

## **Myyntiyksikön perustaminen Moskovaan osana suomalaisyrityksen kansainvälistymisstrategiaa**

Artur Hytti



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Artur Hytti</p>	<p><b>Aloitusvuosi</b> 2017</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Myyntiyksikön perustaminen Moskovaan osana suomalaisyrityksen kansainvälistymisstrategiaa</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 58+20</p>
<p>Yhtenä kansainvälistyvän yrityksen toimintansa uusilla markkinoilla vakiinnuttamisen muotona muiden joukossa on yrityksen oman myyntiyksikön perustaminen kohdemaaan. Opinnäytetyön, joka on tyypiltään toiminnallinen, aiheena on suomalaisyrityksen etabloituminen Venäjälle osana sen kansainvälistymisen strategiaa. Opinnäytetyössä käsitellään oman myyntikonttorin perustamista nimenomaan Moskovan kaupunkiin, koska se eroaa monella tavalla muista Venäjän alueista, mukaan lukien suomalaisyrityksille tutummasta Pietarista ja muista Suomen lähialueista.</p> <p>Opinnäytetyössä käsiteltävää myyntiyksikön perustamista tutkitaan nykyisessä haasteellisessä kansainvälisessä kontekstissa, jonka pohjana käytetään Venäjän liiketoimintaympäristön PESTEL-analyysiä. Viime vuosien EU:n ja Venäjän välisen kaupan laskun jälkeen ovat tuoreimmat Venäjän-kauppaa käyvien suomalaisten ja saksalaisten yritysten kyselyt osoittaneet niiden orastavaa optimismia liiketoimintansa parantamisen suhteen, vaikka uusia haasteita ilmenee mm. protektionismin muodossa.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on produkti, joka toimii eräänlaisena oppaana Moskovaan etabloitumista harkitsevalle organisaatiolle. Työ perustuu tekijän omakohtaiseen kokemukseen myyntikonttorin perustamisesta Moskovaan, jota tarkastellaan kansainvälistymisen teorioiden valossa. Moskovan liiketoimintaympäristöä verrataan muuhun Venäjään ja käydään läpi mahdolliset motiivit ja syyt konttoripaikan sijainnin valinnalle.</p> <p>Toinen opinnäytetyössä käsiteltävä aihe on ulkomaankomennukselle lähetyn työntekijän eli ekspatriaatin rooli myyntiyksikön perustamisessa. Tätä aihetta on lähestytty kansainvälisen HR-toiminnan tutkimuksen näkökulmasta. Yritys voi hoitaa myyntiyksikön perustamista joko ulkoistamalla sen kokonaan tai osittain ja samalla käyttää omaa henkilökuntaa tehtävän hoitamiseen. Produkti sisältää tekijän kannalta olennaisimmat asiat ekspatriaatin onnistuneen toiminnan kannalta, vaikkei pysty kattamaan kaikkia.</p> <p>Produktia voi sekä kehittää eteenpäin käsittelemään uusia konttorin perustamiseen ja ulkomaankomennukseen liittyviä osa-alueita, että päivittää tämänhetkisiä faktoja tilanmuutosten mukaan. Opinnäytetyön kirjoittaminen aloitettiin tammikuun lopussa 2017 ja se valmistui toukokuun alussa 2017.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Etabloituminen, kansainvälistyminen, Venäjä, Moskova, ekspatriaatti, ulkomaankomennus.</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Toiminnallisen osuuden lähtökohdat .....	1
1.2	Teoreettinen viitekehys .....	2
1.3	Tutkimuksessa käytettävä aineisto ja menetelmät.....	3
1.4	Tutkimuksen merkitys .....	5
1.5	Tutkimuksen tavoitteet, kohderyhmä ja rajaukset.....	5
2	Kansainvälistymisen teoria ja sen käsitteet .....	7
2.1	Kansainvälistyminen osana yritysstrategiaa .....	8
2.1.1	Kansainvälistymisen perinteinen Uppsala-malli.....	10
2.1.2	KV-operaatiomuodot perinteisen mallin mukaan .....	11
2.2	Operaatiomuodon valinta .....	12
2.2.1	Myyntikonttorin perustaminen etabloitumisen osana .....	13
2.2.2	Born Global – yritykset .....	16
2.3	Suomen ja Venäjän välinen kauppa .....	19
2.3.1	Venäjä liiketoiminta-alueena ja sen PESTEL-analyysi.....	22
2.3.2	Poliittinen toimintaympäristö.....	24
2.3.3	Taloudellinen toimintaympäristö .....	25
2.3.4	Sosiokulttuurinen toimintaympäristö .....	27
2.3.5	Teknologinen toimintaympäristö.....	27
2.3.6	Ekologinen ympäristö .....	29
2.3.7	Juridinen toimintaympäristö.....	30
2.4	Myyntiyksikön sijainnin valinta.....	30
2.4.1	Myyntiyksikön sijaintiin vaikuttavat tekijät .....	30
2.4.2	Vertaileva SWOT-analyysi Moskovan ja Pietarin alueen välillä .....	31
2.5	Myyntikonttorin perustaminen .....	32
2.5.1	Myyntikonttorin yritysmuoto .....	32
2.5.2	Myyntikonttorin avaaminen projektina .....	33
2.5.3	Fyysinen konttori.....	34
2.5.4	Henkilökunnan rekrytointi .....	36
2.6	Ekspatriaatin käyttö etabloitumisessa .....	36
2.6.1	Ekspatriaatin valinta ja etukäteisvalmistuminen.....	41
2.6.2	Käytännön järjestelyt.....	43
2.6.3	Sopeutuminen ja kulttuurishokki.....	44
2.6.4	Ekspatriaatin toimintaan liittyvät haasteet.....	45
2.6.5	Ekspatriaatin kotiuttaminen .....	45
3	Menetelmä .....	47
3.1	Toiminnallisen osuuden suunnittelu .....	47

3.2 Toteutus.....	47
3.3 Toiminnallisen työn lopputulos .....	49
4 Pohdinta.....	51
4.1 Johtopäätökset tuloksista .....	51
4.2 Tutkimuksen käytettävyys ja kehittämismahdollisuudet.....	52
4.3 Oman oppimisen arviointi.....	53
Lähteet .....	54
Liite 1 Opas suomalaisyritykselle myyntikonttorin perustamiselle Moskovaan.....	58

# 1 Johdanto

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö käsittelee suomalaisten yritysten käytännön kokemuksia Venäjän viennistä ja se rajataan lähinnä tarkastelemaan myyntikonttorin perustamista Moskovaan. Työn tarkoitus on tarkastaa joitakin kansainvälistymisen teorian väitteitä verrattuna käytännön toiminnan tuloksiin.

Venäjä on ollut Suomen tärkeä kauppakumppani kautta historian johtuen maantieteellisestä läheisyydestä. Erilaiset valtionmuodot ovat vaihtuneet, mutta huolimatta itäisen naapurivaltion poliittisesta suuntauksesta tämä fakta ei voi muuttua miksiäkään. Viime vuosina Venäjän poliittisen kehityksen suunta on muuttunut, mikä on heijastunut negatiivisesti kaupankäyntiin länsimaiden kanssa. Maataloustuotteiden ja ruoan tuonti EU-alueelta Venäjälle on loppunut lähes kokonaan. Venäjän rahayksikön ruplan arvon heikentyminen suhteessa maailman johtaviin valuuttoihin euroon ja dollariin on johtanut sekä Venäjän viennin, että venäläismatkailijoiden laskuun Suomessa.

Näistä haasteista huolimatta Venäjä tarvitsee sekä länsimaista teknologiaa, että laajan kirjjon komponentteja teollisuuden eri aloja varten, jotta sen talouskehitys pysyisi edes jollain tavalla maailman talouskehityksen mukana. Tämä tarkoittanee pitkällä aikavälillä mahdollisuuksia viennin kasvattamiselle myös suomalaisyrityksille.

Suurin osa suomalaisyrityksistä on etabloitunut Venäjälle lähinnä naapurissa olevan Pietarin ja sen alueen kautta, jolloin suomalaisyritykset ovat hyötäneet yhdessä syntyneestä synergiasta. Monet länsimaiset maailmanluokan yritykset ovat menneet maantieteellisesti pidempään ja perustaneet tuotantoa ja konttoreita Moskovaan ja sen ympäröiville alueille. Tästä syystä monet, myös suomalaisyritykset, ovat seuranneet suurasiakkaitaan.

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta. **Teoriaosa** käsittelee etabloitumisprosessia Moskovaan yrityksen strategisen kansainvälistymisen prosessin kontekstissa ja ekspatriaatin osuudesta yrityksen kansainvälistymisen prosessissa. **Toiminnallinen osa (produkti)** sisältää tekijän näkökulmasta oleellimmat asiat myyntiyksikön perustamisen kanalta ja mahdollisesti projektia vetämään lähetettävän työntekijän (ekspatriaatin) rooliin liittyen.

## 1.1 Toiminnallisen osuuden lähtökohdat

Työ on tutkimustyyppiltään toiminnallinen. Tekijä on itse ollut perustamassa Suomessa päämajaansa pitävän kansainvälisen B2B-yrityksen myyntitoimistoa Moskovaan, jossa hän oli ekspatriaattina vuoden ajan 2012 – 2013. Tekijä käyttää omakohtaisia kokemuksia

vertailussa teoriaan. Lisäksi tekijän tarkoituksena on ollut haastatella muita Venäjällä toimivia suomalaisyrityksiä, mutta valitettavasti päähaastateltava kieltäytyi alustavasta suostumuksesta huolimatta.

Työssä käydään läpi myyntikonttorin sijainnin vaikuttavat tekijät Venäjällä ja tarkastellaan sen toimintaympäristöä. Työssä tarkastellaan Moskovan ja sen ympäristön asettamat haasteet ja erityispiirteet, jotka on otettava huomioon jokapäiväisessä toiminnassa. Länsimaisen yrityksen, joka on tulossa Venäjän markkinoille, kannattaa ottaa huomioon myös maan sisäiset kulttuurierot, sillä Moskovaa voidaan pitää omana valtiona maan sisällä sen erikoisstatuksensa takia.

Toiminnallisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkimys ratkaista joitakin käytännön haasteita tai kehittää toimintatapaa parempaan suuntaan, jota pystyy tekemään myös yksittäinenkin työntekijä. Kyse voi olla myös isommasta muutosprosessista, johon osallistuu koko työyhteisö.

Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla toteutustavaltaan projektityyppinen työelämälähtöinen tutkimus, joka rajataan koskemaan jonkun organisaation käytännön tarvetta ja joka on samalla tavoitteellinen sekä tiettyyn ajanjaksoon sidottu. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 48.)

Tässä opinnäytetyössä on tekijän näkemyksen mukaan kyse käänteisestä projektista, eli jo toteutunutta tapahtumaa tutkitaan teorian valossa ja parannusten kautta tuotetaan produkti eli opas Moskovaan tai myös muualle Venäjälle etabloituvalle yritykselle.

Toimintatutkimuksen kulku:

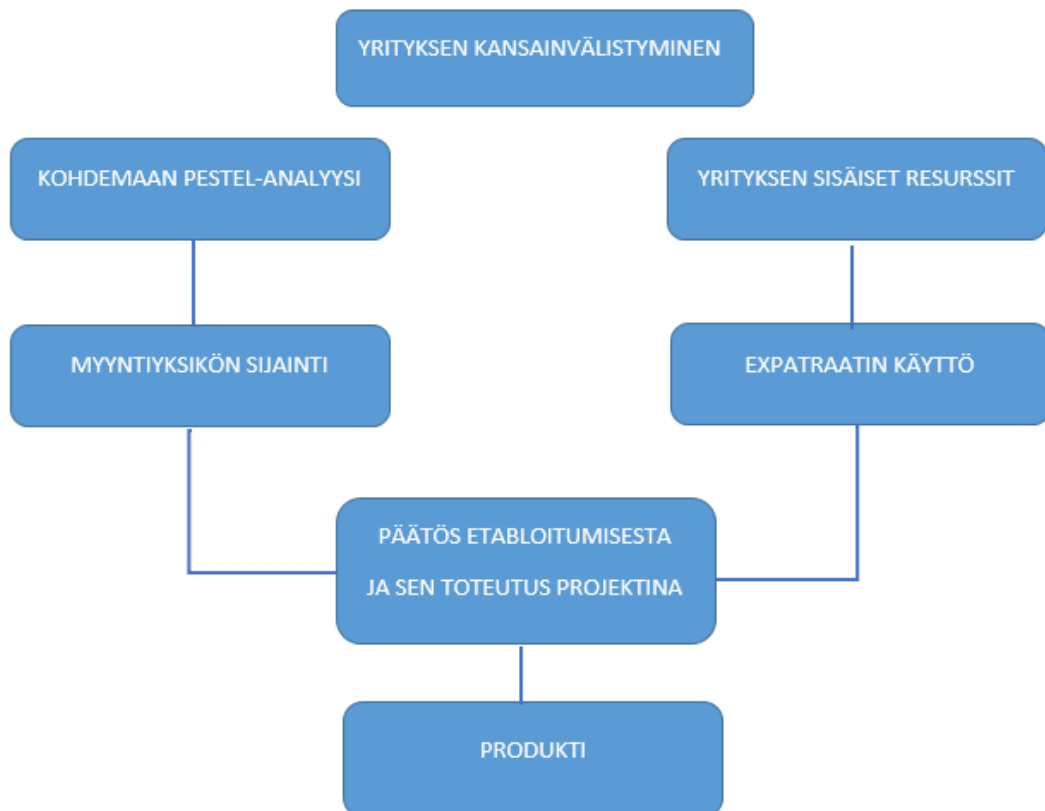
1. Arkipäivän tilanteesta lähtevän ongelman identifiointi
2. Alustava keskustelu asiasta kiinnostuneiden osapuolten välillä
3. Aiemman tutkimuskirjallisuuden etsiminen
4. Ensimmäisessä kohdassa muotoillun ongelman muokkaaminen
5. Tutkimuksen kulun suunnittelu
6. Tutkimuksen arvioinnin suunnittelu
7. Uuden projektin käynnistäminen
8. Aineiston tulkinta ja projektin arviointi

(Metsämuuronen 2010, 103-104.)

## **1.2 Teoreettinen viitekehys**

Opinnäytetyön teoriaosuus painottuu enimmäkseen yritysten klassisiin kansainvälistymisen teorioihin, joista etabloitumisessa on kyse suorien ulkomaisten sijoitusten teoriasta ja

vaihe- sekä prosessiteoriasta. Ulkomaisen myyntikonttorin perustamista tarkastellaan myös yrityksen kansainvälistymisstrategian näkökulmasta. Kansainvälistymistä analysoidaan vaiheittain siihen vaikuttavien ulkoisten ja sisäisten motiivien valossa. Opinnäytetyössä ei tehdä eroa suurten tai pk-yritysten välillä, sillä myyntikonttorin avaamiseen tähtäävä yritys tekee päätöksensä itse perustuen käytössä oleviin resursseihin. Teoriaosassa käydään läpi myös uuden maailmanlaajuisen liiketoimintaympäristön muutosten synnyttämää Born Globals-ilmiötä, koska tällaiset yritykset voivat syntyä nopeasti ja tehdä nopeita lokalisointipäätöksiä missä päin maailmaa tahansa. Liiketoimintaympäristöä kohde- maassa tarkastetaan PESTEL-analyysin avulla ja Moskovaa verrataan Pietariin SWOT -menetelmän avulla. Toisena lisänä teoriaosuudessa toimii ekspatriaattia eli ulkomaankomennukselle lähetettyä työntekijää koskeva katsaus, joka sekin pohajutuu kotimaisiin ja kansainvälisiin tutkimuksiin henkilöstöhallinnan alalla. Ekspatriaatin osallistumista tarkastellaan sekä kansainvälistymisen teorian valossa, että kansainvälisen kustannustehokkaan henkilöstöhallinnon valossa. Näin ollen myyntiyksikön perustaminen nähdään projektina, joka tarkastellaan kahdesta teoreettisesta näkökulmasta, mikäli expatriaattia eli omaan henkilökuntaan kuuluvaa työntekijää käytetään projektissa.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

### 1.3 Tutkimuksessa käytettävä aineisto ja menetelmät

Tässä opinnäytetyössä on käytetty tietopohjana teoreettisia yritysten kansainvälistymistä käsitteleviä nykyaikaisia teoksia, tutkimuksia, artikkeleita, tilastoja, raportteja, katsauksia

sekä Venäjän liiketoiminnan oppaita. Työssä hyödynnetään ja yhdistetään aikaisempien tutkimusten tuloksia tekijän omiin havaintoihin ja kokemuksiin.

Oheisen opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta, jonka on tarkoitus kerätä teoreettisia näkemyksiä, aikaisempia tutkimuksia ja toimintamalleja käsiteltävään aiheeseen. Tietoperusta on myös kirjoittajan omien käytännön havaintojen varassa eli tiedon tiedonkeruumenetelmänä toimii havainnointi.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kyse siitä, että pyritään ymmärtämään ilmiötä, tulkitsemaan niitä tai antamaan niille merkityksen. Osana kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiaa nähdään toimintatutkimus, jonka avulla tähdätään jonkun asianlaidan muuttamiseen. (Pitkäranta 2010, 32.)

Laadullisessa tutkimuksessa tiedon hankinnan metodeja ovat haastattelut, kyselyt, havainnointit sekä erilaiset dokumenttipohjaiset tiedot. Näitä menetelmiä käytetään rinnakkain, vaihtoehtoisina tai eri tavalla yhdistettyinä riippuen tutkimuksen tarpeesta ja käytössä olevista resursseista. (Pitkäranta 2010, 103.)

Tässä opinnäytetyössä ei valitettavasti käytetä alun perin suunniteltua haastattelun tiedonkeruumenetelmää, sillä haastateltavat peruivat osallistumisensa kiireellisyyteensä vedoten. Tästä johtuen tiedonkeruumenetelmänä sovelletaan havainnointia (*observation*). Pitkärannan (2010, 79, 111.) mukaan tutkijan tekemiä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia havaintoja sanotaan *suoraksi havainnoinniksi*. Tutkijalla voi olla joko ulkopuolisen tarkkailijan tai sisäpuolisen osallistujan rooli havainnoinnissa. Jälkimmäisessä tapauksessa on kyse *osallistuvasta havainnoinnista*, missä voidaan tehdä havaintoja muiden ja omasta *käyttämisestä*. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voidaan nähdä osallistuvan eri asteella havainnointiin osallistumattomuudesta täydelliseen osallistumiseen.

Havainnointi voi olla tyypiltään suoraa tai piilohavainnointia. Ensimmäisessä tapauksessa tutkittavat voivat nähdä havainnoinnin, kun taas jälkimmäisessä tutkimuksen kohde ei ole havainnoinnista tietoinen. Koska havainnointi tapahtuu omassa kontekstissa ja sille ominaisessa ympäristössä, nähdään sen etuna autenttisuus ja sillä on saatavana monenlaista tietoa. Menetelmän käyttökelpoisuus on tutkittavasta ilmiöstä riippuvainen eikä kaikista ilmiöistä havainnoinnilla saa irti tarvitsemaansa. (Kananen 2010, 43.) Tässä opinnäytetyössä havainnoinnilla on tutkittavan ilmiön ja sen pohjalta syntyvän produktin kannalta keskeinen osa.

Kun tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa, voidaan puhua osallistuvasta havainnoinnista, jossa etuna nähdään tutkijan pääsevän tutkimuksen olemukseen syvälle kiinni.

(Kananen 2010, 44.) Havainnoinnissa on myös kyse subjektiivisuuden ja objektiivisuuden välisestä suhteesta, kun tutkija on mukana osallistumassa tiedonkeruun. Se riippuu tutkimuskohteesta- ja strategiasta ja esim., toimintatutkimuksessa subjektiivisuuden aste saattaa kohota hyvinkin korkeaksi. Tutkimustilanteessa, jossa tutkija on täydellisesti mukana, voi raja tutkijan ja tutkittavan välillä olla miltei olematon, jos sitä nyt on ollenkaan. Täydellinen ääripään menevä mukanaolo voi muodostua ”yliosallistumiseen” (*overparticipation*) ja tutkija muuttuu tutkimuskohteeksi (*goes native*). (Metsämuuronen 2006, 116.) Reaktiivisuus on tutkijan vaikutus tutkimuksessa saataviin tuloksiin, joka alentaa niiden objektiivisuutta. Tämä asetelma pätee kuitenkin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. (Kananen 2010, 44.)

#### **1.4 Tutkimuksen merkitys**

Tämän tutkimustyön tuloksia voivat suomalaiset yritykset hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä sekä Venäjällä, että muissa ex-Neuvostoliiton (lähinnä Euraasian tulliliiton alueella) maissa. Myyntikonttorin perustamiseen ja sen käynnistämiseen liittyvää toimintaa tarkastellaan kansainvälistymisen teorian valossa ja samalla tarkastellaan ulkomaan komennukselle lähetetyn työntekijään liittyvää teoriaa ja käytäntöä. Usein nimenomaan ekspatriaatti saa tehtäväkseen ulkomailla toimivan myyntiyksikön perustamisen. Produkti ei voi luonnollisesti kattaa kaikkia problematiikkaan liittyviä аспекteja alati muuttuvassa maailmassa ja Moskovan liiketoimintaympäristössä. Tekijä kuitenkin uskoo, että siitä voi olla kuitenkin apua alustavaa kartoitusta tekeväälle taholle, jolla on rajallisesti kokemusta ja tietoa vastaavista operaatioista. Myös jatkoa ajatellen opinnäytetyötä voi kehittää ja päivittää myöhemmässä vaiheessa vastaamaan muuttuvaa tilannetta ja olosuhteita.

Tekijä on yrittänyt koota mahdollisimman relevanttia Venäjälle etabloitumista koskevaa tietoa eri lähteistä sekä omasta kokemuksesta. Opinnäytetyöllä on merkitystä myös kirjoittajalle itselle, sillä omaa käytännön kokemusta tulee peilattua teoreettisia tietoja vastaan ja muita muodollisen koulutuksen lomassa hankittuja tietoja soveltaen.

#### **1.5 Tutkimuksen tavoitteet, kohderyhmä ja rajaukset**

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on selvittää missä tapauksessa Venäjälle etabloituvan yrityksen kannattaa perustaa myyntitoimisto Moskovaan ja mitä etua se saa siitä.

Työssä pyritään vastaamaan mm. seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten myyntiyksikön perustaminen nivoutuu yhteen yritysstrategian kanssa?
2. Mitä haasteita ja riskejä saattaa tulla vastaan?
3. Missä järjestyksessä perustamisprojekti etenee?

4. Mitkä ovat erityisen tärkeimmät painopisteet onnistumisen kannalta?
5. Mitkä ovat tärkeimmät haasteet juuri Moskovaan etabloitumisella kokemusten perusteella?

Eri kokoiset yritykset ja niiden HR-osastot voivat hyötyä tästä tutkimuksesta, mikäli heillä tulee olemaan suunnitelmissa laajentuminen Venäjälle. Myös ulkomaankomennukselle lähtevät uudet ekspatriaatit voivat saada käytännön hyötyä työstä.

Työ pyritään rajaamaan Moskovaan liiketoimintapaikkana yritysstrategian ja operatiivisen toiminnan kannalta.

## 2 Kansainvälistymisen teoria ja sen käsitteet

Vahvaselkä (2009, 21.) jakaa kansainvälistymisteoriat neljään ryhmään: taloustieteeseen pohjautuvat teoriat, käyttäytymistieteisiin perustuvat teoriat, verkosto- ja resurssiteoriat sekä kasvuteoriat.

Taloustieteeseen perustuvat suorien sijoitusten teoriat, johon kuuluvat historialliset merkantilismin aikaan ulottuvat kansainväliseen työnjakoon pohjautuvat mallit. Näitä ovat Adam Smithin (1776) ”absoluuttisen edun” periaate, Richardsonin (1817) ”suhteellisen” edun periaate sekä Heckscher-Olinin (1924, 1933) ”tuotannontekijöiden suhteellisen edun” teoria. Tähän ryhmään kuuluvat suorien ulkomaan investointien teoria (FDI), jonka kannattamisen pohjana pitää olla yli rajojen kasvamiseen liittyviä sisäyhtäisten etuja. Transaktiokustannusteoria (TCA) rakentuu Coasen (1937) ajatukselle, että jossain pisteessä yrityksen oman tuotannon järjestyskustannukset ylittävät ulkomaille ulkoistamisen kustannukset tietyllä kohdemarkkinalla, jolloin tällainen ulkoistaminen on kannattavaa. (Vahvaselkä 2009, 22.)

Käyttäytymistieteisiin perustuvat vaihe- ja prosessimallit ovat olleet varsinkin pk-yritysten käytössä. Ne kehitettiin samanaikaisesti Pohjoismaissa ja Pohjois-Amerikassa ja jaetaan karkeasti laajempiin Pohjoismaissa kehitettyihin vaiheittaisiin sekä kapeisiin vientivaihemalleihin. Kuuluisimpia näistä ovat Uppsala-malli. Prosessinäkökulmasta kansainvälistyminen nähdään menevän step-by-step yksinkertaisista haasteellisempiin ja monimutkaisempiin muotoihin lähialuemarkkinoista kaukaisimpiin markkinoihin. (Vahvaselkä 2009, 24.)

Verkostomallit sopivat pk-yrityksille, joilla on vähemmän resursseja ja tietotaitoa käytettävissä verrattuna isoihin yrityksiin. Verkostointi edesauttaa yritysten voimavarojen kasvattamista sekä tietämyksen ja voimavarojen lisäämistä. Verkotot tarjoavat yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä markkinatietoa ja tukea. (Vahvaselkä 2009, 26.)

Verkostointimallissa verrattuna markkinamalliin ei ole hierarkkisia suhteita, vaan osallistujien suhteet hoituvat niitten tarpeitten ja mahdollisuuksien mukaisesti. Verkoston jäsenet ovat autonomisia ja koordinoivat toimintojaan keskenään eivätkä ylempänä olevan elimen kautta. Jokainen jäsen voi solmia uusia tai katkaista vanhoja suhteita muokaten verkoston rakennetta. Tästä syystä verkostomallien oletetaan olevan joustavampia reagoidessaan liiketoimintaympäristön nopeisiin muutoksiin. (Hollensen 2017, 85.)

## 2.1 Kansainvälistyminen osana yritysstrategiaa

Yrityksen kansainvälistyminen on tarkoin mietitty ja strategisesti suunniteltu prosessi. Kansainvälistyminen on tärkeä strateginen päätös, joka liittyy pääasiallisesti yrityksen ulkopuolisiin tekijöihin. Yritys tässä suhteessa pyrkii vastaamaan tuote- ja markkinakysymyksiin, kuten mitkä ovat sen tavoitteet ja päämäärät ja miten suhtaudutaan diversifikaatioon sekä sen hetkiseen tuote-markkina -asetelmaan. Strategisessa suunnittelussa on pitkälle kysymys yrityksen resurssien allokoinnista erilaisten vaihtoehtojen välillä, esimerkiksi tuotevalikoiman laajentamisen suhteen. Tavoitteena pitäisi olla optimaalinen voimavarojen kohdentamisen malli, jolla yritys pääsee parhaiten asettamiin strategisiin tavoitteisiin. Strategisessa suunnittelussa yritys vastaa lähinnä mitä-kysymyksiin. Siirryttäessä strategisten päätösten käytännön toteutukseen operationaalisella tasolla yritys vastaa miten-kysymyksiin. (Pirnes & Kukkola 2002, 69.)

Strateginen suunnittelu on laajojen kokonaisuuksien, pitkän aikavälin toiminnan ja tärkeimpien periaatteiden suunnittelua. Suunnitteluprosessissa on erilaisia vaiheita, mutta sen varsinaisena produktina on itse strategia. Yrityksen strategisessa suunnittelussa ovat mukana kymmenet tai jopa sadat tuotteet, isot henkilömäärät, lukuisat asiakkaat ja kilpailijat. Myös yritystoiminnan isot rahamäärät ja riskit otetaan huomioon. Tämä moniulotteinen eri osista koostuva kokonaisuus vaatii systemaattista ja yksityiskohtaista lähestymistapaa. (Äijö 2001, 51.)

Äijö (2001, 52) mainitsee seuraavat yrityssuunnittelun vakiintuneet termit:

- toiminta-ajatus ja visio (yritystasolla)
- päämäärät ja tavoitteet
- strategia
- organisaatio
- operatiivinen suunnitelma
- budjetti
- toteutus
- seuranta ja kontrolli.

Strategia on yrityksen määrittely siitä, miten se suunnittelee toimintaansa markkinoilla päästääkseen asettamiinsa tavoitteisiin ja päämääriin. Strategisen ja operatiivisen suunnittelun raja alkaa olla entistä häilyvämpi ja operatiivisella puolella strategia konkretisoituu ja yksilöityy esimerkiksi tietyn lyhyemmän aikavälin suunnitelman tasolle. Lyhyimmille suunnitelmille laaditaan budjetti. Yrityksen täytyy seurata suunnitelman toteutumista tavoittei-

den ja päämäärien saavutusten osalta. Strategiset suunnitelmat skaalautuvat riippuen yrityksen rakenteesta hierarkkisesti ylemmältä yritysjohton tasolta aina funktiotasolle saakka. (Äijö 2001, 52-53.)

Strategia käsittelee erilaisten aikavälien tulevaisuutta. Sen ennustaminen voi olla haastavaa, joten tarvitaan strategista joustavuutta eli perusolettamuksiin pohjautuvien vaihtoehtojen vertailua ja valintaa sekä seurantasysteemiä, jonka avulla seurataan suunnitelman toteutumista ja ympäristön muuttumista suhteessa perusolettamuksiin. (Äijö 2001, 57.)

Sekä isojen että pk-yritysten viennin ja kansainvälistymisen motiiveja on tutkittu hyvin kattavasti. Hollensenin (2017) mukaan kansainvälistymisen motiivit jakaantuvat proaktiivisiin ja aktiivisiin. Ensimmäiset viittaavat virikkeisiin, jotka tähtäävät strategian muutokseen. Strategian muutos voi perustua esim. yrityksen erikoisosaamiseen tai markkinoiden mahdollisuuksiin. Yritys pyrkii ennakoimaan muutoksia kilpailuympäristössä pystyäkseen vastaamaan niiden tuomiin haasteisiin. Reaktiiviset motiivit taas viittaavat siihen, että yritys reagoi kotimaan- tai ulkomaanmarkkinoiden ulkoa tuleviin paineisiin tai uhkiin ja sovittaa toimintansa passiivisesti muuntaen sitä ajan myötä.

**Proaktiiviset motiivit:**

Voiton ja kasvun tavoitteet

Johtajien motivaatio

Teknologiaosaaminen / uniikki tuote

Ulkomaanmarkkinamahdollisuudet / -tietous

Mittakaavaedut / oppimiskäyrä

Veroedut

**Aktiiviset motiivit:**

Kilpailu

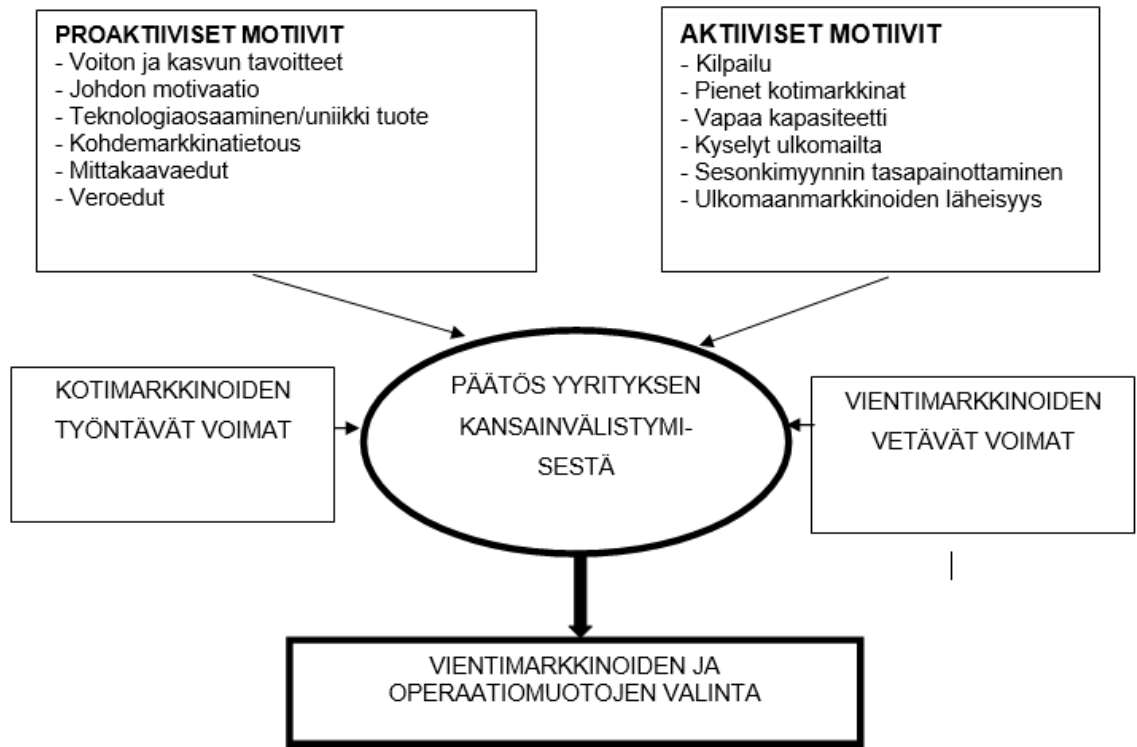
Pienet ja täytetyt kotimaanmarkkinat

Ylituotanto/vapaa tuotantokapasiteetti

Kyselyt ulkomailta (täyttämättä jääneet tilaukset)

Sesonkituotteiden myynnin tasapainottaminen

Ulkomaisten asiakkaiden läheisyys/psykkinen välimatka



Kuvio 2. Kansainvälistymisen prosessiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Hollensen 2017)

Äijön (2001, 67) mukaan kaikki motiivit voidaan loppujen lopuksi kiteyttää perustavaa laatua olevaan kysymykseen: onko ulkomaan markkinoilla parempi potentiaali verrattuna kotimaan markkinoihin ja miten yritys kykenee hyödyntämään tätä potentiaalia. Vaikka impulssi kansainvälistymiseen tulisikin ulkopuolelta, on prosessin lähde yritys omista päämääristä ja strategiasta.

### 2.1.1 Kansainvälistymisen perinteinen Uppsala-malli

Yrityksen kansainvälistymiseen liittyviä teorioita on tutkittu tarkemmin jo 1960-luvulta lähtien. Tuona aikana tehdyt tutkimukset ovat luoneet perustan jatkotutkimuksille ja erilaisten kansainvälistymisen teorioiden sekä mallien synnylle. Yksi tunnetuimmista kansainvälistymisen teorioista on ns. Uppsala-malli. (Hollensen 2017, 229.)

Ruotsissa ovat tutkijat Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975) sekä Johanson ja Vahlne (1977) kehittäneet maailmanlaajuisesti tunnetuksi tulleen tutkimuksen yrityksen asteittaisesta kansainvälistymisestä. Tutkimuksessaan (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, 307) ovat he todenneet, että tutkitut ruotsalaisyritykset olivat edenneet kansainvälistymisessään neljän vaiheen kautta, mitä kutsutaan etabloitumisketjuksi tai kansainvälistymispoluksi:

1. Yrityksen vientitoiminta ei ole systemaattista
2. Vienti itsenäisen edustajan eli agentin kautta

3. Myyntiyksikkö kohdemaassa
4. Tuotantoyksikkö kohdemaassa



Kuvio 3. Yrityksen kansainvälistymispolku Uppsala-mallin mukaisesti

Tutkijat puhuvat yrityksen vaiheittaisesta sitoutumisestaan nostamisesta kohdemarkkinan. Yritys nostaa omaa informaatiokanavan hallintaa jokaisella vaiheella, kerää tietoja kohdemarkkinoista ja päivittää vähitellen toimintaansa yhä korkeammalle etabloitumisasteelle. Tuotantoyksikön perustamisvaiheessa yritys on sitonut eniten resursseja kohdemaan verrattuna edellisiin vaiheisiin. Toki, kansainvälistyminen käytännön tasolla voi poiketa esitetystä polusta. Jotkut vientimarkkinat ovat yksinkertaisesti liian rajoitettuja korkeamman tason kansainvälistymisen etapeille. Toisaalta yritys voi jättää jonkun vaiheen väliin, jos sillä on ennestään vastaavia kokemuksia ja osaamista muilta markkinoilta. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975. 307)

Tutkijat ovat tuoneet kansainvälistymisen prosessin yhteydessä esille ilmiön, jota sanotaan psyykkiseksi välimatkaksi kohdemarkkinoiden ja kansainvälistyvän yrityksen välillä. Tämä käsite koskee tekijöitä, jotka estävät tai haittaavat tiedonkulkua emoyrityksen ja kohdemarkkinoiden välillä. Vaikuttavat tekijät voivat perustua kulttuuri-, kieli-, koulutus- ja ym. lukuisiin eroihin. Psyykkisen välimatkan kohdalla usein puhutaan myös maantieteellisestä välimatkasta, mutta nämä tekijät eivät välttämättä korreloi keskenään, sillä psyykinen esim. välimatka Suomen ja Ruotsin välillä voi olla monessa mielessä lyhyempi kuin Suomen ja Venäjän välillä jne. Psyykinen välimatka ei ole välttämättä ainoa tekijä kansainvälistymisen muodon valinnassa. Myös markkinakoolla on merkitystä. Tutkijoiden suositukseksi ruotsalaisyrityksille on aloittaa kansainvälistyminen maantieteellisesti lähellä olevien pienempien markkinoiden kautta, jotka eivät vaadi isojen resurssien sitoutumista. Agentin sijasta oman myyntikonttorin ja etenkin tuotantoyksikön perustaminen vaatii yritykseltä enemmän panostusta ja korreloivat ensisijaisesti markkinakoon kanssa. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975. 308)

### 2.1.2 KV-operaatiomuodot perinteisen mallin mukaan

Kansainvälinen toimintavaihtoehto eli operaatiomuoto on tapa laajentaa toimintaa kansainvälisille markkinoille. operaatiomuodon valinnassa on kyse siitä, miten ja missä tuotteet valmistetaan ja miten ne toimitetaan ulkomaisen asiakkaan saataville. Termin suorat

ulkomaiset investoinnit (FDI) käyttö perustuu siihen, että pysyvää toimintaa ulkomaille perustettaessa sinne joudutaan investoimaan rahaa. Kansainvälisistä operaatiomuodoista lähinnä myyntikonttori, yhteisyritys sekä kokoonpano- tai valmistusyksikkö (sekä joskus projektivienti, lisensointi ja sopimusvalmistus) ulkomailla merkitsevät myös suoria ulkomaisia investointeja. Tärkeimmät kansainväliset operaatiomuodot Äijön (2001, 86.) mukaan ovat:

- vienti (epäsuora, suora tai välitön vienti sekä palvelujen vienti) tai tuonti
- ulkomainen lisensointi tai franchising
- ulkomainen myyntikonttori (sivuliike tai tytäryritys)
- ulkomaiset yhteistyösopimukset
- ulkomainen sopimusvalmistus (ml. alihankinta)
- ulkomainen yhteisyritys
- ulkomainen valmistus- tai kokoonpanoyhtiö
- projektivienti
- ulkomainen liikkeenjohtosopimus
- oma ulkomainen valmistusyksikkö.

## 2.2 Operaatiomuodon valinta

Kun yritys on päättänyt tietyille markkinoille pääsystä, on sen tehtävä päätös missä muodossa se tehdään. Yrityksen kansainvälistymismuodon valintaan vaikuttavat monet kriteerit, jotka ovat yrityskohtaisia, tuotekohtaisia ja kohdemarkkinoista riippuvaisia. Yrityskohdaiset tekijät ovat lähinnä pitkän aikavälin tavoitteet, kokemus sekä rahoitus- ja henkilöstöresurssit. Tuotteen osalta päätökseen vaikuttavat sen hinta- ja kokosuhte, ainutlaatuisuuden aste, patentti- ja tavaramerkkisuojaus sekä teknologian taso. Kohdemarkkinoilla painavat taas sellaiset seikat, kuten kaupan markkinapotentiaali, etäisyys, kaupan esteet, investointiesteet, kilpailun määrä jne. Toimintamuodon valinta on loppujen lopuksi sitä, että yritys päättää missä ja miten ulkomaisille asiakkaille tarkoitetut tuotteet valmistetaan ja miten rakennetaan tuotteiden toimitusketju asiakkaille. Kun yritys valmistaa tuotteen kokonaan kotimaassa, on kyse viennistä. Kaikki muut vaihtoehdot merkitsevät toiminnan ja valmistuksen vähintään osittaista siirtämistä ulkomaille. (Äijö 2001, 80.)

Äijön (2001, 88) mukaan operaatiomuotojen vertailukriteereinä yrityksen on hyvä käyttää seuraavia:

- kustannukset
- tuottopotentiali/ROI
- riskit
- helppous/monimutkaisuus
- markkinoillepääsyn nopeus
- kontrollimahdollisuudet

- markkinoiden ja kokemuksen saanti.

Yrityksen sitoutumisella kohdemarkkinoille operaatiomuodon kautta on vaikutusta sen toiminnan määrään ja sitä kautta läsnäoloon ja näkyvyyteen. Näin ollen kohdemarkkinoiden asiakkaat muodostavat arvion ulkomaisesta yrityksestä sen valitseman operaatiomuodon kautta. Resursseja vaativat toimintamuodot muodostavat kuvan asiakkaille heidän markkinoille pitkälle sitoutuneesta yrityksestä. (Kuivalainen & Saarenketo 2001 131, Johansson & Vahvaselkä 2010, 60.)

### **2.2.1 Myyntikonttorin perustaminen etabloitumisen osana**

Yritysten kansainvälistymiseen liittyy erilaisia termejä ja käsitteitä. Tässä opinnäytetyössä kansainvälistymisen kontekstissa puhutaan sen korkeimmasta muodosta eli etabloitumisesta. Etabloitumisella tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii vakiinnuttamaan asemaansa tietyllä markkina-alueella tai toimintaympäristössä. Sen yleinen muoto on tytäryhtiön hankinta tai perustaminen tiettyyn maahan. (Ulkomaankaupan erikoistermit 2004, 29.)

Yrityksen kansainvälistymisen pisimmälle menevä ja sen resursseja eniten sitova muoto on omien yksikköjen perustaminen ulkomaille. Yritysresursseihin kohdistuvien vaatimusten takia tämä muoto sopii parhaiten isojen yritysten arsenaaliin. Toisaalta myös pienet ja keskisuuret yritykset ovat omaksuneet tätä operaatiomuotoa. (Karhu 2002, 253.)

Karhu (2002, 254) luettelee ulkomaille perustettavien yksiköiden tarkoituksia, joista myyntiyksikön tehtävät voivat olla seuraavat:

- myynninedistäminen ja suhdetoiminta
- myynti
- palvelu
- rahoitustoiminnot
- varastointi ja jakelu.

Kananen (2009, 72) mainitsee myyntikonttorin tarkoituksiperiksi myynnin edistäminen kohdemaassa sekä ostotarjousten välittäminen emoyhtiölle. Yksikön henkilöstö voi olla samalla ulkomaista ja kotimaista ja kummalla vaihtoehdolla on sekä omat etunsa että heikkoutensa. Koska emoyhtiö vastaa myyntiyksikön kaikista velvoitteista ja sopimuksista, voi syntyä yllätystilanteita paikallisen henkilöstön ollessa vastuussa toiminnasta.

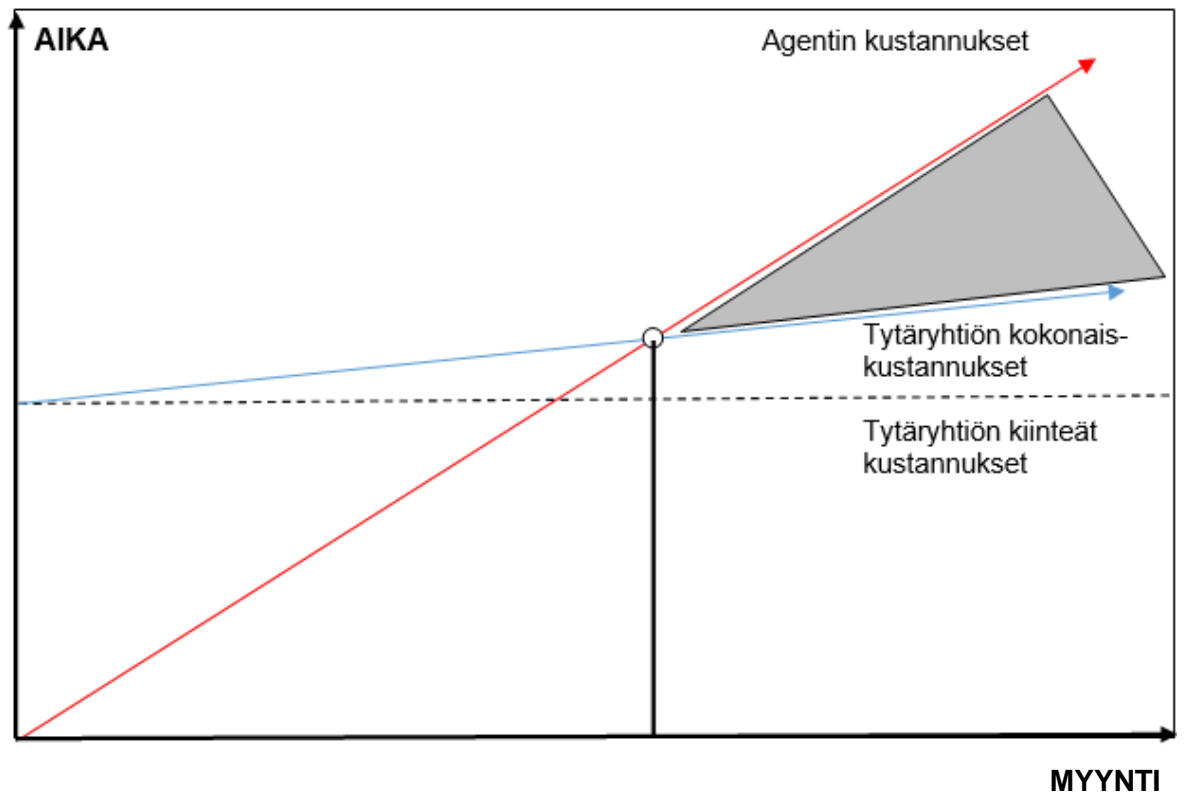
Ulkomaan myyntiyksikkö perustetaan useimmiten siinä vaiheessa, kun yrityksen asema markkinoilla on vakiintunut epäsuoran ja suoran viennin kokeilujen jälkeen ja yrityksellä on varmistus siitä, että myynnin kasvulla on selvät perusedellytykset. Yksikön toiminnan tuottavuus tulee olla vientikaupan tuottavuutta korkeampaa. Tällaisen myyntiyksikön hyöty on

parempi, kun yritys harjoittaa asiakaslähtöistä markkinointia ja myynnistä johtuvat tuotot kattavat kustannukset eikä edustajan käyttö tuota vastaavia tuloksia. Tämä vaihtoehto toimii myös silloin, kun yritys tähtää valvonnan lisäämiseen paikallisesti, imagon kohentamiseen ja markkinoiden ominaisuuksien testaamiseen. Käytännössä on havaittu oman myyntiyksikön lisäävän vientimääriä paljon tehokkaammin verrattuna edustajaan. Myös se auttaa paremmin saamaan tietoa markkinoista tukemaan tulevia päätöksiä. Käytännössä ulkomaan myyntiyhtiönä voi olla edustustona toimiva sivu- eli haarakonttori tai tytäryhtiömuotoinen myyntikonttori. (Karhu 2002, 255.)

Ulkomaan myyntiyksikön perustamisedellytyksenä on tietyn liikevaihdon tason saavuttaminen, jonka avulla yritys pystyy kattamaan toimintavaihtoehdon aiheuttamat kiinteät kustannukset. Myynnin nettotuottojen on oltava kiinteitä kustannuksia suurempi, sillä muuten toiminta jää tappiolliseksi. Toisena perusedellytyksenä on se, että yritys on saanut riittävästi kokemusta ja markkinatietoa kohdemaasta, jotta se pystyisi toimimaan itsenäisesti korkeamman tason operaatiomuodossa. (Äijö 2001, 99.)

Ulkomaan yksikkö voidaan harkinnan mukaan perustaa eri muotoon. Tytäryhtiönä perustettu on juridisesti täysin riippumaton yksikkö, joka toimii paikallisten lakien mukaan ja jonka osakkeet ovat emoyrityksen omistuksessa. Äijö (2001, 99) huomauttaa, että myyntiyksikkö ulkomailla kuulostaa myyntikonttoria paremmalta, sillä ”konttori” voi antaa väärän kuvan yksikön juridisesta muodosta.

Alla oleva kuvio 4 havainnollistaa kansainvälistymisen kohdemaan agentin ja oman myyntiyksikön kustannusten suhteen. Ajan myötä, mikäli yrityksen myyntiluvut kasvavat, agentille maksettava kiinteä palkkio-osuus kasvaa aina samassa suhteessa, kun taas oman myyntikonttorin kiinteät kustannukset pysyvät oletettavasti samalla tasolla ja lisäkustannukset, esim. myyntibonukset tai –palkkiot nostavat oman myyntiyksikön kokonaiskustannuksia maltillisemmin ja ovat yrityksen hallinnassa. Agentin kustannusten kannattavuusraja verrattuna oman tytäryhtiön kokonaiskustannuksiin tulee vastaan siinä pisteessä, missä kummankin vaihtoehdon kustannuksia osoittavat akselit kohtaavat. Vientitoiminta agentin kautta päättyy tuohon pisteeseen ja etabloitumisen toiminta alkaa sen jälkeen. Harmaalla värillä on merkitty alue, jossa yrityksen agentille maksettu myyntiin sidottu palkkio ylittää oman myyntikonttorin kokonaiskustannukset.



Kuvio 4. Agentin kustannukset verrattuna oman tytäryhtiön kustannuksiin (mukaillen Hol-lensen 2017, 423.)

Kanasen (2010, 45.) mukaan myös välittömässäkin viennissä toimitusketjussa voi olla vä-lijäsenenä esim. oma myyntikonttori tai vähittäisketju.

Äijö (2001, 100) näkee myyntitoimiston olevan viennin luonnollinen jatke, jolloin sitä voi-daan verrata muihin operaatiomuotoihin samoista lähtökohdista kuin vientiä. Oman myyn-tyyksikön perustamisen kannalta saattaa olla hankalaa arvioida sen myyntivolyymejä esim. tietämättä kuinka paljon agentin muut tuotteet ovat myötävaikuttaneet kysyntään. Samalla yrityksen on luotava jakeluverkostonsa, mikäli se ei ole tiedossa. Tässä tilanteessa usein edustajan liiketoiminnan ostoa voi tulla vaihtoehdoksi.

Taulukko 1. Ulkomaisen myyntikonttorin edut ja haitat (Äijö 2001, 101. mukaan)

EDUT	HAITAT
Suuremmat potentiaaliset voitot ja markkinoinnin kontrolli helpompaa	Korkeammat perustamiskustannukset
Suora tieto ja kokemus markkinoilta	Kiinteät kustannukset eivät riipu myynnistä
Nopeampi reagointikyky muutoksiin	Vähemmän joustava, vaativampi

<b>Helpompi luoda paikallinen imago</b>	Agentin kokemuksen ja tietämyksen menetys
<b>Helpompi järjestää huoltoa ja muita palveluita</b>	Muiden tuotteiden synergia menetetään
	Korkeammat riskit
	Edustuksen lopettamiskustannukset

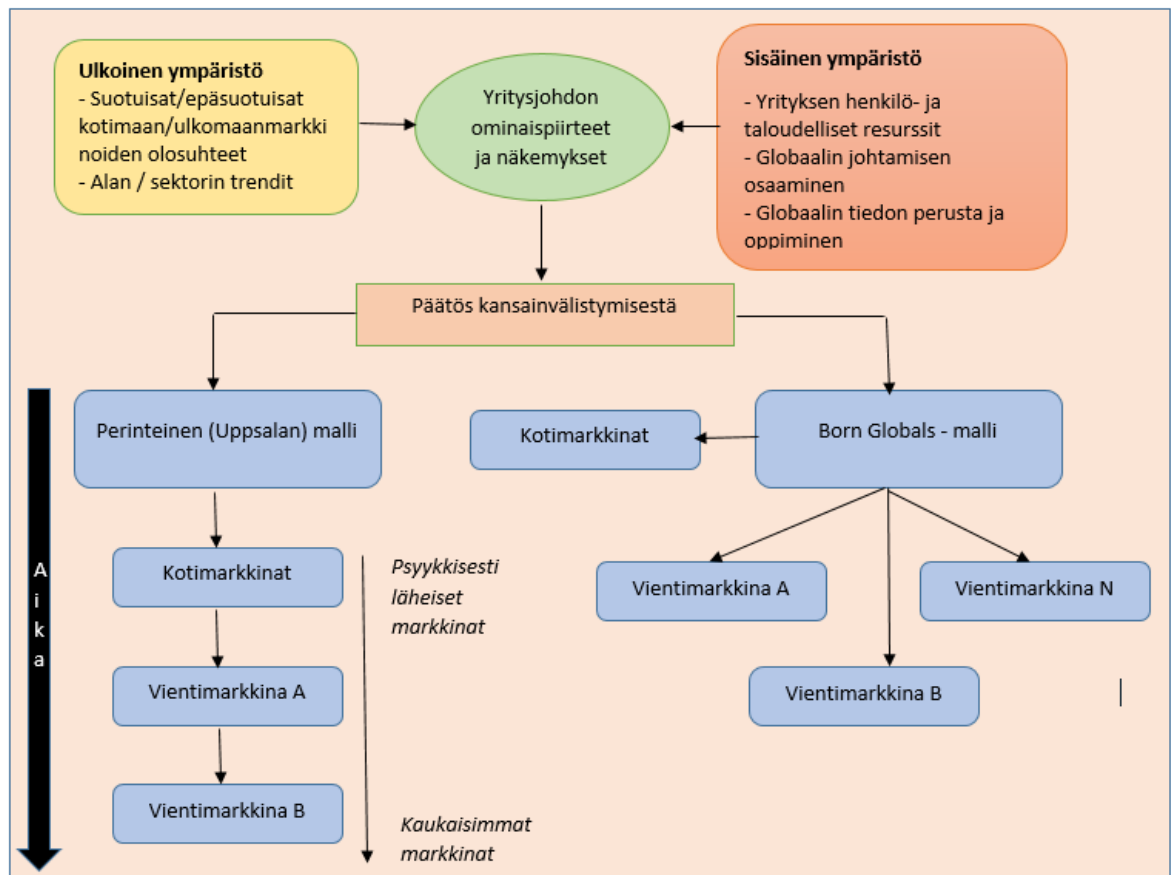
Alasta ja kokemuksesta riippuen yritys voi valmistautua oman myyntiyksikkönsä perustamiseen pyrkimällä eliminoimaan tai vähentämään haittavaikutuksia. Tilanteessa, jossa yrityksellä on valmiudet kattamaan konttorin perustamisen ym. kulut sekä hoitamaan itse agentin markkinointitoimet sekä halu testata markkinoita, myyntiyksikön perustaminen voi olla ajankohtaista (Äijö 2001, 101.)

### 2.2.2 Born Global – yritykset

Viime vuosina on ns. Born Global-yritysten määrä kasvanut maailmalla huomattavasti. Nämä yritykset pyrkivät kansainvälistymään tai jopa tulemaan globaaleiksi toimijoiksi heti alusta lähtien. Ne toimivat tiivistetyssä ajassa ja tilassa, mikä mahdollistaa niiden globaalien näkemyksen omaksumisen heti toiminnan käynnistämisestä. Tämä ilmiö tarkoittaa kaupankäyntiä ”tässä ja nyt” sekä tiedon vaihtamista globaalisti, kun nykyajan tekninen IT-infrastrukturi, laitteet ja ammatillaiset yhdistetään. Maailman finanssimarkkinat ovat tästä hyvä esimerkki (Hollensen 2017, 95.)

Tyypillisesti tämän mallin yritykset ovat alle 500 hengen pk-yrityksiä, joiden vuosiliiketoiminta on alle 100 milj. USD ja jotka luottavat kärkiteknologiaan luodessaan innovatiivisia ainutlaatuisia tuotteita sekä prosesseja. Tärkein Born Global-yritysten erottava tekijä on heidän johdossa olevat visionäärit, jotka näkevät maailmaa yhtenäisenä markkinana ilman rajoja. Nykyajan teknologiat mahdollistavat globaalien yritysten perustamaan sähköisen kaupankäynnin alustoja, jotka ovat asiakkaiden käytettävissä maailmanlaajuisesti. Samalla puhutaan myös myynnin hybridikanavista, joissa yhdistyvät sekä uudet asiakkaita ja myyntiä generoivat sähköiset alustat sekä perinteiset fyysiset kulutustuotteiden jakeluverkostot. (Hollensen 2017, 97.)

Born Global on nykyaikainen kansainvälistymisen malli, jota voidaan pitää vastakohtana Uppsalan orgaaniseen kasvuun perustavalle mallille ja muille perinteiselle mallille. Tämä asia selittyy mm. sillä, että Uppsala-mallin tutkimuksissa keskityttiin isoihin perinteisiin teollisuusyrityksiin. Born Global-yritykset edustavat usein muita teollisuusaloja, jotka pohjautuvat uusiin maailmanlaajuisiin teknologioihin. 1990-alusta lähtien on syntynyt uusi kansainvälistymisen muoto.



Kuvio 5. Kansainvälistymisen mallit: perinteinen ja Born Globals. (mukaillen Hollensen 2017, 98.)

Hollensenin (2017, 98.) mukaan organisen kasvun Uppsala-mallissa yritys kansainvälistyy tekemällä asiat itsenäisesti, kun taas born global-polku perustuu toisenlaisiin yhteistyö- ja kumppanuusmalleihin, jotka mahdollistavat nopean kansainvälistymisen ja kasvun.

Kaikille kansainvälistymisen malleille on prosessin erilaisesta ajallisesta ulottuvuudesta huolimatta yhteistä tiedon, oppimisen ja omistautumisen kulkeminen käsi kädessä. Born Global-yrityksillä on joko oltava tällainen tietotaito ennestään tai niiden on hankittava se toiminnan aikana yhteistyöyrityksiltä, joilla tällainen tietotaito on jo ennestään hallussa. (Hollensen 2017, 98.)

Born global-yritykset edustavat varsin uuden tutkittavien ryhmän, joille on ominaista keskittyminen kapeaan markkinasegmenttiin, pitkälle menevä asiakaslähtöisyys ja kyky visioida. Toimiminen globaaleilla markkinoilla on niille välttämättömyys, koska alueelliset markkinat ovat liian riittämättömät. (Hollensen 2017, 100.)

## Globaalin markkinoinnin merkitys

Globaalin markkinoinnin konseptilla on ollut yhä kasvava merkitys viimeisten 20 vuoden aikana. Kiteytettynä tämä tarkoittaa globaalien asiakkaitten tarpeitten tyydyttämistä kilpailijoitaan paremmin. Yritysten on koordinoitava markkinointiponnistelujaan globaalien ehtojen puitteissa. Yritysjohdon näkemystä maailmanmarkkinoiden suhteen on kuvattu ns. EPRG – viitekehysten kautta. Siinä yritysten suhtautuminen maailmanmarkkinoihin jaetaan neljään kategoriaan: 1. Etnokeskinen (ethnocentric), jossa kotimaan markkinat saavat etusijan 2. Monikeskinen (polysentric), jossa jokaista maata kohdellaan uniikilla tavalla ja eri markkinoiden johtaminen on hyvin hajanaista 3. Aluekeskinen (regiocentric), jossa maailma jaetaan maantieteellisiin alueisiin ja markkinointi tapahtuu niiden sisällä, mutta ei niitten kesken 4. Globaali (geocentric), jonka mukaan maailma yhä pienenee ja yritys tarjoaa paikallisesti adaptoituja globaaleja tuotekonsepteja ("Toimi globaalisti, ajattele paikallisesti!").

Kahden jälkimmäisen tyyppin yritykset pyrkivät harjoittamaan tuotantoa ja markkinointia paikallisella tai globaalilla tasolla. Jokainen kansainvälinen yksikkö on luonnollinen osa kansainvälistä toimintaverkkoa. Samalla kommunikaatio ja valvonta päämajan ja eri yksiköiden välillä ovat vähemmän ylhäältä johdettuja kuin ensimmäisen tyyppin kotimaan markkinoihin keskittyvissä yrityksissä.

Globaalin markkinoinnin konseptiin kuuluu Hollensenin mukaan:

- Markkinointiaktiviteetin koordinointi
- Globaalien asiakkaitten tarpeiden kartoittaminen
- Globaalien asiakkaitten tyydyttäminen
- Kilpailijoiden ohittaminen globaalissa kilpailussa ehdottamalla parempaa arvoa, alempia hintoja, korkeampaa laatua, erinomaista jakelua, luovia mainosstrategioita ja kohentamalla brändin imagoa. (Hollensen 2017, 21)

Monet yritykset tiedostavat markkinointitutkimuksen tarpeellisuuden kotimarkkinoilla, mutta tätä tarvetta ei aina tiedosteta globaalien markkinoinnin suhteen. Suurin osa pienistä ja keskisuurista yrityksistä eivät tee kansainvälisiä markkinointitutkimuksia ennen tuloa ulkomaan markkinoille. Usein päätökset kansainvälistymisestä ja laajentumisesta uusilla markkinoilla tehdään tilanteensubjektiviisen arvioinnin perusteella. Pienet ja keskisuuret yritykset tekevät vähemmän huolellisia ja vähemmän määrällisiä tutkimuksia verrattuna isoihin yrityksiin ennen kansainvälistymistä. Pienet ja keskisuuret yritykset jopa lakkaavat tutkimasta markkinoita ja yritysjohtajat eivät näyttä pitävän ulkomaanmarkkinatutkimusta tärkeänä. (Hollensen 2017, 187)

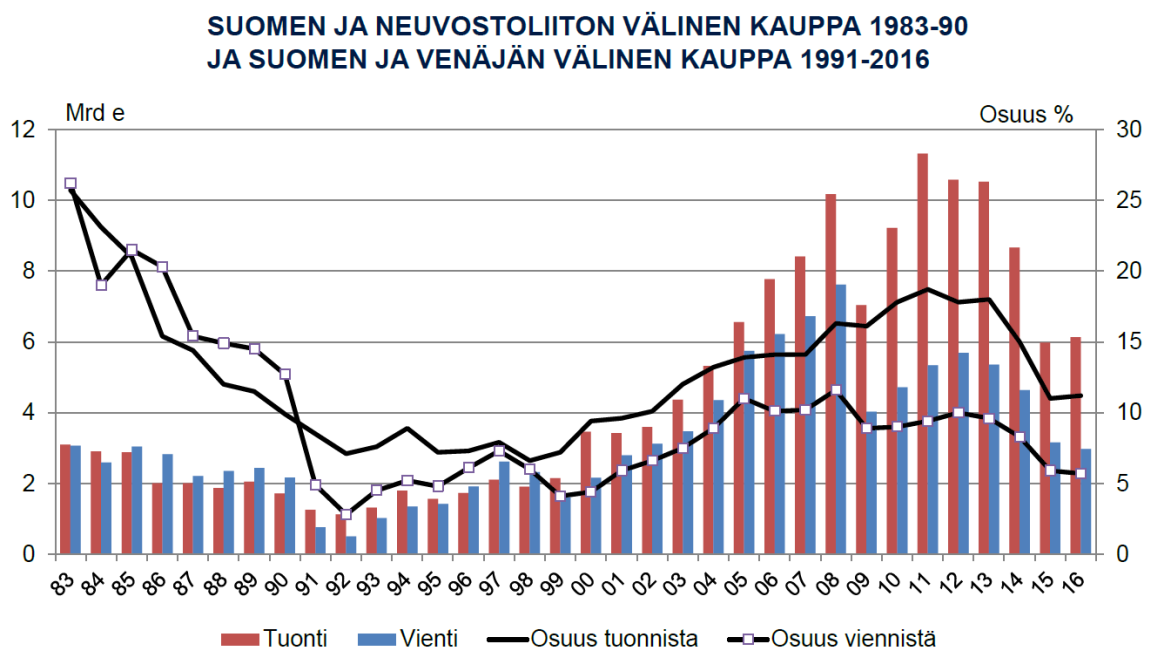
### 2.3 Suomen ja Venäjän välinen kauppa

Suomen ja Venäjän kauppasuhteilla on pitkä, 1800-luvulle asti ulottuva, historia. Toisen maailmansodan jälkeen Suomi on käynyt entisen Neuvostoliiton kanssa bilateraalista kauppaa sen vuonna 1991 tapahtuneeseen hajoamiseen saakka.

Maiden välinen kauppa oli luonteeltaan erityinen ja sitä leimasivat poliittinen merkitys, jatkuvuuden painotus ja sen perustuminen clearing-järjestelmään.

Clearing-järjestelmässä maksut tapahtuivat kummankin maan pankeissa oleviin clearing-tilille. Myyjille maksettiin tavaraviennistä oman maan keskuspankista ja ostajapuoli maksoi vastaavasti laskunsa clearing-tilin hoitajalle. Näin ollen clearing-tilien saldo osoitti maiden välisen tuonnin ja viennin eroa. Maiden edustajat sopivat kauppavaihdosta viiden vuoden välein runkosopimuksissa, joissa sovittiin tavaravaihdon ja maksujen periaatteista. Suomen osalta päävastuu kaupan runkosopimusten neuvotteluissa kuului ulkoasiainministeriön kauppapoliittiselle osastolle. (Matala 2011, 39.)

Kuvio 6 esittää miten Suomen ja Neuvostoliiton, sittemmin Venäjän välinen kauppa on muuttunut vuosina 1983-2016. Viime vuosina kahdenvälinen kauppa oli Suomen kannalta alijäämäinen, jolloin tuonnin arvo Venäjältä on ylittänyt Suomen viennin Venäjälle.



Kuvio 6. Suomen ja Neuvostoliiton sekä Suomen ja Venäjän välinen kauppa (Tulli 2017a, 42)

Vuonna 2014 Krimin niemimaan valtauksen ja Ukrainan tilanteen seurauksena EU ja muut länsimaat ovat asettaneet Venäjän vastaisia pakotteita. Venäjä ilmoitti ottavansa käyttöön vastapakotteet EU:ta ja muita maita kohtaan, jotka kieltävät lähinnä maataloustuotteiden

maahantuonnin. Seuraukset vastapakotteiden voimaantulosta alkoivat näkyä Suomalaisten yritysten osalta, joista eniten kärsi Valio. Kuitenkin vastapakotteiden kohteeksi joutuneiden tuotteiden osuus keskimääräisestä vuosittaisesta kokonaisviennistä vuosina 2011-2013 oli n. 5,4 %. Talouspakotteet asettivat vientikieltoon EU:sta lähinnä öljy- ja kaasuteollisuudessa käytettävät tuotteet. Niiden osuus vuosittaisesta kokonaisviennistä vuosina 2011-2013 oli 0,6 % eli noin 30 milj. euroa. Vienti supistui kuitenkin 5,7 miljardista eurosta v. 2012 3,2 miljardiin v. 2015. Myös muista maista kuten Kiinasta ja Etelä-Koreasta vienti Venäjälle supistui. Syynä siihen asiantuntijoiden mukaan eivät ole ensisijaisesti länsimaiden asettamat talouspakotteet tai Venäjän vastapakotteet vaan öljyn hinnan ja ruplan arvon lasku. (Helsingin Sanomat 2016).

Kuviossa 7 ovat esillä euron ruplakurssin muutokset aikavälillä 2013-2017.



Kuvio 7. Ruplan arvon kehitys suhteessa euroon 2013-2017. (ECB 2017)

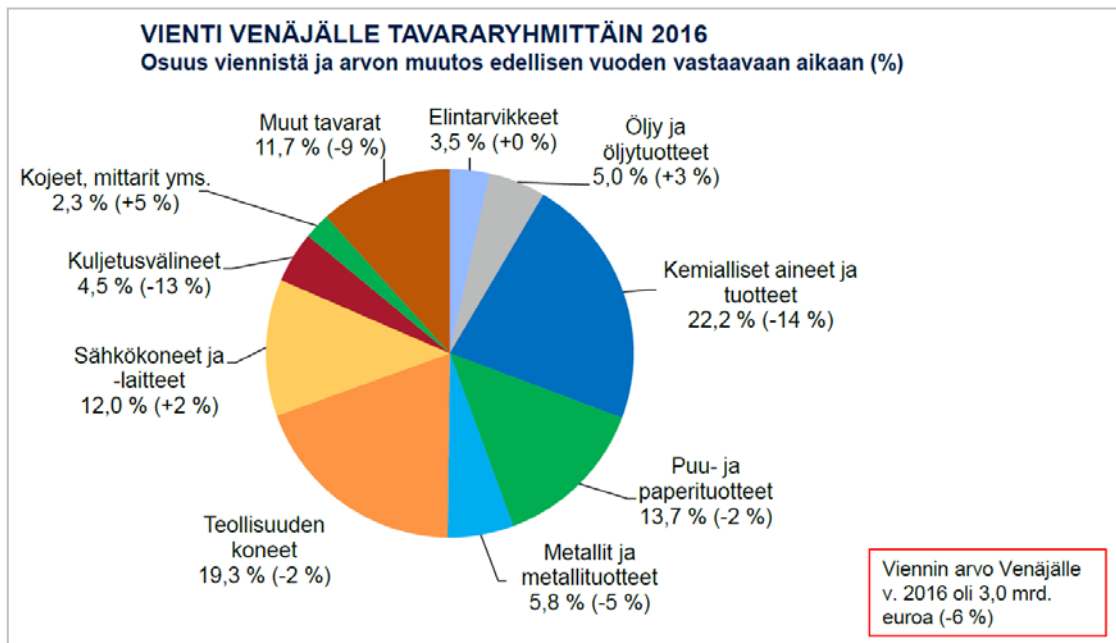
Taloustilanteen takia jotkut suomalaisyritykset, kuten Stockmann ja KD-Oriola ovat vetäytyneet Venäjältä ja toiset ovat luopuneet osasta liiketoiminnasta, kuten Kesko elintarvikekaupasta.

Kauppan arvon laskusta huolimatta löytyy Venäjällä lokaalisti toimivia suomalaisyrityksiä, jotka ovat onnistuneet jopa kasvattamaan myyntiä ja markkinaosuuksiaan. Monialayhtiö Aspo, jolla on neljä tytäryhtiötä, on onnistunut kasvattamaan liikevaihtoaan Venäjällä ja IVY-maissa 14 prosenttia vuonna 2016 edellisvuoteen verrattuna. Venäjä on Aspolle tärkeä markkina. Tilanne on muuttunut taas siten, että venäläisten ostovoima onkin nuossut kahdeksan prosenttia vuoden 2016 viimeisellä kvartaalilla. Aspon esimerkki kiellii

siitä, että Venäjä on edelleen suomalaisyrityksille mahdollisuus, joka vaatii kärsivällisyyttä, kilpailukykyä ja hyviä paikallisia johtajia. Yrityksen toimitusjohtaja Aki Ojanen muistuttaa, että kuitenkin moni asia on helpottunut Venäjän WTO-jäsenyyden myötä. (Lähteenmäki 2017, 28-34)

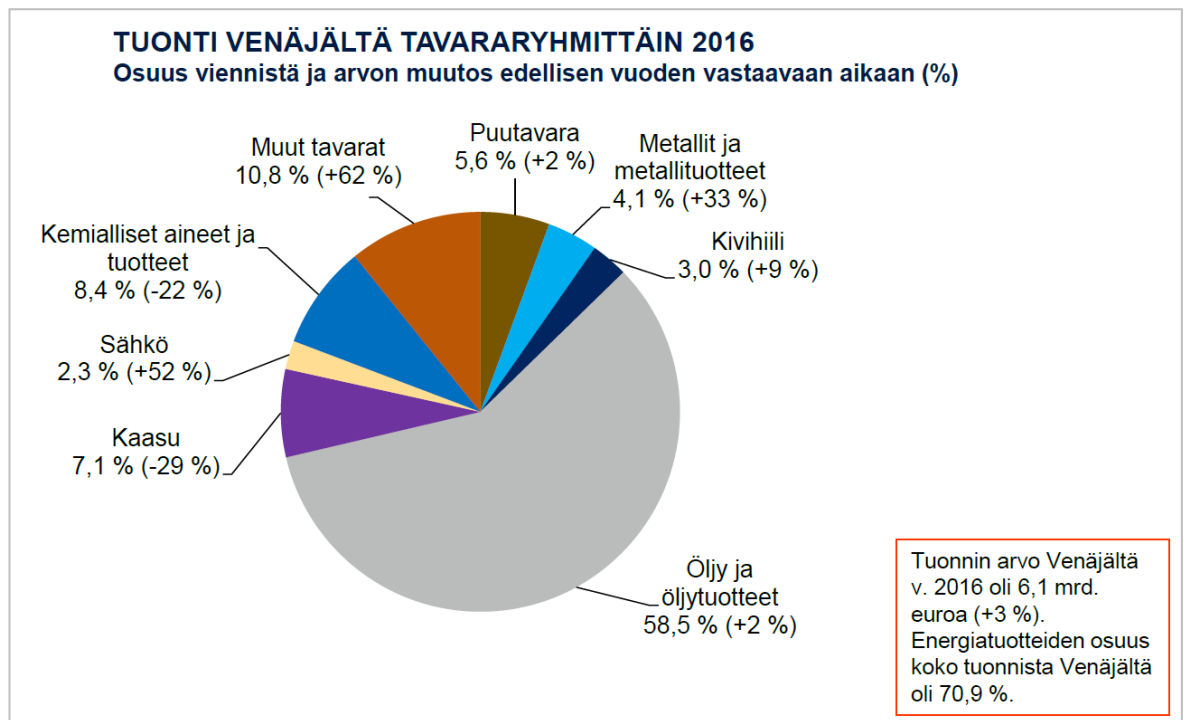
Muita esimerkkejä Venäjälle lokalisoituneista yrityksistä on tullut tietoon suomalaismedian kautta. Kronstadissa toimiva Tapio Tolosen luotsaama lappeenrantalainen konepaja Eurokronstadt on lisännyt tuotantoaan vuonna 2016. Venäläiset tilaajat hyötyvät ruplakaupasta ja samalla on oletettavissa, että paikallisesti voidaan valmistaa vientikiellossa olevia tuotteita. (YLE 2016)

Vuonna 2016 Suomen vienti Venäjälle jatkoi laskuaan edellisvioteen verrattuna ja oli 3 mrd. euroa. Kuvio 8 osoittaa selkeästi, että Suomesta viedään Venäjälle enimmäkseen teollisuustuotteita.



Kuvio 8. Venäjän tavaraviennin osuudet ja muutokset vuoteen 2015 (Tulli 2017b, 43)

Sen sijaan tuonti Venäjältä rahassa mitattuna kasvoi 3 % vuonna 2016. Tuonti Venäjältä Suomeen on alla olevan kuvion 9 mukaan edelleen raka-ainepainotteinen.

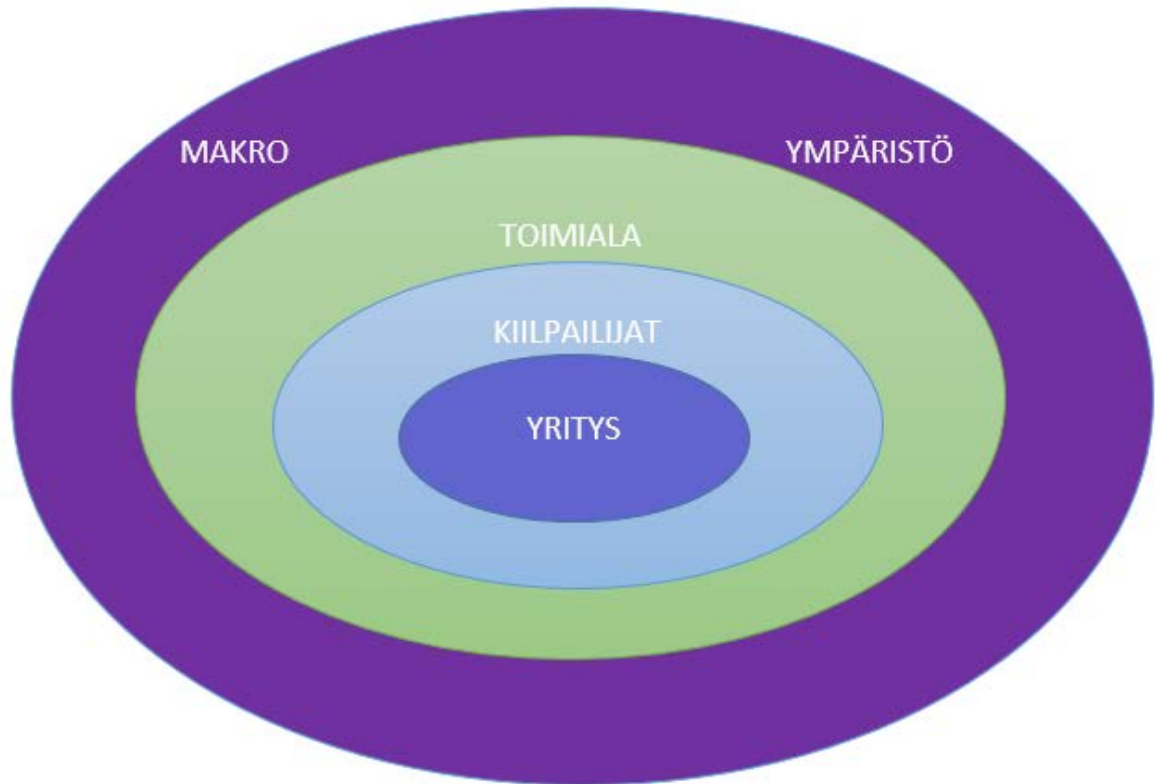


Kuvio 9. Venäjän tavaratuonnin osuudet v. 2016 ja muutos vuoteen 2015 (Tulli 2017a, 44)

### 2.3.1 Venäjä liiketoiminta-alueena ja sen PESTEL-analyysi

Liiketoimintaympäristö voi olla yritykselle sekä mahdollisuus että uhka. Vaikka tulevaisuuden ennustaminen onkin vaikeaa, on kuitenkin tärkeää, että yrittäjät ja yritysjohtajat pyrkivät laatimaan mahdollisimman tarkkoja liiketoimintaympäristön analyyskejä, jotta yritykset voisivat varautua sen muutokseen tai jopa hyötyä niistä.

Liiketoimintaympäristöä voidaan tarkastella yrityksen ympäröivien kerrosten perusteella, joista uloin kerros käsittää makroympäristön. Makroympäristö voi käsittää tietyn makkina-alueen, joka koskee kaikkia siellä olevia yrityksiä. Muut kapeammat liiketoimintaympäristön tasoja ovat yrityksen toimiala ja kilpailijat. (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér 2017, 33.)



Kuvio 10. Liiketoimintaympäristön tasot (mukaihen Johnson ym. 2017).

PESTEL-analyysissa liiketoimintaympäristöön vaikuttavat tekijät ovat ryhmitetty kuuteen osa-alueeseen: poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja juridiset. PESTEL-analyysia käytetään yritystoiminnan työkaluna ennusteiden tekemiseen ja tulevaisuuden skenaarioiden laatimisessa. (Johnson ym. 2017, 34.)

### **PERUSTIEDOT VENÄJÄSTÄ**

Pääkaupunki: Moskova

Moskovan väkiluku 12,67 milj. (1.1.2017)

Pinta-ala: 17,07 milj. km<sup>2</sup>

Väkiluku: 144,5 milj. (1.1.2017)

Kaupunkiväestö: 74 %

Miljoonakaupungit: Moskova, Pietari ja 11 muuta

Väestönmuutos: +0,18 % (2016)

Luonnonvarat: öljy, kaasu, musta- ja värimetallit, jalometallit, hiili, puu, timantit

Rahayksikkö: rupla (RUB) = 100 kopeekkaa

Valuuttakurssi: 1 EUR= 64,33 RUB (ECB 18.5.2017)

BKT: 1159 mrd. EUR (2016), laskettu kurssilla 1 EUR = 74,14 RUB

Tärkeimmät ulkomaankaupan partnerit (vienti ja tuonti yhdessä 2016): Kiina, Alankomaat, Valko-Venäjä, USA, Italia

Ulkomaankaupan muutos 2016: - 3,7%

Valtiomuoto: liittovaltio (federaatio)

Valtion päämies: presidentti V. Putin 7.5.2012 alkaen

(CIA Factbook 2015, Finpro 2011, DRAHK 2017)

### **2.3.2 Poliittinen toimintaympäristö**

Nykyinen Venäjän Federaatio on syntynyt entisen Neuvostoliiton hajotessa vuoden 1991 loppupuolella. Hajoamista seurannut presidentti Boris Jeltsinin kautta (1991-1999) leimasivat taloudellinen ja poliittinen kriisi ja sekasorto. Maa kuitenkin siirtyi vähitellen markkinatalouteen ja lukuisia maassa toimeenpantiin lukuisia taloudellisia ja lainsäädöllisiä reformeja ja uudistuksia. Vuodesta 2000 nykyisen presidentti Vladimir Putinin johtokauden aikana maa on siirtynyt kohti keskitettyä autoritaarista hallintotapaa, jossa johto pyrkii laillistamaan itseään hallittujen vaalien, populististen vetoomusten, geopoliittisen vaikutusvallan kasvattamiseen tähtäävän ulkopoliitikan ja kulutushyödykkeiden perustuvan talouskasvun avulla. (CIA Factbook 2015). Poliittinen toimintaympäristö on muuttunut rajusti epäsuotuisaan suuntaan länsimaisten yritysten kannalta vuoden 2014 laittoman Krimin niemimaan liittämisen seurauksena. Yhä jatkuva kriisi suhteessa Ukrainaan on johtanut EU:n asettamiin sanktioihin, joiden jatkamisesta EU:n neuvosto päättää kahdesti vuodessa.

Neuvosto on päättänyt Ukrainan tilanteesta johtuvien Venäjän vastaisten pakotteiden jatkamista 15.9.2017 asti. Rajoittavat toimenpiteet kohdistuvat pääomamarkkinoilla lähinnä isojen valtio-omisteisten rahoituslaitosten sekä sotateollisuudessa tai öljyalalla toimivien yritysten rahoittamiseen. Seuraavaksi toimet koskevat puolustustarvikkeiden vientiä ja tuontia sekä kaksikäyttötuotteiden vientirajoituksia. (UM 2017)

Venäjä on ottanut käyttöön elokuussa 2014 vastapakotteet EU- ja muita länsimaita kohtaan. Tuontirajoitukset Venäjälle koskevat valtaosalta elintarvikkeita, mikä on vaikuttanut niiden vientimäärien romahtamiseen Suomesta.

Venäjän lainsäädäntö ja sen käytännön implementointi sekä liike-elämän käytännöt ovat usein hyvin kaukana toisistaan monesta syystä. Monet lait, säädökset ja asetukset ovat neuvostoajoilta peräisin eivätkä usein vastaa nykypäivän realiteetteja. Liike-elämän asioita on kuitenkin hoidettava, joten tällaisissa olosuhteissa useimmiten turvaudutaan erikoisjärjestelyihin, joista yksi on korruptio.

Vaikka korruptiota pidetään edelleen liiketoiminnan kannalta Venäjällä yhtenä pääongelmista, osoittaa kuitenkin vuonna 2013 julkaistu Maailmanpankin ja EBRD:n Itä- ja Keski-Eurooppaan kohdistuva seurantakysely Business Environment and Enterprise Performance Survey (BEEPS), että yritysten osuus, jotka eivät nähneet korruptiota lainkaan

haasteena oli noussut 21,4 %:sta vuonna 2008 39,8 %:iin vuonna 2011. Samalla korruptiota erittäin vakavana ongelmana pitävien yritysten osuus on laskenut vastaavasti 26,9 %:sta (2008) 14,2 %:iin (2011). Positiivisena piirteenä korruption kohdalla tämän tutkimuksen valossa voidaan pitää myös sitä, että korruptiota ”kohtalaiseksi”, ”vakavaksi” ja ”erittäin vakavaksi” luokitaneiden yritysten osuus on laskenut 65 %:sta (2008) 51 %:iin (2011). Kaikista yritystoiminnan haasteista näiden kolmen luokitusasteella mitattuna ainoastaan korkean veroasteen kohdalla on tapahtunut nousua 77 %:sta (2008) 81 %:iin (2011). Kaikkien muiden 15 haasteen kohdalla on nähtävissä selvää laskua, joka on ollut huomattavaa etenkin koulutetun työvoiman saannin (74% -> 42%), maan/tonttien saataavuuden (59% -> 26%) ja etenkin rikollisuuden (60% -> 23%) kohdalla. Näin ollen voi muodostaa kuvan liiketoimintaympäristön parantumisesta monella parametrilla tutkimuksen perusteella. Mielenkiintoiseksi jää seuraavan vastaavan tutkimuksen tulosten tarkastelu. (World Bank Group 2013, 22)

### **2.3.3 Taloudellinen toimintaympäristö**

Venäjän taloudellinen toimintaympäristö on muuttunut huomattavasti huonompaan suuntaan länsimaisten yritysten kannalta vuonna 2014 ulkopoliittisten ja taloudellisten tapahtumien seurauksena. Vuoden 2016 loppupuolella ja 2017 alussa tarkkailijat ja monet muut tahot ovat kuitenkin havainneet positiivisia merkkejä maan talouden elpymisestä.

Kansainvälinen luottoluokittaja Standard & Poor's on 16.09.2016 on uudelleenarvioinut Venäjän luottoluokitusta ja muuttanut sitä negatiivisesta vakaaksi. Luokittajan katsauksessa mainitaan, että Venäjän ulkopuoliset riskit ovat vähentyneet huomattavasti, mutta samalla maan talous jatkaa sopeutumistaan toisaalta öljyn alhaisiin hintoihin ja samalla EU:n sekä USA:n määräämiin pakotteisiin. S&P arvioi Venäjän BKT:n palaavan positiiviseen nousuun vv. 2017-2019 keskimäärin 1,6 % vuositasolla. Luokittaja myös ennustaa, että paineista huolimatta Venäjän valtio pystyy pitämään valtionvelkaa suhteellisen alhaisella tasolla vv. 2016-2019. (Standard & Poor's 2016)

17.03.2017 sama luottoluokituslaitos ilmoitti arvioivansa BKT:n kasvavan keskimäärin 1,7% vuosivauhdilla vuosina 2017-2020 ja näkee isojen pääoman määrien ulosvirtauksen riskiä pienempänä. Venäjän pankkisektorin S&P näkee edelleen heikkona, mutta samalla varhaisia vakauttamisen merkkejä on näkyvissä.

S&P huomauttaa kuitenkin luokituksen muutoksen perusteluissaan, että luokituksen rajoitteina ovat tällä hetkellä Venäjän talouden yksipuolisuus, heikko kasvun kehitys sekä laajat institutionaaliset heikkoudet. Muut rajoitteet ovat rakenteelliset seikat, kuten heikko liiketoimintaympäristö, geopoliittiset jännitteet ja pakotteet, jotka yhdessä hidastavat Venäjän keskipitkän aikavälin kasvunäkymiä. Venäjän taloudellisen kasvun kehitys on ollut G-20 maiden heikoin. Vain Argentiinan ja Brasilian kasvuluvut olivat heikompia v. 2016.

S&P katsoo EU:n ja USA:n Venäjän pakotteiden voimassaolon jatkuvan Ukrainan tilanteen takia. Pakotteet voivat jopa mahdollisesti laajentua venäläishakkereiden länsimaiden poliittisiin järjestöihin väitettyjen tunkeutumisten valossa. Myös saksalais-venäläisen kauppakamarin tuore kysely paljastaa samat asiat pakotteiden suhteen.

Öljyn hinnalla (Urals) on edelleen ratkaiseva merkitys Venäjän talouden kannalta. Vuoden 2016 marras-joulukuussa Venäjä sitoutui laskemaan öljytuotantonsa ja lopulta hyötyi tämän jälkeen seuranneesta öljyn hinnannoususta. Vuosien 2017-2019 valtion budjetti on laskettu öljyn 40 USA:n dollarin (Urals) tynnyrihinnan perusteella, mitä luokittaja pitää järkevänä.

Huomionarvoisena seikkana luokittaja pitää maan inflaation hidastumista vuonna 2016, joka oli vuoden lopussa 5,4 % verrattuna edellisvuoden 12,9 %:iin. Luokittaja toteaa, että poliittinen valta sen puutteellisen tasapainotuksen takia on keskittynyt yhä enemmän nykyiselle presidentille V. Putinille, jonka kannatus on 84 % ja jonka povataan voittavan seuraavat presidentinvaalit v. 2018. (S&P 2017)

Venäjän suurin kauppakumppani EU:ssa on perinteisesti ollut Saksa. Saksalais-venäläisen kauppakamarin 24.2. 2017 julkaistussa liiketoimintaympäristön kyselyssä on havaittu myös positiivisia merkkejä. Kyselyyn osallistuneet 190 Venäjällä toimivaa ja 122 000 henkilöä työllistävää saksalaisyritystä näyttävät nyt olevan optimistisempia kuin ennen kaksi vuotta peräkkäin kestänyttä kriisiä. Valoisampia näkymiä on kahdella kolmasosalla yrityksistä. Yritysten halu investoida Venäjällä on kasvamassa ja n. 30 % vastanneista sanovat aikovansa investoida seuraavan 12 kuukauden aikana. Samalla 40 % yrityksistä aikoo lisätä henkilöstön määrää. Venäjän vastapakotteet ovat ajamassa yrityksiä tuotantonsa ja toimiansa lokalisointiin. Kaksi kolmasosaa vastaajista mainitsevat vastapakotteiden koskevan niiden toimintoja. (Deutsch-Russische Aushandelskammer 2017)

Venäjän talous on ulkomaankaupasta riippuvainen. Vuoden 2012 elokuussa maa liittyi maailmankauppajärjestö WTO:hon vuosia jatkuneiden uuvuttavien v. 1993 alkaneiden jäsenyysneuvottelujen jälkeen. Vuosien saatossa Venäjän asenne WTO-jäsenyyteen oli vaihdellut poliittisesta tahdosta riippuen. Liittymisen näkymät paranivat vv. 2002-2003 reformien ja talouden vapauttamisen myötä sekä v. 2007 onnistuneiden kaksipuolisten neuvottelujen tuloksena. Vuoden 2008 lopun kriisin aikana Venäjä nosti monia tuontitariffeja ja keskeytti WTO-jäsenyysneuvottelut. Myöhemmin v. 2009 presidentti Putin ilmoitti yllättäen, että Venäjä hakisi WTO-jäsenyyttä vain tulevan Euraasian tulli- ja talousunionin jäsenenä. Lopulta v. 2011 jäljellä olevista asioista oli sovittu ja Venäjä suostui keskivertotariffien alentamiseen. Alennettavien tariffien lähtötasoksi tulivat v. 2010 tariffit, jotka olivat v. 2007 lähtötasoa korkeammat. Venäjän WTO-jäsenyydestä on esitetty erilaisia mielipiteitä. Toisaalta väitetään, ettei Venäjä ole pystynyt hyödyntämään jäsenyyttään, mutta toisaalta jäsenyys nostaisi paikallista tuottavuutta koventuneen kilpailun kautta. Venäjän nykyjohto

näyttää luottavan taloudelliseen itseriittoisuuteen, tuontirajoituksiin ja kotimaisiin teknologioihin. Pitkälle verkottuneessa nykymaailmassa on vaikeaa uskoa, että Venäjän merkantilinen ja valtiojohtoinen maa voisi keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä nostaa kansallisen hyvinvoinnin tasoa. (Suomen Pankki BOFIT 2016, Laura Solanko 5.) Luettu 22.3.2017

#### **2.3.4 Sosiokulttuurinen toimintaympäristö**

Viime vuosien (2014-2015) sosiaaliset trendit näkyvät keskiluokan supistuksena, mikä johdetaan lähinnä ostovoiman laskusta. Tuoreimpien tietojen mukaan keskiluokan asema ei ole enää yhtä vahva kuin 2000-luvun nousuvuosina. Venäjän suurimman pankin eli Sberbankin syksyllä 2016 teettämän kyselyn mukaan itsensä keskiluokkaan kuuluvaksi luokittelevien kansalaisten määrä on Venäjällä supistunut vuodesta 2014. Tutkimuksesta käy ilmi, että ns. ydinkeskiluokka on talouskriisistä suhteellisen enemmän kärsinyt kuin alempien tuloluokkien kotitaloudet. Venäjän ydinkeskiluokkaan lasketaan kuuluvan viime vuosien aikana n. 10-20 % väestöstä kun laajempi keskiluokan käsite kattaa 20-40 % maan asukkaista. (Rusgate 2016)

Koulutuksen merkitys on kasvanut Venäjällä. Ja osaamisesta on tullut yksi keskeisimmistä arvoista nyky-yhteiskunnassa. Monet nuoret eivät tyydy vain yhteen tutkintoon, vaan pyrkivät yhdistämään erilaisia koulutuksia niiden tuoman synergiaedun vuoksi. Monet nuoret hakeutuvat koulutukseen ulkomailla, lähinnä EU:ssa. Jos tällaiset henkilöt palaavat takaisin kotimaahansa, he lisäävät pätevän ja koulutetun työvoiman määrää. Kuitenkin on huomioitava, että englantia puhuvien ihmisten osuus on edelleen alle 10 % väestöstä. Tässä suhteessa tehokkaan kommunikoinnin on varmistettava tapahtuvan venäjäksi. (Dobrowolski ym. 2015, 90.)

Nyky-Venäjällä liiketoimintaa harjoittaessa ja ylipäänsä liikuttaessa on erityisesti otettava huomioon kohonnut kansallistunne ja isänmaallisuus. Venäjällä suuri enemmistö kansalaisista on vuoden 2014 Krimin liittämisen Venäjään puolesta ja tukee maan johdon ulkopoliittikkaa yleisesti. Tällaisessa tilanteessa kannattaa välttää poliittisten asioiden ottamista esille liikeneuvotteluissa ja työpaikalla yleensä, sillä seuraukset voivat olla liiketoiminnan kannalta haitallisia.

#### **2.3.5 Teknologinen toimintaympäristö**

Suomalaisista tahoista TEKES osana Team Finland-verkoston edistää suomalaisten ja venäläisten yritysten ja tutkimusryhmien innovaatioyhteistyötä. Tekes mainitsee sivustollaan innovaatiotoiminnan edistäjästä Skolkovon, jota sanotaan usein Venäjän ”Piilaak-

soksi”. V. 2010 perustettu keskus muodostuu kolmesta osasta: start-up rahoittajana toimivasta Skolkovo-säätiöstä, ”SkolTech”-yliopistosta sekä uusien ekorakennusten maa-alueesta. (Tekes 2017)

Säätiö nimeää potentiaalisiksi kasvualueiksi energiatehokkuuden, strategiset tietokoneteknologiat, biolääketieteen, ydinvoimateknologiat ja avaruusteknologiat. Skolkovon partnereihin ja yhteistyökumppaneihin kuuluvat mm. MIT, Boeing, EADS, GE, Johnson & Johnson, IBM, Microsoft, Nokia ym. maailmankuulut tahot. Vuonna 2013 Skolkovo hyväksyttiin Venäjän valtion talouden kehittämisen ja innovaatio-ohjelmaan, joka takaa sen 3,5 mrd. ruplan (n. 60 milj. euron) rahoituksen vuoteen 2020 mennessä. (Skolkovo 2017). Mainittakoon, että Suomen kannalta on merkittävää, että yksi sen neuvonantajista on suomalainen start-up-yrittäjä Pekka Viljakainen.

Toisaalta Skolkovosta sekä toisesta Venäjän innovaatioprojektista Rosnanosta on Suomessa esitetty myös kriittisiä arvioita. Suomen Ulkopoliittisen instituutin valtionkanslian tilaamassa raportissa ne kuvataan ”Potemkinin kulisseiksi” eli julkisuudessa rummutetuiksi suurhankkeiksi, jotka ovat ”tyhjiä kuoria vailla todellista sisältöä”. (UPI 2016, 14.) Raportissa kehoitetaankin tunnustamaan avoimesti Venäjän markkinoiden puutteet ja suhtautumaan niihin nykyistä realistisemmin. ”Skolkovo ja muut pinnalliset valtiojohtoiset modernisaatioprojektit tulisi ymmärtää laajemmassa kontekstissaan”, raportissa todetaan. (UPI 2016, 59.)

Internetin käyttö on Venäjällä yleistynyt jonkin verran länsimaita myöhemmin. Vielä 2000-luvun alussa venäläisten internetkäyttäjien määrä oli vain 3,1 miljoonaa. Elintason kasvun myötä 2000-luvulla käyttäjämäärä lähti kasvuun ja vuosina 2007-2013 kasvu oli koko maailman huippua. (Dobrowolski ym. 2015, 93.) Venäläisen mielipidemittauksia tekevän FOM-tutkimuslaitoksen mukaan aktiivisesti Internetiä käyttivät maassa 78,7 milj. ihmistä, joista 66 milj. päivittäin. Käyttäjämäärä oli hieman laskenut kevään 81,2 milj. lukemasta, mikä saattaa selittyä lomakauden tuomana muutoksena. Määrällisesti Venäjällä on eniten käyttäjiä Euroopassa, kun taas prosentuaalinen osuus koko väestöstä eli ns. internet-penetraatio on v. 2016 kesällä ollut 68 %. (FOM 2016). Maailmanlaajuisen Internetlives-tats.com-portaalin mukaan Venäjä sijoittui v. 2016 kuudenneksi Internet-käyttäjämäärältään maailmassa. (Internetlivesstats 2017.)

Sähköinen asiointi on yleistymässä Venäjän valtion laitoksissa ja yrityksissä. Nykyajan kehitys on nähtävissä sellaisten virastojen sähköisten palvelujen lisäämisessä ja kehittämässä: verovirasto, tulli, posti. Liikkumisen kannalta Venäjän rautateillä on mahdollista asioida sähköisesti ja ostaa matkalipun, vaikka älypuhelimella olinpaikasta riippumatta missä on Internet-yhteys.

### 2.3.6 Ekologinen ympäristö

Vuosi 2017 on maan Presidentin ukaasilla julistettu ympäristövuodeksi. Ympäristön lisäksi vuosi on myös omistettu erityissuojelun alaisille luonnonalueille. Venäjän hallitus on laatinut etukäteen koko vuoden kattavan ympäristövuoden tapahtumakalenterin, johon kuuluu yhteensä 168 tapahtumaa. Venäjän Greenpeace-järjestön asiantuntijoiden mielestä, mikäli vuosi vietetään hallituksen suunnitelman mukaan, se kaiketi jää mieleen vain suppealle asiantuntijajoukolle ja suurelta yleisöltä huomaamatta. Järjestö huomauttaa, että myös vuosi 2013 oli Venäjällä mahtipontisesti julistettu ympäristösuojeluvuodeksi, mutta se ei vaikuttanut millään huomattavalla tavalla todelliseen ympäristön tilaan eikä valtion toimenpiteisiin sen suojelemiseksi. Ekologit toivovatkin, että vuonna 2017 tilanne muuttuu parempaan suuntaan. (Greenpeace Russia 2016)

Käytännössä ympäristövuoden painopisteet tarkoittavat, että tuotantoyritykset joutuvat investoimaan suodattimiin ja puhdistuskalustoon, kaatopaikkojen sulkemiseen ja kunnostukseen sekä energiahukan vähentämistä. Mukana on myös koko maata kattavia tempauksia kuten autoton päivä ja siivouspäivä sekä isompia projekteja, kuten jätehuollon parantaminen ja tehdaspäästöt. Valonpilkkuna tässä voi nähdä Norilsk Nikelin omistajan Potaninin ilmoitus vanhojen Suomen Lapin läheisyydessä sijaitsevien tehtaiden sulkemiseen. Ympäristösaasteilla Venäjällä on suora vaikutus ihmisten arkeen, esimerkiksi hanavettä ei useimmiten käytetä juotavaksi tai ruoanlaittoon sellaisenaan. (YLE 2017)

Norjalaisen Naturvernforbundetin mukaan Venäjän ympäristöhaasteet ovat seuraavat. Venäjä on maailman huomattava kasviuonekaasujen tuottaja, minkä takia maa on tärkeä neuvottelukumppani kansainvälisissä ympäristöneuvotteluissa. Koulun ympäristöopetus on heikkoa ja informaatiota ilmastonmuutoksesta on yleisellä tasolla saatavilla rajoitetusti.

Huomattava haaste on ydinjätteet ja ydinonnettomusriskit. Vanhin RBMK-1000-tyypin ydinreaktori Leningradin ydinvoimalassa sekä Kuolan ydinvoimalan reaktori ovat saavuttaneet käyttöiän takarajan vuonna 2003. Maa- ja vesieroosio Venäjällä ovat olleet pitkään tiedossa neuvostoajoilta ja nousseet ympäristösuojelujärjestöjen isoksi huoleksi. Metsien katoaminen ja niiden tuhoaminen on ollut puheenaiheena. Metsät vähenevät tehokkaiden hakkuiden seurauksena. Esimerkiksi maan Kaukoidässä Ussurin alueella metsät vähenevät lisääntyneen ulkomaisten yhtiöiden toiminnan takia. Toisaalta Venäjällä on laaja luonnonsuojelualueiden verkosto. Ilmansaasteet ovat syynä kasvillisuuden haitoillemonella Venäjän alueella. Metallisulattamot Norilskissa ja Kuolan niemimaalla päästävät ilmaan isoja määriä rikkidioksidia, joka kulkee tuulen mukana Pohjois-Eurooppaan tuhoten isoja metsäalueita. (Naturvernforbundet 2016)

### **2.3.7 Juridinen toimintaympäristö**

Venäjän lainsäädäntö elää jatkuvassa muutoksessa. Yritystoimintaa koskevaa lainsäädäntöä on kehitetty mm. WTO-jäsenyyden aikana.

Eriyksen tärkeää on Venäjän liiketoiminnan kontekstissa paikallinen sopimuskäytäntö. Sopimukset kannattaa aina tehdä kirjallisina ja hyvin yhteiskohtaisesti ja mieluummin nähdä vaivaa niiden perusteellisessa valmistelussa, kuin joutua selvittämään seurauksia jälkikäteen. Asiakirjat on syytä vahvistaa pyöreällä sinisellä leimalla, josta on merkintä yhtiöjärjestyksessä. (Dobrowolski ym. 2015, 93.)

Eräänä esimerkkinä voi mainita rahanpesulakiin vuonna 2016 tehty lisäys, joka velvoittaa juridiset henkilöt paljastamaan tiedot omistajista. Tämä toimenpide auttaa taistelussa rahanpesua vastaan ja samalla vähentää korruptiota.

Vuoden 2017 alusta Venäjällä siirrytään käyttämään kansainvälisiä auditoinnin standardeja (ISAs). Uudet standardit syrjäyttävät aiemmin käytössä olleet paikalliset standardit (ns FSADs). Muutokset on vahvistanut Venäjän valtionvarainministeriö 24.10.2016 ja 9.11.2016. Yhteensä otetaan käyttöön 48 uutta kansainvälistä standardia. Tämä johtaa toisaalta auditoinnin työmäärän lisäämiseen 30-40 %:lla mutta toisaalta lisää liiketoiminnan riskien ennustettavuutta. (Pravovest-audit 2017)

## **2.4 Myyntiyksikön sijainnin valinta**

Suomalaisyrietykset ovat perinteisesti kansainvälistyneet Venäjälle Pietarin ja sen ympäröivän Leningradin oblastin kautta. Nykyään Pietarissa toimii yli 350 suomalaista yritystä ja tulokkaiden apuna ovat vertaistuki ja yritysverkostot sekä monipuoliset julkiset ja yksityiset kansainvälistymispalvelut. (Dobrowolski ym. 2015, 6.) Moskova on sen sijaan vähemmän tuttu suomalaisille ja suomalaisia yrityksiä on vähemmän. Myös Suomi ja sen liiketoimintakulttuuri ovat vähemmän tunnettuja.

### **2.4.1 Myyntiyksikön sijaintiin vaikuttavat tekijät**

Yksi tärkeä valintakriteeri sijainnin suhteen on suurten kotimaisten ja globaalien yritysten tulo ulkomaan markkinoille. Useat suomalaisyritykset perustavat omia yksiköitään eri puolille Venäjää, mutta enimmäkseen Luoteis-Venäjälle, etupäässä Pietariin ja sen alueelle. Isot globaalit toimijat valitsevat useimmiten myyntikonttorinsa tai edustustonsa sijaintipaikaksi Moskovan sen keskeisen sijainnin takia. Moskovan kansainvälisen lentoliikenteen solmukohta on maan suurin ja sen kuudelle lentoasemalle pääsee melkein mistä päin maailmaa tahansa.

Virallinen väkiluku vuoden 2017 alussa oli 12,67 milj. ihmistä, mikä tekee Moskovasta Euroopan suurimman kaupungin. Vuonna 2011 Moskovaan oli etabloitunut ainakin 228 suomalaisyritystä. Moskovan talous pohjautuu vahvasti kauppaan ja palveluihin ja sen verotulot tulevat enimmäkseen yrityksiltä. Teollisuudella on sen sijaan pienin osuus kaupungin taloudessa ja monet yritykset ovat siirtäneet sitä kaupungin rajojen ulkopuolelle. Isoimmat teollisuuslaitokset ovat elintarvike- ja öljyteollisuudessa ja suurin osa niistä ovat isokokoisia. Tavaroiden ja palvelujen ulkomaankaupalla on aina ollut merkittävä asema Moskovan taloudella. (SVKK, Venäjän kaupan opas 2011, 79-80)

Moskova vetää suurimman osan koko Venäjälle tulevien ulkomaan investoinneista, joiden osuus on 60 %. Suorien ulkomaan investointien Moskovan osuus on 30 %. (SVKK, Venäjän kaupan opas 2011, 81.)

Moskovan osuus Venäjän BKT:stä on peräti 21,7 %, mikä on huomattavasti Pietarin 5 %:ia enemmän. (Rosstat 2016)

Moskovan alueen laajentuminen vuosina 2011- 2012 on johtanut kaupungin pinta-alan kasvuun 2,5 kertaiseksi. Syynä on ollut lähinnä kaupungin tonttipula ja hallinnon parantaminen.

#### **2.4.2 Vertaileva SWOT-analyysi Moskovan ja Pietarin alueen välillä**

Yrityksen kansainvälistymisen teorioissa (Hollensen 2017, Äijö 2001) SWOT-analyysia (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat) käytetään arvioimaan yrityksen valmiuksia pääsyyn kohdemaan markkinoille. Tässä sovelletaan samaa metodologiaa vertailemaan Moskovan ja sen alueen liiketoimintaympäristöä muun Venäjän, lähinnä Pietarin ja sen alueen liiketoimintaympäristöön. Tällainen lyhyt analyysi on tarpeen, sillä Moskova on alueena hyvin erilainen suhteessa muuhun maahan.

##### **Vahvuudet (*strengths*)**

- Finanssikeskus
- Parhaat liikenneyhteydet maan sisäosiin ja ulkomaihin
- Runsaasti muiden yritysten konttoreita
- Venäjän julkishallinnon keskus
- Päätöksenteon keskus
- Lobbaamisen keskus
- Taloudellinen kasvu korkeampi kuin koko maan
- Kansainvälisen kaupan keskittymä
- Tärkeimpien yritystapahtumien, kuten messujen keskittymä
- Hyvin alhainen työttömyysaste

### **Heikkoudet (*weaknesses*)**

- Korkeampi kustannus- ja hintataso
- Kovempi kilpailu
- Hektisempi työ- ja arkirytmii
- Pidempi fyysinen ja psyykkinen etäisyys Suomeen
- Enemmän byrokratiaa
- Päätäjien saavutettavuus vaikeampaa mikä on myös osa kilpailua
- Vaatimattomampi suomalaisedustus
- Sopii paremmin isoille yrityksille

### **Mahdollisuudet (*opportunities*)**

- Paremmat mahdollisuudet myynnin kasvuun pidemmällä aikavälillä
- Verkostoituminen laajaan sidosryhmävalikoimaan
- Paremman näkyvyyden saaminen
- Toiminnan laajentaminen Euraasian tulliliiton alueelle

### **Uhat (*threats*)**

- Koveneva kilpailu
- Myyntikonttorin kustannustason nousu
- Pätevän henkilökunnan saatavuus
- Luotettavien partnereiden kato

## **2.5 Myyntikonttorin perustaminen**

Moskovaan myyntiyksikköä suunnittelevalla yrityksellä joissakin tapauksissa saattaa olla oma juridinen henkilö muualla maassa. Tällaisessa tapauksessa muualle Venäjälle voidaan perustaa varsinaisen yhtiön filiaali. Jos yhtiöllä ei ole ennen Moskovaan tuloa omaa yhtiötä, on sen tehtävä päätös missä muodossa myyntiyksikkö luodaan.

### **2.5.1 Myyntikonttorin yritysmuoto**

Garetovskaja (2009) on opinnäytetyössään kuvannut kattavasti Venäjän yritysmuotoja ja niiden perustamisprosesseja. Tämän jälkeen on lainsäädännössä tapahtunut joitakin muutoksia, jotka on hyvä pitää mielessä.

Yritysmuodoista Venäjällä suurin osa suomalaisyrityksistä ovat valinneet OOO – rajavastuuyhtiön. Tämä on ylivoimaisesti yleisin yhtiömuoto Venäjällä. Sen perustaminen ja käytännön pyörittäminen ovat suhteellisen mutkattomampia verrattuna muihin yhtiömuotoihin.

Luonteeltaan se muistuttaa suosittua saksalaista GmbH-yrittäjämuotoa. Rajavastuu-yhtiössä ei ole osakkeita vaan myytävissä, pantattavissa tai vaihdettavissa olevia osuuksia. Verotuksellisesti rajavastuu-yhtiötä kohdellaan samalla tavalla kuin osakeyhtiötä, mutta byrokratian taso on alhaisempi eikä sen tarvitse noudattaa arvopaperilainsäädäntöä. (Dobrowolski ym. 2015, 148-149.)

Siviilikaareen tehtiin muutoksia koskien osakeyhtiötä vuonna 2014, jolloin entinen ZAO-yhtiömuoto lakkautettiin ja uudet osakeyhtiöt luokiteltiin julkisiin (PAO) ja ei-julkisiin (NAO) yhtiöihin. Yleisesti entiset ZAO-yhtiöt muutetaan rajavastuu-yhtiöiksi (OOO). (Dobrowolski ym. 2015, 148.)

Edustuston käyttäminen on mahdollista myös Venäjällä, mutta sen käyttämiseen liittyy tiettyjä rajoituksia ja ongelmia. Edustusto ei voi harjoittaa minkäänlaista liiketoimintaa, se ei ole erillinen juridinen henkilö, edustaa emoyhtiötään ja sen intressejä. Edustustolla ei ole kiinteää toimipaikkaa, se keskittyy etupäässä markkinointiin ja edustamiseen eikä muodosta verovelvollista yksikköä, vaikka veroviranomaiset voivat sen tarkastaakin. Edustuston käytön riskinä voi kiteytetyksi sanottuna olla veroviranomaisten tulkinta siitä, ylittääkö sen toiminta verovapaan toiminnan rajat. Suomen ja Venäjän välisen verosopimuksen mukaan edustuston rooli ilman veroseuraamusta saa olla luonteeltaan avustavaa ja passiivista. Esimerkiksi laskutuksen välittäminen ja sopimusten allekirjoittaminen sekä muut toimet voivat muodostaa aktiivista liiketoimintaa, joka voi olla verotuksellisesti riskialtista. (Tiri 2010, 148.)

### **2.5.2 Myyntikonttorin avaaminen projektina**

Kun yritys on tehnyt strategisen päätöksen kansainvälistymisestä, markkinoillepääsystä ja etabloitumisesta, on sen ryhdyttävä valmistelemaan etabloitumisen tarkkaa suunnitelmaa. Kokemuksen mukaan myyntikonttorin perustamisen asiassa kannattaa menetellä projektinomaisella tavalla. Yritys voi säästää aikaa ja kustannuksia sekä suojautua mahdollisilta riskeiltä sekä ylimääräiseltä vaivannäöltä, jos asia perustuu mahdollisimman tarkkaan projektisuunnitelmaan, jonka laatimiseen ja tarkastamiseen osallistuvat tärkeimmät tahot. Projektisuunnitelma toimii myyntikonttorin perustamisen projektin pääasiallisena dokumenttina. Projektin hallinta, onnistuminen ja arviointi perustuvat projektisuunnitelmaan. Myyntikonttorin perustamisen projektissa on onnistumisen kannalta määriteltävä tavoitteet ja aikataulut, resurssit eli varattava raha, henkilöt ym. sekä dokumentaatio ja tiedotus etenemisestä.

Projektisuunnitelmaan tulevat muutokset käsitellään johtoryhmässä. (Ruuska 2012. 22) Käytännössä myyntikonttorin avaamisessa ulkomailla johtoryhmän kokoontuminen voi olla vaikeaa ja varsinkin yllättävien muutosten sattuessa yritys joutuu tekemään muita ratkaisuja, joista kannatta sopia etukäteen.

Projektin vaiheistuksesta on olemassa erilaisia mielipiteitä, mutta yleisesti vaiheet ovat kaikille tyypillisiä ja limittyvät toisiinsa niin, että edellinen vaihe voi olla käynnissä, kun seuraava on jo alkanut. Projektin päävaiheet ovat perustaminen, suunnittelu, toteutus ja sen päättäminen. (Ruuska 2012. 23)

Projektitoiminta menee poikittain yrityksen kaikkien toimintojen läpi ja kuormittaa organisaation samoja perusresursseja. Projektin kohdalla puhutaan kuitenkin kertaluontoisesta tehtävästä, kun taas yrityksen ydinprosessit ovat luonteeltaan jatkuvia. (Ruuska 2012, 24) Yrityksen on varmistettava etukäteen että, ulkomaanyksikön perustamisen yhteydessä kaikki organisaation emämaassa tai muualla sijaitsevat toiminnot saadaan osallistumaan projektiin mahdollisimman tehokkaasti. Tämä asettaa yritykselle lisähaasteita.

Käytännön toteutuksen kannalta on tärkeää osoittaa riittävät henkilöresurssit. Yritys voi hoitaa toteutuksen itsenäisesti, jolloin omasta organisaatiosta nimitetään henkilöt toteuttamaan projekti. Tässä tapauksessa on suunniteltava tarkkaan osallistuvien henkilöiden työkuorma, jotta normaalit tehtävät ja rutiinit eivät jäisi hoitamatta. Osallistujien ja etenkin projektivetäjän on ehdottomastiärkevää laatia tehtävien prioriteettilista, jos projektiin menee enemmän aikaa kuin on suunniteltu ja jotkut varsinaiset tehtävät jäävät suorittamatta. Myös on nimitettävä varahenkilöt hoitamaan tehtäviä, jotka ovat vaarassa jäädä hoitamatta tai viivästyä kohtuuttomasti.

Yritys voi myös ulkoistaa myyntiyksikön perustamista toiselle osapuolelle. Tässä tapauksessa organisaatiolla täytyy olla vastuuhenkilö, joka on vetämässä projektia ulkopuolisen partnerin kanssa. Toteutustapa on yrityksen omassa päätäntövallassa ja siihen vaikuttavat sellaiset seikat, kuten käytössä olevat resurssit, kokemus kohdemarkkinoista, projektiin varattu budjetti jne.

Venäjällä, Moskova mukaan lukien, myyntikonttorin perustamiseen ja siihen liittyviin toimenpiteisiin menee useimmiten enemmän aikaa kuin Suomessa. Tämän takia kannattaa varata riittävästi aikaa erilaisiin rekisteröinteihin, sopimusten tekemiseen, henkilökunnan palkkaamiseen ja koulutukseen.

Toimivan myyntipisteen käynnistämiseen tekijän mielestä voi mennä 1-2 vuotta riippuen alasta, konttorin kokoluokasta, henkilömäärästä, tehtäväkentästä jne.

### **2.5.3 Fyysinen konttori**

Myyntitoimiston sijaintiin ja muotoon Moskovassa vaikuttavat erilaiset tekijät. Yritys joutuu vastaamaan perinteisiin kysymyksiin: miksi ja miten?

Viime vuosina Venäjän kaupan kokiessa laskun monet länsimaiset yritykset ovat joutuneet sopeuttamaan toimintaansa uusiin oloihin. Toiset vetäytyvät markkinoilta ja toiset karsivat kuluja sekä supistavat toimintaansa. Esimerkiksi saksalais-venäläinen kauppakamari tarjoaa Venäjällä vaikeuksissa oleville yrityksille mahdollisuutta olla edustettuina markkinoilla minimaalisessa muodossa, jotta yhteys yritykseen ei katoaisi ja suhdanteiden parannuttua se voisi tehdä paluun takaisin. (DRAHK 2016)

Jos myyntiyksikön tarkoitus on luoda näyttävyyttä, järjestää sen tiloissa asiakastapaamisia, seminaareja ja koulutuksia niin kannattaa valita hintavampi vaihtoehto paremman tason liikekeskuksesta.

Tarkemmin fyysistä konttoria käsitellään toiminnallisessa osassa eli produktissa.

### **Kustannustehokkaan ja mobiilin konttorin konsepti**

Käytännössä monet asiakkaat ja heidän edustajat ovat sen verran kiireisiä, että usein tapaamiset sovitaan jossain kummallekin osapuolelle sopivassa julkisessa paikassa, mikä tarjoaa mahdollisuuden käydä asioita läpi (kahvila, ravintola jne.).

Tässä konseptissa (vaihtoehdossa) fyysinen konttori esim. juoksevien asioiden hoitamiseksi voi olla kotitoimisto. Mikäli yritys haluaa järjestää asiakastapahtumia, kuten seminaareja, koulutuksia yms. on kannattavampaa varata vuokratiloja.

### **Kustannukset**

Konttoritilan löytäminen saattaa olla toisaalta helppoa mutta runsaan tarjonnan takia siihen kannattaa varata riittävästi aikaa ja on ehdottomasti tutustuttava vuokrattaviin tiloihin ja vuokranantajaan paikan päällä. Usein vuokrattavia konttoritiloja välittävät asiaan erikoistuneet välittäjät. Esimerkkitapauksessa välittäjä löytyi paikallisen kontaktihenkilön suosituksesta. Useimmiten länsimaiselle etabloituvalla yritykselle tarjotaan hyviä tiloja, jossa on kaikki mahdollinen infrastruktuuri mahdollisine lisineen tarjolla, mutta hinta voi muodostua liiankin korkeaksi.

### **Sijainti**

Konttorin sijainnilla saattaa olla isokin merkitys varsinkin Moskovassa kaupungin jättiläisistä ja ihmisten usein erittäin hektisestä työrytmistä johtuen. Mikäli konttorille on odotettavissa vierailijoita, on sen sijainnin valinnan kannalta huomioitava metroaseman läheisyys ja parkkitilojen saatavuus lähellä.

### **Infrastruktuuri**

Konttoritilojen valinnassa on varmistettava mm. Internet-yhteyden laatu/hintasuhde, mikä on nykyliiketoiminnan kannalta kriittistä.

Myös muut mahdolliset konttorin toiminnan kannalta tärkeät seikat olisi syytä käydä läpi: vesi, sähkö, sosiaalitulat yms.

## Turva- ym. palvelut

Turvapalvelut ovat konttoritilojen suhteen sikäli tärkeitä, että jos rakennuksessa liikkuu paljon ulkopuolisia henkilöitä niin esim. konttorissa säilytettävät asiakirjat ym. omaisuus eivät katoa.

### 2.5.4 Henkilökunnan rekrytointi

Henkilöstöprosessit noudattavat samaa peruskaavaa kaikkialla maailmassa: rekrytointi, perehdyttäminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, huolehtiminen työturvallisuudesta ja työsuhteen päättäminen. Niissä on kuitenkin kulttuurisidonnaisia eroja ja ne saattavat vaihdella alueittain ja maittain. Kulttuurierot tulevat helposti esille HR-toiminnassa, minkä takia kansainvälisissä puitteissa toimivilta alan henkilöiltä oletetaan tehtävään sopivaa kulttuurien tuntemusta. (Viitala 2014, 218.)

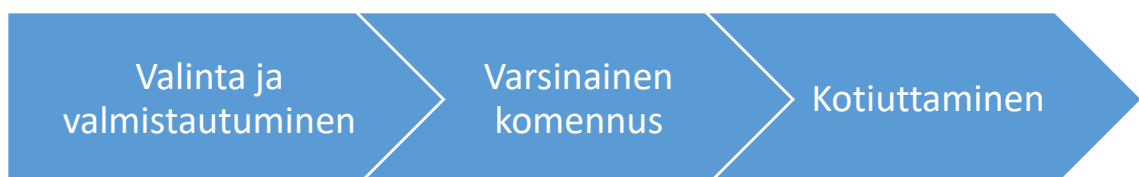
Tämä pätee myös Venäjään, sillä vaikka prosessi on sama, saattaa sopivan kansainväliseen yritykseen palkattavan henkilön löytäminen olla haasteellista jopa Moskovassa.

### 2.6 Ekspatriaatin käyttö etabloitumisessa

Useissa tapauksissa etabloituessa ulkomaanmarkkinoille yritykset käyttävät ns. ekspatriaatteja, eli omia työntekijöitä, jotka sijoittuvat eri pituisille työkomennuksille kansainvälistymisen kohdemaihin ja joiden on tarkoitus myöhemmin palata lähtömaahansa. Ekspatriaateiksi voidaan laskea myös itsenäisesti hakeutuvat henkilöt sekä komennukselle lähtevät puoliset. Myös oma-aloitteisesti hakevat Venäjälle töihin hakeutuvat yksilöt, joilla ei ole välttämättä tarkoitusta palata Suomeen, joskus lasketaan ekspatriaateiksi. (Tchernych 2013, 10.)

Komennusaika ekspatriaatilla voi olla pitkä tai lyhyt. Tarkkaa määritelmää näille ei kirjallisuudesta löydy, mutta alle vuotta kestävä komennusta pidetään lyhytaikaisena. (Herod 2009, 3.)

Ulkomaankomennus voidaan henkilöstöhallinnan näkökulmasta jakaa kuvion 11 mukaisesti kolmeen olennaiseen osaan, jotka ovat tärkeitä kokonaisprosessin onnistumisen kannalta.



Kuvio 11. Ulkomaankomennuksen vaiheet

Beardwellin ym. (2004, 621) mukaan ulkomaan komennuksen hallinnoinnin prosessiin kuuluvat:

1. Valinta ja valmistus
2. Kohdemaahan siirtyminen
3. Sopeutuminen
4. Hakeutuminen uudelle komennukselle

Komennuksen päätyttyä ekspatriaatti joko jää yritykseen tai siirtyy ulos sen palveluksesta.

*Lyhytaikainen* komennus voi kestää n. 3 kuukautta ja sen tarkoitus on yleensä ongelmanratkaisu, projektinvalvonnan suorittaminen yms. kunnes pysyvä ratkaisu on löydetty. *Pitkäaikainen* tai *perinteinen* ekspatriaatin komennus kestää vuodesta viiteen ja siihen liittyy selkeästi määritelty rooli kuten, esimerkiksi, tytäryhtiön johtaja. Yrityskohtaisesti voi olla kuitenkin omia määritelmiä ulkomaankomennuksen kestosta ja sisällöstä. (Dowling & Marion & Allen 2008, 90.)

Alla olevassa taulukossa esitetään pääpiirteittäin perinteisen ja lyhytaikaisen ulkomaankomennuksen eroja.

Taulukko 2. Erot perinteisen ja lyhytaikaisen ulkomaankomennuksen välillä (Dowling ym. 2008, 90.)

KOMENNUKSEN TYYPPI	Perinteinen komennus	Lyhytaikainen komennus
<b>TARKOITUS</b>	Tehtävän täyttö	Osaamisen siirto/ongelmaratkaisu
	Johdon kehittäminen	Johdon kehittäminen
	Organisaation kehittäminen	Johtamisvalvonta
<b>KESTO</b>	Tyypillisesti 12 - 36 kk	Tyypillisesti 3 – 12 kk
<b>PERHESTATUS</b>	Perhe mukana ulkomailla	Perhe ei seuraa lähetettyä
<b>VALINTAPROSESSI</b>	Virallinen	Enimmäkseen epävirallinen
		Vähemmän byrokratiaa
<b>EDUT</b>	Hyvät suhteet paikallisiin kollegoihin	Joustavuus
	Jatkuva valvonta	Yksinkertaisuus
		Kustannustehokkuus

<b>HAITAT</b>	Vaara puolison uralle	Verotus
	Kallis	Sivuvaikutukset (alkoholismi,
	Vähemmän joustava	korkea avioerojen määrä)
		Huonot suhteet paikallisiin kolle- goihin
		Työlupahaasteet

Ulkomaankomennuksista löytyy myös muita räätälöityimpiä tyyppisiä, joita ei käsitellä tämän tutkimuksen puitteissa.

Suomalaisyrittäjä hyötyy ulkomaankomennuksella lähetettävästä työntekijästä, sillä se helpottaa kommunikointia ja ohjausta. Ekspatriaatti tuntee työnantajayrityksen organisaation. (Viitala 2014, 227.)

Viitala (2014, 277) luettelee tyypilliset lähtijäkandidaattien tietoja koskevia hankkimistapoja:

- tiedot aiempien ulkomaankomennusten onnistumisesta
- arvio kyvykkyydestä ja soveltuvuudesta nykyiseltä esimieheltä
- psykologinen testi
- henkilöhaastattelu
- puolison haastattelu
- kielitaitotesti

Viitalan (2014, 222) mukaan ulkomaankomennus voi olla projektityyppistä (*project based*) tai jo vakiintuneessa organisaatiossa kohdemaassa (*office based*). Ensimmäinen projektityyppinen ulkomaantehtävä loppuu projektin päättyessä. Ensimmäisessä tapauksessa työsuhde emoyritykseen jatkuu entisellään eli työntekijä saa sieltä palkan ja edut. Jälkimmäisessä tapauksessa puhutaan tavallisesti kahdesta rinnakkaisesta työsuhteesta: työntekijällä on ”makaava” sopimus emoyrityksen kanssa, jonka nojalla hoituvat sosiaaliturva- ja eläkeasiat. Samalla ekspatriaatilla on nimenomainen työsopimus ulkomailla olevaa työnantajayritykseen, joka on suomalaisen emoyrityksen kanssa jonkinlaisessa omistussuhteessa. Tekijä näkee ulkomaan yksikön perustamiseen lähetettävän ekspatriaatin sijoittuvan näiden kahden komennustyyppin välimaastoon, sillä myyntikonttorin perustaminen on aikaa vievä ja toimenpide, jolla on selvästi alku ja loppu silloin kun myyntikonttori aloittaa normaalin toimintansa. Samalla ekspatriaatti voi olla toisen office based-tyypin komennuksen edustaja, jolla on kaksi rinnakkaista työsopimusta.

Myös ulkomaankomennuksia hoitavilta HR-ammattilaisilta odotetaan valmiuksia haasteelliseen tiedonhankintaan, sillä siihen liittyvät seikat täytyy selvittää hyvissä ajoin ennen komennuksen alkamista tapauskohtaisesti. Hyvin tyypillistä ulkomaankomennuksiin liittyen on erilaisten yllätysten ja odottamattomien tilanteiden kohtaaminen. (Viitala 2014, 222.)

Ekspatriaatin keskeisimmät, myös kuviossa 12 esitetyt tehtävät ovat Dowling ym. (2008) määrittelleet seuraavasti:

- suoran valvonnan suorittajat (*agent of direct control*)
- sosialisiaation asiamies (*agent of socializing*)
- suhdeverkostojen rakentaja (*network builder*)
- tietotaidon ja osaamisen siirtäjät (*transfer of competence and knowledge*)
- kynnyksen madaltaja (*boundary spanner*)
- ammattikielenkäytön solmukohta (*language node*)



Kuvio 12. Ekspatriaatin roolit kohdemaan yksikön ja emoyhtiön välisessä vuorovaikutuksessa (Dowling ym. 2008, 92. mukailten)

**Suoran valvonnan suorittajan** (agent of direct control) roolissa ekspatriaatti asettuu ns. "etnosedriseen" asemaan suhteessa paikalliseen kohdemaahan, mutta sellainen on tarpeen, jotta paikallinen tytäryhtiö vastaisi emoyhtiön käytäntöjä. Näin myös varmistetaan strategisten tavoitteiden saavuttaminen.

**Sosialisiaation asiamiehen** (agent of socialization) roolissa ekspatriaatti on tekemisissä liiketoiminnan finanssipuolen ulkoisten asioiden kanssa. Nämä voivat olla toisessa maassa opittuja saman yhtiön toimintatapoja yrityksen käyttäytymissäännösten suhteen, työterveyshuollon asioissa jne.

**Suhdeverkostojen rakentajan** (network builder) rooli liittyy käsitykseen siitä, että ulkomaankomennuksella kasvatetaan ja kehitetään ihmispääomaa. Lähetetty työntekijä voi luoda tärkeitä suhteita eri sidosryhmiin, jota työnantajayritys voi hyödyntää jatkossa.

**Osaamisen ja tiedon siirtäjänä** (transfer of competence and knowledge) lähetetty työntekijä on oletettu käytännössä siirtämään emoyrityksen erilaista osaamista ja jakamaan olennaista tietoa kohdemaan työntekijöille. Tämä voi olla esimerkiksi teknisen osaamisen koulutusta ja yrityskäytäntöjen opettamista.

**Kynnyksen madaltajana** (boundary spanner) ekspatriaatti toimii yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella tekemällä työnantajayrityksensä promootiota kohdemaassa. Promootio voi tapahtua erilaisissa sosiaalisissa tilaisuuksissa, kuten messuilla, näyttelyissä, seminaareissa ja muissa vastaavissa tilaisuuksissa, joissa ekspatriaatti voi kerätä lisätietoja markkinoista ja samalla levittää tietoa omasta työnantajayrityksestä muille.

**Ammattikielenkäytön solmukohdalla** (language node) tarkoitetaan ekspatriaatin yrityksen ammatillista kohdemaan kielitaitoa ja osaamista, joka hyödynnetään kommunikaatiossa kohdemaan yksikön ja emoyrityksen välillä. Tämä rooli voi muodostua kohdemaan paikallishenkilöstön tarpeesta kommunikoida omalla kielellään johtuen erilaisista syistä eikä sitä näin ollen voi aina etukäteen ennakoita.

Yrityksen näkökulmasta ekspatriaatin komennuksessa on kyse investoinnista ja isosta kustannuserästä, joka koostuu kaikista komennukseen liittyvistä kustannuksista, kuten palkasta, matkalipuista, henkilökohtaisten tavaroiden kuljetuksesta, mahdollisesti mukana tulevien perheenjäsenten kuluista jne.

Sikäli kun ekspatriaatti on yritykselle sijoitus, johon liittyy myös riskejä, puhutaan myös ulkomaan komennuksen kohdalla sijoitetun pääoman tuotosta (ROI). Siinä yhdistyvät sekä rahalliset erät, jotka ovat helposti laskettavissa, että yrityksen muut ulkomaankomennuksen järjestämiseen liittyvät kustannukset, jotka ovat vaikeammin laskettavissa. Varsinkin ekspatriaatin ulkomaan komennuksen tulosten mittaaminen on monimutkaista. (Dowling ym. 2008, 98.) Alhaalla olevassa taulukossa ovat ulkomaan komennukselle lähetettävään liittyvät investoinnit ja tuoton mittarit. Taulukossa 3 ovat kahdessa rinnakkaisessa sarakkeessa lueteltu ekspatriaattiin liittyvät investoinnit ja odotettu tuotto.

Taulukko 3. Ulkomaankomennukseen sijoitetun pääoman tuoton mittarit (Dowling ym. 2008, 99.)

<p><b>INVESTOINTI</b></p> <p><b>Suorat kulut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijän palkka</li> <li>- Verot</li> <li>- Asuminen</li> <li>- Omien tavaroiden kuljetus</li> <li>- Elätettävien koulutustuki</li> <li>- Puolison tuki</li> <li>- Kulttuurivalmennus</li> <li>- Tuote- ja palveluedut</li> <li>- Paluulogistiikka</li> <li>- Uudelleenjärjestelykustannukset</li> </ul> <p><b>Hallinnolliset kulut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Järjestelyt emomaassa (suunnittelu, valinta ja korvaushallinta)</li> <li>- Emomaan tai paikallinen HR-tuki</li> <li>- Kulut komennuksen jälkeen</li> <li>- Komennuksen jälkeiset urakehityskulut</li> </ul> <p><b>Sopeutumiskulut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palvelujen sopiminen</li> <li>- Puolison ja perheen tuki</li> <li>- Kulttuurienvälinen ja kielellinen sopeutuminen</li> <li>- Tutustuminen ympäristöön ja asunonhakumatkat</li> </ul>	<p><b>TUOTTO</b></p> <p><b>Mitattavissa olevat komennuksen päämäärät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uuden toimiston avaaminen (paikan löytäminen, konttorin perustaminen, paikallisten työntekijöiden palkkaaminen ja koulutus)</li> <li>- Myynnin lisääminen tiettyinä ajanjaksona</li> </ul> <p><b>Ei-mitattavat päämäärät, organisaation kehittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityskulttuurin vahvistaminen paikallisyksikössä</li> <li>- Yhteisyrityspartnerin suhteiden parantaminen</li> <li>- Tiedon siirto emoyrityksen ja ulkomaanyksikön välillä</li> </ul> <p><b>Ei-mitattavat päämäärät, johtamisen kehittäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liiketoiminnan kannalta kriittisten ulkomaanmarkkinoiden tuntemus</li> <li>- Uuden asiakasverkoston rakentaminen</li> <li>- Integroituminen uuteen työympäristöön</li> <li>- Tehokkaan palautteen antaminen alaisille paikalliskulttuurin puitteissa             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vieraskielisten esitelmien pitäminen kansainväliselle yleisölle</li> </ul> </li> <li>- Tehokas toiminta useimmissa aikavyöhykeissä ja kulttuureissa</li> </ul>
--	--

### 2.6.1 Ekspatriaatin valinta ja etukäteisvalmistuminen

Mikäli yritys käyttää ekspatriaattia myyntiyksikön projektinvetäjänä, on hänellä keskeinen rooli projektin onnistumisen kannalta. Ekspatriaatilla on tällöin erikoisstatus ja päävastuu projektin onnistumisesta. Tämän takia projektinjohtajan tehtävien määrittäminen ja niiden priorisointi ovat tärkeimmässä asemassa. Yrityksen palkatessa työntekijän ulkomaille, kannattaa sen varmistaa etukäteen toimivat normaalit kommunikointitavat emoyhtiön kanssa sekä myös vähemmän virallinen kommunikointikanava emoyhtiössä olevaan esimieheen tai muuhun kontaktihenkilöön.

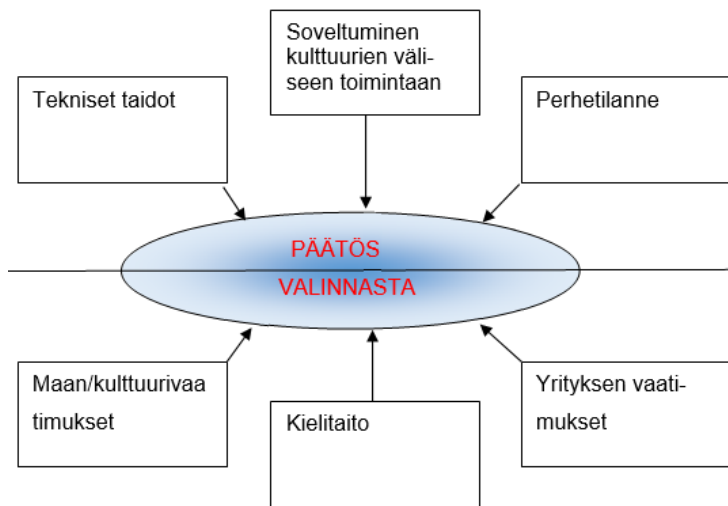
Dowling ym. 2008 ennen etukäteisvalmistelujen käsittelyä puhuu ekspatriaatin epäonnistumisesta, joka sitten linkittyy valintakriteereihin. Tämä termi tarkoittaa ekspatriaatin ennen aikaista paluuta ulkomaankomennukseltaan, joka johtuu yrityksen heikkoon kansainväliseen henkilöstöjohtamiseen useimmiten sidoksissa olevasta epäonnistuneesta rekrytoinnista. (Dowling ym. 2008, 112.) Ulkomaankomennuksen epäonnistuminen aiheuttaa yritykselle myös suoria ja epäsuoria lisäkuluja. Suorat kulut, kuten matka-, muutto-, valmistus-, palkka- ym. kustannukset ovat rahallisesti mitattavia. Epäsuorat tai ”näkymättömät” kustannukset voivat olla paljon isompia, jos ekspatriaatin asema on sidottu kohtaan virkailijoihin tai avainasiakkaisiin. Tämä voi heijastua markkinaosuuksien menettämiseen ja vaatimuksiin paikata ekspatriaatti paikallisella henkilöllä. Epäonnistuminen vaikuttaa suoraan ekspatriaattiin ja hänen omanarvontuntonsa, itseluottamuksensa ja arvostus yrityksessä voivat laskea. Jatkossa myös työmotivaatio ja etenemismahdollisuudet voivat laskea. Kaiken lisäksi ekspatriaatin epäonnistuminen voi johtaa, että omat perhesuhteet tullevat uhatuiksi. (Dowling ym. 2008, 115.)

Viitala (2014, 230) luettelee seuraavat yleisimmät syyt ekspatriaatin epäonnistumiseen Tungin (1987) mukaan:

- puolison sopeutumattomuus
- ekspatriaatin oma sopeutumattomuus
- muut perheeseen liittyvät syyt
- ekspatriaatin persoonallisuuteen liittyvät tekijät
- kyvyttömyys selviytyä työtehtävästä
- teknisten taitojen puute
- motivaation puute.

Ekspatriaattien epäonnistuminen Pohjoismaissa liittyy ennen kaikkea työntekijän tai perheen sopeutumisvaikeuksiin, henkilökohtaisiin ongelmiin, sekä perheen tai työntekijän terveysongelmiin. (Viitala 2014, 230.)

Kuvio 13 havainnollistaa ekspatriaatin valintapäätökseen vaikuttavat kriteerit. Jakolinjan yläpuolella on henkilöön liittyvät kriteerit ja sen alapuolella ympäristön suunnalta vaikuttavat kriteerit.



Kuvio 13. Ekspatriaatin valintakriteerit (Dowling ym. 2008, 119)

Jos perhe seuraa ekspatriaattia komennukselle, on sen sopeutumisella erittäin suuri merkitys. Enimmäkseen Suomesta ulkomaille on lähtenyt mies, jonka mukana siirtyvät vaimo ja lapset. Puoliso usein jättää oman työnsä siirron takia ja näin joutuu keskeyttämään oman työuransa. Myös lasten sopeutumisessa on vaikeuksia, etenkin kun varttuneemmat lapset joutuvat jättämään kaveripiirin ja harrastukset. Tämän takia yrityksen on otettava huomioon koko perhe ja pyrkiä haastattelemaan kaikkia sen jäseniä paitsi pieniä lapsia. (Viitala 2014, 227.)

Viitalan (2014, 237) mukaan ekspatriaatin perehdyttämisprosessi on vastaavaa kotimaan prosessia vaativampi. Päävastuu on työntekijällä itsellään, mutta organisaation etu on hänen kaikenpuolinen tukeminen. Valmennukseen sisältyvät mm:

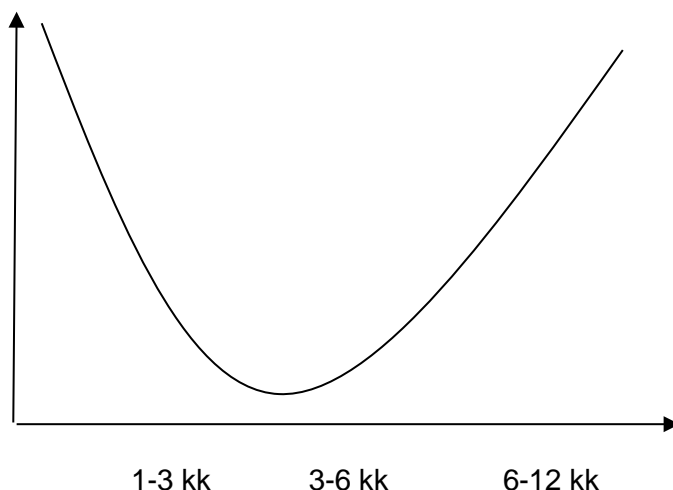
- ulkomailla olleiden kokemuksista oppiminen
- kohdemaata koskeva tietopaketti
- kulttuurituntemusta syventävä koulutus
- kielivalmennus
- perehdyttäminen työhön ja kohdeorganisaatioon

### 2.6.2 Käytännön järjestelyt

Suutarin 1990-luvun loppupuolella tehdyssä tutkimuksessa (Suutari 1998, 256.), jossa haastateltiin suomalaisia Venäjällä ja Virossa toimineita ekspatriaatteja, heidän kohtaamat sopeutumisvaikeudet uuteen ympäristöön jakaantuivat kolmeen ryhmään: käytännön asiat, työpaikan asiat ja yritystason kysymykset. Henkilötasolla korostettiin erilaiset käytännön järjestelyt, perheen sopeutuminen, turvallisuus, sosiaaliset suhteet ja kulttuurierot. Työympäristössä nousivat esille johtamistyyli, organisaatorakenne sekä kommunikointityyli. Oman yrityksen tasolla haasteet liittyivät muuttuvaan lainsäädäntöön, julkiseen sektoriin, henkilöstöhallintaan, ylioptimistisiin odotuksiin ja turvallisuuteen.

### 2.6.3 Sopeutuminen ja kulttuurishokki

Toiseen kulttuuriin sopeutumisprosessi on hyvin monitahoinen ja jokainen yksilö sopeutuu eri tavalla toiseen kulttuuriin reaktioidensa ja käyttäytymisensä kannalta. Kansainvälisessä tutkimuksessa puhutaan sopeutumisprosessia kuvaavasta käyrästä, jota myös sanotaan U-käyräksi ja joka helpottaa sopeutumisprosessin hahmottamista. Tämä käyrä pohjautuu psykologisiin sopimusprosessin aikaisiin psyykkisiin reaktioihin ja siinä on muutamia vaiheita. *Ensimmäisessä vaiheessa* tavallisesti ennen komennusta lähetettävä työntekijä voi kokea positiivisia ja negatiivisia tunteita kuten tuntemattoman pelkoa, ahdistusta tai innostusta yms. Tätä vaihetta, jossa ekspatriaatti saattaa tuntea tiettyä nostetta, kutsutaan turisti- tai kuherruskuukausivaiheeksi. *Toinen vaihe* alkaa, kun innostus uusista asioista häviää ja arki uudessa maassa koittaa. Ihminen voi alkaa tuntea koti-ikävää ja mielialan laskiessa hän voi arvioida negatiivisessa valossa omaa tilannetta ja paikkaa. Tämä voi johtaa kriisiin ja vaihe saattaa muodostua kriittiseksi komennuksen onnistumisen kannalta jatkossa. Kun toinen vaihe on onnistuneesti ohitettu, alkaa *kolmas vaihe*, jolloin tapahtuu sopeutuminen uuteen ympäristöön (*pulling up*). Lopulta seuraa työntekijän terveellisen palautumisen *neljäs vaihe*. On pidettävä mielessä, että sopeutumisprosessi on yksilöllistä, vaiheiden aikaväli voi vaihdella ja lopulta neljännen vaiheen jälkeen voi seurata muita vaiheita, joihin kuuluu syklisiä vaihteluja tyytyväisyyden tasossa ja psyykkisissä reaktioissa. Myös perheenjäsenet voivat sopeutua eri tavalla ja eri tahtiin ja näin vaikuttaa työntekijän komennuksen onnistumiseen. (Dowling ym. 2008. 117-118.)



Kuvio 14. Tyytyväisyyden taso ulkomailla (Saviaro ja Helaniemi 2009, 62.)

Tyytyväisyyden taso voi laskea ajan mittaan ulkomaankomennuksella ylläolevan kuvion 14 mukaisesti.

#### **2.6.4 Ekspatriaatin toimintaan liittyvät haasteet**

Tchernych (2013) on tutkinut Venäjällä toimivien suomalaisten ekspatriaattien sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Ensimmäiseksi toimintaan vaikuttavaksi tekijäryhmäksi tuli liiketoimintaympäristöstä johtuvat lainsäädännön muutokset, säädökset ja sertifikaatit. Omien dokumenttien ja lupien kanssa tutkimukseen osallistuneilla ei ollut suurempia haasteita, vaan asiat hoidettiin paikallisorganisaation avulla joustavasti. (Tchernych 2013, 44.)

Tutkimuksessa tärkeimmäksi tekijäksi ekspatriaatin motivaation kannalta nousivat status ja asema, jotka venäläisessä kontekstissa tarkoittavat tittelä, positiota ja esimiehen tai päättävän tahon julkituotu hyväksyntä. Venäläisessä liiketoimintakulttuurissa statuksen on oltava selkeästi esillä, sillä se on sekä virallinen että epävirallinen vaatimus. (Tchernych 2013, 52.)

Suutarin (1998) tutkimuksessa todettiin haastateltavien kokeneen haasteelliseksi kommunikaatiota, jonka ei aiheuttanut kielimuuri, vaan ylipäänsä ”suljetumpi” kommunikointitapa. Venäjä kuuluu ns. korkean kontekstin kulttuureihin, jossa asioista ei puhuta aina suoraan, vaan on osattava myös lukea ”rivien välistä” sillä viestiä on usein tulkittava kontekstin kautta. Suomi taas lukeutuu matalan kontekstin kulttuureihin, joissa viestintä on mutkattomampaa ja pohjautuu lähinnä kielellisiin ilmaisuihin. (Ferraro & Briody 2013, 54.)

Tutkimuksessa kielitaidolla on merkitystä arjen helpottumisessa sekä työasioista selviytymisessä. Toisaalta kielitaito ei aina auttanut paikallisten ajattelun ymmärtämisessä, mikä selitettiin institutionaalisella käytännöllä kuten erilaisella työ kulttuurilla kuin kielitaidon heikolla tasolla. (Tchernych 2013, 59.)

Lähetetyn työntekijän sitoutuneisuuteen ja motivaatioon vaikuttaa sekä emoyrityksen että kohdeorganisaation osoittama tuki. Pitkäaikainen sitoutuminen organisaatioon riippuu ekspatriaatin urapolun suunnittelua ja uusien mahdollisuuksien tarjoamista. (Tchernych 2013, 59.)

#### **2.6.5 Ekspatriaatin kotiuttaminen**

Ulkomaan komennuksella oleva työntekijä voi palata takaisin emoyhtiön palvelukseen tai vaihtaa paikkaa toiseen yritykseen kohdemaassa tai muualla maailmalla.

Kuten Viitala (2014, 232) toteaa, ekspatriaatin paluu ei välttämättä mene ilman ongelmia. Saattaa käydä, että aiempi työtehtävä on muuttunut tai uudelleenjärjestelty. Samalla paikan täyttänyt toinen työntekijä on ehtinyt kehittää tehtävää tai kehittänyt itse niin, ettei hä-

nen syrjäyttämislle löydy perustelua. Niinpä usein käy niin, että ekspatriaatti sijoittuu muihin tehtäviin kuin mistä lähti. Palaavalle pyritään löytämään jo uusi tehtävä etukäteen ennen kotiutumista. Monet palaajat taas saattavat odottaa urallaan etenemistä ulkomaankomennuksen saadun kokemuksen ja osaamisen nojalla. Todellisuus voi kuitenkin olla erilainen. Jos sopivaa paikkaa ei enää organisaatiosta löydy, voi seurauksena olla turhautuminen ja työpaikan vaihto. Ulkomaan komennuksella olleen työntekijän kokemukset tulisi osata hyödyntää. Yrityksen pitäisi osata ennakoida palaajan uraa ja sen jatkumista ulkomaankomennuksen jälkeenkin. Vaikka pääosa palaavista ekspatriaateista työllistyy samassa yrityksessä, tutkimukset osoittavat, että peräti 80 prosenttia heistä kokee sen kanssa ongelmia. Jotkut eivät mielestään pääse hyödyntämään hankkimaansa tietotaitoa, toisten tehtävien vaativuustaso ja oma elintaso laskevat jne. Joitakin pitkään ulkomailla olleita palaajia odottaa kotimaassaan kulttuurishokki.

### 3 Menetelmä

Tutkimustyössä käytetään joko laadullista tai määrällistä menetelmää. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan haastattelujen, havaintojen ja kirjallisuuden perusteella.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei välttämättä käytetä tutkimuksellisia menetelmiä ja tutkimuskäytäntöjä voidaan soveltaa jokseenkin väljemmässä muodossa kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 56-57.)

Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla hyvin erilainen toteutustavaltaan. Se voi olla portfolio tai toteutettu projekti. Tätä opinnäytetyötä voi pitää käänteisenä projektina, koska sen tuloksia arvioidaan toisessa järjestyksessä.

#### 3.1 Toiminnallisen osuuden suunnittelu

Työ on tutkimustyyppiltään toiminnallinen. Opinnäytetyössä tarkoituksena on teoreettisen perustan ja kirjoittajan omiin kokemuksiin ja havaintoihin pohjautuvan tutkimuksen yhdistäminen tietynlaiseksi analyysiksi, joka toimii oppaana vastaavaa toimintaa suunnitteleville tai harjoitteleville tahoille. Toiminnallinen osa eli produkti on suunniteltu kattamaan tekijän mielestä olennaisimmat seikat, jotka liittyvät suomalaisyrityksen myyntikonttorin perustamiseen osana etabloitumisprosessia Venäjän markkinoille sekä Suomesta ulkomaankomennukselle lähetettävän työntekijän, ekspatriaatin, roolia, mikäli emoyritys päätyy tähän ratkaisuun. Jos etabloituva yritys ei jostain syystä halua tai voi käyttää omaa työntekijää lähetettävänä ulkomaankomennukselle myyntiyksikön avaamista hoitamaan, voi yritys silti hyötyä produktin ensimmäisestä osasta saadakseen itselleen taustatietoja asiaan liittyen.

#### 3.2 Toteutus

Tutkimustulokset verrataan teoriaa vastaan minkä jälkeen tehdään analyysi. Analyysissä katsotaan tukevatko käytännön kokemukset teorian väittämiä. Toiminnallisen opinnäytetyön mallina voi olla esimerkiksi projektimalli. Tämän opinnäytetyön mallia voi pitää erään käänteisprojektia, sillä tutkittava ilmiö on jo käytännössä tapahtunut ja nyt on tullut aika analysoida teorian pohjalta oman projektin toteutumistapa, saavutukset ja epäonnistumiset. Tämä lähestymistapa toimii pohjana toiminnalliselle osuudelle eli produktille, joka tehdään käytännön kokemuksen perusteella ja teoreettisten tutkimuksia käyttäen.

Monet Venäjän-kauppaan liittyvät tutkimukset ja oppaat käsittelevät etabloitumista ja ekspatriaattien käyttöä erikseen. Tämän opinnäytetyön erikoisuutena on näiden kahden asian yhdistäminen samaan kokonaisuuteen ja produktin tuottaminen tekijän oman työkokemuksen perusteella.

Koska opinnäytetyö ei toteutunut alkuperäisen suunnitelman mukaan teemahaastattelujen pohjalta haastateltavien jäätyään pois projektista kiireittensä takia, on tekijä joutunut turvautumaan toisiin ratkaisuihin. Opinnäytetyön muodoksi valikoitui toiminnallinen muoto, jonka käsittelee aihetta kansainvälistymisen teorian ja kansainvälisen henkilöstöjohtamisen kannalta. Toiminnallisen opinnäytetyön teoriaosa perustuu painettuihin ja Internetissä julkaistuihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Kansainvälistymisen teorian teoksista on pyritty käyttämään enimmäkseen vuoden 2017 julkaisuja ja muuta tuoreempaa aineistoa. Vaikka jotkut suomenkieliset tietoperustan lähteet ovatkin hieman vanhempaa perua, ovat ne edelleen hyvin käyttökelpoisia ja luotettavia, esim. Äijö 2001. Perinteisiä vaiheittaisen kasvumallin kansainvälistymisen teorioiden kuvaamisessa on käytetty vieläkin vanhempia alkuperäisiä lähteitä, joiden etsiminen on vaatinut tavallista enemmän aikaa.

Internet-lähteet edustavat suomalaisten, venäläisten ja kansainvälisten julkisten ja yksityisten tahojen sivustoja ja informaatiota. PESTEL-analyysissä on hyödynnetty tietolähteinä mm. norjalaisen ympäristöjärjestön, Suomen valtion alaisuudessa toimivan tutkimuslaitoksen, venäläisen riippumattoman mielipidetutkimuskeskuksen, kansainvälisen luokitustilaston ym. tahojen virallisia Internet-sivuja.

Tekijän oma vuoden kokemus myyntiyksikön perustamisesta ja Moskovan liiketoimintaympäristöstä sekä monivuotinen kokemus Venäjän-kaupasta kahden kansainvälisen yrityksen palveluksessa ja siihen liittyvistä koulutuksista ovat luoneet luotettavan pohjan produktin toteuttamiselle. Tekijällä on ennen ulkomaankomennusta ollut monivuotinen kokemus Venäjän-kaupasta myynnin eri tehtävissä. Olen ennen ekspatriaatin pestiä hankkinut käytännön kokemusta vastuussa olevana työntekijänä erilaisista kansainvälistymismuodoista kuten välittömästä, suorasta ja epäsuorasta viennistä Suomesta. Myyntikonttorin perustaminen on ollut seuraava askel uuteen kansainvälistymismuotoon ja uusi kokemus yrityksen kansainvälistymisen saralla.

Myyntiyksikön perustamista ja sen toiminnan käynnistämistä on ollut tärkeää arvioida yrityksen kansainvälistymisstrategiaa käsiteltävien teorioiden ja teosten valossa. Jotta itse ymmärtäisi ja pystyisi arvioimaan yksikön merkitystä yritykselle on taas ollut syytä pyrkiä vastaamaan muutamiin kysymyksiin. Pyrin muodostamaan käsityksen miksi myyntiyksikkö haluttiin perustaa ja kuinka annettu tehtävä korreloi tavoitteiden saavuttamisessa. Tulini siihen päätökseen, että projektimallin soveltaminen olisi ollut hyvin toimiva työkalu annetun tehtävän suorittamiseen, sillä se selkeyttäisi osallistujat, sidosryhmät, aikataulut, riskit, tiedotuksen ja ennen kaikkea tavoitteet. Jos tavoitteet jäävät epämääräisiksi eivätkä ole sidottuja realistiseen aikatauluun, ei se välttämättä tuota haluttua tulosta.

Opinnäytetyö ja sen produktina oleva opas myyntikonttorin perustamiseen Moskovaan on tehty teorialateksiin ja tekijän omaan henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvana kirjoituspöytätyönä, joten se edustaa tietynlaista hybridimallia. Kansainvälistymisen ja kansainvälistymisen teoriaa on tarkasteltu etupäässä painettujen lähteiden pohjalta. Tekijänä olen hyödyntänyt myös Haaga-Helian opintojaksojen, kuten kansainvälinen kauppa käytännössä, International Business, projektijohtaminen, Change Management, operatiivinen johtaminen ynnä muiden materiaaleja ja niissä hankittuja tietoja. Myös Internetistä on löytynyt runsaasti opinnäytetyöhön liittyvää aineistoa. Tutkimuksia, lähteitä ja dokumentteja kirjoitusprosessissa olen käyttänyt suomen, venäjän, englannin ja saksan kielellä.

Opinnäytetyön tietoperustan rakennetta olen muuttanut muutaman kerran kirjoittamisen lomassa, koska mielenkiintoista aineistoa on ollut runsaasti ja kansainvälistymisen teorian lisäksi päätin käsitellä hieman kansainvälisen henkilöstöhallinnan teoriaa, josta on muodostunut tietoperustan toinen osa-alue. Lopullisesti opinnäytetyön tieto-osa muotoutui sisältämään neljä päälukua, joista toinen luku on laajin ja sisältää teoriaperustan yritysten kansainvälistymisestä, Venäjän ja Moskovan liiketoimintaympäristön analyysin sekä teoriaa ekspatriaatin roolista.

### **3.3 Toiminnallisen työn lopputulos**

Opinnäytetyön lopputuloksena on opas Moskovaan myyntikonttorin perustamista harkitsevalle yritykselle, joka sisältää tekijän näkökulmasta viitekehyksen puitteissa olennaisimmat asiat tutkittavan ilmiön kannalta. Monet seikat jäävät luonnollisesti tarkastelun ulkopuolelle, eikä opinnäytetyön tarkoitus ole kattaa koko laajaa problematiikan kenttää.

Yrityksen kansainvälistymisen teorian valossa (mm. Hollensen 2017) myyntiyrityksen perustaminen kohdemarkkinoille tuo yrityksen lähemmäksi nykyisiä asiakkaita. Oman kokemukseni mukaan jotkut olemassa olevat asiakkaat eivät välttämättä arvosta myyntikonttorin perustamista lähemmäksi heitä. Jotkut voivat pelätä konttorin perustamiskustannusten mahdollista siirtämistä tuotteiden tai palvelujen hintoihin, toiset, esim. jälleenmyyjät, taas saattavat epäillä etabloituvan yrityksen pyrkivän ottavan heidän loppuasiakkaat omaan haltuunsa.

Produkti mukailee rakenteeltaan opinnäytetyön tietoperustaa, mikä tuntuu itsestäni loogiselta. Olen kirjoittanut sen Word-dokumenttina, jossa on jonkin verran kuvia ja kuvioita, mutta pääpaino on kuitenkin ollut varsinaisessa kirjoitetussa tiedossa, joka on tämän oppaan ydin ja palvelee sen päätarkoitusta. Oppaan visuaalista ilmettä voi jatkossa kehittää ja parantaa edelleen.

Tekstin ja kuvien lisäksi on tuotteeseen lisätty muutamia hyödyllisiä Internet-linkkejä lähinnä ekspatriaatin käyttöön. Linkit ovat hyödyllisiä lähetetyn työntekijälle sekä työ- että vapaa-ajan kannalta ja myös työnantajayritys voi niitä hyväksi. Internet-lähteissä on kuitenkin se ominaisuus, että ne voivat kadota ajan myötä, joten niiden määrä en halunnut kasvattaa. Omakohtaisia kokemuksia ulkomaankomennuksesta on ollut runsaasti, minkä takia tuotteen eri osa-alueita oli hieman haasteellista pitää tasapainossa. Kuitenkin näen, että perustietoa myyntiyksikön perustamisesta on tullut riittävästi opinnäytetyön puitteissa. Myös pidän tärkeänä, että olen tuonut esille sen seikan, että konttorin muotoa kannattaa harkita tarpeeseen sopivaksi sen pääasiallisten käyttötarkoitusten ja päämäärien mukaan. Olen esittänyt muitakin kuin varsinaisen konttorin malleja.

Mielestäni olen myös pystynyt tuotoksessa esittämään realistisen ja käytäntöön perustuvan kuvan siitä, minkälaisiin haasteisiin yrityksen pitää varautua ja mihin tulee kiinnittää huomiota, kun se päättää perustaa myyntiyksikön Moskovaan ja myös muualle Venäjälle. Pidän sitä tärkeänä, koska teoreettiset tutkimukset eivät voi korvata sitä käytännön maailmaa, johon työntekijä törmää, kun on toteuttamassa vastaavanlaisia projekteja.

## 4 Pohdinta

Opinnäytetyön ideoiminen alkoi kesällä 2016 ja alkuperäisenä suunnitelmana oli haastatella Venäjällä toimivien yritysten edustajia, mutta kesälomien ja kiireitten takia asia jouduttiin ensin siirtämään ajassa eteenpäin ja sitten luopumaan haastatteluihin perustuvasta tutkimuksesta. Myös yleinen poliittinen kansainvälinen ilmapiiri vaikutti sekä potentiaalisten haastateltavien että kirjoittajan omaan motivaatioon.

### 4.1 Johtopäätökset tuloksista

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön takana on kirjoittajan osallistuminen myyntiyksikön perustamiseen Moskovassa, joka on sen tutkimuksen kohteena oleva ilmiö. Tradenomin opintojen lomassa hankitut tiedot ja taidot ovat innostaneet tarkastamaan ja analysoimaan omaa toimintaa uudessa valossa ja tekemään johtopäätöksen perusteella työn liitteenä olevan produktin. Koska itselläni ei ollut minkäänlaista kokemusta pidemmästä ulkomaankomennuksesta aikaisemmin, tuli monet asiat oppimaan kantapään kautta ja samaan näin ollen erilaisia kokemuksia.

Perinteisten kansainvälistymisen vaiheteorioiden valossa toimintojen siirtäminen kohdemaan, etabloituminen tapahtuu tietyssä nousevassa järjestyksessä, joista korkein muoto ja sitoutuneisuuden aste ovat suorat ulkomaan investoinnit, joista oman myyntikonttorin perustaminen kohdemaahan on yksi välivaihe. Viimeisin vaihe on oman tuotannon perustaminen. Käytännön ja teorian välillä on kuitenkin havaittavissa eroja, sillä yrityksillä voi olla eri syistä samanaikaisesti erilaisia kansainvälistymisen muotoja käytössä, mikäli ne eivät riko tehtyjä sopimuksia. Esimerkiksi oman myyntikonttorin käytön ohella voi olla välitöntä, suoraa ja epäsuoraa vientiä samanaikaisesti. Tämän takia myyntiyksikön roolia pitää sopeuttaa olemassa olevaan asetelmaan.

Kansainvälistymisen teorian mukaan ulkomaan myyntiyksikön perustaminen nähdään kohentavan etabloituvan yrityksen imagoa asiakkaiden ja markkinoilla olevien muiden tahojen silmissä. Näin asia kyllä enimmäkseen on, mutta käytännössä monet Venäjällä olevat asiakkaat ovat reagoineet varautuneesti ulkomaisen myyjän etabloitumiseen myyntikonttorin muodossa. Tämän takia myyntikonttorin projektin oikealla viestinällä on iso merkitys.

Käytännön kokemus osoittaa, että yrityksillä voi olla samanaikaisesti käytössä erilaisia kansainvälistymisen muotoja: oma tytäryhtiö, agentti, suora ja epäsuora vienti ja jopa oma tuotantoyksikkö. Nämä muodot saattavat johtua esim. yrityksen matriisiorganisaatiosta ja ajallisesti päällekkäin ja limittäin menevistä sopimuksista. Myös yritystoston myötä tapah-

tuva etabloituminen voi aiheuttaa tilanteen, jossa yrityksellä on rinnakkain käytössä erilaisia kansainvälistymisen muotoja kohdemaassa tai jopa useammassa maassa. Yrityksen on osattava hallita juridisesti tällaisia tilanteita ja pyrkimään suoraviivaistamaan ja yksinkertaistamaan kansainvälistymisen toimintamuotojaan sekä sopimuksiaan. Myös oman myyntikonttorin perustaminen ei välttämättä tarkoita viennin lopettamista operaationa, sillä esimerkiksi olemassa olevat asiakkaat voivat jatkaa ostoja emomaan yritykseltä entiseen tapaan. Myös voi olla tilanteita, joissa yrityksellä saattaa olla tuotantoa kohdemaassa edullisten työvoimakustannusten tai kevyemmän yritysverotuksen alueella, mutta myyntiyksikkö sijoitettuna muualle.

Myyntikonttoria avaavan yrityksen väitetään siirtyvän lähemmäksi asiakkaita voidakseen palvella heitä paremmin. Moskovassa elämän hektisyyden ja nopeiden muutosten takia asiakasneuvottelut omissa tiloissa olivat erittäin harvoja. Tämän takia monet pienemmät yritykset pyrkivät vuokraamaan pieniä tiloja ja asiakaskontaktit hoidetaan muualla. Tästä syntyi idea mobiiliin myyntitoimiston konseptista. Rajoitetuilla resursseilla toimiva yritys voi ainakin etabloitumisen alkuvaiheessa tulla hyvin toimeen kotitoimistolla ja siirtyä vuokratiloihin myöhemmässä vaiheessa, mikäli siihen on tarvetta.

Kansainvälisen henkilöstöhallinnon teoriaa vastaan peilattuna oma käytännön kokemus tuntuu ulkomaankomennuksesta näyttää sisältäneen sekä puutteita että onnistumisia. Jos työntekijällä ei ole aikaisempaa kokemuksesta pitkäkestoisesta komennuksesta, kannattaa yrityksen ja hänen itsensä panostaa siirto- ja paluuvaiheeseen.

Vaikka myyntikonttorin avaamista ulkomailla kuvataan useimmiten prosessina, itse olen kokenut sen projektina. Projektijohtamisen ja sen hallinnan kannalta olisi mielestäni tärkeää hoitaa vastaavat etabloitumistoimenpiteet projekteina, sillä ne ovat aikaan ja tavoitteisiin sidottuja. Myyntiyksikön normaalin toiminnan näen jo prosessina.

## **4.2 Tutkimuksen käytettävyys ja kehittämismahdollisuudet**

Opinnäytetyön runko voi toimia ohjenuorana joko vientiä pidempään harjoittaneelle tai vähemmän kokeneelle yritykselle, joka näkee tarpeelliseksi olla läsnä nimenomaan Moskovassa myyntiyksikön tai muun muodossa.

Koska nykymaailman tuomat muutokset muokkaavat jatkuvasti liiketoimintaympäristöä, voi tutkimusta kehittää eteenpäin ja päivittää jatkossa. Lainsäädäntömuutokset tulevat varmasti vaikuttamaan liiketoimintaympäristöön lähivuosina. Myös monia muita työn aspekteja, kuten henkilöstön palkkaamista voi jatkossa päivittää tai ottaa erikseen tutkittavaksi ilmiöksi.

### 4.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön olisi pitänyt alun perin olla valmiina aikaisemmin, mutta aikataulua piti siirtää, koska haastateltavaksi sovittu henkilö ei voinutkaan lopulta osallistua. Venäjän likeympäristössä on tapahtunut viime vuosina rajujakin muutoksia ja turbulenssia on näkyvissä edelleen. Valitettavasti viime vuosien kansainvälinen tilanne on vaikuttanut negatiivisesti Venäjän kaupan suhteen yleisellä tasolla ja monet länsimaiset yritykset ovat jopa poistuneet markkinoilta. Näissä oloissa aiheesta kirjoittaminen on ollut henkisesti haastavaa yleisen pessimismin ja negatiivisen mielipidetaustan vallitessa. Vuoden 2016 lopulla on ainakin taloudellisella ollut nähtävissä parannuksen merkkejä Venäjän taloudessa, mikä heijastui optimismiin nousuun suomalaisten Venäjällä toimivien yritysten keskuudessa. Käännös näkyi SVKK:n huhtikuussa 2017 tekemässä Venäjän kaupan barometri-tutkimuksessa. Samansuuntaiset tulokset olivat näkyvissä aikaisemmin toteutetussa vastaavassa saksalais-venäläisen kauppakamarin kyselyssä.

Opinnäytetyön rakenteen muokkaaminen ja saaminen lopulliseen muotoon on välillä ollut vaivalloista ja vaatinut miettimistäukoja, sillä itselläni on ollut alusta lähtien mahdollisimman käytännönläheinen ja työelämälähtöinen lopputuotos.

Olen oppinut sen, että asiasta kannattaa tehdä luontevasti etenevä projektisuunnitelma, jonka kaikki hyväksyvät ja joka toimii tiekarttana toteutukseen. Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on selkeyttänyt omaa käsitystäni siitä, mitä metodeja kannattaa käyttää myyntikonttorin perustamisessa ja millä tavalla on edettävä. On tärkeää tehdä asiasta luontevasti etenevä projektisuunnitelma, jonka kaikki hyväksyvät ja joka toimii tiekarttana toteutukseen.

Kirjoittamisen ja oppimisen prosessi on voinut, kuten monella muulla, enemmän aikaa kuin alun perin oli oletettu, mutta näen siinä hyvänä puolena mahdollisuuden tutustua hyvin laajaan eri tutkimusten, tilastojen, oppaiden ja näkökantojen joukkoon. Opinnäytetyön kirjoittamisen edetessä itselleni on jatkuvasti tullut eteen uutta tietoa ja syntynyt uusia ideoita. Tradenomin opintojen lomassa saadun koulutuksen perusteella on ollut itselläni hyvä lähtökohta tarkastella kriittisesti omaa aikaisempaa toimintaa ja samalla parantamaan omia taitoja yhdistämään teoriaa ja käytännön toteuttamista.

## Lähteet

Deutsch-Russische Aushandelskammer 2017. (DRAHK) Luettavissa: <http://russland.ahk.de/news/single-view/artikel/geschaeftsklima-umfrage-russland-2017-russische-wirtschaft-kommt-aus-der-krise/> Luettu: 15.3.2017

DRAHK 2017. Russland in Zahlen. Luettavissa: [http://russland.ahk.de/fileadmin/ahk\\_russland/2017/Publikationen/RiZ/RiZ\\_1\\_2017.pdf](http://russland.ahk.de/fileadmin/ahk_russland/2017/Publikationen/RiZ/RiZ_1_2017.pdf) Luettu 25.3.2017

Dobrowolski T. & Peltola P. 2015. Venäjän kaupan opas. Suomalais-venäläinen kauppakamariyhdistys RY (SVKK). Helsinki.

ECB 2017. (Euroopan Keskuspankki) Luettavissa: [https://www.ecb.europa.eu/stats/policy\\_and\\_exchange\\_rates/euro\\_reference\\_exchange\\_rates/html/eurofxref-graph-rub.en.html](https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/eurofxref-graph-rub.en.html) Luettu: 22.03.2017

Ferraro G. P. & Briody E. K. 2013. The cultural dimension of global business. 7<sup>th</sup> ed., international ed. Pearson. Boston.

Finpro 2011. Venäjän maaraportti. Luettavissa: <http://www.finpro.fi/documents/10304/16284/Russia0820192.pdf> Luettu: 20.3.2017

FOM 2016. Luettavissa: <http://fom.ru/SMI-i-internet/13021> Luettu: 20.3.2017

Garetovskaja A. 2009. Suomalaisyrittäjien etabloituminen Venäjälle. Laurea-amk, opinnäytetyö.

Greenpeace Russia 2016. Luettavissa: <http://www.greenpeace.org/russia/ru/news/2015/06-01-16-year-of-ecology/> Luettu 28.3.2017

Helsingin Sanomat 2016. Suomen vienti Venäjälle romahti – syynä eivät ole pakotteet. Öljyn halpeneminen ja ruplan heikkeneminen supistivat Suomen vientiä Venäjälle huomattavasti enemmän. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/art-2000002896157.html> Luettu: 18.5.2016

Herod, R. 2009. Global HR Management Series: Short-Term International Assignments: Implementing Effective Policies

Hollensen, S. 2017. Global Marketing. Seventh edition. Pearson. Harlow, UK.

Internetlivestats 2017. Luettavissa: <http://www.internetlivestats.com/internet-users-by-country/> Luettu 24.3.2017

Johanson, J & Widersheim-Paul, F (1975). The Internationalization of the Firm – four Swedish case studies, Journal of Management studies, Vol.2, s 305 – 322

Johanson, J & Valhne J.E (1977). The internationalization process of the Firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, Journal of international business studies. Vol. 8 No. 1, s.23-32

Johansson L. & Vahvaselkä I. 2010. Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä. Tapaus-tutkimus kansainvälistymisstrategioista ja –poluista. Laurea-ammattikorkeakoulun julkai-susarja B-36. Edita Prima Oy. Helsinki.

Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D. & Regnér P. 2017. Exploring Strategy. Eleventh edition. Pearson. Harlow, UK.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän AMK.

Lähteenmäki, P. Itä kasvaa taas. Talouselämä, 81, 10, s. 28-34

Martikainen, T., Pynnöniemi, K, Saari, S. & Ulkopoliittisen instituutin työryhmä 2016. Ve-näjän muuttuva rooli Suomen lähialueilla. Ulkopoliittinen instituutti. Valtioneuvoston selvi-tys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2016. Luettavissa: [http://www.fii.fi/fi/publication/607/venajan\\_muuttuva\\_rooli\\_suomen\\_lahialueilla/](http://www.fii.fi/fi/publication/607/venajan_muuttuva_rooli_suomen_lahialueilla/) Luettu: 20.3.2017

Matala, A. 2011. Idänkaupan loppu-Suomen ja Neuvostoliiton välinen erityinen kauppasuhde ja Suomen kauppapolitiikan odotushorisontti sen purkautuessa 1988-1991. Helsingin yliopisto, pro gradu-tutkielma. Luettavissa: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/26111/Matala\\_idankaupan\\_loppu.pdf?sequence=3](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/26111/Matala_idankaupan_loppu.pdf?sequence=3) Luettu 24.03.2017

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp KY. Helsinki.

Naturvernforbundet 2016. Luettavissa: <https://naturvernforbundet.no/international/environmental-issues-in-russia/category930.html> Luettu: 28.03.2017

Pirnes H. & Kukkola E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. WSOY. Helsinki.

Pravovest-audit 2017. Luettavissa: <http://pravovest-audit.ru/nashi-statii-nalogi-i-buhuchet/izmeneniya-v-audite-s-2017-goda-zatronut-biznes>

Luettu: 25.3.2017

Rapsi 2017. Luettavissa: [http://rapsinews.ru/legislation\\_publication/20170101/277456303.html](http://rapsinews.ru/legislation_publication/20170101/277456303.html) Luettu: 20.3.2017

Rosstat 2016. (Venäjän tilastokeskus). Luettavissa: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/accounts/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/accounts/)

Luettu: 23.3.2017

Rusgate 2016. Luettavissa: <http://www.rusgate.fi/2016/11/03/venajan-keskiluokka-on-karsinyt-taloukriisista>. Luettu 15.3.2017

Saviaro M. & Helaniemi M., 2009. Kun työ vie maailmalle. Return ticket. Helsinki.

Suutari, V. 1998. Problems faced by Western Expatriate Managers in Eastern Europe. Evidence provided by Finnish Expatriates in Russia and Estonia. Journal for East European Management Studies (JEEMS): 3, 1998. 249-267.

Skolkovo 2017. Luettavissa: <http://sk.ru/foundation/about/> Luettu: 22.3.2017

Standard & Poor's 2017. Ratings. Governments. Russian Federation. Intranet. Luettu: 12.3.2017

Tchernych, A. 2013. Ekspatriaatin työarki Venäjällä. Työolosuhteiden ja liiketoimintaympäristön vaikutus suomalaisen ekspatriaattien motivaatioon ja sitoutumiseen. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, pro gradu-tutkielma.

Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/10839> Luettu: 10.01.2017

Tekes 2017. Luettavissa: <https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/kasva-ja-kansainvalisty/venaja/> Luettu: 24.3.2017.

Ulkomaan kaupan erikoistermit 2004. 7. uusittu painos. FINTRA Multikustannus. Helsinki.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Helsinki.

YLE 2016. Tanskanen, J. Venäjälle tuotantonsa siirtäneille suomalaisyrityksille sataa tilauksia – nyt käy kaupaksi Venäjällä valmistettu suomalainen tuote. Luettavissa:

<http://yle.fi/uutiset/3-9210493> Luettu: 20.3.2017

YLE 2017. Kronvall, K. Saasteista kärsivä Venäjä haluaa kunnostautua ympäristönsuojelussa – kansa ja yritykset talkoisiin. Luettavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-9387996> Luettu:

28.03.2017

Äijö T. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy: strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. 4. uudistettu painos. Yliopistopaino Oy. Helsinki.

# **Liite 1 Opas suomalaisyritykselle myyntikonttorin perustamiselle Moskovaan**

# OPAS YRITYKSEN MYYNTIYKSIKÖN PERUSTAMI- SEEN MOSKOVAAN



Artur Hytti

2017

Kuva <https://www.wlf.ru/moscow/>

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Päätös etabloitumisesta Moskovaan .....	1
3	Myyntikonttorin perustaminen.....	1
3.1	Projektisuunnitelman laatiminen.....	1
3.2	Moskova myyntikonttorin sijaintina. Valintakriteerit.....	2
3.3	Valmisteluvaihe: toimenpiteet ennen avaamista.....	2
3.3.1	Yritysmuodon valinta .....	2
3.3.2	Myyntiyksikön konsepti. Toimitilojen etsiminen.....	3
3.4	Toimenpiteet paikan päällä .....	3
3.4.1	Toimitilat .....	3
3.4.2	Henkilökunnan rekrytoiminen .....	8
4	Myyntikonttorin toiminnan prosessin käynnistäminen .....	8
4.1	Tiedottaminen ja avajaiset .....	8
4.2	Henkilökunnan perehdytys ja koulutus .....	8
4.3	Myyntikonttorin integroituminen emoyrityksen toimintaan.....	8
4.4	Liiketoiminnan turvallisuushaasteet.....	9
5	Ekspatriaatin käyttö myyntiyksikön perustamisessa .....	9
5.1	Päätös ekspatriaatin käytöstä .....	9
5.2	Ekspatriaatin komennuksen kesto ja muoto .....	9
5.3	Komennettavan valinta ja koulutus.....	9
5.4	Tavoitteet, vastuut ja toimivalta .....	10
5.5	Järjestelyt ennen siirtoa kohteeseen .....	10
5.5.1	Sopimukset .....	10
5.5.2	Viisumi ja työlupa .....	10
5.5.3	Asuinhuoneiston vuokraaminen .....	11
5.5.4	Muuttojärjestelyt.....	12
5.5.5	Vakuutukset .....	12
5.5.6	Muistilista ennen matkalle lähtöä.....	12
5.6	Järjestelyt paikan päällä.....	13
5.6.1	Viranomaisten rekisteröinti .....	13
5.6.2	Pankkitilin avaaminen .....	13
5.6.3	Palkanmaksu ja paikallinen työsopimus .....	13
5.6.4	Ekspatriaatin tuloverotus .....	13
5.6.5	Päiväkodit ja koulut .....	14
5.6.6	Liikkuminen Moskovassa ja sen alueella.....	14
5.6.7	Työmatkat Venäjällä.....	17
5.6.8	Terveystenhoito, hygienia ja elintarvikkeet.....	17
5.6.9	Vapaa-ajan aktiviteetit.....	17
5.6.10	Muistilista paikan päällä .....	18
5.7	Ekspatriaatin kotiuttaminen .....	19
6	Muutamia hyödyllisiä linkkejä .....	19

# 1 Johdanto

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön produkti sisältää olennaista tietoa Moskovaan myyntikonttoria perustamista suunnittelevalle yritykselle. Opas ei voi kuitenkaan kattaa kaikkia mahdollisia asiaan liittyviä osa-alueita, sillä nopeasti muuttuva Venäjän liiketoimintaympäristö ja lainsäädäntö sekä epävakaa kansainvälinen tilanne vaikuttavat asiaan ja tuovat jatkuvasti muutoksia. Vielä muutama vuosi sitten julkaistut Venäjän- kauppiaan liittyvät oppaat ja tutkimukset ovat joiltakin osin vanhentuneet. Myös opinnäytetyön puitteissa ei voi ottaa huomioon kaikkia myyntiyrityksen perustamiseen liittyviä lukemattomia seikkoja ja yksityiskohtia. Tästä huolimatta opinnäytetyöstä voi olla apua lokalisointia suunnittelevalle yritykselle tai muulle taholle, sillä se perustuu tekijän omaan käytännön kokemukseen, teoretietoon sekä tuoreimpaan käytössä olevaan informaatioon Moskovan ja koko Venäjän liiketoimintaympäristöstä.

Tämän suppean oppaan tarkoitus on kiinnittää huomiota Moskovaan perustettavaan myyntiyrityksen kannalta olennaisimpiin seikkoihin ja antaa vinkkejä sitä hoitamaan lähteville ekspatriaateille.

## 1 Päätös etabloitumisesta Moskovaan

Päätöksen yrityksen myyntiyrityksen perustamisesta tekee sen ylin johto, joka tekee sen teoriaosassa lueteltujen strategisten linjausten perusteella. Yrityksen ei kannata olla ylioptimistinen odotettavissa olevien tulosten suhteen. On parempi varautua pitkäjänteiseen ydinosaamiseen keskittyvään toimintaan, sillä tulokset saattavat näkyä vasta kahden-neljän vuoden jälkeen. Myös varasuunnitelma yllätyskäännteiden sattua on hyvä laatia valmiiksi.

## 2 Myyntikonttorin perustaminen

Myyntikonttorin perustamisprosessi Moskovassa saattaa olla erilainen kuin Pietarissa ja taatusti eroaa vastaavasta toimenpiteestä Länsi-Euroopassa. Riippumatta siitä, hoitaako yritys myyntikonttorin perustamisen itse tai ulkoistaa sen muille tahoille on hyvä tapa edetä asiassa projektinomaisella työtavalla. Projektin ei tarvitse olla liian laaja ja vaikea, mutta sen hyvä pohjavalmistelu antaa mahdollisuuden kaikille osallistuville ymmärtää mitä tavoitteita ollaan hakemassa, millä keinoin ja millä aikataululla.

### 2.1 Projektisuunnitelman laatiminen

Myyntiyrityksen perustamisen hyvän projektisuunnitelman laatiminen toimii pohjana ja ohjeistuksena onnistuneen myyntiyrityksen perustamisen kannalta. Sitä voidaan pitää yhteisenä ohjekirjana, joka kuuluu kaikille projektiin osallistuville sidosryhmille.

Myyntikonttorin perustamisen projektiin sujuvan onnistumisen kannalta on päätettävä ainakin seuraavista asioista:

- **päämäärät ja tavoitteet**
- **resurssit: inhimilliset ja rahalliset**
- **projektiorganisaatio, sidosryhmät**
- **aikataulut: mitä halutaan saavuttaa ja milloin**
- **riskit**

On tärkeää, että asetettavat tavoitteet ovat realistiset, ja niissä huomataan Moskovan liiketoimintaympäristön haasteet, viranomaisten toiminta sekä muut mahdolliset myös yri-

tyskohtaiset seikat. Esimerkiksi, jos tavoitteeksi asetetaan tietyn uusien asiakkaiden hankkiminen ja myynnin tietynasteinen lisääminen johonkin ajankohtaan mennessä, on siinä varmistettava, että joko paikallinen tai kotimaan tuotanto pystyy tyydyttämään asiakkaan tarpeen myytävän tuotteen laadun, määrän, ominaisuuksien ja toimitusajan suhteen. Moskovan dynaamisessa ja nopeatempoisessa liiketoiminnassa viivästyminen voi hyvinkin koitua uuden asiakkaan menettämiseksi.

Myös henkilöstön palkkaamisessa voi mennä aikaa sopivien avainhenkilöiden löytämisessä, minkä takia projektin aikatauluissa on oltava hieman väljyyttä ja joustoa.

## **2.2 Moskova myyntikonttorin sijaintina. Valintakriteerit**

Myyntikonttorin sijainnin valintaan vaikuttavat monet tekijät, joista tärkeimmät ovat yrityksen nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden saavutettavuus, tunnetuksi tuleminen, mahdollisuudet asioida erilaisten viranomaisten kanssa, liiketoiminnan ja sen prosessien kehittäminen sekä monet muut tekijät, jotka ovat kunkin yrityksen kannalta oleellisia. Nykyajan jonkun asteisen taloudellisen epävakaa tilanteen vallitessa voi olettaa, että esimerkiksi valtiollinen rahoitus karsitaan viimeisten joukosta Moskovassa. Monet länsimaiset yritykset ovat etabloituneet nimenomaan Moskovaan eri muodoissa, vaikka samalla monella niistä saattaa olla filiaaleja muissa Venäjän osissa. Myös venäläisillä suurimmilla eri alojen yrityksillä on pääkonttoreita nimenomaan Moskovassa.

Moskovan väkiluku on vuoden 2017 ollut 12,7 miljoonaa asukasta. Kasvua pinta-alassa ja asukasmäärässä on tullut mm. alueliitoksen myötä. Todellinen asukasluku on vielä korkeampi, jos lasketaan kaupungissa väliaikaisesti olevat matkailijat ja laittomasti oleskelevat rekisteröimättömät henkilöt. Moskovan kokonaisen väestökeskittymän määrä sanotaan olevan 20 milj. henkilöä (Moscow Investment Portal 2017)

Moskovan tulotaso on maan korkein ja siinä asuvat lähes kaikki maan rikkaimmat henkilöt. Myyntikonttorin valinnassa on otettava huomioon Moskovan talousalueen jättimäinen koko.

## **2.3 Valmisteluvaihe: toimenpiteet ennen avaamista**

Kun projektisuunnitelma ja aikataulut on lyöty lukkoon, siirrytään sen käytännön toteutukseen.

### **2.3.1 Yritysmuodon valinta**

Moskovaan myyntiyksikköä suunnittelevalla yrityksellä joissakin tapauksissa saattaa olla oma juridinen henkilö muualla maassa. Tällaisessa tapauksessa muualle Venäjälle voidaan perustaa varsinaisen yhtiön filiaali. Jos yhtiöllä ei ole ennen Moskovaan tuloa omaa yhtiötä, on sen tehtävä päätös missä muodossa myyntiyksikkö luodaan.

Yritysmuodoista Venäjällä suurin osa suomalaisyrityksistä ovat valinneet OOO – rajavastuuyhtiön. Tämä on ylivoimaisesti yleisin yhtiömuoto Venäjällä. Sen perustaminen ja käytännön pyörittäminen ovat suhteellisen mutkattomampia verrattuna muihin yhtiömuotoihin. Luonteeltaan se muistuttaa suosittua saksalaista GmbH-yritysmuotoa. Rajavastuuyhtiössä ei ole osakkeita vaan myytävissä, pantattavissa tai vaihdettavissa olevia osuuksia. Verotuksellisesti rajavastuuyhtiötä kohdellaan samalla tavalla kuin osakeyhtiötä, mutta byrokratian taso on alhaisempi eikä sen tarvitse noudattaa arvopaperilainsäädäntöä. (Dobrowolski ym. 2015, 148-149.)

Siviilikaareen tehtiin muutoksia koskien osakeyhtiötä vuonna 2014, jolloin entinen ZAO-yhtiömuoto lakkautettiin ja uudet osakeyhtiöt luokiteltiin julkisiin (PAO) ja ei-julkisiin (NAO) yhtiöihin. Yleisesti entiset ZAO-yhtiöt muutetaan rajavastuuyhtiöiksi (OOO). (Dobrowolski ym. 2015, 148.)

Edustuston käyttäminen on mahdollista myös Venäjällä, mutta sen käyttämiseen liittyy tiettyjä rajoituksia ja ongelmia. Edustusto ei voi harjoittaa minkäänlaista liiketoimintaa, se ei ole erillinen juridinen henkilö, vaan se edustaa emoyhtiötään ja sen intressejä. Edustustolla ei ole kiinteää toimipaikkaa, se keskittyy etupäässä markkinointiin ja edustamiseen eikä muodosta verovelvollista yksikköä, vaikka veroviranomaiset voivat sen tarkastaakin. Edustuston käytön riskinä voi kiteytetysti sanottuna olla veroviranomaisten tulkinta siitä, ylittääkö sen toiminta verovapaan toiminnan rajat. Suomen ja Venäjän välisen verosopimuksen mukaan edustuston rooli ilman veroseuraamusta saa olla luonteeltaan avustavaa ja passiivista. Esimerkiksi laskutuksen välittäminen ja sopimusten allekirjoittaminen sekä muut toimet voivat muodostaa aktiivista liiketoimintaa, joka voi olla verotuksellisesti riskialtista. (Tiri 2010, 148.)

### **2.3.2 Myyntiyksikön konsepti. Toimitilojen etsiminen**

Myyntikonttorin pitää korreloida sen eteen asetettujen tavoitteiden kanssa ja samalla ottaa huomioon tietyt realiteetit. Esimerkiksi Moskovan ja sen alueen koko ja etäisyydet sekä hektinen rytmi johtavat siihen, että asiakastapaamisia usein joudutaan järjestämään kummallekin osapuolelle juuri sillä hetkellä sopivassa paikassa.

Toimitilojen kartoitus ja etsiminen kannattaa aloittaa etukäteen. Siihen käytetään joko välittäjää tai tiloja ja voi tiedustella itsenäisesti löydetyistä kohteesta. Kannattaa myös kysyä neuvoja jo etabloituneilta yrityksiltä tai muilta tahoilta. Joka tapauksessa etabloituvan yrityksen edustajan on ehdottomasti käytävä paikan päällä vertailemassa erilaisia vaihtoehtoja. Usein tilojen vuokraajat haluavat tehdä sopimuksen saman tien, vaikka käytäntö voi olla erilainen paikasta riippuen. Jos paikka on haluttu voi varautua siihen, että se viedään etsijän edestä tai ilmoitetaan yhtäkkiä sen olevan käytettävissä. Toimitilojen vuokraamisessa voi käyttää relokaatioyrityksen palveluja, mikäli sillä on vastaavaa osaamista.

## **2.4 Toimenpiteet paikan päällä**

Paikan päällä on tehtävä päätös joko toimitilojen vuokraamisesta tai vaihtoehtoisesti asian lykkäämisestä ja esimerkiksi kotikonttorin käyttämisestä toiminnan alkuvaiheessa. Myös ”liikkuvan konttorin” konsepti voi tulla kyseeseen, kun yrityksen edustaja vuokraa toimitiloja lyhyeksi ajaksi juoksevien asioiden hoitamista varten.

### **2.4.1 Toimitilat**

Sopivien toimitilojen etsimiseen voi mennä parhaassa tapauksessa hyvin vähän aikaa (1-2 viikkoa) tai sitten noin kuukausi. Moskovan toimitilat usein sijaitsevat ns. Business-centerissä, jotka ovat eritasoisia varustelultaan ja palveluiltaan. Toimitilojen valintaan vaikuttavat sijainti, saavutettavuus, palvelut eli kokonaislaatu sekä sen suhde hintaan. Vuokrasopimus pyritään tekemään useimmiten yhdeksi vuodeksi eteenpäin ja vuokranantaja esittää hinnat vuositasolla per neliö.

Useimmat Venäjällä toimivat suomalaisyritykset vuokraavat liiketiloja. Toimitilojen vuokrauksessa on otettava huomioon paikallinen sopimuskäytäntö ja tehdä riskianalyysi ennen vuokrasopimuksen allekirjoittamista.

- **Tilojen vuokraamisessa kannattaa kääntyä osaavan kansainvälistä kokemusta omaavan kiinteistövälittäjän puoleen, jos itse ei hallitse tätä prosessia.**
- **Liiketilojen vuokrasopimus kannattaa rekisteröidä Moskovan omaisuuskomiteassa: [rosreestr.ru](http://rosreestr.ru)**
- **Valtiolliseen rekisteröintiin voi mennä n. 1kk**

- **Rekisteröimättömän vuokrasopimuksen perusteella maksettua vuokraa ei voi pitää kuluina eikä siitä maksettua arvonlisäveroa voi hyvittää**
- **On suositeltavaa, että vuokranantaja on tilojen virallinen omistaja ja sillä on vuokrausoikeus**
- **Vuokrasopimuksen liitteeksi on hyvä tehdä akti-asiakirja vastaanottotarkastuksesta, joka on myös kirjanpitoasiakirja**
- **Myös ns. luovutusakti on usein käytössä, kun tiloista luovutaan**
- **Alivuokralaissopimuksia kannattaa välttää**
- **Yrityksen juridisen ja fyysisen osoitteen kannattaa olla sama mahdollisten seuraamusten välttämiseksi, vaikka Venäjällä usein ne ovat erilaisia ja toimistotiloja vuokrataan paljon epävirallisesti**
- **Ns. osto-osoitteiden käyttöä kannattaa välttää, sillä jos samaan osoitteeseen on rekisteröity useita kymmeniä tai satoja yrityksiä, voi oma maine kärsiä asian tullessa viranomaisille ilmi**
- **Yrityksen voi rekisteröidä myös johtajan kotiosoitteeseen**

Toimitilojen vuokrasopimuksessa noudatetaan tavallisen Venäjällä liikemaailmassa käytettävää sopimusrunkoa, joka sisältää seuraavat kohdat:

- **aloitusotsikko**
- **varsinainen osa**
- **osapuolten tiedot**
- **osapuolten allekirjoitukset ja leimat (jos löytyy)**

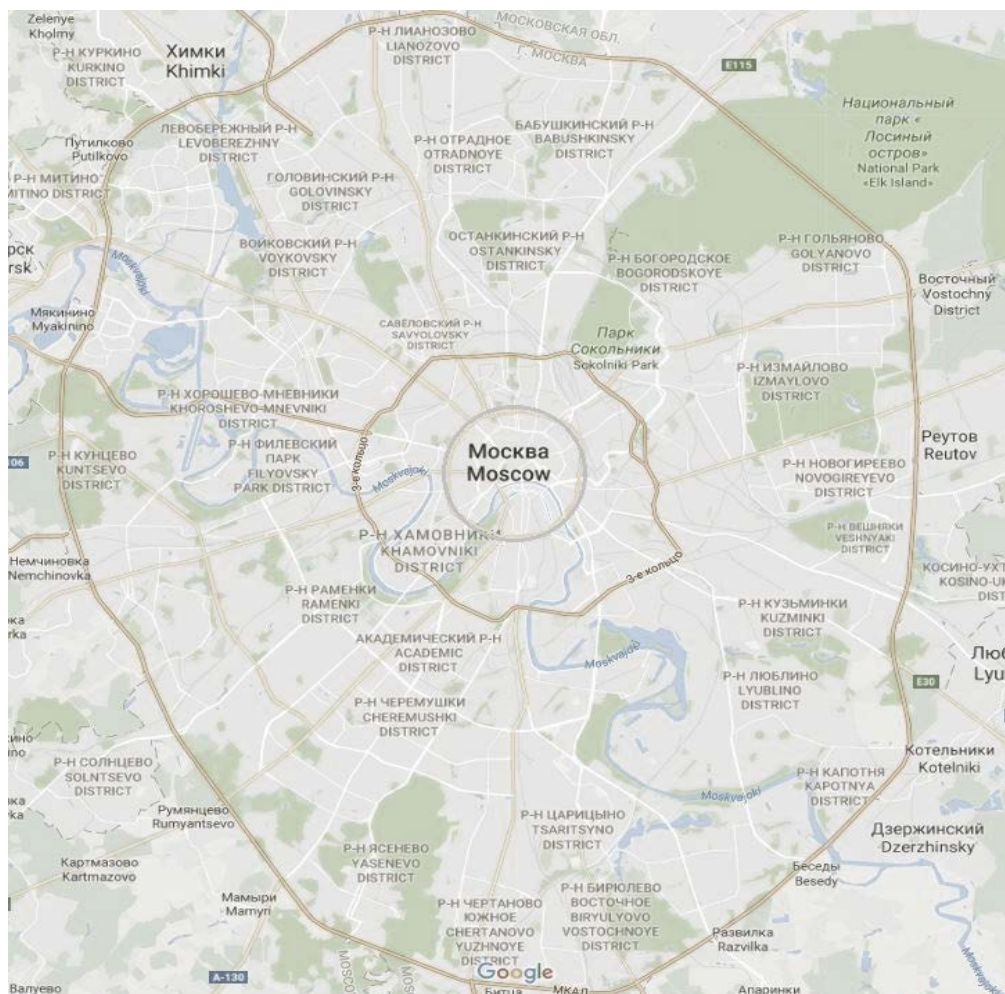
Vuokrasopimuksessa on myös hyvä olla seuraavat kohdat:

- **sopimuspäivämäärä, joka on seuraava päivä valtiollisen rekisteröinnin myöntämisestä. Se on myös päivä, josta lähtien sopimus astuu voimaan.**
- **voimassaoloaika, silloin vuokranantaja ei voi purkaa sopimusta yksipuolisesti**
- **vuokranantajan purkamisoikeus on määriteltävä hyvin suppeaksi**
- **vuokran suuruus ja sen maksuväli, vuokranantaja ei täten voi yksipuolisesti nostaa vuokraa sopimuksen voimassaoloaikana**
- **virallisesti vuokra määritellään ruplissa, mutta maksu voidaan sitoa euroon tai dollariin**
- **vuokraushinnassa on eriteltävä arvonlisäveron osuus, mikäli kyseessä ei ole verovapaa edustusto**
- **ilmastoinnin, sähkön, lämmitys-, siivous-, kunnossapito-, puhelinlinja yms. kulut on joko eriteltävä esim. liitteessä tai pitää selkeästi luetella mitkä palvelut vuokranmaksu kattaa**

- **vuokranantajan vastuu tilojen ylläpidosta asianmukaisessa kunnossa ja korvausvastuu, jos hän laiminlyö tämän velvollisuutensa**
- **sopimuksen pysyminen voimassa toimitilojen omistajan vaihtuessa ja uuden omistajan sitoutuminen vuokrasopimuksen uudelleenrekisteröintiin ja sen noudattamiseen**
- **osapuolten vastuunjako remonttien, muutosten yms. varalta**
- **sopimus korvauksesta vuokralaiselle tehdyistä parannuksista ja korjauksista**
- **sopimus menettelystä koskien vuokralaisen hankkimien kalusteiden tai muun omaisuuden suhteen vuokrasopimuksen umpeuduttua**

Moskovan kaupunki jaetaan usein toimistotilojen sijainnin kannalta kolmeen alueeseen, jotka noudattavat Moskovan ympyrämuotoista rakennetta:

- 1. keskinen liiketoiminta-alue (central business district), joka rajoittuu Sadovoje-kehätien tai metron ympyrälinjaan**
- 2. Sadovoje-ympyrän ja kolmannen kehätien (third transport road) välinen alue**
- 3. kolmannen kehätien ja MKAD-kehätien välinen alue**



## Kuvio 1. Moskovan kartta ja kolme vyöhykettä konttorin sijoitukselle

Toimistotiloja luokitellaan Venäjällä A, B, C ja D – kategorioihin, joista länsimaiset yritykset valitsevat pääasiassa kolmen ensimmäisen kategorian toimistorakennuksia. Toimistorakennuksen luokitusta tulkitaan usein hyvin monella eri tavalla ja erilaisista näkökulmista. Liiketilojen omistajan ilmoittama luokitus ei välttämättä vastaa kiinteistöalalla vallitsevia kriteerejä, vaikka näitä kriteerejä ei virallisesti ole olemassa. Asiasta voi saada osviittaa esimerkiksi seuraamalla alan julkaisuja Internetissä ja tutkimalla kansainvälisesti toimivien kiinteistöyritysten ajankohtaisia sivuja.

Pääpiirteittäin Moskovan toimistoluokkien tärkeimpien ominaisuuksien kuvaus on seuraava:

### **A+ (A Prime)**

- sijainti metron ympyrälinjan sisällä
- hyvät maanpäälliset kulkureitit
- täydellinen dokumenttiportfolio sisältäen omistusoikeuksia ja käyttöohjeita
- rakennuksella on yksi omistaja, kerroksia ei ole myyty eri omistajille
- ammatillinen kansainvälisen tason kiinteistöhallinta ja isännöinti
- ympärivuorokautinen ilmasointi ja lämmitys
- hissien odotusaika korkeintaan 30 s.
- nykyaikaiset paloturvallisuusjärjestelmät
- sähkön varajärjestelmä
- nykyaikaiset isot ikkunat, hyvä luonnollinen valaistus
- lattioiden ja riippukattojen asennusmahdollisuus
- korkealaatuiset sisämateriaalit
- nopeat tietoliikenneyhteydet
- tietoliikennepalvelujen toimittajan valinnan mahdollisuus
- ympärivuorokautinen vartiointi
- nykyaikaiset turvallisuusjärjestelmät
- välikaton korkeus vähintään 2,7 m
- hyötykäytön hävikki korkeintaan 12 % (jaetun alan osuus vuokratusta alasta)
- asianmukainen vastaanotto, vaivaton asiointi ja kulku
- riittävän iso ravintola, ruokala, kahvila, pankkiautomaatti jne.

**A** joku yllämainituista A+-luokan vaatimuksista ei ole täytetty

**A-** lieviä puutteita suhteessa A-luokkaan

On otettava huomioon, että monet 1990-luvulla rakennetut toimistorakennukset edelleen ilmoitetaan A-luokkaan kuuluviksi, vaikka todellisuudessa ne eivät enää vastaa nykyajan vaatimuksia. Tämän takia monet länsimaiset yritykset ovat siirtäneet konttoreitaan uusimpiin rakennuksiin.

### **B+, B ja B-**

- huonompi sijainti ja saavutettavuus
  - vaatimattomampi palvelujen valikoima ja taso
  - sisämateriaalit heikkolaatuisempia
  - heikompi infrastruktuuri
  - usein käytetään arkipäivän töiden suorituspaikaksi, ei edustuskäyttöön
  - rakennuksilla voi olla eri omistajia, jos esimerkiksi se on myyty kerroksittain
- Tämä toimistoluokka voi olla hyvä vaihtoehto keskisuurelle etabloituvalla yritykselle.

### **C**

Tämän luokan toimistorakennukset voivat olla vaihtoehto, jos yrityksellä on tarkoitus pitää kulut kurissa ja samalla jatkaa markkinoilla läsnäoloa.

- usein vanha rakennuskanta

- juridisessa puolessa voi olla puutteita
- puutteita infrastruktuurissa
- tietoliikenneyhteydet voivat olla huonoja
- isännöinnin taso matala

## D

Tätä toimistorakennusten luokkaa ei suositella otettavaksi harkintaan.

### Toimistojen vuokrahinnat

Vuokrahinnat ilmaistaan Moskovassa tavallisesti ilman arvonlisäveroa vuositasolla neliömetristä joko USA:n dollareissa tai ruplissa, silloin kun paikallisen valuutan kurssissa ei ole isoja heilahteluja. CBRE vuoden 2017 ensimmäisen neljänneksen Moskovan toimistihuoneistojen katsauksessaan esittää korkeimman A Prime-luokan hinnat vuoden 2017 alussa edelleen USA:n dollareissa, kun taas alempien C ja D-luokkien ilmaistaan ruplissa. Joka tapauksessa suomalaisyrityksen vuokrasopimusta tehtäessä kannattaa ottaa huomioon mahdolliset muiden valuuttojen kurssivaihtelut suhteessa euroon ja harkita suojausmekanismeja tällaisten vaihtelujen varalle. Hintoihin vaikuttavat rakennuksen sijainti, suosio ja arvostus, rakennuksen vuosi ja kunto, varustustaso, palvelut jne.

Alla olevat hintatiedot perustuvat CBRE-kiinteistöyhtiön ([www.cbre.ru](http://www.cbre.ru)) tuoreisiin raportteihin. Hinnat on muutettu euromääräisiksi vuoden 2017 ensimmäisen neljänneksen USD:n ja ruplan kurssija käyttäen suhteessa euroon. Hinnat voivat vaihdella paljon sijainnista ja rakennuksen tasosta, vuokranantajasta ja monista muista tekijöistä riippuen.

Hinnat on laskettu kuukausitasolla, jotta ne olisi helpompi hahmottaa kuukausiperusteista budjettia tehtäessä.



Kuvio 2. Moskovan toimistojen ohjeelliset vuokrahinnat CBRE:n 2017 ensimmäisen vuosineljänneskatsauksen ja 2016 Q4:n perusteella. Hinnat eivät sisällä arvonlisäveroa.

## 2.4.2 Henkilökunnan rekrytoiminen

Henkilökunnan rekrytointi voi aloittaa missä vaiheessa tahansa, mutta parempi etukäteen. Prosessiin voi käyttää joko kansainvälisen rekrytoinnin kokemusta omaavaa yritystä tai hoitaa asiaa itsenäisesti ilmoittamalla työpaikasta venäläisillä työportaaleilla ([www.job.ru](http://www.job.ru) ja [www.joblist.ru](http://www.joblist.ru)) sekä yrityksen omilla verkkosivuilla. Vaikka LinkedIn-sivusto suljettiin Venäjällä syksyllä 2016, käyttävät sitä edelleen monet työnhakijat aktiivisesti. Myös mahdollista tuttava- ja suhdeverkostoa kannattaa käyttää, mikäli sellainen on olemassa.

## 3 Myyntikonttorin toiminnan prosessin käynnistäminen

Myyntikonttorin perustamisen projektiosuuden päättymisen jälkeen alkaa myyntikonttorin varsinaisen tarkoituksen eli normaalin jokapäiväisen toiminnan prosessi. Tämän työn sujuvan liikkeellelähdön kannalta on tärkeää asiasta tiedottaminen sidosryhmille, henkilökunnan perehdytys, myyntikonttorin integrointi emoyrityksen toimintaan sekä mahdollisten turvallisuusriskien kartoitus.

### 3.1 Tiedottaminen ja avajaiset

Yksi myyntikonttorin rooleista on yrityksen edustaminen kohdemaassa, profiilin nostaminen ja tunnetuksi tekeminen. Projektisuunnitelman mukaan, kun konttori on toimintavalmiudessa pitää yrityksen varmistaa, että myös tieto asiasta leviää markkinoille ja saavuttaa olemassa olevat ja potentiaaliset asiakkaat sekä muut tärkeät sidosryhmät.

Asiasta oikealla ja ammatillisella tiedottamisella voi olla iso merkitys myyntikonttorin toiminnan kannalta. Erityisen tärkeää on myyntiyksikön roolin, tehtävien ja valtuuksien kertominen asiakkaille ja muille sidosryhmille. Esimerkiksi olemassa olevat jakelijoina toimivat asiakkaat voivat virheellisesti olettaa, että myyntikonttori tulee pyrkimään ottamaan haltuunsa osan heidän liiketoimintaansa tulemalla heidän reviirille. Tällainen pelko voi loogisesti ajatellen asiakkaan kannalta olla aiheellista, vaikka suhteet emoyhtiöön jatkuvat normaalisti suorana vientinä. Myös perustettavan myyntikonttorin ja sen johdon valtuudet olisi hyvä selvittää tiedottamisessa harkinnan mukaan eri sidosryhmille.

Tietoa myyntiyksikön perustamisesta voi levittää erilaisia kanavia pitkin mm.:

- promootiotalaisuudessa
- alan julkaisuissa
- sosiaalisessa mediassa
- alan Internet-portaaleilla
- asiakastiedotteissa

Promootiomielessä yritys voi järjestää avajaiset, johon voi kutsua asiakkaita, sidosryhmien edustajia sekä mahdollisesti oman alan tai yleisen talousmedian edustajia. Venäjällä ja varsinkin Moskovassa asiakkaat antavat arvoa, mikäli saavat kutsun etabloituneen yrityksen järjestämiin tilaisuuksiin. Kutsuvieraiden lisäksi on tyylikästä esittää kutsun myös ns. avecille, joka voi olla esim. puoliso tai perheenjäsen.

### 3.2 Henkilökunnan perehdytys ja koulutus

Kun sopiva henkilökunta on palkattu yritykseen, on laadittava suunnitelma sen koulutukselle yrityksen käytäntöjen mukaan. Useimmiten emoyrityksen toiminnanohjausjärjestelmien integrointi kohdemaan toimistoon auttaa siirtämään sen käytäntöjä.

### 3.3 Myyntikonttorin integroituminen emoyrityksen toimintaan

Myyntikonttorin integroituminen emoyhtiöön sisältää yhdistämistä emoyrityksen järjestelmiin Internet-yhteyden kautta, myynti- ym. raportointia sekä muita yrityksen sisäisiä prosesseja. Tässä projektin osassa saattaa olla iso rooli henkilöllä, joka toimii kielten rajapinnassa, sillä yritysprosessien ja käytäntöjen tunteminen muodostuvat yhdessä kielitaidon kanssa tässä tehtävässä onnistumisen kannalta avaintekijöiksi. Tchernychin (2013, 57.)

tutkimuksessa selvisi, että Suomesta tulevat ERP-järjestelmät ja prosessit tuovat paikallisia toimintatapoja lähemmäksi emoyhtiötä.

### 3.4 Liiketoiminnan turvallisuushaasteet

Liiketoiminnan kannalta Moskovassa ja Venäjällä yleensä on syytä kartoittaa mahdolliset turvallisuusriskit ja on varauduttava niiden kohtaamiseen. Vuonna 2011 Aalto-yliopiston kansainvälisten markkinoiden CEMAT-tutkimuskeskuksen tuottamassa liiketoiminnan turvallisuutta Venäjällä koskevassa raportissa (CEMAT 2011) liiketoimintaan liittyvät riskit on luokiteltu seuraavasti:

- **Viranomaissääntelyyn liittyvät riskit**
- **Yritystoiminnan läpinäkyvyyteen liittyvät riskit**
- **Teollisuusvakoilu ja urkinta**
- **Yrityksen omaisuuteen liittyvät riskit**
- **Epäreilu kilpailu**
- **Kopiointi ja muut immateriaalioikeuksiin liittyvät ongelmat**
- **Maksuhäiriöt ja muu sopimusehtojen rikkominen**
- **Huijaukset**
- **Yrityskaappaukset**
- **Työntekijöiden väärinkäytökset**

Liiketoiminnan riskeistä Venäjällä ja Kiinassa voi saada tietoa oheisen linkin takaa löytyvästä raportista: [http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto\\_Report\\_KT\\_2011\\_011.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2011_011.pdf)

## 4 Ekspatriaatin käyttö myyntiyksikön perustamisessa

Useimmiten ulkomaille etabloituvat yritykset joutuvat käyttämään myyntiyksikön perustamisessa omaa ulkomaankomennukselle lähetettävää työntekijää. Tällaisia työntekijöitä kutsutaan useimmiten ekspatriaateiksi.

### 4.1 Päätös ekspatriaatin käytöstä

Mikäli yrityksen sisältä löytyy ekspatriaatti, voi se olla hyvä, ellei paras vaihtoehto nopealle etabloitumiselle. Ekspatriaatin käyttöön Venäjällä liittyy kuitenkin paljon lainsäädännöstä johtuvia käytännön järjestelyjä, mikäli hän ei satu olemaan Venäjän kansalainen. Järjestelyt ovat aikaa vieviä prosesseja, joihin liittyy asiominen eri instanssien kanssa. Mikäli yrityksellä itsellään ei ole paljon kokemusta vastaavien asioiden hoitamisessa, kannattaa sen hakea apua ja konsultointia Venäjän liiketoimintaan erikoistuvilta tahoilta.

### 4.2 Ekspatriaatin komennuksen kesto ja muoto

Aikaisemmin teoriaosassa mainittiin ulkomaankomennusten kestosta. Yritys voi lähettää työntekijän lyhyelle tai pidemmälle ajalle tilanteesta riippuen. Ekspatriaatti voi osallistua myyntiyksikön avaamiseen pitkän komennuksen ajan tai olla lyhyemmän ajan paikalla ja sitten tehdä lyhyitä työmatkoja paikan päälle. Toisessa vaihtoehdossa toki esimerkiksi Venäjän veroetu jää käyttämättä. Myös Suomen verottajan kannalta komennuksen pituudella on merkitystä.

### 4.3 Komennettavan valinta ja koulutus

Ekspatriaatin valintaan ja valmennukseen on panostettava kunnolla. Myös mahdollisesti mukaan lähtevän puolison on hyvä osallistua prosessiin. Koulutuksella voi vaikuttaa ekspatriaatin epäonnistumisen ehkäisyyn ja luonnollisesti siihen, että yritys saa parhaan mahdollisen hyödyn itselleen.

#### 4.4 Tavoitteet, vastuut ja toimivalta

Kaikista lähetettävälle työntekijälle asetettavista keskeisimmistä tavoitteista on syytä sopia etukäteen. Venäjällä ja varsinkin Moskovassa lähetettyä henkilöä mielletään usein korkean statuksen omaavaksi päälliköksi tai johtajaksi, jolla on laajat valtuudet, vaikka todellisuudessa näin ei olisikaan. Tämä seikka on otettava huomioon varsin vakavasti, sillä monet yritykset eivät suostu odottamaan päätösten sopimista emoyhtiön johdon kanssa. Lähetettävän työntekijän statuksen suhteen ei kannata olla liian nihkeä. Venäjällä statuksella on hyvin tärkeä rooli, ja ulkoisilla merkeillä Suomea isompi merkitys. Vastuu, toimivalta, status ja sen symbolit voivat edistää kaupantekoa kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa.

#### 4.5 Järjestelyt ennen siirtoa kohteeseen

##### 4.5.1 Sopimukset

Tavallisesti yritys tekee ekspatriaatin kanssa erillisen sopimuksen lähetettävän työntekijän kanssa, joka tulee varsinaisen työsopimuksen rinnalle ja joka on tarkoitettu kestäväksi ulkomaankomennuksen ajan, esimerkiksi yhdeksi vuodeksi. Varsinainen työsopimus jää ns. ”makaavaksi” sopimukseksi.

##### 4.5.2 Viisumi ja työlupa

Suomesta lähetettävä työntekijä, joka ei ole Venäjän kansalainen tarvitsee toimiakseen Venäjällä työlupaa ja työviisumin. Aikaisemmin 1990-luvulla työlupaa ei tarvittu, mutta muuttunut paikallisväestöä suosiva työvoimapolitiikka on tuonut uusia monimutkaisia käytäntöjä. Osa Venäjällä työskentelevistä työntekijöistä on vapautettu työluvasta. Sellaisia ovat mm. ulkomaisten juristien henkilöiden (valmistajat ja toimittajat) laitteiden asennus- sekä huollon työntekijät. ([http://www.rabota-legalno.ru/work\\_permit/category/](http://www.rabota-legalno.ru/work_permit/category/))

Työlupaa hankkii työnantaja, joka on paikallisen työvoimaviranomaisen (Rostrud) rekisterissä. Työnantajan on saatava puoltavan lausunnon työvoimatoimistolta ulkomaisen työntekijän käytöstä. Työnantaja tekee hakemuksen ulkomaisen työvoiman käytöstä ennen toukokuun 1. päivää mikäli työnimike kuuluu kiintiöön. Yritys tiedottaa avoimesta paikasta, jos ei pysty löytämään kuukauden aikana sopivaa Venäjän passia omaavaa työntekijää. Lisätietoa työvoimaviranomaisista: <https://www.rostrud.ru/en/> Seuraavaksi yritys lähettää hakemuksen maahanmuuttoviranomaisille (5.4.2016 lähtien kuuluu sisäasiainministeriön alaisuuteen) ulkomaisen työvoiman käytöstä. Työluvasta peritään lupamaksu, joka on 10 000 ruplaa jokaista ulkomaan työntekijää kohden ja 3 500 ruplaa työlupaa myöntämisestä ulkomaalaiselle työntekijälle.

Koska lainsäädäntö on muutosaltis, on syytä aina tarkistaa tarvittavien asiakirjojen luettelo sisäasiainministeriön alla olevilla Internet-sivuilla. Asiakirjojen joukkoon kuuluu työsopimusluonnos tai muut asian vahvistavat dokumentit. Käsittelyaika on 30 päivää. (<https://мвд.рф>)

Venäjän käytännön mukaan kaikkien hakemusten ja asiakirjojen tulee olla huolellisesti täytetty eikä virheitä tai korjauksia sallita. Suomessa tehtyjen asiakirjojen on oltava apostille-leimalla paikkakunnan maistraatin vahvistamia. Vieraskieliset asiakirjat käännetään virallisella kääntäjällä ja vahvistetaan julkisella notaarilla ja apostille-leimalla. Myös kaikki mahdolliset asiakirjakopiot vahvistetaan ja apostilloidaan.

Venäjäksi täytettävä työlupahakemus löytyy Excel-tiedostona sisäasiainministeriön sivuilta. Siihen liitetään 30x40 mm. mittainen hakijan värillinen kuva. Kopio passista ja maahantulo kortista. Lääkärintodistus ettei lupahakijalla ole huumeriippuvuutta eikä tartuntatauteja (lepra, tuberkuloosi, syfilis, klamydia ja pehmeä sankkeri) sekä HIV-todistus. Lääkärintodistukset on saatava Venäjältä ja ne voi liittää työlupahakemukseen käsittelyn aikana. Vuoden 2015 alusta on esitettävä testitodistus Venäjän kielen ja kulttuurin tuntemuksesta.

Työlupaa toisen puolesta hakevalla yrityksen edustajalla on oltava siihen valtakirja. (<https://мвд.рф>)

Työviisumin saannin perusteena toimii Venäjän työvoimatoimiston myöntämä kutsu, jonka hakee työnantajan valtuuttama henkilö. Työnantaja itse toimittaa kutsun ulkomaiselle työntekijälle. Kutsuhakemuksen käsittelyaika on korkeintaan 30 päivää.

Työviisumi haetaan Venäjän suurlähetystön konsuliosastosta ja yllämainitun kutsun lisäksi liitetään omakätisesti allekirjoitettu hakemus, passi, yksi 30 x 40 mm. tuore valokuva, vaakuutus koko Venäjällä oleskelun ajaksi sekä enintään kolme kuukautta vanha HIV-todistus. Lisätietoja saa Suomessa olevilta Venäjän edustustoilta: <http://turku.mid.ru/tyoviisumi>

1.1.2015 lähtien ulkomaiset yritykset Venäjällä voivat rekrytoida huipputaso asiantuntijoita. Uudistuksen tarkoituksena on houkuttaa Skolkovo-tyyppisten innovatiivisiin projekteihin ulkomaisia huippuluokan asiantuntijoita, joita ei Venäjältä löydy. Opettajien ja tiedemiesten osalta minimivuospalkan on oltava 1 milj. ruplaa ja muiden asiantuntijoiden 2 milj. ruplaa (Skolkovon osalta palkan suuruutta ei määritellä). Heidän työluvan käsittelyaika on korkeintaan 14 päivää 30 päivän sijaan. He saavat heti veroresidentin oikeudet ja näin maksavat 13 % tuloveroa alusta lähtien eikä 30 % mikäli 183 päivän oleskelu kalenterivuoden aikana ei täyty. Heidän perheenjäsenensä saavat heti työviisumin kolmen vuoden työluvan lisäksi. Heidän on rekisteröidyttävä viimeistään 90 päivän kuluessa maahantulosta. He ovat vapautettuja Venäjän kulttuurin ja kielitestin suorittamisesta. (<https://мвд.рф>; Dobrowolski ym. 2015. 156-158.)

#### 4.5.3 Asuinhuoneiston vuokraaminen

Asunnon vuokraamiseen kuten kaikkiin muihin valmisteluihin ja järjestelyihin kannattaa varata riittävästi aikaa. Asunnon vuokraamisella on jälkeensä sikäli tärkeä merkitys, että osapuolten allekirjoittaman vuokrasopimuksen perusteella tapahtuu työntekijän asuinpaikan rekisteröinti maahanmuuttoviranomaisilla. Vuokralaisen on syytä käydä itse paikan päällä tutustumassa tarjolla oleviin vaihtoehtoihin ja mahdollisesti henkilökohtaisesti vuokranantajaan. Asuinhuoneiston vuokraaminen Moskovassa pääsääntöisesti tapahtuu siten, että mukana toiminnossa ovat ainakin vuokranantajan välittäjä-edustaja sekä vuokraajan edustaja. Asuntonäytössä on ainakin vuokranantajan välittäjä paikalla sekä vuokralaisen edustaja sekä vuokralainen itse. Vuokrattavaan asuntoon voi vaihtoehtoisesti tutustua etänä kuvamateriaalien ym. asuntotietojen avulla. Asunnonvälittäjien rooli Moskovassa ei useimmiten ole samanlainen kuin Suomessa, vaan se saattaa rajoittua pelkästään muo-dollisuuksien hoitoon eikä esimerkiksi tarkkoja ja luotettavia tietoja kohteesta ja ympäristöstä ole häneltä välttämättä saatavana. Tämän takia erittäin suositeltavaa on henkilökohtainen käynti kohteeseen tutustumassa sekä asuinhuoneiston omistajan läsnäolo. Henkilökohtainen tutustuminen asunnon huoneiston omistajaan kannattaa, koska tarkan vuokrasopimuksen allekirjoittamisen lisäksi osapuolet voivat tutustua toisiinsa ja vuokranantaja voi kertoa sellaisia yksityiskohtia kohteessa asumiseen liittyen, joita ei välittäjillä ole tiedossa. Myös omistajan yhteystiedot kannattaa olla ylhäällä mahdollisten vahinkojen tai yllätystilanteiden varalta. Jos vuokraaja lähtee esimerkiksi pidemmälle työmatkalle, kannattaa asiasta ilmoittaa omistajalle ja sopia, että hän tai hänen edustajansa (usein joku perheenjäsen) käy tarkistamassa, että asunnossa kaikki on kunnossa. On hyvä pitää mielessä, että venäläisessä kulttuurissa henkilökohtaisilla suhteilla on merkitystä hyvin monenlaisessa asiassa myös asuinhuoneiston vuokraamisessa.

Esimerkkitapaus: ulkomaankomennuksella olevan henkilön vuokraamassa asunnossa tapahtui putkirikko, jonka takia alakerran liiketilaan alkoi vuotaa vettä. Liiketilan vuokraaja otti yhteyttä asunnossa asuvaan vuokralaiseen ja alkoi uhkailevasti vaatia vahingon välitöntä korvaamista ja sen korjaamista. Vuokraaja otti heti yhteyttä asunnon omistajaan, joka alkoi välittömästi korjaamaan vahinkoa.

Mihin asuinhuoneiston vuokraamisessa on kiinnitettävä huomiota:

- **vuokralaisen ja perheen kannalta sopiva sijainti**
- **talon rakennusvuosi ja kunto**

- **asunnon taso ja varustus**
- **paikan infrastruktuuri: kaupat, palvelut, koulut, julkinen liikenne jne.**
- **asuinalueen maine**
- **turvallisuusjärjestelyt: videovalvonta, lukittavat sisääntuloportit, rappukäytävän vartija ym.**
- **virikistysmahdollisuudet**

#### **4.5.4 Muuttojärjestelyt**

Muuttokuljetukset hoituvat pääsääntöisesti vastaavia kansainvälisiä palveluja tarjoavien yritysten toimesta. Mikäli lähetettävä työntekijä ei halua omia henkilökohtaisia esineitä ja irtaimistoa komennukselle mukaan ei näitä ylimääräisiä toimia tarvitse harkita, vaan tarvittavat kuulumiset on helpointa tuoda mukana junalla varaamalla koko hyttiosaston omaan käyttöön.

#### **4.5.5 Vakuutukset**

Työnantaja huolehtii ulkomaankomennukseen liittyvistä vakuutuksista. Ennen muuttoa työntekijän on itse tehtävä Ilmoitus KELA:lle. Työeläkevakuutus on pakollinen ulkomaantyössä, jos työnantaja on suomalainen, työntekijä lähetetään Suomesta ja työ tehdään samalle suomalaiselle työnantajalle. Tarkemmat tiedot löytyvät Eläketurvakeskuksen sivuilta.

#### **4.5.6 Muistilista ennen matkalle lähtöä**

Ohessa lista tärkeimmistä asioista, jotka kannattaa ottaa huomioon ennen muuttoa sekä yrityksen että työntekijän kannalta. Vähäpätöisemmät asiat voi kuitenkin hoitaa myös Internetissä kohdemaassa.

- **työlupa, viisumi**
- **paikallinen työsopimus**
- **kopiot kaikista tärkeistä asiakirjoista: passi, viisumi, todistukset jne.**
- **tarvittaessa asiakirjat ja viralliset käännökset vahvistettava notaarilla**
- **tulevien lomien järjestelyt**
- **kun perhe mukana: vaikutukset, koulu, vapaa-aika, tekemistä jne.**
- **jos perhe ei seuraa yhteydenpidon järjestäminen**
- **vakuutukset**
- **rokotukset**
- **kotiavun tarve**
- **auton tarve**
- **tärkeät yhteystiedot**
- **asunto**
- **osoitteenmuutokset**
- **mahdollisten jäsenyyksien ja sopimusten keskeyttäminen**
- **valtakirjat**
- **muuttoliikkeitten tarjoukset ja muuttopäivä**
- **reseptilääkkeet**
- **lemmikkieläimet: seuraavatko mukana vai jäävätkö Suomeen?**

## 4.6 Järjestelyt paikan päällä

Saapuessa Moskovaan kannatta toimia myös etukäteen laaditun suunnitelman mukaan, jotta aikaa ei menisi turhaan odottamiseen.

### 4.6.1 Viranomaisten rekisteröinti

Viranomaisrekisteröinti on ulkomaan kansalaisille pakollinen ja se on tehtävä 7 päivän kuluessa saapumisesta asuinalueen rekisteröintiviranomaisilla. Mukana pitää olla passi, viisumi, migraatiokortti ja vuokrasopimus.

Nykyään rekisteröinnistä vastaa Sisäasiainministeriö.

Lisätietoja rekisteröinnistä saa sisäasianministeriön sivuilta osoitteesta:

<https://мвд.рф/Deljatelnost/emvd/guvm>

### 4.6.2 Pankkitilin avaaminen

Suosittelavaa on avata pankkitili länsimaisessa Venäjällä toimivassa pankissa. Esimerkiksi Nordea-pankilla on toimintaa useammassa Venäjän kaupungissa ja tilin avaaminen onnistuu ilman rekisteröintiä paikallisviranomaisilla. Myös Nordean palvelut vastaavat länsimaista tasoa.

### 4.6.3 Palkanmaksu ja paikallinen työsopimus

Jos palkanmaksu suoritetaan paikallisesti perustetun yhtiön nimissä, sitä varten työntekijällä on oltava paikallinen pankkitili sekä paikallinen venäjänkielinen työsopimus, joka toimii yrityksen kirjanpidolle perusteena palkanmaksulle.

### 4.6.4 Ekspatriaatin tuloverotus

Ekspatriaatin verotus määräytyy Suomen ja Venäjän välisen verosopimuksen perusteella. Lakiin voi tutustua tässä: [http://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sops-teksti/2002/20020110/20020110\\_2](http://www.finlex.fi/fi/sopimukset/sops-teksti/2002/20020110/20020110_2)

Mikäli suomalaisen verovelvollisen ulkomaankomennus kestää yli kuusi kuukautta on hänellä Suomessa verovapaus ns. kuuden kuukauden säännön nojalla. Kuuden kuukauden ajanjakso ei ole kalenterivuoteen sidottu, vaan voi alkaa esimerkiksi syksyllä ja päättyä keväällä. Ulkomailla työskentelevä voi käydä Suomessa ilmoittamatta käyntien syitä. Tällaisia ns. Suomi-päiviä voi olla enintään kuusi päivää jokaista täyttä ulkomailla vietettyä kuukautta kohden. Ilmoitus Suomi-päivistä verottajalle tekee työnantaja (työntekijältä saatujen tietojen pohjalta).

Ulkomailla yhtäjaksoista työskentelyä verotusta koskevat tiedot löytyvät tästä:

[https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Kansainvaliset\\_tilanteet/Ulkomaantyo-kentelyn\\_verotus#4.2%20Yht%C3%A4jaksoinen%20ty%C3%B6skentely](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Kansainvaliset_tilanteet/Ulkomaantyo-kentelyn_verotus#4.2%20Yht%C3%A4jaksoinen%20ty%C3%B6skentely)

Venäjällä ulkomaalaisen työntekijän, jolla on väliaikainen oleskelulupa, on rekisteröidyttävä asuinalueensa paikallisveroviranomaisilla. Rekisteröimiseen vaaditaan:

- rekisteröintihakemus
- passi, jossa on oleskelulupa- ja asuinpaikkamerkintä

Lisätietoja saa seuraamalla linkkiä: <https://www.nalog.ru/eng/individuals/howto/hrfc/>

Venäjän ns. veroresidentin tuloaste on tällä hetkellä 13 %. Veroresidenttinä pidetään henkilöä, joka on vuoden aikana viettänyt vähintään 183 päivää Venäjän Federaation alueella verokauden eli kalenterivuoden aikana. Mikäli päivien määrä jää alle tämän määrän, sovelletaan palkan verottamiseen 30 % lähdeveroa kunnes Venäjällä 186 vietettyä päivää tulevat täyteen. Tämän jälkeen verovelvollinen voi hakea veronpalautusta paikalliselta veroviranomaiselta. Tarkempaa tietoa ja päivityksiä löytyy veroviraston sivuilta: [www.nalog.ru](http://www.nalog.ru), joita kannattaa seurata.

Veronpalautuksen prosessi saattaa kestää n. 3 kuukautta ajankohdasta ja paikasta riippuen. On otettava huomioon, että ruplan kurssin muutos hakuaikana voi vaikuttaa oleellisesti palautettavan veron määrään. Tämän takia palkansaajan kannattaa ehdottomasti sopia työnantajansa kanssa oman palkkansa suojauksesta valuuttariskiltä, varsinkin jos ekspatriaattisopimuksessa palkka on sovittu euroissa.

#### **4.6.5 Päiväkodit ja koulut**

Moskovassa on sekä suomalainen koulu, että päiväkotit. Kaupungista löytyy myös laaja valikoima muun kielisiä päiväkoteja ja kouluja. Lukuvuosimaksu suomalaisesta lapsesta on 6000 euroa.

Viime vuosina Moskovan suomalaisen koulun tulevaisuus on ollut epävarma suomalaisvanhempien määrän vähenemisen takia.

Moskovan suomalaisen koulun sivu: <http://peda.net/veraja/mossko>

Kaupungista löytyy myös laaja valikoima muiden maiden erikielisiä kouluja ja päiväkoteja, joissa on omat säännöt, ehdot ja maksut.

Tietoja muista kansainvälisistä kouluista ja päiväkodeista: [http://www.troikarelocati-  
ons.com/expatriate-resources.aspx](http://www.troikarelocati-<br/>ons.com/expatriate-resources.aspx)

#### **4.6.6 Liikkuminen Moskovassa ja sen alueella**

Liikkuminen Moskovassa saattaa tottumattomalta tuntua hankalalta. Työasioissa on joskus suotavaa saapua liikeneuvotteluihin autolla statuksen esittämisen takia, mutta ei ole pakollista. Toisaalta liikkuminen autolla voi viedä liiankin paljon aikaa liikenneuhkien takia. Monet länsimaiset ekspatriaatit liikkuvat metrolla, joka on nopea ja suhteellisen turvallinen tapa liikkua kaupungilla. Moskovan metro on kooltaan suuri, mutta sen linjat ja pysäkit ovat helposti opittavissa. Pysäkkien nimet kirjoitetaan uusimmissa kylteissä myös latinlaisin kirjaimin. Kaikki pysäkit myös kuulutetaan. Kaupunkikartta on oltava aina käytössä, jota voisi yhdistää julkiseen liikenteeseen. Mobiililaitteissa voi käyttää lukuisia applikaatioita, jotka helpottavat liikkumista kaupungilla ja auttavat reittien löytämisessä.

Liikennekulttuuri Moskovassa eroaa muista kaupungeista, myös Pietarista. Joidenkin ajotyyli voi olla hyvinkin aggressiivista ja röyhkeää, mikä voi olla liian haasteellista tottumattomalle. Tämän takia auton ajaminen itse ei ole suositeltavaa ja kannattaa varautua joko yrityksen oman kuljettajan tai taksipalvelujen käyttämiseen.

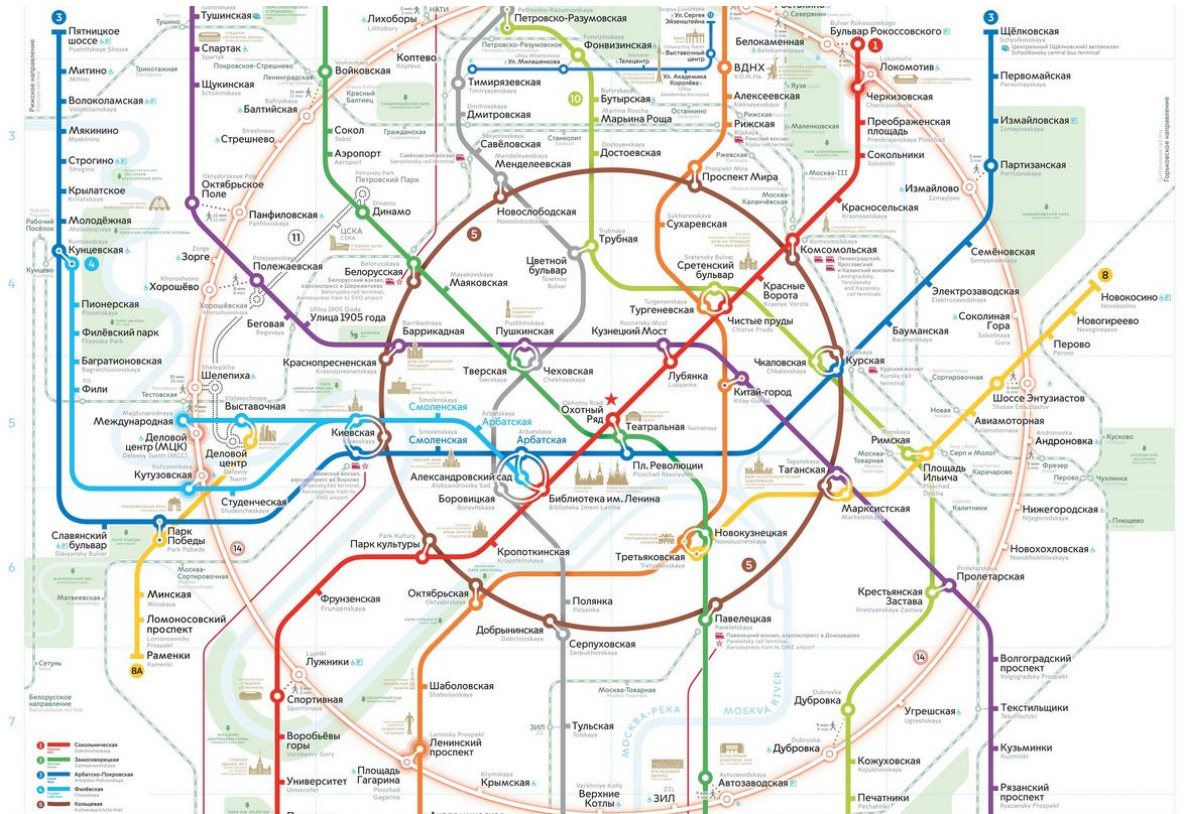
Jalankulkijan tulee olla ehdottomasti varovainen liikkuessaan, koska autoilijat eivät huomioi heitä samalla tavalla kuin Suomessa. Etenkin lasten kanssa täytyy olla erityisen tarkka ja varovainen miljoonakaupungin liikenteessä.



Moskovan ruuhkissa kuluu aikaa. Kuva: <http://www.vladtime.ru>



Moskovan metron kartta.



Moskovan metron kartta pienemässä mittakaavassa

#### 4.6.7 Työmatkat Venäjällä

Työmatkat tehdään Venäjällä tilanteesta riippuen lentäen, autolla tai junalla. Junamatka voi olla hyvä vaihtoehto keskipitkille matkoille, sillä tieliikenteessä voi olla yllättäviä odottamattomia häiriöitä (tieremontit, ruuhkat, kolarit, suo- ja metsäpalot jne.), jotka voivat tottummalle olla liiankin rasittavia. Junalippuja voi ostaa helpoiten rekisteröitymällä [www.rzd.ru-sivustolla](http://www.rzd.ru-sivustolla) (venäjänkielinen).

Työmatkoista maksettavan päivärahan perusteena käytetään ns. komennustodistusta, johon on merkittävä vierailun kohteena olevan organisaation leima ja vastuuhenkilön allekirjoitus. Komennustodistuksen allekirjoittaa yhtiön pääjohtaja.

#### 4.6.8 Terveystenhoito, hygienia ja elintarvikkeet

Ekspatriaatin sopimuksessa on useimmiten maininta minkä verran terveystukuluja työnantaja kattaa. Moskovassa toimii laaja skaala yksityisiä terveystalouksia tarjoavia yrityksiä. Niiden taso voi vaihdella ja niihin kannattaa tutustua etukäteen ja hankkia mahdollisesti tietoa Internetistä. Komennettavan kannattaa tiedustella etukäteen hyväksytäänkö yrityksessä terveystalouksia kattavaa vakuutusyhtiötä. Myös kunnalliset terveystaloukset tarjoavat maksullisia palveluja, mutta niiden käyttöä ei välttämättä voisi suositella kulttuurierojen vuoksi.

Alla linkkejä muutamaa terveystalouksia tuottavaan yritykseen:

Yksityinen suurin lääkärikeskus: <http://www.emcmos.ru/en/main>

Yksityinen lääkärikeskus: <http://www.intac.ru/en/>

Saksalainen hammasklinikka: <http://www.en.gdcare.ru/>

Yksityinen venäläinen lääkäriasema: <https://medsi.ru/>

#### 4.6.9 Vapaa-ajan aktiviteetit

Ekspatriaatin vapaa-ajan laatuun kannattaa panostaa. Suomeen verrattuna Moskovassa käytännöt ovat erilaisia.

Liikuntakeskukset ovat useimmiten yksityisiä ja erilaisia hintaluokiltaan. Niissä ei tavallisesti ole irtovuoroja, vaan ne tarjoavat usein pitempiaikaisia asiakkuuksia esim. vuodeksi tai puoleksi. Hinnat voivat olla tuntuvia, joten kannattaa seurata erilaisia alennuskampanjoiden mainosilmoituksia. Yleensä liikuntakeskusten palvelujen kirjo on hyvin laaja verrattuna suomalaisiin liikuntakeskuksiin. Myös joissakin korkeamman tason hotellien yhteydessä toimivat keskuksset liikuntasaleineen, uima-altaineen jne. Monet liikuntakeskukset toimivat ympärivuorokauden. Liikuntaa harrastavan kannattaa tutkia internetistä löytyviä vaihtoehtoja sopivalla etäisyydellä.

Esimerkkejä tasokkaista liikuntakeskuksista: [www.fitness.ru](http://www.fitness.ru); [www.fitnes.ru](http://www.fitnes.ru)

Moskovan kulttuurielämä on maan huipputasoa ja tapahtumarikkain. Kaupungista löytyy kulttuuritarjontaa joka makuun. Ajankohtaisia tapahtumia voi seurata esimerkiksi tästä: [www.afisha.ru](http://www.afisha.ru)

Suomenkielinen opas Moskovan kulttuurielämään sisältää runsaasti hyödyllistä tietoa: <http://docplayer.fi/16049020-Moskovan-kulttuuriopas.html>

#### 4.6.10 Muistilista paikan päällä

- rekisteröinti paikkakunnalla
- pankkitilin avaaminen: onnistuu Nordeassa ilman rekisteröintiä
- paikallinen työsopimus (ekspatriaatin työsopimuksen lisäksi)
- palkanmaksu: Suomessa vai Venäjällä?
- jos palkanmaksu tapahtuu paikallisvaluutassa, on huomioitava joko keskuspankin tai asiakkaan pankin vaihtokurssi
- henkilökohtaiseen verotukseen liittyvät seikat: residentti vai ei-residentti?
- 183 päivän kalenterivuoden oleskelun sääntö henkilökohtaisessa verotuksessa: lähdeveroprosentti 30% ja normaali tuloveroprosentti 13%
- veronpalautukseen liittyvä kurssiriski palkansaajan kannalta
- Moskovassa vs. SPB: suomalaisuus on etäinen käsite. Suomalaisia ja Suomea ei tunneta yhtä hyvin kuin Pietarissa. Varaudu vastaamaan yllättäviin kysymyksiin.
- turvallisuusjärjestelyt: liikkussa aina kopiot passista ja viisumista mukana
- ota ylös Suomen edustustojen (suurlähetystö) yhteystiedot ja muista sijainnit
- pankkikortit eivät käy joka paikassa, käteistä rahaa on hyvä olla kohtuullinen määrä mukana
- korruption ja lahjonnan torjuminen työssä ja arjessa
- liikkuminen: kulkuneuvot, taksien vuokraus, auton tarpeen arviointi
- työmatkustaminen: vaadittavat asiakirjat kirjanpidossa
- lipunmyynti netissä: rzd ja lentoyhtiöt
- terveyskeskuksen valinta
- mahdolliseen hoitoon hakeutuminen: missä ja milloin?

- palveluista joskus yritetään laskuttaa ulkomaalaista liikaa
- varovaisuutta lääkkeiden suhteen: paljon väärennöksiä
- välttä juomasta vesijohtovettä, osta pullotettua vettä kaupasta isoissa astioissa
- ruokaostokset mieluummin paremman luokan kaupoissa kuten Azbuka Vkusa
- halpahalleissa elintarvikkeiden ja juomien laatu voi olla huono
- väärennettyä alkoholia saattaa olla myynnissä kaupoissa ja jopa joissakin tilaisuuksissa
- muista hätänumerot

#### 4.7 Ekspatriaatin kotiuttaminen

Paluumuutto takaisin kotimaahan on konttorin perustamisprojektin ja ulkomaankomennuksen viimeinen vaihe, johon pitää valmistautua niin käytännön puolella kuin henkisesti. Lähetetyn työntekijän ja sen mukana mahdollisesti seuraavan perheen paluusta Suomeen on sovittava etukäteen, jotta kaikki liittyvät juridiset ja käytännön toimenpiteet sujuisivat mutkattomasti. Asunnon vuokrasopimus halutaan purkaa vähintään kuukauden varoitusajalla. Myös rekisteröinti-, lupa-, vero- ym. asiat ja sopimukset on hyvä suunnitella ja aika-tauluttaa niin, että ne tulevat hoidetuiksi ennen komennuksen loppua. Työntekijän ja perheen henkinen paluu voi olla vaikea prosessi. Monet asiat voivat työpäällä ja ympäristössä muuttua paljonkin. Työnantajan kanssa kannattaa yrittää sopia jo hyvissä ajoin työuran jatkosuunnitelmista, mahdollisesta uudesta asemasta tai muista vaihtoehdoista.

## 5 Muutamia hyödyllisiä linkkejä

KELA [www.kela.fi](http://www.kela.fi)

Eläketurvakeskus [www.etk.fi](http://www.etk.fi)

Verohallinto [www.vero.fi](http://www.vero.fi)

Tulli [www.tulli.fi](http://www.tulli.fi)

Relokaatiopalveluja:

<http://www.troikarelocations.com/>

<http://intermarkrelocation.ru/>

<https://www.crownrelo.com/en-us/moving-to-russia/moscow>

Suomen Suurlähetystö Moskovassa:

<http://www.finland.org.ru/public/default.aspx?nodeid=40137&contentlan=1&culture=fi-FI>

Team Finland Venäjällä:

<http://www.finland.org.ru/public/default.aspx?nodeid=46692&contentlan=1&culture=fi-FI>

Finpro Venäjällä:

<http://www.finpro.fi/web/finpro-eng/contact/russia>

Suomalais-Venäläinen kauppakamari Moskovassa:

<http://www.svkk.fi/yhteystiedot/moskova/>

UM: n matkustustiedote:

<http://www.finland.org.ru/public/default.aspx?contentid=339962&nodeid=36881&contentlan=1&culture=fi-FI>

Suomalaisen ekspatriaatin blogi (Pietari):

<http://www.nlpit.com/index.php>