

TAMPEREEN YLIOPISTO

Kauppatieteiden laitos

VENÄLÄINEN TYTÄRYRITYS – YHÄKÖ ERITYISTAPAUS?

Yrityksen hallinto

Pro gradu –tutkielma

Ohjaaja: Kari Lohivesi

21.8.2003

OUTI PARIKKA

SISÄLLYSLUETTELO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite	3
1.2 Tutkimustehtävä ja rajaus.....	7
1.3 Tutkimusmetodologia	9
1.4 Case-yritysten lyhyt esittely ja vertailu.....	11
1.5 Tutkimuksen rakenne ja aikataulu	13
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	14
2.1 Kansainvälinen liiketoiminta	14
2.1.1 Ulkomainen tytäryritys.....	16
2.1.2 Tytäryrityksen rooli.....	19
2.1.3 Tytäryrityksen organisaatorakenne	21
2.1.4 Tytäryrityksen valvonta	23
2.2. Kulttuuri	23
2.2.1 Yrityskulttuuri	26
2.2.2 Kansallinen kulttuuri.....	29
2.2.3 Kulttuurisokeus vai kulttuurisynergia?	34
2.2.4 Ulkomainen tytäryritys liikkeenjohdollisena haasteena	36
3 VENÄJÄN KULTTUURI	37
3.1 Kulttuurivertailu Hofsteden dimensioilla.....	37
3.2 Venäläiset arvot.....	40
3.3 Sosialismin perintö	42
3.4 Nykyinen yrityskulttuuri.....	46
3.5 Venäläinen johtaja Hofsteden dimensioilla.....	51
3.6. Tiedonkulku	52
3.7 Suhdeverkostot	54
3.8 Venäjän menestystekijät.....	56
3.8.1 Riskin ottajan lähestymistapa	56
3.8.2 Riskin karttajan lähestymistapa	58
3.8.3 ”Kulttuuriherkkä” tie.....	60
3.9 Yhteenveto	62
4 TUTKITTAVAT YRITYKSET	63
4.1 FAZER-LEIPOMOT	63
4.1.1 Yleistä	63

4.1.2 Fazer-leipomot Venäjällä	64
4.1.3 Venäjälle etabloitumisen historia	65
4.1.4 Venäläiset tytäryhtiöt.....	67
4.1.5 Venäjän liiketoiminnan strategia	68
4.1.6 Tytäryrityskonsepti ja aksioomat kulttuurista.....	68
4.1.7 Venäläiset erityispiirteet	72
4.1.8 Kulttuurimoninaisuuden strategia.....	76
4.1.9 Uudistusten heijastumat.....	77
4.2. KONE OYJ	78
4.2.1 Yleistä	78
4.2.2 Yleinen tytäryrityskonsepti	81
4.2.3 KONEen Venäjän historia	82
4.2.4 Venäjän strategia ja markkinatilanne	84
4.2.5 Venäläisen tytäryrityksen konsepti.....	86
4.2.6 Venäjän toimintojen erityisyydet	86
4.2.7 Kulttuurimoninaisuuden strategia.....	92
4.2.8 Uudistusten heijastumat.....	94
4.3 RÖDL&PARTNER KONSU OY	95
4.3.1 Yleistä	95
4.3.2 Toimintaidea, tuotteet ja strategia.....	96
4.3.4 Historia Venäjällä.....	98
4.3.5 Tytäryrityskonsepti.....	99
4.3.6 Venäjän toimintojen erityisyydet	101
4.3.7 Kulttuurimoninaisuuden strategia.....	104
4.3.8 Uudistusten heijastumat.....	105
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	105
5.1 Erityiskäytännöt.....	107
5.2 Tytäryrityksen rooli	109
5.3 Yhteiset ongelmat ja niiden taustat.....	111
5.4. Uudistusten ilmentymät	114
5.5. Venäläinen tytäryritys liikkeenjohdollisena haasteena.....	114
5.6 Lisätutkimuksen tarpeet.....	116
LÄHTEET.....	117

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Olen vakuuttunut siitä, että Suomi on länsimaiden tavoin edelleen rusofobian vallassa. Venäjään liitetään enimmäkseen kielteisiä piirteitä. Se nähdään arvaamattomana, mystiikkaan taipuvaisena, epärationaalisen maana, joka on kokenut paljon vastoinkäymisiä. Siksi se samalla pelottaa ja säälistää meitä suomalaisia. Toisaalta se on taloudellisesti houkutteleva valtakunta, jonka kasvavat ja kehittyvät markkinat edellyttävät yhä kehittyneempiä kansainvälisen liiketoiminnan muotoja, jolloin tytäryritys on mitä luonnollisin vaihtoehto. Mutta, miten tytäryhtiön kanssa pärjää, kun se sijaitsee hankalan maineen omaavassa maassa? Pitääkö sitä pitää kovemmassa kurissa ja valvonnassa kuin muita? Järjestääkö se ikäviä yllätyksiä? Toimivatko perusasiat siellä erilailla kuin lännessä? Eli onko venäläinen tytäryritys erityistapaus? Liikemiehille tarkoitettujen oppaiden perusteella vastaus on KYLLÄ. Oppaissa jopa neuvotaan välttämään venäläisiä liikepartnereita ja venäläisen nimeämistä tytäryhtiön johtoon yms. Muutamia esimerkkejä näistä neuvoista löytyy Venäjän erityispiirteitä käsittelevässä kappaleessa.

Toisaalta on kuitenkin nähtävissä että Venäjän valtio pyrkii tosissaan uudistamaan lainsäädäntöään ja lähentymään standardeiltaan länttä. Venäjä yrittää päästä Villin Idän maineestaan, joka on haitannut ulkomaalaisten intoa investoida sinne. Tässä pyrkimyksessä Venäjä säati vuonna 2001 uuden osakeyhtiölain, joka turvaa paremmin osakkeen omistajan oikeudet. Verolainsäädännön uudistus viimeisteltiin vuoden 2003 alussa. Venäjällä on tullut vuosina 2002-2003 voimaan yhdeksäntoista talousministeriön antamaa kirjanpidon kansainvälistymistä koskevaa asetusta. Niiden perusteella Venäjän kirjanpitokäytäntö on muuttumassa kansainvälistä kirjanpitokäytäntöä vastaavaksi. Asetuksilla on mm määriteltä hyvä kirjanpitokäytännön periaatteet, jotka ovat samat kuin yleismaailmallisessa kirjanpitotavassa. Asetukset ovat jo voimassa olevaa lainsäädäntöä ja niiden soveltaminen käytäntöön on alkanut. Sen ansiosta venäläinen tytäryhtiö alkaa puhua talousseurannassa samaa kieltä kuin emoyhtiö. Onko tässä tilanteessa

edelleen järkevää pitää kiinni vanhoista äärimmäiseen varovaisuuteen perustuvista liiketoimintamalleista Venäjän suhteen? Tämä tutkimus pyrkii osaltaan herättämään keskustelua asiasta tarkastelemalla venäläisen tytäryrityksen johtamista.

Sadan neljänkymmenen kolmen miljoonan asukkaan Venäjän Federaatio tarjoaa houkuttelevan markkinapotentiaalin. Venäjän hallituksen ja tilastokeskuksen (Goskomstat) ennusteen mukaan maan bruttokansantuote tulee kasvamaan lähivuodet noin 4 - 4.5 prosentin vuosivauhtia. Yksittäisen kulutuksen odotetaan kasvavan vielä hieman tätäkin nopeammin. Finpron maaraportin mukaan markkinoiden kehitysnäkymille on lisäksi ominaista, että teollisuuden investoinnit kasvavat, investointien rahoitus (mm leasing) helpottuu ja pääomapako hidastuu. Yritysten hallinto ja yritysjohton ammattitaito paranee niin ikään koko ajan. (Finpro, maaraportti: Venäjä 2003.)

Myös Keskuskauppakamarin teettämä Luoteis-Venäjän business-barometri vuodelle 2003 valaa pohjaa hyvälle odotuksille. Sen mukaan venäläiset yritysjohtajat uskovat yritysten yleisten suhdannenäkymien pysyvän hyvin suotuisina vuonna 2003. Barometrin mukaan kaikki toimialat odottavat investointien voimakkaan kasvun jatkuvan vuonna 2003 (Keskuskauppakamarin nettisivut 8.4.2003). Haastatelluista kolmannes arvioi, että presidentti Vladimir Putinin hallinnolla on ollut positiivinen vaikutus Venäjän yritysten toimintaan ja toimintaedellytyksiin. Kaksi vuotta aiemmin vastaava luku oli 16 prosenttia. Barometri perustuu 1164:n venäläisen yritysjohtajan haastatteluihin. Sitä on julkaistu vuodesta 1999 asti. Sen toteuttaa Taloustutkimus Oy:n pietarilainen tytäryhtiö

Venäjällä riskeihin lukeutuu edelleen se, että talouskasvun takaavien rakenteellisten ja institutionaalisten uudistusten läpiajo on edelleen kesken. Pankkisektorin ja rahoitusjärjestelmien kehittäminen on niinkään kesken. Kolmas uhka on hyvinvoinnin suuri riippuvuus raaka-aineiden häilyvistä maailmanmarkkinoista (Finpro, maaraportti: Venäjä 2003.)

Poliittisesta ja taloudellisesta epävarmuudesta sekä lainsäädännön sekavuudesta johtuen suomalaiset yritykset ovat investoineet Venäjälle hyvin varovaisesti. Maantieteellisestä läheisyydestä huolimatta Suomi ei yllä kymmenen kumulatiivisesti eniten Venäjälle investoineen maan joukkoon, joista kärkijoukon muodostavat Saksa, USA ja Kypros (Finpro, maaraportti:Venäjä 2003.)

”Suomesta on lähdetty huonosti Venäjälle. Moni on nukkunut etsikkoaikansa ohi”, arvelee Fazer Leipomoiden toimitusjohtaja Paul Taimitarha tähän tutkimukseen liittyneessä haastattelussa. *”Siellä on oltava, jos haluaa olla iso”,* kiteyttää puolestaan KONE Oyj:n kannan johtaja Raine-Peter Joutsen tässä tutkimuksessa.

Tämä opinnäyte pyrkii edesauttamaan suomalaisten etabloitumismenestystä Venäjän markkinoilla kartuttamalla venäläisen yrityskulttuurin tuntemusta kolmen Venäjällä toimivan suomalaisyhtiön tytäryrityksen kautta.

Tutkimusaiheen valintaan on vaikuttanut oma työurani suomalaisen televisiokanavan Venäjän asiantuntijana aina vuodesta 1993 lähtien, josta ajasta toimin Moskovan kirjeenvaihtajana vuosina 1998-2002. Pohjaa Venäjän tuntemukselleni loi opiskeluni stipendiaattina Kiovan yliopistossa lukuvuonna 1989-90, mitä edelsivät venäjän filologian opinnot Tampereen yliopistossa. Taustani luo hyvät edellytykset ymmärtää venäläistä kulttuuria ja sen myötä myös tytäryhtiön asettamia haasteita suomalaiselle liikkeenjohdolle.

Neuvostoliiton aikana tai heti Neuvostoliiton romahtamisen jälkeen Venäjälle tytäryrityksen kautta etabloituminen on tapahtunut suomalaisten yritysten osalta paljolti samaa mallia noudattaen. Sen mukaan Venäläinen organisaatio on selkeästi vain operatiivisessa toteutusvastuussa, jolloin strategiat ja operatiiviset tavoitteet annetaan Suomesta (Leivonen 2002,77). Monet asiantuntijat, kuten tässä työssä haastateltu Pirjo Karhu suosittelevat edelleen tytäryhtiökonseptia, jossa tytäryritys on sataprosenttisesti oma. Lisäksi vallalla on ollut käytäntö miehittää venäläisen tytäryrityksen korkein johto ainakin

käynnistysvaiheessa ulkomaalaisilla. Tämä käytäntö vallitsee mm tämän opinnäytteen yritystapauksena olevassa KONE Oyj:ssä.

Venäjän yhteiskunta ja talouselämä on sitten vuoden 1991 uuden alun kehittynyt ja alkaa monin tavoin lainsäädännöltään lähentyä länsimaita. Presidentti Vladimir Putinin valtaantulon myötä maahan on saatu myös poliittista vakautta - tosin sananvapauden kustannuksella. Ainoaksi eroavaisuudeksi on jäämässä suuret kulttuuriset erot, jotka eivät tule muuttumaan ainakaan nopeasti ja osin eivät muutu koskaan. Muuttunut tilanne Venäjällä asettaa myös uusia haasteita tytäryrityskonseptille ja johtamiselle sekä strategiselle oppimiselle. Tämä tutkimuksen tavoite on edesauttaa strategista oppimista venäläisen tytäryrityksen johtamisessa emosta käsin.

Monissa kansainvälisissä suomalaisyrityksissä venäläisen tytäryhtiön hallinnolliset järjestelyt ovat murrostilassa. Suomessa olevaa tukihenkilöstöä on vähennetty tuntuvasti ja yrityksissä pohditaan mahdollisuuksia keventää entisestään Venäjän liiketoimintoihin liittyvää emoyhtiön byrokratiaa. Pyrkimyksenä on saattaa venäläinen tytäryhtiön hallinnointi täysin samaan asemaan muiden ulkomaisten tytäryhtiöiden kanssa. (Keskuskaupakamarin web-sivut, 8.4.2003). Tukiorganisaatioiden purkamista puoltavat kustannuskysymykset. Koulutuksen myötä venäläinen liiketoiminnan ammattitaito on kohonnut siinä määrin, että emoyhtiön hallinnollisen tuen tarve on vähentynyt.

Moskovan ja Pietarin suomalaisyhteisön koko on ollut pienenemään päin johtuen siitä että venäläisten tytäryhtiöiden johdon rekrytointia on leimannut jo monet vuodet suomalaishenkilökunnan osuuden vähentäminen. Tämä juontaa taloudellisista syistä; ulkomaan komennukselle lähettäminen on erittäin kallis operaatio, johtuen siihen liittyvistä monista luontoiseduista. Venäjän palkkataso puoltaa myös selvästi venäläisen työvoiman käyttöä.

1.2 Tutkimustehtävä ja rajaus

Pro gradu-työssäni tutkin Venäjällä toimivien eräiden suomalaisten tytäryhtiöiden erityispiirteitä suomalaisen konsernijohdon näkökulmasta. Tutkimuksen päätavoitteena on kuvata millainen yritysjohtollinen haaste venäläinen tytäryritys on. Pyrin kartoittamaan, mitä konkreettisia erityispiirteitä niissä on ja mitä ongelmia venäläinen tytäryhtiö tuo emoyhtiölle erilaisen yrityskulttuurinsa heijastamina. Päähuomio on suunnittelussa, valvonnassa ja kommunikoinnissa. Peruskysymykseni on ”onko venäläinen tytäryritys johtamisen kannalta yhä edelleen erikoistapaus?” Kuvattuani tilanteen tutkimuskohteissani identifioin ongelmat ja suhteutan ne Venäjän kansallista kulttuuria ja yrityskulttuuria käsittelevään kirjallisuuteen, joka tarjoaa oletuksia ongelmien taustalla olevista kulttuuritekijöistä.

Yrityksen liiketoimintaan vaikuttavat niin ulkoiset kuin sisäiset ympäristötekijät. Tässä työssä rajaudun tarkastelemaan lähinnä ulkoisista ympäristötekijöistä kansallista kulttuuria ja lainsäädäntöä. Sisäisistä ympäristötekijöistä huomio keskittyy organisaatiokulttuuriin. Näin ollen tarkastelun ulkopuolelle jäävät sellaiset ympäristötekijät kuten suhdannevaihe, työmarkkinat, toimiala, teknologia, organisaation koko, yrityksen elinkaaren vaihe, kilpailutilanne ja henkilöstörakenne.

Kansainvälisen yritystoiminnan ja erityisesti kansainvälisten hankintojen liikkeenjohtollisessa tutkimuksessa käydään jatkuvaa kiistelystä kansallisten vaikutteiden merkityksestä liikkeenjohdon käytäntöihin. Jotkut väittävät että ylikansallisilla voimilla on kansallisia voimia suurempi merkitys ja päinvastoin. On näkemyksiä, joissa kansallisia tai alueellisia vaikutteita ei tunnusteta liikkeenjohdon kannalta merkittäviksi toimintaa muokkaaviksi tekijöiksi. Tässä näkemyksessä nojaututaan uskoon universaaleista käytösnoormeista, jotka juontavat kaikkialla läsnäolevista taloudellisista, teknisistä ja psykologisista voimista. Tämä näkemys johtaa oletukseen että kansainvälisten hankintojen vaikutukset ovat luonteeltaan yleisiä. Toinen näkemys asettaa etusijalle kansallisen kulttuurin tai institutionaaliset järjestelmät, joiden uskotaan

selittävän eroja liikkeenjohdon käytännöissä. Tämä näkemys johtaa oletukseen, että kansainväliset hankinnat tuottavat ulkomaisten käytäntöjen siirtoefektin. (Child 2001, 49.) Tämä opinnäyte nojautuu jälkimmäiseen näkemykseen.

Lähtökohtanani on kansainvälisen liiketoiminnan kulttuuriteoria. Siinä taloudellinen hyöty, henkilökohtaiset motivaatiot ja informaation tulkinta nähdään kulttuurisidonnaisena. Tässä teoreettisessa viitekehyksessä kulttuuristen arvojen uskotaan ohjaavan yrityksen henkilökunnan ajattelua ja käytöstä. Arvojen oletetaan tuottavat erilaisia johtamiskäytäntöjä eri kansallisuuksista ja sosiaalisista ryhmittymistä riippuen (Child 2001, 40).

Kulttuuriteorian käyttö liikkeenjohdollisessa tutkimuksessa on kuitenkin edelleen kiistelty, koska se sisältää tiettyjä ongelmia. Sitä on kyseenalaistettu sillä perusteella, että kulttuurin riippumattomuus muista tekijöistä kuten taloudellisista, teknisistä ja poliittisista tekijöistä on problemaattinen. Oletus että kansalliset erot voidaan yksinkertaisesti selittää kulttuurin kautta on vielä testaamaton hypoteesi (Child 2001, 41). Kirjassaan "The Management of International Acquisition" tutkijat Child, Faulkner ja Pitkethly kysyvät, missä määrin kulttuuri voi olla dominoiva tekijä, kun siihen vaikuttavat niin kansallinen talous, teknologia, elämäntyyli, tiedotusvälineet, yhteydet globaaliin informaatioon ja valtion ideologia. (Child 2001, 41). Tutkimustuloksiani tulee tarkastella valitsemani teoreettisen näkökulman ongelmat huomioiden.

Kulttuurikäsitteeltään tämä pro gradu-työ lukeutuu subjektiivisen kulttuuritutkimukseen. Siinä huomio rajoittuu enemmän arvoihin ja uskomuksiin kuin esimerkiksi poikkikulttuurinen (cross-cultural) tutkimus, jossa tutkittavia muuttujia on enemmän. Subjektiivinen kulttuuritutkimus painottaa sitä, että kulttuuriin kytkeytyvät arvot, uskomukset ja ideat muokkaavat organisaation toimintatapoja ja käytöstä (Suutari 1998).

Tutkielmani alaongelma on selvittämään lisäksi millainen rooli tytäryrityksellä on markkinoiden strategisen merkityksen ja henkilökunnan kompetenssin

suhteen. Pysin myös identifioimaan yritystapausten asenteita kulttuurieroja kohtaan sekä arvioimaan niiden asenteiden takana olevia perusoletuksia ja niiden tarkistustarpeita.

Tutkielman toinen alaongelma on, miten Venäjällä meneillään oleva talouselämän lakiuudistukset, kuten verouudistus, uusi osakeyhtiölaki ja kirjanpitoalan länsimaistuminen heijastuvat tytäryhtiöön .

Tarkastelen venäläisen tytäryhtiön erityispiirteitä kolmen eri yritystapauksen kautta. Tutkittavat yritykset ovat Fazer Leipomot, KONE ja Rödl&Partner Konsu. Esitän suuret kiitokset näille yrityksille ystävällisestä myötävaikutuksesta tähän opinnäytteeseen.

Turvallisuuden hankkiminen kiristystä vastaan ja sopeutuminen korruptioon ovat Venäjän arkea ja antavat Venäjällä toimiville yrityksille omat erityispiirteensä. Rajaan kuitenkin korruptioon ja turvallisuuteen liittyvien erityispiirteiden tarkastelun ulkopuolelle, koska luotettavan tiedon saanti niistä on erittäin vaikeaa aihepiirien arkaluonteisuuden vuoksi.

1.3 Tutkimusmetodologia

Tämän opinnäytteen tutkimusmenetelmä on kvalitatiiviseen tutkimusperinteeseen lukeutuva tapaustutkimus. Laadullisen (kvalitatiivisen) ja määrällisen (kvantitatiivisen) tutkimuksen eroista on lukuisia määritelmiä. Laadullisen tutkimustuloksen tulkintaa koskevassa teoksessa David Silverman esittää yhdeksi vaihtoehdoksi A. Brymanin tyypittelyn, jonka mukaan laadulliselle tutkimukselle on ominaista seuraavat piirteet (Silverman 1994).

- tutkija ottaa subjektin perspektiivin
- kuvailee maallisia (mundane) yksityiskohtia arkipäivän asetelmissa
- ymmärtää toimintaa ja merkityksiä sosiaalisessa kontekstissa
- painottaa aikaa ja prosessia
- suosii avointa ja verrattain strukturoimatonta tutkimusasetelmaa

- välttää käsitteitä ja teorioita tutkimuksen alkuvaiheessa

Olen hankkinut tutkimuksen aineiston keväällä 2003 suoritetuilla teemahaastatteluilla. Tein ne tutkittavien emoyhtiöiden korkeimman johdon, Venäjän toimintojen tukihenkilöiden sekä venäläisten tytäryhtiöiden korkeimman johdon kanssa. Kukin teemakeskustelu kesti noin kaksi tuntia.

Tutkimusmetodin valintaa puoltaa se, että tapaustutkimuksen katsotaan soveltuvan hyvin organisaatiotutkimukseen, koska siinä päästään paremmin käsiksi pintatason ilmiöitä syventäviin tekijöihin ja mekanismeihin sekä ymmärretään paremmin ilmiöiden historiallista luonnetta ja niiden institutionaalisia rajoituksia (Hyvönen-Vanhala HKKK:n julkaisuja O-34).

Case-tutkimuksen tutkimusasetelmasta johtuen tässä tarkastelussa ei vertailla yrityksiä, vaan päämääränä on saada syvää ja kokonaisvaltaista ymmärrystä kunkin yrityksen toimintadynamiikasta venäläisen tytäryhtiön suhteen. Valitulle tutkimusmetodille on ominaista, että tutkimustulokset ovat aikaan ja paikkaan rajoittuvia ehdollisia selityksiä (Hirsjärvi 2002). Tapaustutkimuksen perinteen mukaisesti kuvaukset ovat keskeisintä antia. Ne ovat hyödyllistä luettavaa, koska perehtymällä niihin voi laajentaa näkemystään aihealueesta. Kvalitatiivisen tutkimuksessa ei voi saavuttaa objektiivisuutta perinteisessä mielessä, sillä tutkija ja tietämys kietoutuvat saumattomasti toisiinsa (Hirsjärvi 2002, 151).

Laadullisessa analyysissä yleensäkin tulee suhtautua varovaisesti erottelujen tekemiseen ja tyypittelyyn. Kyseissä tutkimusperinteessä on sen sijaan tärkeää pelkistää raakahavainnot mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi. Erot eri havaintoyksikköjen välillä ovat tärkeitä laadullisessa analyysissä. Ne antavat usein, kuten kvantitatiivisessa tutkimusperinteessä, johtolankoja siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi. (Alasuutari, 1999.) Tässä opinnäytteessä teen kuitenkin joitakin tyypittelyjä, kun selitän omia havaintoja ja heijastan niitä aihetta käsittelevän kirjallisuuden sisältämiin aiemmin testattuihin hypoteeseihin. Kyseinen tapa viitata aiemmin testattuihin hypoteeseihin ja kirjallisuuteen oman aineiston selitysvaiheessa

kuuluu niin laadulliseen kuin kvantitatiiviseen tutkimusperinteeseen (Alasuutari 1999).

Tässä työssä itse kerätyn tutkimusaineiston yleistämistä tai tutkittavien yritysten vertailua tehdessä on muistettava että tutkittavat tapaukset ovat hyvin erilaisia toimialansa, kokonsa ja kansainvälistymishistoriansa ja –asteensa suhteen. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä, etteikö niiden Venäjäkokemuksista voi vetää laajempia johtopäätöksiä venäläisen kulttuurin ilmentymisen dynamiikasta ja venäläisen yrityksen johtamisen linjauksista.

Laadullisessa analyysissä yksikin poikkeus kumoaa säännön. Laadullisessa analyysissä yleistys ja säännön muotoilun ehtona on, että se pätee koko tutkimusaineistoon. (Alasuutari 1999.) Tulen tekemään yleistyksiä aineistostani vain, jos löydän saman ilmiön kaikissa tutkimuskohteissani.

Case -tutkimukselle tyypillisesti tämäkin tutkimus eteni siten että aineiston keruu, käsittely, tulosten tulkinta ja aiemman tutkimustiedon keruu tapahtuivat limittäin, eivät selvinä erillisinä vaiheina kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

1.4 Case-yritysten lyhyt esittely ja vertailu

Tutkin aihetta kolmen eri toimialalla toimivan ja erityyppistä liiketoimintaa toteuttavan yrityksen kautta. Tutkimuksessani KONE Oyj on esimerkki laitevientiä tytäryhtiön kautta Venäjälle tekevästä yrityksestä. Tili- ja asianajajatoimisto Rödl&Partner Konsu Oy tarjoaa palveluja tytäryhtiöidensä kautta Venäjällä. Fazer Leipomot on puolestaan tuotantotoimintaa Venäjällä tytäryhtiöiden välityksellä pyörittävä yritys.

Yritykset poikkeavat myös etabloitumishistorialtaan, mikä näkyy myös edelleen venäläisen tytäryrityksen ja emon johtamissuhteissa. KONE Oyj aloitti liiketoimintansa jo Neuvostoliiton aikana. Rödl&Partner Konsu aloitti liiketoimintansa vasta uuden Venäjän aikana. Se perusti tytäryhtiön heti, kun sille syntyi juridiset edellytykset vuonna 1993. Se lukeutui siten Venäjän uuden

ajan yrittäjyyden etujoukkoon ulkomaalaisten osalta. Fazer Leipomot etabloitui Venäjälle tarkasteltavista yrityksistä viimeisenä. Se osti enemmistöosakkuuden pietarilaisesta leipomosta vuonna 1997. Heti alkajaiseksi se sai kylmän suihkun niskaansa, kun talous romahti vuonna 1998, mutta tytäryhtiö selvisi silti kunnialla alkuvaikeuksista.

Myös tutkittavien yritysten venäläisen tytäryrityksen omistus pohja vaihtelee. KONE ja Rödl&Partner Konsu omistavat tytäryritykset sataprosenttisesti. Fazer Leipomot sen sijaan on enemmistöosakkaana Pietarista ostamissaan leipomoissa. Venäjän liiketoiminnan painoarvo emoyhtiön liikevaihdossa vaihtelee myös suuresti tutkittavien kesken. Rödl&Partner Konsu Oy saa koko liikevaihdon Venäjän markkinoilta. Fazer Leipomoilla Venäjän liikevaihto edustaa 13 prosenttia koko liikevaihdosta. KONE Oyj:ssä Venäjän tytäryhtiöiden liikevaihto oli ennen fuusioitumisesta Partekiin noin prosentin luokkaa. Fuusion jälkeen osuus kokonaisliikevaihdosta on vieläkin pienempi. Tutkittavat yritykset ovat myös kansainvälistymisessään hyvin eri vaiheissa. KONEella on jo vuosikymmenien kokemus globaalista toiminnasta, kun taas Fazer Leipomoilla voimakas kansainvälistyminen on alkanut vasta viime vuosina. Kolmas tutkittava Rödl&Partner Konsun on kansainvälistymishistoria on vasta reilun vuosikymmenen pituinen. Se muuttui kansainvälisestä yrityksestä globaaliksi kertaheitolla vuonna 2001 integroiduttuaan laajaan toimistoverkostoon.

Tutkittavien yritysten suuret erot rajoittavat yleistyksiä ja vertailua, mutta toisaalta tutkittavien kohteiden eroavaisuudet antavat mahdollisuuden löytää yleisluontoisia venäläisen tytäryhtiön erityispiirteitä ja kulttuuriperäisten ongelmien ratkaisuja. KONE:ella ja Fazer-Leipomoilla on lisäksi useita tytäryhtiöistä ulkomailla, mikä antaa vertailupohjaa etsiessäni vastausta kysymykselle ”onko venäläinen tytäryritys yhä edelleen erityistapaus?”

Tutkittavista yrityksistä KONE Oyj ja Fazer Leipomot edustavat hyvin erilaista asennetta yrityskulttuurin yhtenäistämisen suhteen. Toimialastaan johtuen Fazer Leipomoiden on oltava herkkä alueellisten makutottumusten suhteen ja se näkyy myös siten, että se ei pyri voimakkaasti muuttamaan hankkimiensa

tytäryhtiöiden sisäistä kulttuuria. KONE Oyj:llä on puolestaan universaalinen tuoteperhe, jota kaupataan joka puolelle maailmaa organisaatiolla, missä johtoajatuksena on yhtenäinen ”konelainen” henki. Rödl&Partner Konsu tili- ja lakitoimisto pyrkii niinkään yhtenäistämään venäläisten tytäryhtiön arvot kansainväliseen verkostoon laatuja järjestelmänsä kautta.

1.5 Tutkimuksen rakenne ja aikataulu

Tämän opinnäyte muodostuu kolmesta osasta: yleisten taustateorioiden esittelystä, Venäjän yrityskulttuuria ja menestystekijöitä koskevan kirjallisuuden yhteenvedosta sekä omasta havaintoaineistostani johtopäätöksineen.

Olen hakenut teoreettista taustaa ja käsitteistöä kahdelta suunnalta. Pohjana kansainvälistä liiketoimintaa koskeva yleinen kirjallisuus sekä kulttuuria koskeva tutkimus, josta olen valinnut sekä yrityskulttuuria että kansallista kulttuuria koskevaa tutkimustietoa.

Syventääkseni ymmärrystä Venäjästä liiketoimintaympäristönä sisällytän tähän työhön Venäjän yrityskulttuuria, yritysjohtoja historiaa ja menestystekijöitä koskevat kirjallisuuskatsaukset. Se koostuu kirjoituksista, joiden teoreettinen pohja vaihtelee hyvin paljon käytännön oppaista ja mielipiteiden vaihdosta aina laajaan tutkimusaineistoon perustuviin tutkimustuloksiin. Pääpaino on ollut englanninkielisessä ja ei-venäläisten tuottamassa kirjallisuudessa. Venäjänkielisen kirjallisuuden ongelmana on sen saatavuus ja sen rajoitteet. Lähtöoletuksenani oli että venäläiset yritystutkijat eivät juurikaan katso tutkittaviaan ulkomaisen liikkeenjohdon näkökulmasta, joka on tämän tutkimuksen lähtökohta.

Oman empiirisen aineistoni hankin teemahaastatteluilla, joita tein niin Suomessa kuin Venäjällä. Haastateltavia oli yhteensä kaksitoista. Heistä kolme oli kansallisuudeltaan venäläistä ja heidän haastattelu käytiin venäjäksi. Haastattelurungot löytyvät liiteosasta. Haastatteluaineiston perusteella luon

kuvauksen kustakin tutkittavasta yrityksestä, jonka jälkeen teen yhteenvedon tutkittujen Venäjä-kokemuksista. Teen yleisiä johtopäätöksiä vain, jos löydän saman piirteen kaikista tutkittavistani. Pysin myös löytämään johtolankoja yrityksiä kokemuksissa olevista eroista. Käytän selittäväksi mallina kulttuurimoninaisuuteen suhtautumista. Lisäksi suhteutan havaintoni aiempiin teoreettisiin viitekehyksiin ja pohdin millaisia liikkeenjohdollisia haasteita venäläinen tytäryritys antaa suomalaiselle yritysjohtajalle.

Aloitin tutkimukseni vuoden 2003 alussa. Haastattelut tapahtuivat keväällä ja alkukesästä. Perehdyin kirjallisuuteen limittäin haastattelujen kanssa. Kirjoitusprosessi tapahtui niin ikään limittäin kirjallisuuden perehtymisen kanssa. Kirjalliset kuvaukset yritystapauksista syntyivät kumulatiivisesti haastattelujen etenemisen tahdissa. Suurin osa pro gradu - työstäni oli tehty kesäkuun 2003 mennessä.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Ulkomailla toimiva tytäryritys on kansainvälisen liiketoiminnan ilmentymä ja sitä pidetään kansainvälistyneen liiketoiminnan kehittyneimpänä muotona (Czinkota 2000.) Näin ollen luonnollista että kansainvälistä liiketoimintaa käsittelevä tieteellinen kirjallisuus toimii yhtenä tämän tutkimuksen teoreettisena pohjana. Ulkomaisille tytäryrityksille on yhteistä myös se, että se toimii emoyhtiölle vieraassa kulttuurissa, jonka tuntemus nousee näin ollen yhdeksi ratkaisevaksi kilpailuvaltiksi. (Rugman 2000.) Niinpä toisen teoreettisen pohjan tälle työlle tarjoaa kulttuuria koskeva tutkimus.

2.1 Kansainvälinen liiketoiminta

Pelkästään kotimarkkinoilla toimiva yritys alkaa nykypäivänä olla jo harvinaisuus. Organisaatioiden kansainvälisestä ulottuvuutta tutkinut Nancy J. Adler toteaa, että globaali yritys ja moderni liiketoiminta ovat jo lähes synonyymeja. *"Tämän päivän modernilla yrityksellä ei ole enää paikkaa*

piiloutua, vaan sillä ei ole muuta mahdollisuutta kuin mennä minne tahansa” (Adler 2002, 3).

Termejä kansainvälistyminen ja globalisoituminen käytetään usein virheellisesti toistensa synonyymeina. Yrityksen taloustieteen klassikoihin lukeutuva Michael Porter jakaa kansainväliset yritykset monikotimaisiin (multi-domestic) ja globaaleihin yrityksiin. Globaali yritys on sellainen, jonka kilpailuasemaan yhdessä maassa vaikuttavat sen kilpailuasemat muissa maissa ja päin vastoin. Porterin mukaa toimialaa voi kutsua globaaliksi, jos se saa kilpailuetua integroitumalla toimintojaan maailman laajuisesti (Porter 1986, 18.) Globaalin yrityksen tulee Porterin mukaan integroida aktiviteettinsa maailmanlaajuisesti saadakseen kilpailuetua (Porter 1986, 19). Tässä opinnäytteessä tutkittavista yrityksistä KONE ja Rödl&Partner Konsu lukeutuvat globaaleihin yrityksiin.

Monikotimainen yritys puolestaan on läsnä monissa maissa, mutta se on riippumaton muissa maissa vallitsevasta kilpailutilanteesta. Se hoitaa kansainvälisiä toimintojaan sijoituksina ja antaa ulkomaisille tytäryrityksille verrattain suuren autonomian (Porter 1986, 18). Tässä työssä Fazer Leipomot edustaa monikotimaista kansainvälistymistrategiaa, mikä on sinänsä tyypillistä yhtiön toimialalle.

Liiketoiminnan kansainvälistyminen avaa merkittävän kasvun lähteen Suomen kaltaisille pienille talouksille. Suomi, kuten kaikki Pohjoismaat lukeutuvatkin niihin maihin, joissa kansainvälisen kaupan osuus bruttokansantuotteesta on 60-80 prosenttia. (Czinkota 2000).

Yritysten kansainvälistyminen laajassa merkityksessä määritellään kansainvälisiin operaatioihin mukaanmenon kasvavaksi prosessiksi (Luostarinen 1990, 249). Kansainväliset liiketoiminnot tapahtuvat vienti- sekä tuontitoimintana, lisenssien ja franchisingin kautta tapahtuvana tai suorina investointeina tytäryrityksiin (Czinkota 2000, 4).

Yritysten kansainvälistymisen taustalla on seuraavia syitä: (Rugman 2002, 41)

- Suojautuminen kotimaan markkinoiden epävarmuudelta. Kansainvälistyminen vähentää riippuvuutta kotimaan markkinoiden suhdanneheilahteluista.
- Pääsy kasvaville tuotteiden ja palveluiden maailman markkinoille
- Vastaus kansainväliselle kilpailulle
- Kustannusten vähentäminen; etabloitumalla lähelle ulkomaista asiakasta vältetään monilta kustannuksilta kuten esim. kuljetuskustannuksilta
- Päästään tullimuurien yli
- Hyödynnetään oma teknologinen erityisosaaminen paremmin kuin esim. myöntämällä lisenssi.

Kansainvälisen liiketoimintaa voidaan tarkastella kahdesta eri lähtökohdasta: makro- ja mikrolähtökohdasta. Makrokatsomuksessa kansainvälinen liiketoiminta nähdään pitkäaikaisena kotimaasta kohdemaahan suuntautuneena investointivirtana. Mikrolähtökohdassa kansainvälinen liiketoiminta määritellään tavaksi tunkeutua ulkomaisille markkinoille (Luostarinen 1990, 155). Tässä työssä on mikrolähtökohta.

2.1.1 Ulkomainen tytäryritys

Laajasti määriteltynä emoyhtiö voi kutsua tytäryritykseen sellaista, jossa sillä on vaikkapa vain prosentin omistusosuus (Luostarinen 1990). Monissa maissa verolainsäädäntö kuitenkin määrää että tytäryritykseksi voi kutsua vain tietyn omistusosuuden ylittäviä yrityksiä (Suomessa yli 50 prosenttia). Vähempään omistusosuuteen perustuvia yrityksiä kutsutaan osakkuusyritykseksi. Suomessa yhtiö voi pitää toista yritystä osakkuusyrityksenään, jos se omistaa sen osakepääomasta ainakin 20 prosenttia. Tässä tutkimuksessa osakkuusyrityksestä ja osittain omistetusta tytäryrityksestä käytetään myös yhteistä nimitystä, yhteisyritys.

Suorat investoinnit ulkomaille voivat tapahtua joko olemassa olevan yrityksen ostolla tai uuden yrityksen perustamisella. Yrityssostot jakautuvat puolestaan koko yrityksen tai osakkuuden hankintaan. Toinen investointitapa on osakesijoitus, jolloin sijoittaja on kiinnostunut vain osinkotuotoista ei yrityksen hallinnasta ja valvonnasta (Luostarinen 1990, 156.)

Tytäryhtiötermin laajuudesta johtuen on paikallaan tarkentaa, että tässä tutkimuksessa puhutaan ”equity joint venture”- tyyppisistä suorista investoinneista, joissa emo on jakaa pääoman lisäksi riskin ja osallistuu omistamansa yrityksen johtamiseen. Tässä tutkitut ulkomaiset tytäryhtiöt edustavat omistuspohjaltaan kahta tyyppiä: sataprosenttisesti omistettu ulkomainen tytäryritys (KONE ja Rödl&Partner Konsu) ja osakkuuteen perustuva tytäryritys (Fazer Leipomot). Reijo Luostarinen määrittelee osakkuuteen perustuvan tytäryrityksen hyödyt ja haitat seuraavasti (Luostarinen 1990, 159-161) .

Yhteisyrityksen hyödyt:

- pääomaa säästyy, kun paikallinen partner jakaa osan sijoituksesta
- riskit pienevät, koska paikalliset viranomaiset eivät ole niin halukkaita kansallistamaan sellaista yritystä, jossa on mukana paikallista omistusta
- on tehokas tapa eliminoida paikallisten asiakkaiden ulkomaalaisia kohtaan kokemat pelot, epäilyt ja huolet
- paikallinen partneri on tehokas ja hyödyllinen ovien avaaja maassa, missä vallitsevat vahvat kansalliset tunteet ja missä kulttuuri on kaukana investoijan kulttuurista.
- paikallinen tieto ja kokemus jakelukanavista, asiakkaista, tullimuodollisuuksista välittyvät paremmin

Yhteisyrityksen haitat:

- tuotto voi olla pienempi, koska osa voitosta menee paikalliselle partnerille
- paikallisella partnerilla voi olla täysin erilaiset näkemykset liikkeenjohdosta

- hankkijoiden ja aliurakoitsijoiden valinta vaikeutuu ja transfer-hinnat monimutkaistuvat, jos hankinnat tehdään paikallisen partnerin omistamista muista yksiköistä tai emoyhtiöstä päin
- paikallisen partnerin myötä voi tulla rekrytointi-erimielisyyksiä johtuen esimerkiksi partnerin taipumuksesta nepotismiin tai emon valvontaintresseistä
- hallitustyöskentelyä voivat haitata erilaiset käsitykset johtamisesta ja yrityskulttuurista.
- jos partneri ei ole valmis lisäinvestointeihin, tytäryrityksen kehittäminen vaikeutuu
- vahvan inflaation olosuhteissa paikallinen partneri voi preferoida voiton käyttöä lisäinvestointeihin ja voi vältellä voiton kotiuttamisesta emoon
- joissakin maissa paikallinen laki voi suojella vahvasti vähemmistöosakasta

Ulkomaisen tytäryrityksen taitoon luoda lisäarvoa emoyhtiölle vaikuttavat niin tytäryrityksen paikalliset ympäristöolosuhteet kuin emon ja tyttären välillä olevat lukuisat riippuvuussuhteet (Frost 2002).

Ulkomaisille markkinoille sisääntulossa omistuspohjan valinnalla on toiminnan tuloksen kannalta suuri merkitys. Markkinoille sisääntulomalli näyttää riippuvan monista tekijöistä kuten toimialasta, yrityksen koosta, alan kasvusta ja alan keskittymisestä (Woodcock 1994). Tutkijat Singh ja Kogut mm havaitsivat että yritykset, joilla on tuotekehittely on ydinaluetta suosivat yhteisyhtyrityksiä. Tutkijat olettivat, että kehitystyöhön satsaavat yritykset pelkäävät vähemmän menettävänsä erityisosaamistaan yhteisyhtyrityksessä vaikean matkittavuutensa vuoksi (Singh 1989). Oletan kuitenkin että tämä selittää huonosti suomalaisyritysten sisäänmenomallia Venäjälle. Uskon, että omistuspohjan sanelevat enemmänkin luottamuksen aste venäläistä partneria kohtaan.

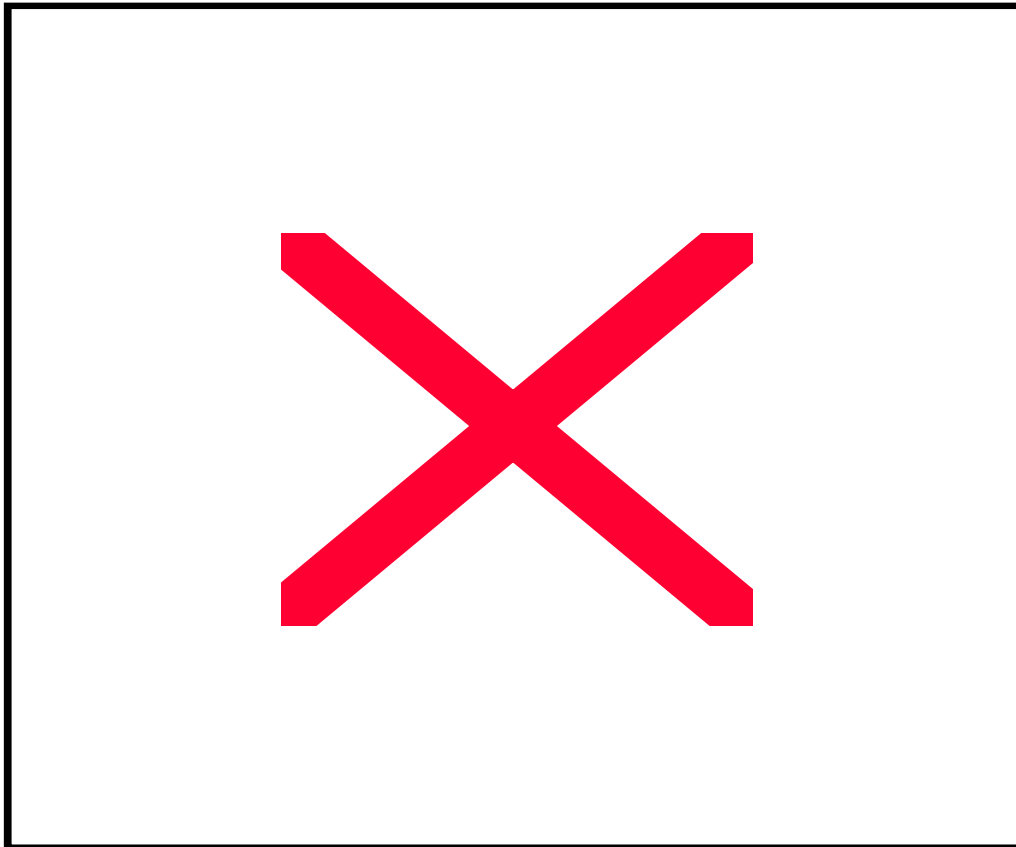
Yritykset omat erityispiirteet ja valitun sisääntulomallin mukanaan tuomat ominaisuudet tuottavat erilaisia tulemia tytäryhtiön tuloksellisuudessa, koska eri mallit asettavat voimavaroille ja valvonnalle eri vaatimukset (Woodcock 1994).

Yhteisyrityksiä koskevassa kirjallisuudesta löytyy sekä paikallisen partnerin valintaa puoltavia että epäileviä tutkimustuloksia. Kielteisiin tuloksiin päätyneissä tutkimuksissa ratkaisevaksi menestystekijäksi näyttää nousseen emoyhtiön kyky sopeutua kulttuurieroihin. Tutkijat ovat havainneet, että osittain omistettu ulkomainen tytäryhtiö on alttiimpi kaatumaan kulttuurieroista johtuviin ongelmiin, koska sen pitää sopeutua niin paikaan kuin partneriin (Barkema 1997). Kolikon toinen puoli on, että paikallinen partneri tuo varsinkin käynnistysvaiheessa suurta etua paikallistuntemuksensa ansiosta (Hanvanich 2003).

2.1.2 Tytäryrityksen rooli

Ulkomaista tytärorganisaatiota tulisi kohdella niin voimavarojen lähteenä kuin kysynnän lähteenä. Usein kuitenkin pääkonttorin johtajat näkevät tytäryrityksen vain globaalin strategiansa toimeenpanijana ja itsensä avainpäätösten koordinaattoreina (Czinkota 2000). Tähän johtopäätökseen tuli suomalaisten yritysten Venäjän strategiaa pro gradu-työssään tutkinut Antti Leivonen (Leivonen 2002). Czinkotaan palataksemme hän panee merkille että konsernijohtajilla on taipumus nähdä kaikki ulkomaiset tytäryritykset samanlaisina. Tämä näkemys rajoittaa suuresti tytäryrityksen voimavarojen hyväksikäyttöä.

Tytäryrityksellä voi useita rooleja. Yksi tapa nähdä sen roolit on katsoa tytäryritystä sen paikallisten markkinoiden strategisen merkityksen näkökulmasta ja tytäryrityksen organisatorisen pätevyyden (organizational competence) näkökulmasta. Näitä kahta kriteeriä ristiintaulukoimalla syntyy neljä tytäryrityksen roolia. Nämä neljä eri roolia ovat strateginen johtaja, myötävaikuttaja, toimeenpanija ja musta aukko. (Kuvio 1.)



KUVIO 1. Tytäryrityksen rooli (Czinkota 2000, s 708).

Tytäryritys voi päästä strategisen johtajan rooliin hyvin kompetentilla organisaatiolla strategisesti kriittisillä markkinoilla. Czinkota antaa esimerkiksi Procter & Gamble 's Eurobrand-tiimin, joka analysoi tuote- ja markkinointiohjelmien standardisointia. Sitä johtaa kulloinkin "johtavan" maan tuotejohtaja. Myötävaikuttaja on puolestaan tytäryritys, jolla on osoittaa selvää pätevyyttä mm tuotekehittelyssä, mutta se ei sijaitse strategisesti ratkaisevan tärkeillä markkinoilla.

"Toimeenpanija" ei omaa korkeaa kyvykkyyttä ja se sijaitsee strategisesti vähemmän tärkeillä markkinoilla. Sitä ei pidä silti väheksyä, sillä se luo kansainvälien markkinointiponnistuksen kannalta riittävän skaalaedun (economy of scale). Tämä rooli vallitsee yleensä pienissä ja heikosti kehittyneissä maissa. Roolin kantajalle on ominaista heikko sitoutuminen markkinakehitykseen. (Czinkota 2000.)

Ulkomaista tytärganisaatio on "musta aukko" tilanteessa jolloin kansainvälisellä toimijalla on heikon pätevyden omaava tytäryritys strategisesti tärkeillä markkinoilla. Markkinoilla ollaan lähinnä yrityksen globaalien aseman ylläpitämiseksi. Monissa tapauksissa yritykset ovat paikanpäällä lähinnä tarkkaillakseen tilannetta saadakseen lisää luottamusta suurempaa markkinapönnistusta varten. Parhaita tapoja parantaa "mustan aukon" tilannetta on hankkia strateginen liittolainen.(Czinkota 2000.)

Venäjän markkinat ovat strategisesti erittäin tärkeät suomalaisille yrityksille suuren kokonsa, maantieteellisen läheisyytensä ja kasvuodotustensa vuoksi. Venäläisen organisaation kompetenssi sen sijaan on kyseenalaisempi käsite. Tämä tutkimus selvittää osaltaan sitä. Venäläisen tytäryhtiöiden erityispiirteiden kuvaus antaa pohjaa arvioida niiden organisatorista kompetenssia. Tulen oman aineistoni pohjalta arvioimaan tutkittavien yritysten venäläisten tytäryritysten roolia edellä esitettyä nelikenttää hyväksikäyttäen.

2.1.3 Tytäryrityksen organisaatorakenne

Kun yritys siirtyy kotimaan markkinoilta kansainväliselle areenalle, on sen organisatorinen rakenne ja valvonta järjestettävä siten että se heijastaa uutta strategiaa. Organisaatiota rakennettaessa on vastattava seuraaviin haasteisiin.

- Organisaatiotyypin on luotava paras viitekehys globaalien strategian kehittämiseksi
- Ylläpidettävä joustavuutta
- Huomioitava kohdemaan markkinat
- Ratkaistava optimaalinen valvonta

Kansainväliset yritykset soveltavat joko kansainvälisen divisioonan tai globaalien organisaation kaaviota. Kansainvälisen divisioonan mallissa kaikki kansainvälinen toiminta on organisatorisesti eriytetty kotimaisesta toiminnasta. Se sallii kansainvälisten asiakkaiden palvelun erillään ilman että kotimaan

toiminnot toisivat niihin haittoja. Tässä opinnäytteessä tutkittavista yrityksistä Rödl&Partner Konsu Oy:n organisatorinen ratkaisu on lähinnä tätä. Tosin sen koko toiminta rajautuu lähes yksinomaan kansainvälisen divisioonaa, koska se on karsinut vuosien mittaan kaiken muun liiketoiminnan paitsi Venäjä toiminnot.

Globaali organisaatio voi rakentua monen eri tekijän perusteella. Tuotteiden perusteella rakennetussa organisaatiossa vastuusuhteet syntyvät tuotteen mukaan. Muita organisaation muotoutumisperusteita ovat maantieteellinen jako, funktionaalinen jako, asiakaskohtainen jako, sekajärjestelmä sekä matriisirakenne.

Tässä case-tutkimuksessa mukana olevista yrityksistä KONE Oyj:llä on maantieteelliseen jakoon perustuva organisaatiokaavio. Maakohtaisen jaottelusta poiketen konsernissa on lisäksi erillinen isojen projektien erityisryhmä. Fazer Leipomot soveltavaa puolestaan matriisi-organisaatiota. Joskin sen venäläinen tytäryritys saa poiketa siitä.

Michael Czinkotan mukaan maantieteelliseen jakoon perustuva organisaatorakenne kansainvälisessä yrityksessä sopii hyvin tilanteeseen, missä tuotteen hyväksyntä ja operatiiviset olosuhteet vaihtelevat dramaattisesti maittain. Se puoltaa paikkaansa myös silloin kun yrityksen tuotelinja on kapea ja tuotteet ovat ympäri maailmaa samanlaisia. Tässä organisaatiomallissa ongelmana on tiedon ja kokemuksen siirtyminen maayksiköstä toiseen. Vaarana on että oleellista informaatiota ja kertynyttä kokemusta katoaa organisaation rakenteesta johtuen. (Czinkota 2000, 707.)

Matriisimalli organisaatorakenteena yhdistää monia rakenteellisia lähestymistapoja. Matriisirakenne auttaa yritystä vähentämään organisatorista kompleksisuutta, koska se pakottaa niin operatiivisista toiminnoista kuin strategisesta päätöksenteosta vastaavat toimijat yhteistyöhön. Se edellyttää kuitenkin keskijohdolta kykyä selvittää ongelmista, joita nousee dualistisesta raportoinnista. Matriisirakenne on tutkijoiden mukaan osoittautunut ongelmalliseksi, koska kaksitahoinen raportointivelvollisuus aiheuttaa

ristiriitoja. Tämän organisaatorakenteen heikkoutena on se että se voi pitkittää yrityksen reaktioaikaa. (Czinkota 2000, 707.)

2.1.4 Tytäryrityksen valvonta

Liiketaloustieteen ikuisuuskyseminen lienee, mikä on oikea valvonnan määrä. Valvonnan tarkoituksena on vähentää epävarmuutta, lisätä ennustettavuutta ja varmistaa että organisaatio käyttäytyy tehokkaasti ja palvelee yrityksen päämääriä. (Czinkota 2000)

Yksi tapa tyypitellä valvonta on jakaa se kahteen osaan, byrokraattiseen ja kulttuuriseen valvontaan. Byrokraattinen valvonta perustuu muodollisiin valvontajärjestelmiin kuten kansainväliseen budjetti- ja suunnittelujärjestelmiin, toimintokohtaisiin raportteihin ja toimintatapakäsikirjoihin (policy manuals). Globalisoituminen on omiaan vain lisäämään muodollista valvontaa, joka on usein hyvin aikaa vievää. Muodollisen valvonnan vaihtoehto kulttuurin kautta tapahtuva valvonta (cultural control). Siinä pääpaino on yhteisten arvojen ja normien luonnissa. Tytäryritykseen pyritään luomaan sama yrityskulttuuri kuin emoyhtiöön. Kumpikin valvontatyyppi ei yleensä ilmene puhtaassa muodossaan, vaan valvonta on kahden tyyppin yhdistelmä. (Selmer 2002.)

2.2. Kulttuuri

Ulkomaisen tytäryrityksen suurin ero kotimaiseen tytäryritykseen on juuri se, että se törmää väistämättä kulttuurieroista syntyviin ongelmiin, koska kansainvälinen liiketoiminta tapahtuu mitä vaihtelevimmissa toimintaympäristöissä. Kulttuurien erilaisuudesta syntyneet ongelmat ovat erityishaaste, joihin yritysten on osattava vastata tehokkaasti. Ulkomaisen organisaation johtaminen vaatii emoyhtiöltä tasapainottelukykä paikallisen ja emon kulttuurin välillä. Tämä on erityisen tärkeä seikka varsinkin Venäjällä. Kulttuuriin liittyvien seikkojen väitetään nimittäin olevan Venäjän liikemaailmassa paljon suuremmassa roolissa kuin yleensä länsimaissa

(Honkanen 1998, 11). ”*Moni hanke ei niinkään kaadu Venäjän puutteelliseen lainsäädäntöön kuin venäläisen kulttuurin huonoon ymmärtämiseen*”, arvelevat venäläisestä liike-elämän arvoista opaskirjan laatineet Honkanen ja Mikluha.

Yhdysvalloissa tehdyissä tutkimuksissa on ilmennyt, että eri kulttuureita edustavien partnereiden perustamien kansainvälisten yhteisyritysten elinikä on varsin lyhyt. Kulttuurierojen ja yhteisyritysten eliniän riippuvuutta tutkineiden Jean Francois Hennartin ja Zeng Mingin tekemästä yhteenvedosta ilmenee, että yhdysvaltalaisten kansainvälisistä yhteisyrityksistä 40-60 prosenttia epäonnistuu ensimmäisen kymmenen vuoden aikana. Selityksenä ovat yleensä kulttuurieroista johtuvat konfliktit partnereiden välillä (Hennart 2002). Vaikka kulttuurierot ovatkin usein verho, jonka taakse kätketään muitakin epäonnistumisen syitä, ei ole epäilystäkään etteikö niillä olisi todellista merkitystä (Trux 2002, 109).

Ulkomailla sijaitsevan tytäryhtiön johtamisessa on siis ratkaisevaa paikallisen kulttuurin ymmärtäminen. Tästä on oma terminsä, kulttuurikompetenssi. Tämä liike-elämässä käytetty termi tarkoittaa tietoja ja taitoja, jotka joko kuvaavat jotakin paikalliskulttuuria tai auttavat toimimaan kulttuurien välisissä tilanteissa. Kulttuurikompetenssin katsotaan karttuvan asumis- ja työskentelykokemuksella tai opiskelemalla (Trux 2002).

Kulttuuria tutkivat teoriat tarjoavat selityksiä sille, miksi kulttuurisilla taustatekijöillä on vaikutusta organisaation käyttäytymiseen. Kulttuurin määrittäminen on hankala tehtävä, koska se ymmärretään monella tavoin ja sitä on tutkittu monilla tieteenaloilla. Latinan sana cultura tai cultus tarkoittaa maan muokkaamista viljelyä varten. Sanalla ”kulttuuri” on eri kielialueilla tai eri tieteenaloilla toisistaan poikkeavia konnotaatioita vaihdelleen aina sivilisaatiosta elämäntyyliin.

Yhteistä lukuisille määritelmille on että kulttuuri nähdään kokonaisuutena, joka sisältää tiedon, uskomukset, taiteen, lain, moraalin, tavat ja hankitut kyvyt. Erityisesti antropologit ovat luoneet runsaasti kuvauksia kulttuurijärjestelmistä.

Tutkijat Terpstra ja David tarjoavat liike-elämän ja akateemisen maailman kuilun ylittämiseksi seuraavaa määritelmää kulttuurista:

”Kulttuuri on opittujen, jaettujen, pakottavien keskinäisesti riippuvien symbolien sarja, joiden merkitys tarjoaa ratkaisuja yhteisön jäsenille. Nämä orientaatiot yhdessä tarjoavat ratkaisuja ongelmiin joita kaikkien yhteisöjen tulee ratkaista, jotta ne säilyvät elinkykyisinä” (Terpstra 1985, 5).

Oppikirjassa “Transcultural Leadership” (Simons 1993) kulttuuri määritellään puolestaan näin:

”Kulttuuri on tietyn ihmisryhmän luoma selviytymistä ja menestymistä koskeva henkinen kaava. Tämä kaava on säilötytiedostamattoman mielen säännöissä ja joskus se ilmenee ”itsensä kanssa käytävänä keskusteluna” tietoisessa mielessä” (Simons 1993)

Yrityskulttuuria tutkineiden Terpstran ja Davidin mukaan kulttuurille on ominaista seuraavat neljä piirrettä:

- Kulttuuri on opittua
- Kulttuuri on jaettua
- Kulttuuri on pakottavaa
- Kulttuuriset symbolit ja merkitykset ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa

Kulttuurin määritelmiä on satoja. Esimerkki tuoreemmasta yrityksestä vetää kulttuurin määritelmistä yleistyksiä on Adlerin (2002) yhteenveto:

- Kulttuuri on jotain, jonka lähes kaikki sen jäsenet jakavat.
- Vanhemmat jäsenet välittävät sitä nuoremmille sukupolville.
- Kulttuuri muokkaa käyttäytymistä ja ympäröivän maailman käsittämistä.

Kulttuuriin liittyvät keskeisesti arvot. Ne heijastavat uskomuksia siitä, mikä on oikein tai väärin. Arvot ovat joko tietoisia tai alitajunnaisia (Adler 2002).

Terpestran ja Davidin mukaan arvot ovat prioriteetteja, joita käytetään eri käytöskoodien valinnassa ja niiden toimeenpanossa. Arvot ovat prioriteetteja, joissa on tunteellinen lataus. Arvot opitaan sosiaalisen sopeutumisen prosessissa (process of socialization) yhdessä todellisuuden jäsentelyn (classifications of reality) ja käytöksen kulttuuristen koodien kanssa. Jotta saataisiin aikaan sitoutumista arvoihin, ne tulee esitellä ikään kuin niitä loisi ja ohjaisi taho, jota yhteisö pitää pyhinä. Näin siitä johtuen, että ihmiset ovat alituisesti epäileviä kaikkea sitä kohtaan, jonka toiset ihmiset ovat keksineet. (Terpstra 1988.)

Tytäryrityksen kulttuuria tarkasteltaessa on syytä eritellä toisistaan kolme eri kulttuurityyppiä: kansallinen kulttuuri, konsernin kulttuuri ja tytäryrityksen kulttuuri. Kaksi jälkimmäistä lukeutuvat yrityskulttuuria koskevaan tieteelliseen viitekehykseen.

Tässä tutkielmassa pääpaino kansallisen kulttuurin tasolla. Käytän kansallista kulttuuria apuvälineenä etsiessäni selityksiä venäläisten tytäryritysten erityispiirteisiin ja ongelmiin

2.2.1 Yrityskulttuuri

Kulttuurin liittäminen organisaatioihin tapahtui vasta 60-luvulla, jolloin syntyi käsite organisaatiokulttuuri. Vastaava ilmaus, yrityskulttuuri, keksittiin 1970-luvulla. Käytän tässä työssä yrityskulttuuria organisaatiokulttuurin synonyyminä.

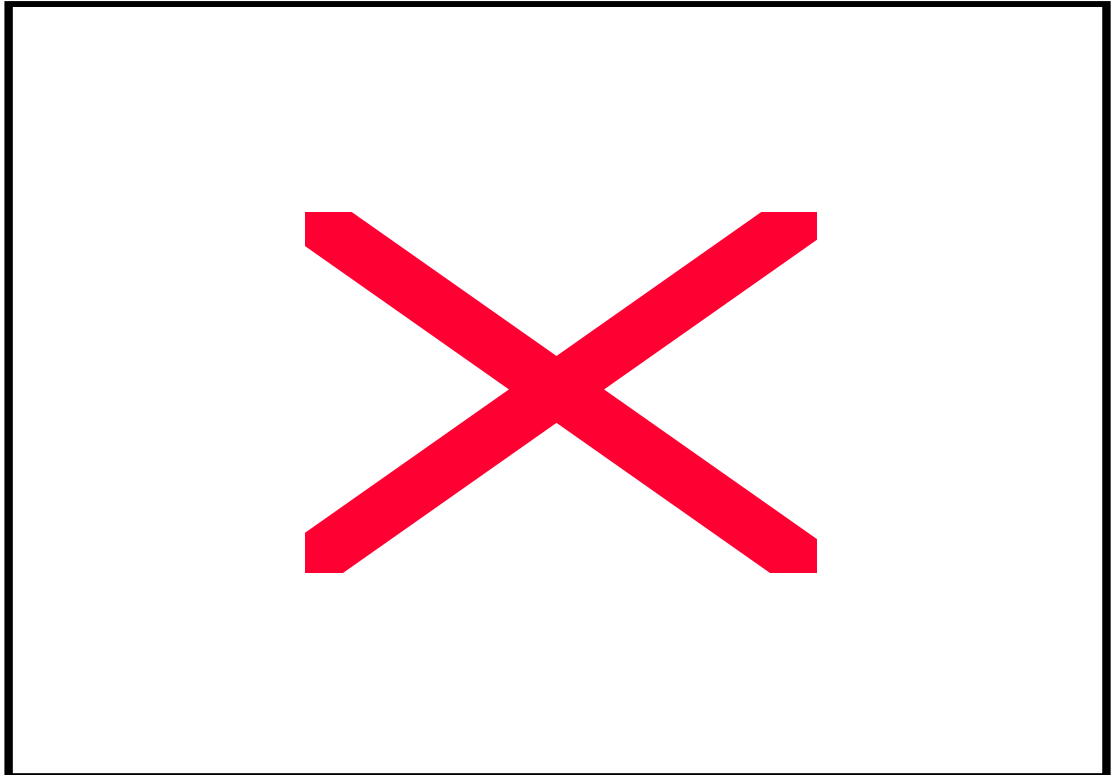
Liiketaloustiede käyttää usein Edgar Scheinin määritelmää kulttuurista. Scheinin mukaan kulttuuri on yleisesti jaettujen arvojen, normien ja perusoletusten järjestelmä, joka tarjoaa meille pienimmän yhteisen nimittäjän. Tästä näkökulmasta katsottuna kulttuuri on yritysjohdon työkalu siinä kuin strategia tai organisaatorakenne (Buchel 1998, 114).

Scheinin yrityskulttuurin määritelmä kuuluu vapaasti käännettynä seuraavasti:

“Yrityskulttuuri on ryhmän jakamien perusoletusten malli, jolla ryhmä on oppinut ratkaisemaan ulkoista sopeutumista ja sisäistä integraatiota koskevat ongelmat. Malli on toiminut tarpeeksi kauan, jotta sitä pidetään validina ja siksi sitä opetetaan eteenpäin uusille ryhmän jäsenille esimerkkinä oikeasta ajattelu- ja tuntemustavasta ongelmien ratkaisussa” (A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relations to the problems”). (Adler 2002.)

Scheinin mukaan kulttuuri koostuu kolmesta eri tasosta: teoista, arvoista ja normeista sekä perusolettamuksista. Kulttuurin jako eri tasoille on selkeyttänyt huomattavasti kulttuurin tutkimista yrityksissä. Toinen teorian suosion syy piilee sen laajassa soveltuvuusalueessa; sitä voi soveltaa niin toimialojen, organisaatioiden kuin myös työntekijöiden kulttuurin tutkimisessa. (Adler 2002).

Schein mukaan teot ja käyttäytyminen ovat kulttuurin näkyvintä ja materialistisinta osaa. Se pitää sisällään yrityksen arkkitehtuurin, kalustuksen, statussymbolit yms. Seuraava kulttuurin taso, arvot ja normit, puolestaan koordinoivat ja integroivat yrityksen toimintaa. Tähän lukeutuvat johtamistyyli, asenteet ja etiikka. Kolmas taso, itsestään selvinä pidetyt perusoletukset, muokkaavat puolestaan niin sisäisiä kuin ulkoisia prosesseja. (Kuvio 2.) Ne ovat vaikeasti havaittavissa ja tulkittavissa, mutta niillä on pitkäaikaisia vaikutuksia käsityskykyyn, ajatteluun, tuntemuksiin ja käytökseen yrityksessä. Niitä erittäin vaikea muuttaa. (Buchel 1998.)



KUVIO 2. Yrityskulttuurin tasot (Schein 1992, 17).

Scheinin mukaan kulttuuri on hyödyllinen käsite, jos se auttaa selittämään päälisin puolin käsittämättömiltä ja epärationaalisilta näyttäviä ryhmän ja organisaation aspekteja. Kulttuuri ja johtajuus (leadership) ovat saman kolikon kaksi eri puolta, sillä Schein näkee että luodessaan organisaation ja ryhmän johtaja luo kulttuurin ja kulttuuri puolestaan määrittelee johtajuuden kriteerit. (Schein 1992, 15).

Yritysjohdajilla on taipumus luulla, että yrityskulttuuri olisi muutettavissa heti pikaa kun se on saatu selville. Se on kuitenkin väärä uskomus, sillä kulttuuria ei voi muuttaa ulkoapäin ilman että kaikki osapuolet osallistuvat siihen intensiivisesti (Buchel 1998).

Ulkomainen tytäryhtiö kokee samanaikaisesti paineita sopeutua asemamaan paikalliseen kulttuuriin ja konsernin kulttuuriin. Alan tutkimuksissa vallitsee eri näkemyksiä siitä, kumman paine vaikuttaa enemmän tytäryritykseen. Emoyhtiöiden kulttuurista valvontaa tytäryhtiöitä kohtaan tutkineet Selmer ja de Leon lukeutuvat niihin, jotka saaneet tieteellistä näyttöä siitä, että

konserniin mukautumispaine ylittää asemamaan ympäristön paineet (Selmer 2002). Emoyhtiön kulttuurillinen valvonta (cultural control) tapahtuu organisatoriseen kulttuurimuotoon sopeuttamisen kautta (organizational acculturation). Monet tutkijat ovat tulleet johtopäätökseen, että tulee halvemmaksi rohkaista tytäryhtiön henkilökunnan jakamaan konsernin arvot kuin valvoa heitä raportointi - ja arviointijärjestelmien kautta. (Selmer 2002, 1150.)

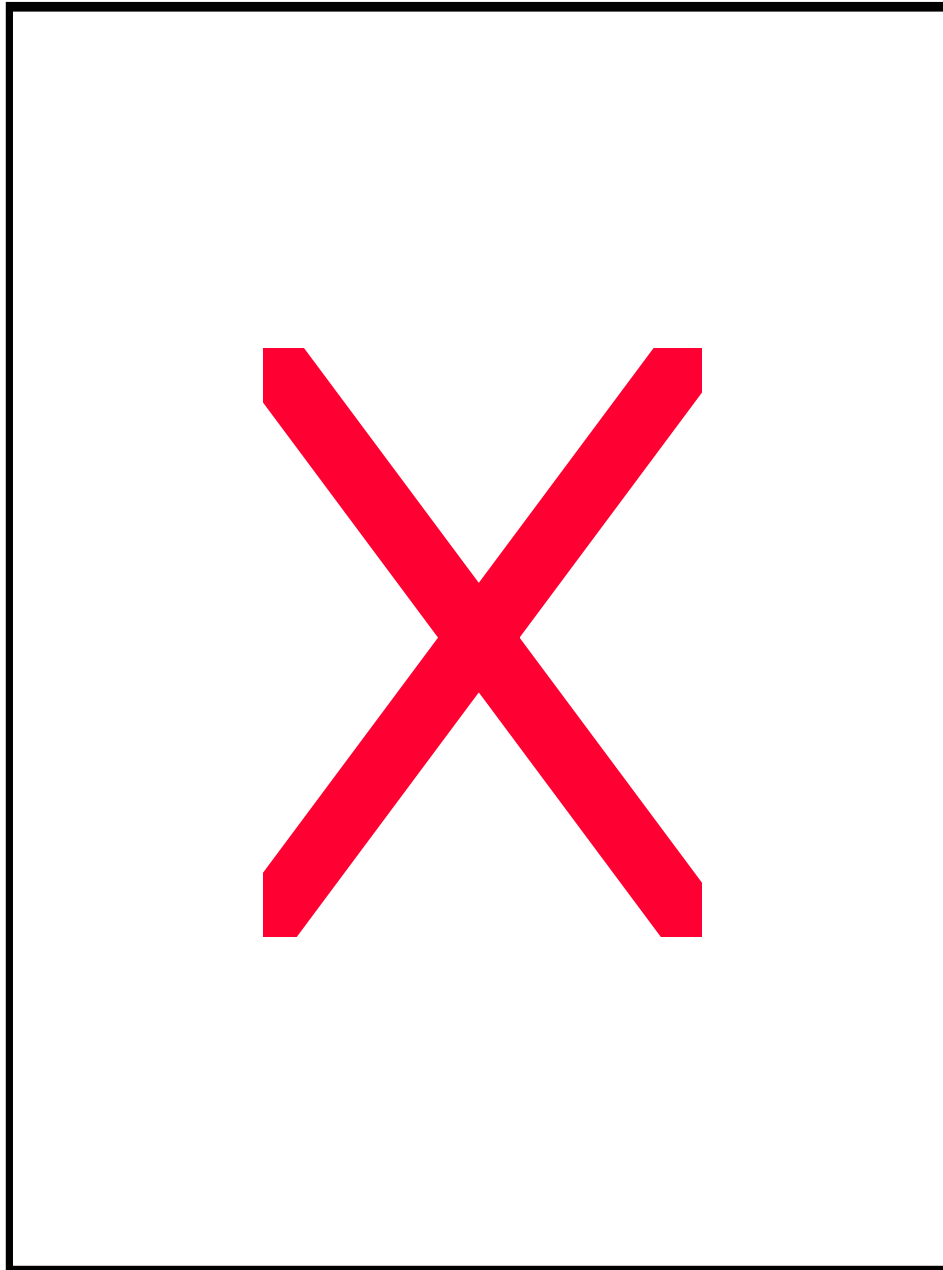
2.2.2 Kansallinen kulttuuri

Ulkomailla sijaitsevan tytäryhtiön sisäisen kulttuurin lisäksi on tärkeää tunnistaa millaisessa kansallisessa kulttuurissa tytäryhtiö toimii. Viime vuosina tutkijat ja yritysjohtajat ovat tunnustaneet organisaatiokulttuurin tärkeyden. Se ei ole kuitenkaan lisännyt kansallisen kulttuurin ymmärtämistä. Pikemminkin organisaatiokulttuurin ymmärrys on rajoittanut kansallisen kulttuurin ymmärtämystä. Moni johtaja nimittäin uskoo virheellisesti, että organisaatiokulttuuri pystyy lieventämään tai pyyhkimään pois kansallisen kulttuurin vaikutukset. (Adler 2002.) Organisaatiokulttuuri voi pikemminkin vain vahvistaa sen työntekijöiden halua pitäytyä kansallisessa kulttuurissa. Mm. Geert Hofsteden havaitsi tutkiessaan 80-luvulla monikansallisia yrityksiä, että paine sopeutua ulkomaalaisen yrityksen yhdenmukaistamispolitiikkaan sai työntekijät tarrautumaan entistä tiukemmin omiin kansallisen kulttuurin malleihin. Andre Laurent päätyi myös tutkimuksissaan samoihin johtopäätöksiin. (Adler 2002.)

Edellisiä tutkimuksia siteeraava Adler näkee, että kansainvälisissä yrityksissä tulisi organisaationkulttuurin yhdenmukaistamisen sijasta pyrkiä pikemminkin hyödyntämään organisaation monikulttuurisuutta. Adlerin esittämä malli kulttuurisynergian luonnista ilmenee kuviosta 3.

Adlerin mallin voi tiivistää kolmeen askeleeseen. Ensimmäinen askel on kuvata mistä kulttuurien välisestä erosta on kyse. Toinen vaihe on tilanteen tulkinta. Siinä tunnistetaan osapuolten kulttuuriset yhtäläisyydet ja erot.

Kolmas taso on lisätä kulttuurista luovuutta. Sen peruskysymys on: ”mitä ihmiset eri kulttuureista voivat oppia tehokkuuden ja tuottavuuden lisäämiseksi”. (Adler 2002.)



KUVIO 3. Kulttuurisen synergian luomismalli (Adler, 2002).

Eri maiden kansallista kulttuureja tutkineet tiedemiehet ovat pyrkineet luomaan kuvauksia vallitsevista kulttuurikokonaisuuksista kulttuuriklustereiden avulla. Niitä on saatu aikaan niputtamalla yhteen maita kulttuurisen samanlaisuuden tai erilaisuuden perusteella (Rugman 2000, 134) Niistä klassisin on

Maastrichtin yliopiston organisaatioantropologian ja kansainvälisen johtamisen professorin Geert Hofsteden 80-luvun puolivälissä luoma kansallisen kulttuurin mittaristo (Rugman 2000).

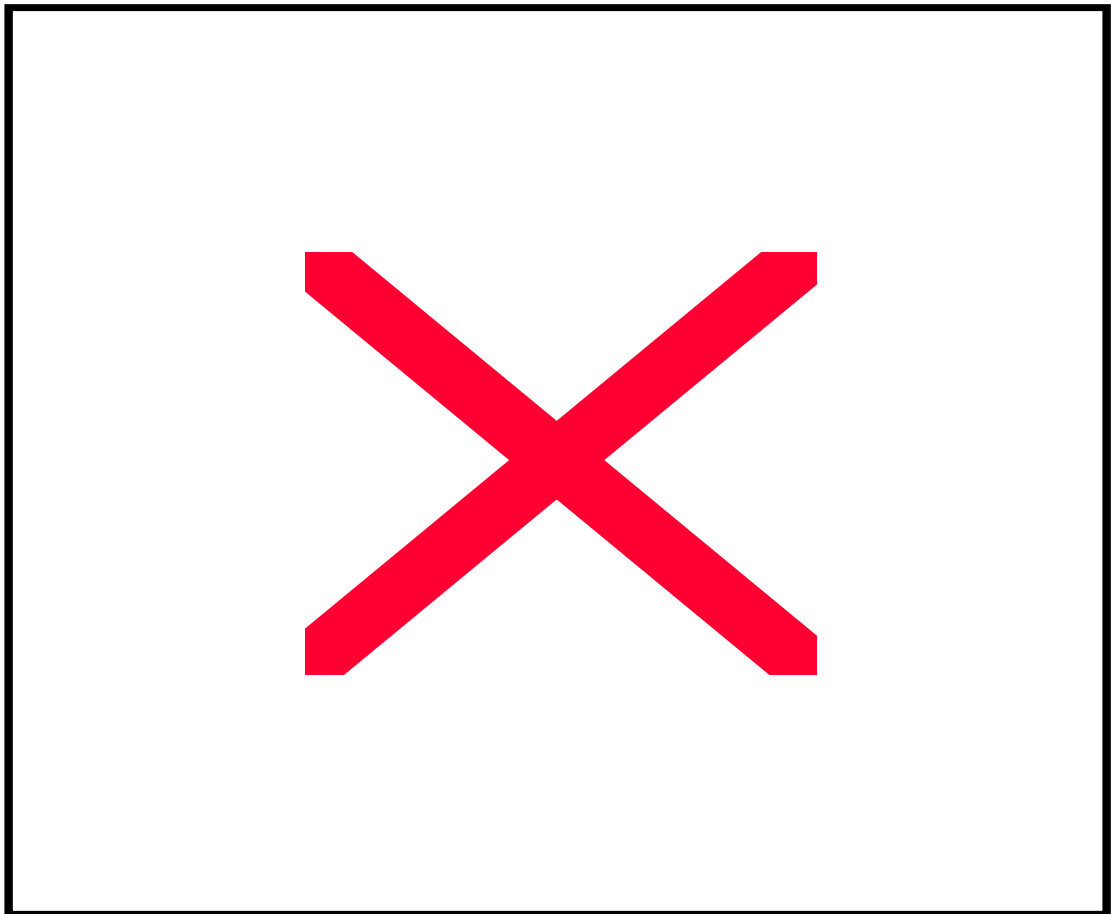
Hofsteden mukaan kansallisia kulttuureita voi verrata tiettyjen dimensioiden perusteella. Alunperin hän käytti mittareina neljää ulottuvuutta: valtaetäisyys, maskuliinisuus, epävarmuuden välttely ja individualismi (dimensioiden tarkemmat sisältömerkitykset tulevat esiin myöhemmässä luvussa ja tiivistelmä dimensioiden sisällöistä on liitteenä). Hofstede lisäsi jaotteluunsa vielä sittemmin viidennen dimension, ”pitkän aikavälin versus lyhyen aikavälin näkemys elämästä”. Tämä lisäys oli tarpeen länsimaisen vinoutuman poistamiseksi mittaristosta. Sen myötä Hofstede sai Aasian maiden tulokset paremmin vertailukelpoisiksi. Tätä viidettä dimensiota on kutsuttu myös ”konfutsealaiseksi dynamiikaksi”. (Hofstede 1992.)

Hofsteden perusoletus on, että maassa vallitseva kulttuuri vaikuttaa suoraan yrityksen menestyksen kannalta tärkeisiin seikkoihin kuten työasenteisiin, motivaation muodostumiseen ja ajankäyttöön. Hofsteden luokituksen heikkoutena on tosin se ettei kommunikointia ja avoimuutta ole huomioitu missään sen mittarissa (Suutari 1998, 243). Traditionaalista kulttuurien moninaisuuden mittausta on myös arvosteltu pinnallisuudesta ja siitä että ne perustuvat vääriin oletuksiin (Rijamampianina 2002).

Geert Hofsteden määritelmää siteeraten kulttuuri on mielen kollektiivistä ohjelmointia, joka erottaa eri ihmisryhmät toisistaan (Suutari 1998, 238). Hofsteden mukaan kulttuuri on rakenne, jota ei voi suoraan havainnoida, vaan sen on havaittavissa verbaalien lausuntojen ja käytöksen kautta. Se on hyödyllinen apuväline käytöksen ja verbaalin ja ei-verbaalisen viestinnän ennustamisessa. (Hofstede 1993.) Hofsteden mukaan yritysjohtamista rajoittavat kulttuuriset tekijät paljon tiukemmin kuin liikkeenjohdon kirjallisuudessa useimmiten myönnetään (Hofstede 1992).

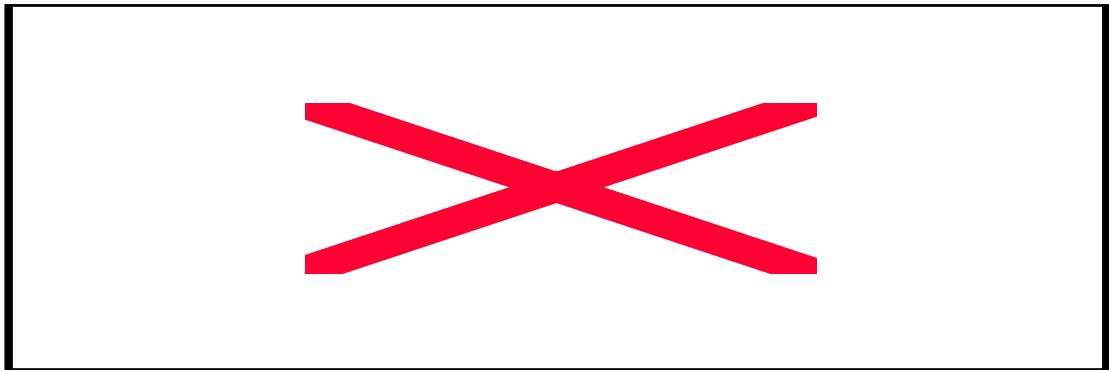
Käytän tässä työssä Hofsteden mittaristoa havainnollistamaan Suomen ja Venäjän kansallisten kulttuurien etäisyyttä. Peilaan myös yritystapauksissa

tekemiäni havaintoja Hofsteden luomien kulttuuriulottuvuuksien kautta. Mielestäni Hofsteden kulttuurityypittely auttaa yritysjohtajaa näkemään, mistä peruslogiikasta kunkin maan erityispiirteet juontavat. Hofsteden näkemyksistä on myös apua kulttuurin hyödyntämisessä. Hofsteden mukaan kukin kulttuuriulottuvuus tarjoaa omat etunsa kansainvälisessä kilpailussa. Kuvio 4 havainnollistaa asiaa.



KUVIO 4. Kulttuuri ja sen edut kansainvälisessä kilpailussa (Hofstede 1992, 343).

Toinen, hienojakoisempi tapa vertailla kansallisia kulttuureja on käyttää Kluckhohnin ja Strobeckin kehittämiä ulottuvuuksia (kuvio 5). Siinä kukin dimensio, käsitys ihmisen perimmäisestä luonteesta, ihmisen ja luonnon suhteesta, käsitys ihmissuhteiden rakenteesta, toiminnallisuudesta, aikaperspektiivistä ja fyysisestä tilasta voi saada kolme eri tulemaa. Tässä opinnäytteessä tämä toinen tapa vertailla rajautuu pois.



KUVIO 5. Kluckhohnin ja Strodbeckin kehittämät ulottuvuudet (Adler 2002).

Yhdysvaltalaiset yhteisyritysten tutkijat Hanvanich, Miller, Malika ja Cavusgil edustavat tutkijoita, jotka ovat yhdistäneet organisaatiokulttuurin ja kansallisen kulttuurin tutkimuksissaan. He jaottelevat kulttuurierot paikasta ja partnerista johtuviksi. Yhteisyritys joutuu siis kaksitahoiseen ”kulttuurimyllytykseen”; partnerista ja paikasta johtuvaan. Kyseiset tutkijat painottivat omistuspohjaa niin paljon, että loivat teoreettisen mallin, missä ulkomaisen yhteisyrityksen omistuspohjan merkitystä mitattiin emoyhtiön osakekurssin arvon muodostuksessa. Tutkimuksen tulos osoitti että Yhdysvaltain sijoittajat kiinnittävät seikkaan huomiota. Loppupäätelmä oli, että paikallinen partneri pikemminkin haittasi osakkeen kurssikehitystä. Tulos oli ristiriitoja herättävä, sillä useat tutkimukset ovat osoittaneet että paikallinen partneri on omiaan parantamaan tytäryrityksen tulosta. (Hanvanich 2003.)

On muistettava että kulttuuri on sisäänrakennettuna myös johtamista koskeissa teorioissa. Yhdysvalloissa kehitetty teoria lähtee Yhdysvaltain kulttuurista ja siksi sen suora soveltaminen toisissa kulttuureissa usein epäonnistuu. Mm Hofstede lukeutuu niihin, jotka vastustavat naivia universalisimia, joka olettaa että sama kehittämisresepti toimisi toisessa maassa samalla tavalla kuin reseptin keksimismaassa. Hofsteden mukaan kehitysmaiden hidas kehittyminen on riittävä osoitus siitä että länsimaiset johtamisteoriat eivät toimi ei-länsimaisissa ympäristöissä (Hofstede 1993). Tämä näkökulma on hyvä pitää mielessä Venäjän liike-elämää käsitellessä, sillä Venäjä on edelleen ylimenokauden vaiheessa.

2.2.3 Kulttuurisokeus vai kulttuurisynergia?

Kirjallisuudesta on löydettävissä vain harvoja tutkimuksia, jotka mallittavat eri kulttuurien välistä liikkeenjohtoa ja sen kehitysdynamiikkaa. Näistä tutkimuksista on klassikon asemaan noussut Howard V. Perlmutterin 1960- ja 1970-luvulla julkaisema kulttuurienvälistä orientaatiota ja yrityksen asennetta kuvaava käsitteistö. Sillä Perlmutter pyrki osoittamaan perusmallit, joilla kansainvälisesti toimiva yritys suhteuttaa toimintansa kansainvälisen liiketoimintaympäristön kulttuuriseen moninaisuuteen. Neljä lähestymistapaa ovat: keskitetty, hajautettu, alueellinen ja yhdistetty lähestymistapa. (Trux 2002, 92-93.) Palaan termien sisältöön tarkemmin empiria-osassa, kun analysoin yritystapauksia. Kritiikkinä Perlmutterin jaottelua kohtaan on esitetty se, että se ei pureudu yrityksen konkreettisiin kulttuurienvälisiin organisaatioihin – siihen mikrotason todellisuuteen, organisaatiomuotoihin ja päätöksentekoon, jossa liikkeenjohdollinen kulttuurienvälinen vuorovaikutus tapahtuu (Trux 2000, 93).

Tutkimukset osoittavat että kansainvälisissä yrityksissä niin yritysjohtajat kuin työntekijät ovat haluttomia näkemään kulttuurieroja. Tämä kulttuurisokeus juontaa pääasiassa siitä, että kulttuurierojen havainnointi leimataan usein negatiivisesti. Sitä pidetään ennakkoluuloisuuden, rasismien, seksismien, epäprofessionalismin yms. ilmentymänä. On kuitenkin tärkeää tehdä ero kulttuurierojen havainnoinnin ja kulttuurieroilla arvostelun välillä. Kulttuurisokeus eli valinta olla näkemättä kulttuurieroja rajoittaa yritystä saamasta kulttuurimoninaisuudesta syntyviä etuja. (Adler 2002.)

Adlerin mukaan johtajien yleisin strategia kulttuurista moninaisuutta kohtaan on kiistää kulttuurisen moninaisuuden olemassa olo, mitä hän kutsuu ahdasmieliseksi/nurkkakuntaiseksi (parochial) strategiaksi. Toiseksi suosituin strategia on ns. etnosentrinen eli ryhmäkeskeisyys. Siinä johtaja tunnistaa moninaisuuden, mutta vain ongelmien lähteenä. Kolmas ja harvinaisin strategia on synerginen strategia, jota sovellettaessa kulttuurinen moninaisuus nähdään sekä etujen että haittojen lähteenä. Sitä soveltavat ajattelevat

”meidän ja heidän tavat ovat erilaisia, mutta kumpikaan ei ole pohjimmiltaan toista parempi”. (Adler 2002.) Käytän tämän työn empiria-osassa Adlerin jaottelua, kun tarkastelen miten kukin tutkittu yritys suhtautuu venäläisen tytäryrityksen kulttuurieroihin. Adlerin ajatusmallin tarkempi kuvaus löytyy tämän työn liitteistä (liite 1).

Kansainvälisestä liiketoiminnan oppaan ”International Business” toimittaneet Czinkota, Ronkainen ja Muffett puhuvat myös kulttuurisen synergian puolesta. He näkevät että kansainvälinen liiketoiminta edellyttää kulttuurisesti herkkää (culturally sensitive) yritysjohtoa. On ymmärrettävä kulttuuriset eroavuudet ja määriteltävä yhtäläisyydet, joita voi käyttää hyväksi strategian luonnissa. Erot kulttuuriarvoissa vaikuttavat siihen miten ulkomailla olevan liiketoiminnan suunnittelu toteutetaan, päätökset tehdään, strategiat pannaan käytäntöön ja henkilökunta arvioidaan . (Czinkota 2000, 42.)

Ulkomaisessa tytäryrityksessä johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi myös hänen kansallisuudella on suuri vaikutus. Nykyään kansainvälisessä kaupassa suurin osa tytäryhtiön korkeimmasta johdosta on paikallista kansallisuutta (Czinkota, 2000). Kansallisuuden valintaan vaikuttavat toimiala, tuotteen elinkaaren vaihe, johtajien saatavuus ja toiminta-alue. Paikallisen valintaa puoltavat seuraavat seikat, jotka kaikki kytkeytyvät kulttuurisopeutumiseen:

- hän omaa paikallista tieto-taitoa
- hänellä on helpompi pääsy suhdeverkostoihin
- hän tuntee paremmin ympäristöolosuhteet ja tietää, kuinka ympäristöä pitää tulkita.

Paikallista kansallisuutta edustavan johtajan valinnassa vaarana on tosin että paikallisuus menee liian pitkälle ja hän ei noudata globaalia filosofiaa. Riskinä on, että paikallisjohto näkee asiat hyvin erilalla kuin emoyhtiön johto. Tällöin valvonta ja koordinaatio ovat vaarassa. Tätä voidaan ennalta ehkäistä riittävällä koulutuksella ja tavoitteiden sisäistämällä (Czincota 2000, 666).

2.2.4 Ulkomainen tytäryritys liikkeenjohdollisena haasteena

Ulkomaisen yrityshankintaa perustellaan yleensä omistajille yrityksen potentiaalisen arvon luonnilla ja strategisen kunnan (strategic fit) kohottamisella. Tutkimukset osoittavat kuitenkin että ulkomaisista yrityshankinnoista noin puolet epäonnistuvat (Hennart 2000). Syitä epäonnistumiselle on haettava niin hankintaa edeltävistä tekijöistä kuin hankinnan jälkeisistä tekijöistä. Hankintaa edeltäviin tekijöihin lukeutuvat mm. väärät ennakoarviot. Hankkeen jälkeisessä tilanteessa kriittisiä kysymyksiä ovat, miten muutokset ajetaan sisään uuteen yritykseen, millaista integraatiota ja valvontaa uuteen yritykseen aletaan soveltaa ja millainen on se prosessi, jolla uudistukset ja integraatio ajetaan. Kansallisella kulttuurilla ja yrityskulttuurilla on näihin kaikkiin kysymyksiin suuri vaikutus. Kulttuuriset erot emo- ja tytäryrityksen välillä tekee johtamisen entistä vaikeammaksi, joskin synergia löytäminen on myös mahdollista. (Child, 2001.)

80-luvulla kansainvälisen liiketoimintaa kulttuurinäkökulmasta tutkineet Terpstra ja David totesivat, että yksi liike-elämän pinttyneistä asenteista on pitää kulttuuriin liittyviä asioita ”pehmoasioina”, joilla on vähäinen merkitys päätöksenteossa (Terpstra, 1988). Sitten 80-luvun maailman talouden globalisoituminen on ottanut aimo harppauksia ja liikkeenjohdon huomio kulttuurien moninaisuuden merkitystä kohtaan on terävöitynyt, mutta ei ole vielä täysin hallittu. Sellaisen vaikutelman sain tämän opinnäytteen yritystapauksiin tutustuessani. Samaan viittaavat myös tutkimustulokset, joiden mukaan yli puolet ulkomaisten yrityshankintojen epäonnistumisesta selittyvät kulttuurieroilla (Child, 2001).

Kulttuurimoninaisuuden hallinta on yksi merkittävimmäksi liikkeenjohdolliseksi haasteista ulkomaisia tytäryrityksiä omaavissa yrityksissä. Tämä opinnäyte pyrkii osaltaan kartuttamaan tietoa venäläisen tytäryrityksen kulttuurisidonnaisista ominaisuuksista ja nostaa sen tiedon myötä Venäjällä toimivien suomalaisyritysten strategista kuntoa.

3 VENÄJÄN KULTTUURI

Venäjän kulttuurin erityispiirteet juontavat niin maan historiasta kuin maan asukkaiden perusarvoista. Liike-elämän operaatioiden menestyksekkäs toteuttaminen Venäjällä edellyttää molempien hallintaa, jotta kulttuurieroista johtuvat ongelmat eivät muodostuisi kompastuskiviksi (Honkanen 1998).

Venäjän kansallista kulttuuria ja yrityskulttuuria kohtaan on tunnettu suurta tieteellistä mielenkiintoa erityisesti Neuvostoliiton romahtamisen jälkeen. Mielestäni tutkimusta on kuitenkin haitannut käsitteen ”venäläinen” epämääräisyys. Niissä jää usein epäselväksi, tarkoitetaanko venäläisyydellä Venäjän Federaation kansalaisia vai venäläistä kansallisuutta olevia henkilöitä. Tämä olisi tärkeää, sillä Venäjän Federaatio koostuu sadoista kansallisuuksista, joista venäläiset ovat kylläkin suurin ryhmä. Länsimaalaisten tekemissä Venäjä-tutkimuksissa aineisto on yleensä peräisin muutamasta suuresta kasvukeskuksesta kuten Moskovasta ja Pietarista, mikä ei anna edustavaa kuvaa.

Toinen tutkimusalan ongelma on mielestäni tulosten pirstaleisuus ja luettelomaisuus. Kokonaisvaltaisia ja selitysvoimaisia teorioita on vähän. Niihin harvoin lukeutuu Hofsteden kulttuuridimensioiden metodilla tehdyt kulttuuritutkimukset. Tosin niissäkin on puutteensa, joista on edellä ollut mainintoja.

3.1 Kulttuurivertailu Hofsteden dimensioilla

Geert Hofsteden kulttuuridimensioilla mitaten Suomi ja Venäjä eroavat paljon toisistaan, mikä ei liene yllättävä tulos. Valtaetäisyyden suhteen ero on mitä suurin. Suomessa valtaan liittyvän epäoikeudellisuuden hyväksymisaste on yksi Euroopan matalimmista, kun taas Venäjällä se on hyvin korkea. (Rugman 2000, 136) Suuren valtaetäisyyden yhteiskunnassa valta nähdään hyvän ja pahan välisen valinnan yläpuolella. Vallan laillisuus ei ole oleellinen, vaan mahti menee oikeuden edelle. (Hofstede 1992, 60)

Maskuliinisuuden suhteen suomalaiset sen sijaan eroavat vain jonkin verran venäläisistä. Maskuliinisuudella tarkoitetaan tässä päämääriä, joissa palkitseminen, ansiot ja henkilöiden väliset suhteet korostuvat. Maskuliiniset päämäärät ilmenevät työelämässä mm. kritisointina, palkitsemisena, tuotantokeskeisyytenä yms. Suomen kulttuuri asettuu maskuliinisuusulottuvuudella melko alhaalle, kuten kaikki pohjoismaat (Rugman 2000, 136). Hofsteden luodessa ensimmäisiä maaklustereitaan kulttuurin perusteella 80-luvulla hän ei sisällyttänyt tutkimuksiin Neuvostoliittoa. Mutta vertaamalla omaa Venäjän tuntemustani, tutkijoiden havaintoja ja Hofsteden kuvauksia maskuliinisista ja feminiineistä yhteiskunnista, väitän että Venäjä asettuu maskuliinisuuden suhteen ilmeisesti vielä Suomeakin alemmaksi. Venäläisiähän ei perinteisesti ole pidetty uraihmisinä; heidän suurin päämäärä ei ole ollut tehokkuus, uralla eteneminen ja omaisuuden kartuttaminen. (Suutari 1998.) Tämä käsitys on kuitenkin muuttumassa. Tuoreen vertailutiedon puutteen vuoksi ja maskuliinisuusmääreeseen sisältyvien monien eri aspektien keskinäisistä vaihteluista johtuen on kirjallisuudesta on vaikea saada selvää kuvaa, onko Venäjän kulttuuri ohittanut maskuliinisuudeltaan Suomen. Venäjän arviointia maskuliinisuusdimensiolla vaikeuttaa lisäksi tutkijoiden kuten Carl Feyn (2001) tekemät havainnot siitä, että Venäjällä työntekijöiden ja johtajien arvomaailmat näyttävät olevan hyvin erilaiset, mikä ilmenee siten että samat kannustimet eivät toimi molempiin ryhmiin. Myös omien kokemusteni perusteella väitän, että johtajat heijastavat paljolti maskuliinisia arvoja kun taas suoritusporrasta ohjaavat feminiiniset arvot. Niinpä maskuliinisuus-feminiinisyys-ulottuvuuden arviointi on vaikeaa.

Epävarmuuden välttelyn dimensiolla Suomi asettuu kansainvälisessä vertailussa keskisarjaan (Rugman 2000). Venäjä asettuu tällä dimensiolla mitattuna Suomea huomattavasti korkeammalle. Venäläiset välttelevät siis suomalaisia enemmän epävarmuutta. Epävarmuuden välttelemistä ei tule sekoittaa riskin välttämiseen. (Venäläisen ruletin keksijöille tunnettu riski ei voi ole kauhistus). Hofsteden mukaan epävarmuuden vältteleminen johtaa moniselitteisyyden vähenemiseen. (Hofstede 1992.) (Liite2)

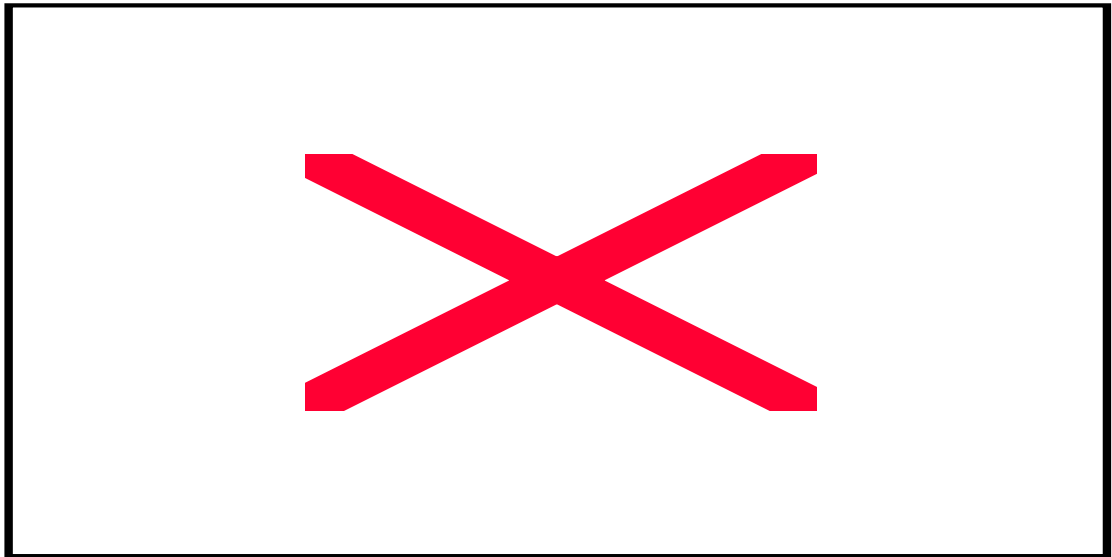
Venäläisten korkeampi epävarmuuden välttelynhalu näkyy mm siten että venäläinen johtaja ajaa eteenpäin uusien ideoita ja käytäntöjä vastahakoisemmin kuin suomalainen johtaja. (Suutari 1998).

Vertaillaessa Hofsteden esittämiä epävarmuuden välttelevän ja epävarmuuden hyväksyvän maan tyypillisiä piirteitä lukiessa Venäjää tuntevat epäilemättä vakuuttuvat siitä, että Venäjän kulttuuri on suuressa määrin epävarmuutta välttelevä yhteiskunta, mikä sinänsä on paradoksaalista, koska Venäjän kansalaiset näyttävät meidän näkökulmasta elävän suuren epävarmuuden keskellä. Siksi olettaisi, että he sietäisivät hyvin epävarmuutta.

Suomalaisten individualismin asteesta on useita ristiriitaisia tutkimustuloksia. Mutta varmaa on että se on huomattavasti korkeampi kuin Venäjällä, missä individualismia ei ole kollektivismin vuoksi siedetty. Individualismi on kuitenkin kasvamassa Venäjällä. Luostarinen ja Bolotow eivät vertailevassa tutkimuksessaan löytäneet mitään eroja Venäjän ja Suomen välillä sen suhteen, missä määrin esimies ottaa alaisen yksilölliset tarpeet ja toiveet huomioon (Suutari, 1998, 243) Suutari havaitsi kuitenkin että Konfliktien selvittelyssä venäläiset ovat suomalaisjohtajia aktiivisempia (Suutari1998).Tämä havainnon voi tulkita ilmentävän Venäjän yhteiskunnan vahvaa kollektivismin ulottuvuutta, jolle on ominaista että yksituumaisuus ovat yhteiskunnan perimmäinen tavoite. (Hofstede 1992.) (liite 2)

”Pitkänjäteisyys versus lyhytjäteisyys”-ulottuvuudella Venäjä on lyhytjäteisyyden tyysija. Hofsteden myöhemmissä tutkimuksissa, joissa Venäjä oli jo mukana, ilmeni että Äiti-Venäjä lukeutuu pitkäjänteisyytensä osalta alimpaan kategoriaan. Sen arvioitu pistemäärä pitkäjänteisyydessä oli vain 10, kun se esimerkiksi oli Saksassa 31, Yhdysvalloissa 29, Japanissa 80 ja Kiinassa peräti 118. (Hofstede 1993). Suomen osalta en ole löytänyt tätä dimensiota koskevaa tietoa.

Kuviosta 6 käy ilmi, miten Venäjä poikkeaa Suomesta Hofsteden mittaristolla arvioitaessa.



KUVIO 6. Suomi-Venäjä-vertailu Hofsteden dimensioilla.

3.2 Venäläiset arvot

Kirjassaan "Successful Management in Russia" Matti Honkanen ja Arja Mikluha (1998) luovat kuusitoistakohtaisen luettelon venäläisen arvomaailman peruselementeistä. Lista ei arvatenkään ole kattava, mutta antaa mielestäni silti hyvän pohjan ymmärtää liike-elämän käytäntöihin liittyviä eroavuuksia. Seuraavassa esitän tiivistelmän Honkasen ja Mikluhan esittämästä arvomaailman kuvauksesta. Sen sisältämään henkilösuhteiden merkitykseen palaan tässä kappaleessa vielä uudelleen sen suuren merkityksen vuoksi.

- Venäläiset näkevät maansa edelleen suurvaltana, jolla on erityinen, "jumalan antama" tehtävä. Maan erityisyydestä johtuen venäläiset eivät ole tottuneet tunnustamaan maansa ongelmia ja puutteita.
- Kuuluisa "venäläinen sielu" on hyvin kaksijakoinen. Sen mieliala voi singahtaa ääripäästä toiseen silmänräpäyksessä.
- Uskonnolla ei ole Venäjällä niin keskeistä asemaa kuin muissa maissa. Uskonnollisuus on kuitenkin lisääntynyt, mutta sitä pidetään edelleen yksityisenä asiana.
- Fatalismi vallitsee. Ihmiset uskovat, että se mikä on määrätty tapahtuvaksi tapahtuu.
- Perhekeskeisyys on hallitseva piirre. Venäläinen ei edelleenkään luota muuhun kuin perheeseen. Sukupuoleen puolestaan liittyy suuria roolieroja. Nainen edustaa elämän viisautta ja mies ulkoista kunniaa.

- Henkilökohtaiset suhteet ovat ratkaisevan tärkeitä. Ilman niitä moni ovi jää aukeamatta. Venäläinen on valmis tekemään suuria uhrauksia luottohenkilöilleen, mutta odottaa kylläkin vastapalvelusta siitä.
- Kollektivismi jyrää individualismin. Yksilön oikeudet eivät ole niin merkittäviä kuin ryhmän edut.
- Egalitarismi on pohjavireenä. Ortodoksisen kirkon etiikasta johtuen vaurastumista yli muiden pidetään arveluttavana. Kirkon oppeihin kuuluu myös, että on vain yksi totuus, johon ei sisälly mahdollisuuksien pluralismia. Tästä juontaa poliittisten ja uskonnollisten toisinajattelijoiden perinteinen paheksunta. Samasta lähtökohdasta johtuen myös kompromissi on kelvoton. Se nähdään heikkouden merkinä ja perääntymisenä yhdestä oikeasta ja moraalisesti oikeutetusta ratkaisusta.
- Rehellisyys ja totuus merkitsevät eri asioita kuin Suomessa. Kuten ranskalaiset niin myös venäläiset katsovat, että lakia tulee tulkita joustavasti ihmisistä ja olosuhteista riippuen. Tästä juontaa myös lupauksiin liittyvä löyhyys; annettu lupaus ei sido, koska olosuhteet voivat muuttua. Valehtelua ei pidetä suorastaan epärehellisyytenä, vaan kyvyttömyytenä nähdä tosiasioita!
- Venäläinen odottaa aina pahinta. Venäläisen sutkautuksen mukaan pessimisti on realistinen optimisti. Venäläiset ovat varovaisia ja odottavat kielteisintä asioiden kulkua.
- Rajojen kokeilu kiehtoo. Venäläiset ovat äärimmäisyysihmisiä. He näyttävät tunteensa spontaanisti ja vahvasti niin hyvässä kuin pahassa.
- Maa on megalomanian pauloissa. Venäläisille suuri on kaunista kuten amerikkalaisillekin.
- Paraatipuoli on tärkeintä. Venäjällä on perinne tehdä kaikkensa, jotta kaikki näyttäisi ulospäin hyvältä. Taipumuksella on jopa oma terminsä ”pakazuha”.
- Tunteilua arvostetaan. Venäjällä tunteiden, niin hyvien kuin huonojenkin, näyttöä ei yritetä hillitä, koska tunteiden purkaukset nähdään avoimuuden merkinä. Niinikään mystisyys koetaan logiikkaa kiehtovampana.
- Muutosvastaisuus on voimissaan. Venäjän kokemista monista vastoinkäymisistä johtuen muutos mielletään usein vaikeuksiin, siksi venäläiset arvostavat stabiilitettä ja siksi muutokset tapahtuvat hitaasti.
- Eri aikakäsitys tikittää. Venäläiset eivät painota aikaa, aikatauluja ja täsmällisyyttä samassa määrin kuin länsimaalaiset. Venäläiset inhoavat tiukkaa rytmiä. Venäläisessä ajattelussa aika ei liity tehokkuuteen. Suomalainen pitää epäkohteliaana viedä liian pitkään toisen ihmisen aikaa. Venäläisen mielestä toisen ihmisen kanssa pitkään asiointi on mitä luonnollisinta ja kohteliainta. Tästä juontaa myös se että venäläiset haluavat omistaa liikeneuvotteluille enemmän aikaa kuin länsimaalaiset. Usein neuvottelujen venyttäminen koituu venäläisten hyödyksi

Pyrin täydentämään listaa tuomalla vielä esiin joitakin hajahavaintoja. Tunnetun ranskalaisen johtamisinstituutin, INSEAD:n, yritysjohtamisen

professori Manfred Kets de Vries liittää venäläiseen luonteeseen sisukkuuden ja kestävyuden. Hän arvelee ominaisuuksien kehittyneen kovista luonnon olosuhteista ja historian koettelemuksista. (Kets de Vries 2001)

Vaikka Venäjä on hyvin teollistunut maa, Kets de Vries väittää, että venäläisiä hallitsee yhä maatalousyhteiskuntaan kuuluneen mir- kyläyhteisön henki, jolle oli ominaista itseriittoisuus. Kets de Vriesin mukaan monet perusarvot juontavat tästä mir-ajattelusta. Siitä on lähtöisin mm se, että venäläiset eivät kunnioita toisen ihmisen tilaa samassa määrin kuin muissa kulttuureissa. Mir-ajattelusta juontavat myös kollektiivisuuden arvostus ja keskinäisen riippuvuuden ilmapiiri Venäjällä. Samasta lähtökohdasta on peräisin myös mieltymys egalitarismiin. Tasapäistäminen ja kateus ovat olleet kautta aikojen hyvin ominaista yhteiskunnalle. Sitä ilmentää myös venäläinen sananlasku: ”korkein heinä leikkautuu ensimmäisenä”. (Kets de Vries 2001, 599.)

Kets de Vries liittää perivenäläisyyteen myös patologisen mieltymyksen byrokraatiaan, mikä on ollut osa venäläisyyttä jo Pietari Suuren ajoista lähtien. Tutkijat ovat tulkinneet että mieltymys byrokraatiaan oli sosiaalinen puolustuskeino pitää kurissa kommunismin ihmisille aiheuttama ahdistus. Järjettömien sääntöjen pikkutarkka noudattaminen loi illuusion varmuudesta. Sama turvallisuuden tunteen haku byrokraatiasta vallitsee yhä edelleen. Tämä byrokraatiasairaus on johtanut siihen, että ihmiset ajattelevat että heidän elämänsä on korkeampien voimien käsissä ja heillä itsellään on vähän vaikutusvaltaa elämäänsä. (Kets de Vries 2001, s.611.)

3.3 Sosialismin perintö

Uuden Venäjä markkinatalouden historia on edelleen verrattain lyhyt. Neuvostoliiton hajoamisesta on kulunut vain runsas kymmenen vuotta. Maa elää edelleen siirtymävaihetta, missä sosialismin perinne on vielä arvoissa ja asenteissa läsnä. ”On paljon vaikeampi muuttaa ihmisten mentaliteettia kuin ideologiaa. Siksi venäläisen kommunistin asenteet vaikuttavat yhä venäläisten käyttäytymiseen. Se määrittää asenne-asteikkoa ja ajattelutapaa.” (Honkanen

1998, 16) Niinpä myös Nyky-Venäjän yritysjohtajien ymmärtäminen edellyttää lähimenneisyyden tuntemusta.

Sosialismin johtamisteoria tuotti jatkuvasti ristiriitoja käytännön ratkaisujen ja ideologian välillä; ideologisesti oikea ratkaisu ei aina ollut tuottavin. Samaan aikaan johtamisteoria myös politisoitui. Näin ollen on ymmärrettävää että johtamisperiaatteet muotoutuivat erilaisiksi kuin Länessä. (Suutari1998, 235.)

Vuonna 1996 Tampereen yliopistossa tarkastettu , Harri Melinin väitöskirja, ”Suunnitelman varjossa” luo historiallisen analyysin venäläisiin yritysjohtajiin. Tutkimus perustuu vuonna 1991 kerättyyn haastatteluaineistoon. Tämä sosiologinen luokkatutkimus valottaa lähinnä yritysjohtajien yhteiskunnallista asemaa, mutta raottaa se silti hieman myös venäläisen yritysjohtamisen ajattelua ja antaa taustaa ymmärtää nykyisiä johtamiskäytäntöjä.

Neuvostoliiton aikaiset johtajat toimivat hyvin rajoitetuissa puitteissa. Tosin heidän toimivaltansa vaihteli huomattavasti toimialoista riippuen. Eniten valtaa oli teollisuuslaitosten johtajille. Ministeriöiden laatimat suunnitelmat määräisivät yritysten toiminnalliset raamit. Myös kommunistinen puolue valvoi teollisuuslaitoksia. Alun perin puoluevalvonnan tarkoituksena oli estää ”porvarillisten spesialistien sabotaasit”. Myöhemmin valvonnan tavoitteena oli taloudelliset päämäärät. Suunnitelmien ja puoluevalvonnan lisäksi tärkeimmissä teollisuuslaitoksissa johdon paimenena oli lisäksi turvallisuuspalvelun KGB:n edustus. (Melin 1996.)

Virallinen suunnitelma oli kuitenkin pikemminkin kulissi, jonka taakse tehtaan todellisuus kätettiin. Johtajat kamppailivat mahdollisimman alhaisten tuotantotavoitteiden puolesta. Yritysten todellisia resursseja piiloteltiin. Yritykset laajensivat yhteistyötään ohi suunnitelmajärjestelmän, mikä johti siihen että yritysten välille muodostui monikerroksisia yhteistyöverkostoja, joiden avulla tuotannon jatkuvuus pyrittiin turvaamaan silloinkin kun raaka-aineiden jakelussa oli häiriöitä. (Melin 1996, 197-198.)

Huolimatta siitä, että neuvostoaikaiset yritysjohtajat olivat keskushallinnolle alistettuja suunnitelman toteuttajia, heillä oli myös tosiasiallisia valtaresursseja. Ne syntyivät siitä, että tuotantosuunnitelmat eivät olleet täydellisiä. Komentotaloudelle oli tyypillistä, että yritysjohto sai keskenään ristiriitaisia määräyksiä monilta tahoilta. Niinpä johtajat saattoivat suhteellisen vapaasti valita, minkä ohjeen mukaan toimia. Yrityksessään johtaja joutui harvoin ammattiliiton hampaisiin. Olihan hän itsekin saman liiton jäsen kuin tehtaan työläiset. Myöskään tehtaan puolueosasto ei tuottanut vaikeuksia, koska kaikki olivat riippuvaisia samoista bonuksista. Tämä huomioon ottaen johtajat olivat omissa tehdasyhteisöissään merkittäviä vaikuttajia, jotka pitivät käsissään todella monia lankoja. (Melin 1996, 198.)

Neuvostoliitossa tehtaanjohtaja oli yleensä tehtaan ammattiyhdistyskomitean ja puoluekomitean puheenjohtaja. Lisäksi hän toimi omalla paikkakunnallaan kaupunginvaltuustossa ja muissa paikallisissa luottamustoimissa. Vaikka sosialismin ideaalina oli yhteiskunnallinen tasa-arvoisuus, yritysjohtajien asema poikkesi huomattavasti tehtaan työntekijöiden asemasta. Hänellä oli auto kuljettajineen, virka-asunto, datsha ja hän saattoi matkustaa vapaasti. Melinin mukaan aivan Neuvostoliiton loppuhetkiin asti tehtaanjohtajia saattoi rinnastaa Suomessa vuosisadan vaihteessa eläneisiin tehtaan isännöitsijöihin. Molemmat olivat palkattuja johtajia, mutta heidän valtansa paikallisesti oli lähes rajoittamaton. Melinin mukaan yritysjohtajilla oli kolme toisiinsa läheisesti kytkeytynyttä pyrkimystä. Näistä ensimmäinen oli mahdollisimman laaja itsenäisyys. Toinen pyrkimys oli ilmaista itumuodossa ollutta professionalismia. Kolmas oli pyrkimys vaurastumiseen bonuksia maksimoimalla. (Melin 1996, 192)

Kapitalismin kynnyksellä venäläisiä yritysjohtajia tutkinut Melin päätyi johtopäätökseen, että johtajien ajattelu muuttuu hitaasti. Vuoden 1996 tilanteessa Melin arveli, että esimerkiksi omistamisen uudenlaista ymmärtämistä ei ollut laajassa mielessä vielä tapahtunut. Omistus koettiin tuolloin vielä etuoikeutena, ei oikeutena. Melinin mukaan yritystoimintaan kuuluvien riskien ymmärtäminen ei myöskään ollut vielä tuolloin venäläisille

yritysjohtajille itsestäänselvyys. Melin näki myös että yritysjohdolta puuttui pitkän tähtäimen suunnittelutaidot. Tämän hän arvioi johtuvan osittain sosialismin perinteestä, osittain pyrkimyksestä mahdollisimman nopeisiin voittoihin. (Melin 1996, 226.)

Venäläiset yritykset elävät edelleen siirtymäkautta, jolle on ominaista että siirtyminen uusiin ajattelu- ja toimintatapoihin on pitkä prosessi. ”Sovieticus”-johtaminen on muuttunut ”transitus”-johtamiseksi. ”Transitus”-johtaminen on prosessi, johon vaikuttavat sekä entiset sosialismin käytännöt ja kolmannen maailman maiden ja kehittyneiden kapitalististen maiden toimintatavat. Melin arvelee, että transitus -johtamiseen vaikuttavat mm yritysjohdon vapauden kasvu, uusi liikkeenjohtoa koskeva tieto-taito, uudet johtamisvälineet, muodostuva kansallinen yrityskulttuuri, ulkomaiset vaikutteet ja vanhan sosialismin perintö (Melin 1996, 14).

Vuonna 2002 tarkastetussa väitöskirjassaan Riitta Kosonen tutki Viipurin liike-elämän selviytymistä muutoksesta sosialismista markkinatalouteen. Tutkimus toi myös tietoa siitä, miten sosialismin ajalta periytyvät toimintatavat näkyvät yritysten sopeutumistrategioissa. Tutkimus ei suoraan kohdistu johtajiin, mutta yritysten johtajakeskeisyydestä johtuen tuloksista voi tehdä ylimenokauden johtajien ajattelua koskevia päätelmiä. Sopeutumisen perusteella Kosonen jakoi viipurilaiset yritykset kuuteen luokkaan, joista keskimmäiseen ”disputing contstructors” –luokkaan lukeutui eniten yrityksiä. Sen luokan edustajat joutuivat usein riitoihin ja turvautuivat laittomuuksiin yrittäessään tasapainotella kapitalismin uusien ideoiden ja tiiviiden sosiaalisten kytköksiensä välillä. (Kosonen 2002, 204.)

Kososen mukaan sosialismin institutionaalinen perinne näkyy yritysten välisissä suhteissa mm siten että niitä vaivaa edelleen haluttomuus modernisoida tuotantoa ja liittoutua uusien partnereiden kanssa. Ne ovat edelleen hyvin sitoutuneita vanhoihin asiakkaisiin. Kososen luomassa tyypittelyssä partner-suhteiden muodostamishalu oli vanhan ja uuden järjestelmän yhdistelyn ilmiö, jota oli jo runsaasti havaittavissa Viipurissa (Kosonen 2002) (liite3).

Yrityksen sisäisissä suhteissa Kosonen liitti sosialismin perinnön haluttomuuteen irtisanoa työntekijöitä ja johtajien haluun käyttää paljon henkilökohtaista aikaa työvoiman kanssa neuvotteluihin. Kososen mukaan sosialistisen ja kapitalistisen ajattelun yhdistyminen näkyy puolestaan siten, että yritykset päätyivät käyttämään venäläisiä johtajia ulkomaalaisissa yrityksissä pystyäkseen paremmin neuvottelemaan työntekijöidensä kanssa. Myös kilpailujen järjestäminen työpaikoilla oli uuden ja vanhan järjestelmän yhdistämisen ilmentymää. Kapitalismi on puolestaan tuonut uutuutena yritystasolla mm. tiukentuneen asenteen työntekijöiden rikkeisiin ja työntekijöiden määrän vaihtelut. Yritysten välisissä suhteissa kapitalismin tuomiin uutuuksiin lukeutuu partner - suhteet, paikallisen tuotantoverkostot ja suojautuminen rikollisuutta vastaan. (Kosonen 2002, 189.)

3.4 Nykyinen yrityskulttuuri

Venäjän johtamiskäyttäytymistä ja – metodeja koskeva ymmärrys on lännessä vieläkin hyvin rajallista, vaikka länsimaalaiset yritykset toimivat Venäjällä entistä enemmän. Näin arveli kyseistä tietämystä osaltaan kartuttanut Vaasan yliopiston tutkija Vesa Suutari, joka tutki 90-luvun puolivälissä Venäjällä ja Virossa työskennelleiden suomalaisten johtajien kokemuksia. Suutarin päähavainto oli, että niin Venäjällä kuin Virossakin johtajat ovat vähemmän aktiivisia kuin suomalaiset virkaveljensä, kun käytöstä arvioidaan länsimaiset johtamisteorioiden valossa. Suutarin haastateltavien mukaan suomalaisjohtajat ovat aktiivisempia päätöksiin osallistumisessa, delegoinnissa, huomaavaisuudessa, kanssakäymisessä, tuotanto keskeisessä ajattelussa, tunnustuksissa, palkitsemisessa, yksilön huomioimisessa, tiedottamisessa, näkemyksen luonnissa ja innostamisessa kuin venäläiset ja virolaiset kollegansa. Itänaapurit ovat sen sijaan suomalaisjohtajia aktiivisempia arvostelussa (criticizing) ja roolin määrittelyissä (role clarification). (Suutari 1998, 243.)

Sitten sosialismin venäläiset johtajat ovat kehittäneet täysin uusia johtamistaitoja ja muuttaneet ajatteluaan ja käytöstään. Johtajien välillä on suuria eroja johtuen ikäluokasta. Myös valtion ja yksityisyriyten johtajien välillä on suuria eroja. (Suutari 1998.) Muutoksen tuulet eivät kuitenkaan ole pyyhkineet pois sosialismin kulissien takana kehittyntä autoritaarista johtamiskulttuuria, vaan se on pikemminkin vain vahvistunut markkinatalouteen siirtymisen aikakaudella. (Suutari 1998.)

Venäjän yrityskulttuuria koskevan kirjallisuudessa vallitsee yksimielisyys siitä, että venäläinen yritysjohtaja soveltaa autoritääristä johtamistapaa. Autoritaarisuuden lisäksi Venäjän johtamiskulttuurissa on paternalistisia piirteitä. Johtaja on yrityksensä kiistämätön valti, joka kantaa usein huolta myös alaiensa hyvinvoinnista kuin perheen isä. Alaiset odottavat esimiehiltään vahvaa johtajuutta ja isällisyyttä. Venäläisessä kulttuurille on ollut jo tsaarin ajoista lähtien ominaista ”opittu avuttomuus”. Se ilmenee taipumuksena odottaa ylhäältä tulevia ohjeita. Kommunismi vain entisestään vahvisti opittua avuttomuutta (Kets de Vries 2000, 76).

Venäjällä sanat ”leadership” ja ”management” ymmärretään toisin kuin lännessä (Honkanen 1998, 45). Autoritaarisesta ilmapiiristä johtuen venäläisille alaisille on edelleenkin vierasta tehdä itsenäisiä päätöksiä. Alaisten aloitehaluttomuudesta johtuen johtajan täytyy intensiivisemmin työskennellä alaiensa kanssa kuin lännessä (Honkanen 1998, 45).

Johtajalle on myös erittäin tärkeää alaisten osoittama kunnioitus. Johtajan asema on yleensä vakaa ja johtajat vaihtuvat harvoin (Bäckman 1997, 60). Johtamiskulttuurin lisäksi myös lainsäädäntö tukee autoritaarisuutta yritysten johdossa. Venäjän lainsäädäntö antaa osakeyhtiöiden pääjohtajilla erittäin suuret valtuudet. (Honkanen,1998).

Suuri osa venäläistä yrityskulttuuria koskevasta kirjallisuudesta on koottu Venäjällä toimineiden ulkomaisten kokemuksista. Tämä lähtökohta on altis stereotyyppioille. Objektiivisemmän kuvan tarjoavat venäläisjohtajien haastatteluihin perustuvat tutkimukset. Näihin lukeutuu mm Harvardin

yliopiston tutkijoiden Pufferin, McCarthyn ja Naumovin vuonna 1997 julkaisema tutkimus, jossa he selvittivät 292:n venäläisen yritysjohtajan ajatusmaailmaa Buchholzin kuusi-klusterisella uskomuskartoituksella. Venäläisjohtajien keskuudessa suurimman painoarvon sai humaani uskomusklusteri, joka kertoo siitä että johtajalle on tärkeää työn mielekkyys, itseilmaisus ja mahdollisuus kokeilla uusia ideoita. Tulos poikkeaa yleisestä oletuksesta, jonka mukaan sosialismi olisi juurruttanut johtajiin työtä vähättelevän asenteen. Toiseksi vahvimmat uskomukset koskevat organisaatiota. Sille oli ominaista ryhmätyön korostus. Tämä tulos vastasi ennako-oletuksia. (Puffer 1997.)

Venäläisjohtajalta ei onnistu ryhmätyö yhtä hyvin kuin alaisilta. Tähän tulokseen tulivat puolestaan ruotsalaistutkijat Fey ja Björkman. He havaitsivat että venäläisjohtoa ja venäläisiä alaisia ei pysty kehittämään samoilla henkilöstön kehittämiskeinoilla ja kannustimilla. Fey ja Björkman huomasivat että henkilökuntaan sovellettaessa ryhmätyötä, hajautettua päätöksentekoa ja ryhmään perustuva palkitseminen tuottivat hyviä tuloksia. Johtajien kohdalla yhdistelmä ei tuottanut positiivista korrelaatiota yrityksen tulokseen. Niinpä tutkijat suosittelivat olla käyttämättä samoja kannustimia johtajiin ja alaisiin. Kollektiiviseen vastuuseen ja ryhmään pohjautuva palkitseminen toimii vain suoritusportaassa, kun taas venäläisjohtajan kannustamisessa huomio on kiinnitettävä yksilötasoon. Tutkijoiden otoksena oli 101 ulkomaalaisomistuksessa olevaa venäläistä tytäryritystä. (Fey, Björkman 2001.)

Ulkomaalaisen silmään Venäjällä pistää kansalaisten keskinäinen luottamuksen puute. Mm. Bäckmanin mukaan venäläisjohtajalle on ominaista, että hän ei luota kehenkään muihin paitsi ”omiinsa” eli niihin, jotka hän tuntee. Bäckmanin kirjassa suomalainen yritysjohtaja kuvailee: ” Siellä on yksi ainoa toimitusjohtaja, yksi ainoa päättäjä. Se näkyy kaikessa. Se ei ole demokraattinen tai delegeoiva johtamisjärjestelmä”. (Bäckman 1997, 61). Samassa yhteydessä Bäckman toteaa suomalaisjohtajien näkemyksiin viitaten, että autoritääriinen johtamiskulttuuri voi olla murroskauden ilmiö”. Melinin tekemän yritysjohtajatutkimuksen perusteella arvio on väärä. Sen

mukaanhan yritysjohtajat olivat jo sosialismin aikana yksinvaltiaita, joskin järjestelmästä johtuen tosiasiaa piiloteltiin kulisseeihin. (Melin 1996, 192)

”Voihan Venäjä” -kirjassa Kimmo Kallonen ja Kari Ketola toteavat , että ”venäläinen tehtaanjohtaja on ylimys ja herra omassa talossaan”. Koska hän ei delegoi - eikä sitä kukaan edes odota, hänen on osattava kaikki asiat; tekniset, kaupalliset ja sosiaaliset. Tämä herruus voi hankaloittaa päätösten tekoa, sillä ilman hänen päätöstään asiat seisovat. Hän joutuu sekaantumaan kaikenlaisiin pikkuasioihin. (Kallonen 1996,122.)

Venäläinen uskoo johtajaansa. Alaiset tuntevat häntä kohtaan vetovoimaa, kuten Gogol toteaa: ” venäläisellä on väkevä halu tutustua jokaiseen, joka on yhtäkin arvoa ylempänä häntä”. Samalla johtaja on omien ajatustensa vanki. Hänen kun ei odoteta delegoivan valtaansa. (Kallonen 1996, 122.) Tässä opinnäytteessä haastateltu Hlebnyi Dom-leipomon pääjohtaja Valeri Federenko arvelee, että yksinvaltiaan otteet olivat välttämättömiä 90-luvun alun kaoottisessa tilanteessa, jolloin liike-elämä oli täynnä huijareita ja petkutusta. Tuolloin pääjohtaja Federenko ei uskonut muihin kuin itseensä. Venäjän liike-elämän normalisoitumisen myötä hän on alkanut delegoida tehtäviään alaisilleen. Federenkon mukaan viimeisen viiden vuoden aikana hän on alkanut enenevässä määrin luottaa muihinkin kuin itseensä.

Venäläisessä johtamiskulttuurissa kasvojen säilyttämisellä on erittäin suuri merkitys. Bäckman toteaa, että yhteistyön kannalta on tärkeää että venäläinen liikkeenjohto säilyttää kasvonsa kaikissa tilanteissa. Vaikeatkin ongelmat on parasta selvittää siten että kasvoja ei menetetä. ”Venäläinen ei jätä koskaan rauhaan sitä, joka vie kasvot. Se on aasialaista kulttuuria” toteaa suomalaisjohtaja Bäckmanin haastattelussa. Kasvojen menettäminen voi käytännössä johtaa henkilösuhteen katkeamiseen, joka voi ratkaisevasti vaikeuttaa liiketoimintaa. Suomalaisen liikkeenjohtajan neuvo kuuluu: ”jos olet valmistellut jotain, älä missään tapauksessa mene esittämään sitä venäläiselle toimitusjohtajalle hänen alaistensa läsnäollessa, jollei hän tiedä asiasta etukäteen, jottei hän joudu tilanteeseen, jossa hän voi joutua ymmälleen ja menettää kasvonsa”. (Bäckman 1997, 53). Kasvojen säilyttämisen

pakkomielle näkyi myös tämän opinnäytteen yritystapausten kohdalla emoyhtiön ajamien päätösten läpiajoa koskevissa kokemuksissa.

Venäläisessä johtamiskulttuurissa päätökset tehdään tavalla, joka saa rationaalisuuteen ja varovaisuuteen mieltyneen suomalaisen niskakarvat nousemaan. Honkanen ja Mikluha väittävät, että venäläisessä kulttuurissa päätökset tehdään tunteella, autoritäärisesti ja vastuuta pakoillen. Kaiken kukkuraksi päätöksiä muutellaan tiheään (Honkanen 1998, 62). Manfred Kets de Vriesin mielestä venäläisen organisaation päätöksenteolle on ominaista demokraattinen sentralismi, joka oli kommunismin keskeisintä olemusta. Se tosin juontaa juurensa jo agraarin yhteiskunnan perusyksiköstä mir-yhteisöistä. Demokraattisessa sentralismissa johtajan valintaan saavat osallistua kaikki, mutta valinnan jälkeen johtajaa kohtaan ei saa esittää enää juurikaan vastustusta. (Kets de Vries 2000, 618.)

Tyypillinen nykyjohtaja on hyvin koulutettu noin 30-vuotias mies, jonka peruspiirteinä on aktiivisuus, viitseliäisyys, nokkeluus, taitavuus ja luovuus. Hänessä tiivistyy Gogolin kuvaama venäläinen kekseliäisyys, ”joka ilmenee ainoastaan ahtaina aikoina” (Kallonen 1996, 127).

Yhdysvalloissa Venäjän liikkeenjohdon asiantuntijoihin lukeutuvat tutkimusprofessori Daniel J. McCarthy ja kansainvälisen kaupan professori Sheila M. Puffer liittävät Venäjän yrityskulttuurin keskeiseksi erityispiirteeksi myös pyrkimyksen kiertää lakeja ja määräyksiä. Tekijöiden mukaan taipumus juontaa jo tsaarin ajoista, jolloin vallitsi käsitys että ”lait ovat vain alaisia, ei johtajia varten”. Kommunismi ruokki myös määräysten kiertoa. Se oli myös kommunismin aikaisen mustanpörssin toiminnan henkinen perusta. Venäjän nykyiset lainsäätäjät ovat ymmärtäneet vihdoin tämän luonteenpiirteen ja ovat luoneet jo joitakin hyvin selkeitä ja suoraviivaisia lakeja, kuten kaikille saman veroprocentin määräävän tuloverolain. Laki on koettu kohtuulliseksi ja sen kiertämishalu on vähentynyt (McCarthy 2002, 637).

Harvardin tutkijat Paul Lawrence ja Charalambos Vlachoutsicos tutkivat 90-luvun alussa 33:a Venäjällä toimivaa yhteisyritystä etsien Venäjällä

menestymisen avaimia. Tutkijat tekivät myös joitakin johtopäätöksiä uuden Venäjän yritysjohtajista. He totesivat että tyypillinen venäläinen yritysjohtaja on vahva persoona, joka luo suoria luottamussuhteita työntekijöihin kaikilla tasoilla. Hän on ”walk-around”, ”face to face”- johtaja. Tutkijoiden mukaan venäläiset yritysjohtajat pystyvät luomaan hyvin tehokkaan vertikaalin integraation yritykseen. Ryhmäsolidaarisuus tosin meni heidän mielestään niin pitkälle, että koordinaatio osastojen ja divisioonin välillä oli lähes mahdotonta. (Lawrence 1993.)

Tutkijat kuvasivat venäläisen yritysjohtajan päätöksentekoa prosessiksi, jossa vaihtelevat avoimen ja laajan keskustelun kausi ja tiukka johtajakeskeinen päätöksen teko. Hekin panivat merkille johtajien suuren auktoriteetin hingun. (Lawrence 1993)

Harvard Business Review-julkaisun artikkelissaan Venäjän tiedeakatemian osastopäällikkö Mihail Gratshev kiinnittää puolestaan huomiota siihen, että venäläiset yritysjohtajat eivät ole taipuvaisia palkitsemaan alaisiaan hyvästä työstä. Heitä ajaa tulevaisuuden investointeihin vain käsitys välittömästä hyödystä. He välttävät pysyviä liiketoimintakäytäntöjä, jotka voisivat vähentää epävarmuutta. Venäjällä on poliittisen riskin lisäksi korkea korruptioaste. Tätä taustaa vasten Gratshev ymmärtää hyvin, miksi monikansallisilla yrityksillä ei ole ollut hinkua Venäjälle. (Gratshev 2001.)

3.5 Venäläinen johtaja Hofsteden dimensiolla

Johtopäätöksenä edellisistä kuvauksista voi sanoa, että venäläinen yritysjohtaja ilmentää niitä ominaisuuksia, joita Hofstede esittää kuuluvan maskuliiniseen yhteiskunnan johtajiin. Johtajienhan odotetaan olevan jämäköitä ja päättäväisiä – ei mitään ryhmäkeskustelijoita! Sen sijaan työntekijät ilmentävät niitä ominaisuuksia, joita Hofstede liittyy feminiiniseen yhteiskuntaan, kuten tasa-arvon, solidaarisuuden ja työelämän laadun korostus. Feminiiniseen yhteiskuntaan kuuluu myös se, että työtä tehdään toimeentuloa

vasten, eikä eletä työtä varten kuten maskuliinisessa yhteiskunnassa. (Hofstede 1992, 134-147.) (liite 2)

Venäläiseen johtajuuteen kuuluva toisinajattelun karsastaminen ilmentää Hofsteden viitekehyksessä puolestaan epävarmuuden välttelyn ulottuvuutta, missä Venäjä saa korkean pistemäärän. Epävarmuutta voimakkaasti vastustavissa maissa erilaisuus koetaan vaaralliseksi. Siinä hyväksytään entuudestaan tutut riskit, pelätään moniselitteisiä tilanteita ja uusia riskejä. Sellainen kulttuuri sisältää myös paljon stressiä, joista syntyneet aggressiot puretaan sopivissa tilanteissa hyvinkin räiskyvästi. Epävarmuutta välttelevän yhteiskunnan työelämälle on Hofsteden mukaan myös tyypillistä, että tärkeimmät motivaation lähteet ovat varmuus, arvostus ja liittyminen. (Hofstede 1992.)

Venäläisessä yrityskulttuurissa ilmenevä yksituumaisuuden tavoittelu ilmentää myös Venäjän kulttuurille ominaisen kollektiivisuuden arvostusta, joka on edelleen voimissaan, vaikka valtiolla ei ole enää hallitsevaa roolia talouselämässä. Kuten Hofstede toteaa, ”kollektiivisessa kulttuurissa työnantaja ei koskaan palkkaa pelkkää yksilöä, vaan henkilön, joka kuuluu johonkin lähiryhmään, jonka etujen mukaisesti työntekijän tulee toimia” (Hofstede 1992).

Se että Venäjällä ihanne-esimies on hyväntahtoinen itsevaltiainen tai hyvä isähahmo (Kets de Vries, Kallonen, Bäckman), kertoo Venäjän korkeasta valtaetäisyydestä. Suuren valtaetäisyyden maiden työelämään kuuluu oleellisesti myös alaisten opittu avuttomuus (Hofstede 1992).

3.6. Tiedonkulku

”Venäläiset eivät vielääkään ymmärrä avoimen ja rehellisen tiedotuspolitiikan hyötyjä” (Honkanen 1998, 48). Avoimuuden välttely on tulkittu kommunismin ajan heijastumaksi. Tuolloinhan salaisella poliisilla oli keskeinen rooli ja kuuliaisuuden ylläpitämiseksi yhteiskunnassa oli paljon ilmiantajia.

Rangaistukset toisinajattelusta ja kansalaistottelemattomuudesta olivat kovia. Tämä jätti epäilemättä Venäjän kulttuuriin vastemielisyyden tiedon jakoa kohtaan. Tämä ei ole välttämättä pysyvä piirre. Paras tapa lisätä venäläinen yrityksen läpinäkyvyyttä on osoittaa luottamusta sen järjestelmää ja osakkaita kohtaan. (McCarthy 2002, 638.)

Tiedon jakamisen välttely koskee niin ulkoista kuin sisäistäkin tiedottamista. Alaisten ja esimiesten välinen kommunikointi on vähäistä ja esimies jakaa hyvin niukasti tietoa alaisilleen. Salailu on venäläiselle esimiehelle mitä tyypillisintä. On myös harvinaista keskustella tulevaisuuden näkymistä alaisten kanssa. Tämä juontaa siitä havainnosta, että venäläisjohtajat eivät suuntaudu tulevaisuuteen. Yritystasolla tapahtuva itsenäinen suunnittelu on heille vielä verrattain uusi ilmiö. Sosialismin aikana suunnitelmat tulivat korkeammalta taholta ja niihin ei voinut vaikuttaa. (Suutari 1998.)

Tässä työssä haastateltu leipomon johtaja Federenko muistuttaa, että venäläinen työyhteisö ei ole niin umpimielinen tiedonjaon suhteen kuin lännessä usein väitetään. Hänen mukaan esimerkiksi palkka-asioista puhutaan henkilöstön keskuudessa paljon avoimemmin kuin lännessä. Neuvostoajalta periytynyt työvuoron alussa pidettävä ”kymmenminuuttinen” on Federenkon mukaan myös hyvä tiedonjaon foorumi, jollaista ei ole länsimaissa. Federenko myöntää kuitenkin, että tyypillisessä venäläisessä yrityksessä alaiset eivät tiedä niin paljon johtajien tekemisistä kuin lännessä. Federenkon mukaan hänen johtama yritys on kuitenkin tämän suhteen poikkeus, mihin lienee vaikuttanut partnerisuhde ulkomaiseen yritykseen.

Venäläiset suosivat epäsuoraa kommunikointia. Kets de Vriesin mukaan se on autoritäärisen ajattelun tulosta. Pelko sävyttää edelleenkin kaikkea kanssakäymistä johtohenkilöiden kanssa. Alaiset vähättelevät vaikeuksia ja välttelevät konflikteja. Jos ongelma on niin suuri, että alaisen on nostettava se esiin, hän tekee sen epäsuoralla tavalla. (Kets de Vries 2000.) Venäläisissä organisaatioissa on edelleenkin huomattavasti enemmän organisaatiotasoja kuin esimerkiksi Suomessa. Tämä on omiaan vielä pahentamaan tiedonkulkuun liittyviä ongelmia.

Venäläinen johtamistavat ja tiedotuskulttuuri ovat kuitenkin muuttumassa. Suurimmat muutokset ovat tapahtuneet niissä yrityksissä, joissa on länsimaiset yritykset mukana (Suutari 1998). Sain tälle väitteelle tukea myös omasta tutkimusaineistostani. Länsimaisten johtamismallien juurruttaminen venäläiseen yritysmaailmaan ei ole kuitenkaan helppoa, sillä venäläiset voivat nähdä sen jopa sabotointiyrityksinä (Suutari 1998).

3.7 Suhdeverkostot

Omintakeisinta Venäjän yrityskulttuurissa on henkilösuhteiden erittäin korostunut asema. Keskeinen liikkeenjohdon vaatimus Venäjän olosuhteissa on suhdeverkostojen luomiseen ja ylläpitämiseen liittyvä osaaminen (Bäckman 1996, 42). Venäjällä yritysten väliset suhteet nähdään usein henkilösuhteina. Liiketoiminta perustuu henkilösuhteisiin, joita voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä pääomista markkinoille tultaessa ja siellä toimiessa. Henkilöstösuhteet eivät tarkoita korruptiota, vaan kaikille osapuolille hyödyllisten luottamuksellisten suhteiden luomista ja ylläpitämistä. Verkostojen merkitys näkyy myös henkilöstön rekrytoinnissa. ”Palkatessa uusia ihmisiä tärkeää ei ole vain kokemus tai koulutus, vaan se millaisia suhteita uudet työntekijät tuovat mukanaan yritykseen. Pitkän päälle paras hakija voi olla se, jolla on paras suhdeverkosto”, Bäckman neuvoo kirjassaan.

Henkilösuhteiden korostunut merkitys juontaa Venäjän yhteiskunnan puutteista. Venäjällä henkilösuhdejärjestelmä kompensoi oikeusjärjestelmän puutteita. Oikeusjärjestelmän toimivuus on epävarmaa, koska virkamieskoneisto ajaa usein lainsäädännön yli ja tulkitsee lakia puutteellisesti ja ristiriitaisesti. Kun oikeusjärjestelmä ei pysty tarjoamaan liiketoiminnan edellyttämää ennakoitavuutta ja toimijoiden välistä luottamusta, liikkeenjohtajat vakauttavat toimintaympäristönsä itse. (Bäckman 1996.)

Venäjän kulttuuri on kaiken hyvin henkilökeskeinen. Länsimaisen ja venäläisen henkilösuhdejärjestelmän välillä on rakenteellinen ero.

Länsimaissa verkostot luodaan yritysten välille ja ne ovat yrityskeskeisiä. Venäjällä verkostot ovat henkilökeskeisiä ja enemmän kiinni henkilöstä kuin hänen asemastaan yrityksessä. ” Venäjällä on erittäin tärkeä tuntea ihmisiä ja se on aina kuulunut kulttuuriin”, ”On oltava mahdollisimman paljon tuttuja. Venäläinen menee sisään keittiön oven kautta, kun suomalainen menee pääovesta”, tilittävät Venäjää tuntevat suomalaisjohtajat Bäckmanin kirjassa. (Bäckman 1996, 53.)

Länsimaisen ja venäläisen henkilösuhdejärjestelmän välillä on myös funktionaalinen ero. Länsimaissa henkilösuhteet luodaan yleensä liiketoiminnan mukana. Venäjällä henkilösuhteet ovat suoranaisten edellytys liiketoiminnan harjoittamiselle enemmän kuin sen tulos. (Bäckman 1996, 47-49.)

Bäckmanin haastattelemista suomalaisjohtajista jotkut arvelivat, että henkilösuhteiden merkitys tuli mukaan liiketoimintaan vasta perestroikan jälkeen. Tämä on kuitenkin väärä historian tulkinta. Henkilösuhteisiin perustuvat yritysten väliset verkostot olivat jo neuvostoajalla teollisuusjohtajien selviytymiskeino, kun suunnitelmatalouden toimivuus petti (Melin 1997, 197-198). Oletan, että yhteiskuntajärjestelmän sulkeutuneisuudesta ja salailumielialasta johtuen tätä puolta ei näytetty ulkomaalaisilta liikemiehille.

Liekö sulkeutuneen yhteiskunnan historian tuoreutta, kun henkilösuhteiden luonti on edelleen ulkomaalaisille vaikeaa Venäjällä. Bäckmanin mukaan ulkomaalaiset eivät voi päästä kokonaan Venäjän kulttuurin osaksi. ”Ulkomaalainen on aina ulkomaalainen, koskaan et muutu venäläiseksi. Kulttuuriero on hirveän suuri”, totesi haastatelemani Fazer-Leipomoiden toimitusjohtaja Paul Taimitarha. Venäjällä toimimisen ehdottomana ehtona on hyvä venäjän kielen taito. Se on samalla tavoin liikkeenjohdon toiminnan keskeinen väline kuten suhdeverkostokin (Bäckman 1996, 54).

Viipurin liike-elämää väitöskirjassaan tutkinut Riitta Kosonen pani merkille, että suomalaiset yritykset ovat suosineet kumppaneinaan toisia ulkomaalaisia yrityksiä kuten turkkilaisia ja norjalaisia, koska luotettavan venäläisen partnerin

löytäminen on ollut vaikeaa. Heille laaja yritysverkostojen luominen on kuitenkin osoittautunut valtavan suureksi tehtäväksi, joka on ollut täynnä epävarmuutta ja ongelmia. (Kosonen 2002, 171.)

Haastattelemani leipomonjohtaja Federenko arveli, että suhteiden merkitys tulee vähenemään, kun koko yhteiskunta alkaa toimia sääntöjen mukaan. Hän arvioi, että siihen päästään 20-30 vuoden sisällä.

3.8 Venäjän menestystekijät

Venäjän markkinoiden menestystekijöistä on monia näkemyksiä riippuen tutkijan lähtökohdista; painottaako hän menestymiskäsitteessään riskien minimointia vai yrityksen taloudellista tulosta. Menestyksekkäiden ratkaisujen pohjalta löytyy kuitenkin aina yksi yhteinen tekijä: paikallisen kulttuurin hyvä tuntemus.

3.8.1 Riskin ottajan lähestymistapa

”Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness”-tutkimuksen osana tehty selvitys osoittaa että Venäjällä on ulkomaiset yritykset ovat kokeneet suhteettoman paljon epäonnistumisia (Gratshev 2001). Harvard Business Review-artikkelissa tutkimukseen viittaava Venäjän tiedeakatemian osastopäällikkö Mihail Gratshev arvelee, että menestymisedellytykset ovat erittäin vaikeat erityisesti Venäjän tapaisessa maassa, joka käy läpi siirtymäkautta sosialismista kapitalismiin. Tutkimus valaa kuitenkin jonkin verran optimismia Venäjälle pyrkiviin. Rohkaiseva esimerkkinä Gratshev nostaa M3-yhtiön, joka ei kompastunut kulttuurieroihin, vaan käänsi ne edukseen. Yhtiö hyödyntää Venäjän kulttuuriin sosialismin ajalta periytyvää myönteistä suhtautumista yhteistyöhön vaalimalla ryhmätyön henkeä tuotantolaitoksissaan. Se harrastaa myös kirkkojen ja oppilaitosten eteen tehtävää hyväntekeväisyyttä, mitä venäläisessä kulttuurissa arvostetaan suuresti. Kielteisten piirteiden eliminointi näkyy mm siten, että yhtiö vastaa

yhteiskunnan korrupioon olemalla eettisesti esimerkillinen työntekijöiden ja viranomaisten suhteen. Yhtiö järjestää jopa liike-elämän etiikkaa käsitteleviä kursseja asiakkailleen.

Harvardin yliopiston tutkijat Lawrence ja Vlachoutsicos tutkivat Venäjän kapitalismin alkutaipaleella, 90-luvun alussa, 33 yhteisyrityksen kokemuksia. He päätyivät johtopäätökseen että menestyville yhteisyrityksille oli yhteistä kolme tekijää: niiden johto oli venäläisten käsissä, ne tunnistivat venäläisen asiakkaan korkeat laatuvaatimukset ja ne reagoivat äärimmäisen nopeasti myllerryksessä olevan talouden vaikeuksiin ja sosiaalisiin muutoksiin kääntäen ongelmat eduksi. (Lawrence 1993.)

Lawrence ja Vlachoutsicos toteavat että valitessaan yhteisyrityksen johtoa Venäjällä monet länsimaiset yritykset ovat harhautuneet uskomaan että Venäjältä puuttuvat tehokkaat johtajat. Sitä vaikutelmaa loi vielä 90-luvun alussa tuoreet muistot sosialismin puutteista. Tutkijat muistuttavat että Neuvostoliiton keskusvallan ikeessä ja puutteiden kiusaamana monet yritysjohtajat saivat silti aikaan suoranaisia ihmeitä. Tutkijat arvelivat, että oikean henkilön löytäminen venäläisen yhteisyrityksen johtoon on riskialttiimpaa ja vaikeampaa kuin vastaava henkilöhaku länsimaissa, mutta oikean venäläisen löydyttyä hän tietää paikalliset markkinat, hankkijat, verkostot, ministeriöt, säännökset, kulttuurin tavat ja työvoiman vahvuudet ja heikkoudet niin hyvin että ulkomaalaisella menisi vuosia yltääkseen samaan. Venäläinen johtamistapa poikkeaa paljon länsimaisesta, mutta sitä ei pidä aliarvioida, sillä sen soveltaminen oli tutkijoiden mukaan kuitenkin yksi merkittävimmistä menestystekijöistä. (Lawrence 1993.)

Tutkijat havaitsivat myös että on ratkaisevan tärkeää antaa venäläisen yhteisyrityksen venäläiselle toimitusjohtajalle mahdollisimman suuri päätösvalta, koska ilman sitä johtaja ei ottanut vastuuta. Tutkijat tulkitsivat yritysjohtajille tyypillisen suuren auktoriteetin nälän johtuneen tuolloin Neuvostoliiton järjestelmän ristiriidoista, jotka syntyivät siitä että keskusvalta piti itsellään kaiken päätösvalan ja sälytti johtajien niskoille vain vastuun. Lawrence ja Vlachoutsicos huomasivat että kaikkein menestyksekkäimmissä

yhteisyrityksissä paikallinen johtaja oli tehnyt kaikki liikeidean uudistukset sekä laajentumis- ja investointipäätökset saamatta niihin etukäteen hyväksyntää länsimaiselta partneriltaan. Venäjällä menestyminen edellytti, ainakin siis 90-luvun alussa, hyvin radikaalia delegointia emoyhtiöltä.

Lawrence ja Vlachoutsicos tekivät myös sen johtopäätöksen että Venäjällä ei pärjää myymällä kehnolaatuisia tuotteita, vaikka pula-aika olikin venäläisten tuoreessa muistissa. Kolmas menestyksen avain löytyi aggressiivisesta laajentumisesta, joka parhaimmillaan ratkoi liiketoiminnan esteitä. Markkinarakojen runsauden keskellä menestyjät tarttuivat vain sellaisiin markkina-aukkoihin, jotka lisäsivät heidän oman liiketoimintansa kompetenssia. Tutkijat huomasivat lisäksi että pienet länsimaiset partnerit pärjäsivät Venäjällä paremmin kuin suuret. Pieniä ja sopeutuvaisia yrityksiä kun haittasivat vähemmän jäykät investointikriteerit, juridiset ohjeistukset ja paikallisen kirjanpitotavan ja kansainvälisen kirjanpitotavan eroista johtuvat ongelmat. (Lawrence 1993.)

3.8.2 Riskin karttajan lähestymistapa

Ulkomaalaisia varten tehdyt oppaat Venäjän liike-elämässä menestymisestä näyttävät tarjoavan toisenlaisia reseptejä. Kirjassaan ”Successful Management in Russia ” (1998) juridiikan asiantuntija Matti Honkanen ja markkinointi-konsultti Arja Mikluha toteavat että ”*yleensäkin länsimaisten yhtiöiden ei pitäisi perustaa yhteisyrityksiä venäläisen osapuolen kanssa*”. ”*Kaikissa realistisissa yhteisyrityksissä pääjohtajan tulisi olla länsimaalainen*”, kirjoittajat jatkavat. Oppaan mukaan suurin ongelma on, että ulkomaalaisen yrityksen on erittäin vaikea saada kotiutetuksi venäläiseen yritykseen tekemiään satsauksia, vaikka se olisi enemmistöosakas. Tämän estämiseksi pitää yhteisyritystä valvoa tarkkaan ja arvioittaa etukäteen kummankin osapuolen satsaukset. Venäläisen pääjohtajan valinnassa piilee puolestaan se vaara että hän voi kaapata yhtiön omaisuuden. Venäläinen pääjohtaja voi myös helposti kytkeytyä laittomiin tahoihin. (Honkanen 1998, 128.) Menestyksen takaaviin vinkkeihin lukeutuu myös neuvo varmistaa että

venäläisellä pääjohtajalla ja pääkirjanpitäjällä ei ole läheisiä kytköksiä. Se kun lisää yhtiön putsaamisen todennäköisyyttä. (Honkanen 1998, 75.) Yleensäkin olisi parasta, jos venäläisellä ja ulkomaalaisella osapuolella olisi mahdollisimman paljon keskinäistä riippuvuutta (Honkanen 1998, 125).

Edellä kuvatut kaksi täysin eri näkemystä Venäjällä menestymisestä juontavat tutkijoiden eri lähtökohdista. Honkasen teos on opas. Sen lähtökohtana on neuvoa ulkomaalaisia liikemiehiä toimimaan mahdollisimman pienin riskein Venäjällä. Sen opetukset eivät perustu menestyneimpien yhtiöiden tutkimisesta saatuun tietoon vaan varovaisuuteen. Ohjeita noudattamalla yritys voi välttää epärehellisimmät partnerit. Mutta saako se parhaat paikallismarkkinoiden osajat käyttöönsä riskejä minimoimalla? Siihen opas ei ota kantaa. Harvardin tutkijoiden näkemykset perustuvat sen sijaan havaintoihin, joita he tekivät Venäjällä hyvin menestyneistä tytäryrityksistä. Kuvauksista päätellen kaikissa tapauksissa emoyritykset olivat ottaneet erittäin suurin riskejä ja toimineet täysin oppaiden vastaisesti.

Venäläispartnerin riskeistä varoittavat Honkanen ja Mikluha toteavat kuitenkin että yksi tärkeimmistä menestystekijöistä Venäjällä on onnistunut partnerin valinta. Partnerin tausta kannattaa tutkia tarkkaan eikä siinä pidä pihistellä rahoja, sillä epäonnistunut partnerin valinta koituu varmasti vielä kalliimmaksi (Honkanen 1998, 124).

Viipurin liike-elämän kapitalismiin sopeutumista tutkinut Kosonen toteaa, että vaikka ulkomaalainen investoija säästääkin aikaa, vaivaa ja rahaa turvautumalla yhteyksien luonnissa venäläiseen osapuoleen, voi venäläisestä johdosta koitua kuitenkin ongelmia. Kososen mukaan venäläisjohtajalla on taipumus pimittää länsimaiselta partnerilta tietoa, mikä juontaa neuvostoaikaisesta johtajamallista. Sen mukaan johtajan korkea hierarkkinen asema velvoittaa häntä olla konsultoimatta muiden kanssa. Toiseksi on käynyt ilmi, että venäläinen johtaja ei aina osaa pitää ulkomaisen yrityksen liike-idoita talon sisällä, vaan levittää niitä tuttavapiirinsä kautta eteenpäin. Kolmas vaara on se, että venäläisen johtajan suhdeverkostoon voi sisältyä rikollisia aineksia. (Kosonen 2002, 179.)

3.8.3 ”Kulttuuriherkkä” tie

On merkille pantavaa, että venäläistä tytäryrityksen toimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa ongelmat tai sen kääntöpuoli, menestyminen, kytetään usein tytäryhtiön johtajan kansallisuuteen tai omistuspohjaan. Johtajan kansallisuudesta ja omistuspohjasta riippuu paljolti se, kuinka hyvin ulkomaalainen emoyhtiö hallitsee paikallisen yrityskulttuurin, jonka tuntemus on ratkaisevaa menestyksen kannalta. Suurin osa länsimaiden yritysten Venäjällä kohtaamista ongelmista juontaa ulkomaisen johtajan ja venäläisen henkilökunnan väleistä. Venäläisten työntekijöiden mentaaliteetti on ollut kansainvälisten yhteisyritysten pääongelma (Fey 1995). Länsimaalaiset johtajat epäonnistuvat usein kulttuurierojen hallinnassa ja tulkitsevat väärin rooleja, vastuuta ja tavoitteita koskevia käsityksiä (Suutari 1998, 237).

Suomalaisperäiseltä johtajalta menestys edellyttää suurta muutos- ja sopeutumiskykyä, sillä suomalainen johtaja ei onnistu venäläisten alaisten johtamisessa Suomessa hyväksi osoittautuneilla johtamiskeinoilla, vaan hänen on pakko muuttaa johtamistapaansa tuntuvasti työskennellessään Venäjällä. Tämän sopeutumispaineen havaitsi myös Vaasan yliopiston tutkija Vesa Suutari, kun hän 90-luvun puolivälissä selvitti Venäjällä työskennelleiden suomalaisjohtajien kokemuksia (Suutari 1998, 235).

Länsimaalaisten periaatteiden luopumisen ja täydellisen sopeutumisen sijasta vaihtoehtona voi olla Venäjän kulttuuriin kuuluvien erityispiirteiden oikeaan osunut ”jalostaminen”. Tämä lähtökohta mahdollistaa parhaiten pitkällä tähtäimellä tehokkuuden lisääntymisen Venäjän taloudessa.

Yhden esimerkin kulttuurin ”jalostamisesta” tarjoaa Manfred Kets de Vries. Hän arvelee mm että Venäjältä tulisi todella globaali toimija, jos venäläiset johtajat ymmärtäisivät eron autoritäärisen ja auktoritatiivisen johtamisen välillä. Termeinä sanoilla on pieni vivahde-ero, mutta Kets de Vries antaa tälle erolle silti suuren merkityksen. Nykysuomen sanakirja tarjoaa molempiin termeihin

samaa selitystä; auktoriteettiin perustuva. Autoritäärisestä poiketen auktoritatiiviseen on annettu lisämäärite ”arvovaltainen, pätevä, ohjeellinen” (Nykysuoman sanakirja, 1973). Kets de Vriesin toivoo, että auktoritatiivinen johtamistapa korvaisi autoritäärisen. Auktoritatiivinen johtaja on hänen mukaansa sopivin johtamistyyli Venäjällä. Auktoritatiiviset johtajat loisivat selvän vision ja tarjoisivat työntekijöille työntekijällä sisäänrakennetun kompassin, joka näyttäisi minne mennä ja tarkentaisi heidän roolinsa. (Kets de Vries, 2000)

Kets de Vriesin mielestä venäläinen johtajuus tehostuisi, jos johtaja nauttisi nykyistä enemmän alaistensa luottamusta. Sitä luodaan puolestaan avoimella kommunikoinnilla, ikävien asioiden esille nostamisella ja konfliktin sietämisellä. Venäläisten kokema kaipuu isällistä, vahvaa johtajaa kohtaan ei välttämättä ole huono asia, vaan se voi olla voiman lähde, koska se luo keskinäistä riippuvuutta ja varmuutta työntekijän ja yrityksen välille. Venäläiset johtajat täytyisi myös opettaa, että johtajuus sisältää kaksoisroolin, kuten karismaattisen rooliin ja arkkitehdin rooliin. Kets de Vries näkee välttämättömänä että venäläisjohtajat jalkauttaisivat alaisiinsa länsimaiseen yhteiskuntaan kuuluvia arvoja kuten yksilön kunnioitus, kilpailuhenkisyys, asiakaskeskeisyys, työn ilo, jatkuva oppiminen yms. Mutta hän kuitenkin painottaa, että yksinkertainen johtamisjärjestelmien kopiointi ei ole oikea ratkaisu Venäjällä. (Kets de Vries, 2000.)

Ruotsalainen Carl Fey puolestaan tuli johtopäätökseen, että venäläiset odottavat uuden tyyppistä johtajaa. Hän väittää että venäläiset olisivat eniten mieltyneitä tehtäväsuuntautuneeseen demokraattiin. Tämän perusteella ulkomaalaisesta johtajasta olisi tiettyä etua venäläiseen nähden Venäjällä. Hän varoittaa, ettei venäläisen yrityksen johtamisessa kiinnitettäisi liikaa huomiota kulttuurieroihin, vaan pidettäisiin mielessä tosiasia, että monet trendit tapahtuvat samaan aikaan eri puolella maailmaa. Tähän vedoten hän uskoo, että esimerkiksi delegoinnin lisääminen on mahdollista Venäjällä. (Fey, 2001.)

3.9 Yhteenveto

Venäjän yrityskulttuuria ja liike-elämän menestystä käsittelevästä kirjallisuudesta voi vetää johtopäätöksen, että Venäjän yrityskulttuuri poikkeaa edelleen tuntuvasti länsimaisista käytännöistä. Kuvaukset venäläisestä luonteesta ovat ensikädeltä hämmentäviä, mutta jos ne kytkee esimerkiksi Hofsteden kulttuurimittaristoon huomaa, että ne ilmentävät hyvin suuren valtaetäisyyden omaavan ja kollektiivisyyttä yhä arvostavan sekä epävarmuutta välittelevän yhteiskunnan tyypillisiä ominaispiirteitä. (Liite)

Venäjän yritysmaailma ymmärtää jo varsin hyvin yrityskulttuuriinsa liittyvät muutos- tarpeet. Muutos onkin jo käynnissä. Se tapahtuu kuitenkin Venäjän oman kulttuurin pohjalta - ei länsimaisia ideoita kopioiden. Länsimaiden johtamiskäsitteiden suora vienti Venäjälle on taistelua tuulimyllyjä vastaan, koska venäläiset perusarvot voivat estää sitoutumisen länessä hyväksi todettuihin toimintatapoihin. Perivenäläisestä epäluulosta johtuen he voivat nähdä lännestä tuodut johtamistavat ja henkilöstön kehittämissuunnitelmat jopa sabotaasi-yrityksinä!

Kirjallisuuden perusteella voi sanoa, että Venäjän kulttuurissa menestymisen avainsana on sopeutuminen. On helpompaa muuttaa itseään kuin venäläistä organisaatiota. Mutta kannattaako kulkea helpointa reittiä ja antaa venäläisen tytäryhtiön toimia niin kuin katsoo parhaakseen? Ei suinkaan. Edellä ollut kirjallisuuskatsaus on tarjosi rohkaisevia esimerkkejä henkilökunnan ja johdon kehittämispotentiaalista (esim. Carl Feyn tulokset)

Myös kulttuuria ja yrityskulttuuria käsittelevä kirjallisuus rohkaisee yrityskulttuurin kautta tapahtuvaan kontrolliin. Mutta tosiasia on kuitenkin että maan kulttuurin liittyviä perusarvoja ei voi muuttaa käden käänteessä. Tästä johtuen Venäjältä on turha tulla hakemaan nopeaa helppoa rahaa, vaan lähtökohtana on oltava tahto kehittää venäläisen organisaation käytäntöjä pikkuhiljaa ja sen myötä hankkia pitkällä tähtäimellä voittoja Venäjältä. Tässä tehtävässä koulutuksella on ratkaiseva rooli.

Venäjällä menestymisen toinen avainsana näyttäisi olevan luottamus. On uskallettava luottaa venäläiseen partneriin ja henkilökuntaan. Heillähän on kuitenkin paras tuntuma markkinoihin. Organisaation käytäntöjen kehittämisessä on tärkeää tuntee kulttuurin erityispiirteet ja etsiä ratkaisuja, jotka pohjautuvat venäläisen kulttuurin myönteisiin voimiin kuten esimerkiksi kollektiivisen ryhmätyön suosioon.

Koska kulttuurin ulkopuolelta tuodut nykyaikaiset johtamistekniikat ja –teoriat eivät toimi samalla tavalla eri kulttuureissa, tärkeintä olisi luoda hyvä vuoropuhelu paikallisten toimijoiden ja ulkomaisten partnereiden välille. Molemmilla on annettavaa toisilleen; länsimainen partneri on länsimaisten teknologian mestari ja paikallinen partneri paikallisen kulttuurin ja tapojen asiantuntija.

Venäjällä sijaitsevat suomalaiset tytäryritykset ovat edellä kuvatun monimutkaisen todellisuuden ympäröiminä. Seuraavaksi tarkastelen case-yritysten valossa, kuinka ne asettuvat edellä kuvattuun viitekehykseen. Pääasiallisesti kartoitan millaisia ongelmia ja erityiskäytäntöjä Venäjällä toimiva tytäryritys aiheuttaa emoyhtiölle. Pyrin myös löytämään johtolankoja sille, mistä tekijöistä ongelmat ja erityispiirteet juontavat. Arvioin myös millainen rooli tytäryhtiöllä on emoyhtiölle kompetenssin ja markkinoiden strategisen merkityksen näkökulmasta.

4 TUTKITTAVAT YRITYKSET

4.1 FAZER-LEIPOMOT

4.1.1 Yleistä

Fazer-leipomot kuuluvat Fazer-konserniin, jonka liikevaihto vuonna 2002 oli 850 miljoonaa euroa. Henkilöstöä on 12 000 . Fazer Leipomot- yhtiön osuus konsernin liikevaihdosta oli kolmannes, 285 miljoonaa euroa. Se työllistää Suomessa, Baltiassa, Ruotsissa ja Venäjällä yhteensä 4550 henkilöä.

Fazer-konsernin toiminta-ajatuksena on sen web-sivujen mukaan tarjota makeisia, leipomotuotteita ja aterioita, jotka tuottavat asiakkaille lisäarvoa makuelämyksinä, tuoreutena, terveellisyytenä ja palvelutasona. Sen tavoitteena on olla Pohjoismaiden johtava yritys kaikilla toimialoilla ja hankkia vahva asema lähialueilla.

Fazer- leipomot on laajentunut koko Suomea käsittäväksi yritykseksi lukuisten yritysostosten kautta. Yritysostoissa Fazer Leipomot on säilyttänyt hankkimiensa leipomoiden perinteet ja huomioinut alueelliset makutottumukset, mikä on välttämätöntä koska leipä on hyvin herkkä asia kuluttajille. Omien havaintojeni mukaan Fazer Leipomot on soveltanut samaa strategiaa myös Venäjältä hankkimiaan tytäryrityksiä kohtaan.

Karl Fazer yhtiö lukeutuu Suomen vanhimpiin yrityksiin. Se perustettiin vuonna 1891, jolloin Sveitsistä Helsinkiin asettuneen Eduard Fazerin poika Karl Fazer perusti Kluuvinkatu 3:een kahvila - konditorian. Yhtiö on edelleen perheyhtiö.

Tällä hetkellä Fazer Leipomot on Suomen johtava leipomoalan yritys. Sen toimiala käsittää myös leipomot Ruotsissa, Virossa, Latviassa , Liettuassa ja Venäjällä.

4.1.2 Fazer-leipomot Venäjällä

Fazer-Leipomot hankki vuonna 1997 50,1 prosenttia pietarilaisen leipomon, Hlebnij Domin (suomeksi Leipätalo) osakekannasta. Näin Fazer-konserni otti tukevan jalansijan paikasta, mistä yhtiön perustajan, Karl Fazerin, konditoria- alan ammattiopinnot alkoivat vuonna 1884. Venäjän jälkeen Karl Fazer hankki lisäoppeja vielä Berliinissä ja Pariisissa ennen kuin hän perusti oman yrityksensä. (Donner 1991, 26.)

Sittemmin Fazer Leipomot on nostanut omistusosuuttaan venäläisyhtiössä ollen 65 prosenttia vuonna 2003. Lisäksi yhtiön on Hlebnij Domin kautta ostanut 72 prosentin omistusosuuden Vasileostotrovskin leipomosta ja hankkinut suoraan omistukseensa Murinskin leipomon. Hankintojen suuruudesta kertoo se että Fazer-Leipomoiden Pietarin tuotantolaitosten valmistusvolyymi, runsaat 80 000 tonnia vuodessa, ylittää jo Fazer-Leipomoiden koko Suomen tuotannon määrän. Fazer-leipomoiden liikevaihdosta Pietarin osuus on silti vain 13 prosenttia (Suomen osuus 74%). Tuotantomäärän ja liikevaihdon epäsuhta selittyy leipomotuotteiden matalasta hinnasta Venäjällä ja ruplan heikkoudesta.

Fazer Leipomoiden pitkän tähtäimen tavoitteena on laajentaa tuotantotoimintaansa myös Moskovaan. Oman tuotannon lisäksi Fazer-Leipomot vie Venäjälle pakastetuotteita ja hapankorppuja, joista osa on pakattu Hlebnij Domin tuotemerkin alle.

4.1.3 Venäjälle etabloitumisen historia

Fazer Leipomot aloitti toimintansa Venäjällä tarkasteltavista case-yrityksistä viimeisenä, vuonna 1997. Muihin case-yrityksiin verrattuna se saapui jo hiemen vakaampaan poliittiseen tilanteeseen kuin ”pioneeri” Rödl&Partner Konsu ja ”konkari” KONE. Se pystyi myös hyödyntämään muilta yrityksiltä kertynyttä kokemusta. Tämän rohkaisemana Fazer Leipomot sovelsi Venäjän markkinoille sisääntulossaan suomalaisittain poikkeuksellisen rohkeaa mallia.

Venäjälle laajentumisen suuntaviivat luotiin jo runsaat kaksikymmentä vuotta sitten, kun Fazer-konsernin hallitus vuonna 1981 teki päätöksen, että konserni alkaa etabloitua Suomen lähialueille. Ensimmäinen askel otettiin Virossa, minne Fazer- Leipomot perustivat tytäryhtiön vuonna 1993.

Fazer Leipomot alkoi tunnustella Venäjän markkinoita vasta yksityisyrittäjyyden sallivan lainsäädännön ilmaannuttua 90-luvun alussa. Vuonna 1994 alkanut Fazer-Leipomoiden ensimmäinen etabloitumisyritys

epäonnistui, kun se ei saanut nostetuksi Krasnij Pekar- leipomosta hankkimaansa 18 prosentin osuutta toivomallaan tavalla.

Vuonna 1997 alkoi uusi partnerin etsintä. Tällä kertaa yhtiö turvautui Gemini-konsulttiyrityksen puoleen. Perusteellisen kartoituksen ja taustojen tarkan selvityksen jälkeen valinta osui Hlebnij Dom- leipomoon, mikä osoittautui erittäin luotettavaksi partneriksi. Toisin kuin Krasnij Pekarissa, Hlebnij Domissa johto näki länsimaisen partnerin tarpeellisena kasvun takaajana. *”Yhtiön johtajana ymmärsin, että minulta puuttui paljon tietoa markkinatalouden toiminnasta. Tuotevalikoimaa oli laajennettava ja palvelua lisättävä. Siksi aloimme etsiä ulkomaista teknistä ja rahoituksellista partneria”*, Hlebnij Domin pääjohtaja Valeri Federenko muisteli haastattelussani.

Verrattain lyhyiden neuvottelujen jälkeen Hlebnij-Dom teki vuonna 1997 18,5 miljoonan dollarin suuruisen suunnatun osakeannin Fazer-Leipomoille. Hlebnij Domin loput osakkeet jäivät yrityksen johdon omistamien kolmen holding-yhtiön käsiin. Hlebnij Domin johdon sitoutuneisuudesta kertoo se että se ei ryhtynyt rahastamaan osakkeillaan ostajaehdokkaan ilmaantuessa. Se ei myynyt yhtään omia osakkeitaan, vaan piti parempana suunnattua osakeantia. Venäjän yrityskulttuuria koskevissa tutkimuksissa on usein todettu, että partnerin luotettavuutta indikoi hyvin, jos venäläinen johto on valmis satsaamaan omia varojaan yhtiöön (Bäckman 1997).

Venäläistä yrityskulttuuria tutkineiden yleinen käsitys on, että onnistunut partnerin valinta on perustavaa laatua oleva menestystekijä erityisesti Venäjän markkinoilla, missä luottamus saa korostuneen aseman liiketoiminnassa oikeusjärjestelmän puutteista johtuen. Länsimaissa luottamus voi olla kasvotonta ja perustua oikeusjärjestelmän toimivuuteen. Venäjän markkinoilla luottamuksella on aina kasvot. (Bäckman 1997 ,35.) Eli on löydettävä oikeat ihmiset! Fazer Leipomot onnistuivat tämän suhteen ja luottamus on leimaalyövä ominaisuus kaikissa emon ja tytäryhtiön suhteissa.

4.1.4 Venäläiset tytäryhtiöt

Fazer- Leipomoiden hankkiessa enemmistöosakkuuden Hlebnij Domista se oli Pietarin toiseksi suurin leipomo 15 prosentin markkinaosuudella. Sen johto oli jo aloittanut yhtiön modernisoinnin suomalaisten liittyessä omistajiksi. Markkinoinnin ja tuotantosatsausten seurauksena yhtiö on Fazerin omistuksen aikana noussut markkinoiden ykköseksi Pietarissa 24 prosentin markkinaosuudella. Toiseksi suurimmalla leipomolla, Karavailla, on 15 prosenttia markkinoista. Hlebnij Domissa on 1400 työntekijää. Yhtiö on toiminut aina vuodesta 1934 asti. Sen historiallisiin saavutuksiin lukeutuu se, että se pystyi leipomaan jonkintasoista leipää koko Leningradin piirityksen ajan toisessa maailmansodassa.

Fazer Leipomoiden kahdessa muussa tytäryhtiössä Murinskin ja Vasileostrovskin leipomoissa työskentelee yhteensä noin 600 työntekijää. Eli kaiken kaikkiaan Fazer- Leipomoiden Pietarin tytäryhtiöt työllistävät 2000 ihmistä. Vuonna 2002 näiden kolmen yhtiön liikevaihto oli noin 40 miljoonaa euroa. Liikevaihto on kasvanut viime vuodet jopa 20 prosentin vuosivauhtia.

Hlebnij Domin noin 70 000 tonnin vuosituotannosta 80 prosenttia on leivän valmistamista. Tehdas edustaa hyvin modernia teknologiaa. Vasileostrovskin leipomo puolestaan tuottaa noin 5 000 tonnia vuodessa ja Murinskin leipomo 11 000 tonnia.

Fazer-leipomoiden mukaantulosta lähtien yhtiö on satsannut kaiken liikevoittonsa tuotannon kehittämiseen eikä ole jakanut vielä osinkoja. Yhtiö on tehnyt kaksi merkittävää uudistusta logistiikkaan viime vuosina. Se mursi paikallisen jakelumonopolin ja hankki oman 70 autoa käsittävän kuljetuskaluston. Se muutti myös leivänkuljetusperinteen hankkimalla modernin muovisen, sisään pakkautuvan kuljetuslaatikoston. Hygienian nostamiseksi yhtiö alkoi myös ensimmäisenä Pietarissa pestä laatikot joka kuljetuksen jälkeen. Monet Hlebnij Domin kilpailijat ovat kopioineen itselleen samat käytännöt.

Hlebnyi Dom on myös lisännyt tuntuvasti tuotteidensa pakkausastetta. Kun vielä vuonna 1999 tuotteista 90 prosentti myytiin pakkaamattomina, nyt pakkaamattomia tuotteita on enää 10 prosenttia. Lisäksi yhtiö on merkkituotteistanut kaikki tuotteensa. Kaikilla tuotteilla on oma venäläinen tuotenimi. Tuotevalikoima vastaa pääosin Suomalaista tuoteperhettä. Poikkeuksena ovat kahvileivät, joita Venäjällä valmistetaan Suomea vähemmän. Venäläiset erikoisuudet tuotevalikoimassa ovat puolestaan piparkakku, prjänik ja pienet vesirinkelit.

”Olemme saavuttaneet kolmessa vuodessa sen, minkä luulin alussa vievän ainakin kymmenen vuotta. Olemme teknisesti viisi vuotta edellä muista kilpailijoistamme”, pääjohtaja Federenko totesi haastattelussa.

4.1.5 Venäjän liiketoiminnan strategia

Fazer Leipomoiden strategiana on halu luoda kannattava kasvupilari ja sementoida markkinajohtajan asema 30-35 prosentin osuudella. Lisäksi yhtiön pyrkimyksenä on saada vahva tukijalka muissa Venäjän kasvukeskuksissa. Tätä silmällä pitäen yhtiö on perustanut Pietariin edustuston, jonka työntekijän tehtävänä on selvittää Fazer Leipomoiden laajentumismahdollisuuksia Pietarista muihin kasvukeskuksiin, ensisijassa Moskovaan.

4.1.6 Tytäryrityskonsepti ja aksioomat kulttuurista

Porterin tyypittelyssä Fazer Leipomot lukeutuu kansainvälisistä yrityksistä monikotimaisten yritysten luokkaan, jolle on ominaista antaa ulkomaisille tytäryrityksilleen melko suuri autonomia ja olla kytkemättä ne globaaliseen integraatioon (Porter 1986).

Perlmutterin jaottelua soveltaen Fazer-leipomoiden asenne kulttuurimoninaisuuteen lukeutuu hajautetun toimintatavan kategoriaan. Siinä

yritys korostaa voimakkaasti paikallisen toimintatavan ja paikallisen henkilöstön merkitystä kansainvälisessä toiminnassaan (Trux,2000).

Fazer Leipomoiden toiminta Pietarissa täyttää kaikki kolme kriteeriä, jotka Harvardin tutkijoiden Lawrence ja Vlachoutsicosin mukaan olivat ominaista Venäjälle hyvin menestyneille yhteisyrityksille; johto on venäläisten käsissä, venäläisen asiakkaat korkeat laatuvaatimukset on tunnistettu ja yritys reagoi nopeasti markkinoilla. (Lawrence 1993.) Riskin oton näkökulmasta katsottuna Fazer Leipojat otti riskialttiin tien, jota se on paaluttanut turvallisemmaksi kulttuuriherkkyydellään.

Fazer Leipomoiden Pietarin toiminnoissa korostuu venäläisyyden tavoittelu ja mahdollisimman suuri ulkomaalaistaustan häivyttäminen yrityksen imagosta. Se soveltaa Venäjällä hyvin menestyneen suomalaislähtöisen oluenpanijan, BBH:n (Baltic Beverage Holding), toimintakonseptia, joka rakentuu osuusomistuksen, paikallisten tuotemerkkien ja paikallisen johdon varaan. Yhtiö ei yritä viedä suomalaisia tuotteita, vaan leipomoilla on omat tuotemerkinsä. Se on rakentanut henkilöstöpolitiikkansa samasta lähtökohdasta. Se ei ole nimennyt leipomoiden johtoon ulkomaalaisia johtajia. Paikallisella johdon vähemmistöosakkuus on turvannut riittävän sitoutumisen. BBH:n tavoin strategiana on myös ollut henkilökohtaisten suhteiden huolellinen rakentaminen paikallisjohtajien lisäksi koko henkilökuntaan sekä paikallisiin viranomaisiin.

Fazer Leipomoiden näkemyksen mukaan venäläisissä toimintaolosuhteissa tytäryhtiön johdossa on lähes välttämättä oltava paikallinen henkilö, sillä ulkomaalainen ei voi mitenkään päästä liiketoiminnan kannalta välttämättömiin henkilöstöverkostoihin. *"En tunne ketään suomalaista yritysjohtajaa, joka toimisi Venäjällä ikään kuin samassa asemassa kuin sen yhteiskunnan muut kasvatit"*, Fazer Leipomoiden toimitusjohtaja Paul Taimitarha toteaa. Taimitarhan mukaan kielimuurin ylittäminenkin ei vielä avaa ulkomaalaiselle mahdollisuutta päästä verkostoihin sisään, koska ne rakentunut Venäjällä pääasiassa perhesuhteisiin tai pitkiin ystävyysuhteisiin nojautuen. *"30- 40 vuoden ystävyyttä ei voi luoda tuosta vain"*, Taimitarha muistuttaa. Se että

Venäjä pitää itsenään edelleen henkisesti suurvaltana ei myöskään helpota ulkomaalaisen ”henkistä” sisäänpääsyä. Fazer Leipomot on ottanut myös tämän tosiasiana, johon on sopeuduttava.

Verkostuminen perheestä ja ystäväpiiristä käsin on Taimitarhan mukaan tulosta diktatuurin perinteessä, missä kansalaiset eivät voineet luottaa muuhun kuin lähiomaisiinsa. Varauksellinen suhde ulkomaalasiin juontaa juurensa puolestaan Neuvostoliiton harjoittamasta eristäytymispolitiikasta. Toimitusjohtaja Taimitarha arvelee että nykyinen asenne ulkomaalasiin on monen sukupolven epäluuloisuuden tuotos. ”*Se voi ehkä muuttua liike-elämässä vasta, kun 90-luvulla syntyneet ihmiset ovat johtajasukupolvea – jos silloinkaan*”, Taimitarha arvio.

Fazerin pietarilaisessa tytäryrityksessä korkeinta päätösvaltaa käyttää johtajaneuvosto, jossa suomalaisilla ja venäläisillä on yhtä monta edustajaa. ”*Ratkaisulla haluttiin taata ettei synny umpikujatilanteita venäläisten ja suomalaisten välille*”, Hlebnyj Domin pääjohtaja Federenko toteaa. Johtajaneuvostoa johtaa emoyhtiön toimialajohtaja. Emoyhtiön talousjohtajan lisäksi johtajaneuvostossa oli alkuvuosina Suomeen kytkeytyneen Baltic Beverage Holding -yhtiön johtaja Henrik Thelman. Tytäryhtiö Hlebnyj Domin johtajista johtajaneuvostossa istuvat pääjohtaja, logistiikkajohtaja ja pääinsinööri. Johtajaneuvoston sihteerinä toimii emoyhtiön Venäjän ja Baltian toimintojen projektijohtaja. Vasileostrovskin ja Murisnkin leipomoilla on myös omat johtajaneuvostot, tosin niiden rooli on jäänyt ”kumileimasimen” asemaan operatiivisen päätösvalan keskittyessä Hlebnyj Domin johtajaneuvostoon.

Tytäryhtiön taloudellinen valvonta on määritelty samalla tavalla kuin Fazer Leipomoiden muiden ulkomaisten yksiköiden osalta. Se on määritelty emoyhtiön taloudellisesta ohjauksesta kertovassa ohjeistuksessa, joka on parhaillaan kehittelyn alla kansainvälistymiskehityksen seurauksena. Venäläinen tytäryhtiö ei poikkea mitenkään ohjeistuksesta. Tosin venäläisen yhtiön laskentatoimen lukujen kääntäminen konsernin tarvitsemaan muotoon vaatii erityistoimenpiteitä, joista on tarkempaa tietoa myöhemmin. Ainoa

poikkeus Fazer Leipomoiden muista ulkomaisista yksiköistä on se, että Pietarin toiminta ei ole sataprosenttisesti emon omistuksessa.

Fazer Leipomoiden Pietarin tytäryhtiöt toimivat täysin venäläisen johtajiston alaisuudessa. Paikalla on suomalaisia vain projektiluontoisissa asiantuntijatehtävissä. Suomalaisvoimin harjoitettu valvonta on jäänyt ainoastaan yhden emoyhtiön suomalaisen kontrollerin varaan.

Tytäryhtiön johto on yrityksen vähemmistöosakas. Fazer Leipomoiden toimitusjohtaja Paul Taimitarhan mukaan on tärkeää että paikallisen johtajan henkilökohtaiset edut ovat samassa suunnassa suomalaisomistajan kanssa, koska houkutus varastaa tytäryhtiön omaisuutta on suuri varastamisen äärettömästä helppoudesta johtuen. Fazer yhtiöt ovat onnistuneet saamaan paikallisjohdosta tehokkaan sisäisen yrittäjän. Sitoutuminen on luotu käyttämällä palkkauksen, bonus-järjestelmän ja osakkeiden myyntiä koskevan sopimuksen keinoja. Sopimuksesta käy ilmi millä hinnalla emoyhtiö lunastaa paikallisjohdon omistuksessa olevat osakkeet. *”He tietävät että halutessaan myydä osakkeensa he rikastuvat todella”*, Taimitarha toteaa.

Toimitusjohtaja Taimitarhan painottaa että on harhaa luulla että täysi päätösvalta tulisi vain 100 prosentin omistuksella. Taimitarhan mukaan kynnyks juridisesta vallasta menee jo 75 omistusprosentin kohdalla.

Kuten aiemmin on todettu Fazer Leipomot noudattaa paljolti BBH:n esimerkkiä, missä venäläiseen partneriin on luotettu vahvasti alusta lähtien. BBH:n strategian mukailu juontaa osittain siitä että BBH:n johtohenkilö on toiminut Hlebnij Domin taustavoimana. Toisaalta ratkaisua on sanellut venäläisen tytäryhtiön suuri koko. Fazer Leipomoiden projektijohtaja Juha Karimaata siteeraten *” tytäryhtiö on toiminnaltaan niin suuri, ettei kukaan Suomesta lähetetty pysty sitä valvomaan”*.

Fazer Leipomoiden lähtökohtana on tukeutua lähes täysin paikallisten johtajien asiantuntemukseen. *”Miksi muka joku muu kuin venäläinen tietäisi paremmin venäläiset markkinat?”*, Karimaa kysyy. Tytäryhtiöiden johto on

hyvin koulutettua ja johtoon on rekrytoitu viime aikoina nuorta väkeä. He ovat mukana Fazer-konsernin sisäisessä johtajakoulutusohjelmissa

Fazer Leipomoiden venäläisissä yksiköissä on tehty merkittäviä organisaatiouudistuksia uuden omistajan aikana. Yhtiön rakennettiin ensimmäistä kertaa sen historiassa myynti - ja markkinointiosasto. Se siirtyi myynnissä aktiiviseen kaupantekoon odottamatta kauppiaiden soittoa kuten ennen.

Pietarin kolmen yksikön organisatorinen haaste on tällä hetkellä toiminnan yhtenäistäminen. Pietarilaisten tytäryhtiöiden organisaatioon ei aiota kuitenkaan istuttaa emoyhtiössä käytössä olevaa matriisi-organisaatiota, joka ei arvatenkaan sopisi venäläiseen patriarkaaliseen johtamiskulttuuriin. Tämänkin suhteen Fazer Leipomot luovii venäläisten tottumusten mukaan.

Kontrolleri Inkin mukaan Fazer Leipomot on vienyt Baltian maiden tytäryrityksiin paljon omaa yrityskulttuuriaan, mutta Venäjän suhteen yhtiö on katsonut parhaaksi olla tyrkyttämättä siitä liiaksi. *"Maksukäyttäytyminen on yksi niitä harvoja asioita, joissa emme ole tinkineet yrityskulttuuristamme Venäjälläkään ; laskut on maksettava ajoissa"*, Venäjän ja Baltian kontrolleri kertoo.

4.1.7 Venäläiset erityispiirteet

Venäläiseen kulttuuriin sopeutumista korostavasta toimintakonseptista huolimatta venäläinen tytäryritys aiheuttaa emoyhtiölle pulmia ja näkemyseroja. Hankaluudet liittyvät tiivistettynä seuraaviin alueisiin.

- venäläisen kirjanpidon tuomat ongelmat
- valuuttalainsäädännön tuomat hankaluudet
- uudistusten läpiajo
- laaja-alainen vastuunkanto
- tytäryrityksen johdon seuraajan suunnittelu

- tiedon kulku
- heikko keskusteluilmapiiri tytäryrityksessä

”Venäjän ja Baltian maiden tytäryhtiöiden välillä on edelleen eroja kuin yöllä ja päivällä”, Fazer Leipomoiden kontrolleri Kalle Inki kertoo. Hänen alaisuuteen kuuluvat niin Pietarin kuin Viron, Liettuan ja Latvian tytäryhtiöt. Suurin syy käytännön eroihin juontaa Venäjän omintakeisesta kirjanpitokäytännöstä. Kaikkien Baltian maiden tytäryhtiöiden kirjanpitotietoa pystytään käyttämään suoraan konsernin raportointijärjestelmissä, mutta venäläisen tytäryhtiön kirjanpitotietoa on muokattava ennen kuin se on vietävissä konserniraportteihin. Muokkaustarvetta synnyttää pääasiassa se seikka, että venäläisestä kirjanpitotavasta puuttuu menojen jaksottamisperiaate. Venäjällä käynnistynyt kirjanpitotavan länsimaistaminen ei ole vielä heijastunut käytännön tasolle. Oletan että Venäjän kansalliselle kulttuurille ominainen suuri epävarmuuden välttely tulee näkymään uusien kirjanpitotapojen omaksumisessa siten että siirtyminen tulee olemaan hidasta. Uuden omaksumisen esteenä on kansalaisten oppima osaamattomuus viranomaisia vastaan. Monet muutkin epävarmuutta välttelevän kulttuurin ominaispiirteet jarruttavat uudistusten nopeaa omaksumista. (liite2)

Fazer Leipomoiden kokemusten mukaan myös Venäjän valuuttalainsäädäntö haittaa edelleen liiketoimintaa varsinkin investointivaiheessa. Nykyinen lainsäädäntö määrää, että valuutoissa maksettuja ennakkomaksuja saa tehdä 90 päivää pidemmäksi ajaksi vain keskuspankin luvalla. Suuruudestaan johtuen leipomoiden tuotantolinjojen tilaukset ja ennakkomaksut on tehtävä on tehtävä hyvin paljon 90 päivää aikaisempaan ajankohtana. Niinpä investointien yhteydessä jokaiselle investointisopimuksessa mainitulle ennakkomaksulle on haettava keskuspankilta lisenssi, mikä on aikaa ja vaivaa vievä prosessi. Useiden ja tarkkojen lakien olemassa on sekin kulttuurin ilmentymä. Epävarmuutta voimakkaasti välttelevissä yhteiskunnissa vallitsee voimakas lain ja järjestyksen tarve sekä kiintymys sääntöihin, vaikka ne eivät toimisikaan (Hofstede 1992) (Liite 2).

Fazer Leipomoiden toimitusjohtajan Paul Taimitarhan mukaan sen venäläinen tytäryhtiö kulttuuriset erityispiirteet liittyvät lähinnä uusien asioiden läpivientitaktiikkaan ja korkeimman johdon seuraajaa koskevaan ajatteluun. Myös organisaation jäsenten vastuunkantokäsityksen erilaisuus tuottavat ongelmia. Venäläisen tytäryrityksen johtamistyyli on niinkään hyvin venäläinen eli pääjohtaja pitää kaikkia lankoja käsissään. Kokouksille on tyypillistä että venäläinen pääjohtaja puhuu ja muut venäläiset johtajat ovat hiljaa. Emoyhtiö sen sijaan kaipaisi avoimempaa keskusteluilmapiiriä.

Fazer Leipomoiden toimitusjohtajan mukaan suomalaisomistajan toivomien uusien asioiden sisäänajo venäläiseen yritykseen vaatii enemmän aikaa, koska venäläinen osapuoli haluaa markkinoida uudistuksen ikään kuin omana oivalluksenaan. ”*Emon tehtävä on avata ikkunoita ja antaa venäläisten katsoa siitä aikansa*”, Fazer Leipomoiden toimitusjohtaja Taimitarha kertoo. Aloite-ehdotus ei yleensä aluksi tuota välitöntä toimeenpanoa, mutta tietyn kypsyttelyajan jälkeen paikallinen johto toteuttaa sen omana ajatuksenaan. Kyseessä on tavallaan kasvojen säilyttäminen, joka on venäläisessä johtamiskulttuurissa hyvin tärkeää kuten edellä on todettu. ”*Mitä enemmän aloite tuottaa taloudellista hyötyä, sitä nopeammin toimeenpano alkaa venäläisessä tytäryrityksessä*”, Taimitarha totesi haastattelussa.

Muutoshalukkuus on arvatenkin pientä maassa, missä epävarmuuden välttely on erittäin korkeaa. Fazer Leipomot on kuitenkin onnistunut ajamaan läpi pietarilaisissa yhtiöissään lyhyessä ajassa suuria muutoksia. Se on mm uudistanut logistiikan, mullistanut tuotteiden jakelun, uudistanut tuotetta pakkauksella, luonnut markkinointiorganisaation tytäryritykseen, muuttanut kaupanteon käytännön tilausjärjestelmän osalta, kasvattanut osakeomistustaan ja nostanut tuotteidensa markkinaosuutta.

Muutosten nopea läpimeno selittynee siitä, että niiden tuomat taloudelliset edut on ollut helppo todistaa venäläiselle johdolle. Väitän, että toinen selittävä tekijä on Fazer Leipomoiden hyvä Venäjän kulttuurin tuntemus ja erilaisuuteen sopeutuva lähestymistapa. Emoyhtiö on sallinut venäläisen tytäryhtiön käyttäytyä oman logiikkaansa pohjalta. Nopeaan muutostahtiin kyennyt

venäläinen tytäryritys ihmetteleekin nyt, miksi päätöksenteko lisähankintojen suhteen Venäjällä on jumiutunut konsernin johdossa. *”Fazer-konserni on menettänyt suuria mahdollisuuksia johtuen siitä, että se ei ole pystynyt pääjohtaja vaihtuvuuden vuoksi tekemään kolmeen vuoteen Venäjää koskevia hankintapäätöksiä”*, venäläistyttären pääjohtaja Federenko tilittää.

Korkeimman johdon seuraajan suunnittelu on toinen alue, jossa suomalaisten ja venäläisten käsitykset eroavat toisistaan. Kun Suomessa on tapana että yrityksen korkein johto kerää ympärilleen mahdollisimman vahvan joukkueen ja alkaa kasvattaa itselleen mahdollista seuraajaa, Venäjällä yritysten korkein johto ympäröi itsensä nuorella sukupolvella, josta ei ole päteväksi seuraajaksi. Käytöstä selittää pelko syrjäyttämisestä. Venäjän yritysmaailmassa brutaalit syrjäyttämiset, jopa palkkamurhaajien avulla, ovat edelleen arkipäivää. Tästä johtuen korkein johto venäläisy yrityksissä ei yleensä uskalla ottaa vierelleen varamieheksi vahvaa ja seuraajan kykyjä omaavaa henkilöä. Tämä on myös tilanne Fazer Leipomoiden pietarilaisessa tytäryrityksessä.

Johdon reviiirin suojeluhalu luo epävarmuutta seuraajakysymyksissä ja haittaavat tehokasta johtamista korkeimman johdon ollessa estynyt. Fazer Leipomoilla tytäryhtiön toimitusjohtajan seuraajakysymys ei ole ajankohtainen, mutta emoyhtiö toivoisi että sen venäläisy yrityksen korkein johto kiinnittäisi enemmän huomiota seuraajan kasvattamiseen.

Emon ja tyttären kulttuurisiin eroihin lukeutuu myös eri käsitys vastuun otosta. Emoyhtiö toivoo että se pitkällä tähtäimellä kasvattaisi venäläisy yrityksestään organisaation, jossa jokainen sen jäsen ottaisi vastuun. Nykytilanteessa vastuunkanto jää ohuelle kontaktipinnalle ja rajoittuu lähinnä korkeimpaan johtoon.

Emon ja tytäryhtiön välillä on myös eroja tiedon välityksen suhteen. Venäläiseen tapaan tytäryhtiö panttaa suomalaisia hanakammin tietoa. *”Tieto ei kulje itsestään, vaan sen kulkemiseksi on tehtävä aktiivisesti työtä”*, kertoo toimitusjohtaja Taimitarha. Venäläisessä yrityskulttuurissa keskustelu on pääosin epämuodollista. Asioiden dokumentointia ja niiden allekirjoituksia

vältellään viimeiseen, mikä lienee mielivaltaisen diktatuurihistorian aikaansaannosta. Takaraivossa on edelleen pelko, että ”jospa nimeni tulee esiin väärässä yhteydessä”.

4.1.8 Kulttuurimoninaisuuden strategia

Oman maakokemukseni pohjalta vakuutuin Fazer Leipomoiden korkeinta johtoa haastatellessani heidän hyvästä Nyky-Venäjän arvojen ja käytöskulttuurin tuntemuksestaan. Niin ikään historialliset ja ideologiset päättelyt kulttuurierojen syistä olivat mielestäni hyvin osuvia. Tutkimusaineistoni perusteella voi väittää, että Fazer Leipomoiden johto on hyvin perillä venäläisen tytäryhtiönsä arjesta, erityispiirteitä ja erityisongelmista, vaikka heillä ei ole tytäryhtiön operatiivisessa johdossa ainuttakaan suomalaista. Tosin Fazer Leipomoiden korkein johto osallistuu venäläisen tytäryhtiönsä johtajiston kokoukseen noin kerran kuukaudessa.

N. Adlerin terminologiaa käyttäen Fazer Leipomot ei sorru kulttuurisokeuteen. Se ei elä utopiassa, että venäläinen tytäryritys olisi samanlainen kuin muut tytäryritykset. Sen sijaan emoyhtiön korkein johto näkee selvästi kulttuuriset erot eikä koe niitä pelkästään ongelmien lähteinä, vaan myös etuina. Se ei myöskään pyri tyrkyttämään omaa yrityskulttuuriaan venäläiseen tytäryritykseen, vaan on ottanut hyvin sopeutuvan linja ja uskoo saavansa kulttuurimuutoksia aikaan vain pitkällä aikajänteellä.

Se näyttää valinnee synergistisen strategian kulttuurillisen moninaisuuden hallinnassa.

Tytäryrityksen ja emon suhteille on leimallista luottamus. Paikallisjohto on saatu onnistuneella keinovalikoimalla hyvin sitoutuneeksi yritykseen. Tästä johtuen venäläisen tytäryhtiön hoito ei vaadi emoyhtiössä sen suurempia resursseja kuin Baltian maiden tytäryritykset. Fazer Leipomoiden tapauksessa Ruotsin liiketoimintaan tunnutaan luottavan kuitenkin enemmän Venäjään ja Baltiaan, koska Ruotsin tytärtä varten yhtiöllä ei ole erillistä kontrolleria.

Fazer Leipomoiden tapaus osoittaa että Venäjällä tytäryhtiön voi saada toimimaan erittäin menestyksekkäästi enemmistöosakkuuspohjalta ilman sataprosenttista omistus pohjaa, mitä monet liike-elämän oppaat edelleen suosittelivat.

Fazer-konsernin soveltaman matriisi-organisaation etuihin luetaan hyvä tiedon välittymiskyky. Tässä tapauksessa hyvää tiedon välittymistä ei voi kuitenkaan liittää organisaatiomalliin, sillä venäläisen tytäryrityksen sallitaan poikkeavan monin tavoin emon matriisi-mallin käytännöistä.

4.1.9 Uudistusten heijastumat

Venäjällä käynnissä oleva presidentti Putinin vauhdittama lainsäädäntö ja standardi uudistus nähdään Fazer Leipomoiden korkeimmassa johdossa hyvin myönteisenä. *”Verouudistus ja kirjanpitokäytännön muutokset ovat askel oikeaan suuntaan. Niiden myötä moni asia oikaistuu ja helpottuu”*, toimitusjohtaja Taimitarha toteaa.

Lakiuudistukset voivat väliaikaisesti vaatia jonkin verran lisää henkilöresursseja tukitoimissa, jotta muutosten vaatima tietämys on hallinnassa ja yritys osaa toimia uusien mallien mukaan. Fazer Leipomoissa arvellaan, että muihin ulkomaisiin tytäryhtiöihin nähden Venäjällä lakiuudistus vaatii enemmän paikallista asiantuntemusta ja suurempaa dialogia tytäryhtiön ja konsernin lakimiesten välillä kuin esimerkiksi sopeutuminen Ruotsissa tapahtuneeseen lakiuudistukseen.

Kirjanpitokäytännön uudistus tosin ei vielä näy käytännön tasolla. *”Niistä puhutaan paljon, mutta käytännön tasolla niitä ei vielä näe”*, kontrolleri Kalle Inki kertoo. Venäjällä puhutaan siirtymisestä kokonaan IAS:n (International Accounting System) periaatteisiin. Kontrolleri rohkenee kuitenkin epäillä sen toteutumismahdollisuuksia, kun muistaa että Suomessakin sen toteuttamiseen pystyi aikanaan välittömästi vain kaksi pörssiyhtiötä (Stora-Enso ja Nokia). Kontrolleri Inkin mukaan talousvalvontaan on toistaiseksi

tuottanut eniten helpotusta inflaatiovauhdin hidastuminen. Inkin kokemusten mukaan Venäjän lainsäädännölliset uudistukset antavat edelleen odottaa käytännön heijastumiaan.

4.2. KONE OYJ

4.2.1 Yleistä

KONE OYJ on pörssinoteerattu konepajajätti. Konepajayhtiö Partekin oston myötä KONE:een liikevaihto kasvoi vuonna 2002 peräti 54 prosenttia ollen 4,342 miljardia euroa. Tilikauden voitto parani 11 prosenttia ollen 157 miljoonaa euroa. Yritysoston jälkeen KONE muodostuu kahdesta liiketoimintaryhmästä: KONE:en hissi- ja liukuporrastoiminta ja KONE:en materiaalinkäsittelytoiminta (Partek). Partekin oston myötä KONEen henkilöstön määrä kasvoi 22 949:stä 35 864:ään.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vain ”vanhan” KONE:een Venäjän toimintaa ja Partekin Venäjän liiketoiminta rajautuu ulos. Vuonna 1910 perustettulla KONE Oyj:llä on tätä nykyä tytäryritys yli 40 maassa. Se tunnetaan hyvin vakavaraisena yrityksenä. Partekin osto tosin heikensi KONE:en vakavaraisuutta siten että sen omavaraisuusaste putosi 36,6:sta 24,4:ään vuonna 2002. Nettovelkaantumisaste, joka oli vuonna 2001 negatiivinen, nousi 125:een.

KONE:en toimintatapa on yhtiön web-sivujen mukaan ”tukea kestävään kehitykseen perustuvaa kaupunkiasumista tarjoamalla turvallisia, luotettavia ja ympäristön huomioon ottavia tuotteita ja palveluja, jotka helpottavat ihmisten liikkumista”. KONE kertoo tarjoavansa asiakkailleen, yhteistyökumppaneilleen ja tuotteiden käyttäjille sitoutunutta, ammattitaitoista ja innovatiivista palvelua. Turvallisuus on KONEen iskusana. Vuoden 2002 vuosikertomuksessa se kertoo tarjoavansa turvallisen työympäristön työntekijöilleen sekä turvallisia tuotteita sekä palveluja asiakkailleen.

Liukuportaiden valmistajana KONE lukeutuu maailman johtaviin yrityksiin. Hissien valmistajana se on neljänneksi suurin valmistaja maailmassa. KONE toimittaa vuosittain 26 000 uutta hissiä ja liukuporrasta. Sen huoltokannassa on noin 500 000 hissiä ja liukuporrasta. Todettakoon että maailmassa on tällä hetkellä noin 6 miljoonaa hissiä.

KONE otti vuonna 1998 strategiseksi liittolaisekseen japanilaisen Toshiba-yhtiön. Allianssissa Toshiba sai lisenssin valmistaa ja markkinoida KONEen kehittämään konehuoneetonta hissiä, KONE MonoSpacea Japanissa ja myöhemmin lisenssi laajentui käsittämään myös Kiinan. Liittoutumalla Toshiba'n kanssa KONE katsoi pystyvänsä parhaiten vastaamaan Aasian nopeasti kasvavaan kysyntään. Vuonna 2001 tapahtuneen ristiinomistuksen jälkeen yhtiöt ovat syventäneet yhteistyötä niin tuotantojärjestelyissä kuin yhteisissä ostoprojekteissa. Yhtiöiden tavoitteena on harmonisoida tuotevalikoimia.

KONE on vuodesta 2000 lähtien pyrkinyt lisäämään osuuttaan suurten projektien toteuttajana. Yhtiön profiloituminen on tuottanut tulosta. Mm vuonna 2002 yhtiö sai 40 suurtilausta. Se toimitti mm. historiansa nopeimmat hissit 80-kerroksiseen Q1-nimiseen asuintaloon Australiassa. Samaan aikaan yhtiöllä oli Kiinassa lukuisia suurtilauksia kuten hissi- ja liukuporrastilaus Pekingin National Grand Theater- rakennusprojektiin. (KONE vuosikertomus 2002.)

KONEen tuoteperhe tarjoaa ihmisten ja tavaroiden kuljetusratkaisuja niin mataliin kuin korkeisiin asuin- ja toimistotaloihin. KONEen uusimmat hissituotteet perustuvat konehuoneettomaan EcoDisc- teknologiaan, joka on osoittautunut vahvaksi kilpailuaseeksi. Tähän teknologiaan perustuvat matalien talojen MonoSpace-hissi kuin myös pilvenpiirtäjien KONE Alta-hissi. Pientä tilaa vaativa toimistojen MiniSpace-hissi pohjautuu niin ikään samalle teknologialle. KONE on tuonut markkinoille myös ensimmäisen konehuoneettoman tavarahissin, Transys-hissin. (KONE vuosikertomus 2002)

Yhtiön liukuporrastuoteperhe on nimeltään KONE ECO 3000. Sen kilpailuvalttina on ympäristöä säästävä teknologia. Tuotetta on helppo räätälöidä asiakkaiden eri tarpeisiin.

Koneen hissi ja liukuporrasliiketoiminnan liikevaihto oli vuonna 2002 2,970 miljardia euroa. Näin ollen KONE sai noin 9 prosenttia alan maailmanmarkkinoiden kokonaispotista, joka on 30 miljardia euroa vuosittain. Koneen osaaminen hissien ja liukuportaiden valmistajana on vahvistunut. Siitä kertoo mm se että toimialan kannattavuus on ollut nousussa aina vuodesta 1997 lähtien. (KONE vuosikertomus 2002.)

KONE on maapalloistunut (globaali) yritys, mistä johtuen se ei ole riippuvainen mistään yksittäisistä markkinoista. Tämä näkyi mm. vuonna 2002 siten hissien ja liukuportaiden liikevaihto kasvoi 5,5 prosenttia ja liiketoiminnan kassavirta ja tulos löivät entiset ennätykset, vaikka monilla päämarkkina-alueilla kasvu hidastui ja jopa pysähtyi. Vuonna 2002 kasvu tuli lähinnä Aasiasta, missä vetureina olivat Kiina ja Australia. Siellä tilaukset kasvoivat 65 prosenttia. Euroopassa, mikä vastaa noin puolta uusien hissien markkinoista, alan kasvu hidastui viime vuonna ja Pohjois-Amerikassa markkinat supistuivat huomattavasti epävarmojen talousnäkymien vuoksi. Vuonna 2002 Venäjä lukeutui niihin harvoihin Euroopan maihin, missä Koneen tilaukset lisääntyivät.

Koneen hissi- ja liukuporrastoiminnan liikevaihdosta peräti 57 prosenttia muodostuu tätä nykyä palveluista eli hissien kunnossapidosta ja modernisoinnista. Taloussuhdanteet eivät vaikuta niin herkästi hissien kunnossapitoon ja modernisointiin kuin uusien hissien tilauksiin. Kunnossapito- ja modernisointi ovat siis KONEen suhdannepuskuri. Kunnossapidon ja modernisoinnin merkitys yhtiölle tulee jatkossa kasvamaan entisestään, koska hissien kanta on vanhentumassa. Yhtiö katsookin, että modernisoinnit tarjoavat edelleen kasvun mahdollisuuksiin jopa Euroopassa ja Pohjois- Amerikassa, missä talouskasvun ei uskota yhtiön vuosikertomuksen mukaan piristyvän merkittävästi lähivuosina. (KONE, vuosikertomus 2002.)

Rakennusten automaattiovien huolto on KONEen uusi kasvualue. KONE on noussut johtavaksi automaattiovien huoltajaksi monissa Euroopan maissa. KONE vahvistaa myös Pohjois-Amerikassa automaattiovien huoltoverkostoa. Yhtiön huoltamien automaattiovien määrä kasvoi vuonna 2002 peräti 35 prosenttia, mikä oli tervetullut lisä maailman hidastuvan talouskasvun tilanteessa. Kasvun lisäksi uusi liiketoiminta-innovaatio tarjoaa yhtiölle mahdollisuuden hyödyntää entistä tehokkaammin sen huolto-organisaatiota.

4.2.2 Yleinen tytäryrityskonsepti

Haastatteluissa vakuutuin, että konsernin tärkeimpiin sisäisiin arvoihin lukeutuu yhtenäinen KONE-kulttuuri. Koko KONE-organisaation edellytetään toimivan samoilla eettisillä arvoilla ja pelisäännöillä. ”KONE”-sanana odotetaan tarkoittavan ihmisille samaa joka puolella maailmaa. ”*Emme ole sama kuin McDonalds, mutta sinne päin*”, Venäjän yksiköitä koordinoiva johtaja Raine-Peter Joutsen kiteyttää.

Konsernin politiikkana on asettaa tytäryhtiöiden toimitusjohtajaksi tai talousjohtajaksi ainakin aloitusvaiheen ajaksi ”konsernin mies” eli henkilö tuntee konsernin asiat. ”*On hyvä että oma mies on valvomassa asioita*”, kertoo johtaja Raine-Peter Joutsen, jonka alaisuuteen Venäjän toiminnot kuuluvat emoyhtiössä. KONEen ajattelumaailmassa on hyvin tärkeää saada tytäryhtiö muistuttamaan KONEen yhtiötä. ”*Heti kun yhtiö on kypsä, johtoon voi astua muu henkilö*”, johtaja Joutsen kertoo.

Perlmutterin luomaa käsitteistöä soveltaen KONEen käyttämä lähestymistapa kulttuurimoninaisuuden hallinnassa on keskitetty lähestymistapa. Sen mukainen yritys toimii keskitetysti ja pitää ulkomailla toimivia yksikköjään eräänlaisina pääkonttorin pidennettyinä käsivarsina. Yrityksen ulkomaisten yksikköjen avainpaikat on miehitetty pääkonttorista lähetetyillä ekspatriaateilla, ja niissä pyritään noudattamaan pääkonttorin päätöksentekotapoja. Se johtaa pitkälle standardoituihin toimintamalleihin. (Trux 2002.)

KONE Oyj:llä on noin neljäskymmenessä maassa tytäryhtiöitä. Yhtiön periaatteena on että kaikki tytäryhtiöt toimivat yhteisin pelisäännöin. KONE on viime vuosina pyrkinyt vahvistamaan operatiivista yhtenäisyyttä luomalla runsaasti kirjallista dokumentaatiota KONEen toimintamalleista. ”Kone Policies” – asiakirja määrittelee tarkkaan mm laatuun, taloushallintoon ja budjetointiin liittyviä käytäntöjä. Controllers Manual puolestaan käsittelee yhtymän kontrollereiden roolia neljästä eri näkökulmasta. Se määrittelee kontrollerin tehtävät, selostaa raporttien täyttämisen rivi riviltä, kuvaa miten raportointijärjestelmä toimii ja lisäksi se kertoo ”Reserve Policyn” eli periaatteet rahavirtoja liikuttelussa. Kolmas asiakirja on ”Internal Control” -mappi, joka kertoo käytännön tasolla miten sisäisessä tarkastuksessa varastot kirjataan, saatavat arvostetaan yms. Neljäs yhtiön ohjeistusmalli on tietokonepohjainen Kone Model - järjestelmä. Kaikki ohjeistusdokumentit ovat Controllers Manual-mappia lukuun ottamatta ilmestyneet vasta viimeisten 7 vuoden aikana. KONE näyttäisi siis lisänneen voimakkaasti muodollista tytäryhtiöiden valvontaa viime vuosina.

Haastattelussa yhtiön Venäjän controllerin, Otto Myllysellan, kanssa ilmeni että Venäjän tytäryhtiö poikkeaa edelleen joistakin KONEen toimintaperiaatteista, vaikka ne ovat selvästi dokumentoitu.

KONEen konsernissa 18 suurinta tytäryhtiötä luovat noin 80 prosenttia liikevaihdosta. Konsernin ohjeistus on suunniteltu lähinnä näiden 18 suurimman ohjaamiseen. KONEen Venäjän liiketoiminta lähentelee parhaillaan pääsyä 18 suurimman joukkoon. Venäjän liikevaihto on 19-sijalla Tanskan jälkeen. Jos Venäjää aletaan konsernissa kohdella ”suuriin” lukeutuvana, muuttuvat sen raportointivelvollisuudet entistä vaativimmiksi.

4.2.3 KONEen Venäjän historia

KONE perusti ensimmäisenä suomalaisena teollisuusyrityksenä toimiston Moskovaan vuonna 1971. Neuvostoliiton aikainen barter-kauppa oli KONEelle merkittävää. Olihan se tasaisen varmaan kaupankäyntiä. Clearing-vuosien

aikana KONE toimitti noin 7000 hissiä, joista lähes kaikki asennettiin suurprojekteihin kuten hotelleihin ja isoihin toimistotaloihin. Vuonna 1991 tapahtuneen Neuvostoliiton romahduksen seurauksena Koneen vienti itään joutui suuriin vaikeuksiin.

Neuvostoliiton hajottua KONE perusti 90-luvun alussa eri puolille Venäjää lukuisia tytäryhtiöitä. Niistä vain kaksi on edelleen pystyssä, KONE Lifts Moscow ja KONE Lifts St. Peterburg . Moskovan tytäryhtiössä työskentelee noin 160 ihmistä. Pietarissa työntekijöitä on noin 40. Lisäksi KONEella on edelleen pieni edustusto Moskovassa. Pietarin tytäryhtiö on juridisesti itsenäinen, mutta toimii operatiivisesti Moskovan alaisuudessa.

KONE omistaa molemmat venäläiset tytäryhtiönsä sataprosenttisesti. Yhtiön kokeilut antaa venäläiselle osapuolelle osakkuus ei tuottanut toivottua sitoutumista, vaan johti pikemminkin vain oman edun tavoitteluun. Siksi osakkuusomistuksesta on luovuttu Venäjällä. Vertailun vuoksi todettakoon että Venäjän naapurissa, KONEen Baltian tytäryhtiöissä, omistus on järjestetty päinvastoin. Paikallinen johto omistaa KONEen tytäryhtiön enemmistön Virossa ja Latviassa eikä omistusjärjestelyistä ole ilmennyt Venäjän tapaisia lieveilmiöitä.

Uuden Venäjän alkuvuodet hissikauppa oli pysähdyksissä. Sitten markkinat ovat toipuneet ja KONE on säilyttänyt Venäjällä asemansa ns. VIP-luokan hissien toimittaja VIP-nimikkeellä tarkoitetaan keskivertoa korkeatasoisempien hotellien, toimistotalojen ja kauppakeskusten hissejä. Tällä hetkellä KONE vie Venäjälle noin 1000 hissiä vuodessa. Toimitukset ovat kasvaneet vuodesta 2000 lähtien noin 10 prosentin vuosivauhtia. Liiketoiminta on sinänsä pientä suhteutettuna KONEen vuositoimituksiin, joita oli vuonna 2002 26000 kappaletta.

Myös Venäjän asukasmäärään suhteutettuna KONEen toimitukset Venäjälle ovat pientä. Siitä huolimatta KONE on katsonut tarpeelliseksi olla liiketoiminnan pieneen mittakaavaan nähden poikkeuksellisen raskaalla

organisaatiolla läsnä Venäjällä. Organisaation poikkeuksellinen raskaus on yksi havaitsemistani erityispiirteistä, joihin palaan myöhemmin tässä luvussa.

4.2.4 Venäjän strategia ja markkinatilanne

KONE on Venäjällä läsnä, koska se haluaa pitää jalkansa ovenraossa. KONE-konsernissa katsotaan, että Venäjä lukeutuu harvoin kasvualueisiin maailmassa. Siksi se haluaa olla mukana Venäjän markkinoilla. Se on omaksunut riskiä kaihtavan lähtökohdan ja painottaa oman yrityskulttuurinsa arvoja. *”Siellä on oltava, jos haluaa olla iso”*, kiteyttää johtaja Joutsen. Moskovan tytäryhtiön johtajan Seppo Toivakan mukaan strategiana on pystyttää riittävän suuri liiketoiminta Venäjälle. *”Tavoitteemme on samanlainen jalusta kuin esimerkiksi Ruotsissa ja Ranskassa”*, Toivakka kuvailee.

KONEella ei ole Venäjällä omaa tuotantotoimintaa kuten esimerkiksi sen pääkilpailijalla OTIS -yhtiöllä, joka teki suurinvestoinnin Pietarin seudulle. KONE keskittyy vain laite tuontiin. Yhtiö on Venäjän markkinoilla mukana erittäin kapealla, joskin tuottoisalla segmentillä. Se vie vain ns. VIP -hissejä. KONE on toistaiseksi pitäytynyt pois niin sanotuilta massamarkkinoilta eli tavallisen asuntotuotannon markkinoilta.

VIP-hissien huippuesimerkkejä ovat asiakkaalle räätälöidyt luksus-hissit kuten Boris Jeltsinin kaudella KONEelta tilatut Kremlin hissit. KONE on pysytellyt Venäjällä myös nykyisten valtakeskusten suosiossa. Presidentti Vladimir Putinin rakennuttamaan loistokkaaseen Konstantinin palatsiin Pietariin edustalla tuli niinikään KONEen hissit.

KONEen Venäjän liiketoimintakonsepti poikkeaa edelleen KONEen globaalista konseptista, missä noin 60 prosenttia liiketoiminnasta tulee asennus- ja huoltotoiminnasta ja 40 % laitteiden myynnistä. Venäjällä suhdeluku on 90/10. Huolto ja modernisointi nähdään konsernissa kasvupohjana, mutta Venäjällä KONE ei ole vielä onnistunut muuttamaan suhdelukua yhdenmukaiseksi

konsernin linjan kanssa. Vuoden 2003 budjetissa huoltotoiminnan kasvattaminen on saanut uudet tavoitteet.

KONEen pääkonttorissa katsotaan, että asuintalomarkkinoiden kehittymättömyys on pääsyy sille, että se ei ole vielä saanut jalkaansa laajoille huoltomarkkinoille. Hissihuolto on pääosin kaupunkien hallinnassa. KONEen kilpailija OTIS sen sijaan on saanut ostetuksi mm Moskovan kaupungilta hissihuolto-organisaation osia, mikä kytkeytynee sen suuriin investointiratkaisuihin Venäjällä. Tällä hetkellä OTIS-yhtiöllä on noin 15 prosentin osuus Venäjän hissien huoltokannasta. KONEen Moskovan tytäryhtiön pääjohtajan mukaan Venäjällä hissien huoltokanta käsittää noin 420 000 hissiä, mikä vastaa esimerkiksi Espanjan ja Italian tasoa. Väkilukuun verrattuna suhteellisen pieni hissikanta selittyy sillä että Venäjällä viisi kerrosta matalammissa kerrostaloissa ei ole yleensä hissiä.

Toistaiseksi KONE on Moskovassa valinnut vain kaikkein houkuttelevimmat huoltosopimukset. Parhailaan KONE kylläkin harkitsee menevänsä yrityskauppojen kautta laajempaan hissihuoltobisnekseen, joka toimisi venäläisen (= suomalaista leväperäisemmän) huoltomoraalin mukaan. Hanke on ristiriidassa KONEen yleisten periaatteiden kanssa, joka korostaa samojen KONEen arvojen noudattamista joka puolella maailmaa. Turvallisuushan on KONE-konsernin arvomaailman ydintä. Arvelen, että tämä seikka on voinut osaltaan vaikeuttaa KONEen läpimurtotahtoa huoltobisnekseen Venäjällä.

Tulevaisuuden suhteen KONE tutkii parhailaan mahdollisuuksia siirtyä myös asuintalohissien laitemarkkinoille. Ns. sosiaalinen rakentaminen Venäjällä on KONEelle Venäjällä täysin tuntematon ala, josta se aikoo ottaa lähivuosina selvää pilotti-projektilla. Yhtiö ei pyri laajentaa enää nykyisestään Venäjän organisaatiotaan, vaan tulevaisuudessa alueellinen tai toimi-alaan liittyvä laajentuminen tapahtuu partneriverkoston kautta.

Kilpailutilanne Venäjällä on kova. Kaikki KONEen tärkeimmät kilpailijat kuten OTIS, Thussen, Shindler ja LG ovat paikalla ”kova vaihe päällä”. Lisäksi Venäjän kotimainen hissien valmistus on parantanut kilpailukykyään.

Venäläisten oman tuotannon suurin valtti on hinta. Venäläisvalmisteinen asuintalohissi maksaa vain noin neljänneksen tuontihissin hinnasta.

4.2.5 Venäläisen tytäryrityksen konsepti

Yhtenäisyyttä korostavasta tytäryhtiöpolitiikasta johtuen emossa pyritään suhtautumaan venäläisiin tytäryhtiöihin mahdollisimman samalla tavalla kuin muihinkin tytäryhtiöihin. *”Yritän suhtautua niihin mahdollisimman yksioikoisesti. En ajattele eroja”*, johtaja Raine-Peter Joutsen kertoo.

Johtaja Joutsen ei näe esimerkiksi henkilöstöverkojen olevan Venäjällä sen tärkeämpiä kuin muissa maissa. *”Yritämme toimia kuin missä tahansa muussakin maassa”*, Joutsen kertoo. Hän jatkaa: *”emme halua konserniin itsekseen toimivia saarekkeita, jotka kyllä toimivat taitavasti paikallisesti, mutta eivät muistuta KONE-yhtiötä”*. Imago- kysymykset näyttävät siis olevan KONEelle tärkeämpi kuin paikallisen kulttuurin asettamien ehtojen ja rajoitusten noudattaminen.

Emoyhtiössä arvellaan että toimitusjohtajan kansallisuudella, hänen kulttuurin tuntemuksellaan ja henkilöstöverkostoilla ei ole suurta merkitystä toiminnan tehokkuuden kannalta. Sen sijaan KONEen maineen uskotaan auttavan ongelmien voittamisessa enemmän kuin henkilöiden.

4.2.6 Venäjän toimintojen erityisyydet

Ensimmäisessä yhteydenotossa johtaja Joutsen arveli, että tämä tutkimus tuskin tuottaa tulosta, koska päällisin puolin Venäjän toiminnot eivät poikkea muista tytäryhtiöistä KONEessa. Paradoksaalista kyllä, Venäjän tytäryhtiöiden erityisyys alkaa jo organisaatiokaaviosta. Venäjän tytäryhtiöiden toiminta on poikkeuksellisesti liitetty johtaja Joutsenen alaisuuteen, vaikka hän johtaa niitä maita, missä KONEella ei ole tytäryhtiötä. Talon sisällä Joutsenen johtamia maita kutsutaan ”erikoisten maiden ryhmäksi”. Siihen lukeutuu

kaikkiaan 40 maata. Sen joukossa ovat m Libanon, Nigeria, Israel yms. Ulkopuolisin silmin ihmetyttää, miksi Venäjää johdetaan pienten ”erikoisten maiden” ryhmästä käsin, vaikka markkinana sitä pidetään KONEeen kannalta houkuttelevana kasvualueena, joita on vähän nykymaailmassa.

Saatuani tutustua lisää KONEen toimintatapoihin nousi vielä paljon muitakin seikkoja, joiden perusteella voi sanoa, että venäläinen tytäryhtiö on erityisasemassa. Venäläisen tytäryrityksen erityisyydet ilmenevät seuraavasti:

- Venäjä on organisaatiokaaviossa ”ei tytäryritysten joukossa”
- poikkeuksellinen tukioorganisaatio Helsingissä
- vientiasistentit Helsingissä
- venäläisen henkilökunnan kieliongelmat
- venäläisen kirjanpidon erityisyydet
- tulevaisuuden ajattelun ”kammo”
- tiedonkulku
- erilainen tärkeysjärjestys
- globaali bisnesidea ei toimi
- viranomaisten ristiriitaiset määräykset

KONEEessa on Venäjän liiketoimintaa varten oma erityinen tukioorganisaationsa emoyhtiössä, mikä on täysin poikkeuksellista KONEessa. Venäjän tukihenkilöt ovat Helsingin pääkonttorissa RED –yksikön yhteydessä (Russian , Export and Distributer Operations.) Tätä noin 30 henkilöä käsittävää yksikkö johtaa Raine-Peter Joutsen. Tällä hetkellä Venäjän liiketoiminnan tukevaa henkilöstöä on yksikössä johtaja mukaan lukien vajaat kymmenen henkilöä. Heihin lukeutuvat tuotetukea antava tuotepäällikkö, kontrolleri, projektitukea antava johtaja sekä laatua tarkkaileva johtaja. Lisäksi yksikössä on neljä vientiasistenttia ja heidän esimies. Vientiasistentit omistautuvat kokonaan Venäjän kauppaan. Muulta tukihenkilökunnalta Venäjä vie enää 25 - 50 prosenttia työajasta.

KONEen Venäjän tukioorganisaation henkilökuntaa on vuosien mittaan vähennetty huomattavasti. Esimerkiksi vielä vuonna 96 yksikössä oli 10 Venäjään erikoistunutta johtajaa. Pitkän tähtäimen tavoitteena on että Venäjä on normaali tytäryhtiö, joka ei tarvitse erityistä tukioorganisaatiota. ”*Tukioorganisaatio on menneisyyden jäännös. Minun tehtävä olisi katkoa näitä jäänteitä*”, johtaja Joutsen totesi. Moskovan tytäryrityksen johtajan, Seppo Toivakan mukaan tukioorganisaatio on edelleen tarpeellinen.

Venäjän tukihenkilöiden ikärakenne on yksipuolinen. Se painottuu pitkän kokemuksen omaaviin eläkeikää lähentyviin henkilöihin. Välistä puuttuu kokonaan yksi sukupolvi, mikä juontaa 90-luvun alun Venäjän kaupan romahduksesta ja sitä seuranneesta rekrytointitilanteesta. Ilmeisesti yhtiö ratkaisee tukioorganisaation olemassaolon kysymyksen viimeistään silloin, kun kyseinen asiantuntija ryhmä lähtee lähes samanaikaisesti eläkkeelle.

Toinen näkyvä poikkeus KONEen Venäjän liiketoiminnassa Helsingissä sijaitseva vientiasistenttien ryhmä, joka käsittää neljä assistenttia ja heidän esimiehensä. Muista tytäryhtiöstä poiketen Venäjällä tytäryhtiö ottaa tilauksen, mutta emoyhtiö hoitaa toimituksen. Yleensä tytäryhtiö hoitaa molemmat tehtävät. Venäläisen tytäryhtiön hankkimien tilauksen koko materiaali kerätään Vantaan terminaaliin, vaikka toimitus tulisi esimerkiksi KONEen Saksan tehtaalta. Vantaalta Venäjälle lähtevän toimituksen tullauksen hoitavat Helsingin pääkonttorin vientiasistentit tytäryhtiön puolesta.

Emoyhtiön tarjoamaan ylimääräiseen palveluun on päädytty lähinnä Venäjän hankalan tullauskäytännön, Venäjän tytäryrityksen henkilökunnan kieliongelmiin ja ruplaan liittyvien valuuttariskien vuoksi. Pääsyy sille sillä että Helsingin henkilökunta täyttää Venäjän viranomaisia varten tarvittavat vientimuodollisuudet oli kuitenkin venäläisten kielitaidottomuus. KONE katsoi aikanaan, että venäläisessä tytäryhtiössä ei ollut riittävästi vieraiden kielten taitoa, jotta venäläinen tytäryhtiö olisi voinut kommunikoida vientiasiakirjojen täytössä suoraan tavaran toimittajien kanssa. Siksi vientikirjojen tekeminen jätettiin emoyhtiöön. Tämän käytännön avulla valuuttariskit keskitetään emoyhtiön kannettaviksi.

Maan lainsäädännöstä johtuen venäläisen tytäryhtiön on tehtävä tilaussopimukset ruplissa, jonka ongelmana on jatkuva häilyvyys. Nyt kun tavaratoimitukset Venäjälle kulkevat keskitetysti emoyhtiön kautta, toimittavien tytäryhtiöiden ei tarvitse tehdä ruplamääräisiä kirjauksia omaan kirjanpitoonsa, vaan emo kantaa kaikki ruplapohjaisten sopimusten valuuttariskit. Venäjällä sopimukset on tehtävä ruplissa, koska vain vientiluvan omaava venäläisyhtiö saa maksaa tuontinsa valuutalla. KONEen asiakaskunta koostuu pääosin rakennuttajista, joilla ei ole vientitoimintaa.

Venäjän toimitusten kulkeminen emoyhtiön kautta aiheuttaa tiettyjä ongelmia kustannuslaskennassa. Kun emoyhtiön ottaa toimituksesta tietyn katteen vientiassistenttien toimintojen kattamiseksi, toimituksen kustannusten kohdentaminen mutkistuu ja operatiivisen toiminnan tuloksen seuranta hämärtyy. Venäjän kontrollerin mukaan ruplan pakollinen käyttö Venäjän tytäryhtiössä aiheuttaa vaikean seurantaketjun, joka puolestaan vaikeuttaa rahaliikenteen seurantaa ja oikean tuotekatteen määrittämistä.

Kolmas Venäjän erikoisuus KONEen raportoinnissa on kahden valuutan kirjanpito, mikä on sinänsä tyypillistä heikon valuutan maille. Venäläisessä tytäryhtiössä peruskirjanpito on ruplissa, mutta se raportoi konserniin päin dollareissa ja jatkossa euroissa. Venäläisen kirjanpitotavan omintakeisuudesta johtuen KONEella on ollut vaikeuksia saada venäläinen kirjanpito mukautumaan yhtiön kustannuslaskennan vaatimukseen. Venäläisen kirjanpidon pääongelma on, että se tukeutuu vain tapahtuneisiin tosiasioihin eikä siinä ei voi tehdä mitään varauksia esim. luottotappioista yms.

Vuonna 1998 aloitetun projektin seurauksena Moskovan tytäryhtiöön saatiin luotua järjestelmä, josta saa kustannuslaskennan vaatimat tiedot. Tämä kylläkin edellytti ylimääräisen venäläisen kontrollerin palkkausta tytäryhtiöön, koska pääkirjanpitäjän kapasiteetti ei riittänyt uuteen ajattelutapaan. Venäläisen kirjanpitotiedon muokkaaminen länsimaisen kustannuslaskennan muotoon osoittautui niin vaikeaksi, että vasta neljäs tehtävään valittu henkilö osoittautui siihen kykeneväksi.

Monissa muissa KONEen tytäryhtiöissä pääkirjanpitäjä hoitaa kustannuslaskennan, mutta Venäjällä kustannuslaskentaa varten oli palkattava erillinen henkilö, mikä lisäsi entisestään organisaation raskautta. Kontrolleri Myllysilan mukaan KONEen Venäjän tytäryhtiön organisaatio on liiketoiminnan kokoon nähden ylliraskas.

Venäläinen varastokirjanpito on myös omintakeista ja poikkeaa KONEen toimintatavoista. Koska venäläinen kirjanpito ei tunne epäkuranttiuskirjauksia, varastot paisuvat. Niinpä Venäjän ylisuuret varastot on kirjattava konsernin kirjanpidossa suoraan tappioiksi. Tapa poikkeaa hieman KONEen Internal Control -asiakirjan ohjeista.

Venäjän myrskyisestä lähimenneisyydestä sekä maan lyhytnäköisestä mentaliteetista johtuen tulevaisuuden ajattelu on venäläisille erityisen vaikeaa. Se on havaittu myös KONEessa budjettien laatimisen yhteydessä. Haastattelemani kontrolleri Myllysilan mukaan venäläisten tytäryhtiöiden on erittäin vaikea ajatella puoli vuotta eteenpäin. *"Joskus jopa kuukauden ennustaminen eteenpäin on vaikeaa"*, Myllysilta kertoo. KONEessa on havaittu, että sama eteenpäin ajattelun kammo tarttuu helposti myös Venäjän tytäryhtiön suomalaisiin työntekijöihin. Eli kyseessä on maan tapa.

Kontrolleri saa usein kuulla myyntiennusteita venäläisten kanssa sorvattaessaan sellaisia ilmaisuja kuten *"mistä sitä tietää, voihan syttyä vaikka sota"*. Kuten venäläistä kirjallisuutta koskevassa osassa tuli ilmi venäläiseen luonteeseen kuuluu pessimismi (Honkanen, 1998) Hofsteden dimensioilla tarkasteltuna tulevaisuuden ajattelun kammo juontaa erittäin lyhyestä aikajänteestä, joka on ominaista Venäjän kulttuurille. Myös epävarmuuden välttely-dimensio selittää käytöstä, sillä epävarmuuden välttelijät eivät siedä moniselitteisiä tilanteita, joita tulevaisuuden suunnittelu tuo väistämättä eteen. 90-luvun alkupuolella KONE yritti soveltaa venäläisen tytäryhtiön budjetoinnissa bottom up- ajattelua, mutta se ei onnistunut. Tätä nykyä myyntibudjetti laaditaan hyvin pienen piirin keskuudessa top down-periaatteella, mikä istuu paremmin Venäjän autoritäärisyyttä suosivaan

ilmapiiriin. Tehtävien delegointi vaatii myös erityisen täsmällistä ja yksityiskohtaista toimeksiantoa.

KONEen Venäjän kontrollerin mukaan Venäjän tytäryhtiöille on ominaista, että se pitäytyisi mielellään edellisen vuoden tasolla myyntibudjeteissa, koska sillä on suuria vaikeuksia ennustaa myynnin kasvua. Myyntibudjetteihin saatu kasvu on paljolti emon painostuksen tulosta. Myyntitavoitteiden asettamisessa on lisäksi se lisävaikeus, että venäläinen tytäryhtiö ei pyri itsestään ylittämään myyntibudjettia, vaan siihen tarvitaan myös emoyhtiön aktiivisuutta. Emoyhtiö tarkistuttaa myyntibudjetin kolme kertaa vuodessa. Viime vuosina venäläinen tytäryhtiö on järjestäen ylittänyt myyntibudjettinsa. Ilman emoyhtiön kontrollerin aktiivista väliintuloa ylitykset eivät olisi tapahtuneet, vaan myynti olisi voinut jämähtää paikoilleen Venäjällä.

Venäläinen henkilökunta ei helposti ota yhteyttä ja ,jos ottaakin, niin vain pienissä asioissa. Venäläinen henkilökunta kaihtaa talon sisäisiä virallisia muistioita ja kirjeitä ja suosii epävirallisia kommunikoinnin tapoja kuten puhelinsoittoja. Venäläiseen toimintatapaan kuuluu ylittää usein paikallinen johto ja ottaa suoraan emoon yhteyttä.

Yleisenä asioiden hoidon vaikeutena kontrolleri Myllysilta näki venäläiseen kulttuuriin liittyvän suhteellisuuden tajun puutteen. Se näkyi esimerkiksi niin, että budjetin suunnittelussa venäläiset heittivät vastustusta kohdatessaan täysin suhteettomia kasvuennusteita. Tärkeysasteen määrittämisessä on myös kulttuurisia eroja. Venäläisessä ajattelussa asiat käsitellään mielellään kronologisen ilmenemisjärjestyksen mukaan, ei tärkeyden mukaan. Tämä ilmenee mm siten että kirjanpitäjälle viiden kopeekan kirjaukseen liittyvä epäselvyys on yhtä tärkeä kuin viiden miljoonan ruplan kirjaus.

Venäjän tytäryrityksen erityisyyksiin on luettava myös se, että se ei ole saanut ajattua läpi KONEen globaalia bisnesidea, jossa huoltobisness on suurin tulonlähde. Venäjällähän huoltotoiminnan osuus koko liikevaihdosta on jäänyt noin kymmeneen prosenttiin eikä isoa läpimurtoa huoltotoimintaan ole yrityksistä huolimatta saavutettu.

Moskovan tytäryrityksen johtaja Seppo Toivakan Venäjän suurin erityishaaste on alati muuttuvat ja keskenään ristiriidassa olevat määräykset ja lait. *”On osattava valita oikea polku ristiriitaisten määräysten viidakossa. Toimintaympäristön ennustettavuus on erittäin heikko”*, Toivakka totesi haastattelussa.

4.2.7 Kulttuurimoninaisuuden strategia

KONEen RED-yksikössä tekemieni haastattelujen perusteella syntyi käsitys, että Venäjää koskeva tieto jää paljolti kontrollerin ja Venäjän tukiorganisaatioon liittyvien työntekijöiden tasolle. Heidän ja esimiehensä välillä suuria tiedollisia aukkoja koskien venäläistä kulttuuria ja arkea. Yhden selityksen tiedon katoamiselle tarjoaa organisaatorakenne. KONEen soveltama globaali, maantieteelliseen jakoon perustuva organisaatiomalli on todettu hankalaksi tiedon siirron suhteen. Sille on ominaista, että oleellisen informaatio ja kertyneen kokemuksen katoaminen organisaatorakenteisiin. (Czinkota 2000,707.)

KONEessa Venäjää koordinoivalla johtajalla ei ole omakohtaisia kokemuksia Venäjästä, koska hän ei ole koskaan asunut Venäjällä. Lisävaikeutena on että hänen alaisuudessaan on peräti 40 ns. eksoottista maata. Näin ollen huomion keskittäminen Venäjään on vaikeaa. Venäjän koordinaattori suhteuttaa saamaansa Venäjä-tiedon muihin eksoottisten maiden ryhmän valtioihin. Niihin nähden Venäjä ei ehkä paljon poikkea. Mutta kuinka hyödyllistä Venäjää on verrata pienten eksoottisten maiden ryhmään, jos KONE toimii niissä erilaisella toimintakonseptilla ja eri kasvuodotuksin kuin Venäjällä?

Nähtyäni miten paljon Venäjä-osaaminen ”haihtuu” KONEessa jo RED-yksikön tasolla oletan, että tieto katoaa samassa suhteessa mitä korkeammalle tasolle konsernissa mennään. Tosin en voi sitä varmuudella sanoa, koska en haastatellut KONEessa RED-yksikkö korkeampia johtajia. Ulkopuolisena tarkkailijana minua ihmetytti, miksi Venäjän johtaminen tapahtuu sellaisen

rakenteen kautta, joka ei ole funktionaalisesti sopusoinnussa. Muut RED-yksikön maathan eivät toimi tytäryrityspohjalta. Venäjän markkinoiden strategisen tärkeyden näkökulmasta katsottuna on myös outoa että Venäjä on samassa ryhmässä strategisesti vähäpätöisten maiden kanssa. Venäjähän on nousemassa ns. isojen joukkoon KONEen sisällä. Sain kuulla, että ratkaisu on ollut lähinnä historiallista jäännettä. ”Venäjää on KONEessa perinteisesti johdettu Suomesta käsin. Suomi on ollut portti Venäjälle”, kuuluivat perustelut.

Oletan että konsernijohto saisi pätevämpää ja syvällisempää tietoa Venäjästä, jos Venäjän tytäryritys olisi organisaatorakenteissa esimerkiksi samassa asemassa kuin sitä liikevaihdoltaan seuraava maa, Tanska.

Tämän työn teoreettisessa viitekehyksessä esitellyn N. Adlerin ajatuksien pohjalta väitän että KONEessa vallitsee kulttuurisokeus venäläistä tytäryritystä kohtaan. Tytäryrityksen kulttuuristen erojen suhteen KONEessa on vallalla ahdasmielinen strategia, mikä on Adlerin mukaan varsin yleinen kansainvälisten yritysten strategia (Adler 2002) (liite 1). Sitä strategiaa soveltaessa emoyhtiö ei tunnista kulttuurisia eroja eikä anna niiden vaikuttaa organisaatioon. Syntyneitä ongelmia ei myöskään liitetä kulttuuriin. Kuten johtaja Joutsen totesi haastattelussa *”jokaisen KONEen tyttären tulee noudattaa samoja pelisääntöjä ja jokaisen tytäryrityksen tulee muistuttaa KONE:etta”, ”emme halua itsekseen toimivia saarekkeitä, jotka toimivat kyllä taitavasti paikallisesti, mutta eivät muistuta KONE:etta”*.

Globaalina yrityksenä KONEen on pyrittävä luomaan mahdollisimman tiivistä integratiota maailmanlaajuisessa yritysverkostossaan, mutta toiminnassa tulisi silti olla tilaa kulttuuriselle joustavuudelle. Oletan että KONEen vastoinkäymiset Venäjän huoltomarkkinoiden valtauksessa ovat ainakin osittain seurausta yhtiön nurkkakuntaisesta kulttuuristrategiasta. KONEen hengen hegemonian korostus vie pohjan kehittyä Venäjän markkinoiden edellyttämällä tavalla. Tämän opinnäytteen tulosten perusteella Venäjän tytäryritysten yhdenvertaisuuden korostaminen muihin tytäryrityksiin nähden KONEessa vaikuttaa sinänsä perusteettomalta, koska olen pystynyt osoittamaan, että KONEen venäläisellä tytäryrityksellä on monia konkreettisia

eroavuuksia muihin tytäryrityksiin nähden, kuten oma tukiorganisaatio ja vientiassistentit Helsingissä.

KONEen ja venäläisen tytäryrityksen suhteille on leimallista myös luottamuksen puute. Tukiorganisaatio ja tukiorganisaatio ovat syntyneet emon kokemasta epäluottamuksesta venäläisen henkilökunnan pätevyyttä kohtaan. Tytäryrityksen johtajan kansallisuus viittaa myös luottamuksen puutteeseen venäläisten johtamistaitoja kohtaan. Sataprosenttinen omistuspohja on myös oman sanavallan varmistelua. KONEhan joutui 90-luvun alun myllerryksissä pettymään perustettuaan yhteisyrityksiä venäläisen partnerin kanssa.

Toisin kuin esimerkiksi kilpailijansa OTIS, KONE on ottanut Venäjällä hyvin riskittömän tie, mikä lukeutuu tunnetusti KONEen sisäisiin perusarvoihin. Venäjällä suuriin läpimurtoihin pääsemiseksi se ei välttämättä ole paras tie, jos on uskominen tutkimuksiin, joissa on etsitty Venäjän bisneksen menestystekijöitä (Lawrence 1993, Suutari 1998, Fey 1995).

4.2.8 Uudistusten heijastumat

Emo-KONEessa vallitsee pessimistinen näkemys Venäjän lakiuudistusten merkityksestä. Vallalla on käsitys että on syntynyt paljon uutta lainsäädäntöä, joka on kuitenkin osoittautunut toimimattomaksi. Lukuun ottamatta taloushallinnon ja kirjanpidon Venäjä-tuntijoita huomasi, että KONEessa ei anneta suurta merkitystä jo todellisuutta olevalle verouudistukselle ja kirjanpitokäytäntöjen muutoksille.

Oletan että pessimismi on osaltaan seurausta monista pettymyksistä, joita KONE on kokenut pitkään odottamassaan Venäjän hissi- ja turvallisuusmääräyksiä koskevissa uudistuksessa. Standardien yhtenäistäminen näyttää juuttuneen valmisteluvaiheeseen, jota Venäjän oma hissiteollisuus jarruttaa rahan voimalla.

4.3 RÖDL&PARTNER KONSU OY

4.3.1 Yleistä

Rödl&Partner Konsu Oy on Lappeenrannassa sijaitseva kirjanpito- ja asianajajatoimisto, joka on erikoistunut Venäjän markkinoille. Se tarjoaa Venäjälle etabloitumiseen liittyviä palveluja kuin myös taloushallinnon palveluja, verokonsultointia ja koulutuspalveluja yrityksille. Sillä on myös tilintarkastustoimintaa.

Yhtiön liikevaihto oli vuonna noin 2 miljoonaa euroa. Se on perheyhtiö, josta 60 % omistaa toimitusjohtaja Pirjo Karhu. 25 % yhtiöstä on saksalaisen Rödl&Partner –tilitoimiston omistuksessa. Loput osakkeista kuuluvat Karhun perheelle. Yhtiön palveluksessa on 70 työntekijää, joista Venäjällä työskentelee 60.

Yritys pohjautuu Etelä-Karjalan Yrittäjien Tilitoimistoon, jonka Pirjo Karhu osti itselleen vuonna 1982. 90-luvun alussa yhtiö alkoi suuntautua Venäjän markkinoille ja lakkautti vähitellen Suomen toimistoverkostonsa. Konsunimiseksi muuttunut yhtiö perusti ensimmäisen tytäryhtiön Pietariin huhtikuussa 1993, jolloin oli vain vuotta aiemmin tullut voimaan laki, joka oikeutti 100%:sti ulkomaalaisomistuksessa olevien yritysten toiminnan Venäjällä. Myöhemmin yhtiö laajensi toimintansa myös Moskovaan. Sillä on myös toimintaa Svetogorskissa.

Kansainvälisellä areenalla toimiva, Saksan suurimpiin tilitoimistoihin lukeutuva Rödl&Partner kiinnostui vuonna 2000 Pirjo Karhun yhtiöstä. Rödl&Partner tarjoutui ostamaan osakkuuden lappeenrantalaisyhtiöstä pystyäkseen vähäisin riskein etabloitumaan Venäjän markkinoille, joista sillä ei ollut omaa kokemusta. Saksalaisyhtiö osti 25 prosenttia osakekannasta vuonna 2000. Yhteistyö alkoi vuonna 2001. Konsu-yhtiö otti osaksi nimeään ”Rödl&Partner”-nimikkeen saksalaisyhtiön luomien verkostoetujen maksimoimiseksi.

Rödl&Partner on vuonna 1977 Nürnbergissä perustettu tilitarkastus- ja konsulttiryitys. Sillä on tällä hetkellä 2300 työntekijää kaikkiaan 60 maassa. Suomea lukuun ottamatta se toimii ulkomailla 100 %:sti omistamiensa tytäryhtiöiden kautta. Vain Suomessa on osakkuusyritys. Rödl&Partnerin pitkän tähtäimen tavoitteena on päästä Rödl&Partner Konsu Oy:n enemmistöosakkaaksi. Yhteistyötä säätelee osakassopimus. Pirjo Karhu mukaan hänen yhtiönsä haluaa kuitenkin säilyttää itsenäisyytensä Venäjän liiketoiminnan pyörittämisessä.

Rödl&Partner -yhtiön toiminta-ajatuksena on auttaa asiakkaitaan ulkomaisen liiketoiminnan käynnistyksessä sekä kehittää asiakkaidensa liiketoimintoja ulkomailla. Sen päämääränä on minimoida riskejä ja auttaa asiakkaita ja partnereita tulemaan toimeen erilaisissa kulttuuriympäristöissä. Yhtiön kansainvälisen verkoston avulla sen konsulteilla on pääsy kaikkien verkostomaiden lainsäädäntöä, verotusta ja virallisia sääntöjä koskevaan tietoon. Yhtiön toimintaperiaatteena on tarjota kokonaisvaltaiset palvelut asiakkaille "one stop- office"-periaatteella. Samasta toimistosta löytyy apu yrityksen elinkaaren kaikkiin vaiheisiin – siis kohdusta hautaan.

4.3.2 Toimintaidea, tuotteet ja strategia

Rödl&Partner Konsun liikeidea on auttaa Venäjällä toimivia ulkomaisia yrityksiä Venäjän kulttuurin ja lainsäädännön aiheuttamien ongelmien ratkomisessa. Karkeasti voi sanoa, että se elää yritysten Venäjää kohtaan kokemasta avuttomuudesta. Venäjän liiketoimintaympäristön länsimaistumista ei silti koeta uhkana. Toimeksiantoja uskotaan tulevan, vaikka Venjä muuttuisi helpommaksi toimintaympäristöksi. Venäjällä meneillään oleva lakiuudistus pikemminkin vain lisää Rödl&Partner Konsun palvelujen kysyntää.

Yhtiön strategisena tavoitteena on markkinaosuuden lisääminen lisäarvoa tuottavalla palvelukonseptilla ja asiakassuhdemarkkinoinnilla. Asiakassegmentin suhteen sen strategiana on tarkka asiakasvalinta; ”hyville asiakkaille hyvä palvelu”. Se uskoo yltävänsä tavoitteisiin oppivan

organisaation avulla. Sen kulmakivinä ovat henkilöstön henkilökohtainen kehittyminen, koulutusohjelmat ja sitoutuminen. Keinovalikoimaan kuuluu myös laatujärjestelmä. Laatukirja määrittelee laatutavoitteet eri aloilta hyvin yksityiskohtaisesti. Sen odotetaan nostavan laatua ja luovan joukkuehenkeä yritykseen.

Rödl&Partner Konsu Oy:n kysytyin tuote on Venäjän markkinoille etabloitumista tukeva palvelu. Se alkaa yhtiömuodon valinnasta. Tämän jälkeen on vuorossa yhtiön perustamisasiakirjojen rekisteröinti. Palveluihin sisältyvät myös työlupien, asiakasrekisterien ja lisenssien hankinta. Palvelupakettiin kuuluvat myös konsultointi tullimääräyksistä ja pankkitilien avaamiseen liittyvät toimenpiteet kuin myös eri viranomaisille tehtävät rekisteröitymiset ja apportio - omaisuuden vientiin liittyvät muodollisuudet.

Yritys tarjoaa asiantuntemustaan myös talouden seurantajärjestelmien luonnissa. Se luo myös raportointijärjestelmän emoyhtiötä varten. Sen palvelupakettiin kuuluvat myös tulos- ja tase-laskelmien luonti kansainvälistä standardia vastaavaksi. Venäjän olosuhteissa tämä vaatii erityistä osaamista, sillä Venäjän omintakeisesta kirjanpitoalasta johtuen tasetietojen tulkinta ja kääntäminen kustannuslaskennalle tarpeelliseen muotoon on ollut vaikeaa. Tilanne on kuitenkin muuttumassa lakiuudistuksen seurauksena. Rödl&Partner Konsu Oy tarjoaa myös kirjanpito- ja projektilaskentaa rakennusyhtiöiden tarpeisiin. Sillä on myös tilintarkastuspalveluja. Pietarilaisen tytäryhtiön johtajan Irina Zubkovan mukaan Venäjällä kirjanpitoalaa pidetään hyvin progressiivisena ja suorastaan ”vallankumouksellisena alana”, koska sen on hallittava hyvin alati muuttuva sääntöjen viidakko. *”Lait ovat ennustamattomia ja tulevat voimaan yhtäkkiä, ilman ylimenokausia”*, Zubkova kuvaili.

Verosuunnittelu kuuluu myös sen tuotevalikoimaan. Sen tarjoamaan pakettiin kuuluu myös verotarkastuksia koskeva konsultointi. Yhtiö pitää myös asiakkaan puolesta yhteyksiä veroviranomaisiin. Venäjän valtion erittäin raskaasta byrokratiasta johtuen viranomaiskontaktien tärkeys korostuu

Venäjällä. Yhtiö neuvoo myös voittojen kotiuttamisessa, mikä on Venäjällä hyvin kysytty palvelu.

Yhtiö tarjoaa niinkään oikeudellista konsultointia, kansainvälisiin sopimuksiin liittyvää juridista asiantuntemusta sekä avustaa yhtiölain tulkintaa liittyvissä kysymyksissä. Se tarjoaa asiantuntemustaan myös niin myynti- leasing- kuin agenttisopimusten laatimisessa.

Rödl&Partner Konsu Oy:llä on tällä hetkellä noin 300 asiakasta 15:sta eri maasta. Suurin asiakaskunta ovat suomalaiset yritykset. Toista tilaa pitävät amerikkalaiset asiakkaat. Yhtiöllä on myös paljon asiakkaita Saksasta, Baltian maista ja Skandinaviasta.

4.3.4 Historia Venäjällä

Rödl&Partner Konsu Oy perusti tytäryhtiön Pietariin ulkomaisten yritysten etujoukossa. Sen ensimmäinen tytäryhtiön rekisteröitiin huhtikuussa 1993. Se halusi olla ensimmäisenä ja sai siitä myös odotetun hyödyn. Toimitusjohtaja Pirjo Karhu kuvaa yhtiön alkuvaihetta ”rakettimaiseksi nousuksi”. Vuosina 1994-97 asiakkaita oli ”pilvin pimein” ja toiminta oli hyvin kannattavaa.

Vuonna 1998 tapahtunut Venäjän talousromahdus katkaisi yrityksen ”raketin lennon”. Konsu Oy:n ei kuitenkaan kaatunut siihen, sillä se oli varautunut hyvin maariskeihin. Se oli tehnyt kaikki sopimukset valuutassa, niinpä sillä ei ollut välitöntä hengenvaaraa, vaikka ruplan arvo romahti neljännekseen. Asiakkaiden etabloitumispalvelujen kysyntä tyrehtyi tuolloin, mutta talouskriisi ei kuitenkaan merkinnyt toimeksiantojen välitöntä loppumista, sillä asiakasyritysten likvidointi- toimeksiannot työllistivät edelleen.

Talouskriisin johdosta yhtiö joutui kuitenkin supistamaan henkilömääräänsä ja sulkemaan yhden kolmesta toimistostaan. Talouskriisi negatiivinen vaikutus liiketoimintaan päättyi vasta vuonna 2001, jolloin alkoi yhtiön uusi nousu. Yhtiön palvelujen kysyntä alkoi kasvaa Venäjän talouden kasvun myötä.

Venäjän toipumista auttoivat öljyn hinnan nousu ja hinnan vakaus. Myös presidentti Putinin käynnistämät talousuudistukset alkoivat tuottaa tulosta. Talouskriisin karkottamat yhtiöt tekivät paluuta Venäjän markkinoille, missä liiketoimintaa koskeva lainsäädäntö oli voimakkaassa muutostilassa mm verouudistuksen ansiosta. Yritysten uusi toivo ja uuden lainsäädännön tuntemuksen puute, loivat Pirjo Karhun yhtiölle jälleen otolliset kasvunäkymät. Vuonna 2001 yhtiön liikevaihto kasvoi 15 prosenttia. Vuotta myöhemmin kasvu ylsi 25 prosenttiin. Myös vuosi 2003 näyttää lupaavalta toimitusjohtaja Pirjo Karhun mukaan.

4.3.5 Tytäryrityskonsepti

Rödl&Partner Konsulla on tytäryhtiöitä tällä hetkellä vain Venäjällä. Yhtiöllä oli tytäryhtiö myös Puolassa, mutta liittyessään Rödl&Partner- verkostoon Puolan toimisto integroitui verkoston muihin osiin. Puolan toimisto oli yhtiölle vaikea kokemus lähinnä henkilökuntaan liittyvien ongelmien vuoksi.

Perlmutterin luokitusta soveltaen Rödl&Partner Konsun omaksuma lähestymistapa liiketoimintaympäristön kulttuuriseen moninaisuuteen on keskitetty malli. Siinä ulkomailla toimivia yksiköjä pidetään eräänlaisina pääkonttorin ”pidennettyinä käsivarsina” (Trux 2002).

Rödl&Partner Konsun tapauksessa Venäjän tytäryhtiöiden hallinnoinnissa strateginen päätösvalta on täysin Lappeenrannan pääkonttorissa sijaitsevalla johtoryhmällä. Se odottaa kylläkin, että paikalliset johtajat tuovat ideoita strategiseen suunnitteluun. Emoyhtiön pitkän tähtäimen tavoitteena on antaa tytäryhtiöilleen nykyistä enemmän toimintavapautta. Toimitusjohtaja Pirjo Karhun mukaan suomalaisyritysten suurin valtti Venäjän liiketoimintaympäristössä on, että suomalaiset pystyvät muita kansallisuuksia paremmin luottamaan venäläisiin työntekijöihin ja arvostamaan heitä. ”Kehitämme heitä pikkuhiljaa hyviksi eurooppalaisiksi”, Pirjo Karhu kertoo. ”Tekemällä yhdessä käsi kädessä he oppivat, mitä me heistä haluamme”,

Karhu lisää. Toimitusjohtaja uskoo, että yrityksessä hiljattain käyttöön otettu laadunvalvontajärjestelmä luo edellytyksiä kehittämisprosessille.

Laatujärjestelmän kehittäminen on kuitenkin edelleen emoyhtiön vastuulla. Lappeenranta hoitaa myös laatujärjestelmän mittaamiseen liittyvät kysymykset, kuten asiakaspalautteen käsittelyn. Palautteen perusteella yhtiö ryhtyy tarpeellisiin toimiin tytäryhtiössä. Laatujärjestelmään kuuluva ohjausryhmä tarkkailee, että tytäryrityksessä ilmenneiden ongelmien ratkaisu ja sovitut päätökset toteutetaan kohtuullisessa aikataulussa. Laaturyhmä puolestaan käsittelee palvelujen parantamiseen liittyviä kysymyksiä. Emoyhtiön mukaan molemmat ryhmät ovat parantaneet tytäryhtiön toiminnan tehokkuutta

Myös markkinoinnin ja koulutuksen suunnittelu on emoyhtiön vastuulla. Lappeenrannassa päätetään myös tytäryhtiöiden palvelupakettien koostumukset ja hinnoittelu. Venäläistä paikallistuntemusta ei käytetä näissä kysymyksissä hyväksi, koska venäläinen ajattelutapa ei tuo niissä toivottuja tuloksia. *"Meillä ei ole varaa virheisiin, siksi emme voi antaa venäläiselle tytäryhtiölle toimintavapautta riskinhallintaan liittyvissä asioissa"*, toimitusjohtaja Karhu kertoo.

Yhtiön periaatteena on olla puuttumatta venäläisen tytäryhtiön operatiiviseen johtoon. Sen tehtävänä on emoyhtiön asettamin reunaehdoin hankkia pätevät ja kielitaitoiset työntekijät. Paikallisjohto hoitaa myös henkilökunnan motivoinnin ja koulutuksen. Tytäryhtiöiden johto hoitaa myös asiakassuhdemarkkinoinnin paikallisesti.

Rajoituksena toimintavapauden lisäämiselle on edelleen venäläinen mentaliteetti, jonka tuntemus on Rödl&Parner Konsu Oy:n erityisosaamista. Yhtiön juhlaseminaarissa 14.2.2003 Lappeenrannassa yhtiö edustaja, Esa Seppänen, kartoitti venäläistä luonnetta seuraavan luettelon mukaisesti. Seppäsen mukaan venäläinen on emotionaalinen impulssi-ihminen. Hän on avoin, estoton, herkkä myötäeläjä, ujostelematon, epähieno kyselijä. Venäläinen on detaljien rakastaja ja ajan tuhlaaja. Hän on kritiikin kammoaja ja

armoton kriitikko. Hän on nöyrän kärsivällinen, sitkeä patriootti. Venäläinen rakastaa rituaaleja. Hän on alistuva ja taikauskoinen fatalisti. Hän on utopisti ja äärimmäisyysihminen, joka huristelee laidasta laitaan jarruitta.

Rödl&Partner Konsu Oy:llä on kaksi tytäryhtiötä Venäjällä. Pietarissa toimii ZAO Rödl&Parnen Konsu SP. Svetogorskissa sijaitseva toimisto kuuluu Pietarin tytäryhtiön alaisuuteen. Moskovassa tytäryhtiön nimi on ZAO Rödl&Partner Konsu M. Venäjällä yhtiön palveluksessa on 60 henkilöä.

Pietarissa kirjanpitoa johtaa Irina Zutkova, joka on myös 10 prosentin osuudella vähemmistöosakas tytäryhtiössä. Pietarin lakitoimistoa johtaa Mihail Sidorenko. Hän ei ole osakas. Pietarin toimintaa valvoo Lappeenrannasta käsin toimiva suomalainen koordinaattori, Sari Frilander.

Moskovan tytäryhtiön johtaja on Natalia Pilsikova. Hän ei ole osakas. Moskovan tytäryhtiön emo-suhteita hoitaa suomalainen kontrolleri, joka asuu pysyvästi Moskovassa.

Tytäryhtiön johtamisessa johtoryhmän apuna on myös ns. ohjausryhmä ja laaturyhmä. Pietarissa johtoryhmä kokoontuu kerran kuukaudessa. Moskovassa ryhmä kokoontuu neljännesvuosittain. Tytäryhtiöiden ohjausryhmät kokoontuvat noin kerran kuukaudessa ja laaturyhmät tarpeen mukaan. Toimitusjohtaja Karhun mukaan tytäryhtiön avainhenkilöistä koostuvat ohjausryhmä ja laaturyhmä ovat tuoneet paljon hyviä tuloksia. Ne ovat mm. lisänneet tiedon vaihtoa. Aikaisemmassa organisaatiorakenteessa kaikki pyöri liikaa paikallisjohtajan ympärillä, mikä heikensi tiedon kulkua ja päätösten toimeenpanoa. Ohjausryhmä mm seuraa annettujen lupauksen toimeenpanoa. Se on erityisen tarpeellista kulttuurissa, missä annetaan hyvin helposti katteettomia lupauksia. Yhtiössä käyttöön otettu laatukirja edellyttää puolestaan laaturyhmän olemassaoloa.

4.3.6 Venäjän toimintojen erityisyydet

Tiivistäen voi todeta että Rödl&Partner Konsun venäläisten tytäryritysten erityispiirteet ja ongelmat liittyvät seuraaviin osa-alueisiin:

- tytäryritysten kyvyttömyys nähdä tulevaisuus
- erilainen aikakäsitys
- lainsäädännön ja sääntöjen jatkuva muutostila
- tytäryrityksen kyvyttömyys hinnoitella tuotteet
- tytäryrityksen ”vetkuttelu” laskutuksessa
- tytäryrityksen kompetenssin puute riskinhallinnassa

Muista tämä opinnäytteen case-yrityksistä poiketen Rödl&Partner Konsu ei koe venäläistä kirjanpitolittoa tai venäläisiä säännöksiä ongelma-alueiksi. Tämä on ymmärrettävää, sillä juuri niiden hallitseminen on yhtiön leipätyötä. Tehtävä on erittäin vaativa, sillä säännöt muuttuvat jatkuvasti. Kuvaavaa on että vuoden 2002 alussa voimaan astuneeseen uuteen verolakiin tuli ensimmäinen puolen vuoden aikana peräti 2000 muutosta. Tämä lakien jatkuva muuttaminen luo arvaamattomuutta, mikä on Venäjän toimintaympäristön yksi keskeisin erityispiirre. Viranomaiset, kuten verottaja vaativat myös suomalaisia viranomaisia tiheämmin tehtäviä raportteja, mikä on toinen kirjanpitäjien resursseja vaativa Venäjän erityispiirre. *”Vaikka säännöt muuttuvat jatkuvasti, meillä on kaikki periaatteessa hallinnassa. Kokemusta on ja venäläinen henkilökunta ymmärtää meidän lähtökohtamme. Tämä on sellainen hallittu kaaos”* Venäjän koordinaattori Sari Frilander kuvailee.

Emoyhtiö pitää edelleen itsellään päätösvallan palveluiden ”paketoinnissa” ja hinnoittelussa, koska se on havainnut että venäläisiltä tytäryhtiöiltä puuttuu suhteellisuuden taju hintojen suhteen. Paikallinen johto katsoo, että on tärkeintä saada asiakas myymällä palvelu vaikka millaiseen pilkkahintaan. Kustannusvastaavuusajattelu on vielä vierasta venäläisille, koska ajatustapaa mallittaa vielä sosialismin aikaiset tottumukset. Niinpä emoyhtiö on asettanut tarkat rajat tytäryhtiölle alennusten myöntämisessä. Venäläisten erilainen aikakäsitys on myös tuottanut vaikeuksia pysyä asetetuissa määräajoissa. Aikatauluissa pysyminen vaatii erityistä valvontaa emon taholta. Riskien

hallinnan emo pitää täysin itsellään. ”Meillä ei ole varaa virheisiin, siksi emme voi antaa venäläiselle tytäryhtiölle toimintavapautta riskinhallintaan liittyvissä asioissa”, toimitusjohtaja Karhu kiteytti.

Emoyhtiö pitää itsellään myös koulutuksen suunnittelun. Taustalla on näkemys että tytäryhtiö ei pysty vielä katsomaan riittävästi eteenpäin nähdäkseen tulevaisuuden koulutushaasteet. Niinpä koulutustaso jäisi polkemaan paikallaan, jos emo ei aktiivisesti ohjaisi koulutustoimintaa. Myös laatujärjestelmän kehittäminen on täysin emoyhtiön vastuulla.

Budjetointi vaatii myös emolta erityistä aktiivisuutta. Myyntibudjetin laatimisessa emoyhtiö on joutunut huomaamaan paikallisjohtajilta kohtuutonta impulsiivisuutta tavoitteiden asettamisessa. Esimerkiksi kahdenkymmenen viiden prosentin vuosikasvun jälkeen paikallisjohto voi uskotella luvun kääntyvän miinusmerkkiseksi, vaikka mikään talouden indikaattori ei viittaa sellaiseen. Tässä ilmenee siis jälleen pessimismi ja tulevaisuuden ajattelun kammo, johon muutkin case-yritykset ovat törmänneet.

Emoyhtiö joutuu myös tarkasti seuraamaan laskusta, sillä venäläisessä yrityskulttuurissa laskun lähettäminen ei ole ylpeyden asia, vaan siinä ”vetkutellaan” usein. Niinpä emoyhtiö saa tytäryhtiöiltä joka viikko laskutusluettelon, jota emoyhtiö seuraa.

Tiedon kulku ei saa tässäkään yritystapauksessa hyviä arvosanoja, mutta sitä ei pidetä enää ongelma-alueena. Tytäryhtiöiden organisaatioihin ilmaantuneiden ohjausryhmän ja laaturyhmän ansiosta tiedonkulku ja ajatusten vaihto ovat nimittäin kiitettävästi lisääntyneet tytäryhtiöissä. Yhtiön käyttöönottama laadunvalvontajärjestelmä tosin sai venäläisessä organisaatiossa ensiksi skeptisen vastaanoton. Henkilökunta valitteli sen tuomaa lisätyömäärää. Laadun sertifiointi toi myös venäläiselle henkilökunnalle vääriä miellelyhtymiä neuvostoajalta.

4.3.7 Kulttuurimoninaisuuden strategia

Rödl&Partner elää Venäjän asiantuntemuksella. Se hallitsee maan tavat, lait ja säännökset. Se näkee myös tytäryrityksensä kulttuuriperäiset erityispiirteet hyvin. Se ei silti katso vielä voivansa antaa tytäryhtiölleen niin paljon toimintavapautta kuin toivoisi, vaan se joutuu pitämään itsellään edelleen paljon suunnitteluun liittyvää päätösvaltaa. Pääasiallinen syy pitää poikkeuksellisen tiukasti suitsista on venäläisten työntekijöiden ajatusmaailman erityisyydet kuten kohtuullisuudentajuun, priorisointikykyyn ja käytöksen ennustettavuuteen liittyvät puutteet.

Puutteiden korjaamiseksi ja toimintansa tehostamiseksi yhtiö on ottanut käyttöön Suomen SFS- laatusertifiointijärjestelmän. Laatua, valvontaa ja lomakkeita ohjaavan järjestelmän toteutuksessa kantavina pilareina toimivat kaksi valvontaryhmää: ohjausryhmä ja laaturyhmä. Molempien toiminta perustuvat ryhmävastuuseen. Se on seikka, jonka on todettu tuottavan hyvän korrelaation yrityksen tulokseen. (Fey, 2001). Yhtiön Pietarin tytäryrityksissä juristien ryhmän johtaja Mihail Sidorenko suhtautuu hyvin myönteisesti laatujärjestelmään. Sen sijaan kirjapitotoiminnan johtaja Irina Zubkova on innottomampi järjestelmän suhteen. Hän ei halunnut vielä kommentoida järjestelmän tuomia hyötyjä asian tuoreuteen nojautuen.

Näyttäisi siis, että Rödl&Partner Konsu on pystynyt soveltamaan hyvää Venäjän kansallisen kulttuurin tuntemusta johdon apuvälineiden kehittämissä tytäryrityksessään. Emoyhtiön asenne tytäryhtiötä kohtaan on silti korostuneen holhoava. Toimitusjohtaja Karhun sanoihin viitaten emoyhtiö ”pyrkii kehittämään venäläisistä parempia eurooppalaisia”.

Suhteille on edelleen leimallista tietty luottamuspuola, mikä näkyy siten että kaikki keskeinen suunnittelu ja kehittämistyö on tiukasti Lappeenrannan väen käsissä. Tytäryritysten omistuspohjalla on myös taattu emoyhtiön kiistaton sananvalta. Ainostaan yhdessä tytäryrityksessä paikallinen johtaja on pienosakas kymmenen prosentin osuudella.

N.Adlerin typologialla Rödl&Partner Konsun strategia kulttuurimoninaisuutta kohtaan asettuu välimuotoon, jota Adler kutsuu etnosentriseksi. Siinä lähtökohtana on että ”meidän tapa on paras tapa”. Siinä kulttuurinen moninaisuus nähdään ongelmana. Tätä strategiaa soveltava yritys pyrkii minimoimaan kulttuuristen erojen lähteet ja vaikutukset organisaatioon.

Rödl&Partner Konsun tapauksessa käyttöön otettu laadunvalvontajärjestelmä on keino, jolla emoyhtiö pyrkii vähentämään kulttuuristen erojen lähteitä ja vaikutuksia. Laatukirja luo yhteiset pelisäännöt, jotka vähentävät kulttuurista moninaisuutta. Adlerin mukaan vaarana on että samalla kulttuurieroista syntyvät potentiaalit karsiutuvat pois (Adler 2002). Venäläiseen tytäryritykseen nyt sovellettava laadunvalvonta järjestelmä heijastaa kiistatta täysin suomalaisia arvoja, joskin yhtiö on aikeissa muokata sitä paremmin venäläiseen kulttuuriympäristöön sopivaksi.

4.3.8 Uudistusten heijastumat

Venäjällä on viime vuosina tullut voimaan lukuisia merkittäviä lakiuudistuksia kuten verolaki, yritysten perustamista koskeva laki ja kirjanpidon periaatteita koskevat muutokset. Vuonna 2004 tulee lisäksi voimaan uusi tullilaki. Näillä kaikilla uudistuksilla Venäjä pyrkii lähentymään länsimaisia standardeja ja pohjustaa tietään WTO:n jäseneksi ja EU:n kumppaniksi. Rödl&Partner Konsun Venäjän koordinaattorin Sari Frilanderin mukaan kaikille uudistuksille on kuitenkin ominaista tietty näennäisyys. Uudistuksia aletaan välittömästi voimaan tulon jälkeen muuttamaan siten, että paperisodan määrä ei pääse laskemaan. Frilander arvelee, että uudistusten jälkikäteisillä muutoksilla valtion jättimäinen virkamieskoneisto takaa sen, että byrokraateilta ei lopu leipä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen lähtökysymys, ”onko venäläinen tytäryritys yhä edelleen erityistapaus”, saa tutkimusaineistoni perusteella vastauksen; ”kyllä on, mutta

sen ei välttämättä tarvitsisi olla”. Löysin tutkittavista yrityksistä useita konkreettisia erityiskäytäntöjä, jotka eivät kuitenkaan olleen kaikille tutkittaville yhteisiä. Jokainen tutkittavani yritys koki venäläisessä tytäryrityksessään runsaasti kulttuurista juontavia erityispiirteitä, mikä on asian laita aina ulkomaan toiminnoissa. Yksi tutkituista, Fazer Leipomot, ei ole tehnyt erityisongelmien johdosta tytäryritystään kuitenkaan mitään erityistapausta. Sen venäläinen tytäryritys omaa suuren autonomian ja sitä varten ei ole olemassa muista ulkomaantoiminnoista poikkeavia tuki- tai valvontajärjestelyjä. Kaksi muuta tutkimaani yritystä sen sijaan pitivät venäläisiä tytäryrityksiä edelleen erityistapauksina, mikä ilmenee tukiorganisaationa ja poikkeuksellisen tiukkana valvontana. Päähavaintoni oli, että venäläistä tytäryritystä voi jo tänä päivänä johtaa menestyksekkäästi ulkomailta käsin ilman poikkeuksellisia tuki- ja valvontajärjestelyjä. Tuolloin tosin ratkaisevassa asemassa on partnerin onnistunut valinta.

Laadullisen tutkimuksen tutkimusperinteen mukaan pyrin löytämään tutkittavien eroista johtolankoja erojen selittämiseksi. Tein johtopäätöksen että erot tytäryritykseen suhtautumisessa juontavat niiden näkemyseroista kulttuuri moninaisuuden suhteen. Tarkastelin niiden asennetta kahdella eri typologialla, jonka tulokset esittelen hieman edempänä.

Tein myös havainnoin, että emoyhtiön taholta ongelmallisiksi koettuja alueita löytyi lähes yhtä paljon kaikista tutkittavista. Pulmat vaihtelivat hieman yritysten välillä, joskin havaitsin että kaikilla tutkittavilla oli kolme yhteistä ongelma-alueita. Ne kaikki kokivat venäläisessä tytäryrityksessään ongelmalliseksi tulevaisuuden suunnittelun, vastuun kannon ja tiedon kulun. Nämä ongelmat esiintyivät olipa tytäryrityksen rooli, emon kulttuurimoninaisuuden strategia ja Venäjän markkinoille sisääntulomalli mikä tahansa. Eroja ilmeni kylläkin ongelmaan reagoinnin ja ratkaisun etsinnän tyyliä. Ongelmien kohtaamisesta varten tarjoan G.Hofsteden kehittämiä kulttuuridimensioita, joiden avulla liikkenjohto voi tarkemmin haivaita Suomen ja Venäjän kulttuurien väliset suuret erot ja löytää kunkin kulttuurin vahvuudet.

Tytäryrityksen kompetenssin ja markkinoiden strategisen merkityksen näkökulmasta tein lisäksi havainnon, että vain yksi tutkimistani tytäryrityksistä ylsi rooliin, joka vastasi markkinoiden strategista merkitystä.

Aloitan johtopäätösten tarkemman käsittelyn konkreettisista erityiskäytännöistä.

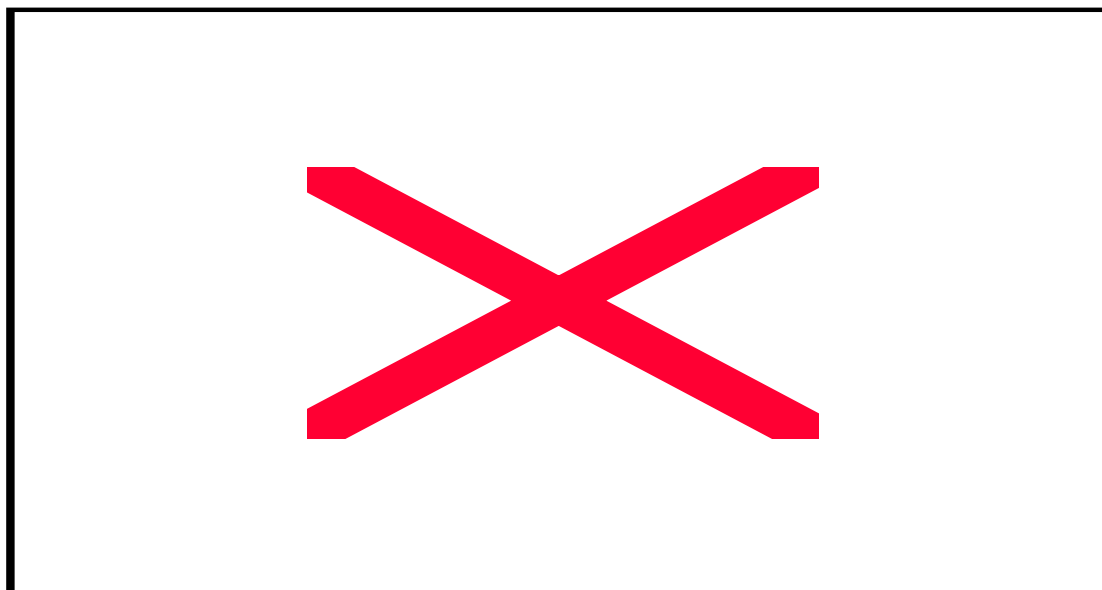
5.1 Erityiskäytännöt

Havaitsin että venäläisessä tytäryrityksiin liittyi kahdessa tapauksessa konkreettisia tukitoimia. Tutkimistani yrityksistä erityisesti KONEeessa venäläinen tytäryritys vaati muita tytäryrityksiä enemmän resursseja emoyhtiöltä. Emoyhtiö mm. tarjoaa sille muista tytäryhtiöstä poiketen tukiorganisaation ja vientiassistentit Helsingissä. Myös Rödl&Partner Konsu pitää venäläistä tytärtään varten monia tukitoimintoja yllä Lappeenrannassa. Se on myös käynnistänyt hiljattain laadunvalvontajärjestelmän tytäryrityksen kompetenssin varmistamiseksi. Tutkituista yhtiöistä Fazer Leipomoiden pietarilaiset tytäryritykset sen sijaan eivät vaadi muita tytäryrityksiä enempää resursseja pääkonttorilta, eikä sitä varten ole olemassa mitään ylimääräistä tukitoimintaa emossa.

Tukitoimet, laatujärjestelmät ja emoyhtiöiden kontrollijärjestelmät edustavat Scheinin yrityskulttuurin tasojen mallia soveltaen ylintä tasoa, tekoja, joka puolestaan ilmentää sen alla olevia arvoja ja perusoletuksia. Arvoihin lukeutuvat mm strategiat ja filosofiat. Havaitsin että tutkimieni yritysten asenne monikulttuurisuuteen vaihteli. Kutsun tätä asennetta tässä työssä Adlerin terminologiaa soveltaen strategiaksi kulttuurimoninaisuutta kohtaan. Empiria-osassa jaottelin tutkimani yritykset tyyppeihin tämän strategian perusteella. Yritystapaukset asettuivat Adlerin ja Perlmutterin tyypittelyissä kuvion 7 mukaisesti.

Tämän tutkimuksen valossa näyttää siltä, että kulttuurierojen kohtaamisessa synergististä strategiaa soveltava yritys säästää resursseja, koska ”sen yhden

oikean” näkemyksen läpiajo vieraaseen kulttuuriin vaatii ylimääräistä työtä ja resursseja. Tutkituista joustavinta kulttuuristrategiaa noudattava Fazer Leipomot on välttänyt poikkeukselliset järjestelyt ja resurssien ylimääräisen suuntaamisen venäläistä tytärtä kohtaan. Eniten ylimääräistä järjestelyä ja resursseja venäläinen tytäryritys vaatii KONEelta, joka soveltaa tutkituista tiukinta yrityskulttuurin yhdenmukaistamisfilosofiaa.



KUVIO 7. Tutkimuskohteiden kulttuurimoninaisuuden strategia.

Kulttuurien moninaisuutta kohtaan valitun strategian lisäksi järjestelyillä on myös historiallinen selityksensä. KONEessa tukiorganisaatio koetaan jo historian jäänteeksi, josta halutaan pikkuhiljaa päästä eroon. Poikkeukselliset järjestelyt venäläistä tytäryritystä varten luotiin Neuvostoliiton aikana, mikä oli tuolloin yleinen käytäntö. Kun yhteiskuntajärjestelmä mullistui vuonna 1991, edessä oli sekava tilanne, jolloin poikkeukselliset järjestelyt puolsivat edelleen paikkaansa. Nyt Venäjän yhteiskunta on vakautunut ja aika on jo toinen, mutta KONEen organisaatio ei ole pystynyt täysin reagoimaan siihen. Fazer Leipomot aloitti tytäryritystoimintansa tutkituista yrityksistä viimeisenä, vuonna 1997, jolloin Venäjän talouselämään oli saatu jo laillisuutta ja järjestystä. Sillä ei ollut myöskään rasitteena Neuvostoliiton aikaisia käyttäytymiskaavoja, kuten KONEessa.

Jatkaaksemme Scheinin kulttuuritasoja aina alimmalle tasolle eli perusoletuksiin väitän, että tukitoimien ja tyttären tiukan opastuksen takana on luottamus-aspekti. Muista case-yrityksistä poiketen Fazer Leipomoiden Venäjän tytärsuhteille on ominaista suuri luottamus. Luottamuksen ollessa lähtökohtana, emo olettaa että tytäryritys ” pärjää omillaan”. KONEelle ja Rödl&Partner Konsulle oli puolestaan ominaista epäluulo venäläisen tytäryrityksen kompetenssia kohtaan. Tästä johtuen ne pitävät tytäryrityksiään erittäin tiukassa valvonnassa, mikä puolestaan kysyy lisäresursseja ja näkyvät tukitoimina. Myös omistuspohjat kielivät erilaisesta luottamuksen tasosta. Fazer Leipomot on case-yrityksistä ainut, joka toimii osakkuuspohjalta.

Kuten teoreettisessa osassa todettiin yritysten erilaiset omistukselliset sisääntulomallit vieraille markkinoille asettavat emon voimavaroille ja valvonnalle eri vaatimukset (Woodcock 1994). Tässä tapauksessa markkinoille sisääntulomalli, jonka olettaisi vaativan eniten valvontaa, eli osakkuusmalli, osoittautui kuitenkin vähemmän emon valvontaa ja voimavaroja kysyväksi kuin sataprosenttiseen omistuspohjaan perustuva sisääntulomalli.

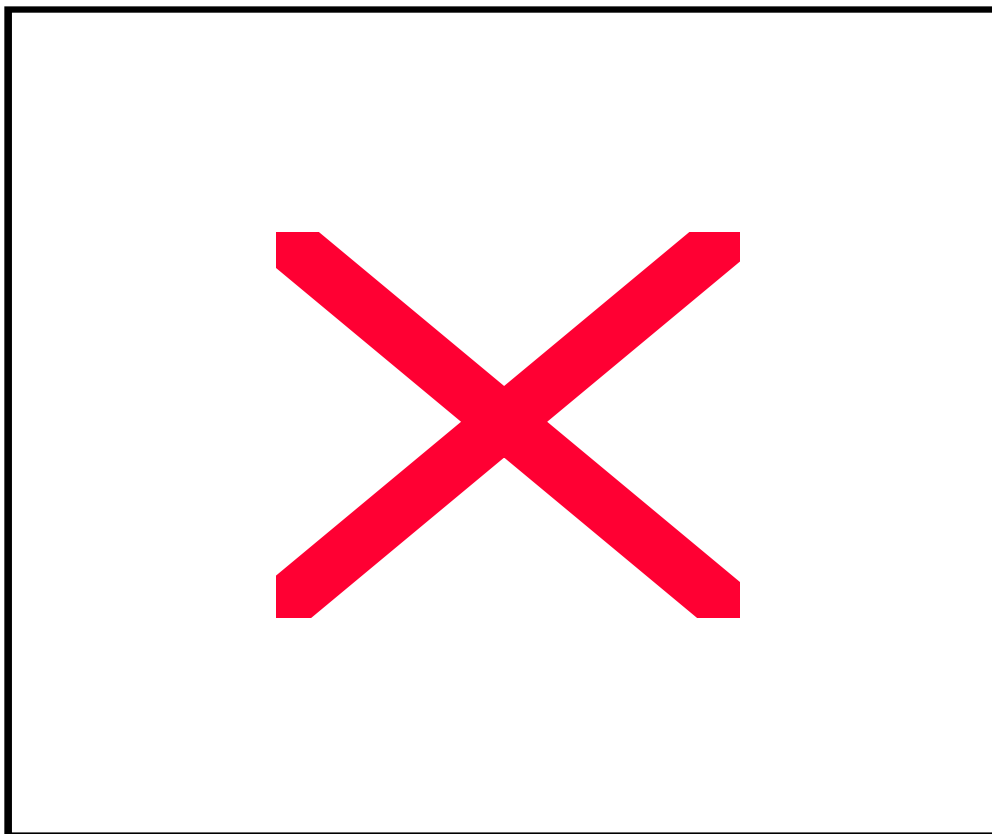
Emoyritysten kokemista ongelma-aloista kirjanpito tapa tuottaa ylimääräisiä laskennallisia toimenpiteitä kaikissa tutkituissa tapauksissa. Rödl&Partner Konsu on ainut, joka ei kokenut asiaa ongelmaksi. Tämä selittyy siitä, että raportointijärjestelmät lukeutuvat sen ydinosaamiseen. KONEen tytäryrityksessä venäläisen kirjanpidon kääntäminen emoyhtiötä varten tehtäväksi ”länsiraportiksi” vaati ylimääräisen työntekijän palkkaamista.

5.2 Tytäryrityksen rooli

Kun tarkastelemme tutkittuja tytäryrityksiä roolien nelikentässä (Czinkota 2000, 708) , missä dimensioina ovat asemamaan markkinoiden strateginen merkitys ja tyttären kompetenssin taso, tilanne on mielestäni kuvion 8 mukainen.

KONEen venäläinen tytäryritys asettuu ”musta-aukko”-rooliin. KONEella on heikon kompetenssin omaava tytäryritys strategisesti tärkeillä markkinoilla.

Määrittelen kompetenssin alhaisuuden sillä, että tytäryritys tarvitsee tukea emolta monissa toiminnoissa. Kyvyttömyys tehdä läpimurtoa Venäjän huoltomarkkinoille on mielestäni myös signaali kompetenssin heikkoudesta. Haastattelujen perusteella minulle tuli käsitys että Venäjä on KONEelle tärkeä markkina-alue, koska se lukeutuu niihin harvoihin maihin, joissa talouden odotetaan kasvavan merkittävästi. Kuten tieteelliseen viitekehyksen kappaleessa totesin tätä roolia edustava tytäryritys on useimmiten paikan päällä lähinnä tarkkailuasemissa. Parhain tapa vahvistaa tässä tilanteessa olevaa tytäryritystä on hankkia strategisia liittolaisia. (Czinkota, 2000.) Sitä KONE parhaillaan tekee Venäjällä.



KUVIO 8. Tutkitut tytäryritykset roolikentässä.

Fazer Leipomoiden pietarilaiset tyttäret asettuvat mielestäni strategisen johtajan rooliin nelikentässä. Hlebniy Dom-tytäryrityksellä näyttää olevan kompetentti organisaatio strategisesti tärkeillä markkinoilla. Fazer Leipomoilla on suuret laajentumissuunnitelmat Venäjällä, siksi voi sanoa, että Venäjä on sille strategisesti hyvin tärkeä markkina-alue. Perustelen Hlebniy Domin organisaation kompetenssia sillä, että se ei tarvitse tukitoimia eikä emon

paimennusta ja samalla se on noussut väestöltään viisi miljoonaisen Pietarin selväksi markkinajohtajaksi. Se on pystynyt lyhyessä ajassa omaksumaan lukuisia uudistuksia, joiden läpiviennin nopeus on ollut tytäryrityksen johdollekin yllätys.

Rödl&Partner Konsun venäläiset tytäryritykset näen toimeenpanijan roolissa, mikä on sinänsä väärä rooli ottaen huomioon sen markkinoiden strategisen merkityksen emoyhtiölle. Emon kunnianhimoisista pyrkimyksistä huolimatta tytäryritys ei yllä kompetenssiltaan strategisen johtajan rooliin, koska emo pitää sitä vielä hyvin tiukasti valvonnassaan kehitysohjelmien ja tuotteistuksen suhteen. Tytär on edelleen suuressa määrin emoyhtiön suunnitelmien ja ohjeistuksen toimeenpanija.

Mikään tutkituista tytäryrityksistä ei asettunut myötävaikuttajan rooliin, koska tässä roolissa tulisi osoittaa selvää pätevyyttä tuotekehittelyssä (Czinkota, 2000). Rödl&Partner Konsun tapauksessa emoyhtiö hoitaa pääasiassa tuotteistuksen. KONEen tapauksessa Venäjällä ei ole mitään roolia tuotekehittelyssä.

Roolien osalta yhteenvetona totean, että tutkituista kahdella kolmesta näyttäisi siis olevan tarvetta kohottaa tytäryrityksensä kompetenssia Venäjän markkinoiden suurta strategista tärkeyttä vastaavaksi.

5.3 Yhteiset ongelmat ja niiden taustat

Tytäryrityskonseptista, roolista, kulttuurimoninaisuuden strategiasta ja sisääntulomallista riippumatta kaikille tutkituille yritystapauksille oli yhteistä että he kokivat näkemyseroja seuraavilla osa-alueilla:

- tulevaisuuden suunnittelu
- vastuun kanto
- tiedon kulku

Laadullisen tutkimuksen tutkimusperinteen mukaisesti aineistoista voi tehdä yleistyksiä, vain ja jos ne pätevät kaikkiin tutkittuihin (Alasuutari 1998). Näin ollen havaintoaineistoni perusteella väitän, että Venäjällä toimiva tytäryhtiö tuo ongelmia suunnittelun, vastuunkannon ja tiedon kulun suhteen, oli tyttären ja emon integraation aste, omistuspohja, kulttuurimoninaisuuden strategia, maakokemus yms. mikä tahansa.

Varsinkin KONE ja Rödl&Partner Konsu kokivat venäläistyttärensä budjetointikyvyn ja -halun erittäin hataraksi. Myyntibudjettien kasvattamista vältellään tai ne rakennetaan täysin epärealistisin perustein. Molemmat emoyhtiöt tuskastelivat myös venäläisten suhteellisuuden tajun puutetta. Molemmat yhtiöt ovat ratkaisseet tytäryrityksen suunnittelukyvyn puutteet siten, että emoyhtiön edustajat osallistuvat aktiivisesti budjetointiin ja budjettien tarkennuksiin.

Fazer Leipomoiden tapauksessa budjetointi ei noussut esille ongelmana missään haastattelussa. Venäläinen ”tulevaisuuskammo” nousi esiin Fazerin edustajien haastatteluissa vain siten, että pietarilaisen tytäryrityksen pääjohtaja on haluton kasvattamaan seuraaja-kandidaatteja, mitä länsimaisissa yrityksissä pidetään hyvänä käytäntönä jatkuvuuden takaamiseksi.

Hofsteden dimensiolta katsottuna tulevaisuuden hahmottamisen vaikeus juontaa Venäjän kansalliseen kulttuuriin kuuluvasta erittäin lyhyestä aikajänteestä kuin myös epävarmuuden välttelystä ja suuresta valtaetäisyydestä Geert Hofsteden mukaan tällaisten kulttuurien kilpailuetu on tarkkuustyö ja kuri (Hofstede 1992, 343) (kuvio 4). Sen pohjalta on perusteltua miettiä, parantuisiko taloudellinen suunnittelukyky, jos siihen kytkettäisiin jokin suurta tarkkuutta ja kuria korostava aspekti.

Monissa tutkimuksissa tulevaisuuteen suuntautumisen puutetta selitetään sillä, että neuvostojärjestelmän aikana ei suunniteltu itsenäisesti yritystasolla ja siksi tulevaisuuden hahmottaminen on niin vierasta venäläisille. Itse olen

taipuvaisempi uskomaan, että se on Venäjän kansalliselle kulttuurille ominaisen lyhyen aikajänteen seurausta enemmän kuin neuvostojärjestelmän lyömä jälki. Haastatteluissani nimittäin ilmeni, että Baltian maissa taloussuunnittelu ei tuota samoja ongelmia kuin Venäjällä, vaikka Baltian maatkin olivat lähes 50 vuotta Neuvostoliiton suunnitelmataloudessa.

Kaikissa tapauksessa tuli myös suoraan tai epäsuorasti toivomus, että venäläinen tytäryritys pystyisi kantamaan laaja-alaisemmin vastuuta. Jokaisessa tytäryritystapauksessa vastuun kanto jää kapealle kontaktipinnalle, lähinnä tytäryrityksen korkeimman johdon harteille. Tämä piirre juontaa niin ikään Venäjän kansallisesta kulttuurista, siksi sen muuttaminen on vaikeaa. Suuren valtaetäisyyden maissa, missä eriarvoisuus on odotettua ja hyväksyttyä, vastuun kannon katsotaan kuuluvan vain niille, joilla on valtaa. Hofsteden näkemyksen mukaan suuren valtaetäisyyden maissa yritysten kilpailuetu muihin maihin nähden on kuri (Hofstede 1992, 343). Vastuunkannon juurruttamisen sijasta henkilökunnan kehittämisessä tulisikin kiinnittää huomio siihen, mitä hyötyjä suomalaista käytäntöä kovempi kuri tuo tullessaan. Feyn (2001) tutkimuksiin viitaten yksilön suoritukseen perustuva palkitseminen ei näyttäisi toimivan Venäjän yritysten suoritustasolla, vaan parhaita tuloksia saatiin ryhmävastuuseen perustuvissa palkitsemisjärjestelmissä. Johtajia sen sijaan näyttäisi Feyn mukaan kannustavan parhaiten yksilötasoon perustuvat kannustimet. (Fey 2001.)

Uudistusten läpiajo venäläisessä tytäryrityksessä askarrutti enemmän Fazer Leipomoita kuin KONEtta ja Rödl&Partner Konsua, mikä on ymmärrettävää, koska sataprosenttisesti tytäryrityksensä omistavien on helpompi ajaa läpi näkemyksensä kuin osakkaan. Päätösten läpiajo sanelupolitiikalla on sinänsä helpompaa, mutta päätöksiin sitoutumisen kannalta katsottuna ei välttämättä parhain vaihtoehto. Fazer Leipomot on kokenut uudistusten läpiajon hankalammaksi ja enemmän aikaa vieväksi kuin muissa maissa. Se on kuitenkin onnistunut niissä ja saanut venäläisen johdon sitoutumaan niihin voimakkaasti.

Kaikki tutkimani yritystapaukset kokivat puutteita tiedon kulussa, mikä ei ole yllättävää, kun vastapuoli tulee kulttuurista, missä avoimuutta pidetään oman kokemukseni mukaan pikemminkin hölmöytenä kuin hyveenä. Avoimuusaspekti ei sisälly Hofsteden dimensioihin, siksi venäläisessä kulttuurissa koettu tiedon kulun puute jää tässä tapauksessa ilman teoreettista taustoitusta. Tutkituista Rödl&Parnter Konsu on saanut keskusteluilmapiiirin parantumaan ja tiedon kulun sujumaan paremmin uuden laadunvalvontajärjestelmän ansiosta. Seuranta- ja laaturyhmän olemassaolo on parantanut tiedon siirtoa emon ja tyttären välillä huomattavasti. Fazer Leipomot puolestaan on saanut ajetuksi läpi Hlebnij Domissa venäläiseen kulttuuriin vieraan työpaikkalehden. Idean kypsyttely vei tosin aikansa!

5.4. Uudistusten ilmentymät

Kaikissa tutkimissani yrityksissä vallitsi yksimielisyys siitä, että Venäjän lainsäädäntö on kehittymässä parempaan päin. Lainsäädännön tavoitteet ja pyrkimykset saivat kiitosta. Se, miten lainsäädännön uudistukset ilmenevät käytännössä, herätti sen sijaan edelleen epäilyjä. Lyhimmän kauden Venäjällä toiminut Fazer Leipomot oli lainsäädännön kehityksen suhteen optimistisin. Pidempään Venäjällä toimineet KONE ja Rödl&Partner Konsu arvelivat hyvien lakiuudistusten vesittyvän käytännön tasolla. Erityisesti Venäjän suuren virkamieskoneiston arveltiin olevan kehityksen jarruna.

5.5. Venäläinen tytäryritys liikkeenjohdollisena haasteena

Ulkomaisten yritysostojen johtamiskäytäntöjä eri kansallisista kulttuureista käsin tutkineet Child, Faulkner ja Pitkethy (2001) toteavat, että ulkomainen tytäryrityksen hankinta nostaa aina ainakin kaksi peruskysymystä liikkeenjohdolle. Ensimmäinen kysymys koskee sitä, missä määrin vieraassa kulttuurissa sijaitsevaan yritykseen voidaan soveltaa omia johtamiskäytäntöjä eli kuinka yhteneviä johtamiskäytännöt ovat. Tähän ongelma-alueeseen liittyy myös kysymys siitä, missä määrin tytäryrityksen tulos riippuu sellaisista

tekijöistä kuten emoyhtiön kansallisuus ja toimiala. Toinen pohdinnan aihe on se, miten yritysoston jälkeinen johtaminen prosessoidaan. Tähän liittyy uudistusten sisäänajo ja tytäryrityksen integrointi emoyhtiöön. (Child 2001.)

Kansainvälistä liiketoiminnan tutkimuksessa on vallalla näkemys, että elämme aikakautta, missä kuluttajien makutottumukset, hankintaketjut, tuotteet ja teknologiat ovat nopeasti globalisoitumassa. Nähtävissä on niin kulutustottumusten kuin työtä koskevien arvojen maailmanlaajuisista yhtenäistymistä ainakin maailman suurimmissa asutuskeskuksissa (Child 2001).

Globalisoituvan maailman talouden olosuhteissa on perusteita olettaa että liikkeenjohdolliset käytännöt homogenisoituvat. Venäjä on myös globalisoitumisprosessissa siinä kuin muukin maailman talous. Venäjää koskevaan tutkimusaineistoon perehtyessäni syntyi näkemys, että tutkijat arvelevat Venäjän vastaavan kaikkiin uusiin haasteisiinsa omalla erityisellä tavallaan (Fey, Gratshev, Kets de Vries, Puffer, McCarthy, Suutari). Tätä taustaa vasten väitän, että Venäjän liike-elämän johtamiskäytännöt eivät homogenisoidu ensimmäisten joukossa. Suomalaisen ja venäläisen yhteiskunnan vertailu Hofsteden mittaristolla osoittaa myös että Venäjä on edelleen hyvin kaukana länsimaisesta mentaliteetistä, mikä hidastaa johtamiskäytäntöjen homogenisoitumista.

Oman havaintoaineistoni perusteella oletan, että venäläisen tytäryrityksen johtaminen Suomesta käsin asettaa edelleen erityisiä liikkeenjohdollisia haasteita, jotka liittyvät venäläisen tytäryrityksen erityispiirteisiin. Tämän tutkimuksen valossa erityispiirteet koskevat vastuunkantoa, tulevaisuuden suunnittelua ja tiedonkulkua. Näihin osa-alueisiin tulee kiinnittää erityistä huomiota, kun liikkeenjohto luo venäläistä tytäryritystään koskevia visioita ja pohtii strategioita uudistusten ja integraation toteuttamiseksi. Mainitut erityispiirteet eivät tee silti venäläisestä tytäryrityksestä erityistapausta; jokaisella maallahan on omat erityispiirteensä, joihin kansainvälisen liikkeenjohdon on reagoitava tehokkaasti. Tärkeintä on tunnistaa erityispiirteet ja ymmärtää niiden takana olevan yhteiskunnan luonnetta, jotta

kulttuurimoninaisuuden synergia syntyisi ja jotta vieraassa kulttuurissa sijaitsevan tytäryhtiön johtaminen ei kysyisi tarpeettomasti resursseja.

5.6 Lisätutkimuksen tarpeet

Tämän tutkimuksen aikana minulle vahvistui tunne, että venäläisen ja suomalaisen yrityskulttuurin vertailu vaatisi selvempää teoriapohjaa. Tutkimustulosten ongelmana on pirstaleisuus ja lievä valinnan mielivalta. Yksi hyödyllinen tapa olisi kytkeä vertailu kansainvälisesti tunnustettujen vertailumittaristoihin, kuten Hofsteden tai Kluckhohnin ja Strobeckin mittaristoihin.

Havaintsin myös että Venäjän arvomaailman tutkimuksessa on jäänyt vähälle huomiolle Venäjän yhteiskunnalle ominainen piirre, jota Hofstede kutsuu epävarmuuden välttelyksi. Koska epävarmuuden välttely yhdistetään usein virheellisesti riskien välttelyyn meille ulkomaalaisille on syntynyt väärä kuva venäläisten epävarmuuden välttelykyvystä. Oman maakokemukseni ja tutkimukseni havaintoaineiston pohjalta väitän, että Hofsteden kuvaukset epävarmuutta välttelevästä yhteiskunnasta osuvat erittäin hyvin yhteen Nyky-Venäjän kanssa. Meidän näkökulmasta katsottuna venäläiset elävät suuressa epävarmuudessa, mutta on hyvä oivaltaa että se ei ole toivottu olotila. Epävarmuuden välttelyn ulottuvuuden oivaltaminen antaa mielestäni lisäymmärrystä venäläistä yhteiskuntaa kohtaan, mikä puolestaan auttaa ulkomaista johtoa löytämään oikeat henkilöstön palkitsemis- ja sitoutumiskeinot Venäjällä. Tästä johtuen epävarmuusaspekti ansaitsi mielestäni lisätutkimusta osakseen.

LÄHTEET

Adler Nancy J. (2002). International Dimensions of Organizational Behaviour, Kanada: South Western.

Alasuutari Pertti. (1999). Laadullinen tutkimus, Jyväskylä: Vastapaino.

Barkema H. & Vermeulen F. (1997). What differences in the cultural backgrounds of partner are detrimental for international joint venture. Journal of International Business Studies, 28, 845-864.

Buchel Bettina, Prange Christiane, Probst Gilbert, Ruling Charled-Clemens (1998). International joint venture management: Learning to cooperate and cooperate to learn. Singapore: JOHN Wiley & Sons Inc.

Bäckman Johan (1997). Liikkeenjohto Venäjän muutoksessa. Porvoo: Ekonomia-sarja WSOY.

Child John, Faulkner David, Pitkethly Robert (2001) The Management of International Acquisitions. Oxford: University Press

Czinkota – Ronkainen –Moffett (2000). International Business update 2000. Harcourt

Donner Jörn (1991) Fazer 100, yhtiöhistoriikki. Helsinki: Otava.

Fazer (2002) Vuosikertomus 2002.

Fey Carl (1995). Important design characteristics for Russia-foreign joint venture. European Management Journal 13 (4), 405-415.

Fey Carl (2001). Developing a model of leadership styles: what works best in Russia? International Business review, 12, 615-643

- Fey Carl, Björkman Ingmar** (2001). The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance. *Journal of International Business Studies*. 1.
- Finpro** (2002). Maaraportti: Venäjä www.finpro.fi
- Frost Tony, Birkshaw Julian M., Ensign Prescott C.** (2002) Centers of excellences in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 11
- Gratshev Mihail** (2001). Making the most of cultural differences. *Harvard Business Review*, 10, 28-29.
- Hanvanich S., Miller S., Malika R., Tamar C.** (2003) An event study of the effects of partner and location cultural differences in joint ventures. *International Business Review*, 2, 1-16.
- Hennart Jean-Francois, Zeng Ming** (2002) Cross-cultural differences and joint venture longevity. *Journal of International Business*, 4, 699-728.
- Hirsjärvi S., Remes P, Sahavaara P.** (2002). Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tekijät ja kirjayhtymä
- Hofstede Geert** (1992). *Kulttuurit ja organisaatiot: Mielen ohjelmointia*. Helsinki: Werner Söderström.
- Hofstede Geert** (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 2.
- Honkanen Matti, Mikluha Arja** (1998). *Successful Management in Russia*. Tampere: Tammerpaino
- Hyvänen&Vanhala** (1997). Tutkielman laatiminen, liiketaloustiede: hallinnossa ja markkinoinnissa, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja 0-34

Kimmo Kallonen (1996). Voihan Venäjä – kauppaa ja kulttuuria. Helsinki: Edita.

Keskuskauppakamarin nettisivut: www.kauppakamari.fi

Kets de Vries Manfred F.R. (2000). A journey into the wild east, leadership style and organizational practices in Russia. *Organizational Dynamics*, 4, 67-81.

Kets de Vries Manfred F.R. (2001). The anarchist within: clinical reflections on Russian character and leadership style. *Human Relations*, 5.

KONE (2002) vuosikertomus 2002.

KONE (2002) News & Views: in house magazine, 2.

KONE, nettisivut: www.kone.com

Kosonen Riitta (2002) Governance the local regulation process and enterprise adaptations in post-socialism: the case of Vyborg. *Acta universitatis Oeconomicae A-199*.

Lawrence Paul, Vlachoutsicos Charalambas (1993). Joint ventures in Russia. Put the locals in charge. *Harvard Business Review*, 1.

Leivonen Antti (2002). Venäjän strategia suomalaisyrityksissä, pro gradu-työ, Helsingin kauppakorkeakoulu.

Luostarinen Reijo, Welch Lawrence (1990) International business operations. Helsinki: Kuriiri Oy.

McCarthy Danniell, Puffer Sheila (2002). Corporate Governance in Russia: Toward a European, US or Russian model? *European Management Journal*, 6.

Melin Harri (1996). Suunnitelman varjossa. Tutkimus yritysjohtajista Neuvostoliitossa ja Venäjällä. Acta Universitatis Tamperensis, A-489

Nykysuomen sanakirja (1973). Porvoo: WSOY.

Porter Michael (1986). Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School.

Puffer Sheila, McCarthy Danniell (1997). Russian managers' beliefs about work: beyond the stereotypes. Journal of World Business, 3, 259-278.

Rijamampianina R, Maxwell T. (2002). Toward a more scientific way of studying multicultural management. South African Journal of Management, 9.

Rugman Alan M., Hodgetts Richard M. (2000). International business: a strategic management approach, Pearson Education Limited

Schein Edgartt (1992). Organizational Culture and Leadership. San Francisco, HB-printing.

Selmer Jan, de Leon Corinna T. (2002). Parent cultural control of foreign subsidiaries through organizational acculturation: a longitudinal study. International Journal of Human Resources Management, 12.

Simons George, Vazquez Carmen, Harris Phillip (1993). Transcultural Leadership: Empowering the Diverse Workforce. Houston, Gulf Publishing Co.

Singh Harbir, Bruce Kogut (1989). Industry of competitive effects on the choice of entry mode. Academy of Management.

Silverman David (1994). Interpreting Qualitative Data. Lontoo, SAGE Publications.

Suutari Vesa (1998). Leadership behaviour in Eastern Europe : Finnish expatriates' experiences in Russia and Estonia. *The International Journal of Human Resources Management*, 2.

Terpstra Vern, David Kenneth (1985, 2.painos). *The Cultural Environment of International Business*. Cincinnati, South-Western Publishing Co.

Trux Marja-Liisa (2000). *Aukeavat ovet –kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä*. Juva, WSOY.

Woodcock C. Patrick, Beamish Paul W., Makino Shige (1994). Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of International Business*, 2.