

TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA

TUOTANTOTALOUDEN OSASTO

CS90A0050 Kandidaatintyö ja seminaari

Venäläisten yritysten kansainvälistyminen
Internationalisation of Russian Enterprises

Kandidaatintyö

Pekka Torvinen

Janne Warpenius

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	MÄÄRITELMIÄ	3
3	KANSAINVÄLISTYMISEN TAUSTAA	6
3.1	Historiaa	6
3.2	Kansainvälistymisen kehitys	7
3.3	Kansainvälistymisen keskeisiä tekijöitä.....	10
4	KANSAINVÄLISTYMINEN	15
4.1	Kansainvälistymisen motivaatioita.....	15
4.2	Kansainvälistymisen etuja	16
4.3	Kansainvälistymisen ongelmia.....	17
4.4	Johtopäätöksiä kansainvälistymisestä	18
5	TEOLLISUUDENALAT	20
5.1	Öljy- ja kaasuteollisuus	21
5.1.1	Lukoil.....	22
5.1.2	Gazprom	24
5.2	Metalli- ja kaivosteollisuus	26
5.2.1	Severstal.....	28
5.3	Telekommunikaatio	29
5.3.1	MTS	30
5.4	Kuljetus	31
5.4.1	SCF ryhmä	32
5.5	Kansainvälistyneet uudet yritykset.....	33
5.5.1	Wimm-Bill-Dann.....	33
6	VENÄLÄISET YRITYKSET SUOMESSA.....	35
7	KANSAINVÄLISTYMISEN OMINAISPIIRTEET	38
7.1	Venäläisten yritysten luokittelu ja ominaispiirteet.....	38
7.2	Sijoitusten maantieteellinen jakautuminen.....	41
8	NYKYTILANNE JA TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT	44
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	46
10	YHTEENVETO.....	49
	LÄHTEET	51

LIITTEET

KUVAT

Kuva 1:	Suoran ulkomaisen investoinnin päätösprosessi.....	4
Kuva 2:	Suorat investointivirrat Venäjälle ja Venäjältä sekä rekisteröimätön pääomavienti 2000 - 2006 (miljardia US \$).....	8
Kuva 3:	Suorat sijoitukset Venäjälle ja Venäjältä ulkomaille (Miljoonaa US \$) 1997–2007.....	9
Kuva 4:	Venäläisten yritysten tekemien fuusioiden ja yritysostojen määrä maantieteellisesti jaettuna vuosina 2000–2004.....	13
Kuva 5:	Valittujen yritysten kansainvälistyminen alueittain.....	14
Kuva 6:	Venäläisen öljyn keskihinnan kehitys tynnyriltä 1997–2009 (US\$).....	22
Kuva 7:	Alumiinin hinnan kehitys 3/2000 - 3/2009.....	27
Kuva 8:	Venäläisten yritysten kolmijako ja ominaispiirteet.....	39
Kuva 9:	SWOT-analyysi Venäläisten yritysten toiminnasta ja kansainvälistymisestä.....	47

TAULUKOT

Taulukko 1: 25 Suurinta Venäläistä yritystä ulkomaisilla sijoituksilla mitattuna vuonna 2006.....	11
Taulukko 2: Kuljetusteollisuuden valittuja indeksejä ja lukuja.....	32
Taulukko 3: Suomessa olevien ulkomaisten tytäryhtiöiden lukumäärä ja liikevaihto miljoonina Euroina maittain.....	36
Taulukko 4: Suurimmat venäläisomisteiset yritykset Suomessa vuonna 2006.....	37

1 JOHDANTO

Venäläiset yritykset ovat olleet muutostilassa Neuvostoliiton romahtamisen ja yksityistämisprosessien jälkeen. Viime vuosien aikana yritysten tilanne on vakiintunut ja Venäjän talous on kehittynyt nopeasti parempaan suuntaan. Useat venäläiset yritykset ovat kasvaneet ja monien yritysten toiminta on laajentunut ulkomaille. Viimeisen puolen vuoden aikana globaali talouskriisi ja raaka-aineiden hintojen lasku on kuitenkin vaikuttanut Venäjän talouteen huomattavan paljon ja meneillään ollut yritysten vahva kehittyminen on kärsinyt. Tulevaisuudessa raaka-aineiden hintojen nousu voisi nostaa venäläiset yrityksen uuteen nousuun ja koko valtion talous elpyisi.

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena on tutustua venäläisten yritysten kansainvälistymiseen, sen ominaispiirteisiin ja laajuuteen. Yritysten kansainvälistyminen on Venäjällä ilmiönä vielä melko uusi. Olemme löytäneet aihetta käsitteleviä tutkimuksia, jotka toimivat työmme runkona. Kirjallisena lähteenä olemme käyttäneet Turun kauppakorkeakoulun julkaisemaa *Expansion or Exodus?* -sarjaa, joka tutkii venäläisten yritysten laajentumista ulkomaille. Uusien ja ajan tasalla olevien tilastojen sekä yritystietojen etsiminen oli kuitenkin vaikeampaa, vaikka valitsemamme pörssiyritykset julkaisevat toiminnastaan toiminta- ja vuosikertomukset. Yritysten kohdalla lähteenä käytimme niiden www-sivuja ja niiltä löytyviä julkaisuja.

Käsitlemme venäläisten yritysten kansainvälistymistä investointien näkökulmasta. Kansainvälistymisellä tässä työssä tarkoitetaan suoria ulkomaisia investointeja, joita ovat uudet investoinnit, fuusiot ja yritysostot. Vientiä ja portfolioinvestointeja ei tässä työssä käsitellä. Esitelty rajausta selkeyttää varsinaisen kansainvälistymisen käsittelyä ja nykyistä tilaa. Työssä ei tarkastella kansainvälistymistä kansainvälistymisteorioiden pohjalta, vaan keskitymme konkreettisiin asioihin ja esimerkkeihin. Venäläisten yritysten kansainvälistyminen ei noudata yleisiä kansainvälistymisen kaavoja.

Työssä käsittelemme ensin Venäjältä ulospäin suuntautuvien suorien sijoitusten historiaa ja yleistä kehitystä. Tämän jälkeen tutkimme venäläisten yritysten kansainvälistymistä, sen taustoja, ominaispiirteitä ja kehittymistä nyt ja tulevaisuudessa. Paneudumme tarkemmin suurimpiin kansainvälistyneisiin toimialoihin ja niillä toimiviin viiteen valitsemaamme esimerkkiyritykseen, jotka ovat Lukoil, Gazprom, MTS, SCF ryhmä ja Wimm-Bill-Dann. Tarkasteltavat yritykset ovat taustaltaan erilaisia ja niiden toiminnassa on huomattavissa eroja. Kokonaisuudessaan nämä yritykset antavat kuvan siitä, miten venäläiset yritykset laajentuvat ulkomaille. Käsittelemme myös lyhyesti venäläisten yritysten laajenemisen Suomeen. Lopussa kokoamme havaitsemamme ulkomaille suuntautuvien suorien sijoitusten ominaispiirteet ja tarkastelemme venäläisten yritysten tulevaisuuden näkymiä.

2 MÄÄRITELMIÄ

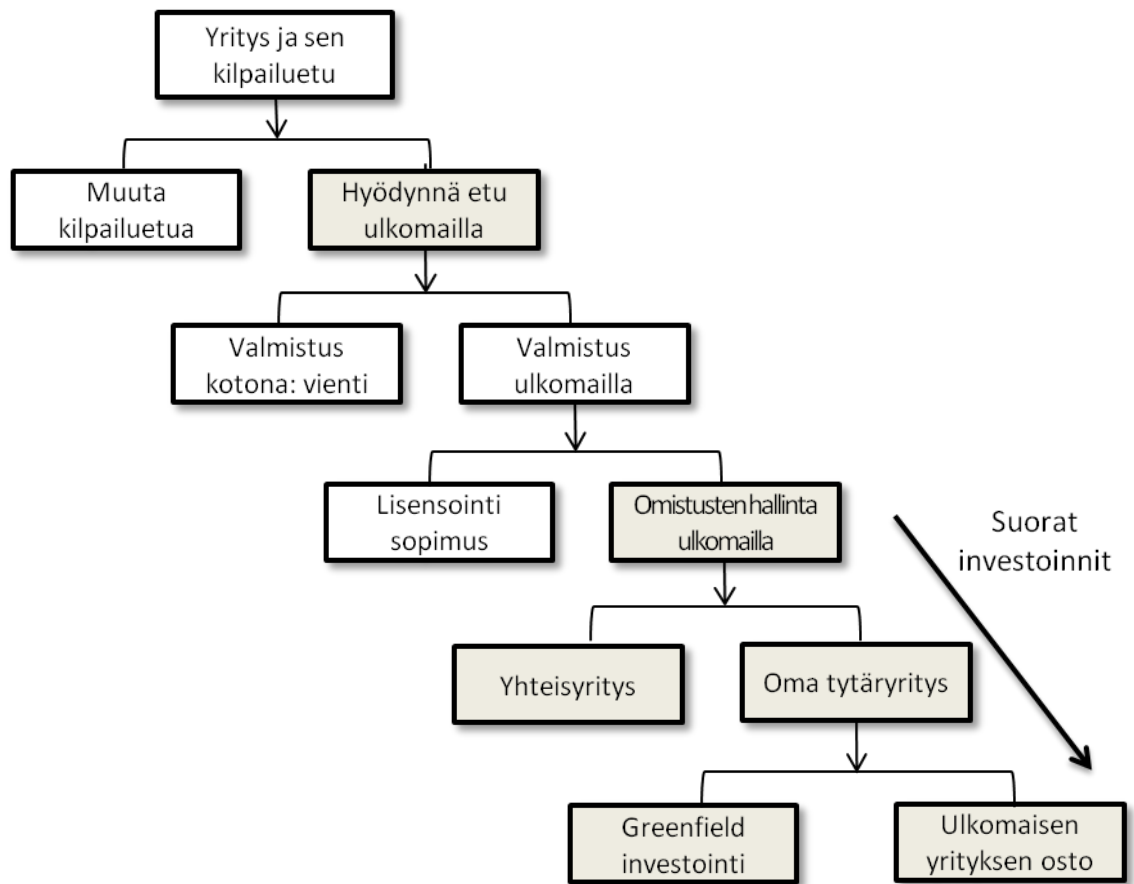
IVY

IVY-maat eli Itsenäisten Valtioiden Yhteisö (CIS, Commonwealth of Independent States) koostuu entisistä neuvostoliiton alaisista neuvostotasavalloista. IVY-maihin kuuluu yhteensä 12 maata: Azerbaidzhan, Armenia, Valkovenäjä, Georgia, Kazakstan, Kirgisia, Moldova, Venäjä, Tadžikistan, Turkmenistan, Uzbekistan ja Ukraina. IVY perustettiin vuonna 1991 joulukuussa. Vuonna 1993 sovittiin talousliiton perustamisesta ja säännöistä. Käytännössä IVY on tulliliitto. (OECD 2003)

FDI (Foreign Direct Investment)

Suora ulkomainen investointi on investointi, joka tehdään palvellakseen investoivan yrityksen liiketoimintaa. Suoran ulkomaisen investoinnin kohteena on eri valtiossa sijaitseva yritys. Suorassa ulkomaisessa investoinnissa investoiva yritys etsii määräysvaltaa ulkomaisesta yrityksestä. Yhdistyneiden Kansakuntien määritelmän mukaan määräysvalta tarkoittaa yli 10 % osuutta alkuperäisistä osakkeista. Alle 10 % osuudet ovat portfolioinvestointeja. Suorat ulkomaiset investoinnit voidaan jakaa edelleen horisontaalisiksi, eteenpäin vertikaalisiksi, vertikaalisiksi, ja taaksepäin vertikaalisiksi suoriksi ulkomaisiksi investoinneiksi. Uusi investointi (Greenfield) on investointi, jossa pääomaa virtaa kokonaan uuteen toimipisteeseen, rakennuksiin, tuotantotiloihin tai vanhojen toimitilojen laajentamiseen. (EconomyWatch)

Kuvassa 1 on esitetty suoran ulkomaisen investoinnin päätösprosessi. Yrityksellä on ensin oltava kilpailuetu, jonka avulla se pystyy tuomaan lisäarvoa. Seuraavassa vaiheessa tehdään päätös laajentua ulkomaille. Mikäli yritys havaitsee, että vienti ei täytä heidän tarpeitaan he aloittavat valmistuksen ulkomailta. Yrityksen hallitessa ulkomaisia varoja voidaan puhua suorasta investoinnista. Kuvassa harmaalla korostetut kohdat ovat niitä, joita käsittelemme tässä työssä.



Kuva 1. Suoran ulkomaisen investoinnin päätösprosessi. (Duley, Mirus 1985)

Neuvostoliitto

Neuvostoliitto oli virallisesti vuosien 1922–1991 aikana toiminut sosialistinen valtio, joka oli Neuvostoliiton kommunistisen puolueen hallitsema. Käytännössä Neuvostoliiton aika alkoi jo vuonna 1917 Leninin noustessa valtaan. Kommunistisen valtion syntyyn johti Venäjän keisarikunnan ja keisarivallan loppuminen Helmikuun vallankumouksessa ja Leninin johtamien bolshevikkien nouseminen väliaikaishallinnon tilalle Lokakuun vallankumouksessa. Neuvostoliitossa toteutettiin marxilais-leniniläistä sosialismia, joka tarkoitti suunnitelmataloutta, jossa yksityisomistus oli lakkautettu. Ihmisillä oli oikeus yksityisomaisuuteensa eli lähinnä kulutustavaroiden omistamiseen. Muutoin lähes kaikki teollisuus ja rahoitustoiminta kuului yleiskansalliseen eli valtion omistukseen. Taloutta johdettiin suunnitelmien mukaan, jotka valtion

suunnitteluelin Gosplan teki. Suunnitelmia oli pitkälle aikavälille, viideksi vuodeksi tai vuodeksi. Suunnitelmat jaettiin eri toimialoille ja tuotantolaitoksille. Suunnitelmatalous osoittautui varsin tehottomaksi talousjärjestelmäksi, joka ei kannustanut tuottavuuden ja kilpailukyvyyn parantamiseen. Lopulta koko kansakuntaa koskettaneiden ongelmien tullessa esille yleinen mielipide kääntyi uudistusten kannalle. Neuvostoliitto lakkasi olemasta joulukuussa 1991, kun Mihail Gorbatšov erosi ja Boris Jeltsin julisti kommunistisen vallan päättyneeksi. Neuvostoliitto hajosi tällöin 15 itsenäiseksi valtioksi, kun Neuvostoliittoon kuuluneet neuvostotasavallat itsenäistyivät. Tämän jälkeen taloudessa otettiin käyttöön shokkiterapiaksi kutsuttu järjestelmä, jossa hintojen säätely lakkautettiin ja valtion hallussa olleiden yritysten yksityistäminen aloitettiin. Tämä tarkoitti Venäjän talousjärjestelmässä siirtymistä kohti markkinataloutta. (Weilin+Göös 1993, s. 1318–1319, 2111–2113)

Pienet ja keskisuuret yritykset

EU:n alueella yritykset jaetaan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin (pk-yritys) sekä suuriin yrityksiin. Työllistävän vaikutuksen mukaan jaettuna pienet ja keskisuuret yritykset työllistävät vähemmän kuin 250 henkilöä ja suuret yritykset enemmän kuin 250 henkilöä. Venäjällä yritykset määritellään erilalla ja sen vuoksi jaottelu on syytä selvittää. Venäjällä yritykset jaetaan pieniin yrityksiin sekä keskisuuriin ja suuriin yrityksiin. Pienet yritykset työllistävät alle 100 henkilöä ja keskisuuret ja suuret yritykset enemmän kuin 100 henkilöä. Venäjällä pienet yritykset tuottavat n. 35 % talouden tuloista ja keskisuuret ja suuret yritykset n. 63 % tuloista. (Tekes 2009; Väättänen 2009b)

3 KANSAINVÄLISTYMISEN TAUSTAA

Venäjän historiassa on ollut monia taloudellisia ja poliittisia asioita, jotka ovat vaikuttaneet voimakkaasti maan ja yritysten kehitykseen. Neuvostoliitolla, sen sortumisella ja yritysten yksityistämällä on ollut suuri vaikutus yritysten kehittymiseen sellaisiksi, kun ne tänä päivänä ovat. Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen Venäjälle on syntynyt suuria yksityistettyjä yrityksiä, joiden taustalta on vieläkin nähtävissä Neuvostoliiton ja suunnitelmatalouden jättämät jäljet. Yksityistetyt yritykset voivat olla yksityisessä omistuksessa olevia tai pörssilistautuneita. Monissa tapauksissa yksityistetyissä yrityksissä suurimman omistusosuuden omistaa yksityinen taho. Osa yrityksistä on edelleen vahvasti valtion hallussa, mutta yhä enemmän on myös yrityksiä, jotka ovat täysin uusia. Valtion hallussa oleviksi yrityksiksi tässä työssä lasketaan yritykset, joissa Venäjän valtiolla on määräysvalta, eli käytännössä yli 50 % omistusosuus. Myös valtion hallussa olevat yritykset voivat olla pörssilistautuneita. Neuvostoajoilta yrityksiin, ympäristöön ja ihmisiin on jäänyt malleja, jotka toistuvat vieläkin venäläisten yritysten toiminnassa ja laajentumisessa.

Markkinatalouteen siirryttäessä monet yritykset alkoivat kehittyä, mutta niiltä puuttui vielä resurssit kansainvälistymiseen. Talouden kasvaessa nopeasti 2000-luvun alussa monet yritykset ovat alkaneet selvästi kansainvälistyä. Venäläisten yritysten kansainvälistyminen on joka tapauksessa melko uusi asia, eikä suuria kansainvälisiä yrityksiä ole montaa.

3.1 Historiaa

Venäjä aloitti ulospäin investoimisen 1800-luvun lopulla. Pääomia siirtyi lähinnä Kiinaan, Persiaan ja Mongoliaan. Maailmansotien välissä Neuvostoliitto vähensi radikaalisti investointeja ulkomaille ja myönsi vain muutamia valtiollisia lainoja Turkille, Iranille, Afganistanille ja Mongolialle. Venäjä myönsi lainoja, vei halpoja tuotteita ja antoi sotilaallista apua kommunistia tukeville, ”ystävällisille”, alueille. Näihin maihin, johon Venäjällä oli jo perinteisesti yhteyksiä

ulkomaankaupassa, perustettiin yrityksiä kaupankäyntiverkoston varten. Länsi-Eurooppaan verkostoa laajennettiin myöhemmin. (Bulatov 1999, s. 179)

Suurin osa Neuvostoliiton aikaisista yritysten tytäryhtiöistä lännessä kävi kauppaa ja markkinoi öljyä, metalleja, puuta, kemikaaleja, koneita ja ajoneuvoja. Markkinoinnin lisäksi neuvostoyritykset toimivat turismin ja matkailun alalla. Näiden toimintojen lisäksi tytäryhtiöt toimivat Neuvostoliiton ulkomaankaupan tehtävissä kuljetuksissa, vakuutusliiketoiminnassa ja pankkitoiminnoissa. Vaikka neuvostoyrityksiä oli ulkomailla suhteellisen pieni määrä, niiden merkitys Neuvostoliiton vientiin oli suuri. Vaikka venäläisten yritysten kansainvälistyminen on kehittynyt, niin silti monessa tapauksessa on huomattavissa tämä vanha tyyli, joka tähtää viennin edistämiseen. (Vahtra, Liuhto 2004, s. 9)

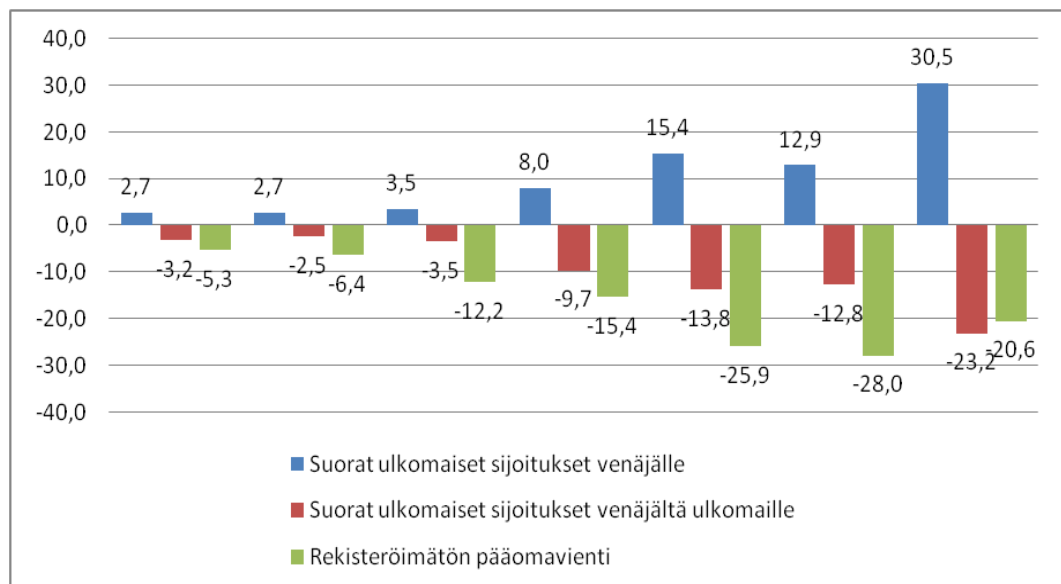
Neuvostoliiton aikaan yritykset omistivat länsimaihin perustetuista tytäryhtiöistä enemmistön 90 % tapauksista. Enemmistöosakkuuden hankkiminen oli strategia, jossa neuvostoyhtiöt halusivat pitää yrityksen kontrollin mieluummin kuin pyrkiä saamaan voittoa investoinnista. Erikoista uudemmissa nykyvenäjän yritysostoissa on se, että sama trendi näyttää jatkuvan. (Vahtra et al. 2004, s. 8)

Neuvostoliiton aikaan yritysten kansainväliset toiminnot eivät olleet pelkästään talouselämän logiikan mukaisia, vaan ne pyrkivät myös toteuttamaan Neuvostoliiton ulkomaanpolitiikkaa. Myös nykyisin valtion hallussa on useita luonnonvaroihin perustuvia teollisuuden yrityksiä, joiden kansainvälistymisen motiivit noudattavat edelleen Venäjän ulkomaanpolitiikkaa. (Vahtra et al. 2004, s. 9)

3.2 Kansainvälistymisen kehitys

Kohti markkinataloutta siirryttäessä, vuoden 1991 jälkeen, Venäjällä laittomat pääomavirrat ovat muodostaneet suuren osan ulospäin siirtyneistä pääomista. Monien vuosien ajan laittomat Venäjältä ulospäin suuntautuneet pääomavirrat ovat olleet suuremmat kuin Venäjälle tulevan pääoman määrä. Tämä kehitys on

ollut päinvastainen kuin muissa siirtymätalouksissa. Kehitys muutti kuitenkin suuntaansa vuonna 2006, jolloin pääomia siirtyi enemmän Venäjälle kuin sieltä pois. Laiton pääomien siirtyminen on ollut määrältään suurempaa kuin lailliset suorat investoinnit ulkomaille. Sekä yritykset, että yksityiset ihmiset ovat siirtäneet laittomasti pääomiaan ulkomaille. Laitonta pääomien siirtymistä on tapahtunut muuallakin maailmassa, mutta Venäjän tapauksesta erikoisen tekee ulkomailla olevien pääomien todella suuri määrä. (Vahtra 2007b, s. 7) Kuvassa 2 on näkyvillä investointivirrat Venäjälle ja Venäjältä ulospäin vuosina 2000–2006. Kuvassa on vielä lisäksi kuvattu rekisteröimätön pääomavienti venäjältä.



Kuva 2. Suorat investointivirrat Venäjälle ja Venäjältä sekä rekisteröimätön pääomavienti 2000 - 2006 (miljardia US \$) (Vahtra 2007b, s. 7)

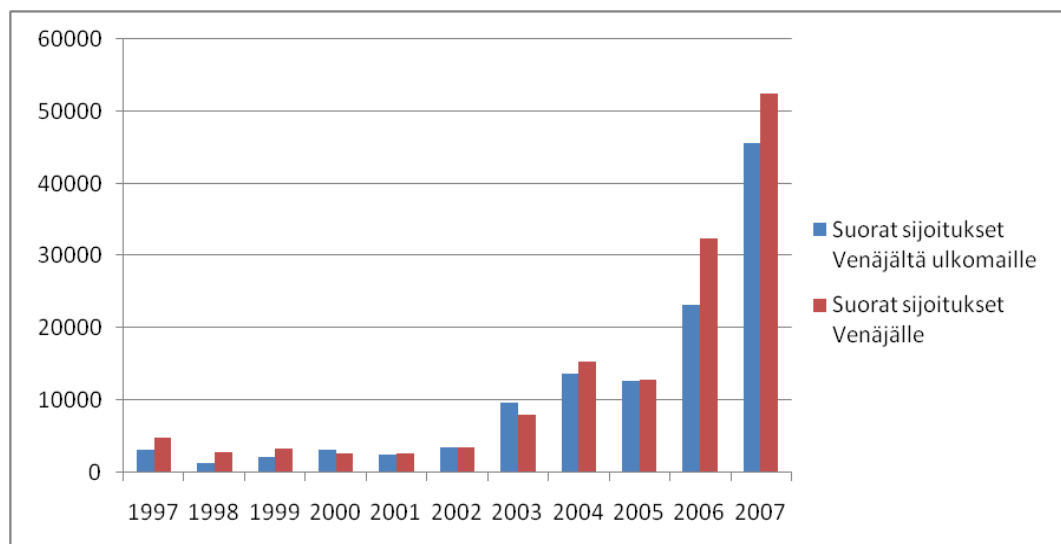
Vaikka pääomavientiä on vaikea tilastoida, on Venäjälle tulleista suorista investoinneista huomattavissa, että osa näistä investoinneista tulee ns. veroparatiiseista kuten Kyprokselta ja Neitsytsaarilta. Nämä maat ovat olleet aikaisemmin todennäköisesti pääomaviennin kohdemaita, josta venäläinen pääoma on palaamassa takaisin Venäjälle. (Tiusanen 2008, s. 15)

Suoria investointeja tarkastellessa ja analysoitaessa onkin huomioitava, että Venäjän viralliset investointiluvut eivät ota huomioon tällä ”harmaalla” pääomalla

ulkomailta tehtyjä investointeja. Tilanne on kuitenkin parantunut huomattavasti ja sekä yksityisten ja yritysten investoinnit ovat muuttuneet yhä läpinäkyvämmiksi. 2000-luvun alussa suorat investoinnit kattoivat kolmasosan kaikkien pääomien siirtymisestä ulospäin, vuonna 2006 suorien investointien osuus oli kasvanut jo yli puoleen ulospäin suuntautuneiden pääomien kokonaismäärästä. (Vahtra 2007b, s. 7)

Investoinnit Venäjältä ulospäin ovat lisääntyneet huomattavasti. Nousevien markkinatalouksien joukossa Venäjä on suurin suorien ulospäin suuntautuvien investointien tekijä heti Hongkongin jälkeen. Viime vuosina investoinneista on ollut saatavissa myös yhä luotettavampaa ja ajan tasalla olevaa tietoa. (Vahtra 2006, s. 3)

Kuvasta 3 on huomattavissa kuinka suuressa kasvussa investoinnit ovat olleet 2000-luvun alun jälkeen vuoteen 2007 asti. Vuoden 2008 lopulla alkaneen talouskriisin tarkkaa vaikutusta näihin lukuihin on vielä vaikea sanoa, mutta ainakin raaka-aineiden hintojen suuri lasku on aiheuttanut huomattavia ongelmia ja vaikuttanut etenkin ulospäin suuntautuvien investointien määrään.



Kuva 3. Suorat sijoitukset Venäjälle ja Venäjältä ulkomaille (Miljoonaa US \$) 1997–2007 (UNCTAD 2008)

3.3 Kansainvälistymisen keskeisiä tekijöitä

Venäläisten yritysten kansainvälistymisessä on muutamia asioita, jotka tulevat usein esille. Suurimman osan investoinneista tekevät suurimmat yritykset, joita on varsin vähän. Venäläinen liiketoiminta ei ole tarpeeksi kilpailukykyistä kansainvälisesti mitattuna, eikä näin ollen saa siitä etua. Ulospäin suuntautuvat investoinnit ovat myös keskittyneet pääosin raaka-ainesektorille. (Kheyfets 2008, s. 7)

Taulukossa 1 on Venäjän 25 suurinta yritystä ulkomaille tehdyillä sijoituksilla mitattuna. Listalla huomattavaa on, että yritysten kansainvälistymisen välillä on todella suuria eroja. Venäläiset yritykset eivät myöskään ole kansainvälisesti mitattuna suurimpien joukossa. Esimerkiksi Venäjän suurin yritys Gazprom on sijalla 13 ja Lukoil sijalla 76 Forbesin maailman suurimpien yritysten listalla, jossa yritykset listataan myynnillä, tuotolla, omaisuudella, ja markkina-arvoilla mitattuun suuruusjärjestykseen (Forbes 2009).

Taulukko 1. 25 Suurinta venäläistä yritystä ulkomaisilla sijoituksilla mitattuna vuonna 2006 (Kheyfets 2008, s. 8)

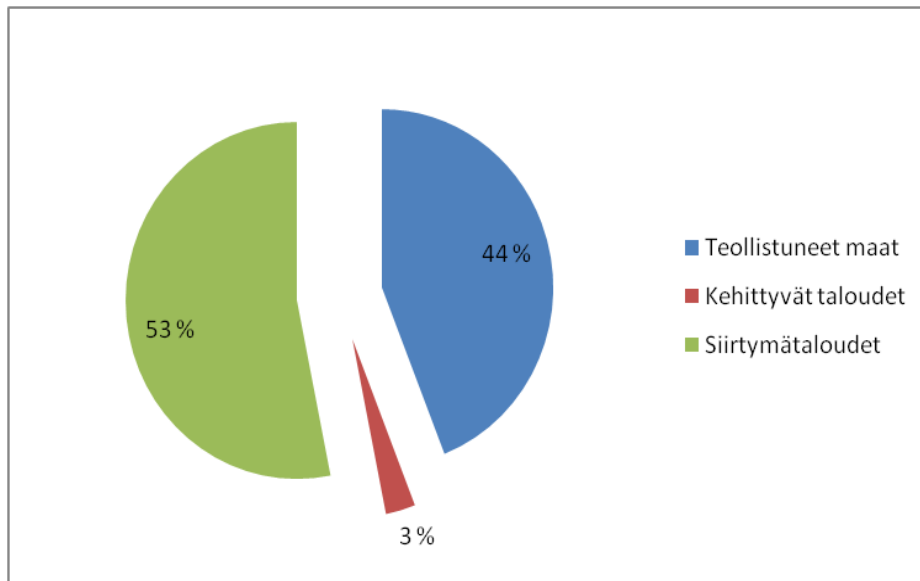
Yritys	Toimiala	Ulkomaiset sijoitukset, Miljoonaa USD	Toimipisteitä ulkomailla
1 Lukoil	Öljy ja kaasu	18 921	182
2 Gazprom	Öljy ja kaasu	10 572	105
3 Severstal	Metalli	4 546	102
4 Rusal	Metalli	4 150	25
5 Sovkomflot	Kuljetus	2 530	20
6 Norilsk Nickel	Metalli	2 427	20
7 Sistema, JSFC	Moniala	2 290	19
8 Vympelcom	Telekommunikaatio	2 103	17
9 Novoship	Kuljetus	1 797	16
10 TNK-BP	Öljy ja kaasu	1 601	13
11 Evraz	Metalli	1 322	12
12 DVMP	Kuljetus	1 074	12
13 PMP	Kuljetus	1 055	12
14 NLMK	Metalli	964	11
15 RAO EES	Energia	514	10
16 TMK	Metalli	490	9
17 Evrokhim	Maatalouskemikaalit	456	9
18 GAZ group	Koneet	366	8
19 OMZ	Koneet	354	7
20 Alrosa	Metalli	294	6
21 CHTPZ	Metalli	244	6
22 NK Alliance	Öljy ja kaasu	211	4
23 Akron	Maatalouskemikaalit	200	2
24 Evroset	Telekommunikaatio	147	2
25 Mechel	Metalli	116	1
Yhteensä		58 744	650

Investoimalla ulkomaille venäläiset yritykset ovat lisänneet kansainvälistä kilpailukykyä ja markkinaosuutta, sekä hankkineet käyttöönsä luonnonvaroja ja strategisesti tärkeitä omistuksia ympäri maailmaa. Maailman energian ja raaka-aineiden hintojen nousu on tuonut venäläisille yrityksille vientituloja, jotka ovat tukeneet yritysten laajentumista ulkomaille. Myös puutteet kotimaan liiketoimintaympäristössä ja hallituksen toimissa ovat ajaneet yritykset etsimään uusia mahdollisuuksia ulkomailta. Muun muassa valtion kontrolli luonnonvarojen omistuksesta ja niihin perustuvien liiketoimintasektoreiden toiminnasta on voinut vaikuttaa venäläisten yritysten investoimiskäyttäytymiseen. (Vahtra 2006, s. 3)

Venäläiset yritykset investoivat ulkomaille pääosin fuusioiden ja yritysostojen kautta. Yritykset investoivat yhä enemmän Itä-Euroopan maiden lisäksi myös Euroopan Unionin maihin ja Yhdysvaltoihin. IVY-maat ovat kuitenkin nousseet suosituimmaksi alueeksi, johon venäläiset yritykset investoivat. Tämän alueen

osuus suorien investointien kohteena ei ole investointitilastojen valossa suuri, mutta todellisuudessa IVY-maiden merkitys investointikohteena on kuitenkin huomattava. Venäläisten yritysostojen ja fuusioiden määrää katsottaessa yli puolet niistä on kohdistunut IVY-maihin. Monille yrityksille nämä maat toimivat ensiaskeleena kansainvälistymisessä. Luonnonvaroihin perustuvalla venäläisellä liiketoiminnalla on vahva ote IVY-maiden markkinoista ja muun muassa telekommunikaatioala on laajentamassa toimintaansa näihin maihin. Länsimarkkinoilla venäläisten investointien omistusosuudet ovat pienempiä, kun taas IVY-maissa venäläiset yritykset ovat päässeet määräävään asemaan monilla aloilla. (Vahtra 2006, s. 3–4, 9–11)

Kuvassa 4 on nähtävissä venäläisten yritysten tekemien fuusioiden ja yritysostojen jakautuminen maantieteellisesti vuosien 2000–2004 aikana. Suurin osa yritysostoista on suuntautunut siirtymätalouksiin ja kehittyneisiin maihin. IVY-maat ovat suurimpia kohteita siirtymätalouksien joukossa. Kehittyneiden valtioiden joukossa investoinneista suurin osa menee EU-alueelle, mutta myös Yhdysvaltoihin. Kehittyvien maiden osuus on vielä varsin vähäinen, mutta Kiinan osuuden odotetaan kasvavan tulevaisuudessa. (UNCTAD 2005, s. 6) Vahtran (2006, s. 9) arvion mukaan EU kattaa kohteena kolmasosan Venäjän ulospäin suuntautuneista investoinneista, kun taas IVY-maat viidesosan. Yhdysvaltojen osuus on hieman pienempi kuin IVY-maiden.

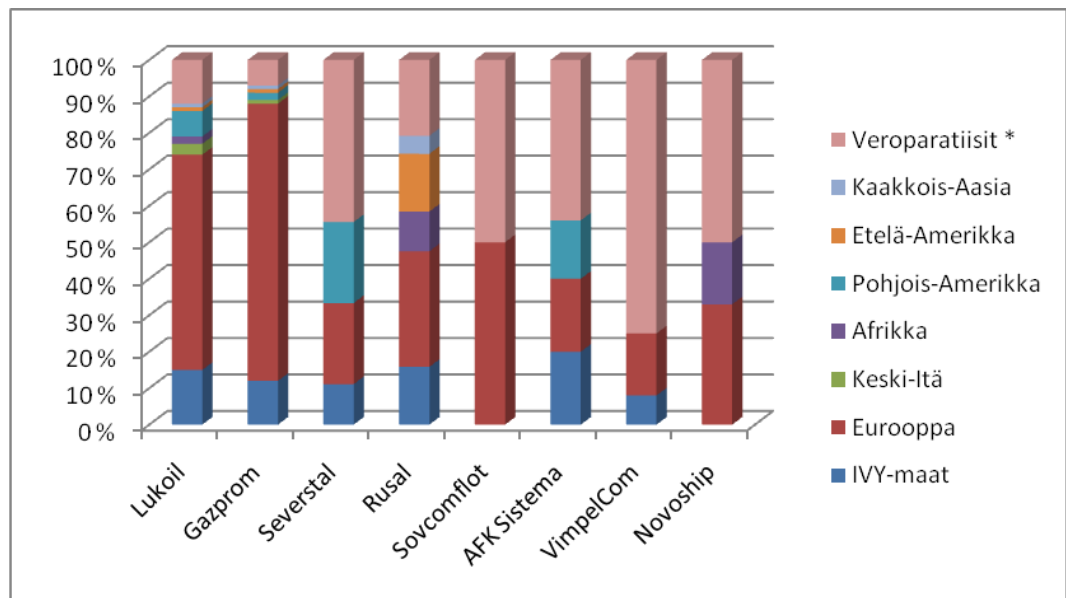


Kuva 4. Venäläisten yritysten tekemien fuusioiden ja yritysostojen määrä maantieteellisesti jaettuna vuosina 2000–2004 (UNCTAD 2005, s. 6)

Venäläiset yritykset ovat alkaneet yhä enemmän etsiä uusia rahoituslähteitä, koska heidän perinteiset rahoituslähteet eivät ole enää riittäneet ja yritykset ovat olleet aliarvostettuja. Monet yritykset ovat tästä syystä listautuneet pörssiin sekä Venäjällä että ulkomailla. Listautumistrendi Venäjällä alkoi vuoden 2005 alusta. Venäjällä on edelleen monia vahvoja yksityisiä yrityksiä, jotka etsivät yrityksen markkina-arvon lisäystä ja lisäpääomaa tuleville ulkomaisille ja kotimaisille investoinneille. Pörssiin listautumisissa muiden nousevien markkinoiden joukosta Venäjä erottuu siitä, että listautumiset ovat olleet huimassa kasvussa ja monet valtion hallitsemat yritykset ovat olleet suurimpia listautujia. Valtion omistamat öljy- ja kaasuyhtiöt sekä pankit muodostavat hyvin suuren osan Moskovan pörssin arvosta. (Vahtra 2007b, s. 10–11)

Luonnonvaroihin perustuvat öljy-, kaasu- ja metallisektorit investoivat eniten ulkomaille ja niillä on myös eniten omistuksia ulkomailla. Telekommunikaatiosektori on nousemassa aktiivisimmaksi Venäjältä ulkomaille investoijaksi, mutta myös lukuisat pienet ja keskisuuret yritykset ovat suunnittelemassa investointihankkeita ulkomaille. (Vahtra 2006, s. 4)

Kuvassa 5 on esitetty kansainvälistyneimpien yritysten laajentuminen alueittain. Öljy- ja kaasuteollisuuden yritykset ovat selkeästi painottaneet Eurooppaa kansainvälistymiskohteenaan. IVY-maat ovat nykyään varsin pienessä osassa jokaisessa teollisuussektorissa. Veroparatiisit ovat erittäin suuressa osassa varsinkin yrityksillä, jotka toimivat joillain muilla aloilla kuin luonnonvaroihin perustuvilla. Kaakkois-Aasia, Lähi-itä ja Etelä-Amerikka ovat selkeästi muita alhaisemmassa osassa valittujen venäläisten yritysten kansainvälistymisen kohteena. Kaivosteollisuudessa toimivat yritykset ovat levittäytyneet luonnonvarojen perässä tasaisesti eri alueittain.



Kuva 5. Valittujen yritysten kansainvälistyminen alueittain (Skolkovo 2007)

*) Maita ja alueita, jotka ovat Venäjän keskuspankin mukaan ”veroparatiiseja” kuten Bahama, Kypros, Liechtenstein ja Marshall saaret.

4 KANSAINVÄLISTYMINEN

Venäläisten yritysten kansainvälistyminen on alkanut suuressa mittakaavassa vasta 2000-luvulla. Neuvostoliiton aikana yrityksillä ei ollut tarvetta, halua eikä mahdollisuutta kansainvälistyä yhtä paljon kuin nykypäivän markkinataloudessa. Venäläisten yritysten kansainvälistymiseen on runsaasti eri syitä ja niillä haetaan monia etuja, mutta kaikilla yrityksillä kansainvälistyminen ei ole helppo prosessi. Seuraavaksi käsitellään yritysten motivaatioita, etuja ja ongelmia kansainvälistymisessä. Nämä asiat on koottu yhteen tämän otsikon lopussa olevassa johtopäätöksissä.

4.1 Kansainvälistymisen motivaatioita

Bulatov ja Kheyfets määrittelevät kansainvälistymisen motiivit työntö- ja vetotekijöinä. Liiallinen verotus, poliittinen ja laillinen epävarmuus, korkea rikollisuus, byrokratia, inflaatio, laitton pääoman lähde ja rajoitetut investointimahdollisuudet ovat työntötekijöitä venäläisten yritysten kansainvälistymiselle (Bulatov 2001, s. 8). 7 vuotta myöhemmin tehty tutkimus (Kheyfets 2008, s. 10) määrittelee työntötekijöiksi varojen saatavuuden vähentymisen ja kotimaisen kilpailun kiristymisen. Kansainvälistymisellä pyritään vähentämään riippuvuutta valtiosta sekä yritysostojen tuoma turva vihamielisiä yrityskaappauksia kohtaan.

Venäläisten markkinoiden länsimaalaistuminen on muuttanut Venäjällä toimivien yritysten työntötekijöitä ulkomaille laajentumisissa. Rikollisten ja laittomien syiden vähentyminen on tuonut mukanaan uusia työntötekijöitä. Nämä ovat tunnistettavissa markkinataloudessa toimivien yritysten motiiveiksi. Yritysten ei enää tarvitse taistella vain rikollisuutta ja korruptiota vastaan. Yritykset ovat havainneet, että on ryhdyttävä toimenpiteisiin kiristyvää maailmanlaajuista kilpailua vastaan.

Vetotekijöiksi Bulatov (2001, s. 8) määrittelee yritysten halun tuntea liiketoimintatilanteen ulkomailla, ulkomaisten markkinoiden mahdollisuudet sekä verotuksen pienenemisen. Kheyfets (2008, s. 10) on jälleen päätenyt 7 vuotta uudemmassa tutkimuksessa erilaisiin vetotekijöihin, joita ovat: raaka-aineisiin käsiksi pääsy, tullimaksut, liiketoiminnan erilaistaminen sekä mahdollisuuden saada omaisuutta halvalla hinnalla esimerkiksi Keski- ja Itä-Euroopan maista tai IVY-maista.

Nykyään yritykset hakevat lisää raaka-aineita laajenevalle liiketoiminnalleen. Aikaisemmin oltiin tyytyväisiä Venäjältä löytyviin suuriin raaka-ainevarantoihin, mutta laajentuessaan yritykset haluavat päästä käsiksi myös ulkomaalaisiin raaka-aineisiin ennen muita yrityksiä. Varsinkin venäläisille öljy-yhtiöille kansainvälistymisellä on ollut selkeä rooli koko arvoketjun hallinnassa aina öljyn etsimisestä jakeluverkostoon. (Vahtra 2006, s. 34)

Deutsche Bank Research (2008, s. 3) mainitsee omassa tutkimuksessaan liiketoiminnan laajentamisen yhdeksi syyksi. Lisäksi myös parempaan teknologiaan ja johtamiseen käsiksi pääsy, sekä paremman liiketoimintaympäristön löytäminen ovat havaittu laajenemisen syiksi. On mielenkiintoista havaita, että teknologiset eivätkä johtamiseen liittyvät tekijät ilmaantuneet Kheyfetsin (2008) eikä Bulatovin (2001) tutkimuksissa.

Vahtra (2006, s. 36) jaottelee kansainvälistymisen motivaatiot neljäksi tyyppiä: tehokkuuslähtöisiksi, strategista omistusta etsiviksi, raaka-ainelähtöisiksi ja markkinalähtöisiksi. Kansainvälistymisen syyt ovat pohjimmiltaan samoja millä tahansa tekniikalla niitä tutkitaankaan. Tärkeimpänä asiana jaottelussa on kuitenkin motivaatioiden selkeä käsitys ja niiden lähtökohtien ymmärtäminen.

4.2 Kansainvälistymisen etuja

Kansainvälistymisen pitäisi tuoda etuja ulkomaalaisten varojen hankinnassa, operationaalisten kustannusten pienenemisessä ja kilpailuedun saavuttamisessa sekä viennissä että kotimaisessa kaupassa. Lisäksi listautumisten sekä lainojen

saamisten pitäisi helpottua. Muita etuja yritysten kansainvälistymisessä ovat viennin lisääntyminen, kilpailullisten etujen saavuttaminen, työllisyyden parantuminen, johdon kokemuksen kartuttaminen, liiketoiminnan läpinäkyvyyden kasvaminen, talouden nykyaikaistaminen, ruplan arvon ja poliittisen vaikutusvallan kasvaminen ulkomailla. (Kheyfets 2008, s. 11)

Kansainvälistyminen tuo paljon etuja myös muille kuin yritykselle itselleen. Epäsuorat vaikutukset näkyvät työllisyydessä ja koko Venäjän taloudessa ainakin pidemmällä aikavälillä. Kokemuksen karttuminen muilta markkinatalouksilta on venäläisille yrityksille tärkeää. Alle 20 vuoden kokemus kansainvälisiltä markkinoilta on varsin vähän verrattuna johtaviin markkinatalouksiin maailmassa.

4.3 Kansainvälistymisen ongelmia

Monissa tutkimuksissa selvitetään venäläisten yritysten syitä kansainvälistymiseen ja mitä etuja yritykset hakevat kansainvälistymisellä, mutta esteitä ja ongelmia kansainvälistymiseen on tutkittu varsin vähän. Venäläisillä yrityksillä ei ole aikaisempaa kokemusta kansainvälistymisestä. Yleensä kokemusta haetaan ensin aloittamalla vientitoiminta. Monet yritykset etenevät kansainvälistymisessä siirtymällä vientitoiminnasta varsin nopeasti suoriin investointeihin.

Kansainvälistyvät yritykset ovat usein luonnonvaroihin perustuvia yhtiöitä ja niillä on isot vientitulot tai rahoittajina institutionaalisia sijoittajia. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on sitä vastoin ongelmia kansainvälistymisessä. Niiltä puuttuu tietotaito, rahoitus ja kokemus. Lisäksi vieraaseen liiketoimintaympäristöön siirtyminen sulkee pois osan pk-yrityksistä. Verkostot ovat tärkeä osa kansainvälistymistä ja usein venäläisiltä yrityksiltä puuttuu verkostot ulkomailta. Venäjän valtio ei ole tehnyt paljon rohkaistakseen yrityksiä kansainvälistymään. Perinteisesti sijoitukset ulkomaille ovat olleet negatiivinen asia. Venäjän valtion positiivinen suhtautuminen ulkomaisiin sijoituksiin parantaisi myös yritysten läpinäkyvyyttä ja kannustaisi pienempiäkin yrityksiä kansainvälistymään. (Vahtra 2006, s. 37–38)

Venäläiset yritykset kohtaavat vastustusta myös sijoitustensa kohdemaissa. Varsinkin Baltiassa ja entisissä Neuvostoliiton maissa Itä-Euroopassa on vastustettu venäläisten yritysten laajentumista etenkin energiasektorilla. Läntisillä markkinoilla venäläisillä yrityksillä on ollut ongelmia ostaa menestyviä yrityksiä. Tällöin venäläiset yritykset päätyvät ostamaan huonosti menestyviä yrityksiä. Ongelman uskotaan helpottuvan, kun venäläisten yritysten huomataan menestyvän. (Vahtra 2006, s. 38)

Yrityksen hallintotapa (corporate governance) on ollut usein esteenä venäläisten yritysten listautumisessa pörssiin. Pörssit ja sijoittajat vaativat yritysten toiminnan läpinäkyvyyttä. Venäläisten yritysten läpinäkyvydessä on ollut ongelmia. Helpoiten listautumaan pääsevät yksityistetyt yritykset, mutta jäykät valtion yritykset kärsivät läpinäkyvyysongelmista. Vihamieliset yritysvaltauksset jarruttavat yritysten toiminnan läpinäkyvyyden kehittymistä, koska läpinäkyvämmät yritykset ovat alttiimpia yritysvaltauksille. Kehitys on ollut positiivista ja yhä useammat yritykset ovat listautuneet ulkomaisiin pörssiin. Vuonna 2008 alkanut talouskriisi on muuttanut kehityksen negatiiviseen suuntaan. Yritykset piilottelevat toimintaansa, että voivat toimia turvassa yrityskaappauksilta. (Settles 2009)

4.4 Johtopäätöksiä kansainvälistymisestä

Venäläisiä raaka-aineisiin perustuvia yrityksiä on viime aikoina ajanut ulkomaille entistä kovempi kilpailu kotimaisilla markkinoilla eikä kotimainen ostovoima enää riitä suuryrityksille. Varsinkin yksityistetyt ja uudet yritykset etsivät ulkomailta laajenevia markkinoita ja samalla myös haluavat erkaantua Venäjän valtion kontrollista. Suuret yritykset etsivät ulkomaan laajenemisellaan myös tietotaitoa ja parempaa teknologiaa kuin mitä Venäjällä on tarjota. Öljy- ja kaasualan yritykset ostavat kokonaisia yrityksiä Euroopasta saadakseen valmiita ratkaisuja ja laajentuakseen vertikaalisesti.

Mitä kansainvälistyneempiä venäläiset yritykset ovat, sitä helpompi niiden on saada pääomaa ulkomailta. Venäläisillä yrityksillä on ollut ongelmia läpinäkyvyyden kanssa. Kansainvälistyminen kuitenkin johtaa läpinäkyvämpään toimintaan. Uusilla yrityksillä voi olla varsin kokenut johto, mutta vanhoilla Neuvostoliiton aikaan perustetuilla yrityksillä johto saa paljon arvokasta kokemusta kansainvälistymisestä. Suuret yritykset voivat saada paljon vaikutusvaltaa varsinkin IVY-maissa. Esimerkiksi venäläiset teleoperaattorit ovat hankkineet omistukseensa monopoliasemassa olevia teleoperaattoreita IVY-maista.

Pienillä venäläisillä yrityksillä on ongelmia kansainvälistymisessä niiltä vielä puuttuvan tietotaidon ja kokemuksen vuoksi. Usein vain suuret yritykset Venäjällä ovat onnistuneet kansainvälistymään menestyksekkäästi. Varsinkin energia-alan yritykset ovat kohdanneet vastustusta niiden ostaessa suuria kokonaisuuksia kohdemaasta. Kohdemaissa ei haluta venäläisen yrityksen hallitsevan tiettyä sektoria suvereenisti. Vielä tähänkin päivään mennessä venäläisillä yrityksillä on huono maine kansainvälisesti. Myöskään venäjän valtio ei ole toimillaan kannustanut yrityksiä kansainvälistymään.

5 TEOLLISUUDENALAT

Venäläiset yritykset voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Yrityksiin, jotka on yksityistetty vuosien 1992–1994 aikana, yrityksiin, jotka ovat edelleen valtion omistamia ja hallitsemia sekä uusiin yrityksiin, jotka on perustettu Neuvostoliiton hajoamisen ja vuoden 1991 jälkeen. Uudet yritykset toimivat usein palvelusektorilla, kun taas valtion yritykset ja yksityistetyt yritykset toimivat perinteisillä teollisuudenaloilla kuten öljy-, kaasu- ja metalliteollisuudessa. Vertailtaessa Venäjän suurimpia yrityksiä voidaan huomata, että suurimmat niistä ovat joko valtion omistamia tai yksityistettyjä. Uusia yrityksiä näiden joukosta ei vielä löydy. Uusissa yrityksissä on kuitenkin suurta potentiaalia ja ne ovat vahvasti mukana Venäjän talouden tulevaisuuden rakentamisessa. Ne ovat kilpailukykyisempiä ja toimivat huomattavasti tehokkaammin kuin yritykset, joiden tausta on neuvostoajoilta. (Väätänen 2009b)

Venäläiset suuryritykset toimivat suurelta osin luonnonvaroihin perustuvilla teollisuudenaloilla. Öljy- ja kaasuteollisuus, sekä metalli- ja kaivosteollisuus ovat Venäjän talouden tukipilareita. Näiden rinnalle nousevia uusia aloja kuitenkin on ja esimerkiksi telekommunikaatioala on kasvanut nopeasti suureksi sektoriksi. Uuden vuosituhannen alun jälkeen raaka-aineiden maailmanmarkkinahinnat olivat kovassa nousussa vuoteen 2008 asti. Tämä kehitys vaikutti huomattavan paljon venäläisiin suuryrityksiin, jotka toimivat öljy-, kaasu- tai metalliteollisuudessa. Tänä aikana yritykset saivat liiketoiminnastaan suuria tuottoja. Tämä kehitys teki näiden yritysten kansainvälistymisen mahdolliseksi. Vuoden 2008 aikana useiden raaka-aineiden hinnat lähtivät selvään laskuun, joka on myös vaikuttanut venäläisten yritysten toimintaan ja laajenemiseen. Yritysten kasvu on pysähtynyt ja osa yrityksistä on joutunut jopa suuriin taloudellisiin ongelmiin.

Liitteessä 1 on kuvattu suurimmat venäläisten yritysten tekemät yritysostot vuosilta 2005–2007. Suurimmat investoinnit ovat tulleet kaivos- ja metalliteollisuudelta, telekommunikaatiosektorilta sekä öljy- ja kaasuteollisuudelta. Kyseiset teollisuudenalat ovat lähteneet vahvasti

investoimaan ja laajentumaan ulkomaille viime vuosina. Seuraavaksi käsittelemme Venäjän eniten kansainvälistyneitä teollisuudenaloja, niiden ominaispiirteitä, mahdollisuuksia ja ongelmia sekä tutustumme niillä toimiviin valitsemiimme esimerkkiyrityksiin.

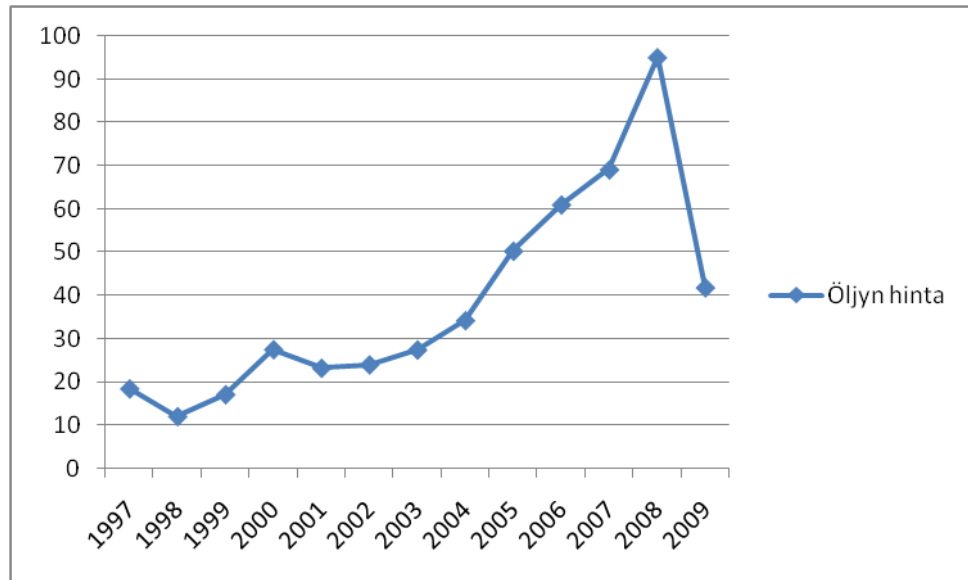
5.1 Öljy- ja kaasuteollisuus

Öljy- ja kaasuteollisuus toimii Venäjän talouden selkärankana ja kansainvälistymisen veturina. Venäjän johtavat öljy- ja kaasuyritykset Lukoil ja Gazprom ovat ulkomaisilla sijoituksilla mitattuna selvästi Venäjän kansainvälisimmät yritykset. Pelkästään näiden kahden yrityksen yhteenlasketut ulkomaisten sijoitusten arvot vastaavat arvoltaan Venäjän kymmenen kansainvälisimmän yrityksen joukossa lähes samaa kuin loppujen kahdeksan yrityksen yhteenlasketut ulkomaisten sijoitusten arvot. Nämä kaksi yritystä vastaavat myös noin 90 %:sta ulospäin suuntautuneista investoinneista Venäjän öljy- ja kaasusektorilta. Tämä kertoo myös siitä, että mitkään muut saman sektorin yritykset Venäjällä eivät ole lähteneet tai pystyneet kansainvälistymään samassa mittakaavassa. (Vahtra 2007b, s. 18; Vahtra 2006, s. 14–15)

Venäjän kaasuteollisuus on hyvin pitkälle Gazpromin käsissä, mutta öljysektori on jakautunut kahteen osaan. Voimakkaasti kansainvälistyneen ja Venäjän suurimman öljy-yhtiön Lukoilin rinnalla toimii valtion hallitsema Rosneft, joka on Venäjän suurin öljyntuottaja. Tässä vaiheessa valtion hallussa on yli kolmasosa venäjän öljyntuotannosta. Venäjän öljysektorilla toimii myös venäläis-brittiläinen yhteisyritys TNK-BP, joka on kasvattanut tuotantoaan ja viennin määrää viime vuosina selvästi. Tämä yritys tuskin tulee kuitenkaan voimakkaasti kansainvälistymään, koska sen strategiana on lähinnä toimia Venäjän öljykentillä ja tuottaa öljyä vientiin. (Vahtra 2007b, s. 18; Vahtra 2006, s. 15)

Kuvassa 6 on esitetty venäläisen öljyn hinnat tynnyriltä (159 litraa) ja sen kehitys vuosina 1997–2009. Luvut ovat kunkin vuoden keskiarvoja. Kuvaajasta voidaan huomata 2000-luvulla alkanut huima hintojen nousu, joka vaurastutti öljy-yrityksiä ja Venäjän taloutta. Vuoden 2008 lopulla tapahtunut öljyn hinnan

romahtaminen on vaikuttanut selvästi myös koko Venäjän talouteen näiden yritysten lisäksi. Vuoden 2009 hinta on tammi-maaliskuun keskiarvo.



Kuva 6. Venäläisen öljyn keskihinnan kehitys tynnyriltä 1997–2009 (US \$) (EIA)

5.1.1 Lukoil

Lukoil on Venäjän toiseksi suurin öljy-yhtiö valtion hallinnoiman Rosneftin jälkeen. Se on myös toiseksi arvokkain venäläisyhtiö Gazpromin jälkeen. Lukoil on kuitenkin selvästi kansainvälistynein yritys Venäjällä ulkomaisilla omistuksilla mitattuna. Lukoil on hyvä esimerkki venäläisestä luonnonvaroihin perustuvasta perinteisestä teollisuudesta, jonka juuret ovat kaukana Neuvostoliiton historiassa. Lukoil on julkinen yritys, joka on pystynyt kasvamaan voimakkaasti ja laajentumaan ulkomaille. Se on ollut ensimmäisten venäläisten yritysten joukossa laajentamassa liiketoimintaansa Venäjän ulkopuolelle Neuvostoliiton sortumisen jälkeen. Yritys on kuitenkin hyvin riippuvainen öljyn markkinahinnan kehityksestä ja öljyn hinnan ollessa alhaalla yrityksen on myös hillittävä kasvuaan.

Lukoil on maailman suurin julkinen öljy-yhtiö öljyvarannoilla mitattuna ja kolmanneksi suurin yksityinen öljy-yhtiö tuotannolla mitattuna. Se tuottaa 2,3 % maailman öljystä. Maailman suurin yksityinen öljy-yhtiö tuotannolla mitattuna on ExxonMobil. Lukoililla on toimintaa yli 30 maassa maailmanlaajuisesti. Sillä on

öljyn etsimistöimintää yhdeksässä maassa, öljyvarantoja kuudessa maassa ja kaasuvarantoja neljässä maassa. Se tuottaa öljyä viidessä ja kaasua neljässä maassa. Lukoililla on öljynjalostustoimintaa neljässä maassa ja se myy öljytuotteita yhteensä 24 maassa. Venäjällä Lukoil vastaa 19,2 %:sta Venäjän öljyvarannoista ja 18,5 %:sta Venäjän öljyn tuotannosta. Lukoil vastaa myös 16,7 %:sta Venäjän öljyn viennistä. Lukoil on ainoa venäläinen öljy-yhtiö, jonka osakepääomaa hallitsee vähemmistöosakkaat. (Lukoil. Lukoil Factbook. 2008 s. 3, 17)

Lukoil on yksi maailman johtavista vertikaalisesti integroituneista öljy-yhtiöistä, joka pitää hallussaan koko arvoketjun aina öljyn pumppaamisesta ja käsittelystä aina bensa-asemille ja asiakkaalle asti. Yhtiön päätoimintaa ovat öljyn etsiminen ja öljy- ja kaasutuotteiden tuottaminen ja markkinointi. Markkinointiin kuuluu öljytuotteiden myyminen asiakkaille. Yhtiön öljyn tuottaminen ja etsiminen tapahtuu pääosin Venäjällä ja sen pääresurssit sijaitsevat Länsi-Siperiassa. Lukoil omistaa jalostamoja pääosin Venäjällä, lähialueillaan ja Itä-Euroopassa. Suurin osa yhtiön tuotannosta viedään kansainvälisille markkinoille. Lukoilin tuotteita myydään Venäjällä, Itä- ja Länsi-Euroopassa sekä IVY-maissa ja USA:ssa. (Lukoil. General Information. 2009)

Lukoililla on kansainvälisiä tutkimus- ja tuotantoprojekteja Kazakstanissa, Egyptissä, Azerbaidzhanissa, Uzbekistanissa, Saudi Arabiassa, Kolumbiassa, Venezuelassa, Norsunluurannikolla, Ghanassa ja Irakissa. Venäjällä Lukoililla on neljä suurta jalostamoja, joiden kapasiteetti on 44.5 miljoonaa tonnia öljyä vuodessa. Yhtiöllä on jalostamoja myös Ukrainassa, Bulgariassa ja Romaniassa. Näiden jalostamojen kapasiteetti on yhteensä 14 miljoonaa tonnia vuodessa. Vuonna 2007 Lukoil jalosti omissa jalostamoissaan 52.16 miljoonaa tonnia öljyä. Vuonna 2005 Lukoil aloitti kaasuntuotanto-ohjelmansa, jonka tavoitteena on kasvattaa yhtiön kaasuntuotantoa huomattavasti tulevaisuudessa ja tehdä yhtiöstä myös merkittävä kaasuntuottaja. (Lukoil. General Information. 2009)

Liitteessä 2 on kuvattuna kartta, jossa näkyy Lukoilin toimialueet maailmalla. Kartassa kuvataan myös mitä toimintaa missäkin maassa harjoitetaan. Toimialat

on jaettu geologiseen tutkimukseen, öljyn ja kaasun tuottamiseen, öljyn jalostamiseen ja kaasun prosessointiin, petrokemikaaleihin, sähkön tuotantoon ja markkinointiin. Toimintaa on yhteensä 34 eri maassa Euroopassa, Pohjois- ja Etelä Amerikassa, Aasiassa, Lähi-idässä sekä Afrikassa.

Vuoden 2008 alussa yhtiön markkinointiverkosto toimi yhteensä 24 maassa. Yhtiöllä on myös yhteensä 6090 bensa-asemaa näissä maissa. Näitä maita ovat Venäjän lisäksi lähialueen maat ja Euroopan maat; Azerbaidzhan, Valko-Venäjä, Georgia, Moldova, Ukraina, Bulgaria, Unkari, Suomi, Viro, Latvia, Liettua, Puola, Serbia, Montenegro, Romania, Makedonia, Kypros, Turkki, Belgia, Luxemburg, Tšekki, Slovakia sekä Yhdysvallat. Lukoil on kansainvälistynyt paljon yritysostojen kautta, mutta se on myös aloittanut uusia yrityksiä monissa maissa. Uudet yritykset toimivat varsinkin öljyn etsinnässä ja alueiden tutkimuksessa. (Lukoil. General Information. 2009)

Viime vuosien suurimman yrityskaupan Lukoil on tehnyt ostaessaan Jet-huoltoasemaketjun Euroopasta. Ketju toimii Tšekissä, Slovakiassa, Belgiassa, Puolassa, Unkarissa ja Suomessa. Tällä kaupalla Lukoil on kasvanut ja vakiinnuttanut asemaansa Euroopan polttoainemarkkinoilla. Kauppa tukee myös Lukoilin osallistumista Suomen polttoainemarkkinoille, koska se on jo aikaisemmin hankkinut omistukseensa suomalaisen Teboil-ketjun. Nämä yrityskaupat on mainittu myös liitteessä 1 suurimpien ulospäin suuntautuvien yrityskauppojen joukossa. (Tiusanen 2008, s. 38–39)

5.1.2 Gazprom

Gazprom on maailman suurin kaasuyhtiö. Gazprom on keskittynyt lähinnä kaasun geologiseen tutkimiseen, kaasun tuottamiseen, siirtämiseen, säilyttämiseen ja markkinointiin. Yhtiön suurin omistaja on Venäjän valtio osuudella 50.002 %. Gazpromin tavoitteena on kasvaa maailman johtavaksi alan yritykseksi laajentamalla uusille markkinoille. Gazpromilla on hallussaan maailman suurimmat kaasuvaramot. Sen osuus koko maailman kaasuvaramoista on 17 % ja Venäjän kaasuvaramoista 60 %. Yhtiön kaasuvaramojen arvioidaan olevan 29.85

triljoonaa kuutiota ja nykyisillä markkinahinnoilla niiden arvo on n. \$182,6 miljardia. (Gazprom. About / Gazprom Today. 2009)

Yhtiöllä on toimintaa 30 maassa (yhteensä 60 tytäryhtiötä), joista suurin osa on Euroopassa ja IVY-maissa. Euroopan ja IVY-maiden ulkopuolelta Gazpromilla löytyy omistuksia vain neljässä maassa. (Gazprom. Gazprom in Figures. 2008). Gazprom on laajentunut selvästi eniten maihin, joihin se jo toimittaa kaasua tai sillä on muuta toimintaa. Liitteessä 3 on lista Gazpromin ulkomaisista tytäryrityksistä, Gazpromin omistusosuus sekä toimiala.

Ulkomaiset investoinnit seuraavat yleensä sen vientimarkkinoita, etenkin Baltiaan ja IVY-maihin. Suurin motiivi Gazpromille suorissa ulkomaisissa investoinneissa on vahvistaa sen asemaa sen perinteisillä markkinoilla, kasvattaa arvoketjun arvoa sekä saavuttaa uusia markkinoita. Laajenemisen tavoitteena on kasvattaa markkinaosuutta EU:ssa ja Länsi-Euroopassa. Gazprom haluaa tulla suoraksi kaasuntoimittajaksi paikallisilla markkinoilla. Tämän takia Gazprom onkin investoinut suuria määriä kansallisten jakelukanavien ja kaasuntoimittajien ostamiseksi. Yhtiön tavoitteena on hallita koko arvoketjua kaasun etsimisestä sen toimittamiseen ja myyntiin loppuasiakkaille. (Vahtra 2006, s. 15–16; Vahtra 2007b, s. 18–20)

Gazprom on kohdannut myös vastustusta yrittäessään laajentua varsinkin Länsi-Eurooppaan. Se on yrittänyt ostaa kansallisia kaasunjakelijoita Belgiassa, Ranskassa, Puolassa, Serbiassa ja Isossa-Britanniassa, mutta se ei ole onnistunut suunnitelmissaan. Ainoastaan yritysostot Belgiassa vaikuttavat onnistuvan. Poliittinen vastustus Gazpromin ostoaikeille on ollut varsin kovaa, koska Länsi-Euroopassa ei haluta venäläisessä omistuksessa olevan yhtiön hallitsevan koko maan kaasunjakelua. (Vahtra 2007b, s. 18–20)

Gazpromilla on tällä hetkellä menossa monia kansainvälisiä projekteja. Esiintymäprojekteja (etsintä, jalostus, tuotanto) on käynnissä Boliviassa, Venezuelassa ja Vietnamissa. Sillä on käynnissä myös monia isoja

kaasuputkiprojekteja. Seuraavassa esitellään isot ja merkitykselliset kaasuputkiprojektit, jotka liittyvät Gazpromin kansainvälistymiseen ja jakeluverkoston kasvattamiseen.

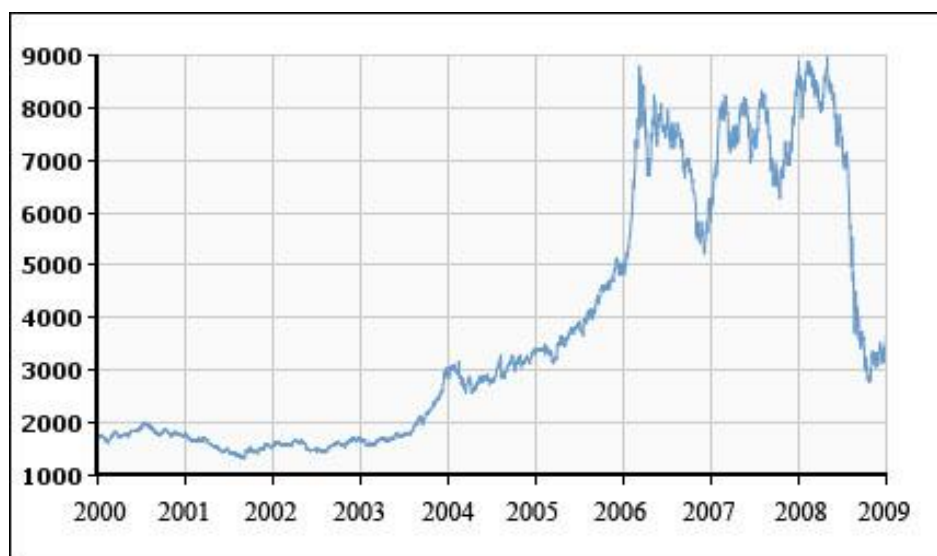
Yamal -megaprojektissa investointeja tapahtuu lähinnä Venäjän alueille, mutta Yamal -projektin merkitys on suuri Eurooppaan suuntautuvan kaasun viennin vuoksi. Blue Stream -projektissa kaasuputkia asennetaan Venäjältä Turkkiin. Nord Stream -projektin merkitys on suuri Euroopan kaasun viennin kannalta. Kaasuputkia asennetaan mm. Itämeren alueelle. Pre-Caspian gas pipeline -projektissa turvataan IVY-maihin (erityisesti Kazakstan ja Turkmenistan) suuntautuva kaasun vienti. South Stream -projektilla varmistetaan erityisesti Etelä-Euroopan kaasun saanti. Putkia asennetaan ainakin Mustan meren läpi Bulgarian rannikolle. (Gazprom. About / Major Projects. 2009)

5.2 Metall- ja kaivosteollisuus

Venäjä on yksi maailman suurista mineraalien tuottajista. Venäjän maaperästä löytyy mm. nikkeliä, rautamalmia, kobolttia, hiiltä, platinaa, kultaa, hopeaa, alumiinia ja timantteja. Kaivosteollisuus on yksi Venäjän tärkeimmistä teollisuussektoreista. Viime vuosina kaivosteollisuuden trendeinä ovat olleet teknologian modernisaatio sekä uusien aluevaltausten tekeminen. (PRIMEXPO 2003)

Kuvassa 7 on kuvattu alumiinin hinnan kehitys vuosina 2000–2009. Venäläiset yritykset tuottavan paljon muitakin metalleja, mutta monilla tärkeillä metalleilla hinnan kehitys kyseisellä välillä on ollut lähes identtinen. Tästä syystä venäläiset kaivosteollisuuden yritykset ovat saaneet kasvavia tuottoja 2003 vuodesta aivan 2008 vuoden loppupuolelle. Hintojen kasvu on kasvattanut yrityksiä tuloksia ja yritykset ovatkin viime vuosina investoineet laajasti niin kotimaahan Venäjälle, kuin ulkomaille. Vuoden 2008 lopulla metallien hinnat alkoivat laskea ja tämä heikensi yritysten tuloksia. Suuret investoinnit viime vuosina eivät olleet vielä tuoneet tuottoja ja suuret lainat tekevät liiketoiminnan tekemisestä vaikeaa.

Venäjän eniten kansainvälistyneitä kaivosteollisuuden yrityksiä ovat Severstal, United Company RUSAL (UC RUSAL) sekä Norilsk Nickel. UC RUSALIN päätuote on alumiini ja se on maailman suurin alumiinintuottaja. Norilsk Nickelin päätuote on nikkeli ja se on ostanut myös nikkeli-kaivoksen Pohjois-Suomesta. Kumpikin yrityksistä on viime aikoina laajentunut aggressiivisesti ulkomaille. Severstalia käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.



Kuva 7. Alumiinin hinnan kehitys 3/2000 - 3/2009 (London Metal Exchange 2009)

Vaikka venäläisillä kaivosteollisuuden yrityksillä on laajat raaka-ainevarannot Venäjällä, on niillä kuitenkin tarve laajentua myös ulkomaille. Norilsk Nickelin pääekonomisti David Humpreys luettelee seuraavat syyt ulkomaisiin investointeihin Venäjän kaivosteollisuudessa:

- niiden raaka-aineiden saannin turvaaminen, joita ei ole Venäjällä
- tarjoutuu enemmän mahdollisuuksia arvon luomiseen
- palvelee maantieteellisiä tavoitteita ja tuotteiden erilaistamisen
- mahdollisuus teknologian ja tietotaidon saamiseen
- tuo painetta parantaa mm. tehokkuutta ja laatua
- mahdollistaa helpomman pääoman saannin kilpailullisissa merkeissä.

(UNCTAD 2006)

5.2.1 Severstal

Severstal on maailman 15. suurin teräksentuottaja. Yritys tuottaa vuodessa yli 17.5 miljoonaa tonnia terästä. Yritys työllistää yli 100 000 työntekijää maailmanlaajuisesti. Severstal mainitsee tärkeimmäksi markkinaksi Venäjän markkinat, vaikka se on erittäin kansainvälistynyt yritys. Sillä on yli 60 omistusosuutta ulkomailla, joista iso osa on Italialaisen Lucchinin oston yhteydessä Severstalin omistukseen siirtyneitä tytäryhtiöitä. Lista kaikista Severstalin ulkomaisista omistuksista maittäin, osuuksittain ja toimialoittain on nähtävissä liitteessä 4. (Severstal. 2007 Annual Report 2008, s. 3; Severstal. 2008 Financial Report 2009, s. 55–57)

Severstalin strategiassa painotetaan teräksen tarjontaa alueellisesti sekä teknologiaintensiivisiä tuotteiden tarjontaa valituille markkinoille ja alueille. Lisäksi pitkän aikavälin kysynnän kasvu, markkinoiden yhtenäisyys ja kuri sekä paikallisten materiaalien saanti mainitaan strategiassa. Severstal tavoittelee myös vertikaalista integraatiota globaalisti ja investointeja operaatioiden kannattavuuteen. (Severstal. Strategy 2008)

Paikallisten materiaalien saanti turvataan ostamalla ulkomaalaisia yrityksiä, joilla on materiaalin saanti jo turvattu. Vertikaalinen integraatio on jo osittain pystytty toteuttamaan eri alojen yritysten ostoilla. Severstalin strategia on vaativa, mutta aggressiivisella laajenemisella laajenemis- ja integraatio-ongelmat pitäisi pystyä ratkaisemaan.

Severstalin viimeaikainen kansainvälinen laajeneminen ulkomaisilla investoinneilla on tarkoitus vahvistaa Severstalin asemaa kansainvälisillä teräsmarkkinoilla. Yritys on ostanut vähemmän tehokkaita tuotantolaitoksia ulkomailla. Monet muut kansainvälistyneet venäläiset yritykset ovat aloittaneet kansainvälistymisensä IVY-maista, mutta Severstal on laajentunut suoraan kehittyneille markkinoille. Severstal ei ole lähtenyt kasvamaan perinteisellä kansainvälistymisen tavalla aloittaen viennistä ja siirtyen asteittain

investointeihin, vaan se on suoraan siirtynyt ulkomaisiin investointeihin. (Vahtra 2006, s. 27)

5.3 Telekommunikaatio

Venäjän telekommunikaatiosektori on käynyt läpi monia vaiheita, joilla on ollut vaikutusta alan kehityksessä. Matkapuhelimet ovat syrjäyttäneet kiinteän linjan puhelinverkot ja matkapuhelinoperaattorit ovat nousseet viime vuosina nopeimmin kasvavien yritysten kärkipäähän Venäjällä.

Yhdeksänkymmentäluvun alussa valtio muodosti paikallisen operaattorin jokaiselle Venäjän maakunnista. Valtio piti enemmistöomistuksen näissä yhtiöissä ja osa myytiin paikallisille omistusrahoille. Samalla valtio muodosti Rostelecom -nimisen yhtiön, joka yksin tarjosi kiinteän linjan Venäjän kansainvälisille ja pitkänmatkan yhteyksille. Rostelecom on edelleen monopolistisessa asemassa oleva yritys, joka tarjoaa nämä yhteydet kaikille paikallisille operaattoreille. Paikallisten operaattoreiden täytyy ohjata kiinteän linjan pitkänmatkan- ja kanainväliset puhelunsa Rostelecomin verkon kautta ja näin ollen telekommunikaatiosektori on osaltaan valtion hallussa. (Vahtra et al. 2004, s. 75–76)

Telekommunikaatiosektori on ollut viime vuosina ja on edelleen yksi nopeimmin kasvavista aloista Venäjällä. Matkapuhelimien käyttö on kasvanut ja Venäjän markkinoiden kasvu on ollut kovaa. Venäläiset telekommunikaatioyritykset ovat muutaman viime vuoden aikana laajentaneet toimintaansa vahvimmin IVY-maihin, jossa niillä on nyt vahva markkina-asema. Laajentumisen yhteydessä on tehty yrityskauppoja, jotka ovat suurimpien ulospäin suuntautuneiden kauppohen joukossa. Suurimpina operaattoreina alalla toimii MTS ja VimpelCom. MTS on osa Sistema holding-yritystä. (Vahtra et al. 2004, s. 75; Vahtra 2006, s. 28; Vahtra 2007b, s. 22–23)

5.3.1 MTS

MTS (Mobile TeleSystems OJSC) on perustettu vuonna 1993. Perustajina oli useita yhtiöitä; Moskovan kaupungin puhelinyhtiö (MGTS), T-Mobile Deutschland GmbH ja useita muita osakkaita. Vuonna 1996 Sistema JSFC hankki omistukseensa suurimman osan MTS:n osakkeista ja on edelleen yhtiön suurin omistaja. (MTS. History)

MTS on suurin venäläinen matkapuhelinoperaattori. MTS toimii Venäjän lisäksi monissa IVY-maissa, joissa se on myös saavuttanut markkinajohtajan aseman. Yhtiö on kasvanut 2000-luvun jälkipuoliskolla nopeasti ja sillä oli vuoden 2008 kesällä yhteensä 91,33 miljoonaa asiakasta. Yritys tarjoaa palveluitaan kuudessa maassa, jotain ovat Venäjä, Ukraina, Uzbekistan, Turkmenistan, Armenia ja Valko-Venäjä. Tällä alueella asuu yhteensä yli 230 miljoonaa ihmistä. (MTS. About MTS)

MTS oli ensimmäinen yhtiö, joka alkoi tarjota GSM palveluita Moskovan alueella vuonna 1994. Sen jälkeen yhtiö on kasvanut Venäjällä nopeasti ja hankkinut omistukseensa pienempiä toimijoita. Siitä on tullut tätä myötä johtava kansallinen matkapuhelinoperaattori. Vuonna 2002 yhtiö aloitti kansainvälistymisensä perustamalla Valko-Venäjälle yhteisyrityksen paikallisen puhelinyhtiö Beltelcomin kanssa. Vuonna 2003 yhtiö jatkoi kansainvälistymistään hankkimalla johtavan ukrainalaisen operaattorin UMC:n. Tällä kaupalla MTS pääsi IVY-maiden toiseksi suurimmille markkinoille heti Venäjän jälkeen. Vuonna 2004 MTS laajentui Keski-Aasiaan hankkimalla johtavan uzbekistanilaisen matkapuhelinoperaattorin Uzdurobitan. Vuonna 2005 MTS hankki itselleen myös johtavan turkmenistanilaisen operaattorin Barash Communications Technologies Inc.:n. Vuonna 2007 MTS hankki itselleen 80 % johtavasta armenialaisesta matkapuhelinoperaattorista K-Telekomista. Tämä kauppa oli arvoltaan 434 miljoonaa USD ja se on vuoden 2007 suurimpien Venäjältä ulos suuntautuvien investointien joukossa. (Tiusanen 2008, s. 38; MTS. History)

Yhtiö on listautunut sekä Moskovan että New Yorkin pörssiin. Se listautui New Yorkin pörssiin vuonna 2000. MTS:n osakkeista 52,8 % omistaa Sistema, joka on suurimpien venäläisten yritysten joukossa toimiva monialayhtiö. (MTS. About MTS)

MTS on kehittänyt vahvan tuotemerkin, joka tunnetaan laajasti. Se on saanut toiminta-alueellaan parhaan ja laadukkaimman operaattorin maineen. Vuonna 2008 MTS pääsi BRANDZ™ sadan tunnetuimman tuotemerkin joukkoon. Se oli ensimmäinen ja ainoa venäläinen yritys tällä listalla. Vuonna 2008 MTS laajensi tuotemerkkiään IVY-maiden ulkopuolelle. Se teki sopimuksen Sisteman Intialaisen Shyam Telelink -nimisen telekommunikaatiotytäryhtiön kanssa, jossa se sallii tuotemerkkiään käytettävän myös Intian matkapuhelinmarkkinoilla. (MTS. About MTS)

5.4 Kuljetus

Kuljetusala on varsin suuressa osassa Venäjän taloudessa. Taulukossa 2 on lueteltu muutamia indeksejä ja lukuja, jotka kuvaavat kuljetusteollisuutta Venäjällä. Bruttokansantuotteella mitattuna kuljetussektori tuottaa kymmenyksen koko maan bruttokansantuotteesta eikä sen osuus ole muuttunut tai ole muuttumassa merkittävästi lähivuosina. Työllistävä vaikutus on pysynyt ja ennustetaan pysyvän täysin samana verrattuna kokonaistyöllisyyteen Venäjällä. Vaikka työllistävyys absoluuttisina lukuina vähenee, on kuljetussektorin osuus bruttokansantuotteesta kuitenkin pienessä kasvussa. Tämä tarkoittaa sitä, että kuljetussektorin tuottavuus on kasvussa.

Vahtran et al. (2004, s. 85) mukaan kuljetusyrietyksiä ei voi käsitellä samalla tavalla kansainvälistyneiksi, koska esimerkiksi laivojen siirtäminen ulkomaisen lipun alle ei ole oikeasti kansainvälistymistä. Yrityksien liiketoiminta ei tällaisessa tapahtumassa muutu. Koska kuljetusyrietykset ovat kuitenkin sijoittaneet ulkomaille paljon, otetaan ne tähän tarkasteluun osaksi.

Taulukko 2. Kuljetusteollisuuden valittuja indeksejä ja lukuja (Business Monitor International 2007)

	2004	2005	2006e	2007e	2008e	2009e	2010e	2011e
Kuljetussektorin työllistävyys (1000:ta henkilöä)	5932	5900	5871	5842	5814	5785	5757	5728
Kuljetussektorin osuus koko työllisyydestä (%)	8,96	8,96	8,96	8,96	8,96	8,96	8,96	8,96
Kuljetussektori BKT indeksi (1995=100)	130,3	138,9	148,6	158,7	168,7	178	186,9	196,2
Kuljetus- ja kommunikaatiosektorin osuus BKT:sta (%)	10,65	10,67	10,70	10,73	10,76	10,76	10,76	10,76

Venäjän kuljetussektorin kaksi eniten kansainvälistä yritystä ovat Sovcomflot ja Novoship. Kummatkin yritykset ovat osa SCF konsernia, jossa toimii seitsemän eri yritystä kuljetusalalla, mutta myös finanssialalla. Sovcomflot ja Novoship ovat puhtaita kuljetusalan yrityksiä, jotka ovat specialisoituneet lähinnä energian laivaukseen öljyn muodossa. (Novoship; SCF. About us. 2008)

5.4.1 SCF ryhmä

Vuoden 2007 lopussa Novoship yhdistyi Sovcomflottiin ja ne ovat yhdessä osa SCF konsernia. SCF ryhmä on 10 %:sti Venäjän valtion omistuksessa. SCF ryhmä on Venäjän suurin laivausyhtiö sekä yksi maailman suurimmista öljyn ja kaasun kuljettajista. Yrityksen liikevaihto vuonna 2007 oli \$1.2 miljardia ja liikevoitto \$470.9 miljoonaa. SCF ryhmä tarjoaa palveluitaan lähinnä venäläisille öljy- ja kaasualan jätteille. Suurin osa SCF ryhmän laivastosta on tarkoitettu öljyn tai nestemäisen kaasun kuljetukseen. Sen laivastoon kuuluu yli 130 tankkeria ja se työllistää yli 7000 henkilöä. (Skolkovo Research 2008, s. 23; SCF. About us. 2008)

SCF ryhmällä on suuri osa toiminnasta Venäjällä, mutta sillä on myös ulkomailla laaja verkosto. Yrityksellä on toimistoja Isossa-Britanniassa, Kyproksella,

Portugalissa ja Ukrainassa. Yhteensä SCF ryhmällä on omistuksia ulkomailla 36, joista Sovcomflotin osuus on 20 ja Novoshipin osuus 16. (SCF. Report 2007. 2008, s. 13; Kheyfets 2008, s. 8).

SCF ryhmä on saanut monia kansainvälisesti hyväksytyjä sertifikaatteja. Tämä mahdollistaa öljyn ja kaasun kuljetukset vaikeissakin olosuhteissa tarvittaessa ympäri maailmaa. SCF ryhmä omistaa myös espanjalaisen Marpetrol yhtiön, joka on kemiallisten laivakuljetusten alalla. (SCF. Report 2007. 2008, s. 33; Skolkovo Research 2008, s. 23)

5.5 Kansainvälistyneet uudet yritykset

Uudet yritykset eli de-novo yritykset ovat Venäjällä Neuvostoliiton sortumisen jälkeen perustettuja yrityksiä. Useat uusista yrityksistä toimivat palvelusektorilla. Tähän päivään mennessä vain muutamat uusista yrityksistä ovat onnistuneet kasvamaan suuriksi, joista yhtenä esimerkkinä elintarvikealan yritys Wimm-Bill-Dann. (Väättänen 2009a)

5.5.1 Wimm-Bill-Dann

Wimm-Bill-Dann on esimerkki kansainvälistyneestä uudesta venäläisestä yrityksestä, joka on perustettu Neuvostoliiton hajoamisen ja yksityistämisprosessien jälkeen. Yritys on kasvanut voimakkaasti viime vuosina ja laajentanut toimintaansa myös Venäjän ulkopuolelle.

Wimm-Bill-Dann on perustettu vuonna 1992 ja se valmistaa erilaisia meijerituotteita, lasten ruokia ja alkoholittomia juomia. Wimm-Bill-Dann on ollut ensimmäinen yritys Venäjällä, joka on tarjonnut kuluttajille monia näistä tuotteista. Yritys on Venäjällä markkinajohtaja meijerituotteissa ja yksi suurimmista alkoholittomien juomien valmistajista. Yrityksellä on myös vahva asema IVY-maiden markkinoilla. (Wimm-Bill-Dann. Snapshot.; Wimm-Bill-Dann. History.)

Wimm-Bill-Dann aloitti kansainvälistymisen vuonna 2000, jolloin se aloitti tehtaiden hankkimisen ulkomailta. Tällöin yritys laajeni Ukrainaan ja Keski-Aasiaan. Yrityksen markkina-alueella on noin 280 miljoonaa ihmistä ja näihin markkinoihin kuuluu Venäjän lisäksi Valko-Venäjä, Ukraina ja Keski-Aasian maat. Näiden alueiden taloudet ovat olleet viime vuosina kasvussa ja elintason nousu on tarjonnut yrityksen tuotteille voimakkaasti kasvavan kysynnän kaikilla markkinoilla. Vuonna 2002 yrityksestä tuli myös ensimmäinen venäläinen kulutustavaroita valmistava yritys, joka on listautunut kansainvälisesti. Yritys on listautunut Moskovan ja New Yorkin pörsseihin. (Wimm-Bill-Dann. History.; Wimm-Bill-Dann. Geography.)

6 VENÄLÄISET YRITYKSET SUOMESSA

Venäjä oli vuonna 2006 Suomen toiseksi suurin kauppakumppani. Kauppavirtojen suuruus ei ole kuitenkaan näkynyt suorissa sijoituksissa. Suuren osan sijoituskannasta suomessa muodostavat neuvostoliitonaikaiset sijoitukset energia- ja koneteollisuuteen. Suurimpia viimeaikaisia sijoituksia ovat Norilsk Nickelin sijoitukset Harjavallan nikkelitehtaaseen ja Talvivaaran nikkelikaivokseen sekä Lukoilin hankkimat Teboil- ja Jet-huoltoasemaketjut. Pienemmät sijoitukset ovat ohjautuneet matkailuteollisuuteen sekä hotellien ja matkakohteiden hankintoihin. Venäläissijoitukset ovat keskittyneet Suomessa lähinnä strategisille toimialoille kuten energiasektorille. (Vahtra 2007a, s. 4–5)

Tähän mennessä venäläisten yritysten sijoitukset Suomeen ovat kasvaneet muihin maihin verrattaessa varsin hitaasti. Taulukossa 3 on vuosilta 2004–2007 Venäjän ja kuuden muun valitun maan vertailu tytäryhtiöiden lukumäärässä ja liikevaihdosta miljoonina euroina. Taulukosta voi havaita Venäjällä olevan suunnilleen saman verran tytäryhtiöitä lukumäärältään kuin Luxemburgilla, mutta huomattavasti vähemmän kuin Ruotsilla.

Venäjällä on erityisen vähän tytäryhtiöitä suhteessa muihin vertailussa oleviin maihin. Vertailtaessa tytäryhtiöiden liikevaihtoa nähdään, että vaikka Venäjällä on hyvin vähän tytäryhtiöitä, on niiden liikevaihto erittäin suuri. Yhdysvalloilla on Suomessa yli kymmenkertainen määrä tytäryhtiöitä verrattuna Venäjään, mutta liikevaihdollisesti ne tuottavat vain alle kolminkertaisen liikevaihdon. Voidaan päätellä, että Suomessa ovat ostoksilla olleet suuret venäläiset tai neuvostoliiton aikaiset yhtiöt, jotka ovat ostaneet joko pieniä yrityksiä kokonaan tai isoja osia suuremmista yrityksistä.

Taulukko 3. Suomessa olevien ulkomaisten tytäryhtiöiden lukumäärä ja liikevaihto miljoonina euroina maittain (Tilastokeskus 2008, s. 3)

	2004		2005		2006		2007	
	kpl	liike- vaihto	kpl	liike- vaihto	kpl	liike- vaihto	kpl	liike- vaihto
Iso-Britannia	157	3 015	187	3 062	240	4 185	310	5 358
Luxemburg	20	450	13	142	24	268	35	536
Ranska	75	1 939	109	2 509	110	2 825	119	3 262
Ruotsi	499	12 328	563	13 720	585	12 734	698	17 179
Saksa	198	5 092	239	5 927	255	6 523	273	7 410
Venäjä	27	545	34	1 452	33	1 578	37	4 684
Yhdysvallat	340	9 895	394	10 906	438	11 831	447	12 179

Suomen maksutaseessa näkyvät investoinnit eivät kerro koko totuutta venäläisyriyten omistuksista. Iso osa sijoituksista ei näy venäläisten yritysten tekeminä, vaan kolmansien osapuolien tekeminä sijoituksina todennäköisesti veroparatiiseista. Tarkastelemalla yksittäisiä sijoituksia saadaan tarkempi kuva venäläisten yritysten tekemistä suorista sijoituksista Suomeen. (Vahtra 2007a, s. 10)

Taulukossa 4 on esitetty suurimmat venäläisomisteiset yritykset suomessa vuonna 2006. Taulukossa on myös esitetty sijoitus Talouselämän 500 suurimman Suomessa sijaitsevan yrityksen listalta. Venäläisiä yrityksiä ei ole montaa listalla, mutta niiden sijoitukset ovat hyviä. Seitsemästä listalle mahtuneesta yrityksestä 5 on sadan suurimman joukossa. Teboilin siirtyminen Lukoilin omistukseen vuonna 2005 on näkynyt katukuvassa selkeimmin. Nykyään Teboilin teiden varsilla olevissa valomainoksissa ilmoitetaan Teboilin kuuluvan Lukoilin omistukseen.

Taulukko 4. Suurimmat venäläisomisteiset yritykset Suomessa vuonna 2006

(Vahtra 2007a, s. 11)

Yritys	Toimiala	Liikevaihto, mln €	Venäläinen omistaja, omistusosuus, %	Sijoitus TE- listalla
Teboil Oyj	Öljykauppa	1 596	Lukoil, 100	38.
Gasum Oyj	Maakaasu	888	Gazprom, 25	65.
Suomen Petrooli	Öljykauppa	844	Lukoil, 100	70.
Norilsk Nickel Harjavalta	Metalli	698	Norilsk Nickel, 100	78.
Delta Motor Group	Autokauppa	553	AvtoVAZ (RosOboronExport), 70	93.
RAO Nordic	Energia	174	RAO UES, 100	253.
Sekom Trading	Öljykauppa	97	Tuntematon, 100	415.

Venäläiset yritykset ovat ostaneet taulukossa 4 näkyvien yritysten lisäksi myös muita pienempiä yrityksiä tai osia niistä. Porvoolainen Finnplast Oy siirtyi vuonna 2005 100 %:sti Lukoilin omistukseen. Kuljetusyritys ADR-Haanpää on nykyään Venäläisen sijoitusyhtiön omistuksessa lontoalaisen sijoitusyhtiön kautta. Neste Oil on ollut Lukoilin suuren kiinnostuksen kohteena jo vuosia. Suomen valtio teki kuitenkin päätöksen, etteivät Neste Oilin osakkeet ole myynnissä. Neste Oilin hankkiminen olisi Lukoilille erittäin strateginen hankinta arvoketjun jälkipäässä, koska Neste Oil hankkii suurimman osan raaka-aineistaan Lukoililta. Myös TeliaSoneran on arveltu olevan venäläisten telekommunikaatioyritysten tähtäimessä. (Vahtra 2007a, s. 12–16)

7 KANSAINVÄLISTYMISEN OMINAISPIIRTEET

Kansainvälistymisessään venäläiset yritykset tavoittelevat erilaisia asioita. Yritykset voidaan luokitella niiden tavoitteiden ja toiminnan perusteella. Väätsen (2009b) mukaan yritykset jakautuvat selvästi kolmeen ryhmään, jotka käyttäytyvät kansainvälistymisessä eri tavoilla. Olemme koonneet aikaisempien havaintojen perusteella tämän kolmijaon pohjalle venäläisten yritysten kansainvälistymisen ominaispiirteitä. Olemme tarkastelleet myös Vahtran et al. (2004) käsittelemää laajempaa jakoa. Tutkimme myös ulospäin suuntautuvien suorien sijoitusten maantieteellistä jakautumista.

7.1 Venäläisten yritysten luokittelu ja ominaispiirteet

Venäläisillä yrityksillä on toiminnassaan erilaisia motiiveja ja päämääriä. Kuvassa 8 on esitetty jokaisen yritystyyppin ominaispiirteitä kansainvälistymisessä. Kuvasta havaitaan, että valtion omistamat yritykset ovat selkeästi jäykempiä toiminnassaan kuin muut yritykset. Valtion tarpeet ja halut näkyvät liiketoiminnassa ja kansainvälistymisessä. Uudet yritykset ovat valtion määräysvallan ulottumattomissa ja ne voivat harjoittaa liiketoimintaa vapaammin. Yksityistetyt suuryritykset sitä vastoin mukautuvat Venäjän ulkomaanpolitiikkaan välttääkseen ongelmat Venäjän valtion kanssa. (Vahtra et al. 2004, s. 94)

Olemme jakaneet yritykset aikaisemman kolmijaon mukaan. Olemme koonneet kuvaan 8 näiden yritystyyppien kohdalla yleisimmin toteutuvia ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat niiden toimintaan ja kansainvälistymisen tavoitteisiin.

VALTION OMISTAMAT YRITYKSET
<p><u>Piirteitä:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kansainväliset operaatiot ovat osaltaan poliittisesti motivoituneita - Toimivat yleensä strategisesti tärkeillä toimialoilla kuten öljy- ja kaasuteollisuudessa - Poliittiset päämäärät usein taloudellisia tärkeämpiä
<i>esimerkkiyritys: Gazprom</i>

YKSITYISTETYT YRITYKSET
<p><u>Piirteitä:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kansainväliset operaatiot ovat tärkeä tulonlähde, mutta yritykset toimivat tarkasti Venäjän lakien ja asetusten mukaan - Yritykset ovat usein maailman suurimpien viejien joukossa luonnonvara-aloilla - Yritysten toiminta usein läpinäkyvää, mutta ajoittain noudattavat virallista linjaa, jos taloudellinen tilanne niin vaatii
<i>esimerkkiyrityksiä: Lukoil, Severstal, SCF Ryhmä</i>

UUDET YRITYKSET
<p><u>Piirteitä:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kansainväliset operaatiot eivät ole poliittisesti motivoituneita - Pääsy kansainvälistymiseen on saada uusia asiakkaita ja kasvattaa tulosta
<i>esimerkkiyritys: Wimm-Bill-Dann</i>

Kuva 8. Venäläisten yritysten kolmijako ja ominaispiirteet

Vahtra et al. (2004, s. 94–97) jakaa venäläiset yritykset kuuteen ryhmään toiminnan läpinäkyvyyden ja venäläiseen ulkomaanpolitiikkaan yhteensopiavuuden mukaan. Yritykset jaetaan patriotteihin, pakolaisiksi, lainsuojattomiksi, sopeutujiksi, tasapainoilijoiksi ja vapaiksi markkinoijiksi. Pakolaiset ja lainsuojattomat yritykset usein epäonnistuvat kansainvälistymisyrittämissään. Patriottien ja pakolaisten motiivit ovat olleet venäläisten yritysten kansainvälistymisen taustalla. Maailmantalouteen mukautumisen ja kansainvälistymisen kannalta vapaiden markkinoijien lisääntyminen on selvästi paras vaihtoehto, mutta luonnonvaroihin perustuvien alojen strateginen merkitys vaikuttaa vahvasti Venäjän talouden kehitykseen.

Patriootit ovat valtion omistamia yrityksiä, jotka noudattavat laajentuessaan jossain määrin valtion ulkomaanpolitiikan linjaa. Toiminnassaan nämä yritykset voivat saada etua yksityisiin yrityksiin verrattuna valtion ja viranomaisten puolelta. Nämä suuryritykset toimivat yleensä vahvassa ja strategisessa asemassa luonnonvaroihin perustuvilla teollisuudenaloilla. (Vahtra et al. 2004, s. 94–95)

Sopeutajat ovat aktiivisesti ulkomaille pyrkiviä yrityksiä, jotka haluavat kasvattaa liiketoimintaansa. Nämä yritykset noudattavat kuitenkin Venäjän valtion poliittista linjaa. Erityisesti öljy- ja kaasusektorilla toimivien yritysten eduksi on toimia näin pysyäkseen toiminnassa. Suuret luonnonvarasektorilla toimivat yritykset joutuvat seuraamaan valtion linjaa enemmän, kuin pienemmät yritykset, joilla ei ole suurta strategista merkitystä toimialallaan. (Vahtra et al. 2004, s. 95)

Pakolaiset ovat yrityksiä, jotka on perustettu pääomien siirtämiseksi ulkomaille. Pääomia siirrettiin yritysten turvin ulkomaille ja takaisin verojen välttämiseksi tai muiden etujen saavuttamiseksi. Näiden yritysten toiminta oli yleisempää 90-luvulla, jolloin lainsäädäntö oli löyhempää kuin nykyisin. Nämä voivat olla suuria yrityksiä, joiden kansainvälistyminen parantaa Venäjän taloudellista hyvinvointia, mutta pääomien siirtyminen ulkomaille voi myös vahingoittaa Venäjän taloutta ja vähentää kansallisia investointeja. (Vahtra et al. 2004, s. 95)

Tasapainottelijat ovat usein suuria yrityksiä. Näillä yrityksillä on paljon kansainvälistä toimintaa, jota yrityksen koko liiketoiminta ja strategia tukee. Nämä yritykset joutuvat kuitenkin tasapainottelemaan mahdollisimman järkevän ja strategisen liiketoiminnan ja valtiollisten päämäärien välillä. Nämä yritykset toimivat valtion tavoitteiden mukaan silloin kun niiden liiketoiminta sitä vaatii. Sopeutujista nämä yritykset erottuvat siinä, että ne eivät ole toiminnassaan ja tuotanto-osiltaan yhtä riippuvaisia valtiosta. Nämä yritykset eivät toimi yleensä öljy- ja kaasusektorilla, vaan esimerkiksi metallisektorilla. Nämä yritykset ovat suuria toimijoita alallaan ja niillä on laajamittaista vientitoimintaa. (Vahtra et al. 2004, s. 95–96)

Lainsuojattomat yritykset ovat mukana rahanpesussa ja laittomassa toiminnassa. Näissä yrityksissä laitonta toimintaa voi pitää yllä myös yksittäiset johtajat, jotka pyrkivät saavuttamaan henkilökohtaista etua. Yritysten omistajat eivät välttämättä ole tietoisia laittomuuksista. (Vahtra et al. 2004, s. 96)

Vapaat markkinoijat ovat yrityksiä, joiden ulkomaisiin toimintoihin ei vaikuta valtiolliset ja poliittiset päämäärät. Nämä yritykset toimivat vähemmän strategisilla toimialoilla tai ne ovat pieniä yrityksiä, jolloin niillä ei ole merkitystä poliittisessa mielessä. Näiden yritysten toiminta on länsimaista ja laajentumisellaan ne hakevat strategista kasvua. (Vahtra et al. 2004, s. 96)

7.2 Sijoitusten maantieteellinen jakautuminen

Luonnonvaroihin perustuvat yritykset pitävät todistettavasti johtopaikkaa venäläisten yritysten kansainvälistymisessä. Kulutustavaroita valmistavat yritykset ja palveluyritykset ovat kuitenkin kasvaneet ja lähteneet myös laajentumaan ulkomaille yritysostojen avulla. (Vahtra et al. 2004, s. 80)

Kulutustavaroissa, kuten ruoissa ja juomissa, harvat yritykset ovat laajentuneet ulkomaille. Tällä alalla toimivien yritysten kohteena ulkomailta on ollut pääosin IVY-maat, mutta myös Baltian maat ja tulevaisuudessa myös Länsi-Eurooppa. IVY-maiden markkinoilla kilpailu ei ole vielä kovaa ja kuluttajilla on sama maku kuin Venäjällä. Näissä maissa valmistuskustannukset ovat alhaisella tasolla ja tuotteiden kulutus ja kysyntä kasvaa. Myös palvelusektorilla esimerkiksi telekommunikaatiossa IVY-maiden markkinat ovat merkittävimmät, joille venäläiset yritykset ovat laajentuneet. Syynä tässäkin tapauksessa on näiden markkinoiden kasvu ja vähäinen kilpailu, jonka venäläiset operaattorit ovat pystyneet hyödyntämään hyvin. (Vahtra et al. 2004, s. 81)

Monille pienille tai keskisuurille venäläisille yrityksille laajentuminen IVY-maihin on ollut ainoa suunta laajentumisessa. IVY-maat ovat tarjonneet näille yrityksille toimintaympäristön, jossa ne ovat pärjänneet todella hyvin.

Länsimarkkinoille laajentuminen olisi monien yritysten resursseilla mahdotonta ja näillä markkinoilla jo olemassa oleva kilpailu olisi ollut liian voimakasta venäläisille yrityksille, joiden tuotemerkit ja kilpailukyky eivät ole yhtä vahvoja kuin länsimaisilla kilpailijoilla.

Aktiivisimmin ulkomailla toimivat venäläisyrietykset löytyvät öljy- ja kaasusektorilta. Laajamittainen ulkomaille laajentuminen on kuitenkin näillä sektoreilla muutamien yritysten varassa. Näiden yritysten toiminta kattaa lähes koko maapallon, mutta niiden pääkohteina ovat resurssirikkaat alueet Lähi-idässä ja Etelä-Amerikassa. Toinen tärkeä alue näille yhtiöille on ollut Itä-Eurooppa, jossa ne omistavat jalostamoja ja jakelukanavia. Venäläiset öljy-yhtiöt ovat myös laajentuneet USA:n markkinoille. Näiden yritysten laajentumisessa on ollut huomattavaa myös niiden halu toimia pääomistajana ulkomaisissa yrityksissä. Tämä on myös aiheuttanut ongelmia varsinkin entisissä neuvostovalloissa, joissa luonnonvaroihin perustuvia teollisuuden aloja on yksityistetty ja venäläiset yritykset ovat pyrkineet hankkimaan näiltä aloilta uusia omistuksia. (Vahtra et al. 2004, s. 87)

Metalliteollisuus on Venäjän toinen ulkomaille suuressa mittakaavassa laajentunut ala. Suuret metalliyritykset ovat laajentuneet Afrikan maihin, josta ne pyrkivät saamaan uusia resursseja. Päämarkkinoina näillä yrityksillä on vauraat Länsi-Euroopan maat. Muutamat näistä yrityksistä ovat laajentuneet myös Amerikan markkinoille. Suuret Venäläiset metalliyritykset ovat huomattavia toimijoita kansainvälisessä mittakaavassa. (Vahtra et al. 2004, s. 88)

Venäläisille luonnonvaroihin tukeutuville yrityksille laajentunut EU:n alue toimii päämarkkina-alueena ulkomailla. EU:n markkinat tarjoavat ylivoimaiset tuotot verrattuna IVY-maihin ja Itä-Eurooppaan. Kuitenkin luonnonvaroja etsiessään nämä yritykset suuntaavat katseensa Kaspianmeren alueelle, kehittyviin maihin ja alueille, joilla on huono maine länsimaiden silmissä. Strategisia varoja etsiessään venäläiset yritykset pyrkivät toimimaan entisen sosialistisen alueen sisällä. Siellä venäläisillä yrityksillä on kilpailuetua länsimaisia kilpailijoita vastaan

aikaisemman kokemuksen ja kontaktien perusteella. Entisten kommunististen maiden yksityistämisprosessit ovat houkuttelleet myös venäläisiä yrityksiä investoimaan yksityistettäviin yrityksiin. (Vahtra et al. 2004, s. 89–90)

IVY-maat toimivat myös tärkeänä alueena venäläisille yrityksille. Tällä alueella huomattavaa on valtionyritysten laajeneminen alueelle. Nämä yritykset toimivat Venäjän ulkopoliittikan linjan mukaan ja niillä on suurta strategista merkitystä ja valtaa alueella. Esimerkiksi monet alueen maat ovat täysin riippuvaisia Gazpromin maakaasun viennistä, jonka markkinoita se alueella dominoi. Monet IVY-maista pyrkivätkin vähentämään venäläisten kaasu- ja öljy-yhtiöiden vaikutusta omilla alueillaan. Länsi-Eurooppaan vietävä maakaasu kulkee myös suurelta osin joko Valko-Venäjän tai Ukrainan läpi, joilla kummallakaan ei ole kovin hyvät suhteet Venäjään. IVY-maat tarjoavat näille yrityksille halvan valmistusmaan, jossa prosessoida ja jalostaa tuotteita. Nämä maat myös tarvitsevat näitä raaka-aineita ja niiden tuotannosta saatavia tuloja. Valmistaville yrityksille IVY-maat tarjoavat ainoan järkevän markkina-alueen, koska venäläiset tuotteet eivät aina pysty vastaamaan länsimaisiin laatuvaatimuksiin. IVY-maihin kohdistuvat suorat investoinnit ovat kuitenkin huomattavan matalalla tasolla, josta voidaan myös olettaa, että suuri osa venäläisiltä tahoilta tulevista investoinneista tehdään veroparatiisien kautta. IVY-maiden lisäksi kehitysmaat ja siirtymätaloudet sekä Afrikka ja Etelä-Amerikka tarjoavat valmistavalle teollisuudelle sopivia markkina-alueita. (Vahtra et al. 2004, s. 90–91)

8 NYKYTILANNE JA TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

Tällä hetkellä Venäjän talouteen ja venäläisiin suuryrityksiin on iskenyt voimakkaasti globaali talouskriisi ja raaka-aineiden hintojen romahtaminen vuoden 2008 huipputasolta. Monet yrityksistä ovat ajautuneet taloudellisiin ongelmiin. Tämä kehitys on hillinnyt venäläisten yritysten investointeja ulkomaille murto-osaan siitä mitä ne olivat aikaisemmin. Kansainvälistyneiden venäläisyritysten suunnitelmat jatkaa kansainvälistymistään ovat kuitenkin voimassa edelleen. Raaka-aineiden hintojen noustessa ja yleisen taloustilanteen parantuessa yritysten kansainvälistymistrendi tulee varmasti jatkumaan vahvana.

Yritysten talousongelmat ovat johtaneet useissa tapauksissa siihen, että Venäjän valtio on joutunut tulemaan yritysten avuksi. Neuvostoliiton romahtamisen jälkeen jo kerran yksityistetyt yritykset voivat näin olla palaamassa takaisin valtion haltuun. Tämä kehitys on uhkana vaikeuksissa olevien venäläisten suuryritysten kohdalla, jotka myös strategisesti kiinnostavat valtiota. Viime vuosina valtion kiinnostus strategisesti tärkeitä aloja kohtaan on ollut huomattavissa ja valtio pyrkiikin näin turvaamaan lähinnä luonnonvarasektorin tarjoamat tulonlähteet ja talouden tulevan kehityksen (Vahtra 2007c, s. 2–3). Näiden toimien tavoitteena on luoda monia kansainvälisesti kilpailukykyisiä yrityksiä valtion alaisuuteen (Vahtra 2007c, s. 3). Yritysten kansainvälistymisen kannalta valtion omistus ei ole ollut paras vaihtoehto, koska huomattavan monet venäläiset valtionyhtiöt toimivat varsin tehottomasti ja niiltä puuttuu kilpailukykyä verrattuna yksityisiin yrityksiin.

Neuvostoliiton romahtamisen jälkeen perustetut uudet yritykset muodostavat huomattavan osan palvelusektorista. Nämä yritykset ovat myös tehokkaita ja kilpailukykyisiä ja osa niistä on kasvanut nopeasti merkittävään asemaan Venäjällä ja ulkomailla. Näistä yrityksistä löytyy paljon potentiaalia, joka luo uskoa uusien yritysten nousuun myös jatkossa. Osa uusista yrityksistä voikin tulevaisuudessa nousta suurimpien venäläisten yritysten joukkoon perinteisten venäläisyritysten rinnalle.

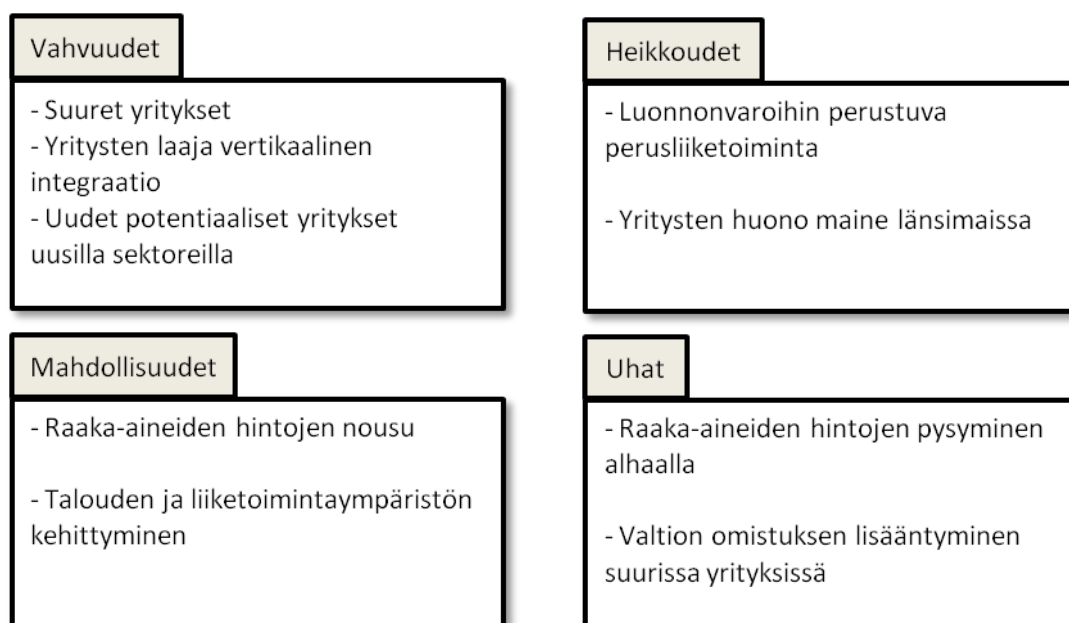
Venäläisten yritysten yksi ulospäin näkyvistä ongelmista on ollut yrityksen hallintotapa ja läpinäkyvyyden puuttuminen omistussuhteissa ja liiketoimissa. Monien yritysten ja yritysjohtajien pelkona ovat edelleen väkivaltaiset yrityskaappaukset, jotka ovat Venäjällä usein fyysisiä toimia kohdeyritystä vastaan. Tämä on vaikuttanut siihen, että yritysten julkaisemat tiedot itsestään ovat usein puutteellisia ja tietoja on vaikea löytää. Useat kansainvälistyneet venäläisyrietykset ovat kuitenkin muuttuneet läpinäkyvimmiksi viime vuosien aikana. Monet yritykset ovat listautuneet ulkomaisiin pörssiin ja näin ollen ne ovat pakotettuja julkaisemaan oleelliset tiedot itsestään ja toimistaan. Aikaisempi kehitys vei venäläisiä yrityksiä avoimuudessa lähemmäs länsimaisia kilpailijoitaan, mutta talouskriisi on kuitenkin vaikuttanut tähän ja monet yritykset ovat muuttuneet toimissaan takaisin vähemmän läpinäkyviksi. (Settles 2009)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Raaka-aineiden hintojen noustessa venäläiset yritykset rikastuvat ja ne saavat mahdollisuuden laajentua ja alkaa sijoittaa ulkomaille. Aikaisemmasta kehityksestä voidaan päätellä Venäjän mukautuvan jatkossa entistä enemmän länsimaalaiseen liiketoimintamalliin. Yritysten on pakko muuttua läpinäkyvämpään suuntaan saadakseen ulkomaista rahoitusta ja päästäkseen ulkomaisiin pörssiin.

Venäjän valtiolla on edelleen omistuksessa suuri osa strategisista toimialoista eli käytännössä öljy- ja kaasusektorista. Markkinataloudelle on vaarana, että valtio alkaa hankkia lisää omistuksia itselleen. Valtionomistusten lisääminen tekisi Venäjän taloudesta entistä jäykempää ja motivaatiot kansainvälistymiseen jäisivät taka-alalle.

Kuvaan 9 olemme koonneet SWOT-analyysin venäläisten yritysten vahvuuksista ja heikkouksista sekä ympäristön tuomista mahdollisuuksista ja uhista yritysten kansainvälistymisessä. Näiden alla mainitut kohdat ovat suurimpia esille tulleita asioita yritysten toiminnassa ja kansainvälistymisessä.



Kuva 9. SWOT-analyysi venäläisten yritysten toiminnasta ja kansainvälistymisestä

Venäläisten yritysten vahvuutena on niiden suuri koko, mikä tuo monille yrityksille mittakaavaetuja. Nämä yritykset ovat myös laajentuneet vertikaalisesti ja ne hallitsevat toimitusketjun aina raaka-ainelähteiltä asiakkaille toimitettaviin valmiisiin tuotteisiin asti. Uusien yritysten potentiaali on myös vahvuus. Uudet yritykset toimivat uusilla toimialoilla, joilta löytyy kysyntää. Tästä esimerkkinä kulutustavara- ja palvelusektorit, jotka ovat kasvaneet nopeasti. Osa näistä uusista yrityksistä on jo laajentanut toimintaansa vahvasti uusille markkinoille.

Heikkoutena monilla yrityksillä on se, että ne turvautuvat Venäjän laajoihin luonnonvaroihin, joiden hinnat ovat alttiita muutoksille. Venäjän suurimmat yritykset toimivat luonnonvaroihin perustuvilla aloilla ja raaka-aineiden hintojen muutokset vaikuttavat niiden kehitykseen todella paljon. Monilla venäläisyrityksillä on myös huono maine ulkomailla, joka vaikuttaa ulospäin suuntautuvien investointien tekoon ja kohdealueisiin.

Yritysten kansainvälistymisen mahdollisuuksina on raaka-aineiden hintojen nousu, joka vaikuttaa koko talouden kehitykseen Venäjällä. Raaka-aineiden

hintojen nousu antaa monille yrityksille varoja, jotka voidaan sijoittaa kansainvälistymiseen ja kasvuun. Venäjän talouden ja liiketoimintaympäristön kehittäminen vaikuttaa yrityksiin monilla tavoin. Liiketoimintaympäristön kehittyessä yritykset voivat tulla avoimemmiksi ympäristöönsä kohtaan ja niiden kilpailukyky ja toiminta voi kehittyä lähemmäksi länsimaisia kilpailijoitaan.

Uhkana yrityksillä on raaka-aineiden hintojen pysyminen alhaalla. Tämä tarkoittaa monille yrityksille talousvaikeuksia, jotka vaikuttavat ennen kaikkea laajentumissuunnitelmiin. Tämä voi myös merkitä sitä, että yritys joutuu pankkien tai valtion käsiin. Valtion omistus suurissa yrityksissä voi toimia esteenä niiden kansainvälistymiselle. Valtion vahva osallistumaistuminen venäläisissä yrityksissä on huomattavissa strategisesti tärkeissä kohteissa esimerkiksi raaka-ainesektorilla.

10 YHTEENVETO

Venäläisten yritysten kehittyminen nykyiseen muotoonsa alkoi Neuvostoliiton romahtamisesta. Tällöin Venäjä alkoi siirtyä kohti markkinataloutta. Neuvostoaika jätti kuitenkin yrityksiin omat jälkensä. Valtaosa yrityksistä yksityistettiin, mutta osa strategisilla toimialoilla toimivista yrityksistä, kuten raaka-ainesektorilta, jäivät pääosin valtion omistukseen. Suuri osa valtion omistamista yrityksistä kuuluu edelleen suurimpien venäläisyriyten joukkoon. Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen yritykset jakaantuivat valtion omistamiin ja yksityistettyihin yrityksiin. Näiden lisäksi alkoi syntyä kokonaan uusia yrityksiä. Näin venäläiset yritykset voidaan jakaa taustansa mukaan kolmeen ryhmään.

Valtion omistuksessa olevat yritykset noudattavat usein valtion ulkomaanpolitiikkaa kansainvälistyessään ja niiden motivaatiot ovat usein toisia kuin markkinataloudessa toimivilla yrityksillä. Nykyisin suuret yksityisessä omistuksessa olevat yritykset yksityistettiin vuosina 1992–1994. Yksityistetyt yritykset toimivat tyypillisesti raaka-aineisiin perustuvilla toimialoilla. Yritykset ovat itsenäisiä, mutta tarpeen vaatiessa ne seuraavat Venäjän valtion ulkomaanpolitiikkaa päätöksissään. Neuvostoliiton jälkeen perustetut uudet yritykset toimivat tyypillisesti palvelu- ja valmistussektorilla ja ne ovat dynaamisimpia kolmesta yritysmuodosta. Niiden motiivit ovat puhtaasti liiketoiminnallisia eivätkä ne ole ulkopoliittisesti painottuneita.

Työssä käsitelimme viittä eri teollisuudenalaa, jotka olivat öljy- ja kaasuteollisuus, metalli- ja kaivosteollisuus, telekommunikaatioala, kuljetusala sekä elintarvikeala. Öljy- ja kaasuteollisuudesta käsitelimme Lukoilin ja Gazpromin kansainvälistymistä. Lukoil on Venäjän toiseksi suurin öljy-yhtiö ja Venäjän eniten kansainvälistynyt yritys. Lukoil on hakenut kansainvälistymisellään voimakasta vertikaalista integraatiota. Maailman suurin kaasualan yritys on venäläinen Gazprom ja se tuottaa suuren osan Euroopan tarvitsemasta kaasusta. Gazpromin kansainvälistyminen tähtää markkinaosuuden kasvattamiseen sen nykyisillä markkinoilla ja koko arvoketjun hallitsemiseen.

Metalli- ja kaivosteollisuuden yrityksistä käsittelimme alan eniten kansainvälistynyttä yritystä Severstalia. Severstal on Venäjän suurin teräksen tuottaja. Severstal tavoittelee vertikaalista integraatiota kansainvälistymisessään sekä raaka-aineiden saatavuutta. Telekommunikaatioalalta käsittelimme MTS:ää. MTS on laajentunut runsaasti IVY-maihin ja on saavuttanut sieltä suuria markkinaosuuksia. Kuljetussektorilta valitsimme käsiteltäväksi yritykseksi SCF ryhmän, joka on Venäjän suurin kuljetusalan yritys. Se hoitaa venäläisten öljy- ja kaasuyhtiöiden laivauksia Venäjältä. Uudeksi yritykseksi valitsimme Wimm-Bill-Dannin, joka on yksi menestyneimmistä uusista yrityksistä. Se toimii elintarvikesektorilla ja on laajentunut huomattavasti ulkomaille.

Suomessa venäläisillä yrityksillä on lukumäärältään vähän omistuksia, mutta niiden arvo on varsin suuri. Suurimmat sijoitukset ovat suuntautuneet öljy-, kaasua ja kaivosteollisuuteen.

Kansainvälistymisessään venäläiset yritykset tavoittelevat eri asioita. Toisten yritysten toiminnan takana on valtiollisia ja ulkopoliittisia tavoitteita, kun taas toiset toimivat puhtaasti liiketoiminnallisten motiivien mukaan. Käsittelimme yritysten kansainvälistymisen motiiveja ja tavoitteita sekä sijoitusten kohteita. Venäläisten yritysten kilpailukyky ei ole länsimaisten yritysten tasolla, joka vaikuttaa niiden kansainvälistymisstrategiaan ja sijoitusten kohteisiin.

Vuoden 2008 lopulla alkanut taloudellinen taantuma ja raaka-aineiden hintojen romahtaminen ovat vaikuttaneet todella paljon venäläisiin yrityksiin. Osa yrityksistä on joutunut taloudellisiin vaikeuksiin ja niiden 2000-luvulla alkanut kehitys on pysähtynyt. Yritysten laajeneminen on ollut ensimmäisiä asioita, joista yritykset ovat tinkineet. Taloudellinen tilanne on johtanut myös siihen, että yritykset ovat uudestaan muuttuneet sulkeutuneemmiksi. Venäjän talous sekä uusien ja vanhojen yritysten kehitys ovat kuitenkin riippuvaisia luonnonvaroihin perustuvasta teollisuudesta. Venäläiset yritykset ovat lähteneet kansainvälistymään ja tulevaisuudessa taloudellisen tilanteen kohentuminen tulee johtamaan 2000-luvulla alkaneen kansainvälistymistrendin jatkumiseen.

LÄHTEET

Bulatov, A. S. Russian Direct Investment Abroad: History, Motives, Finance, Control and Planning. Moscow: Russian Foreign Trade Academy [verkkodokumentti]. 2001 [viitattu 11.2.2009]. Saatavissa: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=352531091&sid=2&Fmt=10&clientId=23486&RQT=309&VName=PQD>>.

Business Monitor International. Key Sectors [verkkodokumentti]. 2007 [viitattu 11.3.2009]. Saatavissa: <[https://portti.lut.fi/f5-w-687474703a2f2f7765622e656273636f686f73742e636f6d\\$\\$/ehost/pdf?vid=3&hid=114&sid=e5a50b5c-2b56-478d-bb3e-fee3fdf693c%40sessionmgr109](https://portti.lut.fi/f5-w-687474703a2f2f7765622e656273636f686f73742e636f6d$$/ehost/pdf?vid=3&hid=114&sid=e5a50b5c-2b56-478d-bb3e-fee3fdf693c%40sessionmgr109)>.

Deutsche Bank Research. Russia's outward investment. Frankfurt am Main: Deutsche Bank Research [verkkodokumentti]. 2008 [viitattu 11.2.2009]. Saatavissa: <http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000224964.pdf>.

Duley, G., Mirus, R. Foreign Direct Investment: Theory and Strategic Considerations. University of Michigan. 1985. Saatavissa: <Tauno Tiusanen: Doing Business in Transitional Economies -luentomoniste>.

EconomyWatch. Foreign Direct Investment (FDI) Definition [verkkosivu]. [viitattu 2.3.2009]. Saatavissa: <<http://www.economywatch.com/foreign-direct-investment/definition.html>>.

EIA (Energy Information Administration). Weekly Mediterranean (Russia, Urals) Spot Price FOB (Dollars per Barrel) [verkkosivu]. Päivitetty 4.3.2009 [viitattu 10.3.2009]. Saatavissa: <<http://tonto.eia.doe.gov/dnav/pet/hist/wepcuralsw.htm>>.

Forbes. The Global 2000 [verkkosivu] Päivitetty 8.4.2009 [viitattu 24.4.2009]. Saatavissa: <http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Rank.html>.

Gazprom. About / Gazprom Today [Gazpromin www-sivuilla]. 2009 [viitattu 17.3.2009]. Saatavissa: <<http://www.gazprom.com/eng/articles/article8511.shtml>>.

Gazprom. About / Major Projects [Gazpromin www-sivuilla]. 2009 [viitattu 18.3.2009]. Saatavissa: <<http://www.gazprom.com/eng/articles/article20001.shtml>>.

Gazprom. Gazprom in Figures [verkkodokumentti Gazpromin www-sivuilla]. 2008 [viitattu 18.3.2009]. Saatavissa: <http://www.gazprom.com/documents/Stat_Eng_2007.pdf>.

Kheyfets, B. Russian investment Abroad. The Basic Flows and Features. Budapest: Institute for World Economics. Hungarian Academy of Sciences [verkkodokumentti]. Working Papers. 2008, nro. 184 [viitattu 11.2.2009]. Saatavissa: <<http://www.vilaggazdasagi.hu/workingpapers/wp-184.pdf>>.

Lukoil. Annual Report 2007 [verkkodokumentti Lukoilin www-sivuilla]. 2008 [viitattu 31.3.2009]. Saatavissa: <http://www.lukoil.com/materials/doc/Annual_Report_2007/AR_ENG_2007.pdf>.

Lukoil. General Information [Lukoilin www-sivuilla]. 2009 [viitattu 18.3.2009]. Saatavissa: <http://www.lukoil.com/static_6_5id_29_.html>.

Lukoil. Lukoil Factbook [verkkodokumentti Gazpromin www-sivuilla]. 2008 [viitattu 18.3.2009]. Saatavissa: <<http://www.lukoil.com/materials/doc/DataBook/DBP/2008/FactBook/facts2008eng.pdf>>.

MTS. About MTS [MTS:n verkkosivuilla]. [viitattu 26.3.2009]. Saatavissa: <<http://www.mtsgsm.com/about/>>.

MTS. History [MTS:n verkkosivuilla]. [viitattu 26.3.2009]. Saatavissa: <<http://www.mtsgsm.com/about/history/>>.

Novoship. Novoship at a glance [Novoshipin verkkosivut]. [viitattu 11.3.2009]. Saatavissa: <<http://www.novoship.ru/index-eng.shtml>>.

OECD. Commonwealth of Independent States [verkkosivu]. Päivitetty 3.3.2003 [viitattu 4.3.2009]. Saatavissa: <<http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=392>>.

PRIMEXPO. The Russian Market Industry [verkkosivu]. 2003 [viitattu 11.3.2009]. Saatavissa: <<http://www.primexpo.ru/mining/eng/rinok.shtml>>.

SCF. About us [SCF ryhmän verkkosivut]. 2008 [viitattu 11.3.2009]. Saatavissa: <<http://www.scf-group.com/pages.aspx?anim=1&cid=2&cs=1>>.

SCF. Global Presence [SCF ryhmän verkkosivut]. 2008 [viitattu 25.3.2009]. Saatavissa: <<http://www.scf-group.com/pages.aspx?anim=1&cs=1&cid=181&cs2=3>>.

Settles, A. Overview of Corporate Governance in Russia [luentomateriaali ja luento Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa]. 12.2.2009.

Severstal. 2007 Annual Report [verkkodokumentti Severstalin www-sivuilla]. 2008 [viitattu 18.3.2009]. Saatavissa: <http://www.severstal.com/files/219/Severstal_AR_2007_Final.pdf>.

Severstal. 2008 Financial Report [verkkodokumentti Severstalin www-sivuilla]. Päivitetty 5.3.2009 [viitattu 31.3.2009] Saatavissa: <http://www.severstal.com/files/2490/_Severstal_FS_31122008.pdf>

Severstal. Strategy [Severstalin www-sivuilla]. 2008 [viitattu 31.3.2009]. Saatavissa: <http://www.severstal.com/eng/company_profile/strategy/>.

SCF. Report 2007 [pdf-dokumentti SCF ryhmän verkkosivuilla]. 2008 [viitattu 25.3.2009]. Saatavissa: <<http://www.scf-group.com/data/SKF-Annual-07.pdf>>.

Skolkovo Research. Emerging Russian Multinationals: Achievements and Challenges [pdf-dokumentti]. Marraskuu 2008 [viitattu 25.3.2009]. Saatavissa: <http://www.skolkovo.ru/images/stories/book/SKOLKOVO_Research_Emerging_Russian_Multinationals_Eng.pdf>.

Skolkovo. Russian multinationals bullish on foreign markets. Moscow and New York: Skolkovo [verkkodokumentti]. 2007 [viitattu 11.2.2009]. Saatavissa: <http://www.skolkovo.ru/images/stories/book/SKOLKOVO_PRESS-RELEASE_071210_TOP_25_RANKINGS_Eng.pdf>.

TeKes. Pk-yrityksen määritelmä [verkkosivu]. Päivitetty 19.2.2009 [viitattu 25.3.2009]. Saatavissa: <<http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/pk.html>>.

Tilastokeskus. Ulkomaiset tytäryhtiöt Suomessa 2007 [pdf-dokumentti]. Helsinki 25.11.2008 [viitattu 30.3.2009]. Saatavissa: <http://tilastokeskus.fi/til/ulkoy/2007/ulkoy_2007_2008-11-28_fi.pdf>.

Tiusanen, T. Russia and Foreign Direct Investment. Lappeenranta: Northern Dimension Research Centre - NORDI [verkkodokumentti]. 2008 [viitattu 11.2.2009]. Saatavissa:

<http://www.lut.fi/en/NORDI/publications/publicationslist/2008/Documents/52_Russia_and_Foreign_Direct_Investment.pdf>.

UNCTAD. Russia's Mining Industry: Inward and Outward Investment by Mr. David Humphreys [verkkodokumentti]. 20–22.11.2006 [viitattu 4.3.2009].

Saatavissa:

<http://www.unctad.org/sections/wcmu/docs/com2em20p005_en.pdf>.

Vahtra, P. Suurimmat venäläisyrietykset Suomessa. Turku: Pan-Eurooppa Instituutti [verkkodokumentti.] 2007a, nro. 17 [viitattu 30.3.2009]. Saatavissa: <http://www.tse.fi/FI/yksikot/erillislaitokset/pei/Documents/Julkaisut/Vahtra_172007.pdf>.

Vahtra, P. Expansion or Exodus? – The new leaders among the Russian TNCs. Turku: Pan-Eurooppa Instituutti [verkkodokumentti]. 2007b, nro. 13 [viitattu 11.2.2009]. Saatavissa:

Saatavissa:

<http://www.tse.fi/FI/yksikot/erillislaitokset/pei/Documents/Julkaisut/Vahtra13_07.pdf>.

Vahtra, P. Expansion or Exodus? – Trends and Developments in Foreign Investments of Russia's Largest Industrial Enterprises. Turku: Pan-Eurooppa Instituutti [verkkodokumentti]. 2006, nro.1 [viitattu 11.2.2009]. Saatavissa:

<http://www.tse.fi/FI/yksikot/erillislaitokset/pei/Documents/Julkaisut/Vahtra_12006.pdf>.

Vahtra, P. Venäjän talouselämän toimialat strategisen merkityksen mukaan ja potentiaalisimmat toimialat ICT-näkökulmasta. Turku: Pan-Eurooppa Instituutti [PowerPoint-esitys]. TEKES, 26.4.2007 [viitattu 1.4.2009]. Saatavissa: <http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/INTO/fi/Dokumenttiarkisto/Viestinta_ja_aktivointi/Esitysaineisto/TEKES.ppt>.

Vahtra, P., Liuhto, K. Expansion or Exodus? - Foreign Operations of Russia's Largest Corporations. Turku: Pan-Eurooppa Instituutti [verkkodokumentti]. 2004, nro. 8 [viitattu 11.2.2009]. Saatavissa:

<http://www.tse.fi/FI/yksikot/erillislaitokset/pei/Documents/Julkaisut/Vahtra_Liuhto_82004.pdf>.

Väätänen, J. Enterprises and Competition in Russia 2008–2009. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto [luennot]. 2009a.

Väätänen, J. Enterprises and Competition in Russia 2008–2009. Lectures. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto [luentomoniste]. 2009b.

Weilin+Göös. Tietosanakirja. Neuvostoliitto ja Venäjä. 1993. Gütersloh.

Wimm-Bill-Dann. History [Wimm-Bill-Dann:n verkkosivuilla]. [viitattu 26.3.2009]. Saatavissa: < <http://www.wbd.com/profile/history/>>.

Wimm-Bill-Dann. Geography [Wimm-Bill-Dann:n verkkosivuilla]. [viitattu 26.3.2009]. Saatavissa: < <http://www.wbd.com/profile/geography/>>.

Wimm-Bill-Dann. Snapshot [Wimm-Bill-Dann:n verkkosivuilla]. [viitattu 26.3.2009]. Saatavissa: < <http://www.wbd.com/profile/snapshot/>>.

LIITE 1/4: Suurimmat suorat investoinnit Venäjältä vuosina 2005, 2006 ja 2007
(Tiusanen 2008, s. 38–39)

2007

Ostaja	Kohdeyritys	Kohdema	Toimiala	Osuus %	Arvo miljoonaa US \$
GMK Norilsk nickel	LionOre Mining Ltd.	Kanada	Kaivosteollisuus	100	5234
AFK Systema	Ashyam Telelink Ltd.	Intia	Telekommunikaatio	100	4300
TransCentralAsia Petrochemical Holding Consortium	Petkim Pertokinmya Holding A.S.	Turkki	Kemianteollisuus	51	2050
Renova Group	Everest Beteiligungs GmbH	Sveitsi	Telekommunikaatio	50	720
Lukoil	Network Jet - 376 kaasua/bensa-asemaa	Tsekki, Slovakia, Belgia, Puola, Unkari, Suomi	Öljy ja kaasua		560
Advanced Electronic Systems AG (omistaja Russian Holding Global Information Services)	Altis Semiconductor	Ranska	Koneteollisuus		449
MTS	K-Telecom	Armenia	Telekommunikaatio	80	434
Mirax Group	Hotel Sungate Port Royal	Turkki	Turismi		340
SeyerStal	Celtic Resources Holding Plc	Irlanti	Kaivosteollisuus	81,1	315
Evraz Group S.A.	Highveld Steel and Vanadium	Etelä-afrikka	Metalliteollisuus		238
Rosneft	AzEN Oil Compani B.V.	Azerbaitsan	Öljy ja kaasua	50	200
Energoinvest DD	80 % - Bosanski Brod, 75,6 % - plant for oil producing Modrica, 80 % - network Petrol	Bosnia	Öljy ja kaasua		157,6
Rostsilmash	Buhler Industries Inc.	Kanada	Koneteollisuus	80	151,9
Sberbank	NRB Bank	Ukraina	Pankki	100	150
Koks	Slovenska Industrija Jekla	Slovenia	Metalliteollisuus		138

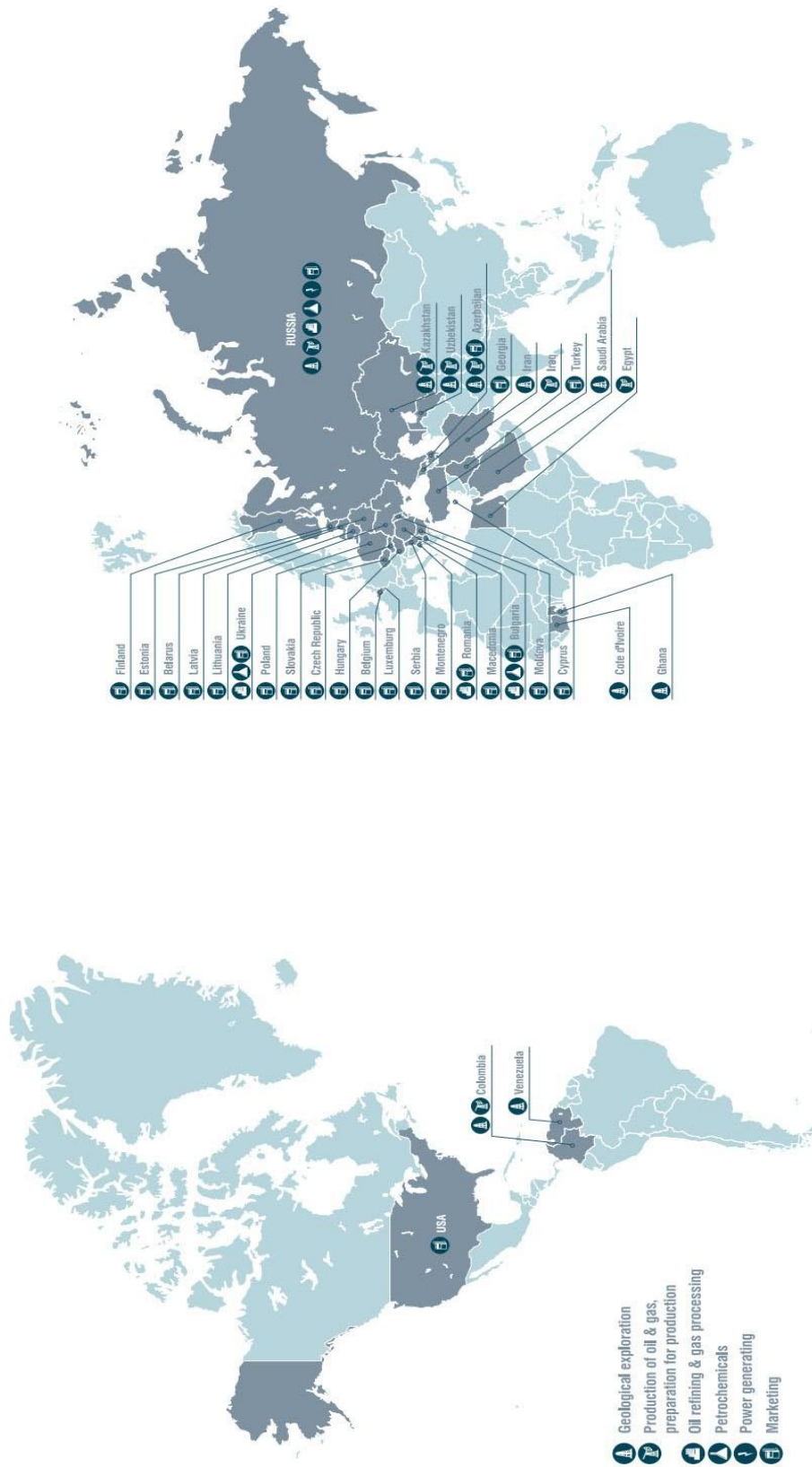
2006

Ostaja	Kohdeyritys	Kohdema	Toimiala	Osuus %	Arvo miljoonaa US \$
Russian Aluminium (Rusal)	SUAL & Glencore	Venäjä, Sveitsi	Metalliteollisuus		10200
Evrax Group S.A.	Oregon Steel Mills	USA	Metalliteollisuus	100	2300
VimpelCom	ArmenTel	Armenia	Telekommunikaatio	90	496
Rusal Limited	Eurallumina SpA	Italia	Kaivosteollisuus	56,16	420
GMK Norilsk nickel	Nikkeli liiketoiminta OM Group Aluminium Smelter	Tehta	Metalliteollisuus	100	408
Russian Aluminium (Rusal)	Company of Nigeria	Nigeria	Metalliteollisuus	77,5	250
VimpelCom	Junitel	Uzbekistan	Telekommunikaatio	100	207,7
Sitronics	Intracom Telecon	Kreikka	Telekommunikaatio	51	152,4
GAZ International	LDV Holdings	Iso-Britannia	Koneteollisuus	100	130
Gasprom	Armrosirom	Armenia	Öljy ja kaasu	15,69	119
Evrax Group S.A.	Strategic Minerals Corporation	USA	Metalliteollisuus	73	110
Novolipetsk Steel (NLMK)	DanSteel A/S	Tanska	Metalliteollisuus	100	104

2005

Ostaja	Kohdeyritys	Kohdema	Toimiala	Osuus %	Arvo miljoonaa US \$
Lukoil	Nelsons Resources Limited	Bermudan saaret (rekisteröity)	Öljy ja kaasu	100	2000
SeverStal	Lucchini	Italia	Metalliteollisuus	62	560
VimpelCom	WellCom	Ukraina	Telekommunikaatio	100	231,3
Lukoil	Oy Teboil Ab ja Suomen Petrooli Oy	Suomi	Öljy ja kaasu	100	160
RAO Nordic	Moldovian GRES	Moldova	Energia	100	100

LIITE 2/4: Lukoilin toiminta maailmalla (Lukoil. Annual Report 2007. 2008, s. 9)



LIITE 3/4: Gazpromin ulkomaiset omistukset maittain sekä Gazpromin osuudet.

(Gazprom. Gazprom in Figures. 2008, s. 57–59)

Maa	Yritys	Ala	Osuus %
Armenia	ZAO ArmRosgasprom	Kaasun jakelu	53,4
Bermuda	Sakhalin Energy Investment Company Ltd.	Öljyn ja kaasun jakelu	50+
Bulgaria	Topenergy	Kaasun jakelu	100
	Overgas Inc. AD	Kaasun jakelu	50
	DEXIA-Bulgaria OOD	Kaasun jakelu	26
Hollanti	Gazprom Netherlands B.V.	Investointi	100
	Gazprom Libya B.V.	Tutkimus	100
	Blue Stream Pipeline Company B.V.	Kaasun siirto	50
Iso-Britannia	Gazprom Marketing and Trading Ltd.	Pankki	100
	Gazprom Marketing and Trading Retail Ltd.	Pankki	100
	Wingas Storage UK Ltd.	Rakentaminen	33,33
	Interconnector (UK) Ltd.	Kaasun jakelu	10
Italia	Gazprom Marketing and Trading Italy, S.r.l	Pankki	100
	Promgas SpA	Kaasun jakelu	50
Itävalta	Gazprom Neft Trading GmbH	Pankki	100
	ZGG-Zarubezhgazneftekhim Trading GmbH	Pankki	100
	ZMB Gasspeicher Holding GmbH	Rakentaminen	67,67
	Gas und Warenhandels-gesellschaft m.b.H	Pankki	50
	Centrex Beteiligungs GmbH	Pankki	38
Kazakhstan	TOO KazRosGas	Kaasun jakelu	50
Kreikka	Prometheus Gas S.A.	Rakentaminen	50
Latvia	Latvijas Gaze AS	Kaasun jakelu	34
Liettua	ZAO Kaunasskaya power plant	Sähkö	99
	Lietuvos Dujos AB	Kaasun jakelu	37
	ZAO Stella Vitae	Kaasun jakelu	30
Moldova	AO Moldovagas	Kaasun jakelu	50
Puola	STG EuRoPol GAZ S.A.	Kaasun jakelu	48
	Gas Trading S.A.	Pankki	16
Ranska	Gazprom Marketing and Trading France SAS	Pankki	100
Romania	WIEE Romania SRL	Kaasun jakelu	50
	Wirom Gas S.A.	Kaasun jakelu	26
Saksa	Gazprom Germania GmbH	Kaasun jakelu	100
	ZMB GmbH	Kaasun jakelu	100
	ZMB Mobil GmbH	Moniala	100
	Wintershall Erdgas Handelshaus GmbH & Co KG	Kaasun jakelu	50
	Wintershall Gas GmbH (Wingas GmbH)	Kaasun jakelu	49,98
	Wintershall AG	Hiilivetyjen tuotanto	49
	Etzel	Rakentaminen	33

KavernenbetriebsVerwaltungsgesellschaft
mbH

	Etzel Kavernenbetriebsgesellschaft mbH & Co. KG	Kaasuputken operointi	33
	VNG AG	Kaasun jakelu	5,26
Serbia	Yugorosgas	Kaasun jakelu	50
Suomi	Gazum Oy	Kaasun jakelu	25
Sveitsi	ZMB (Schweiz) AG	Kaasun jakelu	100
	Baltic LNG AG	Kaasun jakelu	80
	Nord Stream AG	Kaasun jakelu	51
	Gas Project Development Center Asia AG	Projektinhallinta	50
	Wintershall Erdgas Handelshaus Zug AG (WIEE)	Kaasun jakelu	50
	RosUkrEnergo AG	Kaasun jakelu	50
Tsekki	Vemex s.r.o.	Kaasun jakelu	33
Turkki	Turusgaz	Kaasun jakelu	45
	Bosforus Gas Corporation AS	Kaasun jakelu	40
Ukraina	Gastransit	Kaasun siirto	37
Unkari	Panrusgaz Rt.	Kaasun jakelu	40
Uzbekistan	OOO Ustyurt-Zarubexhneftegas	Etsintä	100
	UC Zarubezneftegas- GDP Central Asia	Kehitys & Hiilivedyt	50
Valkovenäjä	OAO Beltransgas	Kaasun siirto	12,5
Venezuela	Urdanetgazprom-1, S.A.	Etsintä & Kehitys	99
	Urdanetgazprom-2, S.A.	Etsintä & Kehitys	99
Vietnam	JOC Vietgazprom	Hiilivetyjen tuotanto	50
Viro	Eesti Gaas AS	Kaasun jakelu	37
Yhdysvallat	Gazprom Marketing and Trading USA, Inc.	Kaasun jakelu	100

LIITE 4/4: Severstalin ulkomaiset omistukset maittain sekä Severstalin osuudet.
(Severstal. 2008 Financial Report. 2009, s. 55–57)

Maa	Yritys	Ala	Osuus %
Burkina Faso	Societe Des Mines de Taparko	Kullanlouhinta	48,4
Espanja	Lucchini Iberia SI	Myynti	79,8
Hollanti	Lucchini Holland BV	Investointi	79,8
	Lybica Holding B.V.	Omistusyhteisö	100
Irlanti	Celtic Resources Holdings Plc	Omistusyhteisö	100
Iso-Britannia	Lucchini UK Ltd	Koneistus	-
	Carrington Wire Ltd	Teräskoneistus	100
Italia	Bari Fonderie Meridianali SpA	Taonta	79,8
	Bi-Mec Srl	Kunnossapito	-
	GSI Lucchini SpA	Teräspallot	55,3
	Lucchini Servizi Srl	-	79,8
	Lucchini Sidermeccanica SpA	Valu ja koneistus	-
	Servola SpA	Varainhallinta	79,8
	Vertek Srl	Teräksen viimeistely	-
	Siderco SpA	-	-
	Logistica Servola Srl	-	39,9
	Setrans Srl	Logistiikka	-
	Tecnologia Ambientali Pulite Srl	Ympäristöpalvelut	19,9
	Redaelli Tecna S.p.A	Teräskoneistus	100
Kanada	PBS Coals Limited	Hiilen koksaus	100
	High River Gold Mines Ltd	Omistusyhteisö	53,8
	7029740 Canada Limited	Omistusyhteisö	100
Kazakshtan	Alel JSC	Kullanlouhinta	100
	Zherek LLP	Kullanlouhinta	100
	TOO Semgeo	Kullanlouhinta	100
Kypros	Upcroft Limited	Omistusyhteisö	100
	Varndell Limited	Omistusyhteisö	100
	Barakom Limited	Omistusyhteisö	100
Latvia	AS Severstallat	Teräksen myynti	50,5
	Latvijas Metals	Teräksen myynti	50,5
	Armaturu Servisa Centrs SIA	Teräs palvelukeskus	50,5
Liberia	Severstal Liberia Iron Ore Ltd	Rautamalmi	61,5
Puola	Lucchini Poland Spzoo	Koneistus	-
	Relco Spzoo	Maanomistus	-
	Coimpez Spzoo	Maanomistus	-
Ranska	Lucchini SpA	Omistusyhteisö	79,8
	Ascometal SAS	Teräksen valmistus	79,8
	Ascoforge Safe SAS	Taonta	-
	Nitruvid SAS	Teräksen viimeistely	-
	Sideris Steel SAS	Sijoitustenhallinta	-
	Simfosof Sarl	Varainhallinta	-
	ESPRA SAS	Teräsromu	27,9
Ruotsi	Lucchini Sweden AB	Koneistus	-
Saksa	Ascometal GmbH	Myynti	79,8
	Lucchini HPS GmbH	Myynti	-

Singapore	Lucchini Asia Pacific Pte Ltd	Myynti	79,8
Sveitsi	Severstal Export GmbH	Teräksen myynti	100
	Lucchini Siderprodukte AG	Myynti	51,9
	GICA SA	Hiilidioksidivaihto	19,9
Ukraina	Severstal-Ukraine LLC.	Teräksen myynti	51
	OAO Dneprometiz	Teräskoneistus	96,8
Valko Venäjä	ZAO SeverStalBel	Teräksen myynti	100
Yhdysvallat	Victory Industries, Inc	Korjaukset & Rakennus	100
	Severstal US Holdings LLC	Omistusyhteisö	100
	Severstal North America INC	Rauta & Teräs - tehdas	100
	Severcorr LLC	Terästehdas	91,8
	Severstal Warren Inc	Terästehdas	100
	Severstal Wheeling Holind Company	Terästehdas	100
	Severstal Sparrows Point LLC	Terästehdas	100
	Mountain State Carbon LLC	Hiilen koksaus	100
	Northern Steel Group Inc	Teräs palvelukeskus	100
	Delaco Processing LLC	Teräksen leikkaus	49
	Spartan Steel Coating LLC	Kuumagalvanisointi	48
	Double Eagle Steel Coating company	Sähkögalvanisointi	50
	Bethlehem Roll Technologies LLC	Jauhettu teräs	50
	Ohio Coatings Company	Tinapäällystetty teräs	50
	Lucchini USA Inc	Myynti	79,8