

## **Moskovan liiketoimintamahdollisuudet suomalaisille yrityksille**

Mika Kerman



<b>Tekijä</b> Mika Kerman	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Moskovan liiketoimintamahdollisuudet suomalaisille yrityksille	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 47 + 1
<p>Opinnäytetyö käsittelee aihetta Moskovan liiketoimintamahdollisuudet suomalaisille yrityksille. Kotimaisille yrityksille kansainvälistyminen on varteenotettava mahdollisuus liiketoiminnan kasvun saavuttamiseksi. Kehittynyt logistiikka sekä teknologia, ihmisten liikkuvuuden helpottaminen ja kansainvälisten yritysten laajentuminen eri markkinoille on ajanut globalisoitumista. Suomalaiset yritykset etsivät mahdollisuuksia laajentua uusille markkinoille.</p> <p>Kotimaamme markkinan koko luo painetta laajentaa ja Moskovan markkinan suuri koko saattaa näyttäytyä kiinnostavana kohteena monille. Liiketoiminnan laajentaminen tai aloittaminen ulkomailla tuo mahdollisuuksien lisäksi myös haasteita, saadakseen mahdollisuuden kansainvälistyä onnistuneesti, huolellinen tutkimus kohdemarkkinasta on välttämätöntä suorittaa.</p> <p>Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, aineistoa on kerätty laajalti eri lähteistä, kuten aihepiiriin kuuluvasta kirjallisuudesta, raporteista ja muista virallisista lähteistä. Syvempää analyysia varten tutkimuksessa on haastateltu useaa tarkoin valittua asiantuntija lähdeettä.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on auttaa kotimaisia yrityksiä ymmärtämään Moskovan liiketoimintamahdollisuudet ja kuinka toimia markkinoilla onnistuneesti, sekä luoda nykyaikainen kuva Moskovan liiketoimintaympäristöstä ja tehdä katsaus miltä siellä näyttää tulevaisuudessa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Venäjä, Moskova, liiketoimintamahdollisuudet, markkina-analyysi	

# Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta .....	1
1.2	Tutkimuksen aihealue ja tavoitteet .....	2
1.3	Tutkimusongelma ja kysymykset.....	2
2	Liiketoiminta Venäjällä.....	4
2.1	Venäjä .....	4
2.1.1	Asukkaat .....	4
2.1.2	Venäjän aluejako.....	5
2.1.3	Venäjän talous .....	5
2.1.4	Etabloituminen .....	6
2.2	Suomen ja Venäjän kaupan historia.....	9
2.2.1	Suomalaisten yritysten toiminta Venäjällä nykypäivänä .....	10
2.2.2	Venäläinen yrityskulttuuri ja tavat .....	11
2.2.3	Lainsäädäntö ja byrokratia .....	13
2.3	Moskova liiketoiminta-alueena .....	15
2.3.1	Moskovan infrastruktuuri .....	17
2.3.2	Liiketoiminta Moskovassa .....	21
2.3.3	Työlainsäädäntö ja työskentelytavat.....	23
2.3.4	Palkat.....	24
2.3.5	Kuluttajakäyttäytyminen .....	25
2.4	Vallitseva markkinatilanne Moskovassa .....	26
2.5	Viitekehys .....	27
3	Tutkimusmenetelmä ja tulokset .....	29
3.1	Laadullinen ja induktiivinen tutkimusote .....	29
3.2	Empiirinen osuus, aineiston keruu.....	29
3.3	Aineiston analysointimenetelmät .....	30
3.4	Asiantuntijahaastatteluiden tulokset .....	31
3.4.1	Haastatellut henkilöt ja haastatteluaineisto.....	32
3.4.2	Moskovan muutokset viimeisen vuosikymmenen ajalta liiketoiminnan näkökulmasta.....	33
3.4.3	Moskovan eroavaisuus muista markkinoista .....	33
3.4.4	Syitä miksi suomalaisten yritysten tulisi toimia Moskovassa.....	34
3.4.5	Liiketoiminnan alat, joissa suomalaisilla olisi eniten annettavaa ja saavutettavaa .....	34
3.4.6	Suomalaisten yritysten suurimmat virheet ja väärinkäsitykset Moskovasta ja Venäjällä toimimisesta.....	35
3.4.7	Suurimmat riskit Moskovaan investoitaessa .....	35

3.4.8	Onko suomalaisuudesta hyötyä yritykselle sen toimiessa Moskovassa? ..	35
3.4.9	Moskovan markkinat tulevaisuudessa .....	36
4	Pohdinta .....	37
4.1	Moskovan liiketoimintamahdollisuudet .....	37
4.1.1	Toimintaympäristö .....	37
4.1.2	Kuluttajat ja kuluttajakäyttäytyminen .....	39
4.1.3	Talouden muutos .....	39
4.2	Työn luotettavuus .....	41
4.3	Opinnäytetyöprosessi .....	41
4.4	Jatkotutkimusehdotuksia .....	42
5	Lähteet .....	44
	Liitteet .....	48

# 1 Johdanto

Tämän kappaleen tarkoituksena on selventää lukijalle opinnäytetyön aiheen tausta, mitä aiheita tutkimuksessa käsitellään, mitkä ovat työn tavoitteet sekä tutkimusongelma ja sen selvittämisen avuksi asetetut tutkimuskysymykset.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Ajatus työn aiheeseen heräsi minulla aikana, kun opiskelin Moskovassa yliopistossa. Kaikki oli suurta, uutta ja ihmeellistä, mutta erityisesti siellä oli täysin erilaista kuin mitä itse olin odottanut. Keskustan katukuvassa näkyi Stockmann, minkä näkeminen aiheutti pienen ylpeyden tunteen. Olihan se hienoa nähdä suomalainen yritys vahvasti esillä yhdessä maailman niin kutsutuista megakaupungeista. Oikeastaan tosiasiaa liiketoimintaa pyöritti tässä vaiheessa jo toinen yritys, joka sopimuksen mukaan sai vielä käyttää Stockmann nimeä. Tutustuin Stockmannin toimintaan siellä ja aloin pohtia syitä mitkä olivat aiheuttaneet Stockmannin vetäytymisen Venäjältä.

Aloin myös pohtia osaammeko hyödyntää kaiken potentiaalin Moskovasta ja haluan nyt selvittää mitä voisimme tehdä hyödyntääksemme markkinoita paremmin, onko Moskovaan ylipäättään asiaa ilman suhteita maan johdon lähipiiriin tai mikäli ei ole jatkuvasti valmis voitelemaan virkakoneiston rattaita.

Mielikuvat Venäjästä vaihtelevat, kuten myös suomalaisten yritysten menestys laajentuessaan sinne. Suomen potentiaalinen asiakaskunta on asukkaiden määrän takia hyvin rajattu, ulkomaan markkinat ovatkin yrityksillemme oiva valinta, kun he haluavat laajentaa liiketoimintaansa.

Naapurimaa Venäjä on luonnollinen kohde kotimaisille yrityksille laajentaa liiketoimintaa. Se on ymmärrettävää, naapurimaassamme on meihin verrattuna valtava markkina-alue, jossa tietysti sijaitsee suuri määrä potentiaalisia asiakkaita. Venäjä koetaan myös korkean riskin kohteena, muun muassa ruplan arvo on usein heitellyt ja talouspakotteet rasittanut eri toimijoita. Kaikki nämä asiat ovat syitä miksi kohdemarkkinaan syventyminen ei saa jäädä pintapuoliseksi, mikäli aikoo ulkomailla pärjätä. Kovasti puhutaan kansainvälisen kaupan ja viennin tärkeydestä kotimaisille yrityksille ja syystäkin, meillä on monia kansainvälisiä menestystarinoita, mutta se ei ole kaikille toimiva ratkaisu, joka sopisi kaikille liiketoiminnan laajentamista hamuaville, mutta antaakseen yritykselle edes teoreettiset edellytykset menestyä ulkomailla, pohjatyö täytyy olla kunnossa.

## **1.2 Tutkimuksen aihealue ja tavoitteet**

Tämä opinnäytetyö rajautuu suomalaisen yrityksen mahdollisuuksiin Moskovassa ja kyseisen kaupungin markkinoiden analysointiin. Tutkimuksen tarkoitus on luoda tarkka ja ajankohtainen analyysi Moskovasta markkina-alueena, sen mahdollisuuksista, uhista, sekä lisäksi vastata tärkeimpiin kysymyksiin siitä mitä tulee erityisesti ottaa huomioon toimiessaan Moskovassa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarjota ajankohtaista tietoa liiketoiminnan harjoittamisesta Moskovassa, kulttuurisista piirteistä, potentiaalista ja täten olla avuksi kaikille kotimaisille yrityksille, joilla on ajatuksia laajentaa tai viedä toimintansa nimenomaan Moskovaan. Vaikka työn pääaiheena on Moskova, laajentaakseen ymmärrystä kaupungista, työ tulee sivuamaan myös Venäjän valtiota peruspiirteiltään liiketoiminnallisesta näkökulmasta.

Tätä aiheita sivuavia tutkimustöitä on tehty Suomessa aiemmin, mutta nopeasti muuttuvassa maailmassa tämä aihe vaatii päivitettyä tietoa, erityisesti tänä aikana, kun digitaaliset mahdollisuudet kaupankäynnin saralla ovat muuttaneet liiketoimintaympäristöä.

## **1.3 Tutkimusongelma ja kysymykset**

Kuten edellisessä kappaleessa on mainittu, tämän työn tavoitteena on, löytää ratkaisu siihen ongelmaan, miten suomalaiset yritykset pystyisivät hyödyntämään Moskovan mahdollisuuksia paremmin nyt ja tulevaisuudessa.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on:

Miksi Moskova olisi suomalaiselle yritykselle potentiaalinen vaihtoehto?

Tutkimusongelman selvittämiseksi tukena on tarkentavia tutkimuskysymyksiä:

Mitä liiketoimintamahdollisuuksia Moskovassa on?

Minkä alan yritykset ovat kaivattuja?

Mitä tulee ottaa huomioon laajentaessaan Venäjälle?

Suomen ja Venäjän kaupan piirteet ennen, nyt ja tulevaisuudessa?

Näillä tutkimusongelmasta johdetuilla tutkimuskysymyksillä saadaan vastaukset, jotka ratkaisevat tutkimusongelman. (Kananen 2010, 19.)

## **2 Liiketoiminta Venäjällä**

Tässä kappaleessa kerrotaan Venäjästä yleisesti sekä liiketoiminnan näkökulmasta. Erityishuomiota on kiinnitetty siihen, miten se on muuttunut vuosien varrella verrattuna nykyhetkeen.

### **2.1 Venäjä**

Viralliselta nimeltään Venäjän Federaatio, on maailman suurin valtio, joka ulottuu Euroopasta Tyynelle Valtamerelle. Venäjällä on 14 rajanaapurina Azerbaidžan, Valko-Venäjä, Suomi, Viro, Kazakstan, Georgia, Pohjois-Korea, Liettua, Latvia, Mongolia, Norja, Puola, Ukraina ja Kiina. Venäjällä on vaiheikas ja pitkä historia, nykyinen itsenäinen Venäjän federaatio syntyi vuonna 1991 Neuvostoliiton hajotessa 15 eri valtioon. Siitä lähtien Venäjä on pyrkinyt rakentamaan vanhan kommunistisen sosialismin tilalle demokraattisen poliittisen järjestelmän sekä markkinatalouteen nojaavan talousjärjestelmään.

Venäjällä on demokraattinen monipuoluejärjestelmä, jossa presidentti on valtionpäämies ja pääministeri on hallituksen johtaja. Lainsäädäntövalta on valtiopäivillä (alempi kamari) ja liittoneuvostolla (ylempi kamari). Venäjällä vuonna 1993 hyväksytty perustuslaki korvasi edellisen neuvostotasavallan perustuslain ja toimii valtion ylimpänä laillisena dokumenttina.

Venäjän pääkaupunki ja samalla myös suurin kaupunki on Moskova, johon on keskittynyt poliittinen ja taloudellinen valta. Venäjän keisarikunnan aikainen pääkaupunki Pietari on maan toiseksi suurin kaupunki, jonka satama Baltian merelle on yksi Venäjän tärkeimmistä. Historiallista Pietaria pidetään myös Venäjän kulttuuripääkaupunkina. (Nationsonline s.a.)

#### **2.1.1 Asukkaat**

Venäjällä asuu noin 146.7 miljoonaa ihmistä, joista 74.6 % asuvat kaupungeissa, näin tehden pinta-alaltaan maailman suurimmasta maasta erittäin harvaan asutun. Asukkaiden elinajan odotteet ovat olleet nousussa pidemmän aikaa ja nyt syntyville naisille ja miehille odotetut eliniät ovat 77.5 ja 66.8 vuotta, vuonna 2010 elinajanodotteet olivat naisille 73.7 ja miehille 61. Maan asukkaista noin 81 prosenttia käyttävät internetiä, määrän ollessa 43 prosenttia vuonna 2010. (Rosstat 2020; UN Data 2021.)



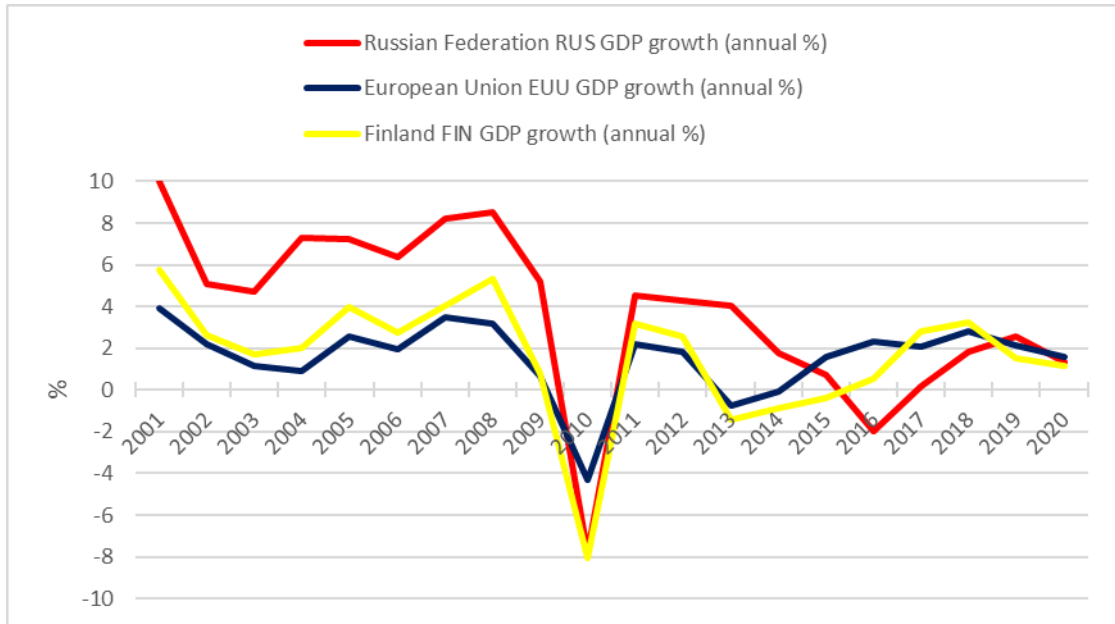
Venäjä on hyvin monikulttuurillinen ja monietninen valtio, missä esiintyy noin 200 eri etnisyyttä. Uskonnoista suurimpia ovat ortodoksisuus ja islam. Monista eri kulttuureista ja erilaisista asuinympäristöistä huolimatta he kaikki puhuvat Venäjää, jonka lisäksi toisina kielinä puhutaan muita paikallisia kieliä laajalti eri puolilla maata. (Minority-Rights.org 2020.)

### **2.1.2 Venäjän aluejako**

Venäjä on liittovaltio, johon kuuluu 85 federaatiosubjektia, jotka ovat itsehallinnollisia. Nämä subjektit voidaan kategorisoida kuuteen eri tyyppiin: 22 tasavaltaan, 46 alueeseen, 9 aluepiiriin, 4 autonomiseen piirikuntaan, 3 liittokaupunkiin ja 1 autonomiseen alueeseen. Näiden lisäksi Venäjä on jaettu 12 talousalueeseen, sekä 29 erikoistalousalueeseen, joiden tarkoitus on edesauttaa investointeja tietyille alueille käyttäen hyväkseen helpotuksia veroissa, tulleissa ja infrastruktuurin käytössä. Näin Venäjä pyrkii erityisesti houkuttelemaan ulkomaalaisia sijoittajia alueille, jotka kehittyvät hitaammin. (RIA 2017.)

### **2.1.3 Venäjän talous**

Vuonna 2018 Venäjä oli BKT:n perusteella maailman 11 suurin talous maailmassa, 13 suurin viennissä, 22 suurin tuonnissa. Vuonna 2018 Venäjän vienti oli 427 miljardia dollaria ja tuonti 231 miljardia dollaria. Vielä vuonna 2013 viennin arvo oli 485 miljardia dollaria ja tuonnin arvo puolestaan oli 324 miljardia dollaria, jonka jälkeen mm. lännen asettamat talouspakotteet ja Venäjän vastapakotteet ovat vaikuttaneet kansainväliseen kaupankäyntiin negatiivisesti. Venäjällä sijaitsee valtavasti luonnonvaroja kuten öljyä, kaasua, puuta ja kivihiihtä, joista suurin osa Venäjän viennistä muodostuu. Maahan Venäjä tuo eniten autoja, puhelimia, ajoneuvojen osia ja lääkkeitä. Venäjän suurimmat kauppakumppanit ovat Kiina, Saksa, Valko-Venäjä, Alankomaat, Italia, Kazakstan, Turkki, Etelä-Korea ja Puola. (OEC 2020.)



Kuvio 1. Venäjän, EU:n ja Suomen BKT:n kasvu %/vuosi, 2001-2020. (Data: Worldbank 2020.)

Kuten kuvioista voidaan nähdä (Kuvio 1), Venäjän vuosittainen talouskasvu oli 2000-luvulla todella vahvaa verrattuna EU:n ja Suomeen. Kasvu kuitenkin supistui ja talouden kasvuprosentit bruttokansantuotteella mitattuna ovat viimeisimpinä parina vuotena olleet samankaltaisia.

#### 2.1.4 Etabloituminen

Ennen kuin siirrymme syvemmin yritystoimintaan Venäjällä, on työn aiheen kannalta tarpeellista tietää tarkemmin mitä tarkoittaa kansainvälistyminen, tai toisin sanoen etabloituminen.

Kansainvälistyminen voidaan määritellä monella eri tavalla ja useasta eri näkökulmasta. Voimme tarkastella sitä makrotasolla eli globaalin talouden, kansantalouden tai toimialan näkökulmasta, mikrotasolla yksittäisen yrityksen tai jonkin sen toiminnon näkökulmasta tai yrityksen työntekijöiden kansainvälistymisvalmiuksien kehityksenä. Kansainvälistyminen on yrityksissä kokonaisvaltainen prosessi, jossa kansainvälisen liiketoiminnan osuus tai mukana olo kansainvälisissä operaatioissa kasvaa. (Vahvaselkä 2009, 17)

Voimme tehdä perusolettamuksen, että kaikkien yritysten tavoitteena on kasvattaa toimintansa laajuutta, kuitenkin samalla pitäen sen kannattavalla pohjalla. Etabloituminen

uusille markkinoille on hyvin luonnollinen prosessi, jolla yritykset pyrkivät saamaan kasvua toiminnalleen, oli kyseessä sitten uusien asiakkaiden tavoittaminen tai muita mahdollisia etuja. (Yrittäjät 2018.)

Suomi on avoimena kansantaloutena ja pienenä markkina-alueena riippuvainen yritysten viennistä ja kansainvälistymisestä. Talouden kansainvälistyminen ja kilpailu tuovat haasteita, mutta myös mahdollisuuksia. Kansainvälinen liiketoimintaympäristö edellyttää yrityksiltä kansainvälistymistä aikaisempaa varhaisemmassa vaiheessa ja kilpailukyvyn jatkuvaa kehittämistä. (Vahvaselkä 2009, 15)

Kaikista tavallisin tapa on perinteinen vienti, jossa tavaran valmistaja itse myy tuotteet suoraan ulkomaisille asiakkaille tai käyttää apunaan joko kotimaisia tai ulkomaisia välikäsiä. Viennin yleisin jatkotoimenpide on ulkomaisen myyntiyksikön perustaminen, mahdollisuuksia kasvuun voi nostaa myös valmistavien ulkomaisten tytä- tai osakkuusyhtiöiden kautta. (Yrittäjät 2018.)

Mikäli kyseessä on fyysinen tuote, ulkomainen lisensiointi on vaihtoehto. Tässä tapauksessa toiselle osapuolelle sallitaan käyttöoikeus patenttiin, mallioikeuteen, tavaramerkkiin tai tekijänoikeuteen. Lisensioinnissa annetaan ainoastaan käyttöluupa, ei luovuteta itse oikeutta. Lisenssin myöntäjä useimmiten sitoutuu antamaan hankkijalle myös tietotaitoaan. Lisenssin hankkija maksaa myöntäjälle sopimuksen mukaan korvausta eli lisenssimaksua, alalla lisenssimaksua kutsutaan myös ”rojaltiksi”. (Yrittäjät 2018.)

Franchising-toiminta on kahden yrityksen välistä toimintaa, jossa toinen yritys antaa toiselle käyttöoikeuden nimeen tai tavaramerkkiin ja antaa ohjeet toiminnan harjoittamiseksi. Tunnettuja kotimaisia franchising menetelmällä toimivia yrityksiä ovat esimerkiksi: Hesburger, R-Kioski ja Kotipizza. Franchising-antaja antamat ohjeet koskevat yleisesti myymälän visuaalista ulkonäköä, tuotteita, varastointijärjestelmiä ja henkilökunnan toimintaa. Toiminta koskee liikeidean käyttöoikeutta, jolloin vuokraava osapuoli saa käyttöönsä jo testatun liikeidean, tutun brändin ja jonkinlaisen määrän asiakkaita heti aloittaessaan. Franchising toiminta laskee yritysriskiä, koska sitä on jo testattu ja todettu toimivaksi. Yleisenä käytäntönä on, että franchising-vuokraaja maksaa oikeudesta brändin nimen ja liikeidean käyttöön, jonka lisäksi kiinteän korvauksen sopimusta tehtäessä ja jatkossa liikevaihdon määrän mukaan elävän provision. Huomioitavaa vuokraajalle on se, että hänen oma päätäntävaltansa koskien liiketoimintaa on erittäin rajoittunutta. (Yrittäjät 2018.)

Vaihtoehto, joka antaa vahvan mahdollisuuden vientimäärien kasvattamiseen on kokonaisen myyntikonttorin perustaminen ulkomaille. Käytännössä tämä tarkoittaa pysyvän juridisen ja fyysisen toiminnan aloittamista ja edellyttää siten myös merkittäviä investointeja.

Kysymykseen voisi myös tulla ulkomaisen yhteistyösopimuksen tekeminen, joka voi koskea mitä tahansa liiketoimintaprosessin aluetta, esimerkiksi yhteisostoja, varastointia, valmistusta, kehitys- ja tutkimusyhteistyötä tai jopa yhteismarkkinointia. Yhteistyötä on mahdollista tehdä yritysten välisillä sopimuksilla tai perustamalla yhteistoimintaa varten oma yritys, joka toimisi useamman yrityksen yhteisomistuksessa. (Yrittäjät 2018.)

Ulkomainen sopimusvalmistus tarkoittaa, että yritys suunnittelee sekä markkinoi tuotensa itse. Tässä tapauksessa riskin myynnistä kantaa vientiyritys ja ulkomainen yritys valmistaa yrityksen tuotteita maksua vastaan varustaan ne vientiyrityksen tavaramerkillä. Tässä vaihtoehdossa pääomaa keskitetään tuotekehitykseen ja markkinointiin eikä tarvittavaan tuotantolaitteistoon tai henkilökuntaan. Jos verrataan sopimusvalmistusta lisensiointitoimintaan, haittana on oman myyntitoiminnan kustannukset, tämä vaihtoehto on siten riskimpi valinta, jonka onnistumisessa vaaditaan laajempaa tietoutta sekä markkinoiden tuntemista. (Yrittäjät 2018.)

Kansainvälistymisen toimintavaihtoehtoista viimeisin ja vaativin prosessi on oman kokonpano- tai valmistusyksikön perustaminen ulkomaille. Ennen tähän ryhtymistä täytyy ymmärtää kohdemarkkinasta kaikki mahdollinen, sillä investoinnin määrä on sitä luokkaa, ettei virhearvioinneille jätetä enää sijaa. (Yrittäjät 2018.)

Joka tapauksessa ja toimintatavassa on tärkeää ottaa huomioon etabloitumisen aloittamisen syyt, etabloitumisen tulisi tapahtua vain todettujen faktojen perusteella. Minkä tavoin yritys valitseekaan, menestyksen edellytyksenä voidaan pitää sitä, että ydinosaaminen ja tutuilla markkinoilla saatu kilpailuetu säilyy myös kohteessa. (Yrittäjät 2018.)

Sitten kuin ajatus kansainvälistymisen aloittamisesta on syntynyt, kartoitetaan kansainvälistymisen edellytykset yritysanalyysillä ja markkinakohtaisella analyysillä. Yrityksen tulee määrittää liikeideassaan sen ylivoimainen osaaminen ja idean soveltuminen kansainvälistymiseen. Oma liikeidea ja tuotetta tulee verrata kohdemarkkinoilla kilpaileviin, ottaen huomioon muun muassa hinnan, katetuoton ja kilpailuedut, varmistaen suunnitelman soveltuvuuden. Yrityksen mahdollisuuksia toimia selvittämällä potentiaali-

set asiakkaat ja heidän ostokäyttäytymisensä, tässä keskeistä on saada selville markkinoiden koko, kysyntä, kilpailutilanne, institutionaaliset tekijät (viranomaistoiminta) ja logistiikan kannalta merkittävät seikat. Kansainvälistymis-strategian pohja on ottaa hyöty irti sieltä missä se on kansainvälistä kilpailua parempi, näin sen on mahdollista toimia ja saavuttaa haluttua menestystä. (Vahvaselkä 2009, 63-66)

## **2.2 Suomen ja Venäjän kaupan historia**

Kun haluamme vastauksia nykypäivän liiketoimintaympäristöön suomalaisille yrityksille Venäjällä, on hyödyllistä tehdä katsaus maidemme yhteiseen menneisyyteen, jonka avulla saamme perspektiiviä historiasta ja mahdollisesti voimme myös käyttää tätä tietoa osittain hyväksemme, kun haluamme arvioida nykypäivää sekä tulevaisuutta.

Suomi muuttui osaksi Venäjän keisarikuntaa vuonna 1809, tähän aikaan Suomen pääelinkeinona oli maatalous. Suomessa teollisuus lähti nousuun 1860-luvulla tekstiiliteollisuudesta, josta lähes koko tuotanto vietiin Venäjälle. Kuitenkin todellinen nousu Suomen teollisuudessa nähtiin vasta seuraavalla vuosikymmenellä, kun puutavaran kysyntä lisääntyi, jonka seurauksena Suomen puutavarakauppa erityisesti paperin tuotannossa muodosti koko maan talouden lippulaivan 1980-luvulle saakka.

Venäjän vaikutus Suomen talouteen oli merkittävä 1800-luvun jälkipuoliskolta vuoteen 1917. Tästä syystä myös rautatiemme rakennettiin samalla raideleveydellä kuin Venäjällä, mutta Suomen itsenäistyttyä vuonna 1917 kotimaisten tuotteiden vienti laski ja loppui lähes kokonaan ja myöhemmin jatkosodan aikana 1941-1944 taloussuhteet sitten katkesivat täysin. (Shlyamin 2007, 14.)

Sodan jälkeen kirjoitetun rauhansopimuksen mukaan Suomen piti maksaa Neuvostoliitolle sotakorvauksia tavarantoimituksina, joiden kokonaisarvo oli 300 miljoonaa dollaria. Tästä on riittänyt keskustelua nykypäiviin saakka, keskustelun aiheena on ollut asetettujen sotakorvausten merkitys Suomen kehitykselle. Suomalaiset tutkijat Antti Helanterä ja Simon-Erik Ollus (Sitra 2004.) ovat esittäneet, että Suomen oli tällöin pakko käyttää rahaa ja resursseja metalli- ja koneenrakennusteollisuuden kehitykseen pystyäkseen toimittamaan rauhansopimuksessa sovitut sotakorvaukset. Suomi pystyikin toimittamaan korvaukset ja sen jälkeen kyseisestä teollisuuden alasta tuli yksi Suomen talouden tukipilareista.

Vuonna 1950 Neuvostoliitto ja Suomi tekivät viiden vuoden mittaisen kauppasopimuksen, joka perustui tavarakiintiöihin ja vuoteen 1991 asti maiden välillä käytiin clearing-

kauppaa. Clearing-kauppa perustui kahdenväliseen tavaroiden ja palveluiden vaihdantasopimusjärjestelmään, mikä toteutui niin että kumpikin maa vaihtoi arvoltaan yhtä suuren määrän tavaroita, palveluita tai muuta työtä niin, että keskinäiset vaatimukset täyttyivät. Suomea kiinnosti Neuvostoliitossa erityisesti heidän luonnonvaransa, kuten öljy, maakaasu ja muut raaka-aineet mitä Suomessa ei ollut. 1950-70-luvuilla Suomen tärkeimpien teollisuuden alojen ja niiden kehittämiseen tähtäävän politiikan sekä Neuvostoliiton naapurisuuden hyödyntämisen ansiosta Suomen kansantalous nousi voimakkaasti. Näinä vuosina Suomi ohitti BKT:n kasvussa aiemmin sitä kehittyneemmät maat Euroopassa ja maailmalla.

Kaikkiaan vuosina 1950-80 Suomi myi Neuvostoliittoon noin tuhat laivaa, koneita ja laitteita puunjalostus ja paperitehtaille, sekä kymmenien teollisuus- ja siviilikohteiden rakennuspalvelut. Kun tultiin 1980-luvulle, Suomi oli kehittynyt erittäin vahvaksi teollisuusmaaksi, joka hallitsi erityisesti energiatalouden, tieverkkojen kehityksen, puunjalostuksen, sellun- ja paperintuotannon, laivanrakennuksen ja rakennusmateriaaliteollisuuden. (Shlyamin 2007, 17-19.)

### **2.2.1 Suomalaisen yritysten toiminta Venäjällä nykypäivänä**

Venäjällä sijaitsee yli 900 yritystä, jotka operoivat suomalaisella pääomalla. Heidän sijoitusten arvo markkinoilla on arvioitu liikkuvan 12-15 miljardin euron välillä. Viime vuosina olemme nähneet suurten suomalaisten yritysten vetäytymisiä markkinoilta kokonaan, vuonna 2019 esimerkiksi Neste myi polttoaineen vähittäiskauppaketjunsä Tatneftille ja Stockmann myi viimeisenkin osan liiketoiminnastaan, Nevsky Center kauppakeskus Pietarissa myytiin kansainväliselle sijoitusyhtiö PPF:lle. Muista suurista suomalaisista yrityksistä Atria on etsinyt liiketoiminnalleen ostajaa ja YIT on lopettanut toimintansa Moskovan alueella. Toisaalta on myös nähty positiivisia trendejä, 30 suurimman suomalaisen yrityksen yhteenlaskettu liikevaihto on kasvanut markkinoilla nopeammin suhteutettuna Venäjän talouskasvuun. Suomalaisia houkuttaa edelleen markkinoiden koko, mutta hidastunut talouskasvu ja kova kilpailu kääntää katseita muihin maihin. Hinnoittelun suhteen suomalaisilla on ollut vaikeaa pärjätä paikallisille kilpailijoille, jonka myötä uusia investointeja on siirretty tulevaisuuteen taikka liiketoiminnan kasvu on ollut odotettua hitaampaa. Palveluala on uusi segmentti, josta on noussut yrityksiä 30 suurimman toimijan joukkoon. Yksi näistä on Lindström, joka tekstiili-, työvaate- ja mattopalveluillaan on onnistunut kasvattamaan liiketoimintaansa järjestelmällisesti. (Fontanka 2019.)

## 2.2.2 Venäläinen yrityskulttuuri ja tavat

Kulttuuriin ja ihmisten tapoihin toimia vaikuttaa moni asia. Kulttuuria määrittää ihmisten arvot, asenteet ja käytösnormit, näihin asioihin taas vaikuttaa muun muassa kieli, uskonto, elämäntyyli, historia, poliittinen- ja asuinympäristö. Kulttuuriset arvot toimivat ikään kuin kompassina elämässä, töissä ja käytöksessä. Tietyt yrityselämää määräävät päätökset ja tilanteet eivät välttämättä seuraa yleistä kulttuurillista ilmapiiriä täysin samassa linjassa. Yleistyksen kuitenkin toimivat tietynlaisena oikopolkuna kulttuurillisen ymmärryksen kehittämisessä ja auttavat rakentamaan tietoutta yritystoimintaa aloittaessa, kasvattaessa sekä johtaessa. (Zhuplev 2017.)

Yksi käytetyimmistä mittareista havaittaessa kulttuurieroja maiden välillä on hollantilaisen sosiaalipsykologi Geert Hofsteden kehittämä kansallisten kulttuurien vertailuun kehitetty ”Hofsteden malli”. Mallia on kehitetty vuosikymmenien varrella erilaisiin muotoihin, tässä työssä käytössä on malli, jossa kulttuurin ulottuvuuksia on viisi, jotka on jaettu näihin ulottuvuuksiin: valtaetäisyyteen, yksilökeskeisyyteen, maskuliinisuuteen, epävarmuuden välttämiseen sekä aikaorientaatioon.



Kuvio 2. Hofsteden malli, Suomen ja Venäjän vertailu (Hofstede-Insights 2020.)

Kuviosta 2 voimme tehdä havainnon, että maiden välillä on huomattavia eroja. Valtaetäisyys mittaa sitä miten kyseisessä maassa suhtaudutaan ihmisten eri- ja samanarvoisuuteen. Suomessa olemme tottuneet samanarvoiseen ajattelutapaan, alaiset ja

esimiehet koetaan tasavertaisina, ei ole ennen kuulumatonta sekään, että lapset ja heidän vanhempansa ovat yhdenvertaisia. Venäjän erittäin korkea lukema kertoo siitä, että siellä yhteiskunnan hierarkia on selkeä, työpaikoilla johtavissa asemassa olevat ovat erityisessä asemassa yhteiskunnassa, myös tuloerot johtajien ja työntekijöiden välillä ovat suuria. Tätä alleviivaa myös se, että Venäjä on taloudellisesti hyvin keskittynyt isoihin kaupunkeihin ja erityisesti Moskovaan, minne sijoittuu myös 2/3 osaa ulkomaisista investoinneista. Valtaiset tuloerot johtavat siihen, että ihmisen status nähdään erittäin tärkeänä Venäjällä ja se näkyy ihmisten välisessä kanssakäymisessä, liike-elämässä tämä tarkoittaa lähestymistapaa ylhäältä alas ja ohjeet alaisille täytyvät olla selkeitä.

Yksilökeskeisyys mittaa sitä onko keskeisimpänä ajattelutapana minä vai me, eli yksilön itsenäisyys tai yhteisöllisyys. Voimme havaita Suomen olevan selkeästi yksilökeskeisempi yhteiskunta kuin Venäjä. Pääsääntöisesti Suomessa jokainen huolehtii vain itsestään ja perheestään ja ihminen valitaan työtehtävään pätevyyden ja sääntöjen mukaan. Oman mielipiteen ilmaisu suorasti koetaan rehellisyytenä.

Venäjän alhainen tulos näkyy jo kielenkäytössäkin, kun venäläinen henkilö puhuu sis-kostaan tai veljestään hän voi hyvinkin tarkoittaa sillä serkkuaan. Perhe ja ystävät, jopa naapurit ovat tärkeitä siteitä jokapäiväisessä elämässä. Ihmissuhteet ovat kaikki kaikessa, mikäli haluaa tutustuttaa itsensä, saada oikeaa informaatiota tai onnistua liike-neuvotteluissa. Aidon kontaktin ja luottamuksen saaminen on tärkeää, kommunikointi on enemmänkin epäsuoraa. Oman lähipiirin jäseniä voi kohdella paremmin kuin muita, esimerkiksi työhönotossa.

Maskuliinisuus viittaa siihen, miten kulttuurissa suhtaudutaan ihmissuhteisiin ja koviin tai pehmeisiin emotionaalisiin rooleihin. Korkea tulos kertoo siitä, että yhteiskunta perustuu kilpailuun, saavutuksiin ja menestykseen. Alhainen tulos taas siitä, että tärkeimpinä arvoina koetaan toisista välittäminen ja elämänlaatu. Tärkein erottaja näiden välillä on mikä motivoi ihmisiä, korkeassa tuloksessa (maskuliininen) halu olla paras vai alhaisella tuloksella, tehdä sitä mistä pidät (feminiininen).

Tällä mittarilla maamme ovat lähimpänä toisiaan ja Venäjän alhainen tulos saattaa tulla yllätyksenä, mutta aiemmin mainittu ihmisten status liittyy suuriin valtaetäisyyksiin. Ihmiset ovat molemmissa maissa suhteellisen vaatimattomia ja luonnostaan vähättemme saavutuksiamme sekä taitojamme. Dominoivaa käytöstä ei yleensä arvosteta.



Epävarmuuden välttäminen mittaa sitä, kuinka yhteiskunta kokee sen, että tulevaisuutta ei voida koskaan tietää. Mittaaja reflektoi sitä missä määrin yhteiskunta on luonut instituutioita ja uskomuksia moniselitteisten ja ei ennustettavien tilanteiden välttämiseksi.

Venäjän erittäin korkea tulos kertoo sen, että venäläiset kokevat epävarmuuden suurena uhkana, maan historialla on todennäköisesti osuutta asiaan ja Venäjällä tämä näkyy erityisesti byrokratian määrässä. Työelämässä tapaamisiin valmistaudutaan esitettävien materiaalien kannalta erittäin yksityiskohtaisesti tai vaihtoehtoisesti ei ollenkaan, jolloin keskitytään vain ihmissuhteiden luomiseen. Yksityiskohtainen suunnittelu ja ohjeiden antaminen on yleistä, venäläiset haluavat mielellään kontekstia ja taustatietoa. Tapauksissa, joissa he kokevat olevansa tuntemattoman kanssa tekemisissä he käyttäytyvät hyvin virallisen ja etäisen oloisesti, samaan aikaan virallista käytöstä pidetään kunnioituksen osoituksena.

Aikaorientaatiolla tarkoitetaan sitä, kuinka yhteiskunnan täytyy säilyttää linkkejä menneisyyteen ja samanaikaisesti selvittää nykyisiä ja tulevia haasteita, eri yhteiskunnat priorisoivat nämä kaksi tavoitetta eritavoin. Alhainen tulos kertoo normatiivisesta yhteiskunnasta, joka kunnioittaa perinteitä ja suhtautuu yhteiskunnan muutokseen epäillen. Fokus on nopeiden tulosten saavuttamisessa ja kokevat sosiaalista painetta rahan kulluttamiseen. Venäjän erittäin korkea tulos kertoo pragmaattisemmasta näkökulmasta, he uskovat totuuden riippuvan tilanteesta, ajasta ja kontekstista. Uskovat pitkäkestoiseen ponnisteluun, itsekuriin ja säästäväisyyteen. Kykenevät liittämään perinteitä helposti erilaisiin ja muuttuviin tilanteisiin. (Hofstede-Insights 2020.)

### **2.2.3 Lainsäädäntö ja byrokratia**

Venäjän byrokratia on kuuluisa asia, josta on monia vitsejä sekä tarinoita. Neuvostoliiton perintöjä on edelleen ilmassa, mutta muutoksia modernimpaan suuntaan tulee jatkuvasti, muun muassa digitaalisten palveluiden lisääntyessä rajusti.

Yrityksen pyörittäminen Venäjällä vaatii paljon dokumenttien käsittelyä, niiden määrä riippuu tietysti yrityksen koosta, toimialasta, sekä yhtiömuodosta. Yleisimmät yhtiömuodot ovat rajavastuuyhtiö (OOO) sekä osakeyhtiö (AO). Yleisempi näistä on kevyemmin hallinnoitava OOO, joka sopii myös tytäryhtiöksi. Toiminnan alettua yritykseltä edellytetään tarkempaa raportointia kuin kotimaassa. Viranomaisraportointi on kuitenkin kevennyt ja digitalisoitunut viime vuosina. (SVKK 2020.)

Prosessit ovat jatkuvassa muutoksessa, säädökset elävät ja asiantuntemusta on päivitettävä jatkuvasti, yli kolme vuotta vanhaa tietotaitoa pidetään Venäjällä yleensä aina vanhentuneena. Yritysten toimintaan vaikuttavien prosessien kuten työlupakäytäntöjen, sertifiointin ja rekisteröinnin säädöksiä tulee seurata tarkkaan. Ajankohtaista tietoa voi olla vaikeaa löytää ja sitä ei välttämättä löydy aina Suomessa neuvoa antavilta tahoilta. Venäjällä toimiessa onkin yleistä käyttää paikallista asiantuntijaa ja tämän alan palvelut ovatkin hyvin kehittyneitä, mutta taustojen tarkastusta mahdollisista kumppaneista ei kannata unohtaa. Verkostoituminen, kokemusten ja tietojen vaihtaminen muiden suomalaisten toimijoiden kanssa saattaa olla erittäin hyödyllistä. (Team Finland 2015.)

Suomalais-Venäläinen kauppakamari julkaisee kahdesti vuodessa barometritutkimuksen, jonka tarkoituksena on selvittää suomalaisten yritysten johdon näkemyksiä Venäjän talouden ja liiketoiminnan näkymistä. Tutkimuksessa kysytään kaupankäynnin suurimmista ongelmista ja esille nousee epävakaan ruplan kurssin lisäksi erityisesti lainsäädäntö sekä byrokratia. Sama ongelma nähdään kysyttäessä sitten viennistä, tuonnista tai Venäjällä olost. (SVKK 2020.)

Ongelmista huolimatta, kaikki prosessit on mahdollista hoitaa laillisesti, eikä lahjontaan ryhtymistä suositella. Laillisen kaavan mukaan hoidettavat prosessit saattavat kuitenkin joskus kestää ja päätökset venyä, tämä saattaa olla epämiellyttävää liiketoiminnan kannalta. Mikäli haluaa palvelua nopeuttaa, siihen saattaa löytyä vaihtoehto, niin sanottu yksityinen vaihtoehto, jota pidetään yhtä lailla laillisena: saat palvelusta kuitenkin kirjanpitoon ja samat virkamiehet tai heidän lähipiirinsä hoitavat asiasi nopeammin kuntoon, mutta tällä tavalla he tekevät sen firmojensa tarjoamien palveluiden kautta. On tapauksia, joissa paikalliset viranomaiset pyrkivät ohjaamaan ulkomaisen investoijan heille mieluisan eli tutun tavarantoimittajan luo tai pyytävät toimimaan tietyn konsultin kanssa. Byrokratia hidastaa ja vaikeuttaa Venäjällä toimintaa, mutta kaikki viralliset asiat hoituvat kuitenkin viranomaiskeinoin, mikäli eivät hoidu niin kyse on jostain muusta kuin byrokratiasta. Venäjä-hankkeiden rahoittaminen voi osoittautua haasteeksi, joten jo investointisuunnitelmia tehtäessä olisi hyödyllistä ottaa yhteyttä potentiaalisiin rahoittajiin sekä yrityksiä kansainvälistymisessä auttaviin julkisrahoitteisiin Team Finland – toimijoihin, jotka tarjoavat apua muun muassa rahoituksen ja asiantuntijoiden muodossa. (Team Finland 2015.)

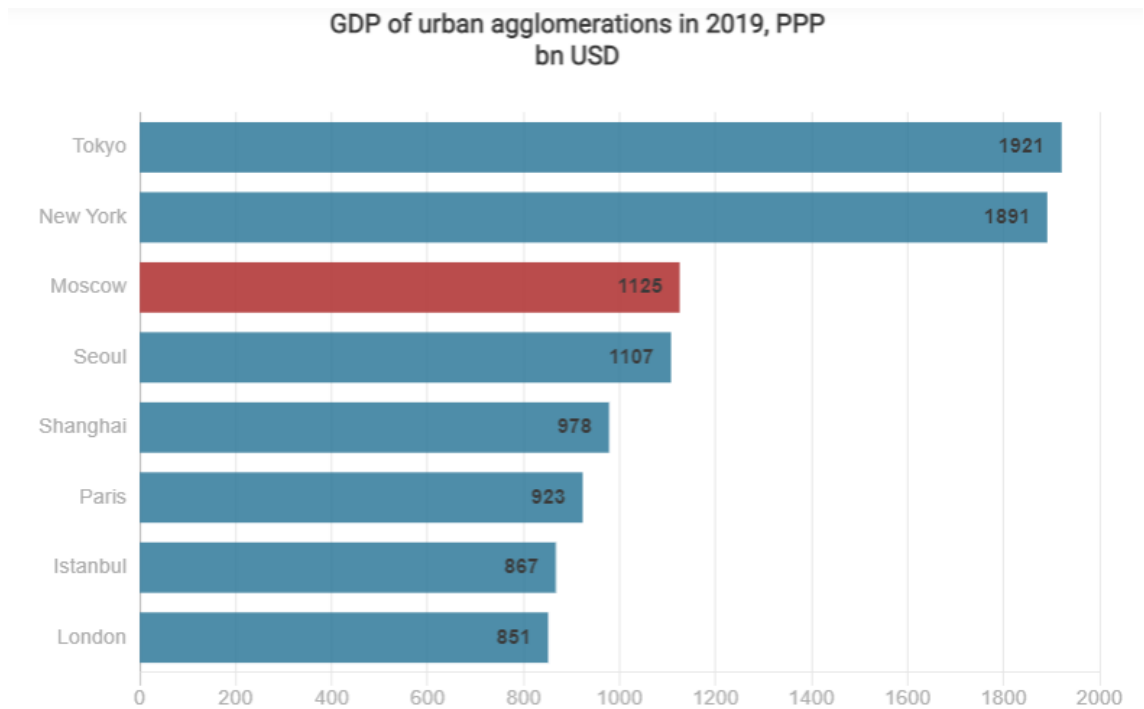
EY:n (Ernst & Young 2019.) yrityksille tekemän kyselyn perusteella Venäjä on säilynyt tärkeänä kasvumarkkinana kansainvälisten sijoittajayhtiöiden näkökulmasta jo vuosien ajan ja liiketoiminnan taso täyttää korkeimmat kansainväliset standardit. Kyselyssä selvitettiin myös yhtiöiden näkemyksiä tarkemmin ja 91 prosenttia yhtiöistä pitää Venäjää heille strategisena markkinana sekä suunnittelevat liiketoiminnan kehittämistä siellä. 61 prosenttia yrityksistä vastasivat liiketoimintaympäristön kehittyneen ja antavat positiivisen arvion hallituksen pyrkimyksistä sen kehitykseen. 85 prosenttia yhtiöistä odottavat liiketoiminnalleen kasvua seuraavan 3 vuoden aikana, mutta todennäköisesti se tulee olemaan hidasta. Nopeaa kasvua odottavat yritykset ovat lääkektorilta (44%) tekniikka ja -rakennusosalta (40%) sekä energia-alalta (36%). Kasvua vauhdittaa yhtiöiden suunnittelemat projektit kuten uusien tuotteiden tuominen markkinoille (49% vastanneista), valmistusprosessin laajennus (40%) sekä sijoitukset logistiikkaan (13%).

### **2.3 Moskova liiketoiminta-alueena**

Olemme kaikki kuulleet sanonnan ”*Moscow never sleeps*”, joka pitää hyvin paikkansa. Monet ravintolat, kahvilat, kaupat ja apteekit ovat auki ja palvelevat ympäri vuorokauden, metro sulkeutuu yöllä, mutta edullisen taksin tai yhteiskäyttöauton saamisessa ei ole minkäänlaisia ongelmia. Tämän kappaleen tarkoituksena on pyrkiä keskittymään Moskovan kaupungin ja sen käsittävän alueen erityispiirteisiin liiketoiminnan sekä talouden näkökulmasta.

Kohdemarkkinaa arvioitaessa yksittäisen yrityksen tulisi selvittää ja käyttää hyväksi ainakin tietoja kohdemarkkinan koosta, kuluttajakäyttäytymisestä, tuotteen tai palvelun tarpeesta, saatavuudesta verohelpotuksille ja yritystuille, onko potentiaalisia yhteistyökumppaneita, mitkä ovat tarvittavat markkinointitoimenpiteet, infrastruktuurin taso, työvoiman tila ja lainsäädännöt, jotka saattavat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Loppujen lopuksi kohdemarkkinan valinta perustuu yrityksen omiin tavoitteisiin ja kriteereihin. (Vahvaselkä 2009, 70)

Kuviosta (Kuvio 3) voimme tehdä havainnon, että Moskova oli vuonna 2019 yksi maailman suurimmista kaupunkialueista BKT:lla (ostovoimapariteetti) mitattuna. Moskovan BKT (ostovoimapariteetti) oli tällöin 1125 miljardia dollaria, jättäen tällä mittarilla taakseen kaikki Euroopan kaupungit. (InvestMoscow 2021.)

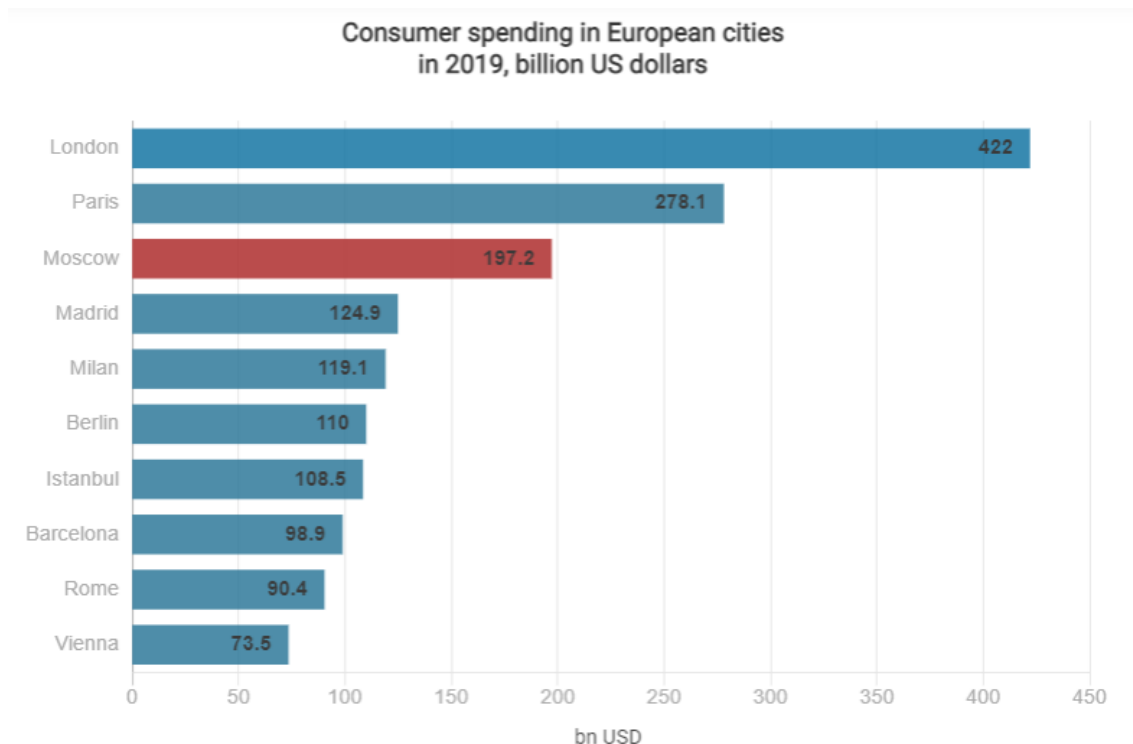


Kuvio 3. Maailman suurimmat kaupunkialueet BKT:lla (ostovoimapariteetti) mitattuna. (InvestMoscow 2021.)

Moskova on maan talouden todellinen keskittymä, joten perinteisesti kaikkien suurimpien venäläisten ja ulkomaisten yritysten pääkonttorit sijaitsevat järjestäen Moskovassa. Yhteensä Moskovassa on vuonna 2019 laskettu toimivan 711,017 rekisteröitynyttä yritystä. (InterFax 2020.)

Moskovassa asuu viimeisimpien arvioiden perusteella yli 20 miljoonaa ihmistä, ottaen mukaan koko metropolialueen. Kuviosta (Kuvio 4) näemme Euroopan suurimpien kaupunkien kulutuksien määrät. Moskovassa kuluttajat käyttivät rahaa vuonna 2019 vajaan 200 miljardin dollarin edestä, näin tehden Moskovasta Euroopan kaupungeista kolmanneksi suurimman kuluttajamarkkinan. (InvestMoscow 2021.)

Kaupungin virallinen työvoima koostuu yli 7 miljoonasta ihmisestä. Moskova houkuttelee työvoimaa muualta maasta sekä maailmalta, vuonna 2018 mitattu työttömyysprosentti kaupungissa oli hyvin alhainen, vain 2.1 prosenttia. Työvoiman kustannukset ovat kansainvälisessä suurkaupunkien vertailussa osoittautuneet edullisiksi, keskimääräinen tuntipalkka vuonna 2019 oli 5.8 dollaria. (InvestMoscow 2021.)



Kuvio 4. Euroopan kaupungit kulutuksen määrällä mitattuna (InvestMoscow 2020.)

Moskova on kehittänyt kestävästä kehityksen kannalta kriittisiä kohteita viimeisten vuosien aikana. Aukkaat, joiden tulot ovat olleet alle toimeentulon rajan ovat laskeneet 10 prosentista 7.2:en prosenttiin viimeisen 10 vuoden aikana. Kehityksestä huolimatta Moskovassa on haasteita, erityisesti liikeneruuhkien ja kansalaisten ikääntymisen kannalta. On arvioitu, että 10 vuoden päästä Moskovassa asuu yli 500 000 yli 80-vuotiaasta ihmistä. Tämä on demograafinen ongelma, asukkaiden määrän kasvun ja muutto liikkeen kannalta, se tuo suurta painetta muun muassa terveydenhuoltoon, koulutukseen, rakentamiseen, liikennejärjestelyihin sekä sosiaali- ja muihin palveluihin. (OECD 2019.)

Moskovan kaupunki työskentelee tiiviisti yhdessä yksityisen sektorin kanssa tuotteiden ja palveluiden ostajana, kaupungilla on käytössä moderni ja tehokas hankintajärjestelmä. Yksityinen sektori vastaa noin 70 % kaupungin pääomasijoituksista, eli jokaista julkisen puolen sijoitettua ruplaa kohden yksityissektori sijoittaa kolme ruplaa. (OECD 2019.)

### 2.3.1 Moskovan infrastruktuuri

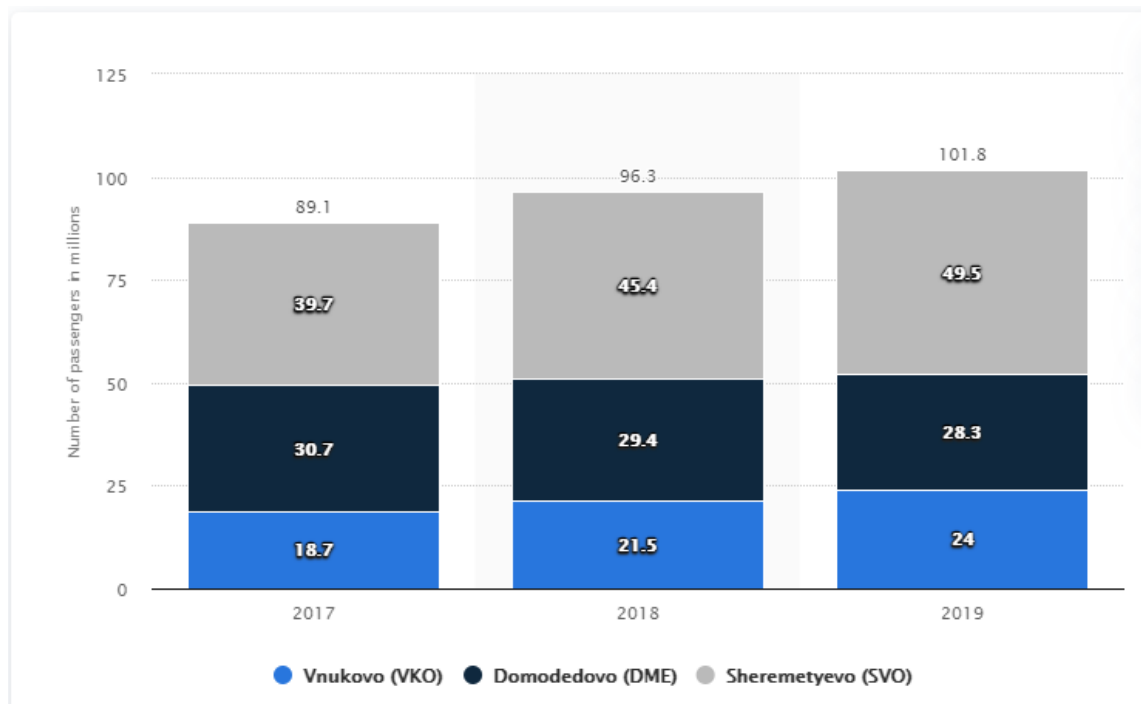
Kappaleen tavoitteena on selvittää Moskovan alueen teknisen infrastruktuurin nykyinen tilanne liikenteen, kiinteistöjen, logistiikan ja teknologian näkökulmasta.

Moskova on ottanut suuria harppauksia vuoden 2010 jälkeen, kun Sergey Sobyenin tuli valituksi kaupungin pormestariksi. Hänellä oli kunnianhimoiset tavoitteet, jonka lisäksi maan keskushallinnon sekä presidentti Putinin täysi tuki kehittää kaupunkia. Poliittisen tuen lisäksi Moskova on Pietarin ohella maan liittokaupunkeja, joten he voivat ja saavatkin valtiolta taloudellista tukea suurten projektien onnistumiseen. (Nicolas Furge 2019.)

Moskova on asettanut tavoitteekseen yleisten kulkuneuvojen käytön suosimisen, ruuhkien ja päästöjen vähentämisen, kulkuneuvojen mukavuuden ja saatavuuden parantamisen, matkanteon turvallisuuden sekä sen nopeuden. Tulokset viimeisen vuosikymmenen aikana ovat olleet kiistattomat ja matkustajamäärät ovat kasvaneet, nykyään 70 % asukkaista käyttävät yleisiä kulkuneuvoja, kun vuonna 2010 määrä oli 62 %.

Yleisissä kulkuneuvoissa tehtiin vuonna 2019 normaalina arkipäivänä 20 miljoonaa matkaa. Suosituimpana kulkuneuvona on metro, joka omaa yhden maailman suurimmista metroverkostoista 766 kilometrin raidepituudellaan ja 326 asemalla. Mukaan lasketaan maanpäällä liikennöivät junat, jotka ovat osa samaa systeemiä. Tämän ohella kaupungista löytyy laaja bussi ja raitiovaunverkosto. Kaupungin kulkuneuvoihin kuuluu näiden perinteisten lisäksi myös polkupyöriä ja sähköskoottereita, kaikkien kulkuneuvojen käyttö on sidottu yhteen ”Troika” korttiin. Ajoneuvoistaan kaikki moskovalaiset toistaiseksi eivät ole kuitenkaan luopuneet, Moskovon alueella on rekisteröityneenä 8.2 miljoonaa kulkuneuvoa. Yksityisten kulkuneuvojen lisäksi kaupungissa on viime vuosina noussut suosioon yhteiskäyttöautopalvelut, kuten Yandex.Drive. Nykyään yhteiskäyttöautoja on Moskovassa maailman kaupungeista eniten, yli 30 000. (MoscowTransport 2019; AutoStat 2020.)

Moskovassa on yli 10 lentokenttää, joista 3 on kansainvälisiä. Nämä ovat Sheremetyevo, Vnukovo ja Domodedovo. Kaikki kolme sijaitsevat eri puolella kaupunkia, eteläpuolella sijaitseva Domodedovo on kauimpana kaupungin keskustasta (45km), kuin taas koillisessa sijaitseva Sheremetyevo ja kaakkoisessa sijaitseva Vnukovo sijaitsevat 30km säteellä keskustasta. Kaikilta kentiltä on hyvät yhteydet keskustaan, mutta kenttien välillä ei ole nopeaa kulkuyhteyttä. (Moscovery 2021.)



Kuvio 5. Moskovan kansainvälisten lentokenttien matkustajamäärät (Milj.) (Statista 2020.)

Kuten kuviosta (Kuvio 5) voimme havaita, Moskovan lentoliikenne on kasvanut ja vuosittainen matkustajamäärä ylitti 100 miljoonan matkustajan rajan vuonna 2019. Sheremetyevo on kentistä vilkkain ja siellä operoi yli 30 lentoyhtiötä, niiden joukossa suomalainen Finnair.

Kaikki kolme kenttää ovat moderneja ja niistä löytyy myös suora junayhteys kaupungin keskustan juna-asemille 40 minuutissa. Junalinjan nimi on "Aeroexpress" ja matkan hinta 500 ruplaa, saavuttaessa määränpäähän, juna-asemat ovat yhdistettyinä kaupungin metroverkostoon, joten matkanteko voi jatkua sutjakkaasti. (Moscovery 2021.)

Moskovasta on erinomaiset rautatieyhteydet muihin kaupunkeihin, rautateihin kiinnitettiin Neuvostoliiton teollistumisen aikana paljon huomiota ja Venäjän valtion hallinnoima rautatieyhtiö RZD on tällä hetkellä maailman 3 suurin alan toimija liikevaihdolla mitattuna.

Maan talouden näkökulmasta rautatieverkko on erittäin isossa roolissa. Vuonna 2019 RZD:n junissa tehtiin noin 1.2 miljardia matkaa ja rahtitavaraa kuljetettiin 1278 miljoonan tonnin edestä. Pääasiassa raiteilla liikkuu raaka-aineita, kuten hiiltä, öljyä ja metalleja. (RZD 2019.) Kaupungin teknologisuus on ollut kovassa kasvussa, Moskova aloitti

voimakkaan digitalisaationsa vuonna 2011 ja nykyään se löytyy järjestäen maailman ”älykaupunkien” top-listauksista.

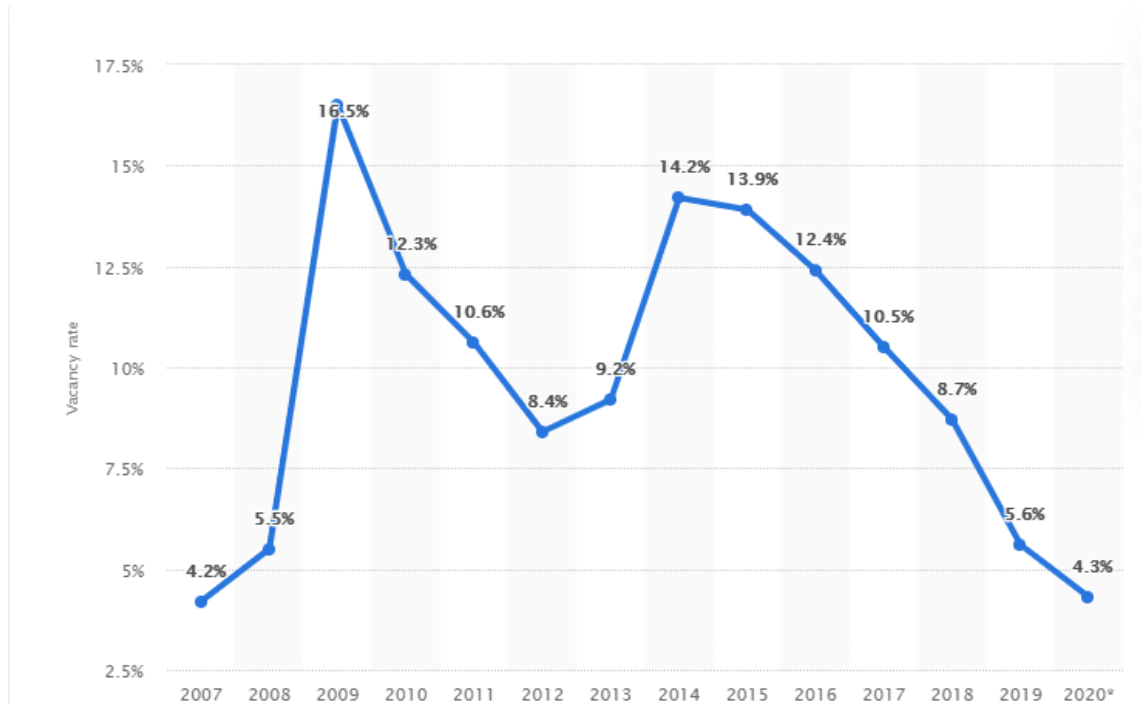
Älykaupungilla tarkoitetaan kaupunkia, joka pystyy keräämään ja analysoimaan dataa eri aloilta, kaupunkisuunnittelusta roskien keräykseen, tätä analysoitua dataa käytetään kaupungin kehitykseen. Älykaupungissa yhdistyy laaja verkosto laitteita ja ohjelmistoja, oikein toteutettuna se on varmistamassa kehityksen kannalta kestävämmän ja tehokkaamman ympäristön asukkaille. (CbInsights 2020)

Moskova oli Venäjän ensimmäinen, joka perusti verkkoalustan missä kaupunkilaiset voivat varata ajan lääkärille tai esimerkiksi nähdä ja maksaa ylinopeussakkonsa samassa paikassa. Nykyään verkkoalustalla on jo satoja palveluita ja käyttäjiä on kertynyt noin 11 miljoonaa. Yksi merkittävimmistä innovaatioista on ollut kaupunkilaisten ja kaupungin vuorovaikutusta ja sitoutuneisuutta voimistavat applikaatiot, kuten ”Our City”. Alusta mahdollistaa palautteen antamisen ja tiedon saamisen. Mikäli roskat on jäänyt jostain keräämättä, kansalainen voi raportoida tilanteen applikaatiossa ja saada vastauksen tilanteeseen. ”Active Citizen” on toinen mielenkiintoinen applikaatio, missä kaupunkilaiset voivat äänestää kaupungin kehitystä koskevista asioista. Äänestää voi esimerkiksi ehdotetuista nopeusrajoituksista, julkisen liikenteen reiteistä tai vaikkapa uusien puistojen rakentamisesta. Applikaatio kerää käyttäjilleen aktiivisuudesta bonuspisteitä, joilla voi hankkia pääsyliput esimerkiksi teatteriin tai museokäyntiin. (TechRadar 2019.)

Eduard Lysenko toimii kaupungin informaatioteknologian viraston johtajana ja on kertonut kaupungin teknologisen kehityksen tavoitteista. Hänen mukaansa on tärkeää lisätä kaupungissa asumisen mukavuutta ja säästää ihmisten aikaa. Vain peruspalveluiden digisoiminen ei kuitenkaan käy kysymykseen, vain kaupunki pyrkii tarjoamaan uusia palveluita itse kaupunkilaisten ehdotuksien mukaan. Uudempana palveluna kaupunki tarjoaa kesäisin verkkopalveluiden käyttäjilleen ilmaisia liikuntatunteja valmentajien ja välineiden kanssa. Lysenko näkee, että kaupunkilaisten relevantteihin tarpeisiin vastaaminen herättää myös ihmisten oman kehittämisen ja osallistumishalun. Tällä tavoin kaupunki itsessään haluaa olla palvelu kaupunkilaisille. (TechRadar 2019.)

Viime vuosikymmenenä pilvenpiirtäjien rakentamisesta tunnetussa Moskovassa liiketoimien vajaakäyttöaste on ollut laskussa vuodesta 2014, laskien 4.3 prosenttiin vuonna 2020. Vajaakäyttöaste kertoo vapaana olevien tilojen osuuden koko tilakannasta.





Kuvio 6. Moskovan liiketilöiden vajaakäyttöaste vuosina 2007 - 2020. (Statista 2020.)

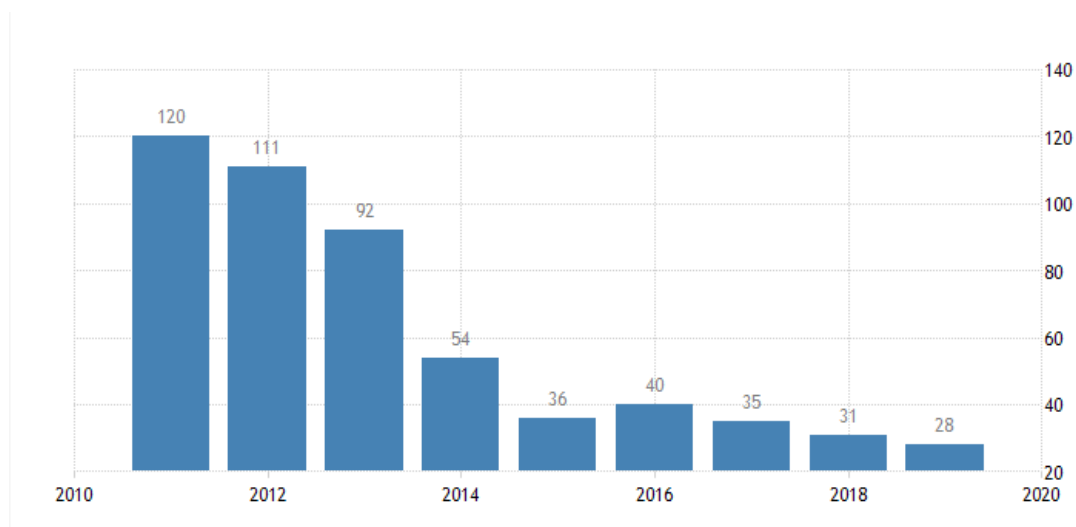
Kuvaajasta voimme havainnoida öljyn hinnan romahduksen ja ruplan heikentymisen vuodelta 2014, joka on hidastanut uusien investointien toteutusta. Vuoden 2020 kolmannen neljänneksen lopussa kaupungissa oli 16.9 miljoonaa neliometriä toimistotiloja, 4.5 miljoonaa neliötä olivat A-luokan ja loput B-luokan tiloja.

Uuden kriisin saavuttua koronaviruksen muodossa, markkinat odottavat uusien tilojen lanseeraukseen laskua. 2019 arvioiden mukaan vuonna 2020 piti valmistua 520 000 neliötä uusia tiloja, kriisin saavuttua arvio tippui 240-280 000 neliön välille. Rakennuttajat seuraavat markkinoiden käytöstä ja yrittävät ennustaa tulevaisuuteen, samalla laittaen projektejaan toistaiseksi jäihin. (KnightFrank 2020.)

### 2.3.2 Liiketoiminta Moskovassa

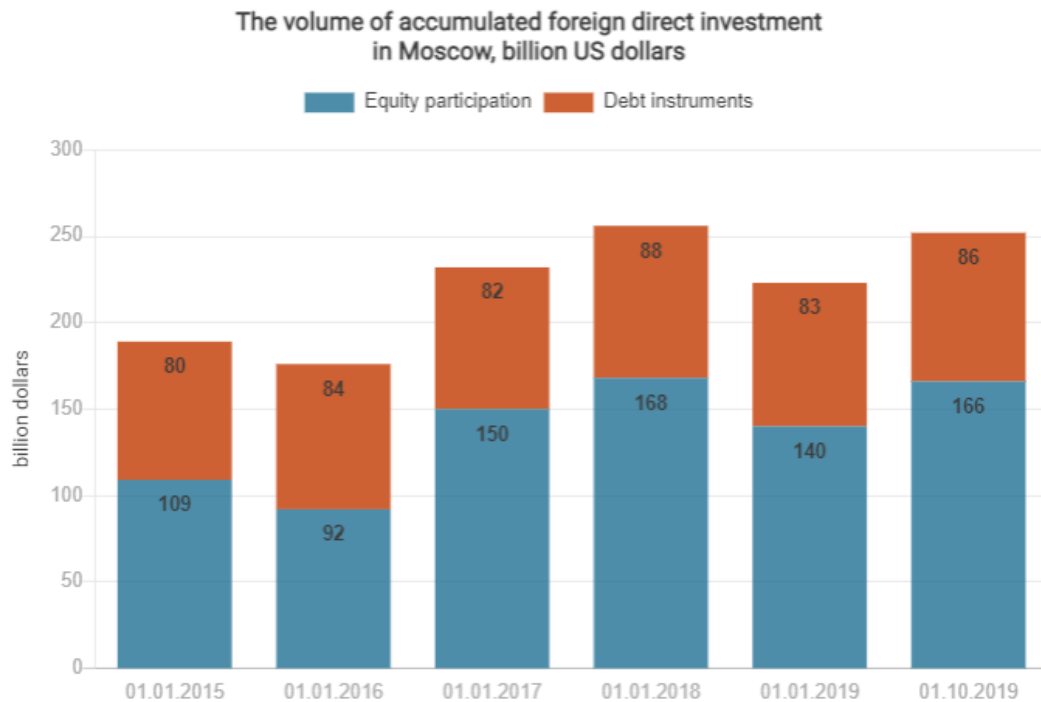
Moskova on pyrkinyt perustamaan taloudellisen kehityksensä kolmeen avainasemassa olevaan pilariin, sijoitusten keräämiseen, pienten ja keskisuurten yritysten stimulointiin sekä korkeanteknologian sektorin perustamiseen. Työvoiman houkuttelemiseksi kaupunki on panostanut ihmisten viihtyvyyteen vaikuttaviin asioihin. Esimerkkeinä kaupunkiympäristön parantaminen, sekä panostukset koulutukseen ja terveydenhuoltoon. Kehityskohteita riittää, mutta kaupunki on ottanut selkeän suunnan kehityksessään. (Openbusinesscouncil 2018.)

Voidaan nähdä, että Venäjä on ollut riippuvainen raaka-aineiden viennistä ja öljyn hinnan muutoksilla on ollut välittömiä vaikutuksia valuuttakurssiin. Hallinnon pyrkiminen maan talouden monipuolistamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen näkyy Maailmanpankin vuosittain julkaistavassa "Ease of Doing Business" indikaattorista. Indikaattori vertailee maailman maiden talouksia toisiinsa ja mittaa missä on suotuisimmat olosuhteet yrityksille toimia. Kuvio 7 (Kuvio 7) näemme, että 190 talouden joukosta Venäjä otti sijan 28 vuonna 2019 kun vielä 2010-luvun alkupuolella sijoitus oli vasta 120:s. (Tradingeconomics 2019.)



Kuvio 7. Ease of Doing Business, Russia (Tradingeconomics 2019.)

Moskovan rooli sijoituksen parantamisessa on suuri, se on maan ylivoimainen talouskeskus kaikilla mittareilla. Kaupunkiin rekisteröityneet yritykset keräsivät melkein puolet koko maahan kohdistuneista suorista ulkomaisista sijoituksista vuonna 2019. Suorat sijoitukset kohdistuivat erityisesti finanssialalle (24%) ja vähittäiskauppaan (20%). Lopuista suurimmat osuudet keräsivät tieteelliset ja tekniset alat (15%), sekä kiinteistökauppa (10%). Kaupunki on alkanut kannustamaan korkean teknologian yrityksiä saapumaan kaupunkiin tarjoamalla heille verohelpotuksia. Verohelpotusten lisäksi kaupunki pyrkii tuomaan innovatiivisia yrityksiä yhteen keskittämällä heitä teknopuistoihin, joita sijaitsee kaupungissa noin 30. Teknopuistoissa toimivat yritykset saavat myös liiketilansa markkinoita edullisempaan hintaan. (InvestMoscow 2020.)



Kuvio 8. Ulkomaisten suorien sijoitusten volyyymi Moskovassa. (InvestMoscow 2020.)

Kuviosta (Kuvio 8) näemme ulkomaisten suorien sijoitusten määrän viime vuosien ajalta, jaettuna velkainstrumentteihin ja pääomaosakkuuksiin. Sijoitukset velkainstrumentteihin ovat pysyneet suhteellisen samoissa lukemissa, pääomasijoitusten määrät ovat vaihdelleet kymmenillä miljardeilla eri vuosina.

Monet Moskovassa toimivat yritykset eivät tavoittele ainoastaan kaupungissa asuvien kuluttajien haalimista, vaan kaupunki on maassa merkittävä ikkuna myös ulkomaisille markkinoille. Vuoden 2019 ensimmäisellä puolikkaalla Moskovassa sijaitsevat yritykset toimittivat tuotteitaan 182 eri maahan. (Mos.ru 2019.)

### 2.3.3 Työlainsäädäntö ja työskentelytavat

Venäjällä olennaisin lainsäädäntö, joka koskee työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta on Venäjän Federaation työlaki. Se tuli käyttöön vuonna 2002 ja sitä on muunnettu muutamia kertoja sen jälkeen vastaamaan yhteiskunnan muutoksiin. Työlain lisäksi työmarkkinasuhteisiin vaikuttaa monia muitakin säännöksiä, kuten Venäjän liittovaltion perustuslaki, joka säätelee ammattiliittojen toimintaa sekä esimerkiksi minimipalkkaa. Kirjallinen työsopimus on tehtävä ja työlainsäädännössä säädettyjä kohtia ei voi yksittäisissä sopimuksissa ylittää, mikä tahansa työlakia rikkova ja työntekijän asemaa heikentävä ehto tekee sopimuksesta pätemättömän. Pääasiassa työsopimukset ovat

vakituisia, määräaikaisia sopimuksia voidaan tehdä, mutta ei yli 5 vuodeksi ja ainoastaan tietyissä työlaissa määrätyissä olosuhteissa. Työnantajalla ei ole oikeutta kieltää työntekijäänsä ottamasta vastaan toista työtä päätyönsä ohelle, paitsi harvoissa perustuslaissa mainituissa ammateissa. (Baker McKenzie 2014.)

Työsopimukseen suositellaan kirjaamaan työtehtävät ja velvoitteet mahdollisimman laaja-alaisesti, koska työntekijää ei voida velvoittaa tekemään työtehtäviä, joita sopimukseen on jätetty kirjaamatta. Työnantaja ei voi myöskään yksipuolisesti muuttaa kirjattuja velvoitteita, työntekijälle täytyy ilmoittaa 2 kuukautta etukäteen kaikista hänen työsuhteeseensa vaikuttavista olennaisista muutoksista. Työnantajilla on oikeus asettaa uudelle työntekijälle 3 kuukauden koeaika, kun taas johtotehtäviin palkatuille koeaika voi olla 6 kuukautta. Koeajalla oleva työntekijä voi irtisanoa itsensä tai tulla irtisannotuksi 3 päivän kirjallisella varoitussajalla. (Venäjä työlaki 2001.)

Työnantajan tulee seurata ja pitää kirjaa työntekijöiden työajasta, normaali työaika on 40 tuntia viikossa, kaikki ylimenevät tunnit luokitellaan ylityöksi. Työlaki on määrittänyt ylityön maksimimääräksi 120 tuntia vuodessa ja työnantaja voi velvoittaa ylityöiden tekemistä ainoastaan epätavallisissa olosuhteissa sekä työntekijän kirjallisella suostumuksella. Sairauden sattuessa työntekijän tulee toimittaa lääkärintodistus vasta parantumisen jälkeen. Ensimmäiset 3 päivää työnantaja on vastuussa sairastajan palkasta, jonka jälkeen se siirtyy valtiolle. Sairastajan palkka on 60 ja 100 % välillä normaalista palkasta. Työntekijät ovat oikeutettu täysimääräiseen vuosilomaan 6 kk työsuhteen jälkeen, sen pituus tulee olla ainakin 28 päivää. (Venäjän työlaki 2001.)

#### **2.3.4 Palkat**

Palkanmaksu suoritetaan ruplissa, joko pankkitilille tai käteisellä. Maksu tehdään yleisesti 2 kertaa kuukaudessa, ellei muuta ole työ sopimukseen kirjattu. Myöhässä maksettusta palkasta tulee maksaa kompensatiota, esimerkiksi korkoa työlain säädösten mukaan. Ylityö voidaan korvata vapaana tai suostumuksen perusteella rahana, vähintään 150 prosenttia normaalista tuntipalkasta ensimmäiseltä 2 tunnilta päivän aikana tehdystä työstä ja sen jälkeen 200 prosenttia. (Venäjän työlaki 2001.)

Moskovan kaltaisessa valtavassa metropolissa palkat ovat täysin laidasta laitaan, keskiarvoisen palkan asettuessa vuonna 2019 noin 95 000 ruplaan kuukaudessa. Eli tämän hetken kurssilla laskettaessa (1 € = 91.87 ruplaa) hieman yli 1000 euroa kuukaudessa. Näin ollen keskipalkka Moskovassa on noin puolet enemmän kuin koko

maan keskiarvo, tätä selittää kaupungin asema maan taloudellisena keskuksena. (RBTH 2019.)

### 2.3.5 Kuluttajakäyttäytyminen

Kuluttajien toiminta sitoutuu yhteen maan yleisen talouden tilanteen mukaan, öljyn hintojen noustessa huippuunsa vuosina 2006 ja 2007 Moskova nimettiin maailman kalteimmaksi kaupungiksi, siihen aikaan purkki ranskalaista sinappia saattoi maksaa 50 dollaria. (Forbes 2019.)

Alhaisemmat öljyn hinnat ja lännen määräämät pakotteet ovat jättäneet jälkensä ja Venäjän erittäin vahva talouskasvu on sittemmin hiljentynyt. Vuodesta 2014 vuoden 2016 loppuun maan talous laski 2 % vuosivauhtia ja kansalaiset ketkä elävät alle köyhyysrajan nousi 23 % noin 20 miljoonaan ihmiseen. Ruplan arvo romahti ja inflaatio nousi melkein kaksi kertaa nopeammin kuin tulot vuodesta 2013 vuoteen 2017 tultaessa, tämä jyräsi kotitalouksien ostovoimaa. Sittemmin Venäjä on kuitenkin palannut kasvun tielle ja Boston Consulting Groupin (BCG 2018) suorittaman kuluttajatutkimuksen mukaan kansalaisten kulutustottumukset ovat muuttuneet maan talouden mukana.

Kuluttajista on yleisesti tullut rationaalisempia, vuonna 2013, 60 % vastanneista olivat samaa mieltä väittämän ”Olen onnellinen, koska voin ostaa uusia asioita” kanssa ja 42 % olivat samaa mieltä väittämän ”Mitä enemmän ostan, sitä onnellisempi olen” kanssa. Vuoteen 2017 tultaessa samaa mieltä olevien määrät tippuivat 46 ja 28 prosenttiin. Tutkimuksen perusteella kuluttajista on tullut entistä hintatietoisempia ja tarkempia siitä mihin rahansa kuluttavat. Fokus on siirtynyt enemmän siihen suuntaan mikä parantaa elintasoa, kategorioita mitkä kuluttajat mainitsevat useimmin suhteessa siihen mihin he ovat valmiita laittamaan rahaa liittyvät terveelliseen syömiseen, hyvinvointiin ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. (BCG 2018.)

Promootiot ja alennukset houkuttelevat venäläistä kuluttajaa, suurin osa kuluttajista vierailee eri kaupoissa ja tekevät vertailua saadakseen parhaan diilin. Perinteiset kaupat hallitsevat edelleen markkinoita. Noin 49 % kuluttajista suosivat ulkomaisia tuotteita kotimaisten ylitse, kuitenkin kotimaassa valmistetut tuotteet ovat alkaneet kerätä enemmän ja enemmän suosiota. Ostosten tekemisen helppous ja käytännöllisyys on noussut kuluttajille yhdeksi tärkeimmistä prioriteeteista, tämän myötä verkkokauppa ja erilaiset kuljetuspalvelut ovat kehittyneet erityisesti suurissa kaupungeissa. Verkkokaupankäynti on ottanut suuria askeleita viime aikoina, 118 miljoonalla internetkäyttäjällään,

maassa on paljon potentiaalisia käyttäjiä. Verkkokaupan osuus Venäjän taloudesta oli vain 1.4 % vuonna 2019, mutta ensimmäisen 4 kuukauden aikana vuonna 2020, jopa 65 miljoonaa venäläistä teki ostoksia verkossa. Maailmanlaajuinen koronapandemia on ollut suosion nousun veturina ja kuin vuonna 2019 verkon osuus koko vähittäismyynnistä oli 7 %, vuonna 2020 luku on noussut jo noin 11 prosenttiin. (SantanderTrade 2021.)

## **2.4 Vallitseva markkinatilanne Moskovassa**

Venäjä on selvinnyt maailmanlaajuisesta koronakriisistä vähemmillä vahingoilla mitä alun perin ennakoitiin. Vahinkoja on vähentänyt yhteisen sävelen löytyminen öljyn tuotannosta Saudi-Arabian kanssa ja palvelusektorin suhteessa pieni osuus maan kokonaistaloudessa. Kesän 2020 positiivisia merkkejä on kuitenkin heikentänyt kansainvälisesti vähentynyt kysyntä markkinoilla. (SVKK 2020.)

Maailmanpankki arvio Venäjän BKT:n laskevan 4 prosenttia vuonna 2020, samanaikaisesti kansalaisten käytettävissä olevien tulojen arvioitiin laskevan ennätykselliset 13.1 prosenttia vuoden 2020 kolmella ensimmäisellä neljänneksellä. Kuitenkin muiden kuin yhden henkilön edustamien kotitalouksien tulot paikoittain jopa nousivat valtion jakamien korona-avustuksien takia, joita suoritettiin esimerkiksi perheille ja eläkeläisille. Maailmanpankin laskelmien mukaan avustuksien myötä kansan köyhyys vähentyi verrattuna vuoteen 2019, mutta tämä efekti on vain väliaikainen, tilanteen kehittyminen riippuu vuoden 2021 kehityksestä.

Maailmanpankin arvioiden mukaan Venäjän BKT kasvaisi tänä vuonna 2.5 prosenttia, mikäli koronakriisi hälvenee kevään aikana, mutta mikäli näin kävisikin, ennen vuotta 2022 talous ei toipuisi pandemian aiheuttamista vahingoista. (Meduza 2021.)

Suomalais-venäläisen kauppakamarin toimitusjohtaja Jaana Rekolaisen mukaan, koronan jälkeen markkinoita jaetaan Venäjällä uusiksi. Vienti ja tuonti on globaalien kriisien myötä vähentynyt, mutta Rekolainen huomauttaa, että maan suomalaisyrityksistä parhaiten koronasta selvisivät ne, jotka olivat paikan päällä ja niillä kenellä on myyntiyhtiö tai tiimi ja vahvat verkostot. Hänen mukaansa digitaalisuus, sähköiset palvelut ja verkkokauppa ovat potentiaalisia aloja joihin suomalaistenkin yritysten kannattaisi panostaa. Mahdollisuuksia on myös teollisuuden aloilla, erityisesti kaivos-, metalli- ja metsäteollisuudessa. Hän näkee, että Venäjä on tajunnut metsän arvon, ja että siihen kan-

nattaa investoida ja tuotetta jalostaa kotimarkkinoilla. Kuluttajien tilanne on nyt vaikeampi, koronasta on kärsinyt pienet ja keskisuuret yritykset ja kuluttajien ostovoima. (Kauppalehti 2021.)

## 2.5 Viitekehys

Kappaleen tarkoituksena on tehdä yhteenveto tämän opinnäytetyön teoriaosuudesta. Se tulee selvittämään miten teorian eri osuudet tukevat toisiaan ja mikä on valittujen käsitteiden merkitys työlle.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kolmesta osuudesta. Ensimmäisenä käsiteltiin Venäjää, liiketoiminnan näkökulmasta. Seuraavassa osiossa käsiteltiin Suomen ja Venäjän kaupan historiaa ja nykytilannetta, joka on relevanttia tietää tutkimusaiheen kannalta. Kolmannessa osuudessa keskityttiin Moskovaan liiketoiminta-alueena ja sen erikoisuuksiin.

Ensimmäisenä käsitellyn aiheen Venäjä liiketoiminta-alueena pääpainot olivat maan perustietojen selvityksessä, kuten hallintojärjestelmässä, asukkaissa, aluejaossa ja taloudessa. Viimeisenä ensimmäisessä teoriaosuudessa selvitettiin kansainvälistymisen prosessin eli etabloitumisen teoria.

Seuraava osio käsitteli Suomen ja Venäjän kauppaa, keskittyen siihen miten maat ovat ennen tehneet kauppaa, selvittäen myös suomalaisten yritysten nykytilannetta Venäjällä. Sen lisäksi keskityttiin maidemme eroihin yrityskulttuurillisesti sekä Venäjän lainsäädäntöön ja byrokratiaan.

Kolmas teoriaosuus keskittyi Moskovan kaupunkiin ja alueeseen liiketoiminta-alueena, keskittyen markkinoilla toimimisen erikoisuuksiin ja liiketoimintaympäristön muutoksiin. Osuus oli jaettu kuuteen osuuteen, jossa käsiteltiin infrastruktuuria, liiketoiminnan harjoittamista, työlainsäädäntöä ja työskentelytapoja, palkkausta, kuluttajakäyttäytymistä sekä vallitsevaa markkinatilannetta.



Kuvio 9. Teoriaosuuden viitekehys kokonaisuutena

Kuten kuviosta (Kuvio 9) voidaan nähdä, vaikuttavia käsitteitä Moskovan liiketoimintaympäristöön ja kaupungin mahdollisuuksiin suomalaisille yrityksille on useita. Myös käsitteet linkittyvät toisiinsa, esimerkiksi suomalaisiin yrityksiin Moskovassa vaikuttaa työlaki ja kansainvälistymisen prosessi. Kun näistä yhteen tulee muutoksia niin se voi vaikuttaa myös tuomalla muutoksia toisiin. Teoriaosuuteen valitut käsitteet on valittu vastaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimuskysymyksiin, laajentaen näkemyksen laajuutta ilmiöstä ja päätarkoituksena on antaa vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan.

Työn empiirisessä osuudessa suoritetaan puolistrukturoitu asiantuntijahaastattelu, jonka kysymykset perustuvat aiemmin teoriaosuudessa kerättyyn aineistoon. Teoriaosuudessa kerätyn aineiston perusteella haastatteluun on valittu kahdeksan kysymystä, joiden tarkoituksena on saada tarkentavaa ja ilmiötä edelleen paljastavaa tietoa. Näin edelleen auttaen vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan.



### **3 Tutkimusmenetelmä ja tulokset**

Tämän kappaleen tarkoituksena on selvittää lukijalle tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruuseen käytetyt tavat. Hyvin suunnitelluilla ja toteutuilla tutkimusasetelmilla, tutkimuksia toistamalla sekä tutkittavaa ilmiötä monista erilaisista näkökulmista lähestymällä pystytään tuottamaan monipuolista tietoa ja lisätä ymmärrystä ilmiöön liittyvistä syy-seuraussuhteista kuin ilmiön luonteestakin. On kuitenkin syytä muistaa, että tutkimuksella ei voida koskaan saavuttaa ilmiötä kokonaisuudessaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006.)

Yksinkertaisesti jaoteltuna, tutkimusmenetelmät voidaan jakaa laadullisiin ja määrällisiin tutkimusotteisiin. Laadullisesta menetelmästä käytetään nimitystä kvalitatiivinen ja määrällisestä kvantitatiivinen. Niiden erona on se, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään lukuja ja niiden välisiä suhteita ja kvalitatiivinen tutkimus on kaikki muu, joka jää jäljelle. (Kananen 2010.)

#### **3.1 Laadullinen ja induktiivinen tutkimusote**

Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena eli kvalitatiivisena, koska se sopii tutkimuksen aiheeseen ja tavoitteisiin. Pääsääntö on, että mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin kvalitatiivinen tutkimus tulee kyseeseen. (Kananen 2010.) Opinnäytetyön tavoitteena onkin kvalitatiivisen tutkimuksen mukaisesti saada ilmiöstä syvälinen ja ajankohtainen näkemys sekä luoda uusia hypoteeseja.

Lähestymistapana on aineistolähtöinen tutkimus, jolloin pääpaino on aineistossa, eli analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja teoria rakennetaan aineisto lähtökohdaksi. Tapaa voidaan kutsua myös induktiiviseksi, lähtökohdaksi ei siis ole teorian tai olemassa olevien hypoteesien testaaminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

#### **3.2 Empiirinen osuus, aineiston keruu**

Työn empiirisessä osuudessa suoritetaan asiantuntijahaastattelu kolmen eri henkilön kanssa. Koronavirustilanteen johdosta, haastattelut toteutetaan kirjoittajan ja vastaajien turvallisuus huomioiden digitaalisten välineiden avustuksella, verkkopohjaisella alustalla. Haastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluna ja kaikille vastaajille esitetään samat kysymykset. Haastattelussa ei käytetä ennakoon valmiita vastauksia, vaan mallina on

puolistrukturoitu haastattelu, kysymykset ovat etukäteen mietittyjä, mutta valmiit vastausvaihtoehdot puuttuvat, näin lisäten vastausten arvoa käyttäen haastateltavien asiantuntijoiden henkilökohtaista kokemusta ja näkemystä. Haastattelut koostuvat kahdeksasta aihealueen kysymyksestä, joiden tulisi laajentaa näkemystä Moskovan potentiaalista markkina-alueena suomalaisille yrityksille, täten auttaen vastaamaan tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Haastattelussa käytetyt kysymykset löytyvät lueteltuna Liitteenä 1 ja vastaukset on litteroitu yleiskielellisellä tasolla.

Haastattelu suoritetaan kerran ja haastateltavat henkilöt ovat valittu siitä syystä, että heillä tiedetään olevan ensiluokkaista tietotaitoa, johtuen heidän pitkistä työkokemuksistaan liiketoiminnasta Venäjän kanssa ja Moskovan alueen markkinoilla. Haastateltavat henkilöt antoivat haastattelut luottamuksellisina, joten heidän henkilöllisyytensä säilyvät anonyymeina.

Tavoitteena on saada yksityiskohtaista, luotettavaa ja ilmiötä edelleen paljastavaa tietoa, jota voidaan käyttää tutkimuskysymysten selvittämiseksi. Kokonaisuudessaan käytettyjä lähteitä tiedon keräämiseksi on pyritty keräämään monipuolisesti, jonka päällimmäisenä tavoitteena on käytetyn tiedon tarkkuuden lisääminen.

### **3.3 Aineiston analysointimenetelmät**

Kertyneen sisällönanalyysi voi olla teorialähteinen, teoriaohjaava tai aineistolähtöinen. Aineistolähtöisen analyysin tarkoituksena on pyrkiä tuottamaan teoreettinen kokonaisuus tutkitusta aineistoista. Tässä tapauksessa aikaisemmilla tiedoilla, teorioilla ja havainnoilla ei pitäisi olla merkitystä analyysin toteuttamiseen ja lopputulokseen. Teoriaohjaavassa analyysissä aineisto ei pohjaudu suoraan teoriaan, mutta teoria voi toimia apuna analyysin teossa. Teorialähtöinen eli deduktiivinen analyysi taas perustuu aiemmin tutkittuun teoriaan tai käsitejärjestelmään. (Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Tämän aineiston analysointimenetelmänä on aineistolähtöinen sisällönanalysointi. Aineisto tullaan pelkistämään etsimällä kertyneestä materiaalista tutkimukselle oleellimmat kohdat ja ne tullaan kirjoittamaan uudelleen tiivistetyssä muodossa, aineiston informaatioarvo säilyttäen.

### 3.4 Asiantuntijahaastatteluiden tulokset

Alla oleva taulukko (Taulukko 1) esittää valittujen kysymysten rakenteen ja syyt miksi nämä kysymykset asetettiin. Kysymykset ovat valittu kerätyn teoria-aineiston pohjalta ja asiantuntijahaastatteluiden tulokset ovat merkittävässä asemassa tutkimuksen analysointivaiheessa ja tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa.

Taulukko 1. Valitut kysymykset ja tavoitteet

Valittu kysymys	Miksi valittu?
Mitä muutoksia näet viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtuneen Moskovassa liiketoiminnan näkökulmasta?	Teoria-aineiston perusteella Moskova elää nopeasti ja muutoksia tapahtuu usein. Tarkastelemalla jo tapahtuneita muutoksia pyrimme saamaan paremman käsityksen liiketoimintaympäristön kehityksen suunnasta ja uusista trendeistä. Muutoksista voi vetää johtopäätöksiä myös tulevaisuutta arvioitaessa.
Miten Moskova erottautuu edukseen muista markkinoista?	Muista lähteistä kerätyn aineiston ja tilastojen, kuten ihmisten tulojen perusteella Moskova eroaa Venäjällä suuresti muista maan kaupungeista. Myös markkina-alueen tuntemisen syventämiseksi on hyödyllistä tietää Moskovon erikoisuuksista. Tieto on arvokasta arvioidessa markkinaa tai vertailtaessa sitä muiden markkinoiden kanssa.
Mistä syistä suomalaisten yritysten tulisi toimia juuri Moskovassa?	Jatkokysymyksenä edelliseen, tarkastelemalla juurisyitä sille mikä puoltaa juuri Moskovassa toimimista saamme edelleen tarkentavaa tietoa markkinasta.
Millä aloilla suomalaisilla olisi eniten annettavaa ja saavutettavaa?	Kysymyksen tavoitteena on selvittää markkinoiden potentiaalia suomalaisten yritysten näkökulmasta. Aineiston perusteella markkina on todella kilpailtu, käyttääkseen hyödyksi asiantuntijoiden kokemusta ja näkemystä voimme selvittää tarkemmin kaupungista löytyvää potentiaalia juuri kotimaisille yrityksille.
Mitä ovat suomalaisten yritysten suurimmat virheet ja väärinkäsitykset Moskovasta ja Venäjällä toimimisesta?	Työ on suunnattu suomalaisille yrityksille, joten asetetun kysymyksen tavoitteena on selvittää virheitä mitä suomalaiset yritykset tekevät tai mitä väärinkäsityksiä heillä esiintyy. Mahdollinen tiedon saanti aiheesta voi myös ohjata tutkijan uuden merkityksellisen aiheen äärelle.
Mitkä asiat muodostavat suurimmat riskit Moskovaan investoitaessa?	Ennen kansainvälistymisprosessin aloittamista, yritykselle tärkeimpiä asioita on selvittää kohdemarkkinan riskit, kuinka korkeita ne ovat ja mistä ne koostuvat.

Valittu kysymys	Miksi valittu?
Onko suomalaisuudesta hyötyä yritykselle sen toimiessa Moskovassa?	Teoriaosuuden aineistossa ja kirjoittajan omiin havainnoiteihin perustuen Venäläiset kuluttajat arvostavat ulkomaisia ja suomalaisia tuotteita. Kysymys on asetettu valottaakseen tiedon tarkkuutta ja todenmukaisuutta.
Miltä näyttää Moskovan markkinat tulevaisuudessa?	Erityisen merkityksellinen kysymys tutkimusongelman ja kysymysten selvittämiseksi. Tavoitteena on saada näkemyksellistä tietoa kaupungin markkinoiden tulevaisuudesta.

### 3.4.1 Haastatellut henkilöt ja haastatteluaineisto

Haastateltuja henkilöitä yhdistää pitkä kokemus Venäjän kaupasta. He kaikki ovat edelleen työelämässä ja tekemisissä aiheen kanssa päivittäin. Haastattelut suoritettiin lupaamalla vastaajille anonymiteetti, jonka ideana on se, että vastauksia antaessaan heidän ei tarvitsisi ottaa huomioon edustamiensa organisaatioiden näkemyksiä. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, joten toiset haastateltavat eivät tiedä mitä muut vastaavat tai olivat jo vastanneet. Seuraavissa taulukoissa esitellään haastatellut asiantuntijat (Taulukko 2) ja haastatteluaineiston tiedot (Taulukko 3).

Taulukoiden jälkeen siirrymme asiantuntijoiden antamiin vastauksiin asetettuihin kysymyksiin.

Taulukko 2. Haastatellut henkilöt

Henkilö ID	Ammatillinen asema	Organisaatioala	Kokemus Venäjän kaupasta (vuotta)
Henkilö 1 (H1)	Johtoasema	Venäjä-kaupan asiantuntijaorganisaatio	Yli 20
Henkilö 2 (H2)	Johtoasema	Yrityskonsultointi	Yli 20
Henkilö 3 (H3)	Johtoasema	Yrityskonsultointi	Yli 20

Taulukko 3. Haastatteluaineisto

Henkilö ID	Haastattelun päivämäärä
Henkilö 1	Suoritettu 8.2.2021
Henkilö 2	Suoritettu 10.2.2021
Henkilö 3	Suoritettu 11.2.2021
Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä: noin 3.5 sivua	

### **3.4.2 Moskovan muutokset viimeisen vuosikymmenen ajalta liiketoiminnan näkökulmasta**

Viime vuosikymmenen aikana Moskova on kehittynyt todelliseksi megapoliksi eli suureksi kaupungiksi ja urbaaniksi alueeksi mihin sisältyy useita eri tiiviisti asuttuja alueita. Kaupunki on myös siistiytynyt ja järjestäytynyt entistä ehommaksi. Samalla se on erotautunut omanlaisekseen, eroten muista venäläiskaupungeista, verrattaessa muihin Moskova on kehittyneempi ja pidentänyt tätä eroa entisestään. Moskovasta on tullut ”pääkonttoreiden kaupunki”, tarkoittaen monien yhtiöiden valintaa pitää ja perustaa pääkonttorinsa nimenomaan Moskovaan. (H1)

Tilanne kaupungissa on selkeytynyt ja puhdistunut siinä mielessä, että yritystoimintojen kaappauksia tapahtuu aikaisempaa vähemmän. Kuitenkin talouspakotteet ja vastapakotteet ovat aiheuttaneet tilanteen, jossa rahasta on markkinoilla pulaa ja kilpailun vähennyttä hinnat ovat alkaneet nousta. (H2)

Merkittävimmät muutokset liittyvät liiketoiminnan ja hallinnon digitalisaatioon, joista on seurannut monia muita muutoksia. Tärkeimpiä muutoksia ovat ne, että osaamisen merkitys liiketoiminnassa kasvaa, nuorten ja osaavien kansalaisten johtamien yritysten merkitys kasvaa sekä myös kansalaisten kulutustottumukset eurooppalaistuvat. (H3)

### **3.4.3 Moskovan eroavaisuus muista markkinoista**

Haastateltavat ovat kaikki yhtä mieltä siitä, että suurin osa rahasta on Moskovassa, markkinat ovat suuremmat kuin missään muualla maassa. (H1, H2, H3)

Myös moskovalaisten ostovoima on huomattavasti korkeammalla tasolla kuin muualla Venäjällä keskimäärin, huomioon otettuna että myös hintataso on korkeampi. (H1)

Huomiona maan varojen jakautumisesta ja siitä mikä erottaa Moskovan muista markkinoista, Tsaarin Venäjällä kuin Neuvostoliitossa kansakunnan varallisuus oli levittäytynyt laajalti ympäri Venäjän maata. Poliittinen valta sen sijaan keskittyi pääkaupunkiin ja Neuvostoliiton romahdus muutti tilanteen niin, että poliittisen vallan ohella raha- ja finanssivarallisuus sekä pääomat keskittyivät Moskovaan. Reaalivarallisuus on kuitenkin levittäytynyt pääkaupungin ulkopuolelle kuten aikaisemminkin, mutta rahan ansiosta reaalivarallisuuden markkina-arvo on jossain määrin keskittynyt öljyn ja kaasun tuotantoluille kuten Hantien ja Mansien autonomiseen piirikuntaan sekä Jamalin nenetsien autonomiseen piirikuntaan. Venäjän keskuspankki julkaisee säännöllisesti tilastoja rahan,

finanssivarallisuuden ja pääoman jakautumisesta alueittain. Keskuspankin tilastot kansalaisten, yritysten ja pienyrittäjien saamista luotoista toukokuussa julkaistiin hiljattain ja viime kuukausina pankkien kansalaisille myöntämien luottojen kuukausiarvo on ollut 750-1500 miljardin välillä. Näistä luotoista moskovalaiset nostavat 10-15 %, mutta merkityksellistä tässä on se, että Moskovassa sijaitsevat pankit taas myöntävät näistä luotoista 80-90 %. Tämä kertoo sen, että rahan lähteet sijaitsevat Moskovassa, mutta käyttäjät ympäri Venäjää. Rahaa maassa on suhteellisesti ottaen vähän ja se on järjestäen keskittynyt muutamaaan suurkaupunkiin. Toisaalta maan rahavaroja on kiinni kullassa ja ulkomaiden valtioiden velkakirjoissa sekä valuuttatalletuksissa noin kolmannes suhteessa bruttokansantuotteen arvoon. Venäjällä näyttää nyt kehkeytyvän aikaisempaan verrattuna yllättävää yksimielisyyttä yli ideologisten rajojen siitä, että reserveihin sitoutuneita varoja voisi käyttää rohkeammin elvytykseen. Rahan lisäämisessä Venäjän talouteen asuntolainat ja valtion velkapaperit tulevat näyttelemään tärkeää roolia. (H3)

#### **3.4.4 Syitä miksi suomalaisten yritysten tulisi toimia Moskovassa**

Kuluttajatuotemarkkinoilla toimiminen on hyvä syy toimia kaupungissa, koska Moskovasta löytyy tuotteille paljon potentiaalista ostovoimaa. Liiketoimintaympäristön näkökulmasta ajateltuna, digitalisaatio on varsin kehittyneellä tasolla ja kaupungissa on tiheä palveluverkosto sekä tarjonta. Investointien näkökulmasta alue on myös kiinnostava, kaupunkiin on keskittynyt lukuisat yritysten pääkonttorit ja Venäjän eri alueiden edustustot, jotka ovat paljolti hyödyntämättömiä verkostoja, joissa olisi yrityksille potentiaalia. (H1)

Yritysten on syytä olla kaupungissa, koska siellä ratkaistaan suuri osa koko Venäjää koskevista varsinkin suuremmista liiketoimista. (H2).

Moskova on yksi koko Euroopan dynaamisimmista kehittyvistä markkinoista, mikäli yritys pärjää Moskovassa, niin pärjää muuallakin. (H3)

#### **3.4.5 Liiketoiminnan alat, joissa suomalaisilla olisi eniten annettavaa ja saavutettavaa**

Eniten annettavaa ja saavutettavaa on yrityksillä, jotka tarjoavat digitalisaatioon- ja ”smart livingiin” liittyviä ratkaisuja, jonka lisäksi vihreät- ja kiertotalousteknologiat, brändituotteet sekä tuotannon tehokkuutta lisäävät ratkaisut ovat erityisen arvokkaita. (H1)

Investointitavaroita ja kiinteistöalaaan liittyviä palveluita tarjoavilla yrityksillä. (H2)

Kiteytettynä niin, että kaikilla niillä aloilla, joissa suomalaiset yritykset ovat kilpailukykyisiä. Digitalouteen ja korkean teknologian aloille kannattaisi panostaa. (H3)

#### **3.4.6 Suomalaisten yritysten suurimmat virheet ja väärinkäsitykset Moskovasta ja Venäjällä toimimisesta**

Kotimaisilla yrityksillä on Moskovaan lähtemiseen korkea kynnyks. Korruptioon liittyvät käsitykset ovat usein vääriä. Suomalaiset yritykset helposti tuudittautuvat Suomen lähi-alueisiin ja Venäjällä varsinkin Pietarissa olemiseen. Suomalaisilta yrityksiltä jää uupumaan terve ahneus panostaa Moskovaan. (H1)

Kompastuskiviksi on osoittautunut väärin partnereiden valinta, liian vähäiset taloudelliset lihakset maahan mentäessä ja lopuksi on antauduttu liian helposti, kun vastoin käymisiä on tullut. (H2)

Suomalaisten on joskus vaikea ymmärtää, että maailmalla suomalaiset arvot ja suomalaiset instituutiot ovat harvinaisuuksia, Moskovassa aasialainen ja eurooppalainen liiketoimintakulttuuri kohtaavat ja jos sitä ei ymmärrä, niin virheitä ja väärinkäsityksiä tulee syntymään. (H3)

#### **3.4.7 Suurimmat riskit Moskovaan investoitaessa**

Moskovan riskitarkastelussa se ei poikkea juurikaan muusta Venäjästä. Korkeampina riskeinä voidaan mainita kustannusten kohoaminen, joka voi tapahtua äkillisesti, vuokria ja palkkoja ajatellen. Myös työvoiman saatavuus ja vaihtuvuus on vaihtelevaa. (H1)

Moskovaan investoidessa riskeinä voidaan mainita rikollisuus kuten yrityskaappaukset. (H2)

Suurimmat riskit liittyvät heikkoon tietotaitoon, jotka realisoituvat väärinä strategisina päätöksinä, väärinä kumppanivalintoina ja väärinä sijoitusten kohdentamisina, esimerkiksi korruptioon sortuminen on yksi ilmentymä näistä. (H3)

#### **3.4.8 Onko suomalaisuudesta hyötyä yritykselle sen toimiessa Moskovassa?**

Suomalaisuudesta on hyötyä niin, että Suomi-kuva kyllä auttaa, muttei tee autuaaksi. Esimerkiksi elintarvikkeissa ja vaatteissa Suomi-brändiä on maassa hyväksikäytetty.

Suomi-kuva on positiivinen Moskovassakin, Suomi yhdistetään laadukkuuteen ja luotettavuuteen. (H1)

Suomalaisuudesta on hyötyä, suomalaisuudella on hyvä maine ja suomalaisiin yleisesti luotetaan. (H2)

Suomalaisuudesta sinänsä, ei ole yritykselle varsinaista hyötyä Moskovassa, mikäli ei kerro moskovalaisille suomalaisia vahvuuksia. Taas niiden keskuudessa, jotka tuntevat Suomea, suomalaisuudesta kyllä yleensä on hyötyä. (H3)

### **3.4.9 Moskovan markkinat tulevaisuudessa**

Kaikkien haastateltavien mukaan Moskova tulee jatkamaan kasvuaan, markkinat tulevat kehittymään, kun kaupunki automatisoituu ja urbanisoituu entisestään. (H1, H2, H3)

Esiin nousee infrastruktuurin kehitys, Moskova tulee nyt entistä helpommin saavutettavaksi esimerkiksi uuden Moskova-Pietari välille rakennetun moottoritien valmistuttua. Täten myös Suomi tulee lähemmäksi moskovalaisia automatkailijoita. (H1)

Maailmalla kaupungistuminen tulee jatkumaan voimakkaana. Kaikki urbanisaation hyödyt ja haitat näkyvät myös Moskovassa. Moskovan markkinat tulevat kasvamaan jatkossakin nopeammin kuin muut markkinat keskimäärin Venäjällä, Euroopassa tai Suomessa. (H3)



## 4 Pohdinta

Tämän työn tarkoituksena oli saada ajankohtaista tietoa Moskovan nykytilanteesta ja potentiaalista liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna. Markkinatilanne siellä kuten myös täällä kotimaassa on muuttunut nopeassa tahdissa ja en epäile, että näin tulee olemaan myös jatkossa. Kuten työssä aiemmin on kirjoitettu, on erittäin tärkeää tutustua kohdemarkkinaan perinpohjaisesti ennen sinne lähtemisestä, vaikka olemme maantieteellisesti lähekkäin, kaupankäynti Suomen ja Moskovan markkinoilla eroavat toisistaan paljon. Työ on suunnattu suomalaisille yrityksille, jotka pohtivat tai suunnittelevat liiketoiminnan perustamista tai laajentamista Moskovaan. Tämä opinnäytetyö on tehty laadullista eli kvalitatiivista menetelmää käyttäen. Määritetyt tutkimuskysymykset ovat auttaneet työn fokuksinnissa, työssä käytettyä aineistoa on kerätty monipuolisesti eri lähteistä, jonka lisäksi suoritettiin aiheen asiantuntijoiden haastattelu. Haastattelun tarkoituksena oli saada lisää tutkimusaineistoa, jota käyttää hyväksi tutkimustehtävän selvittämiseksi.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma oli ”Miksi Moskova olisi suomalaiselle yritykselle potentiaalinen vaihtoehto?”. Vastauksen selvittämisen tueksi on asetettu tutkimuskysymyksiä mihin vastaaminen tulisi auttaa tutkimusongelman ratkaisussa. Työssä pyrittiin vastaamaan siihen, että mitä liiketoimintamahdollisuuksia suomalaisille yrityksille löytyy, minkä alan yritykset ovat kaivattuja ja mitä tulee ottaa huomioon Venäjälle mentäessä.

### 4.1 Moskovan liiketoimintamahdollisuudet

Moskovan liiketoimintamahdollisuuksiin vaikuttaa useita eri tekijöitä ja tutkimuksessa on noussut esiin monia merkityksellisiä asioita, mitä muutoksia on tapahtunut ja mihin suuntaan kaupunki on menossa liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Analysoinnin alkuun on asianmukaista esittää tutkimuksesta selvinneitä tuloksia tiivistetyssä ja selkeässä muodossa. Tähän sopii SWOT-analyysin tekeminen, missä selvitetään aineiston perusteella Moskovan liiketoimintaympäristön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

#### 4.1.1 Toimintaympäristö

Moskovan liiketoimintaympäristön SWOT-analyysi on kuvattuna Taulukossa 4.

Taulukko 4. Moskovan liiketoimintaympäristön SWOT analyysi

<p><b>Vahvuudet (Sisäinen ympäristö)</b></p> <p>Valtava kaupunki, paljon potentiaalisia asiakkaita ja liiketoimintamahdollisuuksia</p> <p>Asukkailla on ostovoimaa</p> <p>Hyvät liikenneyhteydet</p> <p>Paljon työvoimaa ja opiskelijoita</p> <p>Pääkonttorit, finanssialan- ja valtion instituutiot ovat lähes kaikki keskittyneet Moskovaan</p> <p>Kansainvälinen ympäristö</p>	<p><b>Heikkoudet (Sisäinen ympäristö)</b></p> <p>Erittäin kilpaillut markkinat</p> <p>Ruuhkainen</p> <p>Lainsäädäntö ja byrokratia</p> <p>Työvoiman taso ja vaihtuvuus</p> <p>Valuutan arvon muutokset</p> <p>Korkeat elinkustannukset vrt. keskituloihin</p> <p>Toimintaympäristön muutokset</p>
<p><b>Mahdollisuudet (Ulkoinen ympäristö)</b></p> <p>Teknologinen muutos, digitalisaation tuomat mahdollisuudet kuten verkkokauppa</p> <p>Kaivos-metalli ja metsäteollisuus</p> <p>Terveydenhoitoala</p> <p>Lainsäädännön ja byrokratian helpottaminen (tukea yrityksille)</p> <p>Hallinnon tuki yrittämiseen ja sijoituksien tekemiseen</p> <p>Uudet kulkuyhteydet kuten Pietari-Moskova moottoritie, junaliikenteen kehittämistä seuraavat mahdollisuudet</p> <p>Suomi-kuva on positiivinen</p>	<p><b>Uhat (Ulkoinen ympäristö)</b></p> <p>Poliittiset uhat (Pakotteet, Karabahin kriisi, korona)</p> <p>Lainsäädännön muutokset</p> <p>Paikallisten yritysten suosiminen esim. kaupungin hankinnoissa</p> <p>Kustannusten nopea nousu (palkat, vuokrat)</p> <p>Globaali raaka-aineiden kysynnän ja hinnan lasku</p>

Moskova on kasvanut, kehittynyt ja siistiytynyt viimeisen vuosikymmenen aikana, se on Euroopan suurin kaupunki ja kolmanneksi suurin kuluttajamarkkina ostovoimalla mitattuna. Se eroaa muista venäläiskaupungeista rajusti, asukkaiden tulot ovat noin kaksi kertaa suuremmat kuin muualla maassa keskimäärin.

Infrastruktuuri on ottanut harppauksia eteenpäin, yleisten kulkuneuvojen suuri verkosto, useampi kansainvälinen lentokenttä ja kattavat junayhteydet takaavat hyvät edellytykset liikkumiselle. Toimitilojen rakentaminen on nyt hidastunut koronakriisin myötä, projekteja on laitettu toistaiseksi jäihin ja vapaita tiloja on vähemmän ja vaikeampi löytää. Kokonaisuudessaan talous ei ole ottanut valtavia notkahduksia koronan myötä ja tilanne on stabiloitunut, useiden arvioiden mukaan tästä vuodesta 2021 lähtien, tulemme näkemään noin 2 % talouskasvua seuraavina vuosina.

#### **4.1.2 Kuluttajat ja kuluttajakäyttäytyminen**

Kuluttajakäyttäytymisessä on ollut muutoksia. Suurimpana vaikuttavana tekijänä on ollut ruplan kurssin alentuminen, epävarmuuden ollessa kasvussa erityisesti öljyn hinnan ja koronan seurauksena. Se on vaikuttanut moskovaalaisten ostovoimaan, varsinkin jos mietimme ulkomailta tuotuja tuotteita. Tämä ruplan heikko asema tarkoittaa myös kustannusten laskua, työvoima on nyt edullista ja tilanne on ulkomaalaisten investoijien näkökulmasta kiinnostava. Kuluttajakäyttäytymiseen on vaikuttanut myös verkkokaupan ja eri digitaalisten palveluiden suosion vahva nousu. Tähän on vaikuttanut lyhyellä aikaa tähtäimellä korona, mutta muutos on ollut näkyvässä jo ennen sitä ja tulevaisuudessa alan odotetaan jatkavan kasvua. Kaupungin hallinto on kiinnittänyt erityistä huomiota digitaalisten palveluiden tasoon ja kehitykseen ja panostanut siihen valtavasti. Korkean teknologian palvelut ja tuotteet sekä muut digitaaliset ratkaisut ovat ehdottomasti yksi potentiaalisimmista liiketoiminnan alueista. Moskovaa kohtaa myös vastaavanlainen demograafinen ongelma mikä on meillä kotimaassa ollut tapetilla, väestö on ikääntyvää ja vuoteen 2030 tultaessa yli 80-vuotiaita on arvioitu olevan Moskovassa yli puoli miljoonaa. Tämä on yksi problemaattinen alue, tarkoittaen että liiketoiminnan näkökulmasta potentiaalinen alue, jossa tarvittaisiin innovatiivisia ratkaisuja terveydenhoitoalalla. Ja vaikka ruplan arvo on laskenut ja kuluttajakäyttäytyminen rationalisoitunut ja haastateltavan mukaan ”eurooppalaistunut” on kaupungissa edelleen todella rikkaiden segmentti, jotka takaavat, että arvokkaille brändituotteille on edelleen kysyntää.

Työttömyysprosentti on kaupungissa alhainen, ja haastattelusta selvisi, että työvoiman saatavuus ja vaihtuvuus voi olla ongelma. Suuressa kaupungissa on paljon kilpailua yritysten välillä, että myös osaavista työntekijöistä. Haastattelun perusteella kustannusten nopea kohoaminen on riski, mikä tulisi ehdottomasti ottaa huomioon. Muistamme kun öljyn hinnat olivat noin vuosikymmen sitten korkeimmillaan, Moskova oli valittu maailman kalleimmaksi kaupungiksi. Vaikka öljyn hinnan on arvioitu hieman nousevan kriisin jälkeen, ei ole merkkejä tai arvioita siitä, että se ainakaan lähitulevaisuudessa tulisi nousemaan niille tasoille missä se korkeimmillaan vuosikymmen sitten oli.

#### **4.1.3 Talouden muutos**

Talouspakotteet ja Venäjän asettamat vastapakotteet ovat vaikuttaneet liiketoimintaympäristöön, yksi haastateltavista nosti esiin rahan määrän vähentymisen ja sitä myöten kilpailun vähentymisen ja kustannusten nousun. Venäjä pyrkii kasvattamaan ja on kasvattanut omaa tuotantoaan monilla aloilla, kuten elintarviketeollisuudessa. Myös

SVKK:n toimitusjohtaja Jaana Rekolainen on nostanut esiin Venäjän kiinnostuksen oman tuotannon kehittämiseen, liittyen muun muassa metsäteollisuuden jalostukseen. Tästä kertoo myös se, että Venäjä aikoo asettaa raakapuun vientikieltoja, joka koskee havu- ja jalopuita. Kiellon on määrä astua voimaan vuoden 2022 alussa. Vientikiellon tavoitteena on kitkeä laittomat hakkuut ja harmaa puukauppa, jonka lisäksi pyrkimyksenä on nostaa maan metsäteollisuuden jalostusastetta. (BOFIT 2020.)

Aineiston perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että kaupunki on kehittynyt paljon viimeisen vuosikymmenen aikana. Vaikka pakotteiden myötä raha markkinoilla sekä sen myötä kilpailu on vähentynyt, on markkina edelleen erittäin kilpailtu. Liiketoimintamahdollisuuksia löytyy kuitenkin monilta aloilta, potentiaalisimpina ovat korkean teknologian- ja digitaalisia ratkaisuja tarjoavat yritykset ja kuluttajatuotteet. Tutkimuksessa tuli ilmi myös moskovaalaisten kiinnostus heidän omaa hyvinvointiaan parantaviin palveluihin ja tuotteisiin. Mainittakoon että myös teollisuuden tehostamisessa, sen kehitys- ja jalostustyössä suomalaisille näyttää olevan tilausta. Näen myös merkityksellisinä haastateltavan näkemyksen siitä, että millä tahansa alalla on mahdollisuuksia, kunhan yritys on kansainvälisesti kilpailukykyinen. Ja mikäli yritys on kilpailukykyinen ja pärjää Moskovassa niin on hyvin todennäköistä, että tällainen yritys pärjää muuallakin.

Moskovan ja Pietarin välinen uusi moottoritie valmistui juuri koronakriisin aikaan, joten sen vaikutuksien arvioinnista on toistaiseksi pidättäydyttävä. Teoriassa se kuitenkin tuo Moskovan entistä lähemmäksi Suomea, joka saattaa nostaa kiinnostusta siihen. Perinteisesti maantieteellisesti lähempänä oleva Pietari on kaupunki, johon suomalaiset yritykset siirtyvät. Se on lähempänä, länsimaalaisempi ja pienempi kuin Moskova, haastatellun asiantuntijan mukaan suomalaisilta yrityksiltä puuttuu ”terve ahneus”, jonka vuoksi Moskovaan ei niin helposti lähdetä, Johtopäätös on, että Pietari nähdään hyvänä ”aloituksena” Venäjälle lähtiessä.

Moskova on erittäin mielenkiintoinen alue, joka elää nopeassa rytmissä, tämä ei jokaiselle yritykselle sovi. Taustatyö ja tietotaito täytyy suomalaisilla yrityksillä olla Venäjällä toimiessa kohdillaan, puhumattakaan siitä, että yrityksen tarjoaman palvelun tai tuotteen tulisi todella erottua, jotta pystyy kilpailemaan paikallisten toimijoiden kanssa (+710 000 yritystä). Moskovassa toimii useita suomalaisia yrityksiä, jotkut menestyksekkäämmin kuin toiset, mutta menestyksekkäs liiketoiminta on mahdollista ja näkymät tulevaisuudessa ovat kohtuulliset. Maassa toimivat ulkomaalaiset yritykset ja haastateltavat asiantuntijat uskovat vankasti Venäjällä olemiseen ja he näkevät tulevaisuudessa

kaupungin ja markkinoiden jatkavan kasvun tiellä, vaikka tämän vuosituhannen alun ripeää kasvua ei ainakaan näillä näkymin ole hetkeen enää tulossa.

Kuitenkin Moskovan markkina tulee jatkossakin kasvamaan keskimääräistä nopeammin kuin muualla Venäjällä, Euroopassa tai Suomessa, mikä tekee siitä erittäin varteenotettavan vaihtoehdon myös suomalaisille toimijoille.

## **4.2 Työn luotettavuus**

Nopeasti muuttuvan liiketoimintaympäristön takia, työssä on pyritty käyttämään mahdollisimman tuoreita ja ajankohtaisia lähteitä, että työn luotettavuus ei tulisi kärsimään vanhentuneen tiedon vuoksi. Internet osoittautui toimivaksi välineeksi aineiston etsimisessä ja lähdekriittisyys oli tärkeää muistaa, tiedon oikeellisuuden vuoksi. Lähteiden valinnassa on pyritty käyttämään asiantuntevia ja tiedon luotettavuuden kannalta päteviä lähteitä. Vertailtaessa haastattelussa saatuja vastauksia keskenään, voimme nähdä vastaajien näkemyksien täydentävän toisiaan, joka tarkentaa tutkimuksen tuloksia. Oli myös mielenkiintoista havaita kuinka teoriaosuuteen kerätty tieto vahvasti vastasi myöhemmin haastattelussa saatuja tietoja Tämä vahvistaa teoriaosuudessa kerätyn tiedon tarkkuutta. Lähdemerkinnät on kirjattu työn loppuun opinnäytetyöohjeiden mukaisella tavalla.

## **4.3 Opinnäytetyöprosessi**

Opinnäytetyön tekeminen oli erittäin opettavaista. Olin erittäin kiinnostunut aiheesta, koska vietin vaihto-opintoni Moskovassa ja olen vierailut usealla muullakin paikkakunnalla Venäjällä. Kulttuuri ja tavat tulivat itselleni suhteellisen tutuiksi, mutta muistan kuinka ihmeissäni aluksi olinkaan Moskovasta, se ei todellakaan vastannut sitä mitä kuvittelin. Sama tapahtui kaikille muillekin, ketä kävivät silloin luonani vierailemassa. Jo silloin aloin pohtimaan, kuinka vahvat mielikuvat ja ennakoasenteet monilla suomalaisilla maasta ovat ja kuinka paikkaansa pitäviä ne sitten lopulta ovatkaan. Tätä alleviivasi myös haastattelussa selvinnyt kohta, jonka mukaan suomalaisilla yrityksillä on monenlaisia käsityksiä korruptiosta, jotka haastateltavan mukaan ei pidä paikkaansa. Oli erittäin mielenkiintoista edetä tutkimustyössä aiheessa, joka herätti minussa aitoa kiinnostusta oppia ja tietää lisää. Laadullisen tutkimus menetelmän käyttö työssä oli mielestäni asianmukainen valinta, aikaisempaa tutkimustietoa on edelleen vähän tai se ei ole ajantasaista, erityisesti suomen kielellä. Yritysten toimintaympäristö eroaa siitä mihin Suomessa on totuttu ja se elää Venäjällä jatkuvasti, kuten ruplan kurssi tai poliittiset

riskit kuten talouspakotteet tai lakimuutokset. Jatkuva muutos aiheuttaa haasteita ja riskejä yritystoiminnalle, mutta myös uusia mahdollisuuksia. Jos peilataan 90-luvulle niin tilanne maassa on stabiili, vaikka jo työn tekemisen aikana on tapahtunut paljon, Venäjällä äänestettiin perustuslakimuutoksista, vuoristo Karabahin kriisi, Yhdysvallat ovat asettaneet uusia pakotteita, diplomaatteja on lähetetty pois ja oli tänä aikana päällä myös globaalisti vaikuttava koronakriisi.

Aihetta tutkiessa ja tutkimusta suorittaessa tunnen kehittyneeni paljon tiedon etsimisessä, lähdekriittisyydessä sekä tietysti tietotaitoni aiheesta on noussut uudelle tasolle. Tarkemmin ammatillisen kehittymisen puolesta huomaan kehitystä tapahtuneen itenäisessä työskentelyssä ja työn aikatauluttamisessa. Näissä minulla oli väliajoin myös ongelmia, erityisesti aikatauluttamisen kanssa, mutta loppua kohden huomasin suunnan menneen parempaan. Aluksi laitoin itselleni todella paljon paineita työstä, halusin että tuottamani materiaali olisi urauurtavaa tavaraa ja todella spesiaalia. Se vääjäämättä aiheutti kirjoituksen kanssa ongelmia, mutta kun ymmärsin laskea hieman tästä tavoitteesta, alkoi kirjoittaminenkin luonnistua huomattavasti paremmin. Kirjoittaja on lopputulokseen tyytyväinen ja uskoo työstä olevan lisäarvoa työn kohderyhmälle eli suomalaisille yrityksille.

#### **4.4 Jatkotutkimusehdotuksia**

Jatkotoimenpiteet työlle ovat hyvin potentiaaliset. Venäjä ja Moskova muuttuvat nopeasti ja sitä mukaa muuttuu myös ajantasainen paikkansa pitävä tieto. Olisi hyvin mielenkiintoista tietää mihin kaupungin panostukset esimerkiksi teknologian ja digitalisuuden parissa johtavat lähitulevaisuudessa. Verkkokauppa on tällä hetkellä yksi kiinnostavimmista toimialoista kaupungissa ja sitä voisi tutkia tarkemmin. Tutkimusta voisi myös tehdä jonkin muun alan tai yksittäisen yrityksen kannalta. Näen myös mahdollisuutena tutkia pakotteiden ja EU:n yhteisen kauppapolitiikan vaikutuksia Suomen taloudelle ja kotimaisille yrityksille.

Minkälaisia mahdollisuuksia Suomella Venäjän naapurimaana saattaisi olla nykypäivänä, mikäli kauppasopimuksista olisi mahdollista keskustella keskenään. Neuvostoliiton vaikutus Suomen teollistumiseen oli suuri ja sen vaikutukset näkyvät maamme taloudessa vielä tänäkin päivänä. Myös muiden Venäjän kaupunkien liiketoimintapotentiaalia olisi mielenkiintoisia tutkia, maassa on useita miljoonakaupunkeja, joista saattaa löytyä aloja, joissa olisi potentiaalia. Jatkotutkimuksen aihe voisi olla myös vertaileva, kuinka kansainvälistyvät suomalaiset yritykset menestyvät eri maissa tai kaupungeissa.

Venäjä on yksi maailman suurimmista talouksista, joten nämä mainitut ja monet muut siihen liittyvät aiheet tulevat olemaan ajankohtaisia myös jatkossa.

## 5 Lähteet

Baker McKenzie 2020. Doing business in Russia. Luettavissa:  
<https://doingbusinessinrussia.bakermckenzie.com/doing-business-in-russia-2020>  
Luettu: 8.7.2020.

Baker McKenzie 2014. The Global Employer - Focus on Russia. Luettavissa:  
[https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2015/05/the-global-employer-focus-on-russia/files/read-publication/fileattachment/bk\\_employment\\_globalemployerrussia\\_2014.pdf](https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2015/05/the-global-employer-focus-on-russia/files/read-publication/fileattachment/bk_employment_globalemployerrussia_2014.pdf)  
Luettu 3.2.2021

BOFIT 2020. Venäjä aikoo asettaa raakapuun vientikieltoja. Luettavissa:  
[https://www.bofit.fi/fi/seuranta/viikkokatsaus/2020/vw202041\\_4/](https://www.bofit.fi/fi/seuranta/viikkokatsaus/2020/vw202041_4/)  
Luettu: 10.2.2021

CBinsights 2020. What are smart cities. Luettavissa:  
<https://www.cbinsights.com/research/what-are-smart-cities/>. Luettu: 31.1.2020.

Elagina, D. 2020. Number of air passengers in Moscow, Russia from 2017 to 2019, by airport (in millions). Luettavissa:  
<https://www.statista.com/statistics/1089168/number-of-passengers-by-airport-moscow/>  
Luettu: 28.1.2021

EY 2019. International investors see Russia as a strategic market. Luettavissa:  
[https://www.ey.com/en\\_ru/news/2019/10/ey-international-investors-see-russia-as-a-strategic-market](https://www.ey.com/en_ru/news/2019/10/ey-international-investors-see-russia-as-a-strategic-market). Luettu: 27.1.2021.

Fontanka.ru 2019. Finnish Business 2019. Luettavissa:  
[https://www.fontanka.ru/longreads/finnskiy\\_biznes2019\\_eng/](https://www.fontanka.ru/longreads/finnskiy_biznes2019_eng/). Luettu: 15.7.2020.

Furgè, N. 2019. Should the development of Moscow in the last decade be a source of inspiration for other cities in the world. IGLUS. Luettavissa: <https://iglus.org/should-the-development-of-moscow-in-the-last-decade-be-a-source-of-inspiration-for-other-cities-in-the-world>. Luettu: 28.1.2021.

Helanterä, A. & Ollus, S-E 2004. Why they, why not we? An analysis of competitiveness of Finland and Russia. Sitra. Helsinki. Luettavissa:  
<https://media.sitra.fi/2017/02/28142206/Raportti46.pdf>. Luettu: 13.7.2020.

Hofstede Insights s.a. Country comparison - Finland & Russia. Luettavissa:  
<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland,russia/>  
Luettu: 22.9.2020

Interfax s.a. Moscow companies. Luettavissa: <https://www.spark-interfax.ru/ru/statistics/region/45000000000>. Luettu: 26.1.2021.

Invest Moscow s.a. Moscow investment portal. Luettavissa:  
<https://en.investmoscow.ru/>. Luettu: 26.1.2021.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. JAMK. Jyväskylä.

Knight Frank 2020. Office Market Report Moscow. Luettavissa:



<https://content.knightfrank.com/research/597/documents/en/moscow-office-market-q3-2020-7629.pdf>. Luettu: 31.1.2021.

Kotov, I., Boutin, N., Tuschen, S., Yakovlev, N., Pogorelskaya., Ivanova, A. & Bakhtin, M. 2018. Russian consumers new economic reality. Boston Consulting Group (BCG). Luettavissa: <https://www.bcg.com/publications/2018/russian-consumers-new-economic-reality>. Luettu: 1.2.2021.

Meduza 2020. The recovery year. Luettavissa: <https://meduza.io/en/feature/2021/01/07/the-recovery-year>. Luettu: 2.2.2021.

Melkadze, A 2021. Commercial office real estate vacancy rates in Moscow, Russia from 2007 to 2020. Luettavissa: <https://www.statista.com/statistics/819958/office-vacancy-rate-in-moscow-russia/> Luettu: 31.1.2021.

Minority Rights Group International 2020. Russian Federation. Luettavissa: <https://minorityrights.org/country/russian-federation/>. Luettu: 8.7.2020.

Moscovery s.a. Moscow Airports. Luettavissa: <https://www.moscovery.com/airports/>. Luettu: 28.1.2021.

Moscow Transport 2020. The Moscow Transport System`s Achievements from 2010 to 2019. Moscow Transport. Moskova. Luettavissa: <https://transport.mos.ru/common/upload/public/prezentacii/80/mosdeptransbrochure2019eng.pdf>. Luettu: 27.1.2021.

Mos.ru 2019. Products made by Moscow industrial enterprises are exported to more than 180 countries. Moscow mayor official website. Moskova. Luettavissa: <https://www.mos.ru/en/news/item/61663073/>. Luettu: 1.2.2021.

Nations Online s.a. Russia. Luettavissa: <https://www.nationsonline.org/oneworld/russia.htm>. Luettu: 25.1.2021.

OECD s.a. Russia Country Profile. Luettavissa: <https://oec.world/en/profile/country/rus/> Luettu: 8.7.2020.

OECD 2019. Roundtable on cities and regions for the SDGs. Luettavissa: <https://www.oecd.org/cfe/cities/SDGs2-IssueNotes.pdf>. Luettu 9.2.2021.

Openbusinesscouncil 2018. Moscow - a successful model of urban economy. Luettavissa: <https://www.openbusinesscouncil.org/moscow-a-successful-model-of-urban-economy/>. Luettu: 1.2.2021.

Rosstat 2021. Indicators. Federal State Statistics Service. Luettavissa: <https://eng.rosstat.gov.ru/>. Luettu: 14.2.2021

Russian Investment Agency (RIA) 2016. Territorial division of the Russian Federation. Luettavissa: <https://www.investment-in-russia.com/site/en?view=TERRITORIAL-DIVISION-OF-THE-RUSSIAN-FEDERATION>. Luettu: 8.7.2020.

RZD s.a. RZD in numbers. Luettavissa: <https://eng.rzd.ru/en/9961>. Luettu: 28.1.2021.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Luettavissa:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. Luettu: 6.10.2020.

Saarto, P. 2020. 8 vinkkiä liiketoiminnan lokalisointiin Venäjälle. SVKK. Luettavissa: <https://www.svkk.fi/uutishuone/kahdeksan-vinkkia-liiketoiminnan-lokalisointiin-venajalle/#:~:text=Yhti%C3%B6muoto,se%20sopii%20hyvin%20tyt%C3%A4ryhti%C3%B6n%20muodoksi>. Luettu: 26.1.2021.

Santander s.a. Russia: Reaching the consumers. Luettavissa: <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/russia/reaching-the-consumers> Luettu: 1.2.2021.

Semkina, S. 2021. Venäjä-kaupan asiantuntija: ”Koronan jälkeen markkinoita jaetaan uusiksi Venäjällä”. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/venajan-kaupan-asiantuntija-koronan-jalkeen-markkinoita-jaetaan-uusiksi-venajalla/d8e26edb-98dc-49e3-bbda-59fc083f865a>. Luettu: 9.2.2021.

Shlyamin V.A 2007. Venäjän muuttuva liiketoimintaympäristö. Pietarin Valtion Polytekninen Yliopisto. Pietari.

Suomen Yrittäjät 2018. Messut, yhteistoiminta ja etabloituminen. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistymisen/opas-kansainvalistymiseen/messut-yhteistoiminta-ja-etabloituminen>. Luettu: 15.9.2020

SVKK 2020. Venäjän kaupan barometri syksy 2020. Luettavissa: <https://www.svkk.fi/barometri/venajan-kaupan-barometri-syksy-2020/>. Luettu: 26.1.2021.

Team Finland 2015. Suomalaisyriyten haasteita Venäjällä: byrokratia ja korruptio. Luettavissa: [https://um.fi/aktuellit/-/asset\\_publisher/gc654PySnjTX/content/suomalaisyriyten-haasteita-venajalla-byrokratia-ja-korruptio/384951](https://um.fi/aktuellit/-/asset_publisher/gc654PySnjTX/content/suomalaisyriyten-haasteita-venajalla-byrokratia-ja-korruptio/384951). Luettu: 26.1.2021.

Team Finland 2015. Suomalaisyriyten haasteita Venäjällä: säädösten ja yhteiskunnan jatkuva muutos. Luettavissa: [https://um.fi/edustustojen-raportit/-/asset\\_publisher/W41AhLdTjdag/content/suomalaisyriyten-haasteita-venajalla-saadosten-ja-yhteiskunnan-jatkuva-muutos/384951](https://um.fi/edustustojen-raportit/-/asset_publisher/W41AhLdTjdag/content/suomalaisyriyten-haasteita-venajalla-saadosten-ja-yhteiskunnan-jatkuva-muutos/384951) Luettu: 26.1.2021.

Tech Radar 2019. Moscow wants to be a model smart city; this is how they plan to achieve it. Luettavissa: <https://www.techradar.com/news/how-moscow-became-a-smart-city>. Luettu: 31.1.2021.

Trading Economics s.a. Ease of doing business in Russia. Luettavissa: <https://tradingeconomics.com/russia/ease-of-doing-business>. Luettu: 1.2.2021

Tselikov, S. 2020. Moscow has become a leader in car sharing. Autostat. Luettavissa: <https://www.autostat.ru/news/42403/>. Luettu: 27.1.2021.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. Helsinki.

UN Data 2021. Russian Federation. Luettavissa: <https://data.un.org/en/iso/ru.html>. Luettu: 14.2.2021

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

Venäjän työlaki 2001. Luettavissa: [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/acc\\_e/rus\\_e/WTACCRUS58\\_LEG\\_363.pdf](https://www.wto.org/english/thewto_e/acc_e/rus_e/WTACCRUS58_LEG_363.pdf). Luettu: 3.2.2021

Worldbank 2020. GDP Growth (Annual %). Luettavissa: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>. Luettu: 14.2.2021

Zubacheva, K. 2019. How much does an average Russian make?  
Luettavissa: <https://www.rbth.com/business/330451-average-salary>. Luettu: 1.2.2021.

## **Liitteet**

### **Liite 1**

#### **Haastattelukysymykset**

1. Mitä muutoksia näet viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtuneen Moskovassa liiketoiminnan näkökulmasta?
2. Miten Moskova erottautuu edukseen muista markkinoista?
3. Mistä syistä suomalaisten yritysten tulisi toimia juuri Moskovassa?
4. Millä aloilla suomalaisilla olisi eniten annettavaa ja saavutettavaa?
5. Mitä ovat suomalaisten yritysten suurimmat virheet ja väärinkäsitykset Moskovasta ja Venäjällä toimimisesta?
6. Mitkä asiat muodostavat suurimmat riskit Moskovaan investoitaessa?
7. Onko suomalaisuudesta hyötyä yritykselle sen toimiessa Moskovassa?
8. Miltä näyttää Moskovan markkinat tulevaisuudessa?