

Yritysjohtaja - liike, luottamus ja ruokahalu Venäjällä

Erik Helin



Yritysjohtajat ovat viime aikoina saaneet kokemusta todella dynaamisesta maailmasta. Geopolitiikan, raaka-ainemarkkinoiden ja rahoitusmarkkinoiden ällistyttävän nopeista heilahteluista on tullut arkipäivää.

Koska Kiina on jo 50 % maailman raaka-ainemarkkinoista, Yhdysvaltain dollari on edelleen ainoa laaja reservivaluutta ja maailmantalous kokonaisuudessaan toimii yhä enenevässä määrin alueellisen taloudellisen integraation periaatteella, niin minkä tahansa toimijan poliittis-taloudellinen proaktiivisuus aiheuttaa reaktion muissa toimijoissa ja sen kautta muutaman minuutin päästä markkinoissa.

Markkinatalouteen on aina kuuluneet yli-investoinnit, ylikuumeneminen, laskusuhdanne, lama jne. Taloushistorian ja edistyksen kannalta tärkeintä on liike. Liike luo valveilla oleville ja riskinottokykyisille tai -haluisille yritysjohtajille uusia mahdollisuuksia. On monesti haastavaa ja hidasta luoda uutta, kun on kovin tasaista. Urheilijat sen parhaiten tietävät. Haasteelliset olosuhteet laittavat ihmismielen yrittämään paremmin.

Strategian tekeminen ja toimeenpano on muuttunut. Keskipitkän aikavälin suunnitelmilla ei ole käytännön arvoa. On vain oltava pitkän tähtäimen visio, löyhä pitkän tähtäimen strategia, ja lyhyt, maksimissaan vuoden mittainen strategia, sekä valtava nopeus ja herkkyys sen rollaamisessa. Tämä vaatii ennen kaikkea erittäin pätevää ja empaattista henkilöjohtamista. Yritysjohtajasta on tullut ikään kuin jääkiekkjoukkueen valmentaja – yleisö vaatii tulosta joka pelissä, ja kausi on lyhyt.

Kehittyvillä markkinoilla, kuten Venäjällä, sitoutuneisuus markkinoihin ja tilanneherkkyys ovat menestymisen edellytyksiä. Sitoutuneisuudella tarkoitan tuota pitkän tähtäimen visiota ja läsnäoloa. Venäjä ja monet muut kehittyvät taloudet omaavat pitkän historian ja monikulttuurisen pohjan. Historian opetuksessa kansoista on tullut sitkeitä ja ajan käsitys on huomattavasti pidempi kuin kehittyneissä markkinoissa. Jos sitä ei loukata, niin siellä osataan odottaa ja olla kärsivällisiä. Kuluneet kaksi vuotta ovat osoittaneet, että vaikka lähes kaikkien kehittyvien markkinoiden valuutat ovat heikentyneet ja korkotaso on noussut reippaasti, niin maiden taloudet eivät suinkaan ole lamaantuneet tai kansa alkanut lakkoilla.

Kehittyvät markkinat ovat paljon vahvempia talouksia nyt kuin 1990-luvulla. Niiden markkinoilla on nyt menossa rakenteellinen korjausliike. Nuoremman väestön suhteellisesti suuri osuus ja heidän tarpeensa, kehittyvien talouksien keskinäinen kauppa ja investoinnit ovat vahvoja ”drivereita”, joihin korjausliikkeen jälkeinen kasvu perustuu.

Kehittyvillä markkinoilla haaste ei tule suoraan aikapaineista, vaan siitä, kehen uskaltaa luottaa monikulttuurisessa maassa. Voi sanoa, että lähtökohta on, ettei luoteta ennen kuin toisin käytännössä konkreettisesti todetaan. Kulttuurihybriset yritysjohtajat, jotka osaavat olla läsnä, rakentaa luottamusta sekä sisäisesti että ulkoisesti, saavat aikaan tuloksia myös aika monessa pelissä yleisölleen.

Venäjän nykyinen kriisi tarjoaa yritysjohtajille haastetta, koska se koostuu niin monesta tekijästä. Osa niistä muuttuu ja kehittyy ajan myötä. Monikulttuurinen kansa, sen rikas henkinen pääoma, arvot, demografinen kehitys, luonnonvarat ja etäisyydet ovat aika pysyviä tai hitaasti muuttuvia tekijöitä.

Yritysjohtajan kannattaakin segmentoida oman alansa ”drivereita”: mikä muuttuu nopeasti, mitkä ovat fundamentteja. On faktaa, että tämänkin kriisin negatiiviset vaikutukset jakautuvat hyvin epätasaisesti. Isommat ja terveet yhtiöt ovat suhteellisesti parantaneet asemiaan, ja kasvattaneet orgaanisesti markkinaosuuksiaan. Tuontia on korvattu.

Heikentynyt rupla auttaa suuresti venäläisiä vientiyrityksiä. Vientikauppa käy.

Öljyn hinnan lasku ja sanktiot ovat nostaneet rahoituksen kustannuksia. Noin kolmanneksella yrityksistä on vaikeuksia vakaan kassavirran hoidossa tai lainojen maksuissa. Nämä yritykset ovat usein kuitenkin vanhentuneita tuotteiltaan, aseteiltaan, tai johto ei ole ajan tasalla. Monesti juuri nämä yritykset ovat vääristäneet kilpailua, koska pääomalle ei ole laskettu järkevää tuottoa.

Pitkällä tähtäimellä on erittäin positiivista, että taloudessa tapahtuu lähivuosina rakenneuudistus ja kilpailukyvyttömät yritykset poistuvat markkinoilta. Ne yritykset, jotka pärjäävät, tulevat luomaan uuden talouden perustan 2020-luvulle siirryttäessä. Tähän mennessä yritykset ovat tehneet kustannussäästöjä ja optimointeja, mutta itse toimintamallien ja prosessien uudelleenkonfigurointi vastaamaan talouden uusia realiteetteja, ”uutta normaalia”, on vielä monella edessä.

Kriisin positiivinen vaikutus on, että vihdoinkin on tullut aika, kun yritysjohtajat laajalti joutuvat panostamaan siihen, miten liiketoimintaa johdetaan. Työn tuottavuuden kohottaminen on ”löytämätön öljylähde” Venäjällä.

Aika on myös erinomainen markkinakonsolidaatiolle. Näitä mahdollisuuksia markkinoilla toimivat lokaaliset yritykset tutkivat ja toteuttavat.

Viime kuukausina on nähtävissä, että ulkomaisen portfoliorahan ruokahalu Venäjä-riskissä on tulossa takaisin. Maailman suurimman energiaviejän, Gazpromin, yhden miljardin eurobondi myytiin lokakuussa markkinoille vain hintaan 4.625 % - siis kysyntää riskille oli mukavasti!

Nähtäväksi jää, milloin ulkomaisten yritysten ruokahalu palaa suorilla sijoituksilla osallistumaan markkinakonsolidaation mahdollisuuksiin Venäjällä.

Erik Helin
Toimitusjohtaja, Specta Group

Aiemmin sarjassa julkaistut kirjoitukset löydät [täältä](#).