



Kauppätieteellinen tiedekunta  
Hankintojen johtaminen  
Kandidaatintutkielma

28.12.2009

**VENÄJÄN HANKINTAMARKKINOIDEN ERITYISPIIRTEET  
– TAPAUSTUTKIMUS: VENÄJÄN RAAKAPUUN VIENTITULLIT**

**SPECIAL FEATURES OF RUSSIAN SUPPLY MARKET  
- CASE: EXPORT DUTIES OF RUSSIAN ROUNDWOOD**

Minna Koivisto-Pitkänen

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>2</b>
1.1. Tutkimuksen aihe ja tausta .....	2
1.2. Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset .....	3
1.3. Tutkimusmenetelmä.....	5
1.4. Tutkimuksen rakenne ja viitekehys .....	6
1.5. Kirjallisuuskatsaus.....	7
1.6. Tutkimuksessa käytettävät käsitteet.....	7
1.6.1. Kansainvälinen hankinta.....	8
1.6.2. Raakapuu .....	8
1.6.3. Makroympäristö .....	8
<b>2 KANSAINVÄLINEN HANKINTA.....</b>	<b>9</b>
2.1. Kansainvälisen hankinnan hyödyt.....	10
2.2. Kansainvälisen hankinnan riskit .....	11
2.2.1. Yrityksen sisäisiä haasteita .....	13
<b>3 PESTEL –ANALYYSI.....</b>	<b>14</b>
3.1. PESTEL –analyysin sisältö ja tarkoitus .....	14
<b>4 VENÄJÄ HANKINTAMARKKINANA.....</b>	<b>17</b>
4.1. Venäjältä hankkimisen riskit .....	19
<b>5 TAPAUSTUTKIMUS – VENÄJÄN RAAKAPUUN VIENTITULLIT .....</b>	<b>23</b>
5.1. Mitä Venäjän raakapuun vientitullit ovat?.....	24
5.2. Venäjän raakapuun vientitullien vaikutus Suomen metsäteollisuuteen ja kansantalouteen.....	27
5.3. Venäjän raakapuun vientitullien vaikutus yksittäiseen metsäyhtiöön .....	29
5.3.1. Haastattelu .....	29
5.3.2. Venäjän raakapuun vientitullien vaikutukset yritys X:n toimintaan.....	30
5.4. PESTEL –analyysin tulokset .....	31
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....</b>	<b>36</b>
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>40</b>

## LIITTEET

LIITE 1: Haastattelun runko

# 1 JOHDANTO

## 1.1. Tutkimuksen aihe ja tausta

Tutkimuksen aiheena ovat Venäjän hankintamarkkinoiden erityispiirteet, varsinkin suomalaisen toimijan näkökulmasta. Tutkimuksessa keskitytään kansainvälisiin hankintoihin liittyviin riskeihin ja näiden riskien esiintymistä tarkastellaan Venäjän hankintamarkkinoilla. Tutkimuksessa on mukana tapaustutkimus, jossa osa näistä riskeistä realisoitui Venäjän raakapuulle asettamien vientitullien myötä.

1980-luvulla Yhdysvalloissa kotimaiset ostajat alkoivat yhä enemmän tutkia mahdollisuuksia hankkia tuotteita ulkomailta (Monczka & Giunipero, 1984, 2). Aluksi kansainvälisten hankintojen avulla pyrittiin alhaisempiin tuotantokustannuksiin, mutta jo 1970-luvulla mainittiin myös muita syitä hankkia tuotteita kansainvälisesti. Näitä olivat parempi laatu, tekninen valmius ja toimituksen luotettavuus (Davis et al. 1974, 82 – 83). Alhaisempien tuotantokustannusten kautta haluttiin torjua ulkomaisten kilpailijoiden muodostamaa uhkaa (Birou & Fawcett, 1993, 28). Vähitellen kansantalouksista tuli yhä enemmän riippuvaisia toisistaan ja paine pärjätä uudessa kilpailutilanteessa vahvistui yrityksissä kaikkialla maailmassa (Frear et al. 1995, 59).

Nykyään monilla liiketoiminnan aloilla kilpailu on levinnyt maantieteellisesti laajalle alueelle ja yhä lisääntyvä määrä yrityksiä myy tuotteitaan ja palveluitaan kansainvälisillä markkinoilla (Harland et al. 1999, 651). Kansainvälisen kaupan vapautuminen, ihmisten parantuneet elinolot ja suuremmat taloudelliset yhteenliittymät ovat kasvattaneet maailmalaajuista kaupankäyntiä viime vuosikymmeninä. Myös kehittyneet kuljetus-, kommunikaatio- ja tietojärjestelmät ovat mahdollistaneet kansainvälisen kaupan volyymin ja monimuotoisuuksien kasvun. Nykyään yritykset ovat siirtäneet kansainvälisten hankintojensa painopistettä strategisempaan muotoon, ja tavoitteena on saavuttaa kestävämpää kilpailuetua (Birou & Fawcett, 1993, 28). Tarkasteltaessa kansainvälisiä hankintoja täytyy muistaa, että kaikista sen tuomista hyödyistä huolimatta, ei yrityksen sitoutuminen tuontiin ole helppo tehtävä. Kansainvälisiin hankintoihin liittyy aina erilaisia riskejä ja esteitä, joita muodostuu useista eri syistä. (Leonidou, 1999, 487 – 488) Yrityksen täytyy tunnistaa ja tuntea nämä erilaiset riskit, ennen

kuin se voi siirtyä toimimaan kansainvälisille markkinoille. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa kootaan yhteen yleisesti kansainvälisiin hankintoihin ja Venäjän hankintamarkkinoihin liittyviä riskejä.

Venäjän talous on yhä sopeutumassa 1990-luvun alussa sen poliittisessa järjestelmässä tapahtuneeseen muutokseen. Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen Venäjällä siirryttiin markkinatalouteen. Markkinatalouteen siirtyminen merkitsi hintojen vapauttamista, yksityisen maanomistuksen mahdollistamista, yritysten yksityistämistä ja osakeyhtiöiden perustamista. Nykyäänkin Venäjällä toimivan yrityksen täytyy ottaa huomioon vapaaseen toimintaan liittyvät tietyt rajoitukset ja tiukka viranomaisten valvonta. Venäjän hallitus on toimillaan näyttänyt, että se tekee mitä haluaa ja milloin se haluaa. Se vaikeuttaa Venäjän hallituksen tekemien poliittisten päätösten ja säännösten ennustamista. Tämä lisää Venäjän liiketoimintaympäristön epävarmuutta, haastavuutta ja laittomuuksia. (Ahola, 2008, 33; Aidis & Adachi, 2007, 392; Shama & Merrell, 1997, 322) Suomalaisille yrityksille on tärkeää se, että Suomessa tutkitaan Venäjän markkinoihin liittyviä riskejä, koska Venäjä on Suomen rajanaapuri ja potentiaalinen markkina monille suomalaisille toimijoille.

Tutkimuksen tapaustutkimus keskittyy Venäjän asettamiin raakapuun vientitulleihin. Suomen metsäteollisuudella on yhä suuri merkitys Suomen kansantaloudelle ja se oli hyvin riippuvainen tuontipuusta (Piispa et al. 2006, 8). Metsäteollisuuden käyttämästä tuontipuusta yli 80 % tuotiin Venäjältä (Piispa et al. 2006, 8), ennen Venäjän päätöstä asettaa raakapuulleen vientitullit helmikuussa 2007. Suomen metsäteollisuus joutuikin uuden haasteen eteen, kun Venäjä päätti korottaa raakapuunsa vientitulleja 1.7.2007 alkaen niin, että vuonna 2009 raakapuun vientitulli olisi vähintään 50 euroa kuutiometriltä (Kivelä, 2007). Kirjallisuudessa on arvioitu, että toteutuessaan nämä vientitullit johtaisivat puun tuonnin loppumiseen Venäjältä (Honkatukia et al. 2008, 159).

## ***1.2. Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset***

Tutkimuksen tavoitteena on analysoida ja koota Venäjän hankintamarkkinoista selkeä yhteenveto. Analyysi tehdään PESTEL -mallia hyödyntäen. Tutkimus pyrkii myös

selvittämään riskit, joita ulkomainen yritys voi kohdata hankkiessaan tuotteita tai raaka-aineita Venäjältä. Tavoitteena on myös selvittää näiden riskien realisoitumisen vaikutukset yksittäiseen yritykseen tapaustutkimuksen kautta.

Tutkimuksen päätutkimusongelmaksi muodostui seuraava tutkimuskysymys:

- Millaisia ovat Venäjän hankintamarkkinoiden erityispiirteet?

Tämän päätutkimusongelman selvittämiseksi muodostettiin seuraavat alatutkimusongelmat:

- Mitä riskejä Venäjältä hankkiminen pitää sisällään?
- Kuinka Venäjän raakapuun vientitullit vaikuttivat suomalaiseen metsäteollisuuteen?

Päätutkimusongelma tiivistää tutkimuksen tavoitteen ja auttaa yhdessä alatutkimusongelmien kanssa rajaamaan tutkittavat alueet. Tutkimuksessa keskitytään kansainvälisen hankinnan riskeihin ja erityisesti Venäjään liittyviin riskeihin. Rajaus riskien tutkimiseen on tehty sen vuoksi, että yritysten toiveet hyötyä kansainvälisistä hankinnoista ovat usein hyvin samankaltaisia hankintavaltiosta riippumatta, joten Venäjän markkinoiden hyötyjen tutkimisen ei koettu tuovan lisäarvoa tähän tutkimukseen. Kansainvälisten hankintojen yleisten riskien lisäksi on olemassa maakohtaisia riskejä, joihin vaikuttavat tietyt tuotteen hankintavaltion makroympäristön tekijät. Tässä tutkimuksessa on tavoitteena selvittää nämä Venäjän markkinoilla vaikuttavat makroympäristön tekijät.

Toinen tutkimusta rajaava asia on tutkimuksessa käytetty englanninkielinen termi, international purchasing (kansainvälinen hankinta). Kansainväliseen hankintaan keskittyvässä kirjallisuudessa esiintyy kaksi termiä, jotka merkitsevät tietynasteista kansainvälistä hankintaa: international purchasing ja global sourcing. Tutkimuksessa on käytetty Trent:n & Monczka:n (2003, 29) määritelmiä näiden kahden käsitteen eroista ja sen jälkeen keskitytty käsittelemään vain international purchasing –termiä, koska tämä termi kuvaa paremmin metsäteollisuustoimialan kansainvälisten raakapuun hankintojen luonnetta. Esimerkiksi Stora Enso hankkii raakapuunsa yksityisiltä metsänomistajilta, valtioiden metsistä ja yrityksiltä (Stora Enso, 2009). Myös UPM-Kymmene harjoittaa puukauppaa esimerkiksi yksityisten henkilöiden kanssa (UPM-

Kymmene, 2009). Tällaisissa hankinnoissa ei ole havaittavissa osapuolten välistä yhteistyötä, kuten globaalia hankintaa harjoittavissa yrityksissä. (Trent & Monczka, 2003, 29)

### **1.3. Tutkimusmenetelmä**

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusprosessi alkoi aiheen ja tavoitteiden määrittämisellä sekä teoriaan tutustumisella. Aineistoa tutkimukseen kerättiin tieteellisistä julkaisuista sekä toteutetusta tapaustutkimuksesta. Aluksi etsittiin kansainvälisiin hankintoihin liittyvää teoriaa, josta siirryttiin Venäjän hankintamarkkinoiden riskejä käsitteleviin kirjoituksiin. Alustavasti näitä selvitettiin kirjallisuudesta ja tieteellisistä julkaisuista.

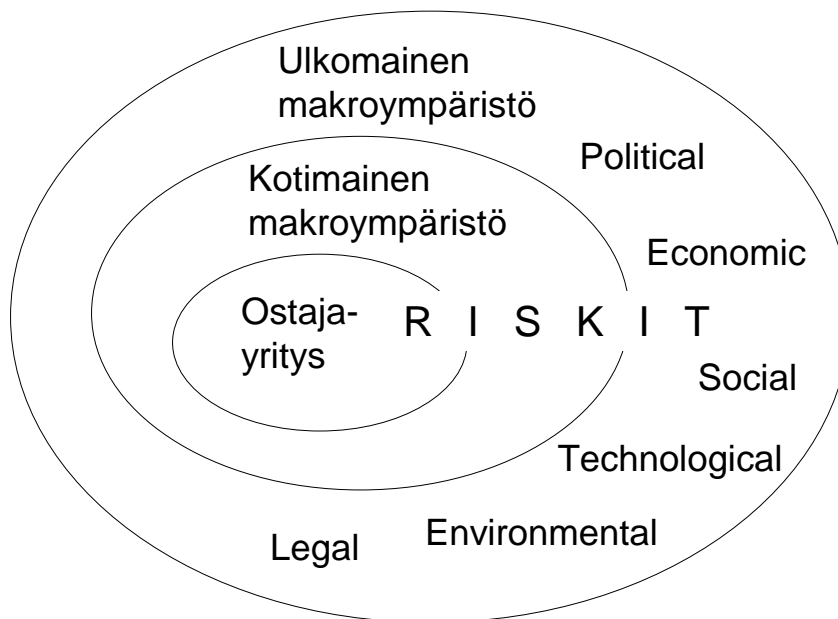
Tapaustutkimuksessa aineistonkeruutapoina käytettiin haastattelua sekä tieteellisten julkaisujen ja lehtiartikkelien analysointia. Tapaustutkimuksen aiheeseen tutustuminen aloitettiin lehtileikkeisiin tutustumalla. Aiheesta oli kirjoitettu myös joitakin tieteellisiä julkaisuja. Näiden myötä syyt Venäjän raakapuun vientitullien asettamiselle ja tämän prosessin kehityskulku alkoivat selkeytyä. Tässä vaiheessa tutkimusta haastateltiin suomalaisen metsäyhtiön Venäjän puunhankinnassa toimivaa johtotason henkilöä. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää haastateltavan kokemuksia Venäjän hankintamarkkinoista ja raakapuun vientitullien vaikutuksia yritys X:ään.

Tapaus- eli casetutkimus on tutkimus, jossa tutkitaan yhtä tai korkeintaan muutamaa tarkasti valittua tapausta. Tapaustutkimuksessa keskeistä on tutkittava tapaus. Tapaustutkimus on yleisimpiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä liiketaloustieteissä. Tutkimuksen kohteena oleva tapaus on yleensä yrityksen tietty prosessi, toiminto tai osasto. Tapaustutkimuksessa suositellaan käytettäväksi useita eri lähteitä, esimerkiksi haastattelua ja kirjallisia aineistoja. Kaikki laadullinen tutkimus ei ole tapaustutkimusta, mutta tapaustutkimus saa paljon vaikutteita muista laadullisen tutkimuksen suuntauksista. (Eriksson & Koistinen, 2005; Koskinen et al. 2005, 154 – 157)

### 1.4. Tutkimuksen rakenne ja viitekehys

Tutkimuksen alussa esitellään yleisesti kansainvälisiin hankintoihin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia. Näistä aiheista on kirjoitettu paljon tieteellisiä artikkeleja 1980-luvulta lähtien. Luvussa 3 esitellään PESTEL –malli, jota on käytetty tutkimuksen aineiston analysointivälineenä. PESTEL –mallin avulla analysoidaan ja jäsennetään Venäjän liiketoimintaympäristöä sekä muodostetaan siitä selkeä taulukko (katso taulukko 1). Tämän mallin muodostaminen on tutkimuksen tärkein tavoite. Venäjän hankintamarkkinoiden erityispiirteiden mallintamisen jälkeen siirrytään tutkimaan, kuinka näiden riskien realisoituminen vaikutti suomalaiseen yritykseen tapaustutkimuksen kautta.

Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuvassa 1. Viitekehyksessä kuvataan ostajayrityksen sijoittumista makroympäristössä ja kansainvälisessä kaupassa. Sekä kotimaiseen että ulkomaiseen makroympäristöön liittyy paljon erilaisia riskejä, ja ne luokitellaan tässä tutkimuksessa PESTEL –mallin mukaisesti.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

## **1.5. Kirjallisuuskatsaus**

Kansainvälinen liiketoiminta, ja sitä myötä kansainvälinen hankinta, on lisääntynyt todella paljon viime vuosina. Kansainvälisen hankinnan tutkimus yleistyi 1980-luvulla, kun yhä useammat yritykset siirtyivät toimimaan maailmanlaajuisille markkinoille. Kansainvälistä hankintaa ja siihen liittyviä hyötyjä sekä riskejä on tutkittu paljon. Yleensä näissä tieteellisissä julkaisuissa käsitellään sekä hyötyjä että riskejä. Vain riskeihin keskittyvää tutkimusta on kansainvälisestä hankinnasta vähän. Esimerkiksi Birou & Fawcett (1993) ja Monczka & Giunipero (1984) käsitelivät sekä kansainvälisen hankinnan hyötyjä että haasteita. Leonidou (1999) keskittyi tutkimuksessaan kansainvälisen hankinnan esteisiin, mutta mainitsi alkuun yleisimmin mainitut hyödyt kansainvälisestä liiketoiminnasta. Uusimmat kansainvälistä hankintaa käsittelevät tutkimukset keskittyvät enemmän strategiseen kansainväliseen hankintaan. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin kansainvälisiin hankintoihin riskienhallinnan näkökulmasta.

Venäjään ja sen markkinoilla vallitseviin riskeihin liittyviä suomalaisia ja kansainvälisiä tutkimuksia löytyy paljon. Venäjään liittyvät tutkimukset eroavat yleisesti kansainvälisistä hankinnoista kirjoitetuista tutkimuksista niin, että Venäjä-tutkimukset käsittelevät yleensä vain Venäjään liittyviä riskejä eivätkä Venäjän markkinoihin liittyviä hyötyjä ja mahdollisuuksia. Esimerkiksi Kyläheiko et al. (2005) ovat koonneet yhteen eri Venäjä-asiantuntijoiden esitelmiä Venäjään liittyvistä riskeistä. Myös Aidis & Adachi (2007) ja Shama & Merrell (1997) keskittyvät Venäjän markkinoilla sijaitseviin riskeihin.

## **1.6. Tutkimuksessa käytettävät käsitteet**

Seuraavassa on esitetty tämän tutkimuksen kannalta tärkeiden käsitteiden määritelmät. Varsinkin englanninkielisissä julkaisuissa on käytetty paljon eri termejä tarkoittamaan samaa asiaa. Tämän vuoksi tutkimuksessa käytettävien käsitteiden määrittäminen on tärkeää.



### **1.6.1. Kansainvälinen hankinta**

Tutkimuksessa käytetään termiä ”kansainvälinen hankinta” (international purchasing), joka pitää sisällään kaupalliset, hankintaan liittyvät liiketoimet eri maissa sijaitsevien ostajan ja myyjän välillä (Trent & Monczka, 2003, 29). Birou & Fawcett (1993, 29) ovat määritelleet kansainvälisen hankinnan tuotteiden ostamiseksi yrityksen tuotantomaan ulkopuolelta sillä tavalla, että se ei vaadi yksittäisten yritysten yhdistämistä yhdeksi maailmanlaajuiseksi yritykseksi. Kansainvälistä hankintaa tällä tasolla harjoittavat yritykset joko hankkivat kansainvälisesti vain sen, mitä tarvitsevat, koska eivät saa sitä kotimarkkinoilta tai sitten kansainvälinen hankinta voi olla osa yrityksen hankintastrategiaa. (Trent & Monczka, 2003, 29)

Trent & Monczka (2003) muistuttavat, etteivät international purchasing ja global sourcing ole samaa tarkoittavia termejä. Global sourcing, josta tutkimuksessa käytetään termiä globaalihankinta, on kansainvälisen hankinnan kehittyneempi muoto. Globaalihankinta pitää sisällään aktiivista yhdentymistä ja yhteistyötä osapuolien välillä, muun muassa yhteisten prosessien, suunnitelmien ja teknologioiden kautta. Tämän tutkimuksen kannalta globaalihankinta ei ole keskeinen käsite, mutta näiden kahden käsitteen eron tunnistaminen on tärkeää. (Trent & Monczka. 2003. 29.)

### **1.6.2. Raakapuu**

Venäjän asettamat vientitullit koskevat Venäjältä vietävää raakapuuta. Raakapuu on yleisnimitys, jota käytetään puuta jalostavan teollisuuden raaka-aineeksi menevästä puusta. Tässä tutkimuksessa esiin tulee myös metsäteollisuuden käsite kuitupuu. Kuitupuu on pieniläpimittaista puutavaraa, jota käytetään metsäteollisuudessa sellun ja hiokkeen raaka-aineena. (Piispa et al. 2006. 5 – 6.)

### **1.6.3. Makroympäristö**

Yritykset ja niiden toimittajat, asiakkaat ja kilpailijat sekä julkishallinnolliset toimijat toimivat kaikki makroympäristössä, jossa tapahtuvat asiat eivät ole yksittäisen toimijan hallittavissa. Yritysten makroympäristö muuttuu koko ajan, mikä luo yrityksille

mahdollisuuksia ja uhkia, joita yritysten täytyy valvoa ja olla valmiina vastaamaan niihin. Makroympäristön tekijöitä, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan ovat muun muassa kysyntä, kilpailu, julkisen vallan toimenpiteet ja taloudellinen sekä teknologinen ympäristö. (Bergström & Leppänen, 1999, 42; Kotler, 1997, 150)

## **2 KANSAINVÄLINEN HANKINTA**

Kansainvälinen hankinta on tyypillisesti monimutkaisempaa kuin kotimaasta tuotteiden hankkiminen (Trent & Monczka, 2003, 29). Poliitiikan ja kaupan kehitys viime vuosikymmeninä ovat muuttaneet kaupankäntiympäristöä. Kansainvälisen kaupan esteiden purkaminen on parantanut kansainvälistä tiedonvaihtoa ja logistiikkaa, tarjonten laajemmat mahdollisuudet kansainvälisen liiketoiminnan harjoittamiselle kuin koskaan aiemmin. Kansainväliset hankinnat ovat lisääntyneet näiden kaupankäntiympäristön muutosten ja kasvavan maailmanlaajuisen kilpailun myötä. Tällainen liiketoimintaympäristö vaatii jatkuvasti uusien hankintalähteiden ja tuotteiden etsimistä kilpailuedun saavuttamiseksi (Trent & Monczka, 2003, 26). Voidaan sanoa, että sitä myötä, kun liiketoiminnan harjoittaminen yli maiden rajojen on tullut helpommaksi, on se samanaikaisesti tullut pakolliseksi, jotta yritys pystyy säilyttämään kilpailuasemansa. Yhä pienempien yritysten on mahdollista hankkia tuotteita ulkomailta lisääntyneen tiedon saatavuuden ja kehittyneiden kolmansien osapuolien ansiosta, jotka tarjoavat palveluja, joiden myötä ostajayrityksen ei tarvitse sitoa niin paljoa omia resurssejaan kansainväliseen hankintaan. Kansainvälistymisen myötä yritys joutuu toimimaan monimutkaisemmassa ympäristössä vieraiden liiketoimintakulttuurien mukaisesti. Eri maissa ja kulttuureissa toimiessaan yritykset ovat myös joutuneet kohtaamaan erilaisia ajatuksia ja uskomuksia etiikasta, jotka voivat olla ristiriidassa yrityksen omien eettisten tavoitteiden kanssa. (Birou & Fawcett, 1993, 28, 31, 36; Robertson et al. 2003, 375 – 376; Smith, 1999, 117)

Yrityksen jatkuva kilpailukyky vaatii tasaista, ja joskus suurta, kustannusten pienentämistä, laadun ja toimitusten parantamista sekä kiertoaikojen lyhentämistä. Yrityksen täytyy pystyä vastaamaan asiakkaiden ja markkinoiden kysyntään. Kansainvälinen hankinta mahdollistaa maailmanlaajuisten resurssien tehokkaan käytön, minkä vuoksi kansainvälisten hankintojen merkitys yrityksen kilpailuedulle on kasvanut vii-

me aikoina. Hankintahinnan osuus tuotteen kokonaiskustannuksista nousee jatkuvasti ja hankinta edustaa noin 60 % yrityksen tuotantokustannuksista. Yritykset hankkivat materiaaleja ja komponentteja ulkomaisista lähteistä parantaakseen kilpailukykyään, esimerkiksi alhaisempien tuotantokustannusten kautta. Perinteisesti ulkomailta on hankittu vain tuotteet, joita ei ole saanut kotimarkkinoilta, mutta nykyään kansainvälinen hankinta nähdään yrityksen strategisena keinona parantaa kilpailukykyä. Kustannusten pienentämisen lisäksi, hankinnalla on vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn erilaisten strategisten tekijöiden, kuten saavutettavan laadun, luotettavuuden, joustavuuden ja innovatiivisuuden kautta. (Birou & Fawcett, 1993, 28 – 29; Smith, 1999, 117; Trent & Monczka, 2003, 26) Kansainvälinen hankinta on sen monimutkaisuuden vuoksi riskisempää kuin kotimarkkinoilta hankkiminen. Yrityksen on tärkeää pystyä tarkastelemaan kaikkia eri tekijöitä ja niiden aiheuttamia kustannuksia, jotta pystytään selvittämään, onko kansainvälinen hankinta yritykselle paras ratkaisu.

## ***2.1. Kansainvälisen hankinnan hyödyt***

Yritykset ovat siirtyneet harjoittamaan kansainvälistä hankintaa saavuttaakseen sellaisia hyötyjä, joita niillä ei ole mahdollista saavuttaa kotimaisilta markkinoilta hankkiessaan. Hinta oli aluksi yritysten suurin yksittäinen syy siirtyä kansainväliseen hankintaan. Monczkan & Giuniperon (1984, 7) tutkimuksessa selvisi, että 1980-luvulla kansainväliseen hankintaan siirtyvät yritykset säästivät 10 – 20 % verrattuna siihen, että olisivat hankkineet samat tuotteet kotimaisilta markkinoilta. Erinäisissä tutkimuksissa on selvinnyt paljon syitä siihen, miksi yrityksen kannattaa harjoittaa kansainvälistä hankintaa. Oikein toteutettu kansainvälinen hankinta voi saavuttaa hyötyjä yritykselle esimerkiksi tuotteiden saatavuuden, laadun, toimituksen, teknologian ja kateen parantamisen kautta. (Monczka & Giunipero, 1984, 7; Smith, 1999, 118)

Kansainvälinen hankinta tarjoaa yritykselle laajimman mahdollisen ostoympäristön, jossa markkinana toimii koko maailma. Näin ollen sitä harjoittavalla yrityksellä on suurin mahdollinen määrä vaihtoehtoisia toimittajia, tuotteita ja teknologioita. Tämä mahdollisuus saavuttaa kaikki tarjolla olevat hyödyt on houkuttanut monet yritykset kansainvälisille markkinoille. Tutkimuksissa yritykset ovat maininneet hyvin saman-

laiset syyt harjoittaa kansainvälistä hankintaa. Näitä syitä ovat esimerkiksi ulkomaisten tuotteiden alhaisemmat hinnat, tuotteiden parempi saatavuus maailmanlaajuisilta markkinoilta, ulkomaisten tuotteiden parempi laatu, pääsy käsiksi uusimpaan teknologiaan, tuotteen spesifiointi yrityksen halujen mukaan, parempi asiakaspalvelu, laajempi valikoima vaihtoehtoisia toimittajia ja maailmanlaajuisen kilpailukyvyn kehittäminen. Kaikki nämä hyödyt vaikuttavat suoraan yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen. Yrityksen kattava kilpailuasema voidaan katsoa kansainvälisen hankinnan tärkeimmäksi hyödyksi. (Birou & Fawcett, 1993, 29, 37; Leonidou, 1999, 487 – 488; Monczka & Giunipero, 1984, 4 – 7; Smith, 1999, 118) Kansainvälisen hankinnan hyötyjen saavuttaminen kuitenkin vaatii yritykseltä paljon. Pienyrityksen, jolla on osto-voimaa pääasiassa vain kotimaisilla markkinoilla, voi olla vaikea saavuttaa niin suuria hyötyjä kansainvälisestä hankinnasta, että se olisi kannattavaa.

## **2.2. Kansainvälisen hankinnan riskit**

Kaikista kansainvälisen hankinnan tuomista hyödyistä huolimatta, ei yrityksen sitoutuminen tuontiin ole helppo tehtävä. Maahantuonti pitää sisällään monenlaisia esteitä ja haasteita, jotka voivat muodostua useista eri syistä. Maiden väliset erot, pitkät välimatkat, maiden poliittiset ja taloudelliset tilanteet sekä ostajien puutteelliset tiedot näistä asioista lisäävät kansainvälisiin hankintoihin liittyviä riskejä. Tuonnin esteitä alettiin tutkia kunnolla vasta 1990-luvulla. Varsinkin tuolloin monet tutkimukset käsitelivät tuonnin esteitä osana laajempaa tutkimusta, jolloin ne saivat vain vähän huomiota. (Leonidou, 1999, 488 – 489; Monczka & Giunipero, 1984, 7 – 8; Smith, 1999, 118) Yhä edelleen löytyy vain harvoja tutkimuksia, jotka keskittyivät täysin kansainvälisen hankinnan riskeihin.

Kansainvälisessä liiketoiminnassa osapuolten välillä on suuria eroja muun muassa kulttuurissa, kielessä ja liiketoimintatavoissa. Kielierot voivat vaikeuttaa kansainvälistä hankintaa muodostamalla kommunikaatio-ongelmia ja väärinymmärryksiä osapuolten välille. Kansainvälisessä liiketoiminnassa markkinana toimii koko maailma, jolloin aikaero osapuolten välillä voi olla suuri. Tällöin osapuolten välinen kommunikaatio voi vaikeutua. Eri maissa on myös käytössä erilaiset mittausjärjestelmät ja standardit tuotteille. Varsinkin tuotteen muuttaminen tuontimaan standardeita vastaavaksi voi

aiheuttaa myöhästymisiä ja kustannusten nousua toimituksiin. Nämä erilaiset standardit johtuvat pitkälti maiden erilaisista tavoista ja asenteista tuotteisiin ja niiden käyttöön. (Birou & Fawcett, 1993, 35; Leonidou, 1999, 492 – 493; Monczka & Giunipero, 1984, 7 – 8; Smith, 1999, 118; Trent & Monczka, 2003, 29)

Pitkät välimatkat kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä aiheuttavat monenlaisia haasteita. Tuontiyrityksen täytyy pystyä kehittämään tehokas logistiikka pidentyneeseen toimitusketjuun. Pidentyneet toimitusketjut kasvattavat rahtikustannuksia ja vaativat huolellista varastoinnin suunnittelua. Kansainvälisen hankinnan pitkä välimatka sekä maantieteellisesti että psykologisesti ostajan ja myyjän välillä, voi aiheuttaa ongelmia osapuolten väliseen toimintaan. (Birou & Fawcett, 1993, 35; Leonidou, 1999, 488, 492; Monczka & Giunipero, 1984, 7 – 8; Smith, 1999, 118; Trent & Monczka, 2003, 29)

Kansainvälisessä ympäristössä toimiessaan yritys kohtaa paljon erilaisia poliittisia ja taloudellisia ympäristöjä. Kansainvälisessä hankinnassa täytyy ottaa kaikki ne huomioon. Yrityksen aloittaessa toimintansa vieraassa maassa, täytyy sen ensimmäiseksi tutustua maan lakiin, säännöksiin ja määräyksiin, koska ne vaihtelevat maittain. On tärkeää tutustua maahan ja sen poliittiseen ilmapiiriin jo etukäteen, koska esimerkiksi voimakkaasti nationalistisessa valtiossa liiketoiminnan harjoittaminen on hyvin haasteellista. Maahantuontiyrityksen täytyy myös ottaa tuontimaan erinäiset säännökset ja tuontivelvollisuudet huomioon. Toimittajan maan epävakaa poliittinen ympäristö, huono taloudellinen tilanne sekä puutteelliset kommunikaatio- ja kuljetusinfrastruktuurit vaikuttavat hankittavan tuotteen kustannuksiin, toimitusaikoihin ja saataavuuden luotettavuuteen. Kansainvälisessä kaupassa valuuttakurssit ja niiden muutokset ovat myös suuri kustannuksiin vaikuttava tekijä. Ne aiheuttavat epävarmuutta tulevista kustannuksista ja lisäävät riskiä kustannusten arvaamattomaan heilahteluun. Tuontiyrityksen on tärkeää ottaa huomioon myös mahdolliset oman maansa hallituksen pyrkimykset vaikeuttaa tuontia. Tuonti on usein ei-toivottua kansantalouden kannalta, koska tuonti vie rahaa ulkomaille ja rajoittaa sitä kautta kotimaista talouden kasvua sekä lisää kansantalouden riippuvuutta tuntemattomista tekijöistä. (Birou & Fawcett, 1993, 35; Leonidou, 1999, 493 – 494; Monczka & Giunipero, 1984, 7 – 8; Smith, 1999, 118; Trent & Monczka, 2003, 29) Monet näistä riskeistä ovat helposti yrityksen nähtävissä ja aavistettavissa, mutta monilla yrityksillä on varmasti vai-

keuksia ottaa kaikki riskit huomioon. Myös näiltä riskeiltä suojautuminen voi olla hyvin haastavaa monimutkaisessa kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä.

### **2.2.1. Yrityksen sisäisiä haasteita**

Kansainvälistä hankintaa harjoittava yritys kohtaa paljon haasteita kansainvälisten markkinoiden monimutkaisuudesta johtuen. Yrityksille kansainvälisen hankinnan monimutkaisuus käy ilmi heidän toimiessaan useissa vieraissa liiketoimintaympäristöissä vierailta liiketoimintatavoilla. Kansainvälisillä markkinoilla on huomattavasti suurempi valikoima mahdollisia hankintalähteitä kuin kotimarkkinoilla. Uusien toimintojen, kuten valuuttakurssien, kansainvälisen dokumentaation ja tuontivelvollisuuksien, oppiminen vaatii paljon yrityksen teknologialta ja kapasiteetilta. Yritysten rajallinen pääoma voi olla merkittävä este pienille yrityksille aloittaa kansainvälistä hankintaa. Yrityksen täytyy panostaa henkilökunnan kansainvälisen hankinnan taitojen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Hankintahenkilökunnan on tiedettävä, kuinka tuonnista saadaan saavutettua paras mahdollinen hyöty, kuinka valtioiden eroja on mahdollista analysoida ja henkilökunnalla täytyy olla valmiudet johtaa monimutkaista kansainvälistä hankintaa. Organisaatiolla on aina vain rajallinen tieto, jonka avulla se pyrkii optimoimaan oman organisaation kannalta parhaat ratkaisut. Kansainvälisessä liiketoiminnassa täytyy ymmärtää ulkomaisia markkinoita ja niihin liittyviä mahdollisuuksia. Myös osapuolten välisen kommunikaation kehittäminen, ulkomaisen toimittajan pätevyyden tarkistaminen ja yleisten toimittajasuhteen hallinnan menetelmien kehittäminen ovat hankintahenkilökunnan tärkeitä tehtäviä, jotta kansainvälinen hankinta onnistuu. (Leonidou, 1999, 488 – 489, 492; Monczka & Giunipero, 1984, 7 – 8)

Kansainvälinen hankinta muodostaa yritykselle aina korkeaa liiketoimintariskiä ja –kustannuksia. Yleisin kansainvälisen hankinnan motiivi on turvata yritykselle tyydyttävä hintataso ulkomaiselta toimittajalta, mutta ongelmat sekä korkeammat rahtikustannukset ja laajemmat velvollisuudet kansainvälisessä liiketoiminnassa voivat nostaa kustannuksia. Yrityksen on tärkeää tarkastella kansainvälisen hankinnan kokonaiskustannuksia pelkän hankintahinnan sijasta. Erilaiset tuontiin liittyvät ongelmat vaihtelevat paljon monien eri tekijöiden vaikutuksesta, joten tuontiyrityksen ei kannata ottaa passiivista roolia säännöksiin, vaan pyrkiä jatkuvasti valvomaan, arvioimaan

ja tutkimaan ratkaisuja näihin haasteisiin. (Leonidou, 1999, 492, 505) Varsinkaan epävarmoilla markkinoilla, kuten Venäjällä, yritys ei saa ajatella kaiken olevan hyvin, jos sen toiminnassa tietyllä hetkellä on kaikki hyvin. Jatkuva ympäristön tarkkailu ja erilaisiin mahdollisiin tilanteisiin valmistautuminen on erittäin tärkeää menestyvälle kansainväliselle yritykselle.

### **3 PESTEL –ANALYYSI**

Yrityksen makroympäristön esteitä voidaan analysoida PESTEL –mallia hyväksi käyttäen. PESTEL –malli on kehitetty apuvälineeksi yrityksen ulkoisten tekijöiden tutkimiseen ja ymmärtämiseen. Makroympäristössä on monia tekijöitä, jotka vaikuttavat jokaisen organisaation toimintaan ja päätöksiin. Tällaisia makroympäristön muutoksia ovat esimerkiksi verotuksen muuttuminen, uudet lait, kaupan esteet, väestötieteelliset muutokset ja maan hallituksen politiikka. Kansainvälistä kaupankäyntiä harjoittavat yritykset kohtaavat myös kolmansista maista tulevaa, yleensä poliittista, riskiä (Hollensen, 2001, 128). Jotta näitä erilaisia makroympäristön tekijöitä on helpompi analysoida, voidaan ne jakaa PESTEL –mallin avulla kuuteen kategoriaan; poliittiset (Political), taloudelliset (Economic), sosiaaliset (Social), teknologiset (Technological), ympäristölliset (Environmental) ja lailliset (Legal) tekijät. (Gillespie, 2007; Shilei & Yong, 2009, 2100) Riskien analysointi ja kategorisointi tällä tavalla auttaa yrityksen johtoa hahmottamaan vierailta markkinoilla olevaa riskiä sekä niiden vaikutuksia yritykseen.

#### ***3.1. PESTEL –analyysin sisältö ja tarkoitus***

Poliittiset (political) tekijät viittaavat maan hallituksen viralliseen ja epäviralliseen politiikkaan. Virallisesta politiikasta voidaan esimerkkinä mainita hallituksen halu puuttua talouteen liittyviin asioihin. Tätä puuttumisen tasoa voidaan arvioida esimerkiksi sitä kautta, kuinka paljon hallitus tukee yrityksiä ja yritystoimintaa. Maan hallituksen kansainväliseen liiketoimintaan puuttumiseen vaikuttavat maan talousjärjestelmä, hallitusmuoto ja oikeusjärjestelmä. Jotkut maan epäviralliset politiikat, kuten esimerkiksi nationalismi, vaikuttavat ulkomaisten toimijoiden toimintaan kyseisessä maassa. Poliittiset päätökset vaikuttavat moniin liiketoiminnan osa-alueisiin muun muassa työvoiman koulutuksen, kansalaisten terveyden ja maan infrastruktuurin

kautta. Infrastruktuuri vaikuttaa yrityksiin esimerkiksi maantie- ja rautatieverkostojen sekä niiden toimivuuden kautta. Jokaisessa maassa on poliittista riskiä, mutta riskien suuruus ja luonne vaihtelevat paljon maittain. Yrityksen täytyy jatkuvasti tarkkailla hallituksen toimia, politiikkaa ja toimintakykyä tehdä erilaisia muutoksia. (Albaum & Duerr, 2008, 135; Gillespie, 2007; Hollensen, 2001, 133)

Taloudelliset (economic) tekijät pitävät sisällään muun muassa maan korkotasoon, verotuksen muutoksiin, talouden kasvuun, inflaatioon ja valuuttakursseihin liittyvät asiat. Taloudellinen ympäristö muodostuu kokonaisostovoimasta (Bergström & Leppänen, 1999, 63). Maassa vallitseva tulotaso on tärkeä talouden mittari, johon yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota, koska se vaikuttaa kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Talouden suhdanteet vaikuttavat paljon kuluttajien ja yritysten käytökseen. Esimerkiksi vahva valuutta voi tehdä viennin yritykselle hankalaksi, koska se nostaa tuotteen hintaa toisessa valuutassa, kun taas korkeampi kansantulo voi vaikuttaa yrityksen toimintaan lisäämällä sen tuotteiden kysyntää. (Bergström & Leppänen, 1999, 63; Gillespie, 2007; Kotler, 1997, 156)

Ihmiset elävät tietyssä yhteiskunnassa, jossa he pitävät hyvinkin itsepintaisesti kiinni omista uskomuksistaan ja arvoistaan. Muutokset näissä sosiaalisissa (social) trendeissä voivat vaikuttaa yrityksen tuotteiden kysyntään sekä työvoiman saatavuuteen ja halukkuuteen tehdä töitä. Esimerkiksi väestön ikääntyminen lisää yritysten eläkekustannuksia, kun väestö elää aiempaa pidempään. Väestön ikääntyminen vaikuttaa myös erinäisten tuotteiden kysyntään, esimerkiksi sairaalapalvelujen kysyntä on lisääntynyt samalla kun lelujen kysyntä on vähentynyt. (Gillespie, 2007; Kotler, 1997, 164)

Teknologian (technological) kehitys luo uusia tuotteita ja prosesseja, mutta saattaa joskus tuhota jopa kokonaisia toimialoja. Tutkimuksen ja teknologian kehittymisen myötä on saatu uutta tietoa esimerkiksi terveydelle haitallisista aineista, jotka on sittemmin poistettu käytöstä. Uusi teknologia voi pienentää kustannuksia, parantaa laatua ja johtaa uusiin innovaatioihin. Se voi myös luoda uusia mahdollisuuksia raaka-aineiden hyväksikäyttöön, tuotekehitykseen ja tiedonvälitykseen. Teknologioiden kehittyminen voi hyödyttää sekä kuluttajaa että tuotetta valmistavaa organisaatiota



luomalla lisäarvoa osapuolille ja sitä kautta mahdollistamalla uudet investoinnit ja talouden kasvun. (Bergström & Leppänen, 1999, 66; Gillespie, 2007; Kotler, 1997, 158)

Ympäristötekijät (environmental) pitävät sisällään sää- ja ilmastonmuutokset sekä niiden vaikutukset liiketoiminnan harjoittamiseen. Ilmaston lisäksi ympäristötekijöihin voidaan katsoa kuuluvaksi luonnonvarat ja ekologiset tekijät. Ympäristötekijät vaikuttavat monille toimialoille, kuten maatalouteen, turismiin ja vakuutuslalle. Kasvava halukkuus suojella ympäristöä on vaikuttanut monien toimialojen toimintaan. Myös lainsäädäntö on monissa maissa ohjannut yrityksiä ympäristöstä huolehtimiseen. Yleinen siirtyminen kohti ympäristöystävällisempiä tuotteita ja prosesseja on vaikuttanut yritysten kysyntään. Tämä trendi luo myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Bergström & Leppänen, 1999, 67; Gillespie, 2007)

Laki (legal) tekijät ovat yhteydessä oikeudelliseen ympäristöön, jossa yritys toimii. Liiketoimintalainsäädännön tarkoituksena on suojella yrityksiä epäreilulta kilpailulta, kuluttajia epäreilulta liiketoiminnalta ja yhteiskunnan tavoitteita yritysten hillittömältä käytökseltä. Useat lakimuutokset vaikuttavat organisaatioiden toimintaan sekä rajoittamalla yritysten toimintaa että luomalla liiketoiminnalle uusia mahdollisuuksia. Ne voivat vaikuttaa organisaatioon nostamalla sen kustannuksia, esimerkiksi uuden järjestelmän kehittämisen takia, tai ne voivat vaikuttaa organisaation tuotteen kysyntään vaikuttamalla asiakkaan haluun käyttää tuotetta. (Gillespie, 2007; Kotler, 1997, 160 – 161) Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita laki toimenpiteistä tupakoinnin vähentämiseksi (Finlex, 2009). Tämän lain tarkoituksena on vähentää kansalaisten tupakanpolttoa muun muassa tupakka-askeihin merkittävien tupakan terveyshaitoista kertovien varoitusten kautta (Finlex, 2009).

PESTEL –mallin avulla voidaan analysoida monia erilaisia tekijöitä yritysten makroympäristöstä. Jotkin näistä tekijöistä voivat sopia useampaan kategoriaan, jolloin yrityksen johdon täytyy tehdä päätös siitä, mihin kategoriaan se tekijä sopii parhaiten. PESTEL –mallin rakentamisen jälkeen siitä saatavia tuloksia täytyy analysoida pidemmälle. Organisaation tulee pohtia, mitkä tekijät tulevat todennäköisimmin muuttamaan ja mitkä tekijät vaikuttavat eniten yritykseen. Mitä suurempi todennäköisyys jonkin asian muutokseen on ja mitä enemmän se vaikuttaa yritykseen, sitä tärkeämpää on ottaa tekijä huomioon organisaation suunnitelmissa. Organisaation täytyy

myös pohtia, millä organisaationtasolla PESTEL –mallia tarkkaillaan. Tarkasteluun on mahdollista ottaa mukaan koko organisaatio, mutta yleensä tietyn yksikön tarkasteleminen on hyödyllisempää. Makroympäristössä on myös eri tasoja, esimerkiksi paikallinen, kansallinen ja globaalitaso. (Gillespie, 2007)

PESTEL –analyysi vaatii toimiakseen aktiivista käyttöä. Makroympäristössä on jatkuvasti meneillään paljon kaikenlaista, ja on täysin mahdollista, että yritys ei huomaa siinä niitä muutoksia, jotka myöhemmin osoittautuvat erittäin tärkeiksi. PESTEL –analyysi laittaa yrityksen johdon tarkastelemaan kaikkialle ympäristöön ja kyseenalaistamaan omat odotukset. Näin saadaan mahdollisimman laaja ja kattava kuva makroympäristöstä, vaikka PESTEL –malli ei takaakaan, että kaikki merkittävät muutokset huomataan. Monet organisaatiot toivovat, että niillä olisi mahdollisuus vaikuttaa makroympäristöön. Suurimmille organisaatioille tämä on joissakin asioissa mahdollista. Suurilla yrityksillä on monesti omat lobbaajat, jotka pyrkivät esittämään ja viivästyttämään haluamiaan uusia lakeja. Koko toimialalla on kuitenkin mahdollisuus, yksittäistä yritystä enemmän, vaikuttaa maan hallituksen päätöksiin. (Gillespie, 2007)

## **4 VENÄJÄ HANKINTAMARKKINANA**

Vastauksena kovenevaan kansainväliseen kilpailuun yritysten täytyy siirtyä toimimaan kansainvälisesti ja kehittää tätä toimintaa tukemaan kansainväliseen liiketoimintaan sopivia strategioita. Kansainvälisten strategioiden suunnittelussa otetaan huomioon yrityksen saamat kilpailulliset hyödyt ja kansainvälisen toiminnan kohteena olevaan maahan liittyvät hyödyt. Kansainvälistymisen kohteena olevalla maalla täytyy olla jotain erityistä tarjottavaa, jotta yritys valitsee juuri sen valtion. Maata valitessa huomio kiinnittyy kansainvälistymisen kohteena olevan maan päätuotantokäijöihin: työvoimaan ja maan tarjoamiin luonnon resursseihin. Venäjä on potentiaalinen vaihtoehto suomalaisille ja muille kansainvälistä kauppaa harjoittaville yrityksille sijoittaa toimintonsa sinne, koska Venäjältä löytyy raaka-aineita, henkistä pääomaa ja hyvä maantieteellinen sijainti. Venäjällä on myös merkittävät kotimaiset markkinat ulkomaisille yrityksille toimia. (Frear et al. 1995, 59; Dyker, 2001, 853, 856)

Yrityksen kilpailuetu on tuote tai prosessi, jota yrityksen kilpailijoiden ei ole helppoa kopioida. Yrityksen hankintalähteen sijainti voi kasvattaa yrityksen strategista hyötyä eli tuotteen hankintalähteen sijainti vaikuttaa tuotantoprosessin kykyyn tuottaa kilpailuetua yritykselle. Siihen, kuinka kannattavaa tuote on hankkia juuri tietystä hankintalähteestä, vaikuttaa tämän lähteen sijaintimaan kansantaloudellinen kilpailukyky. Kansantalouden kilpailukyky ymmärretään kansallisen toimintaympäristön yritystoiminnalle antamaksi tueksi (Jalas, 2004, 3). Kansallisilla erityispiirteillä on vaikutusta yhteiskunnallis-poliittisiin toimintaedellytyksiin. Tietystä paikasta hankkimisesta saatava hyöty vaikuttaa strategiseen päätökseen, mistä lähteistä ja miltä markkinoilta hankitaan. Liiketoimintaan liittyvät kustannukset ja niiden suuruudet vaihtelevat maittain. Esimerkiksi Venäjän kustannuksiin ja riskiin vaikuttavina kansallisina erityispiirteinä voidaan tällä hetkellä pitää yhteiskunnallisten suhteiden byrokratisoitumista, usein toistuvia rakenteellisia muutoksia valtiovallan elimissä, poliittisten puolueiden puuttumista liiketoimintaan, terrorismia, väestön köyhtymistä sekä vastustusta venäläisen yhteiskunnan valtapoliittista järjestelmää kohtaan. (Frear et al. 1995, 59; Kyläheiko et al. 2005, 30)

Hallinnolliset ja kulttuuriset tekijät voivat synnyttää voimakkaita ulkoisia esteitä kilpailuetujen helppoon siirtämiseen maiden välillä (Frear et al. 1995, 59). Venäjällä liiketoimintaa säätelevä lainsäädäntö, liiketoimintatavat ja viranomaisten menettelytavat poikkeavat suomalaisesta aiheuttaen jo sinällään yrityksille paljon ylimääräistä vaihua. Venäjän lainsäädännössä on suuria puutteita, koskien muun muassa kunnallisten rakenteiden taloussuhteiden oikeudellista sääntelyä, immateriaalisia oikeuksia ja valtionmonopolin sääntelyä. Venäjällä on laaja harmaan talouden alue, jossa toimijat toimivat omilla pelisäännöillään ja jättävät esimerkiksi tulojaan ilmoittamatta viranomaisille. Venäjän siirryttyä markkinatalouteen ovat venäläiset yksityiset yritykset muodostaneet oman liiketoimintakulttuurin, johon heikko hallintokoneisto ei ole pystynyt vastaamaan. Tiukka verotus ja toimimaton hallintokoneisto ovat ajaneet monet yritykset veronkiertoon ja alhaisempien voittojen ilmoittamiseen viranomaisille. (Dyker, 2001, 863; Kyläheiko, 2005, 30 – 31; Shama & Merrell, 1997, 321)

Markkinatalouden oloissa harjoitettavaan liiketoimintaan liittyy aina riskejä, eikä Venäjä ole poikkeus tästä. Yrityksen täytyy kuitenkin pohtia, haluaako se toimia näin epävarmassa liiketoimintaympäristössä, jossa liiketoimintasäännökset voivat muuttua

yhdessä yössä ja missä rikollisuus sekä korruptio ovat hyvin yleisiä (Shama & Merrell, 1997, 332). Venäjällä liiketoimintaan liittyviä riskejä voi syntyä tuotannontekijöiden fyysisestä ja henkisestä kulumisesta, ammattitaitoisten työntekijöiden puuttumisesta, liikenne- ja energiasektorien monopolisoitumisesta tai inflaatiosta. Ulkomaa-laisten yritysten Venäjällä harjoittamaan liiketoimintaan liittyvät riskit johtuvat muun muassa ulkotaloudellisten suhteiden hoitamisessa käytettävästä valtiosääntelystä ja erilaisista oikeudellisista toimenpiteistä. Viime vuosien aikana erilaisten lakien ja muiden oikeudellisten asiakirjojen määrä on kasvanut todella paljon. Ongelmia aiheuttaa myös se, että usein lait ovat ristiriidassa keskenään. Nämä erilaiset Venäjän markkinoihin liittyvät riskit voivat muuttua todellisiksi silloin, kun venäläisessä yhteiskunnassa tapahtuu merkittäviä taloudellisia tai poliittisia muutoksia. Ulkomaiset yritykset haluavat, huolimatta kaupan esteistä ja haasteista, saada jalansijaa Venäjän markkinoilla. Tällä hetkellä venäläisten kuluttajien kysyntä on vielä melko pientä, mutta sen odotetaan kasvavan nopeasti lähiaikoina, mikä houkuttelee Venäjälle lisää ulkomaisia toimijoita. Kuitenkin on hyvä muistaa, että yhteistyö ulkomaisten yritysten kanssa tuo hyötyjä Venäjälle, mutta sillä ei kuitenkaan ole ollut kriittistä merkitystä Venäjän taloudelle (Dyker, 2001, 866). (Aidis & Adachi, 2007, 394 – 395; Kyläheiko et al. 2005, 30 – 31, 33, 57, 65) On mahdollista, että tämä on yksi syy, miksi Venäjä ei koe tarpeelliseksi tehdä liiketoimintaympäristöään helpommaksi ulkomaisille toimijoille.

#### ***4.1. Venäjältä hankkimisen riskit***

Liiketoimintariskejä aiheuttavat taloudelliset, yhteiskunnallis-poliittiset ja oikeudelliset riskit. Toteutuessaan liiketoimintariskit johtavat yleensä taloudellisiin tappioihin. Markkinataloudessa toimittaessa liiketoiminta pitää sisällään tiettyjä taloudellisia riskejä, jotka ovat usein seurausta suhdanteiden muutoksista ja kilpailijoiden aiheuttamista tilanteista. Oikeudelliset riskit voivat rajoittaa yrityksen harjoittaman liiketoiminnan laillisia oikeuksia. Nämä riskit ovat riippuvaisia maan poliittisista, sosiaalisista ja taloudellisista olosuhteista. Oikeudellisia riskejä on kaikissa maissa, mutta näiden riskien ilmenemismuodoissa on maakohtaisia eroja. Venäjällä oikeudellista riskiä muodostuu muun muassa lainsäädännöstä, ulkomaankaupan valtiollisesta ja oikeu-

dellisesta sääntelystä sekä talouselämän kriminalisoimisesta. (Kyläheiko et al. 2005, 30, 35)

Venäjällä liiketoiminnan harjoittamista vaikeuttaa maan puutteellinen talouslainsäädäntö ja sen jatkuva muutos. Tämä estää tasapainoisen liiketoimintaympäristön muodostumisen. Venäjällä yksittäiset lait saattavat olla ristiriidassa toistensa kanssa ja lakien täytäntöönpanossa on usein viivettä. Talouslainsäädännön puutteet johtavat kansalaisten ja organisaatioiden hakemusten lykkäämiseen, päätösten ja määräysten toimeenpanon pitkittämiseen sekä viranomaisten virheellisistä toimista johtuvien vahingonkorvausmääräysten noudattamatta jättämiseen. Liiketoimintaympäristö voi olla vihamielinen, koska monet päättäjät haluavat hyötyä erinäisistä tilanteista muiden kustannuksella. Talouslain- ja muun lainsäädännön puutteet sekä viranomaisten toimet aiheuttavat korruptiota, mikä on yleisesti tunnettu ongelma Venäjällä. (Aidis & Adachi, 2007, 392; Kyläheiko et al. 2005, 36)

Korruptiosta puhutaan silloin, kun asetetaan oma tai yksityinen etu yleisen ja yhteisen edun edelle. Vuonna 2009 Venäjä oli Transparency International:n (2009) korruptiovertailussa sijalla 146. Tutkimuksessa oli mukana 180 valtiota. Venäjä sai tutkimuksessa 2,2 pistettä mahdollisesta 10 pisteestä. Venäjällä korruptiota esiintyy virkamiesten lahjomisen, kynnyksrahojen vaatimisen ja vaikutusvallan väärinkäytön muodoissa. Tuomioistuinten ja tuomareiden alhainen hyvinvointi vaikuttaa oikeuden tekemisiin päätöksiin korruption ja tuomareiden itsenäisen aseman menettämisen kautta. Tällainen liiketoimintojen korkea rikollisuusaste luo monenlaisia esteitä liiketoimintaympäristöön. Tällaisessa liiketoimintaympäristössä on hyvin vaikea noudattaa vain laillisia liiketoimintakäytäntöjä ilman, että harjoittaisi myös laittomia käytäntöjä, kuten lahjontaa tai korruptiota. Suomalaisyritysten on lähdeävä laittomien käytäntöjen suhteen nollatoleranssi-ajattelusta. Täytyy kuitenkin muistaa, että moni asia liiketoiminnassakin on kulttuurisidonnaista eikä asioita voi tarkastella vain oman kulttuurin näkökulmasta. (Aidis & Adachi, 2007, 393; Kyläheiko et al. 2005, 32, 67; Transparency International, 2009) Venäjällä suomalaisten yritysten täytyy siis toimia täysin lainmukaisesti, mutta pohdittaessa yrityksen suhtautumista erilaisiin asioihin ja tapoihin, on tärkeää ottaa kulttuurierot huomioon.

Venäläinen liiketoiminta on hyvin muodollista ja byrokraattista. Venäjällä henkilösuhteilla on myös enemmän merkitystä kuin suomalaisilla markkinoilla. Hyvien henkilösuhteiden ja verkostojen puute voi estää pääsyn Venäjän markkinoille. Jotta Venäjällä pystytään suojelemaan liiketoimintaa oikeudellisesti, täytyy yrityksellä olla hyvät suhteet viranomaisiin. Nämä suhteet saadaan pidettyä hyvinä, kun yritys huolehtii kauppakirjojen, sopimusten, sisäisten asiakirjakäytäntöjen ja kirjanpidon laillisuudesta. Tällöin yritys saa toimia ilman, että viranomaiset sekaantuvat sen toimintaan. Liiketoiminnan harjoittaminen Venäjällä voi olla haastavaa, jos ei halua maksaa lahjuksia. On hyvä kuitenkin muistaa, ettei lahjusten maksaminen riitä verkostojen luomiseksi Venäjällä vaan hyvillä henkilökohtaisilla suhteilla päästään pidemmälle. Yrityksen tulee myös aina noudattaa toimissaan voimassa olevaa lainsäädäntöä ja valvoa oman organisaationsa etuja muiden organisaatioiden perusteettomilta vaatimuksilta. (Aidis & Adachi, 2007, 398, 405 – 406; Kyläheiko et al. 2005, 36, 52, 68)

Dyker:n (2001) tutkimuksessa kävi ilmi, että ulkomaiset investoijat pelkäävät Venäjällä enemmän poliittista kuin taloudellista epävarmuutta. Venäjällä on mahdollista esimerkiksi, että investointeja koskevat lainsäädännöt muutetaan epäedulliseksi ulkomaisen investoijan kannalta. Tällaiset nopeat muutokset luovat epävarmuuden ilma-  
piiriä. Valtiovallan päätösten lisäksi epävarmuutta luo tuomioistuinten päätösten lainmukaisuus ja pitkät käsittelyajat. Venäjällä on selkeitä alueellisia eroja muun muassa oikeusistuimien luotettavuudessa. Tähän vaikuttavat tuomareiden korruptoituneisuus ja riippuvuus ulkopuolisista tekijöistä. Venäjän oikeusjärjestelmässä on heikko suoja oikeussubjektien itsenäisyyteen ja omaisuuteen liittyvissä kysymyksissä. (Aidis & Adachi, 2007, 403 – 405; Dyker, 2001, 863; Kyläheiko et al. 2005, 33, 37) Oikeusjärjestelmän ja yksilönsuojan heikko toimivuus on yksi suurimmista riskin sekä epävarmuuden aiheuttajista Venäjällä.

Venäjällä valtio sääntelee ulkotaloudellisia suhteita tiukalla kädellä. Kansainvälisessä hankinnassa useat hankintalähteenä olevan valtion oikeudelliset toimenpiteet vaikuttavat yrityksen toimintaan ja aiheuttavat riskiä. Venäjällä erilaiset lakimuutokset ovat yleisiä ja ne voivat koskea myös ulkomaankauppaa sääteleviä lakeja. Myös valuuttaja tullilainsäädäntö on usein muutoksen kohteena niiltä osin, jotka huonontavat esimerkiksi valuuttojen muuttamista tai tavaroiden ja liikennevälineiden tuontiin sekä vientiin liittyviä ehtoja. Venäjän lainsäädännön muutokset, jotka koskevat esimerkiksi

investointeja, arvopaperikauppaa ja sen rajoituksia sekä verotusjärjestelmän huonontamista, voivat vaikuttaa ulkomaisten toimijoiden liiketoimintaan. Ulkomaisen toimijan kannalta kriittiseksi voi muodostua valtion toteuttama verojen ja tullimaksujen korottaminen. Nopeat muutokset esimerkiksi verotusasteeseen tekevät pitkänaikavälin toiminnan suunnittelun vaikeaksi. Venäjällä on aina olemassa riski yrityksen tekemien investointien ja muun omaisuuden kansallistamiseen tai pakkolunastukseen. (Dyker, 2001, 863; Kyläheiko et al. 2005, 33, 37)

Venäjällä toimivat yritykset joutuvat työskentelemään turvallisuusympäristössä, joka on huomattavasti vaikeampi kuin Suomessa. Venäjä on EU-maihin verrattuna turvallisuudessa huomattavasti alemmalla tasolla. Yritystoiminnan suojeleminen erilaisilta uhkatekijöiltä ja rikoksilta on nykyään hyvin ajankohtaista ja yritysten täytyy kiinnittää niihin huomiota. Jos Venäjällä toimiva yritys ei huolehdi erilaisista suojelutoimenpiteistä, on laillisen liiketoiminnan harjoittaminen Venäjällä hyvin vaikeaa. Huolellisella toiminnalla voi välttää monet riskit myös Venäjällä. Esimerkiksi mahdollisten kumpaneiden ja työntekijöiden taustojen tarkistamiset ovat hyvin tärkeä osa Venäjällä toimimista. Näin voidaan varmistaa, että henkilö puhuu totta sekä että yritys on todella olemassa. Monet yritykset perustavat esimerkiksi monia pieniä peiteyrityksiä, joiden kautta he hajauttavat tuottojaan ja välttelevät verojen maksua (Aidis & Adachi, 2007, 394). Venäjällä toimiessa yrityksen on noudatettava sopimuksia ja sovittuja maksuja. Sopimusten tulee olla määräaikaaisia, määrämuotoisia ja yksiselitteisiä. Ulkomaisen yrityksen on myös tärkeää seurata jatkuvasti Venäjällä toimivia työntekijöitään. Ammattilaisilta saatava oikeudellinen apu on tärkeä osa Venäjällä liiketoiminnan suojelemiseksi rikollisilta toimilta. (Kyläheiko et al. 2005, 10, 57, 65, 67, 69 – 70, 80)

## 5 TAPAUSTUTKIMUS – VENÄJÄN RAAKAPUUN VIENTITULLIT

Suomen metsäteollisuudella on yhä hyvin suuri vaikutus Suomen kansantaloudelle, vuonna 2005 sen osuus Suomen vientituloista oli noin neljännes. Vuonna 2008 tämä osuus tippui noin 17 prosenttiin (Tullihallitus, 2009). Raakapuun tuonti Suomeen on ollut kasvussa 1960-luvulta lähtien aina raakapuun vientitullien voimaantumiseen asti ja nykypäivänä Suomen metsäteollisuus on riippuvainen ulkomailta tuotavasta raakapuusta. Noin neljännes metsäteollisuuden raakapuusta tuodaan ulkomailta ja jopa 80 prosenttia tuonnista tuli Venäjältä vuonna 2007. Venäjällä sijaitsee 22 prosenttia koko maailman metsistä. (Forsman et al. 2007, 3 – 4; Honkatukia et al. 2008, 160; Piispa et al. 2006, 8)

Vuonna 2004 Venäjä vei 34 % koko maailman puun viennistä, millä määrällä se oli maailman suurin raakapuun viejä (Piispa et al. 2006, 58). Venäjän omalla metsäteollisuudella oli ongelmia saada raaka-aineita ja parantaa tuottavuuttaan, koska suurin osa hakatusta puusta vietiin ulkomaille jalostamattomana raakapuuna. Venäjän hallituksen tavoitteena on vähentää puuraaka-aineen vientiä ulkomaille, jotta raakaainetta jalostettaisiin Venäjällä (Kivelä, 2007). Venäjän omassa metsäteollisuudessa on vielä monella tavalla nähtävissä Neuvostoliiton vaikutus. Metsäteollisuus on keskittynyt valmistamaan pääasiassa alhaisen jalostusasteen tuotteita ja monet koneet ovat vanhoja. Näin metsäteollisuuden tuottavuus ja energiatehokkuus ovat heikkoja. Venäjällä on ollut tapana hakea uutta raaka-ainetta ennen hyödyntämättömiltä alueilta sen sijaan, että olisi keskitytty metsien istuttamiseen ja hoitoon markkinoita lähellä olevilla alueilla. Venäjällä raaka-aineiden hyödyntämistä vaikeuttaa heikko liikenneinfrastruktuuri, mikä on välttämätön edellytys tehokkaalle luonnonvarojen hyödyntämiselle. Venäjällä suurin osa kuljetuksista tapahtuukin rautateitse. Korruptiosta ja riittämättömästä valvonnasta johtuen laittomat hakkuut ovat suuri ongelma Venäjällä. Ulkomaisten yritysten kannalta puunhankinnan eettinen kestävyys on kuitenkin hyvin tärkeää. On ehdotettu, että Venäjän metsäalan viennin raaka-ainepainotteisuus vähenisi esimerkiksi korkeampien raakapuun vientitullien myötä. (Piispa et al. 2006, 8 – 9)



Venäjän metsäpolitiikan tavoitteena on viime vuosina ollut pyrkimys rajoittaa puun vientiä ja parantaa puun jalostusastetta Venäjän rajojen sisällä. Venäjä on alkanut toteuttaa metsäohjelmaa, jossa se asteittain korottaa raakapuun vientitullejaan (Honkatukia et al. 2008, 160). Raakapuun vientitullien julkisena tavoitteena on tehdä puun vienti Venäjältä kannattamattomaksi, joka luultavasti tulee toteutumaan korkeimmalla suunnitellulla vientitullien tasolla. Raakapuun vientitullien korottaminen on osa Venäjän hallituksen laajempaa pyrkimystä laajentaa tuotantorakennettaan ja vähentää valtion riippuvuutta raaka-ainetuloista. Venäjän johto luottaa siihen, että raakapuun viennin tekeminen kannattamattomaksi saa ulkomaiset metsäyhtiöt investoimaan Venäjän metsäteollisuuteen. Ulkomaisia investoijia kiinnostavatkin Venäjän mittavat metsävarat, halpa energia, kasvavat markkinat ja varma raaka-aineen saanti. Ulkomaisten investointihalukkuutta heikentävät vaikea liiketoimintaympäristö, kuten korruptio, metsälainsäädäntö ja selkeän metsäpolitiikan puute, huonokuntoinen infrastruktuuri ja metsien riittämätön hoito, minkä vuoksi raaka-aineen saatavuudessa voi ilmetä ongelmia. Forsman et al. (2007) muistuttavat, että vientitullien asettamisella voi olla negatiivisia vaikutuksia ulkomaisten toimijoiden investointeihin, koska hallituksen päätös korottaa raakapuun vientitulleja oli taas yksi esimerkki Venäjän liiketoimintaympäristön huonosta ennustettavuudesta. (Forsman et al. 2007, 5; Honkatukia et al. 2008, 160 – 161; Kivelä, 2007; Piispa et al. 2006, 10) On vaikea uskoa, että Venäjä saavuttaisi tavoitteensa ulkomaisten investointien maahan saamisesta raakapuun vientitulleja korottamalla. Parannukset yritysten liiketoimintaympäristössä ja sen vakauttaminen toisivat enemmän ulkomaisia investointeja Venäjälle.

### ***5.1. Mitä Venäjän raakapuun vientitullit ovat?***

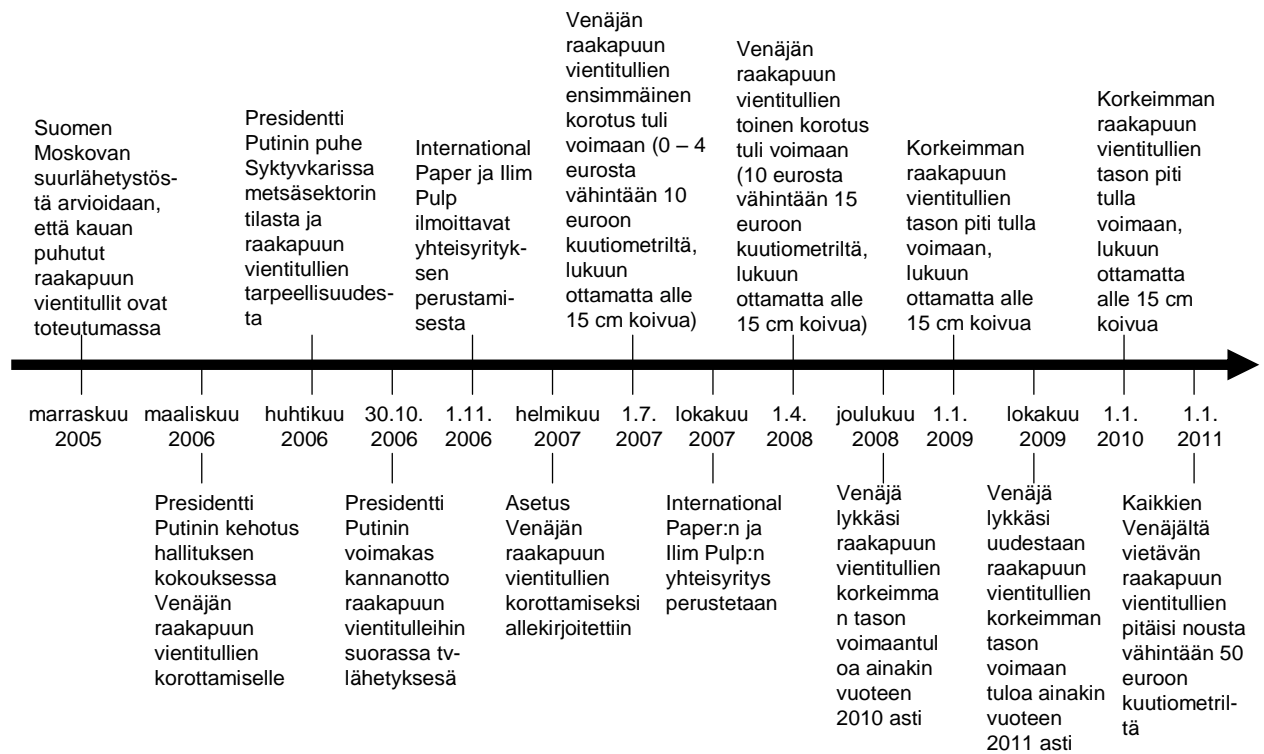
Marraskuussa 2005 Suomen Moskovan suurlähetystön metsäpoliittinen erityisasiantuntija, Hannu Kivelä (Idän Metsätieto, 2005), arvioi, että pitkään puhuttu Venäjän raakapuun vientitullien korotus on ilmeisesti toteutumassa. Helmikuussa 2007 Venäjä päättikin korottaa raakapuun vientitullejaan asteittain niin, että vuoteen 2011 mennessä kaikkien puulajien vientitulli olisi vähintään viisikymmentä euroa kuutiometriltä. Raakapuun vientitullien korotukset saivat alkunsa presidentti Putinin aloitteesta (Idän Metsätieto, 2006c). Ensimmäinen vientitullien korotus tuli voimaan 1.7.2007, jolloin vientitulleja korotettiin 0 – 4 eurosta vähintään 10 euroon kuutiometriltä lukuun otta-

matta alle 15 senttimetristä koivua. Toinen korotus pyöreän puun vientitulleihin astui voimaan 1.4.2008. Tällöin vientitullit nousivat 10 eurosta vähintään 15 euroon kuutiometriltä lukuun ottamatta alle 15 senttimetristä koivua. Puuta ei kuitenkaan ole mahdollista lajitella rajalla, joten käytännössä korotetut vientitullit on maksettava kaikesta puusta. Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, alle 15 cm:stä koivupuuta lukuun ottamatta, raakapuun vientitullit olisivat nousseet 50 euroon kuutiometriltä 1.1.2009. Venäjä ei kuitenkaan toteuttanut tätä vientitullien korotusta alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. (Forsman et al. 2007, 4 – 5; Honkatukia et al. 2008, 159 – 161; Kivelä, 2007; Metsäteollisuuden tietopalvelu, 2008)

Joulukuussa 2008 Venäjä julkisti asetuksen, jonka mukaan raakapuun vientitullien korotusta lykättiin vuodelle, joten niiden piti astua voimaan 1.1.2010. Silloinen presidentti Putin perusteli vientitullien lykkäämispäätöstä kansainvälisellä talouskriisillä, joka koettelee myös Venäjän metsäsektoria. Lykkäämispäätöksellä ei uskottu olevan kovin suurta vaikutusta suomalaisten metsäyhtiöiden toimintaan. Suomen metsäteollisuus oli ennättänyt hankkia varastonsa melkein täyteen jo ennen lykkäämispäätöksen tekemistä. Näin ollen arvioitiin, ettei metsäteollisuudella ole paljoa hankintatarpeita vuodelle 2009. Metsäyhtiöt pitivät kuitenkin lykkäämispäätöstä positiivisena uutisena, koska se antoi niille lisäaikaa sopeutua puun tuonnin lopulliseen katkeamiseen. (Helsingin sanomat, 2008a; Helsingin sanomat, 2008b; Metsäteollisuuden tietopalvelu, 2009a; Metsäteollisuuden tietopalvelu, 2009b)

Lokakuussa 2009 Venäjä ilmoitti pitävänsä raakapuun vientitullit sen hetkisellä tasolla ainakin vuoteen 2011 saakka. Vuoden 2008 huhtikuun alusta lähtien raakapuun vientitullien taso on säilynyt entisellään eli vähintään 15 euroa kuutiometriltä lukuun ottamatta alle 15 senttimetristä koivua. Venäjän raakapuun vientitulleihin liittyneet tapahtumat on koottu aikajanaan (kuva 2). Päätöksen yhteydessä Venäjä korosti, että tarvittaessa vientitullien korotusta voidaan lykätä pidempäänkin, mutta Venäjä ei ole luopumassa vientitullihankkeestaan. Tämänkin lykkäyksen kohdalla arvioitiin, ettei sillä ole suurta vaikutusta Suomen metsäteollisuuteen, ainoastaan vientitullien aiheuttama epävarmuus jatkuu vuoden pidempään. Vuonna 2009 voimassa ollut vientitulli johti siihen, että puun tuonti Venäjältä on laskenut vuoden 2009 aikana 80 prosenttia. Suomalaiset metsätehtaat ovat jo sopeutuneet toimimaan lähes täysin ilman tuontipuuta. Ainoastaan vientitullien poistaminen kokonaan vaikuttaisi Suomen met-

säteollisuuden toimiin, mikä onkin Suomen hallituksen tavoitteena. Vuonna 2007 raakapuun vientitullit olivat laajalti hyväksytty asia Venäjällä. Vuonna 2009 kansainvälisen talouskriisin koetellessa Venäjän metsäsektoria ovat kriittiset vastalauseet voimistuneet myös Venäjän mediassa. (Forsman et al. 2007, 4; Helsingin sanomat, 2009a; Helsingin sanomat 2009b; Metsäteollisuuden tietopalvelu, 2009a; Metsäteollisuuden tietopalvelu, 2009b)



Kuva 2. Aikajana Venäjän raakapuun vientitulleista.

Venäjän päätös nostaa raakapuun vientitullejaan on ristiriidassa Euroopan Unionin ja Venäjän toukokuussa 2004 allekirjoittaman, Venäjän Maailman kauppajärjestön (World Trade Organization) jäsenyyden ehtoja koskevan, kahdenvälisen sopimuksen kanssa. Maailman kauppajärjestön (WTO) kanssa käytävät neuvottelut koskevat kaupan edistämistä ja vapauttamistavoitteita. Valtioiden asettamat vientitullit ovat kaupan este ja niiden vaikutusta voidaan verrata vientikieltoon. Esimerkiksi Euroopan Unioni ei käytä puun vientitulleja ollenkaan. Vuonna 2006 uutisoitiin Tekniikassa & taloudessa (2006), että Suomen metsäteollisuudella olisi rahaa ja halua investoida Venäjälle, mutta toiminnan pitkäjänteinen suunnittelu ei ollut mahdollista maan kehittymättömän lainsäädännön ja viranomaismenettelyjen takia. Nykyinen Venäjän toteuttama tullipolitiikka vähentää kansainvälisen metsäteollisuuden kiinnostusta inves-

toida Venäjälle, vaikka ulkomaisten investointien saanti maahan oli yksi raakapuun vientitullien asettamisen tavoitteista. Raakapuun vientitullit ovat vakava este myös suomalaisyritysten tulevaisuuden suunnitelmille toimia Venäjällä. (Metsäteollisuuden tietopalvelu, 2009b; Tekniikka & Talous, 2006; Tekniikka & Talous, 2007)

## ***5.2. Venäjän raakapuun vientitullien vaikutus Suomen metsäteollisuuteen ja kansantalouteen***

Metsäteollisuudella on yhä suuri merkitys Suomen kansantaloudelle, joten Venäjän raakapuun vientitullit olivat ja ovat suuri haaste Suomen lähivuosien kehitykselle. Seuraavat tutkimustulokset ovat arvioita raakapuun vientitullien mahdollisista vaikutuksista, jotka on tehty tutkimuksen tekohetken tietojen valossa. Venäjän raakapuun vientitullien lyhyen aikavälin vaikutukset ovat kielteisiä, koska raakapuun tuonnin väheneminen pienentää puun tarjontaa Suomessa, mikä nostaa metsäteollisuuden kustannuksia. Raakapuun tarjonnan supistumisen myötä osa metsäteollisuuden tuotantoresursseista on vajaa käytössä. Kustannusten nousu ja tuotantoresurssien vajaan käyttö heikentävät metsäteollisuuden kilpailukykyä, mistä voi seurata tuotannon ja investointien supistuksia. Metsäteollisuuden kannattavuuden ollessa heikko, johtaa kustannusten nousu herkemmin tehtaiden sulkemiseen. (Forsman et al. 2007, 4; Honkatukia et al. 2008, 167, 171)

Korkeimmalla suunnitellulla Venäjän raakapuun vientitullien tasolla raakapuun tuonti Suomeen loppuisi käytännössä kokonaan. Tuonnin lisääminen esimerkiksi Itämeren alueelta ei ole kovin helppoa, koska samasta raakapuusta kilpailevat muutkin laajamittaista metsäteollisuutta harjoittavat maat, jotka ovat tähän asti ostaneet raakapua Venäjältä, kuten Ruotsi. Jos tuontia muualta ei voida kasvattaa, jäävät ainoaksi lisätarjonnan lähteeksi suomalaiset yksityismetsät. Metsäteollisuuden olisi vuoden 2006 tuotannon tasonsa ylläpitämiseksi kyettävä hankkimaan vuosittain noin 15 miljoonaa kuutiometriä enemmän kotimaista puuta kustannusten nousematta (Honkatukia et al. 2008, 160). Tämä määrä vastaa noin viidennestä vuoden 2006 Suomen metsäteollisuuden raakapuun käytöstä. Tuonnin aleneminen ja kotimaisen raakapuun kysynnän kasvu voi johtaa kotimaan hakkuiden, kantohintojen ja kantorahojen nousuun. Kustannusten noususta seuraa metsäteollisuuden kannattavuuden heikke-

nemistä. Suomen metsätalous voi hyötyä raakapuun vientitulleista ja niiden aiheuttamasta kotimaisen puun kysynnän kasvusta. Hakkuiden lisääntyessä ja kotimaisen puun hinnan noustessa metsätalouden kannattavuus paranee. Tämän pitäisi ajan myötä johtaa lisäinvestointeihin ja puun tarjonnan kasvuun. (Forsman et al. 2007, 6; Honkatukia et al. 2008, 159 – 160, 169, 171) Näissä pohdinnoissa täytyy ottaa huomioon, ettei artikkelien julkaisun aikaan ollut vielä maailmanlaajuinen talouskriisi levinnyt kaikkialle. Talouskriisin takia metsäteollisuudella ei esimerkiksi ole tällä hetkellä tarvetta pitää yllä vuoden 2006 tuotannon tasoa. Nämä ovat siis oletuksia, joiden toteutumista tutkitaan tarkemmin tapaustutkimuksen haastattelu-osassa.

Kansantaloudessa Venäjän raakapuun vientitullien vaikutukset näkyisivät hintojen nousuna ja tuotannon kasvun hidastumisena, joka alentaisi suomalaisten kuluttajien kysyntää ja työllisyyttä. Kotitaloudet sopeuttavat kysyntäänsä muuttuneeseen tilanteeseen välittömästi, koska sekä työtulojen että varallisuuden kehitys heikkenee. Hintajäykkyyksien vuoksi yritysten tulokset heikkenevät, koska ne eivät voi siirtää korkeita kustannuksia täysimääräisesti hintoihin. Yritysten kannattavuuden heikkenemisen myötä työttömyys lisääntyy. Jos nimellispalkkojen nousuvauhtia olisi mahdollista hidastaa seuraamaan työn tuottavuuden kehitystä, voisivat työllisyysvaikutukset jäädä pienemmiksi. Venäjän raakapuun vientitullit vaikuttavat myös muille toimialoille toimialojen välisten yhteyksien kautta. Esimerkkinä voidaan mainita metsäteollisuuden tuotannon supistamisen vaikutukset kemianteollisuuteen. Näiden molempien toimialojen tuotannon väheneminen aiheuttaa myös maakuljetusten kysynnän heikentymistä. (Forsman et al. 2007, 7, 10; Honkatukia et al. 2008, 159 – 160)

Venäjän raakapuun vientitullien viimeisin vaikutus Suomeen on taloudessa tapahtuva rakennemuutos. Ajan myötä metsäsektorilta vapautuneet resurssit kohdentuvat uudelleen muille toimialoille ja talous palaa kasvu-uralleen. Työ- ja pääomapanosten uusiin kohteisiin siirtymisen kautta tapahtuva talouden sopeutuminen uuteen tilanteeseen kestää tyypillisesti useita vuosia. Pidemmällä aikavälillä Venäjän raakapuun vientitullien kokonaistaloudelliset vaikutukset jäävät suurelta osin väliaikaisiksi. Pysyvämpiä vaikutuksia eri alueiden kokonaistuotannossa voidaan tulla näkemään vahvoilla metsäteollisuusalueilla, kuten esimerkiksi Etelä-Karjalassa ja Kymenlaaksossa. (Forsman et al. 2007, 4, 12; Honkatukia et al. 2008, 169, 171)

### **5.3. Venäjän raakapuun vientitullien vaikutus yksittäiseen metsäyhtiöön**

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, kuinka Venäjän hankintamarkkinoihin liittyviä riskejä realisoitui Venäjän asettamien raakapuun vientitullien myötä. Tutkimuksessa on käyty jo läpi raakapuun vientitullien mahdollisia vaikutuksia Suomen metsäteollisuuteen ja kansantalouteen. Tässä kappaleessa tutkitaan, kuinka Venäjän raakapuun vientitullit vaikuttivat yksittäiseen suomalaiseen metsäyhtiöön. Tutkimuksessa haastateltiin suomalaisen metsäyhtiön Venäjän puunhankinnassa toimivaa johtotason henkilöä.

#### **5.3.1. Haastattelu**

Tutkimuksessa haastateltiin yritys X:n Venäjän puunhankinnassa toimivaa johtotason henkilöä. Haastattelun avulla haluttiin selvittää haastateltavan näkemys Venäjän hankintamarkkinoista ja raakapuun vientitullien vaikutuksista heidän yritykseensä. Haastattelurunko on liitteenä (liite 1). Haastateltava on toiminut noin 20 vuotta yritys X:n palveluksessa ja ollut koko ajan tekemisissä Venäjän puutoimitusten kanssa. (Haastattelu, 2009)

Metsäteollisuuden puun tarpeet vaihtelevat vuosittain. Vuonna 2009 metsäteollisuus on pienentänyt puun käyttöönsä oleellisesti, johtuen suurimmaksi osaksi maailmanlaajuisesta talouskriisistä. Yritys X:n puunkäytön tasoluku haastattelun aikaan oli noin 20 – 21 miljoonaa kiintokuutiometriä. Lukua tarkastellessa täytyy muistaa, että luvut voivat muuttua miljoonia kiintokuutiometrejä vuoden aikana. Tästä luvusta Venäjän puutoimitukset kokonaisuudessaan on nykyään enää alle 2 miljoonaa kuorellista kiintokuutiometriä. Yritys X:n Venäjältä Suomeen viemän puun määrä on tippunut viime vuosina noin neljännekseen vuoden 2005 huippulukemista. Venäjältä tuotavan puun määrän pieneneminen johtuu yrityksen puun käyttöjen vähenemisestä, Venäjän raakapuun vientitulleista ja yhä suuremmasta suomalaisen puun hankinnan osuudesta. Venäjän raakapuun vientitullien myötä venäläinen puu menetti hintakilpailukykynsä. (Haastattelu, 2009)

Keskusteltaessa Venäjän raakapuun vientitulleista ja niiden vaikutuksista eri maiden metsäteollisuuksiin täytyy muistaa, että hieman vientitulliasetuksen allekirjoittamisen

jälkeen puhkesi maailmanlaajuinen talouskriisi, joka on vaikuttanut todella paljon metsäteollisuuden toimintaan. Talouskriisin aiheuttamien tuotannon pienennysten vuoksi, yritys X:llä ei ole ollut tarvetta lisätä puuntuontia muualta ulkomailta kattaakseen Venäjän pienentyntä tuontia. Yritys X:n tämän hetken puuntarpeet pystytään periaatteessa hoitamaan kotimaisilta markkinoilta, joidenkin pienien marginaalisten ulkomaisten lisätuontierien avulla. Näitä ulkomaisia tuontieriä tarvitaan, koska joitakin puulajeja, esimerkiksi koivukuitupuuta, ei löydy riittävästi Suomesta. Yritysten täytyy hakea vaihtoehtoisia tuotannon raaka-ainevaihtoehtoja, jos puun tuonti lakkaa Venäjältä kokonaan korkeimmalla vientitullien tasolla. (Haastattelu, 2009)

Raakapuun vientitullien voimaantumisen myötä, yritys X ja koko suomalainen metsäteollisuus on pienentänyt riippuvuuttaan venäläisestä raakapuusta. Koivupuun kysyntä onkin romahtanut Venäjällä, kun ei ole enää ulkomaalaisten yhtiöiden muodostamaa kysyntää. Venäläisillä metsäyhtiöillä ei ole vielä ainakaan täysiä valmiuksia hyödyntää koivupuuta omassa teollisuudessaan. Investoinnit tulevat viemään aikaa ja venäläisten yritysten selviäminen sinne asti, että tehdyt investoinnit alkavat tuottamaan voittoa, on epävarmaa. Yritys X on hankkinut puuta sekä oman organisaationsa että ulkopuolisten toimittajien kautta. Tällä hetkellä yritys X:n organisaatorakenne on sellainen, että suurin osa puusta hankitaan ulkopuolisilta toimittajilta. Tämän hetken venäläiset toimittajat ovat suhteellisen suuria hakkuuyhtiöitä, jotka ovat tässä taloustilanteessa onnistuneet hoitamaan rahoituksen tai sellaisia, joilla on jonkin verran omaa tuotantoa. Monet pienet hakkuuyhtiöt ovat joutuneet lopettamaan toimintansa vientitullien ja talouskriisin aiheuttaman puun kysynnän laskun myötä. (Haastattelu, 2009)

### **5.3.2. Venäjän raakapuun vientitullien vaikutukset yritys X:n toimintaan**

Yritys X:ssä toivottiin viimeiseen asti, etteivät Venäjän kaavailemat raakapuun vientitullit tulisi voimaan, koska yrityksessä tiedettiin niiden vaikuttavan rajusti toimitusmääriin. Usein Venäjällä ovat tämänkaltaiset päätökset jääneet toteutumatta tai niitä on ainakin lievennetty, sen jälkeen kun on huomattu niiden negatiiviset vaikutukset. Raakapuun vientitullienkin viimeistä korotusta on jo lykätty kahteen otteeseen, mutta päätös vientitulleista tuli hyvin korkealta tasolta, presidentti Putinilta, joten tätä pää-

töstä ei luultavasti tulla perumaan. Vientitulleihin varauduttiin yritys X:ssä jo ennen asetuksen allekirjoittamista, mutta varsinaiset toimet vientitullien takia aloitettiin vuonna 2008 asetuksen tultua voimaan. (Haastattelu, 2009)

Venäjän raakapuun vientitullien vuoksi yritys X on vähentänyt Venäjältä tuodun puun merkitystä yrityksen toimintaan. Venäjältä tuotavan puun määrä on vähentynyt rajusti Venäjän raakapuun vientitullien asettamispäätöksen jälkeen. Yritys X:n tavoitteena on pienentää riippuvuus Venäjältä tuotavasta puusta mahdollisimman alhaiseksi. Haastateltava ei kuitenkaan usko, että kaikkia osapuolia hyödyttävä Suomen ja Venäjän välinen puukauppa loppuisi kokonaan. Korkeimmalla vientitullien tasolla näin kuitenkin tulee luultavasti tapahtumaan. Maailmanlaajuinen talouskriisi nopeutti yritys X:n Venäjän puunhankinnan pienentämistä. Puun hankintaa Venäjältä olisi joka tapauksessa vähennetty paljon vientitullien takia, mutta talouskriisistä johtunut kysynnän pieneneminen nopeutti tätä prosessia. (Haastattelu, 2009)

Yritys X on vastannut vientitulleista aiheutuneen riskin realisoitumiseen normaaleilla yritystoiminnan ja puunhankinnan suunnitteluilla. Yritys X on raakapuun vientitullien takia muun muassa alkanut hankkimaan suurempia osuuksia muista lähteistä kuin Venäjältä ja pienentänyt hankinta-alueitaan Venäjällä. Yritys X on keskittynyt myös tietynlaisiin toimittajiin ja tarkentanut toimittajien valintaansa. Yritys X on sulkenut tässä tilanteessa kannattamattomia hankintarakenteitaan, kuten esimerkiksi omia terminaalejaan. Myös juridisten henkilöiden ja hallinnon määrää organisaatiossa on pyritty pienentämään, esimerkiksi yhtiöiden myymisellä ja yksiköiden yhdistämisillä. (Haastattelu, 2009)

#### **5.4. PESTEL –analyysin tulokset**

Tutkimuksen tavoitteena on tehdä selkeä yhteenveto Venäjän hankintamarkkinoista ja niihin liittyvistä riskeistä. Näin ollen haastattelun runkona käytettiin PESTEL –mallin tekijöitä. Haastateltavan mielestä Venäjän markkinoilla on kaikkien mallin tekijöiden aiheuttamia riskejä: poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia, ympäristöllisiä ja laillisia riskejä (Haastattelu, 2009).



Venäjän markkinoilla on suuri poliittinen riski. Tämä riski realisoitui yhdellä tavalla raakapuun vientitullien kautta. Muita poliittisia riskejä, joita Venäjän markkinoilla on mahdollista kohdata, ovat byrokratia, viranomaistoiminnan mielivaltaisuus ja siihen liittyvä korruptio. Monet suomalaisyritykset mainitsevat yhdeksi Venäjän riskiksi byrokratian. Se on Venäjällä valtava, esimerkiksi veroviranomaisten toiminnassa. Haastateltava (2009) arvioi, että yksi syy suurelle byrokratian määrälle on säännöksiä määrittävien toimittajien tuomat mahdollisuudet. Monimutkaisista säännöksistä ja niiden noudattamisesta on helpompaa löytää virheitä, mikä luo virheiden tarkastusasemassa olevalle virkamiehelle mahdollisuuden ehdottaa ratkaisumallia, joka ei välttämättä ole täysin lainmukainen. Viranomaistoiminnan mielivaltaisuuteen yritys voi törmätä esimerkiksi ollessaan tekemisissä tullin tai metsäviranomaisten kanssa. Tähän viranomaistoiminnan mielivaltaisuuteen liittyy vahvasti Venäjällä vallitseva korruptio. Yritys X ei yhtiönä osallistu millään tavalla korruptioon eikä maksa mitään maksuja siihen liittyen, mutta venäläisillä viranomaisilla on kuitenkin tietynlaiset odotusarvot siitä, että jotain pitäisi maksaa. Tämä vaikeuttaa Venäjällä toimimista sillä tavalla, että kaikki asiat täytyy silloin hoitaa pitkän kaavan kautta. Venäläiset kilpailijat saattavat saada myös jonkin asteista harmaan talouden kilpailuetua, jos he maksavat esimerkiksi henkilöstön palkkojaan pimeästi. (Haastattelu, 2009)

Haastateltava ei pidä tietyistä taloudellisista tekijöistä johtuvia riskejä kovinkaan suurina yritys X:n kannalta. Esimerkiksi rahoitus ja rahoitusmarkkinoiden heikko toimivuus ei ole yritys X:lle kovin suuri ongelma, koska sen rahoitus tulee Suomesta. Yritys X käyttää jonkin verran leasing-palveluita, joiden korkeat pääomantuottovaatimukset lisäävät yrityksen kustannuksia. Venäläisten toimijoiden toimintaa haittaavat korkeat korot ja heikko luotonsaannin mahdollisuus. Tämä luo yritys X:n kaltaiselle yritykselle ennakkorahoituspaineita hakkuuyhtiöille, jotta nämä saavat hoidettua hakkuunsa. Tästä muodostuu yritys X:lle luottotappioriskiä. Valuuttakurssit aiheuttavat riskiä puukustannusten kautta. Yritys X käyttää valuuttanaan euroa ja kun rupla vahvistuu, se luo paineita puun hintojen nostamiselle, koska samalla määrällä euroja saa vähemmän ruplia. Valuuttakurssien muutos aiheuttaa sekä riskiä että mahdollisuuksia. Ruplan vahvistuessa syntyy hintojen korotus paineita, mutta ruplan heiketessä on paineita alentaa hintoja. Se pystyykö yritys hyödyntämään ja välttämään näitä valuuttakurssisiin liittyviä muutoksia, riippuu yrityksen sen hetken liiketoimintatilanteesta. (Haastattelu, 2009)

Haastateltava (2009) näki Venäjän markkinoihin liittyvänä sosiaalisena riskinä pätevän ja sitoutuneen henkilökunnan löytämisen. Yritys X ratkaisi tämän riskin kouluttamalla itse alusta asti kaikki venäläiset työntekijänsä. Näin työntekijöiden sitouttaminen yhtiöön ja yhtiön toimintakäytäntöjen opettaminen koettiin helpommaksi. (Haastattelu, 2009)

Teknologisista ongelmista suurin on heikko infrastruktuurin metsätiestön osalta. Metsätiestön heikko kunto ja tiestön puute vaikeuttavat puunhankintaa Venäjällä. Myös yleiset tiet maakunnissa ovat heikossa kunnossa puukuljetusten kannalta. Tämä aiheuttaa sen, että puita voidaan tietyistä paikoista korjata vain jäätyneen maan aikana, muutamina talvikuukausina. Tämä liittyy ympäristötekijöistä johtuviin riskeihin. Venäjän puusta korjataan 60 prosenttia jäätyneen maan aikaan, ja viime vuosina leutojen talvien takia, tämä on tarkoittanut 2 – 3 kuukautta. Heikko infrastruktuuri näkyy myös jonkin verran rautateissä. Tosin haastateltavan (2009) mielestä tulli on suurempi ongelma sujuville rautatiekuljetuksille kuin huono kalusto. Pidemmällä aikavälillä teknologiasta tai sen puutteesta voi muodostua ongelmia sitä kautta, että puunkorjuuyhtiöt eivät ole investoineet kovin paljoa puunkorjuukalustoon. Tämä voi heikentää niiden toimintaa jossain vaiheessa. (Haastattelu, 2009)

Venäjän harmaa talous ja vähäinen metsänhoito aiheuttavat ympäristöön liittyviä riskejä. Yritys X on kuitenkin varautunut ja suojautunut näiltä riskeiltä tehokkaasti. Yritys X:llä tarkistetaan huolellisesti, että hankittavat tuotteet täyttävät asiakkaiden asettamat ympäristövaatimukset. Tämä onnistuu toimittajien auditoinnin ja erilaisten metsäsertifikaattien avulla. Yritys X priorisoi omassa puunhankinnassaan metsäsertifikaatin omaavia toimittajia ja tarkastaa, että toimittajille on suoritettu verotarkastukset. Ympäristökysymykset koetaan osaksi yritysvastuukysymyksiä ja ne ovat yritys X:lle tärkeitä. (Haastattelu, 2009)

Haastattelun aikana todettiin, että poliittiset ja lailliset tekijät ovat hyvin lähellä toisiinsa, koska poliittiset elimet säätävät lait. Esimerkkinä lakitekijöistä haastateltava (2009) mainitsi metsälain uudistamisprosessin, joka kesti todella pitkään. Tämä tilanne koettiin hyvin epäselväksi tekijäksi silloin, kun yritys X laajensi organisaatiotaan Venäjällä 2000-luvun alkupuolella. Nyt uuden metsälain voimaantultua se ei enää

kosketa yritys X:ää niin paljoa, koska organisaatiomuutoksen myötä yritys X on luopunut monista omista hakkuu- ja logistiikkaoperaatioistaan. (Haastattelu, 2009)

Haastateltava (2009) korostaa, että Venäjän markkinoilla toimivien henkilöiden ja yritysten täytyy pystyä sietämään epävarmuutta. Jotta Venäjän markkinoilla pystyy toimimaan, täytyy oppia sietämään, ymmärtämään ja toteamaan, että epävarmuutta on eikä sille voi mitään. Moni asia, mikä näyttää Suomesta katsottuna suurelta riskiltä, ei haastateltavan (2009) mukaan ole niin suuri riski, kun sen asian kanssa oppii Venäjällä elämään. Yleensä nämä asiat tuottavat lisätyötä ja –kustannuksia sekä ovat harmillisia, mutta kun asia hoidetaan oikein, ei siitä pääse muodostumaan riskiä yritykselle. (Haastattelu, 2009)

Venäjän tavoite lisätä ulkomaisia investointeja Venäjälle raakapuun vientitullien myötä, ei haastateltavan (2009) mukaan ole realistinen ajattelutapa. Hän uskoo, että länsimaisissa yrityksissä tällainen ”lyhytjänteinen pakkopolitiikka” koetaan enemmän riskinä kuin liiketoimintamahdollisuutena. Hän muistuttaa kuitenkin, että tämän vientitullipäättöksen kanssa samoihin aikoihin tapahtui yksi suuri ulkomaisen metsäyhtiön investointilupaus Venäjälle. International Paper ja Ilim Pulp tekivät syksyllä 2006 päätöksen Venäjällä toimivan yhteisyrityksen perustamisesta, presidentti Putinin vientitullien korotuksia koskevien puheiden jälkeen. Yhteisyritys perustettiin lokakuussa 2007. Yhteisyrityksen strategiana on kasvattaa korkeamman jalostusasteen tuotteiden määrää Venäjällä ja yhteisyritys lupasi investoida Venäjälle viiden vuoden aikana 1,2 miljardia USD. (Idän Metsätieto, 2006a; Idän Metsätieto, 2006b; Idän Metsätieto, 2006d; International Paper, 2007; Haastattelu, 2009)

Taulukkoon 1 on kerätty tieteellisistä julkaisuista ja haastattelussa esiin tulleita Venäjän hankintamarkkinoihin liittyviä riskejä. Haastattelussa esiin tulleet riskit liittyvät yritys X:n kokemuksiin Venäjän hankintamarkkinoiden riskeihin. Tieteellisistä julkaisuista poimitut riskit on kerätty laajasta tutkimusaineistosta, joten niitä on hieman enemmän. Taulukosta 1 on kuitenkin nähtävissä, että molemmista aineistoista löytyi paljon samoja riskejä.

Taulukko 1. PESTEL –analyysin yhteenveto.

<b>PESTEL -analyysin yhteenveto</b>	Artikkelit	Haastattelu
<b>Political</b>		
Ulkomaankaupan valtiollinen ja oikeudellinen sääntely	X	X
Korruptio	X	X
Byrokratia	X	X
Investointien ja muun omaisuuden kansallistaminen	X	
Heikko turvallisuusympäristö	X	
Viranomaistoiminnan mielivaltaisuus		X
<b>Economic</b>		
Talouselämän kriminalisointi	X	
Valuuttakurssit	X	X
Verojen ja tullimaksujen korottaminen	X	X
Rahoitusmarkkinoiden heikko toimivuus		X
Luottotappioriski		X
<b>Social</b>		
Henkilösuhteiden ja verkostojen puute	X	
Epäluotettavat kumppanit	X	
Pätevän ja sitoutuneen henkilöstön saaminen	X	X
<b>Technological</b>		
Heikko liikenneinfrastruktuuri	X	X
<b>Environmental</b>		
Leudot talvet (vaikeuttavat puun korjuuta)	X	X
Ympäristövaatimusten täytyminen		X
<b>Legal</b>		
Lainsäädäntö	X	
Puutteellinen talouslainsäädäntö ja sen jatkuva muutos	X	
Yksittäisten lakien ristiriidat toistensa kanssa	X	
Tuomioistuinten päätösten lainmukaisuus	X	
Heikko itsenäisyyden ja omaisuuden suoja	X	
Metsälainsäädäntö ja pitkä uudistamisprosessi		X

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tutkimuksen lähtökohtana olivat Venäjän hankintamarkkinoihin liittyvät riskit ja suomalaisessa metsäteollisuudessa tapahtuneet viimeaikaiset muutokset. Tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle halusta tutkia poliittisen riskin realisoitumisen seurauksia Venäjän raakapuun vientitullien kautta. Venäjä on myös monille suomalaisille, kansainvälistä liiketoimintaa harjoittaville, yrityksille potentiaalinen markkinapaikka. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää Venäjän markkinoiden erityispiirteitä ja riskejä.

Teoriaosassa keskityttiin yleisesti kansainvälisiin hankintoihin liittyviin riskeihin, ottamatta vielä sen tarkemmin kantaa tiettyyn maahan liittyviin riskeihin. Tutkimus rajattiin koskemaan vain kansainvälisten hankintojen riskejä, koska hyötyjen tutkimisen ei koettu tuovan lisäarvoa tähän tutkimukseen. Tutkimuksen empiria-osassa keskityttiin Venäjän hankintamarkkinoihin ja sen riskeihin. Empiriaosassa tutkimus rajattiin koskemaan Venäjän hankintamarkkinoiden riskejä ja raakapuun vientitululleja.

Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida ja koota Venäjän hankintamarkkinoista selkeä yhteenveto sekä selvittää riskin realisoitumisen vaikutuksia yksittäiseen yritykseen. Molemmissa tutkimuksen tavoitteissa onnistuttiin ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. PESTEL –analyysin yhteenvetoon (taulukko 1) kerättiin tutkimuksessa esiin tulleet Venäjän hankintamarkkinoiden riskit, jotka vaikeuttavat ulkomaisen liikkeenharjoittajan toimintaa Venäjällä. Tutkimuksesta voidaan todeta, että venäläinen liiketoiminta- ja muu kulttuuri on hyvin erilainen kuin länsimainen kulttuuri. Venäläinen kulttuuri ja lainsäädäntö täytyy tuntea todella hyvin, ennen kuin kannattaa lähteä harjoittamaan liiketoimintaa Venäjälle. On hyvä tutustua myös Venäjän historiaan, koska kansakuntien historia vaikuttaa niiden nykypäivän käyttäytymiseen ja kulttuuriin.

Tutkimuksessa todettiin Venäjän hankintamarkkinoiden olevan hyvin epävarmat. Tätä epävarmuutta markkinoille luovat jatkuvasti muutoksessa oleva lainsäädäntö ja vaikeasti ennustettava viranomais toiminta. Jokaisella maalla on omanlaisensa lainsäädäntö ja kaikkien tuolla markkinalla toimivien täytyy tuntea se. Venäjän lainsäädäntö on omanlaisensa ja melko monimutkainen. Venäjän markkinoilla vahvasti läsnä oleva korruptio voi olla suomalaisille toimijoille vaikeasti ymmärrettävä ja haasteellinen. Korruptio vaikeuttaa lain mukaan toimivien toimijoiden toimintaa Venäjällä. Ve-

näjän virkakoneiston valtava byrokratia mainittiin useassa eri lähteessä riskiksi. Se on varmasti suuri haaste uudelle toimijalle sekä aiheuttaa vanhemmallekin toimijalle paljon lisätöitä ja kustannuksia.

Tutkimuksen haastattelussa kävi ilmi Venäjän rahoitusmarkkinoiden heikko toimivuus. Tämä vaikeuttaa liiketoiminnan harjoittamista Venäjällä luotonsaannin vaikeuden ja korkeiden korkojen takia. Venäjän erilainen kulttuuri vaikuttaa myös esimerkiksi työntekijöiden työntekomotivaatioon ja halukkuuteen tehdä töitä. Useista lähteistä kävi ilmi, kuinka vaikeaa luotettavan ja yritykseen sitoutuneen henkilökunnan löytäminen Venäjällä on. Venäjän hankintamarkkinoiden erityispiirteeksi, verrattuna muihin maihin, voidaan myös mainita erittäin laaja maantieteellinen alue. Tämän laajan maantieteellisen alueen sisällä voi olla suuriakin alueellisia eroja esimerkiksi tuomioistuinten toiminnassa. Venäjän laaja maantieteellinen alue ja heikko maantietinfrastruktuuri vaikeuttavat monien eri toimialojen toimintaa. Se voi esimerkiksi pidentää kuljetusten toimitusaikoja ja luoda epävarmuutta tuotteiden saatavuudesta.

Riskien realisoituminen vaikuttaa monella tavalla markkinoilla toimivaan ulkomaiseen yritykseen. Riskin olemassa olo itsessään nostaa usein yritysten kustannuksia, kun ne pyrkivät suojautumaan ja varautumaan riskin realisoitumiseen. Jos riski realisoituu, se yleensä lisää yrityksen kustannuksia entisestään. Poliittisen riskin realisoituminen raakapuun vientitullien asettamisen kautta, sai monet metsäyhtiöt reagoimaan siihen päätöksellä vetäytyä Venäjän markkinoilta kokonaan. Tällöin yritys menettää hankintalähteensä ja sen täytyy pystyä etsimään siihen nopeasti tilalle korvaavat hankintalähteet. Riskin realisoituminen voi myös vähentää yritysten luottamusta tähän tiettyyn markkinaan. Monet yritykset varmaan menettivät luottamuksensa Venäjän markkinoihin raakapuun vientitullien myötä, eivätkä uskalla investoida Venäjän metsäteollisuuteen, niin kuin oli Venäjän hallituksen tavoitteena.

Venäjän ajatus siitä, että se saa ulkomaiset yritykset investoimaan omaan metsäteollisuuteensa raakapuun vientitullien asettamisen kautta, kertoo hyvin kulttuurieroista, joita Venäjän ja länsimaiden välillä on. Monet länsimaiset johtajat näkevät varmasti nämä raakapuun vientitullien korotukset markkinoiden riskiä lisäävänä tekijänä, eivätkä sen vuoksi uskalla investoida Venäjälle. Raakapuun vientitullipäätöstä tehdessään Venäjän päättävät elimet luottivat liikaa siihen, että halpa raaka-aine rajojen

sisäpuolella riittää houkuttamaan sinne ulkomaisia investointeja. Tällä hetkellä näyttäisi kuitenkin siltä, että länsimaiset yritykset ovat valmiita maksamaan raaka-aineistaan hieman enemmän, jos ne sitä kautta saavat tasaisemman ja ennustettavamman liiketoimintaympäristön.

Venäjä on ollut pitkään ja tulee varmasti myös jatkossa olemaan suomalaisille yrityksille erittäin potentiaalinen markkina. Nykyään tiedetään jo suurimmat Venäjän markkinoihin liittyvät riskit ja yrityksillä on myös mahdollisuuksia varautua niihin. Yksittäinen yritys ei kuitenkaan voi vaikuttaa kaikkiin riskeihin ja jotkut riskit ovat sellaisia, jotka toteutuessaan hankaloittavat ulkomaisen yrityksen toimintaa niin paljon, että se päättää lähteä pois markkinoilta. Esimerkiksi erilaiset vientitullit eri tuotteille voivat tehdä ulkomaisen yrityksen toiminnan liian vaikeaksi. Yrityksen selviytymisen kannalta on välttämätöntä, että jos hankittavan tuotteen saatavuus tai hintakilpailukyky heikkenee oleellisesti, täytyy yrityksen pyrkiä löytämään uusi hankintalähde tuotteelle.

Yritysten liiketoimintaympäristö ja koko maailma muuttuu jatkuvasti. Sen vuoksi yritys ei voi luottaa siihen, että tällä hetkellä tunnetut riskit ja niihin varautuminen riittää. Liiketoimintaympäristössä olevat riskit muuttuvat ympäristön muuttuessa. Jotkin riskit voivat poistua tai muuttua yrityksen kannalta epäoleellisiksi ja uusia riskejä muodostuu jatkuvasti. Esimerkiksi terrorismin uhkan kasvu on viime vuosina vaikuttanut kaikkialla maailmassa ja myös liike-elämässä. Tämän vuoksi yritysten täytyy seurata ja tutkia jatkuvasti markkinoita, joilla se toimii sekä siellä olevia riskejä.

Jatkossa tässä aihepiirissä on vielä paljon tutkittavaa. Esimerkiksi Venäjän raakapuun vientitullien lopulliset vaikutukset Suomeen ja sen metsäteollisuuteen, kun lopullinen ratkaisu vientitulleista on tullut voimaan. Tulee olemaan mielenkiintoista seurata, onnistuuko Venäjä tavoitteessaan saada ulkomaisia investointeja metsäteollisuuteensa raakapuun vientitullien kautta vai pitävätkö yritykset Venäjän markkinoita liian riskisenä sijoituskohteena. Tulevaisuudessa on myös tärkeää selvittää se, kuinka paljon maailmanlaajuinen talouskriisi vaikutti yritysten reagoinnissa Venäjän raakapuun vientitulleihin. Tähän mennessä julkaistuissa tieteellisissä julkaisuissa ei ole vielä otettu talouskriisiä huomioon arvioitaessa raakapuun vientitullien vaikutusta Suomen metsäteollisuuteen. Kysymyksinä ovatkin, olisiko yritysten reagointi ollut

näin nopeaa ja radikaalia, ilman maailmanlaajuista talouskriisiä sekä kuinka Venäjä olisi toiminut, jos talouskriisi ei olisi vaikuttanut sen omaan teollisuuteen.



## LÄHDELUETTELO

- Ahola, I. 2008. Outsourcing Challenges in Russia. Lappeenranta: Lappeenranta university of technology, Northern Dimension Research Centre, NORDI series, Publication 51.
- Aidis, R. & Adachi, Y. 2007. Russia: Firm entry and survival barriers. *Economic Systems*, vol. 31, nro. 4, s. 391 – 411.
- Albaum, G. & Duerr, E. 2008. *International Marketing and Export Management*. 6. painos. Harlow: Pearson Education.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 1999. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. 4. painos. Helsinki: Edita.
- Birou, L. M. & Fawcett, S. E. 1993. International Purchasing: Benefits, Requirements, and Challenges. *International Journal of Purchasing & Materials Management*, vol. 29, nro. 2, s. 28 – 37.
- Davis, H. L., Eppen, G. D. & Mattsson, L.-G. 1974. Critical factors in worldwide purchasing. *Harvard Business Review*, vol. 52, nro. 6, s. 81 – 90.
- Dyker, D. A. 2001. Technology exchange and the foreign business sector in Russia. *Research Policy*, vol. 30, nro. 5, s. 851 – 868.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Kerava: Savion Kirjapaino. Julkaisuja 4:2005.
- Forsman, P., Railavo, J., Rantala, A. & Simola, H. 2007. Venäjän raakapuun vientitulien korotusten kokonaistaloudelliset vaikutukset Suomessa. Suomen pankki, Raha- ja politiikka- ja tutkimusosasto. BoF Online, no. 14.

Frear, C. R., Alguire, M. S. & Metcalf, L. E. 1995. Country segmentation on the basis of international purchasing patterns. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 10, nro. 2, s. 59 – 68.

Harland, C. M., Lamming, R. C. & Cousins, P. D. 1999. Developing the concept of supply strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 19, nro. 7, s. 650 – 673.

Hollensen, S. 2001. *Global Marketing: A market – responsive approach*. 2. painos. Harlow: Pearson Education.

Honkatukia, J., Kallio, M., Hänninen, R. & Pohjola, J. 2008. Venäjän puutullien vaikutukset Suomen metsäsektoriin ja kansantalouteen. *Metsätieteen aikakauskirja*, nro. 3, s. 159 – 176.

Jalas, K. 2004. *Turvallisuudesta kansainvälistä kilpailukykyä*. Helsinki: Keskuskauppakamari.

Kivelä, H. 2007. Venäjän puuntuonnin tulevaisuus. *Metsäpäivät 2007*, 19. – 20.3.2007, Helsinki, Suomi.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kotler, P. 1997. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 9. painos. New Jersey: Prentice Hall International.

Kyläheiko, K. (toim.), Tiusanen, T. (toim.) & Orlov, V. (toim.) 2005. *Yritystoiminnan riskit Venäjällä*. Lappeenranta: Lappeenranta university of technology, Northern Dimension Research Centre, NORDI series, Publication 17.

Leonidou, L.C. 1999. Barriers to international purchasing: the relevance of firm characteristics. *International Business Review*, vol. 8, nro. 4, s. 487 – 512.

Monczka, R. M. & Giunipero, L. C. 1984. International Purchasing: Characteristics and Implementation. *Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 20, nro. 3, s. 2 – 9.

Piispa, H., Karandassov, B., Pöyhönen, I., Jumpponen, J. & Tiusanen, T. 2006. Luoteis-Venäjän metsävarat ja niiden hyödyntämismahdollisuudet. Lappeenranta: Lappeenranta university of technology, Northern Dimension Research Centre, NORDI series, Publication 30.

Robertson, C. J., Gilley, K. M. & Street, M. D. 2003. The relationship between ethics and firm practices in Russia and the United States. *Journal of World Business*, vol. 38, nro. 4, s. 375 – 384.

Shama, A. & Merrell, M. N. 1997. Russia's True Business Performance: Inviting to International Business? *Journal of World Business*, vol. 32, nro. 4, s. 320 – 332.

Shilei, L. & Yong, W. 2009. Target-oriented obstacle analysis by PESTEL modeling of energy efficiency retrofit for existing residential buildings in China's northern heating region. *Energy Policy*, vol. 37, nro. 6, s. 2098 – 2101.

Smith, J. M. 1999. Item selection for global purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol. 5, nro. 3 – 4, s. 117 – 127.

Trent, R. J. & Monczka, R. M. 2003. International purchasing and global sourcing – what are the differences? *Journal of Supply Chain Management*, vol. 39, nro. 4, s. 26 – 37.

### **Internet -lähteet**

Finlex. 2009. Laki toimenpiteistä tupakoinnin vähentämiseksi [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.12.2009]. Saatavilla [http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1976/19760693?search\[type\]=pika&search\[pika\]=tupakka](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1976/19760693?search[type]=pika&search[pika]=tupakka)

Gillespie, A. 2007. Foundations of Economics – Additional chapter on Business Strategy [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.11.2009]. Saatavilla <http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/index.htm>

Helsingin sanomat. 2008a. Puutullilykkäyksellä ei välttämättä suuria vaikutuksia [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.11.2009] Saatavilla [http://www.hs.fi/talous/artikkeli/1135241036533?ref=lk\\_hs\\_ta\\_1](http://www.hs.fi/talous/artikkeli/1135241036533?ref=lk_hs_ta_1)

Helsingin sanomat. 2008b. Putin: Venäjä lykkää puutullejaan [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.11.2009]. Saatavilla <http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Putin+Ven%C3%A4j%C3%A4+lykk%C3%A4%C3%A4+puutullejaan/1135241026562>

Helsingin sanomat. 2009a. Metsäteollisuus: Puutullien korotuksen lykkäyksellä ei vaikutusta [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.11.2009]. Saatavilla <http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Mets%C3%A4teollisuus+Puutullien+korotuksen+lykk%C3%A4yksell%C3%A4+ei+vaikutusta/1135250275121>

Helsingin sanomat. 2009b. Venäjä lykkää puutullien korotuksia [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.11.2009]. Saatavilla <http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Ven%C3%A4j%C3%A4+lykk%C3%A4%C3%A4+puutullien+korotuksia/1135250272465>

Idän Metsätieto. 2005. Hannu Kivelä: raakapuun vientitullit nousevat [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.12.2009] Saatavilla [http://www.idanmetsatieto.info/fi/cfm/docs/index.cfm?ID=270&tiedote=view&tiedote\\_ID=885](http://www.idanmetsatieto.info/fi/cfm/docs/index.cfm?ID=270&tiedote=view&tiedote_ID=885)

Idän Metsätieto. 2006a. International paperin ja Ilim pulpin yhteisyritys [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.12.2009]. Saatavilla [http://www.idanmetsatieto.info/fi/cfm/docs/index.cfm?ID=532&tiedote=view&tiedote\\_ID=1100](http://www.idanmetsatieto.info/fi/cfm/docs/index.cfm?ID=532&tiedote=view&tiedote_ID=1100)

Idän Metsätieto. 2006b. Putin esiintyi taas puun vientiä vastaan [verkkodokumentti].  
[Viitattu 1.12.2009]. Saatavilla  
[http://www.idanmetsatieto.info/fi/cfmldocs/index.cfm?ID=270&tiedote=view&tiedote\\_ID=1095](http://www.idanmetsatieto.info/fi/cfmldocs/index.cfm?ID=270&tiedote=view&tiedote_ID=1095)

Idän Metsätieto. 2006c. Putinin kehottaa toimiin raakapuun viennin vähentämiseksi [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.12.2009]. Saatavilla  
[http://www.idanmetsatieto.info/fi/cfmldocs/index.cfm?ID=270&tiedote=view&tiedote\\_ID=967](http://www.idanmetsatieto.info/fi/cfmldocs/index.cfm?ID=270&tiedote=view&tiedote_ID=967)

Idän Metsätieto. 2006d. Putin kommentoi metsäteollisuuden tilaa Syktyvkarissa [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.12.2009]. Saatavilla  
[http://www.idanmetsatieto.info/fi/cfmldocs/index.cfm?ID=270&tiedote=view&tiedote\\_ID=977](http://www.idanmetsatieto.info/fi/cfmldocs/index.cfm?ID=270&tiedote=view&tiedote_ID=977)

International Paper. 2007. Ilim Group Joint Venture [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.12.2009]. Saatavilla  
<http://www.internationalpaper.com/EMEA/EN/Business/IlimGroup.html>

Metsäteollisuuden tietopalvelu. 2008. Venäjän puu – Facts & figures [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.11.2009]. Saatavilla  
<http://www.metsateollisuus.fi/juurinyt/ajankohtaista/Sivut/Venajanpuu-Factsfigures.aspx>

Metsäteollisuuden tietopalvelu. 2009a. Pietarin metsähuippukokoukselta odotetaan vastausta puun vientitullitilanteeseen [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.11.2009]. Saatavilla  
<http://www.metsateollisuus.fi/Infokortit/venajalykkasipuunvientitullienkorotusta/Sivut/default.aspx>

Metsäteollisuuden tietopalvelu. 2009b. Venäläisen puun vientitullien korotus teki puun tuonnin kannattamattomaksi [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.11.2009]. Saatavilla  
<http://www.metsateollisuus.fi/Infokortit/Tuontipuu/Sivut/default.aspx>

Stora Enso. 2009. Wood & Forest [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.11.2009] Saatavilla <http://www.storaenso.com/wood-forest/Pages/wood-forest.aspx>

Tekniikka & Talous. 2006. Venäjä aikoo 20-kertaistaa puun vientitullit [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.11.2009]. Saatavilla <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article44887.ece>

Tekniikka & talous. 2007. Puun vientitullit Venäjän WTO -neuvotteluissa [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.11.2009] Saatavilla <http://www.tekniikkatalous.fi/metsa/article43397.ece>

Transparency International. 2009. Corruption Perceptions Index 2009 [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.11.2009] Saatavilla [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2009/cpi\\_2009\\_table](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2009/cpi_2009_table)

Tullihallitus. 2009. Kuvia ulkomaankaupasta [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.12.2009]. Saatavilla [http://www.tulli.fi/fi/suomen\\_tulli/ulkomaankauppatilastot/grafiikkaa/index.jsp](http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/grafiikkaa/index.jsp)

UPM-Kymmene. 2009. Suorin tie puukauppaan [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.12.2009]. Saatavilla [http://www.upm-kymmene.com/fi/energia\\_ja\\_sellu/metsa\\_ja\\_sahat/puukauppa/](http://www.upm-kymmene.com/fi/energia_ja_sellu/metsa_ja_sahat/puukauppa/)

### **Haastattelun lähde**

Haastattelu. Yritys X, Venäjän puunhankinnassa toimiva johtotason henkilö, 26.11.2009, 1 h 30 min.

## Haastattelun runko

Venäjän hankintamarkkinoiden erityispiirteet – Tapaustutkimus: Venäjän raakapuun vientitullit

Haastattelu, 26.11.2009

Haastattelija: Minna Koivisto-Pitkänen

Haastateltava: Yritys X, Venäjän puunhankinnassa toimiva johtotason henkilö

- Yrityksestä
  - Haastateltavan rooli yrityksessä
    - päävastuualueet
  - Vuotuinen raakapuun tarve
  - Kuinka suuri osa vuotuisesta raakapuun tarpeesta tuodaan ulkomailta?
  - Kuinka paljon raakapuuta tuodaan Venäjältä vuodessa?
  - Miten asemoitte yrityksenne Venäjän markkinoille?
  - Mistä / keneltä hankitte raakapuuta Venäjältä (yksityinen / julkinen sektori / yritykset)?
- Venäjän hankintamarkkinoiden
  - Millaisia riskejä olette kohdanneet Venäjän markkinoilla verrattuna muihin markkinoihin joilla toimitte?
  - Venäjän markkinoilla riskiä aiheuttavat
    - Poliittiset tekijät
    - Taloudelliset tekijät
    - Sosiaaliset tekijät
    - Teknologiset tekijät
    - Ympäristötekijät
    - Lakitekijät
- Venäjän raakapuun vientitullit
  - Kuinka Venäjän raakapuun vientitullit vaikuttivat yrityksenne?
  - Tiedättekö kuinka raakapuun vientitullit ovat vaikuttaneet kilpailijoihinne?
  - Osasiko yrityksenne odottaa Venäjän raakapuun vientitulleja?
  - Mikä on ollut yrityksenne linja vastata Venäjän raakapuun vientitulleihin?
  - Miten uskotte tämän tilanteen ratkeavan?
  - Kuinka raakapuun vientitullit vaikuttavat Suomen metsäsektoriin ja onko siinä alueellisia eroja?
  - Mitä arvelette, onnistuuko Venäjä tavoitteissaan lisätä ulkomaalaisten investointeja Venäjälle raakapuun vientitullien avulla?
- Lopetus
  - Millä tavoin te torjutte Venäjän hankintamarkkinoihin liittyvää riskiä?
  - Mitä haasteita Venäjän hankintamarkkinat tarjoavat yritykselle?