

Puurakentamisen suomalais-venäläinen liiketoiminta Venäjällä – vientikaupasta verkostoihin

Juhani Marttila ja Pekka Ollonqvist

Metlan työraportteja / Working Papers of the Finnish Forest Research Institute
-sarjassa julkaistaan tutkimusten ennakkotuloksia ja ennakkotulosten
luonteisia selvityksiä. Sarjassa voidaan julkaista myös esitelmiä ja
kokouskoosteita yms.

Sarjassa ei käytetä tieteellistä tarkastusmenettelyä.

Sarjan julkaisut ovat saatavissa pdf-muodossa sarjan Internet-sivuilta.

<http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/>
ISSN 1795-150X

Toimitus

PL 18
01301 Vantaa
puh. 010 2111
faksi 010 211 2101
sähköposti julkaisutoimitus@metla.fi

Julkaisija

Metsäntutkimuslaitos
PL 18
01301 Vantaa
puh. 010 2111
faksi 010 211 2101
sähköposti info@metla.fi
<http://www.metla.fi/>

Tekijät			
Marttila, Juhani & Ollonqvist, Pekka			
Nimeke			
Puurakentamisen suomalais-venäläinen liiketoiminta Venäjällä – vientikaupasta verkostoihin			
Vuosi	Sivumäärä	ISBN	ISSN
2010	73	978-951-40-2226-5 (PDF)	1795-150X
Yksikkö / Tutkimusohjelma / Hankkeet			
Joensuun toimintayksikkö / 3398 Puurakentamisen yritysten menestystekijät muuttuvassa kilpailuympäristössä, 90161 Projektiliiketoiminta pientalojen aluerakentamisessa Venäjällä			
Hyväksynyt			
Leena Paavilainen, tutkimusjohtaja, 24.3.2010			
Tiivistelmä			
Rakentamisen puutuoteteollisuuden suomalais-venäläinen yhteistyö on syventynyt merkittävästi 1990- ja 2000-luvulla. Tähänastinen onnistuminen Venäjällä on ollut vaihtelevaa osittain liiketoimintakulttuurin erojen vuoksi. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan puurakentamisen suomalais-venäläisen yhteistyön kehitystä suomalaisiin ja venäläisiin yritys- ja asiantuntijahaastatteluihin perustuen. Etenkin pienimittakaavaisessa rakentamisessa puun kilpailukyky on parantumassa Venäjällä. Sekä yksittäis- että aluerakentaminen tarjoavat kannattavan liiketoiminnan edellytyksiä Venäjällä, mutta niiden suhteen kehitystä on vaikea ennakoida. Nykyaikaisen puurakentamisen tunnettuutta lisääisivät talonäyttelyt ja normien kehittäminen. Avoimet puurakentamisjärjestelmät eivät ole saavuttaneet laajaa asemaa. Puun ympäristöystävällisyys kilpailutekijänä Venäjällä on vähäistä, mutta lisääntyvää. Suomalaisyriyten kilpailuetuja Venäjällä ovat olleet laadukkuus, täsmällisyys ja toimintavarmuus. Tyypillisiä tavoitteita ovat kannattavan kasvun hankkiminen ja toiminnan vakiinnuttaminen jalostusasetta nostamalla ja erikoistuoteprofiloitumisella. Oleellisia kysymyksiä ovat tuotteiden valmistuspaikka ja kysyntäsegmenttivalinta. Pk-yrityksissä tavallinen strateginen valinta on pitää Venäjän-liiketoiminta suhdannevaihteluopeuttajana. Suomalaisyriykset etenevät alihankinnasta tyypillisesti syvempään yhteistyöhön. Omana yrityksenä etabloituminen on malleista raskain, mutta laajassa toiminnassa välttämätön. Tuotannon etabloitumisen rajoitteita ovat kilpailukykyisen perusteellisuuden ja jakeluketjujen puute. Etenkin pienyritysten etabloitumisessa vientirengas voi tarjota uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Venäläiskumppanit ovat yhteistyöhalukkaita, mutta ongelmia on kyvykkyydessä ja luotettavuudessa. Henkilökohtaiset suhteet ovat Venäjän-liiketoiminnassa tärkeämpiä kuin Suomessa. Puurakentamisen re-engineering -hankkeessa kehitetyt mallit ovat pääsääntöisesti sovellettavissa myös Venäjän-oloissa. Ongelmat liittyvät etenkin kuljetuksiin ja yhteistyöhön.			
Asiasanat			
liiketoiminta, puurakentaminen, verkostoituminen, Venäjä			
Julkaisun verkko-osoite			
http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2010/mwp151.htm			
Tämä julkaisu korvaa julkaisun			
Tämä julkaisu on korvattu julkaisulla			
Yhteydenotot			
Juhani Marttila, Metsäntutkimuslaitos, Joensuun toimintayksikkö, PL 68, 80101 Joensuu Sähköposti juhani.marttila@metla.fi			
Bibliografiset tiedot			
Muita tietoja			
Rahoittajat: Asumisen osaamisklusteri, Niilo Helanderin säätiö ja Puumiesten ammattikasvatussäätiö			
Taitto: Maija Heino			

Sisällys

1 Johdanto.....	6
1.1 Rakentamisen liiketoiminnan kansainvälistyminen	6
1.2 Rakentamisen toimintaympäristön muutos Venäjällä.....	7
1.3 Rakentamisen vientikauppa Suomesta Venäjälle – määrällinen ja laadullinen kehitys ...	8
1.4 Tutkimustavoitteet	9
2 Yritystoiminnan kansainvälistyminen.....	11
2.1 Liiketoiminnan kansainvälistymisen strategiset perusteet	11
2.2 Liiketoiminnan asteittainen kansainvälistyminen	12
2.2.1 Etabloitumisen valmistelu	12
2.2.2 Etabloituminen	13
2.3 Yrityksen kilpailukykytekijöiden evaluointi	14
2.4 Toimintaympäristön kilpailuarviointi	16
2.5 Kansainvälistymisen nelikenttä	17
2.6 Kansainvälistymiseen tarvittava resurssiperusta	18
2.7 Liiketoimintaympäristön kulttuuritekijät.....	19
2.7.1 Yleistä	19
2.7.2 Hofsteden viisi kulttuuriulottuvuutta.....	19
2.7.3 Kulttuurien aikakäsitys	20
3 Puurakentamisen yritysysteistyö	22
3.1 Yritysysteistyön perusteet	22
3.2 Rakentamisen yhteistyömallit	22
3.2.1 Yritysysteistyömuodot	22
3.2.2 Urakointimallit	25
3.3 Puurakentamisen yhteistyömallien suomalaiset kehittämisratkaisut.....	25
3.4 Toimintaympäristöjen eroavaisuudet.....	27
3.4.1 Maakohtaiset liiketoimintakulttuurierot	27
3.4.2 Yritysysteistyön tavoite-erot	28
3.5 Kansainvälisen strategisen kumppanuuden toimivuus	29
4 Luoteis-Venäjän liiketoimintaympäristö	31
4.1 Toimintaympäristön haasteita etabloituville ulkomaisille yrityksille.....	31
4.2 Venäjän rakennussektorin talouskehitys	32
4.3 Venäjän rakennussektorin kilpailukyky kansainvälisessä kontekstissa.....	33
4.4 Puurakentamisen asema ja kysyntä Venäjällä	35
4.4.1 Institutionaalinen toimintaympäristö.....	35
4.4.2 Markkinoiden kysyntä ja puurakentamisen kilpailutekijät.....	35
4.4.3 Kysyntäsegmentit	36
4.5 Liiketoiminnan strategiavaihtoehdot rakentamisen arvoketjuissa Luoteis-Venäjällä	37
4.5.1 Puurakentamisen kilpailuetuihin liittyviä tekijöitä.....	37
4.5.2 Asiakastarpeisiin perustuvat kilpailuedut	38
4.5.3 Arvontuotantovaihtoehdot	38
5 Aineisto ja menetelmät.....	40
6 Tulokset	41
6.1 Puun kilpailukyky rakentamisessa Venäjällä	41
6.2 Suomalaisen rakentamisen puutuoteteollisuuden Venäjän-strategiat	46
6.2.1 Markkinoilla toimiminen ja liiketoimintastrategiat	46
6.2.2 Sijoittuminen rakentamisen arvoketjuun Venäjällä	48
6.3 Yhteistyö puurakentamisen arvoketjuissa	50
6.3.1 Yhteistyö liiketoiminnassa – aloitus ja partnerivalinta.....	50
6.3.2 Tiedonvaihto ja palautteen keräys	52
6.3.3 Tuotteiden ja tietojärjestelmien yhteensovittaminen	52

6.3.4	Asiointi yhteistyökumppaneiden kanssa.....	53
6.3.5	Tuotekehitys	54
6.3.6	Yhteistyön onnistuminen ja ongelmaratkaisumallit	55
7	Tulosten tarkastelu.....	56
7.1	Yritysten kansainvälistymisen eteneminen Venäjällä.....	56
7.1.1	Erotteluperusteet.....	56
7.1.2	Ei-strateginen eteneminen	56
7.1.3	Strateginen eteneminen	57
7.2	Yritysyhteistyömallit Venäjän oloissa	60
7.2.1	Toimintaympäristön aiheuttamat reunaehdot	60
7.2.2	Toimintavaihtoehtojen edullisuusarviointi	62
7.3	Puurakentamisen re-engineering -mallien toimivuus Venäjällä	63
7.4	Aluerakentamisen kehityksen vaikutukset etabloitumiseen ja yritysyhteistyöhön	65
8	Päätelmät.....	67
	Kirjallisuus	68

1 Johdanto

1.1 Rakentamisen liiketoiminnan kansainvälistyminen

Suomalaisen kiinteistö- ja rakentamisklusterin toiminta on kansainvälistynyt nopeasti 1990-luvun puolenvälin jälkeen (Tartu tilaisuuteen... 2006). Samanaikaisesti rakentamisen sopimussuhteet ovat kehittyneet. Suunnittelu-toteutusmalleilla on ruvettu korvaamaan ja täydentämään pääura-koitsijoiden ja alihankkijoiden välisiä sopimussuhteita (Lahdenperä 2001).

Erityisesti suunnittelu-toteutusmallin tuotetoimitukset perustuvat usein kokonaistoimituksiin, jotka sisältävät tavarantoimituksen ohella myös asennuksen ja muita palveluja (Salovaara 2005). Tuotteisiin liittyvä asennus- ja palveluliiketoiminta ei ole perinteisesti ollut puutuoteteollisuuden vahvuuksia business-to-business-rakentamisessa (B-to-B). Palveluliitokset, joihin on totuttu vain business-to-consumer-rakentamisessa (B-to-C), edellyttävät uusia yhteistyösuhteita ja verkottumista rakennus- ja asennusyriyten sekä vähittäiskaupan kanssa (Hänninen ym. 2007). Lisäksi rakentamisen prosessin tuottavuuden arvioidaan parantuvan yritysten välisen tiedonsiirron ja -hallinnan kehittämisellä (Sulankivi ym. 2002).

Liiketoiminnan kansainvälistyminen lisää tarvetta vientimaiden toimintakulttuurien ymmärtämiseen (Vinokurova ym. 2009). Tämä pätee puutuote- ja rakennuspuusepänteollisuudessa erityisesti B-to-B-rakentamisen liiketoimintaan. Kulttuurierojen vaikutusten arvioinnista on tulossa vakiintunut osa sekä strategiavalintasuunnittelua että yksittäisten hankkeiden valmistelua. Kulttuurierojen tuntemuksen hyödyt ovat suurimmillaan pitkän ajan strategisten linjausten yhteydessä. Tunnetut kehittämistarpeet voidaan ottaa osaksi liiketoiminnan proaktiivista suunnittelua. Uudelle toiminta-alueelle siirryttäessä yrityksen kulttuurisen osaamisen laatu- ja laajuustarve riippuvat kohdemaan liiketoimintakulttuurin eroista kotimaan kulttuuriin nähden sekä ulkomaantoiminnan laajuudesta (Carlson 1966, Hadjikhani 1997 ja Forsgren 2000).

Kilpailuympäristön, institutionaalisen ympäristön sekä kuluttajien mieltymysten ja maksuhalukkuuden tunteminen riittää kulttuuriosaamista koskevaksi tiedoksi silloin, kun valmistellaan tilapäistä tai muutoin vähämerkityksistä etabloitumista uusille markkinoille. Vientiin perustuva pysyvä etabloituminen vaatii uuden liiketoimintamallin ja usein myös uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämistä. Tuotannolliset investoinnit ulkomaille vaativat laajinta osaamista. (Etabloitumisas-teen ja osaamistarpeiden yhteyksistä Venäjän markkinoilla ks. Marttila ja Ollonqvist 2008.)

Yrityksen liiketoiminnan kansainvälistymiskehitys on keskeinen tutkimustehtävä markkinointistrategioiden tutkimuksessa (Barkema ym. 1996). Asteittaisessa kansainvälistymisen mallissa, jota kutsutaan kansainvälisen markkinoinnin tutkimusperinteessä Uppsalan malliksi, yritys kansainvälistyy aluksi maihin, joiden liiketoimintakulttuuri muistuttaa sen kotimaan markkinoita. Liiketoiminnan kasvaessa yritys siirtyy asteittain uusien liiketoimintakulttuurien markkinoille (Johanson ja Vahlne 1977).

Vaiheittaisen etenemisen oletetaan tapahtuvan alussa myyntiagenttipartnerin välityksellä. Myyntiagentin korvaaminen omalla myyntikonttorilla on edullista liiketoiminnan laajentuessa ja vakiintuessa. Kolmannessa etabloitumisen vaiheessa käynnistetään tuotannollinen toiminta kohdemaassa (Johanson ja Vahlne 1977). Tuotannollisessa etabloitumisessa on useita eri vaihtoehtoja olemassa olevan yritystoiminnan hankkimisen ja täysin uuden tuotannollisen yksikön käynnistämisen välillä. Tuotannolliseen etabloitumiseen liittyvät myös kysymykset arvoketjun ylä- ja alavirran toimijajärjestelystä. Arvoketju voi olla kokonaan etabloituvan yrityksen määräysvallassa,

mutta tavallisimmissa ratkaisuisa osa toiminnoista ulkoistetaan alihankkijoille tai partnereille. Toinen kysymys liittyy arvoketjun omistukseen. Yritys voi omistaa joko yksin ulkomaisen toimipaikan tai vaihtoehtoisesti osan tytär- tai osakkuusyrityksestä. Yhteinen omistus voi olla toisen suomalaistoimijan tai ulkomaisen yrityksen kanssa.

Uppsalan kansainvälistymismallin deterministinen liiketoiminnan kehitysoletus on taustana vastakkaiselle näkemykselle, jossa yrityksen oletetaan ennakoidun tilannekohtaisesti uusille markkinoille etabloitumisen kannattavuutta kustannus- ja tuotto-odotuksiin perustuen. Tällöin kulttuurisen erojen vaikutusten oletetaan jo tulleen ennakoituiksi ja niiden merkitys päätöksenteossa arvioidaan vähäiseksi (Forsgren 2000).

1.2 Rakentamisen toimintaympäristön muutos Venäjällä

Venäjä poikkeaa markkina-alueena Suomen rakentamisen liiketoimintaympäristöstä. Neuvostoliitosta periytynyt asuntorakentaminen oli 1990-luvun alkupuolelle saakka standardoitua massatuotantoa, jossa liiketoimintastrategiat perustuivat pieniin kuluihin. Neuvostoliitossa rakentamisesta vastasivat suuret vertikaalisesti integroituneet teollisuuskombinaatit, jotka tuottivat huomattavat määrät uusia asuinrakennuksia vuosittain. Rakentamisen suunnittelu oli osa kansantalouden tavoitteellista suunnittelua, jossa määrätavoitteilla oli etusija. Taloudelliset muutokset Venäjällä johtivat 1990-luvulla kahteen otteeseen asuntorakentamisen lamaan. Asuntotuotannon voimakas vähentyminen ajoi osan yksityistetyistä ja uusista rakennusyrityksistä konkurssiin. Rakennussektorin kehitys pysyi hitaana vuoteen 2000 saakka (Boltramovich ym. 2006).

Neuvostoliiton aikaiset rakentamisen tuotantokombinaatit ovat pilkkoutuneet alueellisesti toimiviksi pieniksi yrityksiksi (Mölsä 2005). Tuotantoprosessien ja organisaatioiden muutos keskusjohtoisen järjestelmästä markkinatalousolosuhteisiin on ollut kuitenkin hidasta. Perusongelmana on ollut kehittymätön ja osin raunioitunut tuotantoteknologia sekä oleellisten johtamisprosessien puute. Neuvostojärjestelmässä kouliintuneille yritysjohtajille markkinoiden kysynnän ohjaava vaikutus päätöksentekoon ja strategiaan valintoihin ovat usein pysyneet tuntemattomina (Junnila ym. 1999). Rakennusmaan hallinta ja jalostus ovat keskeisiä tekijöitä asuntorakentamisessa, kun rakentamisen tuotannolliset tavoitteet ovat alisteisia markkinoihin perustuvilla ratkaisuilla. Rakentamispäätösten taustalla on kilpailu kuluttaja-asiakkaiden mieltymyksistä ja maksuhalukkuudesta (Marttila ja Ollonqvist 2008).

Yksityistettyjen yritysten rinnalle on syntynyt kokonaan uusia yrityksiä, jotka ovat pääosin olleet yksityistettyjä yrityksiä tehokkaampia. Tehokkaimmat yritykset ovat tavallisimmin pieniä sekä erikoistuneita, ja ne palvelevat kapeita kysyntäsegmenttejä (Junnila ym. 1999). Ne myös tyypillisesti toimivat rajatulla maantieteellisellä alueella (Mölsä 2005). Rakentaminen on Venäjällä pääosin säilynyt paikallisena liiketoimintana (Herranen ym. 2009).

Keskeisiä 2000-luvun kehityssuuntia ovat olleet rakentamisen huomattava lisääntyminen etenkin suurilla kaupunkiseuduilla, eri rakentamissegmenttien eriytyminen toisistaan sekä ulkomaalaisten rakennusliikkeiden toiminnan laajeneminen Venäjän markkinoilla (Pipatti 2009). Maan valtiollisena prioriteettina on puurakentamisen edistäminen (Marttila ja Ollonqvist 2008). Esikaupunkien laajentuminen ja matalan rakentamisen lisääntyminen parantaa moderni puukaupunki-tyyppisten hankkeiden toteutettavuutta Venäjällä (Herranen ym. 2009).

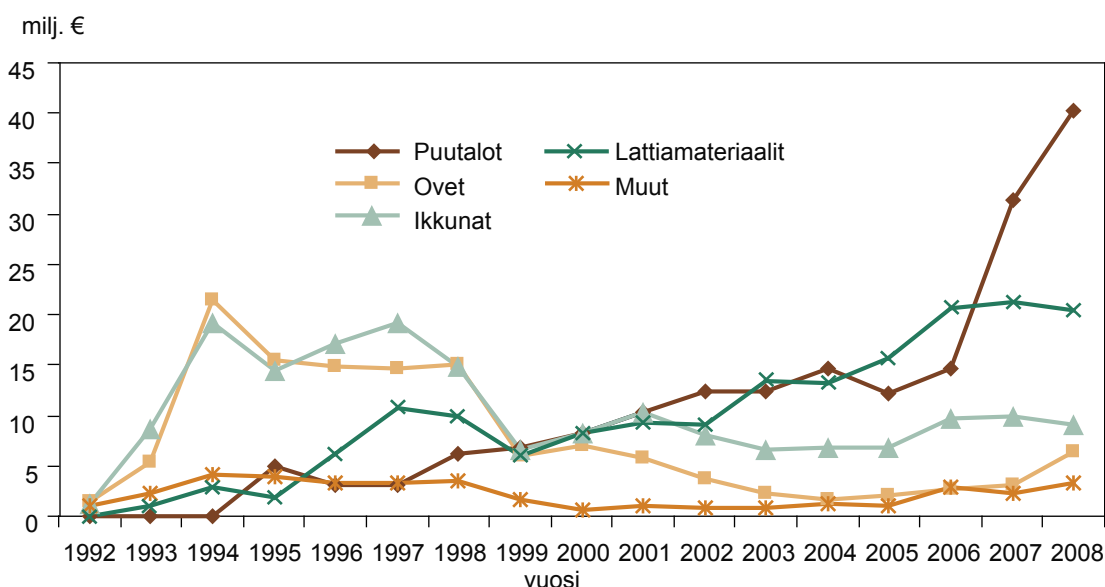
Venäläisillä rakennusyrityksillä on huomattava kuilu teknisessä ja taloudellisessa osaamisessa verrattuna moniin markkinatalousmaista tullessiin yrityksiin (Junnila ym. 1999). Teknisten ja taloudellisten osaamisetujen avulla voidaan selittää myös suomalaisen rakennusteollisuuden yritysten kilpailukykyä Venäjän-viennissä.

1.3 Rakentamisen vientikauppa Suomesta Venäjälle – määrällinen ja laadullinen kehitys

Rakentamiseen liittyvän suomalaisen Venäjä-osaamisen tausta ulottuu Neuvostoliitossa alkaneisiin 1960-luvun rakennushankkeisiin. Suomen rakennusvienti Neuvostoliittoon 1980-luvun puoliväliin asti koostui pääosin clearing-kauppana toteutetuista suurhankkeista. Hankkeisiin kuului suunnittelu, materiaalit ja rakennustyö. Suomalais-neuvostoliittolaisia yhteisyrityksiä (esimerkiksi Lentek ja Haka-Moskva) perustettiin 1980-luvun lopussa. Yhteisyritysten myötä venäläisen työvoiman ja materiaalien käyttö suomalaisten suunnittelemissa hankkeissa lisääntyi (Rautee 2000). Puutalot kuuluivat rakentamisen puutuotteiden vientiin Neuvostoliittoon. Vienti alkoi sotakorvauksina toimitetuista armeijaparakeista ja pysyvistä asumuksista, minkä jälkeen puutaloja vietiin vapaana kauppana (Forrström 1995).

Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen kauppa siirtyi valtiollisilta organisaatioilta yksityisille yrityksille (Rautee 2000). Neuvostokaupan kohteena olleiden talotuotteiden kysyntä väheni ja maksukykyisten asiakkaiden löytäminen näille tuotteille vaikeutui. Venäjän-kauppaan tuli kilpailijoita myös Keski-Euroopasta (Mäkinen 2005).

Suomen rakennustuotteiden ulkomaanviennin kokonaisarvo vuonna 2006 oli noin 5,6 miljardia euroa, josta saha- ja puutuoteteollisuuden osuus oli noin puolet, 2,7 miljardia euroa. Kehitystrendinä 1990-luvun alusta lähtien on ollut viennin painopisteen siirtyminen rakennuskomponenteista, kuten ovista ja ikkunoista, pidemmälle jalostettuihin tuotteisiin, kuten tehdasvalmisteisiin puutaloihin (kuva 1). Erityisen voimakasta puutalojen viennin kasvu on ollut vuonna 2007, jolloin viennin arvo yli kaksinkertaistui edellisvuodesta (Tavaroiden ulkomaankauppatilastot 2009).



Kuva 1. Suomesta Venäjälle vietyjen tehdasvalmisteisten puurakennustuotteiden arvo vuosina 1992–2008 (Tavaroiden ulkomaankauppatilastot 2009).

Kuitenkin suomalaisen rakennusalan ulkomaisesta liiketoiminnasta suurimman osan muodostaa paikallinen toiminta ulkomailla (Pipatti 2009).

Puutuotteiden viennin kansainvälistyminen on ollut puutuotealan kehittämisohjelmien merkittävä kohde 1990-luvun alusta (Salonen ja Järnefelt 2006, Paajanen ym. 2007). Viimeisimpiä kehityskohteita ovat olleet julkisen menekinedistämisen laajentaminen Venäjän markkinoille ja käytännön aluerakentamisen pilottikohteiden aloittaminen maassa, mm. Pietarin asuntomessut (Marttila ja Ollonqvist 2008).

Puutuoteteollisuuden perustuotteiden tuotannon lisäys Venäjällä ja kiristyvät tuontitullit siirtänevät viennin painopisteen perustuotteista pitkälle jalostettuihin tuotteisiin. Aluerakentamisen lisääntyminen kasvattaa puutuotteiden kysyntää käynnissä olevan valtiollisen puurakentamisen kampanjan tukemana. Aluerakentamisen toimintamallit ja hankkeiden mittakaava edellyttävät uusia yhteistyömuotoja (Herranen ym. 2009).

Kannattavan liiketoiminnan kilpailuetujen saavuttaminen ja ylläpitäminen on Venäjällä mahdollista myös ulkomaalaisten omistamille yrityksille. Mahdollisia kysyntäsegmenttejä ovat esimerkiksi kotimaassa toimiviksi pääteltyt konseptit asuntojen aluerakentamisessa (Herranen ym. 2009). Asuntorakentamisen liiketoimintaan osallistuminen on haastavaa erityisesti silloin, kun rakennuttaja tai pääurakoitsija on lähtöisin erilaisesta liiketoimintakulttuurista. Suomalaisissa puutuotealan yrityksissä Venäjä-osaamista onkin usein kehitettävä, koska aiemmat kokemukset ovat pääosin markkinatalousmaista ja Venäjän osalta suomalaisjohtoisista hankkeista (Tartu tilaisuuteen... 2006). Kiinteistöomistus, kaavoitus, infrastruktuurin rakentaminen ja viime kädessä asunnon ostajien tai vuokraajien maksuhalukkuus ja -kyky ovat Venäjän markkinoilla haasteita, joita suomalaistoimijat eivät ole aiemmin kohdanneet (Laine 2008).

Aluerakentamisessa yrityksiltä vaaditaan sopeutumista kokonaisvaltaisiin toimitusketjuihin, jotka sisältävät usein myös komponenttien ja moduulien kuljetuksen ja asennuksen. Muutos kasvattaa puutuote- ja rakennusalan välistä yhteistyötarvetta. Venäjän valtion lisääntyvä kiinnostus rakentamiseen tukee osaltaan yritysyhteistyömallien kehittämistä venäläisyritysten kanssa. Aluerakentamista palvelevan liiketoiminnan harjoittaminen venäläisten rakennus- tai kiinteistökehitysyritysten kanssa muuttaa vientikauppaa vähitellen paikalliseksi yritystoiminnaksi (Karesto 2009).

1.4 Tutkimustavoitteet

Suomalais-venäläistä yhteistyötä ovat tutkineet mm. Karhunen ym. (2003) ja suomalaisyritysten Venäjän-strategioita mm. Karhunen ym. (2008). Rakentamisen kasvumahdollisuuksia Venäjällä on selvitetty mm. raportissa Tartu tilaisuuteen... (2006). Rakentamisen puutuoteyritysten liiketoiminnan kansainvälistymisen ja yhteistyön tutkimusta on kuitenkin niukasti ja kilpailukykyyn vaikuttavien tekijöiden tutkimus Venäjän markkinoiden osalta on vähäistä.

Tutkimuksen teoreettisena perustana tarkastellaan yritystoiminnan kansainvälistymisen toimintavaihtoehtoja. Tutkimuskysymykset erityisesti Venäjän rakentamisessa liittyvät

- kulttuurieroihin rakentamisessa ja yleensä liiketoiminnassa Suomeen verrattuna
- asuntorakentamisen hankkeiden suuren mittakaavan erityisvaikutuksiin
- Venäjän monimutkaiseen ja muuttuvaan institutionaaliseen toimintaympäristöön
- suomalaisyritysten etabloitumisen vaiheisiin Venäjän markkinoilla

- suomalais-venäläisten yritysysteistyöverkostojen toimintaan rakentamisen liiketoiminnassa.

Tässä tutkimuksessa Venäjälle ominaisia toimintaolosuhteita on määritelty käyttäen hyväksi maan yleisestä liike- ja yritystoiminnan ilmapiiiristä tehtyjen tutkimusten tuloksia (esim. Karhunen ym. 2008). Tutkimuksen näkökulmavalintoja ovat ohjanneet tietotarpeet niissä yrityksissä, joissa arvioidaan liiketoimintamahdollisuuksia Venäjän asuntorakentamisessa.

Yritysten välisten yhteistyösuhteiden kysymyksillä on Venäjän asuntorakentamisen tarkastelussa keskeinen osa. Tässä tutkimuksessa keskitytään pienelle ja keskisuurille yrityksille tärkeisiin kysymyksiin, jotka liittyvät yritysysteistyön aloittamiseen ja toimivuuteen. Tutkimuksessa tarkastellaan toimintaympäristön reunaehtoja liiketoiminnalle ja yritysysteistyölle sekä käytössä olevien yhteistyömallien toimivuutta. Tämän lisäksi arvioidaan kotimaan asuntojen aluerakentamisessa toimiviksi osoittautuneiden yhteistyömallien siirtokelpoisuutta ja sovellettavuutta Venäjän asuntorakentamiseen.

Julkaistavat tulokset laajentavat aiemmin julkaistun liiketoimintakäsikirjan ”Pientalojen aluerakentamisen projektiliiketoiminta Venäjällä” (Marttila ja Ollonqvist 2008) näkökulmaa ensisijaisesti yritysysteistyöhön ja liiketoiminnan kehittämiseen liittyvien kysymysten osalta.

2 Yritystoiminnan kansainvälistyminen

2.1 Liiketoiminnan kansainvälistymisen strategiset perusteet

Yrityksen liiketoiminnan kansainvälistymisessä on kyse resurssien käytön laajentamisesta tai tavoitteellisesta markkina-aseman vahvistamisesta (Pedersen ja Petersen 1998). Siinä pyritään usein kasvun ja kannattavuuden lisäämiseen. Ahokankaan ja Pihkalan (2002) määritelmän mukaan kansainvälistyvä yritys kehittää valmiuksiaan toimia erilaisissa toimintaympäristöissä, jotka eivät ole rajattuja kansallisesti tai kulttuurisesti. Kansainvälistymisessä on tehtävä strategisia valintoja toiminnan pysyvyyden, resurssisidonaisuuden sekä kohdealueen suhteen. Asteet vaihtelevat laajasti. Kansainvälistyminen perustuu suppeimmillaan tuotannon vientikauppaan, jolloin lisäpanostusten tarve jää usein pieneksi. Laajimmissa kansainvälistymispanostuksissa kohdemaassa tehtävää tuotantoa viedään kolmansiin maihin.

Kansainvälistyminen voi olla joko lyhyen ajan operatiivinen tai taktinen ratkaisu tai pitkän ajan strateginen linjaus. Lyhyen ajan ratkaisu tulee kyseeseen silloin, kun yrityksellä on jo kansainvälisen liiketoiminnan osaamista, jota aiotaan käyttää uusilla markkinoilla. Tällöin entistä tietoa täydennetään uutta markkina-aluetta käsittävällä osaamisella joko tilapäisesti tai pysyvämmän, lähinnä partneriuksin. Mikäli kansainvälinen toiminta on otettu strategiseksi linjaukseksi, resursisiperusta on organisoitava uudelleen. Usein strategisessa kansainvälistymisessä tavoitellaan investointeja pysyvään liiketoimintaan kohdemaassa (Hollensen 2001).

Tarkasteltaessa kansainvälistymistä strategisena resurssina siitä voidaan erottaa yrityksen sisäisiä resursseina markkinaosaaminen ja muu resurssipohja. Ulkoisina tekijöinä erottuvat markkinoiden volyyymi ja globaali kilpailutilanne. Toimintamuoto valitaan markkinoiden volyymistä riippuen – vientiagentti on tavallinen ratkaisu kansainvälisen liiketoiminnan käynnistämiseksi ainakin pienten ja keskisuurten yritysten osalta. Toiminnan vakiinnuttaminen omiin resursseihin perustuvana on ajankohtaista liikevaihdon ja agenttikorvausten kasvaessa (Pedersen ja Petersen 1998).

Kansainvälistymisen strategiavalinnat voidaan jakaa reaktiivisiin ja proaktiivisiin. Jako näiden välillä perustuu kilpailuetuihin, joiden avulla kansainvälistymistä asemoidaan. Reaktiivisessa kansainvälistymisessä lähtökohtana on pääsääntöisesti pakko tai välitön hyöty, kuten kasvanut kilpailupaine olemassa olevilla markkina-alueilla tai skaalaetujen käyttö. Proaktiivisessa lähestymistavassa aiemmin markkinoilla saavutettua menestystä sovelletaan uudella markkina-alueella tai etsitään kokonaan uusia ratkaisuja uusilla markkina-alueilla.

Reaktiivisiksi syiksi Hollensen (2001) listaa seuraavat:

- *Kotimaan kilpailutekijät*, jolloin vientikaupan kautta saatavat mittakaavaedut parantavat kannattavuutta tai tarjoavat vaihtoehtoisen tien tuotannon laajentamiselle.
- *Pienet, kilpaillut ja kyllästyneet kotimarkkinat*, joilla markkinavolyymien kasvattaminen on usein mahdollista vain hintakilpailulla, mikä saattaa johtaa kannattavuuden heikentymiseen.
- *Ylituotannon eliminointi tai liiakapasiteetin hyödyntäminen*, mikä mahdollistaa mitta-kaavaetujen hyväksikäytön.
- *Satunnainen ulkomaisten asiakkaiden kysyntä*, mikä saattaa toimia katalyyttinä ulkomaan markkinoiden mahdollisuuksien etsinnälle.
- *Sesonkituotteiden myynnin rytmittäminen tai laajentaminen*, jolloin erilainen ajallinen rytmi vientimarkkinoilla voi parantaa myynnin ja valmistuksen resurssien käyttöastetta ja kannattavuutta.

- *Kulttuuristen erojen supistaminen osaamisen kehittämisellä* – psykologinen läheisyyden lisäys kansainvälisessä kaupassa parantaa kansainvälisen liiketoiminnan kilpailukykyä.

Proaktiivisia syitä ovat Hollensenin (2001) mukaan seuraavat:

- *Voitto- ja kasvutavoitteet*, jolloin vientimarkkinaintressi käynnistyy tyypillisesti kilpailuetuihin liittyvistä havainnoista.
- *Liikkeenjohdon tavoitteet* – vientimarkkinoilla toimimisen motiivit voivat koostua monista elementeistä: yrityksen kasvusta, uusien tuotevaihtoehtojen kehittämisestä, yritysimagosta tai johdon ansiotavoitteista.
- *Teknisen etumatkan tai ainutkertaisten tuotteiden hyväksikäyttö uusilla alueilla* – menestyksen täydentäminen vientimarkkinoita käyttäen (vailla suoria kilpailijoita) tai teknisen ylivoiman hyödyntäminen tarjoaa tavallisesti kilpailuetuja vain määräaikaaisesti, jolloin niiden hyväksikäytön laajentaminen uusilla markkinoilla on rationaalista.
- *Vientimarkkinoilla havaitut kasvumahdollisuudet tai markkinoiden kilpailusta saatu informaatio*, mikä voi antaa sysäyksen viennin käynnistämiseksi. Normaalisti toiminnan vakiinnuttaminen edellyttää joko pysyvästi vapaana olevaa kapasiteettia tai myöhemmin tehtävää laajentamista vakiintuneeseen vientikysyntään perustuen. Yleinen tai yritykselle erikseen tehty markkinatutkimus toimii monesti sysäyksenä viennin käynnistämiseksi.
- *Mittakaavaetujen käyttö tai kapasiteetin käyttöasteen lisäys* – kokonaiskannattavuutta voidaan parantaa täydentämällä kotimaan toimintaa viennillä.
- *Veroedut ja muut tukiratkaisut*, joilla julkinen valta saattaa tukea vientikauppaa, jolloin yritys voi saada kannattavuusetuja.

Reaktiivisina syinä rakentamisen puutuoteteollisuudessa on mainittu etenkin kotimaan kilpailutekijät, liikkaparasiteetin hyödyntäminen ja satunnaiset ulkomaalaiskontaktit. Proaktiivisista syistä selvimpänä erottuu vientimarkkinoiden kasvumahdollisuudet sekä yritysten voitto- ja kasvutavoitteet (Marttila ja Ollonqvist 2008).

2.2 Liiketoiminnan asteittainen kansainvälistyminen

2.2.1 Etabloitumisen valmistelu

Uppsalan asteittaisen kansainvälistymisen mallissa oletuksena on se, että kunkin markkina-alueen etabloitumista edeltää nelivaiheinen etabloitumisen valmistelu ja kansainvälistyminen toteutetaan asteittain vähittäisillä rakenteellisilla muutoksilla. Etabloitumisen valmisteluun kuuluvat Johansonin ja Vahlneen (1990) mukaan seuraavat vaiheet:

1) Nykytoimintojen vahvuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntämisen suunnittelu

Kansainvälistymisen keskeinen päätöksenteko liittyy henkilöstön ja johdon osaamiseen: tiedollisiin ja kulttuuriin voimavaroihin ja muihin käytettävissä oleviin resursseihin, kuten aikatauluun ja kustannuksiin. Suunnittelussa keskeisiä muuttujia ovat perustrategiaa koskevat valinnat, kuten segmentoituminen ja asemoituminen tuote- ja kysyntäsegmenteissä. Reunaehtoina ovat tavoiteltavien markkinoiden koko ja kilpailijoiden kilpailuedut. Uppsalan mallin lähestymistavan mukaan kansainvälistyminen aloitetaan tyypillisesti maihin, joissa kulttuuri eroaa kotimarkkinoista vain vähän, ja sen jälkeen edetään kauemmaksi.

2) Markkinatietämyksen kasvattaminen

Suunniteltavat siirtymät edellyttävät kohdemarkkinoilla vallitsevien liiketoimintakulttuurien analysointia ja tietämyksen kasvattamista.

3) Markkinoille kytkeytymisen valmistelu

Markkinoille kytkeytymisen kysymyksiin kuuluvat strategiset valinnat markkina-alueista, kysyntäsegmenteistä, tuoteryhmistä ja liiketoimintamallien kehittämisestä.

4) Kytkeytymispäätökset

Kytkeytymispäätöksissä tehdään markkinatavoitteet segmentille sekä strategisia valintoja vastaavat organisaatiovahvistukset omiin resursseihin tai verkostoihin ja päätetään muodostettavista arvoketjuista.

Lisädimensioita, joihin Uppsalan malli ei sovellu, ovat seuraavat (Johanson ja Vahlne 1990):

- 1) Etabloitumismalli ei ole automaattisesti osana vaiheittaista (strategiseen valintaan perustuvaa) rakennetta, vaan valintapäätös perustuu ajankohtaisen lyhyen ajan markkina- ja kilpailutilanteen arviointiin sekä valintaan vaikuttavien eri vaihtoehtojen kustannuksiin ja resursseihin.
- 2) Eri markkinoilla on keskinäisiä riippuvuuksia.
- 3) Yrityksellä on laajaa osaamista eri kulttuureista (globaali liiketoimintamalli), ja sillä on osaamista myös siirtymävaikutusten arvioinnista.

2.2.2 Etabloituminen

Etabloitumisessa liiketoimintaa vakiinnutetaan uusilla markkinoilla. Entisten markkina-alueiden kehittämismahdollisuuksia ovat uusien rakenteiden luonti (esim. myyntikonttorin muuttaminen paikalliseksi yritykseksi) ja rinnakkaisten jakeluteiden avaaminen (esim. vähittäiskauppasopimusten luonti edustajien rinnalle tai palvelutoimituksiin laajeneminen tuotekaupan rinnalla). Uusilla markkina-alueilla on otettava huomioon erot kielessä, kulttuurissa, poliittisessa järjestelmässä ja teollisuuskaupallisissa rakenteissa sekä niihin liittyvät riskit (Johanson ja Vahlne 1990).

Tyypilliset etabloitumisen vaiheet ovat Albaumin ym. (2005) mukaan seuraavat:

- 1) *Ylijäämäkapasiteetin (transitorinen) käyttöönotto vientitoimituksilla* – yrityksen intressit rajoittuvat vain satunnaisiin vientitoimituksiin.
- 2) *Vientimarkkinointi (pysyvä markkinasegmentti)* – tuotekehitystä ja markkinointia tehdään kilpailuetujen aikaansaamiseksi (tuotevariantit).
- 3) *Vientimarkkinaorientaation vakiinnuttaminen (liiketoimintamalli vientitoimituksille)* – tuotekehitystä ja markkinointia erilaistetaan markkinakohtaisesti.
- 4) *Tuotekehitys vientimarkkinoiden tuotteille* – vientimarkkinoille kehitetään erillisiä tuote- ja palvelukonsepteja.
- 5) *Tuotanto ja tuotekehitys vientimaassa.*

Välittäjät, kuten vientiagentti tai paikallinen myyjä, tarjoavat vähäriskisen ja pieniä investointeja edellyttävän etabloitumismahdollisuuden, mutta eivät vahvista yrityksen omaa markkinaosaamista. Sen sijaan suorat asiakaskontaktit edustajan tai muun yhteistyökumppanin kautta tarjoavat edullisia markkinatuntemuksen hankintamahdollisuuksia, mutta tämä edellyttää laajempaa osaamista.

Myyntikonttorissa on edellisiä vaihtoehtoja korkeammat investointi- ja ylläpitokustannukset. Lisäksi juridinen vastuu kasvaa. Tämä kuitenkin mahdollistaa markkinaosaamisen kasvattamisen (Kleen ym. 2003). Tuotannollinen etabloituminen voidaan toteuttaa valmistuslisenssiin perustuvan oikeuden tai franchising-oikeuden kautta.

Valmistussopimus on edellisiä vaihtoehtoja vaativampi, sillä se edellyttää enemmän laatu- ja markkinaosaamista sekä vakavaraisuutta ja johtamisresursseja. Syvin etabloitumisen muoto on oma tuotannollinen yksikkö, mutta se edellyttää pitkäaikaisia strategisia linjauksia ja on vaihtoehtona valmistuksen sopimus pohjaisille ratkaisuille (Johanson ja Wiedersheim-Paul 1975, Teece 1980).

2.3 Yrityksen kilpailukykytekijöiden evaluointi

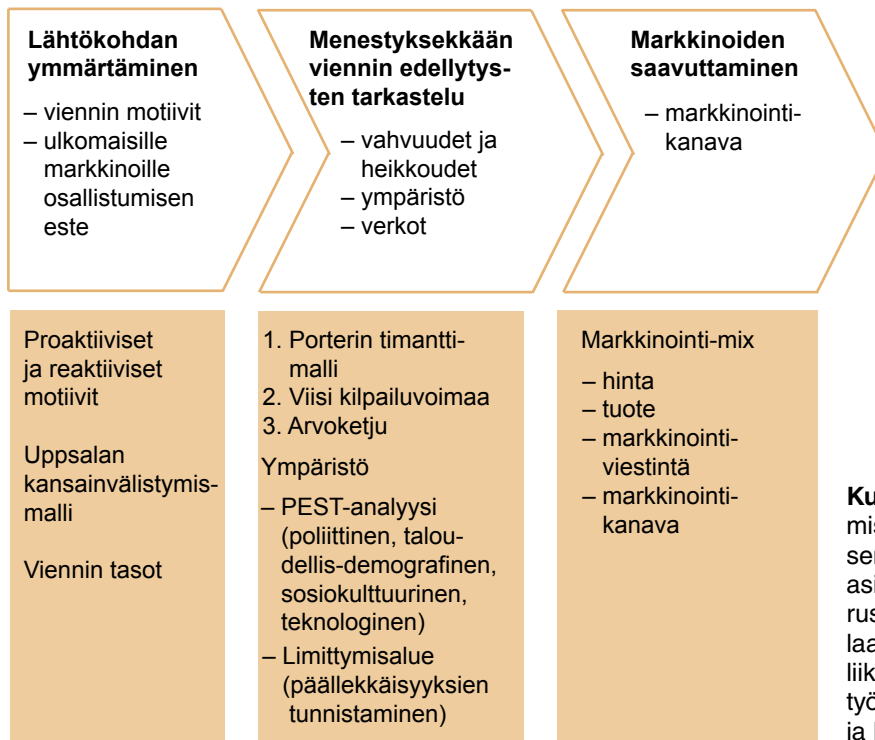
Kuluttajien tarpeet ovat tyypillisesti universaaleja (riippuen segmenteissä käytettävissä olevista tuloista, demografisista tekijöistä jne.). Sen sijaan kuluttaja-arvostukset ja maksuhalukkuustekijät ovat kulttuurisidonnaisia ja heijastavat mm. koulutustasoa, kulttuurisia tekijöitä sekä henkilökohtaisia mieltymyksiä. Erityistä huomiota vaativat standardoitujen (universaalien tai muita markkinoita varten toteutettujen) ratkaisujen soveltuvuus ja potentiaaliset kilpailuedut uusilla markkinoilla (Kotler ym. 2002, Bradley 1991).

Uusiin kilpailuympäristöihin laajentuessa on otettava huomioon yrityksen resurssi- ja osaamisepurustan riittävyys sekä mahdolliset täydennystarpeet. Talouden, teknologian, tuotannon, informaation sekä organisoitumisen suhteen on tehtävä kriittinen tarkastelu (Mühlbacher ym. 1999).

Kattavan analyysin (kuva 2), jonka päävaikuttimena on siirtymän resursointi, teko on perusteltua kaikille yrityksille markkinavaatimusten ja yrityksen resurssiperustan selvittämiseksi, sillä resurssiperusta ja etabloitumisen onnistuneisuus korreloivat (Mühlbacher ym. 1999). Kilpailuetujen analysointi suhteessa kilpailijoihin sekä valinnat jakelukanavan suhteen ovat myös merkittäviä (Hammarkvist ym. 1982).

Yritys voi valita useista eri toimintavaihtoehdoista laajentaessaan toimintaa kansainvälisille markkinoille. Käytännössä muodon valintaa kuitenkin rajoittavat yritys-, tuote- ja markkinakohtaiset tekijät (Brewer 2001). Rootin (1994) mukaan yritykset voivat käyttää kaikilla alueilla samaa operaatiomuotoa (niihi valintatapa), kullakin alueella toimivaa muotoa (pragmaattinen tapa) tai valita kullekin alueelle parhaiten sopivan muodon (strateginen tapa).

Kuvassa 3 on esitetty Äijön (2001) kriteerit toimintamuotovalintaan Perämäen (2005) esittämänä. Mahdollisista operaatiomuodoista valitaan se, joka sopii yrityksen strategisen suunnitelman kanssa parhaiten yhteen (Äijö 2001).



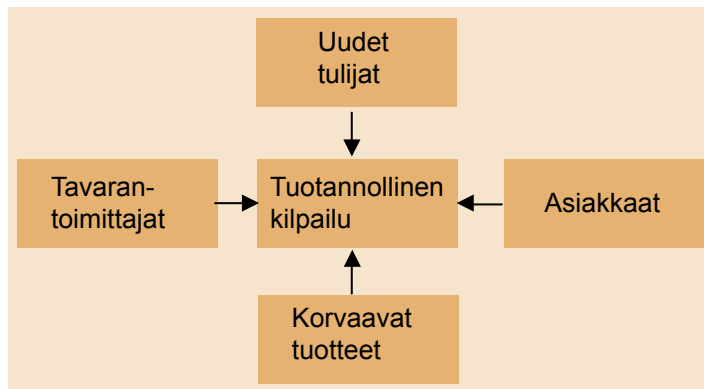
Kuva 2. Kansainvälistymisen strateginen päätöksenteko ja sitä avustava asiantuntijatyö. Kuvaus perustuu puutuoteyrityksille laadittuun kansainvälisen liiketoiminnan strategia-työn kuvaukseen (Rosén ja Lindmark 2006).



Kuva 3. Operaatiomuodon valinta mukailtuna Äijön (2001) esityksestä.

2.4 Toimintaympäristön kilpailuarviointi

Toimintaympäristön kilpailuarviointiin kuuluu alueen tuotannollisen kilpailun, panostarjonnan sekä asiakkaiden markkinavoiman selvitys ennen etabloitumisen toteuttamista. Porter (1980) on esittänyt viiden kilpailuvoiman mallin, jotka määrittävät markkinan viehättävyyden yrityksen näkökulmasta (kuva 4).



Kuva 4. Porterin (1980) viiden kilpailuvoiman malli.

Hollensen (2001) on eritellyt Porterin (1980) kilpailuvoimat seuraavasti:

Tuotannollinen kilpailu: Keskeisiä tuotannollisen kilpailun mittareita ovat seuraavat:

- *Toimialan keskittyneisyys:* Kilpailu on intensiivistä keskenään samankokoisten toimijoiden välillä.
- *Kokonaismarkkinoiden kasvu:* Hidas kokonaiskysynnän kasvu rajoittaa yksittäisten yritysten kasvua, synnyttää hintapainetta ja täten lisää kilpailua.
- *Kustannusrakenne:* Korkeat kiinteät kustannukset kannustavat hinnanalennuksiin kapasiteetin käyttöasteen parantamiseksi.
- *Tuotetiedifferoinnin aste:* Bulkkituotteet (commodity products) lisäävät kilpailua
- *Muutosten (tuotannon asetusten) kustannukset:* Korkeilla muutuskustannuksilla on kilpailua hillitseviä vaikutuksia.
- *Korkea toimialalta poistumisen kynnys:* Korkea kynnys vahvistaa kilpailullisia paineita.

Tavarantoimittajat: Materiaalien ja välipanostekijöiden kustannuksilla on merkittävä vaikutus kannattavuuteen. Myös toimittajien korkea kilpailuvoima kohottaa kustannuksia. Toimittajien kilpailuvoimaan vaikuttavat seuraavat seikat:

- *Toimittajien lukumäärä:* Keskittyneeseen tarjontaan liittyvä markkinavoima nostaa kustannuksia.
- *Panostekijöiden ainutlaatuisuus tai erilaisuus:* Vaikeasti korvattavien panosten yksikköhinnat ovat korkeita.
- *Vaihtoehtojen ostajien lukumäärä ja maksuhalukkuus:* Toimittajan tuotannon vaihtoehtoiset ostajat nostavat hintatasoa.
- *Alavirtaan integroitumisen uhka:* Markkina ei ole tärkeä toimittajien ryhmälle.

Asiakkaat: Asiakkaiden markkinavoimalla voi olla merkittävä kannattavuutta vähentävä vaikutus. Asiakkaiden suuri markkinavoima on tavallista, jos

- asiakasrakenne on keskittynyt tai ostovolyymit ovat suuria
- on olemassa ylävirtaan integroitumisen uhka
- asiakkaat ostavat standardituotteita tai muutoin differoimattomia tuotteita
- tuotteen tarjoajien välillä on intensiivistä kilpailua
- asiakkaiden voittomarginaalit ovat alhaisia
- tuotteiden hinta on asiakkaille laatua tärkeämpi päätöstekijä.

Korvaavien tuotteiden olemassaolo voi heikentää toimialan houkuttelevuutta asiakkaiden näkökulmasta ja lisätä hintakilpailua. Kilpailijoiden markkinoille tulo todennäköistä, jos alalle tulon kynnys on matala ja voittotaso tulijoita houkutteleva. Korvaavien tuotteiden olemassaolo riippuu

- asiakkaiden valmiuksista korvata nykyiset tuotteet uusilla
- suhteellisesta hinnasta ja tarjottavan substituuin laaduntuottokyvystä
- substituuttiin siirtymisestä aiheutuvasta muutoskustannuksesta.

Uusien markkinoille tulijoiden uhka: Tulokkaat tai niiden uhka lisää kilpailullista hintapainetta. Tulijoiden uhka riippuu markkinoille tulon kynnyksestä. Kynnykseen vaikuttavia tekijöitä ovat

- mittakaavaedut
- tuotedifferointi
- brändi-identiteetti
- tuotantoon ja liiketoimintaan sidottavan pääoman tarpeet
- muutoskustannukset
- jakelukanavaan pääsyn helppous.

2.5 Kansainvälistymisen nelikenttä

Kansainvälistymistä harkitsevan yrityksen aiemmat kokemukset vaikuttavat ratkaisevasti kansainvälistymisen valmisteluun tarvittavien toimenpiteiden laatuun ja laajuuteen (Hyder ja Abraha 2003).

Kansainvälisen liiketoiminnan osaamisen rinnalla kulttuurisidonnaisen osaamisen merkitys on lisääntynyt. Kansainvälistymisen ja kulttuurisidonnaisuuden yhteyksiä voidaan tarkastella taulukon 1 avulla.

Yksinomaan kotimaan markkinoilla kulttuurisidonnaisilla tuotteilla toimivat yritykset ovat sidoksissa yhden maan liiketoimintakulttuuriin, ja niillä on kansainvälisen liiketoiminnan osaamista vain vähän. Kansainvälistymisessä yritykset voivat edetä kansainvälisen kaupan ja kulttuurituntemuksen vuorovaikutuksen kautta (kehitystie A: 1 → 3 → 4). Vastaava kehitystie kotimaan markkinoilla toimiville universaalien tuotteiden valmistajille on 2 → 3 → 4.

Taulukko 1. Kansainvälistymisen nelikenttä.

Liiketoiminnan kansainvälisyys			
		vähäinen	runsas
Tuotteiden kulttuurisidonnaisuus	runsas	1) kotimaan markkinatoimijat	4) kulttuurisidonnaisten konseptien etabloituneet toimijat
	vähäinen	2) universaalien tuotteiden valmistajat	3) kansainväliseen kauppaan orientoituneet

Vaativin kansainvälistymisen tie on suora hyppäys kotimaan toimintaympäristöstä kiinteään etabloitumiseen Venäjälle (kehitystie B: $1 \rightarrow 4$ tai $2 \rightarrow 4$).

Kansainvälistymisteiden ero tiivistyy osaamisen kehittämisen painotuksissa. Kehitystiessä A painotus on kansainvälisen kaupan osaamisessa. Venäjän markkinoille etabloituvilla yrityksillä on tällöin kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta liiketoimintakulttuuriltaan läheisistä maista, kuten Skandinaviasta.

Kehitystiessä B kilpailuedut hankitaan kulttuuriosaamisen kautta. Tämän kehitystien valinta Venäjälle etabloitumisessa voi perustua vaihtoehtoihin syihin:

- 1) Yritysjohdolla tai henkilöstöllä on vahvaa Venäjä-osaamista ja kykyä ennakoida liiketoiminnan menestystekijöitä Venäjän markkinoilla.
- 2) Yritys on kansainvälisesti kokematon tai tunnistaa kulttuurierot huonosti (esim. Tetra Pakin yritysostamus Enson (venäjäksi Svetogorsk) kombinaatissa, ks. Hirvensalo ja Lausala 2001). Tällöin haasteena on menestyksellisen liiketoiminnan harjoittaminen vieraassa kulttuuriympäristössä.

Kulttuuristen erityistekijöiden hallitseminen Venäjän markkinoilla ei ennusta menestystä esimerkiksi Baltian maiden markkinoilla, joilla toimintamalli on erilainen. Vertailupohjaa omaksumiseroihin erilaisten markkinoiden välillä tarjoavat mm. Hyder ja Abraha (2003).

2.6 Kansainvälistymiseen tarvittava resurssiperusta

Yrityksen resursseihin kuuluu aineellinen ja aineeton omaisuus, joka on puolikiinteästi sidoksissa yritykseen (Caves 1980). Esimerkkejä resursseista ovat brändinimet, teknologiatuntemus, osaava työvoima, kauppakontaktit, koneistus, tehokas tuotantoprosessi ja pääoma (Wernfelt 1984).

Rakentamisen partneriuksien osalta resurssiperustaa muodostavat aineelliset ja aineettomat tuotannontekijät ja rahoitus. Aineellisista tuotannontekijöistä erityiskysymyksenä on rakennusmaa. Aineettomiin tuotannontekijöihin kuuluvat esimerkiksi henkilöstövoimavarat: rakentaminen työmaalla, tehdasosat, suunnitteluosaaminen sekä normistoja ja niiden soveltamista koskeva osaaminen. Lisäksi aineettomiin tuotannontekijöihin kuuluu teknologinen osaaminen. Liiketoimintakonseptin keskeisiä osia ovat kaavoituksen, maankäytön suunnittelun, talo- ja asemakaava-arkkitehtuurin sekä kustannustehokkaan muunneltavuuden ja miljööhallinta. Hyderin ja Abrahamin (2008) mukaan kohdemaan kulttuurintuntemuksen hankkiminen on tärkeää kaikissa kansainvälistymisasteissa.

Resurssiperustan täydentäminen voi parantaa yrityksen suorituskykyä merkittävästi (Hyder ja Abraha 2003). Keskinäisten kilpailuetujen täydentäminen erityisresurssien ja erityisosaamisen suhteen ovat keskeisin strategiaan alliansseihin johtava tekijä (Varadarajan ja Cunningham 1995). Vieraassa kulttuuriympäristössä toimittaessa partnereiden välinen tiedon ja osaamisen välitys olennaista, jotta yritys yhteistyö toimisi. Lisäksi yhteinen käsitys suorituskyvystä on tärkeää (Hyder 1999).

Puuhun perustuvan aluerakentamisen liiketoiminnassa avautuvilla uusilla markkinoilla koko arvoketjun toiminnan varmistaminen on suomalaisosapuolille tärkeää (Marttila ja Ollonqvist 2008). Referenssi kohteissa loppuasiakkaille rakentuu myös käsitys konseptin laadusta.

2.7 Liiketoimintaympäristön kulttuuritekijät

2.7.1 Yleistä

Yritysten vaihteittaisen kansainvälistymisen malleissa kansallisten kulttuurien erot ovat keskeisiä selittäviä tekijöitä. Kulttuurieroista tarkastellaan tässä valtaetäisyyteen ja hierarkkisuuteen, yksilö- ja yhteisökeskeisyyteen, tasa-arvoon, epävarmuuden hallintaan ja aikakäsitykseen liittyviä kansallisia erityispiirteitä.

Kulttuurierojen vaikutukset liiketoimintaan ovat haasteellisia Venäjällä. Kulttuurin vaikutusta liiketoimintaan Venäjän osalta ovat käsitelleet mm. Kallonen ja Ketola (1996), Seppänen (2007) ja Mäkinen (2005). Rakentamisen osalta Venäjän kulttuuriympäristössä toimimista on kuvannut mm. Junttila ym. (2001). Raakapuukauppaan liittyvän tutkimuksen (Vinokurova ym. 2009) mukaan erityisesti henkilökohtaiset ja epäviralliset suhteet nähdään hyvin tärkeiksi kaupankäynnissä Venäjällä.

2.7.2 Hofsteden viisi kulttuuriulottuvuutta

Hofsteden (1980) mukaan kansallisilla kulttuureilla on eroja, jotka vaikuttavat yhteiskuntien ja organisaatioiden käyttäytymiseen. Valtaetäisyyden ja hierarkkisuuden (PDI), yksilökeskeisyyden ja yhteisöllisyyden (IDV), tasa-arvoisuuden (MAS), epävarmuuteen välttämisen (UAI) ja pitkän tähtäimen orientaation (LTO) mittarit tunnetaan tutkimusperinteessä Hofsteden (2009) viiden dimension mallin indekseinä.

Valtaan ja sen käyttöön liittyvien käsitteiden taustalla ovat kysymykset päätösoikeuksien jakautumisesta a) kansallisessa liiketoimintakulttuurissa ja b) yksittäisessä yrityksessä. Kansallisen kulttuurin piirteiden merkitys yritystoiminnassa on vähentymässä yritysten kansainvälistymiskehityksen myötä, mutta niiden tunnistaminen on tärkeää etenkin silloin, kun yritys on etabloitumassa ensimmäistä kertaa itselleen tuntemattoman kulttuurin kohdemaahan (Barkema ym. 1996).

Valtaetäisyyden ja hierarkkisuuden indeksi (Power Distance Index) mittaa vallankäytön kohteena olevien valmiuksia hyväksyä päätösoikeuksien epätasainen jakautuminen. Indeksi mittaa epätasa-arvoa alasuunnasta katsottuna. Päätösoikeuksien jakautumisessa on suuria eroja yhteisöjen välillä. Holhoavan ja itsevaltaisen johtamismallin valtaindeksi on yleisesti korkea. Näissä kulttuureissa johdettavien on vaikeaa välittää näkemyksiään johdolle. Tästä seuraa samalla se, että valmiudet näkemysten esittämiseen puuttuvat myös silloin, kun siihen tarjoutuu tilaisuus. Venäjä (pisteluku 93) on valtaindeksillä mitattaessa Suomea (pisteluku 33) epätasa-arvoisempi (Hofstede 2009).

Tasa-arvoisuuden aste (Masculinity) ilmenee yritystasolla selkeimmin eroina päätösoikeuksien delegoinnissa sekä työnjaossa. Korkean valtaindeksin kulttuureissa johtaminen on moniportaista ja tarkoin säännösteltyä. Vastaavasti matala indeksi-arvo implikoi matalaa päätöskulttuuria sekä mutkattomia yrityksen sisäisiä valtasuhteita. Vertikaaliset organisaatorakenteet ovat tyypillisiä korkean valtaindeksin yrityksissä ja horisontaalisten suhteiden merkitys kasvaa valtaindeksi-arvon alentuessa. Hofsteden (2009) mukaan Venäjän indeksi-arvo on 36 ja Suomen 26.

Yksilökeskeisyys (Individualism) mittaa liiketoimintakulttuurin tasolla vastuun jakautumista yksilöiden kesken. Yksilökeskeisissä kulttuureissa vastuut rajataan ja kohdennetaan tarkasti. Kollektiivisissa kulttuureissa vastuu on sen sijaan tyypillisesti ryhmällä. Kollektiivisissa kult-

tuureissa yksilöt totutetaan kollektiivisten vahvojen ryhmien jäseninä sekä solidaarisuuteen että konsensuksen etsintään. Näitä yhteisöllisille kulttuureille ominaisia toimintamalleja on menestyskäästi siirretty myös tiimityöhön yksilöllisten kulttuurien maissa. Yhteiskulttuureille on ominaista vastavuoroisuuteen perustuva ryhmien sisäinen lojaalisuus. Kulttuurierojen merkitys on suurimmillaan niissä kansainvälistymisprosesseissa, joissa yritys etabloituu toisen liiketoimintakulttuurin maahan. Yritysjohdon haasteet ulottuvat liiketoiminnassa sekä markkinoiden että henkilöstön johtamiseen. Kollektiivista kulttuuria edustavan johtamistyön haasteet poikkeavat yksilöllisen kulttuurin johtajien haasteista kollektiivisen kulttuurin yrityksissä. Suomi (pisteluku 63) on Hofsteden mallin mukaan selvästi Venäjää (pisteluku 39) yksilökeskeisempi (Hofstede 2009).

Epävarmuuden välttämistä mittavan indeksin (Uncertainty Avoidance Index) avulla esitetään tulevaisuussuuntautuneisuuden systemaattisuuden kansallisia eroja. Yksityiskohtainen tulevaisuutta koskeva ennakkointi liittyy kulttuureihin, joissa yhteisöä sääteleviä normistoja pyritään pitämään yleisellä tasolla ja siten vahvistamaan yksilöiden toimintavapauksia ja päätösa autonomiaa. Suureen indeksiarvoon liittyy tyypillisesti yksityiskohtainen kieltojen, rajoitusten ja muiden normistojen järjestelmä sekä niiden toteutumista valvovat instituutiot ja muut toimijat. Tunneherkkyys ja voimakas pyrkimys yhden totuuden toimintamalleihin on näille kulttuureille leimallista sekä yksilöiden käyttäytymisen että yhteisöllisen toiminnan tasoilla. Kulttuureissa, jotka hyväksyvät enemmän moniarvoisuutta, epävarmuuden välttämisen indeksin on tyypillisesti matala. Venäjän indeksiarvo on 95 ja Suomen 59 (Hofstede 2009).

Viidenneksi ulottuvuudeksi malliin on liitetty myöhemmin aikaulottuvuus. Pitkän tähtäimen orientaatio (Long-Term Orientation) liittyy kansalliseen tapaan hahmottaa ja kartoittaa tulevan kehityksen suuntaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Pitkän aikavälin hahmotukseen orientoituneissa kulttuureissa arvostetaan pitkäjänteistä suunnittelua, säästäväisyyttä ja arvojärjestyshierarkioita. Sen sijaan lyhyen aikavälin orientoituneisuuden kulttuurien arvoja ovat henkilökohtainen vakaus ja kasvojen säilyttäminen. Lyhyen aikavälin hahmotuksen tunnuspiirteet ovat yleisiä markkinatalouksissa kun taas pitkän aikavälin hahmotus on tavallinen ns. itäisissä kulttuureissa (Hofstede 1991, Harris 1998, Harris ja Ghauri 2000, Hofstede 1991).

2.7.3 Kulttuurien aikakäsitys

Eri kulttuurien aikakäsitys eroaa toisistaan. Toimintojen ja tekemisten lomittaisuus on tyypillistä syklisen aikakäsityksen kulttuureissa. Samanaikainen eri toimintojen käynnissä olo on haaste myös johtamistyölle ja erityisesti niille johtajille, joiden toimintamalli perustuu lineaariseen aikakäsitykseen. Lineaarisessa toimintamallissa, joka rakentuu alun, lopun sekä prosessin selkeään määrittelyyn varaan, työprosessien kehittäminen ja kehitystyön seuraaminen on yksinkertaisesti organisoitavissa verrattuna syklisen kulttuurin prosesseihin. Tehtävien jäsentely sekä määräaikojen asettaminen ja toteutumisen valvonta tekee mahdolliseksi myös selvien sopimustavoitteiden asettamisen ja noudattamisen (Hall 1959, 1969, 1976).

Lineaarisen aikakäsityksen mallin on esittänyt Edward Hall (1959, 1969, 1976). Taulukkoon 2 on kirjattu Dahlin (2004) käsitykset yksiaikaisten (lineaaristen) ja moniaikaisten (syklisen) kulttuurien eroista.

Taulukko 2. Yksiaikaiset ja moniaikaiset kulttuurit Dahlin (2004) mukaan.

	Yksiaikainen kulttuuri	Moniaikainen kulttuuri
Henkilöiden väliset suhteet	Aikataulu ohjaa henkilökohtaisia suhteita	Henkilökohtaiset suhteet ohjaavat aikataulua
Toiminnan ohjaus	Aikataulu vaikuttaa toimintaan: tapaamisaika on joustamaton	Henkilöiden väliset suhteet vaikuttavat toimintaan: tapaamisaika on joustava
Tehtävien käsittely	Yksi asia kerrallaan	Useita asioita samanaikaisesti
Tauot ja vapaa-aika	Tauot ja vapaa-aika ovat loukkamattomia riippumatta henkilökohtaisista suhteista	Tauot ja vapaa-aika ovat alisteisia henkilökohtaisille suhteille
Aikarakenne	Aika on joustamatonta ja reaalista	Aika on joustavaa ja muuttuvaa
Työn ja vapaa-ajan erottuvuus	Työaika on selvästi erillään vapaa-ajasta	Työaika ei ole selvästi erillään vapaa-ajasta
Organisaationäkemys	Toiminnot ovat eristeisiä organisaatiosta kokonaisuudessaan: tehtäviä mitataan tuloksellisuuden perusteella	Toiminnot ovat integroituja organisaatioihin: tehtäviä mitataan osana koko organisaation päämäärää

3 Puurakentamisen yritysysteistyö

3.1 Yritysysteistyön perusteet

Yrityksillä on mahdollisuus toteuttaa toimintojaan seuraavilla tavoilla (Salmi ym. 2000):

- toimia itsenäisesti
- hankkia markkinoilta osia toiminnoistaan
- toimia yhteistyössä toisten yritysten kanssa.

Itsenäiseen toimintaan liittyy usein vertikaalinen integraatio ja omistus yritysten välillä. Osatoimintojen hankinta perustuu alihankintaan (Jarillo 1993). Perinteisten toimintamuotojen rinnalle on noussut verkostoituminen, jossa on parhaimmillaan mahdollista välttää perinteisten organisaatiomuotojen ongelmia ja hyödyntää niiden etuja (Salmi ym. 2000). Verkottumisen pääsyy on uusien kilpailuetujen löytäminen. Siinä on Kulmalan ym. (2002) mukaan neljä oleellista luonteenpiirrettä:

- partnerien syvälinen sitoutuminen ja monipuolinen kommunikaatio
- kyvykkyyksien siirto keskittämättömille, joustaville ja itsenäisille yksiköille
- lopputuotteet ja asiakaslähtökohta komponentti- ja järjestelmätoimittajille
- operaatioiden nopeutuminen.

Taulukossa 3 on Vesalaisen (1996) esittämä asteikko yritysysteistyön intensiteetin asteista.

Vähäisessä yhteistoiminnassa, kuten tiedon jakamisessa, yhteistoiminta voi muodostua hyvin yksityiskohtaisista asioista. Sen sijaan yhteisessä liiketoiminnassa jaetaan yhä enemmän kokonaisia toimintoja, kuten markkinointia ja tuotekehitystä (Vesalainen 1996). Täydellisin yhteistyö synnyttää yhteisen toimintakulttuurin (Chen ym. 1998).

Taulukko 3. Liiketoiminnan intensiteettiasteet Vesalaisen (1996) mukaan.

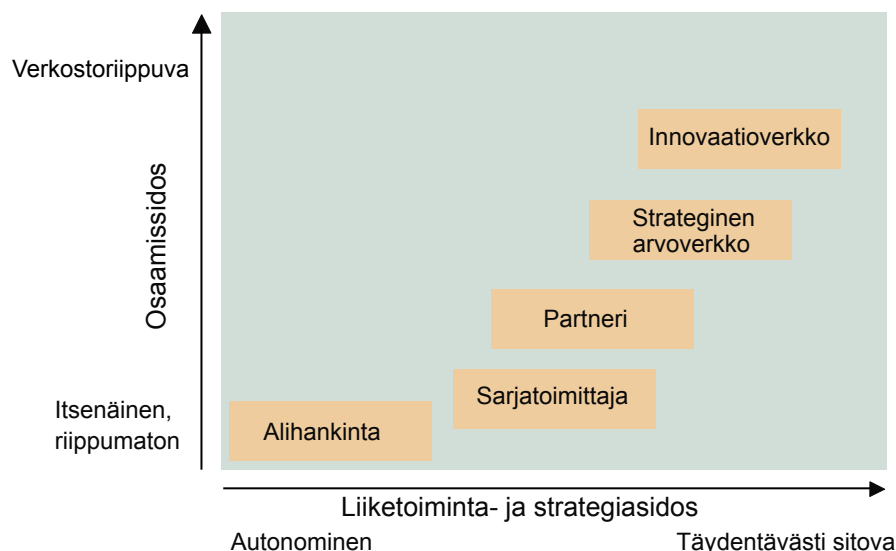
— ← Yhteistyötoiminnan liiketoiminnallinen intensiteetti → +				
Tiedon jakamista, toisilta oppimista	Kustannusten jakamista	Yhteisten resurssien hankintaa ja käyttöä	Yhteisen nimittäjän alla toimimista	Yhteisen liiketoiminnan harjoittamista

3.2 Rakentamisen yhteistyömallit

3.2.1 Yritysysteistyömuodot

Rakentamiselle ominaista on ollut tuotantolähtöisyys, hintakilpailu ja kustannusten minimoinnin pyrkimys, jolloin laadusta on jouduttu tinkimään. Vallitsevan toimintatavan ei katsota kannustavan tuotteiden, palveluiden ja prosessien kehittämiseen rakentamisessa (Sara – suuntana... 2008). Verkottuminen on usein mahdotonta ja toteuttajaorganisaatio vaihtuu joka hankkeessa. Prosessi- ja laatuvaistut ovat hajallaan, mikä ei kannusta tuotekehitykseen (Sulankivi ym. 2002). Tämä lisää yritysysteistyömuotojen kehittämistarvetta.

Kuvassa 5 on eritelty yritysysteistyövaihtoehtoja yrityksen verkostoriippuvuuden ja sidosten suhteen.



Kuva 5. Rakentamisen toimijaverkon jäsenten liiketoiminta- ja strategiasidos osaamisen jakamisen eri ratkaisuissa Vesalaista (2002) mukaillen.

Puutuotteiden yritysysteistyö perustuu yksinkertaisimmillaan projektirakentamisen alihankinta-ratkaisuihin. Tällöin kilpailuedut pohjautuvat kustannustehokkuuden ohella toimitusvarmuuteen. Venäjän olosuhteissa alihankkijana on useimmiten kokonaisurakan toteuttajan tavaratoimittaja. Kustannustehokkuusvaatimuksen takia sarjatoimittajuus tarjoaa monipuolisemmin kilpailuetujen kehittämismahdollisuuksia. Perinteisessä kokonaisurakamallissa kukin hanke on kuitenkin ainutkertainen, minkä vuoksi jatkuvuuden aikaansaaminen toimituksiin saattaa olla haasteellista.

Alihankinta- ja sarjatoimittajavaihtoehdoissa on kyse standardituotteista pääurakoitsijan spesifikaatioin ja sarjatoimituksissa pääsääntöisesti standardoitujen tuotteiden sopivuudesta ja hintakilpailukykyä (Vesalainen 2002). Eri alihankintamuotojen syvyys on esitetty taulukossa 4.

Palvelujen kytkentä sarjatoimituksiin tarjoaa uusia mahdollisuuksia kilpailuetuihin, jotka perustuvat muuhunkin kuin kustannusjohtajuuteen (Marttila ja Ollonqvist 2008). Niiden toteutettavuudesta Venäjän asuntorakentamisessa on kuitenkin vain vähän tietoa (Boltramovich ym. 2006). Tilaajan ja toimittajan jaettu tuotekehitysvastuu on ominaista kumppanuusratkaisuille (Kuitunen ym. 1999). Näissä hankkeissa on kyse suunnittelu-toteutusmuotoisesta urakoinnista, jolloin toimittajakumppanuus mahdollistaa kilpailuetujen kasvattamisen. Ratkaisumallissa edellytetään yhteensopivuutta sekä suunnittelijan että toteuttajan tavoitteiden kanssa (Salovaara 2005).

Taulukko 4. Yhteistyön neljä tasoa ja niiden erottaminen Kuitusen (1999) mukaan (Salovaaran (2005) taulukkoa mukaillen).

Yhteistyön taso	Laatu	Toimitustapa	Tuotteen ja teknologian kehitys	Toimittajan valintakriteeri
Alihankkijoiden kilpailuttaminen	Tuote tehdään ja tarkastetaan	Tilaus ja toimitus tilannekohtaisesti	Päämies vastaa	Hinta
Yhteistyö	Kehitetään tuotteen fyysistä laatua	Suunniteltu	Tuotesuunnittelu yhteistyössä	Kokonaiskustannukset
Partnerius	Kehitetään tuotteen toiminnallista laatua	Systemaattinen	Tuotekehitys yhteistyössä	Nopeus
Yritysverkostot	Kehitetään toiminnallista laatua yhdessä	Automatisoitu	Yhteinen visio	Kehityspotentiaali

Rakentamisen liiketoiminnan strategisena tavoitteena on yhä useammin siirtyä alihankintaketjun hallinnasta koko arvoverkon hallintaan. Keskeistä tässä on yritysverkosto, joka luo lisäarvoa sekä verkoston jäsenille että asiakkaille. Tavoitteena on, että toimintamalli on läpinäkyvä ja yhteistyösuhteet perustuvat luottamukseen ja ovat pitkäaikaisia. Yritysosapuolten roolit ovat prosessissa joustavia ja muokattavia. Verkoston hallintaa kuuluu neljä osa-aluetta:

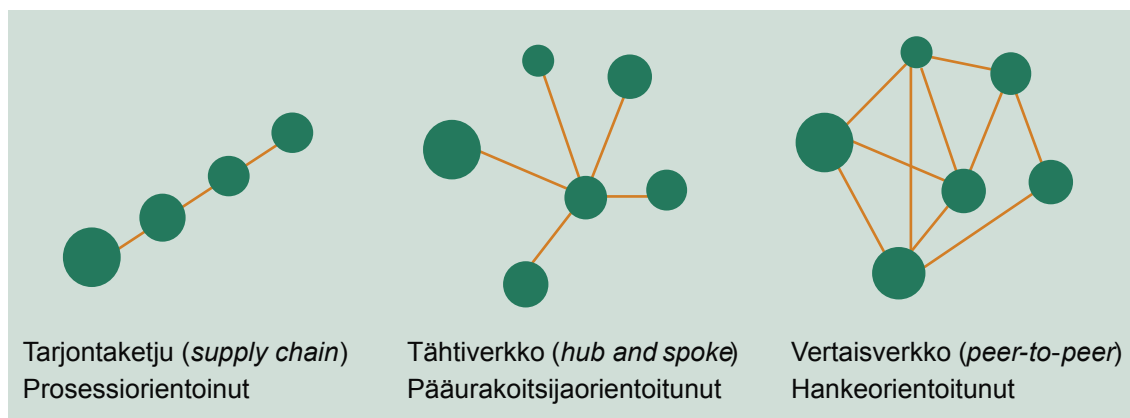
- palvelut, järjestelmät, tuotteet ja materiaalit
- asiakastarpeet
- prosessitiedon hallinta
- kansainvälistymisen edellytysperustan luominen (Sara – suuntana... 2008).

Virtuaaliorganisaatio on eri organisaatioista peräisin olevien yhtiöiden väliaikainen yhteenliittymä, joka on perustettu täyttämään tehtävä, josta tulee arvonlisäystä, esimerkiksi tuotteen tai palvelun toimitus asiakkaalle (Kürümlüoglu ym. 2005).

Kirjallisuudessa on eroteltu kolme virtuaaliorganisaatiotyyppiä: tarjontaketju, tähtiverkko ja vertaisverkko. Tarjontaketjussa partnereiden vuorovaikutus on pääosin ketjumaista, jolloin yhteydessä ollaan seuraavaan toimijaan arvoketjun ylä- ja alavirrassa. Tähtitopologiassa, joka on yleinen rakennusteollisuudessa, partnerit ovat yhteydessä pääosin päämiesyrityksen kautta. Vertaisverkossa partnereilla on tyypillisesti useita suhteita muihin partnereihin ilman hierarkiaa. Virtuaaliorganisaation eri tyypit (kuva 6 kuvaavat informaation- ja materiaalikulun päävaihtoehtoja (Katzy ym. 2005).

Eräitä ratkaisuvaihtoehtoja pienille ja keskisuurille yrityksille Venäjän aluerakentamisessa ovat mm. seuraavat:

- Toimittajaverkon perustaminen keskusvarastotoiminnon ympärille. Rakenne ei vaadi suuria pääomapanostuksia mutta synnyttää toisaalta riippuvuuden arvoketjun ylävirran toimintojen sujuvuudesta.
- Kokoonpanon käynnistäminen kohdemaan partneriyrityksen kanssa. Rakenne ei vaadi suuria pääomapanostuksia mutta on riippuvainen tullin kautta arvoketjun ylävirran toimintojen sujuvuudesta.
- Partnerius kiinteistökehittäjän kanssa. Rakenne auttaa hallitsemaan lupa- ja hyväksymisprosesseja, mutta synnyttää riippuvuuden päämiehen rahoitusasemasta ja edellyttää hyvää omaa maksuvalmiutta sekä tiukkaa luotonhallintaa päämiehen suuntaan.



Kuva 6. Verkostojen päätyypit Katzyn ym. mukaan (2005).

3.2.2 Urakointimallit

Perinteisiin urakointimalleihin kuuluvat pääurakointi, osaurakointi ja suunnittelua sisältävä urakointi. Näiden soveltumista Venäjän oloihin ovat tarkastelleet Marttila ja Ollonqvist (2008). Venäjän oloissa olennaista urakointimalleissa on ollut kokonaisuudesta vastaaminen, koska Junnilan ym. (1999) mukaan venäläisten rakennuttajaorganisaatioiden kyky hankekokonaisuuksien hallintaan on ollut usein heikko.

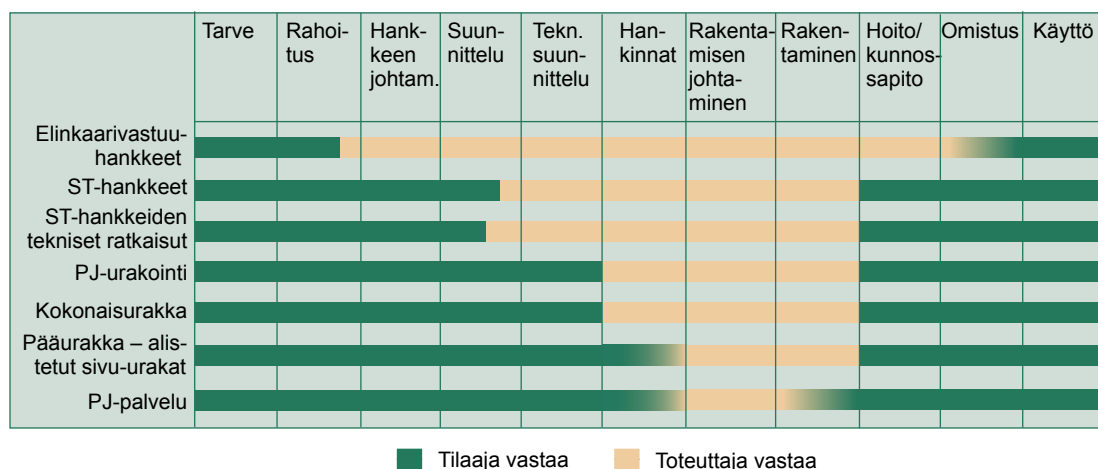
Kuvassa 7 on esitetty prosessivastuun jakautuminen eri toteutusmuodoissa Nykäsen ja Salmen (2002) mukaan. Laajimmillaan vastuu on elinkaarivastuuhankkeissa, joissa rakennuttajan vastuu ulottuu hankkeen rahoituksesta kunnossapitoon saakka.

Monissa nykyisissä hankkeissa on ollut ongelmana, että eri osapuolet ovat keskittyneet omien prosessien kehittämiseen sen sijaan, että rakentamisen prosessia olisi kehitetty kokonaisuutena (Karhu ja Lahdenperä 1999). Prosessien ongelmat ovat olleet esillä, ja niiden ratkaisemiseksi on tehty useita organisoinnin ja johtamisen kehittämisaloitteita. Näihin kuuluvat mm. suunnittelu-toteutushankkeet, elinkaarivastuullinen rakentaminen ja lean construction. Dokumenttien yhteiskäytön mahdollisuus on parantanut tiedonvälitystä ja -hallintaa. Kuitenkin tiedonsiirto eri toimijoiden välillä on edelleen ongelmallista (Sulankivi ym. 2002).

3.3 Puurakentamisen yhteistyömallien suomalaiset kehittämiskäytännöt

Rakentamisen kehittämisen painopisteenä on 2000-luvulla ollut liiketoiminnan yhteistyön kehittäminen. Tähän liittyviä tutkimusohjelmia on ollut muun muassa ”Suuntana arvoverkottunut rakentaminen” (Sara – suuntana ... 2008).

Sara-ohjelman tavoitteena oli kiinteistö- ja rakennuskluusterin kansainvälisen kilpailukykyyn parantaminen. Päämäärän saavuttamisen keinoksi nähtiin yhteistyön tiivistäminen, minkä avulla rakennusten käyttäjille pystyttäisiin tarjoamaan lisäarvoa. Pää tavoitteena on siirtyä alihankintaketjun hallinnasta arvoverkon hallintaan, jossa asiakkaalle tulisi lisäarvoa luova verkosto, jonka prosessit ovat läpinäkyviä ja yhteistyösuhteet pitkäaikaisia. Ohjelman pääalueisiin ovat kuuluneet



Kuva 7. Rakentamisen toteutusmuotojen päävaihtoehdot ja vastuunjako Nykäsen ja Salmen (2002) mukaan Sulankiven ym. (2002) esittämänä. ST = Suunnittelu-toteutus, PJ = projektinjohto.

asiakastarpeiden ja rakentamisen prosessien hallinta sekä tuotteet, järjestelmät ja palvelut (Sara – suuntana... 2008).

Asiakasvaatimusten merkitys korostuu ihmisten vaurastuessa, mikä johtaa asiakaslähtöiseen segmentointiin ja tuotteistukseen (Sara – suuntana... 2008). Venäjällä asiakaslähtöisyyden tarve on erityisesti lisääntynyt (Boltramovich ym. 2006). Muita pääseikkoja ovat olleet asumisen trendien ja muutoksien tunnistaminen ja elinkaarimallien kehittäminen (Sara – suuntana... 2008).

Tuotteiden, järjestelmien ja palveluiden osa-alueeseen on kuulunut pyrkimys kehittää yksittäisiä tuotteista ja palveluista kokonaisia järjestelmiä, jotka ovat kansainvälisesti kilpailukykyisiä. Kehittämiskärkeen ovat kuuluneet matalaenergiatalot, avoin teollinen rakentaminen sekä kaupunkimainen pientalorakentaminen (Sara – suuntana... 2008).

Sara-ohjelmaan on kuulunut osana ”Puurakentamisen prosessien re-engineering” -hanke, jossa tunnistettiin pientalojen aluerakentamisen keskeiset liiketoimintaprosessit ja luotiin edellytyksiä prosessien kehittämiseen yritysten välisinä projekteina (Sara – suuntana... 2008)

Puurakentamisen re-engineering -hankkeessa keskeisiksi kehittämiskohteiksi todettiin seuraavat seikat (Teriö ym. 2004):

Arvoverkot ja asiakaslisäarvo

- kumppanuustiimien mahdollisuuksien selvittäminen
- tehdasvalmistuksen ja logistiikan kehittäminen
- suunnittelulla tapahtuvan ohjauksen ja toimitussisältöjen kehittäminen.

Institutionaaliset puitteet

- PPP-toiminnan (public-private-partnership) kehittäminen aluerakentamisessa ja kaavoituksessa
- kansallisten viranomaiskäytäntöjen yhdenmukaistaminen
- standardisoitujen rakennejärjestelmien käyttöönotto.

Tuotealustat

- tuoteosien väliset rajapinnat
- puurakenteiden vakiointi ja jatkuva parantaminen
- äänien, värähtelyn, palon, kosteuden ja jäykkyyksien hallinta
- kustannustehokkuus ja hyvä rakennettavuus.

Tiedonhallinta ja osaaminen

- avoimen puurakentamisjärjestelmän vakiinnuttaminen
- puuhun perustuvien rakentamisen arvoketjujen kilpailuetujen tunnistaminen
- puurakentamisen parhaiden käytäntöjen vakiinnuttaminen (laskenta-, tarjous- ja toimitusvalmius sekä kustannustehokkuus).

Hankkeessa eroteltiin vaihtoehtoisia puurakentamisen arvoketjuja, joilla on kilpailukykyä Suomessa. Toimiviksi prosesseiksi erotettiin (Teriö ym. 2004)

- tilaelementtijärjestelmään perustuva rakennuttajan ja elementtivalmistajan kumppanuusprosessi (vakioidut modulaariset talo-osat)
- paikalla rakentamiseen perustuva rakennusliikevetoinen prosessi (yksilöllinen precut-tai platform-toteutus)
- talotehtaan suur- tai pienen elementtijärjestelmään perustuva kertarakennuttajan prosessi (alihankintajärjestelmä).

Lisäksi kehittämistä vaativaksi prosessiksi todettiin suurelementteihin perustuva rakennusliikkeen ja talotehtaan välinen kumppanuusprosessi (kohdekohtaisesti varioiva massaräätälöinti) (Teriö ym. 2004).

Taustalla näiden kehittämiskohteiden ja toimivien arvoketjujen kirjaamisessa on ollut lisääntyvä ammattirakentamisen pientalotuotanto. Tiivis ja matala aluerakentaminen on lisääntymässä voimakkaasti, ja moderni puukaupunki -konseptilla toteutetut kohteet lisääntyvät. Tämä lisää tarvetta esitellä toimivia malleja rakennuslalle (Teriö ym. 2004).

Salovaaran (2005) mukaan puurakenteisten pientalojen aluerakentamisessa on epäjatkuuskohtia kaavoitusvaiheen jälkeen sekä rakennussuunnittelussa ja rakentamisessa. Toinen epäjatkuuskohta on suunnittelun ja toteutuksen erillisyydessä sekä toteutuksen logistiikan hallinnassa. Salovaara (2005) esittää neljä vaihtoehtoista toteutusmuotoa aluerakentamishankkeille:

- tuottajamuotoisten rakentajien kumppanuushankkeet (win-win-periaate)
- design-build-mallien soveltaminen
- perustajarakentaminen
- perinteisten toteutusmuotojen käyttäminen ja kehittäminen harjaantumisen jälkeen.

3.4 Toimintaympäristöjen eroavaisuudet

3.4.1 Maakohtaiset liiketoimintakulttuurierot

Kumppanuusmallien liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa markkinarakenteiltaan ja liiketoimintakulttuuriltaan erilaisten toimintaympäristöjen välillä on havaittu selkeitä yhteistyömahdollisuuksia (Hyder ja Abraha 2003). Liiketoiminnan kulttuurierot vaikuttavat pääosin yhteistyön epäonnistumiseen ainakin toisen osapuolen näkökulmasta, ellei yhteistyön motiiveja ja hyötyjä kumppanien välillä kirjata (Karhunen ym. 2003).

Perlakin (1994) mukaan Itä-Euroopan maiden organisaatiokulttuureita luonnehtivat seuraavat seikat:

- rakenteet ovat keskitettyjä ja tiukasti hierarkkisia
- epävarmuutta vältetään
- muutosidonnaisuutta ja standardisointia suositaan
- asenteet ovat vahvan kollektiivisia.

Hyder ja Abraha (2003) ovat eritelleet Itä-Eurooppaan etabloituneiden yritysten liiketoimintakulttuurin eroja maaluokittain Tietzin (1994) luokitukseen pohjautuen. Hyderin ja Abrahamin (2003) mukaan Venäjä kuuluu Itä-Euroopan maiden hitaimmin sopeutuneeseen ryhmään, kun luokitusperusteena käytetään ulkomaisten investointien määrää, johtamista, yksityistämistä, taloudellista kasvua ja markkinatalouden omaksumista. Maaluokituksella on voitu tarkentaa Itä-Eurooppaan etabloitumisen motiiveja sekä tulijan että paikallisen partnerin osalta (Hyder ja Abraha 2003). Johansonin ym. (2000) mukaan Venäjällä yritys yhteistyötä hankaloittavat riittämätön luottamus, sitoutumisen puute ja vähäinen bisnesaktiiviteetti. Vähitain tapahtuvan kulttuurimuutoksen ohella markkinatalouden hitaasti omaksuneissa maissa säännökset muuttuvat usein nopeasti ja arvaamattomasti (Hyder ja Abraha 2003).

3.4.2 Yritysyhteistyön tavoite-erot

Venäjän markkinoille etabloituneiden kansainvälisesti toimivien yritysten yhteistoimintatarkkaisu-
jen tutkimuksissa on tarkasteltu yhteistyötä pääosin sellaisten venäläisyritysten kanssa, joilla on
kokemusta toimimisesta vain kotimarkkinoilla joko yksin tai muun kansainvälisen yhteistyökump-
panin kanssa. Venäläisosapuolten liiketoimintakulttuuri heijastuu näissä tapauksissa sopeutumise-
na markkinaohjautuvuuteen ja kansainväliseen liiketoimintayhteistyöhön (Hyder ja Abraha 2003).

Suomalaisyritysten kansainvälistymismotiiveissa on vahvimmin noussut esille Venäjän markki-
na-aseman vahvistaminen ja kustannus- ja saavuttaminen (Hyder ja Abraha 2003). Suomalai-
syrityksille merkittäviä tekijöitä olivat aiemmin myös halpojen tuotannontekijöiden sekä van-
hojen koneiden ja laitteiden hyväksikäytön mahdollisuudet. Neuvostoliiton aikaan perustetuilla
venäläisyrityksillä tärkeimmät motiivit liittyivät työllisyyden turvaamiseen. Nuoremmilla venä-
läisyrityksillä motiivit ovat pääsääntöisesti teknisiä ja konkreettisia ja ne suhteutuvat normaa-
leihin liiketoiminnallisiin periaatteisiin (Karhunen ym. 2003). Mikäli yhteistyöyritysten taidot
täydentävät toisiaan, se vaikuttaa merkittävästi osaamisen siirron onnistumiseen ja vähentää po-
tentiaalisia konflikteja. Kumppanuussuhteiden jatkuvuutta tukevat selkeästi tiedostetut motiivit ja
yhteisten hyötyjen tavoittelu (Hyder ja Abraha 2003).

Yhteisyrityksissä venäläispartnerien ongelmana on pidetty erityisesti toiminnan läpinäkymät-
tömyyttä (Logrén ja Heliste 2007, Karhunen ym. 2003). Yritysten omistussuhteita ja muita kyt-
köksiä on usein vaikea selvittää. Partnerin taustasta saattaa olla mahdotonta saada tietoa tai tiedot
voivat paljastua ei-toivotuiksi. Ongelma on pienemmän, koska nykyisillä partneriehdokkailla
on jo yrityshistoriaa markkinatalousoloista (Karhunen ym. 2008).

Suomalaisyritysten odotukset allianssien toiminnasta vaihtelevat tuloksen parantamisesta ja toi-
minnan tehostamisesta toiminnan laajentamiseen. Vähittäisen etenemisen mallille on tyypillistä
hankkia kustannus- ja alihankinnalla tai muulla tavoin tuotannossa, joka suuntautuu kotimaan
markkinoille tai vientimarkkinoille Venäjän ulkopuolella. Suurissa kertainvestoinneissa tytär- tai
yhteisyrityksissä tavoitellaan tyypillisesti nopeaa liiketoiminnan kasvua Venäjän markkinoilla
(Karhunen ym. 2003).

Venäläisosapuolet ovat olleet lähes aina tyytyväisiä allianssin toimintaan. Alihankintaan perustu-
vissa alliansseissa venäläisosapuolet pääsääntöisesti ovat kiinnostuneet toiminnan kasvattamisesta
ja kehittämisestä (Karhunen ym. 2003).

Tytäryrityksissä ja yhteisyrityksissä venäläispartnerin panoksena on tyypillisesti tuotantolaitteis-
to ja henkilöstö. Pääsääntöisesti on kyse toimivasta yrityksestä tai sen osasta, jolloin investoinnit
suunnataan tilojen ja laitteiden modernisointiin ja yritys virtaviivaistetaan palvelemaan ensisijai-
sesti ydintoimintoja. Partneriuksien ja yhteisyritysten työnjaossa suomalaisosapuolen panostus
liittyykin uusiin koneisiin ja laitteisiin sekä niiden käyttöön liittyvän osaamisen siirtoon. Suoma-
laisosapuolet ovat tyypillisesti mukana ulkomaisen rahoituksen organisoinnissa ja tuovat myös
markkinatalouden liiketoimintaosaamista. Venäläistoimijoiden tyypillisin kontribuutio liittyy lii-
ketoiminnan operatiiviseen johtamiseen Venäjän markkinoilla (Hyder ja Abraha 2003, Karhunen
ym. 2003). Tähän kuuluu esimerkiksi yhteydenpito paikallisiin yrityksiin ja tuotteen mahdollinen
sopeutus vastaamaan paikallisia normeja.

Venäläisyrityksissä tärkeäksi nähdään etenkin markkinaosuuden kasvattaminen (Karhunen ym.
2003). Myös tuotannon laadun parantaminen on tavoitteena useissa tapauksissa (Hyder ja Abraha
2003). Laadun parantaminen sekä uusien tuotteiden kehittäminen edellyttää nykyisellään kuiten-

kin yhä useammin uuden teknologian käyttöönottoa. Venäläisy yrityksissä motiivien kohdalla tärkeää on myös uusien liiketoimintamallien oppiminen. Tämä voi olla suomalaistoimijan kannalta kielteinen tekijä, mikäli yhteistyökumppani muuttuu oppimisvaiheen jälkeen kilpailijaksi (Karhunen ym. 2003).

Yritysten yhteistoiminnan motiiveja koskevissa arvioinneissa on Tomlinsonin (1970) mukaan osoittautunut tärkeäksi etabloitumismaasta mukaan tulevien yritysten eri vaihtoehtojen arviointi. Merkittävät riskit liittyvät niihin etabloitumismaan yrityksiin, joiden on mahdollista tai välttämättä vetäytyä yhteisyrityksestä, mikäli yhteistoimintaan tulee lisäsitoutumisen tarvetta.

Liiketoiminnan jatkuvuutta koskevat tavoitteet edellyttävät ennakkosuunnittelua. Muutostokustusten hallinta, paikallisista resurssien hankinnasta ja ylläpidosta huolehtiminen sekä yritysten keskinäisten kilpailuetujen täydentävyys on tutkimuksissa havaittu tyypilliseksi kumppanuusratkaisujen pysyvyyttä ennakoiviksi tekijöiksi (Hyder 1999, Hyder ja Abraha 2003).

3.5 Kansainvälisen strategisen kumppanuuden toimivuus

Allianssi on mikä tahansa yritysten välisen yhteistyön muoto riippumatta suhteen kestosta tai tavoitteesta. Eri toimintamuotoja ovat esimerkiksi yhteisyritykset, alihankintasuhteet ja tytäryritykset (Karhunen ym. 2003).

Rakentamisen verkostot ovat tyypillisesti kohdekohtaisia ja kokonpanoltaan vaihtuvia (Sulankivi ym. 2002). Vertikaalisen integraation kysymykset ovat erityisen merkityksellisiä rakennusliiketoiminnassa, sillä arvoketjut koostuvat siinä peräkkäisistä sopimuksista (Harrigan 1984). Maanomistuksella ja -hallinnalla on rakentamisen liiketoiminnassa erityinen sisältö, jonka merkitys Venäjän markkinoilla korostuu (Marttila ja Ollonqvist 2008).

Suomalaisosapuolet panostavat tytär- ja yhteistyöyritysten toimintaan usein liiketoimintaosaamista ja toimintojen organisointia. Näihin kuuluvat esimerkiksi myynnin, markkinoinnin ja logistiikan osaaminen, laatuajattelu sekä joskus tuotannonohjauksen uudistaminen. Poikkeuksen tästä muodostavat hankkeet, joissa alihankintaa tilaava tai yhteisyrityksessä toimiva suomalaisyritys lopettaa tuotannon Suomessa tai siirtää olennaisia osia siitä Venäjälle. Osaamisen siirrolla on tässä tapauksessa alkuehtona, että tuotannon laatu Venäjällä vastaa lakkautettavaa tuotantoa tai tuotanto Suomessa on muuttunut tai muuttumassa kannattamattomaksi (Karhunen ym. 2003).

Partnerikandidaateilta edellytetään samanlaisia käsitystä panostuksen määrästä ja laadusta. Yhteisyrityksissä tapahtuu muutoksia alkuvaiheen jälkeen etenkin omistussuhteissa, ja yhteisyrityksenä käynnistetty liiketoiminta siirtyy usein suomalaispartnerin omistukseen. Tämä koskee etenkin pk-yrityksiä. Suuryritysten investoinnit pohjautuvat pitkän aikavälin strategisiin linjauksiin ja toiminnan tulevan kehittämisen visiot ovat mukana jo aloitusratkaisuja koskevissa valinnoissa. Kokonaan suomalaisten omistamissa tytäryrityksissä toiminta on integroitunut paikallisille markkinoille ja jatkunut tyypillisesti siinä muodossa, jossa se on aloitettukin (Karhunen ym. 2003).

Konflikteja allianssien toimintaan voivat tuoda mm. viranomaiset, työntekijät tai muiden yritysten tai partnerien väliset ongelmat. Vaikka ongelmista oltaisiin yhtä mieltä, suomalaiset ja venäläiset allianssien jäsenet tarjoavat niihin usein toisistaan poikkeavia ratkaisuja (Karhunen ym. 2003).

Tekninen kehitys ja yritysten osaamisen toisistaan poikkeava kehitys muuttavat yhteistyön perusteita myös yhteisyrityksessä. Tekniseen kehitykseen perustuvia liittoumien purkuja tapahtuu myös markkinataloudessa toimivien globaalien markkinoiden toimijoiden kesken (Hyder ja Eriksson 2005).

Ikkuna 1: Kansainväliset yritykset Venäjällä – Ruotsin kokemukset

Hyder ja Abraha (2003) ovat kuvanneet kolmen Venäjälle etabloituneen yrityksen polun taulukossa 5.

Eri yhteistyömallien toimivuus poikkeaa rajusti toisistaan: A:n toiminta on jossain määrin kannattavaa, B joutui vetäytymään yhteisyrityksestä ja C:n odotukset ovat täyttyneet pääosin. Esimerkkita-
 uksissa olennaisia onnistumisen edellytyksiä ovat olleet riittävä etukäteisperehtyminen markkinaan
 sekä yhteistyökumppanin tarkka etukäteisvalinta. Lisäksi yhteisyrityksessä tavoitteiden on oltava yh-
 teneviä ja ylimääraisiin kustannuksiin on osattava varautua.

Taulukko 5. Kolmen ruotsalaisyrityksen etabloitumisen eteneminen Venäjällä.

Yritys	Metsäteollisuuden tarvikevalmistaja (A)	Metsäteollisuusyritys (B)	Rakennustarvike- valmistaja (C)
Lähtö- kohta	Tavoitteena rakentaa vahva markkina-asema moottorisa- hoille.	Tavoitteena hankkia Venä- jän sahatavaraa edullisesti ja kuljettaa se Ruotsiin.	Ilmanvaihto- ja rakennustarvikkei- den valmistuksessa nähtiin Venäjän markkinapotentiaalia.
Yhteis- yritys- sopi- mus	Sopimus messujen kautta TSNIIME:n (Tsentrallyi nautšno-issledovatel'ski institut mehanizatsii i ener- getiki lesnoi promyšlennosti) kanssa, omistus puoliksi.	Yhteisyritys toimintatavat tuntevan paikallisen yritys- sen kanssa, B:lle enem- mistöomistus.	Yhteistyössä ruotsalaisen yrityksen D kanssa perustettiin yhteisyritys, C:lle enemmistöomistus.
Resurs- sit	Aiempaa yhteisyrityskoke- musta oli. Markkinoinnin tar- vetta ei ymmärretty Venäjäl- lä, täytyi erottaa kokoaminen ja markkinointi. Organisoitiin rinnakkainen vaihtokauppa- menettely.	Ei aiempaa kokemusta Ve- näjän markkinoista. Aluksi ruotsalaista henkilöstöä oli paikalla. Yhteisyrityksen taloudellinen tilanne heik- keni, koska voittoa ei tullut.	D toi tietonsa ja kokemuksensa Venäjän markkinoista, pääasiallisesti asiakaskontaktit, C tuotantotiedon.
Opetus	Toiminta Venäjällä on hidas ja aikaa vievä prosessi, jo- hon tarvitaan kärsivällisyyttä.	Toiminnassa oli alusta asti ongelmia, sopivaa puu- tavaraa ei saatu. Riskit aliarvioitiin.	Hallinnolliset ja byrokraattiset ongel- mat ovat aluksi suuria. Toimintaan tarvittava tieto kuitenkin saavutettiin pian, jolloin yhteisyritykselle ei ollut enää tarvetta ja D ostettiin ulos.
Verkko	Laajojen paikallisten yhteyk- sien saavuttaminen, viran- omaisyhteydet yhteistyöyri- tyksen kautta.	–	Yhteisyrityksessä oli suotuisaa kehittää kontaktiverkko viranomais- ten, asiakkaiden ja yritysten kanssa. Aluksi kontaktien hankinta oli ongel- mallista, mutta toisto oli helppoa. C ja D hyötyivät toistensa kontakteista.
Tulok- sel- lisuus	Ei täyttänyt A:n odotuksia taloudellisen epävakau- den vuoksi, mutta Venäjän markkinapotentiaali nähdään edelleen, ja toiveena on, että tilanne paranee.	Jatkuvat tappiot rasittivat B:tä, ja kaikkia toiminnasta aiheutuvia kustannuksia ei osattu ottaa huomioon Yrityksestä irtaannuttiin.	Tulokset täyttivät pääosin C:n odo- tukset. Yhteistyöyrityksen myynnin lisääntyminen oli hidasta, se loi hyvän pohjan tulokselliseen toimin- taan. Päättöksenteko on helpompaa ja vähemmän aikaa vievää kokonaan omistetussa yrityksessä.
Havaitut liiketo- minta- ympä- ristön erot	Venäjällä on autoritäärisempi johtamistapa, muiden omis- tamien jälleenmyyntiyritysten toiminnan käynnistäminen ei onnistunut, kielitaidossa ja viranomaisten kanssa ongelmia.	Johtamisjärjestelmässä oli konflikti. Lainsäädäntöä ja verotusjärjestelmää pidettiin hankalana. Kielitai- to ja korruptio aiheuttivat ongelmia.	Silloisten säännösten vallitessa Venäjällä on ollut vaikeaa harjoittaa liiketoimintaa. Verotus- ja tullisäädök- set ovat monimutkaisia ja muuttuvat usein. Yhteistyöyrityksen hallinnoin- tiin täytyi käyttää paljon aikaa. Henki- lökohtaiset kontaktit olivat tärkeitä.

4 Luoteis-Venäjän liiketoimintaympäristö

4.1 Toimintaympäristön haasteita etabloituville ulkomaisille yrityksille

Venäjän liiketoimintaympäristö on vakautunut 1990-luvulta lähtien, ja se tarjoaa siten aiempaa paremmat edellytykset ulkomaisten yritysten liiketoiminnan pitkäjänteiselle kehittämiselle. Suomen ja Venäjän välinen kauppa- ja investointiaktiiviteetti on kasvanut voimakkaasti vuoden 1998 talouskriisin jälkeen (Karhunen ym. 2008). Investoinneissa kyse on ollut erityisesti kilpailukykyiseksi ennakoitua toiminnan laajentamisesta Venäjän markkinoille eikä niinkään toimintojen siirtämisestä tuotantokustannusten edullisuustavoitteisiin perustuen. Kiinteistö- ja rakentamisklusteri eivät ole kuuluneet merkittävien investointeja tehneiden toimialojen joukkoon (Ollus ja Simola 2006).

Venäjän teollisuuspolitiikassa on korostettu suurten valtionyritysten, niin sanottujen kansallisten menestysten, roolia eri tuotannonalojen kehittämisessä (Solanko 2007). Kansallisia etuja suojaamaan pyrkivä protektionismi on lisääntynyt Venäjän taloudessa kansainvälisen taloustaantumana edetessä vuosien 2008–2009 aikana. Selvimmin protektionismin lisääntyminen näkyy tuontitullien korotuksissa. Tullien lisäksi ongelmia on mm. tullaustenmenettelyssä ja sertifiointissa. Tuontiriippuvuuden merkittävä vähentäminen ja korvaaminen kotimaisella tuotannolla on kirjattu tavoitteeksi vuoteen 2020 ulottuvaan kehityssuunnitelmaan. Toteutuskeinoista on mainittu tullipolitiikka ja kotimaisen tuotannon tukeminen. Vaikka tuontitullit eivät toistaiseksi ole koskeneet rakennustarvikkeita, protektionististen toimenpiteiden lisääntyminen koskettaa myös rakentamista, mikäli taloustaantuma pitkittyy (Simola 2009).

Pidetään tärkeänä, että johtamismalleissa ja suorituskykymittauksissa otetaan huomioon Venäjän perinne ja liiketoimintakulttuuri. Suomalaisen liiketoiminnan verkostomallin kopioiminen Venäjälle on hankalaa. Ongelmia aiheuttavat erityisesti paikallisen pienyritysverkoston puuttuminen ja verkoston kokoamisessa tarvittavat henkilösuhteet hallintoon. Venäjälle verkottuneilla yrityksillä on vaikeuksia Suomessa käytössä olevan matriisiorganisaation soveltamisessa, koska venäläinen johtamiskäytäntö perustuu vahvaan ja autoritäärisen johtajuuteen (Stroi-verkko... 2009).

Šeksnja arvioi Hofsteden kulttuuriulottuvuuksiin pohjautuen työntekijöiden ja yritysten välistä suhdetta Venäjällä seuraavasti (Stroi-verkko... 2009):

- Työntekijät suostuvat usein helposti epätasa-arvoiseen vallanjakoon.
- Venäläisorganisaatiot ovat vahvasti hierarkkisia, ja valta keskittyy huippujohtoon.
- Työntekijät ovat yleensä vahvasti riippuvaisia johtajan tahdosta.
- Osastojen välillä on viestintäesteistä.
- Henkilökohtaista uskollisuutta arvostetaan hyvin paljon.
- Byrokratia ja muodollisuudet suojelevat työntekijöitä johtajan mielivallalta.
- Päätöksentekoprosessi on epäselvä.

Ulkomaisten yritysten toimintamuodot Venäjällä ovat heijastelleet maan kulloistakin liiketoimintaympäristöä. Neuvostoliitossa yhteisyritys oli ainoa mahdollinen toimintamuoto. Nykyisin liiketoiminnassa edetään useimmiten greenfield-investoinnein ja yritysostoin (Karhunen ym. 2008).

Suomalaisyritys on tyypillisesti hakenut kustannussäästöjä (tilaaja-toimittajamallin mukaan) tai lähtenyt rakentamaan paikallista toimittajaverkkoa. Toimijaverkkojen muodostumista edistivät vuoden 1998 ruplakriisin jälkeen parantuneet edellytykset valmistaa tuontipanoksia korvaavia komponentteja ja muita tuotteita Venäjällä. Alihankinnassa keskeisinä ongelmina ovat olleet laa-

tuun ja toimitusaikoihin liittyvät käsityserot. Etenkin toiminnan alkuvaiheessa venäläispartnereiden ongelmana pidetään läpinäkymättömyyttä: omistussuhteiden ja muiden kytkösten selvittäminen on vaikeaa (Karhunen ym. 2008).

Alihankintaratkaisujen toteutusta haittaavat myös raaka-aineiden laadun vaihtelevuudet sekä poikkeamat markkinatalousmaiden normeista ja standardeista. Poikkeamilla on merkitystä ensisijaisesti ratkaisuihin, joissa loppukäyttäjän odotukset ovat markkinatalousmaiden normien ja standardien mukaisia (Karhunen ym. 2008).

4.2 Venäjän rakennussektorin talouskehitys

Venäjän kokonaistuotanto supistui koko 1990-luvun alkupuolen vuoden 1998 ruplan devalvoitumiseen saakka. Tämän jälkeen tuotannon kasvu johtui erityisesti viennin parantuneesta hintakilpailukyvästä ja energiatuotteiden korkeista maailmanmarkkinahinnoista. Ruplan korkean vaihtokurssin aikaansaamat korkeat tuontihinnat suuntasivat kotimaista kulutus- ja investointikysyntää kotimaisiin tuotteisiin (Spiridovitsh 2009). Kurssimuutoksesta seurannut kokonaistuotannon vuoteen 2007 saakka jatkunut voimakas kasvu, vuotuisesti noin 6–7 %, lisäsi asuntojen ja sitä kautta asuntorakentamisen kysyntää Venäjällä. Suurkaupungit Moskova ja Pietari olivat ensisijaisesti tämän kasvun ydinalueita. Venäjän rakennustuotanto on kasvanut keskimääräistä taloudellista kasvua voimakkaammin, jopa yli 10 % vuodessa (Osnovnyje pokazateli... 2009, BOFIT Viikkokatsaus... 2009c).

Tasapainoiseen talouspolitiikkaan tähtäävä kehitys ja ruplan pitkään jatkunut vaihtosuhteen parantuminen on ollut Venäjän tähänastisen kasvun tukipilareita (Sutela 2005). Tämä lisää myös ulkomaisten toimijoiden rakentamisen ja rakennustarvikkeiden hintakilpailukykyä. Venäjän tilastokomitean mukaan pientalorakentamisen osuus on koko maan tasolla ollut yli 40 % käyttöön otetusta uudisrakennusten pinta-alasta ja muutamilla alueilla (mm. Leningradin alueella) jopa huomattavasti yli puolet (Osnovnyje pokazateli... 2009).

Venäjän inflaatio on varsin korkea. Kuluttajahinnat ovat nousseet tasaisesti noin 10–15 % vuodessa vuodesta 2005 lähtien. Sen sijaan tuottajahintojen vuosimuutokset ovat olleet nopeita, ja vuonna 2009 muutoksesta tuli negatiivinen. Muita maita korkeampi inflaatio heikentää venäläistuotteiden kilpailukykyä, mikäli valuuttakurssit eivät muutu (BOFIT Viikkokatsaus... 2009b).

Asuntojen hintojen nousu pysähtyi ja hinnat kääntyivät laskuun vuoden 2008 lopussa. Lasku on jatkunut vuoden 2009 alussa. Keskimääräinen neliöhinta vaihtelee huomattavasti alueen ja asunon tyyppin mukaan. Korkeimmat hinnat ovat Moskovassa ja Pietarissa. Venäjän asuntolainakanta on pysynyt julkisista tukitoimista huolimatta pienenä (BOFIT Viikkokatsaus... 2009a).

Matalan ja tiiviin aluerakentamisen toimintamalli, joka on uusi Venäjällä, on herättänyt kiinnostusta asuntomarkkinoilla. Toimintamalli tarjoaa monipuolisia edellytyksiä liiketoiminnan kansainvälistymiselle suomalaisille puurakentamisen arvoketjuissa toimiville yrityksille. Matalan ja tiiviin aluerakentamisen konsepti on osoittautunut Suomessa kilpailuetuja tarjoavaksi.

4.3 Venäjän rakennussektorin kilpailukyky kansainvälisessä kontekstissa

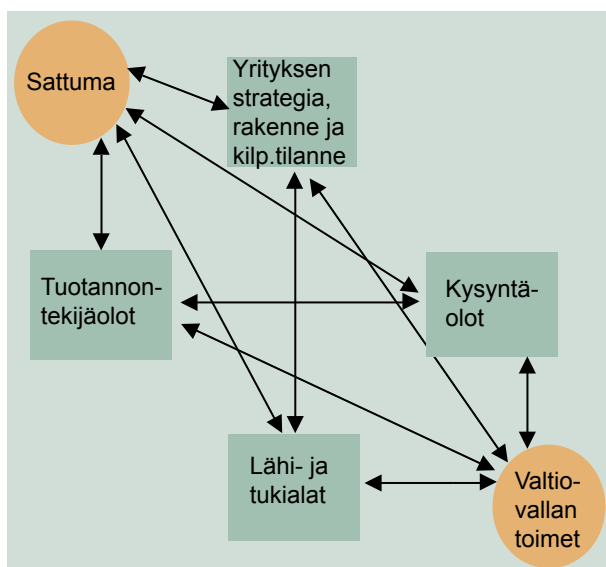
Porterin (1990) timanttimalli tarjoaa mallin, joka auttaa ymmärtämään kansakunnan kilpailuasemaa kansainvälisesti. Timanttimallassa on neljä toisiinsa kytkeytynyttä tekijää (kuva 8), joihin maan hallinto voi vaikuttaa proaktiivisesti.

- 1) *Tuotannontekijäolot*. Olosuhteet, jotka liittyvät tuotannontekijöihin, kuten esimerkiksi ammattitaitoisen työvoiman saatavuuteen tai infrastruktuuriin.
- 2) *Kysyntäolot*. Tuotetun tavarain tai palvelun kotimainen kysyntä.
- 3) *Lähi- ja tukialat*. Lähialat tai tavaraa toimittavat tukialat, jotka ovat kansainvälisesti kilpailukykyisiä.
- 4) *Yrityksen strategia, rakenne ja kilpailutilanne*. Yrityksen perustamis-, organisointi- ja johtamisolot sekä kilpailun luonne kotimaassa.

Näiden tekijöiden pohjalta määräytyy ympäristö, jossa yritykset syntyvät ja kilpailevat. Niistä myös riippuu se, onko maassa välttämättömiä voimavaroja kilpailuetujen kannalta ja onko käytävissä tietoja, joiden perusteella voidaan havaita mahdollisuuksia ja hyödyntää voimavaroja (Porter 1990).

Sattuma ja valtiovallat toimet täydentävät timanttimalliteoriaa. Sattumanvaraisiin tekijöihin kuuluvat yritysten vaikutuspiiriin ulottumattomissa olevat seikat, kuten keksinnöt, poliittiset muutokset ja kysynnän suuret muutokset. Julkinen valta voi timantin eri tasoilla parantaa maan etuja tai huonontaa niitä. Valtiovallat asema näkyy etenkin poliittisten toimenpiteiden vaikutuksena edun perustekijöihin (Porter 1990).

Porter (1990) on tarkastellut neljän maan kansainväliseen johtoasemaan päässeiden eri toimialojen historiallista kehitystä. Ikkunassa 2 käsitellään Venäjän rakennusalan nykyisiä vahvuuksia ja heikkouksia samassa kontekstissa.



Kuva 8. Porterin (1990) timanttimalli makroympäristössä toimimisesta.

Ikkuna 2: Timanttimalin soveltaminen Venäjän puurakentamisen teollisuuteen

Venäjän rakennusalan tuotantotekijäetuna ovat olleet suhteelliset edulliset työvoimakustannukset, joskin ne ovat 2000-luvun aikana kasvaneet (Srednemesjatšnaja nominalnaja... 2008). Ongelmia on ollut erityisesti henkilöstön sitoutumisessa ja ammattitaidossa (Karhunen ym. 2003). Lisäksi tuotantolaitoksia ja niitä ympäröivää infrastruktuuria on usein kunnostettava merkittävästi. Infrastruktuurin kunto on ongelma myös uusinvestoinneissa (Karhunen ym. 2008).

Venäjän teollisuuden luonteenomainen piirre on Neuvostoliiton ajoilta periytyvä yritys rakenne, johon kuuluu suuryritysvaltaisuus sekä pienten ja keskisuurten yritysten puuttuminen. Suuret paikalliset rakennusyritykset tekevät lähes kaiken itse ja ovat usein paikallisesti lähes monopolistisessa asemassa. Kilpailutukset edistyvät hitaasti, koska ne vähentäisivät paikallisten suuryritysten ja viranomaisten vaikutusmahdollisuuksia. Yritysten toiminta on usein tehotonta.

Junnilan ym. (1999) tutkimuksen mukaan venäläiset yritykset toimivat huomattavasti tehottomammin kuin länsimaiset yritykset. Puutteita on etenkin tuotantoteknologian ajanmukaisuudessa sekä suunnittelun ja kustannuslaskennan osaamisessa. Nämä seikat saavat aikaan haasteita laadun ylläpitämisessä yritysysteistyössä (Marttila ja Ollonqvist 2008).

Useat venäläiset rakennusalan yritykset ovat pitkälle vertikaalisesti integroituneita. Yhtäältä tämä voi varmistaa tuotantoketjun häiriöttömän toiminnan epävarmoissa oloissa. Toisaalta liiketoiminnan ylläpito vaatii laajaa osaamista ja sitoo paljon resursseja. Alihankintaketjut venäläisy yrityksissä ovat vasta syntymässä. Etenkin Venäjän-toiminnan alkuaikoina 1990-luvulla yritysysteistyön ongelmaksi koettiin venäläisten lyhytnäköisyys ja pikavoittojen hakemistavoitteet (Marttila ja Ollonqvist 2008).

Puun rakennuskäyttö on Venäjällä pysynyt vähäisenä muiden materiaalien käyttöön verrattuna federaation ohjelmallisista tukitoimista huolimatta. Maassa on kuitenkin 2000-luvun aikana käynnistetty useita suuria alueellisia asuntorakentamiskohteita, joissa puun käyttö on merkittävää. Valtiollisiin tavoitteisiin edelleen kuuluva pientalotuotannon lisäämisen tavoite oletettavasti lisää puun käyttöä rakentamisessa myös tulevaisuudessa, mistä esimerkkinä on Novaja Ižora -hanke (Marttila ja Ollonqvist 2008). Puuhun perustuvat aluerakennushankkeet voivat tarjota suomalaisille toimijoille uusia liiketoimintamahdollisuuksia Venäjän kansantalouden uudelleen elpyessä. Federaation johto on rakentamisen jatkumisen varmentamiseksi taloudellisessa taantumassa suuntaamassa alalle lisärahoitusta. Tämä on tärkeää myös toimialan työllisyyden kannalta.

Vuonna 2008 alkaneen rakentamisen hidastumisen ja työmaiden keskeytyksiin johtaneen taantumien vaikutuksista voi tulla pitkäaikaisia. Asuntorahaston merkitys on myös toimialan työllisyyden kannalta merkittävä, sillä rakennusyritykset ovat jäädyttäneet jo käynnissä olleita rakennushankkeita toimisto- ja vähittäiskaupparektorien investointihankkeiden lykkäämisen ohella. Asiakkaat alkavat kiinnittää aiempaa enemmän huomiota rakentajien ja rakentamiskonsortioiden luotettavuuteen. Taloustaantuma on johtanut ulkomaisten yritysten syrjimiseen. Tämän oletetaan hyödyttävän niitä ulkomaalaisomisteisia yrityksiä, joilla on omaa toimintaa Venäjällä (Kiuru 2008, Venäjä kurittaa... 2009). Useilla paikallisilla yrityksillä toimitettujen raaka-aineiden laatu on ollut ongelmallista. Lisäksi kuljetusaikatauluissa on viiveitä (Marttila ja Ollonqvist 2008).

Asuntotuotantoa, myös pientalorakentamista, ovat vauhdittaneet erityisesti väestön tulotason parantuminen ja kansallinen rakentamisen edistämishjelma (Spiridovitsh 2009). Svoi dom ("Oma koti") -nimisen valtiollisen kehitysohjelman keskeisenä tavoitteena on ollut edullisten pientalojen tuotannon edistäminen, yksilöllisyyttä korostavan asumisstandardin kehittäminen sekä kansalaisten oma- ja lainarahoitteisen asunnonhankinnan edellytysten parantaminen (Marttila ja Ollonqvist 2008).

Ohjelmakokonaisuuteen sisältyy myös uusien materiaalityratkaisujen kuten puurunkorakentamisen edistämistä. Asumisen kansalliseen ohjelmaan liittyy asuntolainajärjestelmä, korkotukitoimia ja valtiotakauksia, joilla osaksi pyritään vahvistamaan asuntorakentamista ja omistusasuntojen kysyntää ja kompensoimaan asuntojen hintojen voimakasta vuoden 2008 viimeiselle neljännekselle saakka jatkunutta nousua (Marttila ja Ollonqvist 2008).

Tarkastelu osoittaa Venäjän rakennusalan kärsivän ongelmista timantin kaikissa osissa. Venäläis-yritysten kilpailuetu kotimaan markkinoilla perustuu useissa tapauksissa edullisiin vakioituihin tuotteisiin sekä paikallisen toimintaympäristön hallintaan. Pientalojen aluerakentaminen on Venäjällä uutta liiketoimintaa, eikä sitä varten räätälöityjä liiketoimintamalleja ole vielä vakiintunut.

Venäläinen talonvalmistusala on laajentunut Suomeen lähinnä yritysostoin (Rauatmaa 2006). Venäläiset rakennusliikkeet eivät kuitenkaan juuri ole laajentuneet ulkomaan rakentamisliiketoimintaan. Toimintaympäristössä haasteellista ovat olleet muun muassa standardit, jotka poikkeavat Venäjän ja muun Euroopan välillä.

4.4 Puurakentamisen asema ja kysyntä Venäjällä

4.4.1 Institutionaalinen toimintaympäristö

Liittovaltion käynnistämän asumisen kansallisen ohjelman (2004–2012) tavoitteena on parantaa Venäjän asuntotilannetta. Osaratkaisuna tähän nähdään puurunkorakentamisen kehittäminen ja lisääminen (Informatsija po... 2007, Dostupnoje i... 2009). Suomalaistoimijoille liiketoiminnan laajentaminen ja kehittäminen kansallisen ohjelman puitteissa on haastavaa, koska useita hankkeita toteutetaan halvalla sosiaalisin perustein. Toisaalta ohjelma voi helpottaa myös muiden, ohjelman ulkopuolisten, hankkeiden toteutusta (Marttila ja Ollonqvist 2008).

Venäjän standardointiympäristö on ollut useilta osin ongelmallinen. Puutalojen yksittäisrakentamisen kannalta hankaluuksia on ollut muun muassa kaavoituksessa sekä paloturvamääräysten soveltamisessa (Marttila ja Ollonqvist 2008). Venäjällä uusitaan parhaillaan puurakentamisen standardointijärjestelmää, mikä oletettavasti materiaalin käyttömahdollisuuksia. Standardeissa on tavoitteena ottaa huomioon nykyistä paremmin eri puurakentamiskäytännöt (Tšernyh 2009).

4.4.2 Markkinoiden kysyntä ja puurakentamisen kilpailutekijät

Puurakentamisen kysynnän ja markkinoiden on odotettu kasvavan varsin nopeasti. Venäläisten puutalovalmistajien laadun arvioidaan kohentuvan ja tuotannon tehostuvan. Rakentaminen on myös nopeutunut (Tšubinski ym. 2006). VTT:n ennusteen mukaan vuonna 2010 Moskovian alueen omakotitalotuotanto nousee noin 3,5 miljoonaan m²:iin (2,4 miljoonaa m² vuonna 2004) ja Leningradin alueen noin 0,8 miljoonaan m²:iin (0,3 miljoonaa m² vuonna 2004). Myös omakotitalorakentamisen suhteellisen aseman arvioidaan vahvistuvan kerrostalorakentamiseen verrattuna (Nippala ym. 2006). On kuitenkin oletettavaa, että nykyinen talouskehitys vähintäänkin hidastaa puurakentamisen yleistymistä.

Tšubinski ym. (2006) ennustavat, että 10–15 vuoden kuluttua massiivipuun osuus asuntorakentamisesta on 35–40 %, elementtituotannon osuus 30–35 % ja pre-cut-tuotannon ynnä muun osuus 25–35 %. Ennuste vuotuiselle puuasuntorakentamiselle on yhteensä 8,5–9,0 miljoonaa m². Vaikka puurunkorakenteisten talojen markkinointi on lisääntynyt huomattavasti 2000-luvun alkuvuosina, massiivipuun oletetaan säilyttävän asemansa kohtuullisesti. Liimahirren käyttö lisääntyy paremman mittapysyvyyden ja sisäisen laadun ansiosta (Tšubinski ym. 2006). Myös rakennusmessuilla liimahirsi on herättänyt erityistä kiinnostusta (Derevjannoje domostroeniye... 2006).

Etenkin aiemmin puurakentamisen ongelmana vakituksissa asuintaloissa on ollut huono imago. Se on kuitenkin parantunut, eikä sitä enää pidetä merkittävänä seikkana (Marttila 2007, Nippala

ym. 2006). Puuta silti käytetään nykyrakentamisessa alle kymmenesosa asukasta ja asuineliötä kohti Suomeen verrattuna (Jaatinen 2005, Prudnikov ja Dmitrijev 2006).

Tyypillisesti pientaloalueet sijaitsevat joidenkin kymmenien kilometrien päässä suurten kaupunkien keskustasta korkeiden maanhintojen vuoksi (Marttila ja Ollonqvist 2008). Maan eteläisillä ja lounaisilla alueilla asuntorakentaminen kasvaa nopeammin kuin pohjoisilla alueilla (Rossija v... 2006). Nykyisten puutalojen aluerakentamiskohteita markkinoidaan kerrostaloalueita väljempinä ja rauhallisempina. Lisäksi painotetaan kunnallistekniikan olemassaoloa ja palveluiden läheisyyttä erotuksena datša-alueisiin (O Novoi... 2009). Lisäksi mainonnassa korostuvat suhteellinen läheisyys kaupunkiin sekä miellyttävä elinympäristö (Kymleno 2007).

4.4.3 Kysyntäsegmentit

Boltramovich ym. (2006) on jakanut venäläiset uuden asunnon ostajat mieltymysten mukaan kolmeen varallisuusluokkaan:

- Yläluokka välttää standardiratkaisuja, ja toimittajien on oltava perehtyneitä eliittiasuntojen rakentamiseen.
- Keskiluokan asuntomieltymykset vastaavat parhaiten muiden eurooppalaisten kuluttajien mieltymyksiä. Keskiluokalla on tarpeeksi varoja etsiä muuta kuin halvinta vaihtoehtoa, ja toisaalta se arvostaa omaa aikaa ja haluaa minimoida lukuisat uuden asunnon viimeistelykulut.
- Matalahintaisten asuntojen ostajilla ei ole riittävää maksukykyä suomalaisten ratkaisujen toteuttamiseen.

Taulukossa 6 on esitelty esimerkit eri varallisuusluokille suunnatuista aluerakentamiskohteista. Alueet poikkeavat toisistaan huomattavasti. Siirryttäessä yläluokan aluerakentamiskohteesta budjettiluokan kohteeseen esimerkkitapauksissa etäisyys keskustasta kasvaa, tonttien koko pienenee ja yksilöllisyys vähenee.

Taulukko 6. Pietarin ympäristössä developer-johtoisina hankkeina toteutettujen yksittäistalojen asuinalueiden ominaispiirteitä (Marttila ja Ollonqvist 2008, Severnyi Versal 2009). Esimerkkejä on yksi kustakin hintaluokasta.

	Novaja Ižora	Kymleno	Severnyi Versal
Sijainti	Pietarin kaupunki, Kolpinan piiri	Leningradin alue, Seuloskoin piiri	Pietarin kaupunki, Kurortin piiri
Etäisyys keskustasta	40 km	25 km	12 km
Asuntojen lukumäärä	4 500	36	45
Alueen laajuus	285 ha	2 ha	17 ha
Yksittäistalojen tonttien koko	320–400 m ²	465–585 m ²	1 800 – 3 600 m ²
Asuntojen koko	64–142 m ²	111–238 m ²	512–951 m ²
Kaavoitustapa	Tiiviisti rakennettu kaupunkimainen, suoraviivainen korttelirakenne	Tiiviisti rakennettu kaupunkimainen, maastoa mukaileva korttelirakenne	Suurilla tonteilla olevia yksittäistaloja
Runkomateriaali	Puu, suurelementit	Puu, pääosin pien- ja suurelementit	Tiili, paikalla rakennettu
Tyyli	Pelkistetty	Nykyaikaista suomalaista arkkitehtuuria	Mahtipontinen barokin ja klassismin jäljitelmä
Yksilöllisyys	Vähäinen	Kohtuullinen	Merkittävä
Developer-yritys	Baltros	YIT	Konkord Menedžment i Konsalting

4.5 Liiketoiminnan strategiavaihtoehdot rakentamisen arvoketjuissa Luoteis-Venäjällä

4.5.1 Puurakentamisen kilpailuetuihin liittyviä tekijöitä

Salovaaran (2005) mukaan suomalaisen kaupunkimaisen pientalorakentamisen kilpailukyvyyn keskeisimpiä tekijöitä puun kannalta ovat seuraavat:

- pientalorakentamisen yhteiskunnallinen tilaus
- puurakentamisen prosessin kokonaisuuden hallinta
- toteutus teollisessa mittakaavassa
- teollisuuden kyky tarjota tuoteosia kilpailevien materiaalien valmistajien tapaan
- kyky asuntomiljöiden korkeatasoisen suunnittelun ohjaukseen.

Materiaalista riippumattomia ongelmia puurakentamisessa on esiintynyt mm. tonttimaan saatavuudessa ja toteuttajien yhteistyökyvyssä (Salovaara 2005).

Samat kilpailukykyseikat liittyvät myös Venäjän oloissa toteutettavaan puupientalorakentamiseen. Yhteiskunnallinen tilaus maahan on syntynyt asumisen kansallisen edistämishjelman kautta (Spiridovitsh 2009). Myös Venäjällä tonttimaan saatavuus ja toteuttajien yhteistyökyky ovat olleet kriittisiä seikkoja (Marttila ja Ollonqvist 2008).

Salovaaran (2005) mukaan rakentamisen toimijoiden verkottuminen, tuotannon sovittaminen pientalotuotantoon ja puurakenteisten tuoteosien tarjonnan lisäys sekä niiden tuotekehitys ovat päätekijöitä tehokkuuden ja osaamisen parantamisessa. Rakennusliikkeiden saamiseksi mukaan ehdotetaan kaavoitusta ja riittävän isojen alueiden tarjoamista rakennettavaksi.

Puutalojen aluerakentamisessa Venäjän oloissa on useita toisistaan poikkeavia malleja. Moderni puukaupunki -konseptissa (Karjalainen ja Koiso-Kanttila 2002) on arvostettu miljöörakentamisen hallintaa. Venäläinen aluerakentamiskonseptit ovat toistaiseksi kehittymässä. Etenkin edullisemman hintaluokan alueille ovat kuitenkin olleet tyypillisiä pelkistetyt ja jäykän symmetriset talosijoitukset (esim. Novaja Ižorassa). Kaikille malleille oleellista on toimiva yhteistyö kaavoitusviranomaisten kanssa.

Konseptirakentamisen mahdollisuudet perustuvat suureen, pääosin piilevään, kysyntään. Nouseva keskiluokka etsii väljentyviä asumisololoja, ja osan voidaan ennakoida kiinnostuvan konseptipohjaisista ratkaisuista. Kilpailuetuja kuvataan seuraavassa nelikentällä, jossa dimensioina ovat arkkitehtuurin ja kaavoituksen ratkaisut (taulukko 7).

Matala ja tiivis -konsepti on osoittanut tarjoavan pysyviä kilpailuetuja Suomessa. Konseptissa vakiintuneet arkkitehtoniset ratkaisut yhdessä miljöörakentamisen kanssa mahdollistavat kilpailukykyisiä puurakentamiseen perustuvia ratkaisuja. Venäläisessä aluerakentamisessa on päädytty tehokkaaseen maankäyttöön sekä mittaviin aluekokonaisuuksiin myös erillistaloihin perustuvissa ratkaisuissa.

Hirsitalovalmistajat ovat olleet aktiivisia suomalaisen rakentamisen puutuoteteollisuuden viennissä Venäjälle. Suurena asiakassegmenttinä ovat olleet venäläistyyppisten massiivisten ja koristeellisten talojen ostajat. Puurankarunkoisten talojen vienti on aktivoitunut vasta viime vuosina, eivätkä vientimallistot ole vakiintuneet samalla tavalla kuin hirsitaloissa.

Taulukko 7. Aluerakentamisen ja taloarkkitehtuurin vaihtoehtoihin perustuvat liiketoimintakonseptit erillistalojen ammattimaisessa rakentamisessa Venäjällä. Kunkin vaihtoehdon mahdolliset kilpailuedut suomalaiselle rakentamisen puutuoteteollisuuden yrityksille verrattuna venäläiskilpailijoihin on mainittu.

		Tuote	
		Moderni puutalo	Venäläinen perinnetalo
Kysyntäsegmentti	Matala ja tiivis	– arkkitehtuuri – asemakaava ja miljö – kotimaan kokemus – täsmätoimitukset – tuotelaatu	– asemakaava ja miljö – kotimaan kokemus – täsmätoimitukset – tuotelaatu
	Venäläinen aluerakentaminen	– arkkitehtuuri – täsmätoimitukset – tuotelaatu	– täsmätoimitukset – tuotelaatu

4.5.2 Asiakastarpeisiin perustuvat kilpailuedut

Asuntomarkkinoilla asiakkaiden vaatimukset korostuvat ihmisten vaurastuessa. Uudisasuntotuotannossa asiakaslähtöinen segmentointi ja tuotteistaminen ovatkin lisääntyneet (Sara – Suunta... 2008). Salovaaran (2005) mukaan kaupunkimaisen pientalorakentamisen asumismuodon houkuttelevuuden kannalta olisi tärkeää kehittää asiakaspalvelukonsepteja, jotka tarjoavat asunnonostajalle vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi massaräätlöintiin perustuen.

Suomalaisyritysten perinteisiksi kilpailukykytekijöiksi on nähty tuotteiden virheiden vähäinen määrä sekä hinnoittelukäytäntöjen avoimuus ja pitävyys. Etenkin aiemmin Venäjällä asuntorakentamisessa ei ole ollut välttämättä varmuutta siitä, valmistuuko rakentamisen kohteena oleva talo määräajassa tai ollenkaan. Nykyisinkin esimerkiksi taloustaantumien epävarmoissa oloissa aikataulujen pitäminen ja luotettavuus voi olla erityinen kilpailutekijä.

Asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi Salovaara (2006) ehdottaa seuraavia toimenpiteitä:

- asunnon ostajan vaikutusmahdollisuuksien parantaminen tuottajamuotoisessa rakentamisessa
- rakentamisten kustannusten laskeminen varsinkin muissa kuin tyyppiratkaisuissa rakentamisen laatuongelmien vähentäminen.

Tärkeänä pidetään etenkin tuotteiden selkeää profilointia. Venäläiskuluttaja on kokeilunhaluisempi kuin Suomessa, mutta ratkaisujen on oltava kuitenkin luotettavia ja kuluttajaedut on vakuutettava, kun uusia tuotteita tuodaan markkinoille. Erona asuntojen suunnitteluun mainitaan lisäksi asumistilojen väljyys Venäjällä (kuitenkin järkevän kokonaispinta-alan puitteissa). Talouskasvun myötä myös asumiseen ollaan valmiita investoimaan.

4.5.3 Arvontuotantovaihtoehdot

Arvontuotanto perustuu näkemykseen, jonka mukaan kukin tuote, palvelu tai järjestelmä edellyttää arvotoimenpiteitä ja niitä toteuttavia yrityksiä tai muita toimijoita (Möller ym. 2004). Arvojärjestelmä-käsite pohjautuu Porterin (1980) lanseeraamaan arvoketjuajatteluun.

Möllerin ym. (2004) mukaan verkostojohtamisen haasteita voidaan käsitellä neljällä tasolla, jotka kytkeytyvät toisiinsa vahvasti. Tasoja ovat

- klusteri-, toimiala- ja makroverkostotaso
- strategisten yritysverkkojen taso

- verkko- ja kumppanuussuhde -portfoliotaso
- strategisen suhteen johtamisen taso.

Keskeisiä haasteita verkostojohtamisessa on, miten asiakkaalle pystytään tuottamaan arvoa kilpailukykyisesti ja millaisilla organisaatioratkaisuilla asiakkuutta hoidetaan parhaiten (Möller ym. 2004).

Eri kumppanuustyytit vaativat vaihtelevan määrän luottamusta sekä tietopääoman tai osaamisen integrointia. Samalla myös niiden ansainta- ja menestysmahdollisuudet vaihtelevat. Pääsääntöisesti ansainnan mahdollisuudet lisääntyvät luottamuksen ja tietopääoman integroinnin lisääntyessä, mutta toisaalta riskit kasvavat (Ståhle ja Laento 2000). Kumppanuusmalleja on eroteltu taulukossa 8.

Operatiivisessa kumppanuudessa yhteistyö perustuu osapuolten omiin tavoitteisiin ja intresseihin. Kumppaneilla on tyypillisesti useita kumppanivaihtoehtoja ja yhteistyötä kilpailutetaan jatkuvasti. Verkostomaisuus on vain pienimuotoista (Ståhle ja Laento 2000).

Taktisessa kumppanuudessa on tavoitteena yhdistää prosesseja ja toimintakulttuureja. Sen vuoksi kumppanuuden määrittely vie enemmän aikaa ja vaatii suurempaa luottamusta. Tavoitteena tulisi olla taloudellisen hyödyn lisäksi päämäärätietoinen oppiminen (Ståhle ja Laento 2000).

Strateginen kumppanuus on syvin kumppanuustaso. Siinä pyritään tietopääoman yhdistämiseen siten, että kumppanit saavuttavat itselleen merkittävää strategista etua. Yhteys edellyttää oman tietopääoman paljastamista kumppanin käyttöön. Strateginen kumppanuus on haavoittuva ja riskialtis, mutta samanaikaisesti se tarjoaa suurimmat lisäarvon tuottamismahdollisuudet (Ståhle ja Laento 2000).

Kukin liiketoimintamalli vaatii siihen soveltuvaa sopimusosaamista. Hyvin hallittu ja dokumentoitu yrityksen eri osien välillä toimiva sopimusosaaminen toimii vain siinä liiketoiminnassa, jota yritys on toteuttanut. Esimerkiksi tavaroiden myyntiin viritetty sopimusosaaminen edellyttää muokkausta, jos sopimus ulottuu palveluliiketoimintaan.

Taulukko 8. Arvoverkkojen kumppanuusmallit kilpailuetujen lähteenä (mukaillen Ståhlen ja Laennon (2000) esitystä).

Kumppanuus	Operatiivinen Alihankinta	Taktinen Uusien mallien oppiminen prosesseja kehittäen ja yhtenäistäen	Strateginen Muoto, arvojen ja kulttuurien yhteensopivuus
Osaaminen	Tuote Rakennusliikkeen määrittelemänä	Palvelu Rakennusliikkeen tuotteen tai sarjatuotteen liitännäisenä	Verkostoliiketoiminnan konsepti Tuotteisiin ja palveluihin perustuva kokonaisuus

5 Aineisto ja menetelmät

Tutkimusaineistoon valittiin 10 Kymleno-asuntomessuhankkeessa mukana ollutta yritystä, joissa haastateltiin kaikkiaan 12 henkilöä. Tätä aineistoa täydentämään valittiin 2 Venäjän markkinoita hyvin tuntevaa yritystä, joissa haastateltuja oli kaikkiaan 3. Yrityshaastatteluisa pääpaino oli yritysten kansainvälistymisprosessien etenemisen ja käytössä olevien yhteistyömallien selvittämisessä.

Haastateltujen yritysten toimialajakauma oli seuraava:

Puutuoteteollisuus

- | | |
|---|---|
| – puualan perustuotteet | |
| – sahaus | 2 |
| – rakennusosien valmistus | 1 |
| – talojen tai talokomponenttien valmistus | |
| – suuret | 2 |
| – pienet | 2 |
| – puutuotteiden tukkukauppa | 1 |

Kiinteistöt ja rakentaminen

- | | |
|-----------------------|---|
| – rakennussuunnittelu | 2 |
| – rakennusurakointi | 2 |

Lisäksi toimintaympäristön selvittämiseksi haastateltiin kaikkiaan 12: julkisen sektorin toimijaa, joista 5 oli suomalaisia ja 7 venäläisiä. Tämä joukko sisälsi mm. kaikki Kymlenon alueen viranomaisasioiden hoidosta vastanneet avainhenkilöt. Haastattelut tehtiin joulukuun 2007 ja toukokuun 2008 välisenä aikana. Lisäksi täydennyshaastatteluja tehtiin heinäkuussa 2009.

Kerätyn aineiston aluerakentamishankkeita koskevien tietojen pohjalta on koostettu julkaisu ”Pientalojen aluerakentamisen projektiliiketoiminta Venäjällä” (Marttila ja Ollonqvist 2008). Käsikirja tarjoaa perustietoa Venäjän asuntorakentamisen liiketoiminnasta erityisesti pientalojen aluerakentamiseen liittyen markkinoille etabloitumista harkitsevilla ja suunnittelevilla yrityksille.

Suomalaisyritysten osalta haastattelut kattoivat puurakentamisen arvoketjun keskeisten osien toimijat, minkä ansiosta arvoketjun toiminnasta saatiin kokonaiskuva. Haastateltavien lukumäärä on kuitenkin pieni kussakin ryhmässä, minkä vuoksi tulosten yleistettävyydessä on rajoitteita.

Toisaalta suomalaisilta saadut haastatteluvastaukset edustavat jo Venäjällä toimivien odotuksia ja käsityksiä ja asuntomessujen yhteydessä Leningradin alueen Kymlenossa järjestetyn kyselyn osalta erityisesti uusia toimintamalleja etsivää kohderyhmää. Haastateltujen venäläistoimijoiden osalta havaintoaineiston ennakoitiin välittävän monipuolisesti niitä käsityksiä, arvostuksia ja mahdollisuuksia, joita venäläiset suurten asutuskeskusten osalta tämänkaltaiseen toimintaan liittävät. Yritysten liiketoiminnan kansainvälistymisen astetta ja vaihetta peilattiin aineistossa Uppsalan mallin kuvauksia käyttäen. Tuloksissa on käytetty runsaasti lainauksia yritysvastauksista.

6 Tulokset

6.1 Puun kilpailukyky rakentamisessa Venäjällä

Näkemykset puun kilpailukyvyistä muihin materiaaleihin verrattuna Venäjällä vaihtelivat haastatteluvastauksissa. Puu on jo nykyisellään kilpailukykyinen materiaali kolmen vastaajan mukaan, kun taas viidessä vastauksessa puun kilpailukyvyn nähtiin olevan parantumassa altavastaajan asemastaan. Vastaajat ennakoivat kivirakentamisesta siirryttävän puurakentamiseen etenkin pientalopuolella, ja valtiollinen edistämishjelma arvioitiin arvostusten muutoksille suotuisaksi. Eräs vastaaja piti puutuotealan uusien tuotteiden markkinointia riittämättömänä.

Puun kilpailukyky nähtiin kohtuulliseksi etenkin pientalojen ja vapaa-ajan asuntojen rakentamisessa. Yksikään vastaajista ei ennakoanut suurimittakaavaisen puurunkoon perustuvan rakentamisen yleistymistä, koska rakennuskulttuuri ja normit hidastavat sitä. Datšarakentamisessa puuta käytetään jo nykyisellään paljon. Uusia määrällisiä markkinoita puulla nähtiin olevan valloitettavana lähinnä omakotitalorakentamisessa.

Kymmenen vastaajan mukaan puun ympäristöystävällisyydellä ei ole vielä juuri lainkaan merkitystä kilpailutekijänä Venäjällä. Yhdeksän vastaajaa arvioi merkitystä olevan, mutta heistä valtaosa piti sitä toistaiseksi melko vähäisenä. Toisaalta suurin osa vastaajista kuitenkin arvioi, että tulevaisuudessa ympäristöasioiden merkitys rakentamisessa lisääntyy. Lisäksi myös energiankulutuksen merkityksen arvioitiin kasvavan, mikäli energia hinta kohoaa.

Venäläiset eivät tällä hetkellä yhtään mitään ymmärrä ekologisista kysymyksistä, ei kannata yrittää sitä kautta markkinoida.

Ei merkitse mitään täällä vielä. Vain näennäisesti jotain.

On kilpailukykytekijä.

Ympäristöasiat ovat erittäin merkityksellisiä tulevaisuudessa. Ehkä me ei vielä ymmärretäkään, kuinka suuri merkitys niillä tulee olemaan.

Erään venäläisvastauksen mukaan muiden kuin puisten rakennusmateriaalien tuottajat propagoiivat puun käyttöä vastaan nimenomaan ympäristösyillä. Esimerkiksi nostettiin puuikkunoiden valmistus, joka vaatii monenlaisia käsittelyjä, joita muiden materiaalien tuottajat arvioivat ympäristölle haitallisiksi (verrattuna ilmeisesti esim. kierrätysmuovin käyttöön).

Puurakentamisen kilpailukyky ja toiminnan laajentamisen mahdollisuudet arvioitiin myönteisiksi Pietarin ja Moskovan lisäksi myös Venäjän muissa suurissa kaupungeissa, kuten Jekaterinburgissa ja Nižni Novgorodissa.

Ei tuolla pitäjillä mitään rakenneta, jos siellä ei ole tuotantolaitoksia, ei siellä ole elämäkään. Sillä tavalla niillä ei ole mitään merkitystä, ei niistä puutalokeskuksia tule, jos ei ole millä elää.

Laajentuvan kilpailukykyisen toiminnan aikaansaamisen nähtiin edellyttävän pysyvää liiketoiminnan paikallista etabloimista myyntikonttorin tai oman tuotantolaitoksen avulla. Myyntiagen-

tin tai muun vientitoiminnan kaupallisen järjestelyn ei arvioitu riittävän pysyvien kilpailuetujen aikaansaamisen.

Haastatellut venäläisasiantuntijat ennakoivat puurakentamisen lisääntyvän huomattavasti tulevan 5 vuoden aikana kaikilla alueilla (taulukko 9). Ongelmaksi koettiin, että puurakentamista pidetään vanhanaikaisena, esikaupungeissa ei ole kehittyntä infrastruktuuria ja rakennushankkeiden toteutuksessa on korruptiota.

Kaavoitusta valmistelevien ja siitä päättävien suhtautuminen puurakentamiseen on suomalaisvastaajien mukaan melko neutraalia. Venäjän kaavoitusjärjestelmälle on ominaista se, että alueiden käyttötarkoitus suunnitellaan suurpiirteisemmin suomalaikäytäntöihin verrattuna. Esimerkiksi Kymlessä (ks. Marttila ja Ollonqvist 2008) yrityksessä tehtiin suoraan aluesuunnitelma, joka hyväksytettiin. Kaavoituspäätöksiin liittyen pidettiin kohtuullisena, että sillä tarjotaan eri materiaaleille tasavertaiset kilpailumahdollisuudet.

Kaavoitus ei välttämättä edistä puurakentamista, mutta se luo puitteet, jossa puurakentamista voidaan harjoittaa. Aluehallinto on parhaillaan laatimassa uutta aluesuunnitelmaa, joka valmistuu vuoteen 2010 mennessä.

Venäläisvastaajat odottivat hinnaltaan edullisten aluerakentamiskohteiden olevan volyymiltaan selvästi suurin markkina sekä vuonna 2010 että vuonna 2015 (taulukko 10).

Toteutettava kysyntäsegmentti ei rajoita rakennejärjestelmän valintaa. Keskiluokan segmentin voi jakaa kahteen osaan sisustuksen mukaan: osa sisustaa omatoimisesti ja osa ostaa myös sisustuksen valmiina.

Kymmeno-hankkeen ongelmina pidettiin etenkin korkeaa hintaa ja vähäistä yhteistyötä paikallisten tahojen kanssa. Hyvinä seikkoina pidettiin ulkonäköä ja tilasuunnittelua. Asuntomessujen järjestämisen ongelmaiseksi koettiin se, että messujen konsepti ei ole vakiintunut Suomen asunto-

Taulukko 9. Venäläisasiantuntijoiden keskimääräinen näkemys puurakentamisen osuudesta kaikesta rakentamisesta Venäjän eri alueilla vuonna 2010 ja 2015.

Alue	Osuus 2010	Osuus 2015
Miljoonakaupungit ja niiden esikaupungit	23 %	38 %
Luoteinen liittovaltiopiiri	24 %	41 %
Venäjän muut alueet	12 %	26 %

Taulukko 10. Venäläisasiantuntijoiden keskimääräinen näkemys puuhun perustuvan aluerakentamisen eri hintaluokkien osuudesta vuonna 2010 ja 2015.

Hintaluokka	Osuus 2010	Osuus 2015
Edulliset (esim. Novaja Ižora)	82 %	71 %
Keskihintaiset (esim. Kymmeno)	15 %	20 %
Kalliit (esim. Severnyi Versal)	2 %	2 %
Yhteensä	100 %	100 %

messujen tapaan, minkä vuoksi nykyoloissa on mahdotonta varmistaa suurta kävijämäärää. Eräs venäläisvastaaja kiteytti ongelman seuraavasti:

Venäjällä ei ole mahdollista vetää yhteen kunnan, developerin ja asunnon ostajan intressejä toisin kuin asuntomessualueella.

Pientalorakentamisen puutuotteiden tunnettuus arvioitiin tärkeäksi seikaksi. Tiedon ja tiedottamisen merkittävä lisäämistarve johtuu siitä, että asiakkaat ja suunnittelijat eivät tunne riittävästi puun käytön mahdollisuuksia eivätkä puutuotteita. Osaratkaisuksi tähän vastaajat tarjosivat talonäyttelyiden lisäämistä. Normien kehittämistä pidettiin pientalorakentamisen edistämisessä hyvin tärkeänä. Ammattimaisessa rakentamisessa avaimet käteen -konseptoinnin lisäämisen arvioitiin lisäävän puutuotteiden kilpailukykyä ja tarjontaa. Toisaalta markkinatilanteen nähtiin sallivan varsin monien kilpailevienkin tuotteiden menestyksestä markkinointia.

Venäläinen tahtoo saada laatua rahallaan, arvostaa sitä, mitä näkee, ei sitä, mitä on sisällä.

Täytyy laittaa ”propagandaan” painoa, esimerkiksi rankorakenteisella talolla on huono maine.

Onpa melkein mikä tahansa tuote, jos sillä pystytään tyydyttämään kuluttajan tarpeita, on mieletön menestys, koskaan aiemmin ei ole ollut tällaista tilannetta.

Neljä suomalaisvastaajaa mainitsi koealueet tärkeänä tekijänä puurakentamisen markkinoinnin edistämisessä, koska liittovaltiolla on voimakas tarve lisätä puurakentamista ja puutuotteiden kilpailuaseman aikaansaamisen nähtiin rakentuvan tunnettuuden ja sitä kautta luotettavuuden ympärille.

Talotehtaita kuten Slavjanski ei olisi rakennettu holding-yhtiöiden toimesta ilman takana olevaa valtakunnallista ohjelmaa.

Venäjällä paremman asumisten tavoite on niin suuri, että kaikki kohtuuhintainen rakentaminen on parempi tehdä puusta.

Vaikka puurakentamisella onkin tuki Venäjän ylimmältä johdolta, tilanne on venäläisten asiantuntijoiden mukaan paikallistasolla paljon byrokraattisempi. Tämän vuoksi yhteydet paikalliseen viranomaistason ovat tärkeitä.

Kohtuuhintaisen rakentamisen toteuttamiseen osallistuminen nähtiin suomalaisilla tuotteilla mahdolliseksi nykyisellä maankäytöllä ja tuotteilla.

Kun tontti ja liittymismaksu ovat 1 200 euroa neliö, miten rakentaa 400–500 eurolla neliö avaimet käteen.

Leningradin alueen matalasta rakentamisesta valtaosa on venäläisarvion mukaan puurakentamista, jolloin puutuotteet ja erityisesti puurunko voivat muodostua nimenomaan massamarkkinatuotteiksi. Asuntojen kokonaishinta on ratkaiseva tekijä kilpailukyvyn aikaansaamisessa. Toisaalta erään yrityksen mukaan Venäjälle menee etenkin kalleimman segmentin tuotteita. Näissä hirsirakentamisen asema on ollut vahva.

Puurungon yleistymistä edistävät vastausten mukaan materiaalin edullinen hinta sekä mahdollisuus nopeaan rakentamiseen. Toisaalta puurakentamisen laatustandardin puuttuminen voi johtaa erityisesti edistämishjelman tuella toteutettujen edullisten talojen huonoon laatuun, josta myös ylempien segmenttien tuotteiden imago voi kärsiä.

Puurakentamisen maine voi jopa kärsiä siitä, kun on alueita, joilla rakennetaan kytseenalaisin laatustandardein ja pidetään hinta alhaalla, en tiedä, onko hyvää mainosta puurakentamiselle.

Yksilöllisyyden lisääntyminen tuli esiin syynä pientalorakentamisen yleistymiseen.

Ihmisillä on hirveä tarve siirtyä pois kaupungeista, omistaa oma, rakennella vähän pihaa.

Toisaalta suomalaisvastaajan käsitys puurakentamisen tulevaisuudesta oli edellistä pessimistisempi.

Ei puutalorakentaminen mitään varsinaisia ongelmia ratkaise, on pientä näpertelyä kerrostaloihin ja kaupunkitaajamiin nähden, jossa pyörivät miljoonat neliöt. Pientalorakentaminen sinänsä tulee lisääntymään, koska keskiluokka vaurastuu ja ostovoima kasvaa.

Puutuotteiden kilpailukyvyn parantumista rajoittavat tällä hetkellä useat eri seikat maan toimintaympäristöstä yritysten omien kehittämistoimien puutteisiin. Puun kilpailukykyä Venäjän liiketoimintaympäristössä edistäisi vastaajien mukaan maanomistuksen, lainoitusjärjestelmien ja infrastruktuurin kehittyminen.

Neljä suomalaisvastaajaa piti puutalojen brändäystä ja imagon luomista talomallistoille merkittävänä. Näistä kahden mukaan oma brändityö oli vasta menossa, mutta yhden vastaajan mukaan olemassa oleva brändi on jo merkittävän kilpailuedun antava tekijä.

Toinen on se, mitä on tehty: brändisidonnaisuus (verrattuna Rolls Royceen, Maybachiiin, Ferrariin): kun sen merkkisessä talossa asuu, sinulla on jotain.

Nyt on kivitaloalueita: sieltä myydään sillai, että laitetaan aidat ympärille ja passilla pääsee sisälle, myyntiargumentti on se, että kaikki toimii ja saa olla turvassa. Puutalolle pitäis pystyä tekemään se, että onnellinen, terveellinen perhe asuu tämän materiaalin sisällä.

Aikanaan USA:ssa Henry Ford loi keskiluokan sillä, että se rupesi myymään kaikille autojaan, se oli keskiluokan mittari. Venäjällä se voisi olla omakotitalo.

Pientaloalueita ei ole perinteisesti ollut – miten onnistutaan lanseeraamaan kaupunkipientalon käsite?

Erään vastaajan mukaan mainonnan kalleus brändin luonnissa on ongelma Venäjän mittakaavassa toteutettuna.

B-to-B-rakentamisen arvoverkkoihin osallistumisen edellytyksenä tuotiin esiin jakeluketjun toiminnan ja tasalaatuisen materiaalin saannin varmuus. Toisaalta B-to-B-arvoketjut avaavat mahdollisuuksia mittakaavaetujen käyttämiseen. Kuluttajarakentamisen (B-to-C) markkinoilla kilpailuetuina pidettiin Venäjän oloissa joustavuutta ja yksilöllisten ratkaisujen toteuttamisen mahdollisuutta. Yksittäiset talotehtaat ovat jo keskittyneet Venäjän markkinoilla pelkästään B-to-B-liiketoimintakonsepteihin. Hirsirakentamisen B-to-C-tuotteiden valmistajilla arvioitiin olevan tarvetta kehittää kilpailukykyään uusilla konsepteilla, mikäli ne haluavat menestyä kaupunkimaisessa pientalojen aluerakentamisessa.

Keskeisenä ongelmana Venäjällä pidettiin raakapuun heikkoa saatavuutta. Lisäksi markkinoilla myytävä kotimainen sahatavara on Venäjällä pääosin heikkolaatuista, kun vientimarkkinaolosuhteet ovat suotuisia. Suomalaistyyppinen sahatavaran myyntiverkosto ja sahatavaramarkkinat puuttuvat Venäjältä. Niitä korvaavat yritysten väliset hankintaverkostot, jotka ovat Venäjän oloissa kohtuullisesti järjestäytyneet. Näitä hankintaverkostoja pidettiin eräissä vastauksissa B-to-B-liiketoimintamallin etuna. Kilpailukykyisten liiketoimintaratkaisujen luomista pidetään B-to-B-verkostoihin osallistumisessa tärkeämpänä edellytyksenä kuin B-to-C-mallissa.

Yksittäisrakentamisen ja aluerakentamisen suhteen kehitystä on venäläisvastaajan arvion mukaan toistaiseksi vaikea ennakoida, mutta yleinen arvio oli, että aluerakentaminen on Venäjän oloissa taloudellisesti yksittäisrakentamista kannattavampaa. Sopivalla liiketoimintamallilla sekä B-to-B- että B-to-C-markkinasegmentit tarjoavat useimpien vastaajien mukaan kannattavan liiketoiminnan edellytyksiä kilpailukykytekijöiden eroista huolimatta. Kaksi venäläisvastaajaa arvioi tulevan asuntorakentamisen Venäjällä olevan pääosin nimenomaan B-to-B-rakentamista. Aluerakentamisessa kustannustehokkuutta pidettiin merkittävimpänä kilpailukykyä tuovana tekijänä. Teollisen rakentamisen kehittämisvaihtoehtona ehdotettiin kuvastoa, jossa on valittavana suuri joukko valmisvaihtoehtoja rakentamista varten. Puutuoteteollisuuden B-to-B-kaupan ongelmana yksittäisessä vastauksessa tuotiin liiketoimintamallien kehittymättömyys betoniteollisuuden vastaaviin malleihin verrattuna.

Aluerakentaminen on kaikkein tärkeintä puurakentamisen edistämisessä: saadaan yhtenäisiä alueita ja yhtenäisiä kokonaisuuksia, päästään tiettyyn volyymiin.

Ammattirakentamisessa avaimet käteen -konseptointi tulee edelleen lisäämään puutuotteiden kilpailukykyä ja tarjontaa.

Suurten rakentajien kiinnostus puunrunkoisiin taloihin perustuvaan B-to-B-aluerakentamiseen arvioitiin vähäiseksi eräissä vastauksessa. Toinen yritys epäili tiiviin aluerakentamisen huonontavan yksittäistalojen imagoa.

Mutta kukas isoja alueita ostaa puurakentamista varten.

Infrastruktuurin rakentaminen ja maakeinottelu mainittiin aluerakentamisen keskeisinä ongelmina.

Vastaajilla oli toisistaan poikkeavia mielipiteitä Venäjän nykyisen puunkäsittelyteknologian merkityksestä materiaalin kilpailukykyyn. Yhdessä venäläisvastauksessa kilpailukykyyn esteeksi koettiin tarvittavan käsittelyteknologian puute. Toisen venäläisvastauksen mukaan tilanne on kuitenkin päinvastainen.

Tällä hetkellä Venäjällä on käytännössä kaikki nykYTEknologia kunnollisten teollisten puutalojen rakentamiseksi koko tuotantoketjussa ja riittävän monta tehdasta.

Myös suomalaiset yritykset vastaukset teknologian kehittämiseen liittyen olivat vaihtelevia.

Nykyisin on saatavilla minkäläistä hyvänsä paneelia tai listaa, jos ajattelee tuotetta vain semmoisena.

Tekninen kehittäminen meillä se, mihin pitää panostaa, jotta pystytään tekemään sellaisia taloja, joita sinnepäin halutaan.

Logistiikan kehittäminen metsästä rakennuspaikalle asti tuotiin eräissä suomalaisvastauksissa esiin oleellisena kilpailukytekijänä. Suurena ongelmana pidetään sitä, että raaka-ainetta ei saada tehtaalle. Tasaisesti kuivatun, lujuusluokitellun ja määramittaisen sahatavaran saatavuus on vastaajien mukaan yleinen ongelma Venäjällä. Eräs vastaaja nosti esiin tarpeen jakeluketjuille, jotka Venäjältä puuttuvat (vrt. Puukeskus ja Puumerkki). Jakelukaupan kehittäminen edellyttää Venäjällä myös perusteellisuuden jalostusasteen nostamista nykyisestä.

Uudet DIY-ketjut jotka tulevat sinne, K-Raudat ynnä muut Stroimasterit antavat mahdollisuuksia siihen, että asiakas saa tavaran siisteistä sisätiloista. Kysymys on vaan siitä, miten se saadaan sinne siisteihin sisätiloihin järkevästi, siihen pitäisi löytää ratkaisu.

Puurakentamisen kilpailukyky Venäjällä ei suomalaisvastaajan mukaan ole urakkamuotosidonnaista, vaan urakkamuoto on kohteesta riippuvainen. Suunnittelun sisältymistä urakkaan pidettiin etuna, mutta vaadittavien suunnittelulisenssien oletettiin hankaloittavan toimintaa.

Venäjä on uudistamassa puutuotteiden ja puurakentamisen standardointijärjestelmää eurooppalaiselle tasolle vuoden 2009 aikana. Uudistuksella, joka keskittyy etenkin nykyaikaisten tuotteiden huomioon ottamiseen ja tähtää puurakentamisen laadun parantamiseen, voi olla myönteinen vaikutus kilpailukykyyn. Järjestelmä parantaa myös suomalaistuotteiden asemaa Venäjän markkinoilla, mikäli tuotteet on saatettavissa pienin muutoskustannuksin yhteensopiviksi.

Venäläisasiantuntijoiden mukaan mahdollinen standardointiuudistus parantaa puun kilpailukykyä. Mikäli standardit yhtenevät jossain määrin kansainvälisten standardien kanssa, arveltiin tämän myös edesauttavan venäläisten projektien esilletuloa muilla markkinoilla ja parantavan venäläisen rakentamisen laatua.

6.2 Suomalaisen rakentamisen puutuoteteollisuuden Venäjän-strategiat

6.2.1 Markkinoilla toimiminen ja liiketoimintastrategiat

Pääosalla haastatelluista suomalaisyrityksistä oli Venäjän markkinoilla strategisena tavoitteena kannattava kasvu ja toiminnan rakentamisen pitkäjänteisyys. Venäjällä toimimisen strategisina syinä oli erotettavissa

- suhdannevaihteluihin sopeutuminen kotimaan markkinoiden heikentyessä
- korvaavan viennin aikaansaaminen muihin maihin suuntautuvan viennin vähentyessä
- kotimaan markkinoiden kyllästymisestä johtuva toiminnan kasvattaminen ulkomailla
- yksittäisten erikoistuotteiden markkinapotentiaalin käyttäminen.

Yritysten välillä oli tunnistettavissa eroja strategisessa suuntautumisessa. Etenkin pienten ja keskisuurten yritysten tavoitteena oli säilyttää jatkossakin Venäjän-liiketoiminta suhteellisen pienimuotoisena. Kahdessa suomalaisyrityksessä toiminnan esitettiin perustuvan hyvin lyhytjänteisiin suunnitelmiin. Lyhytjänteisiä suunnitelmia oli myös muilla puurakentamisen arvoketjujen ylävirran yrityksillä, kuten sahatavaratuottajilla. Toisaalta monen puutalovalmistajan ja rakennusliikkeen strategiaan intresseihin sisältyi viennin muuttaminen paikalliseksi valmistukseksi. Venäjän-investointisuunnitelmat ovat pääosin suurtenkin yritysten osalta niiden kokoon nähden pienimuotoisia.

Venäjän-toiminta oli kuudella vastanneista yrityksistä alkuvaiheessaan, ja liiketoimintamallit olivat vasta muodostumassa. Toisaalta kuusi vastanneista yrityksistä oli jo vakiinnuttanut liiketoimintansa ja siinä käytettävät mallit. Vastaukset maakohtaisen liiketoimintastrategian tarpeellisuudesta vaihtelivat. Kaksi yritystä sovelsi samaa perusstrategiaa sekä kotimaan että Venäjän liiketoiminnassa, eikä Venäjä niiden mukaan eroa liiketoiminnan perusteiden osalta oleellisesti muista ulkomaanmarkkinoista. Toisaalta kahden muun yrityksen mukaan toimintamalli on luotava maakohtaisten olosuhteiden perusteella.

En näe siinä eroa. Kyllä asiakas on aina pidettävä asiakkaana ja otettava huomioon toiveet.

Kotimaassa pitkään tuhrattu, kuva ja toimintamallit ovat muodostuneet selkeästi. Venäjän osalta kysymysmerkkejä paljon, johtuu maan kehityksestä.

Vähittäisen kansainvälisen etabloitumisen toimintamalli voitiin havaita yleiseksi suomalaistoimijoiden Venäjän-strategioissa. Kaikkien haastatellut yritykset toivat esille, että riittävän etukäteistyön tekeminen maan ja sen markkinoiden erityispiirteisiin tutustumiseksi on tärkeää.

On tehtävä valinnat Venäjällä: mikä on asiakaskohderyhmä ja miten sinne pääsee; sen jälkeen voi päättää, perustaako itse vai tekee niin kuin kilpailija, että ostaa. – – Ovat strategiaa päätöksiä.

Kalleinta on testata tuotetta asiakaan luona.

Miltei kaikilla haastelluilla suomalaisyrityksillä oli strategisena tavoitteena jalostusasteen nostaminen Venäjällä sekä profiloituminen erikoistuotteiden valmistukseen. Olennaisena kysymyksenä pidettiin tuotteiden valmistuspaikan ja kysyntäsegmentteihin asemoitumisen valintaa. Venäjän-liiketoiminnan strategisissa tavoitteissa erottui kolme eri muotoa:

- markkinatilanteesta riippuva satunnainen vienti Venäjällä (ei-strateginen markkina)
- talovalmistajalla, joilla on vientiä useisiin maihin (1)
- erikoistuotteiden toistuva vienti Venäjälle (strateginen markkina)
- korkealaatuisten yksittäistalojen valmistajilla, jotka käyttävät suomalaisuutta kilpailukykytekijänä (2)
- paikallinen etabloituminen (strateginen markkina)
 - perustuotteiden ja ensi asteen jalosteiden valmistajilla (4)
 - talovalmistajalla, joka pyrkivät suuriin volyymeihin (1)
 - suunnittelutoimistoilla (2)
 - rakennusliikkeillä (2).

6.2.2. Sijoittuminen rakentamisen arvoketjuun Venäjällä

Venäjän-liiketoiminnan syynä tulivat vastauksissa esille Suomessa toteutettavan tuotannollisen toiminnan kustannukset etenkin perustuotteiden valmistajilla. Myös suuriin volyyymeihin pyrkivät talovalmistajat perustelivat etabloitumispyrkimyksiään kustannussyillä, kuten tullimaksuilla.

Ilman kuljettaminen ei ole järkevää.

Yleisesti ottaen jos puhutaan Venäjästä vähän laajemmin kuin ihan rajan pinnasta, on teeskentelyä kuvitella pystyvän viemään täältä (Suomesta) paljon.

Täällä (Venäjällä) pitää jalostaa, jos haluaa markkinoilla laajemmassa puitteessa olla mukana, siihen johtaa ja pitää johtaa.

Puutalo- ja rakennuspuusepäntuotteiden valmistajien vastauksissa mainittiin keskeisenä paikallisen tuotannollisen etabloitumisen ongelmana laadultaan ja hinnaltaan kilpailukykyisen perusteellisuuden ja jakeluketjujen puute. Kokonaisvaltaisten jalostusketjujen rakentamista pidettiin tärkeänä edellytyksenä etenkin ensiasteen jalosteiden suhteen. Tähän kuitenkin vaaditaan sopivien tuotteiden paikallista saatavuutta. Puuelementtitekniikan käyttö on Venäjän nykyrakentamisessa vähäistä, eikä erikoiselementtituotantoa ole. Eräs vastaajista peräänkuuluttikin pienelementtituotantoa. Venäläinen asiantuntija tarjosi puutaloyritysten perusteellisuuden ongelmaratkaisuksi vertikaalista integraatiota arvoketjun ylävirtaan omalla tuotannolla.

Pitäisi saada kunnon perusteellisuus: tehokas ja kilpailukykyinen saha-, ovi- ja ikkunateollisuus.

Ei onnistu pelkän puutavaran varassa, pitää olla levyt ja muut. – Totta kai logistiikka ja liikenne on ongelma, mutta ei niin iso ongelma kuin löytää luotettava toimittajaverkosto.

Tarkoittaako sitä, että on yleinen jakelutermiinaali vai onko ketjuilla oma jakelutermiinaali, johon toimittajat toimittavat, vai tekeekö joku sen heidän puolestaan, kaikki nämä ratkaisut ovat lähiaikoina tulossa.

Täytyy olla metsäteollisuuskompleksiyrityksiä, jotka hakkaavat metsiä ja tuottavat materiaaleja.

Vastauksissa mainittiin, että suomalaisten yritysten ei ole kokonaisuutena mahdollista saada suurta osuutta Venäjän puurakennusmarkkinoista, ja peräänkuulutettiin etenkin hyvien käytäntöjen vientiä venäläisille toimijoille ilman suomalaisvaihtoehdon tuputtamista.

Sen kaltainen yhteistyö on hedelmällistä, että saadaan venäläiset tekemään se itse omassa maassaan. Tällöinen niin kuin parhaiten käytäntöjen ja kokemusten jakaminen ja oppi sitä kautta.

Meidän ei pidä mennä niitä opettamaan, pitää mennä antamaan ideoita ja neuvoja kysyttäessä.

Molemmissa haastatelluissa suunnittelutoimistoissa paikallisen toiminnan omaksumista pidettiin ensiarvoisen tärkeänä, mutta mainittiin samalla riittävän ohjauksen merkitys.

Suomalaiset suunnitelmat ovat vain papereita niin kauan, kun se adaptoidaan eli venäläistetään. Siihen tarvitaan aina venäläinen pääsuunnittelija, jolla on lisenssit ja joka ottaa Venäjän juridisen vastuun niistä asioista. Niissä helposti pääsuunnittelija pyrkii menemään normien taakse helpottaakseen omaa työtään, mikä vaatii omaa suunnitteleluohjausta ja sitä, että pääsuunnittelijan saa toimimaan oman tahdon mukaisesti.

Toisaalta yksittäisrakentamisessa venäläisten toimittamat suunnitelmat saattoivat olla ongelmallisia.

Hankaluudet lähinnä liian pitkistä jänneväleistä. Tyypillisin kohta on, että puun taipumisen takia ei tiettyjä jännevälejä enempää voi olla.

Maa-alueiden hankinta ja kaavoitus koettiin keskeisenä Venäjän rakentamisen liiketoiminnan ongelmana ja riskinä suomalaisille toimijoille. Rakentamisen suunnittelu- ja käyttöönotto vaihe ovat myös ongelmallisia Venäjällä. Monet haastatelluista mainitsivat paikallisen yhteistyökumppanin käytön eräänä ratkaisuvaihtoehtona. Tämä edellyttää luottamuksellisia suhteita, koska maanhankijalla on avainrooli rakentamisen toteuttamisessa.

Nimenomaan Venäjän markkinoita varten suunnitellut talomallistot koettiin tärkeäksi kahden suomalaistalotehtaan edustajan vastauksissa. Suomalaiselle suunnittelulle ominainen minimalismi ja yksinkertaisuus tarjoavat Venäjällä huonot lähtöedellytykset puurakentamisen kilpailukyvyn kehittämisessä. Kuitenkin moduulien rakentamisen kannattavuutta yksinomaan Venäjän markkinoita varten epäiltiin.

Jos on talotehdas, joka tekee tiettyä moduulia, miksi muutettaisiin sitä Venäjälle mennessä. Ainoa syy se, että jos 6 tuuman sijasta voi laittaa 4 tuumaa villaa, on aikamoinen säästö, tai jos kakkoskuutosen sijaan voi käyttää kakkosnelosta. Tuskin kuitenkaan tämmöiseen mennään.

Investoinneilla tuotantoon pyritään vähentämään erityisesti viennin kustannuksia ja epävarmuustekijöitä, kuten tullimaksuja ja -käsittelyjä. Tulleihin tutustumista esim. saman alan yrityksiltä pidetään tärkeänä, jotta käytäntöjä ei tarvitsisi opetella kantapään kautta. Myös Suomen työvoimakustannuksia pidetään korkeina Venäjälle viennin kilpailukyvyn kannalta.

Yrityksiä ovat Venäjällä kiinnostaneet erityisesti Pietarin markkinat. Moskovassa on suurempi ostovoima, mutta toisaalta sen markkinoille pääseminen vaatii suurempia panostuksia.

Täytyy oppia kävelemään ennen kuin juoksemaan. Täytyy olla 100-prosenttisen varma, että konsepti, jolla mennään, toimii. – – 5 miljoonan ihmisen koemarkkina-alue toimii nyt opiskelupaikkana, jostain on lähdettävä. Kaikille on uutta, on ennakkoluuloja. Asiat selkenee, mitä pidemmälle mennään ja opitaan toisistamme tuntemaan.

6.3 Yhteistyö puurakentamisen arvoketjuissa

6.3.1 Yhteistyö liiketoiminnassa – aloitus ja partnerivalinta

Toimiva ja luotettava yritys yhteistyö on vastaajien mukaan avainasemassa Venäjällä toimittaessa. Kuitenkin luotettavan kumppanin löytäminen Venäjältä on hankalaa ja riskialtista. Venäläisten alihankkijoiden käyttö on vastaajien mukaan rajoittunut miltei yksinomaan arvoketjun ylävirran toimintoihin.

Arvoketjun alavirran yritysten on pystyttävä venäläisen puuteollisuuden perustuotannon puutteiden vuoksi varmistamaan riittävän alihankintaverkon olemassa olo toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi. Alihankintasuhteille jatkuva vaihtuvuus on tyypillistä etenkin suurissa yrityksissä.

Ei riitä, että suurella talotehtaalla on yksi esijalostaja tai ketjun päässä vain yksi saha; tarvitsee 5–10 sahaa toimittajakuntaansa. Kun tavarantoimittaja osaa toimia, sen asema on hyvä, pysyvä ja vakaa. Tällä hetkellä usein vain ei ole.

Yhteistyömuodot vaihtelevat haastatteluaineiston yrityksissä suuresti, sillä haastateltujen yritysten liiketoiminta vaihtelee laajalti vientiään aloittamassa olevista toimijoista laajaan paikalliseen etabloitumiseen. Yhteistyö rakentuu kontaktiyritysten kanssa tai konsernin muiden osien Venäjän-yhteyksien kautta, mikäli omaa henkilöstöä Venäjällä ei ole.

Oikeaan kysyntään ja tarjontaan perustuvaan verkostoitumiseen ja ketjuuntumiseen on aikaa.

Yhteistyö venäläisyriitysten kanssa on useiden vastanneiden suomalaisyritysten kohdalla tällä hetkellä vielä vähäistä, mikä selittyy sillä, että viennin ja etabloitumisen toimintamalleja monessa tapauksessa vasta luodaan. Yritysten vastauksista on erotettavissa seuraavat yhteistyömuodot:

- täydentävien rakennusosien hankinta alihankkijalta (yhteistyö arvoketjun ylävirtaan)
- toiminta asennuspalveluyrityksen kanssa (partnerius)
- toiminta kontaktiyrityksen, joka hoitaa yhteydenpidon paikallisiin, kanssa (partnerius).

Alihankinta on nykyisellään arvoketjun alavirran yrityksillä pääosin tiukasti omissa käsissä. Jatkuvia yhteistyösuhteita arvoketjun alavirtaan, esimerkiksi venäläisen developerin käyttämistä, ei vastauksissa tullut esille. Toisaalta joidenkin vastaajien mielestä yritys yhteistyökäytännöillä ei ole eroa Suomen käytäntöihin verrattuna. Logistiikan ja tavarantoimitusten oikea-aikaisuus ovat avaintoimintojen joukossa, ja Venäjälle pitkälle etabloituneessa yrityksessä niiden pitäminen oman yrityksen sisällä koettiin välttämättömäksi. Liiketoimintaympäristön kehittyessä erikoistumisen odotetaan kuitenkin etenevän.

Kahden haastatellun mukaan Suomessa pitäisi luoda verkostoja, jotka pystyvät vastaamaan suurista aluerakentamiskohteista ja kokonaispalvelusta. Vientirengas on erään vastaajan mukaan vaikea hallita suomalaisten heikon keskinäisen yhteistyökyvyn vuoksi.

Täsmällisyys ja toimintavarmuus ovat pitkäjänteisen yhteistyön tärkeimpiä tekijöitä valtaosalle haastatelluista yrityksistä. Toimintatapojen tarkastaminen ennen sopimusten tekoa mainittiin tärkeänä ja luotettavan venäläiskumppanin löytämistä pidettiin hyvin oleellisena seikkana. Yhteistyön aloittamistapoja vastanneilla yrityksillä olivat seuraavat:

- sattuma
- referenssit ja aikaisempi kokemukseen perustuva luottamus
- oman verkoston kontaktit.

Prioriteetit ovat kuitenkin pitkälti samat kuin Suomessakin toimittaessa. Yhteistyökumppaneiden tarkka kartoitus ennen yhteistyön aloittamista tulkittiin selitykseksi sille, ettei suuria laatuongelmia Venäjän-toiminnoissa kuitenkaan mainittu.

Suomalaiset tekevät sopimuksia liian herkästi. Venäläiset ostavat malliksi jonkun erän tavaraa, Tärkein asia on maltti, kun valitaan yhteistyökumppania. Pitäisi selvittää yrityksen taustoja, kokemusta ja luotettavuutta.

Koko ajan on suuri huolenaihe, että jos sinne lähtee isommassa määrin, löytyykö luotettavia yhteistyökumppaneita, pystyykö toimimaan pitkäjänteisesti ja niin edelleen.

Jos ajatellaan venäläistä toimittajaa, prosessi on aika pitkälle sama kun täälläkin. Ehkä semmoinen toimittajan toimintatapojen tarkastaminen ja auditointi enemmän ku täällä: katsotaan, että homma varmasti toimii ja että on luotettava yhteistyökumppani, voidaan toimia avoimin kortein avoimesti yli pöydän eikä ali pöydän. Kaikki nämä ovat meille erittäin tärkeitä.

Meillä on tietynlainen ohjeistus asennuspalvelutoimintaan, osittain on käännetty venäjäksi, jotenkin eivät ole valmiit syventymään riittävän hyvin asioihin. Toimintaympäristö, jossa toimitaan, on pienyrityksiä. Ajatuksena siellä on, että pitäis rikastua nyt, mieluummin eilen kuin huomenna.

Venäläisyritysten asenne yhteistyötä kohtaan ulkomaisten yritysten kanssa on joidenkin vastaajien mukaan muuttunut. Tavarantoimittajana toimivan suomalaisyrityksen mukaan hinta oli aiemmin ainoa merkitsevä tekijä, mutta nykyisin jatkojalostajat kiinnittävät huomiota myös toimitusvarmuuteen. Vastausten mukaan monet venäläisyritykset ovat innokkaita tekemään yhteistyötä, mutta halua on useasti enemmän kuin kykyä.

Viikko heille ei ole yhtä tärkeä kuin viikko jollekin huonekalutehtaalle, jolta puuttuu juuri se komponentti tai raaka-aine siihen komponenttiin, joka pitäisi tällä viikolla valmistaa.

Yhteistyötarve viranomaisiin liittyen mainittiin useassa vastauksessa. Tarpeetonta kilpailua muiden kotimaisten toimijoiden kanssa pidettiin yleisesti vahingollisena kaikille suomalaistoimijoille. Venäjän rakennuskohteet ovat usein niin suuria, että liittoutuminen muiden yritysten kanssa voi olla ainoa mahdollisuus niiden toteuttamiseksi. Yritysten taustojen, kokemusten ja luotettavuuden selvittäminen on tärkeää yhteistyökumppanien valinnassa. Erään vastaajan mukaan pelkät luotettavuusanalysioinnit eivät riitä, vaan yhteistyösuhteen toimivuus voidaan todeta vasta käytännön toiminnassa.

Täysin länsiomisteisten yritysten menestyminen Venäjällä vaatii kuitenkin paljon työtä. Nykyisin on yritysrekistereitä, josta yritystiedot saa käyttöön. Hinta ja kustannuskilpailukyky olivat monen vastaajan mukaan merkityksellisiä vasta taustaa koskevien selvitysten jälkeen. Eräs vastaaja mainitsi, että yhteistyötä hakevan yrityksen on oltava aktiivinen roolissaan.

Ennen kuin Venäjälle lähtee viemään tai myymään, olisi hyvä, että yritys olisi tarkistanut esimerkiksi saman alan yrityksiltä, miten toimii, ei tarvitse oman kantapään kautta kokeilla kaikkea.

Koulutus, jossa venäläiset asennuspalveluyrittäjän tulevat Suomeen, tuli esille yritysysteistyön kehittämisen eräänä vaihtoehtona. Kuitenkin prosessi on ollut ongelmallinen ja koulutusta oli pitänyt järjestää paikallisesti Venäjällä.

Tässä tapauksessa vuoren pitää mennä Mooseksen luokse.

6.3.2 Tiedonvaihto ja palautteen keräys

Rakennushankkeiden aikaisesta yritysten keskinäisestä sekä yrityksen ja asiakkaan välisestä tiedonvaihdosta on yrityksissä omaksuttu eri käytäntöjä. Valtaosassa vastanneista yrityksistä tietoa vaihdetaan tarvittaessa. Säännöllisesti tai vähäisesti tietoa vaihtoivat ainoastaan yksittäiset yritykset.

Tiedonvaihtotiheys riippuu myös projektista. Useat yritykset ovat ottaneet käyttöön uusia toimintamalleja Kymleno-hankkeessa, mistä on seurannut aiempaa enemmän yhteydenpitoa. Kaikki yritykset eivät ole hoitaneet tiedonvaihtoa paikallisesti, vaan ne ovat käyttäneet edustajia. Yhteydenpito on ollut monitasoista: toimittajien ja yhteistyökumppaneiden ohella usein suoraan potentiaaliseen asiakaskuntaan.

Pääosa järjestelmällisestä asiakaspalautteesta kerätään yhteistyökumppaneilta ja asiakkailta sekä rakentamisen aikana että rakennusten valmistuttua. Tavoitteena on proaktiivisen joustavuuden kehittäminen sekä rakentamisen ratkaisuihin että nykyisten ja tulevien asiakkaiden toiveiden toteuttamiseen. Säännöllisesti palautetta keräsi vastanneista yrityksistä viisi ja epäsäännöllisesti neljä. Ainoa yritys, jossa palautetta ei kerätty, mainitsi, että tilannetta olisi syytä muuttaa.

Rakentajayritykset hyödyntävät palautetta vastausten mukaan parhaimmillaan asiakasanalyysin tekemisessä. Yksittäiset tilaajat ovat pääsääntöisesti nykyisellään olleet ainutkertaisia, mutta haastatelluissa yrityksissä on ollut myös pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Suomalaiset rakennusalan toimijat ovat soveltaneet myös Venäjän-liiketoimintaan Suomessa vaikiintuneita työmaakokousten ja kirjaamisjärjestelmien käytäntöjä. Yrityksillä on yleensä nimetty yhdyshenkilö Venäjän-projekteissa. Kokouksia järjestetään yleisimmin tarvittaessa.

6.3.3 Tuotteiden ja tietojärjestelmien yhteensovittaminen

Avoimet puurakentamisjärjestelmät eivät yrityksistä huolimatta ole saavuttaneet laajaa asemaa Venäjällä. Avoimelta järjestelmältä puuttuvat myös venäläiset puolestapuhujat, joiden tuella järjestelmän yleistymistä olisi voitu edistää.

Viejäyritykset käyttävät omia elementti- ja hirsirakennusjärjestelmiään soveltuvien osien hyväksi Venäjän-liiketoiminnassaan. Paikallisten osien yhteensovittaminen suomalaisiin tuotteisiin ei ole menetelmien kirjavuudesta huolimatta aiheuttanut merkittäviä ongelmia. Eräässä vastauksessa katsottiin oman pienen elementtituotannon sopivan hyvin eri malliratkaisuihin.

Yksittäisten yritysten ja rahoittajien näkökulmasta suljetut järjestelmät ajavat ohi.

Eräässä vastauksessa ehdotettiin järjestelmää, jossa omakotirakentajan piirustukset pystyttäisiin muuttamaan yksinkertaiseksi platform-taloksi.

Elementti-, rakennusosa- ja rakennusteollisuuden raja-aitojen siirtämistä pidettiin tärkeänä kilpailukyvyyn parantamisessa. Tärkeänä pidettiin myös ratkaisujen tuomista arkkitehtitoimistoihin, joissa tehdään päätökset käytettävistä materiaaleista.

Suunnittelussa on tosi paljon kehittämisen varaa. Suunnittelutoiminnassa tullaan menemään monialasuunnitteluun. Esimerkiksi vessa-aiho nostetaan [suunnitteluohjelmassa] esimerkiksi ontelolaattaan, ontelolaatta laskee tarvittavat punokset ja numeroi itsensä. Kun nostetaan vessa paikalleen, tulee viemärit, vesijohdot ynnä muut paikoilleen, tulee reikä ynnä muuta. Yksi päivä rakennusaikataulun mukaisesti tehtaasta putkahtaa tämä ontelolaatta, jossa on reikä. Ei tarvita rakennesuunnittelutoimistoa väliin. Nyt ensin joku vetää piirin, määrittelee seinärakenteen, nostaa vessanpytyn, pelkän pytyn, sitten lavuaarin ynnä muuta yksitellen. Tässä on mieletön tehostamisen mahdollisuus, ja tämä järjestelmä rikkoo suunnittelun raja-aitoja.

Vastaajayritykset olivat tietojärjestelmien yhteensovittamisen osalta pääosin melko alustavalla tasolla, joskin eroja vastaajayritysten välillä on paljon. Oman konsernin sisäiset tietojärjestelmät varastointi- ym. tilanteesta mainittiin. Tietojärjestelmien integrointitavoitteet olivat yleisiä vastaajilla. Reaaliaikainen asiakashallintajärjestelmä mainittiin usean toimijan tavoitteena. Etenkin länsimaisten yritysten kanssa yhteyttä pidettäessä tietojärjestelmiä on saatu helpomminkin yhteen. Vastauksista voi erottaa seuraavat vaihtoehtoiset mallit:

- yhteiset suunnitteluohjelmat
- asiakashallintaohjelmistot
- tiedonvaihto sähköpostitse
- ei juuri mitään tietojärjestelmiä, manuaalinen yhteydenpito.

Venäjällä sähköisten järjestelmien käyttöönoton ongelmana mainittiin lainsäädäntö, joka edelleen vaatii usein paperidokumenttien olemassaoloa esimerkiksi laskutuksessa. Sen vuoksi pääpaino on keskittynyt yritysten sisäisten järjestelmien kehittämiseen.

Ei kuulu venäläiseen kulttuuriin, että soitetaan johonkin puutavaraliikkeeseen ja pyydetään tilaus, vaan siitä tehdään sopimus, lasku, akti ja maksetaan. Sitten saadaan tavara.

6.3.4 Asiointi yhteistyökumppaneiden kanssa

Henkilökohtaiset suhteet ovat Venäjän liiketoiminnassa tärkeämpiä kuin Suomessa. Kuitenkin etäyhteyksillä, kuten puhelimella ja sähköpostilla, on mahdollista pitää yhteyttä yrityskumppaneihin. Mitä parempi henkilökohtainen yhteys on olemassa, sitä enemmän on erään yrityksen mukaan mahdollisuus tehdä etätyötä. Henkilökohtaisten suhteiden merkitystä Venäjällä korostaa erityisesti sikäläisen toimintaympäristön epävarmuus. Suomessa voi erään vastaajan mukaan melko luotettavasti vaihtaa toimintasuhteita, koska kulttuuriin kuuluu, että ympäristöön voi luottaa, mutta Venäjällä luottamus synnytetään kokemusten ja henkilösuhteiden kautta.

Henkilösuhteet ovat tavattoman tärkeitä sekä viranomaissuuntaan että business-to-business-kentässä. Luottosuhde rakennetaan vähä vähältä.

Verkottuminen merkitsee täällä ihan eri asiaa kuin Suomessa. Henkilökohtaisilla suhteilla on olennainen merkitys.

Etäyhteydet ovat tärkeitä siksi, että asiakkaat ovat usein kaukana. Vastausten mukaan uusien asiakkaiden luona on kuitenkin aina vierailtava. Luottamusta parantaa, mikäli mukana on tuttu välittäjä, joka esittelee yrityksen luotettavaksi kumppaniksi. Projektin avainhenkilöiden vaihtuminen voi aiheuttaa Venäjällä ongelmia yhteistyöhön.

Venäläinen on ihmisenä sellainen, että se arvioi ihmistä ja luokittelee ja tekee omat johtopäätöksensä aika lailla itsenäisesti. Meillä ei ole yhtään asiakasta, jota ei olisi säännöllisesti tavattu.

Valtaosalla vastanneista yrityksistä on venäjántaitoisia yhteyksiä, minkä ansiosta kieliongelmat ovat harvinaisia. Henkilökohtainen kielitaidon puute on osalle vastaajista aiheuttanut ongelmia. Vastauksissa korostui avainhenkilöiden kielen ja kulttuurin osaaminen Venäjällä. Harvan venäläisen toimijan oli havaittu osaavan englantia. Kulttuuri- ja toimintatapojen tuntemuksen korostuminen vastauksissa kielitaidon asemesta tukee käsitystä vähittäisen kansainvälistymisen toimintamallin omaksumisesta suomalaistoimijoilla.

Enempi on kulttuurin ja maan tapojen ymmärtäminen isompi asia kuin kieli.

Henkilökohtaiset suhteet edesauttavat sopimukseen pääsemistä. Onnistuneessa yhteistyössä olennaista on kuitenkin ollut yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden selkeys ja molempinpuolinen hyöty.

Vaikka esimerkiksi asiakkaat usein vaativat ehdottomia aikatauluja, niistä pystytään sopimaan puolin ja toisin. Aikataulupoikkeamia joudutaan tekemään usein, mihin on varauduttava jo suunnitteluvaiheessa.

6.3.5 Tuotekehitys

Vastaajayritykset ovat pitäneet pääosin tuotesuunnittelun tiukasti omissa käsissään. Kuitenkin alihankkijoilta saatua palautetta pyritään kuuntelemaan. Tuotekehitystä tehdään enemmänkin länsimaisten yritysten kanssa. Aluerakentamisessa mahdollisena yhteistyömallina pidetään yritysryhmän sisällä tapahtuvaa tuotekehitystä.

Tuotekehityksen järjestämisestä on erotettavissa seuraavat mallit:

- ei maakohtaista tuotekehitystä Venäjää varten, jo kehitettyjen konseptien vienti sellaiseenaan
- tuotekehitys Suomessa, venäläispartnereiden kanssa katsotaan, että venäläisten tottumukset tulevat täytettyä, minkä jälkeen konseptit viedään Venäjälle
- tiivis tuotekehitys palveluyrittäjien kanssa
- vaihtelu hankekohtaisesti, tuotekehityksen johto keskitetty Suomeen.

Erään yrityksen vastauksen mukaan tuotanto täytyy saada ensin toimimaan normaalisti ennen kuin tuotekehitykseen voi panostaa enempää.

Ei ole ollut vielä tällaista toimintaa, mutta mahdollista se on.

Toimijaverkostosta saatavaa palautetta on yrityksissä pyritty hyödyntämään, vaikka yhteistä tuotekehitystä ei toteutettaisi.

On saatu hyviä ideoita ja kehitetty tuotetta eteenpäin. Ei ole ollut sanelupolitiikkaa.

Useat vastaajat näkivät toimintamallien vakiinnuttua yhteisen tuotekehityksen mahdolliseksi tulevaisuudessa. Esimerkkinä mainittiin sahan yhteydessä toimiva kattotuoli- tai rakennuskomponenttivalmistaja, jolloin yhteistä infrastruktuuria pystyisi hyödyntämään ja tuotekehitystä yhdistämään.

6.3.6 Yhteistyön onnistuminen ja ongelmaratkaisumallit

Kokemukset yritys yhteistyön onnistumisesta ovat vastausten mukaan hyvin vaihtelevia, mikä epäsuorasti tukee oletusta suurista liiketoimintakulttuurien eroista. Aikatauluongelmia yritysten kanssa on esiintynyt. Laadussakin joillain yrityksillä on ollut huomattavia ongelmia. Tärkeää onnistuvan yritys yhteistyön luonnissa ovat vastausten mukaan olleet riittävät etukäteistyöt. Byrokratiaa pidetään eräänä syynä siihen, että aikataulut eivät pidä. Sopimusbyrokratian vuoksi pienistäkin asioista kirjoitetaan sopimukset.

Aikataulut eivät tunnu koskaan olevan suunnitelmien mukaisia, vaan poukkoilevat.

Aikataulujen merkitys korostui vastauksissa, ja aikatauluongelmiin varautuminen koettiin olennaisena suunnittelukysymyksenä. Sopivien yhteistyökumppaneiden löytäminen ja riittävän väljät aikataulut ovat tärkeä proaktiivinen elementti toiminnassa. Sen vuoksi etenkin talotehtaat pyrkivät saamaan haltuunsa esijalostusketjuja sopimuksilla tai omistussuhdemuutoksilla turvatakseen toimituksensa. Tilanteen odotetaan muuttuvan lähiaikoina. Venäläisen ajantajun ymmärtäminen auttaa toiminnassa.

Kokemukset toiminnan pitkäjänteisyydestä vaihtelivat yrityskohtaisesti.

Asenne tärkeää: halutaan tehdä laadukasta pitkäjänteisesti.

Venäläisistä ei pysty koskaan sanomaan, että olisi pitkäjänteistä yhteistyötä, se on mitä se on.

Maksusuoritukset ovat vastaajilla pääsääntöisesti järjestyneet. Etenkään pienet ja keskisuuret yritykset eivät ole aikatauluongelmien yleisyydestä huolimatta joutuneet turvautumaan sanktioihin tai oikeustoimiin. Suuret yritykset sen sijaan ovat olleet oikeudessa ja yleensä voittaneet oikeusjutut. Vastausten mukaan ne pitivät Venäjän oikeusjärjestelmää tältä osin varsin toimivana, mikäli korruptio ei pääse vaikuttamaan päätöksiin.

Oikeustoimia on pyritty välttämään ja mahdollisuuksien mukaan turvautumaan sovitteluratkaisuihin. Ennakointi yhteistyökumppaneiden valinnassa ja sopimuksien teossa on ollut olennaisessa osassa oikeustoimien välttämiseksi. Mikäli toimijakumppaneihin on ollut luottamusta, myös ristiriitatilanteissa ongelmia on pystynyt sovittelemaan. Luotettavat yhdyshenkilöt tai juristit auttavat oikeudenmukaisten ratkaisujen saavuttamisessa.

7 Tulosten tarkastelu

7.1 Yritysten kansainvälistymisen eteneminen Venäjällä

7.1.1 Erotteluperusteet

Yritysten vientimarkkinaintressi syntyy tyypillisesti kilpailuetuihin liittyvistä havainnoista. Suomalaisen puutuoteteollisuuden liiketoiminnan laajentaminen Venäjän markkinoille vaatii yritysjohtolta toimintaympäristön muutosten ennakointia ja niihin sopeutumista. Mittakaavaltaan suuressa asuntorakentamisen liiketoiminnassa Venäjällä puurakentamisella on merkittäviä, mutta kehittämistä vaativia, potentiaalisia kilpailuetuja.

Kansainvälistymisen strategiavaihtoehtoina ovat vähittäinen eteneminen ja kertainvestointi. Liiketoiminnan asemoinnissa on otettava huomioon lyhytaikaiset tavoitteet (toimintaympäristöön sopeutuminen) ja pitkäaikaiset tavoitteet (kasvun ja kehityksen tavoitteiden hallitseminen). Suomalaisvastauksista on eroteltavissa tuotantokustannusten alentamisen ja Venäjän markkinoiden hyödyntämisen motiivit. Työvoiman ja markkinapotentiaalien lisäksi pyrkimyksenä etenkin jaloiteiden osalta on myös välttää mm. tullibyrokratiaa.

Vastanneissa yrityksissä on mukana useita, joilla on pitkällinen kokemus Venäjän-toiminnasta. Toinen puoli yrityksistä on toiminut pitkään kotimaan markkinoilla ja on nyt aktiivisesti käynnistämässä Venäjän-toimintaansa. Vastaajista useimmat ovat toimineet vuosikymmeniä puutuote- tai rakennuslalla. Venäjän-kokemus useilla vastaajilla on kuitenkin lyhempi kuin työura. Vastaajayritykset poikkeavat huomattavasti toisistaan henkilöstömäärältään, omistussuhteiltaan ja ulkomaan toiminnoiltaan.

Vastanneiden yritysten etenemisessä on havaittavissa säännönmukaisuuksia. Haastateltujen yritysten käytössä olevat Venäjän-strategiat on kuvattu kappaleen 6.2.1 (s. 50) strategiajaottelun perusteella. Ensimmäinen valinta koskee strategista päätöksentekoa: onko Venäjä yritykselle strateginen kehittämiskohde vai onko maa vientimarkkinana joukossa. Yritysten Venäjän-tavoitteet voidaan jakaa ei-strategiseen (kpl 7.1.2) ja strategiseen (kpl 7.1.3) etenemiseen. Vienti strategisena päätöksenä edellyttää pysyvää osaamista.

Pääosassa tapauksista on havaittavissa, että ei-strateginen eteneminen ja reaktiivinen lähestymistapa seuraavat toisiaan. Sen sijaan strateginen eteneminen vaatii useissa tilanteissa proaktiivista lähestymistapaa ja riittävää etukäteissuunnittelua tuotepaletista, jolla Venäjälle etabloidutaan. Merkittävässä osassa päätöksentekoa on valinta siitä, mitä tuotteita valmistetaan Suomessa ja minkä tuotteiden tuotanto siirretään Venäjälle.

7.1.2 Ei-strateginen eteneminen

Ei-strategiselle etenemiselle on tyypillistä, että Venäjän markkinoilta tulee ainoastaan pieni osa yrityksen liikevaihdosta. Venäjää voidaan käyttää satunnaisena vientimaana markkinatilanteen mukaan, eikä tavoitteita esimerkiksi paikallisesta etabloitumisesta ole. Markkinariski on tällöin pieni. Tämäntapaiseen liiketoimintaan ei sisälly kovin systemaattisia satsauksia kasvua ajatellen. Pidempiaikainen toiminta edellyttää merkittävää omaa panostusta tai vahvoja partnereita. Ei-strategista etenemistä on analysoitu taulukossa 11.

Taulukko 11. Ei-strategisen etenemisen SWOT-analyysi.

Vahvuuksia	Heikkouksia
– ei tarvetta laajalle sitoutumiselle – riskit melko vähäisiä	– huono kilpailukyky verrattuna strategiseen etenemiseen – pienehköt voittomahdollisuudet
Mahdollisuuksia	Uhkia
– nopea uudelleensuuntautuminen markkina-tilanteen mukaan – kulttuurituntemuksen kasvattaminen jossain määrin – toiminnan laajentaminen strategiseksi	– vähäisen sitoutumisen aiheuttama tiedonpuute markkinoista

Ei-strategisessa etenemisessä Uppsalan mallin mukainen neliasteinen valmistelu ei useinkaan toteudu. Tämä johtuu Johansonin ja Vahlneen (1990) mukaan siitä, että etabloitumismalli ei ole osana strategiseen valintaan perustuvaa rakennetta, vaan valintapäätös perustuu lyhyen ajan markkina- ja kilpailutilanteeseen.

Ei-strategista etenemistä käytetään haastatelluista yrityksistä ainoastaan yhdessä. Kulttuuriset erot eivät ole muodostaneet merkittäviä vientiesteitä: hyvää palveluosaamista on tarjolla ja varovainen eteneminen toimii. Tällainen vienti on tyypillisesti paikallisen agentin tai muun edustajan hoitamaa liiketoimintaa. Etuina ovat matalat investointikustannukset, mutta niiden vastapainona ovat korkeat muuttuvat kustannukset (agenttipalkkiot).

Yritys voi käyttää pienehköin panostuksin omaa edustustoa esimerkiksi liiketoiminnan ja lainsäädännön osaamisen parantamiseen sekä markkinatilanteen ennakkointiin esimerkiksi tekemällä markkinatutkimuksia ja solmimalla liikeyhteyksiä. Edustuston, joka toimii myyntikonttorina edustamansa yrityksen nimissä ja toimeksiannosta, avaamiseen suomalaisyritys tarvitse määrärajan voimassa olevan lupatodistuksen. Edustusto ei harjoita liiketoimintaa, eikä se muodosta kiinteää toimipaikkaa liiketoiminnalle (Investoinnit itänaapuriin... 2004).

Venäjä on ei-strategisena viennin kohdemaana haastava ja yritysjohton huomiota sekä ajankäyttöä vaativa markkina-alue. Monimutkainen ja tulkinnallisia sääntöjä sisältävä byrokratia on erityisen haastava tavaratuonnissa. Tulli- ja hyväksymismenettelyihin perehtyneen ammattitaitoisen toimijan avusta aiheutuvat kustannukset voidaan kompensoida moninkertaisina säästöinä, kunhan perehtyminen tehdään ennaltaehkäisevästi.

7.1.3 Strategisen eteneminen

Valtaosassa haastatelluista yrityksistä Venäjän markkinat oli otettu yrityksen liiketoiminnan strategiseksi osaksi. Strategisesta etenemisestä erottuvat kahtena pääsuuntana a) keskittyminen Itämeren maihin ja b) keskittyminen yksinomaan tai pääosin Venäjän markkinoille suunnattuihin erikoistuotteisiin. Osassa haastatelluista yrityksistä strateginen eteneminen on edennyt jo paikallisen etabloitumisen asteelle. Pääsääntönä on, että vienti ja markkinoiden seuranta on edeltänyt syvempää etabloitumista.

Yrityksen liiketoiminnan ja brändin näkyvyyden hankkiminen Venäjän markkinoilla edellyttää joko hyvää segmenttikohtaista fokuusoitumista tai suurta budjettia. Kun Venäjä on yritykselle strateginen markkina-alue, vienti sinne edellyttää pitkäjänteistä suunnittelua. Toiminta organisoidaan strategisen etenemisen alussa tyypillisesti vientiagentin avulla, ja toiminnan laajentuessa aiempi

agenttisopimus on irtisanottava. Agenttisopimus saattaa sisältää pitkän irtisanomisajan ja aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia, ellei sen purkamista ole suunniteltu proaktiivisesti.

Paikallinen läsnäolo kaupallisen edustuston tai sivuliikkeen (tytäryrityksen) kautta on edellytys korkealaatuisten erikoistuotteiden, kuten yksittäistalojen, toistuvaan vientiin suomalaisuuteen perustuvilla kilpailukykytekijöillä.

Sivuliikkeen perustaminen on edellytys sille, että yritys voi harjoittaa liiketoimintaa oman lukuunsa Venäjällä, mutta se ei anna oikeustoimikelpoisuutta Venäjällä. Sivuliikkeen keskeinen kilpailuetua tuova merkitys liittyy välittömän markkinatuntemuksen tuomiin mahdollisuuksiin, ja sen kautta omaehtoisten markkinatutkimusten organisointiin sekä uusien markkinasegmenttien ja jakelukanavien mahdollisuuksien arviointiin (Investoinnit itänaapuriin... 2004). Suomalaisten maakuntien ja kauppakamarien organisoimat edustustot Pietarissa ja Moskovassa voivat tarjota joissakin tapauksissa vaihtoehdon omalle sivuliikkeelle ilman korkeita kiinteitä kustannuksia.

Osakkuus yhtiössä tai kokonaan omistettu tytäryritys Venäjällä on tarpeen esimerkiksi myytessä palveluita tai käytäessä kauppaa venäläisyriyten kanssa. Venäjän federaation ulkomaalaisia investointeja koskevan lain mukaan yhteisyrityksenä pidetään liikeyritystä, jossa ulkomainen investoija omistaa vähintään 10 % osakepääomasta. Osakeyhtiömuotoja on kaksi: avoin osakeyhtiö (otkrytoje aktsionernoje obštšestvo, OAO) ja suljettu osakeyhtiö (zakrytoje aktsionernoje obštšestvo, ZAO). Avoimessa osakeyhtiössä (OAO) osakkeiden vaihdantaa ja määrää on rajoitettu vähemmän kuin suljetussa osakeyhtiössä, ja osakkaat ovat vastuussa yhtiön sitoumuksista ainoastaan sijoittamallaan pääomalla. Suljettu osakeyhtiö (ZAO) vastaa hallinnoltaan ja omistaja-oikeuksiltaan suomalaista osakeyhtiötä (Bratenkov 2003).

Suuri osa uusista yrityksistä Venäjällä perustetaan omistajakohtaisesti rajatun vastuun yhtiöiksi (obštšestvo s ogranitšennoi otvetstvennostju, OOO), joissa omistajien vastuu on oman pääoman vastuuta suurempi. Tämä yhtiömuoto tarjoaa mahdollisuuksia asettaa lisäoikeuksia tai -velvollisuuksia joko kaikille tai useille osakkaille. Omistajakohtaisesti rajatun vastuun yhtiössä osakkaille, joiden osuuksien kokonaismäärä on vähintään 10 % yhtiön osakepääomasta, on oikeus vaatia oikeudessa nostettavalla kanteella toisen osakkaan erottamista yhtiöstä, jos toinen osakas rikkoo velvollisuuksiaan törkeästi tai vaikeuttaa yhtiön toimintaa olennaisesti. Rajoitetun omistajavastuun yhtiömuodon katsotaan vaativan vähemmän byrokratiaa muihin osakeyhtiömuotoihin verrattuna (Bratenkov 2003).

Venäläisten yritysten kanssa perustettavien yhteisyritysten etuna on paikallisten partnerien sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Lisäksi toimiminen viranomaisten kanssa saattaa olla joissain tapauksissa, esimerkiksi rakennuslupia haettaessa, helpompaa.

Venäläisen omistajaosapuolen sitoutumisen voi pääsääntöisesti olettaa vahvaksi. Kuitenkin yhteisyrityksissä on strategisesti tärkeää huolehtia riittävästä omistusosuudesta (yli 50 %). Puhevalan säilyttäminen on venäläisissä osakasyrityksissä välttämätön ehto. Yhteisyritysten suosio on vähentynyt Venäjän markkinatalouden kehittymisen myötä.

Itämeri-strategia

Itämeri-strategiassa yritys on hakenut kansainvälistymistä aluksi esimerkiksi Ruotsista tai Saksasta ja tämän jälkeen suunnannut Venäjän markkinoille. Itämeri-strategiassa on Uppsalan malliin suhteutettuna tyypillistä, että suomalaisyrityksen etabloituminen on aloitettu kulttuurisesti läheisestä maasta kuten Ruotsista tai Virossa. Venäjän markkinoille on edetty vasta tämän jälkeen, kun

kansainvälistymisestä on ollut jo kokemuksia. Tätä Itämeri-strategiaa on analysoitu taulukossa 12.

Vaihtoehtoisina tapoina Itämeri-strategian synnyttämiseen on käytetty yritysostoja ja orgaanista kasvua. Yhteensä kolmessa yrityksessä on erotettavissa Itämeri-strategian käyttäminen. Näistä yksi on vakiinnuttanut liiketoimintansa Venäjällä ja kaksi muuta valmistelevat paikallista etabloitumista.

Kustannustehokkuusvaatimukset estävät standardituotteiden valmistajien päätymistä muihin toimintamalleihin kuin paikalliseen tuotannolliseen etabloitumiseen. Kilpailukykyisen hinta-laatusuhteen tuottaminen on nykyisellään mahdollista yhä vaativammissa tuoteryhmissä, mikäli yritys onnistuu organisoimaan arvoketjun ylävirran raaka-aineiden ja perustuotteiden keskeyttämättömät toimitukset.

Venäjälle suunnatut erikoistuotteet

Toisena strategisen etenemisen muotona on erotettavissa erikoistuotteet, joilla Venäjän markkinoille suunnataan. Lähestymistapa edellyttää liiketoiminnan tarkkaa ja pitkäaikaista etukäteissuunnittelua. Haastatelluista yrityksistä tämän lähestymistavan valinneet toimivat joko räätälöidyllä maakohtaisella strategialla tai pyrkivät markkinoille olemassa olevilla niche-tuotteillaan. Strategian menestyksellä harjoittaminen vaatii laajaa tietoa paikallisista olosuhteista ja tarkkaa kysyntäsegmentin valintaa. Erikoistuotestrategiaa on analysoitu taulukossa 13.

Toimintatapa on käytössä haastatelluista yrityksistä yhteensä kahdeksassa. Käytännön toimintamuodot vaihtelevat laajasti yritysten välillä. Kahdessa suunnitteluyrityksessä Venäjän-strategiana käytössä on tarjota maan markkinoille räätälöityjä suunnittelupalveluita. Tyypillisesti toiminta on aloitettu mahdollisesti jo Neuvostoliiton aikana erityistuotteiden vientinä, ja sitä on laajennettu 1990- ja 2000-luvulla. Eräs erikoistuoteviennin lähestymistapa on myös asennuspalvelun liittäminen perustuotteiden vientiin.

Taulukko 12. Itämeri-strategian SWOT-analyysi.

Vahvuuksia	Heikkouksia
– suomalaisen imagon hyödyntäminen – maantieteellinen yhtenäisyys	– toisistaan poikkeavat markkina-alueet ja sen aiheuttama tietotarve – vaadittavat panostukset
Mahdollisuuksia	Uhkia
– logistiikan hyödyntäminen eri maiden välillä	– kiinteästi Venäjälle integroituneen yrityksen markkinariskit

Taulukko 13. Erikoistuotteiden viennin SWOT-analyysi.

Vahvuuksia	Heikkouksia
– suomalaisen imagon hyödyntäminen	– vahvan kilpailuaseman saavuttaminen vaatii pitkän valmisteluajan
Mahdollisuuksia	Uhkia
– syvällinen yhteistyö venäläisten yritysten kanssa – erikoistuotevalmistuksen vähäinen hintakilpailu	– pääasiassa Venäjän markkinoille suuntautuneet yrityksen markkinariskit

Erikoistuotteiden viejillä on mahdollisuus saavuttaa erityisiä kilpailuetuja Venäjällä suomalais-tuotteisiin liitettäviin myönteisiin laatukäsityksiin perustuen. Tuotannon suomalaisperäisyydellä on viennissä erityinen painoarvo tullimaksuista ja hyväksymismenettelyistä huolimatta. Tämän strategiaryhmän viejien haasteena on näkyvyyden ja tunnettuuden saavuttaminen suuressa maassa. Korkeiden markkinointi- ja jakelukustannusten hallinta onnistuu tyypillisesti vain keskittymällä valittuihin kysyntäsegmentteihin ja jakelukanaviin. Kuitenkin erityysosaamista edellyttävien tuotteiden tai suomalaisuuden merkitys kilpailuetuna kaventuu jatkuvasti suhteessa venäläisiin toimijoihin.

7.2 Yritysyhteistyömallit Venäjän oloissa

7.2.1 Toimintaympäristön aiheuttamat reunaehdot

Liiketoiminnan asemointi on olennaisempia päätöksiä Venäjän oloissa kehitettävässä yhteistyössä. Siihen kuuluvat toiminnan fokusointi, kilpailuetujen analysointi sekä yrityksen kehittämissio. Yrityksen on tehtävä päätökset Venäjälle sitoutumisen laajuudesta sekä arvioitava toiminnan aiheuttamat riskit. Suomalaisyriyten näkökulmasta oleellista on, millaisia panostekijöitä Venäjän markkinoilta hankitaan.

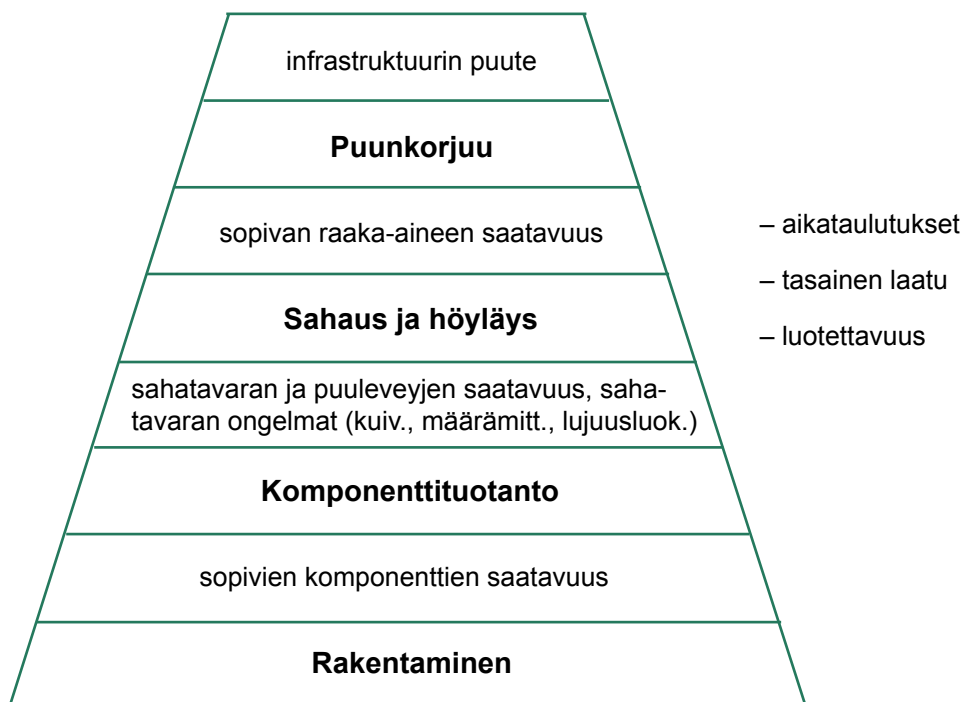
Kullakin yhteistoimintamuodolla ovat erityisongelmansa. Ongelmallisia aiheita ovat olleet muun muassa partnerivalinta, yhteisten tavoitteiden yhteensovittaminen, tuotelaatu, logistiikka- ja tullikysymykset ja yrityskulttuurien yhteensovittaminen (Karhunen ym. 2003).

Eräänä esteenä allianssien syntymiselle ovat olleet erimielisyydet omistusoikeuden jakautumisesta. Ratkaisevia kriteerejä suomalaispartnereille ovat olleet mm. yhteisyrityksen enemmistöosuus ja venäläispartnerin läpinäkyvyys. Yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat voimakkaasti osapuolten motiivit ja allianssin toimintamuoto. Allianssilla on Venäjälle suuntautuneille suomalaisyrityksille strateginen merkitys, minkä vuoksi suhteen onnistumiseen ollaan halukkaampia panostamaan (Karhunen ym. 2003).

Tiivistyvään kansainväliseen yhteistyöhön suhtaudutaan Pietarissa hieman myönteisemmin kuin muualla Luoteis-Venäjällä. Joka neljännelle kotimarkkinoilla toimivista yrityksistä yhteistyön tiivistyminen oli edullista, ja selvästi yli puolelle yhteistyöllä ei arvioitu olevan vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Puolet ulkomaankauppaa harjoittavista yrityksistä arvioi yhteistyön edullisena ja vajaa puolet vähämerkityksisenä (Karhunen ym. 2008).

Aluerakentamishankkeissa useat vastaajat pitivät tärkeänä koko arvoketjun toimivuutta. Etenkin venäläiskommenteissa vertikaalisen integraation merkitys tuotiin esille. Kuvassa 9 on arvioitu puurakentamisen arvoketjun eri vaiheiden välisiä ongelmia Venäjän oloissa. Arvoketjun alavirran toimijoiden on otettava toiminnassaan huomioon ylävirrassa esiintyvät ongelmat ja niiden mahdollinen heijastuminen omaan toimintaan. Rakentamisessa suunnitteluvaiheesta lähtien hyvät suhteet kaavoitus- ja rakennusviranomaisiin sekä rakennusmaan omistajiin (”portinvartijoihin”) ovat olennaisia.

Toimialakohtaisten ongelmien lisäksi rakentamisen arvoketjussa esiintyy arvoketjun jokaiseen vaiheeseen liittyviä yhteisiä ongelmia, kuten aikataulutusten hallinta, tasaisen laadun ylläpitäminen ja toiminnan luotettavuus.



Kuva 9. Rakentamisen arvoketjun ongelmia Venäjän oloissa haastattelujen mukaan eri arvonlisäysvaiheiden välissä. Arvoketjun ylävirrassa olevat ongelmat (kuten sopivan raaka-aineen saatavuus) heijastuvat koko arvoketjun toimintaan, alavirran ongelmat (kuten komponenttien saatavuus) vaikuttavat suoraan vain rakentamisen liiketoimintaan.

Venäläisten asiantuntijoiden mukaan aluerakentamisen toteuttaminen muuttuu tulevien vuosien aikana (taulukko 14). Tällä hetkellä vertikaalisten integraattien toteuttama rakentaminen on suosituin toteutusmuoto. Odotuksena kuitenkin oli, että länsimaalaistyypiset kilpailutukset nousevat yleisimmäksi muodoksi. Developer-johtoisten aluerakentamishankkeiden odotettiin säilyttävän suhteellisen asemansa toiseksi suosituimpana toteutusmuotona.

Venäjän asuntorakentamismarkkinoiden kaksi keskeistä toimialaa, talonrakentaminen ja viimeistely, ovat kytkeytyneet toisiinsa hyvin heikosti. Kumpikin ala kehittyy suhteellisen itsenäisesti (Boltramovich ym. 2006). Kuitenkin haastatellut yritykset ovat pääsääntöisesti valmistautuneet yhteistyön aloittamiseen huolellisesti, minkä ansiosta toimivan arvoketjun saavuttaminen on mahdollista. Tätä tulee Hyderin ym. (1999) telealaa koskeva tutkimus, jonka mukaan kehittyvissä maissa (Intiassa ja Malesiassa) olevissa yhteisyrityksissä koettiin vähemmän konflikteja kuin kehittyneissä maissa (Ranskassa ja Japanissa) olevissa. Syiksi tähän mainitaan kehittyneissä maissa tehty parempi taustatyö sekä verkoston yhteiset tavoitteet. Karhusen ym. (2003) mukaan tuotannon aloittaminen vaatii suomalaisosapuolilta yleensä venäläisen henkilöstön perehdyttämistä.

Taulukko 14. Suosituimmat aluerakentamisen toteutusmuodot venäläisten asiantuntijoiden mukaan.

5 vuoden sisällä	5–10 vuoden päästä
1) Vertikaaliset integraatit	Länsimaalaistyypiset kilpailutukset
2) Developer-johtoiset hankkeet	Developer-johtoiset hankkeet
3) Länsimaalaistyypiset kilpailutukset	Vertikaaliset integraatit

7.2.2 Toimintavaihtoehtojen edullisuusarviointi

Haastattelutulosten mukaan yhteistyö venäläisyriitysten kanssa on olennaisessa osassa paikallises-
sa etabloitumisessa. Ohessa on arvioitu kolmen eri mallin toimivuutta rakennusallalla käytettynä.

Alihankintoihin ja kilpailutuksiin perustuva

Alihankinta on tyypillinen yhteistyömuoto haastatelluissa yrityksissä. Haastateltujen suomalais-
yritysten vastausten mukaan venäläisyriitykset ovat pääosin olleet alihankkijoina. Tyypillisiä ali-
hankkijoiden valintatekijöitä ovat olleet luotettavuus, verkoston aiemmat kokemukset ja hinta.

Alihankkijan tuottama heikko laatu on ollut tyypillinen syy allianssin purkautumiselle ensim-
mäisten toimituserien jälkeen. Työvoimaan liittyvät ongelmat ovat sekä suomalaisten että venä-
läisten haastateltujen mielestä hankalimpia allianssin alkuvaiheessa, jolloin työvoimaa rekrytoi-
daan ja koulutetaan vastaamaan allianssin edellyttämää tasoa. Molemmat osapuolet korostavat
työvoimaongelmien helpottuvan allianssin edetessä (Karhunen ym. 2003).

Puutaloteollisuuden ja rakennuspuusepänteollisuuden suomalaisyritysten on mahdollista saa-
vuttaa kilpailuetuja yhteistyöllä venäläisyriitysten kanssa arvoketjun ylävirrassa. Sahatavaratoi-
mitukset 6–8 venäläissahalta yhtäältä parantavat ostavan yrityksen reagointikykyä lopputuote-
markkinoidensa kausi- ja suhdannevaihteluihin ja toisaalta yksittäisen toimittajan mahdollisuudet
hintojen yksipuoliseen korottamiseen vähenevät.

Alihankinnan syvempänä muotona on sarjatoimitusten käyttäminen. Tällöin alihankkijan kanssa
tehdään pidempi sopimus tietynlaisten tuotteiden toimittamisesta. Suunnitteluvastuu on koko-
naan tai osittain toimittajalla.

Partneriudet

Partneriusmahdollisuus on esimerkiksi talojen viennissä, jossa paikallinen maahantuojayritys
markkinoi suomalaisia taloja. Suunnitteluvastuu on tavallisesti kokonaisuudessaan toimittajalla.
Vientiagentti toimii parhaiten, kun myyntivolyymit ovat pienet. Volyymien kasvaessa kustannuk-
set nousevat. Alliansseissa tyypillisesti venäläisosapuolen vastuulla on yhteistyö viranomaisiin.
Partneriuksien edullisuutta on arvioitu taulukossa 16.

Taulukko 15. Alihankinnan SWOT-analyysi (hyödynnetty lähdettä Building and... 2009).

Vahvuuksia	Heikkouksia
– joustava keino etenkin nopeasti muuttuvassa markkinatilanteessa	– yhteisten tavoitteiden puute – laajan alihankintaverkoston tarve sujuvien toimitusten varmistamiseksi
Mahdollisuuksia	Uhkia
– yhteistyön nopea uudelleenallokointi tarvittaessa – yhteistyön syventäminen	– pitkäjänteisen yhteistyön puutteen aiheuttaman hankaluudet

Taulukko 16. Partneriuksien SWOT-analyysi (hyödynnetty lähdettä Building and... 2009).

Vahvuuksia	Heikkouksia
– sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja tuotekehitys mahdollistavat tehokkaan toiminnan	– pienen renkaan haavoittuvuus, mikäli tiettyä tuotetta ei saada toimitettua
Mahdollisuuksia	Uhkia
– kokemusten ja oppimisen jakaminen	– partnerin ongelmat voivat vaikuttaa laajasti myös omaan toimintaan

Vientirengasmalli

Rakentamisen puutuoteteollisuuden pienyritysten itsenäinen etabloituminen Venäjän markkinoille on yleensä vaikeaa tai mahdotonta resurssien vähäisyydestä johtuen. Tällaisille yrityksille mahdollinen etenemismalli olisi rakentamisen vientirengas, jossa useat saman toimialan yritykset organisoivat logistiikan yhteisesti.

Elintarviketeollisuudesta vientirengasesimerkkinä on Fintorus. Se ostaa elintarvikkeet eri valmistajilta Suomessa, avustaa toimittajia sertifikaatti- ja tullausasiakirjavalmistelussa ja tekee itse myyntikaupan. Tulonsa vientirengasyritys saa joko sovittuna provisiona tai myynti- ja ostohintojen erotuksena. Valuuttakurssi- ja myyntiriski jää Fintorusille (Vento 2009). Finpro on pyrkinyt organisoimaan myös rakennusalan vientirenkaita Venäjän-toiminnassaan (Vientirenkaat kansainvälistymisen... 2004). Vientirenkaan edullisuutta on arvioitu taulukossa 17.

Consortium Sofi on esimerkki äskettäin toteutetusta vientirengasmallista. Se on ”suomalaisten arkkitehti- ja suunnittelutoimistojen, puurakentamisen ammattilaisten, kaluste-, sisustus-, LVIS- ja turvallisuusalan asiantuntijoiden sekä projekti- ja kiinteistöhallinnan erikoisosajien” konsortio, joka selvittää mahdollisuuksia osallistua rakentamisen suurhankkeisiin Venäjällä, mm. vuoden 2014 talviolympialaisten rakentamiseen (Hankkeet – Sofi 2009). Konsortion tehtävänä on etsiä partnereita ja sopimuskumppaneita, valmistella sopimusneuvottelut ja avustaa tarjousten valmistelussa.

Etabloituminen omalla yrityksellä on vientirengasta raskaampi ja kalliimpi (ks. Marttila ja Ollonqvist 2008) mutta valintana perusteltu, mikäli se on johdonmukainen yrityksen strategisen linjauksen kanssa. Kulttuurisen osaamisen tarve on edellisiä vaihtoehtoja suurempi. Tuotannollinen etabloituminen tuotevalmistajana omalla osakeyhtiöllä venäläisverkkoon tukeutuen edellyttää raakapuun, sahatavaran ja puulevyjen toimitusketjuja partneripohjaisena. Markkinalähtöiseen perustuutuotteiden hankintaan tukeutuminen on ylimääräinen riski, koska Venäjän-toimitukset ovat vaikeasti ennakoitavissa.

Taulukko 17. Vientirenkaan SWOT-analyysi (hyödynnetty lähdettä Building and... 2009).

Vahvuuksia	Heikkouksia
– markkinoille menon kustannustehokkuus – yritysten yhteisen valikoiman tuoma lisäarvo ja neuvotteluvoiman kasvaminen – riskien jakaminen	– pienen renkaan haavoittuvuus, mikäli tiettyä tuotetta ei saada toimitettua
Mahdollisuuksia	Uhkia
– kokemusten ja oppimisen jakaminen – toiminnan laajentaminen paikalliseksi	– vientirenkaaseen osallistuvien yritysten eriävät tavoitteet – erimielisyydet kustannusten jaosta

7.3 Puurakentamisen re-engineering -mallien toimivuus Venäjällä

Kappaleessa 3.3 (s. 27–28) esiteltiin puurakentamisen re-engineering -hankkeessa erotettuja malleja, jotka todettiin Suomen oloissa toimiviksi. Ohessa arvioidaan erotettujen mallien soveltuvuutta Venäjän oloihin.

Tilaelementtijärjestelmä

Suomen oloissa toteutettavan tilaelementtijärjestelmän etuja ja haittoja on eroteltu taulukossa 18.

Venäjällä tilaelementtijärjestelmän toteuttaminen etenkin pienissä kohteissa on käytännössä vaikeaa, koska järjestelmä edellyttää saumatonta toimintaa valmistusprosessin eri vaiheissa. Myös kuljetusten aikataulutus on ongelmallista.

Järjestelmän toimivuus on mahdollista suurimittakaavaisissa aluerakentamiskohteissa, joissa elementtien tuotanto voidaan keskittää rakennuspaikan lähelle. Marttilan ja Ollonqvistin (2008) mukaan aluerakentajan on Venäjällä mahdollista vaikuttaa kaavoituksen toteuttamiseen enemmän kuin Suomessa. Tämän vuoksi kaavoitusongelmat eivät Venäjällä liene yhtä olennaisessa osassa kuin Suomessa.

Tilaelementteihin perustuva liiketoiminta on ensimmäisenä Venäjän-toimintamuotona riskialtis, koska järjestelmän toimivuus edellyttää rakennuttajilta ja elementtivalmistajilta hyvin toimivaa yhteistyötä.

Paikalla rakentaminen

Suomen oloissa toteutettavan paikalla rakentamisen etuja ja haittoja on eroteltu taulukossa 19.

Venäjän oloissa paikalla rakentamisen haasteena on saada mukaan rakennusliike, jolla on kokemusta puurakentamisesta. Alhaisilla työvoimakustannuksilla voidaan kompensoida tehotonta

Taulukko 18. Tilaelementtijärjestelmään perustuvan rakennuttajan ja elementtivalmistajan kumppanuusprosessin edut ja haitat Teriön ym. (2004) mukaan Suomessa.

Edut	Haitat
– tehokkuus – teollisen toteutuksen määrä – valmistusprosessi hallituissa olosuhteissa – yritysten välinen kumppanuus – talotehdas tai rakennuttaja omistaa prosessin	– tilaelementtijärjestelmä määrittää suunnittelun reunaehdot kaavoituksesta alkaen – suljettu järjestelmä – kuljetuskustannukset – kaavoitus pullonkaulana

Taulukko 19. Paikalla rakentamiseen perustuvan rakennusliikevetoisen prosessin edut ja haitat Teriön ym. (2004) mukaan Suomessa.

Edut	Haitat
– perinteisyys – rakennusliikkeen työmaaosaamisen hyödyntäminen – suurostajan edullisiin materiaalihintoihin perustuminen – monimuotoisten suunnitteluratkaisujen sallivuus – avoin järjestelmä – mahdollista toteuttaa itse	– valmistusprosessi sääälle alttiina – kasvukeskuksissa pula osaavasta työvoimasta – tehottomuus – rajallinen kapasiteetti – suunnittelu ei tuo prosessiin lisäarvoa

kapasiteettia tiettyyn mittaan saakka. Säälle alttiina valmistusprosessina paikalla rakentaminen edellyttää tehokasta työmaaohjausta. Rakennusosien varastointi työmaalla sitoo ylimääräisiä resursseja ja aiheuttaa kustannuksia.

Etuna on kustannustehokas massaräätälöinti: puurunkoisten moduulien ja elementtien tehdastuotanto on helposti organisoitavissa massaräätälöintiin perustuvana erityisesti käsityövaltaisissa ratkaisuissa mutta myös koneellistetuissa malleissa.

Suur- tai pienenlementtijärjestelmä

Suomen oloissa toteutettavan suur- tai pienenlementtijärjestelmän etuja ja haittoja on eroteltu taulukossa 20.

Tehokkaalla massaräätälöinnillä järjestelmän kustannustehokkuutta voidaan parantaa. Mikäli tehdastuotannossa Venäjällä sovelletaan käsityövaltaista ratkaisua, perustamiskustannukset ovat matalat.

Suurimittakaavaisten kohteiden toteutuksessa elementtijärjestelmään pohjautuva prosessi on tehokas, mutta vaatii riittävää kuljetuskalustoa. Kertaprosessina hanke ei välttämättä kannusta pitempiaikaiseen tuotekehitykseen. Urakkarajojen epäselvyydestä johtuen olennaista on laatia tarkat sopimukset vastuunjaosta.

Taulukko 20. Talotehtaan suur- tai pienenlementtijärjestelmään perustuva kertarakennuttajan prosessin edut ja haitat Teriön ym. (2004) mukaan Suomessa.

Edut	Haitat
– tuotannon tehokkuus hallituissa olosuhteissa – hyvä suunnitteluosaaminen – kuljetusten tehokkuus – tehokkaaseen myynti- ja suunnitteluverkostoon tukeutuminen – vakioidut detaljit – mahdollisuus yksilöllisyyteen	– sesonkiluonteisuus – urakkarajojen epäselvyys – työmaasuojaus – pula asennusurakoitsijoista – suljettu järjestelmä – rakennusliikekauppa ei kiinnosta

7.4 Aluerakentamisen kehityksen vaikutukset etabloitumiseen ja yritysyhteistyöhön

Suomalaisten puutuoteyritysten osallistuminen aluerakentamiskohteisiin Venäjällä on ollut toiseksi pienimuotoista ja kehittynyt vain harvoissa yrityksissä vakiintuneeksi liiketoiminnaksi. Lisääntyvä puun käyttö ja pyrkimys omakotitalojen lisäämiseen tarjoavat kuitenkin hyvän pohjan erillistalojen aluerakentamiskohteiden rakentamiselle.

Olennaisessa osassa Venäjän-toiminnassa ovat etabloitumisen tasoon ja yritysyhteistyöhön liittyvät päätökset. Sahatavaran markkinapohjainen ostaminen Venäjällä on alttiina suurille suhdannevaihteluille, koska viennillä on suuri merkitys Luoteis-Venäjän sahayrityksille. Jalosteita tuottava puutuoteyritys joutuu hyväksymään Nordigårdenin (2007) tulosten mukaan suuren riskin toimissaan kokonaan ilman sahatuotantoa. Se voi kuitenkin hyötyä ulkoistamalla osan sahatavaran tuotannosta. Ulkoistamisen etuina halvan kustannustason Venäjällä on tuotantokustannusten merkittävä alentuminen sekä pääomainvestointien riskin hajautuminen.

Taulukossa 21 on arvioitu suomalaisten rakentamisen puutuoteteollisuuden yritysten arvontuotantovaihtoehtoja rakentamisen yksilöllisyyden ja hintatason mukaan.

Innovatiivisiin ratkaisuihin on parhaat edellytykset korkean hintatason ja yksilöllisten tuotteiden kysyntäsegmenteissä. Suomalaiset puutalojen (ensisijaisesti hirsitalojen) valmistajat ovat vakiinnuttaneet asemansa näiden tuotteiden segmenteissä. Näiden tuotesegmenttien markkinat ovat kasvaneet Venäjällä keskiluokan vaurastuessa ja se ostovoiman parantuessa. Keskiluokka panostaa kasvavasti sekä vakituiseen että vapaa-ajan asumiseen.

Edullisten hintaluokkien aluerakentamiskohteet pysyvät haastatteluvastausten mukaan myös tulevaisuudessa massamarkkinana. Keskihintaisten ja etenkin kalliiden alueiden kysyntä on huomattavasti vähäisempää, mutta ansaintamahdollisuudet ja suomalaisten toimijoiden kilpailukykytekijät ovat suurimmillaan näillä alueilla. Toisaalta yksilölliset ratkaisut ovat omiaan nostamaan kustannuksia arvoketjun eri osissa. Kilpailuetujen aikaansaaminen Venäjän asuntorakentamisessa on suomalaisille toimijoille erityisen haastavaa mittakaavaetuja hyväksi käyttävien kustannustehokkaiden ratkaisujen yhteydessä.

Suomalaisen rakentamisen puutuoteteollisuuden yritysten hyödynnettävissä olevia kilpailuetuja ovat laadukkuuden säilyttäminen ja toimitusvarmuus. Lisäksi moderni puukaupunki -mallin ja miljöösuunnittelun kilpailuedut on pystyttävä hyödyntämään Venäjän oloissa. Haasteita ovat etenkin venäläisostajille sopivan tuotemalliston kehittäminen, arvoketjun ylävirran toimitusten mobilisointi ja etabloitumisen hallinta varsinkin kulttuurisen johtamisen suhteen.

Venäläisasiantuntijoiden mukaan länsimaalaistyyppiset kilpailutukset tulevat aluerakentamishankkeiden päätoteutusmuodoksi Venäjällä muutaman vuoden sisällä. Mikäli tämä toteutuu, tarve yksinomaan Venäjän oloja varten sovellettaville aluerakentamisen liiketoimintamalleille saattaa vähentyä. Toisaalta seurauksena olisi myös lisääntyvä kilpailu länsimaisten yritysten kesken.

Suomalaisten lisääntyvän etabloitumisen lisäksi myös venäläisyriyten toiminta Suomen markkinoilla voi lisääntyä. Esimerkkinä tästä on Vuokatti Hirsitalojen ja Kontiopuun venäläisomistus, jossa Suomessa tapahtuvan tuotannon imago- ja laatuedut yhdistyvät venäläisen taustaorganisaation markkinointiosaamiseen ja maantuntemukseen. Vastaavat esimerkit voivat lisääntyä, mikäli kaupan esteet vähenevät ja Venäjän standardointiuudistus etenee.

Taulukko 21. Puutalojen aluerakentamisen toimitusketjujen asemointi hintatason ja uutuusarvon suhteen määriteltynä.

Toteutus			
		Standardinmukainen	Yksilöllinen
Hinta- taso	korkea	– konseptit ja konseptituotteet	– kustannustietoiset erikoisratkaisut
	matala	– mittakaavaedut – tehdasmoduulit ja -komponentit	– standardikomponentteihin perustuva massakustomointi

8 Päätelmät

Liiketoimintamahdollisuudet Venäjällä

Suomalaisten puutuoteyritysten osallistuminen aluerakentamiskohteisiin Venäjällä on toistaiseksi ollut pienimuotoista ja kehittynyt vain harvoissa yrityksissä vakiintuneeksi liiketoiminnaksi. Puutuoteyritysten liiketoiminnan laajeneminen Venäjän markkinoille vaatii yritysjohtolta systemaattista toimintaympäristöön perehtymistä ja strategisia rajauksia sekä lyhyen että pitkän ajan toiminnalle.

Strategiavaihtoehtojen etsintä käynnistyy kansainvälistymisessä kilpailuetuihin liittyvistä havainnoista, joihin Venäjän rakentamisen markkinoiden kohdalla liittyy muutosten ennakointi ja niihin varautuminen. Asuntorakentamisen liiketoiminta Venäjällä perustuu suomalaisyritysten näkökulmasta mittakaavaltaan suuriin hankkeisiin, joissa menestyksekkäs toimiminen edellyttää verkottunutta tai muulla tavoin organisoitua yritysryhmiä.

Aluerakentamishankkeisiin osallistumisessa pidettiin tärkeänä koko arvoketjun toiminnan hallittavuutta. Etenkin venäläisvastaajat toivat esiin vertikaalisen integraation nykymerkityksen. Kuitenkin länsimaalaistyyppiset, kilpailutukseen perustuvat toimintamallit tulevat venäläisasiantuntijoiden mukaan 2010-luvulla asuntojen aluerakentamisen pääasialliseksi toteutustavaksi integraattien toteuttaman rakentamisen tilalle. Toteutuessaan muutos lisää alihankkijoille kohdistettuja vaatimuksia ja korostaa luotettavuutta. Lisääntyvä puun käyttö ja pyrkimys erillisessä omassa talossa asumiseen tarjoavat hyvän pohjan pientalojen aluerakentamisen kysynnän kasvulle.

Vienti versus paikallinen liiketoiminta

Olenneisessa osassa Venäjän-toiminnassa ovat etabloitumisen tasoon ja yritysryhmiin liittyvät päätökset. Vähittäinen eteneminen ja kertainvestointi ovat toimivia strategiavaihtoehtoja myös Venäjälle suuntautuvassa kansainvälistymisessä. Liiketoiminnan asemoinnissa on tärkeä rajata sekä lyhytaikaiset tavoitteet (toimintaympäristöön sopeutuminen) että pitkäaikaisen kehittämisen linjaukset (kasvun ja kehityksen tavoitteiden hallitseminen). Venäjän liiketoiminta edellyttää pitkäjänteistä suunnittelua, sillä yrityksen liiketoiminnan tunnettuuden tai brändin näkyvyyden hankkiminen vaatii segmenttikohtaista fokuksittomista tai hyvin suurta budjettia.

Strategisen etenemisen osalta erottuivat kahtena pääsuuntana a) keskittyminen Itämeren maihin ja b) keskittyminen yksinomaan tai pääosin Venäjän markkinoille suunnattuihin erikoistuotteisiin. Strateginen eteneminen oli edennyt tavanomaisessa paikallisen etabloitumisen asteelle vasta osassa haastatelluista yrityksistä. Itämeri-strategia, jossa yritys hakee kansainvälistymistä Ruotsiin tai Saksan markkinoilta ennen Venäjän markkinoita, kehittää yrityksen osaamista suomalaisen imagon määrittelyssä ja käyttöönotossa. Erikoistuotteisiin perustuva toiminta Venäjän markkinoilla edellyttää tarkkaa ja pitkäaikaista etukäteissuunnittelua joko räätälöidyllä maakohtaisella strategialla tai olemassa olevien niche-tuotteiden kohdennetulla strategialla. Kumpikin vaatii laajaa tietoa paikallisista olosuhteista ja tarkkaa kysyntäsegmentin valintaa.

Kilpailuetujen saavuttaminen

Liiketoiminnan asemointiin Venäjän oloissa kuuluvat toiminnan fokuksointi, kilpailuetujen analysointi sekä yrityksen kehittämisvisio. Yrityksen on tehtävä päätökset Venäjälle sitoutumisen laajuudesta sekä arvioitava toiminnan aiheuttamat riskit. Suomalaisyritysten näkökulmasta on oleellista, millaisia panostekijöitä Venäjän markkinoilta hankitaan ja miten.

Arvoketjun alavirran toimijoiden on suunnittelussaan tärkeää arvioida ylävirran toiminnasta tulevat riskit ja niiden hallinta oman toiminnan kannalta. Sahatavaratoimitusten ulottaminen 6–8 venäläissahalle parantaa yrityksen reagointikykyä lopputuotemarkkinoidensa kausi- ja suhdannevaihteluihin ja mahdollisuuksia hintahallintaan kilpailutuksella. Sahatavaran markkinapohjainen ostaminen on Venäjällä alttiina suurille suhdannevaihteluille, koska viennillä on suuri merkitys Luoteis-Venäjän sahayrityksille. Ulkoistamisen etuina halvan kustannustason maassa on tuotantokustannusten merkittävä alentuminen sekä pääomainvestointien riskin hajautuminen.

Tuotantokustannusten alentamisen mahdollisuudet ja Venäjän kasvavilla markkinoilla läsnäolon vähittäinen oppiminen olivat valtaosassa suomalaisyritysten haastatteluja esiin tulleita strategisia tavoitteita. Vienti ja markkinoiden seuranta ovat edeltäneet tiiviimpää etabloitumista. Toiminnan tyypillinen käynnistäminen vientiagentin avulla aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia, ellei sopimuksen purkamista ole suunniteltu proaktiivisesti. Paikallinen läsnäolo kaupallisen edustuston tai sivuliikkeen (tytäryrityksen) kautta on edellytys ainakin korkealaatuisten erikoistuotteiden, kuten yksittäistalojen, jatkuvassa viennissä. Venäläisten kanssa perustettavilla yhteisyrityksillä voidaan sitouttaa paikallinen partneri yhteisiin tavoitteisiin ja helpottaa viranomaisasiointia. Koska yhteisyrityksissä enemmistöomistamiseen liittyvän puhevallan säilyttämisessä on ollut vaikeuksia, niiden suosio on vähentynyt Venäjän markkinatalouden kehittymisen myötä.

Tuote- ja palveluinnovaatiot Venäjällä

Innovatiivisiin ratkaisuihin on parhaat edellytykset korkean hintatason ja yksilöllisten tuotteiden kysyntäsegmenteissä. Suomalaisen rakentamisen puutuoteteollisuuden yritysten hyödynnettävissä olevia kilpailuetuja ovat laadukkuus ja toimitusvarmuus. Lisäksi moderni puukaupunki -mallin ja miljöösuunnittelun kilpailuedut on pystyttävä hyödyntämään Venäjän oloissa. Haasteita ovat etenkin venäläisostajille sopivan tuotemalliston kehittäminen, arvoketjun ylävirran toimitusten mobilisointi ja etabloitumisen hallinta erilaisessa toimintakulttuurissa. Liiketoiminnassa, johon ei sisällytetä systemaattisia satsauksia kasvuun, haasteena on näkyvyyden ja tunnettuuden saavuttaminen suuressa maassa. Korkeiden markkinointi- ja jakelukustannusten hallinta onnistuu tyypillisesti vain erikoistuotteiden viejiltä, joilla on erityisiä kilpailuetuja esimerkiksi Venäjällä suomalaistuotteisiin liitettäviin myönteisiin laatuksityksiin perustuen. Rakentamisen puutuoteyritysten vientirenkään, jossa useat rakentamisen teollisuus- ja palveluyritykset organisoivat logistiikan yhteisesti, perustamisella voidaan parantaa kustannustehokkuutta ja vähentää markkinanäkyvyyteen liittyviä kustannuksia. Erityinen etu syntyy kokemusten ja oppimisen jakamisesta. Etabloituminen omalla yrityksellä on vientirengasta raskaampi ja kalliimpi vaihtoehto mutta valintana perusteltu, mikäli se on johdonmukainen yrityksen strategisen linjauksen kanssa. Kulttuurisen osaamisen tarve on silloin edellisiä vaihtoehtoja suurempi.

Kirjallisuus

- Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Edita, Helsinki. 189 s.
- Albaum, G., Duerr, E. & Strandkov, J. 2005. International marketing and export management. 5. painos. Financial Times Prentice Hall, Harlow. 666 s.
- Barkema, H., Bell, J. & Pennings, J. 1996. Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning. Strategic Management Journal, Vol. 17, No. 2: 151–166.
- BOFIT Viikkokatsaus 12. 2009a. Suomen Pankki. 2 s.
- BOFIT Viikkokatsaus 19. 2009b. Suomen Pankki. 2 s.
- BOFIT Viikkokatsaus 39. 2009c. Suomen Pankki. 2 s.

- Boltramovich, S., Lotov, N., Baldanov, S., Dudarev, G., Filippov, P. & Hernesniemi, H. 2006. Puolivalmiista valmiiseen kotiin – uudet asunnot Venäjällä. Kauppa- ja teollisuusministeriö, Helsinki. 187 s.
- Bradley, F. 1991. *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, New York. 554 s.
- Bratenkov, F. 2003. Yritysmuodon valintaan Venäjällä vaikuttavat tekijät. Saatavissa: http://www.nordius.fi/index.php?pg_id=10&alaid=28&page_id=219.
- Brewer, P. 2001. International Market Selection: Developing a Model from Australian Case Studies. *International Business Review* 10: 155–174.
- Building and Construction Russia. 2009. Finpro. Saatavissa: <http://www.finpro.fi/fi-FI/Business/Export+Partnership/Building+and+Construction+Russia.htm>.
- Carlson, S. 1966. *International Business Research*. Julkaisussa: Acta Universitatis Uppsaliensis, Studiae Oeconomiae Negotiorum, 1. Uppsala. 21 s.
- Caves, R. 1980. Industrial organization, corporate strategy and structure. Julkaisussa: *Journal of Economic Literature*, 58: 64–92.
- Chen, C., Chen, X. & Meindl, J. 1998. How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review*, 23 (2): 285–304.
- Dahl, S. 2004. *Intercultural Research: The Current State of Knowledge*. Middlesex University Discussion Paper No. 26. 21 s. Saatavissa: <http://ssrn.com/abstract=658202>.
- Derevjannoje domostroeniye/Holzhaus-2006. [Puutalorakentaminen/Holzhaus-2006.] 2006. Aikakauslehti Lesprom Inform 5/2006.
- ”Dostupnoje i komfortnoje žiljo” v Komi stanovitsja derevjannym. 2009. Saatavissa: <http://www.rosbalt.ru/2009/08/21/665628.html>.
- Forrström, P. 1995. Järjestelmärakentaminen. Julkaisussa: Laitinen, E. (toim.): *Teollinen puurakentaminen. Tampereen teknillinen korkeakoulu & Rakennustieto Oy*, Helsinki: s. 49–53.
- Forsgren, M. 2000. Some Critical Notes on Learning in Uppsala Internationalization Process Model. Working paper 2000/2. Department of Business Studies. Uppsalan yliopisto. 24 s.
- Hadjikhani, A. 1997. A note on the criticisms against the internationalization process model. WP 1997/2. Department of Business Studies. Uppsalan yliopisto. 25 s.
- Hall, E. 1959. *The Silent Language*. Doubleday and Company, New York. 240 s.
- Hall, E. 1969 *The Hidden Dimension*. Doubleday and Company, New York. 193 s.
- Hall, E. 1976 *Beyond Culture*. Doubleday and Company, New York. 256 s.
- Hammarkvist, K.-O., Håkansson, H. & Mattson, L.-G. 1982. *Marknadsföring för konkurrenskraft*. Liber ekonomi, Malmö. 160 s.
- Hankkeet – Sofi. 2009. Consortium Sofi Oy. Saatavissa: <http://www.sofioy.fi/hankkeet.html>.
- Harrigan, K. 1984. Formulating Vertical Integration Strategies. *The Academy of Management Review* 9 (4): 638–652.
- Harris, L. 1998. Cultural Domination: The key to market oriented culture? *European Journal of Marketing* 32 (3): 354–373
- Harris, S. & Ghauri, P. 2000. Strategy formation by business leaders. *European Journal of Marketing*, 34 (1): 126–142.
- Herranen, V., Ivanova, D. & Iljine, E. 2009. Russian Housing and Construction Materials Opportunities -tutkimuksen tuloksia. Finpro. Saatavissa: http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/0E071A72-A6A9-4677-A9ED-C9F561041EFB/12787/RussiaHousing19102009_Herranen1.pdf.
- Hirvensalo, I. & Lausala, T. 2001. Foreign Direct Investments in the Russian Territories of the Barents Region. Lapin yliopisto. 88 s. Saatavissa: http://www.hse.fi/NR/rdonlyres/C33E6E49-667B-445E-9B13-C15B3648A432/0/FDI_Russian_Barents.pdf.
- Hofstede, G. 1980. *Culture’s Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Sage, Beverly Hills. 475 s.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill, Lontoo. 279 s.
- Hofstede, G. 2009. Geert Hofstede Cultural Dimensions. Saatavissa: <http://www.geert-hofstede.com/>.
- Hollensen, S. 2001. *Global Marketing – A market-responsive approach*. 2. painos. Pearson Education, Harlow. 667 s.

- Hyder, A. 1999. Differences between developed and developing country joint ventures – a reality or a myth? *International Business Review*, 8: 441–461.
- Hyder, A. & Abraha, D. 2003. *Strategic Alliances in Eastern and Central Europe*. Elsevier Science, Lontoo. 277 s.
- Hyder, A. & Abraha, D. 2008. Institutional factors and strategic alliances in eastern and central Europe. *Baltic Journal of management*, 3 (3): 289–308.
- Hyder, A. & Eriksson, L. 2005. Success is not enough: The spectacular rise and fall of a strategic alliance between two multinationals. *Industrial Marketing Management*, 34 (8): 783–796.
- Hänninen, R., Toppinen, A., Verkasalo, E., Ollonqvist, P., Rimmler, T., Enroth, R.-R. & Toivonen, R. 2007. Puutuoteteollisuuden tulevaisuus ja puurakentamisen mahdollisuudet. Metlan työraportteja 49. 55 s. Saatavissa: <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2007/mwp049.htm>.
- Informatsija po realizatsii na territorii respubliki natsionalnogo projekta "Dostupnoje i komfortnoje žiljo – graždanam Rossii" za 2006 i pervyi kvartal 2007 g. 2007. Saatavissa: http://www.gov.karelia.ru/gov/Leader/Projects/070508_build.html.
- Investoinnit itänaapuriin – Perustietoa sijoittamisesta liiketoimintaan Venäjälle. 2004. Suomalais-Venäläisen kauppakamariyhdistys, Helsinki. 173 s.
- Jaatinen, M. 2005. Puurakentamista elvytetään Venäjällä suomalaisopein. *Aikakauslehti Tekniikka & Talous* 28.10.2005.
- Jarillo, J. 1993 *Strategic networks – creating the borderless networks*. Butterworth-Heinemann, Oxford. 178 s.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 1977 The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 23–32.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. 1990. The Mechanism of Internationalization. *The International Business*, 7 (4): 11–24.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305–322.
- Johanson, M., Kushch, S., & Silver, L. 2000. Buyer-seller relationships in transition: The changing business environment in Russia. *Journal of East-West Business*, 6 (1): 35–56.
- Junnila, V.-P., Naulapää, P., Tiitto, A., Kiiras, J. & Lukosius, V. 1999. Benchmarking of the production technology and management of Russian construction and construction material companies. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 181. Teknillinen korkeakoulu, Espoo. 125 s.
- Junttila, T., Lod, T. & Aro, J. 2001. Rakennusinvestointihankkeen toteuttaminen Moskovassa. Julkaisu 113. Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tampere. 127 s.
- Kallonen, K. & Ketola, K. 1996. *Voihan Venäjä! Kauppaa ja kulttuuria*. Edita, Helsinki. 160 s.
- Karesto, J. 2009. Yhteistyömalli rakennusalan viennin ja jakelun kehittämiseksi Venäjän lähialueella. Finpro. Saatavissa: http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/0E071A72-A6A9-4677-A9ED-C9F561041EFB/12788/RussiaHousing19102009_Karesto1.pdf.
- Karhu, V. & Lahdenperä, P. 1999. A formalised process model of current Finnish design and construction practice. *International Journal of Construction Information technology*, 7 (1): 51–71.
- Karhunen, P. & Kosonen, R. & Leivonen, A. 2003. Osaamisen siirtyminen suomalais-venäläisissä tuotantoalliansseissa. Tapaustutkimuksia Pietarista ja Leningradin alueelta. Saatavissa: <http://www.hse.fi/NR/rdonlyres/B4886BDF-9D13-4BFE-A00F-3C2102DC22F8/0/Allianssiraportti.pdf>.
- Karhunen, P., Kosonen, R., Logrén, J. & Ovaska, K. 2008. Suomalaisyriyten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-84. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki. 226 s.
- Karjalainen, M. & Koiso-Kanttila, J. (toim.) 2002. *Moderni puukaupunki – puu ja arkkitehtuuri*. Rakennustieto, Helsinki. 147 s.
- Katz, B., Zhang, C. & Löh, H. 2005. Reference models for virtual organisations. Julkaisussa: Camarinha-Matos, L. Afsarmanes, H. & Ollus, M. (toim.). *Virtual organizations. Systems and Practices*. Springer-Verlag, Santa Clara: s. 45–58.

- Kiuru, M. 2008. YIT jäädyttää asuntotuotantoa Venäjällä. Kauppalehti 30.10.2009. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/index.jsp?xid=3044535&date=2008/10/30>.
- Kleen, P., Moberg, C. & Palm G. 2003. Världshandeln: Utveckling, Aktörer och Spelregler. SNS, Tukholma. 165 s.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. 2002. Principles of Marketing. 3. painos. Prentice Hall, Harlow. 856 s.
- Kuitunen, K. & Kuivanen, R. & Mikkola, M. & Räsänen, P. 1999. Kehittyvä yritysverkosto. Toimittajaverkostot kilpailukyvyyn ja osaamisen lähteenä. VTT Automaatio, VTT tiedote No. 1976. Espoo. 148 s.
- Kulmala, H., Paranko, J. & Uusi-Rauva, E. 2002. The role of cost management in network relationships International Journal of Production Economics, 79 (1): 33–43.
- Kürümlüoglu, M., Nøstdal, R., Karvonen, I. 2005. Base concepts. Julkaisussa: Camarinha-Matos, L. Afsarmanes, H. & Ollus, M. (toim.). Virtual organizations. Systems and Practices. Springer-Verlag, Santa Clara: s. 11–28.
- Kymleno. 2007. YIT Corporation. Saatavissa: <http://www.yitdom.ru/spb/onsale/cottages/kymleno/genera-linfo>.
- Lahdenperä, P. 2001. Design-Build Procedures: introduction, illustration and comparison of U.S. modes. VTT Building and Transport. VTT Publications 452. 175 s.
- Laine, P. 2008. Esitys TEKES-seminaarissa 2.12.2008.
- Logrén, J. & Heliste, P. 2007. Kymenlaakson pienten ja keskisuurten yritysten yhteistyöpotentiaali. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja W-418. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki. 48 s.
- Marttila, J. 2007. Venäjä Suomen puurakennusteollisuuden mahdollisuutena. Pro gradu -työ. Joensuun yliopisto, metsätieteellinen tiedekunta. 105 s.
- Marttila, J. & Ollonqvist, P. 2008. Pientalojen aluerakentamisen projektiliiketoiminta Venäjällä. Metlan työraportteja 91. 84 s. Saatavissa: <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2008/mwp091.htm>.
- Mühlbacher, H., Dahringer, L. & Leihs, H. 1999. International Marketing – A Global Perspective. 21 painos. Thomson Business Press, Lontoo. 983 s.
- Mäkinen, T. 2005. Suuri maa pitkä kvartaali – suomalaisyritysten kokemuksia Venäjän kehittyvästä kapitalismista. Sitran raportteja 48. Sitra, Helsinki. 157 s.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvonaluonti. Teknoliateollisuuden julkaisuja 11/2004. Teknoliateollisuus ry, Helsinki. 240 s.
- Mölsä, S. 2005. Projektiviennissä oli elämisen makua. Rakennuslehti 29.5.2009.
- Nippala, E., Grönfors, T. & Perälä, A. 2006. Pientalorakentaminen Puolassa, Virossa, Liettuassa sekä eräillä Venäjän alueilla. VTT Rakennus- ja yhdyskuntateknikka. Valtion teknillinen tutkimuslaitos, Tampere. 78 s.
- Nordigården, D. 2007. Outsourcing in the Wood Product Manufacturing Sector – A Combined Customer and Supplier Perspective. Linköping studies in science and technology. Dissertations, no. 1149. Linköpingin yliopisto, Linköping. 268 s. Saatavissa: <http://liu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:16996>.
- Nykänen, V. & Salmi, J. 2002. Elinkaarivastuullinen palveleva rakentaminen. Rakennusteollisuus RT ry, Helsinki. 16 s.
- O Novoi İzore. 2007. Saatavissa: <http://stroy.baltros.ru/aboutproj/>.
- Ollus, S.-E. & Simola, H. 2006 Russia in the Finnish Economy. Sitra Reports 66. 127 s. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/Raportti66.pdf>.
- Osnovnyje pokazateli (iz sbornikov 2007-2008 gg.) 2009. Federalnaja služba gosudarstvennyy statistiki. Saatavissa: http://www.gks.ru/wps/portal/!ut/p/cmd/cs/.ce/7_0_A/.s/7_0_3DS/_th/J_0_69/_s.7_0_A/7_0_31E/_s.7_0_A/7_0_3DS.
- Paajanen, T., Patokoski, R. & Saarenmaa, L. 2007. Tekemiseen tietämistä – tietämiseen tekemistä. Puutuotealan osaamiskeskuksen toimintakertomus 1999–2006. Puutuotealan osaamiskeskus & Wood Focus Oy, Helsinki. 74 s.
- Pedersen, T. & Petersen, B. 1998. Explaining gradually increasing resource commitment to a foreign market. International Business Review, 7 (5): 483–501.

- Perlaki, I. 1994. Organizational development in eastern Europe: Learning to build culture-specific OD theories. *Journal of Applied Behavioral Science*, 30 (3), 297–312.
- Perämäki, U. 2005. Pk-yritysten strategiset valinnat kansainvälisessä liiketoiminnassa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. 104 s.
- Pipatti, T. 2009. Russian housing and construction market opportunities. Finpro 19.10.2009. Saatavissa: http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/0E071A72-A6A9-4677-A9ED-C9F561041EFB/12790/RussiaHousing19102009_Rakennusteollisuus1.pdf
- Porter, M. 1980. *Competitive*. The Free Press, New York. 396 s.
- Porter, M. 1990. *Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, Lontoo. 855 s.
- Prudnikov, O. & Dmitriev, D. 2006. Derevjannoje domostroeniye v Rossii. [Puutalorakentaminen Venäjällä.] Aikakauslehti LesPromInform, nro. 7/2006. Pietari.
- Rauatmaa, K. 2006. Vuokatti Hirsitalot kasvaa Venäjällä. Sanomalehti Kaleva 6.10.2006.
- Rautee, M. 2000. Finnish Experience in Russian Construction Market and in Co-operation. Julkaisussa: *Construction in Russia Today*. Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL ry. International Symposium, 15–16 March, 2000. Helsinki: s. 31–38.
- Root, F. 1994. *Entry Strategies for International Markets*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. 269 s.
- Rosén, M & Lindmark, M. 2006. Conditions for Successful Export – An Analysis of Bolivian Wooden Door Producers. Master's Thesis. Linköping's Institute of Technology Industrial Engineering and Management, Industrial Marketing. 111 s. Saatavissa: <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:21404/FULLTEXT01>.
- Rossija v tsifrah [Venäjä lukuina.] 2006. Federalnaja služba gosudarstvennoi statistiki [Valtiollinen tilastopalvelu.] Moskova.
- Salmi, P., Tuimala, A., Ahola, J. & Blomqvist, K. 2000. Imatran seudun IT-alan yritysten verkostoitumisen resurssi- ja ydinosaamispohjainen tarkastelu. Telecom Business Research Center Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 52 s. Saatavissa: http://www.tbrc.fi/pubfile/TBRC_500000148.pdf.
- Salonen, P. & Järnefelt, M. 2006. PuuSuomi-toimintaohjelma 1998–2005. Loppuraportti. Saatavissa: http://www.puusuomi.com/download.php/download/document_data/10390/PUUSUOMI-LOPPURAPORTTI.pdf.
- Salovaara, J. 2005. Puurakentamisen kilpailukyky kaupunkimaisessa pientalorakentamisessa. Teknillisen korkeakoulun puutekniikan laboratorion tiedonantoja 94. Teknillinen korkeakoulu, Puunjalostustekniikan osasto, Espoo. 89 s.
- Salovaara, J. 2006. Uudet kaupunkimaiset pientaloalueet asukkaiden kokemana, Viihtyisyyttä, arkkitehtuuria ja kehitysmahdollisuuksia. Teknillisen korkeakoulun puutekniikan laboratorion tiedonantoja 98. Teknillinen korkeakoulu, Puunjalostustekniikan osasto, Espoo. 125 s.
- Sara – Suuntana arvoverkottunut rakentaminen 2003–2007. 2008. Teknologiaohjelmaraportti 1/2008. Tekes, Helsinki. 45 s. Saatavissa: http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/Sara/fi/Dokumenttiarkisto/Viestinta_ja_aktivointi/Julkaisut/Sara_Loppuraportti_suomi.pdf.
- Seppänen, E. 2007. Avaran sielun anarkia: voiko venäläisyyttä ymmärtää? Tammi, Helsinki. 368 s.
- Severnyi Versal. 2009. Saatavissa: <http://www.hutorov.net/villages/2134/>.
- Simola, H. 2009. Protektionistiset paineet voimistuvat Venäjälläkin. Focus/Opinion 3/2009. Suomen Pankki. 2 s. Saatavissa: <http://www.bof.fi/NR/rdonlyres/C48EA415-7251-46FB-AD71-FFDE2CD3DB60/0/focus0309s.pdf>.
- Solanko, L. 2007. Kansallisiin menestyjiin perustuva politiikka ja Venäjän kilpailukyky. Focus/Opinion 6/2007. Suomen Pankki. Saatavissa: <http://www.bof.fi/NR/rdonlyres/6AF14EA4-B643-4086-88D6-3-B66FCDBDC64/0/focus0607s.pdf>.
- Spiridovitsh, S. 2009. Maaraportti, Venäjä, maaliskuu 2009. Finpro. 61 s.
- Srednemesjatšnaja nominalnaja natšislennaja zarabotnaja plata rabotnikov organizatsii po vidam ekonomitšeskoi dejatelnosti. 2008. Gosudarstvennyi komitet po statistike. Saatavissa: http://www.gks.ru/bgd/regl/b08_13/IssWWW.exe/Stg/d1/06-08.htm.
- Stroi-verkko. 2009. Väli raportin yhteenveto. Tekes, Helsinki. 31 s. Saatavissa: <http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/Luotsi/fi/system/projekti.html?id=9316926&nav=Projekti>.

- Stähle P. & Laento K. 2000. Strateginen kumppanuus. WSOY, Porvoo. 165 s.
- Sulankivi, K. & Nykänen, V. & Koskela, L. & Teriö, O. 2002. Nykyinen suunnittelu-rakentamisprosessi – Lähtötilannekuvaus tuotemallitekniikkaa hyödyntävälle prosessille. VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka. Tuotemallitieto rakennusprosessissa, VTT:n väliraportti no. 1. VTT, Helsinki. 36 s.
- Sutela, P. 2005. Jatkuuko Venäjän kasvu? Euro & talous 4. 14 s. Saatavissa: http://www.bof.fi/NR/rdonlyres/CFA66511-C781-4A86-B70E-B748F6B9577D/0/Euro_talous_PS.pdf.
- Tartu tilaisuuteen – kasva Venäjällä. Rakennusalan Venäjä-strategia. 2006. Rakennusteollisuus RT, Helsinki. 51 s.
- Tavaroiden ulkomaankauppatilastot. 2009. Tullihallitus. Saatavissa: <http://uljas.tulli.fi/>.
- Teece, D. 1980. The multinational enterprise: market failure and market power considerations. Research paper no. 549. Graduate School of Business, Stanfordin yliopisto. 26 s.
- Teriö, O., Kauranen, H. & Mikkola, K. 2004. Puurakentamisen prosessien re-engineering. Woodfocus & VTT. 55 s. Julkaisematon.
- Tietz, B. 1994. The opening up of eastern Europe: the implications for west European business. Julkaisussa: Buckley, P. & Ghauri, P. (toim.) The Economics of Change in East and Central Europe. Academic Press, Lontoo: s. 55–89.
- Tomlinson, J. 1970. The joint venture process in international business: India and Pakistan. MIT Press, Cambridge. 227 s.
- Tšernyh, A. 2009. Normikeskustelu Pälkäneellä 24.7.2009. Julkaisemattomat muistiinpanot.
- Tšubinski, A.; Rešetnjak, V.; Šestov, A. 2006. Industrialnoje derevjannoe domostroeniye. [Teollinen puutalorakentaminen.] Sankt-Peterburgskaja gosudarstvennaja lesotekhnitšeskaja akademija. Kafedra ekonomiki i upravlenija derevoperepabatyvajuštših proizvodstv. [Pietarin valtiollinen metsäteknillinen akatemia. Puunjalostustuotantotalouden ja -hallinnon laitos.] Pietari. 36 s.
- Varadarajan, P. & Cunningham, M. 1995. Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4): 282–296.
- Vento, V. 2009. Vauhtia Venäjän vientiin – esimerkkinä Fintorus. Finpro. Saatavissa: http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/0E071A72-A6A9-4677-A9ED-C9F561041EFB/12789/RussiaHousing19102009_Fintorus1.pdf.
- Venäjä kurittaa suomalaisfirmoja. 2009. Pohjolan Sanomat 7.4.2009.
- Wernefelt, B. 1984. Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5 (2): 171–180.
- Vesalainen, J. 1996. Yritysyhteistyön malleja. Kauppa- ja teollisuusministerö, yrityskehitysosasto & Edita, Helsinki. 63 s.
- Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. MET-julkaisuja nro 9/2002. Metalliteollisuuden kustannus, Helsinki. 220 s.
- Vientirenkaat kansainvälistymisen tukena. 2004. Finpro. Saatavissa: <http://www.finpro.fi/fi-FI/Media/PressReleases/2004/>.
- Vinokurova, N., Ollonqvist, P., Viitanen, J., Holopainen, P., Mutanen, A., Goltsev, V. & Ihalainen, T. 2009. Russian-Finnish Roundwood Trade – Some Empirical Evidence on Cultural Based Differences. Metlan työraportteja 129. 36 s. Saatavissa: <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2009/mwp129.pdf>.
- Äijö, T. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy: strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. 4. uudistettu painos. Fintran julkaisu nro 82. Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus, Helsinki. 181 s.

Linkit tarkistettu 18.12.2009.