005). Toukokuussa 2000 myös hollantilainen Campina avasi \$ 50 milj. tehtaansa Stupinossa, Moskovan alueella (Rybak 2003e; Campina 2005). Maaliskuussa 2003 saksalainen Onken avasi \$ 22 milj. jogurtitehtaansa Belgorodin alueella (Business 2003b).

#### 4.3.2 Meijeriteollisuuden mahdollisuudet

Helmi-syyskuussa 2004 maitotuotteiden myyntivolyymi Venäjällä kasvoi 13 %:lla edellisestä ajanjaksosta ja myyntiarvo 32 %:lla. Etenkin jogurttien, jälkiruokien ja mehu-maitojuomien myynti on kasvanut. Danonen edustajan mukaan Venäjällä käytetään kolme kertaa vähemmän maitotuotteita kuin Länsi-Euroopassa. Venäjän maitotuotemarkkinat ovat täytetty vain kolmanneksella, joten uusille toimijoille riittää tilaa. Venäjän maitotuotemarkkinat ovat hyvin epätasaiset, suurimmissa kaupungeissa tarjonta on jo nyt riittävä. Samaa ei voida sanoa muista Venäjän alueista. (Dorofjeva 2004)

#### 4.3.3 Meijeriteollisuuden uhat

Venäjän meijeriteollisuuden suurin ongelma on paikallisen käsittelemättömän maidon vaihteleva laatu ja riittämätön tarjonta, joka osaltaan nostaa maidon hintoja. Vuonna 2004 Venäjällä käsittelemättömän maidon keskimääräinen hinta oli jo eurooppalaisella tasolla. Turvatakseen raaka-aineiden saantia maidonjalostajat joutuvat tukemaan maidontuottajia.

#### 4.3.4 Suorat ulkomaiset investointitavat Venäjän meijeriteollisuudessa

Meijeriteollisuudessa toimivat ulkomaiset valmistajat investoivat uusiin tehtaisiin tai ostivat paikallisia valmistajia. Tässä työssä tutkittujen yritysten valitsemat toimintatavat ovat taulukossa 12. Venäjän liikevaihdon suuruuden mukaan.

---

<sup>28</sup> Lähde: UNSD 2004.

**Taulukko 12. Suorat ulkomaiset investointitavat Venäjän meijeriteollisuudessa (hapanmaitotuotesektorilla)**

Yritys	Meijeriteoll. yritysosot (venäläisiltä)	Meijeriteoll. uudet tehtaot	Meijeriteoll. yritysosot (ulkomaisilta)	Meijeriteollisuuden tuoteryhmät, joissa läsnä
Danone [Ranska]	1	1	-	Hapanmaito-
Nidan Foods [USA/Venäjä]	2	-	-	Maito-, maitojauhe, hapanmaito-
Ehrmann [Saksa]	-	1	-	Hapanmaito-, maito-
Campina [Hollanti]	-	1	-	Hapanmaito-
Onken [Saksa]	-	1	-	Hapanmaito-
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	

Taulukossa 12. ulkomaiset yritykset ovat Venäjän liikevaihdon mukaisessa järjestyksessä, paitsi Onken, jonka Venäjän liikevaihdosta ei saatu tietoa. Taulukosta nähdään, että **Paikallisessa omistuksessa olevia tehtaita** ostivat **2 yritystä**. **Usia tehtaita** rakensivat **4 yritystä**. Taulukon mukaan hapanmaitoteollisuudessa uuden tehtaan rakentaminen on ollut vähän suositumpi, kuin paikallisten tehtaiden osto.

#### **4.4 Virvoitusjuomateollisuus**

Virvoitusjuomateollisuus voidaan jakaa 1) mehuihin (100 % mehua) ja nektareihin (20–25 % mehua), 2) limonadeihin ja mehujuomiin (10–12 % mehua) sekä 3) mineraali- ja juomavesiin (RosBusinessConsulting 2003a).

Helmikuusta 2003 tammikuuhun 2004 mehujen osuus koko Venäjän virvoitusjuomamarkkinoiden **volyymistä** oli 27 %, limonadien ja mehujuomien 34,5 % sekä mineraali- ja juomavesien 38,5 %. Mehujen **arvon mukainen** osuus virvoitusjuomamarkkinoista oli 45,5 %, limonadien ja mehujuomien 30,2 % sekä mineraali- ja juomavesien 24,3 %. Limonadien ja mehujuomien osuus sekä kokonaisvolyymistä että kokonaisarvosta on vähentynyt edelliseen ajanjaksoon verrattuna, mutta limonadien ja mehujuomien myynti kasvoi absoluuttisesti sekä volyymiltaan (8,6 %) että arvoltaan (20,4 %). (Tsherkasov 2004b) Canadeanin mukaan vuonna 2002 Venäjällä myytiin 5,5 mrd. litraa alkoholittomia juomia (Rybak 2003b). Eri arvioiden mukaan vuonna 2003 Venäjän alkoholittomien juomien markkinoiden arvo oli \$ 3,2–3,5 mrd. (Musatov & Krampets 2004c; Tsherkasov 2004b)

#### 4.4.1 Mehu- ja nektarisektori

Neuvostoliitossa etenkin tuoremehuilla oli heikko asema. Mehut myytiin pääasiassa lasipurkeissa, jotka eivät pystyneet säilyttämään asemiaan tuonnin vapautuessa. (Helanterä 1998, s. 131) Tuontimehut valtasivat Venäjän markkinoita suhteellisen helposti, esimerkiksi vuonna 1995 Venäjän mehumarkkinoiden 600 milj. litrasta tuonnin osuus oli 55 %. Vuodesta 1995 lähtien tuontimehujen osuus on pienentynyt ja vuonna 2002 tuonnin osuus 1,48 mrd. litran mehumarkkinoista oli jo 4 %. (Ostapets 2003, s. 4). Vuonna 2003 mehumarkkinat kasvoivat 19 %:lla edellisestä vuodesta n. 1,79 mrd. litraan. (Tsherkasov 2004a) Vuonna 2003 mehu- ja nektarimarkkinoiden arvo oli \$ 1,6–1,65 mrd. (Musatov et al. 2004c; Tsherkasov 2004b; Rybak 2004a; Musatov 2004)

Venäjän mehuteollisuus on hyvin keskittynyt. Vuonna 2003 markkinajohtajat volyymin mukaan olivat paikalliset Wimm-Bill-Dann 25,5 %, EKZ Lebedjanskij 25,5 % ja Multon 25,5 % sekä venäläis-amerikkalainen Nidan 14 % (Tsherkasov 2004a; Rybak 2004a). Muut alan ulkomaiset valmistajat olivat italialainen Parmalat, jolla vuonna 2002 oli 4 % kalliimpien eliittimehujen markkinoista (Kudashkina & Kutuzov 2003), ja saksalainen Eckes-Granini, jolla vuonna 2003 oli alle 1 %:n markkinaosuus (Eckes-Granini 2004). Kesällä 2001 Coca-Cola käynnisti Venäjällä uudelleen Minute Maid -mehujen valmistuksen, joka oli keskeytetty elokuun 1998 jälkeen heikon kysynnän vuoksi. Coca-Colan mehuja Venäjällä pullottaa Coca-Colan franchising -pullottaja, kreikkalainen Coca-Cola HBC, Orel -virvoitusjuomatehtaalla. (Voronina 2001) Vuonna 2004 myös PepsiCo aloitti Tropicana -mehujen pullotuksen venäläis-amerikkalaisen Nidanin uudella Nidan-Gross-mehutehtaalla. (Rybak 2004a; Rybak & Overtshenko 2003b; Business 2003c).

#### 4.4.2 Limonadi- ja mehujuomasektori

Otshakovon edustajan mukaan vuonna 2003 Venäjän limonadi- ja mehujuomamarkkinoiden volyymi oli n. 2,5 mrd. litraa, mikä oli 7 % enemmän kuin edellisenä vuonna. (Tsherkasov 2004b) Vuonna 2003 limonadi- ja mehujuomien markkinoiden arvo oli n. \$ 1,0 mrd. (Musatov et al. 2004c; Tsherkasov 2004b)

Limonadien ja mehujuomien markkinoilla tärkeimmät ulkomaiset toimijat ovat Coca-Cola ja PepsiCo, jotka vuonna 2003 yhdessä hallitsivat 51,4 % markkinoista volyymin ja 72 % arvon mukaan. (Tsherkasov 2004b) Limonadi- ja mehujuomasektorin paikalliset valmistajat olivat Master, Otshakovo, Ranova, Slimcompany ja Elis. Niiden yhteen laskettu markkinaosuus vuonna 2003 oli 12,4 % volyymin ja 7,4 % arvon mukaan. (Tsherkasov 2004b)

1970-luvulla Pepsi-Cola teki Neuvostoliiton kanssa barter -kauppaan perustuvan franchising-lisensiointisopimuksen (PepsiCo 2005), jonka seurauksena Pepsin juomia alettiin valmistaa Venäjällä 1970-luvun puolivälissä. 1990-luvulla PepsiCo tiivisti yhteistyötä paikallisten valmistajien kanssa. 1990-luvun lopulla Pepsi ja Pepsi Bottling Group, josta vuonna 1998 tuli Pepsin ainoa pullottaja Venäjällä, avasivat neljä uutta virvoitusjuomatehdasta (PepsiCo 2005).

Coca-Cola avasi ensimmäisen pullotustehtaansa Moskovassa jo vuonna 1994. Vuonna 2001 Coca-Cola myi Venäjän pullotustoiminnot kreikkalaiselle Coca-Cola Hellenic Bottling Companylle (CCHBC), jolle se lisensioi juomiensa pullotukset franchising -sopimuksella. (Coca-Cola.ru 2004)

#### 4.4.3 Mineraali- ja juomavesisektori

Otshakovon edustajan mukaan vuonna 2003 Venäjän mineraali- ja juomavesisektorin volyymi oli 1,8 mrd. litraa, mikä oli 15 % edellistä vuotta enemmän (Tsherkasov 2004b). Vuonna 2003 eri arvioiden mukaan Venäjän mineraali- ja juomavesimarkkinoiden arvo oli \$ 780–850 milj. (Musatov et al. 2004c; Tsherkasov 2004b). ACNielsenin mukaan vuonna 2001 pullotetun veden myynti Venäjällä kasvoi 28 %:lla. Moskovassa sekä Pietarissa kasvua oli 50 %. (Rybak 2002). Venäjän vesimarkkinoiden uskotaan kasvavan lähivuosina vakaasti n. 30 %:lla vuodessa (Nestlé.com 2003a; Tsherkasov 2004b). Yli 40 % mineraali- ja juomavesien vähittäismyynnistä keskittyy Moskovaan (Tsherkasov 2004b).

Aleksej Krivoshapkon mukaan vuonna 2002 Venäjän toimistoihin ja koteihin jaetun (Home and Office Delivery) puhdistetun ja pakatun veden markkinat olivat \$ 40 milj., eli n. 130 milj. litraa (Nicholson 2003a). Vuoden 2003 ensimmäisellä puoliskolla Moskovan

mineraali- ja juomaveden sektorin markkinajohtajat olivat Aqua Minerale (PepsiCo) 23,5 %, Svjatoj Istotshnik (Nestlé) 13,3 % ja BonAqua (Coca-Cola) 12,2 %. (Suhov 2003)

#### 4.4.4 Virvoitusjuomateollisuuden mahdollisuudet

Coca-Colan edustajan mukaan Venäjän virvoitusjuomamarkkinoilla on valtava potentiaali, koska vielä vuonna 2003 Venäjällä virvoitusjuomien kulutus henkeä kohti on paljon pienempi kuin länsimaissa. Varsinkin mineraali- ja juomavesisektori kasvoi viime vuosina nopeasti. (Tsherkasov 2004b) Vuosina 2000–2003 virvoitusjuomien valmistus on ollut nopeimmin kasvavien alojen joukossa. Mehusektorilla oli keskimäärin 39 %:n vuosikasvu ja pullotetun veden sektorilla 28 %:n vuosikasvu. (Rybak & Trapeznikov 2003c) Vesimarkkinoille odotetaan samanlaista kasvua muutamalle seuraavalle vuodelle (Tsherkasov 2004b).

Vuonna 2003 nopeimmin kasvoi halvimpien ja kalliimpien limonadien ja mehujuomien kysyntä. Limonadi- ja mehujuomamarkkinat muuttuvat nopeasti, koska kuluttajat ovat innokkaita kokeilemaan uusia tuotteita, joita myös ilmestyy tiheään tahtiin. (Tsherkasov 2004b)

#### 4.4.5 Virvoitusjuomateollisuuden uhat

Vaikka Venäjän virvoitusjuomien markkinoilla on suuri potentiaali, jo vuonna 2004 kilpailu virvoitusjuomateollisuudessa oli kova. Ulkomaiset valmistajat ovat johtavassa asemassa etenkin suurissa kulutuskeskuksissa, mutta periferia-alueilla paikalliset valmistajat ovat melko vahvoilla (Tsherkasov 2004b).

Yli 40 % mineraali- ja juomavesien vähittäismyynnistä keskittyy Moskovaan, koska Venäjän pullotetun juomaveden kulutuksen kulttuuri on vielä nuori ja väestön keskimääräiset tulot ovat pienet.

Sekä Moskovan että Pietarin mehumarkkinat ovat lähes saturoituneet. Venäjän muissa suurissa kaupungeissa mehuilla on kasvupotentiaali, mutta se riippuu mm. väestön ostovoimakehityksestä ja tuotannontekijöiden hintakehityksestä. Väestön ostovoiman

kasvu on hidastunut sekä raaka-aine-, energia- ja kuljetuskustannukset kasvavat. Pienissä kaupungeissa ja maaseudulla mehumarkkinoiden kasvu on epätodennäköinen, koska siellä ihmiset usein itse valmistavat mehuja, eikä muutoksia tähän käytäntöön ole odotettavissa. Nykyään n. 80 % Venäjällä valmistettujen mehujen ja mehujuomien raaka-aineista tuodaan ulkomailta. Venäjän mehuteollisuuden kehitys riippuu myös kotimaisen raaka-ainepohjan kehityksestä. (Ostapets 2003, s. 8–10)

#### 4.4.6 Suorat ulkomaiset investointitavat Venäjän virvoitusjuomateollisuudessa

Venäjän virvoitusjuomateollisuudessa toimivien ulkomaisten investoijien valitsemat toimintatavat ovat taulukossa 13.

**Taulukko 13. Suorat ulkomaiset investointitavat Venäjän virvoitusjuomateollisuudessa**

Yritys	Virvoitusj. Yritysosotot (venäläisiltä)	Virvoitusj. Uudet tehtaot	Virvoitusj. Yritysosotot (ulkomaisilta)	Virvoitusjuomateollisuuden tuoteryhmät, joissa läsnä
Nestlé [Sveitsi] <sup>1), 2)</sup>	-	-	2	Mineraali- ja juomavesi
Coca-Cola [USA] ja Coca-Cola HBC [Kreikka] <sup>3)</sup>	3	8	-	Limonadi ja mehujuomat, mehut ja nektarit
PepsiCo [USA] ja Pepsi Bottling Group [USA] <sup>4)</sup>	2	3	-	Limonadi ja mehujuomat, mehut ja nektarit
Nidan Foods [USA/Venäjä]	-	2	-	Mehut ja nektarit
Parmalat [Italia]	1	1	-	Mehut ja nektarit
Eckes-Granini [Saksa] <sup>5)</sup>	-	-	1	Mehut ja nektarit
Bravo Holdings [Islanti] <sup>6)</sup>	-	1 (nyk. 0)	-	-
Clear Water [USA] <sup>1)</sup>	1 (nyk. 0)	-	-	-
Efes Beverage Group [Turkki] <sup>3)</sup>	-	1 (nyk. 0)	-	-
Marli [Suomi] <sup>5)</sup>	-	1 (nyk. 0)	-	-
Saint Springs [USA] <sup>2)</sup>	-	2 (nyk. 0)	-	-
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>7 (nyk. 6)</b>	<b>19 (nyk. 14)</b>	<b>3</b>	

<sup>1)</sup> Amerikkalainen Scott Nicole perusti Venäjälle Clear Water -yrityksen, joka erikoistui juomaveden pullotukseen sekä jakeluun koteihin ja toimistoihin (1993). Clear Water avasi veden pullotustehtaan entisen lasitehtaan tiloissa (2001). Nestlé osti Clear Waterin (2003).

<sup>2)</sup> Amerikkalainen John King perusti Saint Springsin (1994). Saint Springs perusti kaksi pullotustehdasta (1994–2001). Nestlé osti Saint Springsin (2002).

<sup>3)</sup> Efes Beverage Groupin omistama Efes Invest avasi virvoitusjuomatehtaan Rostov-na-Donussa yhdessä Coca-Colan kanssa (1996). Tehdas valmisti Coca-Colan juomia franchising-sopimuksella (1996–2000). Tehdas siirtyi kokonaan Efes Beverage Groupin omistukseen (2001). Myöhemmin Efes Beverage Group muutti sen panimoksi (2002–2003).

<sup>4)</sup> Pepsi Bottling Group omisti myös yksiköt Nizhni Novgorodissa (→1998) ja Novosibirskissa (→1999). Investointitavoista kyseisiin yksiköihin ei saatu tietoa.

<sup>5)</sup> Marli avasi Marli Sok -yhteisyrityksen Pietarissa (2000). Eckes-Granini osti Marlin (2001).

<sup>6)</sup> Islantilaiset liikemiehet, Magnus Torsteinsson ja Tor Björgolfsson, perustivat Bravo Holdingsin (1993), joka pullotti virvoitusjuomia (1993→), oli PepsiCo:n tölkkittäjä (1995→) ja tölkkitti vähäalkoholisia kokteileja (1995–1998). Heineken osti Bravo Holdingsin (2002).



Taulukossa 13. ulkomaiset yritykset ovat Venäjän liikevaihdon mukaisessa järjestyksessä. Luettelon loppupäässä ovat kyseisillä markkinoilla joskus (itsenäisinä) toimineet ulkomaiset yritykset aakkosjärjestyksessä. **Paikallisessa omistuksessa olevia tehtaita ostivat 4 yritystä. Uusia tehtaita rakensivat 8 yritystä/henkilöä. Ulkomaisessa omistuksessa olevia tehtaita ostivat 2 yritystä. Yritysostoja käyttivät yhteensä 6 yritystä.** Taulukosta 13. nähdään, että Venäjän virvoitusjuomateollisuudessa uusien tehtaiden rakentaminen on ollut selkeästi yritysostoja yleisempää.

#### **4.5 Panimoteollisuus**

Neuvostoliiton (NL) aikana panimot valmistivat lukuisia paikallisia olutmerkkejä joita ei tunnettu maan ulkopuolella. Olutta valmistettiin myös ilman tuotemerkkejä. Huonon säilyvyytensä (5 vuorokautta) takia oluita ei pystytty kuljettamaan panimoilta kovin kauas, Venäjän muihin osiin. NL:n hajoamisen jälkeen suurkaupunkien markkinoille alkoivat ilmestyä kalliit tuontioluet. Vuonna 1993 Venäjällä oluen kulutus henkeä kohti oli vain 10 % saksalaisten ja 18 % amerikkalaisten keskimääräisestä oluen kulutuksesta. Tämän takia Venäjää on pidetty maailman suurimpien potentiaalisten olutmarkkinoiden maana. Vuonna 1994 paikallisen oluen myynti putosi 40 %:lla, koska paikalliset valmistajat eivät pystyneet kilpailemaan samanlaisilla, pitkälle standardisoiduilla tuotteillaan tuontioluiden kanssa. (Tiusanen et al. 1999, s. 88–89) Vuonna 1996 oluen valmistus Venäjällä on lähtenyt kasvuun. Viime vuosina kasvu on vähitellen hidastunut, ja vuonna 2003 Venäjän olutvalmistus kasvoi 7,8 %. (Sojuz Rossijskih Pivovarov 2004d) Vuonna 2004 olutvalmistus kasvoi 11,5 % edellisestä vuodesta ja oli 842 milj. dal<sup>29</sup> (Rosstatin mukaan). Vuonna 2003 olutmarkkinoiden koko oli \$ 6–6,5 mrd. ja vuonna 2004 vähän yli \$ 7 mrd. (Sarajkin & Ljah 2005a)

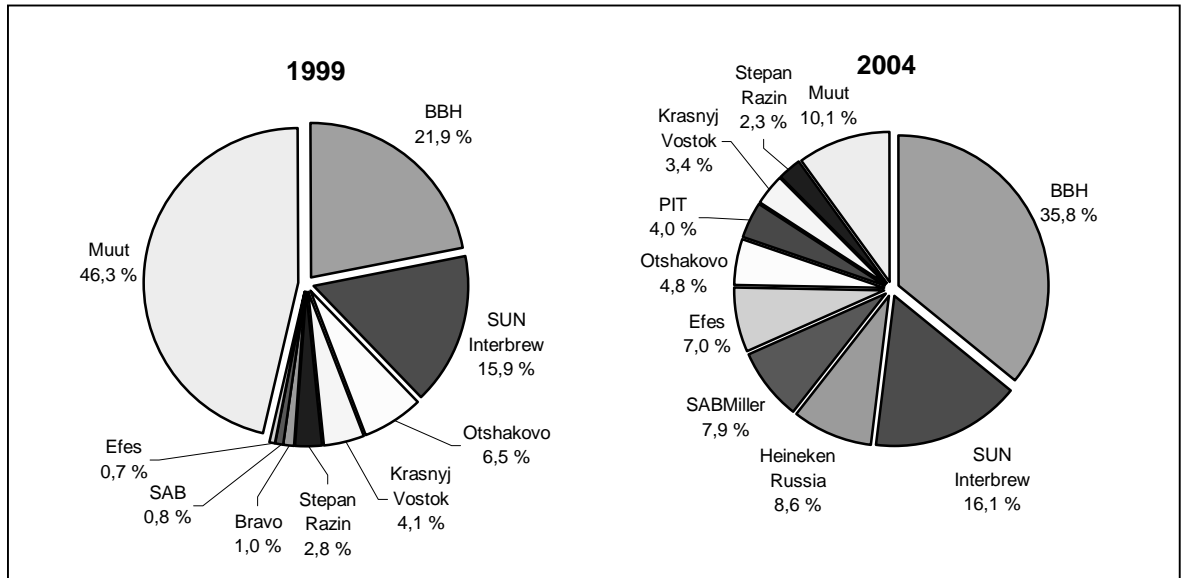
##### 4.5.1 Oluen valmistus

Olutvalmistuksen kasvun taustalla oli mm. ulkomaisten investoijien tulo Venäjän panimoteollisuuteen, mikä mahdollisti mm. tuotantolaitteiston modernisoinnin ja markkinalähtöisen lähestymistavan käyttöönoton. Oluen pastörinti pidensi oluen

---

<sup>29</sup> 1 milj. dal (miljoona dekalitraa) = 10 miljoonaa litraa.

säilytysaikaa ja mahdollisti panostusta maanlaajuisiin tuotemerkkeihin ja oluen jakeluun. Venäjän väestön reaalityulojen kasvu puolestaan vaikutti hyvälaatuisen oluen kysynnän kasvuun. Kuvassa 23. ovat Venäjän olutmarkkinoiden päätoimijat volyymin mukaan vuosina 1999 ja 2004.



**Kuva 23. Venäjän olutmarkkinoiden päätoimijat volyymin mukaan v. 1999 ja 2004.<sup>30</sup>**

Vuonna 1999 viidellä suurimmalla olutvalmistajalla oli yli 50 % Venäjän olutmarkkinoista volyymin mukaan. Viidestä päätoimijasta kahdella ensimmäisellä oli ulkomainen omistaja ja kolme jälkimmäistä olivat venäläisessä omistuksessa. Vuonna 1999 ”muut” -joukkoon kuuluivat mm. PIT eli Pivovarni Ivana Taranova (Detroit Brewing Company, USA) ja Vena (Sinebrychoff, Suomi). Vuonna 2004 viisi suurinta panimoyritystä pitivät hallussaan jo yli 75 % Venäjän olutmarkkinoista. Tällä kertaa johtoviisikko koostui pelkästään ulkomaisista panimoyhtiöistä. Efes Brewery Group (Turkki) ja South African Brewery (nykyään SABMiller, Etelä-Afrikka) moninkertaistivat markkinaosuutensa viidessä vuodessa. Hollantilainen Heineken tuli Venäjän markkinoille vasta vuoden 2002 alussa, mutta jo vuonna 2004 se pääsi markkinoiden kolmanneksi lukuisten yritysostojen avulla. Vuonna 2002 Heineken osti islantilaisen Bravo Internationalin. Vuonna 2004 Heineken hankkii venäläisen Wimm-Bill-Dannin osakkailta CEBCO (Central-European Brewing Company), johon silloin kuului kaksi tehdasta. Lisäksi Heineken osti vuoden vanhan Sobol-Beer-tehtaan venäläiseltä Vinapilta.

Venäjän olutvalmistus todennäköisesti keskittyy entisestään, kun markkinoiden kasvun hidastuessa kilpailu kasvaa. Kiristyneen kilpailun takia esimerkiksi Krasnyj Vostokin venäläiset omistajat etsivät ulkomaista olutvalmistajaa liikekumppaniksi (Sarajkin & Korjukin 2005b). Maailman kuudesta suurimmasta olutvalmistajasta jo viidellä on tuotantoa Venäjällä. Ainoastaan maailman markkinajohtaja arvon mukaan, amerikkalainen Anheuser-Busch, ei ole läsnä Venäjällä.

Panimoyritykset yrittävät vähentää kustannuksia käyttämällä mahdollisimman paljon kotimaisia raaka-aineita. Tämän mahdollistavat viime vuosina Venäjälle rakennetut nykyaikaiset tehtaot, joissa valmistetaan laadukkaita ja edullisia muovi- ja lasipulloja, alumiinitölkkejä ja pakkausmateriaaleja. Vuonna 2004 Venäjälle tuotiin alle 10 % tarvittavista lasipulloista ja alumiinitölkeistä. (Musatov et al. 2004a) Venäjällä panostetaan myös kotimaisen ohran kasvatukseen ja maltaan valmistukseen. Lähivuosina Venäjälle avataan uusia mallastamoita ja Venäjän mallastamoiden tuleva kokonaiskapasiteetti mahdollistaa maltaan valmistamisen myös vientiin. (Sojuz Rossijskih Pivovarov 2004b)

Tammi-elokuussa 2004 keskihintaisen oluen osuus Venäjän olutmarkkinoiden volyymistä oli n. 58 %, eliittioluen n. 23 %, edullisen oluen n. 12 %, lisenssioluen yli 5 % ja tuontioluen alle 0,5 %. Vuosina 2002–2004 keskihintaisen oluen volyymin osuus on vähentynyt, eliittioluen, edullisen oluen ja lisenssioidun oluen osuus on kasvanut ja tuontioluen osuus on pysynyt marginaalisena. (Sojuz Rossijskih Pivovarov 2004e)

Tammi-elokuussa 2004 keskihintaisella valtavirta -oluella oli alle 51 % Venäjän markkinoiden arvosta, eliittioluella alle 29 %, edullisella oluella alle 9 %, lisenssioluella alle 10 % ja tuontioluella n. 1 % Venäjän olutmarkkinoiden arvoista. Vuosina 2002–2004 keskihintaisen valtavirta -olueen osuus väheni ja kalliimpien eliitti- ja lisenssioluiden ja edullisimpien oluiden osuudet kasvoivat. (Sojuz Rossijskih Pivovarov 2004e)

---

<sup>30</sup> Lähteet: Goskomstat ja BBH via Ramm-Schmidt 2003; Business Analytica via Yarmarka 2005.

#### 4.5.2 Panimoteollisuuden mahdollisuudet

Keskimääräinen oluen kulutus Venäjällä on n. 50 litraa henkeä kohti, mikä on vähemmän kuin länsimaissa keskimäärin. Oluen kulutus Venäjällä voi kasvaa 70–80 litraan henkeä kohti, jos olut pystyy korvaamaan väkeviä juomia etenkin maaseudulla. Oluen kulutuksen kasvun tärkeänä edellytyksenä on sekä oluen kulutuksen kulttuurin kehittäminen ja sitä kautta ihmisten asenteiden muuttaminen että maaseudun väestön reaalityulojen kasvu.

Ajan mittaan suurten toimijoiden rinnalla voivat menestyä ne pienemmät yritykset, jotka erikoistuvat sellaisiin erikoisolutisiin, joita suuremmat yritykset eivät valmista. Potentiaaliset suuntaukset voivat olla super-eliittioluet ja olutpohjaiset koktailit. Lisensioitujen oluiden osuus on kasvanut viime aikoina sekä volyymin että arvon mukaan.

#### 4.5.3 Panimoteollisuuden uhat

Olutta korvaavat tuotteet ovat väkevät juomat, siiderit, koktailit sekä laittomasti valmistettu halpa vodka. Venäjän panimoteollisuus houkuttelee edellisten vuosien kasvuluvuillaan, mutta kasvu hidastunee seuraavina vuosina reilusti alle 10 %:iin, koska Venäjän asukkaiden keskimääräinen olueen kulutus on jo yli 50 litraa vuodessa ja suurkaupungeissa kulutus on jo 70–80 litraa vuodessa henkeä kohti. Panimoteollisuuden kilpailu kiristyy tulevaisuudessa, mikä voi aiheuttaa lisää markkinoiden keskittymistä.

#### 4.5.4 Suorat ulkomaiset investointitavat Venäjän panimoteollisuudessa

Venäjän panimoteollisuudessa toimivien ulkomaisten investoijien valitsemat toimintatavat ovat taulukossa 14.

**Taulukko 14. Suorat ulkomaiset investointitavat Venäjän panimoteollisuudessa**

Yritys	Panimoteoll. yritysosotot (venäläisiltä)	Panimoteoll. uudet tehtaot	Panimoteoll. yritysosotot (ulkomaisilta)	Panimoteollisuuden hintaryhmät, joissa läsnä
BBH [Englanti/Tanska] <sup>1)</sup>	7	2	1	Eliitti, valtavirta, säästö
SUN Interbrew (InBev) [Belgia]	10 (nyk. 8)	-	-	Eliitti, valtavirta, säästö
Efes Beverage Group [Turkki]	-	2	1	Eliitti, valtavirta
Ivan Taranov Breweries [USA] <sup>2)</sup>	2	- (1 tulossa)	1	Eliitti, valtavirta, säästö
Heineken [Hollanti] <sup>3)</sup>	3	-	1	Eliitti, valtavirta
SABMiller [Etelä-Afrikka/USA]	1	-	-	Eliitti, valtavirta
Bravo Holdings [Islanti] <sup>3)</sup>	-	1 (nyk. 0)	-	-
Sinebrychoff [Suomi] <sup>1)</sup>	1 (nyk. 0)	-	-	-
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>24 (nyk. 21)</b>	<b>5 (nyk. 4)</b>	<b>4</b>	

<sup>1)</sup> Sinebrychoff osti Vena -panimon (1994). Carlsberg osti Sinebrychoffin (1998–1999). Carlsberg Breweries osti Venan (2001); BBH osti Venan (2001–2004).

<sup>2)</sup> Ivan Taranov Breweries (ven. Pivovarni Ivana Taranova), entinen Detroit Brewing Company, rakentaa uuden panimon Moskovan alueelle.

<sup>3)</sup> Islantilaiset liikemiehet Magnus Torsteinsson ja Tor Björgolfsson perustivat Bravo Holdingsin ja sen omistuksessa olevan Bravo International -panimon (1993). Heineken osti Bravo International -panimon (2002). Heineken osti Shihan, Volga ja Sobol Beer -panimoita (2004).

Taulukossa 14. ulkomaiset yritykset ovat vuoden 2003 Venäjän liikevaihdon mukaisessa järjestyksessä. Luettelon loppupäässä ovat kyseisillä markkinoilla joskus itsenäisinä toimineet ulkomaiset yritykset aakkosjärjestyksessä. **Paikallisessa omistuksessa olevia panimoita** ostivat **6 yritystä**. **Uusia panimoita** rakensivat **3 yritystä/henkilöä**. **Ulkomaisessa omistuksessa olevia panimoita** ostivat **4 yritystä**. **Yritysostoja tekivät yhteensä 7 yritystä**. Taulukosta 14. nähdään, että erityisesti BBH ja SUN Interbrew (Venäjän panimoteollisuuden markkinajohtajat) ostivat lukuisia paikallisia yrityksiä. Taulukon mukaan panimoteollisuudessa yritysosotot olivat suositumpia kuin uusien tehtaiden perustaminen.

## 5 YRITYSESIMERKIT

Tämän luvun yritysesimerkeissä tarkastellaan valittujen ulkomaisten yhtiöiden tekemiä yritysostoja ja rakentamia uusia yksiköjä, ja etsitään niiden yhteisiä toiminnan aloittamisen motiiveja. Tarkastellaan erityisesti yritysostojen motiiveja. Esimerkkiyritysten valinnan perusteet:

- 1) ulkomainen omistus
- 2) merkittävä markkinaosuus Venäjän elintarvikemarkkinoilla
- 3) ainakin yksi yritysosto Venäjällä
- 4) tieto yrityksen sisäisistä ja ulkoisista syistä toiminnan aloittamiseen (yritysosto tai uusi yritys) oli saatavissa ja
- 5) tieto kohdeyrityksen ominaisuuksiin liittyvistä toiminnan aloittamisen (yritysosto tai uusi yritys) motiiveista oli saatavissa.

### 5.1 *Kansainvälinen yritysosto investointivaihtoehtona*

Tässä tarkastellaan aiemmissa julkaisuissa mainittuja kansainvälisen yritysoston motiiveja. Tutkitaan investointivaihtoehtoja, joita ulkomaiset yritykset ovat käyttäneet Venäjällä, yritysostoja tehneiden ulkomaisten yritysten ominaisuuksia. Verrataan yritysostoja uusiin tehtaisiin.

#### 5.1.1 Yritystomotiiveja

Lindgren ja Spångberg ovat tutkineet ruotsalaisten yritysten kansainvälisen yritysoston motiivit, jotka liittyvät kohdeyrityksen ominaisuuksiin. Tärkeimmät motiivit olivat 1) kohdeyrityksen markkinaosuus, 2) kasvu, 3) jakeluverkosto tai toimittajaverkosto, 4) teknologia, 5) tuotemerkit ja 6) tulevat tuotot (Lindgren & Spångberg 1981, s. 17 via Larimo 1987, s. 135). Oletetaan, että jotkut näistä motiiveista ovat tärkeitä myös Venäjällä.

Wilsonin mukaan mitä enemmän on myytäviä yrityksiä markkinoilla sitä paremmassa neuvotteluasemassa ostajayritys on (Wilson 1980 via Caves 1984, s. 84). Tämän valossa yritysosto on harvinaisempaa vähemmän kehittyneissä maissa (LDC = less developed

countries), joissa voi olla vain vähän varteenotettavia yritysehdoikkaita verrattuna paremmin kehittyneisiin maihin (Wilson 1980 via Caves 1984, s. 84). Vaikka 1990-luvun alkupuolen Venäjällä yksityistämisaalto on lisännyt myytävien yritysten määrää, ihan toinen asia on missä kunnossa myytävät yritykset olivat, ja mille aloille suhteellisen hyväkuntoisten myytävien yritysten tarjonta painottui. Uuden Venäjän tehtaiden kapasiteetin käyttöaste on ollut alhainen monien alojen tuotantolaitoksissa, mikä johtunee sekä vanhanaikaisten tuotteidensa pienestä kysynnästä, kehittymättömästä logistiikasta ja markkinoinnista sekä vanhentuneesta tuotantolaitteistosta. Lisäksi monilla yrityksillä on ollut taakkana maksamattomat velat, koska Venäjän vaikeissa taloudellisissa oloissa hitaasti kehittyvä pankkisektori ei kyennyt tarjoamaan yrityksille tarvittavaa rahoitusta.

Kuitenkin on olemassa todisteita sille, että melko usein monikansalliset yhtiöt ostavat alan keskiarvoa huonommin kannattavia kohdemaan yrityksiä, ja nämä ostokohteet ovat usein pahasti velkaantuneita rahoituksen saannin vaikeuden takia (Little 1981 via Caves 1984, s. 84). Silloin yritysoston kautta kohdemaan yritys saa tarvitsemaansa rahoitusta ja monikansallinen yritys *voi* päästää uusille markkinoille *nopeammin* ja *pienemmällä riskillä* kuin uuden tehtaan tapauksessa.

Larimon mukaan yritysostoa käytetään todennäköisemmin kun investoiva yhtiö toimii useilla aloilla, kun investoidaan resurssipainotteiseen teollisuuteen ja kun investoinnin avulla tullaan uudelle alalle tai uusille kohdemarkkinoille. Yritysostot ovat myös enemmän suosittuja yritysten myöhemmissä kuin aikaisemmissa suorissa investoinneissa. Toisaalta emoyhtiön suuri koko ja laaja kansainvälisen valmistuksen kokemus sekä suuri kulttuurillinen etäisyys suosivat uuden yksikön rakentamista. (Larimo 1997, s. 21)

Yritysosto valitaan todennäköisemmin silloin kun kohdemarkkinoiden kasvu oli joko liian nopea tai liian hidas. Ensimmäisessä tapauksessa yritysosto voi säästää investoijan aikaa ja liian hitaan kasvun tapauksessa yritysosto ei johda ylikapasiteetin rakentamiseen eikä pienennä alan yritysten voittoa. (Larimo 1997, s. 14)

### 5.1.2 Yritystoston mahdolliset edut verrattuna uuteen tehtaaseen

Yritystostolla voi olla muutamia etuja verrattuna uuteen tehtaaseen. Luostarisen et al. mukaan yritystostolla voi olla seuraavia etuja (Luostarinen et al. 1993, s. 164–165):

- 1) **Nopeus.** Uuden tehtaan rakentaminen vaatii aikaa, mutta jo olemassa olevan yrityksen osto lyhentää koko investointiprosessin, jos sopivat yritykset ovat saatavissa;
- 2) **Henkilöstö.** Jos henkilöstön palkkaaminen on vaikeaa, yritystosto voi tarjota ratkaisun tähän ongelmaan. Kuitenkin yritystosto voi myös aiheuttaa ongelmia, jos ostetussa yrityksessä on liikaa työntekijöitä.
- 3) **Jakelutiet.** Jos uudella yritystulokkaalla on vaikeuksia päästää käsiksi kohdemaan jakeluteihin, ongelman voi ratkaista sellaisen olemassa olevan yrityksen osto, jolla on pääsy valmiiksi rakennettuun jakeluverkostoon.
- 4) **Asiakkaat, markkinaosuus.** Jos kilpailu on kova, uuden yksikön rakentaja antaa kilpailijoilleen mahdollisuuden suunnitella vastatoimet, jotka voivat estää uutta tulokasta viemästä heidän asiakkaitaan ja markkinaosuuksiaan. Yritystoston avulla uusi tulokas saa jo valmiiksi vallatun markkinaosuuden ja asiakaskunnan ilman taistelua niistä.
- 5) **Kuolemanlaakso ja takaisinmaksuaika.** Edellä mainituista 1) – 4) seikoista johtuen kuolemanlaakso (tappiollisten vuosien määrä) ja takaisinmaksuaika (aika, jossa investointi maksaa itsensä takaisin ja saavuttaa kriittisen pisteen) *voivat olla* yritystostossa lyhyempiä kuin uuden yksikön tapauksessa.

Näistä mahdollisista eduista Venäjän elintarviketeollisuuden tilanteeseen sopivat 1) – 3) ja viime aikoina myös 4).

### 5.1.3 Yritystoston heikkoudet verrattuna uuteen tehtaaseen

Yritystostolla on kuitenkin huomattavia riskejä verrattuna uuteen tehtaaseen (Luostarinen et al. 1993, s. 165):

- 1) sopivia ostokohteita voi olla vaikeaa löytää
- 2) yritys voi kohdata vaikeuksia yhdistäessään kaksi ennestään erillistä yritystä



- 3) yritys voi kohdata vaikeuksia yrittäessään muuttaa kannattavaksi ”halvalla ostettu” yritys.

Yritystojen epäonnistumisen riski on suuri. Noin 34 % investointien peruuttamisesta johtui epäonnistuneista yritysostoista (Boddewyn 1979 ja Kitching 1974 In: Luostarinen et al. 1993, s. 165). Yritystojen epäonnistumisen todennäköisyys on suuri myös samassa kulttuuriympäristössä tapahtuvissa yritysostoissa (Luostarinen et al. 1993, s. 165).

Edellisten kolmen yritysoston heikkouden lisäksi myös uuden yrityksen edut voitaneen pitää samalla yritysoston heikkouksina. Näistä elintarviketeollisuuteen sopivat seuraavat (Luostarinen et al. 1993, s. 165–166):

- 4) Tuotteen teknologia on yrityksen kilpailuvaltti eikä sitä voida vaarantaa siirtämällä olemassa oleviin yrityksiin (korkeatasoisen tuotteiden teknologian yritykset)
- 5) Valmistusprosessin teknologia on yrityksen erikoisosaaminen ja vastaavan teknologian omaavat kohdeyritykset eivät ole saatavissa. Tai erikoisosaaminen on vaikeasti siirrettävissä olemassa oleviin yrityksiin (korkeatasoisen valmistusprosessin teknologian yritykset)
- 6) Etuudet, joita yritys voi saada, ovat voimassa vain tietyllä maantieteellisellä alueella, eikä alueella ole sopivia yrityksiä myytävänä.

## **5.2 Nestlé S.A.**

Sveitsiläinen Nestlé S.A. on maailman suurimpia elintarvikevalmistajia. 1990-luvun alussa Nestlé loi Venäjälle tuoja- ja jakelijaverkostonsa, jonka toimijat alkoivat aktiivisesti edistää Nestlén tärkeimpien tuotemerkkien (mm. Nescafe ja Nesquik) myyntiä. Nestlén Venäjän toimintojen yleistiedot ovat taulukossa 15.

**Taulukko 15. Nestlé S.A. – Venäjän toimintojen yleistiedot**

<b>Yhtiö Venäjällä:</b>	Nestlé Food LLC
<b>Osakkaat:</b>	Nestlé S.A. ja Nestlé Germany <sup>(a)</sup>
<b>Emoyhtiö (pääkonttori):</b>	Nestlé S.A. (Vevey, Sveitsi)
<b>Emoyhtiön liikevaihto 2003 [milj.]:</b>	\$ 65 314
<b>Venäjän toiminnan osuus liikevaihdosta:</b>	1,3 % (2003)
<b>Tuotteet (tuotemerkit) Venäjällä:</b>	Suklaa (Rossija, Nuts, Nestlé Classic, Nesquik, Kit-kat), sokeripitoiset (Savinov, Bon Pari, Nestlé Classic) ja jauhopohjaiset konditoriatuotteet (Nestlé Classic); pulloitettu vesi (Svjatoj Istotshnik); pikakahvi (Nescafe) ja kaakaojuomat (Nesquik); liemikuutiot, majoneesi (Maggi); aamiaismurot (Nesquik); koira- ja kissamuona (Friskies); jäätelö (Maxibon, Go On, Na bis, Kimo); lastenruoka
<b>Toimintatavat (kpl):</b>	Yritysosot (10)
<b>Kokonaisinvestoinnit [milj.] (vuosi):</b>	\$ 250 (→2002) <sup>(b)</sup> , n. \$ 300 (→2003)
<b>Internet -sivut:</b>	www.nestle.com, www.nestle.ru
<b>Huomautukset:</b>	Huhtikuusta 2004 asti Timashevskissa on rakenteilla \$ 120 miljoonan täyden syklin pikakahvitehdas, joka valmistuu syksyllä 2005. <sup>(b)</sup>

<sup>(a)</sup> Lähde: Ivashchenko 2004.

<sup>(b)</sup> Lähde: Nicholson 2003b.

### 5.2.1 Yleistiedot

Huhtikuussa 1995 ”Societe pour l’Exportation des Produits Nestlé S.A.” avasi edustustonsa Moskovassa. Vuoden sisällä OOO<sup>31</sup> Nestlé Food oli jo täysipainoinen venäläinen yhtiö, jolla oli oma varastoketju sekä kehittyneet myynti- ja markkinointitoiminnot tuotteiden myynnin edistämiseksi. (Nestlé.ru 2004a)

Vuonna 1995 Samaran Rossija -konditoriatehdas etsii ulkomaista yhteistyökumppania, kotimaisen rahoituksen puuttuessa. Rossija neuvotteli useiden ulkomaisten yhtiöiden kanssa, ja lopulta päätyi Nestléhen, joka osti 49 % Rossijan osakkeita (Tiusanen et al. 2002, s. 96). Jo samana vuonna Nestlé nosti omistuksensa Rossijassa yli 93 %:iin (Telitsina 1999; Rybak 1999). Vuonna 1996 Nestlé osti 88 % Konditer -suklaatehtaasta Samarassa (Tiusanen et al. 1999, s. 102). Saman vuoden joulukuussa Nestlé yhdisti molemmat tehtaot OAO<sup>32</sup> Konditerskoje objedinenije Rossijaksi (KO Rossija), jonka vuosikapasiteetti vuonna 1998 oli yli 50000 t suklaata. (Tiusanen et al. 2002, s. 96).

<sup>31</sup> OOO (Obshtshestvo s Ogranitshennoj Otvetstvennostju) = LLC (Limited Liability Company)

<sup>32</sup> OAO (Otkrytoje Aktsionernoje Obshtshestvo) = OJSC (Open Joint-Stock Company)

Syksyllä 2001 Rossijan ja Konditerin yhdistymisprosessi on päättynyt, jolloin Konditer suljettiin ja tehtaan konditoriatuotteiden valmistus siirrettiin Rossija ja Kamskaja -tehtaille. Myös Konditerin työntekijät siirtyivät Rossija -tehtaalle. (Prime-TASS 2001). Suklaalevyjen sekä pakattujen ja irtonaisten suklaakonvehtien lisäksi KO Rossija valmistaa suklaapatukoita vuodesta 1997, kaakaojuomia vuodesta 1999 ja kahvisekoituksia vuodesta 2001. (Tiusanen et al. 2002, s. 96; Telitsina 1999; Belton 1999a; Korotko 2001) Vuonna 2003 KO Rossija valmisti yhteensä yli 78 600 t tuotteita (Ivashtshenko 2004). Vuosina 1995–2001 Nestlé investoi yli \$ 80 milj. KO Rossijan modernisointiin, tuotteiden laadun ja turvallisuuden parantamiseen ja uusien standardien käyttöönottoon. (Prime-TASS 2001)

Vuonna 1996 Nestlé osti jäätelövalmistajan Zhukovskista – Zhukovski Hladokombinat – nykyään nimeltään OOO Nestlé Zhukovski. Jäätelön lisäksi Nestlé Zhukovskissa valmistetaan liemikuutioita vuodesta 1997 ja majoneesia vuodesta 2001. Vuonna 2002 Nestlé omisti 100 % Nestlé Zhukovskista (Nestlé.com 2003b). Tammikuussa 1998 Nestlé osti 80 %:n osuuden AO<sup>33</sup> Altai -konditoriatehtaasta Siperian Barnaulista ja 84,71 %:n osuuden AO Kamskaja -konditoriatehtaasta Uralin alueen Permista. (Nestlé.com 1999; Nestlé.ru 2004a) Vuonna 2003 Nestlé omisti 95,7 % Altaista (Nestlé.com 2004a). Nykyään Altai valmistaa suklaakonvehteja, kakkuja ja keksejä (Nestlé.ru 2004a). Vuonna 2003 Nestlé omisti 87,35 % Kamskajasta (Nestlé.com 2004a). Vuoden 2003 elokuuhun mennessä Nestlén kokonaisinvestoinnit Kamskajaan olivat yli \$ 10 milj. (Kommersant-Perm 2003). Kamskaja on erikoistunut karamellien valmistukseen (Nestlé.ru 2004a).

Kesäkuussa 1998 Nestlé hankkii n. 82 %:n osuuden OAO Hladoprodukt - jäätelövalmistajasta Krasnodarin krajn Timashevskista. Vuonna 2001 Hladoproduktin alueelle on rakennettu pikakahvin pakkauslinja. (Nestlé.com 1999; Nestlé.ru 2004a). Vuoteen 2004 mennessä Nestlé on investoinut Hladoproduktin modernisointiin yli \$ 7 milj. (Nestlé.ru 2004b) Vuonna 2001 Nestlén ja General Millsin yhteisyritys, Cereal Partners World Wide (CPW), osti tehtaan Permista, Volgan alueelta, ja aloitti siellä aamiaismurojen valmistuksen (Nestlé.ru 2004a).

---

<sup>33</sup> AO (Aksionernoje Obshtshestvo) = JSC (Joint-Stock Company)

Heinäkuussa 2002 Nestlén vesijaosto, Nestlé Waters, osti Venäjän mineraaliveden pullottajan ja jakelijan, Kyproksella rekisteröidyn Saint Springs Ltd. -yhtyrühmän (=Svjatoj Istotshnik) (Bushrod 2002). Nestlén omistukseen päätyi 100 % yritysryhmän osakkeita. Ryhmään kuului neljä yritystä: OOO Best Water -yritysryhmän pääkonttori Moskovassa, ZAO Silver Springs (Venäjän ortodoksisen kirkon mailla toimiva Kostroman pullotustehdas), OOO Clean Springs (alueellinen jakelija) sekä OOO Poseidon Trading (veden jakelija koteihin ja toimistoihin). (Nestlé.com 2003b; Nestlé.com 2004a; Nestlé.ru 2004a; RosBusinessConsulting 2003b; Vedomosti 2002a) Saint Spring Ltd:n myyntihinnaksi arvioitiin n. \$ 50 milj. (Vedomosti 2002a; Bushrod 2002).

Helmikuussa 2003 Nestlé Waters osti Venäjän johtavan vedenjakelijan ja vedenpullottajan, OOO Clear Waterin (=Tshistaja Voda) (Nestlé.com 2003; Nicholson 2003a). Arvioiden mukaan, Clear Waterin markkinaosuus vedenjakelussa ja pulloitetussa vedessä ennen ostoä oli yli 35 % ja liikevaihto n. \$ 15 miljoonaa (Dolgoshejeva 2004a). Nestlé Waters hankkii 100 % Clear Waterista \$ 52 miljoonalla (Smovzh 2003a; Dolgoshejeva 2004a). Oston jälkeen Clear Waterin nimeksi tuli Nestlé Water Coolers CIS. Nestlé Watersin laskelmien mukaan yhtiön osuus Venäjän pulloitetun veden koti- ja toimistojakelun markkinoilla kasvoi yli 50 %:iin Clear Waterin oston jälkeen (Dolgoshejeva 2004a).

Kesäkuussa 2003 Nestlé osti 100 % OAO Vologda baby food factoryn osakkeita. Vuonna 1995 tehtaan perustivat saksalainen Kruger GmbH (50 %) ja Vologodskaja alueen hallinto (50 %). Vuosien 1998–2002 aikana Kauppayhtiö Slaveks hankkii 50 % tehtaan osakkeita Vologodskaja alueen hallinnolta. Nestlélle tehtaan osakkeita myivät Kruger Beteiligungs GmbH ja Amelitea Trading Company, Ltd., joka toimii Slaveksin puolesta. (Sadgijev & Kudashkina 2003; Business 2003a; Serdetshnov 2003). Aleksej Krivoshapko UFG:sta arvioi myyntihinnaksi \$ 5–6 milj. (Business 2003a). Nestlén Venäjän tuotantolaitokset ovat taulukossa 16.

**Taulukko 16. Nestlé S.A. – tuotantolaitokset Venäjällä**

	Tehtaan nimi (tuotteet)	Tehtaiden yhteismäärä (tehtaan sijainti)	Omistus-osuudet (vuosi), ostettu/ uusi (O/U)	Alku- (A) tai kokonais-investoinnit (K)	Kapasiteetti (vuosi)
1995	Rossija (suklaa, kahvisekoitukset)	1 (Samara)	100 % (2002), <b>O</b>	(K) (→2001): > \$ 80 milj.	> 78600 t (2003)
1996	<sup>(a)</sup> Konditer (konditoria)	2 (Samara)	88 % (1996), <b>O</b>	e.t.	e.t.
	Nestlé Zhukovskij (jäätelö, ruokaaineet)	3 (Zhukovskij)	100 % (2002), <b>O</b>	e.t.	13 000 t (1998)
1998	Altai (konditoria)	4 (Barnaul)	95,7 % (2003), <b>O</b>	e.t.	22 000 t (1998)
	Kamskaja (makeiset)	5 (Perm)	87,35 % (2002), <b>O</b>	(K) (→2003): > \$ 10 milj.	e.t.
	Hladoprodukt (jäätelö)	6 (Timashevsk)	94,89 % (2003), <b>O</b>	(K) (→2004): > \$ 7 milj.	9 milj. l /v (2004)
2001	Perm Dry Cereals (aamiaismurot)	7 (Perm)	e.t. <b>O</b> (JV)	e.t.	e.t.
	<sup>(b)</sup> Hladoprodukt (pikakahvi)	8 (Timashevsk)	-	(A): RUR 140 milj.	5 000 t kahvia /v
2002	Yritysryhmä Saint Springs Ltd. (vesi)	10 (Kostroma, Omsk, Perm)	100 % <b>O</b>	(A): n. \$ 50 milj.	> 108 milj. l vettä /v (2001)
2003	Nestlé Water Coolers CIS (vesi)	11 (Domodedovo)	100 % <b>O</b>	(A): \$ 52 milj.	e.t.
	Vologda baby food factory (lastenruoka)	12 (Vologda)	100 % <b>O</b>	(A): n. \$ 5–6 milj.	e.t.

<sup>(a)</sup> Konditer -konditoriatehdas suljettiin syyskuussa 2001.

<sup>(b)</sup> Vuonna 2001 Nestlé asensi pikakahvin pakkauslinjan jo omistamansa tehtaan alueelle.

### 5.2.2 Toimintojen aloittamisen ulkoisia tekijöitä

Tarkastellaan Nestlén Venäjän toimintoihin vaikuttaneita **ulkoisia tekijöitä**. Eniten mainintaa sai Venäjän *elintarvikemarkkinoiden koko ja potentiaali* (Nestlé.com 2002; Nicholson 2003a; Nestlé.com 2003a). Vuoden 2002 Nestlén ennusteiden mukaan ”Venäjän elintarvikemarkkinat kasvavat vielä vuosikymmenen ajan ennen kuin ne saavuttavat samankaltaisen saturoitumisvaiheen, joka on nyt tyypillinen Länsi-Euroopan markkinoille.” Nestlé arvioi kohdemarkkinoiden potentiaalin vertaamalla kohdemaan tiettyjen tuotteiden (esimerkiksi suklaan, mineraaliveden) kulutusta muihin maihin. Venäjällä kahvin ja mineraaliveden kulutusluvut olivat huomattavasti muita maita jäljessä. Näillä sektoreilla Nestlé odotti myynnin nopean kasvun. Myös suklaatuotteiden kulutus Venäjällä vuonna 2002 oli edelleen alhainen muihin maihin verrattuna. Suklaatuotteiden myyntiluvut eivät enää kasvaa salamannopeasti, mutta hyvä kasvu on odotettavissa. (Kiryan 2002)

Myös *hallituspolitiikka ja säädökset* (etenkin tullimaksut) ovat vaikuttaneet Nestlén toimintaan Venäjällä. Nestlén Venäjän yksikön, Nestlé Food LLC:n, johtajan mukaan kriisi antoi yhtiölle uskallusta laajentaa paikallista tuotantoa (Alyabjev 1999). Useiden kansainvälisten elintarvikevalmistajien tulot Venäjällä puolittuivat vuoden 1998 lopulla. Venäjälle jääneet monikansalliset yritykset kasvattivat paikallista tuotantoa, rajoittaakseen seuraavan mahdollisen kriisin vaikutuksia tuloihinsa. Tämä alensi kustannuksia pienentämällä korkeiden tuontitullien vaikutusta yhtiöihin ja suojaasi tulevalta devalvaatiolta. (Belton 2002, s. 26) Tuleva devalvaatio on siirtoriski ja devalvaatiolta suojautuminen on siis *siirtoriskiltä suojautuminen*.

Tuontitullit vaikuttavat edelleen Nestlén halukkuuteen laajentaa paikallista tuotantoa. Nestlén edustajan mukaan Maggi -tuotteiden (kanaliemet, pikakeitot, perunamuusi, majoneesi) ”tuonti ei ole kannattavaa toimintaa, mutta toistaiseksi sitä käytetään, koska yrityksellä ei ole riittävästi tuotantokapasiteettia Venäjällä”. Nyt paikallisesti valmistettujen ja tuotujen Maggi -valmisteiden volyyymien suhde on 60 % ja 40 %. Tavoitteena on vuoteen 2005 mennessä kokonaan korvata Maggi -tuotteiden tuontia paikallisella valmistuksella. (Maggi 2003)

Nestlé luottaa myös *Venäjän talouden kehitykseen*. Nestlé Food LCC:n markkinointijohtajan Mark Sheperdin mukaan Nestlélä ollaan riittävän varmoja Venäjän kahvimarkkinoiden vahvasta kehityksestä ja Venäjän talouden kehityksestä yleensä. Nestlé investoi \$120 milj. täyden syklin kahvinvalmistustehtaaseen Krasnodarin alueella tuottaakseen Nescafe -kahvia paikallisesti. Tehtaasta tulee ”yrityksen ensimmäinen greenfield -projekti Venäjällä ja suurin yksittäinen investointi maahan”. (Nicholson 2003b)

Paikallisten *halvempien raaka-aineiden ja muiden tuotannon tekijöiden käytöllä* on myös merkitystä Nestlén Venäjän toiminnan kannalta. Nestlén Venäjän yksikön johtajan mukaan kriisi todisti yhtiön strategian oikeutta. Poikkeuksena kilpailijoista, jotka rakensivat makeistehtaita perustuksista asti, Nestlé osti olemassa olevia tehtaita. Alussa oli vaikeaa, mutta se helpotti kustannusten karsimista vuonna 1999, kriisin jälkeisinä aikoina. Silloin, esimerkiksi, voitiin käyttää enemmän (halpaa, venäläistä) sokeria ja vähemmän (kallista, tuotua) kaakaota (Sweetly 1999, s. 62; Belton 1999b)

Andreas Schlaepferin, entisen Nestlén Venäjän toiminnan johtajan, mukaan Nesquik - tuotantolinjan avaus vuoden 1999 puolivälissä oli osana Nestlén tavoitetta tuntuvasti karsia kustannuksia ja vähentää riippuvuutta kalleimmasta tuonnista kriisin jälkeisenä aikana, jolloin myyntiluvut dramaattisesti putosivat. (Belton 1999a, s. 62)

Nestlén kotimaan, *Sveitsin, markkinat ovat pienet*. Nestlén pääjohtajan Brabeckin mukaan ”Nestlé oli pakotettu kansainvälistymään jo aikaisessa vaiheessa, koska Sveitsissä on epäsovivat kotimarkkinat”. (Mudd 2001, s. 34–36) ”Sveitsissä, kuten useissa muissakin Länsi-Euroopan maissa, kilpailu elintarvikemarkkinoilla on kova” (Kiryan 2002).

Tuontielintarvikkeet ovat kallistuneet huomattavasti vuonna 1999 verrattuna edelliseen vuoteen. *Ulkomailla valmistetut tuotteet tulivat suhteellisen arvokkaiksi* jo ilman tullejakin. Vuonna 1999 ulkomaisten elintarvikkeiden ostoa nähtiin epäsanmaallisena tekona, ja harvalla oli varaa kallistuneisiin tuontituotteisiin (Aliabyev 1999).

Melko tärkeänä Nestléssä pidettiin sitä, että yritystoston **kohdeyrityksellä on yhtiön arvostamia ominaisuuksia**. Nestlén yritystostoehdokkaan pitää olla *markkinajohtaja tai vahva kakkonen*. Sillä pitää olla *vahvat tuotemerkit*, joilla on johtava asema markkinoilla. Ostettavalla yrityksellä pitää olla myös hyvä *kasvupotentiaali* ja sen täytyy *tuottaa tuloa tulevaisuudessa*. (Reichenberger 2003)

Nestlé Waters osti Venäjän pakatun juomaveden koti- ja toimistojakelun markkinajohtajan, Clear Waterin, vuonna 2003. Oston myötä Nestlé sai johtavan aseman Venäjän pakatun juomaveden koti- ja toimistojakelun markkinoilla (Home & Office Delivery = HOD). (Nestlé.com 2003a) Rossija -suklaatehtaan oston pääsyynä oli vahva paikallinen Rossija -tuotemerkki (Kiryan 2002; Belton 1999b). Myös pullotetun veden valmistaja Svjatoj Istotshnik hankittiin vuonna 2002 sen vahvan, mutta edullisessa hintaluokassa sijaitsevan, paikallisen tuotemerkkinsä takia (Kiryan 2002). Myös aikaisemmissa yritystostoissa nähdään samankaltaisia syitä. Entinen Nestlé Food LLC:n johtaja kertoi, että Nestlé osti olemassa olevia tehtaita, jotka valmistivat hyvin tunnettuja venäläisiä merkkituotteita (Sweetly 1999, s. 62).

*Kohdeyrityksen jakeluverkostolla* on myös tärkeä merkitys. Ostettaessa Rossija - konditoriatehtaan Nestlé pääsi käsiksi myös infrastruktuuriin, jota tarvitaan paikallisen tuotannon aloittamiseen (Belton 1999b). Tämä alensi kustannuksia ja auttoi välttämään raaka-aineiden tuonnin vaihtokurssiriskejä (Belton 1999b). Myös mahdollisuus edistää Nestlén elitististen tuotemerkkien myyntiä Nestlén ostaman venäläisen vedenpullottajan, Saint Springsin, jakeluverkoston kautta tulee olemaan Nestlén etuna, kertoi Nestlé Food LLC:n pääjohtaja Hans Gueldenberg (Kiryan 2002).

Myös *ostettavan yhtiön henkilöstön tieto-taito* on tärkeä tekijä. Kun Nestlé ostaa uuden yrityksen, se usein jatkaa yhteistyötä kohdeyrityksen johdon kanssa ja antaa heille jatkaa kohdeyrityksen johdossa, eikä vaadi vaihtamaan johtajia omiin ihmisiin. Tätä käytäntöä Nestlén johtaja kommentoi sillä, että yleensä Nestlé haluaa ostaa jonkun yrityksen sen menestyvän ja ammattitaitoisen johdon takia. Nestléllä ei haluta tuhota sen mistä on maksettu. (A dedicated 2002, s. 51) Myös Saint Springsin oston yhteydessä Nestléstä ilmoitettiin, että Nestlé Waters on ostamassa hyvin toimivan yrityksen, jolla on vankka kokemus pulloitetun veden markkinoilla ja osaava työryhmä (Nestlé.com 2002). Nestlén Venäjän toimintoihin vaikuttaneet ulkoiset ja kohdeyrityksen tekijät ovat taulukossa 17.

#### Taulukko 17. Nestlé S.A. – toimintojen aloittamisen ulkoisia tekijöitä

<b>Tekijäryhmät</b>	<b>Nestlén ulkoiset valintatekijät</b>
Kohdemaan markkinoihin liittyvät:	– <b>markkinoiden koko ja potentiaali</b>
Kohdemaan ympäristöön liittyvät:	– <b>hallituspolitiikka ja säädökset (tuontitullit)</b> – talouden dynaamisuus – poliittinen riski (siirtoriski)
Kohdemaan tuotantoon liittyvät:	– raaka-aineiden: saanti, laatu ja hinta – työvoiman, energian ja muiden tuotantotekijöiden saanti, laatu ja hinta
Kotimaan tekijät:	– kotimaan markkinoihin liittyvät (mm. koko, kilpailurakenne) – kotimaan tuotantoon liittyvät (mm. tuotantokustannukset)
Kohdeyrityksen tekijät:	– markkinaosuus – kasvu – <b>jakelu- ja toimittajaverkosto</b> – teknologia (henkilöstön ja johdon tieto-taito) – <b>tuotemerkki</b> – tulevat tuotot

Näistä neljä tärkeintä tekijää:

- Venäjän elintarvikemarkkinoiden koko ja potentiaali
- hallituspolitiikka ja säädökset (devalvaatio, tuontitullit)



- kohdeyrityksen vahva tuotemerkki
- kohdeyrityksen jakelu- ja toimittajaverkosto.

### 5.2.3 Toimintojen aloittamisen sisäisiä tekijöitä

Seuraavaksi tarkastellaan **sisäisiä tekijöitä**, jotka vaikuttivat Nestlén Venäjän toimintoihin. Nestléssä *lopputuotteiden sopeutusta* nähdään välttämättömänä toimenpiteenä kansainvälisessä elintarvikevalmistuksessa. Nestléssä ei pidetä keskittämistä täysin sopivana elintarvikkeiden valmistajille, koska maailman elintarvikemarkkinat ovat vahvasti paikalliset. Nimittäin, 20 suurimmalla monikansallisella elintarvikevalmistajalla on hallussa vain 8,3 % maailman elintarvikemarkkinoista. ”Kaikki, mitä kuluttaja voi nähdä, koskettaa, tuntea tai maistaa, pitää olla paikallista”, sanotaan Nestléssä. Toisaalta ”kaikki, mitä kuluttaja ei näe, tunne tai maista, voidaan keskittää ja tehostaa”. (Mudd 2001, s. 34–36)

Nestlén periaatteena on ”ajattele maailmanlaajuisesti, toimi paikallisesti”. Esimerkiksi Nescafe -kahvilla on maailmanlaajuisesti 180 erilaista makua kuluttajien makutottumusten mukaan. Joskus Nestléllä otetaan maailmanlaajuinen tuotemerkki ja sopeutetaan se paikallisiin makutottumuksiin. Joskus on helpompi luoda vahva paikallinen tuotemerkki (esimerkiksi Rossija). (Kiriyan 2002) Paikallisen tuotannon aloitus ”Rossija” -tehtaalla mahdollisti venäläisten suklaatuotteiden koostumuksen muuttamista vähitellen, jolla saadaan kuluttajat tottumaan uusiin, valmistuskustannuksiltaan halvempiin, tuotteisiin (Belton 1999b).

Nestlén Venäjällä tehtyjen elintarvikeyhtiöiden yritysostojen merkittävä sisäinen tekijä on *ulkomaisten markkinoiden tärkeä rooli yhtiön strategiassa* (A dedicated 2002, s. 51; Nicholson 2003a; Nestlé.com 2002; Mudd 2001 s. 34–36; Kiryan 2002). Nestlé Watersilta kerrottiin, että Venäläisen Clear Waterin osto oli Nestlén eurooppalaisen laajentumispolitiikan kannalta tärkeä strateginen yritysosto (Nicholson 2003a). Yritysostot ovat aina kuuluneet Nestlén strategiaan. Yritys on innokas kasvamaan vieläkin suuremmaksi ja yritysostoilla on oma roolinsa siinä. (A dedicated 2002, s.51) Myös Nestlén *kansainvälisellä organisaatiolla on vahva rooli* yhtiön toiminnassa. Vain 1,5 % kokonaisymyynnistä tulee yhtiön kotimaasta, Sveitsistä (Mudd 2001, s. 34–36).

Nestlén *yritysjohdon myönteiset asenteet* kansainvälisiä toimintoja kohtaan ovat myös tärkeässä roolissa yritysostojen valinnassa markkina-avaustavaksi. Peter Brabeckille, Nestlén pääjohtajalle, tärkeintä on menestyminen paikan päällä (A dedicated 2002, s. 51). Kun monet kilpailijat vetäytyivät Venäjältä 1998 finanssikriisin aikana, Nestlé jäi maahan, investoi olemassa oleviin tehtaisiin, osti kolme tehdasta<sup>34</sup> ja tuplasi markkinaosuutensa suklaassa, kahvissa ja jäätelöissä seuraavien 18 kuukausien aikana. Nestléstä tuli markkinajohtaja kaikilla näillä sektoreilla (A dedicated 2002, s. 51; Mudd 2001, s. 34–36). Nestlén johtajat selittävät yhtiönsä kansainvälisen menestyksen joustavuudella ja hyvällä sopeutumiskyvyllä kohdemaan tapaan toimia, mainostaa, myydä tuotteita ja hoitaa jakelun (Mudd 2001, s. 34–36).

Toinen yritysostojen suosioon vaikuttava tekijä on Nestlén *monipuolinen resurssivalikoima*. Yhtiön laajat pääomaresurssit mahdollistavat suurtenkin yritysten oston tarvittaessa (A dedicated 2002, s. 51). Peter Brabeckin mukaan, jos Nestléllä on ”ostomahdollisuus, ostokohde sopii strategisesti” ja yritys haluaa ”olla markkinajohtaja sillä alueella”, niin yritysosto toteutetaan. ”Nestléllä on myös onnistuneiden yhdistymisprosessien läpiviejän maine, jopa vaikeiden yritysten tapauksessa”, koska se usein jatkaa yhteistyötä kohdeyrityksen johdon kanssa (A dedicated 2002, s. 51).

Brabeckin mukaan osaaminen ja ammattitaito, jotka Nestlé on kerännyt laajentuessaan, ovat vaikeasti kopioitavissa ja siksi ovat todellisia liiketoiminnallisia etuja, jotka tuntuvat vasta kauaskantoisessa toiminnassa (A dedicated 2002, s. 51). Lyhyellä tähtämellä paikallinen läsnäolo monissa maissa (84 v. 2002) ja pyrkimys ylläpitää pieniäkin tuotemerkkejä (n. 6000 v. 2002) ei ole halpaa (A dedicated 2002, s. 51). Venäjällä Nestléllä on ollut ajoittain tuotantokapasiteettipula, minkä takia useita tuotteita joudutaan edelleen tuomaan ulkomailta. Tästä on esimerkkinä Maggi -tuotteiden (kanaliemet, pikakeitot, perunamuusi, majoneesi) kannattamaton tuonti riittämättömän paikallisen valmistuskapasiteetin takia. (Maggi 2003) Nestlén Venäjän toimintoihin vaikuttaneet sisäiset tekijät ovat taulukossa 18.

---

<sup>34</sup> Ennen elokuun 1998 kriisiä Nestlé osti kolme tehdasta: kaksi tammikuussa ja yksi kesäkuussa.

**Taulukko 18. Nestlé S.A. – toimintojen aloittamisen sisäisiä tekijöitä**

<b>Tekijäryhmät</b>	<b>Nestlén sisäiset valintatekijät</b>
Tuotteisiin liittyvät:	– <b>tuotteen sopeuttamistarve (pakkaus, maku)</b>
Yrityksen resursseihin / sitoutumiseen liittyvät:	– hyvät johtamis-, pääoma-, teknologia- ja markkinointiresurssit – riittämättömät tuotantoresurssit kohdemaassa – <b>ulkomaan markkinoiden rooli strategiassa</b> , kansainvälisen organisaation asema, yritysjohdon myönteiset asenteet

Näistä kaksi tärkeintä tekijää:

- tuotteiden sopeuttamistarve (pakkaus, maku)
- ulkomaan markkinoiden tärkeä rooli yrityksen strategiassa.

### 5.3 Kraft Foods, Inc.

Maailman toiseksi suurin elintarvikevalmistaja Kraft Foods Inc. kuuluu USA:laiseen Altria Group Inc. -yrityksryhmään (ent. Philip Morris Companies Inc.). Kraft Foodsin Venäjän toimintojen yleistiedot ovat taulukossa 19.

**Taulukko 19. Kraft Foods, Inc. – Venäjän toimintojen yleistiedot**

<b>Yhtiö Venäjällä:</b>	Kraft Foods Russia
<b>Osakkaat:</b>	Kraft Foods International
<b>Emoyhtiö (pääkonttori):</b>	Kraft Foods, Inc. (Northfield, USA)
<b>Emoyhtiön liikevaihto 2003 [milj.]:</b>	\$ 31 010
<b>Venäjän toiminnan osuus liikevaihdosta:</b>	> 0,95 % (2003)
<b>Tuotteet (tuotemerkit) Venäjällä:</b>	Pikakahvi ja kahvisekoitukset (Carte Noire, Jacobs, Maxwell House); suklaalevyt ja -konvehdit (Milka, Alpen Gold, Vozdushnyj, Tshudnyj vetsher, Karuna), suklaapatukat (Vozdushnyj)
<b>Toimintatavat (kpl):</b>	Yritysosto (2), uusi tehdas (1)
<b>Kokonaisinvestoinnit [milj.] (vuosi):</b>	> \$ 80 milj. (→ 2003) <sup>(a)</sup>
<b>Internet -sivut:</b>	www.kraft-foods.com, www.kraft-foods.ru
<b>Huomautukset:</b>	-

<sup>(a)</sup> Lähde: Kraft Foods.ru 2003a.

#### 5.3.1 Yleistiedot

Vuonna 1994 Kraft Foods (ent. Kraft General Foods) avasi edustustonsa Moskovassa (Kraft Foods.ru 2003b). Vuonna 1995 Kraft osti 80 % pietarilaisen Samoilovan konditoriatehtaan osakkeita. (BISNIS 1995). Tehtaalla valmistettiin makeisia, keksejä ja

vohveleita. Oston jälkeen tehtaan nimeksi tuli Kraft Jacobs Suchard Petrokonf. Vuosina 1995–1998 Kraft investoi tehtaaseen \$ 10 miljoonaa ja nosti omistuksensa 98,8 %:iin. (Vishnja 2000; Rossijskim 2001) Kraft Foods päätti lopettaa joidenkin kilpailukykyisimpien Petrokonfin tuotteiden (sefiiri, marsipaani) valmistuksen ja keskittyä keksien ja karkkien valmistukseen (Gritskova 2003; Rossijskim 2001).

Vuoden 1998 lopulla Kraft Foods myi tappiollisen Kraft Jacobs Suchard Petrokonfin moskovalaiselle Krasnyj Oktjabr -konditoriakonsernille (Kommersant 1999; Jevstignejeva & Ljudkovskaja 2001; Gritskova 2003; U.S. Food 2001). Tehtaan myyntipäätöksen yhtenä syynä oli keksien tuotannon kannattamattomuus vuoden 1998 loppupuolella (Jevstignejeva et al. 2001; Rossijskim 2001).

Heinäkuussa 1997 saksalainen suklaanvalmistaja, Stollwerck AG (liikevaihto v. 2001 = n. \$ 670 milj.), virallisesti avasi uuden \$ 28 miljoonan (n. 51 milj. DEM) ZAO<sup>35</sup> ”Stollwerck Rus” -tehtaansa Pokrovissa, Vladimirin alueella. Tehtaan alkukapasiteetti oli 30000 tonnia suklaatuotteita vuodessa. (Tiusanen et al. 1999; USDA 1997; Stollwerck opens 1997; Stollwerck 2004)

Vuonna 2000 Stollwerck oli Venäjän pakattujen suklaatuotteiden markkinoiden toinen, ja Pokrovin tehdas toimii kapasiteettinsa äärirajoilla, kun siinä valmistettiin 29000 tonnia konvehteja ja suklaalevyjä. Vuoden 2001 alussa konditoriatehtaan kapasiteetti laajennettiin 35000 tonniin vuodessa. (Prosvetov 2001) Vuosina 1997–2001 Stollwerck investoi Pokrovin suklaatehtaaseen n. \$ 35 miljoonaa. Tämän lisäksi vuosina 1997–2000 Stollwerck käytti tv-mainontaan yli \$ 6,5 milj. (Prosvetov 2001; Jevstignejeva 2000a; U.S. Food 2001).

Elokuussa 2001 Stollwerck allekirjoitti yritysoston aiesopimuksen Kraft Foodsin kanssa, jonka mukaan Kraft aikoi ostaa Stollwerkilta Venäjän, Unkarin ja Puolan tehtaita, vaikka saksalainen yhtiö sai niistä yli 25 % liikevaihdostaan. Stollwerkissa myyntipäätöksen syyksi kerrottiin keskittymistä Länsi-Euroopan markkinoille (Prosvetov 2001). Toisaalta

---

<sup>35</sup> ZAO (Zakrytoje Aktsionernoje Obshtshestvo) = CJSC (Closed Joint-Stock Company).

myös loput Stollwerckin toiminnot myytiin vuonna 2002 sveitsiläiselle suklaatuotteiden valmistajalle Barry Callebautille (Stollwerck 2002).

Lokakuussa 2000 Kraft Foods avasi OOO ”Kraft Foods” -pikakahvitehtaan Gorelovossa, Leningradin alueella. Tehdas rakennettiin reilussa viidessä kuukaudessa, ja tehtaan alkukapasiteetti oli 5000 tonnia pakattua kahvia vuodessa (Lenoblast 2001; Belikov 2000; Kitov 2000). Kraft investoi pikakahvin pakkaustehtaaseen n. \$ 10–15 miljoonaa (Lenoblast 2001; Informkonditer 2002; Karta 2002; Vishnja 2000; Belikov 2000; Kitov 2000; Prime-TASS 2000; U.S. Food 2001). Pikakahvin pakkaamisen lisäksi tehtaalla tehdään kahvisekoituksia (kahvi sokerilla ja kermalla). Vuonna 2002 tehdas pakkasi lähes 4000 tonnia kahvituotteita (Informkonditer 2002; Karta 2002). Saksassa ja Englannissa valmistettu pikakahvi pakataan Venäjällä lasi- ja peltipurkkeihin sekä muovi-/paperipusseihin. Kahvisekoitukset pakataan annospusseihin. (Kraft Foods.ru 2004) Vuonna 2003 Kraft investoi tehtaan lisäkapasiteettiin n. \$ 3 miljoonaa (Informkonditer 2002; Karta 2002; Tshitshurina 2003).

Asiantuntijoiden mielestä Kraftin olisi loogisempaa jättää itselleen pietarilainen ”Kraft Jacobs Suchard Petrokonf”, ja sen pohjalta luoda kahvitehtaan. Mutta Kraftissa oltiin sitä mieltä, ettei Petrokonfia kannattanut muuttaa pikakahvitehtaaksi (Kommersant 1999).

Tammikuussa 2002 Stollwerckin Venäjän ja Puolan konditoriatehtaat siirtyivät Kraft Foodsin omistukseen (Kraft Foods.com 2002). Venäjän Pokrovin tehtaan nimeksi tuli ZAO ”Kraft Foods Rus”. Tehtaan lisäksi Kraft Foods sai Stollwerckilta oikeudet Pokrovissa valmistettujen tuotemerkkien käyttöön Venäjällä ja Venäjän suklaamarkkinoiden toiseksi suuremman markkinaosuuden (Kovalenko 2002). Vuonna 2004 Kraft aloitti suklaapatukoiden valmistuksen Pokrovissa (Interfaks 2004a). Kooste Kraft Foodsin tuotantolaitoksista Venäjällä on taulukossa 20.

**Taulukko 20. Kraft Foods, Inc. – tuotantolaitokset Venäjällä**

	Tehtaan nimi (tuotteet)	Tehtaiden yhteismäärä (tehtaan sijainti)	Omistusosuus (vuosi) ostettu/uusi (O/U)	Alku- (A) tai kokonais-investoinnit (K)	Kapasiteetti (vuosi)
1995	<sup>(a)</sup> Samoilova konditoriatehdas (keksit, makeiset)	1 (Pietari)	98,8 % (1998), <b>O</b>	(K) (→1998): \$ 10 milj.	e.t.
2000	OOO Kraft Foods (pikakahvin pakkaus)	1 (Gorelovo, Leningradin alue)	100 % (2000), <b>U</b>	(A) \$ 10–15 milj.	5000 t/v (2002)
2002	Stollwerck Rus, nykyään: Kraft Foods Rus (suklaa)	2 (Pokrov, Vladimirin alue)	100 % (2002), <b>O</b>	(K) (Stollwerck): > \$ 35 milj.	35000 t/v (2001)

<sup>(a)</sup> Samoilova konditoriatehdas myytiin Krasnyj Oktjabrille vuoden 1998 lopulla.

### 5.3.2 Toimintojen aloittamisen ulkoisia tekijöitä

Tarkastellaan Kraft Foodsin Venäjän toimintoihin vaikuttaneita **ulkoisia tekijöitä**. Kraft Foods on kiinnostunut *nopean kasvun omaavista kehittyvistä markkinoista*, joihin myös Venäjä lukeutuu (Kraft Foods.com 2001). Vuonna 2001 vain 9 % Kraftin myynnistä tuli kehittyvistä maista ja siirtymätalouksista (Byrnes et al. 2002). Vuonna 2003 sama luku oli 11 %, ja Kraft oli tyytymätön kansainvälistymiskehityksensä hitauteen (Kraft Foods.com 2004a, s. 13). Osittain tämän takia Kraft Foods muutti organisaatorakennetta vuoden 2004 alussa (Kraft Foods.com 2004b).

Vielä vuonna 1997 Kraft ei aikonut rakentaa kahvin pakkaustehdasta Venäjälle. Vuoden 1998 alusta Venäjän tulli alkoi periä *tulliveron* pakatun pikakahvin kokonaispainosta. Kraft toi kahvinsa pääasiassa lasipurkeissa, jotka painoivat enemmän kuin kilpailijoiden (Nestlé ja Cacique) käyttämiä peltipurkkeja. Joten samasta määrästä kahvia Kraft *joutui maksamaan enemmän tulliveroja kuin kilpailijat*. Monet tuojat joutuivat pysäyttämään Kraftin kahvin tuonnin, koska se oli liian kallis ja meni huonosti kaupaksi. (Kommersant 1999)

Venäjälle tuli myös tulleja kiertäneitä halvempia Kraft Jacobs -merkkisiä tuotteita, joiden alkuperä oli hämärä. Halvemman laittomasti tuodun pikakahvin ilmestyminen markkinoille vaikeutti laillisesti tuodun pikakahvin myynnin entisestään. Tämän lisäksi vuoden 1998 finanssikriisin jälkeen Venäjän kahvimarkkinat ovat kutistuneet n. 40 %:lla (38000

tonnista 20000–25000 tonniin vuodessa), ja valmistajien välinen *kilpailu kiristyi nopeasti*. Vaikeutuneessa kilpailutilanteessa Kraft piti kahvipakkaustehtaan rakentamista optimaalisena keinona *minimoida kustannuksia*. (Kommersant 1999)

Leningradin alueen lainsäädännön mukaan Kraftin uusi kahvipakkaustehtas sai *vapautuksen tuloveron, omaisuusveron ja tieveron maksuista* alueelliseen budjettiin tehdasprojektin takaisinmaksuajaksi (Jevstignejeva 2000b).

Stollwerck on itse tarjonnut Kraftille yrityskaupat, koska Stollwerckin pitkäaikainen omistaja halusi vetäytyä yrityksestään. Myös Stollwerck Rusin *vankka asema Venäjän suklaamarkkinoiden* toiseksi suurimpana valmistajana vaikutti Kraft Foodsin päätökseen. Kraftin Keski- ja Itä-Euroopan, Lähi-idän ja Afrikan aluejohtajan mukaan Stollwerckin osto antaa Kraftille ”ensimmäisen todellisen mahdollisuuden osallistua Venäjän konditoriamarkkinoiden toimintaan. Stollwerckilla on johtava asema tämän maan konditoriamarkkinoilla”. (Kraft Foods.com 2001) Stollwerck Rus oli *nopeasti kasvava yhtiö*, jolla oli kehittynyt *jakelu- ja toimittajaverkosto*. ”Oston jälkeen Stollwerckin jakelujärjestelmä on pysynyt ilman muutoksia. Pokrovin tehdas on ollut suorassa yhteistyössä kymmenien jakeluyritysten kanssa, joiden kesken Venäjän alueet oli jaettu. Kraftin piti vain kytkeytyä tähän järjestelmään.” (Kovalenko 2002)

Lehdistössä on ihmetelty miksi Kraft ei ole irtisanonut työntekijöitä yritysoston jälkeen, kuten usein on tapana. Tähän on etsitty useita mahdollisia syitä. Yhdeksi syyksi esitettiin, että alussa Kraftilla ei ollut riittävästi omia resursseja, joten se päätti alkuvaiheessa *delegoida Pokrovin tehtaan johto ja tuotanto paikallisille ammattilaisille*, jotka pitivät yrityksen toimintaa hyvällä tasolla tiukan kilpailun markkinoilla. Ostetun tehtaan johtaja selitti työpaikkojen säilymistä *yrityksen nopealla kasvulla*. (Kovalenko 2002)

Molemmissa yritysostoissa Kraft piti kohdeyrityksen *tuotemerkin tunnettuuden* tärkeänä yritysoston syynä (BISNIS 1995; Kraft Foods.com 2001). Samoilovan konditoriatehtaan mukana Kraft sai käyttöönsä yrityksen tunnettuja tuotemerkkejä. Stollwerck Rus tehtaan mukana Kraft *sai oikeuden Stollwerckin Venäjällä valmistamiin tuotemerkkeihin*. Kraft Foods Internationalin pääjohtajan, Roger Deromedin, mukaan Kraft Foodsilla ollaan tyytyväisiä Stollwerckin tuotemerkkien ostosta, koska niillä on hyvä maine Venäjällä

(Kraft Foods.com 2001). Kraft Foodsin Venäjän toimintoihin vaikuttaneet ulkoiset tekijät ovat taulukossa 21.

**Taulukko 21. Kraft Foods Inc. – toimintojen aloittamisen ulkoisia tekijöitä**

<b>Tekijäryhmät</b>	<b>Kraft Foodsin ulkoiset valintatekijät</b>
Kohdemaan markkinoihin liittyvät:	Yritysosto: markkinoiden koko Uusi yritys: kilpailun rakenne
Kohdemaan ympäristöön liittyvät:	Uusi yritys: hallituspolitiikka ja säädökset (tullit, yms. rajoitteet) <b>Yritysosto: talouden dynaamisuus</b>
Kohdemaan tuotantoon liittyvät:	Uusi yritys: raaka-aineiden: saanti, laatu ja hinta Uusi yritys: työvoiman, energian ja muiden tuotantotekijöiden saanti laatu ja hinta
Kotimaan tekijät:	Uusi yritys: kotimaan tuotantoon liittyvät (mm. tuotantokustannukset)
Kohdeyrityksen tekijät:	– <b>markkinaosuus</b> – kasvu – <b>jakelu- ja toimittajaverkosto</b> – teknologia (sis. henkilöstön tieto-aidon) – <b>tuotemerkki</b>

Näistä neljä tärkeintä yritysoston ulkoista tekijää:

- Venäjän talouden dynaamisuus
- kohdeyrityksen tuotemerkki
- kohdeyrityksen markkinaosuus
- kohdeyrityksen jakelu- /toimittajaverkosto.

### 5.3.3 Toimintojen aloittamisen sisäisiä tekijöitä

Tarkastellaan Kraft Foodsin Venäjän toimintoihin vaikuttaneita **sisäisiä tekijöitä**.

Kraftilla on riittävästi pääomaresursseja. Sillä on ”*varaa investoida* kymmeniä miljoonia dollareita ja kärsivällisesti odottaa investointien takaisinmaksua” (Prosvetov 2001).

*Ulkomaan markkinoilla on tärkeä rooli* Kraft Foodsin strategiassa. Vuonna 2001 ulkomaisista toiminnosta kertynyt liikevaihto oli yli 25 % yhtiön kokonaisliikevaihdosta (Kraft Foods.com 2001). Vuoteen 2004 asti Kraft Foodsin *kansainvälisillä toiminnoilla oli oma jaosto*, Kraft Foods International, jonka pääjohtaja oli myös koko Kraft Foodsin toisena pääjohtajana. Nykyinen Kraftin organisaatorakenne<sup>36</sup> voi mm. edistää yrityksen

<sup>36</sup> Vuodesta 2004 Kraft Foodsilla on kolme pääyksikköä. Jokaisen pääyksikön johtaja on vastuussa yksikön toiminnasta Kraftin ainoalle pääjohtajalle. (Kraft Foods.com 2004b)



kansainvälistymistä, poistaa yhtiön maailmanlaajuisten prosessien ja toimintojen päällekkäisyyksiä sekä nopeuttaa yrityksen kokemusten vaihtoa markkinoiden välillä (Kraft Foods.com 2004a, s. 17).

Stollwerckin Puolan ja Venäjän tehtaiden oston yhteydessä Kraft Foods Internationalin pääjohtaja korosti, että ”laajentuminen Keski- ja Itä-Eurooppaan on *osa yhtiön strategiaa* ripeästi laajentaa yrityksen elintarvikeportfolioita nopean kasvun omaavilla kehittyvillä markkinoilla”. (Kraft Foods.com 2001) Kraftin periaatteena on ”hankkia korkean potentiaalinen omaava liiketoiminta, jonka avulla Kraft voisi tehdä suuren harppauksen heti toiminnan alussa ja saada sitä kautta heti käyttöön mittakaava- ja kokoedut” (Kraft Foods.com 2003, s. 23). Toisena Kraftin periaatteena on ”päästää eroon liiketoiminnasta, joka ei vastaa yrityksen kasvu- tai tuotto-odotuksia” (Kraft Foods.com 2003, s. 23). Kraft Foodsin Venäjän toimintoihin vaikuttaneet sisäiset tekijät ovat taulukossa 22.

#### **Taulukko 22. Kraft Foods Inc. – toimintojen aloittamisen sisäisiä tekijöitä**

<b>Tekijäryhmät</b>	<b>Kraft Foodsin sisäiset valintatekijät</b>
Yrityksen resursseihin / sitoutumiseen liittyvät:	– pääomaresurssit – <b>ulkomaan markkinoiden rooli strategiassa, kansainvälisen organisaation asema, yritysjohton asenteet</b>

Näistä kaksi tärkeintä sisäistä tekijää:

- ulkomaan markkinoiden rooli strategiassa
- kansainvälisen organisaation asema.

#### **5.4 Baltic Beverage Holding AB**

Vuonna 1991 oluen ja virvoitusjuomien valmistajat – suomalainen Oy Hartwall Ab ja ruotsalainen Procordia Beverages AB (Pripps) – perustivat 50/50 yhteisyrityksen, Baltic Beverage Holding AB:n (BBH). Yhteisyrityksen tavoitteena oli kehittää emoyhtiöiden panimoliiketoimintaa kehittyvillä Itä-Euroopan markkinoilla. Vuonna 1995 norjalainen Orkla osti Prippsin ja perusti Pripps-Ringnesin. Vuonna 2000 Orklan ja Carlsbergin panimotoiminnot yhdistettiin 40/60 -yhteisyritykseen, Carlsberg Breweries A/S:ään, jolloin Carlsberg Breweries A/S:sta tuli BBH:n 50 %:n omistaja. Vuonna 2002 englantilainen Scottish & Newcastle osti Hartwallin ja sen mukana sai 50 %:n osuuden BBH:sta. Vuoden

2004 maaliskuussa Carlsberg osti Orklan 40 %:n osuuden Carlsberg Breweries A/S - yhteisyrityksessä, joka siirtyi kokonaan Carlberg A/S:n omistukseen. (BBH 2004a) BBH:n Venäjän toimintojen yleistiedot ovat taulukossa 23.

**Taulukko 23. Baltic Beverage Holding AB – Venäjän toimintojen yleistiedot**

<b>Yhtiö Venäjällä:</b>	Baltic Beverages Holding AB (Baltika Group, Jarpivo Group, Pikra, Vena + Zolotoj Ural)
<b>Osakkaat:</b>	Carlsberg Breweries A/S 50 % (Tanska), Scottish & Newcastle plc 50 % (Englanti)
<b>Emoyhtiö (pääkonttori):</b>	Baltic Beverage Holding AB (Helsinki, Suomi ja Bromma, Ruotsi)
<b>Emoyhtiön liikevaihto 2003 [milj.]:</b>	n. \$ 1 466
<b>Venäjän toiminnan osuus liikevaihdosta:</b>	79 % (2003)
<b>Tuotteet (tuotemerkit) Venäjällä:</b>	Olut (Baltika, Don, Arsenalnoje, Medovoje, DV, Samara, Carlsberg (lis.); Jarpivo, Volga; Legenda, Kupetsheskoje; Nevskoye, Sinebrychoff, Tuborg (lis.); Zolotoj Ural, Cheljabinskoje); virvoitusjuomat (Crazy-Cola, Flash, Akva Dzhus); mineraalivedet (Nanzhul, Kozhanovskaja); siiderit (Sinebrychoff Gin (lis.), Golden Cap (lis.)); koktailit (Morsberri, Indiana Dzhus)
<b>Toimintatavat (kpl):</b>	Yritysosto (8), uusi tehdas (2)
<b>Kokonaisinvestoinnit [milj.]:</b>	\$ 803 (→2003, <b>BG</b> ), > \$ 170 (→2003, <b>JG</b> ), n. \$ 35 (→2003, <b>P</b> ), n. \$ 160 <sup>(a)</sup> (→2003, <b>V</b> ), n. \$ 50 (→2003, <b>ZU</b> ); Yhteensä BBH: \$ 1,8 mrd. (→2005)
<b>Internet -sivut:</b>	Www.bbh.se, www.baltika.ru, www.yarpivo.ru, www.pikra.com, www.vena.ru, www.carlsberg.com, www.scottish-newcastle.com, www.hartwall.fi
<b>Huomautukset:</b>	Huhtikuussa 2004 BBH ilmoitti yhdistävänsä Vena ja Zolotoj Ural yhdeksi yhtiöksi. <sup>(b)</sup>

<sup>(a)</sup> Sinebrychoffin ja BBH:n investoinnit vuosina 1994–2003.

<sup>(b)</sup> Lähde: Musatov & Temkin 2004b.

#### 5.4.1 Yleistiedot

Vuonna 1993 BBH hankkii 43,5 % pietarilaisen Baltika -panimon osakepääomasta ja 51 % äänioikeutetuista osakkeista (BBH's Baltic 1993, s. 8). Vuonna 2003 BBH omisti 81 % Baltika -panimon tavallisista osakkeista ja 16 % etuoikeutetuista osakkeista (Baltika 2004a, s. 6). Vuonna 1995 Baltikan kapasiteetti oli 11 milj. dal<sup>37</sup> olutta (Big. 1996, s. 67). Vuonna 2000 panimon kapasiteetti oli jo 90 milj. dal olutta (Hartwall 2001a), ja vuonna 2003 Baltika valmisti 93 milj. dal olutta (Baltika 2004c, s. 18).

<sup>37</sup> 1 milj. dal = 1 miljoona dekalitraa = 10 miljoonaa litraa.

Toukokuussa 1996 BBH osti 20 % Jaroslavl Brewery -panimosta (=Jarpivo), joka sijaitsee Jaroslavlissa (200 km Moskovasta koilliseen) (Hartwall 1996a). Myöhemmin samana vuonna BBH nosti omistusosuuteensa 50 %:iin. Panimon alkukapasiteetti oli 7,5 milj. dal vuodessa. (Tiusanen et al. 1999, s. 89). Vuonna 2003 Jarpivo myi 53 milj. dal olutta. Vuosina 1996–2003 Jarpivoon investoitiin \$ 158 miljoonaa. (Jarpivo 2004a)

Vuonna 2002 BBH hankkii 70 %:n osuuden Voronezh -panimosta Voronezhissa, Etelä-Venäjällä ja samana vuonna nosti omistustaan 77,7 %:iin. (Hartwall 2003a) Toukokuussa 2003 Jarpivo hankkii BBH:lta Voronezh -panimon osake-enemmistön (Jarpivo 2004b, s. 17), minkä jälkeen Jarpivo ja Voronezh muodostivat Jarpivo Groupin. Vuonna 2003 Jarpivo investoi € 12 milj. eli n. \$ 13,5 milj.<sup>38</sup> Voronezhin modernisointiin, jonka jälkeen Voronezhin vuosikapasiteetiksi tuli 8,7 milj. dal olutta (Jarpivo 2004c). Vuonna 2003 Voronezh -panimo myi n. 4,1 milj. dal olutta, ja koko Jarpivo Group myi 57,1 milj. dal olutta. (Jarpivo 2004a; BBH 2004b) Vuonna 2004 Jarpivo omisti 81,75 % Voronezh -panimosta (Jarpivo 2004d). Samana vuonna BBH omisti 60 % Jarpivo Groupista (BBH 2004c)

Vuosina 1996–1997 BBH investoi Tulan kaupungin TAOPiN -panimoon (nyk. Baltika–Tula) \$ 11 miljoonaa ja sai 50 % panimon osakkeista (Hartwall 1996b; Tiusanen et al. 1999, s. 88). TAOPiN:in alkukapasiteetti oli 6 milj. dal olutta vuodessa (Tiusanen et al. 1999, s. 89). Vuonna 1998 BBH nosti omistuksensa TAOPiN:issa 69 %:iin (Hartwall 1999c). Vuonna 1999 Baltika investoi \$ 20 miljoonaa Tulskoje Pivoon (ent. TAOPiN), minkä seurauksena Baltika sai 50,01 % Tulskoje Pivosta. Tällöin BBH:n suora omistus Tulskoje Pivossa pieneni 34,29 %:iin. (Hartwall 1999b; Hartwall 2000) Joulukuussa 2001 Baltika omisti 50 % ja BBH 35,69 % Tulskoje Pivosta (Baltika 2002c).

Vuosina 1998–2002 Baltika-Tulan modernisointiin investoitiin \$ 91,5 milj. (Baltika 2002a) Vuonna 2002 Tulskoje Pivo siirtyi Baltika Groupiin ja sai nimekseen Baltika-Tula. Vuonna 2002 Baltika-Tulan kapasiteetti oli 43 milj. dal olutta vuodessa, ja vuonna 2003 panimo valmisti 41 milj. dal olutta (Baltika 2004c, s. 18).

---

<sup>38</sup> Investoinnin dollariarvo laskettiin vuoden 2003 päiväkourssien keskiarvokourssilla: 1 € = \$ 1,1299 (OECD 2004).

Lokakuussa 1997 Baltika osti n. 60 % OAO Donskoje Pivo -panimosta, joka sijaitsee Rostov-na-Donun kaupungissa. Vuoteen 2001 mennessä Baltikan omistusosuus panimossa nousi 82,03 %:iin (Baltika 2002c). Tehtaan alkukapasiteetti oli n. 7,2 milj. dal olutta (Hartwall 1997; Hartwall 1998). Vuoteen 2000 mennessä Donskoje Pivoon oli investoitu \$ 23 milj. (Baltika 2001). Vuonna 2002 Donskoje Pivo siirtyi Baltika Groupiin ja sai nimeksi Baltika-Don ja myöhemmin Baltika-Rostov (BBH 2004b). Vuonna 2003 panimo valmisti 30 milj. dal olutta (Baltika 2004c, s. 18).

Vuonna 1999 BBH hankkii OAO Tsheljabinskpivo -panimon Tsheljabinskista, Uralin alueelta. BBH:n omistusosuus nousi ostovuoden aikana 20 %:sta 75 %:iin (Hartwall 1999a; Hartwall 2000). Tehtaan alkukapasiteetti oli n. 6 milj. dal olutta vuodessa (Hartwall 1999a). Vuonna 2001 Tsheljabinskpivo -panimon nimeksi tuli Zolotoj Ural (suom. Kultainen Ural) (Hartwall 2001b). Kesäkuussa 2003 Zolotoj Uralin vuosikapasiteetti oli 20 milj. dal olutta. Vuosina 1999–2003 Zolotoj Uraliin investoitiin \$ 50 miljoonaa. (Belimov 2003) Vuonna 2004 BBH omisti 80,8 % Zolotoj Uralista (BBH 2004c).

Joulukuussa 1999 BBH hankkii 50 % Pikra -panimosta, joka sijaitsee Krasnojarskissa, Keski-Siperiassa. Panimon alkukapasiteetti oli 7 milj. dal olutta (Hartwall 1999d; Hartwall 2000). Huhtikuussa 2000 Pikra liitettiin BBH:hon (Hartwall 2001a). Silloin BBH ilmoitti investoivansa panimoon n. \$ 35 miljoonaa (Rybak 2000b; Kutuzov 2001) ja kasvattavansa tehtaan vuosikapasiteetin 20 milj. dekalitraan vuoteen 2003 mennessä (Rybak 2000b). Toukokuussa 2002 Pikran vuosikapasiteetiksi tuli 18 milj. dal olutta ja 5 milj. dal virvoitusjuomia. (Pikra 2002). Vuonna 2003 Pikra myi 9,9 milj. dal olutta. Vuonna 2004 BBH omisti 70,3 % Pikrasta (BBH 2004c).

Vuonna 2000 Baltika (30 %) ja ranskalainen Group Soufflet (70 %) avasivat ZAO Soufflet Saint Petersburg -mallastamon Pietariin. Mallastamon alkukapasiteetti oli 105 tuhatta tonnia mallasta vuodessa. (Baltika 2002b; Baltika 2004c, s. 18) Tehtaaseen investoitiin \$ 50 miljoonaa, josta Baltikan osuus oli \$ 15 milj. (Baltika 2002b)

Vuoden 1991 aiesopimuksen seurauksena, vuonna 1994 suomalaisesta Oy Sinebrychoff Ab:sta tuli pietarilaisen Vena -panimon pääomistaja (66,67 %). (Sinebrychoff 2000; Carlsberg 2001) Tammikuussa 1996 EBRD osti 33,32 % Vena -panimosta. (Carlsberg

2001; Sinebrychoff 2004) Vuonna 1998 Carlsberg A/S:sta tuli Sinebrychoffin pääomistaja, kun se sai 60 % yhtiön osakkeista edellisen vuoden aiesopimuksen mukaisesti (Sinebrychoff 2004; Carlsberg 1998). Vuonna 2001 Carlsberg Breweries A/S osti Sinebrychoffilta 66,67 % ja EBRD:ltä 33,32 % Venan osakkeita. (Carlsberg 2001; Sinebrychoff 2002; Sinebrychoff 2004) Marraskuussa 2001 Carlsberg Breweries A/S sopii BBH:n kanssa pietarilaisen Vena -panimon osakkeiden myynnistä (Hartwall 2001c; Carlsberg 2001), jolloin BBH sai 49,95 % Venan osakkeita (Hartwall 2002). Vuosina 2004–2005 BBH lisäsi omistuksensa Venassa 99,99 %:iin (Vena 2004a; Vena 2005). Vuonna 2004 Venan kapasiteetti oli 30 milj. dal olutta vuodessa. Vuosina 1994–2004 Sinebrychoff ja BBH investoivat Venaan \$ 160 milj. (Vena 2004b)

Tammikuussa 2003 aloitti toimintaansa uusi Baltika-Samara-panimo Samarassa, Volgan alueella. Uuteen tehtaaseen investoitiin \$ 55 milj. ja tehtaan alkukapasiteetti oli 15 milj. dal vuodessa (Baltika 2004c, s. 18). Huhtikuussa 2003 avattiin uusi Baltika-Habarovsk-panimo Habarovskissa, Itä-Siperiassa. Investoinnit Habarovskin tehtaaseen olivat \$ 54 milj. ja tehtaan alkukapasiteetti oli 10 milj. dal olutta vuodessa (Baltika 2004c, s. 18)

Vuonna 2002 Baltika-Don ja Tulskoje pivo liittyivät Baltika Groupiin, jonka holding-yhtiö on Baltika-Pietari. Vuonna 2003 Baltika Groupin täydensivät uudet tehtaot Baltika-Samara ja Baltika-Habarovsk. Vuonna 2003 Baltika Groupin vuosimyynti oli 161,7 milj. dal olutta (BBH 2004b). Vuonna 2004 BBH omisti 74,49 % Baltika Groupista (Baltika 2004b, s. 78). Vuosina 1993–2000 Baltika Groupin yrityksiin investoitiin n. \$ 350 miljoonaa. (Baltika 2003, s. 23) Vuosina 2001–2003 Baltika-Groupiin investoitiin \$ 453 milj. (Baltika 2004c, s. 21), eli vuoteen 2003 mennessä Baltika-Groupin kokonaisinvestoinnit olivat n. \$ 803 milj. Investoinnit rahoitettiin pääasiassa Baltikan ja myöhemmin Baltika Groupin omista varoista. (Baltika 2003, s. 23; Baltika 2004c, s. 21) Vuoden 2005 alkuun mennessä BBH investoi Venäjälle yhteensä \$ 1,8 mrd. (Törnudd 2005, s. 10).

Elokuussa 2004 Baltika avasi uuden \$ 32 milj. mallastamon Tulassa. Tehtaan alkukapasiteetti oli 105 tuhatta tonnia mallasta vuodessa (Baltika 2004b). Kooste BBH:n tuotantolaitoksista Venäjällä on taulukossa 24.

**Taulukko 24. Baltic Beverage Holding AB – tuotantolaitokset Venäjällä**

	Tehtaan nimi (tuotteet)	Tehtaiden yhteismäärä (tehtaan sijainti)	Omistus-osuudet (vuosi), ostettu/ uusi (O/U)	Alku- (A) tai kokonais-investoinnit (K)	Kapasiteetti (vuosi)
1993	<i>Baltika-Saint Petersburg (olut)</i>	1 (Pietari)	81 % (BBH 2004), <b>O</b>	(K) ( <i>Baltika Group 1993-2003</i> ): n. \$ 803 milj.	> 93 milj. dal/a (2003)
1996	Jarpivo (olut, virvoitusjuomat)	2 (Jaroslavl)	60 % (BBH 2004), <b>O</b>	(K) (→2001): \$ 158 milj.	60 milj. dal/a (2003)
1997	<i>TAOPiN, nyk. Baltika-Tula (olut, vesi)</i>	3 (Tula)	50 % ( <i>Baltika</i> ) ja 35,69 % (BBH 2001), <b>O</b>	(K) (→2002): \$ 91,5 milj. (sis. BG:iin)	43 milj. dal olutta /a (2002)
	<i>Donskoje pivo, nyk. Baltika-Rostov (olut)</i>	4 (Rostov-na-Donu)	82,03 % ( <i>Baltika 2001</i> ), <b>O</b>	(K) (→2000): \$ 23 milj. (sis. BG:iin)	> 30 milj. dal/a (2003)
1999	Tsheljabinskipivo, nyk. Zolotoj Ural (olut)	5 (Tsheljabinsk)	80,8 % (BBH 2004), <b>O</b>	(K) (→2003): \$50 milj.	20 milj. dal/a (2003)
	Pikra (olut, virvoitusjuomat)	6 (Krasnojarsk)	70,3 % (BBH 2004), <b>O</b>	(A): \$ 35 milj. (suunn. 2000–2003)	18 milj. dal olutta /a (2002)
2000	Soufflet St. Petersburg - mallastamo (mallas)	(Pietari)	30 % (2000), <b>U</b> (JV)	(K): \$ 15 milj. (2000)	0,105 milj. t mallasta /a (2000)
2001	Vena (olut, siiderit, koktailit)	7 (Pietari)	99,99 % (BBH 2005), <b>O</b>	(K) (1994–2004): n. \$ 160 milj.	30 milj. dal/a (2004)
2002	Voronezh (olut)	8 (Voronezh)	77,76 % (Jarpivo 2003), <b>O</b>	(K) (2003): > \$ 13,5 milj.	8,7 milj. dal /a (2003)
2003	<i>Baltika-Samara (olut)</i>	9 ( <i>Samara</i> )	100 % ( <i>Baltika 2004</i> ), <b>U</b>	(K) (2003): \$ 55 milj. (sis. BG:iin)	15 milj. dal/a (2003)
	<i>Baltika-Habarovsk (olut, vesi)</i>	10 ( <i>Habarovsk</i> )	100 % ( <i>Baltika 2004</i> ), <b>U</b>	(K) (2003): \$ 54 milj. (sis. BG:iin)	10 milj. dal/a (2003)
2004	<i>Baltika-Tulan mallastamo (mallas)</i>	(Tula)	100 % ( <i>Baltika 2004</i> ), <b>U</b>	(K) (2004): \$ 32 milj.	0,105 milj. t mallasta /a (2004)

#### 5.4.2 Toimintojen aloittamisen ulkoisia tekijöitä

Tarkastellaan BBH:n Venäjän toimintoihin vaikuttaneita **ulkoisia tekijöitä**. Tärkeänä ulkoisena tekijänä oli Venäjän *olutmarkkinoiden koko ja potentiaali*. Christian Ramm-Schmidtin mukaan: ”Entisissä Neuvostotasavalloissa on kysyntää oluelle, ja kaikki tarjolla oleva korkealaatuinen olut kulutetaan. Tämä on mahdollista, koska Venäjällä on olemassa ”epävirallinen” ostovoima. Elokuun kriisin jälkeen vuoden 1998 loppupuolella BBH:n Venäjän myynti kasvoi 72 %:lla.” (Itämeri 1999, s. 95) ”Oluen kulutuksen Venäjällä uskotaan kasvavan.” (Itämeri 1999, s. 97)

Myös *kohdemarkkinoiden kilpailutilanne / –rakenne* oli tärkeä tekijä. ”Kun BBH alkoi toimintaansa Ukrainassa, siellä ei ollut ulkomaisia kilpailijoita. Samanlainen tilanne oli myös Venäjällä muutaman vuoden ajan.” (Itämeri 1999, s. 94) ”Muualla olutmarkkinat olivat saturoituneet, ja markkinaosuus olisi pitänyt vallata kilpailijoilta. Se on kuluttavaa ja kallista.” (Itämeri 1999, s. 97)

Venäjän *hallituspolitiikka ja säädökset* ovat edelleen tärkeitä paikallisen tuotannon syitä. Puhuttaessa BBH:n emoyhtiöiden olutmerkkien ilmestymisestä Venäjälle Ramm-Schmidt korosti, että jos ne ilmestyvät Venäjälle, niin silloin niitä valmistetaan Venäjällä. Syynä on se, että jo vuonna 2003 oluen tuonti oli ”lähes mahdoton, koska tuontioluen myyntihinta kasvaa liian korkeaksi” (Trapeznikov 2003)

*Kohdemaan tuotantoon liittyvät tekijät*, mm. *raaka-aineiden saanti* ja olemassa olevan *infrastruktuurin laatu ja käyttökustannukset* (koko infrastruktuuri sen laajassa merkityksessä: yritys, henkilöstö, toimittajat, asiakkaat, viranomaiset) ovat tärkeitä tekijöitä yritysostojen valinnassa. ”Kohdemaan tuotantoon liittyvistä tekijöistä olemassa olevat tuotantolaitokset vaikuttivat markkina-avaustavan valintaan. Christian Ramm-Schmidtin mukaan: ”*Alusta asti oli selvä, ettei greenfield -investointeja tehdä. Greenfield -investoinnissa voi mennä 2–3 vuotta ennen kuin aletaan valmistaa tuotteita*”. ”Ostaessa olemassa olevia tuotantolaitoksia voidaan samanaikaisesti tuottaa tulosta, rahoittaa välttämättömiä korjaustöitä ja pitää yllä markkinaosuutta.” (Itämeri 1999, s. 97)

Christian Ramm-Schmidt korostaa olemassa olevan infrastruktuurin merkityksen: ”Esimerkiksi Mars ja Coca-Cola ovat rakentaneet pääosin uusia tehtaita, ja joskus avauspäivänä tehtaassa ei ollut sähköä tai vettä, koska papereista puuttui joku leima. Toisaalta jo olemassa olevan panimon johtaja tuntee paikallisia viranomaisia, ja samanlaisia ongelmia voidaan välttää. Koko infrastruktuuri sen laajassa merkityksessä on tärkeä.” (Itämeri 1999, s. 97)

Vuonna 2001 Pivovarennaja kompanija Baltika – Venäjän suurimpia olutvalmistajia – luopui yritysostostrategiastaan ja alkoi uusien tehtaiden rakennuksen Samarassa ja Habarovskissa, kertoi Baltikan toimitusjohtaja Taimuraz Bollojev. Bollojevin mukaan ”*markkinoiden vaatimukset ovat kasvaneet* niin suuriksi, että nykyään on helpompaa

rakentaa uusi tehdas kuin modernisoida vanha panimo. Tämän lisäksi markkinoilla *ei käytännössä ole jäljellä teknisesti hyvin varustettuja myytävissä olevia panimoita.*” (Shtsherbakova 2002) Bollojevin mukaan vuonna 1997 Baltika olisi valmis ostamaan minkä tahansa tehtaan Moskovasta. Bollojevin mukaan vuonna 2002 kaikki teknisesti hyvin varustetut panimot olivat riittävän itsenäisiä, ja huonosti varustetut panimot eivät kiinnostaa Baltikaa. Kun yritys ”ostaa huonosti varustetun panimon ja tuntemattoman tuotemerkin, se ostaa käytännössä pelkän tontin. Mutta pelkkä tontti ei voi maksaa niin paljon, kuin jotkut pyytävät. Silloin projektista tulisi taloudellisesti kannattamaton”. (Shtsherbakova 2002)

Markkina-avaukselta vaadittu nopeus oli tavoiteltu etuus, joka vaikutti markkina-avaustavan valintaan. Suomalaisilla ja ruotsalaisilla olutvalmistajilla ei ollut pitkiä perinteitä kansainvälisillä olutmarkkinoilla kuten tanskalaisilla kilpailijoilla. Lisäksi suomalaisilla ja ruotsalaisilla ei ollut kansainvälisesti hyvin tunnettuja olutmerkkejä kuten tanskalaiset Carlsberg ja Tuborg. Tämän takia Pripps-Ringnes ja Hartwall pitivät tärkeänä *aloittaa toimintaansa* entisen NL:n markkinoilla *niin pian kuin mahdollista*, turvatakseen itselleen riittävän suuren markkinaosuuden. (Itämeri 1999, s. 98) Nopeassa aloituksessa tärkeiden tekijöiden: valmiin *markkinaosuuden, asiakas- ja toimittajakunnan saanti* oli siten tärkeässä roolissa markkina-avaustavan valinnassa.

Myös *kotimaan tuotantoon liittyvät tekijät* ja ”*paikallisten markkinoiden tilanne* vaikutti markkina-avauspäätökseen.” ”Suomen olutmarkkinat kasvoivat hitaasti ja olivat satureituneita. Kansainvälistyminen ja kansainvälinen kilpailu ovat läsnä pohjoismaisilla olutmarkkinoilla. Suomessa uuden panimon rakentaminen on kallista.” (Itämeri 1999, s. 98)

*Kohdeyrityksen ominaisuuksilla* on merkitystä silloin kun on tarjolla muutama yritys ehdokas. ”Yritysostoja edeltää tarkka valintaprosessi, jossa edellytetään panimoilta mm. *optimaalista maantieteellistä sijaintia, lain mukaista toimintaa* yksityistämisestä lähtien sekä *kyvykästä paikallista johtoa*”. (Hartwall 2004) ”BBH:n strategiana on kasvaa hankkimalla enemmistöosuus panimoista, jotka ovat *paikallisia markkinajohtajia*, investoida niihin teknologiaa ja osaamista sekä vahvistaa niiden myynti-, markkinointi- ja jakelujärjestelmiä. Oluen laatu nostetaan länsimaiselle tasolle tuotekehityksen ja



teknologian uudistumisen avulla. Kaikki tuotteet ovat *vahvoja alueellisia tai kansallisia tuotemerkkejä* ja niiden vahvistamiseen panostetaan voimallisesti.” (Hartwall 2003b)

”Panimoiden *johto ja operatiivinen päätöksenteko säilyvät paikallisissa käsissä*. BBH tekee strategiset päätökset ja antaa tukea mm. tuotannon ja henkilöstön kehittämiseen, myyntiin ja markkinointiin. Olennainen tekijä BBH:n strategiassa on *panimoiden yhteisomistus paikallisen henkilöstön kanssa*. BBH:n tavoitteena on omistaa n. 75 % kustakin panimosta, jolloin täysi päätöksentekokyky on varmistettu.” (Hartwall 2003b) Paikallinen johto aina valitaan tarkasti. Valinnassa pääpaino on ehdokkaan ”henkiselä joustavuudella”. Auktoritaariset käskyn antajat eivät kuulu BBH:n tytäryritysten johtajaehdokkaiden joukkoon. (Itämeri 1999, s. 96)

Ensimmäisen yritysostonsa BBH teki Virossa. Virolaisen Saku-panimon osto oli aluksi jonkinlainen kokeilu. Virossa yritysosto on osoittautunut toimivaksi markkina-avaustavaksi, ja Viron jälkeen sitä käytettiin myös seuraavissa projekteissa. (Itämeri 1999, s. 97) BBH:n toimitusjohtaja Christian Ramm-Schmidtin mukaan: ”Yleensä BBH etsii kohdemaasta sopivan panimon, joka on ollut äskettäin yksityistetty. Jakelusyistä panimon sijainti on BBH:lle tärkeä. Paikalliset omistajat investoivat yritykseensä mitä he voivat, esimerkiksi \$ 10 milj. Tämän jälkeen BBH investoi panimoon saman verran. Investoitu summa menee kokonaisuudessa panimon 50 %:n omistusosuuden hankkimiseen. Yleensä ensimmäinen investointi ei riitä vaan BBH investoi \$ 10 milj. lisää, minkä jälkeen BBH:lla on 75 %:n osuus panimossa. Kaikki investoinnit käytetään panimon modernisointiin. Mitään ei jää entisille omistajille. Ramm-Schmidtin mielestä sellainen markkina-avaustapa, joka ei ole pelkästään yhteisyritys eikä investointi, on tehokkain markkina-avaustapa, jota paikalliset osapuolet kutsuvat mieluummin yhtymäksi / osakkuudeksi (=partnership) kuin yritysostoksi.” (Itämeri 1999, s. 94) BBH:n Venäjän toimintoihin vaikuttaneita ulkoisia tekijöitä on kerätty taulukkoon 25.

**Taulukko 25. BBH AB – toimintojen aloittamisen ulkoisia tekijöitä**

<b>Tekijäryhmät</b>	<b>BBH:n ulkoiset valintatekijät</b>
Kohdemaan markkinoihin liittyvät:	<b>Yritysosto / uusi yritys: markkinoiden koko ja potentiaali</b> <b>Yritysosto: kilpailun rakenne</b>
Kohdemaan ympäristöön liittyvät:	Yritysosto: hallituspolitiikka ja säädökset (tullit, yms. rajoitteet)
Kohdemaan tuotantoon liittyvät:	Yritysosto: raaka-aineiden saanti, laatu ja hinta Yritysosto: työvoiman, energian ja muiden tuotantotekijöiden saanti, laatu ja hinta Yritysosto / uusi yritys: infrastruktuurin laatu ja käyttökustannukset
Kotimaan tekijät:	Yritysosto: kotimaan markkinoihin liittyvät (mm. koko, kilpailurakenne) Yritysosto: kotimaan tuotantoon liittyvät (mm. tuotantokustannukset)
Kohdeyrityksen tekijät:	– <b>markkinaosuus</b> – jakeluverkosto/toimittajaverkosto – <b>teknologia (mm. kohdeyrityksen johdon tieto-taito)</b> – tuotemerkki – lain mukainen toiminta – optimaalinen maantieteellinen sijainti

Näistä neljä tärkeintä yritysoston ulkoista tekijää:

- Venäjän olutmarkkinoiden koko ja potentiaali
- Venäjän olutmarkkinoiden kilpailun rakenne (alussa ei suuria kilpailijoita)
- Teknologia (mm. kohdeyrityksen johdon tieto-taito)
- kohdeyrityksen markkinaosuus.

#### 5.4.3 Toimintojen aloittamisen sisäisiä tekijöitä

Tarkastellaan BBH:n Venäjän toimintoihin vaikuttaneita **sisäisiä tekijöitä**. BBH:ssa tunnustetaan *oluen sopeuttamistarvetta*. BBH panostaa paikallisiin tuotemerkkeihin, koska suurin osa maailmassa myydyistä olutmerkeistä ovat paikallisia. Vain n. 10 % maailmassa myydyistä oluesta on kansainvälisten merkkien hallussa. (Itämeri 1999, s. 93)

*Yrityksen sitouttamat resurssit* ovat myös tärkeät sisäiset tekijät. BBH on käyttänyt kahdenlaisia omia henkilöstöresursseja paikan päällä. Sen jälkeen kun uusi panimo on liitetty BBH:hon Suomesta ja Ruotsista lähetetään tekninen ryhmä. Tämä ryhmä kontrolloi ja avustaa panimon modernisoinnissa. Yleensä modernisointiin menee kaksi vuotta. Länsimaiset avustajat kuuluvat toiseen resurssilajiin. Avustajat tarkistavat privatisoinnin vaiheita, kohdeyrityksen yleistä (esimerkiksi rahoituksen, omistuksen) “puhtautta” ja ennen kaikkea onko kaikki tehty laillisesti oikein. (Itämeri 1999, s. 98)

*Ulkomaan markkinat ovat BBH:n strategian keskipiste ja ulkomaan markkinoiden palveleminen on yhtiön olemassaolon tarkoitus.* Alun perin suomalaisen ja ruotsalaisen olutvalmistajien perustamalla yhteisyrityksellä ei ole tuotantotoimintaa Suomessa eikä Ruotsissa. Yhtiö on perustettu palvelemaan nimenomaan ulkomaan markkinoita. Myös yritysjohto on ollut positiivinen IVY-maiden olutmarkkinoiden potentiaalia kohtaan. BBH:n Venäjän toimintojen aloittamiseen ja kehitykseen vaikuttaneet sisäiset tekijät ovat taulukossa 26.

**Taulukko 26. BBH AB – toimintojen aloittamisen sisäisiä tekijöitä**

<b>Tekijäryhmät</b>	<b>BBH:n sisäiset valintatekijät</b>
Tuotteisiin liittyvät:	– <b>tuotteen sopeuttamistarve (pakkaus, maku)</b>
Yrityksen resursseihin / sitoutumiseen liittyvät:	– johtamis-, pääoma-, teknologia-, tuotanto- ja markkinointiresurssit – <b>ulkomaan markkinoiden rooli strategiassa</b> , kansainvälisen organisaation asema, yritysjohton asenteet

Näistä kaksi tärkeintä yritysoston sisäistä tekijää:

- Ulkomaan markkinoiden rooli strategiassa
- Tuotteen sopeuttamisen tarve.

### **5.5 SUN Interbrew Ltd.**

**SUN Group** on yksityinen sijoitusyhtiö, joka toimii Intiassa, Venäjällä, Ukrainassa, Euroopassa ja USA:ssa. Yhtiön perustanut intialainen Khemka -perhe on ollut mukana Intian ja Neuvostoliiton (NL) kahdenvälisessä kaupassa vuodesta 1958 mm. Khemka Groupin välityksellä. (SUN Group 2002) NL:n hajottua maiden kahdenvälinen kauppasopimus raukesi ja SUN Groupin vientitoiminta NL:sta Intian oli uhattu. Yhtiö päätti hyödyntää Venäjän tarjoamia mahdollisuuksia ja investoida paikalliseen teollisuuteen. SUN Group tutki eri aloja ja valitsi olutvalmistuksen. (Khemka 2000 via Lake & Lake 2000, luku 5) **InBev Ltd.** perustettiin vuonna 2004 kun belgialainen Interbrew ja brasilialainen Companhia de Bebidas das Américas (=AmBev) yhdistyivät myyntivolyymiltaan maailman johtavaksi panimoyhtiöksi. (InBev 2004a)

SUN Groupin ja Interbrew'n yhteistyö alkoi vuonna 1999 kun Interbrew'n ja SUN Groupin panimotoiminnot (=SUN Brewing) Venäjällä ja Ukrainassa yhdistettiin SUN

Interbrew Ltd. -yhteisyritykseksi, jonka äänioikeutetuista osakkeista kumpikin yhteistyökumppani sai 34,25 %. (SUN Interbrew 2004a) SUN Group omisti SUN Interbrew Ltd:n osakkeita SUN Groupiin kuuluvan SUN Trade (International) Ltd:n ja sen tytäryhtiöiden kautta (InBev 2005). Tammikuussa 2005 InBev osti SUN Interbrew Ltd:n osakkeita SUN Trade'ltä. InBev maksoi SUN Interbrew'n osakkeista sekä rahalla, että omilla osakkeilla. Osakekaupan rahallinen arvo oli € 530 milj. (SUN Interbrew. 2004b). Samoihin aikoihin InBev osti 20 % SUN Interbrew'n osakkeita Alfa-Ekolta \$ 350 miljoonalla. (InBev 2005). SUN Interbrew'n Venäjän toimintojen yleistiedot ovat taulukossa 27.

**Taulukko 27. SUN Interbrew Ltd. – Venäjän toimintojen yleistiedot**

<b>Yhtiö Venäjällä:</b>	OAO SUN Interbrew (Klin) (3/2004→)
<b>Osakkaat (2005):</b>	- SUN Interbrew Ltd. (Normandian saaristo, Englanti) > 95 % <sup>(a)</sup> OAO SUN Interbrew'sta - InBev (Leuven, Belgia) 98,5 % <sup>(b)</sup> SUN Interbrew Ltd:stä
<b>Emoyhtiö (pääkonttori):</b>	InBev (Leuven, Belgia)
<b>Emoyhtiön liikevaihto 2003 [milj.]:</b>	- InBev = \$ 11 718 (=AmBev \$ 2821 <sup>(c)</sup> + Interbrew \$ 8897)
<b>Venäjän toiminnan osuus liikevaihdosta:</b>	4,4 % (2003)
<b>Tuotteet (tuotemerkit) Venäjällä:</b>	- Olut (Klinskoje, Tolstjak, Sibirskaja korona, Staropramen [lis.], Stella Artois [lis.], Velkopopovický Kozel [lis.], Bag-bier, Volzhanin, Nashe, Permskoje gubernskoje, Pjotr Velikij, Pikur, Piperskoje, Premier, Rifej, Stalingradskoje, Zolotoj Kovsh
<b>Toimintatavat (kpl):</b>	Yritysosot (10)
<b>Kokonaisinvestoinnit [milj.]:</b>	> \$ 440 (→2003, Venäjälle ja Ukrainaan)
<b>Internet -sivut:</b>	www.suninterbrew.ru, www.inbev.com
<b>Huomautukset:</b>	- v. 2005 Interbrew osti SUN Groupin ja Alfa-Econ osuuden SUN Interbrew'sta ja aikoo ostaa loputkin SUN Interbrew'n osakkeista ja tehdä siitä yksityinen yhtiö. - Interbrew ja AmBev yhdistyivät InBev:iksi vuonna 2004.

<sup>(a)</sup> Lähde: SUN Interbrew 2004c.

<sup>(b)</sup> Lähde: InBev 2005.

<sup>(c)</sup> Lähde: AmBev 2004.

### 5.5.1 Yleistiedot

Vuona 1992 SUN Group osti osake-enemmistön OAO Permskaja Pivovarennaja kompanija -panimosta Permissä (Tiusanen et al. 1999, s. 93) ja OAO Kurskaja Pivovarennaja kompanija -panimosta Kurskissa (SUN Interbrew 2004d). Nykyään molemmat ovat OAO SUN Interbrew'n filiaalit. Vuosien 1998–2003 aikana SUN Interbrew nosti omistusosuuden Permin filiaalissa 100 %:iin alun 75 %:sta (SUN Interbrew

2003a, s. 45–46). Vuonna 2003 Permin filiaali valmisti 11,5 milj. dal olutta, ja vuosina 1999–2003 siihen investoitiin yhteensä n. € 36 milj. (SUN Interbrew 2003a, s. 35–36).

Vuonna 1992 SUN Group perusti SUN Brewing Ltd. -holdingyhtiön vastaamaan panimotoiminnastaan Venäjällä ja Ukrainassa (SUN Group 2002; Bidilejeva & Dobrov 2002). Samana vuonna SUN Groupin omistama englantilainen SUNEK Ltd. perusti ZAO Ivanovskaja pivovarennaja kompanija -yhteisyrityksen ZAO Pivobezalkogolnyj kombinat Ivanovskin kanssa. SUNEK Ltd sai silloin 75 % yhteisyrityksestä (Ivanovskaja pivovarennaja kompanija 1997a), ja vuoden 1997 syyskuussa se sai omistuksensa 100 % (Ivanovskaja pivovarennaja kompanija 1997b). Maaliskuussa 2004 Ivanovskaja pivovarennaja kompanija muuttui OAO SUN Interbrew'n filiaaliksi Ivanovossa (SUN Interbrew 2004c).

Vuonna 1993 SUN Brewing osti osake-enemmistön Saranskij -panimosta Saranskissa (SUN Interbrew 2004e). Toukokuussa 2003 Saranskij yhdessä kolmen muun SUN Interbrew'n tehtaan kanssa (Kurskij, Klinskij, ja Rosar) yhdistettiin SUN Interbrew'n uuteen Objedinjonnyje pivovarennyje zavody -tytäryhtiöön (Rybak 2003a). Maaliskuussa 2004 Saranskij -panimo muuttui OAO SUN Interbrew'n filiaaliksi Saranskissa (SUN Interbrew 2004c). Lokakuussa 2003 SUN Interbrew aloitti toisen mallastamon rakentamisen panimon yhteyteen ja vanhan mallastamon modernisoinnin. Uusi mallastamo valmistunee vuoden 2005 kolmannessa neljänneksessä ja sen kapasiteetiksi tulee n. 85000 tonnia mallasta vuodessa. Vanhan mallastamon kapasiteetti nousee n. 45000 tonniin mallasta vuodessa. (SUN Interbrew 2003c)

Vuonna 1993 SUN Groupiin kuuluva Omalin Ltd. perusti AOZT<sup>39</sup> Jekaterinburgskaja pivovarennaja kompanija (JePK) -yhteisyrityksen yhdessä valtion omistaman vesi- ja juomavalmistaja Sverdlovskin kanssa Jekaterinburgissa (Larionov 2001). Sverdlovskin työntekijät siirtyivät sen tiloissa toimintaansa aloittaneen JePK:n palvelukseen, mutta itse valtiollinen tehdas Sverdlovskij ei ollut virallisesti lakkautettu (Bidilejeva et al. 2002). Omalin Ltd:n osuus yhteisyrityksessä oli alussa 60,74 % ja valtion osuus 39,26 % (Larionov 2001; Bidilejeva et al. 2002). Vuosien 1994–1995 aikana tehtaan venäläiset

---

<sup>39</sup> AOZT = (Aksionernoje Obshtshestvo Zakrytogo Tipa) = Osakeyhtiö suljettua tyyppiä.

omistajat rekisteröivät lakkautumattoman Sverdlovskin pohjalta uuden yrityksen, OAO Patran, jonka omistukseen siirtyi kaikki JePK -yhteisyrityksenkin käytössä oleva Sverdlovskin omaisuus (Bidilejeva et al. 2002). Kun SUN Group kadotti kontrollin JePK -yhteisyrityksestä se jätti JePK:n SUN Brewingin ulkopuolelle (Khemka 2000 via Lake & Lake 2000, luku 5).

Vuosien 1998–1999 aikana Patran johto pyrki lakkauttamaan JePK -yhteisyrityksen, mutta Omalin Ltd. vei asian oikeuteen, jossa sitä käsitellään edelleen. Vuodesta 1998 asti kyproslainen Damstel Ventures Ltd, omistaa 23,8 % Patrasta. Damstel Ventures Ltd on ollut SUN Groupin vaikutuspiirissä (Larionov 2001) Vuonna 2004 Alfa-Groupin sijoitusyhtiö Alfa-Eko osti Patran johdolta osake-enemmistön ja aikoi kasvattaa osuuttaan tuotantoinvestointien edetessä (Rybak 2004b). Vuonna 2005, InBevin ja Alfa-Ekon välisen SUN Interbrew'n osakekaupan yhteydessä, SUN Traden osuus JePK:issa ja Damstel Venturesissa luovutettiin Alfa-Ekolle.

Helmikuussa 1997 SUN Groupiin kuuluva kyproslainen SUN Povolzhje Ltd. osti 75 % OAO Povolzhjesta, joka omistaa panimon Volzhskij -kaupungissa, Volga -joen rannalla (Hawkins 1997, s. 48; Povolzhje 2003, s. 75). Vuoden 2003 aikana SUN Povolzhje Ltd. lisäsi omistuksensa 90 %:iin (Povolzhje 2003, s. 73–76). Vuonna 2000 Povolzhjen kapasiteetti oli 1 milj. dal (Rybak 2000a). Maaliskuussa 2004 entisestä Povolzhjesta tuli OAO SUN Interbrew'n filiaali Volzhskissa (SUN Interbrew 2004c).

Vuonna 1997 SUN Group osti OAO Bavaria -panimon Pietarista (Tiusanen et al. 1999, s. 93; Temkin 2000). Vuosina 1997–2000 Bavariaan on investoitu \$ 40 milj. Vuonna 2000 Bavarian kapasiteetti oli 7 milj. dal olutta vuodessa (Temkin 2000). Kesäkuuhun 2004 mennessä SUN Interbrew omisti n. 99 % Bavariasta. Heinäkuussa 2004 SUN Interbrew päätti myydä nämä n. 99 % OAO Bavarian osakkeista tehtaan nykyiselle johdolle. (SUN Interbrew 2004b)

Syyskuussa 1998 Interbrew osti 73 % Omskin ZAO Rosar -panimosta, joka oli silloin Siperian johtava panimo 25 %:n paikallisella markkinaosuudella. (InBev 2001; InBev 1999a; InBev 1999b) Vuonna 1999 Rosarin kapasiteetti oli 7,5 milj. dal (Butrin & Rybak 1999). Vuonna 2001 Rosar valmisti 18 milj. dal olutta (Sarajkin 2003). Toukokuussa 2003

Rosar muuttui SUN Interbrew'n tytäryhtiön , Objedinjonnyje pivovarennyje zavodyn, filiaaliksi (Rybak 2003a). Maaliskuusta 2004 lähtien entinen Rosar toimii OAO SUN Interbrew'n filiaalina Omskissa (SUN Interbrew 2004c). Vuoteen 2008 mennessä SUN Interbrew aikoo investoida Omskin filiaaliin € 50 milj. (Interfaks 2004b)

Kesällä 1999 SUN Groupin omistama SUN Brewing yhdessä Interbrew'n kanssa perustivat yhteisyrityksen – SUN Interbrew'n (SUN Group 2002; InBev 2001), johon siirtyivät molempien panimoyhtiöiden Venäjän ja Ukrainan panimot.

Marraskuussa 1999 Interbrew hankkii n. 75 % osuuden Moskovan alueella toimivasta Klinskij kombinat -panimosta (InBev 2001; InBev 1999d). Interbrew maksoi siitä yli \$ 35 milj. (SUN Interbrew 2002a, s. 21). Aluksi Interbrew osti 50 % panimon osakkeita (Butrin et al. 1999), ja loput 25 % se sai osakeannin kautta, jolla oli tarkoitus rahoittaa panimon kapasiteetin nosto 20 milj. dekalitraan vuonna 2000 (InBev 1999d). Eri arvioiden mukaan panimon kapasiteetti ostovaiheessa oli vähintään 12–14 milj. dal vuodessa. (Butrin et al. 1999; InBev 1999c).

Elokuussa 2003 SUN Interbrew ilmoitti ostavansa 100 % Bulgar-Hmel-panimosta (Novotsheboksarsk, Tshuvashija). Tehtaan kapasiteetiksi on ilmoitettu sekä 8 milj. dal (Rybak 2003c) että 10 milj. dal (SUN Interbrew 2003b; Seregin 2003). Bulgar Hmel rakennettiin vuonna 2001 Saksan hallituksen myöntämällä \$ 25 milj. lainalla, jonka takaajana oli Tshuvashian hallitus (Rybak 2003c). Nykyisin tehtaalla valmistetaan SUN Interbrew'n eliittioluita.

Vuonna 1999 SUN Interbrew'n tehtaiden yhteiskapasiteetti oli n. 46 milj. dal vuodessa (Butrin et al. 1999). Vuonna 2003 SUN Interbrew myi 108 milj. dal olutta Venäjällä (InBev 2004b) Vuoden 2002 loppuun mennessä SUN Interbrew investoi Venäjän ja Ukrainan tehtaiden modernisointiin sekä ohjausjärjestelmien ja laatu järjestelmien parantamiseen yhteensä yli € 300 (SUN Interbrew 2002b). Myös vuonna 2003 SUN Interbrew investoi toimintaansa n. € 100 milj. (Finans 2004). SUN Interbrew'n Venäjän tuotantolaitokset ovat taulukossa 28.

**Taulukko 28. SUN Interbrew Ltd. – tuotantolaitokset Venäjällä**

	<b>Tehtaan nimi (tuotteet: olut=OL, mallas=M, humala=H)</b>	<b>Tehtaiden yhteismäärä (tehtaan sijainti)</b>	<b>Omistus-osuudet (vuosi), ostettu/ uusi (O/U)</b>	<b>Alku- (A) tai kokonais-investoinnit (K)</b>	<b>Kapasiteetti (vuosi)</b>
1992	OAo SUN Interbrew'n filiaali Permissä (OL)	1 (Perm)	100 % (2003), <b>O</b>	(K) (1999–2003): n. € 36,5 milj.	> 11,5 milj. dal /a (2003)
	OAo SUN Interbrew'n filiaali Kurskissa (OL)	2 (Kursk)	e.t. (e.t.), <b>O</b>	e.t.	e.t.
	OAo SUN Interbrew'n filiaali Ivanovossa (OL, M)	3 (Ivanovo)	100 % (1997), <b>O</b>	e.t.	< 10 milj. dal /a (2003)
1993	OAo SUN Interbrew'n filiaali Saranskissa (OL, M)	4 (Saransk)	Enemmistö-osuus (1993), <b>O</b>	e.t.	e.t.
	<sup>(a)</sup> OAo Patra, entinen Jekaterinburgskaja pivovarennaja kompanija=JePK (OL)	5 (Jekaterinburg)	60,74 % (1993, JePK:issa), <b>O</b>	e.t.	e.t.
1997	OAo SUN Interbrew'n filiaali Volzhskissa (OL)	5 (Volzhskij)	90,29 % (2003), <b>O</b>	(2000 suunn.): \$ 15 milj.	1 milj. dal/a (2000)
	<sup>(b)</sup> OAo Bavaria	6 (Pietari)	n. 99 % (2003), <b>O</b>	(K) (→2000): \$ 40 milj.	7 milj. dal /a (2000)
1998	OAo SUN Interbrew'n filiaali Omskissa (OL, M)	7 (Omsk)	73 % (1998, Interbrew), <b>O</b>	(2000 suunn.): \$ 19 milj.	>18 milj. dal /a (2001)
1999	Klinskij proizvodstvennyj kompleks OAo SUN Interbrew (OL)	8 (Klin)	75 % (1999, Interbrew), <b>O</b>	(A) (1999): € 35 milj.	> 14 milj. dal /a (1999)
2003	OAo SUN Interbrew'n filiaali Novotsheboksarskissa (OL, H)	9 (Novotsheboksarsk, Tshuvashian tasavalta)	100 % (2003), <b>O</b>	e. t.	8–10 milj. dal /a (2003)
2004	<sup>(b)</sup> OAo Bavaria	8 (Pietari)	0 % (2004)	-	-

<sup>(a)</sup> V. 1994–1995 SUN kadotti kontrollin JePK:sta ja myöhemmin jätti sen pois SUN Brewingista. Vuonna 2005 SUN:in omistus JePK:issa (60,74 %) siirtyi Alfa-Ecolle SUN Interbrew'n osakekauppojen yhteydessä.

<sup>(b)</sup> Vuonna 2004 SUN Interbrew myi n. 99 % OAo Bavarian osakkeista tehtaan nykyiselle johdolle.

### 5.5.2 Toimintojen aloittamisen ulkoisia tekijöitä

Tarkastellaan SUN Interbrew'n Venäjän toimintoihin vaikuttaneita **ulkoisia tekijöitä**. Tärkeänä **markkinoihin liittyvänä ulkoisena tekijänä** oli Venäjän *olutmarkkinoiden koko, markkinapotentiaali ja markkinoiden kehitys*. SUN Brewingin toimitusjohtajan, Shiv Khemkan, mukaan oluesta ei tule venäläisten suosikkijuoma vodkan tilalle. Toisaalta hän on vakuuttunut, että *Venäjän olutmarkkinoilla on huomattava potentiaali*. Khemkan mukaan ”Venäjällä on nuorempien juojien sukupolvi, jonka edustajat suosivat kevyempiä juomia”. SUN Brewing halusi ”ottaa kaiken irti tästä trendistä”. Venäläisten uuden kokeiluhaluista huolimatta *1990-luvun puolivälissä Venäjän olutmarkkinat olivat pienet*.



Venäläiset joivat 15 litraa olutta / henkilö vuonna 1996, mikä oli 3 litraa enemmän kuin vuonna 1995. Venäläiset ovat silti kaukana puolalaisten 54 litrasta, unkarilaisten 90 litrasta ja tshekkien 164 litrasta vuodessa. (Hawkins 1997, s. 48)

Interbrew'n mukaan *Länsi-Siperiassa on potentiaaliset markkinat*, joilla hinnat ovat suhteellisen korkeita verrattuna muihin Itä-Euroopan maihin. Venäjällä ennen vuotta 1989 olueen kulutus henkeä kohti oli n. 32 litraa vuodessa. Vuonna 1998 kulutus oli vain n. 27 litraan henkeä kohti, mikä on *osoitus olutmarkkinoiden kasvupotentiaalista*, joka on edessä kun Venäjän taloudellinen tilanne paranee. (InBev 1999a)

SUN Interbrew'lla oli hyvät syyt pohjustaa tiensä *nopeasti kasvaville olutmarkkinoille*. Venäjällä juotiin 4,3 mrd. litraa olutta vuonna 1999, lähes 30 %:n kasvu jo toisena peräkkäisenä vuotena. *Markkinoiden odotettiin kasvavan 15–20 % lisää vuonna 2000*. (McChesney 2000a)

Myös Venäjän *olutmarkkinoiden kilpailutilanteella* on ollut vaikutusta SUN Groupin investointipäätöksiin. Venäjän *olutmarkkinat olivat vähemmän keskittyneet* kuin Keski-Euroopan markkinat. Vuonna 1996 Venäjän kolme suurinta olutvalmistaja kontrolloivat vain 5,5 % markkinoista. (Hawkins 1997, s. 48)

Vuonna 1997 Shiv Khemka oli tietoinen siitä, että SUN:in vahva asema Venäjän olutmarkkinoilla voi lähitulevaisuudessa kohdata kiristyvän kilpailun, kun suuret eurooppalaiset olutvalmistajat tulevat markkinoille. (Hawkins 1997, s. 48) Kilpailu olutmarkkinoilla onkin ollut kova erityisesti viime vuosina, kun useat kansainväliset toimijat tulivat markkinoille. (McChesney 2000a) Panimoyhtiöt taistelevat suuresta siivusta nopeasti kasvavilla Venäjän olutmarkkinoilla. (McChesney 2000b)

Suurten olutvalmistajien kiinnostusta alueelliseen kehitykseen, etenkin niillä Venäjän alueilla, joilla suuret valmistajat eivät ole vahvoilla, analyttikot selittävät *Moskovan ja Pietarin olutmarkkinoiden ylituotannolla*. Pietarin ja Moskovan olutmarkkinat ovat lähes satureituneet – olueen kulutus siellä on yli 60 litraa vuodessa henkeä kohti. Tämä on lähellä keskimääräistä eurooppalaista oluen kulutustasoa, joka on 80 litraa vuodessa henkeä kohti. (Kaledina 2003) Olutmarkkinoiden kilpailun kehityksen suunta Siperian

alueella on arvaamaton. Vuonna 2003 alueen päätoimijat olivat Baltika, SUN Interbrew, Krasnyj Vostok ja PIT. (Kaledina 2003)

**Venäjän ympäristöön liittyvät tekijöillä** ei näytä olevan ratkaisevaa merkitystä SUN:in investointipäätöksissä. Neuvostoliittolaiset panimot, kuten suurin osa muitakin ruoka- ja juomasektorin yrityksiä, kärsivät jälkeenjääneisyydestään. Gorbatshevin alkoholin vastaiset lait 1980-luvulla vähensivät oluen tuotantoa entisestään. Lisäksi suora investointi altisti SUN Venäjän verojärjestelmän oikuille ja huomattavalle valuutan *siirtoriskille*, koska yhtiön tulot ovat ruplamääräiset. (Hawkins 1997, s. 48)

**Venäjän tuotantoon liittyvät tekijät** ovat yhtenä kriteerinä kohdeyrityksen valinnassa. SUN Groupin yksi tärkeimmistä kohdeyritysten valintakriteereistä oli tehtaan käytettävissä oleva *hyvä infrastruktuuri*. (Hawkins 1997, s. 48). SUN Interbrew'n raaka-aineiden ostot ovat järjestetty sillä tavoin, etteivät tehtaat ole tekemisissä tullin kanssa. Kaikki tarvittavat *raaka-aineet SUN ostaa keskitetysti tukkukaupasta*, minkä jälkeen tehtaat ostavat raaka-aineita SUN:lta. Voidaankin sanoa, että tehtaat saavat kaikki tarvittavat raaka-aineet kohdemaan sisältä, vaikka *valmistuksessa käytetään paljon tuontiraaka-aineita*, jopa etikettejä tuodaan. (Temkin 2000)

Bulgar-Hmel-panimolla SUN Interbrew valmistaa kalliita olutlaatuja, joita vielä kesällä 2003 tuotiin Ukrainasta. *Paikallinen valmistus auttaa pienentämään kustannuksia ja mahdollisesti myös tukkuhintoja*. (Seregin 2003)

SUN Brewingin 1990-luvun alkupuolen yritysostoilla ja Interbrew'n ja SUN Brewingin yhteisyrityksellä oli erilaiset lähtökohdat, motiivit ja vaikuttimet, jotka korostivat erilaisia tekijöitä kohdeyrityksen valinnassa.

SUN Brewing käytti mm. *kohdeyrityksen tekijöitä* kriteereinä sopivien kohdeyritysten valinnassa. Yrityksen edustajat kävivät 140:llä Venäjän 400 panimosta ennen kuin valitsivat 40 tehdasta lähempään tarkasteluun. SUN noudatti seuraavia tehtaan valinnan pääkriteereitä: *paras tuotantolaitteisto* (kohdeyrityksen teknologia), *hyvä kuljetusinfrastruktuuri* (tuotantoon liittyvä tekijä) sekä *paikallinen väestö, jolla on varaa lopputuotteisiin* (markkinoiden kokoon liittyvä tekijä). (Hawkins 1997, s. 48)

Interbrew'n suoraan investoinnin motiivina oli SUN Brewingin *markkinaosuus* ja *jakeluverkosto* Venäjällä. SUN Interbrew -yhteisyrityksen myötä Interbrew pystyi nopeasti laajentumaan Venäjän olutmarkkinoille. Yhteisyrityksen myötä Interbrew sai SUN Brewingin jakeluverkoston ja kolmasosan yrityksestä, joka kontrolloi vähintään 10 % Venäjän olutmarkkinoista. (Butrin et al. 1999)

SUN:in ja Baltikan viestinä on, että suora ulkomainen investointi voi toimia, jos panimoilla on *hyvä paikallinen johto*, ja jos *tuotteilla on oikeanlainen kaksoisimago*: oluissa pitää olla riittävästi länsimaisuutta saadakseen uusia ostajia, mutta ei niin paljon, että länsimaisuus karkottaisi konservatiivisia asiakkaita. Perustamisen jälkeen paikallisella tytäryhtiöllä on useita etuja verrattuna tuojaan. Yksi niistä on se, että valmistuotteiden osalta yrityksen ei enää tarvitse olla tekemisissä vaihtelevien tullimaksujen kanssa. (Big 1996, s. 67) Venäjällä on paljon panimoita, joilla on *vahvat, vaikkakin usein huonosti johdetut, paikalliset tuotemerkit*. (Vodka 1999, s. 72–73)

Vuonna 1998 Interbrew hankkii omskilaisen Rosar -panimon osake-enemmistön, koska se oli ”Siperian *johtava panimo 25%:n paikallisella markkinaosuudella* ja Venäjän neljänneksi suurin panimo.” Rosar oli myös ”*yksi parhaiten johdetuista ja tuottavimmista panimoista Venäjällä*.” (InBev 1999a)

Vuonna 1999 Interbrew osti Klinskij Pivkombinat -panimon (Klin -panimo), koska sillä oli mm. *17 % osuus Moskovon olutmarkkinoilla*. Silloin yhtiössä puhuttiin liiketoiminnan tasapainon siirrosta alueiden markkinoilta kohti pääkaupunkia. (InBev 2000, s. 18–19) Klin -panimon oston yhteydessä Interbrew'sta ilmoitettiin, että Venäjällä sen liiketoiminnan pääkohtana on *jakelu*, ja yhtiö haluaa käyttää Klin -panimo siihen tarkoitukseen. (Butrin et al. 1999)

Vuonna 2003 SUN Interbrew osti Bulgar-Hmel-panimon, joka on maan uusimpia ja *teknisesti parhaiten varustettuja panimoita*. Se rakennettiin vuonna 2001 Saksan hallituksen myöntämällä \$ 25 milj. lainalla, jonka takaajana oli Tshuvashian hallitus. SUN Interbrew'n toimitusjohtajan mukaan Bulgar-Hmel-panimon *laitteisto sopii täydellisesti*

eliittioluiden valmistukseen. Tämän takia SUN Interbrew osti tehtaan. (Rybak 2003c) SUN Interbrew'n Venäjän toimintoihin vaikuttaneet ulkoiset tekijät ovat taulukossa 29.

### Taulukko 29. SUN Interbrew Ltd. – toimintojen aloittamisen ulkoisia tekijöitä

Tekijäryhmät	SUN Interbrew'n ulkoiset valintatekijät
Kohdemaan markkinoihin liittyvät:	– <b>markkinoiden koko ja potentiaali</b> – kilpailun rakenne
Kohdemaan ympäristöön liittyvät:	– hallituspolitiikka ja säädökset (tullit) – talouden dynaamisuus
Kohdemaan tuotantoon liittyvät:	– raaka-aineiden: saanti, laatu ja hinta – työvoiman, energian ja muiden tuotantotekijöiden saanti laatu ja hinta – Sun Brewing: infrastruktuurin laatu ja käyttökustannukset
Kohdeyrityksen tekijät:	– <b>Interbrew: markkinaosuus</b> – <b>Interbrew: jakeluverkosto/toimittajaverkosto</b> – <b>teknologia (tuotantolaitteisto)</b> – tulevat tuotot

Näistä neljä tärkeintä yritysoston ulkoista tekijää:

- Markkinoiden koko ja potentiaali
- Kohdeyrityksen teknologia (tuotantolaitteisto)
- Kohdeyrityksen markkinaosuus
- Kohdeyrityksen jakeluverkosto

#### 5.5.3 Toimintojen aloittamisen sisäisiä tekijöitä

Tarkastellaan SUN Interbrew'n Venäjän toimintoihin vaikuttaneita **sisäisiä tekijöitä**. *Olut on paljon helpompi valmistaa paikallisesti*, verrattuna muihin tuotteisiin, joista venäläiset kuluttajat oppivat pitämään. *Valmistusteknologia* (esimerkiksi verrattuna lääkevalmistukseen) *on suoraviivaista eikä vaadi kalliita raaka-aineita*. Lisäksi panimoteollisuudessa on hyvä *tehokkaamman myynnin potentiaali*. Voidaan vakuuttaa jälleenmyyjiä ostamaan tynnyreitä pullojen asemesta, ja myymään olutta kylmäkaapeista. (Vodka 1999, s. 72–73)

Tärkeimpiä SUN Groupin **sisäisiä syitä** investoida Venäjän panimoteollisuuteen olivat *johdon asenteet*. Neuvostoliittolaiset panimot kärsivät *vanhanaikaisesta tuotantolaitteistosta, huonolaatuisista raaka-aineista ja heikoista tuotemerkkien imagoista*. SUN:in johto tunsu, että markkina-avaus yhteisyritysten, privatisoinnin ja privatisoinnin

jälkeisten yritysostojen avulla on paras toimintatapa. SUN Brewingin toimitusjohtajan mukaan ”panimoilla oli *valmista omaisuutta*, ja *yhtiön johto tuns*i, että ajan, tulevien investointien ja kokemuksen myötä niissä piilevä *suuri potentiaali saadaan käyttöön*.” (Hawkins 1997, s. 48)

Myös SUN Groupin ja sen omistajien *resurssit* ja *tieto-taito* olivat tärkeitä Venäjän valinnan kriteerejä. SUN valitsi Venäjän pääosin historiallisista syistä. Shiv Vikram Khemkan, SUN Brewingin toimitusjohtajan, perhe on harjoittanut liiketoimintaa Neuvostoliiton kanssa vuodesta 1958. ”Intian ja Venäjän välillä on hyvin kehittyneet kauppuksuhteet”. (Hawkins 1997, s. 48)

Sekä SUN Groupin, että nykyisen InBevin strategiassa *ulkomaiset markkinat ovat tärkeässä roolissa*. Ennen yhteisyrityksen muodostamista Interbrew’n vuoden 1998 toimintakertomuksessa korostetaan yhtiön sitoutumista Venäjän markkinoihin ja sen, että myös ruplan devalvaation jälkeen yritys *pitää Venäjää pitkän aikavälin mahdollisuutena*.” (InBev 1999a) Interbrew’sta ilmoitettiin, että uusi yhteistyö Klin -panimon kanssa sekä yhteistyösopimus SUN Brewingin kanssa ovat linjassa Interbrew’n suunnitelmien kanssa. Interbrew haluaa vahvasti kehittää pitkän aikavälin toimintaansa Venäjällä. (InBev 1999c)

Vaikka Siperian ja Venäjän Kaukoidän väestön tulotaso ja yleinen taloudellinen tilanne eivät anna mahdollisuutta investointien nopeaan takaisinmaksuun, oman tuotannon aloitus potentiaalisesti houkuttelevilla alueilla on *strategisesti tärkeä päätös*. Vain ne yhtiöt, jotka nyt hankkivat tuotantokapasiteettia Siperiassa ja Kaukoidässä, voivat myöhemmin hallita kyseisiä markkinoita. (Kaledina 2003) SUN Interbrew’n Venäjän toimintoihin vaikuttaneet sisäiset tekijät ovat taulukossa 30.

### Taulukko 30. SUN Interbrew Ltd. – toimintojen aloittamisen sisäisiä tekijöitä

Tekijäryhmät	SUN Interbrew’n sisäiset valintatekijät
Tuotteisiin liittyvät:	– tuotteen tekninen monimutkaisuus (suoraviivaisuus) – tuotteen sopeuttamistarve (pakkaus, maku)
Yrityksen resursseihin / sitoutumiseen liittyvät:	– SUN: johtamis- ja markkinointiresurssit – Interbrew: pääoma-, teknologia-, tuotanto- ja markkinointiresurssit – <b>Interbrew: ulkomaan markkinoiden rooli strategiassa</b> – <b>SUN: yritysjohton asenteet</b>

Näistä kaksi tärkeintä yritysoston sisäistä tekijää:

- Ulkomaan markkinoiden rooli strategiassa
- Yritysjohdon asenteet.

## **5.6 Groupe Danone S.A**

Ranskalainen Groupe Danone on maailman toiseksi suurin täysmaitotuotteiden valmistaja Nestlén jälkeen (Nestlé.com 2004b; Danone.com 2004b). Danone on myös Euroopan ja Aasian keksimarkkinoiden ykkönen ja volyymiltaan maailman suurin pakatun veden valmistaja (Danone.com 2004b). Groupe Danone tuli Venäjän markkinoille 1990-luvun alussa. (Danone.ru 2004b)

Venäjällä, jossa markkinatalous alkoi kehittyä vasta 1990-luvun alkupuolella, markkinoille tulo piti toteuttaa varovasti, mm. yhteistyörakenteiden avulla. Danone Rossijan toiminnan suurin ero Danonen maailmanlaajuiseen toimintastrategiaan oli jakeluverkoston kehitys ensimmäisenä askeleena, jonka jälkeen on alettu kehittää paikallista valmistuskapasiteettia. Yleensä Danone ensin ostaa tai rakentaa tuotantoyksiköt, ja vasta sitten keskittyy jakeluverkoston luontiin. (Danone.ru 2004b)

Tämän uuden strategian mukaisesti elokuussa 1992 yhtiö avasi Moskovan keskustassa oman Mos Danone -kaupan, josta tuli yhtiön ainoa kauppa koko maailmassa. Vuonna 1998 Danone omisti 51 % Mos Danonesta (Danone.com 2000a). Toiminnan alkuaikoina kaupan rajatun tarjonnan ja tuotteiden suuren kysynnän takia on jouduttu rajoittamaan ostosmäärä 2 kiloon /henkilö. Oma merkkikauppa antoi varmuuden tuotteiden laadusta ja Venäjällä uuden tuotteen, jogurtin, laajan valikoiman esittelymahdollisuutta. (Danone.ru 2004b) Vuonna 2002 Danone osti loputkin 49 % Mos Danonesta 61,2 miljoonalla ruplalla (Mangileva 2004). Vuoden 2003 aikana Mos Danone liitettiin Danone Industriaan (Danone.com 2004c). Danonen Venäjän toimintojen yleistiedot ovat taulukossa 31.

**Taulukko 31. Groupe Danone S.A –Venäjän toimintojen yleistiedot**

<b>Yhtiö(t) Venäjällä:</b>	ZAO Danone Industria, OAO Bolshevik
<b>Osakkaat (2004):</b>	Compagnie Gervais Danone (maito), General Biscuit (keksit)
<b>Emoyhtiö (pääkonttori):</b>	Groupe Danone S.A (Pariisi, Ranska)
<b>Emoyhtiön liikevaihto 2003 [milj.]:</b>	\$ 16 584 (2003)
<b>Venäjän toiminnan osuus liikevaihdosta:</b>	> 1,3 % (2003)
<b>Tuotteet (tuotemerkit) Venäjällä:</b>	Pakatut makeat ja maustetut keksit (Bolshevik, TUC, Jubilejnoje, Pritshuda, Prints); jogurtit, maitorahka, kermaviili (Jogurt Danon, Danissimo, Utrennij, Rastishka, Fantazija, Prints, Pokemon Jogurt, Vitalinija, Actimel, Activia); kääreleivokset (Tornado).
<b>Toimintatavat (kpl):</b>	Yritysosto (3), greenfield (1)
<b>Kokonaisinvestoinnit [milj.]:</b>	> \$ 170 (2004)
<b>Internet -sivut:</b>	www.danone.com, www.danone.ru, www.danone-bolshevik.ru
<b>Huomautukset:</b>	Moskovassa Mos Danone -kauppa (1992→ )

### 5.6.1 Yleistiedot

Vuonna 1994 Groupe Danone S.A osti Moskovasta OAO Bolshevik -konditoriatehtaan osake-enemmistön (Danone.ru 2004b). Vuonna 1996 Danone investoi Bolshevikiin ainakin € 29,8 milj. ja EBRD n. € 15 milj. (EBRD 2004a). Bolshevik valmistaa pääasiassa keksejä, suklaa-vohvelikakkuja ja sokerikakkuja (Bolshevik 2004b). Bolshevikin kapasiteetti on 30 000 t konditoriatuotteita vuodessa (Danone.ru 2004b). Vuoden 2004 III neljänneksessä Groupe Danone S.A omisti 76,42 % Bolshevikista täysin omistamansa ranskalaisen tytäryhtiön, General Biscuitin, kautta (Bolshevik 2004b).

Danonen ensimmäinen venäläinen meijeri, Danone Volga, perustettiin vuonna 1994 Toljattissa, Volgan alueella, Danonen (88,28 %), Toljattimolokon (2,5 %) ja AvtoVAZ:in (9,22 %) yhteisyhtyrityksenä (Henderson 1998; Danone.ru 2004c). Virallisesti Danone Volga aloitti toimintaansa vuonna 1995 (Danone.ru 2004b; Danone Opens 2000). Tehtaalla valmistetaan jogurtteja, piimää ja kermaviiliä (Danone.ru 2004c). Vuoteen 1999 mennessä Danone investoi Toljattin alueelle \$ 27 miljoonaa. Tehtaan alkukapasiteetti oli 3000 t maitotuotteita vuodessa. (Melnikov & Solovova 2000) Vuonna 2002 tehtaan vuosikapasiteetti oli alle 20000 t maitotuotteita (Eurofood 2002). Vuonna 2003 Danonen omistama Danone Industria omisti edelleen 88,28 % Danone Volgasta ja AvtoVAZ 9,22 % (Danone.ru 2004c). Vuonna 2003 Danonen suora omistusosuus Danone Volgasta oli 61,79 % (Danone.com 2004a). Kesällä 2004 Danone jätti Danone Volgan molemmille

vähemmistöosakkaille ehdotuksen heidän osuuksiensa lunastuksesta. Kuitenkin AvtoVAZ kieltäytyi tarjouksesta selittämättä syitä. (Mangileva 2004)

Marraskuussa 2000 Danone avasi ZAO Danone Industrian, toisen Venäjän meijerinsä, Tshehovin rajonissa Moskovan alueella (Danone.ru 2004b; Danone.com 2004a). Danone investoi tehtaan rakentamiseen n. \$ 45 milj. (Danone.com 2000b; Danone Opens 2000) Tehtaalla valmistetaan jogurtteja, maitorahkaa ja muita meijerituotteita. (Danone Opens 2000; Danone.ru 2004b) Tehtaan alkukapasiteetti oli yli 30000 t maitotuotteita vuodessa (Danone.com 2000b). Vuonna 2002 tehtaan kapasiteetti oli n. 40000 t maitotuotteita vuodessa (Eurofood 2002). Vuonna 2000 Danone omisti n. 100 % Danone Industriasta, mutta kesäkuussa 2001 EBRD osti 30 % tehtaasta \$ 21 miljoonalla, jolloin Danonen omistus väheni 70 %:iin (Danone.com 2001; Danone.com 2002b; Danone.com 2004a). Danone omistaa 70 % ZAO Danone Industriasta täysin omistamansa ranskalaisen tytäryhtiön, Compagnie Gervais Danone, kautta (Danone.com 2004a; EBRD 2001; Danone.ru 2004c).

Vuonna 2002 Groupe Danone osti osakemarkkinoilta 4 % Venäjän suurimman elintarvikevalmistajan, Wimm-Bill-Dann Foods OJSC:n (WBD), osakkeita \$ 33 miljoonalla. (Danone.com 2002c; Rivals 2002) WBD oli tietoinen Danonen ostoaikomuksesta etukäteen, mutta kukin yhtiö kommentoi tämän osakeoston tulevaisuuden merkityksen omalla tavallaan. Danonen kansainvälisen viestinnän johtaja korosti, ettei Danone näe itseään WBD:n suorana kilpailijana, koska Danone on keskittynyt ensisijaisesti omiin eliittituotemerkkeihin, jotka ovat tarkoitettu Venäjän keskiluokkaisille kuluttajille. Danonella on jo oma jakeluverkosto Venäjällä. (Rivals 2002)

Myöhemmin Danone kasvatti omistuksensa WBD:ssa 7,2 %:iin. Vuonna 2003 Danone ja WBD aloittivat neuvotteluja WBD:n enemmistö-osakkeiden myynnistä. Neuvottelut kuitenkin lopetettiin vuoden 2003 lopulla ilman tulosta (Sarajkin & Korjukin 2004). WBD:n media-osaston mukaan yhtiöt eivät olleet yksimielisiä osakekauppojen ehdoista. Analytytikot arvioivat, että yhtiöt eivät mm. onnistuneet sopimaan osakekauppojen hinnasta. (Smovzh 2003b) Vuoden 2004 lopulla Danonen tytäryhtiö Blanrim osti lisää 1,09 % WBD:n osakkeita n. \$ 6,5 miljoonalla, jolloin Danonen omistus WBD:ssa nousi 8,32 %:iin. (Sarajkin et al. 2004a) WBD:sta kerrotaan liitteessä 4.



Tammikuussa 2004 Danone ilmoitti ostavansa Bolshevikin kautta 100 % Chok & Rolls - kääreleivostehtaasta espanjalaiselta Chupa Chupsilta. Kaupan hinnaksi asiantuntijat arvioivat \$ 15–25 milj. Tehdas sijaitsee Pietarissa ja se on tunnettu ”Tornado” - tuotemerkistään. Chok & Rolls kuuluu Venäjän johtaviin kääreleivosten valmistajiin. Vuoden 2003 ensimmäisessä neljänneksessä Chok & Rollsin tuotteiden (kääreleivosten) painon mukainen markkinaosuus Venäjällä oli 23,9 %. (Dolgoshejeva et al. 2004b) Marraskuussa 2004 OAO Bolshevik omisti 100 % ZAO Chok & Rolls -tehtaasta (Bolshevik 2004a).

Vuonna 2004 Danonen Venäjän tehtailla valmistettiin 120 000 t maitotuotteita vuodessa. Danone aikoo investoida € 60 milj. molempien maitotehtaidensa kapasiteetin kasvattamiseen jopa 150 %:lla. Mm. näillä toimilla Danone, jolla on 14 % Venäjän maitotuotemarkkinoista, aikoo lyhentää välimatkaa WBD:hen, jonka hallussa on 45 % Venäjän maitotuotemarkkinoista, Trojka Dialogin mukaan. (Fletcher 2004) Vuonna 2003 suurimman osan yhtiön Venäjällä myydyistä tuotteista valmistettiin paikallisesti. (Danone.ru 2004b) Danonen Venäjän tuotantolaitokset ovat taulukossa 32.

**Taulukko 32. Groupe Danone S.A – tuotantolaitokset Venäjällä**

	Tehtaan nimi (tuotteet)	Tehtaiden yhteismäärä (tehtaan sijainti)	Omistusosuus (vuosi) ostettu/ uusi (O/U)	Alku- (A) tai kokonais-investoinnit (K)	Kapasiteetti (vuosi)
1994	Bolshevik (keksit)	1 (Moskova)	76,42 % (2004), O	(K): > \$ 37,7 milj. (→1996)	30 000 t (2004)
1995	Danone Volga (hapanmaitotuotteet)	2 (Toljatti)	61,79 % (2003), O	(K): \$ 27 milj. (→1999)	
2000	Danone Industria ZAO (hapanmaitotuotteet)	3 (Tshehov)	70 % (2003), U	(A): > \$ 85,9 milj. (2000–2001)	120 000 t (2004)
2004	Chok and Rolls, (kääreleivokset)	4 (Pietari)	100 % (2004), O	(A): \$ 15–25 milj. (2004)	> 20 000 t (2004)

### 5.6.2 Toimintojen aloittamisen ulkoisia tekijöitä

Tarkastellaan Groupe Danonen Venäjän toimintoihin vaikuttaneita **ulkoisia tekijöitä**. Tärkeät ulkoiset tekijät liittyivät kohdemaan markkinoihin. *Kysynnän kasvu* loi yhtiölle uuden tehtävän ratkaistavakseen. Danone päätti perustaa Venäjälle meijerin, joka

valmistaisi maitotuotteita Danon -tuotemerkillä. (Danone.ru 2004b) Tiedotteessaan Danone ilmoitti, että se investoi uuteen maitotehtaaseen Tshehovissa, koska tuotteidensa *kysyntä Venäjällä kasvaa koko ajan.* (Danone Opens 2000)

Jakov Ioffen mukaan Danone osti 6 % WBD:n osakkeita koska Danone on kiinnostunut Venäjästä. *Venäjän kulutustavaramarkkinat ovat Euroopan suurimpia.* Ne ovat ainoat markkinat, joilla on *huomattava kehityspotentiaali.* Myös *tuottavuudeltaan* nämä markkinat ovat kärkijoukossa. Tämän takia Venäjän *kulutustavaramarkkinoiden tulevaisuudennäkymät ovat hyvät.* Ja jos Danonen olisi pitänyt valita Latinalaisen Amerikan ja Venäjän välillä, Danone valitsisi Venäjän. (Sagdijev 2003a) Edellisistä kommentteista ilmenee Danonen johdon positiivinen asenne ja odotukset Venäjän markkinoita kohtaan.

Danonen mukaan ”Venäjän kääreleivosten markkinoilla on hyvin suuri potentiaali. Vuonna 2003 tuoteryhmän markkinat kasvoivat 27 %:lla”. (Dolgoshejeva et al. 2004b). Tästä näkökulmasta Chok&Rollsin osto vuonna 2004 oli hyvin oikeutettu

Myös *kohdemaan ympäristöön liittyviä tekijöitä* on otettu huomioon Danonen toiminnan mittakaavassa Venäjällä. Bolshevikin entinen johtaja Jakov Ioffen mukaan ”pitää muistaa, että Venäjän markkinat eivät ole riskittömät, ja ennen kuin niihin investoidaan, niin jokainen arvioi tämän riskin, investoinnit ja riskit suhteessa kyseisiin investointeihin. Koko Danonen liiketoiminta Venäjällä on n. 1% yhtiön kokonaisliikevaihdosta, joka on n. \$16 Mrd.” (Sagdijev 2003a)

Danonella mainittiin useita tärkeitä *kohdemaan tuotantoon liittyviä tekijöitä.* Danone investoi uuteen maitotehtaaseen, koska valmiiden meijerituotteiden *tuontikustannukset pysyvät edelleen korkeina.* Philip Kegels, Danone Russian pääjohtajan mukaan Venäjällä valmistettujen tuotteiden osuuden kasvattaminen mahdollistaa *tuontikulujen vähentämisen.* Investoimalla omaan tehtaaseen Venäjällä Danone halusi *lyhentää toimitusajat valmistajalta loppukäyttäjille.* Danone Russian pääjohtajan mukaan Venäjällä valmistettujen tuotteiden osuuden kasvattaminen mahdollistaa tuotteiden pitämisen tuoreimpina, mikä on erityisen tärkeä asia maanlaajuiselle jakelulle. (Danone Opens 2000)

Danonen kansainvälisen tiedotuksen johtajan mukaan WBD:n osakkeiden osto oli Danonen tapa päästää Venäjän markkinoille portfolioinvestoinnin kautta. Hänen mukaansa *Danone on hyvin luottavainen Venäjän taloudellista kehitystä kohti* ja on hyvin kiinnostunut päästää osalliseksi siitä. Hänen mukaansa on liian aikaista sanoa mitä Danone tekee WBD:n osakkeilla tulevaisuudessa. (Rivals 2002) Danonen Venäjän toimintoihin vaikuttaneet ulkoiset tekijät ovat taulukossa 33.

**Taulukko 33. Groupe Danone S.A – toimintojen aloittamisen ulkoisia tekijöitä**

<b>Tekijäryhmät</b>	<b>Danonen ulkoiset valintatekijät</b>
Kohdemaan markkinoihin liittyvät:	– <b>markkinoiden koko ja potentiaali</b> – kilpailun rakenne – <b>markkinoinnin infrastruktuuri (piti luoda oma jakeluverkosto)</b>
Kohdemaan ympäristöön liittyvät:	– <b>hallituspolitiikka ja säädökset (tullit)</b> – <b>talouden dynaamisuus</b>
Kohdemaan tuotantoon liittyvät:	– raaka-aineiden: saanti, laatu ja hinta (tuettava toimittajia)
Kohdeyrityksen tekijät:	– markkinaosuus (Bolshevik, Chok & Rolls) – tuotemerkki (Chok & Rolls)

Näistä neljä tärkeintä tekijää:

- Markkinoinnin koko ja potentiaali
- Heikko markkinoinnin infrastruktuuri (piti luoda oma jakeluverkosto)
- Hallituspolitiikka ja säädökset (tullit)
- Venäjän talouden dynaamisuus

### 5.6.3 Toimintojen aloittamisen sisäisiä tekijöitä

Tarkastellaan Danone Groupin Venäjän toimintoihin vaikuttaneita **sisäisiä tekijöitä**. Tuotteen sisäisistä tekijöistä mainittiin *tuotteiden sopeutumistarpeeseen liittyviä tekijöitä*. Danone Groupe on monikansallinen yhtiö, jonka pääperiaatteena on kunnioittaa maailman kulttuurien erikoispiirteitä ja erilaisuuksia. Esimerkiksi Venäjälle tullessaan Danone *kehitti useat tuotteet nimenomaan Venäjän markkinoita varten*. Tuotekehityksessä otettiin huomioon Venäjän asukkaiden makutottumukset, maitotuotteiden kulutustavat ja maitotuotteiden kulutuksen perinteet. (Danone.ru 2004a)

Venäläiset jogurtit valmistetaan tuoremaidosta eikä kaukaa tuodusta kermasta. Venäläiset kuluttajat arvostavat tuoremaidosta tehtyjen jogurttien tuoreemman maun. Danone tajusi tämän vasta sen jälkeen kun se jo rakensi meijerin Moskovan alueelle, joka ei ole tuoremaidon eikä erityisesti jogurtin valmistuksessa tarvittavan korkealaatuisen maidon ylijäämäalue. Tietävästi myös tämän takia Danonen Tshehovin meijerin avaus siirtyi suunnitellusta ajankohdasta. (Ioffe et al. 2001, s. 407) Vuonna 2001 Danone Industria ja EBRD allekirjoittivat sopimuksen, jonka mukaan EBRD lainaa \$ 7 milj. osittain omistamalleen Small Business Credit Bankille (KMB). Tämän ansiosta KMB alkaa myöntämään lainoja, joita Danone Industrian venäläiset maidontoimittajat tarvitsevat maidonkäsittelylaitteiston hankintaan. (EBRD 2001; EBRD 2004b)

Danonessa pidettiin tärkeinä yrityksen resursseihin liittyviä tekijöitä. Jakov Ioffen mukaan: ”Bolshevikin ei tarvitse kuluttaa rahansa tuotekehitykseen eikä tutkimuksiin, koska *Danonelta saa valmiita tutkimuksia ja valmistusteknologioita*. Danonen ansiosta Bolshevikilla *ei ole koskaan ollut rahoitusongelmia*, eikä yritys koskaan viivästyttänyt palkanmaksua”. (Jevstignejeva 2000c)

Myös ulkomaan markkinoiden roolia Danonen strategiassa pidettiin merkittävänä tekijänä. Danonen toimitusjohtaja Franck Riboundin mukaan Danone pyrkii tasapainoiseen maantieteelliseen läsnäoloon, jossa yhdistyvät riskien hajauttaminen ja *mahdollisuus laajentua pääosin muutamilla kehittyvillä markkinoilla*. Danone lähestyy tavoitettaan, joka on tehdä 60% kokonaisymyynnistä kehittyneillä markkinoilla ja 40% kehittyvillä markkinoilla. Danonella on valikoiva lähestymistapa uusiin markkinoihin. Danone ei yritä olla läsnä kaikilla uusilla markkinoilla vaan *keskittyy muutamaiin maihin, joilla se pyrkii kehittyä markkinajohtajaksi*, jotta saisi mahdollisimman hyvin käytettyä niiden potentiaalin. (Danone.com 2002a) Danonen Venäjän toimintoihin vaikuttaneet sisäiset tekijät ovat taulukossa 34.

**Taulukko 34. Groupe Danone S.A – toimintojen aloittamisen sisäisiä tekijöitä**

<b>Tekijäryhmät</b>	<b>Danonen sisäiset valintatekijät</b>
Tuotteisiin liittyvät:	– tuotteiden erikoistuneisuusaste – tuotteen sopeuttamistarve (pakkaus, maku)
Yrityksen resursseihin / sitoutumiseen liittyvät:	– <b>johtamis-, pääoma-, teknologia-,</b> tuotanto- <b>ja markkinointiresurssit</b> – <b>ulkomaan markkinoiden rooli strategiassa,</b> kansainvälisen organisaation asema, yritysjohdon asenteet

Näistä kaksi tärkeintä sisäistä tekijää:

- Johtamis-, pääoma-, teknologia ja markkinointiresurssit
- Ulkomaan markkinoiden rooli strategiassa.

## 6 TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI

Tässä luvussa esitellään ja pohditaan työn tuloksia.

### 6.1 Suorat ulkomaiset investointitavat Venäjän elintarviketeollisuudessa

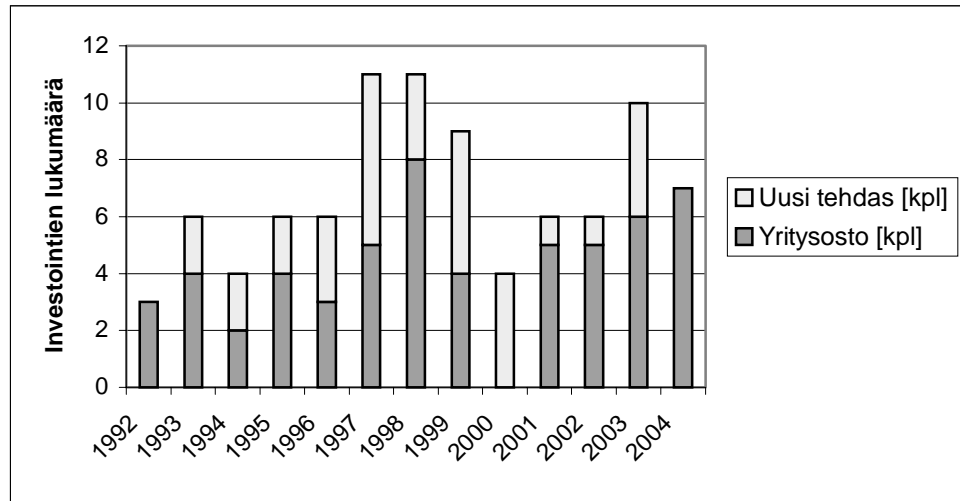
Tässä työssä tutkituilla Venäjän elintarviketeollisuuden neljällä sektorilla (konditoria-, meijeri-, virvoitusjuoma- ja panimoteollisuus) tehdyt suorat ulkomaiset investoinnit voidaan jakaa 1) *venäläisiltä omistajilta tehtyihin yritysostoihin*, 2) *uusiin tehtaisiin sekä* 3) *ulkomaisilta omistajilta tehtyihin yritysostoihin*. Nämä investointitavat jakaantuivat taulukon 35. mukaisesti. Siihen on koottu 36 ulkomaisen yrityksen (nykyisten ja aiemmin toimivien) eri investointitapojen alakohtaiset lukumäärät. Ulkomaisilta omistajilta ostettuja tehtaita on alunperin joko ostettu venäläisiltä omistajilta tai rakennettu alusta asti.

**Taulukko 35. Suorat ulkomaiset investointitavat tutkituilla Venäjän elintarviketeollisuuden sektoreilla.**

Sektori	Yritysostot (venäläisiltä)	Uudet tehtaat	Yritysostot (ulkomaisilta)
Konditoriateollisuus	10	10	5
Meijeriteollisuus	3	4	-
Virvoitusjuomateollisuus	7	19	3
Panimoteollisuus	24	5	4
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>44</b>	<b>38</b>	<b>12</b>

Tässä työssä käsiteltyjen yritysten joukossa *yritysostoja venäläisiltä omistajilta* tehtiin muita investointitapoja useammin – 44 kertaa. Panimoteollisuudessa tehtiin 24 yritysostoa venäläisiltä omistajilta ja meijeriteollisuudessa vain 3. *Uuden tehtaan* rakentaminen oli toiseksi yleisin investointitapa, jota käytettiin 38 kertaa. Virvoitusjuomateollisuudessa *rakennettiin* 19 uutta tehdasta, meijeriteollisuudessa 4 ja panimoteollisuudessa 5. Konditoriateollisuudessa tehtiin 10 *yritysostoa venäläisiltä omistajilta* ja *rakennettiin* 10 uutta tehdasta. *Yrityksiä ulkomaisilta omistajilta* ostettiin 12 tapauksessa. Konditoriateollisuudessa ostettiin 5 *ulkomaisessa omistuksessa olevaa* yritystä. Meijeriteollisuudessa ei tehty lainkaan yritysostoja ulkomaisilta omistajilta. Useat ulkomaiset valmistajat perustivat Venäjälle omia meijereitä vasta vuoden 1998

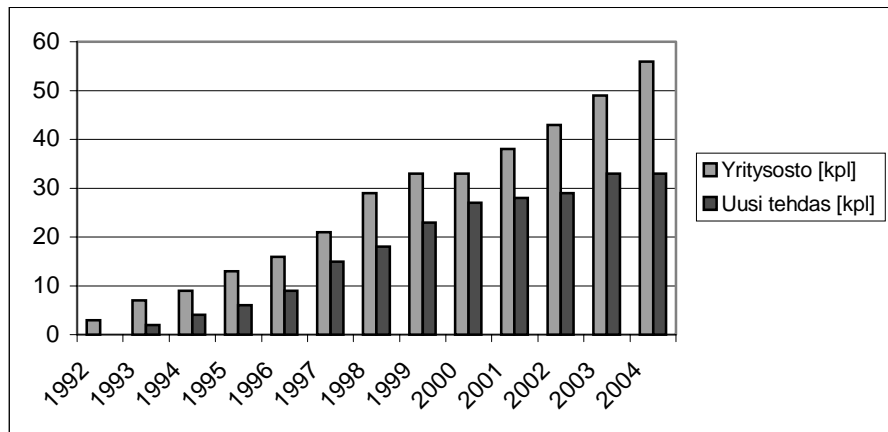
finanssikriisin jälkeen, eikä niiden tarkoituksena ole perääntyä ainakaan lähiaikoina. Lisäksi meijeriteollisuudessa kukaan ulkomainen liikemies ei ole vielä päättänyt rakentaa tehtaita myyntitarkoituksessa, kuten virvoitussteollisuudessa tehtiin. Venäjän elintarviketeollisuuden 4 tutkitulla sektorilla toimivien 36 tutkitun yrityksen tehdasinvestoinnit eri vuosina ovat kuvassa 24.



**Kuva 24. Konditoria-, meijeri-, virvoitusjuoma- ja panimoteollisuuden ulkomaiset tehdasinvestoinnit vuosina 1992–2004.** (ks. liite 3)

Vuonna 1997 avattiin tai ostettiin 4 panimoa, 4 virvoitusjuomatehdasta ja 3 konditoriatehdasta. Vuonna 1998 oli yritysostopiikki, jolloin tutkituilla sektoreilla tehtiin 8 yritysostoa, ja rakennettiin 3 uutta tehdasta. Vuoden 1998 kaikista tehdasinvestoinneista mm. virvoitusjuomateollisuuteen tehtiin 6 kpl ja panimoteollisuuteen 3 kpl. Vuonna 2000 avattiin 3 uutta meijeriä. Vuonna 2003 avattiin tai ostettiin mm. 5 panimoa ja 3 meijeriä.

Venäjän elintarviketeollisuuden yritysostojen ja uusien yritysten kertymät ovat kuvassa 25. 1990-luvun alussa yritysostojen ja uusien tehtaiden kertymät kasvoivat (kappalemääräisesti) lähes samassa tahdissa. Vuosina 1999–2000 yritysostojen kertymän kasvu pysähtyi, mutta vuosina 2001–2004 yritysostojen kertymä alkoi kasvamaan taas yhtä nopeasti kuin ennen vuoden 1998 kriisiä. Vuoden 2000 jälkeen uusien tehtaiden kertymän kasvu on hidastunut. Vuosina 2001–2004 yritysostojen kokonaismäärä on kasvanut entisestä enemmän yritysostojen kokonaismäärään nähden. (ks. kuva 25)



**Kuva 25. Konditoria-, meijeri-, virvoitusjuoma- ja panimoteollisuuden ulkomaisten tehdasinvestointien kertymät vuosina 1992–2004. (ks. liite 3)**

Usein joku yritys käyttää tiettyä investointitapaa lähes kaikissa investoinneissaan. Tämä voi vääristää kokonaistilannetta eikä kerro miten yleinen kyseinen investointitapa on ollut muiden tarkasteltujen toimijoiden keskuudessa. Taulukossa 36. tarkastellaan *kuinka moni ulkomainen yritys* (sekä nykyään toimiva että aiemmin toiminut) on käyttänyt jokaista edellä kuvatuista investointitavoista. Tämä antaa todenmukaisemman kuvan investointitapojen käytön yleisyydestä 4 tarkastellun elintarvikesektorin 36 tutkitussa yrityksessä. Lisäksi taulukossa 36. on sarake, jossa on yritysostoja tehneiden yhtiöiden kokonaismäärä, joka on pienempi tai yhtä suuri kuin ulkomaisilta ja venäläisiltä omistajilta yritysostoja tehneiden yritysten summa, koska muutamat yritykset ostivat tehtaita sekä ulkomaisilta että venäläisiltä omistajilta.

**Taulukko 36. Suorat ulkomaiset investointitavat tutkituilla Venäjän elintarviketeollisuuden sektoreilla.**

Sektori	A: Yritysostoja (venäläisiltä) tehneet yhtiöt [kpl]	Uusia tehtaita rakentaneet yhtiöt [kpl]	B: Yritysostoja (ulkomaisilta) Tehneet yhtiöt [kpl]	A ja B: Yritysostoja tehneet yhtiöt YHTEENSÄ [kpl]
Konditoriateollisuus	7	9	5	9
Meijeriteollisuus	2	4	-	2
Virvoitusjuomateollisuus	4	8	2	6
Panimoteollisuus	6	3	4	7
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>24</b>



Taulukon 36. mukaan 19 yritystä osti *tehtaita venäläisiltä omistajilta* ja 24 yhtiötä rakensi *uusia tehtaita*. Lisäksi 11 yhtiötä osti *tehtaita ulkomaisilta omistajilta*. Yritysosojen käyttäjiä oli yhteensä 24 eli saman verran kuin uusien tehtaiden rakentajia.

**Konditoriateollisuudessa** 7 yhtiötä osti *tehtaita venäläisiltä omistajilta* ja 5 yhtiötä osti *tehtaita ulkomaisilta omistajilta*. Konditoriateollisuudessa oli yhteensä 9 yhtiötä, jotka ostivat tehtaita ja 9 yhtiötä, jotka rakensivat uusia tehtaita. **Meijeriteollisuudessa** 2 yhtiötä osti *venäläisessä omistuksessa olleita* tehtaita ja 4 yhtiötä rakensi *uusia tehtaita*. Meijeriteollisuudessa ei ostettu yhtään tehdasta ulkomaisilta omistajilta. **Virvoitusjuomateollisuudessa** *venäläisessä omistuksessa olleita* tehtaita osti 4 yritystä ja *ulkomaisessa omistuksessa olleita* tehtaita 2 yritystä. Virvoitusjuomateollisuudessa oli yhteensä 6 yhtiötä, jotka ostivat tehtaita ja 8 yhtiötä, jotka rakensivat uusia tehtaita. **Panimoteollisuudessa** 6 yhtiötä osti *venäläisessä omistuksessa olleita* tehtaita ja 4 yhtiötä osti *ulkomaisessa omistuksessa olleita* tehtaita. Panimoteollisuudessa oli yhteensä 7 yhtiötä, jotka ostivat tehtaita ja 3 yhtiötä, jotka rakensivat uusia tehtaita.

**Meijeri-** (jogurtin valmistus) ja **virvoitusjuomateollisuuden** tutkittujen yritysten keskuudessa uusia yrityksiä rakennettiin enemmän kuin tehtiin yritysostoja. Syynä virvoitusjuomateollisuuden uusien tehtaiden suosioon voi olla sopivien myytävissä olleiden tehtaiden puuttuminen Venäjältä. Samanlainen tilanne on voinut olla myös meijeriteollisuuden jogurtinvalmistuksessa, joka on noussut ulkomaisten investoijien suosioon vasta vuoden 1998 finanssikriisin jälkeen. Jogurttisektorin uutuus voisi selittää myös sen, että sektorilla ei ole vielä tehty yritysostoja ulkomaisilta omistajilta, joista monet ovat itsekin hiljattain aloittaneet toimintaansa Venäjällä.

**Konditoriateollisuudessa** uusien tehtaiden rakentajia ja yritysostojen tekijöitä oli saman verran. Parhaiden ja suurimpien konditoriayritysten mentyä muutamille yhtiöille muille ulkomaisille tulokkaille ei jäänyt paljon sopivia ostokohteita. Vaihtoehtoina olivat uuden tehtaan rakentaminen tai kilpailijan osto. Konditoriateollisuudessa molempien investointitapojen käyttäjiä oli saman verran.

**Panimoteollisuudessa** sopivien yritysten tarjonta on ollut parempi kuin edellä mainituilla sektoreilla. Vuoden 1995 jälkeen tehdyillä yritysostolla myös päästiin nopeasti kasvaville

olutmarkkinoille ostohetkestä lähtien. Tämän takia panimoteollisuudessa on ollut yhteensä enemmän yritysostoja kuin uusia tehtaita. Vasta viime vuosina panimoyritykset alkoivat rakentaa uusia tehtaita, koska sopivat paikalliset ostokohteet olivat käytännössä jo loppuneet.

Konditoria- ja panimoteollisuudessa on ostettu 5 ja 4 ulkomaisessa omistuksessa ollutta tehdasta. Ulkomaisessa omistuksessa olleita tehtaita ostettiin pääosin vuosina 2001–2004 eli kyseessä on varsin uusi ilmiö, joka voi kertoa mm. kyseisten sektoreiden markkinatilanteen kiristymisestä, minkä johdosta markkinat keskittyvät yhä harvempien yhtiöiden toimialueiksi. Tulevaisuudessa ulkomaisilta omistajilta ostetaan todennäköisesti yhä enemmän tehtaita kun markkinat kehittyvät, kilpailu kiristyy ja tuotannon keskittyminen muutaman suuren toimijan käsiin jatkuu. Ulkomaisilta omistajilta tehdyt yritysostot ovat yleensä olleet muita toimintatapoja kalliimpia (kohteesta riippuen), joten näitä investointitapoja käyttävät vastaisuudessaakin kansainväliset suuryritykset.

Vuosina 1992–2004 Venäjän elintarviketeollisuuden 4 sektorilla toimivista (tai toimineista) 36 ulkomaisesta yrityksestä 24 teki yritysostoja ja 24 rakensi uusia tehtaita. Konditoriateollisuudessa 9 yritystä teki yritysostoja ja 9 yritystä rakensi uusia tehtaita. Meijeriteollisuudessa (jogurtin valmistuksessa) 2 yritystä teki yritysostoja ja 4 yritystä rakensi uusia tehtaita. Virvoitusjuomateollisuudessa 6 yritystä teki yritysostoja ja 8 yritystä rakensi uusia tehtaita. Panimoteollisuudessa 7 yritystä teki yritysostoja ja 3 yritystä rakensi uusia tehtaita.

## **6.2 Ulkomaisten yritysostojen syyt Venäjän elintarviketeollisuudessa**

Luvuissa 3 ja 5 esitettiin lähteisiin (kirjoihin, artikkeleihin, Internet-lehtiin ja yritysten Internet-sivuihin) perustuen luvussa 5 tarkasteltiin ulkomaisten yritysostojen ulkoisia tekijöitä, joita käsiteltiin seuraavasti:

- 1) pisteytettiin neljä tärkeintä ulkoista tekijää yritysakohtaisesti tärkeyden mukaan 1–4 pisteellä. Tärkein tekijä sai 4 pistettä, seuraava 3 jne. Kaikkien yritysten tärkeimpien ulkoisten tekijöiden pisteet laskettiin tekijäkohtaisesti yhteen
- 2) laskettiin monessako yrityksessä kyseinen tekijä mainittiin, vaikka sitä ei olisikaan valittu tärkeimmäksi tekijäksi. Pistemäärä on sama kuin kyseisten yritysten määrä

- 3) laskettiin monelleko yritykselle kyseinen tekijä oli tärkeä. Pistemäärä on sama kuin kyseisten yritysten määrä
- 4) laskettiin kolmet pisteet yhteen tekijäkohtaisesti. Laitettiin tekijät järjestykseen saatujen kokonaispisteiden mukaan. Pisteiden tärkeysjärjestys oli 1), 2), 3), jonka mukaan syyt laitettiin tärkeysjärjestykseen saman yhteispistemäärän tapauksissa.

Taulukossa 37. ovat ne ulkoiset tekijät, joita vähintään yksi yritys on pitänyt tärkeinä. Ulkoiset tekijät ovat tärkeysjärjestyksessä edellä kuvatun pisteytyksen mukaisesti.

**Taulukko 37. Ulkomaisten yritysostojen ulkoiset valintatekijät tärkeysjärjestyksessä.**

Ulkoinen valintatekijä	Miten tärkeä?	Kuinka moni yritys mainitsi?	Kuinka monelle tärkeä?	Yhteispisteet
Markkinoiden koko	16	5	4	<b>25</b>
Hallituspolitiikka ja säädökset (tullit)	5	5	2	<b>12</b>
Kohdeyrityksen tuotemerkki	5	5	2	<b>12</b>
Kohdeyrityksen markkinaosuus	4	5	3	<b>12</b>
Kohdeyrityksen teknologia (sis. henkilöstön tieto-aidon)	5	4	2	<b>11</b>
Talouden dynaamisuus	5	4	2	<b>11</b>
Kohdeyrityksen jakelu- tai toimittajaverkosto	3	4	3	<b>10</b>
Kilpailun rakenne	3	4	1	<b>8</b>
Markkinoinnin infrastruktuuri	3	1	1	<b>5</b>

**Markkinoiden koko** oli tärkein ulkoinen syy yritysostoihin Venäjällä (25 pistettä), toiseksi tärkeimmät olivat **hallituspolitiikka ja säädökset** sekä ostettavan **kohdeyrityksen tuotemerkki** ja **markkinaosuus** (12 pistettä). Kolmanneksi tärkeimmät olivat kohdeyrityksen teknologia (mm. kohdeyrityksen henkilöstön ja johdon tieto-taito) sekä talouden dynaamisuus (11 pistettä). Neljänneksi tärkeimmät olivat kohdeyrityksen jakelu- tai toimittajaverkosto (10 pistettä). Kilpailun rakenne ja heikko markkinoinnin infrastruktuuri olivat tärkeimpien tekijöiden joukossa vain yhdellä viidestä esimerkkiyrityksestä.

Jokaisessa esimerkkiyrityksessä (5 yritystä) mainittiin yhdeksi investointeihin vaikuttavaksi tekijäksi kohdemaan raaka-aineiden saanti, laatu ja hinta. Neljässä yrityksessä mainittiin vaikuttavaksi tekijäksi työvoiman, energian ja muiden kohdemaan

tuotannontekijöiden saanti, laatu ja hinta. Kolme yritystä mainitsi investointipäätöksiin vaikuttaviksi tekijöiksi kotimaan korkeat tuotanto- ja rakennuskustannukset. Muut mainitut ulkoiset tekijät vaikuttivat vain yhden tai kahden yrityksen investointipäätöksiin.

Samalla tavalla pisteytettiin yritysoston valintaan vaikuttaneita sisäisiä tekijöitä sillä erolla, että niissä oli vain kaksi tärkeintä tekijää yritystä kohti eli ensimmäisessä pisteytysvaiheessa esimerkkiyrityksen tärkein sisäinen tekijä sai 2 pistettä ja toiseksi tärkein yhden pisteen. Sisäiset tekijät tärkeysjärjestyksessä ovat taulukossa 38.

**Taulukko 38. Ulkomaisten yritysostojen sisäiset valintatekijät tärkeysjärjestyksessä.**

Sisäinen valintatekijä	Miten tärkeä	Kuinka moni yritys mainitsi	Kuinka monelle tärkeä	Yhteispisteet
Ulkomaan markkinoiden rooli strategiassa	8	5	5	18
Tuotteen sopeuttamisen tarve	3	4	2	9
Johtamis-, pääoma-, teknologia-, tuotanto- ja markkinointiresurssit	2	5	1	8
Yritysjohdon asenteet	1	5	1	7
Kansainvälisen organisaation asema	1	4	1	6

Tärkein sisäinen syy yritysostoihin Venäjällä oli **ulkomaan markkinoiden rooli yhtiön strategiassa** (18 pistettä). Toiseksi tärkein sisäinen syy oli **tuotteen sopeuttamisen tarve** (9 pistettä). Kolmannella sijalla olivat **yrityksen omat vapaat resurssit**, joille etsittiin käyttöä ulkomailta (8 pistettä). Lisäksi tärkeitä olivat yritysjohdon asenteet ja yrityksen kansainvälisen organisaation asema. Muut yritysten mainitsemat sisäiset tekijät vaikuttivat vain yksittäisten yritysten investointipäätöksiin eikä niitä pidetty kovin tärkeinä.

### **6.3 Yritysoston valintasyiden vertailu aikaisempiin tutkimuksiin**

Elintarviketeollisuuteen suoria ulkomaisia investointeja tekevät yritykset ovat yleensä markkinoiden etsijöitä, joten tuloksissa kohdemaan markkinoiden ylivoimainen tärkeys muihin ulkoisiin tekijöihin verrattuna ei ollut yllättävää. Samaa voidaan sanoa ulkomaan markkinoiden roolista yrityksen strategiassa, joka on sidoksissa markkinoiden koon tärkeyteen. Kun suuret yritykset tähtäävät ulkomaille, he usein etsivät mahdollisimman suuria potentiaalisia markkinoita. Myös hallituspolitiikan ja säädösten (tullien) tärkeyttä

ulkomaisessa investointipäätöksessä on osattu odottaa. Raaka-aineiden ja muiden tuotannontekijöiden saanti, laatu ja hinta pidettiin vähemmän tärkeinä, mutta niilläkin oli vaikutusta yritysostopäätökseen.

Rootin (1994, s. 8–13) mainitsemien ulkoisten tekijöiden ohella tässä työssä on tutkittu myös kohdeyrityksen ominaisuuksiin liittyviä tekijöitä, joita voidaan käyttää sopivan ostokohteen etsinnässä. Kohdeyrityksen tekijöitä on tarkasteltu ostajayrityksen ulkoisina tekijöinä. Kohdeyrityksen ominaisuuksiin liittyvistä tekijöistä tärkeimpänä on pidetty **kohdeyrityksen tuotemerkkiä** ja **markkinaosuutta**. Toiseksi tärkeimpänä on pidetty **yrityksen teknologiaa**, johon sisältyy johdon ja muun kohdeyrityksen henkilöstön tietotaito. Kolmanneksi tärkein kohdeyrityksen tekijä oli **jakelu- tai toimittajaverkosto**. Kohdeyrityksen kasvusta ja tulevista tuotoista oli maininta kahdessa esimerkkiyrityksessä. Kohdeyrityksen ominaisuuksiin liittyviä kansainvälisen yritysoston motiiveja aiemmasta tutkimuksesta verrataan tämän työn tuloksiin taulukossa 39.

**Taulukko 39. Kohdeyrityksen tärkeimpien tekijöiden vertailu aiempiin tutkimuksiin.**

<b>Kohdeyrityksen ominaisuuksiin liittyvät kansainvälisen yritysoston motiivit. (Aiempi tutkimus)<sup>(a)</sup></b>	<b>Kohdeyrityksen ominaisuuksiin liittyvät kansainvälisen yritysoston motiivit. (Tämä työ)</b>
Markkinaosuus	Tuotemerkit
Kasvu	Markkinaosuus
Jakelu- tai toimittajaverkosto	Teknologia (sis. henkilöstön tieto-aidon)
Teknologia (sis. henkilöstön tieto-aidon)	Jakelu- tai toimittajaverkosto
Tuotemerkit	<i>Kasvu</i>
Tulevat tuotot	<i>Tulevat tuotot</i>

<sup>(a)</sup> Lähde: Lindgren & Spångberg 1981, s. 17 via Larimo 1987, s. 135.

Tässä työssä kohdeyrityksen tuotemerkit ovat korkeammalla sijalla kuin aikaisemmassa tutkimuksessa. Kuitenkin on huomioitava, että aikaisemmassa tutkimuksessa tarkasteltiin eri alojen yrityksiä, kun taas tässä työssä tarkasteltiin pelkästään kansainvälisiä elintarvikevalmistajia. Tuotemerkit ja markkinaosuus jossain määrin riippuvat toisistaan. Jos kohdeyrityksellä on vahva tuotemerkki, sillä on todennäköisesti suuri markkinaosuus. Tosin tämä ei aina pidä paikkaansa, koska yrityksellä on aina kilpailijat, joilla voi olla vielä parempia tuotteita ja vahvempia tuotemerkkejä, joiden markkinaosuudet ovat suuremmat kuin kohdeyrityksellä. Tässä työssä kohdeyrityksen kasvu oli alemmalla sijalla kuin aiemmassa tutkimuksessa. Tämä saattaa johtua siitä, että kohdeyrityksen dynaamisen

kehityksen tärkeys oli niin itsestään selvä asia, ettei siitä ole useinkaan kerrottu esimerkiksi sanomalehtien tehdyissä haastatteluissa. Kohdeyrityksen henkilöstön tieto-taitoja pidettiin Venäjällä tärkeinä, koska toimintaympäristö on ollut haastava, ja varsinkin pienissä kaupungeista on ollut pulaa vapaasta koulutetusta työvoimasta, esimerkiksi logistiikan tai markkinoinnin ammattilaisista.

#### **6.4 Venäjän elintarviketeollisuus ulkomaisen investoijan näkökulmasta**

Potentiaaliset markkinat, kasvava ostovoima, kotimaista tarjontaa nopeammin kasvava elintarvikkeiden kysyntä, dynaaminen kansantalous ja paikallisen valmistuksen edut muihin markkina-avaustapoihin nähden tarjoavat hyviä mahdollisuuksia Venäjälle pyrkiville ulkomaisille investoijille. Nykyisen euron valuuttakurssin näkökulmasta eurooppalaisten yritysten kannattaa tehdä yritysostoja kaikkialla.

Venäjän asukkaat suosivat kotimaisia elintarvikkeita, joten paikallisia tuotemerkkejä kannattaa edelleen suosia. Venäjällä kauppaketjujen omat merkit (=private label) kilpailevat tuontielintarvikkeiden ja paikallisesti valmistettujen elintarvikkeiden kanssa. Tämä asettaa hintapaineita länsimaisille valmistajille. Elintarvikkeiden hintaa voidaan alentaa valmistamalla paikallisesti.

Venäjälle kannattaa tulla valmistamaan paikallisesti ennen kuin rupla vahvistuu liikaa. Ruplan vahvistuminen riippuu öljyn hinnasta. Jos öljy on kallista ruplan arvo pyrkii vahvistumaan muihin valuuttoihin nähden (ja päinvastoin). Toisaalta suhteellisen heikon ruplan aikana uusilla yrityksillä olisi aikaa aloittaa toimintaansa Venäjällä eurooppalaisittain väljän kilpailun vallitessa. Tällöin he pystyisivät paremmin kilpailemaan tuonnin kanssa myöhemmin, kun rupla vähitellen vahvistuu tulevaisuudessa. Venäjän elintarvikemarkkinoiden kilpailu kiristyy vuosi vuodelta ja mitä myöhemmin yritys tulee markkinoille sitä korkeampi on markkinoille tulon hinta.

Venäjän elintarviketeollisuudessa on monta potentiaalista sektoria. Vuosina 1992–2004 Venäjän elintarviketeollisuuden potentiaalisimmat sektorit olivat konditoria-, meijeri-, virvoitusjuoma- ja panimoteollisuus. Ainakin näillä sektoreilla on edelleen kasvupotentiaalia.

Toisaalta ostovoiman matala absoluuttinen taso ja epätasainen tulonjako voivat hidastaa elintarvikemarkkinoiden kasvun. Venäjän talouden kehitykseen myös jossain määrin vaikuttavat raakaöljyn ja maakaasun viennistä saadut tulot, joiden arvo on yli puolet viennin arvosta. Venäjä pyrkii Maailmankauppajärjestön (WTO:n) jäseneksi. Mikäli jäsenyys toteutuisi Venäjä joutuisi alentamaan tuontitulleja. Tällöin vienti muuttuisi suhteellisen edullisemmaksi, ja tuonnin kilpailu paikallisesti valmistettujen elintarvikkeiden kanssa voi kasvaa.

### ***6.5 Tutkimustavoitteiden saavuttamisen arviointi***

Tutkimuksen tavoitteet ja työssä saadut tulokset tiivistettiin taulukkoon 40.

**Taulukko 40. Tutkimuksen tavoitteet ja saadut tulokset.**

Tutkimuksen tavoitteet	Saadut tulokset
(1) Kertoa Venäjän talouden kehityksestä, väestön ostovoimasta ja elintarvikekulutuksesta	(1) Viime vuosina <b>Venäjän talous</b> on kasvanut yli 4 % vuodessa. Ruplakriisin jälkeen kasvaneet öljyhinnat vahvistivat Venäjän talouden kasvun. <b>Venäjän asukkaiden reaaliset käytettävissä olevat tulot</b> kasvoivat nopeasti vuosina 2000–2003. Vuonna 2003 venäläisen asukkaan <b>keskimääräinen kuukausitulo</b> oli \$ 180. Tätä pienemmät tulot oli yli 60 %:lla ihmisistä. Vuonna 2002 Venäjän asukkaiden budjetista <b>n. 35–50 % meni elintarvikkeisiin.</b>
(2) Todistaa, että suora ulkomainen investointi on ollut 1990-luvun Venäjän olosuhteissa kannattavin tapa tulla Venäjän elintarvikemarkkinoille	(2) Ruplakriisin jälkeen <b>tuontielintarvikkeiden hintakilpailukyky heikkeni</b> huomattavasti. Kuluttajat siirtyivät halvempiin paikallisiin elintarvikkeisiin. Enemmistölle hinnaltaan sopivia tuotteita kannattaa valmistaa paikallisesti. <b>Sopimusjärjestelyjen ongelmat ja puutteet</b> Venäjällä ovat olleet mm. sopimuskumppanin toiminnan valvonnan vaikeus ja tuotemerkkien heikko suoja sekä liian pienet tuotantovolyymit. Venäjän elintarviketeollisuus on kasvanut nopeasti, ja markkinoille tarvittiin suuria tuotemääriä. <b>Investointi omaan paikalliseen tuotantoon</b> vaatii enemmän pääomaa ja muita yrityksen resursseja sekä hyvää kohdemaan tuntemusta. Kuitenkin investoimalla voidaan vähentää kustannuksia ajan mittaan ja välttää sopimusjärjestelyjen ongelmia.
(3) Etsiä todisteita sille, että vuosina 1992–2004 yritysosto on ollut Venäjän elintarviketeollisuudessa yleisempi investointitapa kuin uuden tehtaan pystytys.	(3) Meijeri- ja virvoitusjuomateollisuudessa <b>uusien tehtaiden</b> rakentajia oli enemmän kuin tehtaiden ostajia. Konditoriateollisuudessa oli <b>saman verran</b> uusien tehtaiden rakentajia ja yritysostojen käyttäjiä. Panimoteollisuudessa oli enemmän <b>yritysostojen</b> käyttäjiä kuin uuden tehtaan rakentajia. Kaikilla tutkituilla sektoreilla yhteensä <b>yritysostojen</b> käyttäjiä oli <b>saman verran</b> kuin <b>uusien tehtaiden</b> rakentajia.
(4) Selvittää yritysoston tehneiden ulkomaisten yhtiöiden Venäjälle tulon ja yritysoston valinnan tärkeimpiä tekijöitä esimerkkitapausten avulla.	(4) <b>Tärkeimmät ulkoiset syyt</b> yritysostoihin Venäjällä olivat markkinoiden koko, hallituspolitiikka ja säädökset, ostettavan kohdeyrityksen tuotemerkki ja kohdeyrityksen markkinaosuus. <b>Tärkeimmät sisäiset syyt</b> yritysostoihin olivat ulkomaan markkinoiden rooli strategiassa, tuotteen sopeuttamisen tarve ja yrityksen omat vapaat resurssit.

Tavoitteilla 1) ja 2) pohjustettiin tavoitteiden 3) ja 4) saavuttamista. Tavoitteen 3) tuloksena saatiin erikoinen tilanne: yritysostojen käyttäjiä ja uuden tehtaan rakentajia oli saman verran (24 yritystä). Tämä oli kirjoituspöytä tutkimus, jonka tarkoituksena oli mm. tarkastella Venäjälle tehtyjen yritysostojen tärkeimpiä syitä. Pöytä tutkimuksen luonteesta johtuen yritysostojen syiden asettelu tärkeysjärjestykseen oli tekijän keräämän aineiston tulkintaan perustuva. Kuitenkin kaikki aineistossa mainitut syyt ovat tekstissä mukana.



## 7 YHTEENVETO

Tässä työssä tutkittiin kansainvälisiä yhtiöitä, jotka investoivat Venäjän elintarviketeollisuuteen vuosina 1992–2004. Lisäksi selvitettiin yritysten käyttämiä investointitapoja ja yritysostojen motiiveja.

Työn alussa kerrottiin Venäjän talouden kehityksestä ja Venäjän väestön ostovoiman kehityksestä. Pohdittiin erilaisten markkina-avaustapojen soveltuvuutta vuosien 1992–2004 Venäjän oloihin ja Venäjän elintarviketeollisuudessa vallitseviin olosuhteisiin. Sitten tarkasteltiin Venäjän elintarviketeollisuutta yleisesti. Tämän jälkeen tutustuttiin tarkemmin suhteellisen paljon ulkomaisia investointeja saaneisiin aloihin: konditoria-, meijeri-, virvoitusjuoma- ja panimoteollisuuteen. Seuraavaksi selvitettiin kyseisillä aloilla toimivien (ja toimineiden) venäläisten ja ulkomaisten yritysten (46 kpl) perustietoja ja ulkomaisten yritysten käyttämiä investointitapoja (uusi tehdas / yritysosto). Lopuksi tutkittiin kyseisillä aloilla toimivien valittujen kansainvälisten yhtiöiden Venäjän toimintaa, ja etsittiin niiden investointien – etenkin yritysostojen – motiiveja.

Viime vuosina Venäjän kansantalous kasvoi yli 4 % vuodessa. Väestön ostovoima paranee ja Venäjän elintarviketeollisuudella on edelleen kasvupotentiaalia. Paikallinen elintarvikevalmistus on varteenotettava vaihtoehto, jota kannattaa harkita.

Vuosina 1992–2004 **meijeri- ja virvoitusjuomateollisuudessa uusien tehtaiden rakentajia oli enemmän** kuin tehtaiden ostajia. **Konditoriateollisuudessa oli saman verran** uusien tehtaiden rakentajia ja yritysostojen käyttäjiä. **Panimoteollisuudessa oli enemmän yritysostojen käyttäjiä** kuin uuden tehtaan rakentajia. **Kaikilla tutkituilla sektoreilla yhteensä yritysostojen käyttäjiä oli saman verran** kuin uusien tehtaiden rakentajia.

Tärkeimmät **ulkoiset syyt yritysostoihin** Venäjällä olivat 1) *markkinoiden koko*, 2) *hallituspolitiikka ja säädökset*, 3) *ostettavan kohdeyrityksen tuotemerkki* ja 4) *kohdeyrityksen markkinaosuus*. Tärkeimmät **sisäiset syyt yritysostoihin** olivat 1) *ulkomaan markkinoiden rooli strategiassa*, 2) *tuotteen sopeuttamisen tarve* ja 3) *yrityksen omat vapaat resurssit*.

## LÄHTEET

### Kirjat ja artikkelit

- Arenkov, Igor & Rakhmatullina, Anastasia. 2000. Marketing strategies of international companies in Russia and their changes caused by the economic crisis. In: Larimo, Jorma (toim.). Recent Studies in Transition and Operation in Central and Eastern Europe. Vaasa, Vaasan yliopisto, Proceedings of the University of Vaasa, Reports 57. S. 13–32.
- Caves, Richard E. 1984. Multinational enterprise and economic analysis. Cambridge, Cambridge University Press. 346 s.
- Dudarev, Grigory & Hernesniemi, Hannu & Filippov, Pavel. 2002. Emerging Clusters of the Northern Dimension; Competitive Analysis of Northwest Russia – A Preliminary Study. Helsinki, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (ETLA): Taloustieto Oy, sarja B 192. 174 s. ISBN 951-628-373-X.
- Dunning, John H. 1996. Multinational enterprises and the global economy. 5. painos. (1. painos 1992). Wokingham: Addison-Wesley. 687 s.
- EIU. 2003. Country Profile 2003: Russia. London, The Economist Intelligence Unit, *Country Profile*. 65 s.
- Federal Service of State Statistics. 2004. Russia in figures 2004. Concise statistical handbook. Moscow. Federal Service of State Statistics. 431 s.
- Financial Times. 1998. January 3–4, 1998.
- Goskomstat. 2001. Rossijskij statistitsheskij jezhogodnik 2001. Statistitsheskij sbornik. Moskva. Gosudarstvennyj komitet Rossijskoj Federatsii po statistike. 679 s.
- Helanterä, Antti. 1998. Venäjän muuttuvat elintarvikemarkkinat. Helsinki, Helsingin Kauppakorkeakoulu, *Liiketaloudellinen Tutkimuslaitos*, sarja B 150. 178 s.
- Helanterä, Antti & Tynkkynen, Veli-Pekka. 2002. Maantieteelle Venäjä ei voi mitään. Helsinki, Ajatuskirjat. 261 s. ISBN: 951-20-6228-3 (sid.)
- IBRD. 2003. World development report 2004: Making Services Work for Poor People. Washington (DC), World Bank ja Oxford University Press. 271 s.
- Ioffe, Grigory & Nefedova, Tatyana. 2001. Russian Agriculture and Food Processing: Vertical Cooperation and Spatial Dynamics. In: *Europe-Asia Studies*, vol. 53, nro 3, Toukokuu 2001. Abingdon, Carfax Publishing (for the University of Glasgow). S. 389–418.
- Itämeri, Pekka. 1999. Entry Strategies Used By Finnish Industry To Penetrate Ukraine Markets. Master's Thesis. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. 128 s.

- Khemka, Shiv Vikram. 2000. Private equity in Russia. In: Lake, Ronald A. & Lake, Rick. Private Equity and Venture Capital: A Practical Guide for Investors and Practitioners. London, Euromoney books. Luku 5. ISBN: 1-85564-691-9 Saatavissa myös: [http://www.scp.ru/about-en.nsf/pages/5F6BAAEFF911CD64C3256A2300400EBD/\\$file/chapter5.pdf](http://www.scp.ru/about-en.nsf/pages/5F6BAAEFF911CD64C3256A2300400EBD/$file/chapter5.pdf)
- Larimo, Jorma. 1987. Foreign direct investment decision process an empirical study of the foreign direct investment decision behaviour of Finnish firms. Vaasa, Vaasan korkeakoulu, *Vaasan korkeakoulun julkaisuja*, Tutkimuksia 124. 277 s. ISBN: 951-683-285-7
- Larimo, Jorma. 1997. Form of Entry in Foreign Direct Investments: Behaviour of Finnish firms in OECD Markets. Vaasa, Vaasan yliopisto, *Proceedings of The University of Vaasa*, Discussion papers 232. 26 s.
- Liuhto, Kari (toim.) & Tiusanen, Tauno & Väättänen, Juha & Tammi, Niina & Haapaniemi, Mira Azeem, Mirja & Heiskari, Maaret. 2001. Venäjän talouden ja liiketoiminnan oppikirja. Lappeenranta, Lappeenranta University of Technology, Studies in Industrial Engineering and Management, nro 13. 109 s.
- Luostarinen, Reijo & Welch, Lawrence. 1993. International Business Operations. 2. painos. Helsinki, Kyriiri Oy. 273 s.
- Podkaminer, Leon & Astrov, Vasily & Gligorov, Vladimir & Hunya, Gábor & Lukas, Zdenek & Pöschl, Josef & Richter, Sándor & Vidovic, Hermine & Havlik, Peter. 2004. Transitional Countries on the Eve of EU Enlargement. Wien, The Vienna Institute for International Economic Studies, *wiiw Research Reports*, nro 303 (special issue on the transition economies), helmikuu 2004. 92 s.
- Root, Franklin R. 1994. Entry Strategies for International Markets. 2. painos. San Fransisco, John Wiley & Sons. 269 s.
- Ruohonen, Kirsi. 1999. Venäjän kehittyvä jakelujärjestelmä – elintarvikkeiden ja kulutustavaroiden vienti ja jakelu Venäjän kaupassa. Turku, Turun kauppakorkeakoulu, Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus, Sarja B tutkimusraportteja, B 8/1999. 182 s.
- Tiusanen, Tauno. 1995. Thirty-Five Ways of Doing Business in Transitional Economies. Helsinki University of Technology. Lifelong Learning Series. 4/1995. S. 34–38.
- Tiusanen, Tauno & Talvitie, Kirsi & Vinni, Sirpa. 1999. Russia in the 1990's: Western investors in large transitional economy. Lappeenranta, Lappeenranta University of Technology, Studies in Industrial Engineering and Management, nro 6. 178 s.
- Tiusanen, Tauno & Jumpponen, Jari. 2001. The Investment Climate in Russia – Part I – General Features. Lappeenranta, Lappeenranta University of Technology, Studies in Industrial Engineering and Management, nro 15. 77 s.

- Tiusanen, Tauno & Vinni, Sirpa & Jumpponen, Jari. 2002. The Investment Climate in Russia – Part II – Case Studies. Lappeenranta, Lappeenranta University of Technology, Studies in Industrial Engineering and Management, nro 19. 133 s.
- Tiusanen, Tauno. 2003. Development of the Russian Rouble – The Crisis of 1998 and its Aftermath. Lappeenranta, Lappeenranta University of Technology, Northern Dimension Research Centre, nro 3. 48 s.
- Tiusanen, Tauno. 2004. Venäjän markkinoilla mahdollisuuksia. *Kehittyvä Elintarvike*, vol. 1/2004, s. 24–25.
- Törnudd, Nina. 2005. Suomalaisyrietykset pärjäävät Venäjällä pitkäjänteisyydellä. *Etelä-Saimaa* 59, s. 10.

#### Internet ja sähköiset julkaisut

- A dedicated enemy of fashion; Nestlé. 2002. *The Economist* [pdf-tallenne]. Vol. 364, nro 8288, s. 51 [viitattu 10.3.2005]. Saatavissa: [Abi/Inform Global. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.](#)
- ACNielsen Rossija. 2004. Rossijskij rynek shokoladnyh izdelij [verkkajulkaisu]. [viitattu 5.2.2005]. Saatavissa: <http://www.acnilesen.ru/present/Chocolate03.doc>
- AK&M. 2004. ”Wimm-Bill-Dann” natshal eksport molotshnoj produktsii v strany ES. *Vedomosti* [verkkolehti]. 21.1.2005, nro 9 (1291) [viitattu 24.1.2005]. Saatavissa: <http://www.vedomosti.ru/newsline/index.shtml?2005/01/21/112319>
- Aliabyev, Boris. 1999. Nestlé to Invest \$ 30 in Russia. *The Moscow Times*, 9.2.1999. Saatavissa: [Ebsco, Business Source Premier. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan. Ja saatavissa \(salasanalla\): http://www.themoscowtimes.com/stories/1999/02/09/020.html](#)
- AmBev. 2004. AmBev Annual Report 2003 [AmBevin www-sivuilla]. [viitattu 24.2.2005]. Saatavissa: [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/nys/abv/reports/AMB03\\_AR\\_2003.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/nys/abv/reports/AMB03_AR_2003.pdf)
- Arepjev, Maksim & Kondratjev, Sergej. 2004. Kijevskije konditery ukrepili svoi pozitsii kurskoj karamelju. *Kommersant-Tshernoziemje* [verkkolehti]. 28.4.2004, nro 77 [viitattu 8.2.2005]. Saatavissa: [http://www.kommersant.ru/issues/regions/vrn/2004/077/2004077\\_1.htm](http://www.kommersant.ru/issues/regions/vrn/2004/077/2004077_1.htm)
- Baltika. 2001. Istorija zavoda ”Baltika-Don”. [Baltikan www-sivuilla]. 2001 [viitattu 17.10.2004]. Saatavissa: [http://corporate.baltika.ru/company/history/history\\_don](http://corporate.baltika.ru/company/history/history_don)
- Baltika. 2002a. Istorija zavoda Tulskoje Pivo [Baltikan www-sivuilla]. 2002 [viitattu 24.10.2004]. Saatavissa: [http://corporate.baltika.ru/company/history/history\\_tula](http://corporate.baltika.ru/company/history/history_tula)

- Baltika. 2002b. Syrjo [Baltikan www-sivuilla]. 2002 [viitattu 23.10.2004]. Saatavissa:  
<http://corporate.baltika.ru/company/info/raw>
- Baltika. 2002c. OAO "Pivovarennaja kompanija "Baltika". Finansovaja ottshjotnost i jejo analiz po sostojaniju na 31 dekabnja 2001 i 2000 gg. [Baltikan www-sivuilla]. 4.3.2002 [viitattu 24.10.2004]. Saatavissa:  
[http://corporate.baltika.ru/report/1\\_AnnReportRUFIN2001End.pdf](http://corporate.baltika.ru/report/1_AnnReportRUFIN2001End.pdf)
- Baltika. 2003. Otkrytoje aksionernoje obshtshestvo "Pivovarennaja kompanija "Baltika". Jezhekvaralnyj ottshjot emitenta emissionnyh tsennyh bumag za IV kvartal 2002 g. [Baltikan www-sivuilla]. 30.1.2003 [viitattu 21.10.2004]. Saatavissa:  
<http://invest.baltika.ru/ii/103/2002-4.pdf>
- Baltika. 2004a. OAO "Pivovarennaja kompanija "Baltika". Konsolidirovannaja finansovaja ottshjotnost 2003 [Baltikan www-sivuilla]. [viitattu 21.10.2004]. Saatavissa:  
<http://invest.baltika.ru/ii/35/USGAAP2003rus.pdf>
- Baltika. 2004b. Otkrytije solodovennogo zavoda pivovarennoj kompanii "Baltika" v Tule sposobno vyvesti Rossiju na mezhdunarodnyj rynek soloda [Baltikan www-sivuilla]. 24.8.2004 [viitattu 17.10.2004]. Saatavissa: <http://corporate.baltika.ru/news/251>
- Baltika. 2004c. OAO "Pivovarennaja kompanija "Baltika". Godovoj ottshjot 2003. (Vuosikertomus 2003) [Baltikan www-sivuilla]. 2004 [viitattu 16.10.2004]. Saatavissa:  
[http://corporate.baltika.ru/report/12\\_AR\\_rus.pdf](http://corporate.baltika.ru/report/12_AR_rus.pdf)
- BBH. 2004a. History. [BBH:n www-sivuilla]. [viitattu 10.10.2004]. Saatavissa:  
[http://www.bbh.se/showPage.php?page\\_id=29](http://www.bbh.se/showPage.php?page_id=29)
- BBH. 2004b. Breweries [BBH:n www-sivuilla]. [viitattu 16.10.2004]. Saatavissa:  
[http://www.bbh.se/showPage.php?page\\_id=25](http://www.bbh.se/showPage.php?page_id=25)
- BBH. 2004c. Group structure [BBH:n www-sivuilla]. [viitattu 16.10.2004]. Saatavissa:  
[http://www.bbh.se/showPage.php?page\\_id=23](http://www.bbh.se/showPage.php?page_id=23)
- BBH's Baltic stronghold. 1993. *Central European* [pdf-tallenne]. June 1993, 23, s. 8 [viitattu 10.3.2005]. Saatavissa: Abi/Inform Global. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.
- Belikov, Aleksandr. 2000. V Lenoblasti kofe ne rastjot, no budet rasfasovyvatsja. *Nevskoje Vremja* [verkkolehti]. 14.4.2000, nro 68 (2191) [viitattu 2.10.2004]. Saatavissa:  
<http://www.pressa.spb.ru/newspapers/nevrem/arts/nevrem-2191-art-5.html>
- Belimov, Viktor. 2003. Probuzhdenije "spjashtshej krasavitsy". *Ekspert-Ural* [verkkolehti]. 8.9.2003, nro 33 (113) [viitattu 11.9.2003]. Saatavissa: <http://archive.expert.ru/ural/03/03-33-13/ubis3.htm>

- Belousov, A. & Belousov, D. & Salnikov, V. 2003. Osobennosti mehanizma promyshlennogo rosta v 2001–2002 gg. [pdf-verkkodokumentti]. *Tsentr makroekonomitsheskogo analiza i kratkosrotshnogo prognozirovaniya*, 10.1.2003, julkaistu tietokirjassa: ”1000 lutshshih predpriyatij Rossii”, 2000 g. [viitattu 10.4.2004]. Saatavissa:  
[http://www.forecast.ru/\\_ARCHIVE/Analitics/Prom1000\\_2002/p1000\\_2002.pdf](http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Analitics/Prom1000_2002/p1000_2002.pdf)
- Belousov, D. & Salnikov, V. 2003. Uslovija i ogranitsheniya promyshlennogo rosta v srednesrotshnoj perspektive [pdf-verkkojulkaisu]. *Tsentr makroekonomitsheskogo analiza i kratkosrotshnogo prognozirovaniya*, 1.10.2003, julkaistu lehdessä: ”Problemy prognozirovaniya”, nro 5, 2003 [viitattu 8.4.2004]. Saatavissa:  
[http://www.forecast.ru/\\_ARCHIVE/Analitics/ProbProg1/doc.pdf](http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Analitics/ProbProg1/doc.pdf)
- Belton, Catherine. 1999a. Rossiya Opens \$ 8M Nesquik Line. *The Moscow Times* [pdf-tallenne]. 3.6.1999 [viitattu 10.3.2005]. Saatavissa: Ebsco, Business Source Premier. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.
- Belton, Catherine. 1999b. Patriotic Pitch Reaps Sweet Rewards for Nestlé. *The Moscow Times* [pdf-tallenne]. 8.6.1999. [viitattu 10.3.2005]. Saatavissa: Ebsco, Business Source Premier. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.
- Belton, Catherine. 2002. To Russia with Love, It's the Multinationals' new darling. *Business Week* [pdf-tallenne]. 16.9.2002, nro 3799, s. 26 [viitattu 10.3.2005]. Saatavissa: Abi/Inform Global. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.
- Bendina, Natalia. 2003. Na rossijskom molotshnom rynke pojavitsja supergigant. *RBCdaily* [verkkolehti]. 19.6.2003 [viitattu 18.2.2005]. Saatavissa:  
<http://www.rbcdaily.ru/news/company/index.shtml?2003/06/19/42124>
- Berezin, Igor. 2003a. Raspredelenije dohodov naselenija Rossii – 02, Analititsheskoje videnije [verkkojulkaisu]. *Gildija Marketologov* [viitattu 4.4.2004]. Saatavissa:  
<http://www.marketologi.ru/lib/berezin/income02.html>
- Berezin, Igor. 2003b. S udvojenijem Vas, VVP! [verkkojulkaisu]. *Gildija Marketologov*. Julkaistu lehdessä: ”Praktitsheskij marketing”, nro 80, 10.2003 [viitattu 31.3.2004]. Saatavissa:  
<http://www.marketologi.ru/lib/berezin/income03.html>
- Bidilejeva, Ella & Dobrov, Dmitrij. 2002. Uralskoje pivo spasajetsja ot pogloshtsheniya. Spor hozjajstvujushtshih subjektov. *Kommersant-Daily* [verkkolehti]. 24.9.2002, nro 172, palsta 017 [viitattu 20.11.2004]. Saatavissa (salasanalla):  
<http://www.kommersant.ru/pdf/daily/2002/1722409/17d172.pdf> TAI saatavissa:  
<http://propivo.ru/prof/producers/patra/003.html>
- Big in brewski. 1996. *The Economist* [pdf-tallenne]. 340, 7983, s. 67 [viitattu 10.3.2005]. Saatavissa: Ebsco, Academic Search Elite. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.

- BISNIS. 1995. BISNIS – NIS Agribusiness Report [verkkodokumentti]. 10.8.1995 [viitattu 4.10.2004]. Saatavissa: <http://www.friends-partners.org/oldfriends/economics/nis.fis.bus.docs/kraft.in.st.pete.html>
- BOFIT Institute. 2001. Russian Economy – The Month in Review. Yearbook 2001 [pdf-verkkojulkaisu]. Bank of Finland, BOFIT Institute, tammi-joulukuu 2001 [viitattu 2.2.2005]. Saatavissa: <http://www.bof.fi/bofit/fin/4ruec/ypdf/re2001.pdf>
- BOFIT Institute. 2002a. Russian Economy - The Month in Review. Yearbook 2002 [pdf-verkkojulkaisu]. Bank of Finland, BOFIT Institute, 11.2.2002–10.12.2002 [viitattu 18.2.2004]. Saatavissa: <http://www.bof.fi/bofit/fin/4ruec/ypdf/re2002.pdf> ISSN 1459-8345.
- BOFIT Institute. 2002b. BOFIT Russian & Baltic Economies. The week in Review. Yearbook 2002 [pdf-verkkojulkaisu]. Bank of Finland, BOFIT Institute, 15.3.2002 [viitattu 2.2.2005]. Saatavissa: <http://www.bof.fi/Bofit/eng/3weekly/wpdf/we02.pdf>
- BOFIT Institute. 2004a. BOFIT Russia Review 2/2004 [pdf-verkkojulkaisu]. Bank of Finland 10.2.2004 [viitattu 24.3.2004]. Saatavissa: <http://www.bofit.fi/bofit/fin/4ruec/pdf04/ruec0204.pdf>
- BOFIT Institute. 2004b. BOFIT Russia Review 7–8/2004 [pdf-verkkojulkaisu]. Bank of Finland 16.7.2004 [viitattu 27.7.2004]. Saatavissa: <http://www.bof.fi/bofit/fin/4ruec/pdf04/ruec0704.pdf>
- Boj rakovym shejkam. 2004. *Expert* [verkkolehti]. 29.3.2004, nro 12 (415) [viitattu 8.2.2005]. Saatavissa: [http://www.conditer.com/articles/2759 TAI](http://www.conditer.com/articles/2759_TAI) Saatavissa (salasanalla): <http://archive.expert.ru/expert/04/04-12-15/data/ukrconf.htm>
- Bolshevik. 2004a. Soobshtsheniye o sushtshestvennom fakte. “Svedeniya o reorganizatsii emitenta, ego dotshernih i zavisimyh obshtshestv” [Bolshevikin www-sivuilla]. 25.11.2004 [viitattu 13.1.2005]. Saatavissa: <http://bolshevik.gorod.ru/ru/about/results/facts/200411151640-52431.htm>
- Bolshevik. 2004b. Otkrytoje aktsioneronoje obshtshestvo s inostrannymi investitsijami “Bolshevik”. Jezhekvartalnyj ottshjot emitenta emissionnyh tsennyh bumag za III kvartal 2004 g. [Bolshevikin www-sivuilla]. 11.11.2005 [viitattu 13.1.2005]. Saatavissa: <http://bolshevik.gorod.ru/ru/about/results/reports/200411151633-5065.htm>
- Buksha, Ksenija. 2003. Na pivnyh drozhzhah. *Expert, Severo-Zapad* [verkkolehti]. 10.3.2003, nro 9 (118) [viitattu 28.5.2003]. Saatavissa (salasanalla): <http://archive.expert.ru/sever/03/03-09-64/secona.htm>
- Bushrod, Lisa. 2002. Saint Springs sold to Nestle. *European Venture Capital Journal* [pdf-tallenne]. 1.9.2003. [viitattu 10.3.2005]. Saatavissa: Abi/Inform Global. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.

- Business Analytica. 2004. Odnazhdy Snikers, Mars i Wispa [verkkodokumentti]. Business Analytica, 1.7.2004 [viitattu 3.2.2005]. Saatavissa: <http://www.businessanalytica.ru/ru/articles/index.php?id=14>
- Business in Brief. 2003a. Nestle Baby Food Plant. *The Moscow Times* [verkkolehti]. 5.6.2003 [viitattu 5.6.2003]. Saatavissa: <http://www.themoscowtimes.com/stories/2003/06/05/061.html>
- Business in Brief. 2003b. \$22M Yogurt Plant. *The Moscow Times* [verkkolehti]. 11.3.2003 [viitattu 11.3.2003]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.moscowtimes.ru/stories/2003/03/11/061.html>
- Business in Brief. 2003c. Pepsi to Launch Juice. *The Moscow Times* [verkkolehti]. 16.10.2003 [viitattu 16.10.2003]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.themoscowtimes.com/stories/2003/10/16/061.html>
- Butrin, Dmitrij & Rybak, Sergej. 1999. Vesennij razliv. Rossijskij pivnoj rynek podeljat mezhdu soboj tshetyre kompanii. *Kompanija* [verkkolehti]. 12–13.4.1999, nro 13 (61) [viitattu 10.2.2004]. Saatavissa: [http://www.ko.ru/document.asp?d\\_no=357](http://www.ko.ru/document.asp?d_no=357)
- Byrnes, Nanette & Forster, Hulie & Condon, Christopher. 2002. A New Kind of Marlboro Man. *Business Week* [pdf-tallenne]. nro 3780, s. 94 [viitattu 10.3.2005]. Saatavissa: Abi/Inform Global. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.
- Campina. 2005. About Campina Russia [Campinan www-sivuilla]. [viitattu 14.2.2005]. Saatavissa: <http://www.campinainternational.com/default.asp?selected=camcom.engels.company.country.rus&l=en>
- Capital Link Russia. 2003. Wimm-Bill-Dann: Subsidiaries [verkkodokumentti]. [viitattu 16.1.2005]. Saatavissa: <http://www.capitallinkrussia.com/companies/50010325/subf/>
- Carlsberg. 1998. Carlsberg A/S. Annual report 1997–1998 (The report part, p. 1–36, 61–64) [Carlsbergin www-sivuilla]. 30.11.1998 [viitattu 23.10.2004]. Saatavissa: <http://www.carlsberg.com/resources/rep9798eng.pdf>
- Carlsberg. 2001. Carlsberg Breweries A/S sells half of its shareholding in OAO Vena Brewery in St. Petersburg to Baltic Beverages Holding AB [Carlsbergin www-sivuilla]. 30.11.2001 [viitattu 22.10.2004]. Saatavissa: <http://www.carlsberg.com/info/media/news/stock+exchange+announcements/2001/carlsberg+breweries+a-s+sells+half+of+its+shareholding+in+oao+vena+brewery+in+st.+petersburg+to+balt.asp>
- Coca-Cola.ru. 2004. Coca-Cola v Rossii [Coca-Colan www-sivuilla]. [viitattu 19.2.2005]. Saatavissa: <http://www.cocacola.ru> (Vsjo o Coca-Cola → Coca-Cola v Rossii)
- Danone.com. 2000a. Danone Group 1999 Annual report [Danonen www-sivuilla]. [viitattu 14.1.2005]. Saatavissa: [http://www.danone.com/cmscache/MYSESSION~29922967302C2884C1256F11004966DF/AnnualReport1999\\_GB.pdf](http://www.danone.com/cmscache/MYSESSION~29922967302C2884C1256F11004966DF/AnnualReport1999_GB.pdf)



- Danone.com. 2000b. Opening of Tchekhov plant (Moscow) [Danonen www-sivuilla]. 29.11.2000 [viitattu 13.1.2005]. Saatavissa:  
<http://www.danone.com/wps/portal/jump/DanoneCorporateIntl.Press.Archives.Commun/ref/CMS.DanoneCorporateIntl.Press.Archives.2000Trim4.29nov2000>
- Danone.com. 2001. Groupe Danone and EBRD sign an agreement to strengthen Russia's fresh dairy sector [Danonen www-sivuilla]. 28.6.2001 [viitattu 13.1.2005]. Saatavissa:  
<http://www.danone.com/wps/portal/jump/DanoneCorporateIntl.Press.Archives.Commun/ref/CMS.DanoneCorporateIntl.Press.Archives.2001Trim2.28juin2001>
- Danone.com. 2002a. (CEO Franck Riboud). Letter to shareholders, December 2002. [Danonen www-sivuilla]. [viitattu 27.12.2004]. Saatavissa:  
<http://www.danone.com/wps/portal/download/?id=CMS.DanoneAttachments.Finance.LetterToShareholdersDec2002&session=MYSESSION>
- Danone.com. 2002b. Danone Group 2001 Annual report [Danonen www-sivuilla]. 2002 [viitattu 13.1.2005]. Saatavissa: <http://www.danone.com/cmscache/MYSESSION~2A2CAA65D2BAA698C1256EEF0047189C/AnnualReport2001.pdf>
- Danone.com. 2002c. INVESTMENT OF 4 % in the Russian Food Company WIMM BILL DANN – OJSC [Danonen www-sivuilla]. 8.2.2002 [viitattu 13.1.2005]. Saatavissa:  
<http://www.danone.com/wps/portal/jump/DanoneCorporateIntl.Press.Archives.Commun/ref/CMS.DanoneCorporateIntl.Press.Archives.2002Trim1.8fev2002>
- Danone.com. 2004a. Groupe Danone. Document de reference 2003 [Danonen www-sivuilla]. [viitattu 6.1.2005]. Saatavissa:  
[http://www.danonegroup.com/finance/pdf/Versionfinale\\_DDR-12-03-2004.pdf](http://www.danonegroup.com/finance/pdf/Versionfinale_DDR-12-03-2004.pdf)
- Danone.com. 2004b. Groupe Danone. Annual Report 2003 [Danonen www-sivuilla]. [viitattu 27.12.2004]. Saatavissa: [http://www.danone.com/cmscache/MYSESSION~0B6DB8A15F4E4874C1256EEF003CFF92/AnnualReport2003\\_GB.pdf](http://www.danone.com/cmscache/MYSESSION~0B6DB8A15F4E4874C1256EEF003CFF92/AnnualReport2003_GB.pdf)
- Danone.com. 2004c. Groupe Danone – Companies Consolidated in 2003 [Danonen www-sivuilla]. [viitattu 12.1.2005]. Saatavissa: <http://www.danone.com/wps/portal/jump/DanoneCorporateIntl.Finance.Highlights.CompaniesConsolid>
- Danone.com. 2004d. Groupe Danone, Securities and Exchange commission Form 20-F, Annual report [Danonen www-sivuilla]. 2.4.2004 [viitattu 20.1.2005]. Saatavissa:  
<http://www.danone.com/cmscache/MYSESSION~320778A1629F2025C1256E6F002D1744/20F2003.pdf>
- Danone Opens \$45M Dairy Factory. 2000. *The Moscow Times* [pdf-tallenne]. 28.11.2000 [viitattu 10.3.2005]. Saatavissa: Ebsco, Business Source Premier. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.

- Danone.ru. 2004a. O kompanii. Danone v mire [Danonen www-sivuilla]. [viitattu 27.12.2004].  
Saatavissa: <http://www.danone.ru/about/world/index.html>
- Danone.ru. 2004b. O kompanii. Danone v Rossii [Danonen www-sivuilla]. [viitattu 27.12.2003].  
Saatavissa: <http://www.danone.ru/about/russia/index.html>
- Danone.ru. 2004c. Zakrytoje aktsionernoje obshtshestvo "Danon Volga". Jezhekvartalnyj otshjot emitenta emissionnyh bumag za II kvartal 2004 goda [Danonen www-sivuilla]. 10.8.2004 [viitattu 7.1.2005]. Saatavissa:  
[http://www.danone.ru/about/news/report\\_finance\\_Q2\\_2004.pdf](http://www.danone.ru/about/news/report_finance_Q2_2004.pdf)
- Delovoj Peterburg. 2003. Borjba za rossijskij shokolad nabirajet novyje oboroty. *Delovoj Peterburg* [verkkolehti]. nro 60, 8.4.2003 [viitattu 22.5.2003]. Saatavissa:  
[http://dp.ru/article.php3?id\\_article=90976](http://dp.ru/article.php3?id_article=90976)
- Dolgoshejeva, Jekaterina. 2004a. Sudebnyje pristavy slivajut vodu. Arestovany 100 % aksij ZAO "Nestle Water Coolers CIS". *Kommersant – Prikamje* [verkkolehti]. 16.1.2004, nro 6 [viitattu 8.9.2004]. Saatavissa:  
<http://www.kommersant.ru/region/perm/federal.htm?path=/2004/006/20591550.htm>
- Dolgoshejeva, Jekaterina. 2004b. Stekolnaja zhazhda. *Kommersant* [verkkolehti]. Kommersant-lehden liite, 5.5.2004, nro 79/C (2918) [viitattu 1.2.2005]. Saatavissa (salasanalla):  
<http://www.kommersant.ru/Doc.html?docId=471989>
- Dolgoshejeva, Jekaterina. 2004c. Chipita i Frito Lay ne srobotalis v Rossii. *Kommersant-Daily* [verkkolehti]. 4.2.2004, nro 19 (2858) [viitattu 11.2.2005]. Saatavissa:  
[http://product.ru/arcmain\\_det.asp?ID=21012](http://product.ru/arcmain_det.asp?ID=21012) TAI Saatavissa (salasanalla):  
<http://www.kommersant.ru/doc.html?DocID=446457&IssueId=18202>
- Dolgoshejeva, Jekaterina & Sagdijev, Rinat. 2004a. Interventsija. Tabak i konfety stanovjatsja biznesom dlja inostrantsev. *Vedomosti* [verkkolehti]. 30.12.2004, nro 241 (1281) [viitattu 3.2.2005]. Saatavissa: (salasanalla):  
<http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2004/12/30/85433> TAI saatavissa:  
<http://www.yarmarka.net/news/news.asp?id=23984&type=news>
- Dolgoshejeva, Jekaterina & Simonenko, Aleksandra. 2004b. Danone ne boitsja "Tornado". Kompanija kupila proizvoditelja biskvitnyh ruletov. *Kommersant-Daily* [verkkolehti]. 27.1.2004, nro 13 (2852) [viitattu 16.1.2005]. Saatavissa (salasanalla):  
<http://www.kommersant.ru/doc.html?DocID=444056&IssueId=18195> TAI maksuton:  
<http://www.conditer.ru/preview/grocnews/index.asp?id=6390>
- Dolgoshejeva, Jekaterina & Sagdijev, Rinat & Korjukin, Kirill. 2004c. Novyj god projdet bez sladkogo. Sgorela konditerskaja fabrika kompanii Harry's. *Vedomosti* [verkkolehti]. 22.11.2004, nro 214 (1254) [viitattu 10.2.2005]. Saatavissa (salasanalla):  
<http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2004/11/22/83768>

- Dorofejeva, Anna. 2004. Valio metshtajet o Rossii. *Gazeta.ru* [verkkolehti]. Yarmarka.net, 23.12.2004 [viitattu 18.2.2005]. Saatavissa:  
<http://www.yarmarka.net/news/news.asp?id=23882&type=news>
- Droková, Julija & Serdtsev, Dmitrij & Bogdanova, Jelena. 2004. Ot hleba k pirozhnym. Proizvodstvo dorogih sortov hleba i konfet rastjot. *Vedomosti-Novosibirsk* [verkkolehti]. 24.6.2004, nro 108 (1148) [viitattu 1.2.2005]. Saatavissa (salasanalla):  
<http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2004/06/24/77570>
- EBRD. 2001. Danone Milk Procurement, Russia [verkkodokumentti]. [viitattu 16.1.2005]. Saatavissa: <http://www.ebrd.org/projects/psd/psd2001/525danon.htm>
- EBRD. 2004a. EBRD Investments 1991–2003. Statement of cumulative net commitments – Russia (as at 31 December 2003) [pdf-verkkodokumentti]. [viitattu 12.1.2005]. Saatavissa: <http://www.ebrd.com/country/country/russia/signed/russia03.pdf>
- EBRD. 2004b. EBRD – Countries: Russia showcase [verkkodokumentti]. [viitattu 17.1.2005]. Saatavissa: <http://www.ebrd.org/country/country/russia/showcase.htm>
- Eckes-Granini. 2004. Eckes-Granini International. Annual report 2003 [pdf-verkkodokumentti]. [viitattu 22.2.2005]. Saatavissa: [http://www.eckes-granini.com/pdf/AR\\_Eckes-Granini\\_0300.pdf](http://www.eckes-granini.com/pdf/AR_Eckes-Granini_0300.pdf)
- Ehrmann. 2005. “Ehrmann” in Russia [Ehrmannin www-sivuilla]. [viitattu 13.5.2005]. Saatavissa: <http://www.ehrmann.ru/index.html> (About us→ Ehrmann in Russia)
- Eurofood. 2002. Danone and EBRD to invest US\$8m in Russian dairy industry – Company news [pdf-tallenne]. 24.10.2002 [viitattu 10.3.2005]. Saatavissa: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m0DQA/is\\_2002\\_Oct\\_24/ai\\_93974447](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0DQA/is_2002_Oct_24/ai_93974447)
- Expert-RA. 2003. Expert-200: rejting krupneishih predprijatij Rossii – 2003 god. *Ekspert* [verkkolehti]. 29.9.2003, nro 36 (391) [viitattu 20.2.2004]. Saatavissa: <http://www.expert.ru/expert/ratings/exp200/exp2003/soder.htm>
- Expert-RA. 2004. Expert-400: rejting krupnejshih predprijatij Rossii – 2004 god. *Ekspert* [verkkolehti]. 4.10.2004, nro 37 (437) [viitattu 22.1.2005]. Saatavissa: <http://www.expert.ru/expert/ratings/exp200/exp2004/tab-a.htm>
- Finans. 2004. Josef Strella: ”My rastjom v pjat raz bystreje rynka”. Intervju. *Finans* [verkkolehti]. 19–25.1.2004, nro 2 (43) [viitattu 17.12.2004]. Saatavissa (salasanalla):  
[http://www.finansmag.ru/offline/num43/kompanii/4842\\_TAI\\_saataavissa\\_\(maksuton\):](http://www.finansmag.ru/offline/num43/kompanii/4842_TAI_saataavissa_(maksuton):)  
<http://www.beerunion.ru/shownewspaper.html?d=22&m=01&y=2004&uid=1196>
- Finpro. 2004. Venäjä-maakansio: Elinkeinoelämä [verkkajulkaisu]. Luotu 26.8.2004 [viitattu 8.9.2003]. Saatavissa: <http://www.finpro.fi/markkinatieto/countryfiles.asp?Section=54&Country=120&Special=352>

- Fletcher, Anthony (edit.). 2004. CEE round-up: Baltic companies boost exports to Russia [verkkodokumentti]. Novisgroup.com, 11.8.2004 [viitattu 12.1.2005]. Saatavissa: <http://www.meatprocess.com/news/news-ng.asp?n=54115>
- FOM. 2004. Bednost i bednyje v Rossii (väestön kiertokysely). [verkkodokumentti]. Fond Obshtshestvennogo Mnenija: Baza dannyh FOM, 1.4.2004 [viitattu 13.4.2004]. Saatavissa: [http://bd.fom.ru/report/map/projects/dominant/dom0413/domt0413\\_1/d041308](http://bd.fom.ru/report/map/projects/dominant/dom0413/domt0413_1/d041308)
- Gorelik, Olga. 2005. Deshevyj shokolad bolshe ne polzujetsja sprosom. *RBC daily* [verkkolehti]. 18.1.2005 [viitattu 2.2.2005]. Saatavissa: <http://www.rbcdaily.ru/news/company/index.shtml?2005/01/18/36169>
- Goskomstat. 2003a. Ob inostrannyh investitsijah v ekonomiku Rossii v 2002 godu [verkkojulkaisu]. [viitattu 2.12.2003]. Saatavissa: <http://www.gks.ru/scripts/free/1c.exe?XXXX03F.12.3.1/010150R>
- Goskomstat. 2003b. Proizvodstvo produktcii v otdelnyh otrasljah promyshlennosti (2002). [verkkojulkaisu]. [viitattu 2.12.2003]. Saatavissa: <http://www.gks.ru/scripts/free/1c.exe?XXXX05F.1.1.2.2.2.1/120040R>
- Goskomstat. 2004a. Ob inostrannyh investitsijah v ekonomiku Rossii v 2003 godu [verkkojulkaisu]. 19.2.2004 [viitattu 20.2.2004]. Saatavissa: <http://www.gks.ru/scripts/free/1c.exe?XXXX03F.1.1.1.1/030170R>
- Goskomstat. 2004b. Obshtsherossijskij klassifikator vidov ekonomitsheskoj dejatel'nosti (OKVED). Podrazdel DA – Proizvodstvo pishitshevyh produktov, vkljutshaja napitki, i tabaka. [viitattu 27.3.2004]. Saatavissa: <http://www.gks.ru/scripts/free/1c.exe?XXXX66F.5.4.1.1/010380R>
- Goskomstat. 2004c. Doklad Goskomstata Rossii "Ob itogah Vserossijskoj perepisi 2002 goda" na zasedanii Pravitelstva Rossijskoj Federatsii 12 fevralja 2004 goda. Vozrastno-polovoj sostav Rossijskoj Federatsii. [verkkojulkaisu]. Saatavissa: [http://www.gks.ru/PEREPIS/osn\\_itog.htm](http://www.gks.ru/PEREPIS/osn_itog.htm)
- Goskomstat. 2004d. Informatsija o sotsialno-ekonomitsheskom polozhenii Rossii 2003: Uroven zhizni naselenija [verkkojulkaisu]. [viitattu 2.4.2004]. Saatavissa: <http://www.gks.ru/scripts/free/1c.exe?XXXX05F.1.1.5.1/120140R>
- Goskomstat. 2004e. O sootnoshenii denezhnyh dohodov naselenija s velitshinoj prozhitotshnogo minimuma i tshislennosti maloimushtshego naselenija v tselom po Rossijskoj Federatsii v IV kvartale 2003 goda [verkkojulkaisu]. Luotu 17.2.2004 [viitattu 20.2.2004]. Saatavissa: <http://www.gks.ru/scripts/free/1c.exe?XXXX03F.1.1.1.1/030160R>

- Goskomstat. 2005. Proizvodstvo produktsii v otdelnyh otrasljah promyshlennosti (2004)  
[verkkodokumentti]. 26.1.2005 [viitattu 28.1.2005]. Saatavissa:  
[http://www.gks.ru/bgd/free/b04\\_00/IswPrx.dll/Stg/d120/i120040r.htm](http://www.gks.ru/bgd/free/b04_00/IswPrx.dll/Stg/d120/i120040r.htm)
- Gritskova, Aleksandra. 2003. Prihod moskvitshej v peterburzhskuju "pishtshovku" potshti  
neizbezhen. (Aleksandr Nekrasovin haastattelu). *Infotmatsionnoje agenstvo "Rosbalt"*  
[verkkolehti]. 20.7.2003 [viitattu 11.8.2003]. Saatavissa:  
<http://www.rosbalt.ru/2003/07/30/111634.html>
- Hartwall. 1996a. Hartwallin osakkuusyhtiölle BBH:lle uusi panimo Venäjältä [Hartwallin www-  
sivuilla]. Pörssitiedote 20.5.1996 [viitattu 10.10.2004]. Saatavissa:  
[http://www.hartwall.fi/modules/release/show\\_release.asp?Id=502FF28B998F450FBBB0638D1625BD62&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default](http://www.hartwall.fi/modules/release/show_release.asp?Id=502FF28B998F450FBBB0638D1625BD62&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default)
- Hartwall. 1996b. Oy Hartwall Ab ja Pripps Ringnes laajentavat toimintaansa Venäjällä [Hartwallin  
www-sivuilla]. Pörssitiedote 29.11.1996 [viitattu 16.10.2004]. Saatavissa:  
[http://www.hartwall.fi/modules/release/show\\_release.asp?Id=0B076AE19B6A4295B564C640C55BE173&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default](http://www.hartwall.fi/modules/release/show_release.asp?Id=0B076AE19B6A4295B564C640C55BE173&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default)
- Hartwall. 1997. Baltika-panimo laajentaa toimintaansa Venäjällä [Hartwallin www-sivuilla].  
Pörssitiedote 20.10.1997 [viitattu 10.10.2004]. Saatavissa:  
[http://www.hartwall.fi/modules/release/show\\_release.asp?Id=F760191045414DD7AA850425EFD9C750&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default](http://www.hartwall.fi/modules/release/show_release.asp?Id=F760191045414DD7AA850425EFD9C750&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default)
- Hartwall. 1998. Hartwallin tulos kolminkertaistui [Hartwallin www-sivuilla]. Pörssitiedote  
13.2.1998 [viitattu 16.10.2004]. Saatavissa:  
[http://www.hartwall.fi/modules/release/show\\_release.asp?Id=974472E89EF1464588709AE86BBB3221&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default](http://www.hartwall.fi/modules/release/show_release.asp?Id=974472E89EF1464588709AE86BBB3221&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default)
- Hartwall. 1999a. BBH laajentaa hankkimalla viidennen panimonsa Venäjältä [Hartwallin www-  
sivuilla]. Pörssitiedote 29.1.1999 [viitattu 16.10.2004]. Saatavissa:  
[http://www.hartwall.fi/modules/release/show\\_release.asp?Id=CF8F5D9C00134AE0BFD491AD52442B5&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default](http://www.hartwall.fi/modules/release/show_release.asp?Id=CF8F5D9C00134AE0BFD491AD52442B5&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default)
- Hartwall. 1999b. BBH investoi ja vahvistaa rakennettaan Venäjällä [Hartwallin www-sivuilla].  
Pörssitiedote 5.11.1999 [viitattu 16.10.2004]. Saatavissa:  
[http://www.hartwall.fi/modules/release/show\\_release.asp?Id=4549777CC81D4ADD94B2AC0E916726AD&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default](http://www.hartwall.fi/modules/release/show_release.asp?Id=4549777CC81D4ADD94B2AC0E916726AD&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default)
- Hartwall. 1999c. Hartwallin tulos hyvä heikosta ruplasta huolimatta [Hartwallin www-sivuilla].  
Pörssitiedote 12.2.1999 [viitattu 17.10.2004]. Saatavissa:  
[http://www.hartwall.fi/modules/release/show\\_release.asp?Id=B1C23C79DCE24DE4804A0DD5D39A04EA&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default](http://www.hartwall.fi/modules/release/show_release.asp?Id=B1C23C79DCE24DE4804A0DD5D39A04EA&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default)

- Hartwall. 2000. Hartwallilla arvioitua parempi vuosi [Hartwallin www-sivuilla]. Pörssitiedote 10.2.2000 [viitattu 16.10.2004]. Saatavissa:  
[http://www.hartwall.fi/modules/release/show\\_release.asp?Id=5C54F62751214562A18FA26A621B8A5B&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default](http://www.hartwall.fi/modules/release/show_release.asp?Id=5C54F62751214562A18FA26A621B8A5B&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default)
- Hartwall. 2001a. Hartwallin liikevaihto ja liikevoitto kasvoivat merkittävästi [Hartwallin www-sivuilla]. Pörssitiedote 15.2.2001 [viitattu 16.10.2004]. Saatavissa:  
[http://www.hartwall.fi/modules/release/show\\_release.asp?Id=299499E8ABC84377B54405D3AFBEA265&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default](http://www.hartwall.fi/modules/release/show_release.asp?Id=299499E8ABC84377B54405D3AFBEA265&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default)
- Hartwall. 2001b. Hartwall kasvoi ja kannattavuus parani edelleen [Hartwallin www-sivuilla]. Pörssitiedote 9.8.2001 [viitattu 17.10.2004]. Saatavissa:  
[http://www.hartwall.fi/modules/release/show\\_release.asp?Id=28D6484CA10348C9A0ABE8D6586894ED&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default](http://www.hartwall.fi/modules/release/show_release.asp?Id=28D6484CA10348C9A0ABE8D6586894ED&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default)
- Hartwall. 2001c. Pietarilainen Vena -panimo osaksi BBH:n panimoperhettä [Hartwallin www-sivuilla]. Pörssitiedote 30.11.2001 [viitattu 17.10.2004]. Saatavissa:  
[http://www.hartwall.fi/modules/release/show\\_release.asp?Id=D245AC66365E4FBA8915BFFD6B09B008&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default](http://www.hartwall.fi/modules/release/show_release.asp?Id=D245AC66365E4FBA8915BFFD6B09B008&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default)
- Hartwall. 2002. Ennätyksellisen kasvun ja kannattavuuden vuosi [Hartwallin www-sivuilla]. Pörssitiedote 14.2.2002 [viitattu 17.10.2004]. Saatavissa:  
[http://www.hartwall.fi/modules/release/show\\_release.asp?Id=76F8467388FD4DA480CBDF1059353149&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default](http://www.hartwall.fi/modules/release/show_release.asp?Id=76F8467388FD4DA480CBDF1059353149&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default)
- Hartwall. 2003a. Hartwallilta historiansa paras tulos ennen veroja [Hartwallin www-sivuilla]. Pörssitiedote 20.2.2003 [viitattu 17.10.2004]. Saatavissa:  
[http://www.hartwall.fi/modules/release/show\\_release.asp?Id=7C0B3E60D94B4DD4A13E6F426E5CB056&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default](http://www.hartwall.fi/modules/release/show_release.asp?Id=7C0B3E60D94B4DD4A13E6F426E5CB056&groupid=1B1F3EC5654543F7A3EB1145A4B5B801&layout=default)
- Hartwall. 2003b. Toiminta-ajatus [Hartwallin www-sivuilla]. 10.5.2003 [viitattu 25.10.2004]. Saatavissa:  
[http://www.hartwall.fi/index.asp?id=5CFA2D39B2814C44A9B3889B70D23855&data=1,URL,http://www.hartwall.fi/modules/page/show\\_page.asp?id=399C2CC8FDC342BA919AE91F123037DE&spinningid=D479F77FDAF047D387774C0F90DE6095](http://www.hartwall.fi/index.asp?id=5CFA2D39B2814C44A9B3889B70D23855&data=1,URL,http://www.hartwall.fi/modules/page/show_page.asp?id=399C2CC8FDC342BA919AE91F123037DE&spinningid=D479F77FDAF047D387774C0F90DE6095)
- Hartwall. 2004. Historia [Hartwallin www-sivuilla]. 25.2.2004 [viitattu 10.10.2004]. Saatavissa:  
[http://www.hartwall.fi/index.asp?id=5CFA2D39B2814C44A9B3889B70D23855&data=1,URL,http://www.hartwall.fi/modules/page/show\\_page.asp?id=D68F8DBFB938475AAD403CEAE7BC373A&spinningid=E3595A91AA8A4BD7BB140014C1521BD5](http://www.hartwall.fi/index.asp?id=5CFA2D39B2814C44A9B3889B70D23855&data=1,URL,http://www.hartwall.fi/modules/page/show_page.asp?id=D68F8DBFB938475AAD403CEAE7BC373A&spinningid=E3595A91AA8A4BD7BB140014C1521BD5)
- Hawkins, Paula. 1997. Russians follow the Sun. *Central European* [pdf-tallenne]. 7, 4, s. 48 [viitattu 10.3.2005]. Saatavissa: Abi/Inform Global. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.

- Hazbijev, Aleksej. 2002. Pivnaja dvuhhodovka: Heineken kupil Bravo ne dlja sebja. *Expert* [verkkolehti]. 11.2.2002, nro 6 (313) [viitattu 1.8.2003]. Saatavuus (salasanalla): <http://archive.expert.ru/expert/02/02-06-13/data/heinek5.htm> TAI <http://www.sostav.ru/statia/product/prod120202>
- Henderson, Laurel. 1998. Regional corner: Togliatti, Russia. [verkkodokumentti]. BISNIS, December 1997/ January 1998 [viitattu 12.1.2005]. Saatavissa: <http://permanent.access.gpo.gov/lps3997/9801reg.htm>
- Ignatjeva, Julia. 2002. Sladkaja ekspansija. *Delovaja Hronika* [verkkolehti]. 24.12.2002 nro 48 [viitattu 1.4.2003]. Saatavissa: <http://chronicle.ru/2002/48/economy/03/>
- IMF. 2003. Russia Federation: Statistical Appendix. [pdf-dokumentti]. Washington, D.C, IMF Staff Country Report No. 03/145, toukokuu 2003. 42 s. [luotu 17.4.2003]. [viitattu 29.3.2004]. Saatavissa: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2003/cr03145.pdf>
- InBev. 1999a. Interbrew annual report 1998 [InBevin www-sivuilla]. [viitattu 10.12.2004]. Saatavissa: [http://www.inbev.com/pdf/investors/annualreports/1998/Full\\_Report1998EN.pdf](http://www.inbev.com/pdf/investors/annualreports/1998/Full_Report1998EN.pdf)
- InBev. 1999b. Interbrew financial report 1998 [InBevin www-sivuilla]. [viitattu 10.12.2004]. Saatavissa: [http://www.inbev.com/pdf/investors/annualreports/1998/Financial\\_Report1998EN.pdf](http://www.inbev.com/pdf/investors/annualreports/1998/Financial_Report1998EN.pdf)
- InBev. 1999c. Interbrew now in Moscow [InBevin www-sivuilla]. 6.5.1999 [viitattu 18.12.2004]. Saatavissa: [http://www.inbev.com/press\\_releases/klin.cfm](http://www.inbev.com/press_releases/klin.cfm)
- InBev. 1999d. Interbrew strengthens its position in Moscow [InBevin www-sivuilla]. 29.11.1999 [viitattu 18.12.2004]. Saatavissa: [http://www.inbev.com/press\\_releases/moscow.cfm](http://www.inbev.com/press_releases/moscow.cfm)
- InBev. 2000. Interbrew annual report 1999. [InBevin www-sivuilla]. [viitattu 11.2.2004]. Saatavissa: [http://www.inbev.com/pdf/investors/annualreports/1999/Full\\_Report1999EN.pdf](http://www.inbev.com/pdf/investors/annualreports/1999/Full_Report1999EN.pdf)
- InBev. 2001. Interbrew financial report 2000 [InBevin www-sivuilla]. [viitattu 18.12.2004]. Saatavissa: [http://www.inbev.com/pdf/investors/annualreports/2000/Financial\\_Report2000EN.pdf](http://www.inbev.com/pdf/investors/annualreports/2000/Financial_Report2000EN.pdf)
- InBev. 2004a. Our Company [InBevin www-sivuilla]. [viitattu 9.11.2004]. Saatavissa: [http://www.inbev.com/about\\_inbev/1\\_\\_1\\_\\_0\\_\\_ourcompany.cfm](http://www.inbev.com/about_inbev/1__1__0__ourcompany.cfm)
- InBev. 2004b. Interbrew. Annual report 2003 [InBevin www-sivuilla]. [viitattu 21.11.2004]. Saatavissa: [http://www.inbev.com/pdf/investors/annualreports/2003/Full\\_Report2003EN.pdf](http://www.inbev.com/pdf/investors/annualreports/2003/Full_Report2003EN.pdf)
- InBev. 2005. Press Release: InBev closes transactions with SUN Trade and Alfa-Eco [InBevin www-sivuilla]. 31.1.2005 [viitattu 24.2.2005]. Saatavissa: [http://www.inbev.com/press\\_releases/20050131.1.e.cfm](http://www.inbev.com/press_releases/20050131.1.e.cfm)

- Informkonditer. 2002. Novaja investitsionnaja programma kompanii Kraft Foods. [verkkodokumentti]. 27.12.2002 [viitattu 3.10.2004]. Saatavissa: <http://www.conditer.ru/preview/grocnews/index.asp?id=4179>
- Informkonditer. 2004. Kompanija COMCON provela issledovanije rossijskogo rynka shokolada [verkkojulkaisu]. Informkonditer, 29.1.2004 [viitattu 4.2.2005]. Saatavissa: <http://www.conditer.ru/preview/news/index.asp?id=6406>
- Interfaks. 2003. Nestle prognozirut rost rynka. [verkkojulkaisu]. Nestlén Hans Gueldenberg, "Pishsevaja promyshlennost' v Rossii" -konferensissa 19.11.2003, Interfaks 20.11.2003 [viitattu 16.12.2003]. Saatavissa (Informkonditer): <http://www.conditer.ru/preview/news/index.asp?id=6015>
- Interfaks. 2004a. Kraft Foods natshal proizvodstvo batontshikov. [verkkodokumentti]. Vedomosti – Vkratse, 25.5.2004, nro 87 (1127) [viitattu 25.5.2004]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2004/05/25/76230> TAI saatavissa: [http://www.product.ru/arcmain\\_det.asp?ID22405](http://www.product.ru/arcmain_det.asp?ID22405)
- Interfaks. 2004b. "SAN Interbrju" investirut 50 mln jevro v Omske. [verkkodokumentti]. Vedomosti – Vkratse, 31.5.2004, nro 91 (1131) [viitattu 10.12.2004]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2004/05/31/76493>
- IRG. 2003. Top 100 emerging companies of the Russian consumer market [pdf-verkkodokumentti]. Interactive Research Group, maaliskuu 2003 [viitattu 25.11.2003]. Saatavissa: [http://www.intrg.com/pdf/Top\\_100\\_eng\\_final.pdf](http://www.intrg.com/pdf/Top_100_eng_final.pdf)
- Itar-TASS. 2003. Rossijskije zakony o patentah i tovarnyh znakah privedeny v sootvetstviye s mezhdunarodnymi standartami [verkkodokumentti]. Informkonditer, 25.3.2003 [viitattu 1.4.2003]. Saatavissa: <http://www.conditer.ru/preview/grocnews/index.asp?id=4689>
- Investopedia. 2004. American Depository Receipt – ADR [verkkodokumentti]. [viitattu 16.1.2005]. Saatavissa: <http://www.investopedia.com/terms/a/adr.asp>
- Ivanovskaja pivovarennaja kompanija. 1997a. Prospekt emissii. Zakrytoje aktsionernoje obshtshestvo "Ivanovskaja pivovarennaja kompanija" [verkkodokumentti]. [viitattu 21.11.2004]. Saatavissa: [http://www.lin.ru/db/emitent/E09B716A3C20562DC3256D3D003D4C21/disl\\_doc.html](http://www.lin.ru/db/emitent/E09B716A3C20562DC3256D3D003D4C21/disl_doc.html)
- Ivanovskaja pivovarennaja kompanija. 1997b. OTTSHJOT ob itogah vypuska tsennyh bumag. Zakrytoje aktsionernoje obshtshestvo "Ivanovskaja pivovarennaja kompanija" [verkkodokumentti]. [viitattu 21.11.2004]. Saatavissa: [http://www.lin.ru/db/emitent/0E9D3DAE58F52261C3256D3D003D4C26/disl\\_doc.html](http://www.lin.ru/db/emitent/0E9D3DAE58F52261C3256D3D003D4C26/disl_doc.html)



- Ivashtshenko, Oksana. 2004. "Rossija" narashtshivajet kapital, tshtoby obezoruzhit byvshih minoritarijev. *Vedomosti – Povolzhje* [verkkolehti]. 15.1.2004, nro 4 (1044) [viitattu 15.1.2004]. Saatavissa (salasanalla):  
<http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2004/01/15/71089>
- Jarpivo. 2004a. Finansovyje pokazateli 2003 [Jarpivon www-sivuilla]. [viitattu 21.10.2004]. Saatavissa: <http://www.yarpivo.ru/beer/idp/company/business/finance/index.html>
- Jarpivo. 2004b. Otkrytoje aktsionernoje obshtshestvo "Jarpivo". Jezhekvartalnyj ottshjot za IV kvartal 2003 goda [Jarpivon www-sivuilla]. 12.2.2004 [viitattu 21.10.2004]. Saatavissa: <http://www.yarpivo.ru/web/files/report-2003-IV.rtf>
- Jarpivo. 2004c. Jarpivo. Godovoj ottshjot / annual report 2003 [Jarpivon www-sivuilla]. [viitattu 21.10.2004]. Saatavissa: <http://www.yarpivo.ru/beer/web/files/report.2003.pdf>
- Jarpivo. 2004d. Otkrytoje aktsionernoje obshtshestvo "Jarpivo". Jezhekvartalnyj ottshjot za III kvartal 2004 goda [Jarpivon www-sivuilla]. 9.10.2004 [viitattu 22.1.2005]. Saatavissa: <http://www.yarpivo.ru/web/files/Report-2004-III.rtf>
- Jevstignejeva, Jelena. 2000a. "Stollwerck" rasshirjajetsja. *Vedomosti* [verkkolehti]. 22.3.2000, nro 51 (133) [viitattu 2.10.2004]. Saatavissa (salasanalla):  
<http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2000/03/22/15423> TAI saatavissa (konditerprom): <http://www.conditer.com/articles/103>
- Jevstignejeva, Jelena 2000b. Kraft Jacobs Suchard zalozhil pervyj kamen. *Vedomosti* [verkkolehti]. 2.2.2000, nro 18 (100) [viitattu 4.10.2004]. Saatavissa (salasanalla):  
<http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2000/02/02/13928> TAI saatavissa: [http://www.product.ru/arcmain\\_det.asp?ID=9198&SEARCH=Kraft+Jacobs&NULL=1&adsrch=1](http://www.product.ru/arcmain_det.asp?ID=9198&SEARCH=Kraft+Jacobs&NULL=1&adsrch=1)
- Jevstignejeva, Jelena. 2000c. Gibkij "Bolshevik". Jakov Ioffe delitsja sekretami vyzhivaniija. *Vedomosti* [verkkolehti]. 16.5.2000, nro 84 (166) [viitattu 22.6.2004]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2000/=5/16/17025>
- Jevstignejeva, Jelena & Ljudkovskaja, Anna. 2001. "Pokrov" stanet amerikanskim. *Vedomosti* [verkkolehti]. 2.8.2001, nro 137 [viitattu 17.10.2003]. Saatavissa (salasanalla):  
<http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2001/08/02/32300> TAI saatavissa: <http://www.conditer.ru/preview/news/index.asp?id=1366>
- Kaledina, Anna. 2003. Sun Interbrew postroit "pivoprovod" v Sibir. RBC daily [verkkolehti]. 15.9.2003 [viitattu 17.9.2003]. Saatavissa:  
<http://www.rbcdaily.ru/news/company/index.shtml?2003/09/15/45011>

- Karta sobstvennosti Sankt-Peterburga. 2002. Kompanija Kraft Foods Inc. v blizhajshije polgoda ustanovit na svojom predpriyatii v Leningradskoj oblasti OOO "Kraft Foods" novoje oborudovanije stoimostju 3 milj. dollarov. [verkkodokumentti]. 19.12.2002 [viitattu 2.10.2004]. Saatavissa: <http://www.stockmap.spb.ru/news.shtml?id=14501>
- Kiryan, Pjotr. 2002. Selling "Russia". *Expert* [verkkolehti]. 2.9.2002, nro 32 (339) [viitattu 16.10.2003]. Saatavissa: <http://eng.expert.ru/business/32selling.htm>
- Kitov, Vladimir. 2000. Kraft completes plant, considers new project. *The Russia Journal* [verkkolehti]. 7.10.2000 [viitattu 2.10.2004]. Saatavissa: <http://therussiajournal.com/index.htm?obj=3652&sid=0862566601897570623867349>
- Kommersant. 1999. Kraft Jacobs puskajet korni v Rossii. *Kommersant* [verkkolehti]. 18.9.1999 [viitattu 1.10.2004]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.kommersant.ru/pdf/daily/1999/1701809/04d170.pdf>
- Kommersant-Perm. 2003. OAO Konditerskaja Fabrika "Kamskaja" – odno iz vedushthsih predpriyatij regiona. [verkkojulkaisu]. Informkonditer 16.10.2003 [viitattu 16.10.2003]. Saatavissa: <http://www.conditer.ru/preview/news/index.asp?id=5817>
- Korotko. 2001. *Kompanija* [verkkolehti]. 18.6.2001 [viitattu 10.9.2004]. Saatavissa: [http://www.ko.ru/document.asp?d\\_no=2586](http://www.ko.ru/document.asp?d_no=2586)
- Kovalenko, Vladislav. 2002. Tihij Kraft. Amerikanskaja konditerskaja kompanija, kupiv fabriku "Pokrov", postaralas na nej nitshego ne menjat. *Kompanija* [verkkolehti]. 17.6.2002, nro 219 [viitattu 4.10.2004]. Saatavissa: [http://www.ko.ru/document.asp?d\\_no=4514](http://www.ko.ru/document.asp?d_no=4514)
- Kraft Foods.com. 2001. Kraft Foods Expands in Russia with Agreement to Acquire Stollwerck's Central & Eastern Europe Confectionery Business [Kraft Foodsin www-sivuilla]. 1.8.2001 [viitattu 4.10.2004]. Saatavissa: <http://www.kraft.com/newsroom/08012001.html>
- Kraft Foods.com. 2002. Kraft Foods Completes Acquisition of Stollwerck AG's Confectionery Business in Russia and Poland [Kraft Foodsin www-sivuilla]. Investor resources 3.1.2002 [viitattu 2.10.2004]. Saatavissa: [http://www.corporate-ir.net/ireye/ir\\_site.zhtml?ticker=KFT&script=410&layout=0&item\\_id=241997](http://www.corporate-ir.net/ireye/ir_site.zhtml?ticker=KFT&script=410&layout=0&item_id=241997)
- Kraft Foods.com. 2003. Kraft Foods Inc. – Annual report 2002 [Kraft Foodsin www-sivuilla]. 28.2.2003 [viitattu 6.10.2004]. Saatavissa: <http://164.109.46.215/pdfs/2002KraftAR.pdf>
- Kraft Foods.com. 2004a. Kraft Foods Inc. – Annual report 2003 [Kraft Foodsin www-sivuilla]. 27.2.2004 [viitattu 6.10.2004]. Saatavissa: <http://164.109.46.215/pdfs/kraft03ar.pdf>
- Kraft Foods.com. 2004b. Kraft Foods Announces New Global Organizational Structure [Kraft Foodsin www-sivuilla]. Investor resources 8.1.2004 [viitattu 6.10.2004]. Saatavissa: [http://www.corporate-ir.net/ireye/ir\\_site.zhtml?ticker=KFT&script=410&layout=0&item\\_id=482729](http://www.corporate-ir.net/ireye/ir_site.zhtml?ticker=KFT&script=410&layout=0&item_id=482729)

- Kraft Foods.ru. 2003a. Kraft Foods Rossija. [Kraft Foodsin www-sivuilla]. [viitattu 18.1.2005].  
 Saatavissa: <http://www.kraft-foods.ru/kraft/page?siteid=kraft-prd&locale=ruru1&PageRef=439&Mid=41>
- Kraft Foods.ru. 2003b. 1950–1999 Nasha istorija [Kraft Foodsin www-sivuilla]. [viitattu 1.10.2004]. Saatavissa: <http://www.kraft-foods.ru/kraft/page?siteid=kraft-prd&locale=ruru1&PageRef=2242&Mid=2242>
- Kraft Foods.ru. 2004. Leningradskaja oblast. Kofejnyj zavod [Kraft Foodsin www-sivuilla]. [viitattu 3.10.2004]. Saatavissa: <http://www.kraft-foods.ru/kraft/page?siteid=kraft-prd&locale=ruru1&PageRef=485&Mid=485>
- Kudashkina, Jekaterina & Kutuzov, Roman. 2003. Parmalat ne mozhet vernut dengi. *Vedomosti* [verkkolehti]. 11.12.2003, nro 228 (1028) [viitattu 11.12.2003]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2003/12/11/70118>
- Kutuzov, Roman. 2001. BBH zakrepljajetsja v Sibiri. *Vedomosti* [verkkolehti]. 27.9.2001, nro 177 (500) [viitattu 10.12.2004]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2001/09/27/25166>
- Larionov, Oleg. 2001. Pena. Pivovarennaja kompanija pytajetsja sohranit nezavisimost ot mirovyh monopolistov. *Expert, Ural* [verkkolehti]. 28.5.2001, nro 10 (23) [viitattu 20.11.2004]. Saatavissa (salasanalla): <http://archive.expert.ru/ural/01/01-10-23/patra.htm> TAI saatavissa: [http://www.businesspress.ru/newspaper/article\\_mId\\_20644\\_aId\\_69235.html](http://www.businesspress.ru/newspaper/article_mId_20644_aId_69235.html)
- Lenoblast. 2001. Investitsionnaja sostavljajushhtshaja oblastnoj promyshlennosti po itogam 2000 goda. [verkkodokumentti]. Leningradskaja oblast 2001 [viitattu 2.10.2004]. Saatavissa: [http://www.lenobl.ru/main2.php3?section=rf\\_s4\\_2](http://www.lenobl.ru/main2.php3?section=rf_s4_2)
- Ljudkovskaja, Anna. 2003. Franchajzing po-russki pokazala kompanija ”Eldorado”. *Vedomosti* [verkkolehti]. 11.2.2003, nro 22 (822) [viitattu 11.2.2003]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2003/02/11/57851>
- Maggi stanet rossijskim. 2003. *Kommersant-Daily*. [verkkolehti]. 5.12.2003 [viitattu 14.3.2004]. Saatavissa: [http://www.product.ru/arcmain\\_det.asp?ID=20375](http://www.product.ru/arcmain_det.asp?ID=20375)
- Mangileva, Jelena. 2004. AvtoVAZ ne dal sbezhat moloku. *Kommersant. Samara* [verkkolehti]. 29.9.2004, nro 181 [viitattu 14.1.2005]. Saatavissa: <http://www.kommersant.ru/region/samara/page.htm?year=2004&issue=181&id=85054&section=3528>
- McChesney, Andrew. 2000a. 1999 Loss For Beer Giant Sun Interbrew. *The Moscow Times* [pdf-tallenne]. 28.3.2000 [viitattu 10.3.2005]. Saatavissa: Ebsco, Business Source Premier. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.

- McChesney, Andrew. 2000b. No 2. Sun Interbrew Doubles 2000 Sales, Triples revenues. *The Moscow Times* [pdf-tallenne]. 23.5.2000 [viitattu 10.3.2005]. Saatavissa: Ebsco, Business Source Premier. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.
- Melnikov, Dmitry & Solovova, Ekaterina. 2000. Overview of Togliatti – Russia’s production center for automobiles and chemicals [verkkodokumentti]. BISNIS, Samara [viitattu 12.1.2005]. Saatavissa: <http://www.bisnis.doc.gov/bisnis/bisdoc/001127rssamtog.htm>
- Mudd, Tom. 2001. Nestle plays to global audience. *Industry Week* [pdf-tallenne]. 250, 11, s.34–36 [viitattu 10.3.2005]. Saatavissa: Abi/Inform Global. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.
- Musatov, Andrej. 2004. Soki ”Baltimora”. Proizvoditel kettshupov vyshel na novyj rynek. *Vedomosti* [verkkolehti]. 10.3.2004, nro 39 (1079) [viitattu 18.2.2005]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2004/03/10/73207>
- Musatov, Andrej & Krampets, Gleb & Temkin, Anatolij. 2004a. Patriotitshnyje pivovary. Pivzavody otkazyvajutsja ot importnyh syrja i upakovki. *Vedomosti* [verkkolehti]. 22.6.2004, nro 106 (1146) [viitattu 22.1.2005]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2004/06/22/77408>
- Musatov, Andrej & Temkin, Anatolij. 2004b. BBH objedinit zavody. ”Vena” slivajetsja s ”Zolotym Uralom”. *Vedomosti* [verkkolehti]. 22.4.2004, nro 70(1110) [viitattu 22.4.2004]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2004/04/22/75160>
- Musatov, Andrej & Krampets, Gleb. 2004c. Nadojeli puzyrki. Limonady ustupajut mesto vode, tshaju i sokam. *Vedomosti* [verkkolehti]. 20.7.2004, nro 126 (1166) [viitattu 6.3.2005]. Saatavissa: [http://product.ru/arcmain\\_det.asp?ID=23326](http://product.ru/arcmain_det.asp?ID=23326) TAI saatavissa: (salasanalla) <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2004/07/20/78618>
- Nestlé.com. 1999. Nestle 1998: Management Report [Nestlén www-sivuilla]. [viitattu 5.9.2004]. Saatavissa: [http://www.ir.nestle.com/NR/rdonlyres/F9C30A12-9F5E-44F7-962E-F4244D813ABD/0/1998\\_FinancialStatement.pdf](http://www.ir.nestle.com/NR/rdonlyres/F9C30A12-9F5E-44F7-962E-F4244D813ABD/0/1998_FinancialStatement.pdf)
- Nestlé.com. 2002. Nestlé Waters acquires Saint Springs (Russia) [Nestlén www-sivuilla]. 16.7.2002 [viitattu 18.1.2003]. Saatavissa: [http://www.ir.nestle.com/4\\_publications/4\\_3\\_1-txt.asp](http://www.ir.nestle.com/4_publications/4_3_1-txt.asp)
- Nestlé.com. 2003a. Nestlé Waters acquires Clear Water, the leader in Home & Office Delivery (HOD) in Russia [Nestlén www-sivuilla]. 19.2.2003 [viitattu 12.3.2003]. Saatavissa: [http://www.nestle.com/Common/Asp/Popup/NewsReleases/p\\_export\\_newsrelease.asp?news\\_id=154](http://www.nestle.com/Common/Asp/Popup/NewsReleases/p_export_newsrelease.asp?news_id=154)

- Nestlé.com. 2003b. Nestle 2002: Financial statement [Nestlén www-sivuilla]. 26.2.2003 [viitattu 5.9.2004]. Saatavissa: [http://www.ir.nestle.com/NR/ronlyres/C7E224B4-E3B3-4874-A7A7-E1155996499E/0/2002\\_FinancialStatement.pdf](http://www.ir.nestle.com/NR/ronlyres/C7E224B4-E3B3-4874-A7A7-E1155996499E/0/2002_FinancialStatement.pdf)
- Nestlé.com. 2004a. Nestle 2003: Financial statement [Nestlén www-sivuilla]. [viitattu 5.9.2004]. Saatavissa: [http://www.ir.nestle.com/NR/ronlyres/8983ED98-CC23-4E5C-8A99-5FFA6F6842C5/0/2003\\_FinancialStatement.pdf](http://www.ir.nestle.com/NR/ronlyres/8983ED98-CC23-4E5C-8A99-5FFA6F6842C5/0/2003_FinancialStatement.pdf)
- Nestlé.com. 2004b. Nestle 2003 Management Report. Products and Brands [Nestlén www-sivuilla]. [viitattu 7.1.2005]. Saatavissa: [http://www.ir.nestle.com/NR/ronlyres/4078490D-1EFA-4D95-BBA1-4D238CB8CE2F/0/2003\\_ManagementReport\\_7\\_ProductsBrands.pdf](http://www.ir.nestle.com/NR/ronlyres/4078490D-1EFA-4D95-BBA1-4D238CB8CE2F/0/2003_ManagementReport_7_ProductsBrands.pdf)
- Nestlé.ru. 2004a. Nestle v Rossii. [Nestlén www-sivuilla]. [viitattu 8.9.2004]. Saatavissa: <http://www.nestle.ru/about/russia/>
- Nestlé.ru. 2004b. Predstaviteli vedushtshih krasnodarskih SMI posetili tseh morozhenogo OAO "Hladoprodukt". [Nestlén www-sivuilla]. 27.7.2004 [viitattu 9.9.2004]. Saatavissa: <http://www.nestle.ru/media/default.asp?uin=61>
- Nicholson, Alex. 2003a. Nestlé Snaps Up Expat-Founded Firm. *The St. Petersburg Times* [verkkolehti]. 21.2.2003, nro 845 [viitattu 24.2.2003]. Saatavissa: [http://www.sptimesrussia.com/archive/times/845/news/b\\_8735.htm](http://www.sptimesrussia.com/archive/times/845/news/b_8735.htm)
- Nicholson, Alex. 2003b. Nestlé Sinks \$ 120M Into Coffee Production. *The Moscow Times* [verkkolehti]. 23.5.2003 [viitattu 24.5.2003]. Saatavissa: <http://www.themoscowtimes.com/stories/2003/05/23/041.html>
- Obuhova, Kira. 2004. Jest li zhizn bez Marsa? Rossijskij rynek shokoladnyh izdelij. *Russian Food&Drinks Market Magazine* [verkkolehti]. 11/2004, nro 11 (66) [viitattu 10.2.2005]. Saatavissa: <http://www.foodmarket.spb.ru/archive.php?year=2005&article=634&section=2>
- OECD. 2004. Exchange rates for OECD countries [pdf-verkkodokumentti]. 8.10.2004 [viitattu 22.10.2004]. Saatavissa: <http://www.oecd.org/dataoecd/55/63/18624791.pdf>
- Ostapets, Valerij. 2003. Rossija: novyj eksportno-importnyj rynek sokov v Jevrope [word-dokumentti]. Rossijskij Sojuz Proizvoditelej Sokov, huhtikuu 2003 [viitattu 21.1.2005]. Saatavissa: <http://www.rsps.ru/material/doclad.doc>
- PepsiCo. 2005. Istoria "Pepsi-Koly" v Rossii [PepsiCo:n www-sivuilla]. [viitattu 19.2.2005]. Saatavissa: <http://www.pepsico.ru>
- Pikra. 2002. Reconstruction. Second stage [Pikran www-sivuilla]. [viitattu 17.10.2004]. Saatavissa: [http://www.pikra.com/flash/data\\_en/pikra/production/?article=2002](http://www.pikra.com/flash/data_en/pikra/production/?article=2002)

- Povolzhje. 2003. Otkrytoje aktsionernoje obshtshestvo "Povolzhje". Jezhekvaralnyj ottshjot za 3 kvartal 2003 goda. [zip→doc]. [SUN Interbrew'n www-sivuilla]. [viitattu 13.12.2004]. Saatavissa: <http://www.suninterbrew.ru/includes/asp/uploadFile.asp?FileID={3612C419-A4FB-407E-B057-F9D08264E3F3}>
- Prime-TASS. 2000. Kompanija "Kraft Foods" ofitsialno otkryla fabriku po fasovke kofe v Lenoblasti [verkkojulkaisu]. Product.ru 23.11.2000 [viitattu 3.10.2004]. Saatavissa: [http://www.product.ru/arcmain\\_det.asp?ID=10742](http://www.product.ru/arcmain_det.asp?ID=10742)
- Prime-TASS. 2001. Samarskije konditerskije fabriki "Konditer" i "Rossija" objedinilis [verkkojulkaisu]. Product.ru 12.3.2001 [viitattu 9.9.2004]. Saatavissa: [http://www.product.ru/arcmain\\_det.asp?ID=11321](http://www.product.ru/arcmain_det.asp?ID=11321)
- Prosvetov, Ivan. 2001. Tsena liderstva. Potshemu Stollwerck prodala shokoladnuju fabriku "Pokrov". *Kompanija* [verkkolehti]. 27.8.2001, nro 32(178) [viitattu 2.10.2004]. Saatavissa: [http://www.ko.ru/document.asp?d\\_no=2919](http://www.ko.ru/document.asp?d_no=2919)
- Ramm-Schmidt, Christian. 2003. Presentantion of Baltic Beverage Holding on Capital Markets Day, St. Petersburg 17–18 March 2003. [Carlsbergin www-sivuilla]. 11.3.2003 [viitattu 7.12.2003]. Saatavissa: <http://www.carlsberg.com/resources/bbh+presentation+cmd+2003.pdf>
- Razova, Aleksandra. 2003. Na perekrestkah mletshnogo puti. Rynok molotshnoj produktsii krupnejshih gorodov Rossii, 2002 g. (Issledovanija kompanii ACNielsen). *Russian Food&Drinks Market Magazine* [verkkolehti]. 4/2003, nro 4 [viitattu 13.2.2005]. Saatavissa: <http://www.foodmarket.spb.ru/archive.php?year=2005&article=371&section=4>
- RBC daily. 2003. Dolja neformalnogo sektora v rossijskoj ekonomike vsjerjoz ne menjajetsja; Intervju s predsedatelem Goskomstata Vladimirom Sokolinym. *RBC daily* [verkkolehti]. RBC daily: Persony, 21.7.2003 [viitattu 8.9.2003]. Saatavissa: <http://www.rbcdaily.ru/news/person/index.shtml?2003/07/21/43153>
- Reichenberger, W. 2003. Pictet seminar – Mr W. Reichenberger, Nestlé [esitelmä]. [Nestlén www-sivuilla]. 10.1.2003 [viitattu 14.3.2004]. Saatavissa: <http://www.ir.nestle.com/Data/Presentation/index.asp>
- Rivals Gaining on Cash-Infused WBD. 2002. *The Moscow Times* [pdf-tallenne]. 12.2.2002 [viitattu 10.3.2005]. Saatavissa: Ebsco, Business Source Premier. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.
- RosBusinessConsulting. 2003a. Otrasleyvye obzory: soki i bezalkogolnyje napitki (Vstuplenije) [verkkojulkaisu]. 28.1.2003 [viitattu 27.8.2003]. Saatavissa: <http://www.rbc.ru/reviews/juice/1.shtml>

- RosBusinessConsulting. 2003b. Otrasleyvyje obzory: soki i bezalkogolnyje napitki (Drugije proizvoditeli) [verkkojulkaisu]. 28.1.2003 [viitattu 27.8.2003]. Saatavissa: <http://www.rbc.ru/reviews/juice/9-7-2.shtml>
- Rossijskim konditeram dali dva goda. 2001. *Delovoj Peterburg* [verkkolehti]. 22.8.2001, nro 144 [viitattu 23.10.2003]. Saatavissa: [www.sladco.ru/press-centre/press/143.php](http://www.sladco.ru/press-centre/press/143.php) TAI Saatavissa (salasanalla): [http://www.dp.ru/article.php?id\\_Article=56558](http://www.dp.ru/article.php?id_Article=56558)
- Rybak, Sergej. 1999. Kak proishodila Nestlezatsija "Rossii". *Kompanija* [verkkolehti]. 7.6.1999 [viitattu 10.9.2004]. Saatavissa: [http://www.ko.ru/document.asp?d\\_no=493](http://www.ko.ru/document.asp?d_no=493)
- Rybak, Sergej. 2000a. Pivovary poshli na jug. Tam piva ne hvatajet. *Vedomosti* [verkkolehti]. 17.1.2000, nro 6 (88) [viitattu 10.12.2004]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2000/01/17/13340>
- Rybak, Sergej. 2000b. Potomki vikingov uzhe v Sibiri. Skandinavij pokupajut polovinu krasnojarskogo pivzavoda "Pikra". *Vedomosti* [verkkolehti]. 3.7.2000, nro 116 (198) [viitattu 10.12.2004]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2000/07/03/18416>
- Rybak, Sergej. 2002a. Nestle pokupajet "Svjatoj istotshnik". *Vedomosti* [verkkolehti]. 28.6.2002, nro 110 (673) [viitattu 18.12.2003]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2002/06/28/47273> TAI saatavissa: [http://www.product.ru/arcmain\\_det.asp?ID=15147](http://www.product.ru/arcmain_det.asp?ID=15147)
- Rybak, Sergej. 2003a. Holding SUN Interbrew stanet klinskim. *Vedomosti* [verkkolehti]. 29.4.2003, nro 75 (875) [viitattu 10.12.2004]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2003/04/29/61088>
- Rybak, Sergej. 2003b. Bezalkogolnaja ekzotika. Coca-Cola i Pepsi zanjalis sportom. *Vedomosti* [verkkolehti]. 16.4.2003, nro 66 (866) [viitattu 16.4.2003]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2003/04/16/60567> TAI saatavissa: [http://www.product.ru/arcmain\\_det.asp?ID=17564](http://www.product.ru/arcmain_det.asp?ID=17564)
- Rybak, Sergej. 2003c. Bendukidze prodajot pivovarnju. Skoreje vsego, pokupatelem "Bulgar-Hmelja" okazhetsja SUN Interbrew. *Vedomosti* [verkkolehti]. 1.8.2003, nro 135 (935) [viitattu 10.12.2004]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2003/08/01/64696>
- Rybak, Sergej. 2003d. Kislomolotshnyj bum okontshen. Zavershena postrojka poslednej fabriki jogurtov s inostrannym utshastijem. *Vedomosti* [verkkolehti]. 27.2.2003, nro 33 (833) [viitattu 27.2.2003]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2003/02/27/58575>

- Rybak, Sergej. 2003e. Campina udvaivajet moshtshnost. Tshtoby pospet za rynkom. *Vedomosti* [verkkolehti]. 20.5.2003, nro 83 (883) [viitattu 14.2.2005]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2003/05/20/61539>
- Rybak, Sergej. 2004a. Kazhdomu – po tshetverti rynka. Po itogam 2003 g. “Wimm-Bill-Dann”, “Multon” i “Lebedjanskij” zanjali po 25,5 % rynka sokov. *Vedomosti* [verkkolehti]. 22.3.2004, nro 47 (1087) [viitattu 19.2.2005]. Saatavissa (sala-sanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2004/03/22/73754> TAI saatavissa: <http://www.sostav.ru/news/2004/03/22/724/>
- Rybak, Sergej. 2004b. ”Alfa” vzjala ”Patru”. Analitiki gadajut kto sledujushtshij. *Vedomosti* [verkkolehti]. 23.7.2004, nro 129 (1169) [viitattu 21.11.2004]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2004/07/23/78765> TAI saatavissa: <http://www.beerunion.ru/shownewspaper.html?d=23&m=07&y=2004&uid=1356>
- Rybak, Sergej & Grozovskij, Boris. 2003a. Skolko tratjat rossijane. Otsenki Goskomstata i marketologov otlitshajutsja v razy. *Vedomosti* [verkkolehti]. 21.1.2004, nro 7 (807) [viitattu 21.1.2004]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2003/01/21/56977>
- Rybak, Sergej & Overtshenko, Mihail. 2003b. Tropicana stanet rossijskoj. *Vedomosti* [verkkolehti]. 10.10.2003, nro 185 (985) [viitattu 12.3.2005]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2003/10/10/67514>
- Rybak, Sergej & Trapeznikov, Maksim. 2003c. Sokovyj rynek prodolzhaet rasti. No temp rosta zamedljajetsja. *Vedomosti* [verkkolehti]. 15.8.2003, nro 145 (945) [viitattu 21.2.2005]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2003/08/15/65242>
- Sagdijev, Rinat. 2003a. INTERVJU: Jakov Ioffe, gendirektor konditerskoj fabriki ”Bolshevik”. *Vedomosti* [verkkolehti]. 17.4.2003, nro 67 (867) [viitattu 17.4.2003]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2003/04/17/60602>
- Sagdijev, Rinat. 2003b. Konditerskoje kontrnastuplenije. Ukrainskij proizvoditel preodolel tamozhennyj barjer. *Vedomosti* [verkkolehti]. 28.10.2003, nro 197 (997) [viitattu 28.10.2003]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2003/10/28/68261>
- Sagdijev, Rinat. 2003c. Svezheje dyhanije zatrudnjajet ponimaniye. Na rynke osvezhajushtshih ledentsov obostrajetsja konkurentsija. *Vedomosti* [verkkolehti]. 2.10.2003, nro 179 (979) [viitattu 2.10.2003]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2003/10/02/67215>



- Sagdijev, Rinat. 2004a. Snova "Einem". "Krasnyj Oktjabr" vozrozhdaet dorevoljutsionnuju marku. *Vedomosti* [verkkolehti]. 13.2.2004, n 25 (1065) [viitattu 3.2.2005]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2004/02/13/72391> TAI saatavissa: [http://product.ru/arcmain\\_det.asp?ID=21137](http://product.ru/arcmain_det.asp?ID=21137)
- Sagdijev, Rinat. 2004b. Italjantsy v Bashkirii. Barilla budet vypuskat v ufe makarony i konditerskije izdelija. *Vedomosti* [verkkolehti]. 26.4.2004, nro 72 (1112) [viitattu 11.2.2005]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2004/04/26/75300>
- Sagdijev, Rinat & Romanova, Tatjana. 2004. Podmoskovnyj Mentos. Perfetti Van Melle postrait zavod v Rossii. *Vedomosti* [verkkolehti]. 29.9.2004, nro 177 (1217) [viitattu 28.1.2005]. Saatavissa: [http://product.ru/arcmain\\_det.asp?ID=24401](http://product.ru/arcmain_det.asp?ID=24401) TAI saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2004/09/29/81472>
- Sarajkin, Anton. 2003. Pivnaja gonka. Novosibirsk zhdjot starta "Krasnogo Vostoka" i "VINAPa". *Vedomosti* [verkkolehti]. 21.2.2003, nro 30 (830) [viitattu 14.12.2004]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2003/02/21/58391>
- Sarajkin, Anton & Korjukin, Kirill. 2004. Danone snova pokupajet. Frantsuzskaja kompanija priobrela 1,09 % aksij WBD. *Vedomosti* [verkkolehti]. 23.12.2004, nro 236 (1276) [viitattu 15.1.2005]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2004/12/23/85132>
- Sarajkin, Anton & Ljah, Julija. 2005a. Poslednjaja udatsha pivovarov. Rynok piva obognal prognozy. *Vedomosti* [verkkolehti]. 26.1.2005, nro 12 (1294) [viitattu 26.2.2005]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2005/01/26/86125> TAI saatavissa: <http://www.beerunion.ru/shownewspaper.html?d=21&m=01&y=2005&uid=1566>
- Sarajkin, Anton & Korjukin, Kirill. 2005b. "Krasnyj Vostok" prodajotsja. *Vedomosti* [verkkolehti]. 15.2.2005, nro 26 (1308) [viitattu 26.2.2005]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2005/02/15/86955> TAI saatavissa: <http://www.beerunion.ru/shownewspaper.html?d=15&m=02&y=2005&uid=1585>
- Serdetshnov, Andrej. 2003. Nestle peredelit rossijskij rynek detskogo pitaniya. *RBC daily* [verkkolehti]. 6.6.2003 [viitattu 11.8.2004]. Saatavissa: <http://www.rbcdaily.ru/news/company/index.shtml?2003/06/06/41791>
- Seregin, Vladislav. 2003. SUN Interbrew hotshet polutshit "garantii vyzhivaniya". *RBC daily* [verkkolehti]. 5.8.2003 [viitattu 6.8.2003]. Saatavissa: <http://www.rbcdaily.ru/news/company/index.shtml?2003/08/05/43554>

- Shtsherbakova, Anna. 2002. INTERVJU: Tajmuraz Bollojev, prezident "Baltiki". Vedomosti [verkkolehti]. 9.10.2002, nro 183 (746) [viitattu 31.5.2004]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2002/10/09/52741>
- Sinebrychoff. 2000. Vena varttui virstanpylvääksi. *Oluen ystävät. Oy Sinebrychoff Ab:n asiakaslehti* [lehden www-versio]. [Sinebrychoffin www-sivuilla]. 1/2000 [viitattu 23.10.2004]. Saatavissa: [http://www.sinebrychoff.fi/pdf/oluen\\_ystavat\\_1\\_00.pdf](http://www.sinebrychoff.fi/pdf/oluen_ystavat_1_00.pdf)
- Sinebrychoff. 2002. Oy Sinebrychoff Ab. Tasekirja 1.1.–31.12.2001 [Sinebrychoffin www-sivuilla]. 5.2.2002 [viitattu 23.10.2004]. Saatavissa: [http://www.sinebrychoff.fi/stc/attachments/3\\_Vuosikertomus\\_S\\_00-01.pdf](http://www.sinebrychoff.fi/stc/attachments/3_Vuosikertomus_S_00-01.pdf)
- Sinebrychoff. 2004. Sinebrychoffin historia [Sinebrychoffin www-sivuilla]. [viitattu 23.10.2004]. Saatavissa: <http://www.koff.fi/perinteet/index.html> (→ Sinebrychoffin historia)
- Smovzh, Marina. 2003a. Moskovskij sud arestoval vse aktsiji rossijskoj "dotshki" Nestle. *Finansovyje izvestia* [verkkolehti]. 24.12.2003 [viitattu 5.1.2004]. Saatavissa: [http://www.finiz.ru/cfin/tmpl-art/id\\_art-726350](http://www.finiz.ru/cfin/tmpl-art/id_art-726350)
- Smovzh, Marina. 2003b. "Wimm-Bill-Dann" ne prodajotsja Danone. *Finansovyje izvestia* [verkkolehti]. 24.11.2003 [viitattu 15.1.2005]. Saatavissa: [http://www.finiz.ru/cfin/tmpl-art/id\\_art-699151](http://www.finiz.ru/cfin/tmpl-art/id_art-699151)
- Sojuz Rossijskih pivovarov. 1999. O sostojanii i osnovnyh problemah pivo-bezalkogolnoj otrasli Rossii. (Iz materialov Pervoj Vserossijskoj Konferentsii proizvoditelej pivo-bezalkogolnoj produktsii 1999) [verkkodokumentti]. [viitattu 21.1.2005]. Saatavissa (salasanalla): [http://www.beerunion.ru/rabota/konf/1/konf\\_1\\_3.html](http://www.beerunion.ru/rabota/konf/1/konf_1_3.html)
- Sojuz Rossijskih Pivovarov. 2004a. Snizhena poshlina na pivovarennoje oborudovanije [verkkodokumentti]. Sojuz Rossijskih Pivovarov 25.2.2004 [viitattu 28.2.2004]. Saatavissa: <http://www.beerunion.ru/shownews.html?d=20&m=02&y=2004&uid=2950>
- Sojuz Rossijskih Pivovarov. 2004b. "Baltika" vseh nautshila varit solod. *Kommersant-Daily* [verkkolehti]. Sojuz Rossijakih Pivovarov, 23.1.2004 [viitattu 7.3.2005]. Saatavissa: <http://www.beerunion.ru/shownewspaper.html?d=23&m=01&y=2004&uid=1199>
- Sojuz Rossijskih Pivovarov. 2004c. Dinamika proizvodstva piva v RF za period s 1984 po 2003 gg. Kuva: Proizvodstvo pivovarennogo soloda v Rossii [verkkodokumentti]. [viitattu 21.1.2005]. Saatavissa: <http://www.beerunion.ru/actual/report/index.html> JA <http://www.beerunion.ru/actual/report/img/big/04601.png>
- Sojuz Rossijskih Pivovarov. 2004d. Finansovo-ekonomitsheskoje obozrenije pivovarennoj otrasli 2003 god [verkkodokumentti]. [viitattu 27.1.2005]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.beerunion.ru/doc/Ekonomika2003.pdf>

- Sojuz Rossijskih Pivovarov. 2004e. Rynok po itogam 3-go kvartala 2004 goda [verkkodokumentti]. 15.10.2004 [viitattu 22.10.2004]. Saatavissa (salasanalla):  
[http://www.beerunion.ru/doc/BA\\_15\\_10\\_04\\_Final.html](http://www.beerunion.ru/doc/BA_15_10_04_Final.html)
- Spiridovitsh, Seija. 2004. Venäjä: kasvu jatkuu elintarviketeollisuudessa – kulutustottumukset muuttuvat [verkkojulkaisu]. Finpro, 13.12.2004 [viitattu 27.1.2005]. Saatavissa:  
<http://www.finpro.fi/markkinatieto/countryfiles.asp?section=52&Country=120&Item=108699>
- Sterlina, Natalia & Jatsyno, Maksim. 2004. Hotjeli kak slashtshe... Tendentsija rossijskogo rynka mutshnyh konditerskih izdelij. *Russian Food&Drinks Market Magazine* [verkkolehti]. 9/2004, nro 9 [viitattu 10.2.2005]. Saatavissa:  
<http://www.foodmarket.spb.ru/archive.php?year=2005&article=601&section=2>
- Stollwerck. 2002. New era for Stollwerck [Stollwerckin www-sivuilla]. press-report, elokuu 2002 [viitattu 2.10.2004]. Saatavissa:  
[http://www.stollwerck.de/en/unternehmen/news\\_aktuell.php](http://www.stollwerck.de/en/unternehmen/news_aktuell.php)
- Stollwerck. 2004. The story of Stollwerck AG at short [Stollwerckin www-sivuilla]. [viitattu 22.1.2005]. Saatavissa: <http://www.stollwerck.de/en/frameset/index1.php?content=../unternehmen/geschichte&navi=unternehmen&unavi=geschichte>
- Stollwerck opens in Russia. 1997. *Candy Industry*. [pdf-tallenne]. lokakuu 1997, vol. 162, nro 10, s. 12 [viitattu 10.3.2005]. Saatavissa: Ebsco, Business Source Elite. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.
- Suhov, Pavel. 2003. Podvodnyje kamni. Potshemu proizvoditeli mineralnoj vody razvivajut sobstvennyje brendy. *Kompanija* [verkkolehti]. 27.10.2003, nro 41 (287) [viitattu 21.2.2005]. Saatavissa: [http://www.ko.ru/document.asp?d\\_no=8092](http://www.ko.ru/document.asp?d_no=8092)
- SUN Group. 2002. About us [SUN Groupin www-sivuilla]. [viitattu 29.10.2004]. Saatavissa:  
<http://www.sungroup.ru/SunGroupHome.nsf/All/C773F9C1779598E5C3256B530074E76C?OpenDocument>
- SUN Interbrew. 2002a. SUN Interbrew annual report 2001 [SUN Interbrew'n www-sivuilla]. [viitattu 16.12.2004]. Saatavissa: <http://www.suninterbrew.ru/includes/asp/uploadFile.asp?FileID={44ED2773-DD0B-423D-A922-0CD7FDDBA359}>
- SUN Interbrew. 2002b. "SAN Interbrju" objavl'ajet o sokrashtshenii personala [SUN Interbrew'n www-sivuilla]. 4.12.2002 [viitattu 17.12.2004]. Saatavissa:  
<http://www.suninterbrew.ru/rus/news/object.asp?id={76463B4A-9D5F-496D-8E99-663FF4ACC79D}&type={00000000-0000-0000-0000-000000000001}>

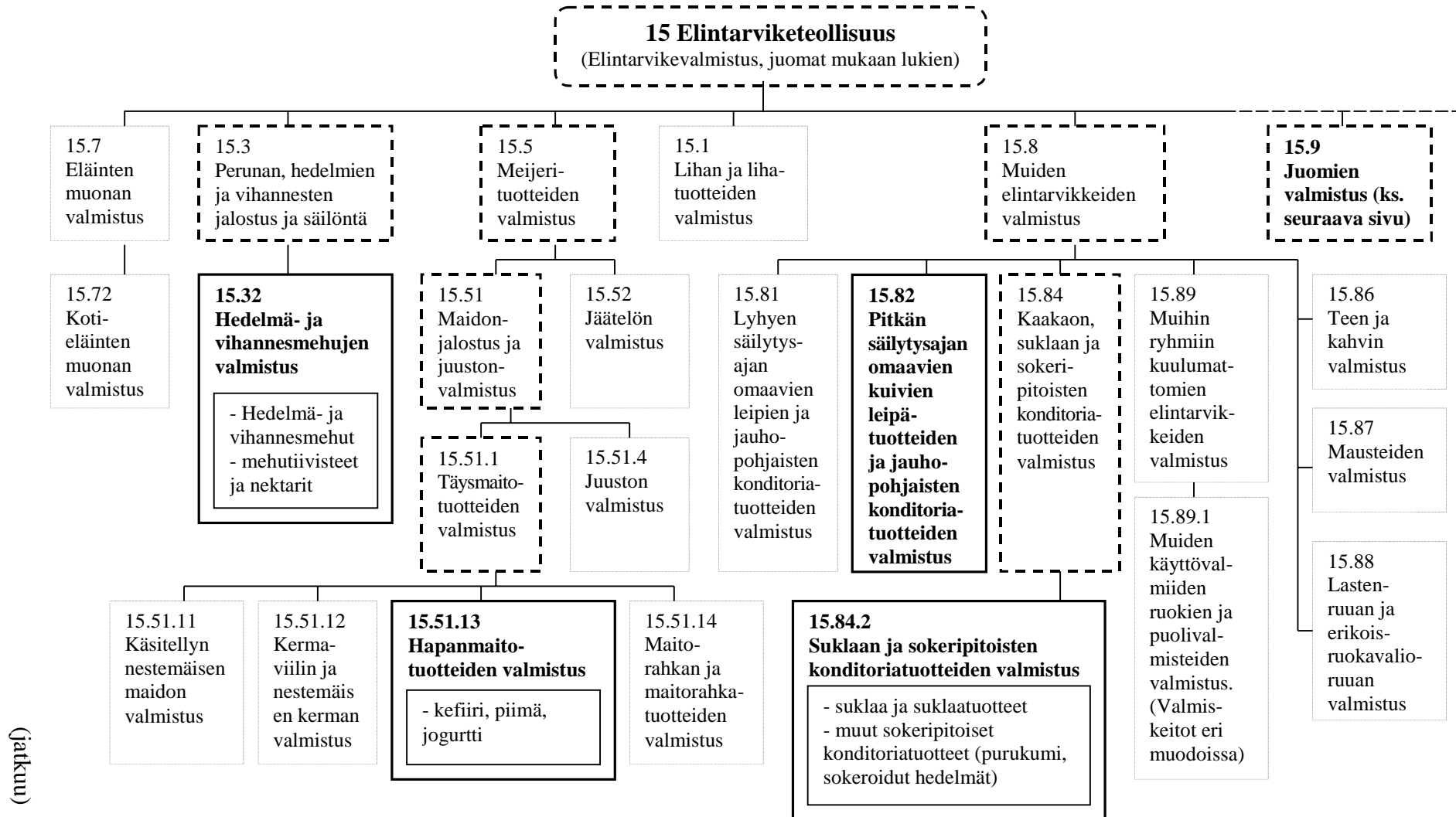
- SUN Interbrew. 2003a. Otkrytoje aktsionernoje obshtshestvo "Permskaja pivovarennaja kompanija". Jezhekvartalnyj ottshot emitenta emissionnyh tsennyh bumag za III kvartal 2003 g. [SUN Interbrew'n www-sivuilla]. 23.10.2003 [viitattu 21.11.2004]. Saatavissa: <http://www.suninterbrew.ru/includes/asp/uploadFile.asp?FileID={7C05160C-6BB6-4C6E-A468-5A7B9C5225A8}>
- SUN Interbrew. 2003b. Kompanija "SUN Interbrew" priobretajet zavod v Tshuvashii [SUN Interbrew'n www-sivuilla]. 1.8.2003 [viitattu 16.12.2004]. Saatavissa: <http://www.suninterbrew.ru/rus/news/object.asp?id={18F90D01-B377-4985-82F4-D7831D2D68B5}&type={00000000-0000-0000-0000-000000000001}>
- SUN Interbrew. 2003c. Kompanija "SUN Interbrew" pristupila k stroitelstvu solodovennogo zavoda [SUN Interbrew'n www-sivuilla]. 21.10.2003 [viitattu 18.12.2004]. Saatavissa: <http://www.suninterbrew.ru/rus/news/object.asp?id={51E9FA92-C523-43A2-9E69-C7BD3905DD25}&type={00000000-0000-0000-0000-000000000001}>
- SUN Interbrew. 2004a. Frequently asked Questions from Investors Relating to SUN Interbrew Limited [SUN Interbrew'n www-sivuilla]. Heinäkuu 2004 [viitattu 14.11.2004]. Saatavissa: <http://www.suninterbrew.ru/eng/investors/object.asp?id={A85EC334-DB22-4F88-94F8-8267861B7BD3}&type={00000000-0000-0000-0000-000000000001}>
- SUN Interbrew. 2004b. "SUN Interbrew" prodajot "Bavariju" rukovodstvu zavoda [SUN Interbrew'n www-sivuilla]. [viitattu 21.11.2004]. Saatavissa: <http://www.suninterbrew.ru/rus/news/object.asp?id={AD540B19-EB09-4DA3-8E72-E2851FA63829}&type={00000000-0000-0000-0000-000000000001}>
- SUN Interbrew. 2004c. SUN Interbrew Reorganizes Its Legal Structure in Russia [SUN Interbrew'n www-sivuilla]. Maaliskuu 2004 [viitattu 14.11.2004]. Saatavissa: <http://www.suninterbrew.ru/eng/news/object.asp?id={485CCBF3-54B7-4797-898A-4F65FF0E7471}&type={00000000-0000-0000-0000-000000000001}>
- SUN Interbrew. 2004d. Kurskij filial OAO "SUN Interbrew" [SUN Interbrew'n www-sivuilla]. [viitattu 14.11.2004]. Saatavissa: <http://www.suninterbrew.ru/rus/breweries/object.asp?id={E93B749E-CA75-4A6C-ADF5-216C9A509B37}&type={00000000-0000-0000-0000-000000000002}>
- SUN Interbrew. 2004e. Saranskij filial OAO "SUN Interbrew" [SUN Interbrew'n www-sivuilla]. [viitattu 14.11.2004]. Saatavissa: <http://www.suninterbrew.ru/rus/breweries/object.asp?id={FF3AAB08-AB72-49F5-B721-3FDF97CF7FB4}&type={00000000-0000-0000-0000-000000000002}>
- Sweetly flows the Volga. 1999. *The Economist* [pdf-tallenne]. 5.6.1999, vol. 351, nro 8122, s. 62 [viitattu 18.1.2003]. Saatavissa: Ebsco, Business Source Elite. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.

- Telitsina, Irina. 1999. Nestle Fud, glavnaja nahodka – ”po-nashemu”. *Kompanija* [verkkolehti]. 7.12.1999, nro 92 [viitattu 1.8.2003]. Saatavissa: [http://www.ko.ru/document.asp?d\\_no=1093](http://www.ko.ru/document.asp?d_no=1093)
- Temkin, Anatolij. 2000. Sun Interbrew kupit ”Bavariju” za \$5 mln. I polutshit 96 % predprijatija. *Vedomosti* [verkkolehti]. 24.4.2000, nro 74 (156) [viitattu 10.12.2004]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2000/04/24/16571>
- Temkin, Anatolij. 2004. Intervju: Harri Salonaho, prezident Valio. ”My ne hotjeli nikogo obizhat”. *Vedomosti* [verkkolehti]. 10.11.2004, nro 206 (1246) [viitattu 23.1.2005]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2004/11/10/83258>
- Trapeznikov, Maksim. 2003. INTERVJU: Klaus Kristian Ramm-Shmidt (Claus Christian Ramm-Scmidt), prezident kompanii Baltic Beverages Holding. *Vedomosti* [verkkolehti]. 29.1.2003, nro 13 (813) [viitattu 31.5.2004]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2003/01/29/57326> TAI saatavissa: <http://www.yarmarka.net/news/news.asp?id=12322&type=publ>
- Tsherkasov, Andrej. 2004a. Rynok sokov: vynuzhdennoje raznoobrasije. *Mojo delo. Magazin* [verkkolehti]. 28.5.2004, nro 55 [viitattu 18.2.2005]. Saatavissa: <http://www.moyodelo.ru/md/md55/md55-39.htm>
- Tsherkasov, Andrej. 2004b. Bezalkogolnyje napitki: rost ne ostanovitj... *Mojo delo. Magazin* [verkkolehti]. 30.6.2004, nro 56 [viitattu 18.2.2005]. Saatavissa: <http://www.moyodelo.ru/md/md56/md56-38.htm>
- Tshitshurina, Jekaterina. 2003. Bolshe kofe. B raznoj upakovke vypustit ”Grand-NN”. *Vedomosti* [verkkolehti]. 3.12.2003, nro 222 (1022) [viitattu 3.10.2004]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2003/12/03/69773> TAI saatavissa: [http://www.product.ru/arcmain\\_det.asp?ID=20346](http://www.product.ru/arcmain_det.asp?ID=20346)
- UNSD (United Nations Statistics Division). 2004. Commodity Trade Statistics Database (COMTRADE) [tietokanta]. [viitattu 20.4.2004]. Saatavissa: <http://unstats.un.org/unsd/comtrade/>
- U.S. Food Giant Kraft Snaps Up Pokrov Plant. 2001. *The Moscow Times* [pdf-tallenne]. 3.8.2001 [viitattu 10.3.2005]. Saatavissa: Ebsco, Business Source Premier. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.
- USDA (United States Department of Agriculture). 1997. Chocolate – German company opens plant in Russia. New York, USDA, *USDA Agricultural Trade Reports* [pdf-tallenne]. 29.8.1997 [viitattu 10.3.2005]. Saatavissa: Abi/Inform Global. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.

- USDA. 2000. International Financial Crises and Agriculture [pdf-verkkodokumentti]. Economic Research Service (ERS), *International Agriculture and Trade Reports*, WRS-99-3, maaliskuu 2000. [viitattu 14.4.2004]. Saatavissa: <http://usda.mannlib.cornell.edu/reports/erssor/international/wrs-bb/2000/ifca/wrs99-3.pdf>
- Vena. 2004a. Sostav aktsionerov OAO "Vena" izmenilsja [Venan www-sivuilla]. 2.12.2005 [viitattu 20.2.2005]. Saatavissa: <http://www.vena.ru/pressclub/?id=736&pageid=23>
- Vena. 2004b. Zavod "Vena". Investitsii i modernizatsija [Venan www-sivuilla]. 2004 [viitattu 23.10.2004]. Saatavissa: <http://www.vena.ru/factory/?subpageid=3&pageid=0>
- Vena. 2005. Izmenenije v sostave aktsionerov emitenta, vladejushtshih ne menee tshem 5 protsentami obyknovennyh aksij emitenta [Venan www-sivuilla]. 27.1.2005 [viitattu 20.2.2005]. Saatavissa: <http://www.vena.ru/company/?id=775&pageid=5>
- Vishnja, Dina. 2000. V Lenoblasti zapahnet kofe. Kogda vstupit v stroj fabrika Kraft Foods. *Vedomosti* [verkkolehti]. 11.4.2000, nro 65 (147) [viitattu 1.10.2004]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2000/04/11/16141> TAI saatavissa: [http://www.product.ru/arcmain\\_det.asp?ID=9485](http://www.product.ru/arcmain_det.asp?ID=9485)
- Vishnja, Dina & Shtsherbakova, Anna. 2002. Zhvatshka ot EBRD. *Vedomosti* [verkkolehti]. 21.3.2002, nro 47 (610) [viitattu 8.2.2005]. Saatavissa (salasanalla): <http://www.vedomosti.ru/newspaper/article.shtml?2002/03/21/42905>
- Vlasov, E. 2002. Karameli kazhdyj rad, jesli eto marmelad. *Obzor tsen. Produkty pitaniya* [verkkolehti]. 25.6.2002, nro 24 [viitattu 8.2.2005]. Saatavissa: <http://www.priceview.ru/archive.phtml?id=375>
- Vodka chasers. 1999. *The Economist* [pdf-tallenne]. 26.6.1999, 351, 8125, s. 72–73 [viitattu 10.3.2005]. Saatavissa: Ebsco, Academic Search Elite. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan.
- Voronina, Anfisa. 2001. Menjajte tsennik. Coca-Cola vozobnovljajet proizvodstvo sokov v Rossii. *Vremja Novostej* [verkkolehti]. 18.7.2001, nro 126 [viitattu 21.2.2005]. Saatavissa: <http://www.vremya.ru/2001/126/8/12034.html>
- WBD.com. 2003. Wimm-Bill-Dann, Annual report 2002 (part 1) [Wimm-Bill-Dannin www-sivuilla]. Toukokuu 2003 [viitattu 7.2.2004]. Saatavissa: [http://www.wbd.com/content/files/file\\_18.pdf](http://www.wbd.com/content/files/file_18.pdf)
- WBD.com. 2004a. Wimm-Bill-Dann Foods OJSC. Summary Annual Report 2003 [Wimm-Bill-Dannin www-sivuilla]. [viitattu 16.1.2005]. Saatavissa: [http://www.wbd.com/content/files/file\\_33.pdf](http://www.wbd.com/content/files/file_33.pdf)
- WBD.com. 2004b. Corporate overview [Wimm-Bill-Dannin www-sivuilla]. [viitattu 16.1.2005]. Saatavissa: [http://www.wbd.com/corporate\\_overview](http://www.wbd.com/corporate_overview)

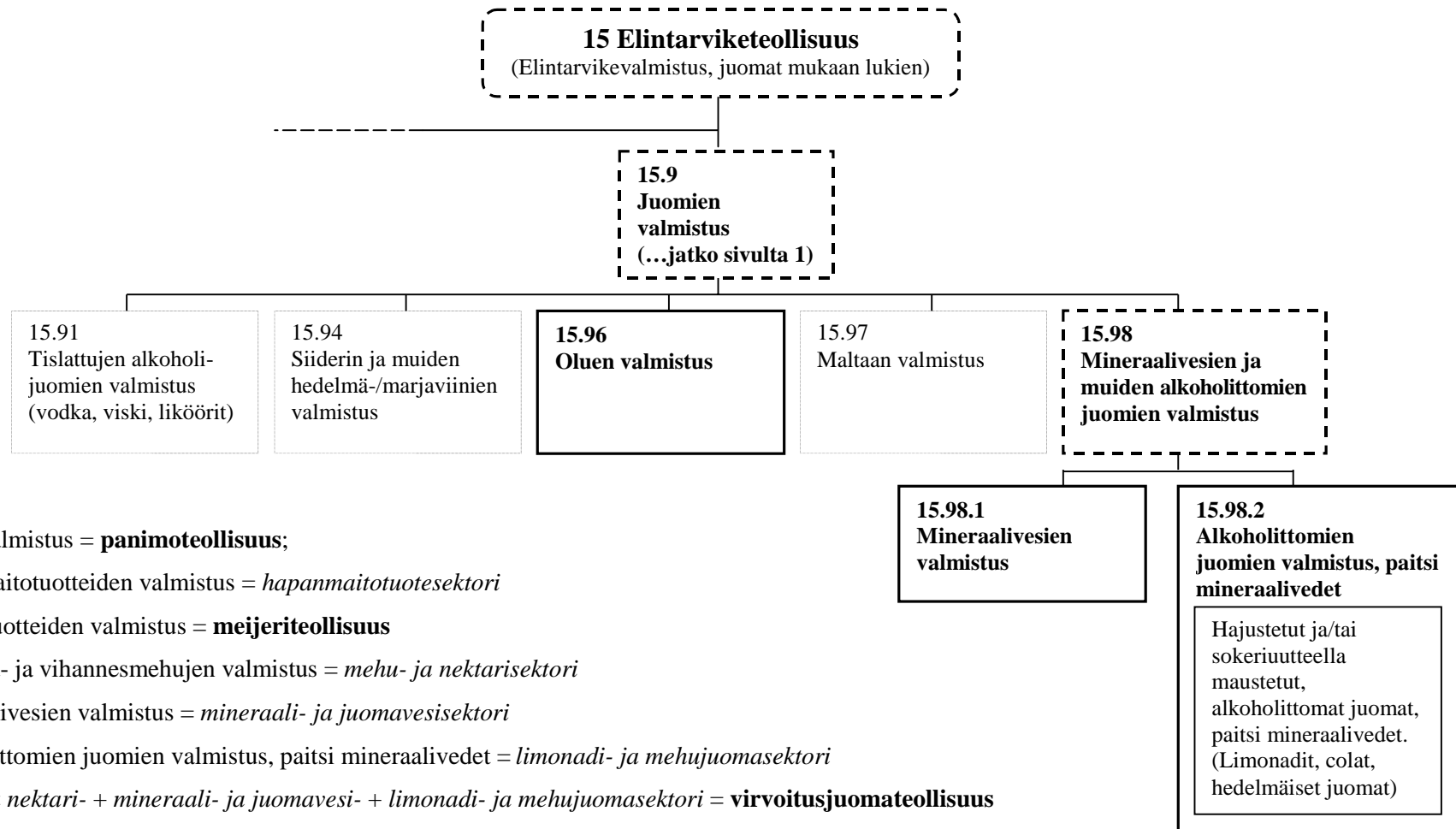
- WBD.ru. 2003. ZAO Rodniki Valdaja (Novgorodskaja oblast) [Wimm-Bill-Dannin www-sivuilla]. 13.3.2003 [viitattu 16.1.2005]. Saatavissa: <http://www.wbd.ru/wbd/enterprise/valdai>
- WBD.ru. 2004a. Otkrytoje aksionerhoje obshtshestvo "Wimm-Bill-Dann Produkty Pitaniya". Jezhekvartalnyj ottshjot za 3 kvartal 2004 goda [Wimm-Bill-Dannin www-sivuilla]. 15.11.2004 [viitattu 16.1.2005]. Saatavissa: [http://www.wbd.ru/content/files/qr/wbd\\_pp-added-3-2004/wbd\\_pp\\_3\\_2004.pdf](http://www.wbd.ru/content/files/qr/wbd_pp-added-3-2004/wbd_pp_3_2004.pdf)
- WBD.ru. 2004b. Otkrytoje aksionerhoje obshtshestvo "Lianozovskij molotshnyj kombinat". Jezhekvartalnyj ottshjot za III kvartal 2004 goda [Wimm-Bill-Dannin www-sivuilla]. 15.11.2004 [viitattu 16.1.2005]. Saatavissa: [http://www.wbd.ru/content/files/qr/lmk-added-3-2004/lmk\\_3\\_2004.pdf](http://www.wbd.ru/content/files/qr/lmk-added-3-2004/lmk_3_2004.pdf)
- WBD.ru. 2004c. Otkrytoje aksionerhoje obshtshestvo "Ufamolagroprom". Jezhekvartalnyj ottshjot za 2 kvartal 2004 goda [Wimm-Bill-Dannin www-sivuilla]. 13.8.2004 [viitattu 16.1.2005]. Saatavissa: [http://www.wbd.ru/content/files/qr/ufa/ufa\\_2\\_2004.pdf](http://www.wbd.ru/content/files/qr/ufa/ufa_2_2004.pdf)
- WBD.ru. 2004d. Zakrytoje aksionerhoje obshtshestvo "Depsona". Jezhekvartalnyj ottshjot za 1 kvartal 2004 goda [Wimm-Bill-Dannin www-sivuilla]. 14.5.2004 [viitattu 16.1.2005]. Saatavissa: [http://www.wbd.ru/content/files/qr/depsona/depsona\\_1\\_2004.pdf](http://www.wbd.ru/content/files/qr/depsona/depsona_1_2004.pdf)
- WBD.ru. 2004e. OAO "Wimm-Bill-Dann Produkty Pitaniya" objavljajet o priobretenii molotshnogo kombinata AO "Toshkent Sut", respublika Uzbekistan [Wimm-Bill-Dannin www-sivuilla]. 15.4.2004 [viitattu 16.1.2005]. Saatavissa: [http://www.wbd.ru/news/archive/70\\_15\\_04\\_2004.html](http://www.wbd.ru/news/archive/70_15_04_2004.html)
- WBD.ru. 2004f. Izmenenija k spisku affilirovannyh lits OAO "Wimm-Bill-Dann Produkty Pitaniya", sostavlennomu na 30.09.2004 g. [Wimm-Bill-Dannin www-sivuilla]. 2.11.2004 [viitattu 16.1.2005]. Saatavissa: [http://www.wbd.ru/content/files/12112004/change\\_affiliated\\_021104\\_wbd.pdf](http://www.wbd.ru/content/files/12112004/change_affiliated_021104_wbd.pdf)
- WBD.ru. 2004g. Istorija kompanii [Wimm-Bill-Dannin www-sivuilla]. [viitattu 16.1.2005]. Saatavissa: <http://www.wbd.ru/wbd/history/>
- WBD.ru. 2004h. Otkrytoje aksionerhoje obshtshestvo "Tsaritsinskij molotshnyj kombinat". Jezhekvartalnyj ottshjot za III kvartal 2004 goda [Wimm-Bill-Dannin www-sivuilla]. 15.11.2004 [viitattu 20.1.2005]. Saatavissa: [http://www.wbd.ru/content/files/qr/tsmk-added-3-2004/tsmk\\_3\\_2004.pdf](http://www.wbd.ru/content/files/qr/tsmk-added-3-2004/tsmk_3_2004.pdf)
- Yarmarka. 2005. Doli krupnejshih proizvoditelej na rossijskom rynke piva [verkkodokumentti]. Business Analytica. Julkaistu: *Kommersant*, 24.1.2005, nro 9 (3093) [viitattu 26.2.2005]. Saatavissa: [http://www.yarmarka.net/marketplace/articles/digest\\_beer\\_04.asp](http://www.yarmarka.net/marketplace/articles/digest_beer_04.asp)

**Liite 1. Tarkasteltuja ja tarkemmin tutkittuja Venäjän elintarviketeollisuuden sektoreita OKVED:in mukaan (Goskomstat 2004b).**  
 (—— tarkasteltu sektori; - - - sisältää tutkitun sektorin; ——— tutkittu sektori)



(jatkuu)





Oluen valmistus = **panimoteollisuus**;

Hapanmaitotuotteiden valmistus = *hapanmaitotuotesektori*

Meijerituotteiden valmistus = **meijeriteollisuus**

Hedelmä- ja vihannesmehujen valmistus = *mehu- ja nektarisektori*

Mineraalivesien valmistus = *mineraali- ja juomavesisektori*

Alkoholittomien juomien valmistus, paitsi mineraalivedet = *limonadi- ja mehujuomasektori*

*Mehu- ja nektari- + mineraali- ja juomavesi- + limonadi- ja mehujuomasektori* = **virvoitusjuomateollisuus**

Suklaan ja sokeripitoisten konditoriatuotteiden valmistus = *suklaan ja sokeripitosten konditoriatuotteiden sektori*

Jauhopohjaisten konditoriatuotteiden valmistus = *jauhopohjaisten konditoriatuotteiden sektori*

*Suklaan ja sokeripitoisten konditoriatuotteiden + jauhopohjaisten konditoriatuotteiden sektori* = **konditoriateollisuus**

## Liite 2. Diplomityöhön kerätyt artikkelit.

	Tuote	Teollisuudenala / yritys	Artikkelit [kpl]	Muu materiaali
		Konditoriateollisuus	63	www.conditer.ru, www.conditer.com
1	konditoria, vesi	Nestlé	52	www.nestle.com, www.nestle.ru, vuosikertomukset
2	konditoria, muona	Mars Inc.	12	www.mars.com, www.hoovers.com
3	konditoria	ООО Objedinjonnyje konditery (sis. mm. Krasnyj Oktjabr, Babajevskij ja Rot Front)	79	www.redoct.msk.ru, www.babaev.ru, www.rotfront.ru
4	konditoria, kahvi	Kraft Foods Inc. (+Stollwerck Rus)	24	www.kraft-foods.ru, www.kraft.com, www.stollwerck.de, www.barry-callebaut.com (mm. lehdistötiedotteet)
5	konditoria, purukumi	Cadbury Schweppes (+Dandy)	20	www.cadburyschweppes.com, EBRD
6	konditoria	SladCo	42	www.sladco.com ja www.sladco.ru
7	konditoria	Russkij shokolad	6	www.ruschoc.ru
8	konditoria	ООО Odintsovskaya KF (A.Korkunov)	9	www.korkunov.ru
9	makeiset	ООО Chupa Chups Rus	6	www.chupachups.ru, www.chupachupsgroup.com
10	purukumi	Wrigley Co.	8	www.wrigley.com
11	konditoria	KF im. Krupskoj	3	www.krupskaya.com
12	konditoria	Harry's (Dan Cake, Harry's)	4	www.harrysgroup.com, www.harrys.ru, www.barillagroup.com

**Konditoriateollisuus YHT. 328**

	Tuote	Teollisuudenala / yritys	Artikkelit [kpl]	Muu materiaali
		Panimoteollisuus	91	www.beerunion.ru -kotisivu (jäsenyritysten perustiedot (1999, 66kpl) ja historia)
		Carlsberg Breweries A/S	6	www.carlsberg.com (mm. lehdistötiedotteet)
		Scottish&Newcastle	2	S&N ja Hartwallin kotisivut, tietoja yrityskaupasta
		- Oyj Hartwall Abp	0	www.hartwall.fi (pörssitiedotteet, vuosikertomukset)
13	olut, koktailit	BBH (CB 50%, Hartwall 50% (100% S&N))	10	www.bbh.se, ppt-esitykset Carlsbergin ja Hartwallin sivuilta.
	olut	- Baltika	80	www.baltika.ru
	olut	- Zolotoj Ural	4	ei
	olut, siiderit	- Vena	7	www.vena.ru, www.sinerbrychoff.fi ja EBRD
	olut	- Pikra	10	www.pikra.ru
	olut	- Yarpivo	4	www.yarpivo.ru

(jatkuu)

(liite 2 jatkoa)

	<b>Tuote</b>	<b>Teollisuudenala / yritys</b>	<b>Artikkelit [kpl]</b>	<b>Muu materiaali</b>
14	olut	SUN Interbrew	47	www.suninterbrew.ru, www.inbev.com
15	olut, viini, limonadi, vesi	Otshakovo	23	www.ochakovo.ru (lehdistötiedotteet)
16	olut, limonadi, koktailit	Pivovarnja "Heineken"	23	www.bochkarev.ru, www.heinekeninternational.com
17	olut	Krasny Vostok	27	www.krvostok.ru, www.solodov.com
18	olut	Stepan Razin	2	www.razin.ru
19	olut	Efes Beverage Group	20	www.anadolugroup.com, www.efesbev.com, www.efespilsener.ru (vuosikertomukset)
20	olut	OOO PIT International	13	ei
21	olut	SABMiller (OOO Transmark)	5	www.sabmiller.com (vuosikertomukset) ja www.bochka.ru
22	olut	OAo Patra	8	ei
23	olut, viini, limonadi	Vinap (mm. Sobol-beer)	13	www.vinap.ru
24	olut	TsEPKO	8	ei
25	olut	Tinkoff	15	www.tinkoff.ru

**Panimoteollisuus YHT. 418**

	<b>Tuote</b>	<b>Teollisuudenala / yritys</b>	<b>Artikkelit [kpl]</b>	<b>Muu materiaali</b>
		Meijeriteollisuus	21	
26	maitotuotteet, mehut	Wimm-Bill-Dann Foods OJSC	115	www.wbd.ru, www.wbd.com (vuosikertomukset, sijoittaja- ja tehdastietoa)
27	maitotuotteet	OOO Gruppa Planeta (Unimilk, sis. Petmol)	20	www.petmol.com
28	maitotuotteet, konditoria	Danone	18	www.danone.ru, www.danone.com (vuosikertomukset)
29	maitotuotteet	Campina	1	www.campina.com (vuosikertomukset), www.campinainternational.com (lehdistötiedotteet, uutiset)
30	juusto	Hochland	1	www.hochland.com
31	maitotuotteet, mehut	Ehrmann	3	www.ehrmann.de, www.ehrmann.ru
32	maitotuotteet	Onken	3	Www.onken.de, www.oetkergruppe.de

**Meijeriteollisuus YHT. 182**

(jatkuu)

(liite 2 jatkoa)

Tuote	Teollisuudenala / yritys	Artikkelit [kpl]	Muu materiaali
	Virvoitusjuomateollisuus (mehut, limonadit ja vesi)	13	Ei
33	mehut Multon	2	Ei
34	mehut EKZ Lebedjanskij	5	www.tonus.ru
35	mehut, maito Nidan	8	www.nidan.ru
36	mehut, maito Parmalat	3	www.parmalat.com ja www.parmalat.ru (vanha)
37	limonadit, mehut, vesi Coca-Cola HBC Russia	17	www.cocacola.ru, www.coca-cola.com (vuosikertomukset ja 10-K), www.coca-colahbc.com (vuosikertomukset)
38	limonadit, mehut, vesi Pepsi Bottling Group	6	www.pbg.com (vuosikertomukset ja 10-K), www.pepsico.com (vuosikertomukset ja 10-K), www.pepsico.ru (Pepsin historia Venäjällä)

**Virvoitusjuomateollisuus YHT. 54**

<b>Yritysten ja alojen artikkelit YHT.</b>	<b>982</b>
--	------------

Tekijä	Selite	Artikkelit [kpl]	Muu materiaali
	ostovoima	0	www.beafnd.org (bulletins: "Obzor ekonomiki Rossii, 3/2003" ja "..., 1/2004")
	väestön tulojen kehitys	16	www.gks.ru (minimipalkka vrt. väestön tulot)
	tuloluokat, mm. keskiluokka	17	ei
	ostokäyttäytyminen	8	www.gks.ru (Kuluttajamarkkinat 2002)
	rahankäytön jakautuminen (ruoka, muu etc.)	3	ei
	tuotemerkkien asemointi	2	
	Ostovoima YHT.	46	

Tekijä	Selite	Artikkelit [kpl]	Muu materiaali
	Investointi -ympäristö		
	Julkisen sektorin uudistukset	6	ei
	Korruptio, harmaa talous	4	www.transparency.org (Transparency International Global corruption barometer, 3.7.2003)
	Venäjän Maalaki (Land Code)	6	ei

(jatkuu)

Tekijä	Selite	Artikkelit [kpl]	Muu materiaali
	valuuttarajoitteet, yms.	7	ei
	nationalisointi / privatisointi	5	ei
	Tuottaja-/kuluttajahinnat ja inflaatio	6	ei
	Koko teollisuuden ja elintarviketeollisuuden kehitys, Itä-Euroopan markkina-arvoltaan suurimmat yritykset (FT500 lista)	8	www.gks.ru (teollisuustuotanto yleensä ja elintarviketeollisuuden tuotanto 2001-2003)
	Verotus (sosiaalivero eli ESN, myyntivero eli NsP, lisäarvero eli NDS, veronkierron sanktiot)	15	ei
	Tullit, tuontikiintiöt, vientituet	13	ei
	yrityssostot ja fuusiot, uudet operatiiviset käytännöt	7	ei
	Mielipiteet Venäjän nykytilanteesta (Putin, Gref, Starobin, Vavilov)	5	ei
	Venäjän ympäristön makrotekijät (GDP:n kehitys, talouden rakenne, (investointi)luokittelut, budjettisysteemi, rahoitussysteemi, poliittinen ja muut riskit)	29	www.economist.com (Big Mac Index 4/2003)
	Suorat ulkomaiset investoinnit Venäjälle (yleensä ja elintarviketeollisuuteen)	34	www.gks.ru (FDI Venäjälle 2002, 2003)
	Erityiset talousalueet (OEZ)	8	ei
	Investointiympäristö YHT.	153	

<b>Kaikki artikkelit YHT.</b>	<b>1181</b>
-------------------------------	-------------

### Liite 3. Venäjän konditoria-, meijeri-, virvoitusjuoma- ja panimoteollisuuden päätoimijat.

#### SELITE:

#### 1. Emoyrityksen yleistiedot

- Yrityksen nimi [emoyrityksen alkuperämaa]
  - a. Yrityksen liikevaihto (LV) (vuosi)
  - b. Venäjän toimintojen liikevaihto (VLV) ja sen %-osuus emoyrityksen LV:stä (vuosi)
  - c. Yrityksen tärkeimmät tuoteryhmät Venäjällä
  - d. Yrityksen Internet-sivut
  - e. Yrityksen suorat ulkomaiset investoinnit (FDI) Venäjälle (vuosi)

#### 2. Venäjän toiminnot

- Venäjän yksikön nimi (alkuinvestoinnin ajankohta)
- Yksikön sijainti
- Yksikön hankintatapa [Osto | Uusi]
- Omistusosuus (vuosi)
- Yksikön tärkeimmät tuoteryhmät.

---

#### Nestlé S.A. [Sveitsi];

- a. LV = \$ 65,3 mrd. (2003);
- b. VLV = \$ 874 milj. (2003); 1,3 % (2003);
- c. suklaa, vesi, jäätelö;
- d. www.nestle.com, www.nestle.ru;
- e. FDI = \$ 300 milj. (1995–2003).

1. Nestlé Food LLC(1995);	Moskova;	[U]; 100 % (2004);	markkinointi, jakelu.
2. Rossija (1995);	Samara;	[O]; 100 % (2002);	suklaa, pikakahvi.
3. <b>oli:</b> Konditer (1996–2001);	Samara;	[O]; 88 % (1996);	konditoriatuotteet.
4. Nestlé Zhukovskij (1996);	Moskovan alue;	[O]; 100 % (2002);	jäätelö.
5. Altai (1998);	Barnaul;	[O]; 95,7 % (2003);	suklaa, jauhokonditoria.
6. Kamskaja (1998);	Perm;	[O]; 87,35 % (2002);	sokerikonditoria.
7. Hladoprodukt (1998);	Timashevsk;	[O]; 94,89 % (2003);	jäätelö, pikakahvi.
8. Perm Dry Cereals (2001);	Perm;	[O]; e.t. (=ei tietoa) %;	aamiaismurot.
9. Saint Springs (2002);	Kostroma, Omsk, Perm;	[O]; 100 % (2002);	vesi.
10. Clear Water (2003);	Domodedovo;	[O]; 100 % (2003);	vesi.
11. Vologda Baby Food Factory (2003);	Vologda;	[O]; 100 % (2003);	lastenruoka.
12. <b>tulossa:</b> Nestlé Kuban;	Timashevsk;	[U]; 100 %;	pikakahvi.

---

#### Kraft Foods Inc. [USA];

- a. LV = \$ 31,0 mrd. (2003);
- b. VLV > \$ 295 milj.; > 0,95 % (2003);
- c. suklaa, kahvi;
- d. www.kraft.com, www.kraft-foods.ru;
- e. FDI = \$ 70–90 milj. (1995–2001).

1. <b>oli:</b> Petrokonf (1995–1998);	Pietari;	[O]; 99,8 % (1998);	jauhokonditoria.
2. Kraft Foods LLC (2000);	Leningradin alue;	[U]; 100 % (2000);	pikakahvi.
3. Kraft Foods Rus (2002);	Pokrov;	[O]; 100 % (2002);	suklaa.

(jatkuu)

---

**Mars Inc. [USA];**

- a. LV = \$ 17,0 mrd. (2003);
- b. VLV = \$ 429 milj.; n. 2,5 % (2003);
- c. suklaa, kotieläinten muona;
- d. www.mars.com;
- e. FDI = n. \$ 340–500 milj. (1996–2003);

- |                     |                     |                    |                             |
|---------------------|---------------------|--------------------|-----------------------------|
| 1. Mars LLC (1996); | Stupino;            | [U]; 100 % (1996); | suklaa, kotieläinten muona. |
| 2. E.t. (e.t.);     | Luzhniki;           | [U?]; e.t. %;      | kotieläinten muona.         |
| 3. E.t. (2003);     | Novosibirskin alue; | [U]; 100 % (2003); | kotieläinten muona.         |
- 

**Groupe Danone SA [Ranska];**

- a. LV = \$ 16,6 mrd. (2003);
- b. VLV = n. \$ 226 milj.; n. 1,4 % (2003);
- c. jauhokonditoria, hapanmaitotuotteet;
- d. www.danone.com, www.danone.ru;
- e. FDI > \$ 170 milj. (1994–2004).

- |                                 |           |                      |                     |
|---------------------------------|-----------|----------------------|---------------------|
| 1. Bolshevik (1994);            | Moskova;  | [O]; 76,42 % (2004); | jauhokonditoria.    |
| 2. Danone Volga (1995);         | Toljatti; | [O]; 61,79 % (2003); | hapanmaitotuotteet. |
| 3. Danone Industria ZAO (2000); | Tshehov;  | [U]; 70 % (2003);    | hapanmaitotuotteet. |
| 4. Chok & Rolls (2004);         | Pietari;  | [O]; 100 % (2004);   | jauhokonditoria.    |
- 

**InBev [Belgia]; yhtiön Venäjän ja Ukrainan tytäryhtiö on SUN Interbrew Ltd.**

- a. LV = \$ 11,72 mrd. (2003);
- b. VLV = \$ 510 milj.; 4,4 % (2003);
- c. olut, mallas, humala;
- d. www.inbev.com, www.suninterbrew.ru;
- e. FDI > \$ 440 milj. (1992–2003 Venäjälle ja Ukrainaan).

- |  |                |                      |               |
|--|----------------|----------------------|---------------|
| 1. SUN Interbrew Perm (1992);              | Perm;          | [O]; 100 % (2003);   | olut.         |
| 2. SUN Interbrew Kursk (1992);             | Kursk;         | [O]; e.t. %;         | olut.         |
| 3. SUN Interbrew Ivanovo (1992);           | Ivanovo;       | [O]; 100 % (1997);   | olut, mallas. |
| 4. SUN Interbrew Saransk (1993);           | Saransk;       | [O]; e.t. %;         | olut, mallas. |
| 5. * oli: JePK (1993–1995);                | Jekaterinburg; | [O]; 60,74 % (1993); | olut.         |
| 6. SUN Interbrew Volzhskij (1997);         | Volzhskij;     | [O]; 90,29 % (2003); | olut.         |
| 7. oli: OAO Bavaria (1997–2004);           | Pietari;       | [O]; 99 % (2003);    | olut.         |
| 8. SUN Interbrew Omsk (1998);              | Omsk;          | [O]; 73 % (1998);    | olut, mallas. |
| 9. SUN Interbrew Klin (1999);              | Klin;          | [O]; 75 % (1999);    | olut.         |
| 10. SUN Interbrew Novotsheboksarsk (2003); | Tshuvashia;    | [O]; 100 % (2003);   | olut, humala. |

\*) JePK = Jekaterinburgskaja pivovarennaja kompanija

---

**Heineken NV [Hollanti];**

- a. LV = \$ 11,69 mrd. (2003);
  - b. VLV = \$ 182 milj.; 1,6 % (2003);
  - c. olut;
  - d. www.heinekeninternational.com, www.bochkarev.ru;
  - e. FDI > \$ 380 milj. (2003–2004).
1. Heineken Brewery (ent. Bravo International) (2002); Pietari; [O]; 100 % (2003); olut.
  2. Shihan (2004); Sterlitamak; [O]; 78 % (2004); olut.
  3. Volga (2004); Nizhnij Novgorod; [O]; 100 % (2004); olut.
  4. Sobol-Beer (2004); Novosibirsk; [O]; 100 % (2004); olut.
- 

**The Pepsi Bottling Group [USA];**

- a. LV = \$ 10,27 mrd. (2003);
  - b. VLV = > \$ 260 milj.; > 2,5 % (2003);
  - c. virvoitusjuomat;
  - d. www.pbg.com, www.pepsico.ru, www.pepsico.com;
  - e. FDI < \$ 1000 milj. (1970–2003, Pepsi-Cola ja Pepsi Bottling Group)
1. Pepsi International Bottlers (1997); Samara; [O]; e.t. %; virvoitusjuomat.
  2. PepsiCo Holdinigs (1998); Moskovan alue; [U]; e.t. %; virvoitusjuomat.
  3. Pepsi International Bottlers (1998); Jekaterinburg; [U]; e.t. %; virvoitusjuomat.
  4. Pepsi-Cola Soft Drink Factory of Sotshi (1998); Sotshi; [O] (JV); e.t. %; virvoitusjuomat.
  5. Pepsi-Cola General Bottlers (1999); Pietari; [U]; 100 % (2004); virvoitusjuomat.
- 

**Cadbury Schweppes plc [Englanti];**

- a. LV = \$ 9,14 mrd. (2003);
  - b. VLV > \$ 200 milj. (2003);
  - c. suklaa, purukumi;
  - d. www.cadburyschweppes.com;
  - e. FDI = \$ 120 milj. (1996–2002).
1. Cadbury confectionery (1997); Novgorodin alue; [U] 100 % (2000); suklaa.
  2. Dirol Cadbury (2002); Novgorod; [O] 100 % (2002); purukumi.
- 

**SABMiller plc [Etelä-Afrikka/USA]; toimii Venäjällä OOO Transmarkin kautta.**

- a. LV = \$ 9,11 mrd. (2003);
  - b. VLV = \$ 137 milj.; 1,5 % (2003);
  - c. olut;
  - d. www.sabmiller.com, www.bochka.ru;
  - e. FDI = \$ 100 milj. (1999–2000)
1. Kaluga Brewery Company (1999); Kaluga; [O]; 100 % (2003); olut.
-



**Parmalat S.p.A.** [Italia];

- a. LV = \$ 7,96 mrd. (2002);
  - b. VLV = \$ 25 milj. e.t. % (1999);
  - c. maitotuotteet, mehut;
  - d. www.parmalat.ru, www.paramalat.com;
  - e. FDI = e.t.
1. Belgorodskij maitotehdas (1991); Belgorodin alue; [O]; 64,85 % (2004); maitotuotteet, mehut.
  2. Urallat (e.t.); Sverdlovskaja alue; [U]; 100 % (2003); maitotuotteet, mehut.
  3. **oli:** Progress (→2000); Lipetsk; [U] (JV); 49 % (2000); mehut.
- 

**Orkla ASA** [Norja];

- a. LV = \$ 6,81 mrd. + 0,139 mrd. (2003) (Orkla + SladCo-ryhmä);
  - b. VLV = \$ 139 milj.; 2,0 % (2003) (jos Orkla omistaisi SladCo-ryhmän v. 2003);
  - c. konditoriatuotteet;
  - d. www.orkla.com;
  - e. FDI = e.t.
1. \* SladCo (ent. Konfi) (2004); Jekaterinburg; [O]; 96,24 % (2004); konditoriatuotteet.
  2. \* Volzhanka (2004); Uljanovsk; [O]; 95,62 % (2004); konditoriatuotteet.

\*) molemmat tehtaat kuuluvat SladCo -yrittäryhmään.

---

**Coca-Cola Hellenic Bottling Company** [Kreikka];

- a. LV = \$ 5,19 mrd. (2003);
  - b. VLV = n. \$ 200 milj.; 0,9 % (2000, Coca-Cola ja CCHBC yhdessä);
  - c. virvoitusjuomat;
  - d. www.coca-colahbc.com, www.coca-cola.com, www.cocacola.ru;
  - e. FDI = \$ 850 milj. (1994–2003, Coca-cola ja CCHBC yhdessä).
1. \* CCHBC Eurasia (1994); Moskova; [U]; 100 % (2001); virvoitusjuomat.
  2. \* CCHBC Eurasia (1995); Pietari; [U]; 100 % (2001); virvoitusjuomat.
  3. \*\* CC Stavropolje Bottlers (1995); Mineralnyje Vody; [O]; 100 % (2003); virvoitusjuomat.
  4. \*\* CC Bottlers Orel (1995); Orel; [U]; 100 % (2001); virvoitusjuomat.
  5. \*\* CC Vladivostok Bottlers (1996); Vladivostok; [U] (JV); 100 % (2001); virvoitusjuomat.
  6. \*\* **oli:** CC Rostov Bottlers (1996–2000); Rostov-na-Donu; [U] (JV); 10 % (1999); virvoitusjuomat.
  7. \* CCHBC Eurasia (1997); Nizhnij Novgorod; [U]; 100 % (2001); virvoitusjuomat.
  8. \* CCHBC Eurasia (1997); Krasnojarsk; [U]; 100 % (2001); virvoitusjuomat.
  9. \* CCHBC Eurasia (1997); Novosibirsk; [U]; 100 % (2001); virvoitusjuomat.
  10. \* CCHBC Eurasia (e.t.); Samara; [U]; 100 % (2001); virvoitusjuomat.
  11. \* CCHBC Eurasia (1998); Volgogradin alue; [O]; 100 % (2001); virvoitusjuomat.
  12. \* CCHBC Eurasia (1998); Jekaterinburg; [O]; 100 % (2001); virvoitusjuomat.

\*) CCHBC Eurasia = Coca-Cola Hellenic Bottling Company Eurasia

\*\*\*) CC = Coca-Cola

---

**Campina** [Hollanti];

- a. LV = \$ 4,6 mrd. (2003);
- b. VLV = \$ 57 milj.; 1,6 % (2001);
- c. maitotuotteet;
- d. www.campina.com;
- e. FDI > \$ 79 (2000–2003);

1. Campina OOO (2000); Moskovan alue; [U]; 100 % (2000); maitotuotteet.
- 

**Wm. Wrigley Jr. Company** [USA];

- a. LV = \$ 3,07 mrd. (2003);
- b. VLV = \$ 175 milj.; 5,7 % (2003)
- c. purukumi, sokerikonditoria;
- d. www.wrigley.com;
- e. FDI > \$ 50 milj. (1999)

1. OOO Wrigley (1999); Pietari; [U]; 100 % (2004); purukumi, sokerikonditoria.
- 

**Ehrmann AG** [Saksa];

- a. LV = arvio \$ 1,4–1,7 mrd. (2002);
- b. VLV = \$ 119 milj.; e.t. % (2003);
- c. maitotuotteet;
- d. www.ehrmann.de, www.ehrmann.ru;
- e. FDI > \$ 80 milj. (2000–2001).

1. OOO Ehrmann (2000); Moskovan alue; [U]; 100 % (2000); maitotuotteet.
- 

**Baltic Beverage Holding AB** [Suomi/Ruotsi (1991) → Englanti/Tanska (2004)];

Omistajat 2004: **Scottish & Newcastle plc** [Englanti] (50 %)  
**Carlsberg Breweries A/S** [Tanska] (50 %).

- a. LV = \$ 1,47 mrd. (2003);
- b. VLV = \$ 1,16 mrd.; 79 % (2003);
- c. olut, virvoitusjuomat, koktailit, siiderit, mallas;
- d. mm. www.bbh.se, www.baltika.ru, www.yarpivo.ru, www.vena.ru, www.hartwall.fi;
- e. FDI = \$ 1,8 mrd. (1993–2005).

1. Baltika–Saint Petersburg (1993); Pietari; [O]; 81 % (2004); olut.
2. Jarpivo (1996); Jaroslavl; [O]; 60 % (2004); olut, virvoitusjuomat.
3. \* Baltika-Tula (1997); Tula; [O]; n. 72,8 % (2001); olut, vesi, mallas.
4. \* Baltika-Rostov (1997); Rostov; [O]; n. 60,9 % (2001); olut.
5. Zolotoj Ural (1999); Tsheljabinsk; [O]; 80,8 % (2004); olut.
6. Pikra (1999); Krasnojarsk; [O]; 70,3 % (2004); olut, virvoitusjuomat.
7. Soufflet St. Petersburg -mallastamo (2000); Pietari; [U] (JV); 30 % (2000); mallas.
8. Vena (2001); Pietari; [O]; 99,99 % (2005); olut, siiderit, koktailit.
9. \* Voronezh (2002); Voronezh; [O]; n. 46,6 % (2003); olut.
10. \* Baltika-Samara (2003); Samara; [U]; 81 % (2004); olut.
11. \* Baltika-Habarovsk (2003); Habarovsk; [U]; 81 % (2004); olut, vesi.
12. Baltika-Tulan mallastamo (2004); Tula; [U]; 100 % (2004); mallas.

\*) BBH:n kokonaisomistus (sekä suora että tytäryhtiöiden kautta).

---

**Perfetti Van Melle S.p.A.** [Italia / Hollanti];

- a. LV > \$ 1,2 milj. (2001);
- b. VLV = e.t.;
- c. sokerikonditoria;
- d. www.perfettivanmelle.com;
- e. FDI = tulossa: > \$50 milj. (2004–2005)

1. Karamellien pakkaustehdas (e.t.); Moskovan alue; [U?]; e.t. %;
  2. **tulossa:** sokerikonditoriatehdas (e.t.); Moskovan alue; [U]; e.t. %;
- karamellien pakkaus.  
sokerikonditoria.

---

**Wimm-Bill-Dann Foods OJSC** [Venäjä];

- a. LV = \$ 939 milj. (2003);
- b. –
- c. maitotuotteet, mehut, lastenruoka, vesi;
- d. www.wbd.ru, www.wbd.com.

1. Lianozovskij molotshnij kombinat (1995); Moskova; maitotuotteet, mehut.
2. Zavod Detskih molotshnyh produktov (1996); Moskova; lastenruoka.
3. Tsaritsynskij molotshnyj kombinat (1996); Moskova; maitotuotteet, mehut.
4. Ramenskiy molotshnyj kombinat (1997); Moskovan alue; mehut.
5. Sibirskoje moloko (1998); Novosibirsk; maitotuotteet.
6. Molotshnyj kombinat Nizhegorodskij (1998); Nizhniy Novgorod; maitotuotteet.
7. Vladivostokskij molotshnyj kombinat (1998); Vladivostok; maitotuotteet.
8. Karasukskoje moloko (2000); Novosibirskin alue; maitotuotteet.
9. Molotshnyj kombinat (2000); Krasnodarskij kraj; maitotuotteet.
10. Bishkeksut (2000); Kirgisia; maitotuotteet.
11. Anninskoje moloko (2001); Voronezhin alue; maitotuotteet.
12. Rubtsovskij molotshnyj zavod (2001); Altajskij kraj; maitotuotteet.
13. Ufamolagroprom (2001); Tasavalta Bashkorostan; maitotuotteet.
14. Gulkevitskij maslozavod (2002); Krasnodarskij kraj; maitotuotteet.
15. Moloko vejdelevki (2002); Belgorodin alue; maitotuotteet.
16. Novokujbyshevskmoloko (2002); Samaran alue; maitotuotteet.
17. Depsona (2002); Tula; mehut.
18. Molotshnyj kombinat Baltijskoje moloko (2002); Pietari; maitotuotteet.
19. Tujmazinskij molokozavod (2002); Tasavalta Bashkorostan; maitotuotteet.
20. Dary Valdaja (2003); Novgorodin alue; vesi.
21. Jessentuki (2003); Stavropolskij kraj; vesi.

---

**Eckes-Granini Group** [Saksa];

- a. LV = \$ 889 milj. (2003);
- b. VLV = \$ 3,8 milj.; 0,4 % (2003);
- c. mehut;
- d. www.eckes-granini.com;
- e. FDI = e.t.

1. Eckes-Granini Rus (entinen Marli Sok) (2001); Pietari; [O]; 100 % (2002); mehut.

**Efes Beverage Group** [Turkki];

- a. LV = \$ 746 milj. (2003);
  - b. VLV = n. \$ 233 milj.; n. 31 % (2003)
  - c. olut, mallas;
  - d. www.efesbev.com, www.anadolugroup.com, www.efespilsener.ru;
  - e. FDI > \$ 220 milj. (1999–2003).
1. Moscow-Efes Brewery (1999); Moskova; [U] (JV); 71 % (2003); olut.
  2. Knjaz Rurik -mallastamo (1999); Moskova; [O] (JV); < 50 % (1999); mallas.
  3. Rostov Beverage (ent. CC Rostov Bottlers) (2003); [O] 100 % (2002); olut.
  4. Amstar Brewery (2003); Ufa (Uralin alue); [O] 100 % (2003) olut.
- 

**Harry's Group** [Ranska]; vuodesta 2003 kuuluu **Barilla Groupiin** [Italia] \$ 5,52 mrd. (2003);

- a. LV = \$ 705 milj. (2003);
  - b. VLV = \$ 37 milj.; 5,2 % (2003);
  - c. jauhokonditoria (mm. Harry's ja Dan Cake -tuotemerkit);
  - d. www.harrysgroup.com, www.harrys.ru;
  - e. FDI = e.t.
1. Harry's CIS (1997); Moskovan alue; [U]; 62,4 % (2002); jauhokonditoria.
  2. Kondi (2004); Bashkorostan; [O]; 95 % (2004); jauhokonditoria.
- 

**oli: Stollwerck AG** [Saksa];

- a. LV = \$ 672 milj. (2001);
  - b. VLV = \$ 104 milj.; 15,5 % (2001);
  - c. suklaa;
  - d. www.stollwerck.de, www.barry-callebaut.com;
  - e. FDI = \$ 35 milj. (1997–2001).
1. **oli:** Stollwerck Rus (1997–2001); Pokrov; [U]; 100 %; suklaa.
- 

**Objedinjonnyje konditery** [Venäjä]; kuuluu **Guta-Groupiin**.

- a. LV = \$ 475 milj. (2003);
  - b. –
  - c. konditoriatuotteet, maitotuotteet.
  - d. www.redoct.msk.ru, www.babaev.ru, www.rotfront.ru.
1. Krasnyj Oktjabr -konserni (2003); mm. Moskova, Pietari, Tula, Rjazan; konditoriatuotteet.
  2. Babajevskij -konserni (2003); mm. Moskova, Tsheljabinsk, Novosibirsk; konditoriatuotteet.
  3. Rot Front (2003); Moskova; konditoriatuotteet.
  4. ...

Yhteensä 20 tehdasta Venäjällä.

---

**Chupa Chups Group** [Espanja];

- a. LV = \$ 371 milj. (2003);
  - b. VLV = \$ 72 milj.; 19 % (2003)
  - c. sokerikonditoria;
  - d. www.chupachupsgroup.com, www.chupachups.ru;
  - e. FDI > \$ 32 milj. (1993–2002).
1. Neva Chupa Chups (1993); Pietari; [U]; 99,99 % (2004); sokerikonditoria.
  2. **oli:** Chok & Rolls (1999–2004); Pietari; [U] (JV, **Ballabriga** [Esp]); 100 % (2003); jauhokonditoria.
- 

**oli: Oy Sinerbrychoff Ab** [Suomi]; vuodesta 1998 yhtiö on **Carlsberg A/S:n** [Tanska] omistuksessa.

- a. LV = n. \$ 328 milj. (2001);
  - b. VLV = \$ 60 milj.; 18 % (1–10/2001);
  - c. olut, koktailit, siiderit;
  - d. www.sinebrychoff.fi;
  - e. FDI = e.t.;
1. **oli:** Vena -panimo (1994–2001); Pietari; [O]; 66,67 % (2001); olut, koktailit, siiderit.
- 

**Otshakovo Ltd.** [Venäjä];

- a. LV > \$ 300 milj. (2003);
  - b. –
  - c. olut, virvoitusjuomat, koktailit, viinit, väkevät alkoholijuomat, mallas;
  - d. www.ochakovo.ru;
1. MPBK Otshakovo (1978); Moskova; olut, virvoitusjuomat, koktailit.
  2. Otshakovon filiaali nro 1 (2000); Krasnodar; virvoitusjuomat, olut.
  3. Oshakovon filiaali Penzassa (2003); Penza; olut.
  4. Mallastamo, Otshakovon filiaali (2003); Lipetskin alue; mallas.
  5. Juzhnaja Vinnaja kompanija (2003); Krasnodarskij kraj; viinit.
  6. OOO Bahun (e.t); Moskova; alkoholijuomat, koktailit.
  7. **tulossa:** OOO Otshakovo; Tjumen; olut, virvoitusjuomat, koktailit.
  8. **tulossa:** mallastamo; Belgorodin alue; mallas.
- 

**OAO Lebedjanskij** [Venäjä];

- a. LV = \$ 273 milj. (2003);
  - b. –
  - c. mehut, mehutiivisteet;
  - d. www.tonus.ru.
1. EKZ Lebedjanskij (1967); Lebedyan (Lipetskin alue); mehut.
  2. OAO Progress (2001); Lipetsk; mehutiivisteet, mehut.
-

**Multon** [Venäjä];

- a. LV = \$ 272 milj. (2003);
- b. –
- c. mehut;
- d. www.multon.ru (tulossa).

- 1. Multon (1995); Pietari; mehut.
  - 2. e.t. (1998); Shelkovo (Moskovan alue); mehut.
- 

**OOO Unimilk** [Venäjä];

- a. LV = n. \$ 260 milj. (2003);
- b. –
- c. maitotuotteet;
- d. www.petmol.com, www.unimilk.ru (tulossa).

- 1. Petmol (2003); Pietari; maitotuotteet.
- 2. Samara Lakto (e.t.); Samarskaja alue; maitotuotteet.
- 3. Lipetskmoloko (e.t.); Lipetskaja alue; maitotuotteet.
- 4. Milko (e.t.); Krasnojarskij kraj; maitotuotteet.
- 5. Jalutorskij molkombinat (e.t.); Tjumenin alue; maitotuotteet.
- 6. ...

Yhteensä 12 tehdasta Venäjällä.

---

**Onken GmbH** [Saksa]; vuodesta 2004 kuuluu **Dr. August Oetker KG:hen** [Saksa, \$ 6,44 mrd. (2003)]

- a. LV = n. \$ 250 milj. (2003);
- b. VLV = e.t.;
- c. maitotuotteet;
- d. www.onken.de, www.oetkergruppe.de;
- e. FDI = \$ 22 milj. (2003)

- 1. OOO Onken (2003); Belgorodin alue; [U]; 100 % (2003); maitotuotteet.
- 

**Chipita International SA** [Kreikka];

- a. LV = \$ 210 milj. (1–9/2003);
- b. VLV = \$ 20 milj. (2003);
- c. kääreleivokset, croissantit;
- d. www.chipita.com;
- e. FDI > \$ 25 milj. (2001–2003).

- 1. ZAO Chipita St. Petersburg (2001); Pietari; [O]; e.t % kääreleivokset, croissantit.
-

**oli: Dandy A/S** [Tanska]; vuodesta 2002 omistajana on **Cadbury Schweppes plc** [Englanti].

- a. LV = \$ 223 milj. (2001);
- b. VLV = e.t.;
- c. purukumi;
- d. e.t.;
- e. FDI = \$ 100 milj. (1999–2002).

1. **oli:** ZAO Dirol (1999); Novgorod; [U] (JV) e.t. %; purukumi.

---

**The Detroit Brewing Company LLC** [USA]; **Stroh** perusti. Nykyään **Ivan Taranov Breweries** [Kypros];

- a. LV = \$ 220 milj. (2003);
- b. VLV < \$ 220 milj.; < 100 % (2003);
- c. olut;
- d. www.taranov.ru (tulossa);
- e. FDI = \$ 150 milj. (1999–2003).

1. Kompanija PIT (ent. Ostmark) (1998); Kaliningrad; [O]; 100 % ?(1998); olut.  
2. Pivovarni Ivana Taranova (1998); Novotroitsk; [O]; 100 % ?(1998); olut.  
3. Amur-Pivo (2001); Habarovsk; [O]; > 60 % (2004); olut.  
4. **tulossa:** olutpanimo; Moskovan alue; [U]; olut.

---

**Roshen** [Ukraina]; kuuluu **Ukrprominvest -holdingiin** [Ukraina];

- a. LV = \$ 205 milj. (2002);
- b. VLV > \$ 30 milj.; e.t. % (2003);
- c. konditoriatuotteet;
- d. likonf.lipetsk.ru, www.roshen.com;
- e. FDI = e.t.

1. Likonf (2001); Lipetsk; [O]; 78,16 % (2004); konditoriatuotteet.  
2. **tulossa:** e.t.; Lipetskin alue; [U]; e.t. %; konditoriatuotteet.

---

**Pivovarennoje Objedinenije "Krasnyj Vostok – Solodovpivo"** [Venäjä, Tatarstan];

- a. LV = n. \$ 189 milj. (2003).
- b. –
- c. olut, mallas;
- d. www.krvostok.ru, www.solodov.com;

1. Krasnyj Vostok (1867); Kazan; olut.  
2. Solodovpivo (2001); Kazan; olut.  
3. Sibirskaja pivovarennaja kompanija (2003); Novosibirsk; olut.  
4. Tsheshskij standart (2004); Kazan; olut.  
5. **tulossa:** mallastamo; Novosibirsk; mallas.

---

**oli: Bravo Holdings OOO** [Islanti]; perustajat ja omistajat Magnus Torsteinsson ja Tor Björgolfsson (1993).

- a. LV = \$ 159 milj. (2002);
- b. VLV = e.t.;
- c. virvoitusjuomat, koktailit, olut;
- d. –
- e. FDI = n. \$ 50 milj. (1993–2002).

1. **oli:** Bravo International (1993–2002); Pietari; [U]; 100 % (2002); virvoitusjuomat, koktailit, olut.
- 

**Nidan Holding Ltd.** [Kypros], omistajat v. 2004: **Nidan LLC** (54,17 %) ja **Texinv LLC** (45,83 %) [USA];

- a. LV = \$ 132 milj. (2003);
- b. VLV < \$ 132 milj.; < 100 % (2003);
- c. mehut, maitotuotteet;
- d. www.nidan.ru;
- e. FDI > \$ 75 milj. (1998–2004).

1. Nidan-Ekofrukt (1998); Novosibirsk; [U] (JV); e.t. %; mehut.
  2. Zavod molotshnyj Novosibirskij (2003); Novosibirsk; [O]; 72 % (2003); maitotuotteet.
  3. Togutshinmoloko (2003); Novosibirskin alue; [O]; 73 % (2003); maitotuotteet.
  4. Nidan-Gross (2003); Moskovan alue; [U]; 100 % (2003); mehut.
- 

**Kiev-Konti Group** [Ukraina];

- a. LV = \$ 69 milj. (2003);
- b. VLV > \$ 30 milj.; e.t. % (2004);
- c. konditoriatuotteet;
- d. www.kiev-konti.com;
- e. FDI = \$ 0,715 milj. (2004).

1. ZAO Konditer-Kursk (2004); Kursk; [O]; e.t. %; konditoriatuotteet.
- 

**oli: Oy Marli Ab** [Suomi], v. 2001 siirtyi **Eckes-Graninin** [Saksa] omistukseen.

- a. LV = \$ 66 milj. (2003);
- b. VLV = e.t.
- c. mehut;
- d. www.marli.fi;
- e. FDI n. \$ 4 milj. (2000);

1. **oli:** Marli sok (2000–2001); Pietari; [U] (JV); e.t. %; mehut.
- 

**Kombinat pivovarennoj i bezalkogolnoj promyshlennosti im. Stepana Razina** [Venäjä];

- a. LV = \$ 65 milj. (2003);
- b. –
- c. olut, vesi;
- d. www.razin.ru.

1. Kombinat im. Stepana Razina (1795); Pietari; olut, vesi.
  2. Vyborgskij pivovarenyj zavod (2000); Viipuri; olut.
  3. Tsherepovetskaja pivovarennaja kompanija (2002); Tsherepovets; olut.
-



**Russkij Shokolad** [Venäjä];

- a. LV = \$ 55 milj. (2002);
- b. -
- c. suklaa;
- d. www.ruschoc.ru.

1. Konditerskaja fabrika Russkij Shokolad (1998); Moskova; suklaa.
- 

**Odintsovskaja konditerskaja fabrika LLC** [Venäjä];

- a. LV = \$ 50 milj. (2002);
- b. -
- c. eliittisuklaa;
- d. www.korkunov.ru.

1. Odintsovskaja konditerskaja fabrika (1999); Odintsovo (Moskovan alue); eliittisuklaa.
- 

**Konditerskaja fabrika im. N. K. Krupskoj** [Venäjä];

- a. LV = \$ 36 milj. (2003);
- b. -
- c. suklaa;
- d. www.krupskaya.com.

1. Konditerskaja fabrika im. N. K. Krupskoj (1938); Pietari suklaa.
- 

**Tinkoff** [Venäjä];

- a. LV = \$ 33 milj. (2003);
- b. -
- c. eliittiolut;
- d. www.tinkoff.ru.

1. Tshastnaja pivovarnja Tinkoff (2002); Pushkin (Leningradin alue); eliittiolut.  
2. Tshastnyje pivovarni Tinkoff (1998); mm. Moskova, Pietari, Samara; panimoravintolat.
- 

**Bravo Premium** [Islanti / Hollanti]; omistajat 2003: **M. Torsteinsson, T. Björgolfsson** [Islanti] (51 %)  
**Heineken NV** [Hollanti] (49 %)

- a. LV = \$ 31 milj. (2003);
- b. VLV = \$ 31 milj. (2003);
- c. koktailit;
- d. -
- e. FDI = e.t.

1. Bravo premium (2002); Pietari; [U] (JV); 100 % (2002); koktailit.
-

**Yritysryhmä Vinap** [Venäjä];

- a. LV = \$ 21 milj. (2003);
- b. –
- c. virvoitusjuomat, viinit, väkevät alkoholijuomat;
- d. [www.vinap.ru](http://www.vinap.ru).

- |  |              |                               |
|--|--------------|-------------------------------|
| 1. OAO Vinap;                              | Novosibirsk; | mm. virvoitusjuomat, väkevät. |
| 2. ZAO Sobol-juice (2002);                 | Novosibirsk; | virvoitusjuomat.              |
| 3. <b>oli:</b> ZAO Sobol-beer (2003–2004); | Novosibirsk; | olut.                         |
-

#### Liite 4. Wimm-Bill-Dann Foods OJSC.

Wimm-Bill-Dann Foods OJSC (WBD) on liikevaihdoltaan suurin venäläinen elintarvikevalmistaja. Vuonna 2003 WBD:n liikevaihto oli \$ 938,5 milj. (WBD.com 2004a) WBD juontaa juurensa vuodesta 1992. Silloin muutamat liikemiehet Sberbankin myöntämällä lainalla perustivat yrityksen, joka hankkii mehutiivisteitä pakkausmateriaaleja ja alussa vuokrasi tuotantolinjan Lianozovo Dairy Plantilta. (WBD.ru 2004g; WBD.com 2004a). Marraskuussa 1992 valmistettiin ensimmäinen erä Wimm-Bill-Dann – nimisiä mehuja. ”Wimm-Bill-Dann” oli valittu tuotemerkiksi siksi, koska haluttiin kiinnittää kuluttajien huomiota länsimaisella nimellä. 1990-luvun alussa tuotteiden länsimaisuus vetosi Venäläisiin kuluttajiin, koska länsimaiselta kuulostava tuotemerkki oli miltei synonyymi kotimaisia tuotteita paremmalle laadulle ja laajemmalle valikoimalle. WBD:n nykyiset osakkaat alkoivat ostaa osakkeita mm. Lianozovo Dairy Plantista. Vuonna 1995 Lianozovo Dairy Plantin osake-enemmistön oston myötä WBD:n osakkaat päättivät keskittyä etenkin mehu- ja maitovalmistukseen. Seuraavina vuosina WBD on laajentunut mm. lukuisten yritysostojen myötä. (WBD.com 2004a) WBD:n tiedot ovat taulukossa 1.

#### Taulukko 41. Wimm-Bill-Dann Foods OJSC:n yleistiedot

<b>Yhtiö (pääkonttori):</b>	Wimm-Bill-Dann Foods OJSC (Moskova)
<b>Osakkaat (III/2004), jotka omistavat yli 5 %:</b>	Deutsche Bank Trust Company Americas (39,98 %) <sup>(a)</sup> Jushvajej Gavril (16,57 %) <sup>(b)</sup> Plastinin Sergej (10,72 %) <sup>(b)</sup> Jakobashvili David (7,76 %) <sup>(b)</sup> Dubinin Mihail (6,02 %) <sup>(b)</sup> ZAO Depositarno-Kliringovaja Kompanija (9,00 %) <sup>(b)</sup> American Depositary Receipt Holders (32 %) <sup>(b)</sup> , joista – Groupe Danone (8,32 %) <sup>(c)</sup>
<b>Liikevaihto 2003 [milj.]:</b>	\$ 938,5
<b>Tuotteet (tuotemerkit) Venäjällä:</b>	Erilaiset maitotuotteet (Domik v derevne, Vesjolyj molotshnik); Maito (Kubanskaja Burjonka, M); Lastenruoka (Agusha); Jogurtit ja jälkiruuat (mm. Chudo, Frugurt, Ryzhij Ap); Terveysvaikutteiset maitotuotteet (mm. BioMax, Nash doktor, NEO); Juustot (mm. Lamber, Vesjolyj molotshnik, Ryzhij Ap); Mineraalivesi (Zapovednik); Mehut ja nektarit (mm. 100 % Gold, J-7, Ljubimyj sad, Chudo jagoda).
<b>Toimintatavat (kpl):</b>	Yritysostot (24), uusi tehdas (1)
<b>Internet-sivut:</b>	Www.wbd.ru, www.wbd.com

<sup>(a)</sup> Lähde: WBD.ru 2004f.

<sup>(b)</sup> Lähde: WBD.ru 2004a.

<sup>(c)</sup> Lähde: Sarajkin et al. 2004.

Vuonna 2001 luotiin holding-yhtiö OAO ”Wimm-Bill-Dann Produkty Pitanija”, joka vastasi konsernin strategisesta suunnittelusta. Myöhemmin luotiin myös erillisiä ”WBD-Moloko” ja ”WBD-Sok” yksiköitä, jotka vastaavasti huolehtivat maito- ja mehuotteiden valmistuksesta ja myynnistä. (WBD.ru 2004g) Helmikuussa 2002 WBD listasi New Yorkin arvopaperipörssiin (New York Security Exchange = NYSE) 3. tason ADR:t<sup>1</sup> kolmantena venäläisenä yrityksenä ja ensimmäisenä venäläisenä elintarvikevalmistajana. (WBD.com 2004b). Vuosien 2002–2004 aikana ranskalainen elintarvikejätti Groupe Danone hankkii 8,32 % WBD:n osakkeita. Vuonna 2003 Danone halusi ostaa WBD:n enemmistö-osakkeita ja neuvotteli WBD:n kanssa, mutta neuvottelut päätettiin ilman tulosta vuoden 2003 lopussa. (Sarajkin & Korjukin 2004)

ACNielsenin mukaan vuonna 2003 WBD:n markkinaosuus maitotuotteissa volyymin mukaan Venäjän 9:ssä suurimmassa kaupungissa oli 36 %. Business Analytican mukaan samana vuonna WBD:n markkinaosuus mehuotteissa volyymin mukaan Venäjän 11 suurimmassa kaupungissa oli 33 %. (WBD.com 2004a) Vuonna 2000 yhdeksässä suurimmassa kaupungissa asui n. 21,4 milj. ihmistä eli n. 14,7 % Venäjän väestöstä. Vuonna 2000 yhdessätoista suurimmassa kaupungissa asui n. 23,5 milj. eli n. 16,2 % Venäjän väestöstä. (Goskomstat 2001, s. 100)

Vuoden 2004 lopulla WBD:lla oli 25 valmistusyksikköä, joista 20 Venäjällä, kolme Ukrainassa, yksi Kirgisiassa ja yksi Uzbekistanissa (taulukot 2 ja 3).

---

<sup>1</sup> ADR = American Depositary Receipt on arvopaperi, joka edustaa tietyn määrän ulkomaisen yhtiön osakkeita (nippu osakkeita). ADR:t ostetaan ja myydään USA:n markkinoilla kuten tavallisia osakkeita. ADR:n voi laskea liikkeelle USA:n pankki. ADR:t voidaan listata NYSE:lla, AMEX:illa tai Nasdaqilla. (Investopedia 2004)

**Taulukko 42. Wimm-Bill-Dann – tuotantolaitokset Venäjällä ja muissa CIS -maissa (1995–2001)**

Tehtaan ilmestymisvuosi	Tehtaan nimi (tuotteet)	Tehtaiden yhteismäärä (tehtaan sijainti)	Omistusosuudet (vuosi), ostettu/uusi (O/U) <sup>2</sup>	Alku- (A) tai kokonaisinvestoinnit (K)
1995	OAO Lianozovskij molotshnij kombinat (maitotuotteet, mehut)	1 (Moskova)	98,0 % <sup>3</sup> (2004), <b>O</b>	e.t. (= ei tietoa)
1996	OAO Zavod Detskij molotshnyh produktov (lastenruoka)	2 (Moskova)	76,2 % <sup>3,4</sup> (2004), <b>O</b>	e.t.
	OAO Tsaritsynskij molotshnyj kombinat (maitotuotteet, mehut)	3 (Moskova)	97,6 % <sup>3,5</sup> (2004), <b>O</b>	e.t.
1997	OAO Ramenskij molotshnyj kombinat (mehut)	4 (Ramenskoje, Moskovan alue)	94,8 % <sup>3,5</sup> (2004), <b>O</b>	e.t.
1998	OAO Sibirskoje moloko (maitotuotteet)	5 (Novosibirsk)	77,3 % <sup>3,5</sup> (2004), <b>O</b>	e.t.
	OAO Molotshnyj kombinat Nizhegorodskij (maitotuotteet)	6 (Nizhnij Novgorod)	95,4 % <sup>3,5</sup> (2004), <b>O</b>	e.t.
	OAO Vladivostokskij molotshnyj kombinat (maito)	7 (Vladivostok)	97,4 % <sup>3</sup> (2004), <b>O</b>	e.t.
2000	DZAO <sup>6</sup> Karasukskoje moloko (maitojauhe)	8 (Karasuk, Novosibirskin alue)	92,7 % <sup>3,5</sup> (2004), <b>O</b>	e.t.
	OAO Molotshnyj kombinat (maitotuotteet)	9 (Timashevsk, Krasnodarskij kraj)	98,8 % <sup>3,5</sup> (2004), <b>O</b>	(K): n. \$ 6,5 milj. (2000) <sup>7</sup>
	AOOT Bishkeksut (maitotuotteet)	10 (Bishkek, Kirgisia)	94 % <sup>3,4</sup> (2003), <b>O</b>	(A): \$ 0,45 milj. (2000) <sup>7</sup>
2001	Kijevskij gorodskoj molotshnyj zavod nro 3 (maitotuotteet)	11 (Kiova, Ukraina)	94,9 % <sup>3</sup> (2004), <b>O</b>	(A): n. \$ 4 milj. (2001) <sup>7</sup>
	OOO Anninskoje moloko (maitojauhe, maitotuotteet)	12 (Anna, Voronezhin alue)	99,6 % <sup>3,5</sup> (2004), <b>O</b>	(A): n. \$ 1 milj. (2001) <sup>7</sup>
	ZAO Rubtsovskij molotshnyj zavod (juustot)	13 (Rubtsovsk, Altaiskij kraj)	98,0 % <sup>5</sup> (2004), <b>O</b>	(A): n. \$ 1 milj. (2001) <sup>7</sup>
	OAO Ufamolagroprom (maitotuotteet)	14 (Ufa, Tasavalta Bashkorostan)	97,8 % <sup>3,5,8</sup> (2004), <b>O</b>	(A): \$ 5,5 milj. (2001) <sup>7</sup>

<sup>2</sup> OAO WBD Foodsin omistus on laskettu 0,1 %:n tarkkuudella mainittujen lähteiden tiedoista.

<sup>3</sup> WBD.ru 2004a.

<sup>4</sup> Capital Link Russia 2003.

<sup>5</sup> WBD.ru 2004b.

<sup>6</sup> DZAO = Dotsherneje zakrytoje aktsionernoje obshtshestvo = Suljettu tytäryhtiö-osakeyhtiö.

<sup>7</sup> WBD.com 2003.

<sup>8</sup> WBD.ru 2004c.

**Taulukko 43. Wimm-Bill-Dann – tuotantolaitokset Venäjällä ja muissa CIS -maissa (2002-2004)**

Tehtaan ilmestymisvuosi	Tehtaan nimi (tuotteet)	Tehtaiden yhteismäärä (tehtaan sijainti)	Omistusosuudet (vuosi), ostettu/uusi (O/U) <sup>9</sup>	Alku- (A) tai kokonaisinvestoinnit (K)
2002	ZAO Gulkevitshskij maslozavod (hapanmaitotuotteet)	15 (Krasnodarskij kraj)	52,2 % <sup>10</sup> (2004), <b>O</b>	(A): n. \$ 0,30 milj. (2002) <sup>11</sup>
	OOO Moloko vejdelevki (maitojauhe)	16 (Belgorodin alue)	98,0 % <sup>12</sup> (2004), <b>O</b>	(A): n. \$ 0,34 milj. (2002) <sup>11</sup>
	OAO Novokujbyshevskmoloko (maitojauhe, maitotuotteet)	17 (Novokujbyshevsk, Samaran alue)	85,4 % <sup>12</sup> (2004), <b>O</b>	(A): \$ 2,9 milj. (2002) <sup>10</sup>
	OAO Harkovskij molotshnyj kombinat (maitotuotteet)	18 (Harkov, Ukraina)	75,1 % <sup>10</sup> (2004), <b>O</b>	(A): n. \$ 5,1 milj. (2002) <sup>11</sup>
	ZAO Depsona (mehut)	19 (Tula)	41,8 % <sup>13</sup> (2004), <b>O</b>	(A): \$ 3,5 milj. (2002) <sup>11</sup>
	OAO Molotshnyj kombinat Baltijskoje moloko, ent. OAO Roska (maitotuotteet)	20 (Pietari)	100 % <sup>10</sup> (2004), <b>O</b>	(A): \$ 11,6 milj. (2002) <sup>11</sup>
	OAO Burynskij zavod suhogo moloka (maitojauhe, voi)	21 (Buryyn, Ukraina)	76,0 % <sup>10</sup> (2004), <b>O</b>	(A): n. \$ 1,7 milj. (2002) <sup>11</sup>
	OAO Tujmazinskij molokozavod (maitotuotteet)	22 (Tujmazy, Tasavalta Bashkorostan)	85,0 % <sup>10</sup> (2004), <b>O</b>	(A): n. \$ 1,6 milj. (2002) <sup>11</sup>
2003	ZAO Dary Valdaja (mineraalivesi)	23 (Valdaj, Novgorodin alue)	100 % <sup>14</sup> (2004), <b>U</b>	(A): n. \$ 7 milj. (2003) <sup>15</sup>
	Jessentuki (mineraalivesi)	24 (Jessentuki, Stavropolskij kraj)	100 % <sup>14</sup> (2004), <b>O</b>	(A): n. \$ 4,1 milj. (2003) <sup>14</sup>
2004	OAO Toshkent Sut (maitotuotteet)	25 (Tashkent, Uzbekistan)	77,0 % <sup>10</sup> (2004), <b>O</b>	(A): n. \$ 0,13 milj. (2004) <sup>16</sup>

<sup>9</sup> OAO WBD Foodsin omistus on laskettu 0,1 %:n tarkkuudella mainittujen lähteiden tiedoista.

<sup>10</sup> WBD.ru 2004a.

<sup>11</sup> WBD.com 2003.

<sup>12</sup> WBD.ru 2004b.

<sup>13</sup> WBD.ru 2004d.

<sup>14</sup> WBD.com 2004a.

<sup>15</sup> WBD.ru 2003.

<sup>16</sup> WBD.ru 2004e.