

Mikko Moisio

Erään elintarvikkeen vienti Venäjän markkinoille

Opinnäytetyö

Syksy 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohdon koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pienen ja keskisuuren yritystoiminnan liikkeenjohto

Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi ja tuotantotalous

Tekijä: Mikko Moisio

Työn nimi: Erään elintarvikkeen vienti Venäjän markkinoille

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi:

2012

Sivumäärä: 55

Liitteiden lukumäärä: 0

Opinnäytetyön toimeksiantaja on eräs vientiä harjoittava yritys, jonka asiakkaana on Venäjän markkinoille pyrkivä kotimainen urheiluravinnevalmistaja. Työn tarkoituksena on kertoa vaihe vaiheelta, miten Venäjän markkinoille pyrkivän elintarvikkevalmistajan on toimittava ja mihin tämän tulee varautua.

Teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi kansainvälisen kaupan teoriaa yleisesti. Huomioon otetaan kansainvälisen markkinointisuunnitelman perusteet, toiminta viranomaisten kanssa, suhdetoiminta sekä myynti ja markkinointi. Mukana on myös osio rajamuodollisuuksiin vaadittavista dokumenteista elintarvikkeiden suhteen.

Toisessa luvussa tarkastellaan Venäjän markkinoiden erikoisolosuhteita. Tutkitaan käytännön näkökulmasta markkinoiden luonnetta, tarkastellaan juridisia näkökantoja, sekä pohditaan myyntiä ja markkinointia venäläisestä näkökulmasta unohtamatta kulttuurin kuvaamista.

Kolmas luku koostuu case-tapauksesta, jossa kerrotaan, kuinka suomalainen urheiluravinnevalmistaja on saanut selville markkinointitutkimuksen avulla markkinaraon Venäjällä. Luvussa pohditaan aloitustoimintoja sekä selkeitä toimintamalleja.

Asiasanat: Venäjä, Urheilujuomat, Vienti

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS ABSTRACT

Faculty: Business School
Degree programme: SME Business Management
Specialisation: Marketing and Production Economics

Author/s: Mikko Moisio

Title of the thesis: Export of a food product to the Russian market

Tutor/s: Beata Taijala

Year: 2012 Number of pages: 55 Number of appendices: 0

The client of this thesis is an exporting company. The company is co-operating with a Finnish sports nutrient manufacturer aiming to get into the Russian market. The aim of this thesis is to tell step by step how the foodstuff manufacturer should enter the Russian market and how to be prepared for unfamiliar conditions.

The theoretical framework handles the theory on international trade in general. The basics of an international marketing plan are dealt with, as well as interaction with authorities, relationship management, marketing, and sales. The first chapter focuses on the necessary documents in the foodstuff business when dealing with the Russian border authorities.

In the second chapter, attention is focused on the special environment of Russia, with emphasis on the character of the markets, juridical points of view, sales, marketing and the characterization of the culture.

The third chapter of the thesis consists of the case as such. The Finnish sports nutrient manufacturer has already found out that there is a market niche in Russia. This implies the beginning of procedures and concrete actions, which are dealt with in the chapter.

Keywords: Russia, Sports drinks, Export

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
2 KANSAINVÄLISEN KAUPAN PERIAATTEET VENÄJÄLLÄ	8
2.1 Myynti ja markkinointi.....	9
2.2 Suhdetoiminta.....	11
2.3 Kansainvälinen markkinointisuunnitelma.....	12
2.4 Hinnoittelu.....	15
2.5 Kilpailu ja kilpailijat.....	17
2.6 Poliittinen ympäristö.....	18
2.7 Viranomaistoiminta.....	18
2.7.1 Sertifikaati.....	20
2.7.2 Salitaaris-epidemiologinen lausunto.....	21
2.7.3 Tullit ja verot.....	21
3 VENÄJÄN MARKKINAT.....	25
3.1 Ihmiset ja etiketti.....	25
3.2 Tutkimukset.....	26
3.3 Markkinoiden luonne.....	27
3.4 Palkkataso.....	29
3.5 Suhteiden merkitys.....	31
3.6 Sopimusten merkitys.....	32
3.7 Markkinointi ja myynti Venäjällä.....	32
3.8 Myynti ja markkinointi venäläisin silmin.....	34
3.8.1 Myynti.....	35
3.8.2 Markkinointi.....	36
3.8.3 Myyjä lännestä.....	38
3.8.4 Neuvottelut ja tapaamiset.....	40
4 URHEILURAVINNEVALMISTAJAN SUUNNITELMAT.....	44
4.1 Pilottihanke.....	45
4.2 Sponsorointi.....	46
4.3 Tukkurit.....	47
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	49

LÄHTEET.....	53
--------------	----

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö kertoo yhden tuoteperheen viemistä Venäjän markkinoille. Työssä pohditaan eri toimintamalleja sekä Venäjän työympäristön erikoisuuksia. Kotimainen urheilujuomavalmistaja on teettänyt sekä Suomessa että Venäjällä toimivalta yritykseltä markkinointitutkimusta keväällä 2010 ja se saatettiin päätökseen kesällä 2010. Saman vuoden syksynä alkoi markkinointisuunnitelman laatiminen. Työssä kerrotaan, mitä kaikkea kuuluu ottaa huomioon astuttaessa Venäjän markkinoille.

Venäjä on ollut jo useiden vuosien ajan Suomelle erittäin merkittävä kauppakumppani. Perinteet Suomen ja Venäjän välisessä kaupassa ovat vahvoja rajan molemmin puolin. On selvää, että kauppasuhteet muuttuvat ajan aikana, mutta joku vanhoista kauppakumppaneista keksii aina keinon, miten selviytyä jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa.

Opinnäytetyö on jaettu neljään osaan. Ensimmäisessä osiossa esitellään yleisesti ottaen erilaisia teorioita, miten liikesuhteita ja kauppoja hoidetaan. Myös kansainvälisen markkinointisuunnitelman teorioita tarkastellaan perusasioiden osalta. Mukana on myös erityinen osuus Venäjälle tarvittavista dokumenteista elintarvikkeiden osalta.

Toisessa osuudessa kerrotaan Venäjän markkinoiden erikoisuuksista. Venäjän markkinat ovat erittäin haasteelliset, täysin erilaiset kuin länsimaissa. Ei ole mitään outoa, jos pyritään eteenpäin häikäilemättömyyttä osoittaen; se valitettavasti kuuluu paikalliseen kulttuuriin. Markkinoiden luonne on siis suorastaan väkivaltainen. Viidakon laki määrää, kuka tulee käärimään suuret voitot.

Kolmas osuus koostuu varsinaisesta Casesta. Kotimainen urheiluravinnevalmistaja on tunnustelemassa Venäjän valtavia markkinoita Pietarin alueella. Luvussa käydään läpi kolmea toisistaan poikkeavaa tapaa aloittaa

toimintaa Venäjällä. Kolmannessa luvussa jatkoksi voidaan lukea johtopäätösten osio, jossa pohdiskellaan teorian ja käytännön kohtaamista.

2 KANSAINVÄLISEN KAUPAN PERIAATTEET VENÄJÄLLÄ

Suomen kannalta yksi tärkeimmistä kauppakumppaneista on Venäjä. Joskus se on ensimmäisellä, joskus kolmannella, mutta useimmiten se sijoittuu toiseksi kun verrataan tärkeimpiä kauppakumppaneita Suomelle. Vuonna 2006 vientiarvoltaan kolmen kärki oli Saksa, 5,1 mrd euroa, Ruotsi, 4,6 mrd euroa ja Venäjä, 4,5 mrd euroa. (Alho ym. 2007, 36.)

Vuonna 2004 Suomi oli Venäjän kymmenenneksi suurin kauppakumppani ja huomattavasti monia isoja EU-maita edellä. Perinteisen vetovoimamallilaskelman mukaan Suomen kauppa Venäjän kanssa on jopa liian korkealla tasolla. Toisaalta Suomi ei ole yhtä riippuvainen itärajan toisen puolen markkinoista kuin 1980-luvun alussa, jolloin hieman yli 25 prosenttia Suomen ulkomaankaupasta käytiin Neuvostoliiton kanssa. Vuonna 2004 Venäjä vastasi 13 prosentista Suomen tuonnista ja yhdeksän prosenttia viennistä. (Ollus & Torvalds 2005, 51.)

Venäjän markkinatalous on varsin nuori ja kehittyä edelleen. Yksikään maa ei siirry yhdessä yössä suunnitelmataloudesta markkinatalouteen. Venäjä on edelleen maa, jonka kehitystä on vaikea ennustaa ja jossa epävarmuustekijät ovat suuria. Toisaalta maan liiketoimintaympäristön tuntemuksella, riskien tunnistamisella ja pitkäaikaisella sitoutumisella voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia. Suomella on sekä Venäjän liiketoiminnan että monien muiden toimialojen huippuosaamista. Suomalaisyrietykset ovat olleet pitkään tekemässä venäläisten kanssa ja tuntevat eurooppalaisia kilpailijoitaan paremmin liikekumppaninsa kulttuurin ja asenteet. Samoin venäläiset tuntevat paremmin Suomen kuin monen muun maan oloja. Suomi edustaa pragmaattisuutta ja sopeutuvaa kulttuuria, joka tulee hyvin toimeen venäläisten kanssa ja sen vuoksi suomalaiset ovat kehittyneet Venäjän erityisosaajiksi. Tämä erityisosaaminen voi tuoda Suomelle huomattavan kansainvälisen kilpailuedun Venäjän markkinoilla. (Ollus & Torvalds 2005, 11-12.)

Uudistusten suuri linja on jälkeempään katsottuna edennyt yllättävän johdonmukaisesti markkinataloutta kohti. Jollain omituisella tavalla myönteinen

kehitys on jäänyt suurempien ja pienempien kriisien varjoon. Askel askeleelta Venäjä on integroitunut läntisiin organisaatioihin. Suhteiden tiivistyminen on saattanut edetä jäsenyyksiin saakka, kuten Euroopan neuvoston kanssa. Jäsenyyden ovat saattaneet korvata muut institutionaaliset yhteistyöjärjestelyt, kuten vaikka EU:n ja Naton kanssa. (Mäkinen, Kahri & Kahri 2005, 23.)

2.1 Myynti ja markkinointi

Markkinoinnissa, kuten kaikessa muussakin liiketoiminnassa, on yksinkertaisesti lisätä omaisuuden arvoa. Tätä arvoa voi lisätä vain myymällä palveluita tai tuotteita. Kasvua synnytetään vain myymällä enemmän kuin ennen. Valitulle kohderyhmälle on erottauduttava kilpailijoista oikealla tavalla. (Mäkinen ym. 2010, 117.)

Vaikka myynti ja markkinointi ovat usein mainittu yhteisenä terminä, ovat ne silti erilaisia tehtäviä. Ne toimivat kuitenkin yhdessä. Myynnissä myydään ja markkinoinnissa markkinoidaan. Markkinoinnissa edesautetaan myyntiä, joka tuo varsinaisen rahan taloon. On kuitenkin selvää, että hyvänkin markkinointikampanjan voi vesittää huono myynti. Huono myynnin edistäminen, eli promootio tai raju hinnanlasku voivat tuhota bändi-imagon Premium-tuotteenkin asetelmaa. (Mäkinen ym. 2010, 117.)

Vuokko (2003, 172-173.) kertoo kirjassaan, kuinka jokainen myyntitilanne sekä prosessi on luonteeltaan erilainen. Tuotteen myyjän on muutettava toimintaansa sitä mukaa, mitä myy, kenelle myy sekä millaisessa tilanteessa. Käytännön esimerkiksi asetetaan uusintaostotilanteet vastaan uusi tuote uudelle asiakkaalle.

Vuokko (2003, 173.) on jakanut myyntiprosessin yhdeksään askeleeseen.

- 1) Asiakkaiden kartoitus ja etsintä.
- 2) Kohderyhmän määrittely ja alustava tarvekartoitus.
- 3) Valmistautuminen myyntitilanteeseen.

- 4) Asiakkaan kontaktointi.
- 5) Asiakkaan tarpeiden selvittäminen.
- 6) Tuotteen esittely.
- 7) Asiakkaan kysymysten käsittely.
- 8) Kaupan päättäminen.
- 9) Seuranta ja jälkimarkkinointi.

Yllä oleva yhdeksän askeleen myyntimalli on hyvin tavanomainen ostopäätöstilanne, jolloin asiakas on ostamassa tuotetta ensimmäistä kertaa. Uusintaostokset voivat suorastaan pudottaa tiettyjä vaiheita pois ja tilanne itsessään voi olla hyvinkin nopea. Huolimatta siitä, että uusintaostajan kauppatilanne on hyvinkin nopea, tulee tähän tilanteeseen kuitenkin suhtautua samanlaisella vakavuudella kuin ensiostajaankin. Jo olemassa oleva asiakassuhde ei takaa sitä, että sen jatkuminen on itsestään selvyyttä. Kanta-asiakassuhteenkin ylläpito on aivan yhtä tärkeä kuin uudenkin. (Vuokko, 2003, 175.)

Yrityksen on toisaalta useasta syystä osattava toimia markkinoillaan oikein. Markkinoinnin oikea suuntaus ja tuotteiden optimointi suorastaan vaativat sitä jo paremman tuotonkin nimissä. Juridisesta näkökulmasta katsottuna on tärkeää tunnistaa, ovatko asiakkaat kuluttajia vai eivätkö ole. Kuluttajia suojaa kuluttajasuojalaki, kun taas useimmiten elinkeinonharjoittajia se nimenomaan ei suojaa. (Virtanen 2010, 39.)

Perimmäisenä tarkoituksena myyntityössä on aikaansaada kannattavaa myyntiä. Kuitenkin niin, että tulos, kannattavuus sekä asiakastyytyväisyystavoitteet toteutuvat. Ratkaisevin rooli näiden saavuttamiseksi on ehdottomasti henkilökohtaisella myyntityöllä. Tämä siksi, koska myyntihenkilöstö on asiakkaan ja yrityksen välisessä suhteessa avainasemassa. Myyntihenkilöstö on ainut tekijä

asiakaspalvelun lisäksi, joka on henkilökohtaisessa kontaktissa asiakkaaseen markkinointiviestinnän näkökulmasta. (Isohookana 2007, 133.)

Myyjän on tunnettava asiakkaansa sekä tämän tarpeet ja mahdollinen ongelma. Myyjällä tulee myös olla erittäin tietoinen tuotteista ja palveluista, joita hänen yrityksensä edustaa. Yhä useammalla alalla kilpailu on kovaa ja ostoprosessissa potentiaalinen asiakas saatetaan menettää ostoprosessin loppuvaiheessa kilpailijalle juuri myyjän tai jopa myyjähenkilöstön toiminnan vuoksi. Markkinointiviestinnässä, erityisesti henkilökohtaisessa myyntityössä on nähtävä pitkäikäisen asiakassuhteen luominen, ylläpito sekä vahvistaminen hyvin tärkeänä. Myynti ei siis ole yksittäinen tapahtuma, vaan toimintaa on ajateltava pitkäaikaisena asiakassuhteena. (Isohookana 2007, 133.)

Myynti sekä siihen liittyvä myyntityö mielletään ja on mielletty Venäjällä hyvin usein vastenmieliseksi toiminnaksi sekä varsinkin myyntikäynnit ja myyntiraporttien tuottaminen on usein työn ja tuskan takana. Ostajien asenteet ja reaktiot myyntihenkilöstöstä ovat myös varauksellista ja suorastaan negatiivista. Tämä riippuu tietenkin toimialasta. Esimerkiksi jakelualan yritykset arvostavat myyntihenkilöitä ja myyntiä sangen korkealle. Näissä yrityksissä on usein käytössä kunnan asiakashallintajärjestelmät ja myynnin edistymistä seurataan jopa viikoittain. Näiltä myyjiltä odotetaan paljon ja heille maksetaan hyvän peruspalkan lisäksi bonuksia. (Alho ym. 2007, 109.)

2.2 Suhdetoiminta

Suhde- ja tiedotustoiminnan tavoitteena on positiivisen yrityksen ja tuotekuvan luominen. Viennin yhteydessä on ensivaiheessa usein positiivisen maakuvan luominen. Suhde- ja tiedotustoiminnan osa-alueina voidaan erottaa henkilökohtaisen suhteiden luominen, good will-arvon, eli käytännössä maineen nostaminen sekä tiedon jakaminen.

Vientiin liittyvä suhde- ja tiedotustoiminta voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Yrityksen sisäisen suhdetoiminnan tarkoituksena on luoda hyvät suhteet vientitoimintaan osallistuvien henkilöiden keskuudessa samoin kuin heidän ja

yrittäjien muun henkilökunnan välille ja täten edistää ja tehostaa yrityksen vientitoimintaa.

Yrityksen ulkoisen suhdetoiminnan avulla yritys pyrkii ylläpitämään ja lisäämään yrityksen kotimaata, yritystä ja sen tuotteita kohtaan tunnettua asennoitumista vientimaan viranomaisten, teollisuuden ja kaupan johtohenkilöiden, julkisen sanan edustajien, jakelutien jäsenten sekä suuren yleisön keskuudessa. (Larimo 2003, 83-84.)

Ulkoisessa suhdetoiminnassa korostuvat erilaiset sidosryhmät. Tällä suhdetoiminnalla toiminnalla pyritään osoittamaan kohdennetulle sidosryhmälle se, että se on tärkeä yritykselle. Sidosryhmiä siis halutaan pitää ajan tasalla tarvittavista asioista. Päättarkoitus on kuitenkin se, että eri sidosryhmät tuntevat itsensä tärkeiksi.

Sidosryhmiltään yritys voi tarvita esimerkiksi työntekijöitä, raaka-aineita, rahaa, työtiloja tai tukea toiminnalleen. Näiden ryhmien suhteet voivat osoittautua jopa elintärkeiksi, joten niitä kannattaa rakentaa ja ylläpitää erityisellä tarkkuudella. Samalla lailla kuin asiakassuhteiden hoito, voidaan ne rinnastaa esimerkiksi viranomais- tai alihankkija suhteissa tarvittaviin resursseihin. (Vuokko 2003, 287.)

2.3 Kansainvälinen markkinointisuunnitelma

Kohderyhmäin identifioinnissa ulkomaisilla markkinoilla on huomioitava sekä muistettava yleiset viisi segmentoinnin perusedellytystä. Ensiksikin, kohderyhmien on oltava tarpeeksi suuria. Toiseksi, niiden on oltava mitattavissa. Kolmanneksi, niiden täytyy olla saavutettavissa erilaisin kommunikaatiokeinoin. Neljänneksi, kohderyhmien on erotuttuttava toisistaan. Viidenneksi, näiden tulee reagoida samalla tavalla käytettyihin kilpailukeinoihin. Kaavassa on kuitenkin joitain aukkoja, kuten pehmeät muuttajat, joita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja kuva yrityksestä. Myös asenne on yksi tämänlaisista tekijöistä ja näitä ei saa selville ilman haastattelututkimusta. (Larimo 2003, 36.)

Perinteinen tapa myynnin organisoinnissa on jakaa myyntialueet maantieteellisesti. Yrityksen edustajilla kauppatiekustajilla, on vastuualueenaan esimerkiksi Pohjanmaa, Pohjois-Saksa tai Ahvenanmaan Saaristo. Myyntialueena voi olla myös kokonainen maanosa, kuten vaikka Pohjois-Amerikka, Skandinavia tai Karibianmeren maat. Tällainen organisointitapa takaa sen, että yrityksen sama myyjä tapaa aina samoja asiakkaita ja pystyy siten luomaan pitkäaikaisiakin suhteita näiden kanssa. Samoin myyntimatkojen pituus on jotenkin ennakoitavissa. Ongelmina tässä tavassa kyllä on; yrityksen kasvaessa tuotevalikoima kasvaa ja monimutkaistuu. Tällöin saman myyjän voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta hallita kaikkia yrityksen tuotteita yhtä hyvin, mikä voi johtaa myös siihen, että hän myyntityössään suosii niiden tuotteiden myymistä, jotka hän tuntee parhaiten. Yleensä tällaiset maantieteellisessä organisaatiotavassa esille tulevat ongelmat johtavat yrityksen siirtymään tuotekohtaiseen myynnin organisointiin. (Vuokko 2003, 186.)

Yksityiskohtaisempaa tietoa yrityksen ulkoisista vientiedellytyksistä kartoitetaan markkina-analyysillä. Periaatteessa tämä tarkoittaa sitä, että tutkitaan itse tulevaa toimintaympäristöä asettamalla suurennuslasin alle. Suunnitteluvaiheessa mietitään kolmesta vaihtoehdosta järkevin: Tekeekö yritys tutkimuksensa a) itse, b) yhdessä jonkin ulkopuolisen organisaation kanssa vai c) täysin ulkopuolisella tekijällä. Tutkimuksen toteuttavalla yrityksellä on tässä kohtaa lähinnä kaksi käytännön vaihetta. Kirjoituspöytä tutkimus, jossa tutkitaan nimensä omaisesti kirjoituspöydän äärellä tehtäviä tietoja, kuten lainsäädäntöä, poliittista tilannetta, uskontoa ja erilaisia tilastoja. Tätä seuraa varsinainen kenttätutkimus, jossa tarkastellaan edellisessä vaiheessa selvitettyjä asioita käytännössä, kentällä. (Larimo 2003, 36-38.)

Tämä markkinointisuunnitelma tullaan perustamaan jo vuosi sitten tehdyn markkinatutkimuksen pohjalle. Tämä tarkoittaa siis sitä, että erillinen segmentointi ja identifikaatio eri asiakasryhmille on jo tehty. Kohdemaaksi on valittu Venäjä ja erityisesti Pietari sekä sen lähialueet. (Larimo 2003, 35.)

Kananen, Hämäläinen ja Malinen (2008, 42.) kertovat kirjassaan, että tuotteen viennin suunnittelussa, puntaroidaan standardoidun tuotteen sekä sopeutetun

vastaavan välillä. Tätä filosofiaa käytetään myös markkinoinnin strategiassa. Käytännössä yrityksellä on viisi valittavaa vaihtoehtoa:

1. Sama tuote samalla mainonnalla.
2. Sama tuote, sovelletulla mainonnalla.
3. Sopeutettu tuote samalla mainonnalla.
4. Tuotteen ja mainonnan sopeutus.
5. Kokonaan uusi tuote ja uusi mainonta.

(Kananen ym. 2008, 42.)

Kun kyseessä ovat globaalit tuotteet, jotka saattavat soveltua sellaisenaan erilaisille kohdemarkkinoille, voidaan käyttää keskitettyä sekä edullista saman tuotteen mainonnan strategiaa, eli kokonaisstandardointia. On soveliasta käyttää sopeutettua mainontaa, jos tuotteen valintaperusteet ja käyttötavat ovat erilaisia kohdemaassa. Tuotteen vaatiessa muutoksia esimerkiksi olosuhteiden vuoksi, mutta mainonta toimii samalla lailla kuin kotimaassa on ilmeisin vaihtoehto kolme. Mikäli tuotetta on kuitenkin muunneltu merkittävästi, on silloin syytä käyttää myös sovellettua markkinointia. (Kananen ym. 2008, 42.)

Vastaavasti varsinaisen liiketoimintamallin osalta on käytännössä katsoen kuusi vaihtoehtoa.

1. Suora myynti venäläisille asiakkaille esimerkiksi Suomessa tai EU:n alueella.
2. Omatoiminen vienti venäjän tullialueella kauppasopimuksen perusteella siten, että venäläinen asiakas joko käyttää tuotteen itse tai vaihtoehtoisesti myy sen edelleen.

3. Oman myynnin järjestäminen Venäjällä omalla nimellä, myyntiverokoston kehittäminen ja varastointivastuu jää tällöin usein suomalaisen osapuolen vastuulle.
4. Venäläinen jälleenmyyjä järjestää jälleenmyynnin Venäjällä omalla nimellään ja omalla riskillään.
5. Osa tuotantoprosessista tapahtuu Venäjällä.
6. Jalostus kokonaisuudessaan tapahtuu Venäjällä, jolloin suunnittelusta ja johtamisesta tai vaihtoehtoisesti raaka-aineiden ja materiaalin toimittajana toimii suomalaisyritys. Tällöin on mahdollisuus ostaa valmista tuotetta omaan tai jälleenmyytäväksi länsimarkkinoilla. (Lehto & Salmi 2007, 12.)

Viestinnän lähettäjän kannalta voidaan puhua markkinointiviestinnän tuloslaadusta. Hyvä ja tehokas viestintä saa aikaan tulosta, maksaa itsensä takaisin ja tuottaa myös katetta siihen sijoitetulle panostuksille. Onnistuneen markkinointiviestinnän avulla saavutetaan jokin haluttu uusi asia, esimerkiksi tunnettavuuden, imagon tai markkinaosuuden paraneminen. Messut tuottavat vähintään tavoitteensa verran uusia hyviä asiakaskontakteja. Mainos ja suhdetoimintakampanjan avulla saavutetaan tavoitemielikuva. Kansainvälisen tennisturnauksen sponsorointi lisää odotetusti tunnettavuutta vaikkapa Venäjän markkinoilla. Autokaupan sunnuntainäyttelyssä lattialiikenne on runsasta ja kävijöitä riittää koko näyttelyajaksi. (Vuokko 2003, 82.)

2.4 Hinnoittelu

Kehittyneessä markkinataloudessa yksi tehokkaimmista tuotteen kilpailukyvyyn määrittävistä tekijöistä on ehdottomasti hinta. Venäjän markkinataloutta ei voida pitää kehittyneenä, mutta silti on hinnoittelu sielläkin kilpailukeinoista ensimmäinen, johon asiakkaat reagoivat. Hintakilpailulla on kuitenkin oma erikoispiirteensä Venäjällä, sillä elintasoerot ovat jyrkkiä, inflaatio on korkea ja valuuttakurssit muuttuvat nopeasti. Päättäjiltä tämä kaikki vaatii hyvin paljon valppautta sekä kykyä arvioida muutoksia markkinoilla. Täysin oma lukunsa on

oligarkkisryhmittymät ja erilaiset rikollisryhmät. Näiden harjoittama valvonta markkinoilla voi puolestaan rajoittaa tehokkuutta hinnoittelua. (Lehto & Salmi 2007, 64.)

Hinnoittelu on eräs keskeisimmistä asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Siksi tuote on aina hinnoiteltava oikein. Jotta hinnoittelu onnistuu kannattavasti, on tunnettava omat kustannukset, eli käytännössä se, mistä kaikista ne muodostuvat ja ennen kaikkea miten niihin voidaan vaikuttaa. Ennen vähäisen kilpailun maailmassa oli mahdollisuus muuttaa myyntihintaa kustannusten mukaan. Tänä päivänä kilpailu on monijakoista ja tilanteet muutenkin markkinoilla kiristyneet. Jos hintoja joudutaan alentamaan vaikka muuttuneen markkinatilanteen vuoksi väkisin laskemaan, on luonnollisesti kustannustenkin kyettävä joustamaan. (Mäntyneva 2002, 92-93.)

Hinnanmuodostus tuotteessa on perustana yleensä hintataso, joka on vakiintunut. Hintataso ei voi pitkään olla tuotteen keskimääräisen omakustannusarvon alapuolella. Kilpailutilanne markkinoilla määrää sen, miten paljon yli toimialan keskimääräisen omakustannushinnan markkinahinnan tuotteesta voi nousta. Mitä kovempi kilpailu, sitä lähemmäs keskimääräisiä tuotantokustannuksia hinta putoaa. Vastaavasti mitä vähemmän kilpailua, sitä enemmissä määrin tuotteen hinnan määrittelee kysynnän kehitymistä. Tässä asiassa jokainen tavarantoimittaja joutuu toimimaan Venäjälläkin. Käytännön esimerkiksi otettakoon rakennustarvikemarkkinat. Siellä on useita tuotteita, joiden markkinat muodostuvat ulkomaisen tarjonnan seurauksena. Kun kysyntä kasvaa tarpeeksi suureksi, luovat venäläiset yritykset kilpailua markkinoille. Tämän seurauksena joko eurooppalaiset tuotteet poistuvat markkinoilta tai niiden tuotanto siirtyy Venäjälle. Toisaalta vaikka Moskovassa on kysyntää laadukkaille eurooppalaisille tuotteille rakennustarvikemarkkinoilla. Hintakin saa olla kaksin-, tai jopa kolminkertainen vastaavaan venäläiseen tuotteeseen. (Lehto & Salmi 2007, 68-69.)

Valuuttakurssit vaihtuvat päivittäin, osapuolet eivät siis voi tietää kuinka paljon maksuvaluuttaa ostajan on maksettava myyjäosapuolelle. Venäjällä tuotteet hinnoitellaan usein dollareissa ja maksetaan niillä. Tässä tapauksessa kun olemme usein eurooppalaisena osapuolella, ei kummallakaan ole kansallisena

valuuttana dollaria. Tällöin kurssiriskinä voidaan menettää hyvätkin kaupat. Kaupan osapuolet voivat varautua maksuaikoja säätelemällä ja maksu- ja hinnoitteluvaluutan valinnalla. Pankitkin ovat kehitelleet monenlaisia tuotteita riskeiltä suojautumiseen. Ennakkomaksut ovat Venäjän-kaupassa sangen yleisiä, mutta niiden suhteellinen osuus kaikista maksuista on vähenemässä. Sellaisten kansainvälisessä kaupassa yleisesti käytettyjen maksutapojen kuten remburssin ja perittävän käyttö ovat nousussa. (Lehto & Salmi 2007, 70.)

Viennissä käytettävän hintastrategian suhteen kolme yleisintä vaihtoehtoa ovat: a) kerman kuorintahinta, b) penetraatiohinta ja c) hintadifferointi. Kerman kuorintahinta sopii uusille tuotteille. Tällä tavalla yritys pyrkii alkuvaiheessa saamaan tuotteesta mahdollisimman korkean hinnan ja tuotteen hintaa alennetaan myöhemmin kilpailijoiden ilmaantuessa markkinoille. Penetraatiohinnoittelussa pyritään tuotteen alhaisella hinnalla saamaan suuren markkinaosuuden ja/tai pitämään mahdolliset kilpailijat poissa markkinoilta. Hintadifferoinnissa yritys soveltaa erilaisia hintoja eri asiakasryhmissä. Käytännössä hintadifferointia saattaa olla vaikea soveltaa, sillä markkina-aluekohtaisesti eriytyvät hinnat edellyttävät hyvää markkinatuntemusta. Lisäksi toisen alueen tuotteet joutuvat helposti toisen alueen asiakkaille. (Larimo 2003, 53.)

2.5 Kilpailu ja kilpailijat

Kilpailijat ovat omalla tavallaan brändin mittareita. Asiakkaat lopulta määräävät mikä kaikista kilpailijoista on se omansa, joten helpoin tapa mittauttaa oman brändin ”suorituskyky”, on tutkituttua kohderyhmässä yksinkertainen vertailu ja arviointi. (Mäkinen ym. 2010, 162-163.)

Kilpailutilanteet Venäjällä ovat erittäin mutkikkaat. Joillain aloilla kilpailua ei siedetä lainkaan, kuten esimerkiksi öljy- ja kaasuala. Joitain vuosia sitten eräs ulkomainen öljy-yhtiö teki suuren sijoituksen uuteen öljynjalostamon rakentamiseen Venäjälle ja kun se valmistui, päätti maan viranomaiset yhdessä istuvan duuman mandaatilla ottaa kyseinen jalostamon hallintaansa ”kansallisen edun turvaamiseksi”. Kun taas joillain aloilla kilpailu on kuten länsimaissakin tai kenties jopa vielä paremmat.

2.6 Poliittinen ympäristö

Poliittinen ja juridinen toimintaympäristö koostuu kahdesta osasta. Kotimaan poliittinen ja juridinen toimintaympäristö käsittää kaikki ne poliittiset ja juridiset asiat, joilla on vaikutusta yrityksen kansainväliseen liiketoimintaan, kuten esimerkiksi hallituksen viennin tukitoimenpiteet. Kohdemaan poliittinen ja juridinen toimintaympäristö sisältää puolestaan ne poliittiset ja juridiset tekijät, jotka koskevat yritystä sen toimiessa tietyssä kohdemaassa. Kohdemaan poliittiset riskit voivat olla omistajuus-, toiminta- ja rahoitusriskejä. Poliittiset riskit voivat aktualisoitua maan hallituksen toimien tuloksena tai ilman sen vaikutusta. Riskejä, joita kohdemaan hallitus aiheuttaa toimillaan ja joita se pystyy valvomaan ovat esimerkiksi tuontirajoitukset, kotimaisuutta korostavat lait ja säädökset, rahoituksen kontrollointi, markkina- ja hintakontrollointi, verotusta ja työvoimaa koskevat säätelyt sekä pakkolunastus ja takavarikointi. Kohdemaan hallitus voi myös estää tuonnin asettamalla erilaisia kaupankäyntiä haittaavia kieltoja ja veroja kotimaisten tuottajien suojelemiseksi ja rahan jäämiseksi kotimaahan. (Vahvaselkä 2009, 68.)

2.7 Viranomaistoiminta

Viranomaistoiminnalla käsitetään tässä osiossa sertifikaatteja, sanitaaris-epidemiologista lausuntoa, tullia sekä muuta yleistä viranomaistoimintaa. On kuitenkin otettava huomioon, että Venäjällä helpot asiat voivat yhtäkkiä tuntua uskomattoman vaikeilta. Vastaavasti vaikeatkin asiat voivat joskus hoitua yllättävän helposti ja nopeasti.

Ei pidä koskaan olettaa, että venäläiset viranomaiset tuntisivat sen lain, jonka noudattamista heidät on asetettu valvomaan. Viranomaiset eivät ole taho, jonka puoleen käännytään ahdingossa vaan välttämätön paha, jonka kanssa on joskus neuvoteltava. Tämä on jakanut venäläiset kahteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä ei kunnioita viranomaisia vähääkään. Tyynesti ja määrätietoisesti he uhmaavat järjestelmää petkuttamalla silloin kun on pakko. He eivät tietenkään tee sitä avoimesti eivätkä koko ajan, vaan vain silloin kun siitä on heille itselleen hyötyä. Kysymys ei ole mistään protestista, vaan ainoastaan sen ymmärtämisestä, ettei

määräyksillä useinkaan ole mitään rationaalista perustetta eikä niitä siksi tarvitse ottaa kirjaimellisesti. Toinen ryhmä tottelee jokaista määräystä pilkulleen. He eivät tee sitä vakaumuksesta, vaan vain turvatakseen selustansa. Toisin sanoen kyse on ihmisistä, jotka ovat luonteeltaan pelokkaita ja jotka eivät mielellään ota riskejä. Luonnollisesti juuri tämä ryhmä selviytyy huonoiten venäläisessä yhteiskunnassa ja ajautuu heikoimmin arvostettuihin työpaikkoihin. Useimmat ihmiset, joita tapaa palveluammateissa – hotellien vastaanottovirkailijat, tarjoilijat ja sihteerit – kuuluvat viimeksi mainittuun ryhmään. Ulkomaalaiset joutuvat toistuvasti ristiriitoihin heidän kanssaan. Se johtuu siitä, etteivät he koskaan uskalla tehdä omia päätöksiä tai käyttää tervettä järkeä ongelmien ratkaisussa, vaan toimivat vain yksi päämäärä mielessään: he itse eivät saa joutua minkäänlaisen ongelman eteen. (Laurén 2008, 106.)

Kansainvälisessä kaupassa on käytössä satoja erilaisia asiakirjoja, joista kaupan osapuolten on valittava kuhunkin tavarantoimitukseen sopivat asiakirjat. Pääosin asiakirjojen hankkimisesta ja tekemisestä on vastuussa viejä, mutta myös ostaja joutuu maahantuonnin yhteydessä esittämään ja laatimaan joukon asiakirjoja. Oikein laaditut asiakirjat varmistavat tavaroiden ja maksujen sujuvan liikkumisen. Asiakirjojen laatiminen ja hankkiminen on yritykselle myös kustannus, joten turhia asiakirjoja ei kannata varmuuden vuoksi laatia tai hankkia. Se, mitä asiakirjoja tarvitaan, määräytyy monen tekijän perusteella. Seuraavassa selvitetään pääpiirteittäin asiakirjojen tarpeeseen vaikuttavia tekijöitä. (Melin 2011, 84.)

1) Lähtömaan viranomaiset tarvitsevat tiettyjä asiakirjoja Näitä koskevat normit määräytyvät pääosin EU:n säännösten mukaisesti ja ratkaisevana tekijänä on myös kohdema. EU-maat ja toisaalta EU:n ulkopuoliset maat ovat eri asemassa paperisodan suhteen.

2) Tietyt vientitukea saavat tuoteryhmät(esim. Maataloustuotteet) sekä vientivalvottavat tuotteet edellyttävät erityisasiakirjoja ja jotkut lupia tai lisenssejä.

3) Kohdemaan viranomaiset voivat esittää erikoisvaatimuksia maahantuotaville tavaroille ja niihin liittyville asiakirjoille. Asiakirjavaatimukset on syytä selvittää jo

ennen tarjouksen tekemistä, koska asiakirjojen maksuista on syytä sopia kauppasopimusta solmittaessa.

4) Ostaja voi esittää lisävaatimuksia asiakirjoista ja tuotteisiin tehtävistä merkinnöistä. Erityisesti ostajan laatuvaatimukseen ja niiden osoittamiseen asiakirjoilla on alettu kiinnittää erityistä huomiota.

5) Kauppasopimuksen ehdot sekä toimitus- ja maksutapa(esim. Incoterms 2010-lausekkeet) vaikuttavat asiakirjoihin ja siihen, kuka tai ketkä ne laativat ja hankkii.

6) Väliaikaiseen käyttöön esim. messuille vietäville tavaroille voidaan käyttää olemassa olevia erityisasiakirjoja. Samoin vietäessä tuotteita jalostettavaksi toiseen maahan sovitellaan erityismenettelyä, johon liittyy määrätynlainen paperisota. (Melin 2011, 84.)

2.7.1 Sertifikaati

Federatiivinen teknisen sääntelyn ja metrologian virasto valvoo mm. valtiollisten standardien (GOST-R), Venäjän Federaatiossa valtioidenvälisen standardin (GOST) ja teknisten ehtojen (TU) sisältämien vaatimusten noudattamista. Vaatimuksilla pyritään suojelemaan kuluttajan terveyttä ja ympäristöä, estämään taloudellisia tappioita ja kuluttajien johtamista harhaan. (Louhivaara 2007, 3.)

GOST-R on tarvittava sertifikaati Venäjällä. Sen myöntää GOST-sertifiointielin tai GOST-sertifiointilaitos. Usein ennen GOST-R sertifikaatin myöntämistä vaaditaan mm. yrityksen standardi, laboratoriotestaukset sekä erilaiset lausunnot, kuten VTT:n ja muiden sertifikointilaitosten myöntämät sertifikaatit kuten ISO 9000. Sarjatuotesertifikaati monivuotisena edellyttää toiminnan tuotannon ja dokumentoinnin tarkastusta. (gost-r.fi; viitattu 5.10.2011)

Elintarvikkeista tutkitaan esimerkiksi mahdollisten torjunta-aineiden, toksiinien, aromaattisten hiilivetyjen ja nitraattien jäämiä. Samoin tutkitaan elintarvikepakkausten prosessilaitteiston hygieniaa sekä mitataan melutasoa, tärinää ja säteilyä. (Louhivaara 2007, 6.)

Venäjällä lainsäädäntö velvoittaa sertifikaatin hakijan antamaan luvan myöntäjälle valmistajan tiedot, kuten osoitetiedot ja hakijayrityksen rekisteröintitodistukset, tuotetiedot ja niiden mahdolliset tekniset asiakirjat standardeineen, jäljennös sopimuksesta sekä luonnollisesti tuotenäyte sertifioitavasta tuotteesta. Lisäksi venäläiset vaativat oikeuden saada tehdä pistokokeita tuotantolaitoksiin ja tarvittaessa voivat jopa seisauttaa maahantuonnin kyseiseltä tuotteelta tai jopa koko tuoteryhmältä. (rctest.ru; viitattu 24.10.2011)

2.7.2 Salitaaris-epidemiologinen lausunto

Tuontitavara tarvitsee Venäjällä terveysministeriön pyörittämän Rospotrebnadzorin sanitaaris-epidemiologisen lausunnon, joka tarkoittaa käytännössä sikäläistä hygienialausuntoa. Tämä lausunto täytyy hankkia ennen vastaavuussertifikaattia, jota Venäjän tulli valvoo. Ilman näitä todistuksia ei voi tuotteita viedä maahan. Tullilla ja Rospotrednadzorilla on omat listansa hyväksytyistä yrityksistä, jotka ovat julkista tietoa, ja nähtävillä esimerkiksi Internetissä. (rospotrebnadzor.ru) viitattu 1.11.2011)

Federatiivinen laki nro 52-FZ väestön hygieenis-epidemiologisesta hyvinvoinnista on ollut voimassa 30.3.1999 lähtien. Lain tavoitteena on turvata väestön perustuslailliset oikeudet terveydensuojeluun ja terveelliseen elinympäristöön. (Louhivaara 2007, 2.)

2.7.3 Tullit ja verot

Venäjän tullitariffi perustuu kansainväliseen Harmonized System-nimikkeistöön. Toisin kuin Euroopan Unionissa, Venäjällä on käytössä kymmennumeroisia tullinimikkeitä. Vaikka joitain tulkinnanvaraisia eroavaisuuksia löytyykin, vastaa heidän nimikkeistö päällisin puolin EU:n vastaavaa. Käytännössä kaikilla länsimailla ja Venäjällä on tullisopimus, jonka nojalla Venäjälle länsimaista tuotavat tavarat nauttivat suosituimmuuskohtelua. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että tavaroilta peritään Venäjän tullitariffin mukaista perustullia. Suosituimmuuskohtelun saavuttamiseksi tavarankäytön alkuperä on selvitettävä Venäjän

tullille. Alkuperä selvitetään alkuperätodistuksella joka Suomessa hankitaan alueellisista kauppakamareista. (Moisio 2010, sisäinen asiakirja)

Tullimaksut ovat ilmoitettuna Venäjän tullin omilla Internet-sivuilla. Esimerkiksi kaikille glukoosituotteille lankeaa 5 % tullimaksu fruktoosipitoisuuden alittaessa 20 % tuotteen painosta.(Tamognia.ru, viitattu heinäkuu 2010)

Tullausmenettely vaikuttaa siihen, missä aikataulussa ja järjestyksessä tullit ja verot on maksettava. Jotkin tavarat ovat kokonaan vapautettu tulleista ja veroista. Tämänkaltaisia tavaroita ovat esimerkiksi ulkomaalaisen omaan ammatilliseen käyttöön tarkoitetut tavarat, kuten instrumentit ja laitteet. Mukaan luetaan lisäksi erikseen vaikka messuille tarkoitetut näyttelyesineet. Nämä tavarat voidaan tuoda Venäjälle enintään vuodeksi kerrallaan. Jotkut tavarat voidaan vapauttaa vain osittain tulleista ja veroista niiden väliaikaisen tuonnin perusteella. Osittaisen vapautuksen perusteena voi olla myös se, että verottomien tuotteiden käyttö venäjällä jatkuu yli vuoden. Tällöin maahantuojaja on velvollinen maksamaan tulleja ja veroja jokaiselta alkavalta kuukaudelta kolme prosenttia siitä tullien ja verojen summasta, joka häneltä olisi peritty, jos maahantuodut tavarat olisi päästetty vapaaseen käyttöön Venäjän tullialueella. Tällaiset tavarat voivat olla Venäjällä väliaikaisen tuontikohtelun alaisena enintään kaksi vuotta. (Lehto & Salmi 2007, 71.)

Tavaran tullausarvon suuruuteen ja määrittelyyn vaikuttavat toimitusehdot, kauppahinta, myyjän ja ostajan keskinäinen riippuvuus sekä erinäiset lisätahot. Pääsääntöisesti tavaran tullausarvo määritellään tavaran kauppaa-arvon perusteella. Kauppaa-arvolla tarkoitetaan tavarasta tosiasiallisesti maksettua tai maksettavaa hintaa. Mikäli tavaran kauppahinta on vapaasti suomalaisen tehtaan varastossa, esimerkiksi Helsingissä ja tavara tullataan Venäjälle Pietarissa, niin tähän kauppasummaan on lisättävä kuljetukset, vakuutukset ja muut kulut jotka syntyvät Helsingin ja Pietarin välillä ennen tavaran tullausta.

Tullauspalkkion suuruus määräytyy tavaran tullausarvon perusteella siten, että kaikkien tavaroiden ja ajoneuvojen tullauksesta peritään palkkio, jonka suuruus on 0,1 % tullausarvosta. Palkkio maksetaan luonnollisesti ruplissa. Lisäksi

kaupallisten tavaroiden tullauksesta peritään valuutassa maksettava tullausmaksu, jonka suuruus on 0,05 % tullausarvosta. Myös tuontitullit määritellään prosentteina suhteessa tavarán tullausarvoon. Tällä hetkellä Venäjän tuontitullit heilahtelevat 0-30%:n välillä.

Kun tavara tuodaan Venäjän federaation tullialueelle muualta kuin Ivy-maiden alueelta tarkoituksenaan niiden vapaa käyttöönotto, niin joitain poikkeuksia lukuun ottamatta ne joutuvat aina arvonlisäverotuksen kohteeksi. Arvonlisävero lasketaan Venäjällä kuvion 1 mukaisesti.

$$A_m = (T + T_t + V_m) \times A / 100$$

A_m – Arvonlisäveron määrä
 T – Tavarán tullausarvo
 T_t – Tullitariffin mukainen tuontitulli
 V_m – Valmisteveron määrä
 A – Arvonlisäveroprosentti

Kuvio 1. Arvonlisäveron laskentakaava

Tuontituotteiden arvonlisäverokanta on sama, kuin Venäjällä tuotettujen tuotteiden arvonlisäverokanta, eli pääsääntöisesti 18 %, joissain tapauksissa 10 %. Jotkut tuotteet ovat vapautettu kokonaan arvonlisäverosta.

Arvonlisäveron laskennan veropohjassa otetaan huomioon tullausarvon lisäksi muut tuonnin yhteydessä perittävät verot ja tullit. Jos tavarán tuonnista ei peritä tullia eikä valmisteveroa, niin arvonlisävero lasketaan suoraan tullausarvosta. Mikäli tuonti on tullin alaista, niin arvo lasketaan tullausarvon ja tullin saamasta summasta. Jos tuonnista lisäksi peritään valmisteveroa, niin arvonlisävero lasketaan kaikkien edellä mainittujen tekijöiden yhteissummasta. Taulukossa kaksi on esitetty kaikki edellä olevat tapaukset, jolloin arvonlisäveron määrä on 18 % tuotteen veropohjasta, joka on tulliton ja veroton(1). Mukana on 15 % tulli, mutta ei valmisteveroa(2). Mukana on myös tapaus, jolloin oletetaan, että tavarán tullausarvo on 100 yksikköä.

Taulukko 1. Esimerkkejä arvonlisäveron laskentamenettelyistä

Tapaukset	1	2	3
Tullausarvo	100	100	100
Tulli, %	0	15	15
Valmistevero	0	0	100
Arvonlisävero, 18 %	18	20,7	38,7
Tuotteen hinta ehdoin DDP	118	135,7	253,7

Valmistevero lasketaan tavaran tullausarvosta. Valmisteveron määrä saadaan kertomalla valmisteveroprosentti tavaran tullausarvolla jaettuna sadalla näin: (Lehto, 2007, 72-73.)

$$VM = T \times V : 100$$

V_m – Valmisteveron määrä

T – Tavaran tullausarvo

V – Valmisteveroprosentti

Kuvio 2. Valmisteveron laskentakaava

3 VENÄJÄN MARKKINAT

Arkisessa tiedonvälityksessä Venäjästä saa kuulla jatkuvasti keskenään ristiriitaisia viestejä. Hyvin yleinen mielipide on, että Venäjä on aina sama Venäjä; se ei ole muuttunut miksiäkään, vaikka vuosisadat ovat vaihtuneet. Venäjällä on vaikea harjoittaa liiketoimintaa, sillä siellä määräykset muuttuvat päivittäin. Molemmat näkökulmat ovat periaatteessa oikeita. Venäjällä on suuri joukko asioita, jotka eivät todellakaan ole ehtineet muuttua tällä vuosisadalla juuri lainkaan. Silti yritystoiminnan ehdot muuttuvat jatkuvasti. Lait, asetukset ja niiden soveltamismääräykset ovat jatkuvassa muutoksessa. Aina muutoksen taustalla eivät kuitenkaan ole valtiovallan määräykset, vaan asemaansa hyväksikäyttävien henkilöiden – viranomaisten ja muiden – omat tarkoituksenmukaisuuslaskelmat. Yrittäjistä, jotka eivät ole perillä näistä laskelmista, tällaisten henkilöiden päätökset tuntuvat usein silkalta mielivallalta. (Lehto & Salmi 2007, 13.)

Venäjä elää murrosta. Kaikki muuttuu tällä hetkellä nopeasti. Elämän taloudellinen perusta muuttuu, työelämä muuttuu, perusturva muuttuu, kulttuuri muuttuu, tavat muuttuvat. 2000-luvun alun nuoret aikuiset eivät enää muista tai tiedä millaista elämä oli Neuvostoliiton ja sosialismin aikana. Heidän kokemuksensa aikuisten maailmasta rajoittuu uuteen aikaan 1990- ja 2000-luvulla. Liike-elämässä 20-30-vuotiaat toimivat ja ajattelevat toisin kuin vanhempansa. Moskovassa ja Pietarissa Bisneskulttuuri on muuttunut nopeammin kuin missään muualla maassa. On hyvä huomioida, että se mikä nyt kuuluu liike-elämän tapoihin Moskovassa ja Pietarissa, kuuluu tapoihin muutaman vuoden kuluttua monella muullakin Venäjän alueella. (Haapaniemi, Moijanen & Muradjan 2005, 12-13.)

3.1 Ihmiset ja etiketti

Venäläinen neuvottelukumppani saattaa olla Oxfordissa koulutuksensa saanut, täydellistä englantia puhuva 25-vuotiaana ensimmäisen miljoonansa ansainnut liikemies, joka tietää miten markkinat toimivat. Tai neuvottelupöydän toisella puolella voi olla 60-vuotias ison valtio-omisteisen yrityksen pääjohtaja, jolle

edelleenkin markkinat ovat vain ”myyjän markkinoita”. Tai neuvottelukumppani saattaa olla valtion tutkimuslaitoksesta bisneksen puolelle siirtynyt ydinfyysikko tai historioitsija – palkanmaksu julkisella sektorilla on niukkaa ja perhe pitää elättää. Toisella puolella pöytää voi istua kuka tahansa yhden kaupan huijarista luotettavaan pitkän aikavälin bisnestä rakentavaan, taitavaan liikemieheen tai -naiseen – niin kuin kaikkialla muuallakin.(Haapaniemi ym. 2005, 13.)

Nyky-Venäjällä arvioidaan olevan kolmentyyppisiä bisnestapoja. Ensimmäinen näistä on neuvostoajoilta peräisin oleva ns. vanhojen venäläisten liike-etiketti. Sitten ovat uusien venäläisten(uusrikkaiden) tavat, joissa yhdistyvät suuret rahavarat ja alhainen sivistystaso. Tosin tälle vuosituhannele tultaessa myös uusrikkaat ovat alkaneet panostaa käytöstapojen opetteluun. Kolmantena ryhmänä on uusi sukupolvi, joka haluaa ehdottomasti noudattaa hyviä käytösnormeja joka tilanteessa. Liike elämän etiketin lisäksi tulevat aina ne tilanteet, joissa murretaan etiketin raja-aitoja ja siirrytään niin sanotusti vapaalle. (Haapaniemi ym. 2005, 13.)

Nykyisessäkin liike-elämässä naisten osuus on alkanut kasvaa Venäjälläkin. Sillä on ollut vaikutusta myös käytösnormeihin ja etikettiin. Uuden polven tapakouluttajat korostavat, että bisneskäyttäytymisessä ratkaisevaa ei ole sukupuoli vaan asema hierarkiassa. Se huomio, mikä normaalisti osoitetaan naiselle, suunnataan liiketapaamisella johtajille. Kaiken toiminnan ohjenuorana on ajankäytön tehokkuus ja oman yrityksen esilletuominen.(Haapaniemi ym. 2005, 13.)

3.2 Tutkimukset

Markkinatutkimuksella suomalaisessa mielessä on varsin lyhyt historia Venäjällä. Juuret juontuvat 1990-luvun alkuun, jolloin myös ensimmäiset länsimaiset markkinatutkimusyrietykset rantautuivat Venäjälle. Länsimaisten yritysten virta Venäjän markkinoille on kiihdyttänyt markkinatutkimusten käyttöä. Tänä päivänä Venäjällä voidaan halutessa toteuttaa yhtä laadukasta tutkimusta kuin suomessa. Käytännössä usein kuitenkin turvaudutaan vaatimattomimpiin, selvitysluontoisiin kartoituksiin. Suomalaiselle yritykselle, joka suunnittelee liiketoiminnan

käynnistämistä Venäjällä, riittää usein alkuvaiheessa yleisluontoinen markkinakartoitus. Ennen kuin varsinainen liiketoiminta Venäjällä aloitetaan, hankitaan kuitenkin yleensä jo perusteellisempaa ja tutkitumpaa tietoa. (Alho ym. 2007, 104.)

Kaikkiin tutkimusprosessin vaiheisiin, olkoonpa kyse markkinakartoituksesta tai pidemmälle viedystä markkinatutkimuksesta, on Venäjällä kiinnitettävä enemmän ja kriittisempää huomiota mihin Suomessa on totuttu. Tähän pätee tutkimusongelman hahmottamisesta aina tulosten tulkintaan ja johtopäätösten tekoon. Tutkimusaineistojen perusjako sekundääriaineistoihin(olemassa oleva tieto) ja primääriaineistoihin(varta vasten tutkimusongelman ratkaisuun itse, lähinnä erilaisilla haastattelututkimuksilla, koottu aineisto) on venäjällä erityisen tärkeää. Suomessa markkinatutkimukset perustuvat lähes yksinomaan primääriaineistoon ja sekundääriaineistoa hyödynnetään tutkimuksissa vähän. Venäjän markkinoiden kartoittamisessa taas sekundääriaineisto on usein jopa riittävää alkuvaiheiden markkinointikartoitusten tekemiseen. (Alho ym. 2007, 104.)

3.3 Markkinoiden luonne

Tämän päivän Venäjää hallitsee pyrkimys vakauteen. Vielä 1980-luvun puolivälissä alkaneet mullistukset saavuttivat eräänlaisen kliimaksinsa vuoden 1998 elokuussa, jolloin kasaantuneet taloudelliset vaikeudet johtivat ruplan rajuun devalvaatioon, Venäjän valtion ajautumiseen maksukyvyttömyyteen ja yritystoiminnan edellytysten perinpohjaisiin muutoksiin. Vladimir Putin valittiin presidentiksi vuonna 2000. Hänen hallintonsa on pyrkinyt palauttamaan Venäjän vakauden periteisin venäläisin keinoin: valtaa keskittämällä (valtiovallan vertikaali), ilmaisunvapautta suitsemalla ja nyt viimeksi kansalaisten aktiivisuutta säätelemällä. Viimeksi mainittua ilmiötä kutsutaan ohjatuksi demokratiaksi ja se ilmenee ennen muuta kansalaisjärjestöjen toiminnan lisääntyvänä säätelynä ja Kremlistä ohjattua kaksipuoluejärjestelmän kehittämistoimina. Vuoden 2006 lokakuun lopussa julkaistiin venäläisten tiedotusvälineiden kohun saattamana kirja ”Viidennestä imperiumista”. Kohun keskiössä esiintyi Venäläisen kulttuurin säätiön johtaja Mihailkov, joka tarjosi viidennen imperiumin ajatuksia nyky-Venäjän uudeksi ideologiaksi. Venäjän 1985 alkaneessa nyt jo yli 20 vuotta kestäneessä

kehityskaaressa, näkyy venäjälle tyypillinen jatkuvien muutosten ja jatkuvuuden yhtäaikainen läsnäolo. (Lehto & Salmi 2007, 13.)

Kun yritys harjoittaa Venäjän-kauppaa, sen markkina-aseman tunnistamisen kannalta tärkeitä tietoja ovat Venäjän markkinoiden tila ja kehityssuunnat. Markkinoiden tilaa kuvaavia perusasioita ovat asiakkaiden, kumppaneiden ja kilpailijoiden määrä, ominaisuudet ja pyrkimykset. Joissain tapauksissa markkinoiden kehitystä ymmärtää parhaiten, kun tarkastelee kuluttajien käyttäytymistä ja elämän suunnitelmia. Toisinaan parhaan kuvan saa, kun yrittää ymmärtää mihin globaali talous on kehittymässä. Varsinkin Venäjällä markkinoiden kehitykseen vaikuttaa julkisen vallan pyrkimykset ja varallisuusasema. (Lehto & Salmi 2007, 6.)

Tällä hetkellä monet yritykset, joilla ei ole ollut aikaisempaa kokemusta kaupasta, suunnittelevat kaupan aloittamista venäläisten kanssa. Niillä yrityksillä, jotka suunnittelevat Venäjän-kaupan tai -liiketoiminnan kehittämistä, yleensä on ollut jonkinlaista kokemusta myynnistä venäläisille. Yleisimmin tämä kokemus on kuitenkin joko kotimaan kauppaa tai välillistä kauppaa: yritys on myynyt tavaraa venäläisten suomessa omistaville yrityksille tai osallistunut alihankkijana projekteihin, joissa vetovastuu on suomalaisella, eurooppalaisella tai jollain muulla ei-venäläisomisteisella yrityksellä. Lähtötilanne voi olla jokin seuraavista vaihtoehtoista:

- Yrityksellä ei ole minkäänlaista kokemusta kaupasta, mutta se on halukas aloittamaan kaupan tai liiketoiminnan Venäjällä.
- Yritys on toimittanut tavaraa tai palveluita Venäjälle jonkin Suomen tai Euroopan unionin alueella toimivan yrityksen alihankkijana eikä sillä ole ollut välitöntä kontaktia venäläisiin kumppaneihin ja se tahtoo luoda suorat kontaktit venäläisiin yrityksiin.

- ☒ Yritys on myynyt tavaraa venäläisille ostajille ex works – toimitusehdoin, eli venäläiset ovat noutaneet tavaransa itse ja suomalaisen yrityksen rooli on rajoittunut toimitusehtoihin tai joissain tapauksissa vientitullauksiin.

- ☒ Yritys harjoittaa suoraa kauppaa venäläisten yritysten kanssa ja järjestää itse tavaratoimitukset Venäjälle ja haluaa kehittää liiketoimintaa Venäjällä niin, että voi osallistua jakelukanavien, tuotteen ja markkinoinnin kehittämiseen Venäjällä. (Lehto & Salmi 2007, 7.)

3.4 Palkkataso

Pietarissa minimitoimentuloksi lasketaan (2005) työntekijällä 3274,30 ruplaa kuukaudessa, eläkeläisellä 2350,20 ruplaa ja lapsella 2792,60 ruplaa. Keskipalkka Pietarissa on virallisten tilastojen mukaan noin 12 000 ruplaa (2006) eli noin 350 euroa kuukaudessa. Vertailun vuoksi esim. kaasuyhtiö Gazpromin maksama keskipalkka on 44 000 ruplaa, sähköyhtiö RAO UES'in keskipalkka in 15 731 ruplaa ja Fordin autotehtailla palkat liikkuvat 16 000 – 25 000 ruplan tienoilla. Pietarissa työeläke on keskimäärin 3000 ruplaa kuukaudessa (elokuu 2006). (Alho ym. 2007, 49.)

Pietarin palkat ovat pienempiä kuin Moskovassa, mutta isompia kuin muualla Venäjällä. Pietarissa on paljon hyviä yliopistoja ja Mba-tutkintoon kouluttavia laitoksia. Tendenssit ovat samoja kuin Moskovassa, mutta ihmiset ovat pehmeämpiä viestintätyyliltään ja heidän vaatimuksensa ovat kohtuullisempia. Pietarissa Johtajat ovat iältään keskimäärin vanhempia ja ihmisystävällisempiä kuin Moskovassa ja heillä on enemmän sosiaalista vastuullisuutta. Sosiaalinen vastuullisuus ymmärretään venäläisittäin seuraavasti: ihmistä pidetään töissä säälistä, koska hän on keski-ikäinen tai omistautunut johtajalle. Pietarin kaltainen tilanne on tyypillinen kaikille muillekin suurille kaupungeille. (Alho ym. 2007, 125.)

Henkilökohtainen myyntityö on avainasemassa Venäjällä. Sitä voidaan harjoittaa suoraan asioimalla asiakkaan kanssa (myyntineuvottelijat, -päälliköt, -johtajat, asiakaspalveluhenkilöt) tai epäsuorasti toisen tuotetta tai palvelua käyttävien asiakkaiden kautta (referenssit, suusta korvaan-menetelmä). On huomattava, että

sanalla myynti on edelleen Venäjällä negatiivinen vähäarvoinen konnotaatio; se kun mielletään kaupan myyjän työksi. Sanalla markkinointi monesti ymmärretään vain mainonta, markkinointikampanjan suunnittelu. Usein myyntipäälliköistä käytetään titteliä kaupallinen johtaja, joka viestittää että ko. henkilö on valtuutettu neuvottelemaan mm. hinnoista. Onnistuneeseen myyntiin tarvittavat edellytykset eivät ole avautuneet kaikille: toisaalta proaktiivinen myyntiyö on hyvän myyntituloksen olennainen tekijä ja toisaalta taitava myyntityö edellyttää laaja-alaisia tietoja ja taitoja. (Alho ym. 2007, 95.)

On hyvin tärkeää kartoittaa ennakkoon potentiaaliset yhteistyökumppanit ja kutsua heidät paikalle henkilökohtaisesti, järjestää heille yrityksen omaa ohjelmaa (tietoisku, seminaari, lounastapaaminen, alustava neuvottelu), järjestää jopa kuljetus vaikka messuille ja mahdollisuuksien mukaan järjestää erilaisia porkkanoita (näytteitä, kilpailuja, video, mainoslahjoja) herättämään messuvieraiden kiinnostusta. Messujen kohdalla ei kannata kuitenkaan unohtaa tärkeintä; aktiivinen ja henkilökohtainen yhteydenpito yrityksiin on olennaisen tärkeä tulosten saavuttamiseksi. (Alho ym. 2007, 96.)

Tuote-esittelyä ei saa mieltää niin, että mitä tahansa sekunda tai vanhoja tuotteita saa kaupaksi tällä tavalla; tarjotun valikoiman on oltava houkutteleva venäläisille ostajille, eivätkä he enää tyydy viime vuoden malleihin, sekunda- tai second hand-tuotteisiin. Potentiaaliset asiakkaat on myös houkuteltava paikalle. Enää ei riitä, että paikalle tuodaan kuorma tavaraa ja kutsu lähetetään faksitse joillekuille sopiviksi katsotuiksi yrityksille. Sen lisäksi että tuotteen on itsessään oltava houkuteltava, on myös kutsun oltava houkutteleva ja sen on luvattava jotain, mitä asiakas haluaa. Tunnetusti asiakas haluaa hyötyä itselleen. Kutsuttujen määrän on oltava riittävä, jotta paikalle tulee niin paljon vieraita, että tuote-esittelyn kustannukset kattautuvat. Nyrkkisääntönä voi pitää että jos paikalle kutsuu 100, puolet heistä lupaa tulla, parikymmentä todellakin saapuu paikalle, joista "oikeita" asiakkaita saadaan yksi tai kaksi. Näidenkin asiakkuuksien varmistaminen riippuu pitkälti esittelytilaisuuden jälkihoidosta. Henkilökohtainen kontaktointi näihin potentiaalsiin asiakkaisiin on äärimmäisen tärkeä onnistumisen kannalta. (Alho ym. 2007, 96-97.)

Se, mikä pätee mainosten sisältöön ja ulkomuotoon, pätee myös esitteisiin ja käyntikortteihin. Ne tulee laatia venäläisen ostajan kannalta katsottuna eikä esim. suomen kielestä suoraan käännettynä. Laadultaan niiden tulee olla hyviä, laatu heijastuu suoraan yrityksen imagoon; kopiokoneella tulostettuja esitteitä voi toki käyttää hätätapauksissa. Esitteiden merkitys kasvaa sitä mukaa kuin siirrytään suurkaupungeista pienemmille ja Moskovasta ja Pietarista kauempana oleville alueille. Esitteitä on joka tapauksessa oltava, ilman niitä yritystä ei pidetä edes tarpeeksi varteenotettavana. Käyntikortit ovat niin ikään tärkeitä, varsinkin kun toiselle puolelle painetaan yhteystiedot kyrillisillä kirjaimilla. Vaikka venäläiset hyvin osaavatkin lukea latinalaisilla kirjaimilla kirjoitettuja käyntikortteja, osoittaa kyrillinen versio tiettyä arvostusta venäläisiä asiakkaita kohtaan, mikä tietenkin edistää asiakassuhteen luontia. Käyntikortteja kannattaa varata reilusti, kokemuksesta tiedetään niiden loppuvan nopeasti. (Alho ym. 2007, 99.)

3.5 Suhteiden merkitys

Nepotismi-ilmiö on läheistä sukua korruptiolle. Venäjällä puhuttavasta nepotismia ei voi verrata suomalaiseen vastaavaan, sillä mitä on sukulaisten suosiminen maassa, jossa kaikki perustuu henkilökohtaisiin suhteisiin? Venäläisessä yhteiskunnassa ei voi edetä ilman suhteita. Se pitää aivan erityisesti paikkansa silloin, kun on hakemassa työpaikkaa. Hyvän ja hyvin palkatun työpaikan saaminen ilman suhteita on lähes mahdotonta. Koko järjestelmä perustuu siihen, että joku tuntee jonkun, joka tuntee jonkun, joka tuntee sopivan ehdokkaan. Pohjimmiltaan kyse on luottamuksesta. Varsinkin johtaviin aseisiin työnantajan on tärkeää löytää ihmisiä joita voi pitää henkilökohtaisesti otteessaan. (Laurén, 2008, 65.)

Venäjällä on totuttu rakentamaan ja pitämään yllä sosiaalisia verkostoja, joiden avulla on pyritty selviytymään vaikeista oloista. Neuvostoaikana ystävien, kollegojen, naapurien ja sukulaisten muodostamia verkostoja käytettiin yleisesti kulutustavaroiden ja palvelusten hankkimiseen virallisten kanavien tai jonojen ohi. Esimerkiksi poliklinikan lääkäri saattoi järjestää lapsensa opettajan pikaisesti erityishoitoon, jos opettaja vastapalveluksena kiinnitti huomiota lapsen koulunkäynnin ongelmiin. Usein vaihdossa tarvittavat tavarat tai palvelukset olivat

valtion omaisuutta, jota näin ohjattiin yksityiseen kulutukseen. (Berglund ym. 2006, 118.)

3.6 Sopimusten merkitys

Tärkeä perusasia on sopimus. Sopimuksen on oltava määräaikainen, määrämuotoinen, yksiselitteinen ja sisältää myös esimerkiksi irtisanomisklausuulin. Suositellaan, ettei paikallinen johtaja oli kyseessä venäläinen tai suomalainen, tee isompia, kattavia sopimuksia, vaan sen allekirjoittaja tulee konkreettisesti Suomesta. Näin mahdollisissa ongelmatilanteissa helpotetaan paikallisen johtajan vastuuta ja hänen kohdistuvaa painetta, uhkaakin. Sopimuksen laatimisessa on otettava huomioon vastapuolen käyttäytyminen – antaa lisätietoa analysointiin tilanteen etenemisen mukaisesti. On muistettava, että mitä kovempi vastapuoli, sitä vaikeampi on päästää irti, varsinkin jos sopimusta ei ole tehty selvästi tulkittavaksi. On syntetisoitava sopimusehdot, jotta yhtiön edut kaikissa eteen tulevissa tilanteissa on suojattu. Venäjällä sopimuksen tulee tarkoin täyttää kaikki lain edellyttämät asiat viimeistä piirtoa myöden. Jos jokin menee vikaan vastakumppanin kanssa, niin pieniinkin muutoseikkoihin puututaan prosessissa – vaikka niillä ei olisi asian suhteen oleellista merkitystä. Sopimuksen ollessa voimassa, on välittömästi reagoitava sopimusvelvollisuuksien rikkomuksiin, koska esimerkiksi suunniteltu huijausyritys saattaa toteutua tässä vaiheessa. (Alho ym. 2007, 242.)

3.7 Markkinointi ja myynti Venäjällä

Menekin edistämiseksi, suhteiden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi on hyvä järjestää olemassa oleville ja potentiaalisille asiakkaille sosiaalisia asiakastilaisuuksia. Budjetin mukaan niitä voi järjestää Suomessa yritysvierailun, tuote- ja uutuuksien esittelyn sekä vapaa-ajan ohjelman yhdistelmänä tai Venäjällä asiakkaan omalla paikkakunnalla lounas ja illallistilaisuutena; vapaa-ajan ohjelma Venäjällä asiakkaan omalla paikkakunnalla lounas- ja illallistilaisuutena; vapaa-ajan ohjelma Venäjällä ei myöskään ole poissuljettu, kutsut teatteriin, konserttiin, metsästys- ja kalastusmatkoille kiinnostavat ja niitä arvostetaan. Tällainen suhdetoiminta on hyvin tärkeää Venäjällä juuri sen yrityskulttuurin ja

henkilökohtaisen kommunikoinnin takia. Hyvin suunniteltu sosiaalinen asiakastilaisuus on hyvä investointi. (Alho ym. 2007, 99.)

Henkilökohtaista myyntiä ja suhdetoimintaa edistävät myös erilaiset delegaatiot. Kauppa- ja teollisuusministeriö järjestää eräille Venäjän alueille yritysten ja viranomaisten delegaatioita aluetyöryhmiensä puitteissa. Suomalaisten yritysten toimintaedellytyksiä parannetaan kestävän kehityksen pohjalta erityisesti niiden alueiden kanssa, joilla on huomattavaa taloudellista merkitystä tai luonnonvaroja. Yrityksillä on mahdollisuus tulla mukaan yhteistyöryhmien kokouksiin, järjestää viranomaisten sateenvarjon alla tapaamisia ja neuvotteluita asiakkaiden kanssa ja ehdottaa yhteistyöryhmille kehitysprojekteja. Myös ulkoministeriö järjestää sekä ministeri-, suurlähettiläs- että pääkonsulitason vierailuja eripuolille Venäjää. Näihin vierailuihin kutsutaan mukaan yrityksiä luomaan suhteita aluehallinnon korkeimpiin elimiin. Varsinkin Moskovan ja Pietarin kaupunkien ulkopuolella alueviranomaisten merkitys yritystoiminnassa, ulkomaankaupassa ja ulkosuhteiden hoidossa on suuri ja suhteiden hoito näihin elimiin erittäin tärkeä. Päinvastoin kuin suomessa, Moskovassa tai Pietarissa, aluehallinnolla on provinssissa vielä mahdollisuus ja kyky lähes käskeä yritykset paikalle esim. johonkin seminaariin tai vastaanotolle. (Alho ym. 2007 99-100.)

Liikelahjojen ja lahjusten eroa kysytään usein. Lähtökohta on se, että liikelahjan ja lahjuksen ero on Venäjällä häilyvämpi kuin Suomessa, ja Suomessa lahjukseksi mielletävä tavara tai palvelu ei välttämättä ole sitä Venäjällä. Viranomaisille on Suomessa tarkat säännöt, miten liikelahjojen kanssa tulee toimia, mutta Venäjällä ei vastaavaa ole. Rahan maksu käteisenä tai pankkitilille palveluksen tai muun edun saamiseksi on kyllä lahjontaa Venäjälläkin ja rangaistava teko. Jos venäläinen lahjoittaa matkamuiston, liikelahjan tms., on suomalaisen myös tehtävä niin vaikka jälkikäteen. Hyviä liikelahjoja ovat kaikki Suomea ja Suomen kirjallisuutta, osaamista ja taidetta esittelevät kirjat, perinteiset liikelahjat kuten arvokkaat kynät ja muut toimistotarvikkeet, käyntikorttikansiot, lompakot jne. Alkoholipitoisia lahjoja voivat olla konjakit, viskit viinit yms., mutta salmiakkikoskenkorva on maultaan aika eksoottinen ja sopii lähinnä kuriositeettina. Vapaa-ajan lahjoista voi mainita mm. virvelin, golf-, tennis- ym. mailat ja pallot, shakkipelit, grillausvälineet urheilulaukut, vapaa-ajan ja

urheiluvaatteet jne. Naispuolisille johtajille ja sihteereille sopivat lisäksi suklaat, kukat, huivit, hajuvedet, kristalliset hajuvesipullot, kodintarvikkeet yms. Venäjällä kannattaa henkilökohtaisia suhteita vaalia antamalla liike- ja muita pieniä lahjoja sihteereille tapaamisten yhteydessä kiitokseksi tapaamisjärjestelyistä, naispuolisille johtajille ja sihteereille Kansainvälisenä naistenpäivänä 8. maaliskuuta kukkia ja suklaata, pitkäaikaisia ja läheisiä asiakkaita ja näiden puolisoita ja lapsia on hyvä muistaa sopivalla tavalla heidän syntymä- ja merkkipäivinään. Sopimusten syntyessä allekirjoitustilaisuudessa voi lahjoittaa asiakkaalle se korkealaatuinen kynä, jolla sopimus allekirjoitettiin tai se hieno nahkainen kansio, jossa sopimuspaperit olivat. (Alho ym. 2007, 102-103.)

Markkinoinnissa ja menekinedistämisessä ei tule unohtaa asiakaspalvelun ja asiakashallinnan merkitystä. Asiakaspalvelu on erittäin tärkeä varsinkin jos asiakkaina on vain venäjää taitavia yritysedustajia; tällöin kannattaa satsata venäjänkielentaitoiseen asiakaspalveluun tilausten, ostojen, kontaktien ja yhteydenpidon hoitamisessa. On sanomattakin selvää, että jos asiakas voi kommunikoida omalla kielellään, on yhteydenottokynnys matalampi kuin muulloin, tilausten tekeminen helpompaa, niin että venäjänkielisen asiakaspalvelun hyödyn voi mitata rahassa ja parempana myyntituloksena. (Alho ym. 2007, 103.)

3.8 Myynti ja markkinointi venäläisin silmin

Venäjän Talouden kasvaessa ja kehittyessä asiakasyritysten liiketoiminta ja tuotantokulttuuri ja niiden osaamisen merkitys on saamassa yhä enemmän huomiota. On hyvin tavallista, että pk-sektorin yrityksissäkin on jo käytössä sekä markkinointi- että myyntiosastot. Kilpailun lisääntyessä markkinoinnin rooli on erittäin ratkaiseva yritysten ja tuotteiden tunnettavuuden lisäämiseksi asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden keskuudessa. Markkinointiosastolle tyypillisiä tehtäviä ovat tuotteiden ja palveluiden saatavuus ja hinnoittelu sekä niiden mainonta. Lisäksi markkinointiosasto vastaa markkina- ja kilpailijaseurannasta. Myyntiosasto markkinointisuunnitelman puitteissa toteuttaa myyntiä. Se keskittyy myyntitoimintaan, tekee asiakaskäyntejä, laatii tarvittavat pöytäkirjat ja tarjoukset ja vastaa myyntineuvotteluista alusta loppuun asti. Lisäksi myyntiosasto vastaa

myös sopimuksen jälkeisestä asiakaspalvelusta sekä toimituksien seurannasta. (Alho ym. 2007, 109.)

3.8.1 Myynti

Myynti ja myyntityö on mielletty ja mielletään Venäjällä usein vastenmieliseksi toiminnaksi ja varsinkin myyntikäyntien ja myyntiraporttien tekeminen tuottaa joskus ylivoimaisia vaikeuksia. Ostajien reaktiot ja asennoituminen myyntihenkilöihin on myös aina ollut varauksellista ja siksi heihin suhtaudutaan vieläkin aika ajoin jopa negatiivisesti. Myynnin ja myyntitoiminnan arvostus kuitenkin kasvaa vähitellen. Riippuen venäläisen yrityksen toimialasta markkinointia ja myyntiä arvostetaan erilailla. Jakelua harjoittavat yritykset arvostavat myyntiä ja myyntihenkilöstöä hyvin korkealle. Näissä yrityksissä on myös käytössä asiakashallintajärjestelmät ja myynnin edistymistä seurataan jopa viikoittain. Näiltä myyjiltä odotetaan ja vaaditaan konkreettisia tuloksia, ja heille maksetaan hyvän peruspalkan lisäksi bonuksia. Markkinointipuolella vaatimustaso on myös noussut ja markkinointihenkilöiltä vaaditaan paitsi työkokemusta, ennen kaikkea myös asiakkaiden ja kuluttajien käyttäytymistietoa. (Alho ym. 2007, 109.)

Venäläisessä kulttuurissa on aina ajateltu, että myyjä petkuttaa, myy huonolaatuista tavaraa, ottaa rahat ja häipyä jäljettömiin. Samoin myös myyntikonsultoinnissa ostajat suhtautuvat sekä omiin että länsimaisiin myyntikonsultteihin hyvin varauksellisesti. Myyjät taas kokevat oman työnsä vaativaksi varsinkin uusasiakashankinnan osalta. Näin ollen myynti Venäjällä on monesti passiivista, odotetaan, että asiakkaat soittavat tai tulevat käymään. Sen sijaan vanhojen tuttujen asiakkaiden kanssa pidetään säännöllisesti yhteyttä. Silmiinpistävää on, että asiakkaista ja heidän liiketoiminnastaan ei olla kovinkaan kiinnostuneita. Yleisesti ajatellaan, että muodikkaat merkkitarvikkeet ja palvelut myyvät itse itsensä ja pääasia, että asiakkaat allekirjoittavat sopimuksen ja maksavat ajallaan. Lisäksi nuoret myyjät pelkäävät ottaa yhteyttä asiakkaiden päättävään tasoon ja tyytyvät mieluummin alemman tason henkilöihin. Kun ostopäätökset eivät etene toivottuun tahtiin, syntyy turhautumia ja hakeudutaan joko uuteen yritykseen tai samaan yritykseen markkinointiin. (Alho ym. 2007, 109-110.)

3.8.2 Markkinointi

Markkinointi ja kaikki siihen liittyvä toiminto viehättää venäläisiä siksi, että se on venäläisessä liiketoimintakulttuurissa korkealla ja se on trendikästä. Venäläinen markkinointi on parhaimmillaan jo hyvin pitkälle samanlaista kuin Euroopassa tai Yhdysvalloissa. Markkinointi merkitsee venäläiselle laajamittaista mainontaa, ulko- ja lehtimainontaa, näyttävän nettisivun laatimista, markkinointimateriaalin tekemistä, tunnetuksi tekemistä eri tilaisuuksissa kuten osallistumista messuihin. Markkinoinnissa venäläistä työntekijää kiehtoo monet eri tekijät, kuten esim. vapaus toimia, käyttää luovuutta, ei samanlaisia suorituspaineita kuten myynnissä, lähes rajaton vapaus osallistua messuihin ja PR-tilaisuuksiin, saada matkustella, edustaa yritystä korkean tason tapaamisissa. Markkinointi on venäläiselle huoletonta ja kivaa, kunhan vain yrityksellä on rahaa satsata siihen. Venäläinen perusluonne, taiteellisuus sopii myös hyvin tämänytyypisiin tehtäviin. (Alho ym. 2007, 110.)

Mikä on sitten luonteenomaista venäläisyrittäjän myynnille? Toimialasta riippuen yrityksen markkinointi ja myyntiosastot ovat erillisiä ja molemmat toimivat ylimmän johdon välittömässä alaisuudessa. Markkinointi on alueellista joskus tosin valtakunnallisiakin ja sille on tunnusomaista mainoskampanjat, suuret messut tai tuote-esittelyt sekä erilaiset PR-tilaisuudet. Markkinointi tähtää aina hyvien henkilösuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. Myyntihenkilöt taas keskittyvät tietyn markkinasegmentin hallitsemiseen ja pyrkivät pitämään itsellään tietyn, mielellään pienen joukon asiakkaita. Venäläinen myyjä tutustuu asiakkaisiin hitaasti ja luo uusia asiakkaita vanhojen kautta tai kyselemällä tuttaviltaan. Myynnille on tyypillistä, että kaikkeen uuteen reagoidaan hitaasti ja usein uudet kontaktit ja mahdolliset uudet kaupat jäävät saamatta passiivisuuden ja osittain myös osaamattomuuden vuoksi. Henkilökohtaisuus ja omien vahvuuksien esilletuominen on venäläisessä liiketoimintakulttuurissa sen olennaisin piirre. Missään tämä ei näy niin selkeästi kuin myyntityössä. Henkilökohtainen myyntityö Venäjällä vaatii myyjältä paljon ja hyvin monipuolisia taitoja. Se vaatii kyseisen liiketoimintaympäristön ymmärtämistä ja erittäin hyvää asiakashallintaa eli asiakkaan liiketoiminnan, ilmaisujen ja piilevien tarpeiden tuntemista. Myyntityö on

aktiivista kanssakäymistä asiakkaiden kanssa sekä työaikana että myös sen ulkopuolella. (Alho ym. 2007, 110.)

Myyntityö Venäjällä vaatii Firman johdon täysimittaista sitoutumista myyntitapahtumiin. Ilman ylimmän johdon sitoutumista myyjä ei onnistu, myyjän on tarvittaessa voitava tukeutua ylimmän johdon apuun neuvottelutilanteissa. Myyjällä tulee aina olla riittävät valtuudet ja vastuut jokaisessa myyntitilanteessa. Ensitapaamisesta lähtien venäläinen ostaja pyrkii sellaiseen kontaktiin myyjän kanssa, että myyjä = firma. Yritysjohdo osoittaa yhdessä myyjän kanssa, että myyjäyrittäjä on vakavissaan ja tuntee Venäjän markkinoiden erityispiirteet. Yritysjohdo lisää luottamusta tuotteeseen ja yritykseen. Neuvoteltaessa suuremmista projekteista ostajan yritysjohdo näkee tarpeellisena myyjän yritysjohdon läsnäolon neuvottelujen viimeistelyvaiheessa. Samoin yritysjohdon on pidettävä yllä hyviä suhteita asiakasyritysten johtotasoon. (Alho ym. 2007, 110-111.)

Henkilökohtainen myyntityö ilman yrityksen sisäistä tiimityöskentelyä jää vaillinaiseksi. Henkilökohtainen myyntityö alkaa aina yrityksen sisällä. Myyjä on vastuussa asiakas tietojen keruusta ja niiden jatkuvasta päivittämisestä yhteiseen asiakastiedostoon. Myyjä on myös velvollinen näiden tietojen välittämisestä oman yrityksen johdolle, tuotevastaaville, myyntikollegoille sekä myynnin tukihenkilöille. Tiimityöskentelyn tulee ilmetä myös niin, että jo ensi tapaamisesta lähtien myyjä antaa vaikutuksen ostajalle, että on vastuullinen yrityksen edustaja kaikilla valtuuksilla, kaiken mitä lupaa, pitää, eli on yrityksen ensimmäinen käyntikortti ostajaan päin. Näin asiakas aina tietää, kehen ottaa yhteyttä ja kenen kautta saadaan asiat toimimaan. (Alho ym. 2007, 111.)

Kaikki lähtee liikkeelle venäläisestä ostajasta. Venäläinen ostaja haluaa asioida aina yhden ja saman henkilön kanssa. Myyjä on myyntineuvottelija, asioiden hoitaja, myyntineuvotteluiden koordinaattori, organisaattori. Myyjä joutuu tekemään neuvottelua edeltävää työtä huomattavan paljon: neuvottelujen sopiminen, neuvottelujen varmistaminen useaan otteeseen ja riittävän korkean tason saaminen mukaan neuvotteluihin. Tässä länsimainen tai lännessä kokemusta saanut venäläinen myyjä on paremmassa asemassa kuin kokematon

venäläinen kollegansa. Venäläinen ostaja voi helposti perua tapaamiset viime tingassa, jos huomaa, että myyjän puolelta on tulossa omaa tasoa vastaamaton myyntihenkilö tai jos tuote osoittautuukin tarpeettomaksi syystä tai toisesta. Myyjän on tehtävä ennakkotyötä tuotteensa saamiseksi sisään. Ostohalu herätetään ennakkomarkkinoinnilla eri keinoin, mm. näyttelyt, symposiumit, tuote-esittelyt, suoramarkkinoinnit tms. Myyjällä tulee olla suunnitelmallisuutta myyntityössään. Venäläinen arvostaa selkeitä suunnitelmia, mutta myös joustavuutta asiointissa. Ei siis liian tiukkaa aikataulua, vaan aikatauluun pitää voida tehdä tarkistuksia ja korjauksia neuvottelujen edetessä. Suunnitelmallisuus korostaa ostajan silmissä myyjän ammattitaitoa, sitoutuneisuutta, kiinnostusta asiakassuhteeseen ja jatkuvuutta. Nämä nähdään positiivisiksi piirteiksi venäläisessä kaupantekoprosessissa. (Alho ym. 2007, 111.)

3.8.3 Myyjä lännestä

Henkilökohtainen myyntityö on paljon vaativampaa Venäjällä kuin esim. Suomessa. Venäläinen ostaja on impulsiivinen, ennalta-arvaamaton ja usein ostajan ”ruokahalu” kasvaa neuvottelujen kestäessä. Venäläisen ostajan todellinen ostotarve harvoin selviää ensimmäisessä neuvottelussa. Hyvän myyjän tunnistaa siitä, että hän pystyy kaivamaan ostajan todelliset tarpeet esille ajan kanssa. Tässä tulee kuvaan mukaan aika-akseli. Venäläinen ostaja on usein hyvin kiireinen ja tekee hätiköityjä päätöksiä. Hyvä myyjä ei lähde heti mukaan hätiköityyn päätökseen ennen kuin on keskusteltu perinteisesti oston todellinen tarkoitus, eli esimerkiksi koko projektin sisältö ja laajuus. Hätiköityjen päätösten seurauksena ostaja usein muuttaa mielensä huomattuaan, ettei myyjän tarjous katakaan kaikkia ongelma-alueita tai kilpailijalla on yksityiskohtaisempi tarjous. Venäläinen ostaja näkee mielellään, että myyjä johtaa keskustelua, pitää talouspaperit järjestyksessä, vie neuvottelut lopputulokseen. Myyjän tulee olla riittävän joustava, ei liian aggressiivinen, mutta ei liian pehmeäkään. (Alho ym. 2007, 111-112.)

Länsimaisen myyjän asema venäläisessä yritysympäristössä riippuu tämän persoonasta ja kokemuksesta. Länsimaista myyjään kunnioitetaan ja arvostetaan sen perusteella, miten myyjä esiintyy ensi tapaamisessa. Myyjän persoonasta ja

käyttäytymisestä on kiinni, kuinka hyvin hän menestyy. Myyjän persoonan on herätettävä ensi hetkestä lähtien luottamusta ja oltava vakuuttava. Myyjällä tulee olla hyvät kommunikointi-, esiintymis- ja neuvottelutaidot, luonnollisesti tuotetuntemuksen lisäksi. Jos myy länsimaista tavaraa tai palveluja, silloin länsimainen myyjä on etulyöntiasemassa, koska venäläinen ostaja suhtautuu epäluuloisesti Venäjällä myytävään länsitavaraan ja -tuotteisiin. Toisaalta jos venäläisellä myyjällä on sekä länsimaisia että kotimaisia tuotteita tai palveluja, hän saattaa mieluummin myydä kotimaisia, mikä on tutumpaa ja helpompaa. Asiakkaan kiinnostuksen herättämiseksi ja neuvottelun järjestämiseksi myyjä käyttää hyväkseen länsimaisen yrityksen imagoa ja brändiä. Toisin kuin Suomessa, venäläinen myyjä ajattelee ensisijaisesti omaa menestystään, tekee työtä ”omaan pussiin”, toimii lyhytjänteisesti. Tiimityöskentelyssäkin omien etujen ajaminen menee usein yrityksen tavoitteiden edelle. (Alho ym. 2007, 112.)

Kuinka sitten organisoida myynti yrityksessä, jota johdetaan ulkomaisin voimin? Miten saada myyntihenkilöt tekemään yhteistyötä tehokkaasti ja suunnitelmien mukaisesti, jos myynnin johto on länsimainen? Olennaisen tärkeää on, että myynnin vuosi- ja neljännesvuositavoitteet asetetaan ja saatetaan tiedoksi venäläisille myyntityöntekijöille. Tällä tavalla venäläinen myyjä saadaan paremmin sitoutettua yhteiseen tavoitteeseen. Riippuen suomalaisten yrityksen toimialasta tavoiteasetanta ja siihen liittyvät bonusjärjestelmät tulee laatia niin, että venäläiset myyjät näkevät ne mielekkäiksi. Peruspalkan lisäksi tulee tarjota riittävän rohkaiseva bonussysteemi. Suurin haaste tässä on saada venäläinen myyjä toimimaan proaktiivisesti asiakkaiden suuntaan. Sekin voidaan lisätä bonusjärjestelmän piiriin. (Alho ym. 2007, 112.)

Henkilökohtaisen myyntityön yksi tärkeimmistä funktioista on säännöllisten kontaktien ylläpito asiakkaisiin. Kontaktien ylläpito on asiakassuhteen säilyttämisen ja kehittämisen edellytys, paljon suuremmassa määrin kuin lännessä. Yrityksissä yhdyshenkilöt joko vaihtuvat usein tai siirtyvät talon sisällä toisiin tehtäviin, minkä vuoksi kontaktia on pidettävä yllä erityisen aktiivisesti. Kontaktien ylläpito tapahtuu ensisijaisesti henkilökohtaisten käyntien avulla, ei pelkästään puhelimitse eikä faksitse tai sähköpostitse. Tämä on tärkeä piirre venäläistä yrityskulttuuria. (Alho ym. 2007, 112.)

Henkilökohtainen myyntityö on myös kilpailijaseurantaa. Todellisten tietojen saaminen kilpailijoista on Venäjällä vaikeampaa kuin esimerkiksi lännessä. Asiakaskontaktien kautta saatava tieto on luotettavampaa kuin mitä esim. paikallisissa lehdissä kirjoitetaan. Venäläiset asiakkaat eivät kovin hanakasti kerro kilpailijoistaan, sitä joko salataan tai jopa vääristellään. Luodaan keinotekoisesti kilpailutilannetta sekä tarjousvaiheessa että varsinkin neuvottelujen pitkittyessä. Myyjä joutuu siis käyttämään muita asiakkaita, viranomaiskontakteja ja empiiristä tietoa kilpailijatietojen tarkistamiseen. (Alho ym. 2007, 113.)

Myyntineuvottelijan tittelillä varustettua myyjää ei tule lähettää venäläisen asiakkaiden luokse. Ostaja edellyttää, että henkilö, joka edustaa myyvää osapuolta, on riittävän korkeassa ja vastuullisessa asemassa yrityksessä ja mielellään raportoi suoraan firman johdolle. Sopivia titteleitä ovat Account manager tai Account executive, eli suurasiakkaista vastaava myyntipäällikkö. Myyntineuvottelijan tai myynnin tukihenkilön on käytännössä vaikea päästä ostajan päättäjän luokse. Päättäjä on venäläisessä firmassa sen ylintä johtoa ja istuu usein myös yrityksen johtoryhmässä eli venäläisittäin johtajaneuvostossa. Venäläinen ei mielellään neuvottele alemmaa tasoa edustavan myyjän kanssa, vaan edellyttää saman tason tai jopa ylemmän tason neuvottelukumppania. Länsimaisen myyjän pitää pystyä vaatimaan oikean tason neuvottelijaa paikalle ostajan puolelta, eikä mennä liian pehmeästi sisälle, ei suostua ns. kakkosketjuun, joka ei tee ostopäätöksiä. Kuitenkin tekniset neuvottelut voidaan tehdä alemmalla, operatiivisella tasolla, kun taas kaupalliset neuvottelut käydään yleensä ylimmän johdon tasolla. (Alho ym. 2007 113.)

3.8.4 Neuvottelut ja tapaamiset

Hyvä johtosääntö on, että ensimmäisen tapaamisen jälkeen tehdään välittömästi ns. keskustelupaperi ostajalle. Tämä paperi ei ole vielä tarjous, eikä yleensä sisällä hintatietoja, mutta tarkan ostajayrityksen ongelmatilannekuvauksen ja myyjän ratkaisun siihen. Tämä on tärkeä välivaihe ennen kuin siirrytään laatimaan varsinaisesti itse tarjoustusta. Keskustelupaperin tarkoitus on varmistaa, että myyjä on ymmärtänyt ostajan tarpeet ja ongelmat oikein. Samalla myyjä myös vakuuttuu siitä, onko ostaja vakavissaan. Ostaja taas saa varmuuden siitä, että myyjä

osapuoli ymmärtää oikein ostajayrityksen liiketoimintatilanteen ja osaa tarjota ongelman ratkaisun. Ennen lopullisen tarjouksen tekoa myyjä voi vaatia ostajalta lisätäsmennyksiä. Tarjousta edeltävä aika voidaan käyttää myös epävirallisiin neuvotteluihin yhteisymmärryksen saamiseksi. Kokenut myyjä käyttää riittävästi aikaa tässä vaiheessa ostajan todellisen tarpeiden selvittämiseksi. (Alho ym. 2007, 113.)

Muutaman päivän sisällä keskustelupaperin hyväksymisestä myyjän on tehtävä lopullinen hintatarjous. Tarjouksessa tulee mainita ensisijaisesti paitsi osapuolten tarkat tiedot niin myös myytävien tuotteiden tai palveluiden kuvaus, myyjän velvollisuudet, tarjottavien tuotteiden tai palveluiden toimitusaikataulut, hinta- ja maksuehdot, ostajan velvoitteet, force majeure-ehdot, riitatilanne-ehdot sekä tarjouksen voimassaoloaika. Tarjouksen allekirjoittaa aina joko pääneuvottelija tai yrityksen johtohenkilö. Tarjous on syytä lähettää ostajan pääneuvottelijalle tai erikseen sovitulle yhdyshenkilölle kuriirilla, sähköpostitse tai faksilla. Allekirjoituksin varustetut sopimusluonnokset on syytä toimittaa ostajalle kuriirilla. Puhelinsoitolla varmistetaan aina, että ostaja on saanut tarjouksen sovitussa muodossa ja sovitulla kielillä. (Alho ym. 2007, 113-114.)

Myyjän on oltava aktiivinen tarjouksen etenemisen seurannassa. Mitä suurempi organisaatio ja byrokratia ostajan puolella on, sitä enemmän myyjä joutuu käyttämään aikaa tarjousten seuraamiseen. Jo neuvotteluvaiheessa on hyvä sopia alustava aikataulu tarjousten käsittelylle ja ensimmäisten neuvottelujen sopimiselle. Myyjän tulee myös tietää, milloin ostaja haluaa tavaran tai palvelun toimituksen projektin loppuunsaamisen. Neuvottelija kannattaa käydä samalla kokoonpanolla alusta loppuun asti. Näin luodaan luottamus myyjän ja ostajan välillä. Jos neuvottelujen kestäessä ja venyessä tulee henkilövaihdoksia joko myyjän ja varsinkin ostajan puolella, niillä yleensä on haitallinen ja neuvotteluprosessia viivyttävä vaikutus. Joissain tapauksissa henkilövaihdoksilla saadaan vauhtia neuvotteluprosessiin tilanteissa, joissa neuvottelijoiden henkilökemiat eivät toimi. Yleisimpiä venäläisten käyttämiä neuvottelutaktiikoita ovat asioiden käsittelyn viivyttäminen ja varsinkin se, ettei pääneuvottelijaan saada mitään yhteyttä. Taustalla voi olla ostajaorganisaation sisällä vallitseva henkilöiden välinen kilpailutilanne, eri projektien priorisointierimielisyys jne. Siksi myyjän onkin

heti ensimmäisessä neuvottelussa saatava riittävän selvä kuva ostajan päätöksenteon kannalta vahvoista henkilöistä, päättäjistä. Neuvotteluissa on hyvä pitää tavoitteena sitä, että molemmat osapuolet hyötyvät yhtä paljon lopputuloksesta. Käytännössä on kuitenkin paljon neuvottelutilanteita joissa venäläiset pyrkivät tietoisesti voiton maksimointiin keinolla millä hyvänsä. Kaikki tämä tehdään mahdollisimman lyhyessä ajassa ja oma selusta turvaten. Venäläisellä neuvottelijalla on aina tiedossa ulospääsy vaikeasta tilanteesta. (Alho ym. 2007, 114.)

Neuvottelutilaisuuden luonteesta riippuen, eteneminen on erilaista. Jos kyseessä on ensimmäinen tapaaminen, jossa myyjä esittelee omia tuotteitaan, tilaisuus aloitetaan kuuntelemalla ensin asiakkaan tarpeita. Vasta asiakkaiden tarpeiden pohjalta esitellään omat mahdollisuudet ratkaista asiakkaan ongelma. Oma tuotetta ei saa tuputtaa. Siihen reagoidaan negatiivisesti. Jos on kyseessä neuvottelut, jossa esitellään tarjous, jota asiakas on jo aiemmin pyytänyt, myyjädelegaation johtaja esittelee aluksi lyhyesti ja selkeästi tarjouksen pääkohdat. Samalla hän tuo esiin tuotteen tai palvelun kilpailuedut ja paremmuuden. Venäläistä ostajaa on osattava kuunnella koko neuvottelujen ajan. Sen perusteella voi tunnistaa asiakkaan todelliset tarpeet ja tehdä tarvittavat muutokset tarjoukseen. Esittelytilaisuudessa on vältettävä kysymyksiä, joihin asiakas voi vastata lyhyesti kyllä tai ei. Hänet on houkuteltava puhumaan, kertomaan omista todellisista tarpeistaan. Tilanteeseen tulisi reagoida nopeasti. Venäläiset pitävät suomalaisia hitaina reaktioiltaan. Toisaalta suomalaisia arvostetaan siitä, että he pitävät sen, minkä lupaavat. Suomalainen harkitsee ennen kuin lupaa, eikä lupaa mitään, jota ei ole ennalta harkinnut. (Haapaniemi ym. 2005, 213.)

Mistä sitten tunnistaa venäläisen ostajan valmiuden tehdä ostopäätös ja kuinka sen voi varmistaa? Kun venäläinen ostaja käyttäytyy aktiivisesti ja suorastaan vaatii sopimusluonnoksia itselleen tarkoittaa se sitä, että ostaja on vakavissaan. Toinen selkeä merkki ostovalmiudesta on asiakkaan puolelta maksaa tavarasta tai palvelusta heti vaikka itse sopimuspaperit ovat vielä organisaation sisäisen byrokratian rattaissa. Jos myyjä saa suullisen ostopäätöksen, niin siihen kannattaa suhtautua varauksellisesti varsinkin, jos kyseessä on ensimmäinen projekti. Aina

on se vaara, että kyseisen lupauksen antaja vaihtaa työpaikkaa, katoaa tai häntä ei enää tavoiteta, kun pitäisi laatia tarkat sopimuspaperit. (Alho ym. 2007, 114.)

Kirjallisen ostopäätöksen allekirjoituksen jälkeen on syytä mahdollisimman nopeasti laskuttaa asiakasta ja ennakkomaksun saatuaan aloittaa itse projekti tai tavarantoimitus. Sopimuksen kuluessa myyjän on hyvä pitää jatkuvaa kontaktia asiakkaaseen, kysellä projektin etenemisestä, mahdollisista ongelmista ja puuttua niihin heti. Näin toimien myyjä varmistaa sen, että asiakassuhde kehittyy ja ostaja kokee saavansa jatkuvaa tukea ja apua. Samalla myyjällä on erinomainen mahdollisuus lujittaa asiakassuhdetta tarjoamalla aina uusia tavaroita tai palveluita asiakkaalle. (Alho ym. 2007, 115.)

4 URHEILURAVINNEVALMISTAJAN SUUNNITELMAT

Keväällä 2010 eräs suuri suomalainen pörssiyhtiö tytäryrityksen nimissä lähestyi suomalaista vientiritystä markkinatutkimuspyynnöllä. Sen tarkoitus oli selvittää Pietarin ja sen lähialueiden kiinnostus urheilujuomiin.

Käytännössä markkinointitutkimus pörssiyhtiön tilaamana uskottiin täysin vientiyritykselle. Tämä kyseinen vientiyritys teki Pietarissa 2010 loppukeväältä lähtien selvitystä urheiluravinteille. Tutkimus esiteltiin tytäryhtiön vastaavalle johtajalle saman vuoden elokuussa. Tekijä tutkimuksella ja opinnäytetyöllä on sama. Kautta linjan tutkimuksessa käytettiin samaa kaavaa kuin yllä on mainittu. Lainsäädännöstä ja tullista on oma lukunsa, samoin sanitaris-epidemiologisesta lausunnosta. Varsinaisessa kenttätutkimuksessa on segmentoitu omat käyttäjäkunnat mahdollisimman tarkasti. Määritelmänä ovat kauppakeskukset ja kauppaketjut, urheiluliikkeet sekä tukkurit. Mahdollisuutena on pohdittu myös suoraa kauppaamista merkittävillä seuroille, kuten jääkiekkjoukkue SKA ja jalkapallojoukkue Zenit. Tätä voidaan myöhemmin sitten laajentaa alemmas jopa juniori-tasolle.

Tuloksena tutkimuksesta ilmeni se, että kysyntää on ja kilpailijat, jotka ovat jo markkinoilla, ovat sangen huolettomasti liikkeellä. Eräs suuri amerikkalainen juomaketju luottaa jakelunsa tehokkuuteen, eräs saksalainen yritys luottaa vakaasti halpaan hintaan ja kuvaan kansakunnastaan.

EU-rahoitteinen World food Moscow-messut järjestettiin Moskovassa 2010 syyskuussa. Messuille osallistui myös eräs suomalainen vientiyritys, jolla oli mukanaan myös urheiluravinteita. Messuilla on saatu ensikosketukset suuriin vaikuttajiin ja ostajiin. Messut kestivät kolme päivää ja tuolloin kontakteja urheiluravinnevalmistajan suuntaan syntyi useita. On siis mahdollista, että Pietarin kautta lähdetään viemään tuotteita myös Moskovaan. Sieltä ovet aukenevat parhaassa tapauksessa koko valtakunnan laajuiseen myyntiverkostoon, jolloin on suuret markkinat kyseessä.

Tutkimustulosten perusteella päädyttiin tekemään ratkaisut bisnesmalleista, joita kehitettiin kolme. Luonnollisesti ensimmäiset toimenpiteet on saada paperiasiat kuntoon, johon uppoaa ainakin vuosi jo pelkästään sertifikaatin vuoksi. Jakelu järjestyy vientiyrityksen omalla kuljetuksella muiden kuljetusten mukana. Tiedossa on paljon työtä, sillä tutkimus osoitti, että venäläiset eivät tiedä urheiluravinteista juuri mitään.

4.1 Pilottihanke

Pilottihankkeeseen kuuluu vientiyrityksen kouluttama erikoisosaaaja, joka on kotoisin Pietarista. Tämän palkkaamiseen kulunee rahaa yhteensä 1500 €, joista 1000 € on kuukausittaista palkkaa ja loput firman juoksevia kuluja, kuten mahdolliset korvaukset oman auton käytöstä. Henkilön koulutus tullaan suorittamaan Suomessa ja tähän voidaan varata aikaa viikosta kuukauteen.

Koulutetun henkilön avulla saadaan Pietarista todenmukaisin kuva, sillä tämä tuntee oman kotikaupunkinsa. Pietarin keskeisimmät alueet eivät ole pinta-alaltaan kovin suuria. Tästä syystä vain yksi riittää koko kaupunkiin ainakin näin aluksi. Hinta on melko kohtuullinen, sillä tämän tehtäviin kuuluu:

1. Ylläpitää tuotteita merkityissä liikkeissä.
2. Opastaa yrittäjiä tuotteiden käytöstä.
3. Levittää tietoa tuotteista sekä itse yrityksestä.

Valittiin yhteensä kymmenen kohdetta. Kolme hypermarkettia, kolme urheiluliikettä, kolme fitness- ja urheiluklubia ja yksi tukkuri. Kaikki kohteet sijaitsevat eri puolilla kaupunkia. Kaupan mallina on periaatteessa hyllytilan vuokraus valituissa kohteissa tai myymälätilan vuokraus valmistajan omalla standilla tai lasikaapilla. Myyjä määrittää kateprosentin, jonka tämä ottaa vuokrana hyllytilastaan ja hyllytyksen ja muun työn hoitaa palkattu henkilömme. Hyvin hyödyttävä tekijä tässä on koordinoitu imagon luominen. Jokainen myyty tuote

tulee menemään juuri oikealle kohderyhmän jäsenelle, sillä sitä tulee myymään alansa ammattilaiset.

Haittapuolena tässä toimintamallissa on hitaus. Tämä tulee viemään paljon aikaa ennen kuin se alkaa tuottamaan oikeasti katetta. Nimenluominen on pitkä prosessi ja tällä tavalla puhutaan useiden kuukausien jopa vuoden työstä, ennen kuin siitä on jotain konkreettista hyötyä. Rahan meno on selkeästi tämän aikana myös negatiivista.

4.2 Sponsorointi

Sponsoritoiminta on urheiluravinnevalmistajalle hyvin tuttu ja turvallinen toimintatapa jo useiden vuosien ajan Suomessa. Lähes jokaisessa suuremmassa urheilutapahtumassa, kuten Jukolan viestissä yritys on ollut jo vuosien ajan pääsponsoreiden joukossa. Tätä toimintatapaa olisi helppo soveltaa lähes sellaisenaan Venäjällä. Jääkiekko-joukkue SKA tai jalkapallojoukkue Zenit voisi olla kiinnostunut yhteisestä projektista, erilaiset urheilutapahtumat Pietarissa, kuten vuosittainen Naisten kymppi, joka on omaksuttu Helsingistä tai paikalliset hiihto- tai suunnistuskilpailut voisi sopia kuvaan. Pietarissa on paljon liikuntamahdollisuuksia tarjolla.

Näissä tapahtumissa voitaisiin tarjoilla ilmaisia näytteitä urheilijoille, esimerkiksi palautukseen suunnattuja tuotteita tai urheilun aikana käytettäviä tuotteita. Luonnollisesti myös yleisö saisi ostaa omasta myyntipisteestään näitä kisoissa käytettäviä tuotteita. Venäjällä urheilu on suosittua ajanvietettä, mutta sponsoritoimintaa ei länsimaisesta näkökulmasta ole paljon. Missään tapauksessa ei ole poissuljettua junior-tason epäsuora tai suora sponsorointi.

Sponsorointi on selkeää tuotepromootiota. Erilaisissa urheilutapahtumissa urheiluravinteet menevät takuulla oikeaan osoitteeseen, mikäli sponsoritoimintaan ylipäänsä pääsee sisälle. Sopimukset esimerkiksi seurojen kanssa edesauttavat tuotteiden myyntiä oikeaan segmenttiin niin, että se profiloituu oikein. Urheilutapahtumia Pietarissa on paljon vuoden ympäri. Valmistaja pyrkii pääsemään omalle segmentilleen, eli kestävyysurheiluun. Pyöräilykiset,

hiihtokilpailut, suunnistus ja jalkapallo ovat hyvin suosittuja tavallisten urheiluharrastajien keskuudessa Venäjällä.

Sponsoritoiminta on erittäin kallista. Mikäli sponsoritoimintaan lähtee, on varauduttava suuriin tappioihin promootion nimissä. Jotta saa brändinsä hyvälle paikalle, on maksettava suuria summia. Lisäksi ilmaisia tuotenäytteitä ja mahdollisesti osallistujien urheiluravinteet on saatava paikalle ja tuotteesta riippuen, myös prosessoitava (veteensekoitettavat tuotteet). Tämä vaatii oman työpanoksensa järjestelynä ja luontaisesti sekin maksaa, mikäli ei mene itse paikalle tai jollei jokin yhteistyökumppani ota asiaa vastuulleen. Myyntivoitot yleisölle myydyistä tuotteista eivät melko varmasti kata kaikkea menoja, joita kyseiseen tapahtumaan on investoitu.

4.3 Tukkurit

Yksi mahdollisuus on erilaisten tukkureiden löytäminen. Jo markkinatutkimuksen aikana yksi tutkittu tukkuri on ilmoittautunut halukkuutensa yhteistyöhön urheiluravinnevalmistajan kanssa. Tämä nimenomainen tukkuri on erikoistunut kestävyysurheiluun, joka on juuri oikeaa segmenttiä tuotteille. Tämän lisäksi voidaan ajatella myös ostoskeskuksia, hypermarketteja tai supermarketteja aivan kuten Suomessakin. Tuotteen myyntiajasta tulee olla jäljellä vähintään 2/3. Hypermarketin kohdalla kustannuksia koituu 200 €/tuote/myymälä. Supermarketin kohdalla se olisi puolet hypermarketista. Molemmissa tapauksissa koeaika tulee olemaan kahdesta kolmeen kuukautta ja minimimyyntiksi vaadittaisiin 60 000 ruplaa, joka vastaa 1500 euroa. Kurssin on keskimäärin 40 ruplaa/€. Vaatimuksissa lukee hyvin usein myös viiden prosentin kuukausibonus myynnistä kauppiaille. Nämä toimenpiteet eivät kuitenkaan sisällä myynninedistämistoimenpiteitä.

Yksi tukkuri on jo ilmoittautunut halukkaaksi yhteistyökumppaniksi Pietarissa. Tämän yrityksen kanssa olisi helppo ottaa ensiaskeleet Venäjällä. Kyseessä on urheilutarvikeliike, jolla on useampi liike, nettikauppa ja toimiva jakelujärjestelmä. Tämä sallisi maahantuojaosapuolen selkeän pysyttelemisen maahantuojan roolissa, jollaisena se pyrkii pysymään.

Tässä kohtaa on hyvä mainita, että olemme Venäjällä. On täysin oikeutettua olla epäileväinen uutta partneria kohtaan, eikä olla liian innoissaan. Mikäli tämä uusi tuttavuus johtaa sopimukseen saakka, on syytä olla erittäin tarkkana sopimuksen kanssa. Lisäksi tukkuri vaatii maahantuontiluvat ym. byrokratian olevan kunnossa ennen kuin mitään ruvetaan oikeasti suunnittelemaan. Nämä toimenpiteet vaativat joka tapauksessa oman aikansa.

Sopimusta laadittaessa täytyy siitä tehdä mahdollisimman kattava ja aukoton. On myös varottava sitä, ettei tuotteista tule liian kalliita. Liian monta välikättä nostaa hintaa liian korkeaksi, jolloin kaupasta tulee kannattamatonta. Näin Mäntynevan (2002, 92-93.) ilmaisema teoria hinnoittelusta toteutuu konkreettisesti.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Urheiluravinnevalmistaja on päättänyt ottaa suuren askeleen suurta ja mahtavaa itänaapuriamme kohti. Kyseessä on suuri riski, sillä Venäjän markkinat ovat hyvin arvaamattomat jo perusluonteeltaan. Viitaten Moision (2010) tekemään tutkimukseen lähtökohdat ovat kuitenkin erittäin mielenkiintoiset. Pietarissa ja koko Venäjällä Suomi mielletään hyvään ja puhtaaseen laatutavaraan, jolloin ei tarvitse pelätä mitä tulee lopulta saamaan. Tätä tukee Mäkisen ym. (2010, 117) kirjoitukset, ja Larimo (2003, 83-84.) vahvistaa.

Markkinointitutkimuksessa todetaan myös kärjistetyksi, että tavallinen venäläinen kuluttaja ei erota urheilujuomavalmisteita energiajuomista, joten työsarkaa markkinoinnin suhteen on paljon. Lisäksi suurten kauppaketjujen ostot tapahtuvat konkreettisella kaupallisella tarjouksella heidän markkinointiosastolle, jossa toimitusehtona täytyy olla DDP (Delivered Duty Paid), St. Petersburg. Tämän kaltaiset ehdot vahvistaa Lehto ym. (2007, 7). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tullit, verot ja rahdit ovat maksettuna kun tuotteet ostajalle saapuvat. Kanasen ym. (2008, 42) mukaan tuotestrategia on tällöin tehty. Tämä vaikuttaa suoraan tuotteen konkreettiseen tuotantoon, jolloin Lehdon & Salmen (2007, 12.) liiketoimintamallit ovat valittuina.

Huomiotta ei voi jättää venäläistä byrokratiaa. Kuten Laurén(2008, 106) kirjoittaa, viranomaiset ja pikkuvirkamiehet haluavat tahallaan jarruttaa kehitystä omiin nimiinsä. Kaikki mahdolliset välikädet haluavat luonnollisesti hyötyä kaupoista mahdollisimman paljon rahallisesti. Nämä tahot saattavat hyvinkin asettua poikkiteloin esimerkiksi tullissa. Näitä tahoja auttaa suuresti usein jopa ristiriitainen lainsäädäntö, jolloin välistä veto mahdollistuu. Laurénin kirjoitukset vahvistaa Lehto ja Salmi (2007, 13) kirjassaan. Tähän lääkkeenä voi toimia ns. broker, joka nimensä mukaisesti rikkoo rajan. Toimintaperiaate on ikään kuin agentti, joka vie rahdin rajan yli juridisesti. Broker tietää, mistä naruista on vedettävä kulloinkin. Käytännössä tämä saattaa tarkoittaa sitä, että korruptiota ilmenee. Koska tällöin yritys on palkannut broker-yrityksen oman yrityksen ulkopuolelta, on tämä pieni

laittomuus laitettavissa sinisilmäisyyden piikkiin. Lahjontaan ei itse koskaan kannata ryhtyä. Tämä on Venäjällä aivan tavallinen käytäntö nopeuttamaan asioita, mutta ainoastaan lyhyellä tähtämellä. On nimittäin mahdollista, että tämä lahjottu alkaa vaatia aina vain enemmän ja suurempia lahjuksia ja mikäli ei maksa, on mahdollisesti suuria ongelmia edessä. Korruptio on tietenkin laitonta myös Venäjällä. Tämä korostaa erityisesti suhteiden merkitystä. Tätä pohtii myös Laurén (2008, 65.). Mahdolliset oikeudelliset toimenpiteet tulee pitää minimissä. Teknisesti lain mukaan ulkomaalaiset ja venäläiset ovat samanarvoisia keskenään, mutta käytännössä lainoppineet suosivat useimmiten omiaan. Teoriassa on siis mahdollisuus saada oikeutta Venäjällä, mutta mahdollisuudet ovat laihanlaiset, varsinkin uudella tulokkaalla, jolla ei ole suhteita hyviä muodostettuna. Periaatteessa tämä aiheutuu hyötymismahdollisuuksista, joka avautuu virkamiehelle palvellessaan maanmiestään. Aivan kuten Berglund ym. (2006, 118.) kirjoittaa.

Sopimuksen laatimiseen tulee käyttää paljon aikaa ja käännettää sama sopimus samalle paperille Venäjältä omalle kielelle. Tätä tukee Melinin (2011, 84.) kirjoittama ohjeistus erilaisista asiakirjoista. Myös Alho (2007, 242.) vahvistaa asian tärkeyden. Sopimuksen merkitystä ei voi olla korostamatta astuttaessa Venäjän markkinoille. On selvää, että kun sopimus on allekirjoitettu, saattaa kokenutkin Venäjän toimija sortua huolimattomuuksiin. Usein myös välittömästi sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen erityisesti venäläinen vastapuoli alkaa hakea porsaanreikiä sopimuksesta, jolla tämä voi pönkittää taloudellista, juridista tai muita henkilökohtaisen- tai yrityksen hyvinvointia. Venäläiseen luonteeseen kuuluu olennaisena osana oman selustansa turvaaminen ja oman edun häikäilemätön tavoittelu keinolla millä hyvänsä. Oli se mistä näkökulmasta tahansa katsottuna omaan jalkaansa ampumista. Venäläiset ovat tässä suorastaan legendaarisia. Tämän tiedon myös Laurén (2008, 106.) ilmaisee selkeästi.

Opinnäytetyön kolmannessa osuudessa kerrottiin kolme konseptia, jotka olivat pilottihanke, sponsoritoiminta ja tukkurit. Tekijä suosittelee näiden yhdistelmää, jossa pilottihanke toteutetaan sellaisenaan, innostunut tukkuri otetaan hyvin laaditun sopimuksen avulla määräaikaiselle koe-ajalle sekä kevyellä sponsoritoiminnan aloittamisella. On tärkeää ensin tunnustella markkinoita, kuinka

myynti alkaa sujua ja sitten vasta alkaa tehdä todellisia sopimuksia. Mitä pilottihankkeeseen tulee, pysyvät tällöin langat omissa käsissä, eikä edellä mainittu tukkuri ala sooloilemaan ja vaatimaan yksinoikeutta tuotteisiin mahdollisen menestyksen alkaessa. Melin (2011, 84.) ilmaisee kirjassaan samat periaatteet eri asiakirjoihin liittyen hyvin selkeästi. Sponsoritoimintaa voi aloittaa kaikista suurimpien tekijöiden kanssa, kuten paljon medianäkyvyyttä saava jääkiekkjoukkue Zenit. Mikäli tämä tekijä osoittautuu liian kalliiksi sponsoroitavaksi, on tyydyttävä irtonaisiin urheilutapahtumiin, joihin pääsee melko varmasti mukaan ongelmitta. Näiden valittujen tapahtumien on kuitenkin oltava riittävän suuria ja mieluiten Pietarin kaupungin alueella, jotta näkyvyys olisi taattua. Toimenpiteet on kuitenkin ajoitettava jo hyvissä ajoin, mahdollisesti jo silloin, kun maahantuontiluvat yms. ovat vielä viranomaisten käsiteltävänä, jolloin taataan pääsy ajan suhteen. Enää ei Venäjälle mennä kuten Neuvostoliiton aikaan odottaen että seuraavaksi päiväksi homma tulee olemaan hoidossa. Asiaa käsittelee myös Alho ym. (2007, 111.) kirjassaan.

Parhaassa tapauksessa urheiluravinteiden menestys tulee olemaan niin laaja, että jopa koko pörssiyhtiön liikevaihto nousee tähtitieteelliseksi. Toisaalta voi aivan hyvin käydä myös niin, että rantautumisyritys epäonnistuu surkeasti ja kalliisti. Aivan kuten Ollus ja Torvalds (2005, 11-12.) toteavat. Todellisuus tulee melko varmasti olemaan jotain näiden kahden äärimmäisyyden välistä. Muuttuvia tekijöitä on todella paljon, eikä niitä voi ennustaa. Vain aika näyttää, miten suomalaisen urheiluravinnevalmistajan tulee käymään suurilla Venäjän markkinoilla. Markkinointitutkimuksen teon aikana vartenotettavia kilpailijoita Pietarin alueella ilmeni kolme. Kaksi niistä on monikansallisia virvoitusjuomajättejä ja kolmas on eurooppalainen, mutta Pohjoismaissa melko tuntematon yritys. Näin kirjoittaa Moisio (2010) tutkimuksessaan.

Syy, miksei kannata tämän kattavampaa suunnitelmaa tehdä on se, ettei pyritä haukkaamaan liian suurta palaa nieltäväksi. Ensin katsotaan, mihin tämä kaikki johtaa Venäjän lyhytnäköisillä markkinoilla. Mikäli kaupat alkavat sujumaan, laaditaan uudet suunnitelmat. Tällöin luotetaan Vuokon (2003, 175.) teoriaan ostotilanteissa.

Venäjälle koitti vuoden 2012 elokuussa World Trade Organization-jäsenyys. Näin ilmaisee yle.fi-verkkosivusto (viitattu 28.8.2012) Tuolloin tämä opinnäytetyö oli kesken. Odotetaan, että kaikki byrokratia ja ennustettavuus tulisi helpottumaan WTO-jäsenyyden myötä, mutta on silti hyvä pitää mielessään, minkälaisen maan kanssa on tekemisissä. Ei olisi mitenkään yllättävää, että valtion virkamiehet jatkaisivat konnankoukkujaan oman edun tavoittelun nimissä jäämättä tekosistaan ikinä kiinni. Toisaalta, Venäjällä on syylliset löydetty ongelmiin aina. Syyllisten löytäminen on tulkittavissa Laurénin (2008, 106.) kirjassa venäläisellä kansanluonteella.

Tekijä on työskennellyt vientiyrityksen Pietarin ja Helsingin osastoilla puoli vuotta. On siis täysin oikeutettua väittää tämän olevan pätevä arvioimaan markkinoiden luonnetta ainakin yleisellä tasolla. Venäjä on aina riskisijoitus. Koskaan ei tule tietämään mitä tulee Venäjällä näkemään. Arvaamattomuus ja lyhytjänteiset suunnitelmat tekevät Venäjän markkinoista erittäin haasteellisen. Tätä väitettä tukee Alho ym. (2007, 125.), Berglund ym. (2006, 118.), Haapaniemi ym. (2005, 12-13.), Laurén (2008, 106.), Lehto ja Salmi (2007, 13.) sekä Louhivaara (2007, 3.). Venäläisellä osapuolella on kiperistä tilanteista aina jonkinlainen ulospääsy. Ulkomainen toimija joutuu useimmiten maksamaan virheistä. Venäjällä eräs sananlasku sanoo näin: "Mikään ei ole niin pysyvää kuin väliaikainen". Jatkuva muutostila ja toisaalta myös tietynlainen pysyvyys sotivat jo käsitteinä keskenään ja sitä myös on. Ristiriitojen maa, jossa kaikki on mahdollista. Kunhan vain rahaa löytyy taskusta ja kassasta.

LÄHTEET

- Alho, A., Esilä, V., Filppula, O., Islamov, R., Kaasanen, J., Kairo, I., Karhu, P., Koponen, T., Kuusela, O., Lumijärvi, E., Matikainen, T., Matinpalo, I., Moijanen, M., Pajalin, A., Rinne, U., Ruohonen, V., Teräväinen, E., Tiri, M. & Vainio M. 2007. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: J-Paino Oy.
- Berglund, K., Hellberg-Hirn, E., Huttunen, T., Kakkuriniemi, T., Mustajoki, A., Pesonen, P., Remy, J., Vihavainen, T. & Vituhnovskaja M. 2006. Opas venäläisyyteen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, 2011, [Verkkosivu] Роспотребнадзор – Rospotrebnadzor, [Viitattu 1.11.2011] Saatavana: http://rospotrebnadzor.ru/federal_service
- GOST R sertifiointin asiapaperit, 24.9.2011, [Verkkosivu] Markinvest Oy, [Viitattu 5.10.2011] Saatavana: <http://www.gost-r.fi/sertifikaatit.html>
- Haapaniemi, M., Moijanen, M. & Muradjan K. 2005 Tak ili kak?: Venäläistä tapakulttuuria suomalaisille. Kolmas painos. Helsinki: Multiprint Oy.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kananen, J., Hämäläinen, B. & Malinen J. 2008. Keski-Suomesta vientimarkkinoille. Jyväskylän yliopistopaino.
- Larimo, J. 2003. Vientimarkkinointi. Toinen painos. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Laurén, A-L. Hulluja nuo venäläiset. 2008. Porvoo: Gummerus kirjapaino Oy.

Lehto, J & Salmi A-M. 2007. Venäjän-Kaupan Perusteet: Opas Venäjän liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen tueksi. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy (Juvenes Print).

Louhivaara, M. (toim). 2007. Elintarvikeyrittäjän opas Venäjän markkinoille. Mikkeli: Interkopiosto Oy.

Melin K. 2011 Ulkomaankaupan menettelyt: Tuonti ja vienti. Amk-kustannus Oy, Hansaprint.

Moisio, M. 2010. DEXAL tuotteiden markkinointitutkimus. Yrityksen sisäinen asiakirja. Julkaisematon.

Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen! Porvoo: WS Bookwell Oy.

Mäkinen, T. Suuri maa, pitkä kvartaali. 2005 Sitran raportteja 48. Helsinki: Edita Prisma Oy.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa: Dark Oy.

Näin Suomi hyötyy Venäjän WTO-jäsenyydestä / Yle Uutiset / yle.fi
[Verkkosivu] [Viitattu 28.8.2012] Saatavana:
http://yle.fi/uutiset/nain_suomi_hyotyy_venajan_wto-jasenyydesta/6264437

Ollus, S-E. & Torvalds, N. Kaupasta kumppanuuteen. 2005. Sitran raportteja 55. Helsinki: Edita Prisma Oy.

Сертификат ГОСТ Р, 2010, [Verkkosivu] Rostekhnadzor, [Viitattu 5.10.2011]
Saatavana: <http://www.gost-r.com/rus/detail.asp?id=62>

Таможенные коды, 2011, [Verkkosivu] Таможня.ру – Venäjän Tulli, [Viitattu Heinäkuu 2010] Saatavana: <http://www.tamognia.ru/qualifiers/>

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

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P. 2010. Markkinointi ja myy oikein: Sallitut ja kielletyt markkinointikeinot. Juva: WS Bookwell Oy.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: Merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Что такое ГОСТ Р? 2011, [Verkkosivu] АГЕНТСТВО РСТ, [Viitattu 24.10.2011]
Saatavana: <http://www.rctest.ru/info/faq/62/>