



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Alumiinijulkisivukaupan haasteet Venäjällä

Roosaar, Aki

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Alumiinijulkisivukaupan haasteet Venäjällä

Roosaar, Aki
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2016

Aki Roosaar

Alumiinijulkisivukaupan haasteet Venäjällä

Vuosi 2016 Sivumäärä 63

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella Venäjän markkinoita alumiinikaupan toimintaympäristönä, erityisesti länsimaissa valmistettujen julkisivumateriaalien osalta. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli pohtia kuvitteellisen agentuuritoimintaa harjoittavan Yritys X:n toimintaedellytyksiä menestyä myyntitoiminnassa Venäjän haastavilla markkinoilla. Opinnäytetyössä kartoitetaan alumiinijulkisivukauppaan liittyviä kysymyksiä ja tuodaan esille mahdollisia ongelmakohtia ja esteitä. Opinnäytetyö kiinnittää huomion poliittisen taustatekijän keskeiseen merkitykseen Venäjän kaupankäynnin yhteydessä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin eri lähteistä kerättyjä tietoja Venäjältä toimintaympäristönä. Empiirisessä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää kehittävän tapaustutkimuksen muodossa. Opinnäytetyön aineisto kerättiin syksyllä 2015 ja keväällä 2016 ja analysoitiin kevään 2016 aikana.

Opinnäytetyön ja aiempien tutkimusten perusteella todettiin, että Venäjä on toimintaympäristönä haastava. Täten Yritys X:n perustaminen alumiinijulkisivukaupan osalta tulisi olemaan haastava. Keskeisenä haasteena Venäjällä toimiessa oli luotettavan yhteistyökumppanin löytäminen ja erilaisten viranomaisesteiden ylittäminen, kuten esimerkiksi tulli, byrokratia ja sertifiointi. Huolimatta Venäjän tämänhetkisestä tilanteesta, joka aiheuttaa vaikeuksia myynnin kehittämiseksi, nähtiin markkina-alue erittäin potentiaalisena. Venäjän tämänhetkinen rakennuskanta on enimmäkseen vanhentunutta, joten tulevina vuosina on odotettavissa laajempaa rakentamisaaltoa. Yritys X:n kannalta Venäjän liiketoiminnan onnistumiseen vaikuttavat keskeisesti tulevan agenttisopimuksen ehdot. Yritys X:n tulisi kannattavan toiminnan varmistamiseksi saada myyntisopimukset myös muista rakennusteollisuudessa käytettävistä materiaaleista sekä laajentua muilla lähimarkkinoilla.

Asiasanat: Venäjä, alumiini, julkisivut, materiaalit

Aki Roosaar

The Challenges of the aluminum façade trade in Russia

Year	2016	Pages	63
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to look at the Russian market as an operating environment for the aluminium trade, particularly with regard to facade materials manufactured in Western countries. In addition, the purpose of the thesis was to consider the operating conditions of an imaginary trading agency Company X needed to succeed in a challenging Russian market. The thesis identified issues related to the aluminium facade trade and highlighted possible problems and barriers. The thesis drew attention to the key role of the political background factor in the course of Russian trade.

The theoretical framework of the thesis consists of the information collected from different sources about Russia as an operating environment. The empirical research included a qualitative research method in the developing of the case study. The data was collected in the autumn of 2015 and spring of 2016 and was analysed during the spring of 2016.

Based on this thesis and previous studied research, it was established that Russia is a very challenging operating environment. Therefore, the establishment of Company X within the trade of the aluminium facade materials would also be a very demanding task. The key challenge in Russian operations was to find a reliable partner and overcome the variety of different obstacles related to local authorities such as customs, bureaucracy and certification. In spite of the current situation in Russia, which causes difficulties in the development of sales, the market was seen as very potential. A remarkable number of buildings in Russia are currently in a bad condition which results in the expectation of a wider construction wave in the coming years. Another aspect is that the terms of an agency agreement to be achieved with the company represented would have a major impact in the success of Company X's business in Russia. To ensure profitable operations Company X should also obtain sales agreements for other materials used in the construction industry as well as to expand its activity to neighbouring markets.

Keywords: Russia, aluminum, facades, materials

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tutkimusaineisto ja -menetelmät.....	7
	2.1 Kvalitatiivinen tutkimus.....	7
	2.2 Tapaustutkimus.....	8
3	Venäjä markkina-alueena	10
	3.1 Korruptio ja rikollisuus	13
	3.2 Poliittinen tilanne	15
4	Venäjän toimintaympäristö julkisivumateriaalikaupan osalta	16
	4.1 Alumiinikauppa Venäjällä.....	18
	4.2 Kilpailutilanne	19
	4.3 Yritys X:n kilpailuasema Venäjän markkinoilla	20
	4.4 Rakennusteollisuus Venäjällä	22
	4.5 Arkkitehtitoimistojen rooli rakentamisessa	23
	4.6 Tulevaisuuden näkymät	23
5	Kaupankäynti käytännössä.....	25
	5.1 Markkinointikeinot	26
	5.2 Yritys X:n markkinointikeinot	27
	5.2.1 Messut	30
	5.2.2 Internet ja sosiaalinen media	31
	5.3 Tullikäytännöt	32
	5.4 Hinnoittelu ja laskutus	33
	5.5 Maksuehtokäytännöt ja maksuliikenne	34
	5.6 Sopimuskysymykset	36
	5.7 Sertifiointi	38
6	Liiketoiminta- ja tapakulttuuri	41
	6.1 Kulttuurierot länsieurooppalaisten ja venäläisten välillä	43
	6.2 Neuvottelukulttuuri.....	45
	6.3 Venäläisten liikemiesten mielikuva länsimaalaisista.....	46
	6.4 Henkilökohtaiset suhteet	47
	6.5 Venäläisten käyttäytyminen.....	48
	6.6 Vältettäviä ja suotavia puheenaiheita	48
7	Yhteenveto ja pohdinta	49
	Lähteet	54
	Kuviot.....	59
	Liitteet.....	60

1 Johdanto

Venäjää on Suomessa ja länsimaissa totuttu pitämään loputtomana markkina-alueena, johon on mahdollista viedä tavaroita niin paljon kuin tuotantolinjat pystyvät valmistamaan. Sitä mielikuvaa esittävät mielellään venäläiset yritykset ja siihen halutaan uskoa länsimaissa. Venäjän kauppa on viimeisen parin vuoden aikana kuitenkin pienentynyt huomattavasti johtuen lähinnä kiristyneestä poliittisesta tilanteesta Venäjän ja länsimaiden välillä sekä öljyn alhaisesta hintatasosta.

Opinnäytetyö käsittelee länsimaissa valmistettujen valssattujen, erityisesti julkisivukäyttöön tarkoitettujen, alumiinituotteiden myyntiä Venäjälle. Suomessa on tehty useita Venäjän kauppaan liittyviä tutkimuksia, mutta ne käsittelevät pääsääntöisesti vientiprosessia (vientimuodollisuuksia ja tullauskäytäntöjä) ja useimmiten aiheen käsittely loppuu maamme rajaan. Opinnäytetyö pyrkii käsittelemään aihetta pikemmin venäläisestä näkökulmasta eli mitä näille tavaroille tapahtuu Venäjän rajan takana. Tämä on tärkeä tieto, jotta voidaan ymmärtää paremmin venäläistä asiakasta ja mahdollistaa syvemmän yhteistyön kehittämisen. Lisäksi opinnäytetyössä perehdytään venäläiseen kaupankäytikkulttuuriin laajemmin sekä asenne- ja kulttuurieroista syntyviin mahdollisiin haasteisiin.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Millainen Venäjä on toimintaympäristönä alumiinijulkisivukaupassa?
- Mitkä ovat agentuuritoimisto Yritys X:n menestymisen edellytykset Venäjän julkisivukaupassa ja mitkä seikat on otettava huomioon toiminnan suunnittelussa?

Opinnäytetyön aihevalinta perustuu kirjoittajan omakohtaiseen kokemukseen Venäjän kaupasta sekä suunnitelmaan oman yrityksen perustamisesta.

Tutkimus jakautuu kahteen keskeiseen aiheeseen. Niistä ensimmäinen käsittelee Venäjää toimintaympäristönä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda näkyville venäläisten ajatuksia länsieurooppalaisista kumppaneista omassa toimintaympäristössä. Osatavoitteena on kerätä tietoa, jolla edesautetaan Venäjälle suuntautuvien yritysten toimintaa. Teoriaosuus rajoittuu käytännön ongelmakohtiin kirjoittajan omakohtaisen kokemuksen pohjalta, sekä kulttuuritekiijöihin. Yksityiskohtaista vientiprosessia on esitelty jo useammassa aikaisemmassa tutkimuksessa, joten tätä ei tulla tässä yhteydessä avaamaan.

Opinnäytetyössä pohditaan toisena aiheena esimerkkiyritys X:n toimintaedellytyksiä ja mahdollisuuksia menestyä Venäjällä. Opinnäytetyö tuo esille Yritys X:n kohtaaman toimintaympäristön ja toimintakulttuurin. Opinnäytetyön ulkopuolelle rajataan Yritys X:n rahan liittyvät

taloudelliset kysymykset. Yritys X toimii ison kansainvälisen alumiiniyhtiön agenttina. Kyseisestä alumiiniyhtiöstä käytetään tekstissä nimitystä ”päämiesyritys”. Molempia aiheita käsitellään työssä rinnakkain. Lopussa esitetään johtopäätökset ja pohdinta.

2 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Opinnäytetyötä varten analysoitava aineisto koostuu suomalaisista ja ulkomaisista (englanniksi, venäjäksi ja viroksi) tuotetuista tutkimuksista ja artikkeleista, vientiä käsittelevistä käsitkirjoista ja oppaista. Työn pohjana toimii aikaisemmissa tutkimuksissa esitetty näkemys kulttuurieroista, jota täydennetään kirjoittajan omakohtaisilla havainnoilla.

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutetaan kehittävän tapaustutkimuksen muodossa. Sen tavoitteena on löytää aineistosta toimintamalleja, samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia verrattuna muuhun ulkomaankauppaan. Esitetty tieto pohjautuu osittain kirjoittajan havaintoihin ja keruumenetelmänä käytetään havainnointia. Aiheen esittelytapa ei ole tilastollisten määreiden esittämistä, vaan pikemminkin pohdiskeleva analyysi venäläisen kauppakumppanin ajattelumaailmasta ja arvoista, liike-elämään liittyvistä kulttuurieroista ja neuvottelutavoista. Samoin se käsittelee Venäjän kaupan teknistä erityisluonnetta.

2.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuus on moninainen, jota ei kuitenkaan voida hajottaa mielivaltaisesti osiin, vaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus tutkia kohdetta tai ilmiötä ja hankkia tietoa siitä kokonaisvaltaisesti luonnollisissa tilanteissa. Käytettävän induktiivisen analyysin lähtökohtana ei testata teoriaa vaan tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti aineistoa. Metodeina käytetään esimerkiksi haastatteluja, osallistuvaa havainnointia tai erilaisten tekstien diskursiivisia analyyssejä. Kohdejoukon valinta toteutetaan tarkoituksenmukaisesti ja useimmiten tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Pyrkimyksenä on objektiivinen lähestyminen, mutta sen saavuttaminen perinteisessä mielessä on vaikeata, sillä tutkija ja tutkittava kietoutuvat toisiinsa ja näin voidaan saada tulokseksi vain ehdollisia selityksiä. Näin laadullisessa tutkimuksessa löydetään tosiasioita sen sijaan, että todetaan jo olemassa olevia totuuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 160 - 164.)

Kvalitatiivinen aineisto on moniulotteista koostuen raporteista, jotka dokumentoivat tilanteita mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Aineisto on pala tutkittavaa maailmaa ja rikkautaan ehtymätön verrattuna siihen, minkä verran sitä hyödynnetään. Se voi koostua eri tilanteissa ja eri tarkoitukseen tehdyistä teksteistä, puheista tai interaktiutilanteista, jotka kyt-

keytyvät keskenään tutkittavaan aiheeseen. Aineiston tulkintamahdollisuudet eivät rajoitu yhteen tai pariin näkökulmaan, vaan antavat tulkintamahdollisuuksille väljät kehukset. Näin ollen analyysimahdollisuuksien rajana on vain tutkijan luovuus ja mielikuvitus. (Alasuutari 2011, 83 - 89.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän painotus on tutkittavan asian ja muiden näkökulmien ymmärtämisessä. Aihetta tulkitaan ja lähestytään rationaalisesti, havainnot ja mittaukset tehdään luonnollisissa asetuksissa, hyväksytään subjektiivinen näkökulma ja kokonaisvaltainen näkökanta. Määrällisen tutkimusmenetelmän painotus on puolestaan kokeilemisessä ja todentamisessa. Keskitytään faktoihin ja sosiaalisten tilanteiden syihin. Käytetään loogista ja kriittistä lähestymistapaa sekä kontrolloivaa mittausta. Näkökulman on oltava objektiivinen. Tutkimustyö on tulossuuntautunut, tarkka ja analyttinen. (Räsänen 2013, 15.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan suhde on läheinen, kvantitatiivisessa etäinen. Kvalitatiivinen tutkimusstrategia on strukturoimaton ja kvantitatiivinen strukturoitu. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston luonne on syvä ja rikas, kvantitatiivisessa kova ja luotettava. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen luonne on teoriaa luova ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa teoriaa varmistava. (Saukkonen 2011.)

Kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmää voi käyttää rinnakkain laajentamaan kvalitatiivisen analyysin tulosten paikkaansa pitävyyttä laskennallisten menetelmien avulla, esimerkiksi haastattelun yhteydessä. Samoin kvalitatiivista menetelmää voi käyttää kvantitatiivisen esikokeen testatakseen aiottujen mitattavien seikkojen tarkoituksenmukaisuutta. Menetelmiä voidaan näin käyttää toisiaan täydentävinä suuntauksina. (Saukkonen 2011; Hirsjärvi ym. 2010, 136 - 137.)

Tutkimuksen tarkoitus on luonteeltaan kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimuksella voi olla useampia tarkoituksia ja se voi muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2010, 138 - 139.) Tästä opinnäytetyöstä löytyy kartoittavia ja selittäviä piirteitä, Venäjän markkinoiden ja esimerkkiyrityksen osalta myös ennustavia piirteitä.

2.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus (*case study research*) on tutkimusmuoto, jonka avulla tutkitaan jotain tiettyä tapahtumaa tai rajattua kokonaisuutta tai henkilöä käyttäen eri menetelmillä hankittuja tietoja. Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja selittämään tutkittavaa tapausta miten- ja miksi-kysymysten avulla. Yleensä tapaustutkimuksessa valitaan kohteeksi yksittäinen tapaus/tapahtuma tai joukko tapauksia, joita tarkastellessa keskitytään usein prosesseihin. Tapauksia tutkitaan mahdollisuuksien mukaan niiden luonnollisessa ympäristössään tavoitteena tutkimus-

kohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu. Tapaustutkimus ei ole pelkkä aineistonkeruun tekniikka eikä sen teko rajoita menetelmävalintoja: sopivia ovat niin kvantitatiiviset kuin kvalitatiivisetkin menetelmät. Tavallaan kaikki laadulliset tutkimukset voidaan katsoa olevan tapaustutkimuksia, koska niissä tutkitaan tiettyjä tapauksia. Tutkimuksessa pyritään lisäämään ymmärrystä tietyistä tapauksesta/ilmiöstä pyrkien välttämään yleistettävää tietoa. Tapaustutkimus valitaan menetelmäksi silloin, kun päämääränä on ymmärtää kohdetta syvällisesti ottaen huomioon tapauksen kontekstin eli olosuhteet, taustat yms. Arvioinnissa on syytä pohtia tuloksia laajemmassa mittakaavassa, esimerkiksi miten tuloksia voitaisiin mahdollisesti soveltaa muualla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tapaustutkimuksessa tutkittavana voivat olla kohteiden taustatekijät, ajankohtainen asema ja tilanne, ympäristötekijät, sisäiset tai ulkoiset vaikuttavat tekijät. Sillä saadaan hyvää taustainformaatiota tai selvitetään oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita, joita voidaan muilla menetelmillä jatkotutkia. (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.) Tapaustutkimuksen luonne on yleensä toteava ja siinä pyritään tuomaan esille tutkittavan tapauksen tai kohteen piilossa oleva rakenne. Kehittävän tapaustutkimuksen tavoitteena voi olla kohteen tai tapauksen kuvauksen lisäksi sen tilan parantaminen tai muiden vastaavien kohteiden kehittäminen jatkossa. (Routio 2005.)

Tämän opinnäytetyön kohteena/tapauksena on tietty suppea ryhmä tuotteita (alumiiniset julkisivulevyt) ja yhtiöitä (venäläiset julkisivuyritykset), jotka voidaan selkeästi määritellä yhteiseen ryhmään kuuluviksi. Kirjoittaja ei pyri tuomaan työssään esille omia mielipiteitään, vaan pyrkii opinnäytetyössä tuomaan esille tulleet faktat mahdollisimman puolueettomasti toteavana sivustakatsojana ja esittää tutkimuksen aikana esille tulevia tosiasioita. Tarkoituksena ei ole esittää ainoata ehdotonta totuutta Venäjän liiketoimintaympäristöstä ja esimerkiksi yrityksen edellytyksistä menestyä kyseisessä maassa, vaan opinnäytetyön lukijalla on mahdollisuus muodostaa mielipide, onko opinnäytetyössä esitetty tapaus yleistettävissä. Opinnäytteen case-osuudessa hyödynnetään esikuva-analyysia, jossa tapahtuu vertailu tuotettuun ja saatavilla olevan tulosten välillä kyseisestä aiheesta.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään case-tapauksena agentuuritoimisto Yritys X:n perustamista ja sen mahdollisia toimintoja Venäjän markkinoilla. Yritys X:n edustamat tuotteet valmistetaan enimmäkseen päämiesyrityksen Saksassa ja Italiassa sijaitsevilla tehtailla. Yritys X:n yrittäjällä on agenttisopimus entisen työnantajansa kanssa ja hän tulee jatkamaan päämiesyrityksen edustamista sovitulla markkina-alueilla. Yrittäjällä on pitkäaikainen kokemus Venäjän kaupasta ja hän puhuu venäjää. Opinnäytetyön keskeisenä tarkoituksena on pohtia Yritys X:n perustamisen kannattavuutta ja järkevyyttä. Opinnäytetyössä ei käsitellä mahdollista

myynnin määrää tai liikevaihtoa eikä hintoja. Yritys X:n kohdalla keskitytään kuvaamaan toimintaympäristöä ja Venäjän markkinoiden erityisluonteesta johtuvia mahdollisia vastoinkäymisiä.

3 Venäjä markkina-alueena

Venäjä mielletään isoksi markkina-alueeksi. Venäjä on pinta-alaltaan valtava, mutta kun lukuja tarkastellaan suhteutettuna sen asukasmäärään per neliökilometri tai varsinkin bruttokansantuotteeseen, voidaan todeta, ettei Venäjä ole suuri verrattuna moneen länsieurooppalaiseen maahan. Vuonna 2014 Venäjän bruttokansantuote oli 1401 miljardia euroa (Suomen Pankki 2015b) ja Suomen vastaava luku oli 205,2 miljardia euroa (Tilastokeskus 2015a). Toisin sanoen, Venäjä on vain 6,83 kertaa Suomea suurempi kansantalous. Suhteuttamalla kansantalouden koko väestön määrään ilmenee sen pienuus Venäjällä: noin 143,7 miljoonaa henkeä Venäjällä vuonna 2014 (Suomen Pankki 2015b) ja noin 5,5 miljoonaa henkeä Suomessa (Tilastokeskus 2015b). Ero on peräti 26,1-kertainen. Huomioitavaa on, ettei suuressa osassa Venäjää ole mitään teollisuutta tai asutusta. Kauppa on keskittynyt ensisijaisesti kahteen miljoonakaupunkiin, Moskovaan ja Pietariin, ja vähemmässä määrin muihin suurkaupunkeihin ympäri maata.

Venäjän kansantalouden ominaisuutena on sidonnaisuus öljy- ja raaka-ainekauppaan, koska Venäjän budjettituloista noin puolet ja viennistä kaksi kolmasosaa tulee öljytuotteista ja kaasusta (Forsslund ym. 2014, 10). Venäjän talous on sen johdosta pitkälti riippuvainen raaka-ainesten maailmamarkkinahinnoista. Öljy- ja kaasuteollisuuden kohtuuttoman suuri osuus kokonaistaloudesta pienentää entisestään maan kansantalouden kokoa muun teollisuuden ja kaupan osalta. Yleishyödykkeiden, kuten elintarvikkeiden, kaupassa Pietarin ja Moskovan markkinat ovat mahdollisesti hyvinkin houkuttelevia, mutta alumiinilevytuotteiden kaupan osalta Venäjän markkina on enintään keskikokoisen eurooppalaisen valtion kokoluokkaa, ja kauppa on toistaiseksi ollut poikkeuksellisen pääkaupunkipainotteista.

Suomen Pankin katsauksen mukaan Venäjän talous supistui vuonna 2014 noin neljä prosenttia johtuen ensisijaisesti öljyn hinnan laskusta. Ennusteen mukaisesti öljyn hinta tulee nousemaan vuosina 2016-2017 vain hieman, jonka johdosta maan bruttokansantuote ilmeisesti laskee lisää vielä vuonna 2015. Ennusteiden mukaan talous elpyy vähitellen vasta alkaen vuodesta 2017, mutta kasvu jää edelleen hitaaksi johtuen vähäisistä investoinneista sekä Venäjän talouden systeemipuutteista ja niiden korjaamatta jättämisestä. Ukrainan tapahtumista johtuvat pakotteet ja kaupan rajoitustoimien kehitys Venäjällä tukevat huonoa taloustilannetta entisestään. Vuonna 2015 Venäjän tuonti väheni rajusti heikon ruplan ja Venäjän tuonninra-

joitustoimien vuoksi. Vuonna 2015 tuonnin arvioidaan laskeneen 25 % ja vuonna 2016 ennustetaan edelleen neljän prosentin laskua. Vasta vuoden 2017 ennuste on tuonnin kasvu prosentilla. (Suomen Pankki 2015a, 1 - 2, 5.)

Suomen Pankin Venäjä-tilastot osoittavat, että Venäjän teollisuustuotanto laski 3,2 % (1-9/15) ja lainakorko oli keskimäärin 14,2 % (8/15) sekä inflaation vuosimuutos 15,6 % (10/15). Samoin kansalaisten keskipalkka laski vuonna 2015 noin 31 % verrattuna edellisvuoteen. Valtion vararahastot supistuivat 139,2 miljardiin USD (10/15). (Suomen Pankki 2015b.) Venäjän valtiovarainministerin Anton Siluanovin mukaan on todellinen vaara, että valtion vararahasto kutistuu vuoden 2016 aikana olemattomiin, mikäli öljyn hinta pysyy ennätysalhaisena. (Äripäev 2015a; Hakala 2016.) Toisaalta Venäjän Keskuspankin johtaja Elvira Nabiullina on sanonut, että Venäjän suurin ongelma ei ole suinkaan öljyn alhainen hinta, vaan pikemminkin talousreformien toteuttamisen hitaus, joka ei edistä yksityisiä investointeja maassa. Hän toteaa, että Venäjä tarvitsee kasvumallin, joka ei olisi riippuvainen niin paljon öljyn hinnasta. (Kuznetsov 2015; Äripäev 2015b.) Samoin Venäjän asioita seuraava valtiotieteiden tutkija Anton Nikolenko arvioi Venäjän vararahastojen loppuvan vuoden 2016 aikana ja mahdollinen vararikko uhkaa jo Venäjän valtiota tämän vuosikymmenen aikana (Pelkonen 2015).

Uuden rakenteellisen kasvumallin luominen on Venäjän kaltaisessa maassa äärimmäisen vaikeata. Syy siihen on ns. Venäjän ”*sistema*”, jonka Alena Ledeneva on määritellyt siten, että venäläinen järjestelmä tukeutuu virallisten poliittisten instituutioiden sijaan epävirallisiin ja vastavuoroisiin poliittisiin ja taloudellisiin verkostoihin. Kyseiset verkostot pitävät yllä järjestelmää, mutta samanaikaisesti rajoittavat sen voimaa ja toiminta- sekä reformivapautta. (Laine, Martikainen, Pynnöniemi & Saari 2015, 5; Ledeneva 2013, 19 - 49.) Jääkin vaikutelma, että kyseinen järjestelmä ei ole kiinnostunut kehittämään maan taloutta monipuolisemmaksi ja tehokkaammaksi välttääkseen mahdollisten uusien kilpailevien voimien esille nousun.

Ruplan kurssin heilahtelut vaikuttavat negatiivisesti maan talouteen. Ruplan arvo vahvistuu ensisijaisesti energiatuotteiden vientitulojen eli öljyn hinnan kasvaessa, päinvastaisessa tilanteessa kurssi heikkenee. Vuoden 1998 talouskriisin yhteydessä devalvoitiin ruplan kurssi. Valtio verottaa noin 2/3 enimmäkseen julkisessa omistuksessa olevien öljy-yhtiöiden tuotosta ja näin ollen maailmanmarkkinahinnan laskiessa ja tulojen supistuessa ensimmäisenä kärsii julkinen talous. (Karhunen, Kosonen, Logrén & Ovaska 2008, 11 - 12, 14 - 15.) Vuoden 2014 loppussa syntyi osittain Krimin ja Ukrainan tapahtumien ja länsimaiden määräämien pakotteiden johdosta uusi ruplakriisi, joka osui yhteen öljyn maailmamarkkinahinnan laskun kanssa. Tuloksena ruplan kurssi puolittui suhteessa dollariin ja euroon.

Venäjän vaikea taloustilanne on tosiasia ja yritykset, jotka vievät tuotteitaan Venäjän markkinoille, törmäävät erilaisiin vastoinkäymisiin. Vaikka suhteet asiakkaisiin on vuosien mittaan

luotu ja luottamus ansaittu, tulee nykyisin eteen tilanteita, joihin omalla toiminnalla ei voi suoraan vaikuttaa. Suurimpia ongelmia esiintyy kenties pankkisektorissa, koska venäläiset asiakkaat ovat joutuneet tilanteeseen, jossa heidän maksusuorituksensa ulkomaille vaikeutuvat pakotteiden johdosta. Ruflan kurssin heilahtelut pakottavat venäläiset asiakkaat tilanteeseen, jossa he joutuvat laskemaan tarjouksia länsimaisista tuotteita moneen kertaan. Tästä seuraa suuria haasteita etenkin pitkäkestoisten rakennusprojektien kohdalla. Mikäli asiakas tekee voitokkaan tarjouksen pääurakoitsijalle esimerkiksi tammikuussa ja tilaa tavarat helmikuussa, tekee hän etukäteismaksun huhtikuussa. Tänä aikana ruflan kurssi on saattanut muuttua jopa kymmenen prosenttia. Länsimaista ostetusta materiaalista valmistetut tuotteet toimitetaan asiakkaalle toukokuussa. Maksuaikaa yritys joutuu tarjoamaan 90 päivää laskusta, josta todella harvoin saadaan suoritus ajoissa. Venäjällä maksusuoritusten tahallinen viivytely ja reklamaatiot ovat yleisiä, jotta maksuja voisi viivyttää tai laiminlyödä. Koko edellä kuvattu prosessi saattaa hyvinkin venyä vuoden mittaiseksi ajaksi, jonka aikana ruflan kurssi on saattanut heikentyä kymmeniä prosentteja. Esimerkkitapauksessa kaupan erotuksen yritykset joutuvat vähentämään omasta katteestaan ja usein tuloksena saattaa olla nolla- tai tappiollinen kauppa. Tästä johtuen venäläiset saattavat lisätä hankintahintaan 40 - 100 %:n katteen.

Venäjän eri alueet ovat kehittyneet hyvin eri tahdissa. Parhaiten ovat kehittyneet Moskovan ja Pietarin sekä Kalugan ja Nižni Novgorodin alueet. Merkittävä osa talousalueista on päättänyt talouskurimukseen johtuen verotulojen vähentymisestä ja erot eri alueiden välillä kasvavat. Kansainvälisille sijoittajille houkuttelevia alueita ovat vain Moskova ja sen ympäristö, Pietari ja Krasnodarin alue. Venäjän valtio on julkaissut poliittiset ja taloudelliset aluekehitysohjelmat joidenkin alueiden varalle, niistä merkittävimmät koskevat Kaukoidän ja Krimin niemimaan sosiaalis-taloudellista kehitystä. (Forslund ym. 2015, 9.) Rakennusteollisuus keskittyy samoille paikkakunnille, joihin tulee ulkopuolisia investointeja tai tapahtuu valtion rahoittamaa kehitystyötä.

Venäjän toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, tästä esimerkkinä lainsäädäntö. Neuvostoliiton aikana ei ollut käytännössä ollenkaan yritystoimintaa koskevaa lainsäädäntöä, joka on jouduttu luomaan viimeisen 25 vuoden aikana. Yritystoiminnan toimivuuden kannalta on kyseisen lainsäädännön olemassaolo keskeistä. Liike-elämän palvelut ovat puolestaan kehittyneet viime aikoina vastaamaan jo aika pitkälti eurooppalaisia käytäntöjä ja erikoisjärjestelyjä tarvitaan yhä vähemmän. (Karhunen ym. 2008, 47, 145.)

Liiketoiminnan poliittinen riski Venäjällä kasvoi merkittävästi Krimin ja Ukrainan tapahtumien seurauksena vuonna 2014. Johtuen Venäjän ja lännen välisistä poliittisista erimielisyyksistä on Venäjän johto kääntänyt katseensa Kiinaan. Venäjän valtio pyrkii kontrolloimaan kansalaismielipidettä kaikin keinoin eikä salli virallisen politiikan kyseenalaistamista. (Forslund ym. 2015, 12.) Poliittisen riskin epävakaus korostuukin erityisesti Venäjällä, koska liiketoimintaa

estävien uusien vastapakotteiden voimaansaattamista ei ole mahdollista mitenkään ennakoita. Epäonnistumisesta syytetään yleensä ulkopuolisia vaikuttajia.

Venäläisten suhtautuminen maansa julkiseen sektoriin on ollut hyvin kielteinen, vaikka he nykyisin saavatkin vähän enemmän vastinetta verorahoille. Valtiota on perinteisesti pidetty riistäjänä ja toiminnan vaikeuttajana. Lainsäädännön koetaan perustuvan ajatukseen, että jokainen pyrkii lähtökohtaisesti rikkomaan lakia ja sillä taistellaan tätä ”sisäsyntyistä rikollisuustaipumusta” vastaan. Kaikesta huolimatta kehitys on viime aikoina ollut positiivinen ja tilanne paranee. Muutoksen takana koetaan olevan yksityistämisprosessissa rikastuneiden suurrikkaiden ja viime vuosina kasvaneen keskiluokan, jotka haluavat pitää kiinni saavutetuista eduistaan. Lainsäädäntö onkin muuttunut läpinäkyvämmäksi ja selkeämmäksi. (Karhunen ym. 2008, 168 - 170.)

3.1 Korruptio ja rikollisuus

Timo Vihavainen ja Kari Ketola (2014, 170 - 171) esittävät selkeän määritelmän venäläisestä korruptiosta. Venäläinen korruptio on laajempi, syvällisempi ja monipuolisempi kuin korruptio lännessä. Se on systemaattinen ja koko maata kattava järjestelmä. Kaikki tiedostavat sen olemassaolon ja torjuvat sitä, mutta kaikesta huolimatta itse osallistuvat siihen. Se on niin olennainen osa Venäjää, että sen äkkinäinen ja täydellinen poistaminen saattaisi joidenkin mielestä välittömästi romahduttaa maassa sekä yhteiskunnan että talouden. Venäjällä onkin sanonta ”kielletty, mutta mahdollinen”. Korruptio on Venäjällä soluttautunut yhteiskunnan kaikille tasoille ja toimintoihin. Erityisen suuri on korruptio suurissa valtion rahoittamissa hankkeissa. Kyseisissä projekteissa yritetään siirtää valtion omaisuutta yksityiskäyttöön. Korruptio on mukana kansalaisten jokapäiväisessä elämässä koskien esimerkiksi työnhakua tai opiskelupaikkaa, lääkärissäkäyntiä tai raastupaa. Kaikkialla edellytetään lahjusta. Käytännöstä on tullut niin yleinen, ettei tavallinen venäläinen edes yritä sitä vastustaa. Tosin joka vuosi presidentti julistaa korruption kitkemisen kampanjan, jonka tuloksena tuomitaan jokunen rikollinen. Pohjimmainen syy, miksi taistelu korruptiota vastaan ei edisty, on yleisen tuen puuttuminen, koska toiminnan tulokset ovat mahdollisia vain, jos ihmiset täysin luottavat viranomaisiin. Mutta ei ole mitään merkkejä siitä, että sellaista voisi tapahtua ainakaan lähiaikoina. Pekka Hakala (2015) on kirjoittanut Helsingin Sanomissa osuvasti, että venäläisen korruption olennaisena piirteenä on pitkä perinne ja sen institutionaalinen luonne, josta seuraa sosiaalinen kontrolli ja näin ajatellen lahjus on venäläisen virkamiehen palkka.

Transparency Internationalin mukaan Venäjä sijoittui vuonna 2014 vuotuisessa korruptioindeksissä sijalle 136. Yhteensä oli arvioitavana 175 maata. (Transparency International 2014.) Tilanne on huonontunut edellisvuodesta, jolloin Venäjän sija oli 127 (Transparency International

2013). Korruptio ja harmaa talous ovat jälkisosialistisen Venäjän toimintaympäristön vaikeimpia ongelmia. Kyselyjen perusteella yritykset maksavat keskimäärin jopa 9,6 % voitostaan viranomaisille laittomina maksuina. Samoin on Venäjän taloudessa tunnusomaista mittava ”harmaalla alueella” tapahtuva toiminta, kuten veronkierto ja erilaiset viranomaisten harhauttamiseksi tehdyt toimenpiteet. Tutkimuksista käy ilmi, että enemmistö venäläisistä yrityksistä on joutunut jonkinlaisen petoksen kohteeksi. (Karhunen ym. 2008, 62 - 66.)

Keskusteluissa venäläisten liikemiesten kanssa voidaan huomata heidän haluttomuutensa maksaa veroja. He valittavat, että maassa ei ole kunnollista sosiaalijärjestelmää eikä terveydenhuoltoa. Koululaitoksen taso on laskenut viime vuosina niin, että jos haluaa antaa lapselleen hyvän koulutuksen, on hänet pakko lähettää ulkomaiseen yliopistoon. He kokevat, että heidän maksamansa verot käytetään jossain tuhansien kilometrien päässä, eivätkä he itse hyödy niistä yhtään. Suhtautumisessa verorahojen käyttämisestä armeijan hyväksi on ristiriitaisia mielipiteitä. Tavallisetkin venäläiset haluavat heidän maansa olevan sotilaallinen suurvalta, mutta samalla ei ymmärretä valtion tarvetta käyttää niin suuria summia verorahoja asevarusteluun. Lisäksi varsinkin vauraamman ja sivistyneemmän väestönsuuren suurimpia pelkoja on lastensa lähettäminen pakolliseen asepalveluun, jossa ne voivat joutua mihin tahansa paikkaan valtavien kotimaansa alueella tai konfliktialueille.

Venäjän liiketoimintaan osallistuva yritys joutuu väistämättä tekemisiin korruption kanssa, välittömästi tai välillisesti. Korruptio on yleistä varsinkin rakennusalalla. Suuremmilla länsimaisilla yrityksillä on useimmiten käytössä eettisyysäännöstö, jonka noudattamisessa ollaan tarkkoja. Venäläinen lahjuksenottaja on siitä hyvin tietoinen eikä suoraan ehdotakaan länsimaiselle yritykselle lahjuksenmaksamista, vaan pyyntö esitetään sen venäläiselle yhteistyökumppanille. Usein he joutuvatkin maksamaan, mikäli haluavat voittaa tarjouskilpailun ja osallistua hankkeeseen. Yhteistyökumppani saattaa salata lahjuksen maksamisen länsimaiselta osapuolelta joko suojellakseen yhteistyön jatkuvuutta tai pelkästään häpeästä.

Venäjällä liikkua täytyy muistaa länsimaita huomattavasti suurempi yleinen rikollisuus. Yksin liikkumista ja näyttävää pukeutumista kannattaa välttää erityisesti iltaisin. Kansanjoukkojen ja mielenosoitusten kokoontumispaikkoja kannattaa välttää, jotta ei joutuisi vahingossa pidätetyksi. Passi tai kopio passista ja viisumista on hyvä olla aina mukana, koska poliisilla on oikeus pysäyttää ihmisiä kadulla ja tarkistaa paperit. Yleinen terrorismiuhan nousu on otettava huomioon Venäjälläkin. Venäjän valtio on mukana useassa konfliktissa niin kotimaassa kuin ulkomailla, joka nostaa terroriuhkaa erityisesti Moskovassa. Uhka kohdistuu julkiseen liikenteeseen, metro-, rautatie- ja lentoasemiin, ostos- ja viihdekeskuksiin sekä joukkotapah-tumiin. (Ulkoasiainministeriö 2016.) Ennen matkaa Venäjälle on syytä lukea Ulkoasiainministeriön Venäjää koskeva matkustustiedote.

Liikuttaessa suurkaupunkien kaduilla on järkevää pyrkiä sulautumaan joukkoon. Venäjällä esiintyy nykyisin paljon kiihkonationalismia, jonka kannattajat saattavat purkaa turhautuneisuutensa ulkomaalaisiin, toisinaan jopa muulla tavalla kuin sanoilla. Erityisen varovainen kannattaa olla, mikäli on ulkonäöltään poikkeava perinteisestä vaaleasta venäläisestä. Venäläiset kokevat kapinoivat kaukasialaiset vaarallisiksi, joten samalta näyttävät henkilöt saatetaan kokea uhaksi.

3.2 Poliittinen tilanne

Kaupankäynnin vakauden kannalta kenties merkittävin vaaratekijä on poliittinen tilanne. On hyvin vaikeata ennakoida poliittisia muutoksia ja hallitusten päätöksiä, joilla voi olla ratkaiseva vaikutus kaupankäynnin onnistumisen kannalta. Varsinkin Venäjän tapauksessa maan poliittinen kehitys nousee erityisen keskeiseen asemaan, koska sen tuloksena kaupankäynti venäläisyritysten kanssa voi loppua milloin tahansa ja hyvin lyhyellä varoitusajalla. Nopeista kauppasuhteiden muutoksista löytyy esimerkiksi elintarviketeollisuudesta, jossa äkillisiä kaupallisia muutoksia on saatettu perustella terveyssyillä. Alumiinin ja muiden metallien kohdalla puolestaan haasteena saattaa olla länsimaiden politiikka, jossa kyseiset tuotteet luokitellaan strategisiksi materiaaleiksi ja ne asetettaisiin vientikieltoon, mikäli poliittinen tilanne paheenee entisestään.

Vuoden 2014 joulukuussa vahvisti presidentti Putin kulttuuripoliittisen asetuksen. Kyseisessä asetuksessa määritellään valtion viralliset näkemykset kansakunnan historiallisesta ja kulttuurisesta yhtenäisyydestä ja sen myötä kansallisesta mentaliteetista. Tällä asetuksella kulttuuripolitiikka liitetään osaksi valtion turvallisuuspolitiikkaa. Vuoden 2009 kansallisen turvallisuuden strategiasta on muodostunut Venäjän yhteiskuntakehityksen poliittinen kehys, johon kaikkien alojen uudistusohjelmat suhteutetaan. (Turoma 2015.) Näin ollen kauppasuhteet peilataan turvallisuuspolitiikan kautta, josta saattaa nousta hyvinkin odottamattomia esteitä yhteistyölle venäläisten yritysten kanssa.

Moni taho Venäjällä ja maailmalla on sitä mieltä, että Venäjän poliittiseen tilanteeseen tulisi saada muutos. Kukaan ei kuitenkaan pysty sanomaan, mikä seuraisi nykyistä hallintoa. Mahdollinen vallanvaihto Venäjällä johtaisi todennäköisesti jonkinlaiseen sekasorron kauteen, kuten on tapahtunut aikaisemminkin kerroilla. Venäjällä ei ole perinteitä demokratiasta ja näin ollen demokratian työkalu rauhanomaiseen muutokseen puuttuu. Taloudellisen yhteistyön edellytys on kuitenkin vakiintunut tilanne eli stabiliteetti. Siitä johtuen onkin parempaa, että tilanne pysyy nykyisenä tai kehittyy vain pienin askelin eteenpäin.

Venäjällä tulee ottaa huomioon maan asema suurvaltana kansainvälisessä politiikassa, joka on monelle venäläiselle tärkeä asia. Suuri osa venäläisistä ihanoi maansa mahtia ja haluaa palauttaa sen Yhdysvaltojen kanssa tasavertaiseen asemaan. Jeltsinin kausi koetaan länsimaissa Venäjän ”hyvänä aikana”, kun taas Venäjällä se koetaan nöyryytyksen aikana. Heidän näkemysensä mukaisesti enemmistö Euroopan maista tulee aina olemaan joko heidän tai Yhdysvaltojen talutusnuorassa. Tästä esimerkkinä Baltian maat, joiden koetaan kuuluneen aiemmin osaksi Venäjää ja nyt amerikkalaisille, unohtaen, että paikallisella väestöllä olisi asiaan jotain sanomista. Yleisesti nähdään, että jonkun suurvallan on aina oltava taustalla. Suomalaistensa kykyyn, tai jopa oikeuteen, itsenäiseen päätäntävaltaan ei uskota. Suopeampi asenne suomalaisia kohtaan johtuu kenties siitä, että Suomen Venäjä-politiikka on ollut vuosikymmenten ajan Venäjälle myöntyväisempi. Täytyy muistaa, että tämän kaltainen ajattelumalli istutettiin tehokkaasti mieliin suurelle osalle tavallisia venäläisiä jo Neuvostoliiton aikana ja jota valtiollisia propagandakanavia hyväksi käyttäen nykyisin vahvistetaan. Suomalaiset katselevat usein venäläisiä ylemmydentunteella, mutta on hyvä tietää, että samoin venäläiset tekevät suomalaisten kohdalla. Venäjällä Suomen historiakin nähdään vaan venäläisestä näkökulmasta - Suomi sai autonomisen asemansa vuonna 1809 kiitos venäläisen keisarin, itsenäistyi vuonna 1917 kiitos Leninin hyväksynnän ja säilytti itsenäisyytensä vuosina 1944-1956 kiitos Neuvostoliiton hyväntahtoisuuden. Näin katsotaan, että suomalaisten on syytä olla kiitollisia.

Venäläisessä politiikassa ainoastaan sotilaallinen voima on se, mikä määrää. Lännessä Venäjää kunnioitetaan sen kulttuuristen ja tieteellisten saavutusten johdosta, mutta merkittävä osa venäläisistä kokee, että heitä kunnioitetaan vain silloin, kun heitä pelätään. Tässä on selkeä ero länsieurooppalaisten ajatusmaailmaan. Tämä on hyvin olennaista tiedostaa asioidessa venäläisten kanssa, jotta ylipäänsä voisi ymmärtää heidän ajattelumallia. Voima-ajattelu on taustalla usein tavallisessa kaupankäynnissä, joka saattaa johtaa toisinaan hyvinkin röyhkeään vastapuolen kohteluun. Tietenkään se ei koske kaikkia venäläisiä ja tapauksia, mutta on enemmän kuin todennäköistä, että sellaiseen ajatteluun kaupankäynnin ohessa törmää. Yleensä venäläiset ovat kohteliaita ja riittävän sivistyneitä välttääkseen asenteidensa tuomista esille keskustelun yhteydessä, mutta oman käyttäytymisen kannalta on hyvä tiedostaa, millä tavalla Venäjän yhteiskunnassa asiat nähdään. Venäläiset ovat slaavilaiseen tapaan hyvin vieraanvaraisia ja ystävällisiä, mutta on syytä olla varovainen heidän kanssaan keskustellessa, koska sopimattoman aiheen raja saattaa tulla nopeasti vastaan.

4 Venäjän toimintaympäristö julkisivumateriaalikaupan osalta

Myyntiprosessin aloittaminen Venäjälle edellyttää kattavaa markkinaselvitystä, joka pitää sisällään analyysin tuotteen markkinatilanteesta, kysynnästä ja kilpailusta, mutta lisäksi lainsäädännölliset ja logistiikkakysymykset sekä sertifiointivaatimukset. (Lybeck 2012, 12.)

Toiminnan alkuvaiheessa kannattaa keskittyä yhteen tai kahteen alueeseen, joilla aloittaa markkinatoimet. Venäjän alueet eroavat toimintatavoiltaan ja kaupalliselta profiililtaan hyvinkin paljon toisistaan. On järkevää saada ensin aikaiseksi hyviä referenssikohteita keskeisillä alueilla ja jatkaa sen jälkeen muille alueille. Moskova on Venäjällä rahan ja vallan keskittymä. Liiketoiminnan aloittaminen Moskovassa tai ainakin kumppanin löytäminen sieltä on käytännössä välttämätöntä. Toiseksi tärkein teollisuuskeskittymä on laajempi Moskovan alue, joka käsittää Moskovan ympäristön kaupunkeja, joihin tehdään kolmanneksi eniten investointeja verrattuna maan muihin alueisiin. Lisäksi mielenkiintoinen on Siperiassa sijaitseva miljoonakaupunki Novosibirsk. (Nikina 2011, 128 - 129.) Novosibirsk on nouseva alue, Siperian finanssikeskus ja kehittynyt varsinkin viime vuosien aikana nopeasti. Pietari on ollut suomalaisittain tärkein alue, mutta alumiinijulkisivukohteiden osalta alue jää selvästi Moskovan varjoon, ja pietarilaisiin kohteisiin useimmiten asentavatkin julkisivuja moskovalaiset alan yritykset.

Venäläinen yhteistyökumppani tarvitaan ennen kaikkea sen takia, että paikalliset tuntevat toimintaympäristön paremmin ja saavat siten helpommin asiat sujumaan (Karhunen ym. 2008, 124). Tärkeintä onkin löytää luotettava yhteistyökumppani, joka on riittävän suuri ja toimintakykyinen ja pystyy suhdeverkostonsa kautta osallistumaan merkittävimpiin projekteihin. Yhteistyökumppaneita voi Venäjän kokoisessa maassa olla useimpiakin edellyttäen, että pelisäännöt tulevat yritysten välillä selkeästi sovittua, esimerkiksi kohteiden maantieteellisen sijainnin perusteella. Pelkästään julkisivumateriaalien myyntiä varten ei kannata perustaa Venäjälle erillistä yhtiötä eikä yhteisyritystä. Turvallisinta on jakaa yhteistyöyrityksen kanssa markkinointiin liittyvät toimenpiteet, kuten käynnit arkkitehdeilla ja rakennusyhtiöissä sekä osallistuminen paikalliseen rakennusalan messuun.

Myynnissä henkilökohtaiset tapaamiset ja aktiivinen yhteydenpito ovat keskeisen tärkeitä. Enää henkilökemialla ei kuitenkaan ole yhtä suurta merkitystä, kuin aikaisemmin. Nykyisin venäläinen liikemies lähestyy mahdollista yhteistyötä rationaalisesti ja on ensisijaisesti kiinnostunut parhaista ratkaisuista oman yrityksensä tarpeisiin. Usein osapuolten väliset suhteet saattavat muuttua ystävyys-suhteiksi, jolloin venäläinen kumppani voi pyytää jotain palvelusta, joka ei suoranaisesti liity keskinäiseen liiketoimintaan. (Nikina 2011, 133.)

Venäjän kielen osaaminen on kaiketi eduksi, koska englannin taito on Venäjällä usein puutteellista, varsinkin suurkaupunkien ulkopuolella. Toisaalta Luoteis-Venäjällä ja Karjalassa saattaa pärjätä jopa suomen kielellä. Kuitenkin kommunikointi venäjäksi varmistaa parhaimman lopputuloksen. (Nikina 2011, 137.)

4.1 Alumiinikauppa Venäjällä

Suurin osa Venäjällä käytettävästä alumiinimateriaalista on venäläistä alkuperää. Niiden joukossa ovat enimmäkseen pinnoittamattomat vakioalaatuiset levyt, jotka muodostavat alumiinin kokonaiskulutuksesta valtaosan. Voidakseen ymmärtää tässä opinnäytetyössä käsiteltävien Länsi-Euroopassa valmistettujen valssattujen alumiinituotteiden markkinoita Venäjällä, tulee kyseiset materiaalit ensin jaotella eri tuoteryhmiin. Tuoteryhmien osalta pitää analysoida, mitkä ovat sellaisia tuotteita, joita kannattaa sinne viedä ja mitkä tuotteet eivät menesty. Venäjä on perinteisesti harjoittanut laajamittaista protektionismia eli käyttämällä tulleja on suojannut kotimarkkinoilla oman maansa tuotannon kilpailukykyä tuontituotteilta. Tilanteeseen on lähivuosina mahdollisesti tulossa muutos Venäjän WTO-jäsenyyden siirtymäkauden päädyttyä. Pääsääntönä voidaan pitää, että mitä yksinkertaisempi tuote, sitä todennäköisempää on, että kyseistä tuotetta valmistavat venäläiset alumiiniyhtiöt. Kotimarkkinoilla venäläisten tuotteiden hintataso on jonkin verran alhaisempi kuin tuontituotteilla. Toisaalta venäläiset valmistajat ovat alkaneet hinnoitella tuotteitaan Lontoon metallipörssin noteerausten mukaisesti, jolloin markkinatilanteesta riippuen ero saattaa toisinaan olla yllättävän vähäinen.

Tuoteryhmät, joissa länsimainen valssattu alumiinituote on kilpailukykyinen Venäjällä ovat rakennusteollisuudessa käytettävät julkisivumateriaalit (PVdF-, NWS- ja FP-pinnoitteiset, anodisoidut, komposiitit), kattomateriaalit (PVdF- ja NWS-pinnoitteiset), sisäkattomateriaalit (lähinnä peilikiiltävä ja erikoispinnoitteiset), ikkunapellityslevyt, oviteollisuudessa käytettävät casco- ja epoksi-pinnoitteiset eristyslevyt, valaisinteollisuudessa käytettävä peilikiiltävät heijastinlevyt, muottien valmistuksessa käytettävät enimmäkseen 7000-seossarjaa olevat erikoismateriaalit, laivanrakennuksessa ja veneenvalmistuksessa käytettävät erityiset seostetut merialumiinilevyt, lentokoneteollisuudessa käytettävät enimmäkseen 6000-seossarjaa olevat alumiinilevyt, autoteollisuudessa käytettävät erikoisseostetut ohutlevyt, elektroniikkateollisuudessa käytettävät ohutlevyt ja niistä erityisesti anodisoidut, juomapurkkiteollisuudessa käytettävä alumiininauha, pakkausteollisuudessa käytettävät foliot (poikkeuksena länsimaissa valmistettava suklaafolio ei sovellu useimmille venäläisille tuotantolinjoille), kaapelifoliot, komposiittiputkien eristefoliot ja lämmönvaihtimissa käytettävä *finstock*-ohutlevy. Myynti laivanrakennus- ja lentokoneteollisuudelle edellyttää tukkurin käyttöä, koska enemmistö telakoista ja lentokonetehtaista luokitellaan Venäjällä sotilaallisiksi tuotantolaitoksiksi, joilla ei ole oikeutta käydä suoraa kauppaa ulkomaisten yritysten kanssa. Tässä opinnäytteessä keskitytään näistä ensisijaisesti valssattujen julkisivumateriaalien myyntiin Venäjällä.

4.2 Kilpailutilanne

Toimintastrategiaansa varten yrityksen tulee arvioida omaa kilpailuasemaansa ja mahdollisuuksiaan. Tässä voidaan hyödyntää erilaisia työvälineitä, kuten esimerkiksi Michael Porterin viiden kilpailuvoiman mallia. Kyseisen mallin tavoitteena on auttaa yritystä analysoimaan toimintansa mielekkyyttä toimialalla. Viisi kilpailuvoimaa ovat mahdollisten alalle tulijoiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden uhka ja alalla vallitseva kilpailu. Alalle tulijoiden uhkaa vähentävät erilaiset tekijät. Sellaisia ovat mittakaavaedut, jotka pakottavat uusia tulijoita suuriin investointeihin tai tuotedifferointi, jonka avulla tuotteella on jo markkinoilla brändi ja asiakaskunta. Samoin sellaisia tekijöitä ovat uuden tuotteen tapauksessa pääomatarpeet, jotka korottavat alalle tulon kynnyksiä ja toimittajan vaihtokustannukset suojaavat puolestaan ennestään markkinoilla olevia tuotteita. Jakelukanaviin pääseminen edellyttää jakelukanavilta halukkuutta vaihtaa toimittajaa eivätkä ne sitä syyttä ole valmiit tekemään. Uuden tuotteen tapauksessa lisärajoitteina ovat lainsäädännölliset esteet, kuten toimiluvat ja pitkät sopimukset. Asiakkaiden neuvotteluvoima on suuri siinä tapauksessa, kun asiakkaita on vähän ja tarjontaa paljon, jolloin katteet menevät alas. Toisaalta toimittajien neuvotteluvoima on suuri, kun toimittajien lukumäärä on pieni tai toimittajien vaihtokustannukset korkeat tai on markkinoilla olemassa oleva vahva brändi. Korvaavien tuotteiden uhka toteutuu, kun tuotteen syrjäyttää joku korvaava tuote tai tarve tuotteelle poistuu kokonaan. Alalla vallitseva kilpailu on kovaa, kun alan kilpailijat ovat tasavahvoja, toimialan kasvu hidasta, alan eri toimittajien tarjoamat tuotteet samankaltaisia ja alalta poistuminen kallista. (Kourdi 2015, 203 - 204; Vuorinen 2014, 228 - 236.)

Kilpailu Venäjän rakennusmarkkinoilla on kova. Julkisivukohteita on kohtalaisesti, mutta suurimpaan osaan niistä valitaan halpoja materiaaleja. Suurimmaksi osaksi hinta on ratkaiseva tekijä ja näin ollen länsimaisen tuotteen mahdollisuudet kilpailla ovat olemattomia. Vain hyvin pieni osa rakennuskohteista on sellaisia, että niiden julkisivuissa halutaan käyttää kalliita ja arvostettuja materiaaleja - usein jopa periaatteella ”mitä kalliimpaa, sitä parempaa”. Sellaisia kohteita saattavat olla esimerkiksi kansainväliset hotellit, merkittävät toimistotalot, sairaalat, lentokentät, satamarakennukset, urheilurakennukset ja jopa jotkut elitistiset asuintalot. Yleensä isompien urheilutapahtumien yhteydessä Venäjällä urheiluun liittyvien rakennusprojektien määrä kasvaa huomattavasti, kuten esimerkiksi ennen Sotšin olympialasia tai tällä hetkellä johtuen tulevista vuoden 2018 jalkapallon MM-kisoista.

Kilpailijoina julkisivumarkkinoilla ovat ensisijaisesti muut alumiiniyhtiöt, jotka valmistavat Yritys X:n päämiesyrityksen kanssa samankaltaisia julkisivulevytuotteita. Näiden lisäksi täytyy ottaa huomioon kilpailevat tuoteryhmät, kuten teräs, luonnonkivi, korkeapainelaminaatti (HPL), komposiittilevy jne. Lisäksi kilpailua esiintyy esimerkiksi halpojen kirkkaiden alumiini-

levyjen kanssa, joista paikalliset yritykset saattavat tehdä julkisivuelementtejä niitä pulverimaalaamalla. Vaikka viimeksi mainittujen julkisivuelementtien laatu on huono, ne näyttävät projektin luovuttamisen hetkellä melkein yhtä hyviltä, kuin erikoiskäyttöön tarkoitetuista tuotteista tehdyt julkisivut. Niiden ulkonäkö alkaa huonontua vasta muutaman vuoden kuluessa, mutta se ei kiinnosta enää julkisivutyön toteuttanutta yritystä. Usein työn tilaajakaan ei ole kiinnostunut laadukkaasta ja kestävästä julkisivusta, koska koko rakennushanke on toteutettu nopean rahan tekemisen tarkoituksessa eli kohde rakennetaan valmiiksi mahdollisimman halvalla ja myydään heti eteenpäin.

Virallisen halpatuonnin lisäksi Venäjälle tuodaan paljon tavaraa virallisen tuontijärjestelmän ohi, joista jätetään tullimaksut maksamatta. Laiton tuonti vääristää kilpailua entisestään. Yleisesti ottaen kilpailu on nykyisin kuitenkin siistiytynyt ja on ”kovaa, mutta rehellistä”. (Karhunen ym. 2008, 151, 155.) Riskinä ovat ulkomaiset rakennusyhtiöt. Venäjän rakennusmarkkinoilla ovat voimakkaasti mukana erityisesti turkkilaiset ja kiinalaiset yhtiöt, jotka melkein poikkeuksetta käyttävät kohteissaan kotimaastaan tuomia materiaaleja. Tämän kaltaisessa tapauksessa päämiesyrityksen yhteistyökumppanien mahdollisuus menestyä kilpailussa vaikeutuu. Lisäksi korruptio aiheuttaa epäreilua kilpailua markkinoilla, jossa usein rakennushankkeet jaetaan yritysten välillä, jotka kuuluvat näkymättömään ”omien verkostoon”. Kyseisissä tapauksissa urakan voittaa yritys, joka kuuluu verkostoon, riippumatta yrityksen tekemästä tarjouksesta ja ehdoista tai toisinaan edes sen kyvystä toteuttaa koko hanketta. Venäjällä tämän kaltaisen epäkohdan korjaamiseksi ei useinkaan voi turvautua viranomaisten apuun, sillä he saattavat itse olla osana kyseistä verkostoa.

4.3 Yritys X:n kilpailuasema Venäjän markkinoilla

Yritys X:n on syytä arvioida yrityksen kilpailuasemaa edellä mainitun Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla (sivut 18 - 19). Yritys X:n myymillä tuotteilla ja brändeillä on jo lähes parinkymmenen vuoden historia Venäjän julkisivumarkkinoilla ja hyvä asema. Yrittäjä itse on Venäjän julkisivuyrityksissä tunnettu henkilö. Näistä seikoista johtuen toiminnan aloittaminen ei vaadi suurempia investointeja ja voi onnistua kohtalaisen kivuttomasti. Tämä olisi jatkoa asiakasyritysten entiselle yhteistyölle päämiesyrityksen kanssa, rahaliikenteen muuttumattomuus mukaan lukien, koska laskutus tapahtuisi jatkossakin päämiesyrityksen kautta. Näin olleen tarjottavilla tuotteilla olisi markkinoilla valmis asiakaskunta ja hyväksytyt brändit. Toiminta ei edellytä Yritys X:ltä erityistä pääomatarvetta.

Julkisivukauppa on enimmäkseen *spot*-liiketoimintaa, jolloin toimittajan vaihto tai siitä johtuvat kustannukset eivät omaa merkitystä, vaan tärkeämpää on tuotteen luotettavuus ja erilaisuus. Yritys X:n päämiesyritys on joissakin tuotteissa koko maailmassa markkinajohtajana ja parin tuotteen osalta Euroopassa ainoa valmistaja. Sellaisessa tapauksessa asiakasyritysten

kynnys vaihtaa toimittajaa on korkea. Lainsäädännölliseksi esteeksi voi mahdollisesti muodostua tuotteiden sertifiointi, erityisesti paloturvallisuuden osalta. Kysymys voidaan ohittaa jatkamalla yhteistyötä entisten asiakasyritysten kanssa, mikäli ne ovat jo järjestäneet alumiini-levyjen sertifiointin osana omia lopputuotteita. Tämä tosin asettaa Yritys X:n asemaan, jossa asiakkaiden neuvotteluvoima on suuri. Sitä kompensoi tuotteiden hyvä maine ja vahva brändi. Yritys X:n puolesta puhuu tosiasia, että asiakkaat ovat halukkaita asioimaan tuttujen ja luotettaviksi todettujen henkilöiden kanssa omalla äidinkielellään. Korvaavien tuotteiden uhka on julkisivukaupassa silti aina läsnä. Toisinaan pääurakoitsija tai joku muu taho pyrkii vaihtamaan arkkitehdin valitseman materiaalin halvempaan alumiinituotteeseen tai komposiittilevyyn, pahimmassa tapauksessa teräkseen tai johonkin täysin eri raaka-aineryhmään kuuluvaan tuotteeseen, kuten halpaan keraamiseen laattaan tai betoniin.

Venäjän julkisivumarkkinoilla ovat läsnä kaikki suuremmat länsimäiset valmistajat: Novelis (USA, Sveitsi, Saksa, Italia), Hydro (Norja), Alcoa Reynobond/Reynolux (USA, Ranska, Italia), Aleris (USA), 3A Composites Alucobond (Saksa), Elval (Kreikka), Euramax (USA, Alankomaat, Iso-Britannia) ja Coil (Belgia, Saksa). Näiden yritysten valmistamien tuotteiden välinen kilpailu on Venäjän nykyisessä taloustilanteessa kovenemassa. Elvalilla ja Euramaxilla on paikalliset edustajat Moskovassa. Muiden yritysten tuotteita myyvät julkisivuja valmistavat yhteistyökumppanit.

Venäjällä on mittava oma alumiiniteollisuus. Valsattuja tuotteita valmistavat yritykset voidaan jakaa jalostusasteen mukaisesti useisiin ryhmiin. Tärkeimmät kuuma- ja kylmävalssausmot ovat Samaran metallurginen tehdas, Kamensk-Uralskyn metallurginen tehdas, Stupinon metallurginen tehdas, Belokalitvenskoben metallurgisen tuotannon yhteenliittymä, Verkhne-Saldinskoyen metallurgisen tuotannon yhteenliittymä ja Krasnoyarskin metallurginen tehdas. Folion tuotantolaitoksia ovat pietarilainen ”Folgotprokatannyi zavod” ja ”Sayanal” eli Sayanskin folio. Juomapurkkimateriaalin valmistusta on Dmitrovskyn kokeellisella tehtaalla ja ”SUAL-Porozhkovaya Metallurgialla”. Alumiinirakenteita valmistavat samaralainen ”Aljuminievye Stroitelnye Konstrukcij”, ”Tatprof” Tatarstanista ” ja samaralainen ”Energotehmash”. (Aleksandrov 2008.) Merkittävin kotimainen levytavarantoimittaja on Rusal, joka toimittaa toistaiseksi ainoana valmistajana Samaran tehtaaltaan kohtalaisen laadukasta märkämaalattua ohutlevyä julkisivukäyttöön. Lisäksi Venäjällä on useita julkisivukäyttöön tarkoitettua komposiittilevyn valmistajia, joista merkittävimmät ovat Alcotek, Bildex ja Kraspan.

Venäläisten asiakkaiden mielipide oman maansa tuotteiden laadusta on parantunut vuosi vuodelta, eikä länsimaista tuotetta välttämättä enää pidetä parempana. Kotimaisten tuotteiden suosiminen on lisääntynyt Venäjällä kaikkialla ja toisinaan kotimainen tuote tilataan oman maan tuotannon tukemiseksi, vaikka muualta tullut tuote olisikin parempi tai jopa hinnaltaan

huokeampi. Venäläinen järjestelmä kannustaa käyttämään kotimaisia tuotteita, sillä ulkomaisen materiaalin käyttö on tehty mahdollisimman monimutkaiseksi, esimerkiksi useissa tapauksissa vaaditaan kansallisten GOST-normien noudattamista. Alumiinilevyn osalta se tarkoittaa, että länsimaisella materiaalilla pitää olla vastaavuussertifikaatti, ennen, kuin sitä on Venäjän markkinoilla lupa ottaa käyttöön. Venäjällä markkinoiden pyrkimys siirtyä yhä enemmän käyttämään kotimaisia raaka-aineita ja alihankintaverkostoa korostuu ajan myötä kahdesta syystä: ensinnäkin yhteistyö kotimaisten yritysten kanssa on helpompaa ja toiseksi länsimaisten tuotteiden arvostus on laskenut eikä niitä enää pidetä ylivertaisina. Venäjän talouden kehityksen kannalta sellainen on siis oikea kehityssuunta.

Venäjän markkinoilla ovat läsnä länsimaisten ja kotimaisten valmistajien lisäksi muiden maiden alumiinimateriaalien valmistajat, kuten kiinalaiset, korealaiset, japanilaiset (Mitsubishi-Alpolic), turkkilaiset (Assan Alüminium), egyptiläiset, serbialaiset (Impol, Alubond) ja muut toimittajat. Venäjällä ulkomaista alkuperää olevalla alumiinituotteella on 10-20 % tuontitulli riippuen seoksesta, ainevahvuudesta ja pintakäsittelystä. Serbian ja Venäjän välisen sopimuksen mukaan serbialaisia tuotteita saa tuoda Venäjälle ilman tuontitulleja (Tehekspert 2014). Serbian kautta kulkee maahan tullitta jonkin verran Länsi-Euroopassa valmistettuja alumiinituotteita, kuten esimerkiksi belgialaista anodisoitua alumiinilevyä serbialaisen komposiittilevyn pintamateriaalina.

4.4 Rakennusteollisuus Venäjällä

Venäjällä toimii muutamia hyvin isoja rakennusyhtiöitä. Niistä merkittävin on kenties Renaissance Construction, joka perustettiin Pietarissa jo vuonna 1993 ja on viimeisen kymmenen vuoden aikana ollut mukana kaikissa merkittävimmissä rakennushankkeissa (Rencons 2016).

Venäläisten rakennusyhtiöiden lisäksi markkinoilla toimivat useat isot ulkomaiset yhtiöt, joukossa suomalaiset YIT, SRV, Lemcon (Lemminkäinen) ja NCC. Osa näistä yhtiöistä on erikoistunut asuntorakentamiseen, osa puolestaan lähinnä kauppakeskuksiin. (Karhunen ym. 2008, 100 - 101.) Samoin kiinalaiset yhtiöt ovat rakentaneet kokonaisia kaupunginosia tuoden paikalle Kiinasta kaikki rakennusmateriaalit ja jopa osan työvoimasta, kuten esimerkiksi Baltiyskaya Zhemchuzhinan tapauksessa Pietarin länsipuolella. Venäjän rakennusmarkkinoilla ulkomaisista toimijoista ehkä merkittävimmässä asemassa ovat turkkilaiset rakennusyhtiöt. Turkkilaiset yhtiöt ovat toimineet varsinkin suurimpien moskovaalaisten hankkeiden toteuttajina viime vuosien aikana. Venäjä onkin yksi merkittävimmistä ulkomaisista markkinoista turkkilaiselle rakennusteollisuudelle, jolle Venäjän osuus ulkomaisista rakennusprojekteista on peräti 15-20 % (Simola 2015). Esimerkiksi uuden rakenteilla olevan Moscow City -pilvenpiirtäjäalueen rakennuskohteiden pääurakointisopimuksista turkkilaisilla yrityksillä on huomattava osa. Venäjän ja

Turkin välille syntynyt uusi kireä poliittinen tilanne saattaa kuitenkin muuttaa täysin turkkilaisten aseman markkinoilla ja avata parempia mahdollisuuksia eurooppalaisille rakennusyhtiöille ja materiaalien toimittajille.

Yksityisten projektien lisäksi Venäjällä merkittävänä rakennuttajana toimii valtio. Niissä projekteissa on oleellista se, että valtio on maksun saannin kannalta kohtalaisen turvallinen tilaaja. Tosin valtion rahoittamiin hankkeisiin osallistuminen edellyttää useimmiten kykyä selviytyä korruptoituneen järjestelmän haasteista. Tietoa Venäjän valtiollisista hankkeista löytyy rakennusviraston internetsivustolta www.zakupki.gov.ru.

4.5 Arkkitehtitoimistojen rooli rakentamisessa

Useat kansainvälisestikin menestyneet venäläiset arkkitehtitoimistot suunnittelevat merkittävimmät kohteet maassa. Esimerkkeinä arkkitehtitoimistot Asadov, Bavykin & Partners, T + T Architects, Gerasimov & Partners, Arch Group, Ostozhenka, ABD Architects, City-Arch, UNK Project, A.Len, GrandProjektCity, DNK Architectural Group ja moni muu, jotka mielellään näkevät projekteissaan metallisia julkisivuja. Näiden suunnittelutoimistojen osaltaan Yritys X:n on pidettävä yllä hyviä suhteita ja pyrittävä vaikuttamaan niiden päätöksentekoon valita projektiansa julkisivumateriaaliksi päämiesyrityksen valmistamia tuotteita.

Ulkomaisten arkkitehtien työt ovat voittaneet monien projektien arkkitehtisuunnittelukilpailuja, varsinkin viimeisen kymmenen vuoden aikana. Moskovassa ja Pietarissa ovat edustettuna töillään melkein kaikki maailman merkittävämät arkkitehtitoimistot. Moscow Cityn tornitalojen suunnittelussa ovat mukana maailmankuulut toimistot kuten Skidmore, Owings & Merrill, Swanke-Hayden-Connell Architects, NBBJ Group ja RMJM Architecture. Venäjälle ovat suunnitelleet jotkut suomalaisetkin arkkitehtitoimistot ja osa niistä ovat erikoistuneita suunnittelutoimistoja. Esimerkkeinä kokonaiskonsepteja suunnitteleva Pöyry Architects (entinen Evata), L-Arkkitehdit, AMFI Architects, sairaalakohteisiin erikoistunut Arkkitehtitoimisto Paatela & Co.

4.6 Tulevaisuuden näkymät

Alumiiniteollisuus on tällä hetkellä suuressa muutostilassa. Tuotanto on siirtymässä lännestä itään. Länsi-Eurooppaan jää vain sellaisten erikoismateriaalien valmistus, johon kehittyvien teollisuusmaiden tekninen osaaminen vielä ei ylety. Näitä tuoteryhmiä ovat esimerkiksi auto-teollisuudessa, lentokoneteollisuudessa ja purkkiteollisuudessa käyttämät erikoisseokset ja niiden teknisesti vaativa tuotanto. Rakennusteollisuuden käyttämistä materiaalista toimitaan Venäjälle jo tällä hetkellä vain sellaisia materiaaleja, joissa on vaikeasti toteutettava pintakäsittely (esimerkiksi anodisoidut tai monikerroksisella pinnoitteella maalatut levyt

(*multilayer coatings*), jollaisia maassa ei vielä osata laadukkaasti valmistaa. Tilanne on muuttumassa nopeasti, sillä venäläisillä ja itäeurooppalaisilla yrityksillä on valmius oppia vastaavat tuotantomenetelmät teknisen etumatkan idän ja lännen välillä pienentyessä. Samanaikaisesti tuotantokustannusten taso pysyy vielä pitkään Länsi-Eurooppaan verrattuna matalana. Markkinoille tulvii lisäksi aasialaisia tuotteita, erityisesti Kiinasta. Aasialaiset ovat erittäin taitavia oppimaan vaikeidenkin tuotteiden valmistuksen ja hinnaltaan he ovat yliverkaisia. Kiinan tuonnin suurimpina esteinä ovat keskinkertainen laatu ja liian suuret toimituserät.

Alumiiniteollisuuden yleisen kehityksen tuloksena länsieurooppalaiset alumiiniyhtiöt ovat alkaneet muuttaa toimintastrategioitansa ja erikoistua kunkin omaan tuoteryhmänsä kehittelyyn. Länsimaiset valmistajat luopuvat perinteisempien alumiinituotteiden valmistuksesta ja käyttävät vapautuvan tuotanto- ja raaka-ainekapasiteetin tuotteisiin, joissa niillä on vielä paremman teknisen osaamisen johdosta selvä kilpailuetu. Tuotteiden valmistaminen maailmanlaajuisesti jo tunnetuilla brändeillä ja luodulla imagolla mahdollistaa näiden tuotteiden markkinoinnin jatkamista melko menestyksekkäästi, mutta ei poista perimmäistä kysymystä siitä, että itäeurooppalaiset ja aasialaiset tuotteet valloittavat pala palalta markkinoita työntäen pikkuhiljaa kalliimmat länsieurooppalaiset sivuun. Länsimaiset yhtiöt ovat ylenkatsooneet kehittyvillä markkinoilla valmistettuja tuotteita, eivätkä ole vuosiin pitäneet näitä todellisena uhkana. Nyt tilanne on tiedostettu ja kenties hätiköiden yritetään löytää toiminnalle uusi suunta.

Tämänhetkisistä talousvaikeuksista huolimatta Venäjä on hyvin potentiaalinen markkina-alue. Venäjällä suuri osa rakennuskannasta on vanhentunutta ja huonokuntoista, samaan aikaan infrastruktuuri suurkaupungeissa ja koko maassa on kehitteillä. On todennäköistä, että julkisivumateriaalien kysyntä rakennusteollisuudessa tulee tulevana vuosina kasvamaan niin uusien rakennusten kuin vanhojen kunnostuksen osalta. Seuraavan parinkymmenen vuoden aikana valtavan maan neuvostoaikainen rakennuskanta tullaan uusimaan melkein kokonaan joko purkamalla ja rakentamalla uusia rakennuksia tai kunnostamalla.

Julkisivumateriaalien kirjo on laaja. Alumiiniset julkisivut ovat aina vaihtoehtona kalliimmasta päästä. Tämän johdosta alumiinia käytetään vain kaikkein arvostetuimmissa rakennushankkeissa, joka rajoittaa käytön vain muutamaan prosenttiin kaikista kohteista. Alumiinin käytön yhteydessä ei voida unohtaa muotitrendejä. Tiettyinä ajanjaksoina alumiinijulkisivut ovat olleet hyvin suosittuja ja toisaalta on ollut jaksoja, jolloin mieluummin käytetään luonnonkiveä tai vaikka keraamisia laattoja. Tämänhetkinen alumiinin suhteellisen korkea suosio ei välttämättä kestä pitkään ja on hyvin vaikeaa ennustaa tulevia trendejä. Samoin eri alumiinipintojen/pinnoitteiden välillä tapahtuu selkeätä muotimuutosta. Neuvostoaikaiset alumiinijulkisivut valmistettiin Venäjällä enimmäkseen pronssinsävyiseksi anodisoidusta alumiinilevystä. Nyky-Venäjällä on ollut trendinä maalattu alumiinilevy tai komposiittilevy. Pinnoitteen

pitää useimmiten olla jotain erikoista. Tavalliset RAL-värikartan mukaiset värit eivät ole useimmiten riittävän poikkeavia. Se tarkoittaa melkein jokaisen projektin kohdalla erikoisvärin kehittämistä, joka monimutkaistaa ja pidentää prosessia huomattavasti. Viimeisen parin vuoden aikana on Moskovassa ja Pietarissa jälleen vahvistumassa trendi käyttää anodisoituja levyjä, joko kullan tai pronssin sävyisinä tai ihan luonnonvärisenä.

5 Kaupankäynti käytännössä

Venäjällä vastaanotto yrityksissä voi olla aluksi hyvin epäkohteliasta ja oikean kontaktihenkilön tavoittaminen työlästä. Tästä syystä voi joutua soittamaan ja lähettämään montakin sähköpostiviestiä useille henkilöille yrityksessä ennen, kuin oikea henkilö selviää. Venäjän-kauppa on aika pitkälti jalkatyötä, joka edellyttää jatkuvaa tiivistä yhteydenpitoa sekä matkustamista ja läsnäoloa. Yritysten taustat kannattaa tarkistaa huolellisesti. Helpoin tapa tarkistaa yrityksen mahdolliset verovelkaongelmat on veroviraston sivuilta www.nalog.ru, josta löytyvät lisäksi yrityksen rekisteröintitiedot, ИНН-liikeyritystunnus ja omistajapohja. Ulosotossa olevista veloista saa tietoja ulosottoviranomaisen verkkosivuilta www.fssprus.ru. (Hartikainen 2015a, 82 - 83.)

Menestymisen edellytyksenä on ensisijaisesti hyvien yhteistyökumppanien löytäminen Venäjältä. Julkisivumateriaalien myynnissä kannattaa ehdottomasti tehdä yhteistyötä suoraan venäläisten julkisivufirmojen kanssa, ja mahdollisuuksien mukaan välttää välikäsiä. Julkisivumateriaalien kauppa on kohtalaisen tekninen toimiala ja välikädet useimmiten vaan haittaavat tiedon kulkua, kun tarvitaan neuvoja tärkeiden teknisten ratkaisujen löytämisessä. Jokaisella alumiinilevyä valmistavalla suuryrityksellä on erillinen tekninen asiakaspalveluosasto, jossa julkisivurakentamiseen erikoistunut tekninen henkilökunta neuvoo asiakkaita ja varmistaa, että heidän tuottamastaan materiaalista valmistamat julkisivut toteutetaan teknisesti oikein ja varmasti riittäviä tuulikuormalaskelmia käyttäen.

Toimitettavan materiaalin laatu kannattaa tarkistaa huolellisesti, koska jälkeenpäin ilmenevät virheet tulevat toimittajalle lähes poikkeuksetta hyvin kalliiksi. Mitä kauempana julkisivukohde maantieteellisesti sijaitsee, sen monimutkaisemmaksi virheen korjaaminen muodostuu. Julkisivumateriaalien osalta virheen huomaamisen alkuvaiheessa tekee vaikeaksi tosiasia, että materiaali toimitetaan aina läpinäkymättömällä UV-kestävällä suojakalvolla, joka irrotetaan materiaalin pinnasta vasta elementtien seinään asennuksen jälkeen, tai oikeastaan koko julkisivuseinän valmistuttua. Mikäli jälkeenpäin löytyy viallisia levyjä, joista on valmistettu elementtejä ja asennettu seinään, on niiden poistaminen myöhemmin muiden välistä ja korvaaminen uusilla hyvin monimutkainen prosessi. Uusiminen edellyttää yleensä materiaalin valmistajalta uuden tuotantoerän maalaamista/anodisointia, joka parhaassakin tapauksessa tuotan-

nollisista syistä johtuen on useita tonneja. Uudelleen valmistuksen jälkeen korvaava materiaali tulee toimittaa Venäjälle ja maksaa tullit ja verot. Venäjällä seinäelementin valmistajan ja rakennuskohteen välimatka voi olla useita tuhansia kilometrejä, jolloin uusien elementtien kuljetuksesta aiheutuva kustannus voi osoittautua hyvin mittavaksi. Tällöin on vaara, että tarantoimittajan voittomarginaali kutistuu olemattomaksi.

Kanssakäymisessä venäläisten yritysten kanssa on otettava huomioon pyhät ja lomakaudet. Kesälomaa vietetään Venäjällä yleensä heinä-elokuussa ja se kestää kuukauden. Lisäksi on Venäjällä parin viikon mittainen kausi, joka alkaa uuden vuoden aatosta ja päättyy ortodoksisen joulun loppuun (Venäjän kirkko käyttää edelleen juliaanista kalenteria), jolloin toimistot ovat kiinni ja yhteydenpito asiakkaisiin käytännössä mahdotonta. Vappu ja 2. maailmansodan voittonpäivä toukokuun alussa muodostavat toisen vastaavanlaisen parin viikon jakson, jolloin asiointi venäläisten kanssa vaikeutuu. Lisäksi naistenpäivää vietetään juhlavasti ja yhteistyökumppanin on muistettava lähettää sähköpostionnittelu venäläisille naispuolisille yhteistyökumppaneille. (Stenholm 2011, 145.)

5.1 Markkinointikeinot

Myynnin menestyminen Venäjällä edellyttää hyvää suunnittelutyötä sekä systemaattista tiedon keruuta kohdemarkkinoista ja sen analysointia. Samoin täytyy analysoida oman yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia, kilpailuetuja, käytössä olevia resursseja ja mahdollisia riskejä. Resurssien suunnittelussa on oleellista asettaa toiminnalle selkeät tavoitteet, pohtia rahoituskykyä ja kartoittaa henkilöstövoimavaroja. Venäjän kielen osaaminen ja kulttuurin tunteminen on tärkeitä. Venäjän makrotaloudesta saa tietoa esimerkiksi valtiollisen tilastoviraston verkkosivuilta www.gks.ru ja liiketoimintaympäristön analyysistä *Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs*in verkkosivuilta www.rspp.ru. (Hartikainen 2015a, 80 - 81.)

Markkinointia ja laajemmin tapahtumia Venäjällä täytyy tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: asioina, jotka muuttuvat nopeasti, jopa päivittäin tai asioina, jotka muuttuvat hitaasti tai asioina, jotka ovat melkein muuttumattomia. Viimeiseen ryhmään kuuluvat uskonto, uskomukset ja tavat, eikä niihin voida mitenkään vaikuttaa. Myös hitaasti muuttuviin asioihin, kuten poliittisiin päätöksiin ja käyttäytymismalleihin, ei juurikaan yksittäinen yrittäjä pysty vaikuttamaan. Näiden kahden ryhmän asiat täytyy ottaa huomioon suunniteltaessa toimia nopeasti muuttuvien asioiden parissa. (Lehto & Salmi 2008, 6 - 14.)

Potentiaalisten asiakkaiden löytämiseksi on olemassa kaksi tapaa: tehdä kontaktihaku itsenäisesti tai ulkoistaa asiakasetsintä. Itsenäisen asiakashaun työkaluja ovat internet, alan lehdet, yritysrekisterit, messu- ja seminaariosallistumiset sekä yritystapaamiset. Näiden työkalujen

käyttö edellyttää ymmärrystä tietolähteiden löytymispaikasta ja ennen kaikkea venäjän kielensä osaamista. Kontaktien luominen vaatii aikaa, rahaa, kärsivällisyyttä ja valmiutta matkustaa. Jos käytetään ulkopuolista apua, tarkoittaa se alan yrityksiltä hankittua apua yrityskartoituksissa, markkinatutkimuksissa, verkostoitumistilaisuuksissa ja viennin edistämismatkojen järjestämisessä. (Nikina 2011, 129 - 130.)

Markkinointiponnistelut kannattaa keskittää strategian mukaisesti valituille kohderyhmille ja alueille. Venäjän maantieteellinen laajuus, taloudellinen epätasaisuus ja kulttuurien kirjo on otettava huomioon markkinointia suunniteltaessa. Markkinoinnin toimintatavat ovat osittain Venäjällä hyvin erilaisia. Henkilökohtainen kontakti on keskeisen tärkeä, koska Venäjällä kauppaa käydään henkilöiden, ei yritysten välillä. Lisäksi yrityksen ja tuotteen brändi, maine ja laatu ovat menestymisen kannalta keskeisen tärkeitä. Markkinointi edellyttää tasokkaita nettisivuja ja esitteitä uskottavuuden luomiseksi. Venäjällä luotetaan tuttuihin ja siten toimivien markkinointikanava onkin puskaradio. Sen takia kannattaa pyrkiä siihen, että asiakas suosittelee tuotetta omille kumppaneilleen. Venäjällä mainosaineiston visuaalinen puoli poikkeaa länsimaista - myyntiargumentit ja houkuttimet sekä kuvien suhde tekstiin on erilaisia, sanat ja sanaleikit ovat tärkeässä asemassa. Keskeisessä osassa ovat ammattilehtien asiantuntija-artikkelit. (Peltola & Tiri 2011, 153 - 155.)

Länsi-Euroopassa korostetaan materiaalien kierrätyksen tärkeyttä. Alumiinia voidaan kierrättää loputtomasti ilman, että sen ominaisuudet heikentyvät ja alumiiniromusta uuden raaka-aineen valmistaminen kuluttaa merkittävästi vähemmän energiaa verrattuna primäärialumiinin valmistukseen. Tästä johtuen alumiinin tapauksessa kierrätysmateriaalin osuutta pyritään kasvattamaan kaikkialla alumiiniteollisuudessa. Joissakin länsimaissa on julkisivuprojekteissa toisinaan valintakriteerinä, että materiaalin koostumuksessa on tietty kierrätetyn raaka-aineen osuus, esimerkiksi vähintään 70 %. Venäjällä vihreitä arvoja ei kuitenkaan voida käyttää markkinointikeinona, koska kierrätysmateriaali koetaan pikemmin arvoa laskevana kuin nostavana ominaisuutena. Vihreä ajattelu ei ole vielä saavuttanut venäläistä yhteiskuntaa.

5.2 Yritys X:n markkinointikeinot

Yritys X:n on verkostoiduttava suorien asiakasyritysten lisäksi tahoihin, jotka eivät ole suoria kohdeasiakkaita. Näiden yritysten toiminta tukee julkisivuprojektin eri prosessin vaiheissa päätöksiä materiaalivalinnoista. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi arkkitehti- ja suunnittelu-toimistot. Näiden yritysten kohdalla markkinointi poikkeaa huomattavasti kohdeyrityksille tar-koitetusta ja täytyy kohdentaa kullekin yritykselle sopivaksi. Arkkitehdit hakevat ideoita, samalla he haluavat nähdä mahdollisimman paljon kuvia jo toteutuneista projekteista muualta maailmasta. Tekniset suunnittelutoimistot ovat enimmäkseen kiinnostuneita teknisestä informaatiosta, kuinka eri projekteissa julkisivut ovat toteutettuja. Julkisivumateriaalikaupassa

keskeinen osa markkinointityöstä kohdistetaan nimenomaan suunnittelutyötä tekeviin yrityksiin. Sitä varten Yritys X tulee järjestämään Venäjällä seminaareja arkkitehdeille ja rakennusinsinööreille joko yksin tai yhdessä päämiesyrityksen teknisen osaston edustajien kanssa.

Yrityksen tulee selvittää kohdeyrityksistä niiden arvoja ja niitä korostamalla luoda luottamusta sekä kehittää myönteinen sidos kohdeyrityksen ja Yritys X:n sekä päämiesyrityksen välillä. Se voi onnistua esimerkiksi korostamalla symbolisesti kalliin materiaalin imagoa. Tavoitteena olisi sitoa kohdeyritykset päämiesyrityksen tuotteiden käyttäjiksi ja näin välttää kilpaillevien tuotteiden valinta. Asiakkaille korostettaisiin heidän saamia hyötyjä, kuten toiminnallisia (materiaalin ominaisuudet), symbolisia (arvostettu merkki) ja kokemuksellisia (hyvä käyttökokemus ja palvelun toimivuus). Jo olemassa olevien merkittävien asiakkaiden olemassaolo toimii samalla parhaana referenssinä uusien asiakassuhteiden luomisessa, koska tietämys, että merkittävin venäläinen julkisivufirma on asiakkaana viestittää muille venäläisille-valko-venäläisille-ukrainalaisille-kazakstanilaisille yrityksille luottamusta tarjoamien tuotteiden laadusta ja luotettavuudesta. Yritys X:n antamat asiakaslupaukset perustuisivat päämiesyrityksen toimintakykyyn sekä lisäksi oman yrityksen tarjoaman palvelun kykyyn.

Raskasteollisuudessa voi tulla eteen odottamattomia esteitä, jotka aiheuttavat esimerkiksi viivästymistä tuotannossa. Mikäli annettu lupaus pettäisi jostain syystä, pitäisi yrityksellä olla selkeä suunnitelma, miten tilanne hoidettaisiin ja asiakas pysyisi silti tyytyväisenä. Sellaisessa tilanteessa nopeasti ja hyvin hoidettu reklamaatio voi toimia jopa positiivisena markkinointikeinona.

Yritys X:n täytyy segmentoida ja asemoida asiakasyrityksensä. Tärkein segmentoinnin peruste on asiakkaiden profilointi eri ryhmiin, kuten rakennusmateriaaleja myyviin tukkuliikkeisiin, aliurakoitsijoina toimiviin julkisivuyrityksiin, pääurakoitsijoina toimiviin rakennusyhtiöihin, arkkitehteihin, teknisiin suunnittelutoimistoihin jne. Jokaiseen ryhmään on kohdistettava erilainen markkinointistrategia. Asiakkaat tulee jakaa yhteistyösuhteen mukaan uskollisiin partnereihin ja satunnaisiin asiakkaisiin. Lisäksi maantieteellinen jako on segmentoinnin kriteeriperuste, esimerkiksi Moskova ja Pietari, muut Venäjän alueet ja Valko-Venäjä, Ukraina, Kazakstan sekä mahdollisesti muut IVY-maat. Jokaiselle asiakasryhmälle on annettava arvo. Asiakkaat jaetaan tilausmäärien ja kauppojen tiheyden mukaan. Samoin materiaalien osalta eri materiaaleja käyttävät asiakkaat luokitellaan eri ryhmiin. Jako on viisasta toteuttaa myös eri materiaalien tuottavuuden mukaan, esimerkiksi pinnoitteen laadun mukaan. Tämä on arvokas kriteeri ensisijaisesti päämiesyrityksen kannalta.

Venäjällä tukkuliikkeiden asema on hyvin heikko, minkä johdosta melkein kaikki projektit kannattaa toteuttaa suorassa yhteistyössä julkisivuyritysten kanssa. Siten suurin osa julkisivumateriaalien myynnistä tulisi olemaan kertaluonteista projektikauppaa. Tosin rakennusprojektit saattavat olla hyvinkin mittavia ja pitkäkestoisia.

Brändiajattelu on yksi Yritys X:n markkinoinnin kulmakivistä, koska päämiesyrityksen tuotenimet ovat maailmankuuluja ja tietyissä tuotteissa markkinajohtajia. Tämän johdosta Yritys X:llä on vastuu toimia brändien osalta varovaisesti, koska brändeihin liittyvän mielikuvan kehittäminen on päämiesyrityksen pitkäaikaisen huolellisen markkinointityön tulosta ja niiden antaman positiivisen vaikutelman jatkuvuus on turvattava. Brändi on päämiesyrityksen omaisuutta, jonka lupauksena ovat sen takaamat poikkeavat ominaisuudet ja erinomainen laatu. Yritys X korostaa omassa markkinoinnissaan tuotteiden laatua ja paremmuutta, toimitusvarmuutta, erinomaisia mekaanisia, visuaalisia ominaisuuksia ja turvallisuutta, valmistajan teknistä tukea ja asiakaspalvelua, hyviä kontakteja ja toteutettuja kohteita. Päämiesyrityksen tuotteiden hintataso on useimpia kilpailijoita korkeampi, mutta niiden erinomaiset ominaisuudet tarjoavat huomattavaa lisäarvoa.

Yritys X ylläpitää viestinnässä jatkuvaa vuorovaikutusta asiakasyrityksiin ja luo tärkeimpien asiakkaiden kanssa kumppanuussuhteita. Kumppaneille tarjoama päämiesyrityksen tekninen tuki on merkittävä etu asiakkaille varsinkin Venäjän markkinoilla, jossa nykyaikaisten julkisivumateriaalien ja itsetuultuvien julkisivujen historia on vielä lyhyt. Venäläiset yritykset ovat hyvin kiinnostuneita teknisestä avusta, erityisesti vaikeasti toteutettavien projektien osalta. Päämiesyrityksen ja Yritys X:n kannalta on tärkeää, että materiaaleja käytetään oikeaoppisesti, koska epäonnistunut projekti toimii negatiivisena referenssinä. Jälkeenpäin on hyvin vaikea vakuutella sidosryhmille, että epäonnistuminen ei johtunut materiaalista vaan huonosti toteutetusta julkisivuelementtien valmistuksesta tai asennuksesta.

Yritys X jakaa markkinointitarkoituksessa tavaränäytteitä, varsinkin messuilla, sekä tarvittaessa järjestää päämiesyritykseltä asiakkaille omakustannushinnalla pieniä koe-eriä. Asiakkaiden ja sidosryhmien halutessa yritys järjestää heille tuotekoulutusta ja tehdasvierailuja. Markkinoinnin keskeisiä viestintäkanavia ovat yrityksen internetsivut ja päämiesyrityksen esitteet sekä mahdollinen mainonta alan ammattilehdissä. Yrityksen vuorovaikutusviestinnän kanavia ovat osallistumiset kansainvälisille alan messuille, henkilökohtainen myyntityö ja asiakassuhdeviestintänä seminaarien järjestäminen arkkitehdeille ja rakennusalan yritysten edustajille. Markkinointiviestinnässä käytetty kieli Venäjällä ja IVY-maissa on lähtökohtaisesti venäjä.

5.2.1 Messut

Messut ja foorumit ovat tärkeä kanava saada tietoa markkinoista ja kilpailijoista, samoin luoda suhteita. Osallistuminen messuihin Moskovassa ja Pietarissa on kallista verrattuna Eurooppaan, osallistumismaksun ja messulogistiikan kalleuden vuoksi. Suhteiden luomisen kannalta pelkkä messukäyntikin on hyödyllinen. Suurimmat messukeskukset Moskovassa ovat Expocenter ja Crocus Expo, Pietarissa Lenexpo ja Expoforum. (Hartikainen 2015a, 82.) Rakennusalanalla suurin messutapahtuma on vuosittainen MosBuild, joka tänä vuonna pidetään 5. - 8. huhtikuuta Expocenterissä (Mosbuild 2016). MosBuildissa ovat edustettuina kaikki merkittävämät venäläiset rakennusalan yritykset pääkaupunkialueelta ja suuri osa muualta Venäjältä. Toinen merkittävä rakennusalan messu Moskovassa on samaan aikaan Crocus Expossa tapahtuva Batimat Russia (Batimat Russia 2016). Pietarin Expoforumissa tapahtuu 20. - 22. huhtikuuta InterStroyExpo (Interstroyexpo 2016), joka on huomattavasti moskovalaisia näyttelyitä pienempi. Edellä mainittujen lisäksi merkittävä rakennusalan messu on SibBuild Novosibirskissa, joka tänä vuonna järjestettiin 9. - 12. helmikuuta (Sibbuild 2016).

Yritys X:n ei kannata välttämättä itse osallistua messuille omalla osastollaan ottaen huomioon edellä mainittujen näyttelyiden liian korkean kustannustason, varsinkin Mosbuildin tapauksessa. Yritys X:n on silti ehdottomasti syytä olla mukana yhteistyöyritysten osastoilla edustamassa päämiesyritystä ja mahdollisesti esiintymässä yhteistyöyritysten järjestämissä seminaareissa. Yritys X järjestää osastoille päämiesyrityksen esitteitä ja malleja. Paikalla on oltava koko messun ajan. Mosbuildin aikana on hyvä sopia tapaamisia asiakasyritysten edustajien kanssa laajemminkin, sillä kaikki alan ihmiset Moskovan alueelta, kuten julkisivuyritysten päättäjät, rakennusyhtiöiden edustajat ja arkkitehdit, vierailevat messuilla ainakin jonakin tapahtuman päivänä.

Länsimaissa messuilla on osastolla paikalla enimmäkseen yrityksen myyntihenkilökunta, eivät niinkään ostajat, ja sen takia uusien suhteiden luominen myyntitarkoituksessa ei välttämättä onnistu. Venäjällä on tilanne erilainen. Messuosastoilla on paikalla yrityksen johtoon kuuluvia henkilöitä, jotka tekevät materiaaleja koskevia hankintapäätöksiä. Tästä johtuen vierailu venäläisellä messulla myyntitarkoituksessa voi johtaa erittäin hyvien uusien asiakaskontaktien luomiseen. Samalla on hyvä muistuttaa jo olemassa olevia asiakkaita yrityksen tarjoamista palveluista. Messuaika on hyvä siinäkin mielessä, että matkaan voi yhdistää kaikki muutkin asiakastapaamiset, jotka eivät liity varsinaisesti rakennusteollisuuteen, kuten tukkurit tai alumiinia käyttävä muu teollisuus.

5.2.2 Internet ja sosiaalinen media

Nykyisin internetin merkitys on korostunut potentiaalisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden löytämisessä ja tietojen keruussa. Internetissä täytyy olla oman yrityksen sivusto. Internet on tärkeä tiedon jakelun kanava jo yrityksen uskottavuuden vuoksi. Venäläiset hakevat vahvistusta tietyn brändin valinnalle internetistä. Lisäksi on otettava huomioon, että venäläinen asiakas arvostaa näyttävyyttä, värejä ja menestyksen merkkejä. (Dobrowolski 2015a, 86, 88.) Sivuja suunniteltaessa on tärkeitä tehdä niistä värikkäitä ja edustavia sekä lisätä paljon kuvia referenssikohteista. Referenssiprojekteista tärkeimmät ovat Venäjällä tai IVY-maissa sijaitsevat, mutta lisäksi on laitettava kuvia kohteista Euroopassa ja vaikka Kiinassa. Osan referenssikohteista on oltava sijainniltaan kylmissä ja talvisissa olosuhteissa, kuten Pohjois-Euroopassa tai Alpeilla - se vahvistaa venäläisen päättäjän luottamusta edustettavia materiaaleja kohtaan ottaen huomioon maan omat ilmasto-olosuhteet.

Venäläiset odottavat internetsivuilta paljon tekstiä ja edellyttävät, että kaikki tärkeä on siellä selitetty. Samoin on oleellista, että sivulta löytyy puhelinnumero. Mielellään se olisi venäläinen numero, koska venäläiset eivät kovin helposti soita ulkolaisiin numeroihin. Sitä varten voi hankkia venäläisen VOIP- tai Skypein kautta saatavissa olevan venäläisen puhelinnumeron. Verkkosivujen venäjänkieliseen versioon kannattaa hankkia ru-tunnus, sillä se viestii tahotilaa panostaa toimintaansa Venäjällä. Tavoitteena olisi saada käyttäjät ja asiakkaat linkittämään sivut omiin sivuihinsa. (Daniliants 2015, 105 - 109.)

Netinkäyttäjien osuus on Venäjällä yli 60 prosenttia, suurkaupungeissa enemmän. Venäjän eniten käytetty hakukone on Yandex, joka on selvästi suositumpi kuin Google. Lisäksi suosituja hakukoneita ovat Mail.ru ja Rambler. Venäläiset ovat maailman ahkerimpia sosiaalisen median käyttäjiä, joka selittyy kenties heidän kulttuurin kollektiivisella luonteella. Merkittävimmät sosiaalisen median verkostot ovat VKontakte, Odnoklassniki, Moij Mir ja Facebook. Sosiaalisen median merkitys markkinointikanavana kasvaa, koska Venäjällä on vahva puskaradion kulttuuri. Toistaiseksi sosiaalisen median kautta tapahtuva markkinointi rakennusalaalla on vielä haasteellista, koska kampanjointia on vaikeaa kohdistaa hankintapäätöksistä vastaaviin henkilöihin. Kyseiset henkilöt edustavat useimmiten sukupolvia, jotka eivät ole sosiaalisessa mediassa aktiivisia. (Dobrowolski 2015b, 92 - 100.)

Yritys X:n tulee tehdä internetsivut englanniksi ja venäjäksi, josta löytyy tietoa kaikista tarjotuista tuotteista ja pääsee linkittämällä päämiesyrityksen sivustolle. Samoin internetiin on laitettava kaikki päämiesyrityksen esitteet siten, että tiedon löytäminen on helppoa. Sivustolla tulisi olla julkisivumateriaalien osalta laaja kuva-aineisto referenssikohteista niin omalta markkina-alueelta kuin mielenkiintoisemmat projektit muualta maailmasta. Yritys X:n on in-

ternetsivujaan suunnitellessa otettava huomioon, että ne löytyvät helposti venäläisten käyttämiltä hakukoneilta. Sosiaalista mediaa ei saa unohtaa, sillä se toimii erinomaisena tukevana markkinointikanavana, jolla levittää tietoutta tarjottavista materiaaleista. Esimerkiksi sähköpostiviestin allekirjoituksen yhteyteen voi perinteisen internet-osoitteen lisäksi liittää VKontakten ja Facebookin osoitteet. Niiden kautta voi välittää tietoja päämiesyrityksestä ja uusista tuotekehityksistä, samoin työn alla olevista julkisivuprojekteista. Edellä mainittujen lisäksi LinkedIn on muodostumassa yhä merkittävämmäksi kanavaksi alan ihmisten välisessä kommunikaatiossa. Sosiaalisessa mediassa markkinoinnin etuna on sen edullisuus.

5.3 Tullikäytännöt

Ulkomaisten yritysten kannalta Venäjän tulli (*Федеральная таможенная служба Российской Федерации, ФТС России*) on osoittautunut haastavimmaksi instituutioksi. Viimeisen kymmenen vuoden aikana tullilainsäädäntöä on uudistettu vastaamaan WTO:n standardeja. (Karhunen ym. 2008, 57.) Venäjä liittyi WTO:n jäseneksi 22. elokuuta 2012 (WTO 2015). Jäsenyys ei ole kuitenkaan toistaiseksi saanut aikaiseksi merkittäviä myönteisiä vaikutuksia maan sääntely- ja liiketoimintaympäristölle. Venäjä on asettanut tuontirajoituksia ja muuttanut tullikäytäntöjä ilman etukäteisilmoituksia ja muutenkin suhtautuu WTO-sopimuksen velvoitteisiin valikoivasti. (Forslund ym. 2015, 13.)

Tullin toimintaa pidetään byrokraattisena ja mielivaltaisena. Sitä pidetään korruptoituneimpana viranomaisena. Tullin tehtävänä on kartuttaa valtion kassaa eikä edistää tai säädellä kauppaa. Tullin rahankeruutavoitteiden toteuttamisesta vastaa tullin johto. Tullimääräykset muuttuvat jatkuvasti ja ohjeet niiden soveltamiseen ovat puutteellisia. Tulli on hyvin joustamaton, joten pienikin virhe papereissa saattaa pysäyttää kuorman rajalle pitkäksikin ajaksi. Paras tapa välttää ongelmat tullin kanssa on täyttää tarvittavat asiakirjat oikein. (Karhunen ym. 2008, 175-178.)

Venäjän taloudessa on ongelmana, että yritykset pyrkivät välttämään tullimaksun maksamisen. Yleisin tullimaksurikos on kaksoislaskutus, jolla tuojayritys esittää tullissa pienemmän laskun, kuin mitä kaupanteossa todellisuudessa käytettiin. Näin suoritettavan tullimaksun määrä pienenee merkittävästi. Se oli varsinkin 1990- ja 2000-luvulla yleistä, eikä siitä aiheutuneista skandaaleista välttyneet suomalaisetkaan yritykset. Metallialalla tunnetuin tapaus oli Outokumpu Stainless (MTV 2011). Nykyinen osittain sähköinen tullijärjestelmä on pienentänyt kyseisten väärinkäytöksen määrää minimiin.

Tullimaksun pienentämiseksi on olemassa täysin laillisia keinoja. Yhtenä esimerkkinä on tapaus, jossa suunnitellun 3,0 mm pinnoitetun alumiinisen julkisivulevyn sijaan tilataan vastaa-

vanlainen levy ainevahvuudella 2,9 mm. Kyseisessä tapauksessa tullimaksu laskee 20 prosentin 10 prosenttiin (Tamozenia 2014). Mekaanisilta ominaisuuksiltaan levy ei kuitenkaan oleellisesti muutu tai vaihtoehtoisesti on mahdollista muuttaa levyn toimitustilaa aste kovempaan. Seostetut alumiinilevyt katsotaan tullin mukaan yhteiseksi ryhmäksi metallin seoskoostumuksesta tai sen mekaanisista ominaisuuksista riippumatta. Voimassa olevat tullimaksuprosentit voi tarkistaa internetistä Venäjän tullin sivuilta www.tamozenia.com.

Kesästä 2013 lähtien Venäjän tullilaitos on kiistellyt Venäjän kuorma-autoliitto Asmapin kanssa kansainvälisestä maantiekuljetuksen TIR-passitusjärjestelmästä, joka on tavaroiden rajanylitystä sujuvoittava menetelmä. Venäjän rajoilla TIR-vakuudet eivät ole kelvanneet, poikkeuksena Suomen raja. Se on rajanylityspaikoilla johtanut pitkiin viivästyksiin, kuormien purkamiseen ja ylimääräisiin tarkastuksiin. Kiista sovittiin pääosin kesäkuussa 2015, mutta on epäselvää, miten TIR-kuljetusten suosio palautuu. Venäjällä otettiin samanaikaisesti käyttöön oma kansallinen passitusmenettely, jonka tuloksena liikenteen sujuvuus on huonontunut ja kuljetukset hidastuneet ja kallistuneet, koska TIR-passitus katkesi rajalla ja Venäjän puolen kuljetukseen jouduttiin asettamaan uudet vakuudet. (Forsslund ym. 2015, 15; Suomen Pankki 2015c, 1.)

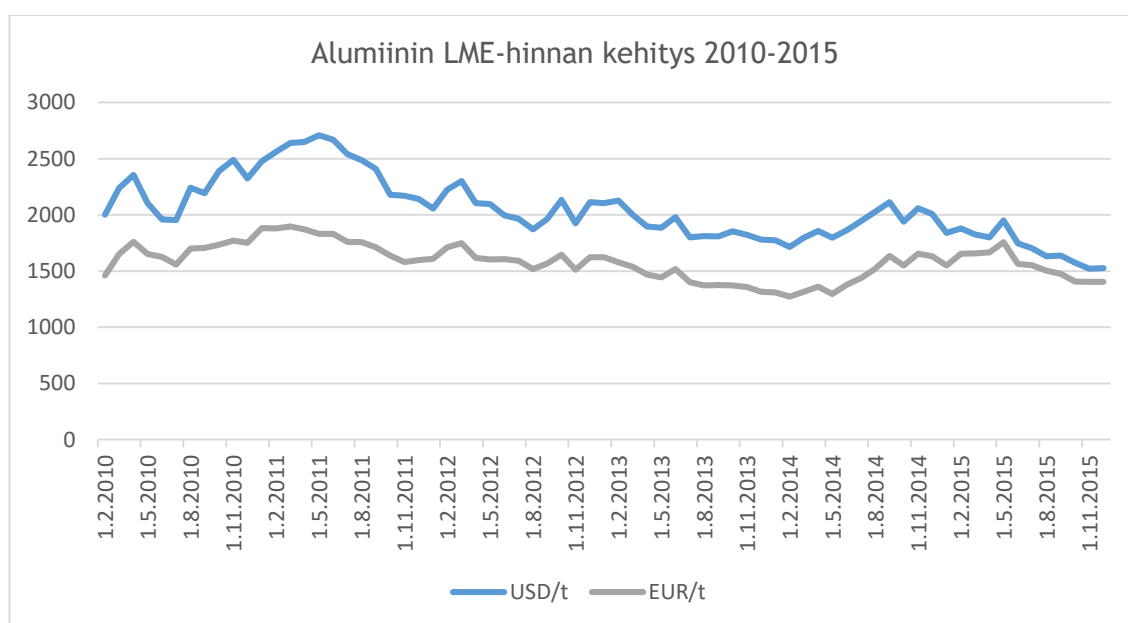
Venäjän viennissä tarvitaan seuraavia asiakirjoja: kauppasopimus, kauppalasku, pakkauslista, alkuperätodistus ja tullaukseen tarvittavat ilmoitukset. Tullille täytyy tehdä saapuvasta tavarasta ennakoilmoitus. Venäjä pyrkii vähentämään ulkomaankaupassa vaadittavien asiakirjojen määrää ja siirtymään kohti tietojen sähköistä käsittelyä vuoteen 2018 mennessä. (SVKK 2015.)

Venäjän tullissa voi asioida itse, mutta siinä tapauksessa on opittava täyttämään tarkasti ja oikein kaikki asiakirjat tullin vaatimusten mukaisesti. Järkevämpää on myydä tuotteet toimintusehdoin EXW tai FCA, jolloin kuljetus ja tullaustoi-menpiteet jäävät ostajan vastuulle. Ostajalta yleensä löytyvät parhaat neuvot koskien asiakirjojen laatimista. (Nikina 2011, 131.) Venäjän tullin käytäntö on monimutkainen ja usein muuttuva, toisinaan kaoottinen. Yleensä venäläiset yritykset ovat halukkaita hakemaan tavaransa myyjältä itse kahdesta syystä: näin he pystyvät paremmin varmistamaan, etteivät ostetut tavarat juutu rajalle, ja toiseksi venäläisten kuljetusyhtiöiden tarjoamat palvelut säästävät kustannuksia verrattuna länsimaisten yritysten tarjoamiin palveluihin.

5.4 Hinnoittelu ja laskutus

Yritys X:n toteuttama tuotteiden hinnoittelu tapahtuu yhteistyössä päämiesyrityksen kanssa. Hintaa koostuu kahdesta osasta: metallihinnasta ja konversioista. Niin sanottu alumiinin maailmanmarkkinahinta määräytyy Lontoon metallipörssin (*London Metal Exchange*) noteerausten

mukaisesta alumiinin metallin hinnasta (LME 2016a), johon lisätään metallipalkkiot (LME 2016b). Metallipörssin noteerauksia voi seurata LME:n internetsivuilla. Metallipörssissä käydään kauppaa USA:n dollareissa ja ne lasketaan päivän valuuttakurssin mukaan euro-hinnoiksi (Kuvio 1). Siihen osaan hinnasta sekä päämiesyritys että Yritys X eivät pysty niiden suuruuden osalta mitenkään vaikuttamaan. Konversio puolestaan määräytyy metallin valmistajan päätöksellä ja koostuu sen tuotantokustannuksista sekä katteesta niin päämiesyritykselle kuin Yritys X:lle. Sen suuruuteen vaikuttavat kysyntä ja kilpailutilanne, mutta se sovitaan tietyksi ajaksi kiinteänä osana kokonaishintaa.



Kuvio 1: Alumiinin LME 3 kk hinnan kehitys 2010-2015 (LME)

Metallin hinnan jatkuva muuttuminen tarkoittaa sitä, ettei alumiinikaupassa voida käyttää kiinteitä hintoja vaan tarjous tulee päivittää päivän metallin hinnan mukaiseksi. Tarjouksissa ja sopimuksissa on selkeästi osoitettava, että tarjous perustuu metallin osalta päivähintaan. Se voidaan tehdä seuraavalla lauseella: ”Tarjous perustuu tähänhetkiseen metallin LME hintaan ja valuuttanoteeraukseen ja täytyy tarkistaa ennen tilausta”.

Laskutus tapahtuu suoraan asiakasyrityksen ja päämiesyrityksen välillä. Päämiesyritys tilittää kerran kuukaudessa Yritys X:lle sen osuuden toteutuneista kaupoista.

5.5 Maksuehtokäytännöt ja maksuliikenne

Venäjän kaupassa käytetään yleisesti ennakkomaksua, joka on viejän kannalta riskittömin maksuehto. Ennakkomaksussa venäläinen ostaja maksaa koko kauppasumman ennen toimi-

tusta. Jos käytetään ehtona maksua avoimeen tiliin, siirtyy luottoriski myyjälle. Kauppaa käydään euroissa tai dollareissa, koska ruplamaksu tarkoittaisi liian suurta kurssiriskiä. (Turunen 2015, 50 - 51.)

Maksuehtona voi käyttää remburssia (*Documentary Credit* tai *Letter of Credit*), jossa ostajan pankki sitoutuu peruuttamattomasti maksamaan myyjälle kauppahinnan tämän täytettyä kauppasopimuksessa määritellyt ehdot ja esitettyä pankille tavarantoimitusta osoittavat asiakirjat. Toisaalta pitää muistaa pankkiriski, eli ostajan pankin sitoumus riippuu pankin kyvystä vastata lupauksiaan. Tämän johdosta edunsaajan on syytä vaatia toimeksiantotakuuta, jossa myyjän oma pankki antaa takuun ja vastaavasti ulkomainen pankki vastatakuun. Näin vältetään maa- ja pankkiriskiltä. Toisinaan venäläiset asiakkaat vetoavat remburssin kalleuteen, mutta se saattaakin päinvastoin viestittää ostajan heikosta luottokelpoisuudesta. (Turunen 2015, 54 - 56.)

Venäjän rahoitusmarkkinoilta alkoi viime vuosien aikana saada lainaa jo melko kohtuullisella korolla ja aikaisempaa pidemmillä maksuajoilla. Kuitenkin lainanhankintaprosessi on hyvin monimutkainen ja vakuuksien osoittaminen on pitkäkestoinen prosessi. Venäläisten yritysten rahoitussaanntimahdollisuudet ulkomaissa, esimerkiksi Suomessa, ovat vähäisiä, koska Venäjän puolella olevaa omaisuutta ei yleensä kelpuuteta luottojen vakuudeksi. (Karhunen ym. 2008, 145 - 146.) Viimeisen parin vuoden aikana venäläisyriyten luotonsaanntimahdollisuudet ovat uudelleen vaikeutuneet johtuen maan huonontuneesta taloustilanteesta ja pankkitoimintaa häiritsevistä pakotteista.

Venäjän valuuttamääräykset vaikuttavat maksuliikenteeseen ja sen kulun nopeuteen. Kaikki ulkomaankauppaan liittyvät kaupalliset siirrot ovat valuuttakontrollin alaisia ja sen toteuttavat pankit. Rahan siirtoa varten ulkomaille on esitettävä pankkiin tuontimaksuihin oikeuttavat asiakirjat, kuten kauppasopimus. Ilman asianmukaisia asiakirjoja pankki ei ole oikeutettu välittämään maksua eteenpäin ja maksuprosessi hidastuu. Kauppasumman ylittäessä 50 000 dollaria, venäläisen asiakkaan on lisäksi täytettävä transaktiopassi jokaisesta kauppa- tai lainasopimuksesta ja rekisteröitävä se pankissa. Ulkomaankauppaa käyvä venäläinen yritys joutuu avaamaan tilin kyseistä valuuttaa varten ja lisäksi valuuttakontrollin välineenä käytettävän transitotilin. (Turunen 2015, 52 - 53.)

Kauppakumppanin taustat kannattaa tarkistaa huolellisesti, ennen kuin allekirjoittaa sopimuksen ja varsinkin siinä tapauksessa, kun aikoo myöntää käteiskaupan sijaan maksuaikaa. Venäjällä taustatietojen tarkistuksessa on kenties paras keino kenttätieto, jolloin tietoa saadaan sen maksukäyttäytymisestä ja liiketoimintatavoista yrityksen muilta yhteistyökumppaneilta. (Nikina 2011, 133.) Luoton myöntäminen Venäjälle on jo riski sinänsä, mutta missään tapauksessa ei kannata antaa maksuaikaa yritykselle, jota oma pankki Venäjällä ei luotota. Yritys

X:n tapauksessa kannattaa luopua rahaliikenteessä välittäjän tehtävästä ja antaa ostajan ja päämiesyrityksen hoitaa suoraan keskenään laskutus- ja maksukysymykset.

Julkisivukaupassa on yleensä kysymys isoista rahoista ja maksuehtoriskiä kannattaa epävaakaassa maassa välttää kaikin keinoin. Mikäli tavara on vakiolaatuinen, etukäteismaksu voi tarkoittaa 100 %:n maksua tavaravalmistuttua, mutta ennen toimitusta. Toisaalta, jos kysymyksessä on erikoismateriaali, on viisasta periä esimerkiksi 30 - 50 % kokonaissummasta tilauksen yhteydessä ja loput ennen toimitusta. Tällä vähennetään riskiä, että venäläisen yrityksen tilaama erikoismateriaali jää jonkun markkinatilanteen muutoksen takia valmistajan varastoon, eikä sitä voida muuallekaan myydä ilman suurempia kustannuksia.

Viimeinen ruplakriisi on muuttanut tilanteen aiempaa vaikeammaksi. Länsimaiden pakotteet näyttävät purevan ensisijaisesti juuri pankkisektoriin ja vaikeuttavat käyttöpääoman puutteen kautta kaikkea normaalia liiketoimintaa. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa jopa luotettaviksi todetut venäläisasiakkaat eivät pysty täyttämään maksusitoumuksiaan. Tuloksena länsimainen osapuoli joutuu tarkistamaan maksuehtoja. Myyntiedustajalle tilanne on haastava, koska suhde asiakkaaseen on pidettävä hyvänä. Tällaisessa tilanteessa on erityisen tärkeää korostaa, etteivät maksutiukennukset johdu asiakkaasta tai hänen yrityksestään, vaan Venäjän maariski on kohonnut niin paljon, että länsimaiset luottolaitokset ja vakuutusyhtiöt ovat pakotettuja asettamaan tiukennettuja ehtoja toiminnan rahoittamiselle. Venäläinen yhteistyökumppani saattaa osoittaa suuttumustaan venäläiseen tapaan hyvinkin emotionaalisesti, mutta useimmiten hyväksyy tilanteen ja on todellisuudessa ollut jo ennalta sellaiseen käänteeseen valmistautunut. Tämän hetkinen Venäjän luottoluokitus on hyvin alhainen: Standard & Poor's BB+ *negative*, Moody's Ba1 *rur* ja Fitch BBB- *negative* (Trading Economics 2016).

5.6 Sopimuskysymykset

Nikina (2011, 136) mainitsee, että kun venäläinen sanoo ”kyllä”, se tarkoittaa lähinnä ”ehkä” ja samoin kun hän sanoo ”ei”, tarkoittaa sekin ”ehkä”. Näin ollen suullisiin sopimuksiin ei kannata luottaa ja sopimukset kannattaa aina tehdä kirjallisina, allekirjoittaa ja leimata. Senkin jälkeen voi venäläinen osapuoli yrittää neuvotella parempia ehtoja.

Selkeä sopiminen osapuolten välisessä sopimussuhteessa vähentää sopimukseen sisältyviä riskejä merkittävästi. Neuvottelujen jouduttamiseksi on järkevää tarjota omaa sopimusluonnosta. Venäläisessä oikeuskulttuurissa käytetään yleensä kirjallisia ja yksityiskohtaisia sopimuksia. Nykyisin sopimuksia voi tehdä sähköpostitse, mikäli se on osapuolten välillä ennestään sovittu. Sopimukseen kannattaa kirjata tarkasti, mitkä asiat siihen sisältyvät ja mitkä eivät. Venäjän kaupassa ja pakotteiden takia *Force majeure* -lauseke on tärkeää. Lain mukaan pyöreä leima ei ole välttämättä tarpeellinen, mutta se lisää varsinkin Venäjällä uskottavuutta

toimintaan. Leima tekee ihmisten mielestä dokumentit virallisiksi ja leimalla varustetut asiakirjat huomioidaan paremmin. Yritysten, jotka harjoittavat Venäjän kauppaa, kannattaakin teettää sitä varten pyöreä leima. (Kekki 2015, 64 - 65.)

Venäläisten toiminta voidaan usein kokea suuripiirteisempänä ja epämääräisempänä, kuin länsimaissa. Enemmän improvisoidaan ja asiat saattavat muuttua matkan varrella paljonkin. Tästä johtuen sopimukset kannattaa tehdä kirjallisina. Sopimusta tarvitaan sopimusosapuolten lisäksi yhtä lailla muita sidosryhmiä varten, kuten tulli ja valvontaviranomaiset. Julkisen sektorin toiminta tuottaa edelleen keskeisiä haasteita. Neuvostoliitosta puuttuivat markkina-talouden instituutiot. Niitä alettiin luoda uuden Venäjän aikana ja lainsäädäntötyö jatkuu edelleen. Ongelmallista on epävirallisten instituutioiden suuri merkitys yhteiskunnassa sekä viranomaisten mielivalta ja korruptio, jotka vääristävät kilpailua. (Karhunen ym. 2008, 157 - 158, 164 - 165.)

Erityisesti nyt talouspakotteiden aikana täytyy sopimusta tehdessä muistaa, että myyjällä on velvollisuuksia. Myyjän on syytä selvittää ostajan taustat ja mahdolliset kytkökset pakotelistattuihin yrityksiin sekä henkilöihin. Pakotteet kieltävät taloudellisten resurssien luovuttamisen kyseisille henkilöille tai yhteisöille rikosoikeudellisen vastuun uhalla. (Kekki 2015, 66.) Alumiini ei tällä hetkellä kuulu pakotelistassa oleviin tuotteisiin, mutta tilanne voi hyvinkin muuttua. Muutenkin metallikaupassa Venäjälle täytyy muistaa mahdolliset sotateollisuutta koskevat vientirajoitukset.

Toimitusehtona on viisasta käyttää Incoterms 2010:n mukaista FCA eli *Free Carrier*, jonka mukaisesti myyjä vastaa vientiin liittyvistä maksuista ja ostaja tuontitullauksesta ja arvonlisäverosta. Tavarán lähtiessä Euroopan talousalueelta viejä saa tullista ”poistumisvahvistetun vienti-ilmoituksen”, joka kelpaa todisteeksi siitä, että vienti on arvonlisäverotonta. Merkintä toimitusehdosta ja myynnin arvonlisäverottomuudesta tulee olla sopimustekstissä. (Kekki 2016, 67.) Incoterms 2010:n mukainen EXW eli *Ex works* on yhtä yleisesti käytetty toimitusehto Venäjän kaupassa. Tarkempia tietoja Incoterms 2010:n toimitusehdoista löytyy Suomen Kansainvälisen Kauppakamarin sivuilta www.icc.fi.

Virallisesti sopimuksia voi tehdä suullisesti. Käytännössä kirjallisen sopimuksen tekeminen on venäläiselle osapuolelle ulkomaankaupassa pakollinen, koska rahan siirtoa varten ulkomaille venäläisen yrityksen on esitettävä sopimus pankkiin. Tällä pankki ja valtio estävät aiheettoman valuutan siirron maasta. Venäläisessä pankissa venäläisten yritysten varat ovat ruplatileillä ja jokaista ulkomaansiirtoa varten he joutuvat konvertoimaan tarvittavan summan. Sopimusteksti kannattaa tehdä kaksikielisinä (esimerkiksi venäjäksi ja englanniksi), jossa molemmat tekstit ovat tasavertaisia. Englanti sopii toiseksi kieleksi parhaiten, koska sitä ymmärre-

tään Venäjällä ja tarvittaessa löytyy helposti tulkkaus. Tekstiin kannattaa merkitä, että riitatilanteessa toimitaan englanninkielisen version pohjalta. Venäläinen osapuoli voi vaatia sen muuttamista, mutta käytännössä kuitenkin hyväksyy kohdan.

Sopimuksessa pitää olla määriteltynä viivästyksestä kohtuullinen viivästys sakko ainoana seuraamuksena sopimusrikkomuksesta. Tällä rajataan välilliset vahingot korvausvastuun ulkopuolelle, kuten asiakkaan tuotannon keskeytyminen tai myöhästymissakot. Toimittajan myöntämisen erityistakuun tapauksessa, on sen sisältö määriteltävä selkeästi ja tyhjentävästi. Ilman välimiesmenettelylauseketta sopimuksessa, riitatilanteet ratkaistaan vastaajayhtiön kotipaikan yleisessä alioikeudessa. Lausekkeen tulee olla muotoiltu hyvin täsmällisesti, jotta ei synnyisi tulkinnanvaraa. (Kekki 2015, 69 - 70.)

Sopimukseen on syytä merkitä joku länsimainen oikeuslaitos riitatilanteita varten, eikä missään tapauksessa hyväksyä siihen venäläistä tuomioistuinta. Toisinaan venäläinen osapuoli saattaa väittää päinvastaista pankin vaatimukseksi, mutta se ei pidä paikkaansa. Sopimustekstistä kannattaa karsia pois kaikki ylimääräiset ehdot. Sopimus tehdään länsimaissa käytettävien yleisten toimitusehtojen pohjalta ja asiakkaalle sanotaan, että materiaalin toimittajat suostuvat tekemään kauppvoja ainoastaan niiden pohjalta. Varsinkin ennestään tuntemattomien yritysten kanssa kannattaa mieluummin luopua kaupasta, kuin tehdä se ehdoilla, jotka saattavat tulla jälkeenpäin hyvin kalliiksi. Mikäli venäläinen osapuoli on oikeasti kiinnostunut yhteistyöstä, hän hyväksyy sopimuksen heikommillakin ehdoilla.

5.7 Sertifiointi

Ennen tuotteen myyntiä Venäjän markkinoille on selvitettävä, mitä todistuksia vaaditaan, mistä niitä saa, mihin hintaan ja hankkiiko ne myyjä vai ostaja. Sertifikaatti on vastaavuustodistus, jolla osoitetaan, että tuote täyttää teknisten määräysten, sääntöjen ja standardien mukaiset vaatimukset. Vaatimus sertifiointista koskee niin kotimaisia kuin ulkomaisia tuotteita. Yleisemmät vastaavuustodistukset ovat vastaavuussertifikaatti (*Сертификат соответствия*) tai vastaavuusvakuutus (*Декларация о соответствии*) ja tuoterekisteröintitodistus, joita vaaditaan tullauksessa, tuotteen myynnissä ja käyttöönotossa. (Lindqvist 2015, 22 - 23.)

Venäjän viranomaiset eivät tunnusta pelkästään kansainvälisiä standardeja, vaan enemmistö tuontituotteista on kansallisten sertifiointi- ja lupamenettelyjen alaisia. Tällä on tarkoitus suojella Venäjän markkinoita huonolaatuisilta tuotteilta. Sertifiointista vastaa valtiollinen standardikomitea Gosstandart. Sertifiointi on Venäjällä monimutkainen ja hyvin byrokraattinen prosessi, joka edellyttää ennen varsinaisen sertifikaatin myöntämistä lisädokumentointia ja erilaisia lupia. Rakennusteollisuudessa määräykset koskevat erityisesti rakennusteollisuutta

ja varsinkin erilaisten materiaalien paloturvallisuutta. Vuodesta 2003 on voimassa laki, joka yhdenmukaistaa määräyksiä kansainvälisten käytäntöjen kanssa, mutta halua sen toimeenpääntöön ei ole juurikaan löytynyt. (Karhunen ym. 2008, 59.)

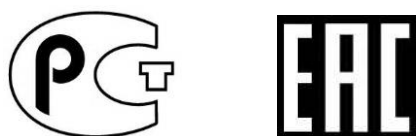
Venäjän sertifiointilaki perustui Gosstandartin Gost R -järjestelmään, joka vuonna 2010 muuttui Rosstandartiksi. WTO:n jäsenyys edellyttää standardien harmonisointia kansainvälisten standardien kanssa. Vuodesta 2003 alkaen Venäjällä standardien tilalle otettiin käyttöön tekniset määräykset, jotka ovat tuoteryhmäkohtaisia tuotedirektiivejä ja määrittelevät vastaavuussertifikaatin hakijan, voimassaoloajan sekä sertifiointimenetelmät. Teknisistä määräyksistä käytetään lyhennettä TR (*Технический регламент*). 6. heinäkuuta 2010 alkaen ovat Venäjä, Valko-Venäjä ja Kazakstan kuuluneet tulliliittoon, jonka tavoitteena on tavaran vapaa liikkuminen. Tulliliiton teknisen määräyksen mukainen vastaavuussertifikaatti käy kaikissa tulliliiton maissa. Vuodesta 2015 alkaen samat maat kuuluvat Euraasian talousunioniin, johon ovat liittyneet edellisten lisäksi Armenia ja Kirgisia. (Lindqvist 2015, 24.)

Vastaavuussertifikaatti on sertifiointilaitoksen myöntämä todistus, jolla se toteaa sertifiointiprosessin aikana tuotteen vastaavuuden ja se on varustettu sertifiointilaitoksen leimalla sekä johtajan ja asiantuntijan allekirjoituksilla (Liite 1). Tuotekohtainen vastaavuussertifikaatti myönnetään tuoteryhmälle, eikä se ole sidoksissa tiettyyn toimitukseen. Yhteen vastaavuus todistukseen on mahdollista yhdistää useita samaan tuoteryhmään kuuluvia tuotteita, joille kohdistetaan samoja vaatimuksia ja jotka tulevat samalta valmistavalta tai valmistuttavalta yritykseltä. (Lindqvist 2015, 25 - 26.) Julkisivumateriaalien osalta tämä mahdollistaa monimutkaisen sertifiointiprosessin toteuttamisen osana julkisivujärjestelmää edellyttäen, että sen hakee venäläinen asiakasyritys. Sertifikaatti helpottaa huomattavasti materiaalien myyntiä Venäjällä, mutta toisaalta sitoo ulkomaisen toimittajan venäläiseen yhteistyökumppaniinsa. Satunnaisten kyselyiden yhteydessä on ilmoitettava asiakkaalle vain länsimaisten sertifikaattien olemassaolo.

Venäjän teknisistä määräyksistä yksi oleellisimpia on tekninen määräys paloturvallisuudesta, joka koskee useita rakennusmateriaaleja. TR vastaavuussertifikaatti paloturvallisuudesta (Liite 2 ja 3) myönnetään joko ulkomaisen valmistaja-/viejäyrityksen tai venäläisen maahantuojan-/edustajan-/tytäryhtiön/tavaran vastaanottajayrityksen nimelle ja sen voimassaolo on enintään viisi vuotta. (Lindqvist 2015, 28.)

Tulliliiton teknisissä määräyksissä (TR TS tai TR CU) on useimmiten määritelty, että vastaavuussertifikaatti voidaan myöntää ainoastaan Tulliliiton eli Venäjän, Valko-Venäjän ja Kazakstanin alueella rekisteröidyn yrityksen nimelle. Kyseinen määräys tarkoittaa, että kyseisen sertifikaatin saamista varten ulkomaisella yrityksellä on oltava valtuutettu edustaja Tulliliiton alueella, joka ottaa ulkomaisen valmistajan puolesta vastuun siitä, että tuote täyttää siihen

kohdistuvien teknisten määräysten vaatimukset. Tämän varmistamiseksi ulkomainen valmistaja ja venäläinen edustaja solmivat valtuutus sopimuksen, josta kopio on toimitettava sertifiointilaitokseen. Tuloksena myönnettävä vastaavuussertifikaatti on voimassa pisimpään viisi vuotta. Sen jälkeen tuotteen yhteydessä (itse tuotteella tai dokumentaatioissa) voi käyttää EAC-merkkiä (Kuvio 2). (Lindqvist 2015, 29 - 39.) Tulevaisuudessa kaikki asiakirjat on tarkoitus muuttaa Tulliliiton yhteisiksi, joka samalla mahdollistaa alumiinilevyn myynnin ilman erillisiä paikallisia sertifiointeja Valko-Venäjän ja Kazakstanin markkinoilla. Tähän asti ainakin Valko-Venäjä on vaatinut, että maahan tuotavista rakennusmateriaaleista olisi olemassa paikalliset todistukset, erityisesti koskien paloturvallisuutta.



Kuvio 2: Venäjän teknisen määräyksen (TR) ja Tulliliiton (EAC - TR CU tai TR TS) vastaavuusmerkit (Lindqvist 2015, 27, 30)

Pakollisten sertifikaattien lisäksi Venäjällä on rakennusalalla käytössä vapaaehtoinen Rosstroi-sertifiointijärjestelmä, jonka pohjalta myönnetään Rosstroi-vastaavuussertifikaatti. Sertifiointiprosessissa arvioidaan asiakirjoja, auditoidaan tuotteen tuotantoa ja tehdään tuotetestauksia. Kyseistä sertifikaattia voi hakea ulkomainen materiaalin valmistaja ja se myönnetään korkeintaan viideksi vuodeksi kerrallaan. Rosstroi-sertifikaatista on apua myynnissä ja markkinoinnissa Venäjän markkinoilla. (Lindqvist 2015, 33.)

Sertifiointiprosessien yhteydessä on Venäjällä valitettavasti korruptio edelleen hyvin voimakkaasti läsnä, joka osaltaan vääristää kilpailua. Erityisen vaikea on tilanne palosertifikaattien osalta. Materiaalin palamattomuutta (*НГ негорючий*) todistavan sertifikaatin saanti ilman mittavaa lahjusta voi osoittautua vaikeaksi ja äärimäisen pitkäksi prosessiksi. Helpompaa on saada todistus, joka osoittaa, että materiaali on niin sanotusti vähän palava (*Г1*). Korkeissa tornitaloissa, julkisissa rakennuksissa, sairaaloissa, kouluissa jne. on kuitenkin useimmiten materiaalin käytön edellytyksenä palamattomuutta todistavan sertifikaatin olemassaolo. Korruption johdosta kilpailu saattaa usein olla vääristynyttä, joka on johtanut jopa tapauksiin, jossa vastaava sertifikaatti on myönnetty halvalle aasialaiselle komposiittimateriaalille, jossa sisus on polyteeniä ja vastaa paloarvoltaan polttoöljyä. Toisinaan pääurakoitsija ei välitä materiaalin todellisista ominaisuuksista, kunhan materiaalista on esittää oikeanlainen todistus, joka siten poistaa häneltä jatkossa vastuun. Toisaalta rakentaja itse saattaa kustannussyistä valita paloturvallisuuden kannalta huonomman vaihtoehdon. Venäjällä on viimeisten viiden toista vuoden aikana esiintynyt useita onnettomuuksia, joissa talon julkisivu on syttynyt palaamaan ja aiheuttanut mittavan tulipalon keskellä kaupunkia. Niistä pahimmat olivat Moskovassa (Gazeta 2007; 0-1 2007) ja Groznyissa (RIA Novosti 2013). Onnettomuuksien jälkeen

komposiittimateriaalien käyttö julkisivuissa kiellettiin joksikin aikaa, kunnes hiljalleen kaikki palautui entiselleen.

6 Liiketoiminta- ja tapakulttuuri

Amerikkalainen verkkojulkaisu *Russia Direct* luetteloi ytimekkäästi 12 liiketoiminnan etiketti-vinkkiä, jotka tulee ottaa huomioon, mikäli haluaa onnistua Venäjällä. Yhteydenotossa on käytettävä asiallista kieltä ja tittelin pitää olla oikeanlainen. Venäjällä johtajat keskustelelevat vain johtajien kanssa. Venäläinen yrityskulttuuri ei ole homogeeninen ja eri puolilla maata se eroaa suuresti. Venäläiset kiinnittävät enemmän huomiota ja ovat länsimaisia kollegojensa tehokkaampia saavuttamaan työn ja yksityiselämän välisen tasapainon. Esimerkiksi puhelimessa venäläiset hoitavat asiansa nopeasti ja lyhyesti, eivätkä jää turhia jaarittelemaan. Venäläiset ovat kiinnostuneita henkilöstä, jonka kanssa he asioivat. Hyvien henkilökohtaisten suhteiden kehittyessä venäläisten yhteistyökumppanien kanssa huomaa heidän joustavuutensa, arvostuksensa ja omistautumisensa. Juhlapyhät ja lahjat ovat tärkeitä venäläisille. Venäjällä on vaikea sopia tapaamisia aamupäivälle, vaan viisaampaa on sopia ne iltapäivälle eikä liian tiukalla aikataululla. Henkilökohtaiset yhteydet ja suhteet ovat keskeisen tärkeitä. Asioitaessa venäläisten kanssa pitää olla valmis vastaamaan puhelimeen aina, myös työajan ulkopuolella. Venäläinen arvostaa suoraa palautetta. Venäjällä asioidessa on oltava valmis byrokratian aiheuttamiin vastoinkäymisiin. Sopimukset kannattaa tehdä kirjallisena. Ja lopuksi liiketoiminta Venäjällä edellyttää joustavuutta. Muuttuvissa tilanteissa on pystyttävä toimimaan nopeasti ja on hyvä tehdä varasuunnitelma. (Crescente 2014.)

Venäläinen kansainvälistä kauppaa käyvä yritys palkkaa nykyisin usein englannin taitoisen työntekijän, mutta sitä tehdään yleensä vasta siinä vaiheessa, kun he ovat vakuuttuneita, että yhteistyö alkaa sujua. Sen takia tulkki on keskeinen voimavara yhteistyön alkuvaiheessa ja hänet täytyy valita huolellisesti. Hyvä tulkki on avain onnistuneeseen viestintään. Ensimmäinen kirjallinen lähestyminen venäläistä yritystä kohtaan ja oman yrityksen esittely täytyy tehdä venäjäksi. Nykyisin yhä useampi venäläinen johtaja puhuu tai ymmärtää englantia, mutta sen varaan ei voi laskea. Keskustellessaan vähänkin vaikeammista asioista, esimerkiksi teknisistä kysymyksistä, kannattaa käyttää ammattitulkkiä. Neuvottelussa esitettävä teksti tai aihepiiri on hyvä ilmoittaa tulkille etukäteen. (Institute of Export 2015.)

Venäjällä on monia liike-elämän etikettiin liittyviä erityispiirteitä, jotka tulevat olemaan muuttumattomina vielä pitkään. On oleellista tietää venäläisten tapakulttuuria, koska pienikin kulttuurisidonnainen seikka voi joko kasvattaa tai kaataa yhteistyön ja kaupanteon. Venäjän kokoisen maan tapauksessa ei voida puhua yhdestä yleistävästä kulttuurista. Pietarilaisten ajattelumaailma on suhteellisen eurooppalainen, kun taas siperialaisten hyvin erilainen. Venäjä koostuu etnisesti monesta eri kansallisryhmästä. (Stenholm 2011, 139.) Keskustellessa

esimerkiksi islaminuskoisten tataarien kanssa, saattaa toisinaan kuulla hyvinkin kriittisiä kommentteja venäläisistä. Vaikka Venäjällä yritetäänkin esittää maan kansaa yhtenäisenä, esiintyy todellisuudessa paljonkin kansallisryhmien välisiä uskonnollisista tai historiallisista syistä johtuvia ristiriitoja ja antipatiaa. Siinä mielessä on viisasta keskustelussa pysyä mahdollisimman neutraalina.

Suomalaisesta työkeskeisestä arvomaailmasta poiketen on venäläisille keskeisintä perhe ja perheen hyvinvointi. Toisena tulee työ ja kolmantena vapaa-aika. (Stenholm 2011, 139 - 140.) Perhesiteiden lisäksi on venäläisille tärkeää yhteisöllisyys, yhteenkuuluvuus ja yhdessäolo. Raja yksityisen ja työelämän välillä ei ole niin selvä kuin länsimaissa. Venäläinen odottaa aktiivisempaa sosiaalista kanssakäymistä, *small talkia* ja positiivista uteliaisuutta. Henkilökemia on tärkeä työelämässäkin ja venäläinen haluaa ymmärtää syvällisemmin ihmistä, jonka kanssa on tekemisissä. Venäläiset eivät ole kovin täsmällisiä eivätkä vie systemaattisesti asioita alusta loppuun ja takarajat ovat vain suuntaa antavia. He ovat hyvin luovia ja kekseliäitä, improvisoivia. Venäläisten päivärytmikin on Euroopasta poikkeava, päivä alkaa ja päättyy myöhemmin. (Hartikainen 2015b, 72 - 74.)

Neuvostoajan vaikutus näkyy edelleen venäläisessä yrityskulttuurissa ennen kaikkea byrokraatiana. Imperiumin aikaiset yritykset ja kauppiassuvut ovat osittain luoneet pohjaa venäläisille yrityskulttuurin erityispiirteille. Venäjällä toimii edelleen paljon suuryrityksiä, jotka perustettiin Neuvostoliiton tai tsaarin vallan aikana ja joissa hallinto on sekoitus valtionhallinnon ohjeistuksia sekä yksilöllistä liikemiestaitoa. Pienyritykset puolestaan hakevat edelleen johdonmukaisia toimintaolosuhteita. Länsimaista poikkeavana byrokraattisena vaatimuksena venäläisessä järjestelmässä on yritystoiminnan aloittamiseen tarvittava lupa, pelkällä ilmoituksella yritystä ei saa perustaa. Venäläinen yrittäjä pyrkii usein toimimaan monella eri toimialalla, jotka saattavat olla toiminnaltaan hyvin kaukana toisistaan. Se selittyy sillä, että Venäjän olosuhteissa vähäiset rahalliset resurssit pyritään käyttämään mahdollisimman tehokkaasti jakamalla ne usean liiketoiminnan kesken, joista toiset ovat kannattavia eri vuodenaikoina, tai johtuen siitä, että yritystoiminnassa halutaan hyväksikäyttää mahdollisimman tehokkaasti olemassa olevaa verkostoa. (Stenholm 2011, 140 - 142.)

Aikakäsitys on venäläisillä erilainen - se on syklinen, joka lineaarisesta ajankäsityksestämme poiketen pysyy paikallaan. Siitä johtuen venäläiset myöhästelevät usein eivätkä he luota kykyihinsä ehtiä johonkin ajoissa. (Koponen 2007, 121.) Stenholmin (2011, 142 - 144) mukaan kolmen kuukauden jaksoa pidempään venäläinen ei juurikaan osaa suunnitella. Venäläisen käsityksen mukaan aikaa ei voi hallita eikä se voi siten olla rajoitus tehtävien toteuttamisessa. Johtaja päättää aikanaan kaikesta, on sitten suunniteltu mitä tahansa. Johtajan päätös on tarpeellinen joka ikisessä asiassa, koska venäläiset pelkäävät vastuun ottamista. Syy siihen on yleinen käsitys, että epäonnistumisella on aina syytä ja syyllistä tulee rangaista.

Venäläisten kanssa asioidessa on otettava huomioon valtaetäisyys, jota noudatetaan johtajan ja alaisten välillä. Pitää muistaa, että venäläinen johtaja ei saa missään tilanteessa osoittaa alaistensa edessä tietämättömyyttään, heikkouttaan eikä pelkoaan. Toisin sanoin hän ei saa menettää kasvojaan. (Koponen 2007, 123.) Valta-asema ja statussymbolit, kuten pukeutuminen ja auton merkki, ovat Venäjällä paljon tärkeämpiä kuin länsimaissa. Samoin uskottava titeli käyntikortissa on ylipäänsä edellytys pääsemiselle keskustelemaan venäläisen päättäjän kanssa. (Hartikainen 2015b, 76.)

Venäläisten työpäivä alkaa liikennenuhkista johtuen yleensä vasta kello kymmenen aamulla ja kestää usein kello kuuteen. Puhelimitse hoidetaan asioita tarvittaessa vielä iltakahdeksaltakin ilman, että se aiheuttaisi ihmetystä vastaajassa. Johtajien tavoittaminen puhelimitse on usein vaikeaa. Jos halutaan sopia tapaamisesta, kannattaa se tehdä pari viikkoa etukäteen ja päivä aikaisemmin lähettää varmistus. (Stenholm 2011, 144.)

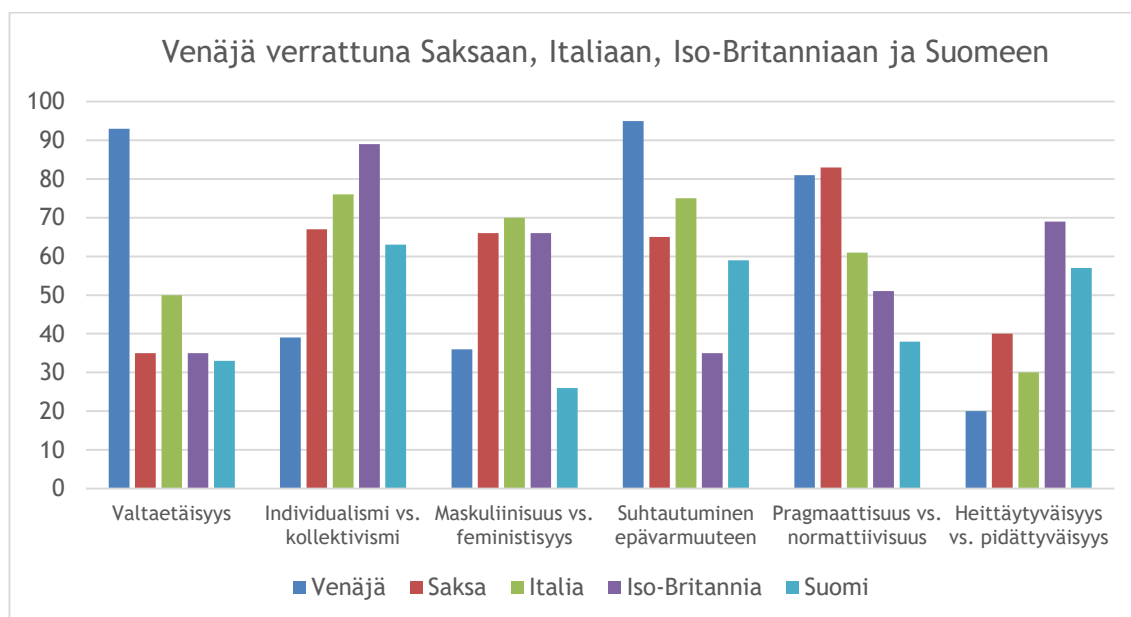
Tapaamisten järjestäminen pitää suunnitella huolella ottaen huomioon liikenneyhteydet. Moskovassa ja Pietarissa päivän aikana tehtäviä vierailuita voi olla pari kolme, ei enempää. Niiden pitää tapahtua aikavälillä 10-16. Varsinkin Moskovassa on tapaamisten suunnittelu hyvin haastavaa. Käytännössä ainoa liikenneväline, jolla pääsee liikkumaan siten, että voi suunnitella tapaamisten aikataulun, on metro. Muita liikennevälineitä käyttäen ei ole mahdollista pysyä aikataulussa meille käsittämättömän liikennenuhkan takia - matka kohteeseen voi autolla kestää yhtä hyvin puoli tuntia tai kaksi tuntia. Venäläinen osapuoli odottaa saapujalta tarkkuutta, mutta on hyvin ymmärtäväinen, jos vierailija myöhästyy, kunhan hän muistaa soittaa ja varoittaa myöhästymisestä. Puhelimitse toimivat jopa Moskovassa, vaikka meteli saattaakin välillä tehdä puhelusta mahdottoman. Huomioon täytyy ottaa pitkät välimatkat, koska metromatka voi hyvinkin kestää 40 minuuttia, maan alle laskeutuminen ja sieltä nouseminen lisäksi kymmenen minuuttia kummassakin päässä. Silti metro on täsmällisin tapa kulkea venäläisissä suurkaupungeissa.

6.1 Kulttuurierot länsieurooppalaisten ja venäläisten välillä

Venäläisten arvomaailma eroaa huomattavasti eurooppalaisten, amerikkalaisten ja aasialaisten arvomaailmasta. Se ilmenee hyvin käsitellessään aihetta esimerkiksi Geert Hofsteden viiden dimension mallin mukaisesti, jossa kulttuureja verrataan valtaetäisyyden, individualismin vs. kollektivismien, maskuliinisuuden vs. feminiinisuuden, suhtautumisen epävarmuuteen sekä toiminnan aikajänteen ja suuntautuneisuuden (menneisyys, nykyisyys, tulevaisuus) näkökulmista. Venäläisyydessä korostuu autoritaarisuuden ja anarkian omaperäinen yhdistelmä, jonka tuloksena heidän yhteiskunnasta on muodostunut hyvin hierarkkinen ja vallan jaon osalta epätasainen. Voimakasta kollektivismia syntyy esimerkiksi suljetuissa työyhteisöissä, jotka sa-

manaikaisesti eristävät itsensä ulkomaailmasta. Kaikki päätöksenteko ja vastuu lykätään johtajien hartioille työntekijöiden ollessa vaan toimeenpanijoita, jonka tuloksena johtajien ja työntekijöiden välinen suhde on usein ongelmallinen. Venäläisessä yhteiskunnassa vallitsee käsitys oikeaoppisuudesta, joka on johtanut siihen, että epävarmuutta pyritään hallitsemaan piilottelemalla asioiden todellinen laita kulissien taakse. Näin tärkeämpää on se, miltä asiat näyttävät, kuin se, millaisia ne oikeasti ovat. Pitkän aikavälin suuntautuneisuuden taso on Venäjällä alhainen, vaikka maa yrittikin ensimmäisenä maailmassa luoda sosialistista eli suunnitelmataloutteen perustuvaa yhteiskuntaa ja jossa kansa pyrki ulkoistamaan tulevaisuuden suunnittelun valtiovallan vastuulle. (Lehto & Salmi 2008, 59 - 60.)

The Hofstede Centre vertailee eri maiden kulttuureja ja mahdollistaa niiden vertailun. Venäjä poikkeaa suuresti länsimaista. Erittäin suuri on ero valtaetäisyyden ja individualismin osalta, mutta myös heittäytyväisyyden osalta. Venäjällä valtaetäisyys on hyvin suurta ja individualismi verrattain vähäistä. Heittäytyvyys puolestaan osoittaa, että venäläisessä yhteiskunnassa ihmiset kokevat elämänsä turvattomaksi ja epävakaaaksi (Kuvio 3). (The Hofstede Centre 2016.) Toisaalta venäläisten suhtautuminen epävarmuuteen on poikkeuksellisen korkea, joka ilmeisesti johtuu siitä, että Venäjä ei ehkä ole vielä koskaan ollutkaan riittävän turvallinen elinympäristö kansalaisilleen ja heidän liiketoiminnalle.



Kuvio 3: Venäjä verrattuna joihinkin länsimaihin Hofsteden kuuden ulottuvuuden mallin mukaisesti (The Hofstede Centre 2016)

Yrityskulttuurin peruseroavaisuuksia Venäjällä on kommunikointi. Tervehtiessä isäntä tai arvovaltaisempi ojentaa käteensä vieraille ensin, mutta naisia ei perinteisesti kätellä. Puhutellussa on soveliasta käyttää etu- ja isännimeä. Teitittely on ehdotonta. Puhelinkeskustelut pi-

detään lyhyenä, lähinnä vahvistetaan jotain tai sovitaan tapaamisia. Asiakirjat ja sähköpostiviestit kirjoitetaan viralliseen sävyyn ja kunnioittavasti. Asiakirjat allekirjoittaa aina toimitusjohtaja ja sinetöidään pyöreällä leimalla. (Nikina 2011, 134.) Toisinaan venäläiset eivät hyväksy asiakirjoja tai sopimuksia ilman leimaa, koska ovat siinä uskossa, että leima vahvistaa allekirjoituksen ja ymmärtämättä tosiasiaa, että muissa maissa leimat eivät ole pakollisia. Kysymys on heidän itsestäänselvyytenä pitämästä asiasta, mutta todellisuudessa viranomaiset ja pankit Venäjällä eivät ollenkaan edellytä heidän ulkolaisilta yhteistyökumppaneiltaan leimoja.

Länsimaissa saatetaan pitää venäläisiä epärehellisinä. Useimmiten sellaisen käsityksen saa ymmärtämättä venäläisten luonnetta ja halua olla loukkaamatta ketään. Sen takia venäläinen vastaa kysymykseen siten, kuten hän olettaa olevan mieluisin kysyjälle, eli useimmiten kyllä. Jotta näin ei kävisi kannattaa kysyä venäläiseltä yksityiskohtia tarkentavia kysymyksiä. Samoin venäläisten vastuuntunne on erilainen. Venäläinen ei ole niinkään yksilö vaan jonkin yhteisön jäsen. Yhteisössä päättää kaikesta niin sanottu ”vanhin” ja näin ollen yksilöllä ei yksinkertaisesti ole vastuuta. (Koponen 2007, 121 - 122.)

6.2 Neuvottelukulttuuri

Venäläinen toivoo saavansa hyvää palvelua ja on vaativa neuvottelija. Venäjän kielen taito on ehdoton plussa, koska useissa yrityksissä ei puhuta juuri mitään muuta kuin venäjää. Varsinkin vanhemman johtoportaan kielitaito on useimmiten riittämätön, sillä Neuvostoliiton aikana pystyi asioimaan pelkällä venäjällä eikä vieraitten kielten opiskelu ollut välttämätöntä. (Lybeck 2012.)

Venäjä kuuluu korkean valtaetäisyyden kulttuureihin, josta johtuen korkeassa asemassa olevat henkilöt ovat vaikeasti lähestyttäviä. Sen takia ensimmäisen tapaamisen järjestäminen saattaa olla hyvin vaikeaa. Jouheva asiointi liike-elämässä edellyttää useimmiten verkostoja, oikeiden ihmisten tuntemista, suhteita ja suositteluja. (Hartikainen 2015b, 74.) Venäjällä neuvottelut aloitetaan aina johtajan kanssa kasvokkain. Yrityksen sisäinen hierarkia on hyvin voimakasta ja sitä on syytä kunnioittaa. Tärkeimpien yhteistyötä koskevien kysymysten sopimisen jälkeen ohjataan päivittäinen asiointi alemmille portaille. Silti esim. myyntipäällikön on aina pikaisesti osallistuttava toimintaan niin tarpeen vaatiessa. Jos neuvotteluissa ei edistytä venäläisten toivomalla tavalla, se sanotaan kyllä suoraan ja pian. (Lybeck 2012.) Joustamaton neuvottelutyyl ei sovi venäläiseen liikeneuvotteluun, vaan neuvottelutavan pitää olla neuvotteluvaran huomioiva. Venäläiset nimittäin haluavat tuntea, että ovat saavuttaneet tavoitteensa neuvotteluosaamisellaan. (Hartikainen 2015b, 75.)

Venäläinen asiakas luo pitkäaikaisen suhteen yhteen vastapuolen edustajaan, jonka kanssa kaikki neuvottelut hoidetaan. Ylipäänsä Venäjällä henkilökohtaiset suhteet ovat kaikki kaikessa. Huijaaminen ja varastaminen ovat niin yleistä, että kun luottamus vastapuoleen on syntynyt, ei haluta sitä suhdetta kovin helposti muuttaa. Yhteistyökumppanin kanssa on vietettävä yhdessä aikaa ja käytävä syömässä. Sellaisen toiminnan päämääränä on vahvistaa läheistä henkilökohtaista suhdetta. (Lybeck 2012.)

Vain 5-10 prosenttia venäläisistä pystyy kommunikoimaan englanniksi. Sen takia Venäjällä esitteiden ja markkinointiaineiston sekä esitelmien, tulee olla venäjäksi. (Hartikainen 2015b, 75.) Venäläinen tietää olevansa suuren markkina-alueen asiakas ja edellyttää, että häneen sen mukaisesti suhtaudutaan. Venäläiset tietävät, että lännessä usein katsotaan heitä ylhäältä alaspäin ja sen takia kaikenlainen ylimielisyys kannattaa unohtaa. Jos osaa venäjää ja pystyy osoittamaan kunnioituksen heitä kohtaan voi syntyä suhde, joka usein painaa enemmän kuin korkeampi hintataso.

6.3 Venäläisten liikemiesten mielikuva länsimaalaisista

Venäläiset ovat useimmiten hyvin varautuneita kanssakäymisessä länsimaalaisten kanssa. He ovat tietoisia russofobisesta ajattelumallista, jota esiintyy monessa maassa. He ovat panneet merkille länsimaalaisten tavan pitää itseään ”ylempinä”. Saman mielikuvan he ovat saaneet suomalaisista, joita moni pitää asenteellina ja röyhkeinä ymmärtämättä, että Venäjällä moni asia on muuttunut sekasortoisista vuosista (Karhunen ym. 2008, 159-160).

Joulukuussa 2015 esitettiin Suomenkin tiedotusvälineissä Levada-tutkimuskeskuksen mielipidetiedustelu, joka osoittaa selkeästi, että Venäjän ja länsimaiden suhde on kiristynyt sekä mediassa että tavallisten kansalaisten käsityksissä. Kyseisen mielipidetiedustelun mukaan jopa 80 prosenttia venäläisistä suhtautuu epäluuloisesti länsimaihin. Suhtautuminen Venäjään on huonontunut yhtä lailla länsimaissa. Esimerkiksi Pew-tutkimuslaitoksen mukaan Yhdysvalloissa 67 prosenttia asukkaista suhtautui epäsuotuisasti Venäjään ja Puolassa vastaava luku oli peräti 80 prosenttia. Suomi ei ollut mukana kyseisessä tutkimuksessa. Tämän kehityksen taustalla ovat kansainvälisten suurvaltasuhteiden viileneminen sekä Ukrainan ja Syyrian sodat, samoin Venäjän ja lännen viestimissä toteutettava informaatioisota, joka selvästi vaikuttaa mielipideilmastoon ja luo epäluuloa. Ulkomaissa on yleinen käsitys, että Venäjän media on yhtä kuin valtioneuvosto. Valistuneet venäläiset etsivät tietoa nykyisin netistä, josta löytyy erilaisia näkökulmia, mutta monet riippumattomatkin viestimet suhtautuvat länsimaihin negatiivisesti. (MTV 2015.)

Moni venäläinen liikemies liikkuu paljon maailmalla ja seuraa erilaisia tiedotusvälineitä. Näin ollen voidaan olettaa, että he ovat tietoisia muistakin näkökulmista, kuin kotimaisista valtiotiedotusvälineiden ohjaamista. Silti heidän mielipiteensä useimmiten muovautuu enimmäkseen Venäjän virallista käsitystä vastaavaksi. Venäjällä propagandakoneisto on äärimmäisen tehokas ja useimpia kansan seuraamia viestintäkanavia kattava. Sen takia on erittäin todennäköistä, että yhteistyökumppanin mielipiteet maailman tapahtumista poikkeavat länsimaisesta käsityksestä merkittävästi. Se edellyttää keskusteluissa varovaisuutta, koska he saattavat hyvinkin udella yhteistyökumppaninsa mielipidettä. Järkevintä onkin antaa ymmärtää, että politiikka ei yksinkertaisesti kiinnosta.

6.4 Henkilökohtaiset suhteet

Paras tapa ehkäistä liiketoiminnan ongelmia on kehittää luottamukselliset suhteet yhteistyökumppaneihin. Se vie paljon aikaa, mutta takaa parhaan tuloksen. Nykypäivänä se ei edellytä, että hyviin liiketoimintasuhteisiin sotketaan henkilökohtainen elämä tai järjestetään jatkuvia ryyppyjuhlia. Venäläinen neuvottelukulttuuri on muuttunut viimeisen 15 vuoden aikana selvästi länsimaisempaan suuntaan. (Karhunen ym. 2008, 161).

Nikina (2011, 138) on listannut Venäjän-kaupan konkareiden kommentteja, joissa neuvotaan panostamaan henkilökohtaisiin suhteisiin ja rakentamaan hyvä kontaktiverkosto itselleen, toimimaan johdonmukaisesti, eikä missään tapauksessa pettämään kumppaneita Venäjällä. Samoin neuvotaan olemaan yrittämättä muuttaa Venäjää ja olemaan opettamatta heitä, miten asiat pitäisi hoitaa Venäjällä.

Liikesuhteiden edellytys ei enää ole yhteisen ravintolaillan viettäminen tai vodkan juonti, kuten aiempina vuosina oli tapana. Venäläinen ymmärtää hyvin, että osa ulkomaalaisista juo ravintolassa mieluummin viiniä, jolloin kohteliaisuudesta vierasta kohtaan koko seurue vaihtaa juomansa viiniin. Alkoholista kieltäytyminen illallisella ei nykypäivänä ole välttämättä loukkaavaa, kunhan asian ystävällisesti esittää seurueelle. Varsinkin Moskovassa ja Pietarissa ravintolaelämä on muuttunut hyvin sivistyneeksi.

Saavutettua luottamusta täytyy ylläpitää kaikin keinoin, koska se on Venäjän kaupassa yhteistyön perusta. Venäläiset esittävät mahdolliset ongelmatilanteet yleensä avoimesti ja odottavat yhteistyökumppaneilta myötätunnon lisäksi neuvoja. Tämä onkin hyvä tapa lähentää yhteistyötä ja asiakkaan ongelmien selvittämiseen yhteisvoimin kannattaa panostaa, vaikka suoraa käytännön tukea ei tarjoaisikaan. Samoin venäläinen partneri arvostaa rehellistä ja avointa selitystä tilanteessa, jossa tilatun tavaran valmistuksessa tapahtuu myöhästymistä tai on jotain muita ongelmia. Keksittyjä tarinoita ei kannata esittää - siihen ei kuitenkaan uskota

ja se vain luo epäluottamusta. Kaiken lisäksi venäläiset ovat hyvin tottuneet erilaisiin vastoinkäymisiin ja antavat virheet helposti anteeksi. Ongelman hoidon tilanteesta raportointi asiakkaan suuntaan varmistaa osaltaan asiakkaalle positiivisen kokemuksen yhteistyöstä ja yhteyshenkilöstä.

Muuttuvassa toimintaympäristössä tulee toisinaan eteen tilanteita, jossa yhteistyössä on pakko astua askel taaksepäin. Kiristyviä maksuehtoja tai muita asiakkaan kannalta negatiivisia muutoksia pitää aina muistaa luonnehtia yleistilanteesta tai maariskistä johtuviksi, eikä missään tapauksessa kuin yhteistyökumppanin henkilöydestä tai hänen yrityksensä johtuviksi asioiksi. Venäläinen liikemies ymmärtää erittäin hyvin, että länsimaisten yritysten luottopäälliköt eivät aina luota hänen maassaan tapahtuvaan kehitykseen.

6.5 Venäläisten käyttäytyminen

Länsieurooppalaisiin verrattuna ovat venäläiset äärimäisen kohteliaita ja käyttävät paljon kohteliaisuusmuotoja, varsinkin virallisessa kanssakäymisessä. Venäjällä teititellään eikä paikalla olevasta ihmisestä voi puhua kolmannessa persoonassa. Teitittelyllä osoitetaan kunnioitusta. Puhutellessa kohteliain tapa on käyttää etu- ja isännimen yhdistelmää. Keskustelukumppanin puoleen käännetään aina nimeä käyttäen ja keskustelun aikana on tapana toistella nimeä. (Koponen 2007, 126 - 127.)

Vaikka venäläinen yhteiskunta on hyvin konservatiivinen, on naisten asema siinä melko tasa-arvoista. Yhä useampi venäläinen nainen toimii korkeassa virassa ja ansaitsee yhtä paljon kuin miehet. Venäläisten käyttäytymissääntöihin kuuluu, että esiintyessä miehet korostavat naisukupuolen heikkoutta ja osoittavat valmiutta pitää huolta naisista. Naisille avataan aina kohteliaasti ovi, autetaan takki ylle, kannetaan naisten puolesta painavaa laukku ja keuhataan muutamalla sanalla naisen ulkonäköä. Kättely on miehinen tapa tervehtiä. Kaikkien naisten oletetaan olevan viehättävä ja huoliteltu iästä ja asemastaan riippumatta. Ravintolassa koetaan häpeälliseksi, jos nainen joutuu miehen puolesta maksamaan. (Koponen 2007, 122, 127.) Jos yhteistyöyrityksessä on naispuolinen henkilö merkittävässä asemassa, on hyvä muistaa lähettää hänelle syntymäpäivänään lyhyt video-onnittelu, jossa käytetään runsaasti kohteliaisuus sanoja sekä keuhataan yhteistyötä ja erityisesti onniteltavaa ihmisenä.

6.6 Vältettäviä ja suotavia puheenaiheita

Venäläiset ovat huumorintajuisia ihmisiä ja kertovat mielellään vitsejä. Aiheet koskevat elämän riemuja ja huolia, mutta usein myös politiikkaa. Poliittisten vitsien osalta pitää muistaa, että venäläinen on pohjimmiltaan hyvin isänmaallinen eikä pidä siitä, että ulkomaalaiset laskevat leikkiä hänen kotimaastaan. (Hartikainen 2015b, 73; Stenholm 2011, 146.) Itse he kyllä

kertovat ulkomaalaisille mielellään anekdootteja maansa ajankohtaisista poliittisista tapahtumista osoittaakseen tyytymättömyyttään asiaan.

Keskustelua politiikasta ja Venäjän viimeaikaisesta historiasta kannattaa välttää. Vastapuolen asenteet voivat poiketa huomattavasti länsimaisesta käsityksestä ja näin välttyään kiusalliselta tilanteelta. Tulee muistaa, että useimmat heistä ovat maansa patriootteja. Neuvostoliiton ponnasta toisessa maailmansodassa ei kannata kyseenalaistaa eikä siihen saa sekoittaa Stalinin hirmutekoja, koska se voidaan ottaa henkilökohtaisena solvauksena. Muutenkin puhumista toisesta maailmansodasta (mukaan lukien Suomen sodat) ja puna-armeijan roolista siinä on syytä välttää. Useimmilla venäläisillä on käsitys, että heidän isistään ja isoisistään koostunut neuvost armeija pelasti silloin maailman ja muiden maiden osuutta sodan tapahtumissa vähätellään yleisesti. Aiheesta on tullut melkein pyhä ja siitä on muodostunut nykyvenäläisen identiteetin yksi tukipylväistä. Venäläisten toiminnasta sodan aikana saa kertoa ainoastaan hyvää, kaikki muu tulkitaan automaattisesti vihamieliseksi historian uudelleenkirjoittamiseksi. Samoin on viisasta välttää Stalinin aikaisen terrorin aihetta. Venäläiset saattavat udella ulkomaalaisten mielipidettä, varsinkin sotaan liittyvien juhlapyhien lähestyessä. Näitä aiheita ei missään tapauksessa kannata itse nostaa esille, mutta vastapuolen kysyessä mielipidettäsi, on hyvä välttää yksiselitteistä vastausta. Vastapuolen mielestä väärä vastaus voi aiheuttaa hänessä äärimmäisen suuttumuksen ja johtaa jopa yhteistyön kaatumiseen.

Sen sijaan kannattaa keskustella esimerkiksi taiteesta, elokuvista, säästä, matkustamisesta ja erityisesti urheilusta (Hartikainen 2015b, 75). Nuorempien keskustelukumppanien kanssa varsinkin jääkiekko on hyvä aihe, sillä Venäjällä se on vieläkin suosittu urheilulaji kuin Suomessa. Vasta viimeisen vuosikymmenen aikana venäläiset ovat alkaneet viettää lomiam ulkomailla ja ovat mielellään valmiita keskustelemaan niin omista, kuin keskustelukumppaninkin lomamatkoista.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että Venäjä on alumiinikaupan toimintaympäristönä erittäin haastava. Hyvään tulokseen voi päästä vain tekemällä venäläisten yhteistyökumppanien kanssa tiivistä yhteistyötä. Tämäkään ei välttämättä riitä, koska Venäjällä tilanteet saattavat muuttua hyvin äkkiä tuoden mukanaan yllättäviä käännteitä. Läheisten suhteiden muodostumisen tärkeys korostuu erityisesti taloudellisesti ja poliittisesti vaikeina aikoina, koska silloin yhteiskuntamme tahtomattaan repivät osapuolia toisistaan erilleen. Tulee tiedostaa, että venäläinen yhteiskunta on rakenteeltaan täysin erilainen verrattuna länsimaiseen yhteiskuntaan. Erilaisuudesta johtuen, ratkaisuja ongelmiin ei voida hakea länsimaisten toimintatapojen pohjalta. Sen takia on tärkeä tuntee venäläisen ajattelumaailmaa ja myötäiltävä toiminnassa heitä, jotta asioita olisi mahdollista viedä eteenpäin.

Venäjän yhteiskunnan arvomaailma pohjautuu enemmän voimankäyttöön, kuin esimerkiksi Euroopassa. Venäjällä ei välttämättä kunnioiteta pehmeitä arvoja samalla tavalla, kuin niihin on länessä totuttu. Sama koskee venäläistä yritysmaailmaa. Se on räikeässä ristiriidassa tavallisen venäläisen ihmisen olemuksen kanssa, joka on erittäin miellyttävä ja ystävällinen, slaavilaisittain vieraanvarainen ja suurisydäminen. Läheisen suhteen luominen venäläisen asiakkaan kanssa johtaa usein pitkäaikaiseen henkilökohtaiseen ystävyysuhteeseen, jonka nojalla tehdään yhteisiä asioita lisäksi työasioiden ulkopuolella. Venäläinen on useimmiten tietoinen siitä, että länsimaalaiset suhtautuvat häneen ylemmydentunteella ja vierastaen. Sen takia voittaakseen heidän luottamuksensa on osoitettava, että heihin suhtaudutaan kuin samanlaisiin ihmisiin ja heitä ymmärretään. Poliittiset kysymykset kannattaakin sivuttaa viittaamalla meihin tavallisiin ihmisiin ja heihin, jotka tekevät politiikkaa riippumatta kotimaasta.

On tärkeää ymmärtää, että politiikka on Venäjällä läsnä kaikessa, mukaan lukien kauppasuhteissa. Poliittista kehitystä on syytä seurata voidakseen ennakoida tulevia tapahtumia, koska Venäjän yhteiskunnassa valtiovallan poliittinen päätös saattaa pysäyttää hyvinkin pitkälle kehittyneen yhteistyön päivässä. Poliittiset voimat ovatkin kenties suurin haaste, joita on hyvin vaikea arvioida ja niiden johdosta tulevia muutoksia ennustaa. Sellaisia muutoksia vastaan ei ole yrityksillä mitään keinoja ja niistä johtuvat mahdolliset tappiot yritys joutuu hyväksymään *force majeure*:na.

Päinvastoin kuin yleensä kuvitellaan Venäjä ei ole loputtoman suuri markkina-alue, ainakaan länsimaisten julkisivumateriaalien osalta. Venäjän rakennusteollisuudessa käytetään enimmäkseen halpoja kotimaisia tai aasialaisia tuotteita. Useimmissa kohteissa hinta syrjäyttää laadun materiaalin valintakriteerinä. Poikkeuksena ovat hyvin edustavat ja kansainvälisestikin merkittävät rakennukset, jotka sijaitsevat enimmäkseen pääkaupungissa tai muissa suuremmissa kaupungeissa.

Viimeisen parin vuoden aikana Venäjän talous on joutunut suuriin vaikeuksiin öljyn maailmanmarkkinahinnan romahdettua ja kansainvälisen yhteisön määräämien poliittisten pakotteiden takia johtuen Ukrainan tilanteesta. Voidaan olettaa, että huono taloustilanne tulee jatkumaan vielä pitkään, jonka tuloksena julkisivukohteiden määrä pienenee ja valinnoissa tullaan ilmeisesti suosimaan entistä enemmän halvempia tuotteita. Toisaalta venäläiset kaupungit ovat edelleen melko keskeneräisiä ja rakennuskanta on vanhentunutta. Tämän johdosta on todennäköistä, että alumiinin kysyntä Venäjän rakennusteollisuudessa tulee tulevaisuudessa nousemaan merkittävästi. Toki täytyy ottaa huomioon, että Venäjän oma alumiiniteollisuus kehittyy jatkuvasti ja voi olla vuosien kuluttua sellaisessa kunnossa, että pystyy tyydyttämään maansa tarpeet. Kysymyksessä on lisäksi Venäjän valtion tahto, joka tulleilla pystyy tehokkaasti pitämään kilpailun pois markkinoilta.

Venäjän kaupassa saattaa törmätä korruptioon, erityisesti rakennusteollisuudessa ja valtion rauhoittamissa projekteissa. Korruption tai lahjusten määrän vaihtelua on vaikea arvioida, mutta sen asema on venäläisessä yhteiskunnassa erittäin vahva. Puheiden lisäksi sen kitkemisen eteen ei löydy paljon tekoja. Rikollisuutta esiintyy huomattavan paljon, mutta talouselämässä niin sanottu mafian aika näyttää olevan ohi. Lahjuspyyntöjen kaltaisissa tapauksissa kannattaa tukeutua yhteistyökumppanin asiantuntemukseen ja välttää kaikenlaista sotkeutumista asiaan. Länsimaisen toimittajan pitää muistaa pysyä ehdottoman rehellisenä Venäjän markkinoilla ja toimia ainoastaan lain puitteissa.

Tullia on usein mainittu Venäjän kaupassa vaikeammaksi haasteeksi. Tullikäytänteet muuttuvat Venäjällä jatkuvasti ja niiden seuraaminen on työlästä. Tämän johdosta länsimaisen toimittajan on viisasta mahdollisuuksien mukaan välttää suoraa toimintaa Venäjän tullin kanssa ja käyttämällä EXW- tai FCA-toimituslauseketta siirtää vastuu kuljetuksista ja tulliselvityksistä ostajalle.

Toinen viranomaisten kanssa hoidettava melko monimutkainen kysymys on sertifiointi. Venäjä ei tunnusta muualla maailmassa julkaistuja sertifikaatteja, vaan edellyttää omia Gost-standardin mukaisia. Julkisivumateriaalin tapauksessa vaikeinta ja kalleinta on saada palosertifikaatti, joka todistaa, että materiaali on palamaton. Jos on olemassa hyvä yhteistyökumppani, on mahdollista saada kustannukset alas hoitamalla alumiinilevyn sertifiointi osana sen yrityksen tarjoaman julkisivujärjestelmän sertifiointia. Toisaalta näin toimien joutuu sitoutumaan kyseiseen asiakkaaseen ja olemaan hänestä enemmän riippuvainen. Asiasta ei synny ongelmaa niin pitkään, kun yhteistyö sujuu hyvin, mutta riitaantuessa materiaalin toimittaja joutuu alkutilanteeseen tai pahimmassa tapauksessa poistumaan kokonaan markkinoilta.

Sopimukset kannatta tehdä venäläisten kanssa aina kirjallisina. Yleensä tehdään vuoden sopimus kerrallaan, jossa jokainen yksittäinen tapahtunut kauppa eritellään erillisellä liitteellä, kuitenkin käyttäen samaa sopimusnumeroa. Sopimukset tehdään kaksikielisenä ja niitä tarvitaan ensisijaisesti valvontaviranomaisia ja pankissa rahan siirtoa varten ulkomaille. Sopimuksesta on täsmällisesti käytävä ilmi osapuolten väliset vastuut. On tärkeää muistaa rajata välilliset vahingot toimittajan korvausvastuun ulkopuolelle.

Alumiinikaupassa hinnoittelu koostuu aina kahdesta osasta: jatkuvasti muuttuvasta metallihinnasta ja kiinteästä konversiosta. Metallihinnan jatkuvan muuttumisen takia kokonaishinta muuttuu jatkuvasti. Siitä johtuen kiinteitä hintoja ei voida missään tapauksessa sopia pidemmälle aikajaksolle. Hinnat on mahdollista sopia pidemmälle aikavälille etukäteen ainoastaan siinä tapauksessa, että tehdään metallipörssin kanssa ostajaa sitova ns. metallin varaus eli *hedging* sovitulle metallimäärälle ja ajalle. Siitä täytyy asiakkaan allekirjoittaa erillinen sopimus. Maksuehtona Venäjän kaupassa käytetään enimmäkseen ennakkomaksua. Se voidaan

tehdä joko koko summan osalta tilauksen yhteydessä tai osasumman osalta, jolloin loppuosa maksusta suoritetaan tavaran valmistuttua. Venäjän kaupassa ei ole yleensä perusteltua käyttää maksua avoimeen tiliin, sillä se jättää riskin tavarantoimittajalle. Syynä siihen on ensisijaisesti Venäjän maariski, eikä niinkään asiakkaan luotettavuus.

Liiketoiminta- ja tapakulttuurin osalta Venäjä poikkeaa huomattavasti länsimaista ja se on otettava huomioon kaupankäynnissä. Liikesuhteiden luominen Venäjällä on aikaa vievä prosessi ja pohjautuu lähinnä henkilökohtaisiin suhteisiin. Venäjällä johtaja päättää kaikesta ja valtaetäisyys työntekijöihin on hyvin suuri. Toisaalta venäläinen yhteiskunta on länsimaista huomattavasti kollektiivisempi ja se heijastuu työyhteisössä. Venäläinen kansanluonne on äärimmäisen ystävällinen ja lämminhenkinen. Tutun venäläisen henkilön kanssa on asiointi enimmäkseen miellyttävää ja sujuvaa. Tosin aikakäsitys on Venäjällä erilainen ja esimerkiksi työpuheluun pitää olla valmis työajan ulkopuolellakin.

Vuosien 2014-2015 aikana Venäjän viralliset suhteet länteen ovat huonontuneet merkittävästi. Venäjän ruplan arvon kehitys on etäännyttänyt Venäjän taloutta Euroopasta. Rakennusmarkkinoilla länsimaisten materiaalien hinta suhteessa ruplaan on kaksinkertaistunut tai jopa enemmän. Sen tuloksena Venäjän rakennusteollisuus keskittyy näinä aikoina lähinnä materiaaleihin, jotka ovat valmistettuja omassa maassa tai sellaisissa maissa, joiden valuutat ja talous on kytketty Venäjään. Länsimaisia tuotteita käytetään ainoastaan erityistapauksessa, mikäli vaihtoehtoista tuotetta kotimarkkinoilta ei löydy. Keväällä 2016 on Venäjän teollisuus eristytynyt jo melkein täysin erilliseksi talousalueeksi ja syntynyt kuilu länsimaihin tulee pysymään vielä pitkään, mahdollisesti useita vuosia. Jonkinnäköinen hintatason tasoittuminen on odotettavissa tuotantokustannusten kallistuessa Venäjällä, joka tulee parantamaan hieman länsimaisten tuotteiden kilpailukykyä, mutta sekin kehitys vie ilmeisesti vähintään vuoden.

Yritys X:n perustamiseen sinänsä on hyvät lähtökohdat, mutta pelkästään Venäjän ja julkisivukauppojen varaan ei kannata agentuuria perustaa. Yritys tarvitsee lisäksi materiaaleja, joiden myynti olisi säännöllisempää eikä niin suhdanneherkkää. Venäjän julkisivukaupat voisivat olla pikemmin yrityksen sivutoimi. Yrityksen pitäisi saada agenttisopimuksia, jotka kattavat laajempaa markkina-aluetta, kuten esimerkiksi Suomen ja Baltian maat sekä mahdollisesti muut Pohjoismaat. Yhtenä sellaisena tuoteryhmänä voisi olla kiinalaisten ja intialaisten vakiolaatuisten alumiinilevyjen ja profiilien myynti. Niitä päämiesyritys itse ei valmista ja siten näiden tuotteiden osalta ei syntyisi ristiriitaa agenttuurisopimuksen kanssa. Vakiotuotteet mahdollistavat myynnin tukkureille ja teollisuudelle, turvaten jatkuvan kassavirran ja riittävän volyymin. Julkisivuprojektit ovat aina kertaluonteisia ja niiden toteuttamisen prosessi on aikaa vievä, mutta onnistuessaan ne tuovat kassaan kerralla ison lisäsumman. Lisäksi Yritys X:n on etsittävä aktiivisesti rakennusalan yrityksiä muista tuoteryhmistä, joiden tuotteita olisi mahdollista edustaa ja myydä julkisivumateriaalien ohella toteutettavien projektien yhteydessä.

Tällaisia yrityksiä voisivat olla esimerkiksi julkisivujen alusrakenteiden alumiinisia profiilijärjestelmiä, kiinnitysankkureita ja työkaluja valmistavat yritykset.

Yritys X:n kannattaa pysyä pienenä yhden miehen mikro-yrityksenä ja pitää kiinteät kustannukset alhaisina. Suurimpina kustannuserinä tulevat olemaan asiakaskäynteihin liittyvät matkustuskulut. Toiminnan onnistuminen riippuu hyvin paljon agenttisopimuksen ehdoista. Vaikka tällä hetkellä Venäjällä on taluskriisi, ainoa keino valmistautua tuleviin julkisivumateriaalien myyntimahdollisuuksiin, on ylläpitää suhteita venäläisiin julkisivuyrityksiin ja alan muihin sidosryhmiin. Paras tulos olisikin ilmeisesti toiminta niin sanotulla ruohonjuuritasolla jättäen kanssakäymisessä näennäisesti isommat poliittiset kuvioit syrjään. Yhteistyökumppanit täytyy pitää osana tiedotusjärjestelmää, jonka kautta heille jatketaan uuden tiedon välittämistä materiaaleista ja tapahtumista, vaikkei näinä vaikeina aikoina kauppaa tilapäisesti syntyisikään.

Toiminta on päämiesyrityksen kannalta mielenkiintoinen, kun se kokee saavansa Yritys X:n toiminnasta jatkuvasti lisäarvoa. Tämän johdosta Yritys X:n on raportoitava päämiesyritykselle ja pidettävä tilanteen tasalla säännöllisillä katsauksilla ja markkina-analyseilla. Päämiehelle esitettävien analyysien tulee sisältää tietoa seurattavista medioista, kilpailutilanteesta myyntialueella ja alan trendikehityksestä kohdemaassa. Venäläisiin asiakkaisiin päin yrityksen on hoidettava *after sales* -toimintona asiakastyytyväisyyden seuranta ja raportoitava tulokset päämiesyritykselle. Pyrkimyksenä olisi auttaa päämiesyritystä kehittämään uusia ajanmukaisia ja menestyviä tuotteita.

Yritys X:n on pystyttävä tarjoamaan mielikuva ongelman ratkaisumahdollisuudesta myös tuotteita ostavien venäläisten yritysten suuntaan. Yrityksen on sen johdosta oltava proaktiivinen ja kyettävä sopeutumaan mahdollisiin nopeisiin muutoksiin julkisivuprojektin aikana, esimerkiksi tilanteessa, jossa arkkitehti muuttaa julkisivun väriä kesken prosessin. Näin Yritys X on mukana kohdeasiakkaidensa ostoprosessien koko elinkaareissa, joka alkaa tarpeen tunnistamisesta ja päättyy tilausten jälkihoitoon. Hyvät suhteet asiakkaisiin ja sidosryhmiin auttavat yritystä vaikuttamaan hankkeiden toteuttamiseen omalta osaltaan. Tämän toteutumiseksi yritys tarjoaa venäläisille asiakkaille säännöllisesti tietoa päämiesyrityksen tapahtumista ja uusista referenssi kohteista kaikkialta maailmassa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Daniliants, A. 2015. Digimarkkinointi. Teoksessa Dobrowolski, T. & Peltola, P. (toim.) Venäjän kaupan opas. Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 104 - 111.

Dobrowolski, T. 2015a. Mainonta ja kuluttajamarkkinat. Teoksessa Dobrowolski, T. & Peltola, P. (toim.) Venäjän kaupan opas. Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 84 - 91.

Dobrowolski, T. 2015b. Internet ja sosiaalinen media. Teoksessa Dobrowolski, T. & Peltola, P. (toim.) Venäjän kaupan opas. Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 92 - 103.

Forslund, M., Lipponen, K., Logrén, J., Kivilaakso, T., Koskelainen, A.-L., Mäki-Leppilampi, M., Hietala, H., Mattila, T., Kotilainen, P. & Herranen, V. 2014. Venäjä. Teoksessa Ahonen, A. (toim.) Maailman markkinat 2014. Ulkoasiainministeriön julkaisu. Helsinki: Edita, 7 - 16.

Forslund, M., Mattila, T., Sarivaara-Heikkinen, P., Logrén, J., Kivilaakso, T., Koskelainen, A.-L., Kotilainen, P., Mäki-Leppilampi, M. & Terva, J. 2015. Venäjä. Teoksessa Ahonen, A. (toim.) Maailman markkinat 2015 - 2016. Ulkoasiainministeriön julkaisu. Helsinki: Edita Prima, 7 - 16.

Hakala, P. 2015. Yksi suomalainen = 13,7 ukrainalaista? Helsingin Sanomat, 20.12.2015, C5.

Hakala, P. 2016. Venäjän talouden madonluvut. Helsingin Sanomat, 12.3.2016, B6.

Hartikainen, M. 2015a. Markkinatiedon hankkiminen. Miten löydät asiakkaat ja kumppanit? Teoksessa Dobrowolski, T. & Peltola, P. (toim.) Venäjän kaupan opas. Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 80 - 83.

Hartikainen, M. 2015b. Tapa- ja liiketoimintakulttuuri. Teoksessa Dobrowolski, T. & Peltola, P. (toim.) Venäjän kaupan opas. Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 72 - 77.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Karhunen, P., Kosonen, R., Logrén, J. & Ovaska, K. 2008. Suomalaisyriyten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja B-84. Helsinki: HSE Print.

Kekki, P. 2015. Sopimukset kuntoon. Teoksessa Dobrowolski, T. & Peltola, P. (toim.) Venäjän kaupan opas. Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 64 - 70.

Ketola, K. & Vihavainen, T. 2014. Changing Russia?: History, culture, business. Helsinki: Finemor.

Koponen, T. 2007. Venäjän yritys- ja tapakulttuurista. Teoksessa Tiri, M. (toim.) Venäjän liiketoiminnan perusopas. Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. Helsinki: J-Paino, 116 - 129.

Kourdi, J. 2015. Business Strategy - A guide to effective decision-making. 3. painos. New York: The Economist & Profile Books & PublicAffairs.

Ledeneva, A. 2013. Can Russia Modernise? Sistema, Power Networks and Informal Governance. Cambridge: Cambridge University Press.

Lehto, J. & Salmi, A.-M. (toim.) 2008. Venäjän kaupan perusteet - opas Venäjän-liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen tueksi. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja B, osa 5. 2. painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Lindqvist, V. 2015. Sertifiointivaatimukset. Teoksessa Dobrowolski, T. & Peltola, P. (toim.) Venäjän kaupan opas. Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 22 - 34.

Nikina, A. 2011. Viennin aloittajan Q & A. Teoksessa Tiri, M. (toim.) Venäjän-viennin opas. Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. Helsinki: J-Paino Hiirikoski, 127 - 138.

Peltola, P., Tiri, M. 2011. Markkinointi ja mainonta. Teoksessa Tiri, M. (toim.) Venäjän-viennin opas. Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. Helsinki: J-Paino Hiirikoski, 153 - 167.

Stenholm, J. 2011. Venäjän yritys- ja tapakulttuurista. Teoksessa Tiri, M. (toim.) Venäjän-viennin opas. Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. Helsinki: J-Paino Hiirikoski, 139 - 152.

Turunen, T. 2015. Maksuliikenne. Teoksessa Dobrowolski, T. & Peltola, P. (toim.) Venäjän kaupan opas. Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. Tartto: Ecoprint, 50 - 57.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja. 20 työkalua. 2. painos. Helsinki: Talentum Media.

Sähköiset lähteet

0-1. 2007. Пожар в Ducat Place III поставил под сомнение его репутацию. Новости и События, 9.4.2007. Viitattu 20.12.2015. <http://www.0-1.ru/?id=16285>

Aleksandrov, N. 2008. Основные российские производители. Metally i ceny, 5 (159) - 2008. Viitattu 20.12.2015. http://metal4u.ru/articles/by_id/176

Aluwall. 2015. Сертификация системы навесных вентилируемых фасадов AluWALL®. Viitattu 12.12.2015. <http://www.aluwall.ru/sertifikaty>

Batimat Russia. 2016. Viitattu 7.3.2016. <http://batimat-rus.com/en/>

Crescente, J. 2014. 12 business etiquette tips you need to know to succeed in Russia. Russia Direct. Viitattu 7.3.2016. <http://www.russia-direct.org/travel/12-business-etiquette-tips-you-need-know-succeed-russia>

Gazeta. 2007. В «Дукат-паласе» сгорели банковские тайны. Общество. Viitattu 20.12.2015. http://www.gazeta.ru/2007/04/06/oa_235954.shtml

Institute of Export. 2015. Doing Business In Russia. Languages, Etiquette & Culture. Viitattu 7.3.2016. <http://www.russia.doingbusinessguide.co.uk/the-guide/languages,-etiquette-culture/>

Interstroyexpo. 2016. Viitattu 7.3.2016. <http://www.interstroyexpo.com/en-GB/>

Kuznetsov, V. 2015. Ruble Drops as Nabiullina Warns on Russia's Crude Oil Dependence. Bloomberg Business, 13.10.2015. Viitattu 11.11.2015. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-10-13/ruble-retreats-for-third-day-with-bonds-after-crude-oil-slumps>

- Laine, V., Martikainen, T., Pynnöniemi, K. & Saari, S. 2015. Zugzwang in slow motion? The implementations of Russia's system-level crisis. The Finnish Institute of International Affairs. FIIA Analysis - 6. December 2015. Viitattu 23.12.2015. http://www.fii.fi/fi/publication/554/zugzwang_in_slow_motion/
- LME. 2016a. LME Aluminium. Viitattu 23.2.2016. <http://www.lme.com/metals/non-ferrous/aluminium/>
- LME. 2016b. LME Aluminium Premiums. Viitattu 23.2.2016. <http://www.lme.com/metals/non-ferrous/aluminium-premiums/>
- Lybeck, T. (toim.) 2012. Startti Venäjän-kauppaan. Sarus. Viitattu 28.10.2015. http://www.businessgate.fi/wp-content/uploads/2012/09/Startti_Venäjä_lr-11.pdf
- Mosbuild. 2016. Viitattu 7.3.2016. <http://www.mosbuild.com/home>
- MTV. 2011. Outokumpu Stainlessin Venäjän kauppa toi syytteet törkeästä rahanpesusta. Mtv-uutiset, rikos. Viitattu 26.12.2015. <http://www.mtv.fi/uutiset/rikos/artikkeli/outokumpu-stainlessin-venajan-kauppa-toi-syytteet-torkeasta-rahampesusta/2056758>
- MTV. 2015. Mieli pidemmittaus julki - näin vähän venäläiset luottavat länsimaalaisiin. Mtv-uutiset, ulkomaat. Viitattu 7.3.2016. <http://www.mtv.fi/uutiset/ulkomaat/artikkeli/mielipidemittaus-julki-nain-vahan-venalaiset-luottavat-lansimaalaisiin/5548432>
- Pelkonen, L. 2016. Karu arvio Venäjän tilanteesta: ”Vararikko uhkaa”. Uusi Suomi. Viitattu 4.1.2016. <http://www.msn.com/fi-fi/talous/uutiset/karu-arvio-ven%c3%a4j%c3%a4n-tilanteesta-%e2%80%9dvararikko-uhkaa%e2%80%9d/ar-AAglbYx?ocid=spartanntp>
- Rencons. 2016. Who we are. Viitattu 21.3.2016. <http://www.rencons.com/en/about/who-we-are>
- RIA Novosti. 2013. Виножник пожара в комплексе "Грозный-сити" оштрафован на 50 тыс рублей. Viitattu 20.12.2015. <http://ria.ru/incidents/20130816/956768708.html>
- Routio, P. 2005. Tapaustutkimus. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto. Viitattu 16.11.2015. http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14111_totea.html
- Räsänen, H. 2013. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Viitattu 25.9.2015. http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/5_Kvantitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (toim.). 2006. Tapaustutkimus. Luku 5.5. kokonaisuudesta KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html
- Saukkonen, P. 2011. Tutkielmanteon tukisivut. Tutkimusasetelma - taso 1. Helsingin yliopisto. Viitattu 1.10.2015. <http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusasetelma.html>
- Sibbuild. 2016. Viitattu 7.3.2016. <http://www.sibbuild.com/en-GB/>
- Simola, H. 2015. Venäjän ja Turkin taloussuhteet keskittyvät energiaan, kulutussektoreille ja rakentamiseen. Euro & Talous. Viitattu 25.11.2015. <http://www.eurojatalous.fi/fi/blogit/2015-2/venajan-ja-turkin-taloussuhteet-keskittyvat-energiaan--kulutussektoreille-ja-rakentamiseen/>

Suomen Pankki. 2015a. BOFIT Venäjä-ennuste 2015-2017. Helsinki: Suomen Pankki, BOFIT - Siirtymätalouksien tutkimuslaitos. Viitattu 11.11.2015. <http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/ennuste/Documents/bve215.pdf>

Suomen Pankki. 2015b. BOFIT Venäjä-tilastot. Helsinki: Suomen Pankki, BOFIT - Siirtymätalouksien tutkimuslaitos. Viitattu 11.11.2015. <http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/venajatilastot/Pages/default.aspx>

Suomen Pankki. 2015c. BOFIT Viikkokatsaus 25. Helsinki: Suomen Pankki, BOFIT - Siirtymätalouksien tutkimuslaitos. Viitattu 2.1.2016. <http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/viikkokatsaus/Documents/v201525.pdf>

SVKK. 2015. Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. Tullaus ja sertifiointi Venäjällä. Viitattu 10.12.2015. http://www.svkk.fi/tietoa_venajasta/tullaus_ja_sertifiointi

Tamozhnya. 2014. ТН ВЭД - Алюминий и изделия из него - пояснения к группе. Venäjän Federaation tullilaitos. Viitattu 5.12.2015. <http://www.tamozhnya.com/tnvd.php?cat=tnvd&page=84>.

Tehekspert. 2014. О применении Соглашения о свободной торговле между Российской Федерацией и Союзной Республикой Югославией в отношении товаров, происходящих из Республики Сербии (утратил силу на основании приказа ФТС России от 31.10.2011 N 2223). Konsortsium Kodeks. Elektronnyi fond. Viitattu 18.12.2015. <http://docs.cntd.ru/document/902165503>

The Hofstede Centre. 2016. Strategy-Culture-Change. Viitattu 22.2.2016. <http://geert-hofstede.com/countries.html>

Tilastokeskus. 2015a. Kansantalous. Viitattu 16.11.2015. http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html#markkinahintaan

Tilastokeskus. 2015b. Suomen väkiluku vuodenvaihteessa. Viitattu 16.11.2015. http://www.tilastokeskus.fi/til/vaerak/2014/vaerak_2014_2015-03-27_tie_001_fi.html

Trading Economics. 2016. Russia | Credit Rating. Viitattu 23.3.2016. <http://www.trading-economics.com/russia/rating>

Transparency International. 2013. Corruption Perceptions Index 2013. Viitattu 11.11.2015. <http://www.transparency.org/cpi2013/results>

Transparency International. 2014. Corruption Perceptions Index 2014. Viitattu 11.11.2015. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-transparency-international-corruption-perceptions-index-2014/\\$FILE/EY-transparency-international-corruption-perceptions-index-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-transparency-international-corruption-perceptions-index-2014/$FILE/EY-transparency-international-corruption-perceptions-index-2014.pdf)

Turoma, S. 2015. Russia's cultural policy: stories behind the media headlines. Aleksanteri Insight, Issue 5. Aleksanteri-instituutti. Helsingin yliopisto. Viitattu 18.12.2015. http://www.helsinki.fi/aleksanteri/english/insight/AI_15_5.pdf

Ulkoasiainministeriö. 2016. Venäjä: matkustustiedote. Viitattu 6.3.2016. <http://www.formin.fi/public/default.aspx?contentid=339962&nodeid=15734&contentlan=1&culture=fi-FI>

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007. Case-tutkimus. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Viitattu 16.11.2015. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>

WTO. 2015. Russian Federation and the WTO. Member information. Viitattu 13.11.2015. https://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/russia_e.htm

Äripäev. 2015a. Venemaa reservid saavad kohe otsa. Viitattu 11.11.2015. <http://www.aripaev.ee/uudised/2015/10/27/venemaa-reservid-saavad-otsa>

Äripäev. 2015b. Venemaa Keskpanga juht: nafta hind pole peamine probleem. Viitattu 11.11.2015. <http://www.aripaev.ee/uudised/2015/10/14/7534/venemaa-peamine-probleem-pole-madal-nafta-hind>

Kuviot

Kuvio 1: Alumiinin LME 3 kk hinnan kehitys 2010-2015.....	34
Kuvio 2: Venäjän teknisen määräyksen (TR) ja Tulliliiton (EAC - TR CU tai TR TS) vastaavuusmerkit	40
Kuvio 3: Venäjä verrattuna joihinkin länsimaihin Hofsteden kuuden ulottuvuuden mallin mukaisesti	44

Liitteet

Liite 1 Vastaavuussertifikaatti (№ ROSS RU.0001.11AU62)	61
Liite 2 Vastaavuussertifikaatti paloturvallisuudesta (ССПБ.RU.ОП073.Н.00290)	62
Liite 3 Materiaalin palo-ominaisuuksia todistava vastaavuussertifikaatti, HF-palomaton (№ С-У.ПБ64.В.00011)	63

Liite 1 Vastaavuussertifikaatti (№ ROSS RU.0001.11AU62) (Aluwall 2015)

СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ ГОСТ Р
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

Добровольная
сертификация

СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ

№ ROSS RU.AЮ [redacted]

Срок действия с 28.05.2010 по 27.05.2012
№ [redacted]

ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ № ROSS RU.0001.11AU62
«АТ Сертификация»
Автономная некоммерческая организация «АТ Сертификация»
Россия, 127051, г. Москва, ул. Петровка, 24, тел./факс: (495) 663-9042

ПРОДУКЦИЯ

Листы алюминиевые с защитно-декоративным покрытием
и формованные изделия из них
Выпускаются по ТУ 1810-001-54815632-01
Серийный выпуск

код ОК 005 (ОКП):
18 1000

СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ

ТУ [redacted]

код ТН ВЭД России:
7606 11 100 0

ИЗГОТОВИТЕЛЬ
[redacted]

СЕРТИФИКАТ ВЫДАН
[redacted]

НА ОСНОВАНИИ

1. Протоколов сертификационных испытаний: № 22-03/10С от 05.04.2010, ИЦ «АТ Сертификация», 127051, г. Москва, ул. Петровка, 24, рег. № ROSS RU [redacted] 24.07.2009.
2. Сертификата пожарной безопасности: № ССПБ.RU [redacted] от 27.05.2010 до 27.05.2013
ОС «Пож-Аудит», рег. № ССПБ.RU.ОП.073 от 09.10.2008.
3. Экспертное заключение № 5-299 от 06.08.2004 Центра противопожарных исследований ЦНИИСК им. Кучеренко, Лицензия ГУТПС МВД России № 11003993.
4. Акта анализа состояния производства и стабильности качества выпускаемой продукции от 23.04.2010

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ Сертификация по схеме За

Сертификат Системы менеджмента качества ISO/TS 16949:2002 за № CERT- [redacted] ATF

Сертификат Системы менеджмента качества DIN EN ISO 9001:2000 за № 08 [redacted]

Сертификат Системы Менеджмента окружающей среды DIN EN ISO 14001 OI [redacted] (EMAS)

Сертификат Системы Менеджмента окружающей среды ISO/TS 14001:2004 [redacted]


Руководитель органа [redacted]

Эксперт [redacted]

Сертификат не применяется при обязательной сертификации

Бланк изготовлен ЗАО «СПЕДИЖ» (лицензия № 05-05-09/003 046) РФ уровень В1 тел. (495) 648 6666, 608 7617, г. Москва, 2009 г.

Liite 2 Vastaavuussertifikaatti paloturvallisuudesta (ССПБ.RU.ОП073.Н.00290) (Aluwall 2015)



СИСТЕМА ДОБРОВОЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ В ОБЛАСТИ ПОЖАРНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
регистрационный № РОСС RU.11

СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ

№ НСОПБ.RU.11 (номер сертификата соответствия) (учетный номер бланка)

ЗАЯВИТЕЛЬ (наименование и местонахождение заявителя) Общество с ограниченной ответственностью

ИЗГОТОВИТЕЛЬ (наименование и местонахождение изготовителя продукции) Общество с ограниченной ответственностью «Строймонтажконструкция»

ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ (наименование и местонахождение органа по сертификации, выдвшего сертификат соответствия) ОС «ПОЖ-АУДИТ» ООО «НТЦ «ПОЖ-АУДИТ», рег. № ИСОПБ ЮАВ0.RU.ОС.ПР.022/2 от 23.12.2011 г., 109428, г.Москва, 1-й Вязовский проезд, дом 5, стр.1, тел. (+7 495) 740-43-61, 740-43-62, факс (+7 499) 171-92-84

ПОДТВЕРЖДАЕТ, ЧТО ПРОДУКЦИЯ (наименование и местонахождение продукции, полностью соответствующая требованиям) Листы алюминиевые с защитно-декоративным покрытием, выпускаемые по ТУ 1810-001-54815632-01 (стеновые панели толщиной от 0,8 до 2,00 мм). Серийный выпуск.

код ОК 005 (ОКП) 18 1000
код ТН ВЭД России


СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ (наименование национальных стандартов, стандартов организаций, свода правил, технической документации на соответствие требованиям которой проводится сертификация) ГОСТ 30244-94 «Материалы строительные. Методы испытаний на горючесть» (Метод 1). Показатель пожарной опасности НГ – (не горючие материалы).

ПРОВЕДЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ (ИСПЫТАНИЯ) И ИЗМЕРЕНИЯ (наименование и местонахождение лаборатории) Протокол испытаний № Д-1/03-2013 от 20.03.2013 г. ИЦ ООО «ЦИС НИИЖБ-ПОЛИГОН» рег. № ИСОПБ ЮАВ0.RU.ИЦ.ПР.112/2 от 21.12.2012 г.
Акт о результатах анализа производства № 026/ОС-13 от 11.02.2013 г. ОС «ПОЖ-АУДИТ» ООО «НТЦ «ПОЖ-АУДИТ», рег. № ИСОПБ ЮАВ0.RU.ОС.ПР.022/2 от 23.12.2011 г.

ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ ДОКУМЕНТЫ (наименование и местонахождение документов, представленных заявителем в орган по сертификации в качестве доказательства соответствия) ЮАВ0.RU.ОС.ПР.022/2 от 23.12.2011 г.

СРОК ДЕЙСТВИЯ СЕРТИФИКАТА СООТВЕТСТВИЯ с 01.04.2013 по 01.04.2016 г.

Руководитель (заместитель руководителя) органа по сертификации (подпись, печать, фамилия) _____
Эксперт (эксперты) (подпись, печать, фамилия) _____



Сертификат выдан на основании:

Документ (наименование, номер, дата)	Исполнитель (наименование, регистрационный номер)
ПРОТОКОЛ ИСПЫТАНИЙ № _____	ИЦ ПБ ООО «ЦИС НИИЖБ-ПОЛИГОН» № ССПБ.RU.ИН.11
Акт оценки производства № _____	ОС «ПОЖ-АУДИТ» № ССПБ.RU.ОП.0

Маркировка товара и технической документации, прилагаемой к каждой единице продукции, осуществляется знаком соответствия ССПБ, наносимым на каждое изделие, его тару, упаковку, товаросопроводительную документацию в соответствии с требованиями

Положения о знаке соответствия системы сертификации в области пожарной безопасности
Знак соответствия системы. Форма, размеры и технические требования

Описание местонахождения знака соответствия
Знак проставляется рядом с товарным знаком фирмы изготовителя

В случае невыполнения условий, лежащих в основе выдачи сертификата, он отменяется (приостанавливается) органом по сертификации, выдавшим сертификат

Сертификат выдан Органом по сертификации «ПОЖ-АУДИТ» (ОС «ПОЖ-АУДИТ»), ССПБ.RU.ОП.073 от 09.10.2008 г., 109428, г. Москва, 1-й Вязовский проезд, дом 5, стр. 1, т/факс:(495) 740-43-61; 740-43-62; почтовый адрес: 109456, г.Москва, а/я 4.
наименование органа по сертификации, выдвшего сертификат, и в Государстве, адрес

Руководитель органа по сертификации _____



Эксперт _____

Настоящий сертификат подтверждает соответствие продукции установленным требованиям пожарной безопасности и является необходимым документом для получения разрешения на ввоз продукции на территорию Российской Федерации.

Liite 3 Materiaalin palo-ominaisuuksia todistava vastaavuussertifikaatti, НГ-паламатон (№ С-РУ.ПБ64.В.00011) (Аluwall 2015)

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ
СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ
(обязательная сертификация)

№ С-РУ. [redacted] ТР [redacted]
(номер сертификата соответствия) (учетный номер бланка)

ЗАЯВИТЕЛЬ
(наименование и местонахождение заявителя) [redacted]

ИЗГОТОВИТЕЛЬ
(наименование и местонахождение изготовителя продукции) [redacted]

ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ
(наименование и местонахождение органа по сертификации, выданшего сертификат соответствия) **ОС ООО «ИвПожЛаб»**, 153000, г. Иваново, ул. Багаева, д. 6Б, офис 1, 7(4932) 93-70-01. ОГРН: 1062724040081. Аттестат аккредитации № ТРПБ.РУ.ПБ64 выдан 16.05.2011 г. МЧС России.

ПОДТВЕРЖДАЕТ, ЧТО ПРОДУКЦИЯ Листы алюминиевые с защитно-декоративным покрытием для внутренней и наружной отделки стен, выпускаемые по ТУ [redacted]. Серийный выпуск [redacted].
(информация об объекте сертификации, позволяющая идентифицировать объект)

СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ ТЕХНИЧЕСКОГО РЕГЛАМЕНТА (ТЕХНИЧЕСКИХ РЕГЛАМЕНТОВ) Технический регламент о требованиях пожарной безопасности (Федеральный Закон № 123-ФЗ от 22 июля 2008г.). Класс пожарной опасности строительных материалов КМ0. относится к негорючим материалам (НГ) по ГОСТ 30244-94.
(наименование технического регламента (технических регламентов), на соответствие требованиям которого проводилась сертификация)

код ОК 005 (ОКП) 18 1000
код ЕКПС
код ТН ВЭД России

ПРОВЕДЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ (ИСПЫТАНИЯ) И ИЗМЕРЕНИЯ Протокол испытаний № [redacted] г., ИЛ ООО «ИвПожЛаб», аттестат аккредитации № ТРПБ.РУ.1 [redacted] 10.02.2011 г. Акт о результатах анализа производства [redacted] 22.11.2014 г.

ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ ДОКУМЕНТЫ
(документы, представленные заявителем в орган по сертификации в качестве доказательств соответствия продукции требованиям технического регламента (технических регламентов))

СРОК ДЕЙСТВИЯ СЕРТИФИКАТА СООТВЕТСТВИЯ с 05.12.2014 по 04.12.2019

 **Руководитель (заместитель руководителя) органа по сертификации**
подпись, инициалы, фамилия [redacted]

Эксперт (эксперты)
подпись, инициалы, фамилия [redacted]