



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Opas Venäjänkauppaan

Onnistuneen yhteistyön aloittaminen Jekaterinburgissa

---

Määttä, Sanna; Torkkel, Johanna

2011 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

Opas Venäjänkauppaan  
Onnistuneen yhteistyön aloittaminen Jekaterinburgissa

Määttä, Sanna; Torkkel, Johanna  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2011

## Sisällys

1	JOHDANTO.....	6
2	SUOMALAINEN YRITYS LÄHTEE VENÄJÄLLE .....	7
	2.1 Kansainvälisen liiketoiminnan aloittaminen .....	7
	2.2 Yhteistyö kansainvälisessä liiketoiminnassa .....	11
	2.3 Venäläisen yhteistyökumppanin hankkiminen.....	14
	2.4 Yrityksen Venäjä-osaaaja ja hänen sopeutumisensa .....	16
3	TOIMIVA YRITYS VENÄJÄLLÄ.....	19
	3.1 Kaupankäynti.....	19
	3.2 Organisaatiokulttuuri .....	25
	3.3 Paikallinen tiimi .....	28
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	31
	4.1 Laadullinen tutkimus .....	31
	4.2 Teemahaastattelu.....	32
	4.3 Aineiston analyysi .....	34
	4.4 Käytännön toteutus .....	36
	4.5 Tutkimuksen luotettavuus .....	37
5	TULOKSET .....	38
	5.1 Suomalainen yritys lähtee Venäjälle.....	39
	5.2 Toimiva yritys Venäjällä .....	42
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	46
7	POHDINTA .....	49
	Lähteet .....	50
	Kuviot .....	52
	Taulukot .....	52
	Liite 1: Haastatteluteemat.....	53
	Liite 2: Jekaterinburg toimintaympäristönä .....	54
	Liite 3: Esimerkki Jekaterinburgin toimintayksikön perustamisesta .....	56
	Liite 4: Muita huomionarvoisia asioita .....	57

Määttä, Sanna; Torkkel, Johanna

**Opas Venäjänkauppaan - Onnistuneen yhteistyön aloittaminen Jekaterinburgissa**

Vuosi

2011

Sivumäärä

61

---

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia, miten suomalainen yritys aloittaa onnistuneesti Venäjänkaupan. Tutkimuksen toimeksiantajana oli Riihimäen-Hyvinkään Kauppakamariyhdistys, joka yhdessä Suomen Kauppakamariyhdistyksen kanssa haluaa tukea jäseniään Venäjän kaupan aloittamisessa. Kauppakamarin toiveena oli saada tietoa erityisesti Jekaterinburgin markkinoista, koska sinne järjestettiin tutustumis- ja kontaktointimatka yrittäjäjäsenille tutkimuksen ollessa jo käynnissä. Tämä opinnäyte tulee toimimaan yhtenä lähdeaineena Riihimäen-Hyvinkään alueen Kauppakamariyhdistyksen jäsenille, jotka ovat kiinnostuneita toiminnan laajentamisesta Venäjälle.

Tutkimus toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Aineisto kerättiin teema-haastattelulla. Haastatteluihin osallistui Pietarissa, Jekaterinburgissa ja Suomessa kymmenkunta asiantuntija- tai johtotehtävissä olevaa henkilöä, jotka joko työskentelevät Venäjällä suomalaisessa yrityksessä tai joilla on kokemusta suomalaisten ja venäläisten liikekumppanuudesta. Osa haastateltavista oli venäläisiä ja osa suomalaisia. Haastattelun teemoja olivat venäjän kaupan aloittaminen, yhteistyökumppanin hankinta, venäläinen toimintaympäristö ja kulttuuri sekä sopeutuminen Venäjälle. Nämä teemat valikoituivat alan kirjallisuuden pohjalta.

Haastatteluista saadut tulokset olivat melko yhteneviä alan kirjallisuuden kanssa. Venäjän liiketoiminnan aloittamisen onnistuminen riippuu muun muassa oikeista henkilövalinnoista ja kyvystä luoda suhteita projektin alkuvaiheessa. Jos on esimerkiksi tarkoitus perustaa toimintayksikkö Venäjälle, jossa on suomalainen johtaja ja paikallisia alaisia, on suomalaisen pystyttävä muokkaamaan johtamistyyliään enemmän hierarkiseksi ja kontrolloivaksi.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin organisaatiokulttuuria; erityisesti venäläisen alaisen ja suomalaisen johtajan välistä suhdetta ja suhteen kehittämistä mahdollisimman tuottavaksi liiketoiminnallisesti. Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää, kuinka paljon hyötyä Kauppakamarin Venäjälle lähtevät jäsenyritykset saavat tästä opinnäytetyöstä, ja olisivatko käyttäjät kaivanneet jotain lisää.

**Asiasanat:** Venäjä, Jekaterinburg, kansainvälistyminen, organisaatiokulttuuri, yhteistyökumppani, teemahaastattelu.

Määttä, Sanna; Torkkel, Johanna

**Guide to the Russian trade - the start-up of successful co-operation in Yekaterinburg**

Year	2011	Pages	61
------	------	-------	----

---

The subject of this thesis was to find out how a Finnish company can successfully start with Russian trading activities. The Client of the research was Riihimäki-Hyvinkää Chamber of Commerce which together with the Finnish Chamber of Commerce wants to support its members in the start-up of Russian trading activities. The client hoped to get information especially about the Yekaterinburg market, as there was an introductory trip to the city arranged for the members of the society whilst the research was still on-going. This thesis is going to serve as a source of information for those members of the Riihimäki-Hyvinkää Chamber of Commerce who are interested in expanding their businesses to Russia.

The research was carried out using a qualitative research method. The data was collected by themed interview. About ten people took part in the interviews in St. Petersburg, Yekaterinburg and Finland. The interviewees were either involved in specialized tasks as an expert or were managers in a Finnish company in Russia or they had experience in the partnership between the Finnish and the Russian companies. Some of the interviewees were Finnish and some Russian. The themes of the interview were the start-up of Russian trading activities, getting a business partner, the Russian operational environment, culture and adaption to Russia. These themes were chosen based on literature.

The results of the interviews were quite congruent with the literature. The choice of the right persons and ability to create connections are primary issues when starting Russian trading activities successfully. If the aim is for example to start an operational unit in Russia with Finnish manager and Russian subordinates, the Finnish manager has to be able to develop his or her management style towards a more hierarchical and controlling one.

As further study it would be interesting to research Russian organizational culture more deeply; especially the relationship between a Russian subordinate and Finnish manager and the development of relations so as to be as profitable businesswise as possible. In addition it would be interesting to know how much use this thesis was to the members of Chamber of Commerce who head to Russia, and was there something else that they would have needed.

**Keywords:** Russia, Yekaterinburg, internationalization, organization culture, partner in co-operation, themed interview.

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia, miten suomalainen yritys aloittaa onnistuneesti Venäjän kaupan. Tutkimuksen toimeksiantajana oli Riihimäen-Hyvinkään Kauppakamariyhdistys, joka yhdessä Suomen Kauppakamariyhdistyksen kanssa haluaa tukea jäseniään Venäjän kaupan aloittamisessa. Kauppakamarin toiveena oli saada tietoa erityisesti Jekaterinburgin markkinoista, koska sinne järjestettiin tutustumis- ja kontaktointimatka yrittäjäjäsenille tutkimuksen ollessa jo käynnissä. Tämä opinnäyte tulee toimimaan yhtenä lähdeteoksena Riihimäen-Hyvinkään alueen Kauppakamariyhdistyksen jäsenille, jotka ovat kiinnostuneita toimintansa laajentamisesta Venäjälle.

Useille suomalaisille yhtiöille Venäjä on lähin paikka hakea kasvua ja miljoonakaupunkien Moskovan ja Pietarin lisäksi Jekaterinburg on yksi kiinnostavimmista alueista. Cramon Uralin aluepäällikkö Juha Heinonen mainitsee Helsingin Sanomien haastattelussaan että Jekaterinburg on Uralin finanssikeskus ja liikenteellisesti tärkeä. Lisäksi 400 kilometrin säteellä asuu Suomen verran ihmisiä. (Helsingin Sanomat 2011, B7)

Opinnäytetyön tutkimusongelma voidaan tiivistää kysymykseen 'Miten suomalainen yritys aloittaa onnistuneesti toiminnan Venäjän markkinoilla?' Sen sisältä voidaan erottaa muita kysymyksiä, kuten 'Minkälaisia erityispiirteitä on venäläisellä tapa- ja liiketoimintakulttuurilla?' sekä 'Miten suomalainen sopeutuu niihin?'.

Käytännössä opinnäytetyössä ei voida käsitellä syvemmin kuin muutamaa aihetta. Erityisen tärkeänä ja laajasti vaikuttavana tekijänä pidämme tapakulttuuria sekä venäläisessä yhteiskunnassa että liike-elämässä. Suomessa ja Venäjällä vallitsevien tapakulttuurien erot on jokaisen Venäjälle aikovan suomalaisyrityksen hyvä tuntea. Tutkimuksella halutaan selvittää, mihin Venäjälle aikovan yrityksen tulee valmistautua ja mitä toiminnan menestyksekkäs aloittaminen edellyttää sekä yritykseltä että erityisesti Venäjän toimintaa käynnistäviltä henkilöiltä. Tutkimuksessa ei juuri kajota lain sanelemiin edellytyksiin tai muihin sääntöihin, vaan painotetaan venäläiseen liiketoimintakulttuuria ja muita haastateltavien omista kokemuksista saatuihin tietoihin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena teemahaastatteluna. Haastatteluihin osallistui Pietarissa ja Jekaterinburgissa kymmenkunta asiantuntija- tai johtotehtävissä olevaa henkilöä, jotka joko työskentelevät Venäjällä suomalaisessa yrityksessä tai joilla on kokemusta suomalaisten ja venäläisten liikekumppanuudesta. Osa haastateltavista oli venäläisiä ja osa suomalaisia.

## 2 SUOMALAINEN YRITYS LÄHTEE VENÄJÄLLE

Tässä luvussa käsittelemme kansainvälisen liiketoiminnan aloittamista ja eritapoja tehdä kansainvälistä liiketoimintaa. Selvitämme myös yhteistyön aloittamista kansainvälisessä liiketoiminnassa ja tarkemmin venäläisen yhteistyökumppanin hankkimista. Luvussa Yrityksen Venäjä-osaaja ja hänen sopeutumisensa tulevat esille ne ominaisuudet, joita Venäjälle lähtijällä pitää olla sekä kerrotaan hyödyllisiä yksityiskohtia Venäjän kulttuurista.

### 2.1 Kansainvälisen liiketoiminnan aloittaminen

Suomen markkinat käyvät monelle yritykselle pieniksi; jos se mielii kasvaa, on markkinoita haettava ulkomailta. Yrityksen kasvamisen lisäksi kansainvälinen liiketoiminta on välttämättömyyksiä niin yritysten, kansantalouden kuin kansalaisten aineellisen elintason näkökulmasta. Kansainvälinen liiketoiminta on hyvin erilaista kuin toiminta kotimaassa, vaikka se käsittää aivan samat perustehtävät kuin maan rajojen sisällä tapahtuva liiketoiminta. (Seristö 2002, 9-11)

Kansainvälistyminen on osa yrityksen kasvustrategiaa, koska siinä yrityksen päätöksiä ja toimintaa sopeutetaan toimintaympäristön vaatimuksiin. Strategisilla päätöksillä eli pitkän tähtäimen tavoitteiden määrittelyllä sopeutetaan yritys uuteen toimintaympäristöönsä hakemalla kilpailuetua tai asiakashyötyä ja siitä kautta taataan menestys pitkällä aikavälillä. Strategian ja strategisen suunnittelun tulee kuitenkin sopia yhteen yritysjohtajan vision kanssa. (Vahvaselkä 2009, 17)

Kansainvälistyminen on moninainen prosessi, jossa joudutaan tarkastelemaan samaan aikaan tuotteita, toimintamuotoja eli operaatioita ja alueita. Ensinnäkin vientimarkkinoille laajennettaessa joudutaan selvittämään, sopivatko tuotteet sellaisenaan ulkomaille vai joudutaanko niitä sopeuttamaan paikallisiin tarpeisiin. Lisäksi olennaista on selvittää, onko tällainen tuotesopeuttaminen kannattavaa. Monitahoista analyysiä tarvitaan myös operaatiomuodon valinnassa sekä sen sopeuttamisessa eri markkina-alueiden vaatimuksiin ja siellä vakiintumiseen. Eri operaatiomuotoja ovat vienti, erilaiset jakeluvaihtoehdot, etabloituminen eri muodoissaan ja lisenssimyynti. Operaatiomuodon valintaan vaikuttaa se, millainen tuleva markkina-alue on. Seristö luettelee markkina-alueiden eroavan toisistaan ostopotentiaalin, sosioekonomisten rakenteiden, riskien ja etäisyyden, myös kulttuurietäisyyden mukaan, mutta lukuisat muutkin erikoisuudet on otettava huomioon, kuten jakeluteiden (vähittäis- ja tukkukauppa) rakenne. Pienin riski on traditionaalisessa viennissä tai lisenssimyynnissä, kun taas vahvempi ja pidemmälle menevä etabloituminen edellyttää vaihtoehtoisten sijaintikohteiden potentiaalin ja riskien tarkkaa punnitsemista (Seristö 2002, 95-96)

Kansainvälistyvän yrityksen alueellisia valintoja pohdittaessa, koskevatpa ne sitten markkina- tai etabloitumiskohteita, on syytä tarkastella aluksi yrityksen koko tuotanto- tai kuten sanotaan arvoketjua aina raaka-aineen hankinnasta valmistuksen ja jakelukanavien kautta loppukäyttäjälle. Alueellinen näkökulma liittyy aina yrityksen keskeisiin päätöksiin kuten raaka-aineen hankintaan, alihankkijoiden valintaan, pääkonttorin ja valmistusyksiköiden sijaintiin, kohdemarkkinoiden ja jakeluteiden valintaa. Kansainvälistymisen ja alueellisten päätösten päätavoite on yleensä myyntivolyymien kasvattaminen vientimarkkinoilla, mutta tähän voidaan tarvita tavanomaisen viennin ohella erikoisoperaatioita, kuten lisensointia tai investointia myyntiyksikköön, jakeluverkkoon, valmistukseen tai tutkimusyksikköön.” (Seristö 2002, 79-81)

Kansainvälistyvän yrityksen tehdessä maavalintaa on tärkeää ottaa huomioon kolme tekijää: markkinapotentiaali, maariskit ja etäisyys. Näiden lisäksi täytyy selvittää myös alueellinen markkinapotentiaali, jonka ilmentämiseen käytetään yleensä kolmea perustunnuslukua: kokonaistuotanto eli bruttokansantuote tai kansantulot, tuotannon kasvu sekä tulotaso henkeä kohti. (Seristö 2002, 82)

Kohdemarkkinoiden valinnan epäonnistuminen jättää kauaskantoisia jälkiä menetettyine mahdollisuuksineen, lisäkustannuksineen ja nousevine riskitasoineen. Kokemattomat yritykset käyttävät kohdemarkkinoiden valinnassa usein opportunistista lähestymistapaa, joka perustuu useimmiten ulkomailta tulleeseen kyselyyn tai tarjouspyyntöön. Yrityksen silmissä jokin alue voi tehdä potentiaalisesti markkina-alueeksi esimerkiksi johdon ulkomaan vierailu, messuille osallistuminen tai jotakin aluetta koskeva erityistietämys. Lisäksi operaatiomuodon valinta kytkeytyy kohdemarkkinan valintapäätökseen. (Vahvaselkä 2009, 66)

Kasvava etäisyys kohdemarkkinoiden ja tuotannon välillä heikentää kilpailukykyä, koska kuljetuskustannukset nousevat ja toimitusaika pitenee. Tätä kutsutaan maiden väliseksi taloudelliseksi etäisyydeksi. Alueellisen etäisyyden lisäksi on tärkeää miettiä kulttuurietäisyyttä ja erityisesti sen pienentämistä. Seristö mainitsee, että kansainvälisissä operaatioissa on myös tärkeällä sijalla kulttuurietäisyys viejän ja tuojan välillä. Pitkä kulttuurietäisyys vaikeuttaa kommunikaatiota ja tiedon kulkua; useilla yrityksillä on taipumus hakeutua kauppasuhteisiin sinne, minne tämä etäisyys on pieni. Kulttuurien välistä etäisyyttä voidaan kuitenkin vähentää esimerkiksi opiskelun avulla tai palkkaamalla henkilöitä etäisestä kulttuuripiiristä. (Seristö 2002, 90)

Kohdealueen valittuaan yrityksen tulee tutustua operaatiomuotoihin sekä valita itselle sopivin, jolla se pystyy hyödyntämään kilpailuetuaan pitkällä aikavälillä. Operaatiomuodolla tarkoitetaan toimintamuotoa, jota yritys hyödyntää laajentaessaan kansainvälisille markkinoille. (Vahvaselkä 2009, 71)

Yrityksen operaatiomuotoja on pääsääntöisesti kaksi erilaista, on vähemmän investointia vaativaan ja suoria investointeja vaativia muotoja. Esimerkiksi tuonti ja vienti tai lisensointi ja franchising eivät vaadi merkittäviä suoria investointeja kohdemarkkina-alueille ja siksi omavatkain kansainvälistymisessä pienimmät riskit. Toisissa tapauksissa taas on tarkoituksenmukaista investoida merkittäviä summia kohdemarkkinoihin perustettaviin tai ostettaviin tytäryhtiöihin. Kansainvälistymisen alkuvaiheessa yritykset usein suosivat vähemmän investointeja vaativia operaatiomuotoja. (Seristö 2002, 97-98)

Kotimarkkinayritys aloittaa yleensä vientitoimintansa lähialueilta. Kun kokemusta ja tietoa on kertynyt sekä resurssit vahvistuneet, yritys voi laajentaa kansainvälistä toimintaansa yksinkertaisista operaatiomuodoista kehittyneempiin ja vaativampiin laajentaen samalla markkina-alueitaan. (Vahvaselkä 2009, 18) Kansainvälinen laajentuminen aloitetaan hyvin usein tuonti- tai vientitoiminnalla. Näitä toimintoja seuraa myynti- tai markkinointiyksiköiden perustaminen ja lopulta tuotantoyhtiöiden perustaminen. Usein kolmas, globaali vaihe on fuusioiden ja yritysostojen tai vaihtoehtoisesti yhteisyritysten ja allianssien yleistyminen. (Seristö 2002, 99-100)

Toimintamuodon valintaan vaikuttaa yrityksen strategia, koko ja resurssit sekä luonnollisesti, jo yllä mainittukin, tuote. Lisäksi on huomioitava toimiala, markkinat ja mahdolliset ulkomaan kaupan rajoitteet. Toimintamuotoa valittaessa on mietittävä, paljonko haluaa käyttää resursseja ja kuinka suuria riskejä on valmis ottamaan. Toisissa toimintamuodoissa on mahdollista säilyttää suurempi kontrolli tai joustavuus. Merkittäviä kansainvälisiä toimintamuotoja on selitetty hieman tarkemmin seuraavaksi. (Seristö 2002, 134)

Vienti ja tuonti ovat Seristön sanojen mukaan tavarakauppaa, jossa joko Suomessa valmistettua tavaraa viedään ulkomaille tai ulkomailta valmistettua tuodaan Suomeen. Erilaiset viennin tyypit ovat epäsuora vienti, suora vienti ja oma vienti. Epäsuorassa viennissä käytetään kotimaassa sijaitsevaa välikäyttä, suorassa viennissä käytetään kohdemaassa sijaitsevaa välikäyttä ja omassa viennissä valmistaja huolehtii itse vientitoiminnasta. Näitä operaatiovaihtoehtoja suositellaan ensimmäiseksi kansainväliseksi toimintamuodoksi. Vienti ja erityisesti epäsuora vienti on helpoin kansainvälinen toimintamuoto alhaisen riskin vuoksi. Haittapuolina saattaa olla kohdemarkkinoiden kaupanrajoitukset ja valtioiden politiikka, välikäsien suuret marginaalit tai kontrollin puute. Se ei sovi kaikille tuotteille esimerkiksi koon tai pilaantumisen vuoksi. (Seristö 2002, 135)

Lisensointi ja franchising ovat yrityksen toiselle myöntämä oikeus käyttää suojattua tai luotamuksellista taitotietoa valmistuksessaan tai markkinoinnissaan. Tarkemmin selitettynä lisensoinnissa lisenssinomistaja luovuttaa korvausta vastaan tulevan lisenssinhaltijan käyttöön yrityksen sisäistä tietotaitoa valmistuksesta ja franchisingissa päämies luovuttaa liikeidean ja

markkinointimallin franchising-yrittäjän käyttöön korvausta vastaan. Lisensointi tai franchising sopii kansainvälistymisen alkuvaiheessa olevalle yritykselle eikä vaadi merkittäviä investointeja, kuten valmistus tai markkinointiyksikön perustamista. Ne mahdollistavat myös nopean laajentumisen. Haittapuolena on se, ettei kontrolli ole yhtä suurta kuin suorissa investoinneissa. Lisäksi se edellyttää luottamuksellisen suhteen rakentamista sopimusosapuolten välille. Suuri riski on myös mahdollisen kilpailijan kouluttaminen. (Seristö 2002, 135)

Yksi operaatiomuoto on myös johtamissopimukset. Johtamissopimuksella siirretään tietyn funktion hallinta ja johtaminen ulkopuoliselle, ulkomaalaiselle yritykselle, joka ottaa siitä vastuun. Toteutustyyppinä on erilaisia: palkkaperusteinen sopimus, johtamisen vastineena maksetaan kiinteitä ja muuttuvia korvauksia, resurssipohjainen sopimus, jossa osapuolet toimittavat joko henkilökuntaa tai pääomia hankkeeseen, sekä yhdistelmäsoimus, jossa johtamissopimukseen yhdistetään muita operaatiomuotoja. Etuna on pieni riski alhaisen sijoitetun pääoman ansiosta sekä joustavuus. Haittapuolena on se, että kummatkin osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan, eli kontrolli on heikko ja palveluja tarjoava yritys voi kouluttaa potentiaalisen kilpailijan. (Seristö 2002, 135)

Sopimusvalmistus ja alihankinta ovat sopimusmuotoja, joissa sopimusvalmistaja tai alihankkija suorittaa työtä päämiehen lukuun. Sopimusvalmistus ja alihankinta eroavat toisistaan sillä tavalla, että sopimusvalmistuksessa päämiehelle tuotetaan valmis tuote piirustusten perusteella ja alihankinnassa valmistetaan puolivalmis tuote tai jokin komponentti. Toteutustyyppinä ovat myös private labeling, missä valmistaja valmistaa omaa tuotettaan päämiehen tuotemerkillä varustettuna sekä OEM-valmistus, jossa valmistaja täyttää päämiehen spesifikaatiot. Etuina näissä ovat alhaisemmat valmistuskustannukset halvemmissä maissa ja nämä mahdollistavat yritysten keskittymisen ydinosaamiseen. Ne sopivat erityisesti kasvaville ja pääomaköyhille yrityksille, koska ei vaadi suoria investointeja tuotantokapasiteettiin. Haasteena on sopivan kumppanin löytäminen, tuotannon ulkoistamiseen kuluva aika ja siihen liittyvä koulutus sekä kommunikaatio-ongelmat ja riippuvuussuhde kumppaniin. (Seristö 2002, 135)

Tytär- ja yhteisyritykset ovat suoria investointeja vaativia toimintamuotoja, joissa 10-100%:n omistusosuus voi olla itsenäisesti tai yhdessä toisen yrityksen kanssa. Erilaiset tytäryksiköt ovat: (1) myynti- tai markkinointiyksiköitä, (2) menekinedistämis-, osto-, rahoitus-, hallinto- tai muita yksiköitä. (3) kuljetus-, varastointi-, holding- tai muita täydentäviä lisäyksiköitä. Tytäryrityksen voi perustaa ostamalla, uusperustamalla tai sulauttamalla. Omistus voi olla kokonaan- tai enemmistöomisteinen, fifty-fifty-yhteisyritys tai vähemmistöomisteinen. Etuina tytäryrityksille nähdään suuren markkinapotentiaalinen hyvä tuotto-odotus, kontrolli ja läheisyys asiakkaaseen erityisesti, kun yritys omistetaan kokonaan. Näitä operaatiomuotoja ei suositella kansainvälistymisen alkuvaiheessa, koska ne ovat pääomia sitovia ja vaativia niin tiedollisesti kuin taidollisestikin. (Seristö 2002, 135)

Allianssi on tietyn intressin ympärille sopimuksen pohjalta syntyvä löyhä liittouma. Allianssin tyypit ovat toimintokohtainen allianssi markkinointiyhteistyöhän tai yhteisostoihin sekä erityisintressiin pohjautuva allianssi stantardien kehittämiseen. Allianssin etuna on parempi neuvotteluvoima kolmatta osapuolta vastaan sekä resurssien yhdistäminen toisen osapuolen kanssa erityisosaamiseen keskittyen. Haaste on löytää tasapaino osapuolten kesken sekä neuvotteluvoiman väärinkäyttöjen välttäminen allianssin sisällä. (Seristö 2002, 135)

Projektit operaatiomuotona tarkoittaa sitä, että projektiorganisaatio on perustettu toimittamaan projektin tilaajalle jokin kokonaisuus tai sen osa. Projektityyppejä on erilaisia: osaprojekti, jossa toimitetaan jokin osa suurempaa kokonaisuutta, avaimet käteen -projekti, jossa vastataan valmiin kokonaisuuden toimittamisesta asiakkaalle sekä avaimet käteen plus -projekti, jossa kokonaisuuden toimittamisen lisäksi tarjotaan osaamiseen ja taitotietoon liittyviä palveluita tai siihen liitetään muita operaatiomuotoja. Projektit ovat infrastruktuurin parantamiseksi hyviä mahdollisuuksia. Projektien etuna on se, että projektitoimittaja saa sitä pitkäaikaisemman tulovirran, mitä laajemmasta projektista on kyse. Haasteena ovat suuret vaatimukset suunnittelu- ja koordinaatiotyölle sekä se, että projektitarjousten kustannukset ovat suuria. (Seristö 2002, 135)

## 2.2 Yhteistyö kansainvälisessä liiketoiminnassa

Monen yrityksen kokemukset osoittavat, että rajat ylittävä liiketoiminta on usein vaikeampaa kuin kotimaan markkinoilla toimiminen. Rajat ylittävässä liiketoiminnassa on isommat haasteet, mutta on siinä myös isommat mahdollisuudet. Suurimmat haasteet, joita yritys ja työntekijä kohtaavat, liittyvät kulttuuriin (arvot, tavat, uskonto), kieleen, lainsäädäntöön, liiketoimintatapoihin, poliittiseen ympäristöön ja infrastruktuuriin. (Seristö 2002,9-11)

Kansainvälisen liiketoiminnan päätoiminnot, vienti, kansainvälistyminen sekä globalisoituminen, vaativat merkittävästi erilaista kokemusvarantoa, osaamispohjaa ja johtamiskäytäntöä, jotta voidaan välttää näiden asettamat haasteet. Seristön mukaan on tärkeää pystyä näkemään kansainvälisen liiketoiminnan eteneminen vaiheistettuna kehitysprosessina sekä ymmärtää, että onnistunut siirtyminen vaiheesta toiseen asettaa merkittäviä haasteita yritykselle ja sen johdolle. Prosessin käynnistyessä ja prosessin edetessä vaiheesta toiseen johto ja muu henkilöstö joutuvat uusien, ennen kokemattomien haasteiden eteen. Lähes poikkeuksetta yritykset käynnistävät ulkomaisen toimintansa perinteisillä vientioperaatioilla, jolloin ensimmäisenä kansainvälistymishaasteen eteen joutuvat myynti- ja markkinointifunktio, tuotekehitystoiminta sekä logistiikkafunktio. Kaupankäyntiä laajennettaessa kotimaasta ulkomaille yrityksellä olisi oltava kansainvälistymisen aiheuttamiin uusiin tehtäviin pystyvää henkilöstöä. Ilman tällaista henkilöstöä yrityksen kansainvälistymiskehitys ei voi muodostua niin onnistuneeksi ja

tuloksekkaaksi, kun on ajateltu ja suunniteltu. Jos yrityksessä ei näitä haasteita tiedosteta, pahimmassa tapauksessa saattaa yrityksen toiminta loppua kokonaan. (Seristö 2002, 37-38)

Toimivan liiketoiminnan kannalta on tärkeää ottaa huomioon myös kulttuurierot kaupankäynnissä. Laajasti ottaen kulttuuri käsitetään sen arvojen, tapojen ja perinteiden muodostamaksi kokonaisuudeksi, jonka tietyn yhteisön ihmiset ovat ympärilleen ajan myötä luoneet. Kulttuuri opitaan sosiaalisesta ympäristöstä, ei peritää geneeistä. Pirnes mainitsee, että kulttuurierot, jotka heijastuvat myös kaikkeen kaupankäyntiin, ovat seurausta hyvin monimutkaisista asioista kuten erilaisista verbaalisista tai non-verbaalisista symboleista, normeista, identiteetistä ja historian kautta tulleista vaikutteista. Kulttuuritausta vaikuttaa vahvasti meidän viestinnällisiin valintoihin sekä havainnointiin, siihen mitä näemme ja miten sitä tulkitsemme. (Pirnes 2002, 247-248)

Kulttuurilliset erot aiheuttavat helposti kitkaa organisaatiossa, muodostavathan ne usein perustan ristiriitaisille arvoille ja odotuksille sekä viestinnän väärinymmärrykselle. Toisaalta kanadalainen professori Nancy Adler on tuonut esille, että kulttuurierot voivat synnyttää synergiaa eri kulttuurien täydentäessä toisiaan ja tarjotessa uusia näkökulmia ja innovaatioita. Eräs keskeinen haaste kansainvälisessä johtamisessa onkin kulttuurieroista aiheutuvan kitkan vähentäminen sekä kulttuurienvälisen synergiatekijöiden rakentaminen ja hyödyntäminen. Seristö mainitsee, että eräs tapa vastata tähän haasteeseen on rakentaa yrityskulttuuri, joka voi toimia yhdistävänä arvo- ja toimintamalliperustana yrityksen eri kulttuuritaustoista tulevan henkilöstön välillä. Seristö sanoo, että kansainvälisen johtamisen tutkimuksessa yrityskulttuurin käsitteellä tarkoitetaan yrityksen omaa arvopohjaa, toimintamalleja ja ilmapiiriä sekä sitä suoraa viestintää ja epäsuoraa symbolikieltä, jolla näitä pidetään yllä ja vahvistetaan. Yksi tapa välttää kulttuurieroista syntyviä haasteita on miettiä yrityksen omaa asennoitumista kulttuurieroihin eli miettiä myös omia kulttuurillisia piirteitä. (Seristö 2002, 259; 260)

”Talouden, kaupan ja yritysten ylikansallistuesssa kansalliset kulttuurit, identiteetit, uskonnot ja ideologiat eivät kuitenkaan ole kadonneet, vaan kulttuuri-identiteettien merkitys kansainvälisessä taloudessa ja politiikassa on päinvastoin voimistunut,” (Seristö 2002, 283)

Kansainvälistä liiketoimintaa voi tarkastella myös verkostonäkökulmasta, jolla tarkoitetaan yritysten välisten suhteiden verkostoa. Verkostonäkökulmasta yritys voi kansainvälistyä kehittämällä liikesuhteita toisiin maihin joko laajentamalla uusiin verkostoihin, tunkeutumalla syvemmälle verkostoihin tai integroimalla verkostoja toisiinsa. Yrityksen on koordinoitava toimintaansa yritysten välisessä vuorovaikutuksessa, koska yritykset ovat resurssien hankinnassa ja käytössä riippuvaisia toisistaan. (Vahvaselkä 2009, 21) Kansainvälisessä liiketoiminnassa verkosto-osaaminen ja verkostojen luominen on yksi keskeisesti liiketoimintoihin vaikuttava ja niitä muuttava asia. Yhteistyön ideana on, että osallistuvat yritykset voivat keskittyä ydin-

osaamisensa kehittämiseen ja hyödyntämiseen tai yritykset saavat yhdessä lisää osto- tai markkinavoimaa. On erilaisia tapoja aloittaa yhteistyötä ja Pirneksen mukaan kehittämis- ja yhteistyörengasta, projektiryhmää, yhteistyöstä sekä yhteisyksikköä esitetään useissa eri lähteissä yhteistyön perusmalleina. (Pirnes 2002, 202; 294)

Kehittämisrengas on erityisesti pienyritysten yhteistyömalli, jossa joukko yrittäjiä esittelee vuorotellen toimintaansa ja voi nostaa esille erilaisia ongelmia ja kehittämiskohteita. Kuuntelijoina vuorossa olleet yrittäjät pyrkivät parhaansa mukaan esittämään kritiikkiä, parannusehdotuksia ja virikkeitä. Yrityskokousten lisäksi toimintamuotona voi olla muun muassa erilaisen koulutuksen hankkiminen, seminaariosallistumiset, tutustumismatkat, messukäynnit ja asiantuntijoiden vierailu ryhmässä. Parhaiten yhteistyö onnistuu silloin, kun yritykset ovat riittävän samankaltaisia, mutta toisaalta eivät kilpaile keskenään. (Pirnes 2002, 202-201)

Yhteistyörengas toimivalla ryhmällä on jokin yhteinen ja usein yhdessä hankittu resurssi, johon kaikilla on käyttöoikeus. Yritykset eivät kuitenkaan harjoita yhteistä liiketoimintaa, vaan kukin yritys hyödyntää yhteistä resurssia parhaansa mukaan omissa liiketoimissa. Resurssi voi olla esimerkiksi yhdessä hankittava ja kustannettava asiantuntija, koneet tai laitteet, kuljetukset tai muu logistiikka. Yhteistyörengas yleisin tavoite on kustannussäästöt esim. suurien massahankintojen kautta. (Pirnes 2002, 203)

Projektiryhmän toiminnalle on ominaista selvä työnjako ja yhteiseksi koettu liiketoiminta. Tavoitteena on yhteisen strategisen kilpailuedun parantaminen markkinoilla, toisin kuin edellä mainituissa toimintamuodoissa. Yritykset voivat keskittyä ydinosaamiseensa, joka tuottaa kustannusedun lisäksi myös kilpailuetua. Yhdessä yritykset pystyvät tarjoamaan suuremman ja kiinnostavamman kokonaisuuden. (Pirnes 2002, 204-205)

Yhteisyrittely eli Joint Venturella tarkoitetaan yhdessä tehtyä uhkayritystä, jolla saadaan aikaan kokonaan uutta liiketoimintaa, tyypillisesti eri maissa toimivien yritysten välillä. Pirneksen mukaan yhteisyrittelyssä panostukset ovat strategisia, riskipitoisia, uutta luovia ja vasta pitkällä aikavälillä hyödyksi realisoituvia. Tavoitteena on uuden liiketoiminnan luominen, käynnistäminen ja sen toiminta. Tällä toimintamuodolla on mahdollista yhdistää osaamista niin, että lopputuloksena on kokonaan uudenlainen liiketoimintakonsepti, tuote, palvelu, prosessi tai mikä tahansa näiden yhdistelmä. (Pirnes 2002, 205-206)

Yhteisyksikkö on osakeyhtiö, jonka perustavat yhteistyöyritykset. Tällaisen osakeyhtiön nimissä tapahtuu kaikki vaihdanta ja informaatiovirta ulospäin. Yhteistyömalleista tämä on kaikkein muodollisin ja sidoksiltaan tiukin. (Pirnes 2002, 206)

Yhteistyökumppaneiden hakuprosessi täytyy suunnitella vaiheittaiseksi prosessiksi, jossa ensimmäisenä yritys määrittelee omat yhteistyötavoitteensa, laatii neuvottelustrategian, valmistaa esittelyaineiston neuvotteluja varten ja valmistautuu tuleviin yhteistyöneuvotteluihin. Näiden jälkeen päätetään valintakriteereistä ja tulevan yhteistyön yksityiskohtaisista tavoitteista, sovitaan hakumenettelyistä ja valitaan kontaktikanavat. Kumppanikandidaatit arvioidaan ja käynnistetään neuvottelut, joiden pohjalta tehdään lopullinen valinta ja allekirjoitetaan sopimus. (Vahvaselkä 2009, 132)

Edellytyksenä suotuisalle yritys- ja investointi-ilmapiirille on yleinen lainkuuliaisuus ja se, että lait ovat samat kaikille. Kuten Seristö mainitsee, on kuitenkin kulttuureja ja yhteiskuntia, joissa luottamus valtioonvaltaan ja virkamieskuntaan on vähäinen, jolloin yrittäjät pyrkivät luomaan omia verkostojaan ja toimimaan virallisten säännösten ja lainsäädännön ohi. Tällaisessa systeemissä on yleistä myös virkamiesten lahjominen, pahimmillaan jopa osa poliiseista, tullivirkailijoista, tuomareista, ja ministereistä on lahjottavissa. Tällä tavalla syntyy laajasti korruptoitunut talouselämä, jossa veronkierto, salakuljetus, pimeät pääomaliikkeet ja erikoisoikeudet ovat normaaleja. Harvinaista kuitenkin on, että tavallinen ulkomainen yrittäjä joutuu mukaan syvästi korruptoituneisiin verkostoihin, onhan myös aina riski jäädä kiinni. Seristön mukaan maissa, joissa virkamiesten palkkataso on alhainen, asioiden hoito sujuu usein pienillä lisäpalkkioilla. On kuitenkin syytä miettiä tarkkaan, missä määrin kannattaa lähteä mukaan lahjontaan. Monissa kulttuureissa on kuitenkin tapana, että asioiden hoito edellyttää luottamuksen ja henkilökohtaisten suhteiden luomista, jolloin lahjojen antoa ”ystävälle” pidetään normaalina. (Seristö 2002, 88)

### 2.3 Venäläisen yhteistyökumppanin hankkiminen

Yhteistyökumppanilla tarkoitamme tässä luvussa sellaista yritystä tai niitä yrityksiä, joiden kanssa suomalainen yritys haluaa käydä kauppaa Venäjällä. Kumppani voi olla tuotteiden paikallinen jälleenmyyjä, suuri loppuasiakas, kuljetusliike tai vaikka konsulttiyritys. Lisäksi tarvitaan myös muita kumppaneita, kuten tulkkeja, mikäli omassa yrityksessä ei ole riittävästi venäjän kielen ja paikallisen kulttuurin taitavaa henkilöstöresurssia käytettävissä. Yhteistyökumppanin hankinta on joka tapauksessa yksi ensimmäisistä käytännön toimista, ja se on kansainvälistymisprojektin onnistumisen perusta.

Venäjän toiminnan aloittaminen on vaikeaa, ellei mahdotonta ilman paikallista, viranomais-suhteet hoitavaa yhteistyökumppania. Partnerin on oltava luotettava, mikä voi olla joskus vaikeaa todeta etukäteen. Toiminnan aloitukseen on myös saatavilla apua suomalaisista organisaatioista, joilla on kokemusta markkinoista ja niihin etabloitumisesta. Vaikka konsultointi tulisi kalliiksi, voi se silti kannattaa, kun joiltain virheiltä siten vältytään. (Seppänen 2010, 227-228)

Venäjän markkinoilta kumppania etsivän yrityksen kannattaa etsiä käsiinsä kaikki saatavilla oleva tieto potentiaalisista yhteistyötahoista: kaikki yritykset eivät ole rehellisiä, vaikka suurin osa olisikin. Saatavilla ovat ainakin seuraavat tiedot: yrityksen nimi ja toimitusjohtaja, yritysmuoto, veronmaksajakoodi, juridinen ja todellinen osoite sekä kirjanpitäjä. Erityisesti toimitusjohtaja on tärkeää tietää, koska vain hänen allekirjoituksensa tekee sopimuksista päteviä. Näiden tietojen saaminen saattaa edellyttää hyviä virkamiessuhteita ja epävirallisten sääntöjen tuntemusta. (Parikka 2007, 383-384)

Kun hyvältä ja luotettavalta vaikuttava kumppaniehdokas on löytynyt, täytyy luoda henkilökohtainen suhde yrityksen sisälle. ”Liike-elämässä ei tule kuuloonkaan, että sopimuksia saa aikaiseksi, jos ei ole nähnyt vaivaa muodostaakseen henkilökohtaisen tuttavuuden kaikkien sidosryhmien kanssa.” (Parikka 2007, 34)

Kontaktin saaminen vieraaseen yritykseen lähtee liikkeelle yhteisestä kielestä. Useimmiten Venäjän-kaupassa tämä yhteinen kieli on venäjä. On myös sellaisia venäläisiä yrityksiä, joissa kommunikointi englanniksi onnistuu, mutta valtaosassa on parasta käyttää paikallista kieltä. Yhteisen kielen jälkeen tarvitaan yhteensopivat viestintätavat. Tämä sisältää viestintäkanavan valinnan, yhteystietojen hankinnan ja paljon muuta. Nämä kaikki ovat teknisiä seikkoja. Kaikista tärkein tekijä on henkilökohtainen suhde kauppakumppaniin.

Yritys ottaa isomman riskin lähtiessään sellaisille markkinoille, joilla sen sisäisellä kielitaidolla ei selvitä. Tulkin tai uuden, kohdealuetta tuntevan henkilöstön hankinta ovat turvallisia tapoja päästä eteenpäin. Silloin on luotettava, että nämä henkilöt osaavat ja haluavat tehdä parhaansa yrityksen nimiin. Yhteisiä tavoitteita voi varmistaa esimerkiksi jonkinlaisella tulospalkkauksella.

Venäjä-konkari Annikki Halko on sitä mieltä, että suomalaisten pahin puute Venäjällä liittyy suhteiden luomiseen. Tärkeintä suhteiden luomisessa olisi ulospäin suuntautunut, kiinnostunut asenne, joka ei ehkä ole hänen mielestään suomalaisille ominaista. Lisäksi tarvitaan sinnikkyyttä ja uskoa omaan asiaan sekä kylmiä hermoja. (Seppänen 2010, 218-219) Länsimaissa ei henkilökohtaisilla verkostoilla ole yhtä suurta merkitystä kuin Venäjällä. Länsimaissa liike-elämän kontaktit ovat enimmäkseen yritysten välisiä, kun taas Venäjällä kontaktit ovat yrityksessä työskentelevän ihmisen kontakteja, ja hän voi viedä ne mukanaan vaihtaessaan yritystä. Siksi Venäjällä on vaikeaa tehdä töitä, jos ei vielä ole omia kontakteja. Ilman kontakteja yrityksen toiminta on vaikeaa myös byrokratian takia. Paperisotaa voi saada nopeutettua hyvillä viranomaissuhteilla. (Parikka 2007, 271)

Liikesuhteiden tärkeys näkyy siinä, että venäläinen ihminen kääntyy nimenomaan työntovereidensa puoleen elämän ongelmatilanteissa. Suomessahan apua yleensä haettaisiin sukulaisilta. Jos päättää olla auttamatta venäläistä kollegaa esimerkiksi rahapulassa, voi olla varma, että itsekin tulee jäämään ilman apua tarpeen tullen. (Parikka 2007, 268) Toisin päin käännettynä tämä tarkoittaa sitä, että kun liikesuhteita perustetaan, kannattaa muistaa, että siitä ihmisestä voi tulla tärkeä tuki tai vältettävä osapuoli myös muilla elämän alueilla. Siksi paikallisetkaan eivät ala helposti yhteistyöhön kaikkien kanssa, jotka yhteistyöhön pyrkivät.

Venäjällä henkilökohtainen suhde on sekä hyvä että huono asia liiketoiminnassa. Kaverista voi olla paljon hyötyä, jos hän on oikeassa paikassa, mutta hänestä voi myös olla haittaa, koska kaveria ei jätetä. Suomalaiset pystyvät Aaltoyliopiston professori Riitta Kososen mukaan paremmin pitämään työ- ja vapaa-ajan asiat erillään. Pelkän henkilösuhteen varaan yritystä ei kuitenkaan missään tapauksessa kannata perustaa edes Venäjällä. (Seppänen 2010, 220-221)

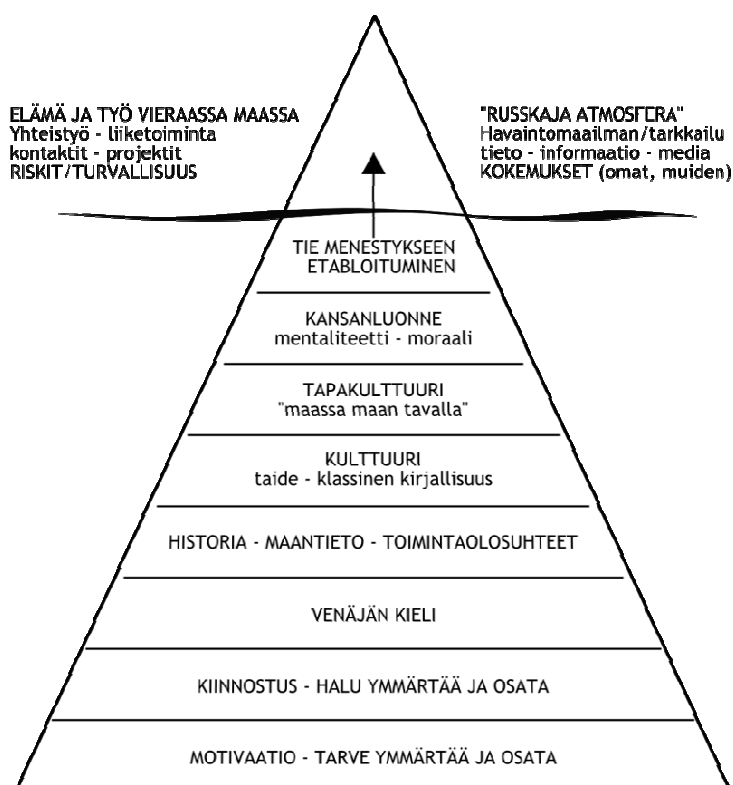
Verkostojen merkitys ja lisäksi myös käyttötapa poikkeaa venäläisessä ja suomalaisessa kulttuurissa toisistaan. Venäjällä verkostot ovat usein edellytys työn saannille. Verkoston kontakteja käytetään herkemmin hyödyksi: kun joltain verkoston jäseneltä tarvitsee apua, sitä voi myös pyytää ja samalla tavalla kontaktia käytetään omien tuttavien hyödyksi. Suomalaiset käyttävät liike-elämän verkostojaan lähinnä liikeasioissa ja joskus oman ydinperheen hyväksi, mutta ei koskaan tuttavien. Suomessa liike-elämän verkosto ja läheisten verkostot ovat olemassa eri tarkoituksia varten. (Haapaniemi ym. 2003, 102)

#### 2.4 Yrityksen Venäjä-osaaja ja hänen sopeutumisensa

Kansainväliset neuvottelutehtävät vaativat joka paikassa tiettyjä samoja taitoja. Näitä tärkeitä ominaisuuksia ovat kuuntelemisen taito, herkyys kulttuurierojen ymmärtämiseen, sosiaaliset taidot, tiimityöskentelytaidot ja hyvä itseluottamus. Lisäksi on hyvä hieman tuntee kohdemaan kieltä. (Hurn 2007, 355)

Jotta voisi olla Venäjä-osaaja, on ensin oltava kiinnostunut Venäjästä. "Kiinnostus synnyttää halun ja tarpeen ymmärtää, mikä johtaa osaamiseen ja sen aktiiviseen kehittämiseen" kiteyttää Annikki Halko. Hän kertoo myös, että venäläisille kannattaa osoittaa olevansa heidän maastaan kiinnostunut. (Seppänen 2010, 195)

Kuvio 1 Venäjä-osaamisen jäävuoresta kertoo hyvin siitä, miten paljon hiljaista tietoa todellisen venäjäsosialistin osaamiseen kuuluu. Sama pätee tietysti minkä tahansa muun vieraan kulttuurin todelliseen asiantuntijaan.



Kuvio 1. Venäjä-osaamisen jäävuori (Seppänen 2010, 199)

Pinnalla olevat asiat, kuten työ, projektit, media ja kokemukset ovat konkreettisia, tai ainakin helposti toiselle ihmisille kerrottavissa olevaa tietoa. Pinnan alla on kulttuurin ominaisuuksia, jotka täytyy hallita ja joita täytyy ymmärtää, voidakseen sanoa olevansa oikea osaja. Halu ja tarve ymmärtää maata ja osata toimia siellä on kuitenkin osajan perustana.

Kuten myöhemmin luvussa Toimiva yritys Venäjällä todetaan, tulisi Venäjää valloittamassa olla mukana henkilökohtaisesti myös yrityksen johto tai sitten suuressa yrityksessä riittävän arvovaltainen henkilö, joka kykenee tekemään päätöksiä konsultoimatta muita. Lisäksi on vaihtoehtona joko palkata uusi Venäjää tunteva henkilö aloittamaan toimintaa Venäjän markkinoille tai siirtää joku valmiiksi yrityksen palkkalistoilla oleva henkilö niihin tehtäviin. Ulkomaan valloitusta tekevän kannattaa tietää joitakin asioita paikallisesta kulttuurista. Liikettävien kanssa seurustelu vapaa-ajalla sekä lahjojen antaminen ovat Venäjällä tärkeitä asioita.

Kun Venäjällä vietetään vapaa-aikaa yhdessä, yleensä illan isäntä tarjoaa. On epäkohteliasta vastustaa tätä aikomusta ja vaatia saada maksaa oma osuutensa. Maksamisen sijaan isäntää kuuluu kehua ja muuten osoittaa kiitosta. Toisella kerralla joku muu on isäntä ja saa maksaa, mutta myös nauttia muiden antamasta positiivisesta huomiosta. Myös vähempivaraiset miehet haluavat tarjota illan. Vaurautta ei yritetä Venäjällä peitellä kuten Suomessa. Varallisuutta tuodaan esille muun muassa jatkuvasti päivittämällä kännykkää ja pukeutumalla muodikkaas-

ti. Myös hääjuhlia vietetään yleensä yli varojen, koska juhlien pitää olla näyttävät, eikä kenellekään saa jäädä nälkä. (Laurén 2008, 20-26)

Rappukäytävistä ei Venäjällä pidetä kovin hyvää huolta: ne voivat olla epäsiistejä ja pimeitä. Posti jaetaan alakerrassa oleviin postilaatikoihin toisin kuin Suomessa yleensä. Epäilyttävän näköiset vanhat hissit ovat näöstään huolimatta yleensä toimintakuntoisia. Asuntoon päästyään vieraan kannattaa noudattaa isäntäväen tapoja, mitä tulee kenkien riisumiseen. Jos vierastossuja on tarjolla, kannattaa riisua kengät ja ottaa ne jalkaan. Jos taas kengät pyydetään pitämään jalassa, on pyyntöä kunnioitettava. (Karvonen 2008, 12-13)

Tuliaisia on aina vietävä, kun menee kylään. Sopiva tuliainen on jotain suomalaista, esimerkiksi kahvipaketti tai konvehtirasia. Alkoholua annettaessa se ojennetaan isännälle. Puukko ei ole hyvä lahjaidea Venäjällä, vaikka monet suomalaiset haluaisivat sellaisen antaa. Vierailupaikassa kannattaa varoa liikaa kehumasta mitään tiettyä esinettä, koska muuten isännälle voi tulla pakottava tarve antaa tuo esine vieraille tämän lähtiessä. (Karvonen 2008, 13-14; 16)

Ruokailu kuuluu Venäjällä aina asiaan, kun tulee vieraita. Se voi olla pitkä prosessi, ja siksi isäntä usein ehdottaa käsien pesemistä, jonka piilomerkitys on mahdollisuus käydä wc:ssä. Käsienpesumahdollisuutta voi myös itse pyytää ennen ruokailua; pöydästä ei ole sopivaa poistua, ellei ole julistettu yleistä jaloittelutaukoa. (Karvonen 2008, 17)

Keskustelukulttuuri on meillä ja naapurissa melko erilaista. Venäjällä hiljaiset tauot ovat kiussallisia ja halu hallita keskustelua johtaa usein päällekkäin puhumiseen. Keskustelu halutaan pitää sivistyneenä. Venäjällä keskustellaan myös paljon henkilökohtaisemmista aiheista, ja esimerkiksi perhe on aina hyvä aihe. Venäläiset eivät arvosta oman vaurauden tai muun menestyksen kehumista, ja huonoa vointiaan saa valittaa. (Hakala 2010, 129-130) Keskustelu kuuluu olennaisena osana myös ruokailuun. On epäkohteliasta vain istua pöydässä hiljaa ja syödä. Puheenaiheista pitäisi jättää pois kaikki ruokahalua vähentävä, ja hyvää ruokaa kannattaa aina kehua. (Haapaniemi ym. 2003, 131)

Suomalaisia usein mietityttää, millaisia lahjoja Venäjällä voi antaa tai vastaanottaa ilman että kyse olisi lahjonnasta. Nykyisen säännön mukaan lahjan arvo saa olla enintään 5000 ruplan arvoinen (noin 140 €), eikä sitä vastaa saa odottaa mitään palvelusta, jotta kyse ei olisi lahjonnasta. (Karvonen 2008, 24) Lahjoja annettaessa on hyvä muistaa, että henkilökohtaiseen käyttöön tarkoitettu liikelahja annetaan kahden kesken, tai sitten kaikille on varattava samanlainen lahja (Hakala 2010, 131). Pienissä lahjoissa edetään neuvottelujen mukaan: ensimmäisissä tapaamisissa annetaan kyniä tai suklaarasioita ja aina jo saavutetun yhteistyön

jälkeen annetaan suurempia lahjoja. Lahjan antaminen ennen tärkeää neuvottelua voidaan katsoa lahjukseksi. (Haapaniemi ym. 2003, 119-120)

Joissain kulttuureissa on tärkeää antaa lahjoja, kun taas toisissa kulttuureissa se katsotaan lahjonnaksi. Silloin kun kohdemaassa on tapana lahjojen antaminen, pitäisi yrityksen valmistautua viemään jotain. Muuten siitä voi muodostua epäkohtelias kuva. (Hurn 2007, 358)  
Tärkeinä juhlapäivinä, kuten uutena vuotena ja naistenpäivänä sekä syntymäpäivänä tulee jotenkin onnitella liiketuttavaa. Etukäteen onnittelu tuottaa huonoa onnea, joten kannattaa olla täsmällinen. Postikortti on hyvä tapa onnitella. Myös esimerkiksi liikekumppanin sihteerin syntymäpäivä täytyy muistaa. (Haapaniemi ym. 2003, 126-127)

Venäjällä toimivilla suomalaisilla yrityksillä on sangen kirjava suhtautumistapoja, mitä tulee lahjontaan. Osa hyväksyy sen osana paikallista kulttuuria, kun taas osa kieltäytyy lahjonnasta erilaisin syin: periaate, pelko kiristyksestä tai viranomaisten syyniin joutumisesta. Jos ei ole kiire, pystyy kaikki asiat kyllä hoitamaan ilman lahjontaa. Viranomaisilla on monia tapoja vihjata siitä, että tahtoisivat lahjuksen. Tällaisia ovat prosessin venyttäminen, suora sanallinen vihje ja elehtiminen. Suomalainen ei lahjontaan tottumattomana usein tunnista näitä vihjeitä. (Haapaniemi ym. 2003, 111-113)

Hyvät viranomaissuhteet voivat itsessään nopeuttaa asioiden hoitoa ilman että lahjontaa tarvittaisiin. Bäckman on sitä mieltä, että viranomaisten toimia nopeuttaa, jos he saavat itse todeta yrittäjän olevan rehellinen. Myös yrityksen johtajan omakohtainen näyttäytyminen virastoissa voisi parantaa yrityksen asioiden hoitoa. Korruptiosta tässä ei kuitenkaan olisi kyse, vaan keskinäisestä luottamuksesta ja kunnioituksesta. (Bäckman 1997, 64-65)

### 3 TOIMIVA YRITYS VENÄJÄLLÄ

Tässä luvussa käsitellään neuvottelutapoja ja organisaatiokulttuuria. Aliluvussa Paikallinen tiimi käsitellään tiimityöskentelyn vientiä venäläiseen toimintaympäristön ja yleensä työvoiman hallintaan liittyviä asioita.

#### 3.1 Kaupankäynti

Kuten monet muutkin, myös neuvotteluihin liittyvät kulttuurierot ovat alkaneet lieventyä uuden sukupolven myötä - nuoren neuvottelukumppanin kanssa voi odottaa länsityylisempiä neuvotteluja kuin vanhan johtajan kanssa. Tätä nykyaikaistumista kuvaa myös se, että varsinaisten tapaamisten lisäksi nykyään on joskus mahdollista neuvotella myös puhelimitse tai sähköpostitse perinteisen face-to-face -tyylin lisäksi. (Haapaniemi ym. 2003, 205) Selvitte-

lemme kuitenkin niitä perinteisen neuvottelukulttuurin ominaisuuksia, jotta neuvottelijat osaisivat valmistautua myös konservatiivisempien yrityksen kanssa tehtävään yhteistyöhön.

Tapaamiset on hyvä sopia useita viikkoja etuajassa. Silloin on kerrottava itsestä, asemasta ja vastuista, koska venäläiset haluavat tietää, kenet he tulevat tapaamaan. Ensimmäisessä tapaamisessa ei varmaan vielä tavata johtajatason henkilöitä. Siitä huolimatta tapaaminen tulisi ottaa vakavasti, koska tällä ihmisellä saattaa hyvinkin olla vaikutusta lopulliseen päätökseen. Venäläinen taho saattaa perua tapaamisen lyhyellä varoitusaajalla - siksi on tärkeää varmistaa tapaaminen monta kertaa, ettei tarvitse mennä turhaan. (Katz 2008, 2)

Agenda eli esityslista on tärkeä kaikissa kokouksissa. Kansainvälisissä neuvotteluissa on usein tarpeen sopia agendasta yhdessä etukäteen esimerkiksi sähköpostilla. Kokouksessa ei ole soveliasta tuoda esityslistan ulkopuolelta asioita käsittelyyn, jos luottamus halutaan säilyttää. Kielenä kansainvälisessä yhteistyössä käytetään usein matalan riskin englantia, eli ei mitään vaikeita ilmauksia, vaan helposti ymmärrettävää kieltä. Tulkkia kannattaa usein käyttää, vaikka osapuolet osaisivatkin vähän toistensa kieliä. Tulkin täytyy tuntea kielen lisäksi kyseistä alaa ja sen termistöä. Vaikka käytettäisiin tulkkia, pitää puhe kohdistaa suoraan neuvottelukumppanille. (Hurn 2007, 355, 357)

Suomalaisen yrityksen kannattaa lähettää neuvotteluihin päätäntävaltainen henkilö ja tulkin lisäksi ainakin yksi muu henkilö vähintään kahdesta syystä. Ensinnäkin koska myös venäläinen osapuoli ottaa tilanteeseen isomman joukon ihmisiä, ja toiseksi, koska yhden puhuessa toinen voi tehdä muistiinpanoja. Keskenään keskustellessaan suomalaisten kannattaa muistaa, että vastapuolella joku voikin yllättäen ymmärtää suomea, mutta salata sen tietoa saadakseen. Tulkki kannattaa hankkia omasta takaa, vaikka vastapuoli ehdottaisi heidän tulkkia. Hyvästä tulkista kannattaa myös maksaa. (Haapaniemi ym. 2003, 208-209)

Tulkkia ajatellen kannattaa pitää vähintään kahden lauseen välein tauko, jonka aikana tulkki voi kääntää puhutun. Tulkkaus antaa samalla miettimisaikaa itse neuvotteluille. Se on epävarman kielitaidon lisäksi yksi syy käyttää tulkkia vieraalla maalla. Tulkin kannattaa antaa tutustua neuvottelumateriaaleihin etukäteen. Monimutkaiset numerosarjat on järkevää näyttää tulkille, ettei tämän tarvitse yrittää puheen perusteella niitä muistella. (Haapaniemi ym. 2003, 211)

Aina ennen neuvottelun varsinaista alkamista keskustellaan niitä näitä. Tämä jutustelu lämmittää osapuolet valmiiksi neuvottelulle ja samalla se antaa aikaa havainnoida vastapuolta ja tutkia, kenen kanssa on tekemisissä. Venäläiset ainakin käyttävät tätä tilaisuutta hyväkseen ja pohtivat strategiaa tulevalle neuvottelulle, siksi suomalaisten neuvottelukumppaneiden olisi hyvä tiedostaa havainnoinnin mahdollisuus. (Seppänen 2002, 71)

Liikekulttuurissa tärkeään small talkiin voi valmistautua tutustumalla esimerkiksi kohdemaan median polttaviin puheenaiheisiin. Junissa ja lentokoneissa on yleensä saatavilla sanomalehtiä, joten jos kielitaito riittää, kannattaa selata niitä. Löytyneitä turvallisia aiheita voi nostaa esiin lämmittelykeskustelussa ja samalla osoittaa, että on kiinnostunut maasta yleensä. Myös kotimaassa meneillään olevaista kiinnostavista aiheista voi keskustella. Yksi helpottava tekijä on pitää yllä muistiota liikekumppaneiden perheestä, harrasteista ja mieltymyksistä. Utelias asenne auttaa nauttimaan small talkista, vaikka monet suomalaiset kokevat sen turhaksi. (Keinonen 1999, 21-24)

Small talkissa huonoja kysymyksiä ovat esimerkiksi suorat utelut puhekumppanin perheestä, omaisuudesta, sairauksista tai iästä. Luonnollisesti myöskään sodasta, uskonnosta tai politiikasta ei kannata keskustella, koska ne voivat aiheuttaa kiivaita väittelyitä tai joku voi pahoittaa mieltään. Ruoasta ei Venäjällä pahemmin keskustella, eikä niin varsinkaan saisi tehdä ennen ruokailua. Ruokailun aikana on pitäydyttävä työasioista, jolleivät venäläiset itse aloita aiheesta puhumista. (Haapaniemi ym. 2003, 47-48) Vitsit on yksi tapa lämmitellä neuvottelua varten. Ei kannata vitsailla venäläisistä; parempi idea on nauraa itselleen. Vitsiä kertoessa on hyvä miettiä, onko sitä mahdollista tulkata. Alatyyliset vitsit eivät sovi venäläisten huumorintajuun. (Haapaniemi ym. 2003, 45-46)

Neuvotteluissa ei aina välttämättä kerrota toiselle osapuolelle, kuka on varsinainen päätöksentekijä. Ulkomaalaisenkin pitäisi osata tunnistaa, onko kyseinen henkilö joku paikalla olijosta. Jos on, pitäisi tärkeintä henkilöä muun muassa tervehtiä ensimmäisenä. Arviointivirheet voivat tulla myöhemmin vastaan. (Moscow Times 2009, 106)

Joskus voi olla mahdotonta saada varsinaista päätöksentekijää osallistumaan neuvotteluihin. Silloin epäsuora neuvottelutyyli täytyy hyväksyä. Joka tapauksessa on pidettävä mielessä, että valtaa harvoin delegoidaan. Toinen huomionarvoinen seikka on se, että myös viranomaisilla voi olla sanansa sanottavana liike-elämän sopimuksissa. (Katz 2008, 4-5)

Venäjällä on edelleen tavallista, että myyntihenkilöiden uskotaan pelaavaan omaan pussiinsa ja myyvän huonoja tuotteita kalliiseen hintaan. Siksi myyjän on ensimmäiseksi saatava ostaja luottamaan itseensä. Venäläiset ostajat haluavat tehdä kauppaa joka kerta saman yhteyshenkilön kanssa. Tämä henkilö koordinoi siis kyseistä venäläistä asiakasta. Ennen neuvotteluja on tehtävä paljon esityötä - esimerkiksi tapaamiset tulee varmistaa moneen kertaan, ja myös jotain materiaalia myyntituotteesta täytyy olla, jotta asiakas ottaisi myyjän vakavasti. (SVKK 2009, 155;157)

Venäläinen neuvottelutyylillä on melko kilpailuhenkinen. Perusasenne on, että jos toinen osapuoli voittaa, niin toinen häviää. Neuvottelutyylillä voi vaikuttaa siltä, että kyseessä on riita. Venäjän taloudellisesti ja poliittisesti melko epävarma tilanne aiheuttaa sen, että ei kannata tehdä kovin paljon pitkän tähtäimen suunnitelmia. Jos neuvotteluissa joutuu suuren ristiriitaan, kannattaa pitää tauko tapaamisissa ja tehdä sitten hieman erilainen tarjous. Hi-tech vetoa venäläisiin, mikä on etu länsimaisille yrityksille. (Katz 2008, 3)

Venäläiset eivät aina halua jakaa tietojaan. Venäläiset neuvottelevat hitaahkosti - prosessiin on hyvä varata aikaa. He eivät halua mennä yksityiskohtien tasolle kovin pian, ja he saattavat myös siirtyä aiheesta toiseen käsittelemättä niitä kerralla loppuun. Myös jo päätetty asia voidaan avata uudestaan keskustelulle. Venäläiset eivät myöskään halua taipua kompromisseihin, koska se olisi heikkouden merkki. Kuitenkin ensimmäisen ja viimeisen tarjouksen välillä voi olla 40 % eroa. On myös hyvä muistaa, että "viimeisiä tarjouksia" voi olla useita. (Katz 2008, 4)

Perinteiseen venäläiseen neuvottelutapaan kuuluu toisen vakuuttaminen jopa väärillä mielikuvilla. Suoranainen valehtelu ja tahallaan väärin non-verbaalisten viestien lähettäminen kuuluvat näihin. Tästä johtuen he etsivät teeskentelyä myös kansainvälisten neuvottelukumppaneidensa käytöksestä. Tähän ilmiöön liittyviä tilanteita ei kannata ottaa henkilökohtaisesti. (Katz 2008, 4) Tämän ei tarvitse tarkoittaa, että venäläinen neuvottelija olisi epärehellinen, vaan se kertoo erilaisesta liiketoimintakulttuurista ja -etiikasta. Katzin käsitys venäläisten hitaudesta voi olla erilainen kuin suomalaisten, koska hän itse edustaa erilaista kulttuuria.

Venäläinen ostaja pitää siitä, että myyjä johtaa keskustelua. Myyjän on samalla yritettävä saada selville ostajan oikeat tarpeet, koska tämä ei niitä luultavasti itse kerro ensimmäisessä neuvottelussa. Venäläinen neuvottelukulttuuri on nopeampoisempaa kuin suomalainen - he saattavat tehdä nopeita päätöksiä, ja palata sitten yhtäkkiä myöhemmin takaisin aiemmalle tasolle. Tästä syystä myyjän ei tulisi ottaa ensimmäistä päätöstä todesta, vaan tehdä yksityiskohtainen tarjous. Jos suomalainen yritys toimii välikäden kautta, pitäisi pitää säännöllisiä tapaamisia tuoton parantamiseksi. Suunnitelmien ja tavoitteiden konkreettinen läpikäyminen sekä jokaisen henkilökohtainen tukeminen heidän tehtävässään on tärkeää. Kannustejärjestelmä peruspalkan lisäksi on hyvä tapa motivoida myös venäläisiä myyntihenkilöitä. Toinen tapa motivoida on varmistaa, että myyjät ymmärtävät osavuositavoitteet. (Svkk 2009, 158-159)

Neuvottelutilanteessa keskustelua johtavat molempien osapuolien johtajat, ja organisaatioissa alemmat henkilöt osoittavat tukevansa johtajaansa. Myös suomalaisten suorasukaisten neuvottelijoiden kannattaa sopeutua kulttuuriin ja välttää neuvottelukumppanien ehdotusten ehdotonta tyrmäämistä. Sen sijaan kannattaa monisanaisesti todeta vastapuolen ehdotus hy-

väksi, ja vasta sen jälkeen tuoda esiin oma eriävä kantansa. Tulkkia käytettäessä tämä voi vaikuttaa viestin tyyliin halutessaan positiivisesti tai negatiivisesti. Venäläisen johtajan hyväksytyä pääkohdat on turha alkaa kiistellä yksityiskohdista. (Karvonen 2008, 22)

Ihmiset eivät välttämättä esimerkiksi kokouksissa kehtaa kysyä, jos eivät ymmärtäneet jotain. Yleisesti ajatellaan, että joku muu tiimissä varmasti ymmärsi. Oikean käsityksen saaminen olisi kuitenkin yhteistyön sujumisen kannalta ensiarvoisen tärkeä. Hyvä tapa yhteisymmärryksen varmistamiseksi on kehittää jokin yhteinen rutiini, jolla varmistetaan säännöllisesti, että kaikki ymmärtävät sovitun samalla tavalla. Näin epäselvät asiat on helppo käydä läpi. (Mole 1999, 189)

Jos ostaja ei välillä anna kuulua itsestään, ei kannata masentua. Myyjän velvollisuus on pitää neuvotteluprosessia yllä. Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen myyjän täytyy äkkiä veloittaa ostajaa ja ensimmäisen maksuerän saatuaan aloittaa projekti. Myyjän kannattaa olla aktiivisesti yhteydessä ostajaan myös jo projektin ollessa käynnissä. (SVKK 2009, 160-161)

Kokouksen pöytäkirjaan halutaan Venäjällä usein molempien osapuolien allekirjoitus. Se ei tarkoita sitä, että pöytäkirja kävisi sopimuksesta, vaan on pelkästään todisteena tapaamisessa käydystä keskustelusta. Varsinaisesta sopimuksesta kannattaa tehdä selkeä ja riittävän yksityiskohtainen. Sopimuksen allekirjoittaminen luonnollisesti pätevöittää sen, mutta myös vahvistaa sopimuksen osapuolten sitoutumista yhteistyöhön. Usein sopimuksen teon jälkeen nautitaan yhdessä juhla-ateria tai juhlitaan sopimusta muuten. Nämä juhlallisuudet ovat tärkeitä, koska ne vahvistavat virallisten suhteiden lisäksi epävirallisia suhteita. (Katz 2008, 6)

Neuvotteluissa voi joskus käydä niin, että ostajaehdokkaas muuttuu hiljaiseksi, ja vaikuttaa menettäneen kiinnostuksensa neuvotteluiden jatkamiselle. Syy neuvotteluiden kariutumiselle voi olla esimerkiksi kilpailutus ilman toimittajan vaihtoaikkeitä. Oli syy mikä hyvänsä, hedelmättömät neuvottelut kannattaa päättää rakentavasti, joskus tulevaisuudessa ehkä häämöttävää yhteistyötä ennakkoiden. Myös jonkinlaista yhteydenpitoa yrityksen kanssa kannattaa jatkaa. (Haapaniemi ym. 2003, 216-217)

Ajan hallinta voi helposti muodostua ongelmaksi, kun suomalaiset ja venäläiset tekevät yhteistyötä. Suomalaiset ovat täsmällisiä ja odottavat sitä myös muilta. Venäläiset sen sijaan eivät pidä aikaa niin tärkeänä, ja he saattavat helposti aloittaa kokouksen vaikka tunnin myöhässä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yhdelle päivällä ei välttämättä kannata suunnitella tapaamisia kahta enempää. (Gesteland 2003, 229;308) Myös kalenterin täyttämässä suomalaiset ja venäläiset poikkeavat toisistaan. Suomalainen haluaa olla selvillä aikatauluistaan jo hyvissä ajoin etukäteen, ja voi sopia tapaamisen viikkojen päähän. Venäläinen sen sijaan sopi mieluiten palaverin vasta samalla viikolla, tai ainakin varmistaa vielä muutamaa päivää

ennen, onko aikataulu vielä voimassa. Suomalaistenkin kannattaa varmistaa, että toinen osapuoli on vielä tulossa tapaamiseen. (Haapaniemi ym. 2003, 91)

Neuvotteluja suunnitellessa kannattaa huomioida venäläiset yleiset lomakaudet. Kiireisintä työ- ja koulumaailmassa on tammikuun puolivälistä huhtikuun loppuun ja toukokuun puolivälistä kesäkuun loppuun. Syksyllä on aktiivista, mutta vähemmän kiireistä työaikaa on syyskuunalusta joulukuun asti. Muina aikoina venäläiset ainakin haluaisivat olla lomalla, eikä yhteistyön aloittaminen silloin välttämättä onnistu. (Moscow Times 2009, 112)

Venäläisille suomalaiset ovat hiukan liiankin täsmällisiä: he ovat paikalla jo vähän ennen sovittua aikaa, jolloin venäläinen johtaja ei ole vielä saapunut. (Karvonen 2008, 20) Huolimatta omasta epätäsmällisyydestään venäläiset silti odottavat muiden olevan ajoissa kokouksissa, lounailla ja juhlissa. Vapaamuotoisista tapaamisista saisi olla enintään 15 minuuttia myöhässä. (Katz 2008, 7) Venäjällä työntekijät eivät ole 8-16. Työasioissa voidaan soittaa vielä ilta-myöhällä, ja se on täysin hyväksyttävää, toisin kuin Suomessa olisi. Toki 21 jälkeen soittaessa kannattaa pahoitella myöhäistä soittoaikaa. (Hakala, 2010, 125) Ainakin Pietarissa käydessä vaikutti siltä, että toimistotyöt aloitetaan vasta klo 10 ja toisaalta monet erikoisliikkeetkin ovat auki illalla myöhään, esimerkiksi 23 asti. Seuraavassa taulukossa on esimerkkejä siitä, miten venäläisten käyttämät ajanmääreet tulisi tulkita.

ILMAUS	MERKITYS
Hetkinen	5-10 minuuttia
Heti	1-2 tuntia
Oitis/tuota pikaa	puoli päivää, päivä
viikon, parin kuluttua	kuukauden tai parin kuluttua
Huomenna	viikon, kuukauden päästä tai ei koskaan
Pian tulee	päivän tai kuukauden päästä, tulee jos on tullakseen

Taulukko 1. Ajanmääreitä venäläisittäin (Hakala 2010, 125)

Liikenne on Pietarissa ja Moskovassa niin kaoottista, että autolla liikkuvat voivat myöhästyä helposti vaikka tunnin liikenteen takia. Muun muassa siksi kannattaakin käyttää metroa ja muita julkisia kulkuneuvoja, jos se vain on mahdollista kuljettavalla reitillä. Se on halpaa ja ne kulkevat suunnilleen aikataulussa.

Seppänen kertoo Stockmannin ulkomaantoimintojen kehitysjohtaja Jussi Kuutsa kertovan suomalaisten ja venäläisten välisistä näkemyseroista, joista yksi tärkeimmistä on ajan käsitys. Kuutsan johtopäätös on, että venäläiset eivät lainkaan laske aikaa, ja siitä johtuu heidän erilainen ajankäyttötapansa. Monet suomalaiset yritykset toimivat Venäjällä paikallisten tytäryhtiöiden kautta. Näissä johtajana voi olla paikallinenkin osaja. Tällöin maiden välinen kommunikointi voi tuottaa ongelmia, kun aikataulu pettää, koska toiset eivät välttämättä näe ongelmaksi sitä, mikä toisille sitä on. Kommunikaatio-ongelmia voidaan välttää sillä, että Suo-

messa ymmärretään venäläistä toimintatapaa, ja osaa lisätä tavoiteaikoihin toimialan mukaan lisää Venäjän toimintaa varten. (Seppänen 2010, 211-212)

### 3.2 Organisaatiokulttuuri

Helposti huomattavat kulttuurierot, kuten ihmisten puhuttelutavat tai saapumisaika verrattuna kutsussa mainittuun aikaan ovat helppoja sisällyttää omaan käyttäytymiseen kohdemaassa ollessa. Vaikeampia sisäistää ovat liikekulttuurin syvemmät ominaisuudet. Tällaisia ovat suhtautuminen tiimityöhön, valtasuhteet ja niiden mukaiset roolit, tai miten suunnitelmallisesti toimitaan. (Mole 1999, 185)

Kulttuurin kolmio on yksi työkalu (kuvio 2), jonka avulla vierasta kulttuuria voi yrittää hahmottaa. On selvää, että kaikki kolme elementtiä voitaisiin jakaa vielä pienempiin osiin, mutta yksinkertainen malli antaa ehkä enemmän, kuin monimutkainen kuvio, johon on sisällytetty kaikki mahdollinen. (Mole 1999, 186-187)



Kuvio 2. Kulttuurin kolmio (Mole 1999, 187)

Organisaatiot voidaan jakaa karkeasti tehtävä- ja ihmiskeskeisiin. Tehtäväkeskeinen, järjestelmällinen organisaatio etsii ihmisiä, joilla on edellytyksiä täyttää organisaation vaatimia tehtäviä. Jos vanhan työntekijän osaamisalueella tekijäntarve lakkaa, on se syy irtisanomiseen. Ihmiskeskeinen, orgaaninen organisaatio taas ohjautuu siihen kuuluvien ihmisten tarpeiden ja senhetkisten olosuhteiden mukaan. Tällaisessa organisaatiossa henkilöstön yhteistyöstä riippuu yrityksen mahdollisuudet menestyä. (Mole 1999, 194-195)

Johtajuus jaetaan niin ikä kahteen: yksilökeskeiseen johtamiskulttuuriin, jossa kyvykkäimmille ihmisille annetaan valta johtaa toisia, ja ryhmäkeskeiseen johtamiskulttuuriin, jossa uskotaan kaikkien yhdenvertaiseen suoriutumiskykyyn ja annetaan kaikkien vaikuttaa päätök-

sentekoon. Ääripäissä uskotaan joko, että valta tulisi jakaa tasan (kollektivismi) tai että johtaja saa tehdä täysin oman päänsä mukaan riippumatta toisten mielipiteistä (itsevaltius). Itsevaltiaan johtamassa organisaatiossa alaiset myös odottavat johtajalta tiukkaa otetta. (Mole 1999, 198-197)

Näistä kahdesta asteikosta saadaan muodostettua neljä hyvin erilaista yrityskulttuuria, joita kaikkia esiintyy varmasti joka maan yrityskentässä. Eri mailla on stereotypioita, joiden mukaan niiden yritykset kuuluisivat tiettyyn kategoriaan, mutta käytännössä joka maassa on varmasti kaikkien kategorioiden yrityksiä. Taulukko 2 kuvaa tätä nelijakoa.

<p><b>TEHTÄVÄT + YKSI JOHTAJA</b></p> <p>Tarkka suunnittelu pienessä piirissä Johtajalla vastuu Tarkat kvartaalibudjetit ja -tavoitteet Pyramidimainen hierarkia Tavoitteiden saavuttamisen tarkkailu</p>	<p><b>IHMISET + YKSI JOHTAJA</b></p> <p>Strategia perustuu kokemukseen ja johtajan liikevaistoon Valmius muuttaa suuntaa tilanteen mukaan Johtajalla pieni lähipiiri alaisista Ei tarkkoja kvartaalibudjetteja, mutta muutaman tunnusluvun seuranta</p>
<p><b>TEHTÄVÄT + RYHMÄ</b></p> <p>Tarkka suunnittelu, kaikki mukana Osastojen omat suunnitelmat yhdistetään, ja iso suunnitelma hyväksytetään kaikilla Paljon kokouksia, kaikkien mielipide tärkeä Sisäinen palaute tärkeää</p>	<p><b>IHMISET + RYHMÄ</b></p> <p>Ei suunnitelmaa, mutta kaikilla selkeä kuva siitä, mitä pitäisi tehdä Paljon keskusteluja tavoitteista Keskustelut johtavat yhteisymmärrykseen Tyypillisesti asiantuntijoiden yhteenliittymä</p>

Taulukko 2. Yrityskulttuurien nelijako (Mole 1999, 201-203)

Mole vertaa havainnollisesti venäläistä organisaatiokulttuuria joulukuuseen, jossa huipulle yltävä varsi on se, johon kaikki oksat, eli yrityksen osat kiinnittyvät. Verkosto toimii siis ylhäältä alaspäin. Keskitason johtajalla tärkein taito on päästä pääjohtajan kanssa keskusteluun. Tämän taidon taso kertoo suoraan, kuinka tehokkaasti ja nopeasti hän pystyy asioitaan edistämään. Muiden kanssa puuhastelun he kokevat ajanhukaksi. Kokouksilla ei yleensä ole samanlaista merkitystä päätöksenteon tai tiedonkeruun foorumina, kuten vaikka pohjoismaisissa. Päätökset tehdään pienessä piirissä ja johtajan luottoavustajat keräävät tarvittavan tiedon. (Mole 1999, 178-179)

Venäläiset organisaatiot kuuluvat siis stereotypisesti ryhmään ihmiset + yksi johtaja, sillä Venäjällä on esimerkiksi rekrytointitilanteessa paljon merkitystä sillä, ketä tuntee, kenties jopa enemmän kuin sillä, mitä osaa. Toiminta on siis hierarkista, mutta tiimipeli näkyy sosiaalisten suhteiden tärkeyden kautta. Suomalaiset organisaatiot ovat enemmän tehtävä- kuin ihmiskeskeisiä. Johtamiskulttuuri poikkeaa yrityksestä toiseen.

Kun erityyiset organisaatiot alkavat tehdä yhteistyötä keskenään, tulee vastaan kulttuurieroja, joista jotkut aiheuttavat enemmän ongelmia kuin toiset. Esimerkiksi tarvittavien kokouksien tai päättäjien määrässä olevat suuret erot aiheuttavat yleensä turhautumista siinä osapuolella, joka on tottunut nopeampaan päätöksen tekoon. Myös tehtävä- ja ihmiskeskeisten kulttuurien välillä syntyy ongelmia; tehtäväkeskeinen kulttuuri ylläpitäneenä tarkempaa kirjantapoa ja toisaalta ihmiskeskeinen kulttuuri joustaa tilanteiden ja asiakkaiden mukaan. Kumpikaan ei ymmärrä puutteita toisessa. Kulttuuriin vaikuttaa yrityksen, koko ikä, kasvu, toimiala ja sijainti, mutta joka maassa näkee kaikkia muotoja. Kulttuurieroihin valmistautuminen parantaa yhteistyön onnistumisen mahdollisuuksia. (Mole 1999, 209-213)

Kulttuurintutkija Geert Hofstede on aikanaan jaotellut kulttuureja individualistisiin ja kollektiivisiin. Suomi kuuluu ensimmäiseen ja Venäjä jälkimmäiseen kategoriaan, mikä selittää osaltaan kulttuurierojen runsautta. Kollektiivisessa kulttuurissa suku tai työympäristö on sosiaalisen toiminnan perusyksikkö. Perheyhteisössä vanhemmilla on vahva auktoriteetti. Niin sanottu väärin tekeminen aiheuttaa kollektiivisessa kulttuurissa häpeää vasta, jos väärästä teosta jää kiinni. Työntekijällä on vahvempi tunneside työpaikkaansa kuin individualistisessa kulttuurissa. Tämä side sitoo häntä pysymään samassa yrityksessä. Työyhteisö valvoo, että kaikki noudattavat yhteisiä sääntöjä ja ylennyksen saa helpommin, jos on sukulaisia päättävässä asemassa tai muuten hyviä suhteita. (Haapaniemi ym. 2003, 100-101)

Venäläisessä yrityskulttuurissa on johdossa yleensä vahva, autoritääriinen johtaja, jonka allekirjoitus vaaditaan joka sopimukseen ja muuhun paperiin. Edelleen on jäljellä myös sellaisia patruunoita, jotka muun muassa lastentarhojen ja työsuhteasuntojen kautta vaikuttavat paljon kotikuntiansa muihinkin yhteiskunnallisiin asioihin. (Haapaniemi ym. 2003, 104)

Isoa johtoa alemmat keskitason johtajat valvovat suorittavan työn toteutumista, eikä heillä ole päätöksentekoon paljon asiaa. Suorittavan työn tekijät ovat usein aloitekyvyttömiä johtuen juuri tästä valvonnasta. Sosialistisista ajoista on jäänyt osittain elämään käsitys, että työpaikan omaisuus on myös työntekijöiden omaisuutta. Uuden voittoa maksimoivan asenteen ovat omaksuneet nuoret työntekijät, jotka jo odottavatkin tulospalkkausta pyrkiessään uuden sukupolven yrityksiin. (Haapaniemi ym. 2003, 105-106)

Venäläisen yrityksen suuri johtaja haluaa näyttää korkean arvonsa ja osoittaa auktoriteettia, ja olisi tyytyväinen, jos antaisi kuvan vielä suuremmasta vallasta, kuin mitä hänellä todelli-

suudessa onkaan. Pienempien valtaetäisyyksien maissa lakien noudattaminen ja etiikka ovat valtaa tärkeimpiä arvoja liike-elämässä. Venäjällä riittävän korkeassa vallassa oleva henkilö voi ohittaa lain sanan. Suomi on pienen valtaetäisyyden maa, ja siksi suomalaiset sietävät erittäin huonosti valtaan liittyvää epäreilua. (Parikka 2007, 22;274)

Venäläiset johtajat ovat yleensä hyvin perillä länsimaisen liiketoiminnan opeista. Tärkein asia, jota he eivät ole omaksuneet, on vuotuinen budjetointi. Läntisillä yrityksillä on yleensä etukäteen tapana budjetoida, miten rahaa käytetään yrityksessä eri kohteisiin seuraavan vuoden aikana. Vuosibudjetoinnin pitäisi siis toimia myös venäläisessä tytäryhtiössä, ja siksi sen merkitystä on tärkeää korostaa. Se on tärkeää, koska venäläiset itse eivät ole kovin suunnitelmallisia. (Mole 1999, 177)

### 3.3 Paikallinen tiimi

Venäläisessä kulttuurissa on paljon toimivan tiimityön elementtejä, kuten verkostot, kollektiivinen vastuu ja vahvat johtajat. Näitä avuja ei kuitenkaan välttämättä käytetä liiketoiminnan hyväksi, mikä näkyy muun muassa suunnittelun epämääräisyydessä, viivyttelynä ristiriitailanteissa ja muutenkin lyhytjänteisyytenä. Toisaalta tehdään myös paljon luovia, hyviä ratkaisuja. (Moscow Times 2009, 55)

Suhteet ovat tärkeitä venäläisille, ja siksi tiimityökin edellyttää hyviä henkilökohtaisia suhteita tiimin sisällä. Niiden kehittäminen voi viedä aikaa, mutta toisaalta parantaa tuloksia huomattavasti. Kulttuurihistoriallinen lähtökohta tälle tarpeelle tuntee hyvin työskentelytiimi periytyy neuvostoajoista, jolloin ihmiset lakkasivat luottamasta auktoriteetteihin ja ylipäättään mihinkään oman lähipiirinsä. Hierarkisesta kulttuurista johtuen venäläiset luovat luontaisemmin suhteita ylöspäin, kuin samalla organisatorisella tasolla olevien kanssa. Aidon tiimin muodostumista helpottaa työskentely avokonttorissa, kun taas omat huoneet heikentävät sitä. Uuden ihmisen ryhmäytymistä nopeuttavat muun muassa hyvät esittelyt ja määrätty perehdyttäjä. (Moscow Times 2009, 56; 61-62)

Ohjeista ja hyvästä tulkkauksesta huolimatta johtaja ei voi luottaa, että työt tehdään kuten oli tarkoitus ja tiimi toimii tavoitteiden mukaan, jollei hän valvo töitä säännöllisesti. Myöhemmin, kun tiimi on tottunut yrityksen toimintatapoihin, voi alkaa antaa enemmän vastuuta. Molempipuolinen kunnioitus johtajan ja alaisen välillä auttaa alaisia pääsemään eroon negatiivisesta asenteesta auktoriteetteja kohtaan. Hyvä tapa on esimerkiksi se, että organisaatiossa kaikki puhuttelevat toisiaan etunimeltä, mutta teitittelevät. Tällöin suhde on tasavertainen, mutta riittävän virallinen. (Moscow Times 2009, 58-59)

Johtajan kannattaa aina antaa palautetta alaistensa suorituksista; sekä virheistä, että onnistumisista. Venäläinen tyyli olisi huutaa ja nostaa muuten suuri meteli ongelmasta esimerkiksi uhkailemalla. Kyseiset tavat eivät ole rakentavia, mutta virheet täytyy joka tapauksessa huomioida - tyylys ja kärsimättömyyden näyttäminen voivat olla toimivia keinoja. Tyhjät lupaukset ja uhkaukset eivät kannata. Myös hyvät suoritukset täytyy muistaa huomioida esimerkiksi palkinnoilla tai tiimin kanssa juhlistamalla. Myöhästymiset ja poissaolot ovat tavallisia Venäjällä. Tiimin viikkopalaveria ei kannata aikatauluttaa maanantaiaamuksi, koska erityisesti silloin on riskinä, että joka kerta joku puuttuu. Myöhästymisiä on vaikea kitkeä, koska ajoissa oleminen ei kuulu venäläisiin arvoihin. (Moscow Times 2009, 60-63)

Jos venäläiset johtajat joutuvat työskentelemään tiimissä, jossa on alempien hierarkiatasojen henkilöitä, se voi olla vaikeaa. Johtajien on vaikeaa hyväksyä sitä, että he voisivat oppia itseään alemmilta jotain. Tällainen tiimityö tuntuu murentavan venäläisiä organisaatioarvoja. Venäjällä perinteisesti kehitystä tekee vain ylin johto, eikä alempien henkilöiden ole tarkoitus ideoida työnsä kehittämistä. Yleensäkin tiimityöhön kuuluva keskustelu ja yhdessä ratkaisun pääseminen eivät kuulu perinteiseen venäläiseen tapaan tehdä. Siksi ihmiset voivat vaatia aikaa sopeutumiseen. (Michailova, Husted 2003, 24-25)

Hyvän paikallisen tiimin rakentaminen edellyttää rekrytointeja paitsi Suomesta, myös kohde-markkinoilla. Tässä on siksi muutama näkökulma hyvien työntekijöiden löytämisestä, pitämisestä ja tarvittaessa myös erottamisesta.

Venäjän talous on kehittynyt jatkuvasti, ja niin on kehittynyt myös sen yritysmaailma. Työmarkkinoilla tarvitaan koko ajan enemmän koulutettuja ihmisiä - heitä ei itse asiassa ole tarpeeksi. Tämä johtuu siitä, että nyt työelämä tarvitsee sellaisia henkilöstöresursseja, joita ei tarvittu koko pitkänä neuvostoaikana. Erityisesti tämä vajaus näkyy esimerkiksi myynnin ammattilaisissa, jotka itsekin tietävät olevansa haluttuja tekijöitä. (Moscow Times 2009, 89-90)

Rekrytointihaastattelijan kannattaa muistaa, että on työntekijän markkinat, ja tulee yrittää myydä työ hyvälle tekijälle. Venäläiset hakijat usein uskovat koulutuksen merkitsevän työkokemusta enemmän, ja siksi voi joutua etsimään hakijasta tietoja tämän työhistoriasta ja aiemmista saavutuksista. Englantia ei osata Venäjällä kovin laajasti. Kannattaa miettiä tarkkaan, ennen kuin palkkaa täydellistä englantia puhuvan henkilön, jos tarjolla on myös ammatillisesti pätevämpiä hakijoita, joiden englanti on vaatimattomampaa. (Moscow Times 2009, 90-91) Myös hakijan henkilökohtaiset suhteet on asia, joka kannattaa selvittää. Joskus voi olla järkevää valita toiseksi paras hakija, jos hänellä on parhaaseen hakijaan verrattuna ylivertainen suhdeverkosto. Toisaalta suhteista voi olla myös haittaa esimerkiksi siten, että ne siirtävät samalla vääränlaisia toimintatapoja yritykseen. Erityisesti viranomaissuhteet ovat tärkeitä

ulkomaalaiselle yritykselle. Työntekijän lähtiessä on tärkeää pyrkiä tutustuttamaan kaikki tämän kontaktit seuraajalle, jottei yritys menetä niitä. (Bäckman 1997, 62-63)

Joillain aloilla on Venäjällä melko korkea palkkataso, ja työnhakijat kysyvät sumeilematta tulevien kollegoidensa palkasta päästäkseen oikealle tasolle. Arvostettuihin tehtäviin myös nouseaan Venäjällä kansainvälisesti verrattain nuorena, ja käyntikorttiin halutaan mieluiten mahdollisimman hieno titteli. Perinteiset suuremmat yritykset joilla on hyviä referenssejä, ovat työnhakijoiden toiveissa, joten iästä kannattaa mainita. Kaksi viikkoa on tavanomainen irtisanomisaika. (Moscow Times 2009, 91)

Rekrytoinnissa kannattaa ottaa huomioon, että piraattitodistuksia on helppo laatia, ja toisaalta osa yksityisistä kouluista ei välttämättä ole samalla tasolla kuin arvostetut yliopistot, vaikka paperilla näyttäisikin, että opinnot ovat olleet samanlaiset. (Haapaniemi ym. 2003, 106-107) Hyvästä työntekijästä kiinnipitäminen onnistuu pitämällä palkka kilpailukykyisenä ja neuvottelemalla henkilöstön kanssa sopivat työsuhde-edut. Myös työhön liittyvä jatkokoulutus ja urakehitysmahdollisuudet motivoivat venäläisiä, ja niillä voi myös sitouttaa pysymään yrityksessä. (Moscow Times 2009, 92-93)

Markkinoiden vapauduttua, Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen, ammattikuntien arvostukset ovat muuttuneet. Lakimiehet ja kirjanpitäjät ovat nousseet siinä, missä taiteilijat ja tieteilijät laskeneet. Venäjällä toimivien länsiyritysten kannattaa ottaa vakavasti entiset huipputiedemiehet, jotka pyrkivät kaupallisiin tehtäviin: he ovat motivoituneita ja älykkäitä. Sen sijaan neuvostoajan vanhat johtajat ja muut kaupallisen alan ihmiset ovat vaikeampia asenteidensa ja tapojensa takia. (Mole 1999, 175)

Työntekijän irtisanominen on asia, joka täytyy Venäjälläkin tehdä sääntöjen mukaan. Työsuhteita säätelevät lait ovat työntekijöiden puolella, ja oikeudessa työntekijä useimmiten voittaa. Rangaistuksena laittomasta irtisanomisesta voidaan määrätä suuria sakkoja ja korvauksia yrityksen maksettavaksi. (Moscow Times 2009, 94-95)

Organisaation sisäisiä kulttuurieroja on hyvä tarkastella paitsi johtamisnäkökulmasta, myös työntekijän näkökulmasta. Työskentely kansainvälisessä yrityksessä voi olla venäläiselle erilaista, kuin työskentely kotimaisessa yrityksessä. Tässä joitakin asioita, joihin venäläinen työläinen on tottunut. Venäläisiä syytetään usein laiskuudesta ja oma-aloitteisuuden puutteesta. Kuitenkin monet johtajat näkevät, että venäläisillä työntekijöillä on korkea työmoraali ja halu oppia uutta. Oma-aloitteisuuden puute liittyy siihen, että ihmiset tekevät sitä mitä käsketään, ja siinä venäläiset ovatkin hyviä. Myös venäläinen työläinsäädäntö estää työntekijöitä toimimasta oman tehtävänkuvansa ulkopuolelle, mitä monet suomalaiset eivät välttämättä tiedä. (Karhunen, Kosonen, Logrén, Ovaska 2008, 203-204) Koska prosessi on venäläisille tär-

keämpää kuin tulos, tarvitaan hyviä neuvoja, että projektit saadaan valmiiksi. Vastuun antaminen toimii paremmin kuin käskytykset, mutta on hyvä osoittaa rajat, joiden sisällä toimitaan. (Seppänen 2010, 227)

Yrityksen sisäinen tiedonsiirto on venäläisissä yrityksissä erilaista kuin länsimaisissa yrityksissä. Venäjällä on tyypillistä, että osastot pyrkivät parhaaseen tulokseen, johon voivat päästä, mutta että ne eivät jaa tietoa toisten osastojen kanssa koko yrityksen parhaaksi. Tätä puutetta paikkaavat ihmisten väliset suhteet vaikkapa osastojen poikki. Ylipäänsä venäläiset ovat halukkaita keräämään itselleen tietoa, mutta eivät niinkään jakamaan sitä. Tämä vaikeuttaa työtä tiimissä. Ongelmaksi voi myös muodostua, jos liikeidea on siirretty ulkomailta venäläiseen organisaatioon, ja venäläiset eivät luota tähän ulkoa tulleeseen tietoon, vaan haluavat ikään kuin keksiä sen itse uudestaan. (Michailova, Husted 2003, 26)

#### 4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, tarkemmin sanottuna teemahaastattelu. Aluksi käydään läpi laadullista tutkimusta, sitten tarkemmin teemahaastattelua ja aineiston analyysia. Aliluvussa Käytännön toteutus kerrotaan tutkimusprosessista tässä opinnäytetyössä. Lopuksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta.

##### 4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ymmärretään aineiston muodon kuvaukseksi kirjallisessa muodossa (Eskola, Suoranta 2001, 13). Kaikista yksinkertaisimmillaan laadullinen tutkimus on siis sitä, mikä jää jäljelle, kun numeroaineistot ja tilastolliset menetelmät jätetään pois (Tuomi, Sarajärvi 2009, 19). Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat sen aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, otanta, analyysi sekä hypoteesittomuus. Laadullinen aineisto on pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmaisultaan tekstiä, joka voi syntyä lukijasta riippuen tai riippumatta, esimerkiksi haastatteleamalla ja havainnoimalla. Kvalitatiivisilla menetelmillä saavutetaan ilmiöiden prosessiluonne ja tämän vuoksi tutkimussuunnitelman täytyy elää tutkimushankkeen mukana. Koska tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin, ei sitä ole aina helppo pilkkoa toisiaan seuraaviin osiin. (Eskola 2001, 15-16)

Teoriapitoisuus on eräs perusta, johon laadullisessa tutkimuksessa nojataan niin tutkimuksen perusteluissa kuin määrällisen tutkimuksen kritiikissä. Tuomen ja Sarajärven mukaan havaintojen teoriapitoisuudella tarkoitetaan sitä, että se, millainen yksilön käsitys ilmiöstä on, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään, vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset eivät ole käytetystä havainnointimenetelmästä tai käyttäjästä irrallisia. Tuomen mukaan ei ole olemas-

sa puhdasta objektiivista tietoa, vaan kaikki tieto on sinä mielessä subjektiivista, että tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä varassa. Tuomen mukaan laadullisen tutkimuksen perustelut korostavat teoriapitoisuutta kaiken tutkimuksen lähtökohtana. Teoreettisella ja empiirisellä tutkimustyyppillä voidaan tutkia samaa ilmiötä. Ero liittyy ilmiön tarkastelun näkökulmaan ja tämä ero on pelkistettävissä havaintoaineiston ja argumentaation väliseksi eroksi. (Tuomi 2009, 20)

Tunnusomainen tutkittavien näkökulma suurelle osalle kvalitatiivisia tutkimuksia on tutkijan osallistuvuus, esimerkiksi kenttätyönä. Tämä onkin erityinen tapa päästä enemmän tai vähemmän läheisiin kosketuksiin tutkittavien kanssa. Koska tutkija on vaikutussuhteessa, täytyy hänellä olla neutraalinen ote tutkittavaan asiaan eli pyrkiä tavoittamaan tutkittavien oma näkökulma ilmiöön sellaisena kun se on, manipuloimatta tutkimustilannetta. Tutkija ei saa siis sekoittaa omia uskomuksiaan, asenteitaan, arvostuksiaan jne. tutkimuskohteeseen. Tutkijan onkin syytä miettiä miten suhtautua kentän tapahtumiin: ”Pitäisikö ottaa kantaa toimintaan vai pysytellä ulkopuolella?” Ennen aineiston keruuta voi yrittää tunnistaa omat esioletuksensa ja arvostuksensa ja miettiä objektiivisen ja subjektiivisen suhdetta. Objektivismilla tutkimuskohdetta katsellaan ikään kuin ulkoapäin, puolueettoman päältäkatsojan näkökulmasta. (Eskola 2001, 17)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei näin ollen olekaan sen määrä vaan laatu eli käsitteellistämisen kattavuus. Laadullisen aineiston yleinen analyysi tapa on aineistolähtöinen analyysi, jossa voidaan lähteä liikkeelle ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Yleistä on siis hypoteesittomuus, mikä tarkoittaa juuri sitä, ettei tutkijalla ei ole varmoja ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimustuloksista (Eskola 2001, 18-19) Yksi tavallinen laadullisen tutkimuksen menetelmä on haastattelu.

#### 4.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on hyvin joustava tutkimusmenetelmä ja, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, voidaan tiedonhankintaa suunnata itse tilanteessa sekä pystytään tulkitsemaan paremmin vastausten takana olevia motiiveja ei-kielellisten vihjeiden avulla. Tutkimushaastattelun tavoitteena on, että haastatteliija saa luontevaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeitä alueilta. Haastattelun haittana saattaa olla haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsijärvi, Hurme 2000, 34-35; 43)

Tutkimushaastattelujen eroja syntyy lähinnä strukturointiasteen perusteella, toisin sanoen riippuu siitä, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelija jäsentää tilanteen. (Hirsijärvi 2000, 43)

Strukturoidussa haastattelussa on tarkkaan muotoillut kysymykset sekä esittämisjärjestys. Strukturoidun haastattelun yleisin käytetty tapa on lomakehaastattelu. Puolistrukturoitua haastattelua nimitetään myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta ei ole tarkasti määritetty kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä. Ei-strukturoitu eli avoin haastattelu on olemukseltaan lähellä keskustelua. (Metsämuuronen 2008, 40-41)

Puolistrukturoidulle haastattelulle eli teemahaastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on päätetty ennalta, mutta ei kaikkia. Oleellista on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelulla tutkitaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteita. (Hirsijärvi 2000, 47-48) Teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Keskeiset aiheet tai teema-alueet koostuvat niistä asioista, joita tutkimushaastattelussa olisi välttämätöntä tutkimusongelman vastaamiseksi käsitellä. Tavoitteena on, että kaikista teema-alueista vastaaja voi antaa oman kuvauksensa. (Vilka 2005, 101-102)

Haastattelun teemojen löytämiseksi ominaispiirteinä on, että haasteltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Tutkijan täytyy alustavasti selvittää tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän analyysin avulla hän päätyy tiettyihin oletuksiin tilanteen määrittävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille. Analyysin perusteella kehitetään haastattelurunko, eli teemat. (Hirsijärvi 2000, 47) Teemahaastattelu hyvä metodi silloin, kun halutaan kadon jäävän mahdollisimman pieneksi sekä kun halutaan tulkita kysymyksiä ja täsmentää vastauksia. (Metsämuuronen 2008, 39)

Laadullisen tutkimuksen erityispiirre on myös se, että tällä tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Vilkan mukaan tutkimuksen tavoitteena on tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnassa tai hänen tuottamistaan kulttuurituotteistaan jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Tavoitteena on myös, ettei tutkija tekisi valintoja vain kahden seikan välillä. Tämän välttää pitämällä huolen, ettei tutkimus koskaan vastaa vain mitä -kysymykseen vaan aina myös vähintään yhteen miksi -kysymykseen. (Vilka 2005, 98)

Teemahaastattelun pulmana saattaa olla esimerkiksi kysymysten muotoilu ymmärrettäväksi. Tähän auttaa kohderyhmän tuntemus. Mutta taas kohderyhmän tuntemus saattaa johtaa on-

gelmaan, että kysymykset peilaavat tutkijan käsityksiä tutkittavasta asiasta, sillä tavalla, että vastaaja vastaa tutkijan toivomalla tavalla eikä omien kokemustensa tai käsitystensä mukaan. Tällöin lopullinen tutkimusaineisto ei välttämättä vastaa kattavasti tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin eikä vastaa tutkimuksen tavoitteita. (Vilkkä 2005, 105)

Ei pidä käyttää kysymyksiä, joihin voi vastata yhdellä sanalla, kyllä tai ei. Vältettävä on siis kysymyksiä, jotka alkavat sanoilla onko, oletko, teetkö, koetko tai miksi. Laajempiin vastauksiin päästään usein aloittamalla kysymys mitä, miten, millainen tai miksi. Liian monen kysymyksen sijaan tavoitteena pitäisi olla, että haastateltava saadaan kuvaamaan, vertailemaan ja kertomaan käytännön esimerkein kokemuksiaan. Perussääntö on, että yhdessä haastattelukysymyksessä kysytään vain yhtä asiasisältöä arvottamatta sanoja. Koehaastattelu on hyvä keino varmistaa kysymysten yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys. (Vilkkä 2005, 105-106; 109)

Ihmisten kokemukset ja käsitykset ovat kulttuurisidonnaisia ja tilannekohtaisia. Näiden käsitysten ja kokemusten ymmärtäminen ja tulkinta edellyttävät kohderyhmän, kulttuurin ja tilanteen tuntemusta, jossa tutkittava kokee ja muodostaa käsityksiään. Vilkkä kertoo, että taustatietojen kuvaaminen auttaa tutkijaa myös hahmottamaan haastateltavan maailmaa ja siten ymmärtämään, millaista esitietoa, asiantuntemusta ja aihepiiriä koskevaa ymmärrystä vasten haastateltava asioita kuvaa. Yhtenä ongelmana saattaa ollakin, että haastattelussa mennään suoraan asiaan. Ei siis varmisteta millaista elämää, kokemuksia ja käsityksiä vasten ihminen puhuu tutkittavasta asiasta. Taustatietokysymykset voivat liittyä koulutukseen, työhistoriaan, perhetaustoihin, urakehitykseen nykyisessä työssä tai asiaa koskevaan harrastuneisuuteen. (Vilkkä 2005, 109-111)

#### 4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysoinnissa käytimme sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida lähes mitä tahansa kirjallisessa muodossa olevaa materiaali, eli dokumentteja, systemaattisesti ja objektiivisesti. Tällä analyysimenetelmällä luodaan kärjistystä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tarkoituksena on järjestää aineisto tiiviiseen, yleiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tätä kautta pyritään siis informaatioarvon lisäämiseen. Hajanaista aineistoa kuvataan sanallisesti ja pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Tuomi mainitsee myös, että aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päätelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Laadullisessa aineistossa analyysia tehdään tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa ja sisällönanalyysillä saadaan aineisto vain jäseneltyä johtopäätöksiä varten. (Tuomi 2009, 103; 106; 108)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyyssissä tavoitteena on siis löytää tutkimusaineistosta esimerkiksi jonkinlainen toiminnan logiikka tai tutkimusaineiston ohjaamana jonkinlainen tyypillinen kertomus. Tutkimusaineiston keruun jälkeen edetään miettimällä mitä logiikkaa tai tyypillistä kertomusta etsitään. Tämän jälkeen pelkistetään tutkimusaineisto eli kaikki epäolennainen informaatio karsitaan pois. Tiivistämistä ja osiin pilkkomista seuraa tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Vastaukset ryhmitellään kattokäsitteiden alle uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi sen mukaan, mitä ollaan etsimässä. (Vilka 2005, 140)

Aineiston keruun jälkeen aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan haastattelu ääninauhalta teksti muotoon. Tämän jälkeen erotetaan ne asiat, jotka vastaavat tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Kaikki ylimääräinen täytyy jättää pois, koska usein tutkimuksessa ilmenee paljon uusia mielenkiintoisia asioita, joita haluaisi analysoida, mutta täytyy muistaa pysyä tutkimusongelman sisällä. Kun haastattelut ovat teksteinä, aletaan käydä aineistoa läpi teemoittain, käytännössä aineisto jaetaan tutkimusteemojen alle. Teemoittelussa painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Kun laadullinen aineisto on pilkottu ja ryhmitelty erilaisten aihepiirien mukaan, vertaillaan teemojen esiintymistä aineistossa sekä etsitään tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä yleistyksiksi. Tässä vaiheessa ajankohtainen kysymys tutkijalle on, hakeeko hän aineiston samanlaisuutta vai erilaisuutta. Näiden lisäksi aineistosta voidaan esimerkiksi hakea toiminnan logiikkaa, tyypillistä kertomusta, kirjoittaa kaikista vastauksista yksi tyypillinen kertomus ym. (Tuomi 2009, 92-93)

Karkeasti kuvattuna aineistolähtöisen laadullisen aineiston analyysi on kolmivaiheinen prosessi: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi 2000, 108)

Pelkistämällä tarkoitetaan analysoitavan informaation pelkistämistä karsimalla tutkimukselle epäolennainen pois joko tiivistämällä tai pilkkomalla osiin. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mukaan aineisto pelkistetään litteroimalla tai koodaamalla tutkimukselle olennaiset ilmaukset. Ilmaukset voidaan koodata esimerkiksi alleviivaamalla, jotta niihin palaaminen on helpompaa. (Tuomi 2009, 108-109)

Ryhmittelyssä käydään läpi litteroidut tai koodatut alkuperäiset ilmaukset ja etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia. Tuomi sanoo, että samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistellään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä, esimerkiksi ilmiön ominaisuudella, piirteellä tai käsityksellä. Aineisto tiivistyy, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Ryhmittelyllä luodaan pohja kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi 2009, 109)

Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa edetään alkuperäisinformaation käyttämisestä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Käsitteellistämistä jatketaan yhdistelemällä luokituksia, niin kauan kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista ja tarpeellista. (Tuomi 2009, 111)

Tuomen mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistetyistä käsitteistä saadaan vastaukset tutkimustehtävään. Yleiskäsitteiden avulla muodostetaan kuvaus tutkimuskohteesta verraten koko ajan teoriaa ja johtopäätöksiä alkuperäisaineistoon. Johtopäätösten tekemisessä tutkija pyrkii ymmärtämään, mitä asiat tutkittaville merkitsevät. Merkityksiä pyritään ymmärtämään kaikissa analyysin vaiheissa tutkittavien näkökulmasta. (Tuomi 2009, 112-113)

#### 4.4 Käytännön toteutus

Tutkimusmenetelmäksi valitsimme laadullisen tutkimuksen, koska tavoitteena oli kartoittaa onnistuneen Venäjän liiketoiminnan aloittamista. Arvelimme, että numeeriset tulokset eivät anna Kauppakamarin jäsenyritykselle läheskään niin hyödyllistä tietoa, kuin kokeneiden yrittäjien käytännön kokemukset. Tutustuttuamme laadulliseen tutkimukseen harkitsimme kahden menetelmän, lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välillä. Koska meille selvisi jo tutkimusprosessin alussa, että meillä on mahdollisuus lähteä itse konkreettisesti Venäjälle tekemään tutkimusta, hylkäsimme lomakehaastattelun kokonaan. Tutkimusmenetelmä oli siten päätetty teemahaastatteluksi.

Teemahaastattelussa on olennaista löytää haastattelulle runko eri teemojen pohjalta, joten tutkimme kansainvälisen kaupan teoriaa. Etsimme teorian pohjalta tärkeimpiä ja mielenkiintoisimpia aiheita. Yritimme etsiä liiketoiminnan poikkeamia, niitä asioita, jotka ovat erilaisia Venäjällä. Tarkemmin mietimme näitä eroavaisuuksia vielä toimivan yhteistyön kannalta, koska ongelmamme oli kaupan aloittaminen ja erityisesti toiminta ennen tavarankuljetusta. Halusimme rajata työmme toimivaan yhteistyöhön ennemmin kuin logistiikkaan tai viennin muotoihin. Aluksi mietimme mitä toimiva yhteistyö sisältää. Päällimmäiseksi toimivasta yhteistyöstä nousivat esille kulttuurierot, jotka ovat melko suuria vaikka on kyseessä naapurimaat. Toinen esiin nouseva asia oli kontaktit ja yhteistyökumppanit. Pääteemoiksi valitsimme siis viennin aloittamisen, kansainvälisen yhteistyön sekä kulttuurierot. Näiden lisäksi toimimme haastattelun teemoiksi organisaatiokulttuurin ja suomalaisen sopeutumisen Venäjälle. Pohdimme teorian pohjalta, mitä haastateltavat luultavasti tulisivat vastaamaan kysymyksiimme.

Teemojen kartoituksen jälkeen oli tarpeen pohtia, millaisia henkilöitä tulisi haastatella mahdollisimman kattavan tuloksen saamiseksi. Päätimme haastatella suomalaisissa yrityksissä Venäjällä työskenteleviä henkilöitä, joilla on kokemusta Venäjän liiketoiminnan aloittamisprosessista. Otimme kontaktia haastateltaviin yrityksiin sekä sähköpostitse että puhelimitse. Pääsääntöisesti haastateltavat olivat suomalaisia, mutta joukossa oli myös muutama venäläinen, joka joko työskentelee suomalaisessa yrityksessä, tai jolla on muuten vahvaa kokemusta yhteistyöstä suomalaisten kanssa. Venäläiset haastateltavat monipuolistivat tutkimuksen näkökulmaa, ja näyttivät toisen puolen stereotyyppioista, mikä oli hyvä.

Haastatteluja pidimme siis lopulta kolmelta, joka oli hyvä määrä, koska siinä jo löytyi eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia vastauksissa. Laadullisessa tutkimuksessa myös pyritään usein syventymään tarkemmin muutama tapaukseen massojen sijaan. Tutkimusmenetelmänä haastattelun on myös sen vuoksi erinomainen, että pystymme vaikuttamaan itse vastauksiin, ei vastaustuloksiin vaan, vuorovaikutuksen ansiosta pystyimme suuntaamaan tiedonhankintaa esimerkiksi kysymysten väärinymmärrysten vuoksi, että saamme tutkimusongelman kannalta tärkeille alueille vastauksia ja lisäksi pystymme tarkkailemaan ei-sanallisia vihjeitä kuten hymähdyksiä ja eleitä.

Päätimme aloittaa haastattelut ensinnäkin kertomalla haastattelumme tarkoituksen eli tutkimusongelman. Tämän jälkeen kysyimme haastateltavien taustoja työkokemuksesta samaisessa yrityksessä ja muualla. Kysyimme myös, kauanko henkilö on tehnyt Venäjänkauppaa ja lisäksi jotain yrityksen taustoista. Haastattelua jatkoimme sen mukaan, mistä haastateltava oli innokas puhumaan ja mihin suuntaan keskustelut menivät. Kaikkien haastateltavien kanssa keskustelimme kaikista teemoista.

Aineiston analyysin aloitimme litteroimalla haastattelunauhoitukset, joista erottelimme pääkohdat ja opinnäytetyömme kannalta oleellisimmat vastaukset. Vastaukset ryhmittelimme teemojen alle. Tästä ryhmittelystä lähdimme työstämään yhtenäisempiä tutkimustuloksia pitämällä mielessämme perimmäisen tutkimusongelmamme. Tutkimustulosten ja tutkimusongelman valmistuttua pohdimme yhdessä opinnäytetyön johtopäätöksiä ja tulosten luotettavuutta.

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Aina kun tutkitaan jotain, täytyy pitää huolta että tutkimus on validi eli pätevä ja reliaabeli eli luotettava. Tutkimus on validi silloin kun tutkimusmenetelmä, kohderyhmä ja tutkimuskysymykset ovat tutkimusongelmaan sopivat. Jos tutkimus ei ole validi, on tutkittu väärää asiaa, eikä tutkimuksella siten ole mitään merkitystä. Tutkimus on reliaabeli, jos se voidaan toistaa samanlaisena toisen tutkimusryhmän tekemänä, ja tulos säilyy samankaltaisena. Reliabiliteet-

tiä varmistaa se, että kysymykset ovat mahdollisimman yksiselitteisiä ja haastattelutilanteessa ne esitetään kaikille samalla tavalla. (Hiltunen 2009, 3,11)

”Tutkimusmenetelmä voi olla reliaabeli eli luotettava, vaikka tutkimus ei olisikaan validi eli pätevä. Tällöin tutkimuksessa käytettyjen menetelmien avulla voidaan päätyä sinänsä kiinnostaviin tuloksiin, mutta tulokset eivät vastaa sitä, mihin tutkimuksella tähdättiin.” (Hiltunen 2009, 11)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmä, teemahaastattelu, on oikea tutkimuksen lähtökohtaan nähden. Kohderyhmä eli haastateltavat olivat suurimmaksi osaksi oikeita tutkimusongelman kannalta. Muutaman haastateltavan vastaukset eivät olleet tämän tutkimuksen kannalta järkeviä ottaa huomioon, mikä hieman vähensi tutkimuksen validiteettia. Validiteetin kannalta kysymysten asettelu olisi pitänyt olla parempi. Kysymystenasettelu olisi voinut olla parempi, mutta kokonaisuudessaan tutkimuksen validiteetti on hyvä ja tulokset luotettavia.

Tällaisen tutkimuksen reliabiliteettia on hankalaa arvioida ja toistettavuutta mitata, koska kaikkien haastateltavien henkilökohtaiset kokemukset vaikuttavat heidän vastauksiinsa. Jos tutkimusmenetelmä olisi ollut lomakehaastattelu laajemmalle kohderyhmälle, olisi tutkimus voinut olla toistettavampi, mutta toisaalta vastaukset suppeampia.

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa käydään tiivistetysti läpi haastatteluissa esiin tulleita asioita. Yritykset suostuivat haastatteluun sillä ehdolla, ettei yritys tai sitä edustavat henkilöt käy ilmi opinnäytetyön tuloksista. Kuusi haastatteluista teimme Pietarissa 21.-23.9.2010 välisenä aikana. Siellä haastattelimme johtotehtävissä olevia henkilöitä suomalaisissa teollisuuden- ja palvelualojen yrityksissä, sekä asiantuntijoita venäläisessä kauppakamarissa ja It-alan yrityksessä. Jekaterinburgissa haastattelimme viiden yrityksen edustajia 20.-22.10.2010 välisenä aikana. Jekaterinburgissa haastattelimme suomalaisen rakennusalan yrityksen tytäryhtiön johtajaa, kahden suomalaisen talotoimittajan jälleenmyyjää, Suomalais-Venäläisen kauppakamarin henkilökuntaa sekä erään paikallisen suuren teollisuusyrityksen talouspäällikköä. Lisäksi haastattelimme Suomessa 29.9.2010 kaupan alan yrityksen Venäjän toimintojen johtajaa ja 1.10.2010 erään venäläisomisteisen teollisuusyrityksen suomalaisjohtoa.

Haastattelujen tulokset on jaettu kahden otsikon alle; ’Suomalainen menee Venäjälle’ ja Toimiva yritys Venäjällä’. Ensimmäisen alle on koottu kaikki kommentit sekä yrityksen etabloitumisesta markkinoille, että yksilön sopeutumisesta uuteen maahan. Toisessa esitämme tarkemmin venäläistä tapaa tehdä liiketoimintaa ja miten se mahdollisesti eroaa suomalaisesta.

## 5.1 Suomalainen yritys lähtee Venäjälle

Monet haastateltavat nostivat suurimpana harhaluulona esiin uskomuksen, että Venäjällä onnistuu toimimalla täysin samalla tavalla kuin Suomessa, koska on pitkä kokemus liiketoiminnasta kotimaassa. Toimintamalli viedään kyllä niin pitkälle kuin mahdollista, mutta loppu on pakko soveltaa jo kulttuurin ja lainsäädännönkin takia. Ei silti kannata alkaa kehitellä mitään uutta, vaan pysyä tutulla liiketoiminta-alueella.

” Menestyksen salaisuus on se meidän sovittamisen taito. Jos me mennään sinne täysin suomalaisella asenteella niin me ei sit kuunnella sitä paikallista asiakasta. Koska venäläinen asiakas on erilainen kun suomalainen. Ollaan siis kuunneltu mitä ne asiakkaat haluaa, ja ollaan sit muokattu sitä siihen suuntaan, mitä ne asiakkaat odottaa. Mut et siel on pohjalla suomalainen hyvä toimiva liikeidea, mutta paikallistettuna Venäjällä”

Ennen Venäjän liiketoiminnan käynnistämistä pitää olla pätevää ja kielitaitoista väkeä, tietoa markkinoista ja uskallusta kokeilla. Tietoa kannattaa hakea esimerkiksi tutustumalla oman alan yritysten toimintaa kohdealueella. Yksi haastateltava kehotti tutustumaan paikallisiin lehtiin (esimerkiksi Ekspert ja Kommersant), koska toimittajilla on hyvät suhteet ja ajankoh- taista tietoa alueen tilanteesta.

Haastattelimme yrityksiä Pietarissa ja Jekaterinburgissa, ja koska Jekaterinburgia on valloitetu kansainvälisesti vasta melko vähän, kyselimme haastateltavilta siitä enemmän.

Jekaterinburg on Uralin epävirallinen pääkaupunki, joka yhdistää Aasian ja Euroopan. Se on lisäksi Venäjän kolmanneksi merkittävin kaupunki väestön ja liike-elämän aktiivisuuden osalta. Siellä on hyvät liikenneyhteydet; sinne pääsee lentäen, junalla ja moottoriteitä. Jekaterinburg on logistisesti ja teollisesti Venäjän keskus. Alue on vetovoimainen: paljon ihmisiä käy siellä töissä ulkopuolelta, erityisesti Siperiasta. Samalla tulee uusia yrityksiä sekä kotimaisia että ulkomaisia. Siellä on myös paljon yliopistoja ja koulutettuja ihmisiä. Yksi haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että palveluita on saatavilla niukasti. Jekaterinburg oli ennen suljettu kaupunki ja vasta 20 vuotta sitten se avattiin liiketoiminnalle. Siitä ajasta jäänteinä viranomaiset ovat edelleen kiinnostuneita yrityksistä, joissa on ulkomaalaisia työntekijöitä tai pääomaa. Kiinnostus ei ole erityisesti negatiivista, mutta kuitenkin näitä yrityksiä seurataan tarkemmin, muun muassa siksi, että niitä uskotaan paikallisia yrityksiä varakkaammiksi. Lait ovat joka tapauksessa samat kaikilla Venäjän alueilla.

Tällä hetkellä kilpailu ei ole vielä niin kovaa kuin Moskovassa ja Pietarissa, koska siellä ei ole vielä niin paljon ulkomaalaisia yrityksiä ja brändejä. Liiketoiminta on myös avoimempaa kuin

esimerkiksi Pietarissa. Eräs haastateltava kertoi ilmaisesta ohjelmasta 2gis, jonka avulla voi etsiä paikallisten yritysten tietoja ja paljon muuta. Se löytyy osoitteesta ekaterinburg.2gis.ru, valitettavasti vain venäjäksi. Lisää tietoa Jekaterinburgista on liitteellä 2.

Haastattelimme Suomalais-venäläisen kauppakamarin työntekijää Jekaterinburgissa. Heidän päätehtävänsä on aloittaa yhteistyötä suomalaisten ja paikallisten yritysten välillä. Heidän palveluihinsa kuuluu markkinointisuunnitelmat ja yksilöllisten kontaktointimatkojen järjestäminen ja tapaamiset potentiaalisten yhteistyökumppaneiden kanssa. SVKK on lähellä paikallista liiketoimintaa ja heillä on tuoreimmat uutiset eri aloilta. Lisäksi se toimii suomalaisten tukitoimistona maksua vastaan.

Osa haastateltavista kertoi, että ovat käyttäneet SVKK:n palveluita yhteistyösuhteiden luomisessa ja kohdemarkkinoiden tutkimisessa. Kaikilla ei kuitenkaan ollut positiivista kuvaa organisaatiosta. SVKK:n lisäksi olemassa monia venäläisiä kauppakamariyhdistyksiä, jotka voivat auttaa suomalaisia alueelle pyrkiviä yrityksiä, koska he samalla auttavat omia jäseniään kansainvälistymään.

Aiemmin luvussa 1 käsiteltiin seikkaperäisesti erilaisia kansainvälisen liiketoiminnan operatiomuotoja. Tässä muutamia esimerkkejä siitä, miten haastatellut yritykset ovat lähteneet aloittaneet Venäjän liiketoimintaa. Liitteellä 4 on lisäksi tarkempi esimerkki yrityksen perustamisesta, saimme sen yhdeltä haastateltavalta.

Eräs yritys kertoi yhdistyneensä olemassa olevan venäläisen yrityksen kanssa. Toinen yritys aloitti tuotteiden viennillä ilman paikallista konttoria, jolloin tuotteet kuljetettiin Suomesta suoraan asiakkaan varastoon. Muutamat yritykset tekevät vientiä jälleenmyyjän kautta, ja jotkut ovat perustaneet tytäryhtiön Venäjälle. Kaikkien yritysten Venäjän toiminnan taustalla on kuitenkin ollut suomalaisen ydintiimin (tai -henkilön) lähteminen Venäjälle.

Tunnusteluvaiheessa ydintiimi alkaa hakea liikekumppaneita, liikepaikkoja ja neuvottelemaan. Hyödyllisiä ensimmäisiä kontakteja ovat lakimiehet ja esimerkiksi joku konsultti, joka tietää laajemmassa mittakaavassa, mitä tulee ottaa huomioon, jotta toiminta saadaan käyntiin. Suomalaisomisteiset ja -johtoiset konsulttiyritykset ovat siinä mielessä hyviä, että niissä tunnetaan paitsi suomalaiset vaatimukset, myös venäläiset toimintatavat. Lisäksi tarvitaan suhteita virkamiehiin ja paikallisiin ja, jos on suhteita vaikka kuvernööriin, se on eduksi. Tavaroiden vientiä Suomesta Venäjälle harjoittavalla yrityksellä on hyvä olla myös sellainen yhteistyökumppani, joka hallitsee rajalla tarvittavat tiedot. Kannattaa käyttää samaa huolintaliikettä, joka oppii tuntemaan yrityksen käytännöt. Logistiikka kannattaa antaa laajan verkoston omaavalle venäläisen ammattilaisen hoidettavaksi.

Haastatteluissa vahvistui ennako-oletus siitä, että pitää olla henkilökohtaisia suhteita. Syyksi mainittiin se, että Venäjällä yritykset henkilöityvät aivan eri tavalla kuin Suomessa. Henkilökohtaisten suhteiden luomiseen menee aikaa ja jos ihminen vaihtuu, voi olla pakko rakentaa suhde alusta.

”Ei ole mitään merkitystä, jos ei itse ole jotakin. Itse täytyy olla se, joka tuntee, tutustuu ja edustaa.”

Kontakteja voi hankkia esimerkiksi konferensseissa, kauppakamarin kautta tai pyytämällä apua omilta liiketuttavilta, joilla on jo toimintaa Venäjällä. Kaikkein tehokkain tapa saada kontakteja on järjestää yksilöllisiä tapaamisia. Kannattaa kuitenkin olla varovainen; esimerkiksi internet-sivuilla annettu kuva voi olla valheellinen, eivätkä kaikki yritykset ole rehellisiä. Esimerkiksi kauppakamarin jäsenyys kertoo luotettavuudesta.

Vaikka itse täytyy verkostoitua, voi olla hyvä idea jättää kaikki etabloitumiseen tarvittavat paperityöt osaavalle konsulttiyritykselle: perustamiseen liittyvät asiakirjat, tulkkaukset, apu kontaktien hankkimisessa ja neuvottelutilojen lainaus. Konsulttipalvelut ovat maksullisia ja melko hintavia, mutta niistä kannattaa maksaa niin kauan, kunnes itse oppii toimintatavat ja -tyylit. Jos itse yrittää tehdä kaikki tarvittavat paperityöt, voi toimintatarmo loppuakin siihen. Voi välttää monia virheitä ja menestyä paremmin, jos ei aloita aivan alusta omien tutkimusten pohjalta, vaan saa jotain perustietoa.

Hankittuja suhteita on ylläpidettävä esimerkiksi kontaktointimatkan jälkeen tiiviillä yhteydenpidolla. Asiakassuhteet vaativat haastateltavien mukaan vähemmän huomiota kuin muut sidosryhmäsuhteet. Jotkut suhteet vaativat tapaamisia iltaisinkin tai pienten lahjojen antamista. Enemmän vaativat sellaiset suhteet, joissa oma liiketoiminta on riippuvainen toisesta osapuolesta, esimerkiksi jos on ison yrityksen alihankkija. Se on tärkeämpää alalla, jolla uusia suhteita luodaan jatkuvasti pitkäaikaisten suhteiden sijaan. Lahjoja antaessa pitää aina varoa, ettei toinen menetä kasvojaan.

Seuraavaksi esitämme, mitä haastatteluissa puhuttiin Venäjälle lähtevän henkilön valinnasta. Henkilöllä, joka kartoittaa markkinoita yritykselle, kannattaa olla aiempaa kokemusta elämästä matalamman elintason maassa, että hän tietää pystyvänsä sopeutumaan. Olisi hyvä käydä etukäteen tutustumassa alueeseen ja sen toimintakulttuuriin, jottei energiaa ja aikaa menisi turhaan itse työn alkaessa. Samalla on hyvä jo luoda suhteita. Venäjän kielen osaaminen helpottaa sopeutumisessa toimintakulttuuriin ja suhteiden luomisessa.

Lähtijällä pitäisi olla hyvä epävarmuudensietokyky ja seikkailuhenkeä. Lisäksi henkilön pitäisi olla joustava, eikä liian vaativa. Kovin pedantti ihminen, joka haluaisi tehdä pitkän tähtäimen

suunnitelmia, ei luultavasti jaksaa Venäjällä. Venäjällä saattaa joutua sellaisten ongelmien eteen, joita ei kohtaa Suomessa. Pelkkä hyvä kielitaito ei riitä: on ylitsepääsemätöntä, jos ei ymmärrä ihmisiä ja ongelmia. Huonoimmin pärjäävät ne, jotka eivät ole aiemmin asuneet missään ulkomailla. Perheen kanssa lähteminen on haasteellisempaa, koska lapset eivät voi liikkua vapaasti, eikä harrastusmahdollisuuksia ole samalla tavalla. Myös hyvän asunnon löytäminen järkevään hintaan on vaikeaa. Siihen tarvitaan kontakteja. Tukea sopeutumiseen voi saada muilta alueella olevilta suomalaisilta: muiden kokemukset ovat kultaa arvokkaampia.

”Se on tärkeää, että kaikki on kokonaisuudessaan riittävän hyvin elämässä, ettei työstä tule 100 % nautinnosta.”

Elämänrytmi on erilainen. Venäjä toimii lähinnä kymmenestä eteenpäin ja päivät ovat pitkiä. Lisäksi ainakin suurkaupungeissa liikkeet ovat auki myöhään yöhön. Ajankäyttö on asia, joka tuottaa monesti ongelmia suomalaisten ja venäläisten yhteistyössä, koska suomalaiset ovat erittäin sääntillisiä, kun taas venäläiset saattavat myöhästyä hyvinkin jopa tunnin edes ilmoittamatta siitä.

”Työasioissa saatetaan myös soittaa vaikka vasta klo 23, ja se on ihan OK.”

Venäjä on kohtelias kieli, mutta kohteliaat fraasit eivät välttämättä tarkoita, että ihmiset olisivat ystävällisiä. Se, mitä puhutaan, on vain pintaa, paljon jää sanomatta. Tällä on suuri vaikutus varsinkin liiketoiminnassa. Venäläisillä ei ole ainakaan vielä samanlaista palveluasennetta kuin vaikka Suomessa, eli ei kannata ottaa henkilökohtaisesti, jos ei saa ystävällisyyttä. Venäläiset eivät mielellään sano ei, tai ettei osaa. Jos esimerkiksi töissä antaa jonkin projektin tehtäväksi, eikä siitä kuulu pitkään paikkaan mitään, on syytä huolestua. Jos taas tulee kysymyksiä ja kommentteja, voi luottaa, että projekti etenee.

Käytännössä mitään sellaisia eroavaisuuksia ei ole, mitä ei pystyisi voittamaan. Tarvitaan vain avointa mieltä, ja valmiutta muuttaa omaa käyttäytymistään.

## 5.2 Toimiva yritys Venäjällä

Yritystoiminta lähtee liikkeelle neuvotteluista ja asiakashankinnasta. Sen jälkeen, jos yhteistyösopimus saadaan aikaan, voi olla tarpeellista rekrytoida enemmän.

Venäläistä tapaa käydä kauppaa ja neuvotteluja ei opi, ennen kuin on itse kokenut. Ilman kokenutta partneria voi tulla huijatuksi, erityisesti ulkomaalaiset. Jos näkyy ulospäin, että on rahaa, se osataan myös pyytää. Täytyy olla jonkinlainen suhteellisuudentaju siitä, paljonko

Venäjällä mikäkin maksaa. Myös Venäjällä toimivat suomalaiset voivat olla huijareita. Kannattaa tehdä sama taustatyö suomalaisten ja venäläisten kanssa.

”Kun toimii suomalaisten kanssa, niin kuvittelee, että olisi samanlaiset arvot ja aatteet, mutta aina ei mene niin.”

Neuvotteluissa on usein mukana sellaisia ihmisiä, joilla ei vaikuttaisi olevan mitään roolia tilanteessa. Konkreettisia päätöksiä tehdään harvemmin neuvottelujen ensimmäisissä tapaamisissa, koska ne kuluvat suhteiden luomiseen. Myöhemmässä tapaamisessa voi käydä ilmi, ettei yhteistyötä tule ollenkaan. Hinnan tinkiminen alkaa vasta siitä, kun suomalainen luulisi kaupan jo sovituksi.

Suomessa kysytään yleensä tarjouksen antamista varten jotain lähtötietoja, mutta venäläisiltä ei voi vaatia niitä, koska kysymällä asettaa oman tietämyksensä kyseenalaiseksi vastapuolen silmissä. Sen sijaan pitää tarjota jollain ehdoilla, ja sitten soveltamaa siitä. Venäläiset eivät pidä siitä, jos vastaa, ettei tiedä. Teoriaosuudessa käy ilmi, että venäläiset eivät myöskään itse halua sanoa ei, ja osoittaa siten heikkouttaan. Venäläiset ajattelevat suomalaisia laajemmin kaupankäynnistä. Oman alueen tai tuotteen lisäksi pitäisi tietää myös lopputuote, jos oma tuote on esimerkiksi raaka-aine. Hinta on tärkeä tekijä kilpailussa, mutta länsituote voi voittaa hieman kalliimmalla hinnalla venäläisen, jos laatu on parempi. Ulkomaalaisilta kalliilta tuotteilta odotetaan yleensä paljon.

Sopimuksien pitää olla yksityiskohtaisempia kuin Suomessa, eikä mitään saa jättää oletuksen varaan. Sopimukset kannattaa tehdä kolmella kielellä; omilla sekä yhteisellä, ja kaikki allekirjoitettuna. Haastateltava kertoi esimerkin, jossa työntekijä oli siirtänyt yrityksen omiin miinsä, koska työsopimuksessa ei ollut sitä kielletty.

”Kirjallisessa muodossa ollaan samaa mieltä, mutta kannattavaa on vielä soittaa, että kaikista yksityiskohdista on yhteisymmärrys.”

Venäjällä on kuitenkin melkein pä pakkoo osata venäjän kieltä, koska siellä ei vielä osata kansainvälisiä kieliä niin laajasti kuin esimerkiksi Euroopassa.

”Olisi tärkeää osata venäjän kieltä edes jollain tasolla, koska on todella väsyttävää elää maassa, jossa ei ymmärrä mitään.”

Jos puhuu englantia venäläisten kanssa ja käyttää samoja termejä, asiat eivät välttämättä kohtaa. Termit voidaan ymmärtää eri lailla, jolloin ihmiset puhuvat toistensa ohi. Venäjää puhuttaessa on suurempi varmuus, että ymmärretään samalla tavalla. Kielimuuri aiheuttaa psykologisen haitan, koska taidon puutteessa paljon jää puhumatta ja ymmärtämättä.

Venäjän osaaminen auttaa ymmärtämään toinen toistaan ja säästämään aikaa. Kielen ja kulttuurin tunteva asiantuntija voi toimia välikätenä muiden suomalaisten ja venäläisten välillä. Kaikki pitää usein tehdä suurissa organisaatioissa yhtenäisen mallin mukaan riippumatta toimipaikan sijainnista. Tämä aiheuttaa haasteita esimerkiksi ohjeiden laatimisessa, koska niiden pitäisi olla venäjäksi.

Liiketoiminnassa ei välttämättä kannata käyttää venäjää, jos ei ole täysin varma osaavansa sitä kuin äidinkieltä. Venäläiset ovat nimittäin erittäin taitavia neuvottelijoita.

”Perusbisneksessä kannattaa miettiä kumpi on tärkeämpää; tehdä vaikutus venäläisiin, vai saada se tulos just sellaseks kun haluaa.”

Kaikilla haastateltavilla oli mielipide siitä, mitä kieltä neuvotteluissa kannattaa käyttää. On ihmisiä, jotka ovat pystyneet verkostoitumaan tulkkien avulla. Neuvotteluissa olisi kuitenkin parempi jos pärjäisi ilman tulkkia, ettei tulisi vääriä käännöksiä. Erityisesti kannattaa pitää huolta, että tulkilla on hallussa alan sanasto. Vaikka tulkkia käytettäisiinkin, niin olisi hyvä, että suomalaisesta yrityksestä olisi paikalla edes yksi ihminen, joka pystyy seuraamaan keskustelua venäjäksi.

”Tulkki ei välttämättä ymmärrä tuotteita, tai mikä on varsinainen kilpailutekijä”

Asiakaskuntaa miettiessä kannattaa ottaa huomioon se, että asiakkaat voivat Venäjällä tulla aivan eri segmentistä kuin Suomessa. Pohtimisen arvoista on myös se, ovatko asiakkaat paikallisia vai ulkomaalaisia, entä yrityksiä vai kuluttajia. Jos oma tuote on korkealaatuinen, rikkaat ovat asiakaskunta. Rikkaat myös usein odottavat erikoispalvelua ja nopeutta.

”Vaikka korostetaan, että Venäjällä on potentiaalia, pitää huomata, että kolmasosa kansasta on rutiköyhiä”

Asiakashankinta on hyvin erilaista kuin Suomessa. Suomessa pystyy helposti löytämään yrityksen, ottamaan yhteyttä ja löytämään vastuuhenkilön. Erään haastateltavan mukaan venäläisestä vieraasta yrityksestä on lähes mahdotonta saada selville, kuka siellä päättää tai yleensä tavoittaa ketään. ”Soitat sinne yrityksen keskukseen, siellä ei kerrota eikä yhdistetä. Jos he haluavat ostaa, he itse tietää tulla ostamaan.” Erityisesti korostuu se, että asiakas pitää saada tulemaan luokse. Mainostamalla tai tapahtumissa voi herättää potentiaalisen asiakkaan mielenkiinnon lähestyä yritystä.

Asiakkaalle on helpompaa ostaa, jos myyvä yritys toimii itse Venäjällä esimerkiksi tytäryhtiön kautta, jolloin asiakkaan ei tarvitse käydä kansainvälistä kauppaa. Kun on päätetty perustaa toimipaikka kohdemarkkinoille, aletaan rekrytoida paikallista tiimiä. Joillain aloilla tarvitaan

enemmän paikallisten markkinoiden tuntemusta kuin toisilla. Kannattaa ottaa mahdollisimman paljon paikallisia työntekijöitä. Onnistumisen takaamiseksi täytyy olla ainakin yksi suomalainen kontrolloimassa, että työn laatu pysyy yrityksen maineen mukaisena. Tukipalveluja ei pysty Venäjällä samalla tavalla ulkoistamaan kuin Suomessa. Se tarkoittaa sitä, että täytyy ottaa yrityksen palvelukseen myös esimerkiksi siivoajat ja keittäjät. Venäläisten työntekijöiden lukumäärän kasvaessa kasvaa myös kontrollin tarve.

”Sulla pitää itsellä olla tarvittavat henkilöt töissä, koska ulkoistaminen on täällä uusi asia. Ja täällä ei niitä palveluntarjoajia ole. Mitä pidemmälle menet suomen rajasta, niin sitä varmemmin niitä ei ole.”

Venäjällä toiminta on hierarkkisempaa kuin esimerkiksi Suomessa. Tämä käy ilmi esimerkiksi kokouksissa, joissa johtaja hoitaa pääosan puhumisesta, ja muut voivat kommentoida, jos heiltä kysytään. Kokouksessa ei siis varsinaisesti tehdä päätöksiä, vaan kerrotaan tehdyistä päätöksistä.

Johtotehtävissä olevan on tärkeää antaa palautetta niin hyvistä kuin huonoista suorituksista. Palautteenantotapa on myös tärkeä; on käytettävä enemmän tunnelatausta, jotta venäläinen uskoo, että olet tosissasi. Asioihin suhtaudutaan yleensäkin tunteella. Yksi hyvä motivointitapa on kuunnella ja tukea alaisia heidän työpäivän aikaisissa iloissa ja suruissa.

Venäjällä päätöksiä tehdään nopeasti - ensin tehdään ja sitten mietitään, toisin kuin Suomessa, jossa ensin mietitään ja keskustellaan, ja sitten vasta tehdään. Kaikkiin päätöksiin tarvitaan ison pomon leima, eikä pomon sanomisia koskaan kyseenalaisteta. Johtaja ei myöskään voi kysellä alaisiltaan mielipiteitä tai osoittaa, ettei tiedä vastausta johonkin kysymykseen. Silloin alaisille tulee mielikuva, ettei johtaja tiedä mitä tekee.

Johtajan tehtävä sisältää Venäjällä enemmän työn kontrollointia. Alaisten täytyy tuntea, että johtajalla on homma hallussa. Venäläisille johtajan valvonta on normaalia, eivätkä he koe sitä ahdistavaksi, jos johtaja kyttää selän takana. Sen sijaan työt tulevat paremmin tehdyksi tiukan valvonnan alla. Sekin voi riittää, että johtaja näyttäytyy. Koska Venäjällä kontrollin määrä on suurempi, täytyy ehdottomasti miettiä, mitkä työt delegoidaan tai ulkoistetaan. Täytyy olla varma, että voi luottaa siihen ihmiseen, jolle tehtäviään delegoi. Kaikkea ei voi kuitenkaan tehdä itse.

Johtamistyylit vaihtelevat, mutta kaikki tyylit voivat olla tehokkaita. Tärkeintä on, että johdettaviksi on valittu sellaisia ihmisiä, jotka toimivat parhaiten yrityksen tyylisellä johdolla. Venäläiset ovat älykkäitä ja kovia tekemään töitä, jos heidät osaa motivoida oikein. Nyrkkisääntönä on se, että itseopeteltavuus ei toimi kuten Suomessa. Työntekijät tarvitsevat

enemmän ohjausta ja vastuuntunto rajoittuu omaan toiminta-alueeseen. He eivät ”sooloile” oman tehtäväalueensa ulkopuolelle. Yleensä työntekijällä on oma näkemys siitä, miten hänen työnsä olisi parasta tehdä. Johtajan täytyy tehdä selväksi, mitä tehtävään kuuluu, miten se kuuluu tehdä ja että muuta tapaa ei ole (ei esimerkiksi voi jättää imuroimatta sängyn alta).

”Venäjällä kaikki on sallittua, jos siitä ei jää kiinni. Jos et erikseen kiellä, että et saa varastaa näitä lusikoita, niin joku saattaa varastaa, koska ajattelee, et se on ihan OK ku se ite niitä tarttee.”

Edellisessä sitaatissa kerrotaan neuvostoajalta periytyneestä suhtautumisesta työnantajaan ja työntekoon. Jos Suomessa toimii kirjoittamattomat säännöt, niin Venäjällä kaikki pitää kirjoittaa sopimukseen.

Venäjällä työnteko on tehottomampaa. Vaikka venäläiset tekevät saman verran töitä työpäivän aikana kuin muutkin, he käyttävät siihen enemmän aikaa. Työpäivä venyy, koska siihen kuuluu sosiaalinen kanssakäyminen työkavereiden kanssa. Aikaa menee myös ongelmien turhaan kauhisteluun porukalla, vaikka kyseisessä tilanteessa voisi olla yksinkertainen ratkaisu. Suomalaisessa yrityksessä työskentelevät venäläiset henkilöt, joita haastattelimme, kertoivat että demokraattinen ilmapiiri oli iso yllätys. Kaikki venäläiset eivät pysty työskentelemään länsimaisessa demokraattisessa yrityksessä, koska siellä joutuu ottamaan enemmän vastuuta toimimaan ilman tarkkoja ohjeita.

Suomalaiset yritykset kiinnostavat venäläisiä, koska sieltä oletettavasti saa parempaa palkkaa, työturvallisuudesta ja terveydenhuollosta huolehditaan ja ne toimivat lain mukaan. Lisäksi suomalaisilla yrityksillä ja tuotteilla on Neuvostoliitosta peräisin oleva hyvä maine. Tässä esiteltyjen tuloksien lisäksi liitteellä 3 on eräänlainen lähtijän muistilista, josta toivomme olevan erityisesti hyötyä Kauppakamarin jäsenyrityksille. Siinä käydään otsikkotasolla läpi sellaisiakin kansainvälistymiseen liittyviä aiheita, jotka eivät ole tämän opinnäytetyön painotuksen mukaisia, mutta joita ei siltikään voi unohtaa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksella oli tarkoitus selvittää, miten suomalainen yritys aloittaa onnistuneesti toiminnan Venäjän, ja erityisesti Jekaterinburgin markkinoilla. Saimme haastatteluja lopulta melko vähän muutamien perumisien ja alun perin huonon haastatteluun suostumisen takia. Kuitenkin saimme monta onnistunutta informaatiopitoista haastattelua, joten pidämme tutkimusta siltä osin melko onnistuneena. Tässähän on kysymyksessä laadullinen tutkimus, jossa ei välttämättä haeta saman asian toistumista kymmenillä vastaajilla, vaan nimenomaan suomalaisten yritysten omakohtaisia kokemuksia Venäjän toiminnasta.

Hyvinkään-Riihimäen kauppakamari oli erityisesti kiinnostunut Jekaterinburgin markkinoista. Jekaterinburgin haastatteluissa korostui kaupungin erinomaisuus kohdemarkkinana, koska se on toistaiseksi tuntemattomampi, mutta kuitenkin Venäjän kolmanneksi suurin kaupunki, jossa on tarjolla paljon vapaata osaavaa työvoimaa. Itse koimme kaupungin helposti lähestyttäväksi Pietariin verrattuna; keskusta on pienempi ja muun muassa kiihkeän kasvun takia infrastruktuuri on melko hyvä.

Haastatteluissa ja myös alan kirjallisuudessa uuden markkina-alueen valloitukseen valmistautuminen nousee todella tärkeänä esille. Venäjälle haluavan yrityksen tulee ottaa selvää markkinoista - onko siellä tilaa itselle ja miten siellä toimintaan? Lisäksi kannattaa asettaa tarkasti ne henkilöt, jotka lähtevät markkinoita valloittamaan yritykselle. Ennako-oletuksen mukaisesti haastatteluissa todettiin, että venäjän kielen taito on merkittävässä osassa etabloitumisen onnistumisessa.

Tärkeimpänä etabloitumisessa pidettiin oikeiden yhteistyökumppaneiden löytymistä. Konsulttien käyttöä suosittelivat lähes kaikki. Riippuu hieman toimialasta ja valitusta kansainvälistymistavasta millaisia kontakteja tarvitaan. Markkinoiden tunnustelijalla tulisi joko olla jo suhteita Venäjällä, tai ainakin taito luoda niitä. Suomeen tottuneelle elämä Venäjällä vaatii joustamista. Koska kontaktien määrä ja laatu ovat niin tärkeitä Venäjällä, täytyy aina uuden ihmisen tavatessaan muistaa, että hänestä voi olla joskus suurta hyötyä, jos vain suhteen osaa rakentaa oikein.

Monet kertoivat neuvottelukulttuurin olevan erilainen kuin Suomessa, mutta sitä ei kuitenkaan koettu ylitsepääsemättömäksi ongelmaksi. Kirjallisuudessa kerrotaan, että myyjän pitää aina kansainvälisessä kaupassa olla se joustava osapuoli, koska ostaja on se, joka päättää tuleeko kauppa. Sama ilmeni haastatteluissa siten, että venäläiset kokivat neuvottelut suomalaisten kanssa helpoksi ja suomalaiset taas haastaviksi venäläisten kanssa. Siitä kaikki olivat yhtä mieltä, että sopimukset täytyy tehdä erittäin yksityiskohtaisiksi.

Tutkimuksessa ja kirjallisuudessa nousi esille, että neuvotteluihin pitää lähettää päätäntävaltainen henkilö. Neuvottelijalla tulisi mielenkiintoa ja resursseja myös ylläpitää mahdollisesti syntyvää yhteistyökuviota, koska suhteet ovat henkilökohtaisia, ja henkilön vaihtuminen voi ajaa koko projektin karille.

Venäläisestä neuvottelutyylisestä saimme monenlaisia vastauksia, ja myös kirjallisuudessa on siitä eriäviä mielipiteitä. Jotkut sanovat venäläisten neuvottelevan hitaasti ja jotkut nopeasti. Pohdimme, että neuvottelut voivat vaikuttaa alkuun hitailta, koska suhteen rakentaminen vie aikaa ensimmäisistä tapaamisista. Nopean vaikutelman voi taas antaa se, että yksityiskohdista

voidaan päättää äkkiäkin. Hajontaa oli kuitenkin niin paljon, että tästä aiheesta voisi olla mielenkiintoista tehdä erillinen tutkimus.

Myös tulkin käyttäminen ja neuvotteluiden kieli jakoivat mielipiteitä. Suurin osa kuitenkin kannatti venäjänkielisiä neuvotteluja, ja tulkkia silloin, jos kukaan suomalaisessa osapuolella ei puhu venäjää lähes täydellisesti. Se oli kuitenkin selvää, että jos tulkkia käytetään, siihen kannattaa panostaa ja käyttää omaa tulkkia eikä vastapuolen. Tulosten hajanaisuus osoittaa, että on monia tapoja selvittää kieliongelmasta, joten ei ainakaan sen takia kannata jättää laajentamatta Venäjälle.

Hierarkia näkyy sekä neuvotteluissa että yrityksen sisäisessä toiminnassa. Neuvotteluissa päättäjien tulee olla läsnä ja heillä on ensisijainen puheoikeus. Yrityksen sisällä johtajalla on enemmän auktoriteettia kuin Suomessa. Lähes kaikki haastateltavat korostivat valvonnan merkitystä suomalaiseen liikekulttuuriin verrattuna. Suomesta Venäjälle johtajaksi aikovan tulee paneutua huolella tulevaan toimintatyylinsä, koska huippujohtajan piirteet ovat näissä maissa erilaisia.

Kaikilla oli se näkemys, että suomalaiset yritykset kiinnostavat venäläisiä työpaikkoina, ja että myös kuluttajat luottavat suomalaiseen laatuun, vaikkakin hinnaltaan siihen yltävät vain harvat. Asenteet suomalaisia yrityksiä ja tuotteita kohtaan ovat lähtökohtaisesti positiiviset, joten lähteminen on siinä mielessä helppoa. Tutkimuksessa ei kuitenkaan selvitetty, onko kaikilla länsiyrityksillä kautta linjan yhtä hyvä maine Venäjällä, vai onko nimenomaan suomalaisilla hyvä lähtökohta saada siellä markkinaosuutta.

Tästä opinnäytetyöstä Kauppakamarin jäsenyritykset saavat tietoa suhteiden luomisesta, neuvotteluista ja organisaatiokulttuurista. Lisäksi kansainvälistymistä suunnittelevan yrityksen täytyy tehdä tai teettää markkinatutkimus, tutustua oman alan lainsäädäntöön Venäjällä ja ottaa selvää, mitä asiakirjoja perustaminen vaatii. Näiden kaikkien seikkojen kanssa on mahdollista käyttää myös konsulttiyritystä.

On erityisen tärkeää pysyä omalla tutulla liiketoiminta-alueella, kun aikoo laajentaa yritystoimintaa uusille maantieteellisille alueille. Toimintatapaa täytyy kuitenkin miettiä. Niin kuin haasteltavakin mainitsi, pitää viedä oma liikeidea niin pitkälle kuin mahdollista, mutta loppu on pakko soveltaa. Soveltamisen tarve johtuu markkinoiden eroavaisuuksista esimerkiksi elintasossa, uskonnossa ja arvomaailmassa. Aina kannattaa muistaa se, että kaikesta selviytyy, kun miettii omaa suhtautumista ympäröivään kulttuuriin.

## 7 POHDINTA

Riihimäen-Hyvinkään Kauppakamari tarjosi Laurea-ammattikorkeakoulun Hyvinkään toimipisteille useita opinnäytetyön aiheita liittyen Venäjän liiketoimintaan. Aluksi tarkoituksena oli, että molemmat opinnäytetyön tekijät olisivat tehneet omat työnsä tarkemmin rajatuista aiheista. Kuitenkin vain me kaksi kuitenkin ryhdyimme tekemään Kauppakamarille tutkimusta. Kauppakamarin toiveissa oli silti saada mahdollisimman monipuolinen opas, joten päätimme tehdä yhdessä yhden isomman työn, kahden pienemmän sijaan. Tämän vuoksi rajauksen tekeminenkin oli haastavampaa.

Haasteita loi se, että haastattelut tehtiin Venäjällä kahden muutaman päivän matkalla, eikä pitkien välimatkojen vuoksi voinut sopia kuin muutaman tapaamisen päivää kohti. Haastattelut vähenivät entisestään peruuntumisien ja sairastapauksien takia. Matka oli kuitenkin hieno kokemus ja antoi meille omaa näkökulmia työn toteutukseen, koska teimme Venäjällä osittain juuri niitä asioita, joista tämä opas kertoo, kuten kontaktien hankkiminen. Jopa vähäisestä venäjän kielen taidosta oli hyötyä matkalla, kun etsimme haastattelupaikkoja. Erityisesti kyrillisten kirjaimien ymmärtäminen oli todella tärkeää.

Haastattelut ja vastausten lajittelu teemojen alle onnistuivat pääsääntöisesti hyvin. Toisaalta kysymystenasettelu olisi voinut olla parempi; toisenlaisella asetelulla olisimme voineet saada laajempia tuloksia. Koehaastattelun avulla olisimme voineet havaita kysymystenasettelun epäkohtia jo aiemmin, ja muuttaa haastattelun runkoa ennen varsinaisia haastatteluja.

Haastattelu Jekaterinburgin Suomalais-Venäläisen Kauppakamarin kanssa yllätti meidät. Haastateltava kertoi heti alkuun, ettei pysty olemaan kanssamme kuin hetken. Lisäksi meille tuli sellainen vaikutelma, että he eivät halua vastata kysymyksiimme siinä pelossa, että julkaisimme heille rahan arvoista tietoa. Saimme silti heiltäkin muutaman opinnäytetyön kannalta muutaman hyödyllisen kommentin.

Mietimme, olemmeko käsitelleet tutkimuksen aiheita liian suppeasti, mutta totesimme, että emme ole. Kauppakamari kuitenkin halusi mahdollisimman monipuolisen oppaan Venäjän liiketoiminnan aloittamisesta, ja siksi sisällytimme useita aiheita tähän tutkimukseen. Haastattelu oli jo nykyisellään tunnin kestoinen, eikä mielestämme juuri sitä pidempää haastattelua kannata pitää.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö onnistui haasteista huolimatta mielestämme hyvin. Oli erittäin mielenkiintoista tutustua Venäjän kauppaan ja paikalliseen kulttuuriin tarkemmin. Toivomme, että työstä on mahdollisimman paljon hyötyä Riihimäen-Hyvinkään Kauppakamarille ja sen jäsenille.

## Lähteet

Bäckman, J. 1997. Liikkeenjohto Venäjän muutoksessa. Porvoo: WSOY.

Eskola, J; Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Haapaniemi, M; Moijanen, M; Nuradjan, K. 2003. Tak ili kak? Venäläistä tapakulttuuria suomalaisille. Helsinki: Suomalaisvenäläinen kauppakamariyhdistys ry.

Haastattelut Pietarissa 21.-23.9.2010

Haastattelut Suomessa 29.9.2010 ja 1.10.2010

Haastattelut Jekaterinburgissa 20.-22.10.2010

Hakala, A. 2010. Bisnesetiketti - Tapakulttuuria meillä ja maailmalla. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto. (luettu 7.5.2011) [www.jyu.fi](http://www.jyu.fi)

Hirsijärvi, S; Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelu teoria ja käytäntö. Helsinki; Yliopistopaino.

Hurn, B. 2007. The Influence of culture on international business negotiations. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 39 No. 7, 354-360.

Karhunen, P; Kosonen, R; Logrén, J; Ovaska, K. 2008. Suomalaisyritysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Karvonen, T. 2008. Venäläinen tapakulttuuri - perinteitä ja nykypäivää. Helsinki: Suomi-Venäjä-seura.

Katz, Lothar. 2008. *Negotiating International Business - The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World: Russia*.

Keinonen, M. 1999. Suomalainen ensivaikutelma - Kansainvälistyjän tapakulttuuri. 3. uudistettu painos. Fintra, kansainvälisen kaupan koulutuskeskus.

Laurén, A-L. 2009. Hulluja nuo venäläiset - tuokiokuvia Venäjältä. Jyväskylä: Teos & Söderströms.

Michailova, S; Husted, K. 2003. Knowledge Sharing in Russian Companies with Western Participation. KnowledgeBoard: September 2003.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet, Metodologia -sarja 4. Jyväskylä; Gummerus kirjapaino, 3. painos.

Mole, J. 1999. *Mind Your Manners: Managing business cultures in Europe*. 5th edition. London: Nicholas Bredley Publishing.

Niemeläinen, J. 2011. Helsingin Sanomat: Uralin Jekaterinburgista suomalaiskeskus.4.3.2011

The Moscow Times. 2009. *Russia for Business. A Foreigners Guide*. Moscow: United Press.

Parikka, O. 2007. Äiti-Venäjän aapinen. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Pirnes, H; Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Salimäki, M; Lumme, P. 2010. Venäläiset suomalaisten silmin. Helsinki: Books on Demand GmbH.

Seppänen, E. 2002. Avaran sielun anarkia - voiko venäläisyyttä ymmärtää. Helsinki: Tammi.

Seppänen, E. 2010. Venäjä - vanha tuttu vaan niin vieras. Helsinki: Tammi.

Seristö, H. 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. Porvoo: Wsoy.

Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. 2009. Venäjän liiketoiminnan Perusopas. Helsinki: Suomalais-Venäläinen Kauppakamariyhdistys ry. SVKK.

Tuomi, J; Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä; Gummerus kirjapaino Oy.

Vahvaselkä. I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja Kehitä. Keuruu; Otavan kirjapaino Oy.

## Kuviot

Kuvio 1. Venäjä-osaamisen jäävuori  
Kuvio 2. Kulttuurin kolmio

## Taulukot

Taulukko 1. Ajanmääreitä venäläisittäin  
Taulukko 2. Yrityskulttuurien nelijako

## HAASTATTELUTEEMAT

### Yritys

- Koska perustettu Suomessa? Venäjällä?
- Onko toimintaa muissa maissa?
- Onko sama konsepti? Mitä eroja, miksi?
- Millä toimintamuodolla aloititte? (vientä tms.)
- Myöhemmin muutoksia? Miksi?

### Henkilö

- Asemasi ja toimenkuvasi yrityksessä? (onko sama kuin Suomessa?)
- Oletko toiminut samoissa tehtävissä Suomessa? Miten tekeminen eroaa?
- Kauanko olet työskennellyt yrityksessä? Venäjällä?
- Aiempi kokemus Venäjästä
- Miten valmistautunut Venäjälle lähtöön?
- Oliko jo valmiiksi hlö.koht. Kontakteja? Johtotähti venäjälle?
- Miten ottanut selvää Venäjällä työskentelystä / lähdöstä?

### Kielitaito

- Oliko kielitaitoa?
- Venäjän kielen osaamisen merkitys?
- Voiko englannilla pärjätä?

### Kontaktit aloittamisessa

- Käyttikö tukea esim. kauppakamarilta tai joltain yrityksiä suomessa tai venäjällä tukevalta organisaatiolta?
- Minkälaisia kontakteja tarvitaan aloitusvaiheessa?
- Entä ongelmatilanteissa vakiintumisen jälkeen?
- Miten hankitte niitä?
- Miten niitä kannattaa hankkia?

### Sopeutuminen Venäjälle

- Työelämä / Vapaa-aika
- Kulttuuri (huom. Arvot)
- Elämän muutos
- Mikä vaikeinta ja mikä helpointa
- Olisiko joku voinut tehdä sopeutumista helpommaksi (oma/muiden toiminta)?

### Toimintaympäristö ja kulttuuri

- Kaupankäynnin ja sen aloittamisen haasteet ja riskit. (Suomeen verrattuna)
- Toimintaympäristö yleisesti Venäjällä? Onko jotain erityisesti nousevia eroja? (esim. markkinoinnissa?)
- Liikesuhteet: Ylläpito ja kommunikointi (esim. kokouksissa)
- Mitkä osa-alueet ovat toimineet erityisen helposti (esim. samalla tavalla kuin Suomessa)
- Mitä kulttuurieroihin liittyviä haasteita olet kohdannut? Työssä (yhteistyö) / Vapaa-ajalla

## JEKATERINBURG TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Jekaterinburg on Sverdlovin alueen pääkaupunki Uralilla. Tässä muutamia avainlukuja alueesta.

Sverdlov

Pääkaupunki: Jekaterinburg 1,3 milj. asukasta

Välimatka: Moskova - Jekaterinburg 1.667 km

Pinta-ala: 194 300 km<sup>2</sup>

Alueen asukasluku: 4,4 milj (2008)

Paikallinen aika: Moskova + 2tuntia

(Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2009, 64)

Sijainti: Uralin pohjois- ja keskiosassa

Jekaterinburg: Tärkeä maantie-, rautatie- ja lentokeskus Uralin alueella

Suurimmat joet: Ob ja Kama

Ilmasto: mannerilmasto

Keskilämpötila: Tammikuu - 16-20 astetta ja Heinäkuu +16-19 astetta

(Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2009, 65)

Suurimmat kaupungit ja niiden asukasmäärät:

Jekaterinburg 1,3 milj.

Nizhnij Tagil 385 400

Kamensk-Uralskij 188 800

Pervouralsk 135 700

(Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2009, 64)

Keskipalkka Sverdlov: Lokakuussa 2008 17.910 ruplaa (noin 510 eur)

Sverdlovin alueen väestön keskipalkka on Uralin

alueen keskiarvoa alhaisempi.

Keskipalkka Moskova: Elokuussa 2008 noin 30.000 ruplaa kuussa (890 eur).

(Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2009, 67-68)

Sverdlovin alue on yksi tiheimmin asutuista ja kaupungistuneista Venäjän alueista. Vain noin 13 % väestöstä asuu maaseudulla ja suurin osa, 90 %, väestöstä on venäläisiä. Rakentaminen on huomattavan vilkasta, erityisesti Jekaterinburgissa. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2009, 65; 67)

Alue on yksi teollistuneimmista alueista ja siellä on runsaasti raskasta teollisuutta, huomattavien kaivannaisesiintymien takia. ”Yli 2500 teollisuusyritystä toimii metallurgian, koneenrakennuksen, raskaan energia- ja kuljetusvälineteollisuuden, kemian teollisuuden ym. parissa. Lisäksi on kaivannaisteollisuutta, mm alumiinia, kuparia, kultaa, hiiltä.” Tämän lisäksi on paljon aseiteollisuutta sekä tieteellisiä tutkimuskeskuksia. Elintarvikkeet tuodaan alueen ulkopuolelta vähäisen maatalouden vuoksi. Alueella on myös paljon arvostettuja yliopistoja, joita on tarkoitus rakentaa lisää. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2009, 65-66)

”Sverdlovin alue on ensimmäisenä Venäjällä oivaltanut mahdollisuuden hankkia ulkomaista pääomaa Kioton sopimukseen perustuen. Sverdlovin alueelle on suunniteltu yli viiden gigawattitonniin sähkötuotanto ja -jakelujärjestelmän kehittäminen vuoteen 2015 mennessä. Suomalaisille tarjotaan mm. alueen suuryritysten paikallisasemien rakentamista (500-1000 Mwt) sekä yritysten ja kuntien vara-asemien rakentamista (20-100 MWT).” (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2009, 66-67)

”Suomalaiset ovat monessa mukana Sverdlovin alueella. Pellonpaja on toimittanut koneita ja laitteita sikaloihin, SRV ja YIT ovat rakentaneet sekä asuntoja että hotelleja, Klinkmann ja Metso Automation ovat olleet mukana modernisoimassa alueen automatiikkaa, Outokumpu on mukana rakentamassa kuparisulattamoaa, Suomen Broiler toimittaa broilerinpoikasta kasvatettavaksi jne.” Lisäksi Finnair on lentänyt suoria lentoja Jekaterinburgiin vuodesta 2008 lähtien. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2009, 65; 67)

*Lähde:*

*Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. 2009. Venäjän liiketoiminnan Perusopas. Helsinki: Suomalais-Venäläinen Kauppakamariyhdistys ry. SVKK.*

#### ESIMERKKI JEKATERINBURGIN TOIMINTAYKSIKÖN PERUSTAMISESTA: Yhteisyritys (Joint Venture)

1. Osakkaiden väliset neuvottelut: Kaikki osapuolet ovat läsnä. Neuvotellaan perustamisen ehdoista ja tehdään yhteistyösopimus ja perustamisasiakirjat.
2. Osakkaat allekirjoittavat sopimuksen. Allekirjoitetaan myös sellaisen kokouksen pöytäkirja, joka sisältää perustamisasiakirjan hyväksynnän, hallituksen, pääjohtajan ja tarkastustoimikunnan äänestykset.
3. Jekaterinburgin rekisteröintiviranomaisille toimitetaan tarvittavat dokumentit (hakijan allekirjoittama rekisteröintihakemus, oikeushenkilön perustamiseen liittyvän kokouksen pöytäkirja, perustamisasiakirjat, ulkomaisen oikeushenkilön rekisteriote sen maan vastaavasta rekisteristä, tosite rekisteröintimaksun maksamisesta). Veroviranomaiset tarkistavat dokumentit.
4. Vastaanotetaan valtion ja veroviranomaisten rekisteröintitodistukset.
5. Osakkaat maksavat osakkeensa yhtiölle.
6. Pankkitilin avaaminen. Siitä ilmoitetaan myös veroviranomaisille.
7. Arvopaperit julkaistaan Federaation rahoitusmarkkinalaitoksen alueen toimipisteessä. Tehdään arvopapereiden rekisterin pitämisestä sopimus Central Moscow Depository JSC:n kanssa.
8. Ulkomaisten investointien kauppakumppaneina toimivat oikeushenkilöt tulee rekisteröidä liittovaltion lain nojalla.
9. Rekisteröinti pitää suorittaa viiden työpäivän sisällä dokumenttien luovuttamisesta rekisteröintiviranomaiselle.

Tämä esimerkki perustuu haastattelussa kuulemaamme selvitykseen yrityksen perustamisesta, ja voi sisältää puutteita ja vanhentunutta tietoa. Perustamista suunnittelevan yrityksen kannattaa ottaa asioista lisäksi tarkemmin selvää.

#### MUITA HUOMIONARVOISIA ASIOITA

Tässä on joitakin opinnäytetyön ulkopuolelle jääneitä hyödyllisiä asioita, joista Venäjälle lähtevän yrityksen olisi viisasta tietää.

Organisaatiota, joista voi saada apua

#### Finnvera

Finnvera tarjoaa rahoitusta yritystoiminnan alkuun, kasvuun ja kansainvälistymiseen sekä viennin riskeiltä suojautumiseen. Vahvistamme suomalaisten yritysten toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä tarjoamalla lainoja, takauksia, pääomasijoituksia ja vientitukuita. Finnvera jakaa rahoitukseen sisältyvää riskiä muiden rahoittajien kanssa.

#### Finpro

Finpro on suomalaisten yritysten perustama maailmanlaajuinen asiantuntijaverkosto, jonka kansallisena tehtävänä on edistää suomalaisten yritysten kasvua ja kilpailukykyä kansainvälistymisen kautta. (finpro.fi)

#### Suomalais-venäläinen kauppakamari SVKK

"Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys - SVKK ry on yhdistys, jonka missio on edistää yritysten liiketoimintaa ja kilpailukykyä sekä maiden välisiä taloussuhteita Venäjällä ja Suomessa." SVKK:lla on toimipisteitä Suomen lisäksi muun muassa Jekaterinburgissa. Yhdistys pyrkii purkamaan Suomen idänkaupan esteitä, ja ajaa muutenkin jäsenyritystensä asioita. Muutkin yritykset voivat ostaa yhdistyksen palveluita. (svkk.fi)

#### Suomi-Venäjä-seura

"Suomi-Venäjä-Seura on Suomen ja Venäjän välillä kansalaisten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyötä sekä kulttuuri-, ympäristö- ja taloudellisia suhteita rakentava järjestö. Seura tarjoaa monipuolisen toimintakanavan Venäjältä kiinnostuneille kansalaisille ja yhteisöille sekä toimii yhteistyökumppanina Venäjältä Suomeen suuntautuvassa kansalaistoiminnassa." (venajaseura.com)

#### Tekes

”Autamme yrityksiä muuttamaan kehittämiskelpoisen idean liiketoiminnaksi tarjoamalla rahoitusta ja asiantuntijapalveluja. Toiminnallamme edistämme yritysten kansainvälistä kilpailukykyä, autamme kasvattamaan tuotantoa ja vientiä ja luomme perustaa työllisyydelle ja yhteiskunnan hyvinvoinnille.” (tekes.fi)

#### Matkaa varten muistettavaa

- Viisumi
- Passin voimassa olo matka + 6 kk
- Rokotukset
- Matkavakuutus
- Kyrilliset kirjaimet haltuun
- Tavalliset matkailuun ja liikematkailuun liittyvät asiat

#### Venäläiset juhlapäivät jolloin töitä ei tehdä

- Uusi vuosi (1.-5.1.)
- Joulukuu (7.1.)
- Isänmaan puolustajien päivä (23.2.)
- Naistenpäivä (8.3.)
- Pääsiäinen (liikkuva, vuonna 2012 15.4.)
- Kevään ja työn juhla (1.5.)
- Voitonpäivä (9.5.)
- Venäjän päivä (9.6.)
- Kansan yhtenäisyyden päivä (4.11.)

(Karvonen 2008, 51-54)

Tämä juhlapäivälista kannattaa pitää käsillä, kun suunnittelee esimerkiksi kontaktointimatkaa Venäjälle, koska mitään tuskin tapahtuu juhlapäivinä. Lisäksi esimerkiksi uudenvuoden ja joulun välissä on hiljaista, samoin yleisinä loma-aikoina.

#### Hyödyllistä luettavaa

Venäjän liiketoiminnan perusopas on Suomalais-Venäläisen kauppakamariyhdistyksen julkaisema opas, joka sisältää yksityiskohtaista tietoa Venäjän alueista, tapakulttuurista ja kansainvälistä liiketoimintaa säätelevistä laeista, taloushallinnosta ja monesta muusta hyödyllisestä asiasta.

On olemassa paljon yhden henkilön omista kokemuksista kertovia kirjoja Venäjällä asumisesta ja Venäjältä suomalaisen näkökulmasta. Tällaisia ovat esimerkiksi Outi Parikan Äiti-Venäjän aapinen ja Anna-Lena Laurénin Hulluja nuo venäläiset ja Esa Seppäsen Venäjä - vanha tuttu vaan niin vieras. Niistä voi saada hyvää näkökulmaa ennen Venäjälle lähtemistä, mutta kannattaa lukiessa muistaa, että kyseessä ovat subjektiiviset kokemukset, eivätkä niinkään tutkimustulokset. Kirjassa Tak ili Kak (Haapaniemi ym) käsitellään hieman samantyyllisiä aiheita,

mutta enemmän liiketoiminnan näkökulmasta, ja siitä löytyy myös erinomainen osuus venäjän kielen perusfraaseista ääntämisharjoitteisiin.

Voi olla kannattavaa myös tutustua muiden kuin suomalaisten kirjallisuuteen tai artikkeleihin Venäjältä toimintaympäristönä. Yksi hyvä teos on Moscow Timesin julkaisema *Russia for Business: A foreigners guide*.

Venäjän liiketoiminnasta on tehty tätä ennen jo paljon muitakin opinnäytetöitä. Theseus opinnäytetyötietokannasta (<https://publications.theseus.fi/>) kuka tahansa voi hakea vuoden 2009 jälkeen julkaistuja opinnäytteitä. Kannattaa siis hakea sieltä, onko jollekin oman alan yritykselle tehty tutkimusta Venäjän toimintojen varalle. Vanhempia opinnäytteitä voi olla vaikeampi etsiä. Kaikki korkeakoulut kylä säilyttävät opiskelijoidensa tekemistä opinnäytteistä kopiota kirjastossaan.