

#12013

INFOCUS:



## Venäjä saapuu

– jättiläinen integroituu maailmantalouteen

Elokuussa 2012 Venäjästä tuli Maailman kauppajärjestön WTO:n jäsen 18 vuotta kestäneiden neuvottelujen jälkeen. Se oli ensimmäinen merkittävä askel tämän valtavan federaation integraatiossa maailmantalouteen - federaation, joka on maanosan kokoinen ja maailman yhdeksänneksi suurin talousmahti. Mutta millaista on liiketoiminta Venäjällä ja mitä maan elektroniikka-alalla tapahtuu? Näitä kysymyksiä käsitellään tässä In Focus-numerossa.

Venäjän liiketoimintailmastosta kertoo meille Lidia Kochetova, Head Corporate Banking International, Nordea Russia.

**On yleinen käsitys, että korruptio rehottaa Venäjällä. Mikä on todellinen tilanne, jos haluaa käydä kauppaa Venäjällä?**

– Korruptiota on useimmissa maissa. On totta, että se on ongelma Venäjällä, mutta sen voi välttää. Ongelman juuret ovat maan laajamittaisessa byrokratiassa, mutta lakia ei tarvitse rikkoa menestyäkseen liiketoiminnassa Venäjällä. Siihen tarvitaan oikeiden henkilöiden apua, jotka tietävät, miten asiat hoidetaan laillisesti ilman, että se kestää tarpeettoman kauan tai maksaa liikaa. Joskus tarvitaan kärsivällisyyttä ja valmiutta maksaa hallintokulut, mutta byrokratian kanssa voi selvitä turvautumatta korruptoituneisiin menettelytapoihin.

**Miten kuvailisit Venäjän liiketoimintailmastoa? Miten se on muuttanut vuosien kuluessa?**

– Paljon on muuttanut 25 vuoden aikana perestroikan jälkeen. Meidän liiketoiminta-ajattelumme ja Euroopan liiketoimintatapojen välinen kUILU on kaventunut. Venäjän oikeuslaitos on muuttunut radikaalisti ja omaksunut useita muissa Euroopan maissa käytettyjä periaatteita ja sääntöjä. Talousjärjestelmä on selviytynyt suurista kriiseistä ja viisastunut niistä, sillä esimerkiksi pankkijärjestelmä on organisoitu uudelleen alhaalta ylöspäin.



Lidia Kochetova sanoo, että Venäjän monimutkaisten byrokraattisten menettelyjen takia kärsivällisyys on ehdoton edellytys menestykselle Venäjän markkinoilla. Hän suosittelee myös hankkimaan apua paikallisilta asiantuntijoilta.

– Venäjältä puuttuu yhä länsimaiden tasoinen joustavuus, mutta me opimme koko ajan. Useita valuuttasääntelyä koskevia säädöksiä on muutettu tai ne on kumottu. Uusi monopolinvastainen lainsäädäntö on laadittu ja pantu täytäntöön. Liiketoimintailmasto on nykyään avoimempi ja tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia. On muistettava,

että federaatio kattaa 10 aikavyöhykettä ja että sen 140 miljoonaa asukasta edustavat useita kansallisuuksia, joten muutos ei tapahdu yhdessä yössä.

– Muutokset voivat olla haasteellisia yrityksille, koska niiden täytyy sopeutua muutosten mukanaan tuomiin uusiin vaatimuksiin, lähestymistapoihin ja niin edelleen, kuten ERP-järjestelmiin tai uusiin kirjanpito menetelmiin. Henkilöt, jotka ovat tottuneet vakaampaan liiketoimintaympäristöön, voivat kokea sen vaikeana. On tärkeää muistaa, että liiketoiminta ja teollisuus sekä koko federaatio ovat yhä keskellä kehitysprosessia.

REAALISEN BKT:N KASVU VUOSITTAIN %



Venäjän talous kasvoi erittäin nopeasti ennen vuoden 2008 finanssikiiriä, joka iski talouteen voimakkaasti. Vuonna 2010 alkoi elpymisprosessi, joka on johtanut nopeamman kasvuun kuin missään muussa maassa.

**Kerro meille mahdollisuuksista ja sudenkuopista.**

– Venäjän talous perustuu luonnonvaroihin ja raaka-aineisiin. Se luo runsaasti toimintamahdollisuuksia useilla muilla teollisuudenaloilla. Kaikki kuluttajatuotteisiin liittyvä on erittäin tervetullutta – laadusta riippumatta – koska venäläiset yleensä mieluummin kuluttavat rahansa kuin tallentavat tai investoivat ne. Toinen alue, joka vaatii paljon työtä, on infrastruktuuri, siis kaikenlainen infrastruktuuri; mahdollisuudet ovat rajattomat.

– Yksi jo mainitsemistani sudenkuopista on byrokratia. Järjestelmä



tuottaa jatkuvana virtana erilaisia virallisia asiakirjoja. Toinen on vielä rakenteilla oleva verotusjärjestelmä, joka on jokseenkin epäyhtenäisenmukainen. Joissakin tapauksissa se on altis tulkinnoille, kun taas toisissa tapauksissa se on liian joustamaton. Tässä tarvitaan asiantuntija-apua.

**Mitä Venäjällä menestyminen edellyttää?**

– Pitkälti samaa kuin joka puolella maailmaa. Tärkein tekijä on paikallinen läsnäolo. Suosittelemkin, että yritykset perustavat aivan ensimmäiseksi oikeussubjektin Venäjälle. Seuraavaksi on löydettävä oikeat henkilöt, jotka uskovat liiketoimintaideaan ja ovat uskollisia.

**– Olemme vahva, nopeasti kasvava markkina-alue. Venäjää ei pidä aliarvioida. Sillä on valtava kasvupotentiaali, ja se on hyvä paikka liiketoiminnalle.**

**LIDIA KOTCHETOVA, HEAD CORPORATE BANKING INTERNATIONAL, NORDEA RUSSIA**

Sinulla pitää olla selkeä liiketoimintaidea, jonka voit mukauttaa paikallisiin olosuhteisiin. Kuuntele, mitä Venäjällä toimivat työntekijäsi kertovat. Eräässä venäläisessä sananlaskussa sanotaankin: 'Jos menet toiseen luostariin, älä yritä ottaa omia sääntöjäsi mukaan.'

**Missä määrin Venäjän poliittinen tilanne vaikuttaa talouteen?**

– Tilanne on melko vakaa. Venäjä on tärkeä, kasvava talous, ja

myös sen poliittinen vaikutus on kasvamassa. Markkinatalouteen siirtymisen jälkeen, ja korkeiden öljy- ja kaasuhintojen ansiosta, talous on vakaantunut ja monissa tapauksissa kukoistanut Putinin johtajuudessa. Olemme nähneet kansalaisyhteiskunnan huomattavan vahvistumisen sekä merkittäviä parannuksia.

– Venäjä on EU:n kolmanneksi suurin kauppakumppani Yhdysvaltojen ja Kiinan jälkeen, ja sen kasvuvauhti on ollut toisinaan lähes yhtä suuri kuin Kiinalla. Mielestäni Venäjän on aika unohtaa vallitseva käsitys Venjästä hitaana yhteiskuntana. Olemme vahva, nopeasti kasvava markkina-alue. Venäjää ei pidä aliarvioida. Sillä on valtava kasvupotentiaali, ja se on hyvä paikka liiketoiminnalle.

**Miten kuvailisit valtion vaikutusta talouteen?**

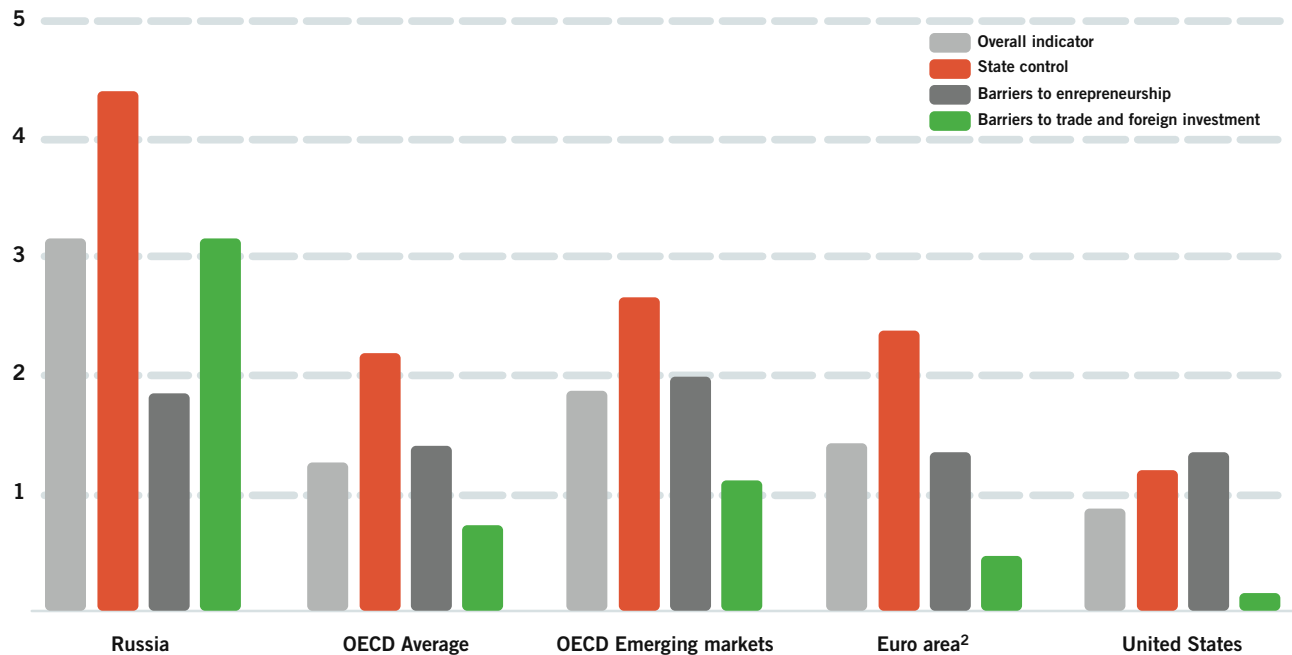
– Jotkut valtiojohtoiset yritykset ovat erittäin vahvoja, ja tämä sektori hyötyisi kilpailun lisääntymisestä. Venäjän talous tarvitsee paremman tasapainon pienten ja keskisuurten yritysten ja suuryritysten välillä. Pienten yritysten toimintaa vaikeuttavat lainsäädäntö ja muut hallinnolliset taakat. Toisaalta sektoreilla, joilla toimii useita valtiojohtoisia yrityksiä, saattaa syntyä mahdollisuuksia muille yrityksille esimerkiksi IT:n ja infrastruktuurin alalla. Se hyödyttäisi sekä kotimaisia että ulkomaisia yrityksiä.

**Miltä tulevaisuus sinun mielestäsi näyttää viiden tai kymmenen vuoden kuluttua?**

– Mielestäni olemme oikealla tiellä, kun ajattelemme integraatiota maailmantalouteen ja Euroopan talouteen. Siitä on osoituksena jäsenyytemme WTO:ssa, joka toteutui vihdoinkin viimein. Tuontitullit tulevat pienenevän asteittain ja niin edelleen. Kymmenen vuoden kuluttua Venäjä on integroitunut paljon tiiviimmin maailmantalouteen, mistä on hyötyä sekä venäläisille että ulkomaisille yrityksille. Tähän menee aikaa, mutta me pääsemme siihen.

OECD'S PRODUCT MARKET REGULATION INDICATOR (2009)

Note: Index scale of 0-6 from least to most restrictive.



OECD:n tutkimus Venäjän tavara- ja palvelumarkkinoista, joka julkaistiin osana Venäjän taloutta koskevaa tutkimusta vuonna 2009 (Economic Survey of Russia 2009), paljasti valtion merkittävän roolin Venäjän taloudessa.

## Suuri kehityspotentiaali Venäjän elektroniikkateollisuudessa

Semyon Lukachev on Altonikan, NCAB:n asiakkaan ja Venäjän johtavan EMS-yrityksen, toimitusjohtaja. Yrityksellä on yli 300 työntekijää. Altonika erikoistuu teollisuuselektroniikkaan muun muassa auto-, lääkelaitte-, turvallisuusjärjestelmä- ja telekommunikaatioteollisuuden tarpeisiin. Yritys valmistaa yli 4,5 miljoonaa tuotetta vuodessa. Pyysimme Semyon Lukachevia kertomaan näkemyksensä Venäjän elektroniikkateollisuudesta.



Altonika on yksi Venäjän suurimmista EMS-yrityksistä.

### Kuinka suuri Venäjän elektroniikkateollisuus on?

– On erittäin vaikeaa antaa tarkkaa analyysiä markkinoista, koska monet yhtiöt on jaettu pienempiin yritysryhmiin ja pelkät holdingyhtiöt on hankala tunnistaa. Monet tuottajat keskittyvät ainoastaan kotimaan markkinoille. Voin antaa henkilökohtaisen arviointini tuotettavista volyymeistä, joka perustuu komponenttien tuontiin. Sanoisin, että se on noin 250 miljoonaa dollaria vuodessa, ja luku kattaa sekä EMS-että OEM-yritykset.

### Mitkä ovat tärkeimpiä kasvukeskuksia elektroniikkateollisuudessa?

– Tällä hetkellä kasvua tapahtuu lähinnä Moskovan ja Pietarin alueilla. Suuntaus on ulospäin, pois itse suurkaupungeista, mutta kuitenkin niiden alueilla pysyen.



Semyon Lukachev toivoisi tullimenettelyjen yksinkertaistuvan, mikä helpottaisi vientiä ja auttaisi Altonikaa saamaan EMS-tilauksia muualta Euroopasta.

### Miten tärkeä tämä sektori on Venäjän taloudelle?

– Elektroniikkasektori on vain pieni osa taloutta. Suurin osa valmistustoiminnasta on kohdistettu sotateollisuustuotantoon. Kuluttajamarkkinoille suunnattu valmistus on hyvin vähäistä. Mutta sen ei tarvitse olla näin. Tämä tilanne johtuu suurelta osin siitä, että Venäjän hallitus ei tue meidän teollisuudenalaamme.

– Tuotteidemme vienti on erittäin vaikeaa monimutkaisten tullimenettelyjen vuoksi. Emme voi saada EMS-tilauksia muualta Euroopasta. Euroopassa kukaan ei halua odottaa tulliselvitystä 2–3 viikkoa. Jos Venäjä parantaisi tullisäännöksiä ja muita olosuhteita, paikallinen elektroniikkateollisuus kasvaisi hyvin nopeasti. Olemme odottaneet muutosta kymmenen vuotta, mutta mitään ei ole tapahtunut.

– Altonika avaa huhtikuussa tehtaan Latviaan, mikä täydentää valmistustoimintaamme Venäjällä. Päinvastoin kuin täällä, Latvian hallitus on luonut suotuisat olosuhteet toimintamme laajentamiselle. Muutto Latviaan vaikuttaa suuresti logistiikkaan, ja voimme ottaa vastaan komponenttitoimituksia ilman, että meidän täytyy odottaa tulliselvitystä.

### Onko tulliselvitysten lisäksi muita tekijöitä, jotka estävät Venäjää viemästä elektroniikkatuotteita EU:hun?

– En usko, että venäläisten yritysten ajattelutavalla nähdään kotimaan markkinoita kauemmaksi. Olen nähnyt monia mielenkiintoisia tuotteita ja kysynyt asiakkailta, miksi he eivät yritä viedä näitä tuotteita. Jotkut sanovat, että Venäjän markkinat riittävät heille, ja toiset, että heiltä puuttuu tietotaito, mutta mielestäni heiltä puuttuu myös visio.

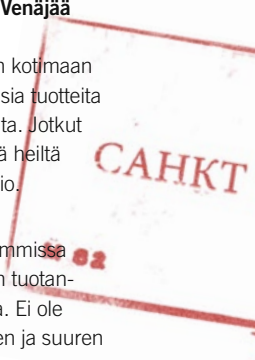
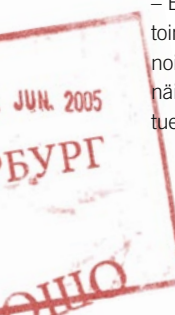
### Miten kuvailisit alihankintasuuntausta Venäjällä?

– Alihankinta on Euroopassa yleisempää kuin täällä. Suuremmissa projekteissa tuotteiden omistajat ovat todenneet, että omien tuotantolaitosten perustaminen on taloudellisesti kannattavampaa. Ei ole helppoa löytää EMS-yrityksiä, jotka voivat tarjota keskisuuren ja suuren volyymituotannon vaatimaa laatua ja kapasiteettia.

– Samaan aikaan korkealaatuisten EMS-palvelujen kysyntä kasvaa ja Altonika, joka keskittyy näille niche-markkinoille, kasvaa nopeasti. Saamme nykyisin tilauksia, jotka venäläiset yritykset tekivät aikaisemmin Kiinaan. Se johtuu suurelta osin siitä, että olemme lähellä tuotekehitystä ja markkinoita. Näen tässä huomattavan potentiaalin; Venäjä tilaa vuosittain noin 200 miljoonan dollarin arvosta tehdasvalmisteita ulkomaalaisilta toimittajilta.

### Kuinka monta EMS-yritystä Venäjällä on?

– Todellisen EMS-valmistajan tunnistaminen ei ole helppoa, koska



monet yritykset, jotka valmistavat lopputuotteita, tarjoavat myös EMS-palveluja – tai ainakin yrittävät tarjota. Kukaan suuri tai tunnettu asiakas ei kuitenkaan valitsisi niitä. Jos määrittelemme EMS-yrityksen siten, että sen toiminta keskittyy EMS:ään, niin sanoisin niitä olevan korkeintaan kymmenen. Jos mukaan otetaan kaikki yritykset, jotka sanovat pystyvänsä tarjoamaan EMS-palveluja, niin yrityksiä on yhteensä noin 50.

#### Missä määrin EMS-yritykset osallistuvat suunnitteluun?

– Molemmat ääripäät ovat edustettuina. Meillä on asiakkaita, jotka eivät halua meidän koskevan mihinkään. Sitten meillä on niitä, jotka tekevät paljon tuotekehitystä ja luovat uusia laitteita. He ottavat meidät mukaan suunnitteluprosessiin, jotta voimme löytää parhaat ratkaisut volyymituotantoon yhdessä heidän tiimiensä kanssa. Näin Altonika haluaa toimia. Mitä suurempi projekti, sitä aikaisemmin haluamme osallistua siihen estääksemme tuotanto-ongelmat. Kaikki venäläiset EMS-yritykset eivät toimi tällä tavoin. Pienemmät yritykset vain ottavat vastaan asiakkaan antamat tiedot ja aloittavat valmistuksen.

#### Minkätyyppisiä piirilevyjä Venäjällä valmistetaan?

– Pääasiassa kaksipuolisia piirilevyjä, yleensä alhaisempaa laatua. Valtiojohtoiset yritykset, jotka toimittavat lähinnä sotateollisuudelle, saavat valtiolta suuremmat avustukset. Ne investoivat avustukset alan edistyneisiin laitteisiin sekä flex-rigid-piirilevyjen ja multikerroksisten piirilevyjen tuotantoon eli uusimpaan tekniikkaan. Altonikassa on sama suuntaus, ja me tuotamme entistä vaativampia piirilevyjä, mutta suurten volyymien yhteydessä me maahantuomme piirilevyt.

#### Miten kuvailisit asiakkaiden piirilevyrakenteiden laatua?

– Se vaihtelee suuresti. Joskus aloitamme tyhjästä. Joissakin tapauksissa rakenteet ovat erinomaisia. Tuotekehitys on edennyt pitkälle viimeisen 20 vuoden aikana, mutta siitä huolimatta saamme yhä monia huonosti toteutettuja piirilevy-suunnitelmia. Pyrimme aina löytämään virheet. Siihen menee aikaa, mutta se on tehtävä.

#### Mitä vaatimuksia EMS-yritykset asettavat piirilevytoimittajille?

– Haluamme saada tukea heidän insinööreiltään. Voisimme tehdä

## – Elektroniikkateollisuudella on potentiaalia kasvaa paljon suuremmaksi.

### SEMJON LUKATJEV, ALTONIKAN TOIMITUSJOHTAJA

tilauksen suoraan tehtaalle, mutta täällä, missä me olemme, tarvitsemme insinöörejä, jotka voivat kommunikoida asiakkaan insinöörien kanssa venäjäksi. Se on piirilevytoimittajan työtä, koska se ei ole osa ydintoimintaamme. He ovat niitä, joilla on alan asiantuntemus.

#### Millaisena näet tulevaisuuden?

– Uskoisin, että Kiinan valmistuskustannukset tulevat nousemaan, mikä saattaa tuoda mahdollisuuksia lähempänä Euroopan markkinoita sijaitseville EMS-yrityksille. Tulevaisuudessa kiinnitetään enemmän huomiota kuljetuskustannuksiin ja vastaavaan. Ostajat valitsevat valmistajat, jotka ovat lähempänä heidän markkinoitaan ja



Altonika tuottaa elektroniikkaa muun muassa auto-, lääkelaitte-, turvallisuusjärjestelmä- ja telekommunikaatioteollisuuden tarpeisiin.

joilta he saavat kilpailukykyiset hinnat. Venäjällä nähdään parannuksia valmistuspuolella ja asianmukaisemmat hintatasot. Omistajien ja EMS-yritysten vastuulla on laatia uudet tarjoukset ja kertoa, mitä etuja ne tuovat maantieteellisen läheisyyden ja ajan kannalta.

## Kysymyksiä maailmanlaajuisesti: Mikä vaikutus byrokratialla on maasi liiketoimintailmaston? Luuletko sen muuttuvan lähitulevaisuudessa?



**KIINA**  
**ANDY LIU**

Toimitusjohtaja, NCAB Group China

– Byrokratia on vain yksi useista haasteista, joihin Kiinassa toimivien yritysten täytyy vastata samanaikaisesti. Muita ongelmia ovat esimerkiksi sopivien ehdokkaiden löytämisen johtosasiin sekä tulkinvaraiset lait ja säännöt. Mielestäni kaikkien näiden haasteiden voittaminen kerralla on mahdollista. Globalisoitua talous saa kuitenkin yritykset keskittymään enemmän arvoon ja siten vaatimaan viranomaisilta byrokratian vähentämistä.



**MAKEDONIA**  
**SLOBODAN SOKOSKI**

Toimitusjohtaja, NCAB Group Macedonia

– EU-integraation takia lakeja muutetaan tai tarkistetaan parhaillaan koko entisen Jugoslavian alueella. Monia uusia lakeja, joiden tarkoituksena on yksinkertaistaa liiketoiminnan ja teollisuuden menettelyjä, on pantu täytäntöön, mutta ne täytyy myös testata käytännössä. Yrittäjien on yhä taisteltava sopimattomasti käyttäytyvien ja valta-asemansa väärinkäyttävien byrokraattien kanssa. Aikaa tuhlautuu vastausten etsimiseen ja vaadittavien asiakirjojen hankkimiseen. Toivon, että tilanne parantuu ajan myötä.



**RANSKA**  
**CAROL OUCHAKOFF**

Toimitusjohtaja, NCAB Group France

– Ranskalla on yksi EU:n kalleimmista byrokratioista. Yritysten on pakko kuluttaa paljon aikaa ja rahaa paperitöihin ja hallintoon. Nykyisessä taloudellisessa tilanteessa, jossa valmistusteollisuus sanoi irti 24 000 työntekijää pelkästään vuonna 2012 – mikä nosti vuodesta 2009 lähtien menetettyjen työpaikkojen yhteismääräksi 120 000 – byrokratia säilyy joustamattomana. Se vahingoittaa pahasti kilpailukykyämme. Byrokratian vähentäminen olisi suuri parannus pienille ja keskisuurille yrityksille.

# Venäjä – rakennamme tulevaisuutta varten

HANS STÄHL  
CEO, NCAB GROUP



Venäjällä on ollut meneillään valtava laajennus- ja kehitysprosessi. Jotta ymmärtäisimme, miten nopeasti tilanne on muuttunut, on miu-  
tettava, että vajaa neljännesvuosisata sitten täällä vallitsi totalitaarinen  
valtio ja suunnitelmatalous. Yksityisyrietykset olivat kiellettyjä. Minulla  
on kokemusta sen ajan Neuvostoliitosta ja voin vain sanoa, että  
nykyään se on kuin eri maailma. Yksi merkki siitä on ehkä venäläisten  
turistien kasvava määrä eri turistikohteissa ympäri maailmaa.

NCAB on ollut Venäjällä 10 vuoden ajan. Sinä aikana on tapahtunut  
paljon, eikä vähiten elektroniikkateollisuudessa. Alan yritykset ovat  
vakiintuneet ja keskittyneet toiminnassaan enemmän niche-markki-  
noin. Lopputuote on hyötynyt siitä tehokkuuden ja kustannusten

suhteen. Nykyään OEM-yritykset antavat esimerkiksi alihankintatöitä  
EMS-yrityksille, jotka puolestaan käyttävät NCAB:n kaltaisia asiantunti-  
joita, sen sijaan, että ostaisivat piirilevyt itse.

Haluaisin myös korostaa sitä, että Venäjällä menestyminen edel-  
lyttää pätevää paikallista henkilökuntaa, joka toimii sinun hyväksesi.  
Olemme onnistuneet luomaan Venäjälle hienon tiimin, joka keskittyy  
täysin huippulaatuisten piirilevyjen toimittamiseen.

Olen vakuuttunut siitä, että Venäjä tulee olemaan houkutteleva  
tuotantopaikka ulkomaalaisille yrityksille. Jonain päivänä – ei niin  
kaukana tulevaisuudessa – Venäjän hallitus alkaa yksinkertaistamaan  
hallintomenettelyjään ja tekee siten liiketoiminnasta helpompaa.

Haluatko tietää lisää  
Venäjän elektroniikka-  
teollisuudesta?

- » [Nordea's continuous analysis of Russia](#)
- » [IMF: Russian reports and forecasts](#)
- » [Russian Federation and the WTO](#)

## Aikaisemmin käsittelemämme aiheet

Lue aikaisemmat uutiskirjeemme. Napsauta linkkiä, niin uutiskirje avautuu selaimessa.  
Kaikki uutiskirjeemme löytyvät kohdasta: [www.ncabgroup.com/newsroom/](http://www.ncabgroup.com/newsroom/)

» **Katse tulevaisuuteen: Länsi-Eurooppa**

2012 12 19 | NYHETSBREV 4 2012

» **Amerikan markkinat**

2012 10 24 | NYHETSBREV 3 2012

» **Reformit**

2012 06 25 | NYHETSBREV 2 2012

» **Kestävä kehitys**

2012 04 05 | NYHETSBREV 1 2012

» **Asiakassuhteet**

2011 12 15 | NYHETSBREV 4 2011

» **Laadun varmistus**

2011 11 09 | NYHETSBREV 3 2011

## Käsittelemmekö väriä aiheita?

Etsimme aina mielenkiintoisia aiheita lähempää tarkastelua varten. Jos mielessäsi on jotain, josta  
haluaisit tietää enemmän, tai jos haluat kommentoida kirjoituksiamme, kerro siitä meille.

Lähetä sähköpostia osoitteeseen: [sanna.rundqvist@ncabgroup.com](mailto:sanna.rundqvist@ncabgroup.com)