

Esimerkki Saksasta: Onnistunut väliintulo

Saksalainen kulutustavaroiden valmistaja lähti Venäjän markkinoille viitisen vuotta sitten. Yrityksellä oli tunnettu brändi ja vahva asema kotimarkkinoilla. Kansainvälistymisen ensivaiheen muodosti Pietari ja sen lähialueet.

Saksalaiset panostivat omaan organisaatioon, joka näytti seuraavalta:

1. Toimisto- ja varastotiloja hankittiin
2. Palkattiin venäläistä henkilökuntaa
3. Paikalliset johtajat rekrytoitiin Venäjältä
4. Henkilökuntaa oli yhteensä toistasataa

Toiminta osoittautui raskaasti tappiolliseksi. Saksalaisen johdon mielestä olisi parasta vetäytyä Venäjän markkinoilta. ”Bättre fly än illa fäkta” sanoisi vastaavassa tilanteessa pakkoruotsia osaava suomalainen.

Perehdyttyäni tilanteeseen ja ottaen huomioon saksalaisen yrityksen tähänastiset tappiot sekä johdon keskuudessa vallitsevan halun vetäytyä Venäjän markkinoilta, ehdotin johdolle seuraavaa:

1. Otetaan yhteyttä Venäjällä toimiviin, menestyneisiin venäläisiin tai ulkomaisiin firmoihin. Ehdotetaan heille yhteistyötä
2. Saksalaisten oma organisaatio Venäjällä puretaan ja siirretään kokonaisuudessaan tulevalle yhteistyökumppanille
3. Venäläinen johto henkilökuntineen siirtyy uudelle yhteistyökumppanille
4. Saksalainen kulutustavaroiden valmistaja toimittaa tavaroitaan vapaasti Venäjän rajalle, jonka jälkeen vastaanottajafirma lunastaa ne ja ottaa ne omaan myynti- ja markkinointiorganisaatioonsa.

Edellämainituilla toimenpiteillä saavutettiin seuraavaa:

1. Saksalaisyrityksen vienti Venäjälle jatkuu
2. Tappiokierre on katkaistu
3. Hyväksyttävä kate on saavutettu
4. Toiminta on kääntynyt voitolliseksi
5. Saksalainen yritys välttyi joutumasta omissa nimissään irtisanomaan henkilökuntansa Venäjällä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että osapuolet ovat tähän saakka olleet sängen tyytyväisiä tehtyyn ratkaisuun ja sen myötä saavutettuihin tuloksiin. Projektin läpivieminen kesti kaksi vuotta.