



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# ETABLOITUMINEN VENÄJÄN MARKKINOILLE

Case: Ace Cafe

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2013  
Joni Airaksinen  
Jukka Husu

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

AIRAKSINEN, JONI &  
HUSU, JUKKA:

Etabloituminen Venäjän markkinoille  
Case: Ace Cafe

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 50 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

---

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Ace Cafe –kahvilaravintolaketjun etabloitumismahdollisuuksia Venäjän markkinoille. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kohdeyritykselle hyödyllinen entry plan ja tutkia Venäjän sekä erityisesti Pietarin alueen markkinoita ravintola- ja kahvila-alan näkökulmasta.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Ace Corner Finland Oy:lle.

Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka tehtiin haastatteluiden ja Venäjän markkinoita luotaavan PESTEL-analyysin pohjalta. Tutkimuksen kirjoittajat haastattelivat suomalaisen Ace Cafen, Ace Corner Finlandin, omistajaa, Ace Cafe Londonin edustajia sekä venäläisiä kuluttajia selvittääkseen heidän näkökulmansa länsimaisista ketjuista.

Läheisestä sijainnistaan huolimatta Venäjän markkinat ja yritysmaailma eroavat esimerkiksi suomalaisista vastaavista huomattavasti lähes kaikilla osa-alueilla. Haasteista huolimatta Venäjällä on huima potentiaali etenkin moottoriurheilun harrastajille segmentoidulle kahvila-ravintolalle, sillä moottoripyöräilyn suosio on useiden lähteiden mukaan nousussa Venäjällä.

Työhön on kerätty informaatiota kirja-, internet-, lehti- ja haastattelulähteistä. Merkittävänä lähteenä voidaan mainita Suomalais-Venäläinen kauppakamari, jonka etabloitumisoppaasta oli suuri apu Venäjän markkinoiden ymmärtämisessä.

Yrityksen suunnitellessa etabloitumista Venäjän markkinoille on oikean yhteistyökumppanin löytäminen äärimmäisen tärkeää. Yrityksen tulee selvittää Venäjän markkinoiden erityispiirteet ja käytännöt tarkasti konsultointia apuna käyttäen. Yrittäjän sidosryhmien hyödyntäminen Venäjällä nousee tärkeään rooliin etabloitumisen yhteydessä.

Kaupungin valinta on ensimmäinen ratkaiseva askel Venäjän markkinoille mentäessä. Yrittäjä joutuukin tekemään valinnan optimaalisen sijainnin, kilpailutilanteen, yhteistyökumppanin löytymisen ja yritykselle sopivien toimitilojen puitteissa. Pietari on lähimpänä länsimaita sekä yrityskulttuurinsa että sijaintinsa puolesta ja siksi houkutteleva vaihtoehto, mutta se ei ole yritykselle välttämättä ainoa tai paras vaihtoehto.

Asiasanat: etabloituminen, yritysmuodot, venäjä, entry plan

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

AIRAKSINEN, JONI &  
HUSU, JUKKA:

Establishing a Company in Russia –  
Case: Ace Cafe

Bachelor's Thesis in Management and Communications 50 pages, 3 pages of  
appendices

Spring 2013

ABSTRACT

---

The goal of the thesis was to research the potential for establishing a branch of the Ace Cafe franchise on the Russian market. The purpose of the research was to produce an entry plan for the target company and research the restaurant market in Saint-Petersburg and Russia in general. The thesis is divided into a theoretical framework and a practical company case. The research was qualitative and it was implemented by using half-structured interviews and a PESTEL analysis. Among the people interviewed were the owner of Ace Corner Finland, the owners of Ace Café London and two Russian consumers, whose points of view on western franchises were asked. The thesis was commissioned by Ace Corner Finland Oy.

Even though Russia is geographically close to Finland, the Russian market differs considerably from western markets in many areas. Despite the challenges, there is great potential in Russia especially for a café-restaurant segmented for people interested in motorsports – the interest in motorcycles is, according to many sources, on the rise in Russia.

Sources for the research include books, the Internet, magazines, and interviews. A notable source was Registered Association Finnish-Russian Chamber of Commerce, whose company establishment guide for Russia was very helpful in understanding the target market.

Finding the right, trustworthy partner is essential when planning the establishing of a company in Russia. The company must research the characteristics and practices of the Russian market utilizing the help of a consultation agency. The capitalizing of the company's interest groups is important when entering the Russian market. Choosing the right city for the company is the first crucial step in the action plan of Ace Café when entering Russia. The entrepreneur must choose the destination city considering the optimal location, the competition situation of the city, finding the right cooperation partner and finding the right business premises. Saint Petersburg is the most western city in both its business culture and location and thus the most appealing choice. It is, however, not necessarily the best choice.

Key words: Russia, Saint Petersburg, establishing, entry plan

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tavoite ja rajaukset	1
1.2	Teoreettinen viitekehys	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tiedonhankinta	3
1.4	Työn rakenne	3
2	OPERAATIOSTRATEGIAT JA YHTIÖMUODOT	5
2.1	Operaatiostrategiat	5
2.1.1	Franchising	6
2.1.2	Tytäryhtiö	9
2.2	Yhtiömuodot Venäjällä	10
3	PIETARI JA RAVINTOLA-ALA	13
3.1	Pietari liiketoiminta-alueena	13
3.2	Venäjän markkinoiden erikoispiirteitä	15
3.3	PESTEL-analyysi: Pietari	16
3.4	Venäläisten suhtautuminen brändeihin	23
4	CASE: ACE CAFE–KONSEPTI	25
4.1	Ace Cafen historiaa	25
4.2	Toimintamalli ja brändi	26
4.3	Motoristikahvilasta kansainväliseksi ketjuksi	27
4.4	Ace Cafe mediassa	28
4.5	Ace Cafen potentiaali Venäjällä	28
5	ENTRY PLAN: ETABLOITUMISSUUNNITELMA	30
5.1	Taustatutkimus	30
5.2	Etabloitumissuunnitelma	30
5.3	Toimintasuunnitelma	39
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUS	41
6.1	Reliabiliteetti ja validiteetti	42
6.2	Opinnäytetyön onnistumisen arviointi	43
7	YHTEENVETO	44
	LÄHTEET	45

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Ace Cafe –kahvilaravintolaketjun laajenemismahdollisuuksia Venäjän markkinoille. Kohdeyrityksen etabloituminen tulee tapahtumaan mahdollisesti jo vuoden 2013 aikana, joten opinnäytetyö on erittäin ajankohtainen.

Ace Cafe London on vuonna 1938 perustettu, moottoriurheilun harrastajien keskuudessa legendaarista mainetta nauttiva kahvilaravintola. Alkuperäinen Ace Cafe London ehti toimia 31 vuotta kunnes se suljettiin 1969. Vuonna 1997 kahvilaravintola avattiin uudelleen. Ketjuun kuuluu tällä hetkellä Lontoon ravintolan lisäksi Lahdessa sijaitseva Ace Corner Finland, lähiaikoina avattava Ace Cafe USA sekä verkkokauppana toimiva Ace Cafe Japan.

Tämän työn kirjoittajat suorittivat työharjoittelunsa Ace Corner Finlandissa sekä Suomen Moottoripyörämuseossa vuonna 2012. Työharjoittelun aikana yrittäjä esitti kirjoittajille toiveen, että Venäjälle laajentumisen mahdollisuuksista toteutettaisiin opinnäytetyö. Opinnäytetyön toimeksiantajan tarkoituksena on myydä franchising-oikeudet potentiaaliselle venäläiselle toimijalle.

## 1.1 Työn tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa entry plan Ace Cafen Venäjän yksikön perustamisen helpottamiseksi. Kirjoittajat kartoittavat Venäjän markkinoille etabloitumisen haasteita ja laativat yrityksen etabloitumissuunnitelman Venäjän markkinoille teorian sekä todellisen case-yritysesimerkin näkökulmasta. Kirjoittajat eivät käsittele kaikkia eri tapoja hoitaa ulkomaankauppaa Suomesta Venäjälle, vaan tavoitteena on selvittää, millä eri tavoin Ace Cafe voi parhaiten luoda oman läsnäolonsa Venäjän markkinoilla.

Yrittäjän mielestä franchising on Venäjän markkinoille menemiseen paras vaihtoehto, mutta tässä työssä tarkastellaan kaikki kohdeyritykselle tarkoituksenmukaiset etabloitumismuodot, keskittyen kuitenkin franchisingin etujen tutkimiseen. Näistä suositellaan kirjoittajien mielestä parasta ja yrityksen tarkoituksiin sopivinta.

Tässä työssä ei tulla laatimaan taloudellisia laskelmia. Sopivia analysointimenetelmiä tullaan käyttämään empiirisessä osuudessa. Työssä ei myöskään paneuduta yksityiskohtaisesti Venäjälle etabloitumiseen liittyvään lainsäädäntöön tai muihin käytännön asioihin, esimerkiksi sertifikaatteihin.

Käytännön syistä, kohdemaan laajuudesta ja opinnäytetyön toimeksiantajan määrittelemästä kohdekaupungista johtuen tässä työssä keskitytään Pietarin kaupunkiin (myöhemmin Pietari) markkina-alueena. Opinnäytetyö sisältää PESTEL-menetelmällä toteutetun kohdemarkkina-analyysin sekä Ace Cafe -brändille tarkoitetun etabloitumissuunnitelman Pietaria ajatellen.

Tutkimusongelmana tässä opinnäytetyössä kysytään: Miten Ace Cafe–kahvilaravintolaketju voi laajentua Venäjän markkinoille?

Osatavoitteita ovat seuraavat:

- Mitkä ovat Venäjälle etabloitumiseen soveltuvat operaatiostrategiat ja yhtiömuodot?
- Millainen kohde Pietari on länsimaiselle yritykselle?
- Kuinka tunnettu Ace Cafe –brändi on Venäjällä ja onko sillä potentiaalia etabloitua Pietariin?
- Miten venäläiset kuluttajat suhtautuvat ulkomaisiin franchise-ketjuihin?
- Mikä on kohdeyritykselle oikea tapa edetä Venäjän markkinoille?

## 1.2 Teoreettinen viitekehys

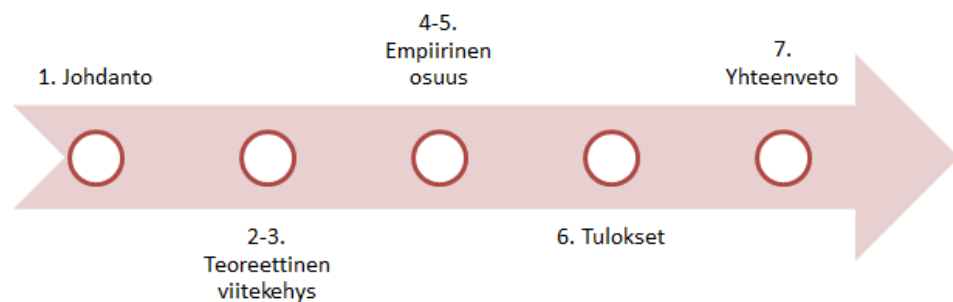
Teoreettisena viitekehystenä tässä tutkimuksessa on Venäjän kaupan aikaisempi kirjoitettu teoria. Tavoitteena on soveltaa teoriaa case-yrityksen tapaukseen. Tutkimuksessa käytetään induktiivista logiikkaa, jolloin tutkimuksessa muotoillaan tutkimusongelmat ja kerätään aineistoa niiden pohjalta. Kyseessä on näin ollen teorialähtöinen empiirinen tutkimus, joka koostuu teoria- ja empiriaosuudesta. Tutkimuksessa analysoidaan hankittua aineistoa ja pyritään hyödyntämään teoreettiskäsitteellistä viitekehystä.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät ja tiedonhankinta

Originaalilähteinä tässä opinnäytetyössä käytetään mahdollisimman tuoretta kirjallisuutta. Virastojen Internet-sivut ovat myös tärkeä tiedonlähde tutkimuksessa. Lisäksi informaatiota saadaan opintojen aikana kerätystä luentomateriaaleista ja opinnäytetyön toimeksiantajalta, Ace Corner Finlandin omistajalta kvalitatiivisten puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden kautta.

Muuttujina ovat yrityksen koko (esimerkiksi liikevaihto ja toimipisteiden määrä) ja yrityksen menestys Venäjän markkinoilla (verrattuna muihin alan yrityksiin ja yrityksen menestymiseen muualla maailmassa).

### 1.4 Työn rakenne



**Taulukko 1 Työn rakenne**

Opinnäytetyön alussa on kappaleen mittainen johdanto. Johdannossa kirjoittajat käyvät läpi työn taustat, tavoitteet, rajaukset ja riskit, teoreettisen viitekehysten, tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät sekä työn rakenteen.

Toinen ja kolmas kappale sisältävät opinnäytetyön teoriaosuuden.

Teoriaosuudessa pohditaan operaatiostrategioita yleisesti: mitä yrityksen vienti Venäjän markkinoille vaatii, mitä etabloituminen Venäjälle käytännössä tarkoittaa, mitä etabloitumisvaihtoehtoja on ja mitkä niistä ovat järkeviä pienehkölle suomalaisyritykselle. Kolmannessa kappaleessa käsitellään Venäjää ja

erityisesti Pietaria markkina-alueena ja kahvila/ravintola-alaa Venäjällä. Ace Cafen Venäjä-potentiaalia lähestytään PESTEL-analyysin kautta.

Neljännessä ja viidennessä kappaleessa on opinnäytetyön empiirinen osuus: neljäs kappale käsittelee Ace Cafen brändiä, ketjun konseptia ja haasteita, joita Ace Cafe tulee kohtaamaan etabloitumisen yhteydessä. Viidennessä kappaleessa on kirjoittajien laatima entry plan Ace Cafe -ketjun Venäjälle etabloitumiseen, johon on valittu kirjoittajien sopivimmaksi havaitsema operaatiostrategia. Kirjoittajien laatima toimintasuunnitelma kohdeyritykselle on myös viidennessä kappaleessa.

Kuudes kappale sisältää johtopäätökset sekä ehdotuksia mahdollisiin jatkotutkimuksiin, joilla brändin toimintaa voidaan edistää. Kappale sisältää myös reliabiliteetin ja validiteetin tarkastelun sekä työn onnistumisen arvioinnin. Viimeisessä osiossa on yhteenveto, johon kirjoittajat ovat koonneet työn tärkeimmät kohdat.

## 2 OPERAATIOSTRATEGIAT JA YHTIÖMUODOT

Tässä luvussa käsitellään ravintola-alan yritykselle tarkoituksenmukaisia operaatiostrategioita sekä yleisimpiä yhtiömuotoja Venäjällä.

### 2.1 Operaatiostrategiat

Operaatiostrategia on yrityksen kansainvälisille markkinoille laajentuessa käyttämä toimintamuoto ja keino saada tuotteet asiakkaille kohdemarkkinoilla. Operaatiostrategian valinnan yhteydessä yrityksen on huomioitava muun muassa yrittäjän aikaisempi kokemus, halukkuus ja valmius sijoittaa rahaa markkinoille sekä halukkuus hoitaa vientiä itse. Operaatiostrategian valintaan vaikuttavat myös sisäiset tekijät sekä ulkoiset tekijät, kuten yrityksen omat tavoitteet, johdon itsevarmuus, rahoitus ja henkilöresurssit, kotimaan ja kohdemarkkinoiden olosuhteet, toimintamuotojen käytettävyys, riskitaso sekä markkinoille päästävyys. (Bradley 2005, 227–229.)



Taulukko 2 Vientitapojen vertailu (Bradley 2005, 227)

Yleisellä tasolla Venäjällä toimivat tai sinne toimintonsa suunnittelevat suomalaisyritykset joutuvat työskentelemään ympäristössä, joka on Suomea

huomattavasti vaikeampi. Liiketoimintaa säätelevä lainsäädäntö, liiketoimintatapa ja viranomaisten menettelytavat poikkeavat totutusta aiheuttaen ylimääräistä vaivaa. (Rinne 2007, 237–238)

Tässä luvussa käsitellään kirjoittajien tarkoituksenmukaisiksi havaitsemia operaatiostrategioita, franchisingia ja tytäryhtiötä, joita kohdeyritys voisi hyödyntää etabloitumisprosessissaan.

### 2.1.1 Franchising

*American Heritage Dictionary of the English Language* –sanakirjan mukaan sana franchise tulee vanhasta ranskankielisestä sanasta *franche*, joka tarkoittaa vapaata tai vapautettua. Keskiajalla franchise oli kuninkaan myöntämä oikeus monille aktiviteeteille, kuten teiden rakentamiselle, markkinoiden järjestämiselle tai verojen keräämiselle. Tiivistettynä järjestelmän ydin oli jo keskiajallakin seuraava: hallitsija antoi tietylle henkilölle tai ihmisryhmälle monopolin tiettyyn toimintaan tietyllä alueella, ja useimmiten nämä oikeudet saaneet henkilöt joutuivat maksamaan hallitsijalle osan toiminnasta saamastaan voitosta. (Blair & Lafontaine 2011, 3.)

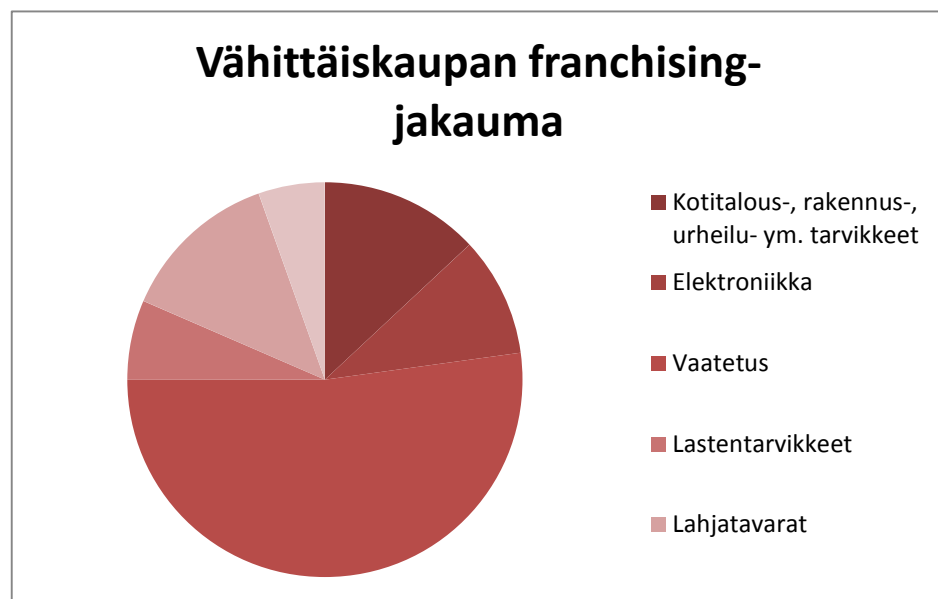
Nykypäivänä franchising on standardisoituun toimintamalliin perustuvaa liiketoimintaa, joka perustuu kahden yrityksen, franchising-antajan (franchisor) ja franchising-yrittäjän (franchisee) väliseen sopimukseen. Franchising-sopimus syntyy myytessä oikeudet tuottaa määrättyyn toimintamalliin perustuvia palveluita tai tuotteita, jolloin ketjun franchise-yritykset toimivat myydyn toimintamallin mukaisesti. Esimerkiksi ravintolaketjujen tapauksessa kaikilla franchise-yrityksillä on yleisesti ottaen yhtenäinen ulkoasu, ruokalista ja toimintatavat. Emoyhtiö voi myös suoraan tai epäsuorasti tukea myynninedistämistä, liikkeenjohtoa, markkinointia tai operaatiomenetelmiä. (Kekki 2010, 50.)

Franchising on emoyhtiölle vähäisiä, ellei jopa täysin minimaalisia aloitusinvestointeja vaativa etabloitumismuoto, sillä kustannukset jakaantuvat lisenssinantajan ja lisenssiyrittäjän välillä. Näin ollen kustannukset eivät rasita vain yhtä yritystä ja toiminnan aloitus on taloudellisesti edullisempaa (Kekki

2010, 48). Franchising on myös yrittäjälle vaivattomin ja nopein muoto yrityksen perustamiseen; vaikka vapaus omiin päätöksiin brändin suhteen onkin minimaalinen, on yrittäjällä valmis paketti eikä brändinkehittämiseen kulu aikaa tai rahaa samalla tavalla kuin tyhjästä aloitetussa yritystoiminnassa. Myös franchise-antajalta saatu moninainen apu on huomattava helpottava tekijä yritystoiminnan aloittamisessa. (Azfra 2012.)

### *Franchising Venäjällä*

Venäjällä toimii nykyään noin 400 franchise-brändiä, joilla on noin 1500 liikettä. Suurin osa liikkeistä sijaitsee Moskovassa, Pietarissa ja muissa suurimmissa kaupungeissa. Suosituin toimiala on vähittäiskauppa, jonka osuus koko toiminnasta on yli 50 %. Toiseksi suurin toimiala on palvelut (30 %) ja kolmanneksi suurin ravitsemus (10 %). (Kekki 2010, 51.)



**Taulukko 3 Vähittäiskaupan franchising-jakauma (Tiri 2010, 51)**

Franchising on varsin tuore liiketoimintamuoto Venäjällä: vuonna 1993 jäätelömyymälä Baskin Robins aloitti toimintansa ensimmäisenä venäläisenä franchising-yrityksenä. Muita ulkomaisia franchise-sopimuksia Venäjällä ovat esimerkiksi Subway, 4 Papas (Papa John's -pizzeriaketju), Body Shop ja Marks & Spencer. Suomalaiset franchise-ketjut eivät ole lähteneet toistaiseksi Venäjän

markkinoille muutamaa heikosti menestynyttä yritystä lukuunottamatta. Muutkin ulkomaiset franchise-ketjut ovat olleet melko varovaisia etabloitumisen suhteen ja mieluummin perustaneet oman yrityksen Venäjälle. Suurin osa venäläisistä franchise-yrityksistä onkin venäläisten omien brändien ketjuja. (Kekki 2010, 52.)

Franchise on muihin yritysmuotoihin verrattuna vakaa; *Russian Association for Franchise Developmentin* johtajan Alexander Mailerin mukaan avatuista franchise-yrityksistä vain 8-14 % kaatuu verrattuna 85 % tyhjästä aloittaneisiin yrityksiin. Monien franchise-ketjujen menestystarinat Venäjällä antavat suuntaa siitä, että Venäjän markkinoilla on huima potentiaali. (Azfra 2012.)

Franchising-toiminnalta puuttuvat sen uutuuden vuoksi vakiintuneet toimintatavat Venäjällä, joka näkyy muun muassa franchising-antajan intellektuaalisen omaisuuden, kuten tavaramerkin, tietotaidon, tuotantoprosessien ominaispiirteiden ja liikesalaisuuksien kunnioituksen epämääräisyytenä sekä franchising-sopimuksen säännösten noudattamisen epävarmuutena. Turvallisin tapa välttää mahdolliset ongelmat lainsäädäntönsä puolesta häilyvässä toimintamuodossa on laatia yksityiskohtainen sopimus ja valvoa tarkasti sen toteuttamista. Sopimuksille löytyy malleja ja standardeja Suomen Franchising-yhdistykseltä ja vastaavalta organisaatiolta venäjältä, Rossijskaja Assotsiatsija Frantsaizinga (Российская Ассоциация Франчайзинга, [www.rarf.ru](http://www.rarf.ru)). (Kekki 2010, 53.)

On tärkeää suojata intellektuaalinen omaisuus rekisteröimällä tavaramerkki, hankkimalla patentille suoja Venäjällä (Rospatent) sekä rekistöidä nettisivut venäläisellä domain-päätteellä. Venäläinen kirjanpito on myös huomattavan erilainen länsimaiseen verrattuna; venäläinen yritys ei luultavasti käytä IFRS-kirjanpitoa (*International Financial Reporting Standards*, yhtenäistetyt kansainväliset tilinpäätöksen laadintasäännöt) ja tällöin on laadittava muuntamismekanismi, jolla saadaan suomalaisen yrityksen käyttöön kelpaavat management-raportit. (Kekki 2010, 50–51.)

Moskovassa järjestetään vuosittain franchising-messut, joissa venäläiset ja ulkomaiset franchise-antajat eri toimialoilta voivat tarjota menestyneitä yritysmallejaan halukkaille franchise-yrittäjille. (Azfra 2012.)

### *Franchise-ketjuja Venäjällä*

Pikaruokaketjut kuten Burger King ja Wendy's ovat laajentuneet Venäjällä räjähtävällä vauhdilla muutaman viime vuoden aikana. Venrus, Wendy'sin venäläinen franchise-yrittäjä, aikoo käyttää 130 miljoonaa dollaria avatakseen 180 uutta ravintolaa ympäri Venäjää seuraavan vuosikymmenen aikana. Venäläiset liikemiehet ovat nykyään huomattavasti kurinalaisempia kuin viisi vuotta sitten ja kaupalliset kiinteistömarkkinat kehittyneempiä, joten yrityksen kehittämisen luovuttaminen venäläiselle liikekumppanille on aikaisempaa turvallisempaa. Myös McDonald's suunnittelee franchisingia Venäjällä; McDonald'silla on tällä hetkellä 314 ravintolaa 85 kaupungissa ympäri Venäjää, mutta kaikki ovat yrityksen itsensä operoimia. Muualla maailmassa lähes 85 % globaalista liiketoiminnasta on franchise-toimintaa. (RT 2012.)

#### 2.1.2 Tytäryhtiö

Yleisin toimintamuoto suomalaiselle yritykselle Venäjän markkinoilla on 100 %:sti omistettu tytäryritys Venäjällä. Suomalaisen yrityksen tytäryhtiö toimii tällä hetkellä Venäjällä voimassaolevan lainsäädännön mukaisesti paikallisen venäläisen yrityksen tavoin. (Honkanen 1997, 219.)

Tytäryrityksen perustaminen on kannattavaa, jos suomalainen yritys pyrkii vahvistamaan asemaansa Venäjän markkinoilla. Emoyhtiön tytäryhtiölle antamista lainoista ei myöskään tarvitse maksaa veroa. Toisaalta peruspääomaan on sijoitetta varoja ja puolet peruspääomasta on maksettava ennen rekisteröintiä. Tytäryhtiöstä tulee venäläinen yritys, joten se joutuu kirjanpitovelvolliseksi samalla tavoin kuin alkuperältään venäläiset yritykset. (Honkanen 1997, 220.)

#### *Rahoitus*

Yleisiä rahoitusmuotoja venäläiselle tytäryhtiölle ovat osakepääoma (rahasijoitus, apporttisijoitus), emoyhtiölaina, laina venäläisestä pankista, leasing-rahoitus, osakepääoman korotus, tulorahoitus ja taloudellinen apu. Näistä yleisin on emoyhtiölaina joka mahdollistaa lainan takaisinmaksun, kun liiketoiminta alkaa tuottamaan. Korkojen vähennysoikeutta Venäjällä tytäryhtiössä rajoittaa niin

sanottu alikapitalisointisääntö. Vähennyskelposen koron määrä EUR-luotoissa on 15 %. (Konsu 2013.)

## 2.2 Yhtiömuodot Venäjällä

Tässä osiossa käsitellään yhtiömuotoja, joita yrittäjä itse tai toimeksiantajan löytämä venäläinen yhteistyökumppani voi toiminnassaan käyttää.

Suosituimpia yhtiömuotoja Venäjällä ovat rajavastuuyhtiö ja suljettu osakeyhtiö. Myös avoin osakeyhtiö on käytössä, mutta sitä käytetään huomattavasti vähemmän. Edustustojen ja filiaalien eli sivuliikkeiden käyttö on melko vähäistä liiketoiminnassa niiden rajoitusten vuoksi ja niiden tarkoituksena ei myöskään ole harjoittaa aktiivista liiketoimintaa, joten niitä ei käsitellä tässä opinnäytetyössä lainkaan. (Kekki 2010, 53.)

### *Rajavastuuyhtiö*

Rajavastuuyhtiö (общество с ограниченной ответственностью) on suljetun osakeyhtiön ohella yleisimmin käytetty yritysmuoto Venäjällä. Noin 90 % Venäjälle perustetuista tytäryhtiöistä on rajavastuuyhtiöitä. (Kekki 2010, 53.)

Rajavastuuyhtiö vastaa lähinnä saksalaista GmbH-yhtiömuotoa; yrityksen pääoma on jaettu osuuksiin ja sen omistajien vastuu rajoittuu heidän sijoittamansa pääoman määrään. Osuuksia ei tarvitse rekisteröidä kuten osakeyhtiön osakkeita, jolloin yhtiön hallinnointi on helpompaa - tämä onkin yksi syy yritysmuodon suosioon. Yhtiö vastaa tehdyistä sitoumuksista vain omaisuudellaan.

Rajavastuuyhtiön voi perustaa vaikka vain yksi henkilö tai yhtiö, tosin ei yhtiö, jossa osakkeet ovat yhden tahon omistuksessa. (Kekki 2010, 57.)

Osakkaita voi olla enintään 50. Peruspääoma määritellään yhtiöjärjestyksessä, minimiosuuspääoman on kuitenkin oltava vähintään 10 000 ruplaa (noin 250€). Pääoman voi suorittaa rahana, arvopapereina tai apportina. Rajavastuuyhtiö on Venäjällä verovelvollinen ja vastaa veroistaan ensisijaisesti itse, joissakin erikoistapauksissa emoyhtiö voi olla osavelvollinen yhtiön maksukyvyttömyys- tai konkurssitilanteissa. (Kekki 2010, 58.)

Perustajien velvoitteisiin kuuluu perustamissopimuksen ja yhtiöjärjestyksen laatiminen. Yhden henkilön perustaessa yhtiön on laadittava vain yhtiöjärjestys. Perustamissopimuksessa on oltava perustamiseen sitoutuminen, osakkaiden kokoonpano, yhtiöpääoman suuruus, eri osakkaiden osuudet ja missä ajassa ne sijoitetaan, osakkaiden vastuut sekä voitonjakomenettely. (Karhu & Nykänen 2000, 14.)

Yhtiöjärjestys on yhtiön perustamisasiakirja. Yhtiöjärjestyksessä on mainittava seuraavat asiat:

- nimi, lyhenne ja kotipaikka
- hallintoelinten kokoonpano ja toimivalta
- päätöksentekojärjestys ja vaadittavat määränemmistöt
- yhtiöpääoman suuruus
- osuuskien suuruudet ja nimellisarvo
- osakkaiden oikeudet ja velvollisuudet
- osakkaan eroaminen ja sen seuraukset
- miten yhtiöosuus siirtyy toiselle henkilölle
- perustamiskirjojen säilytys ja tietojen antaminen osakkaille ja ulkopuolisille
- muut lain vaatimat tiedot. (Karhu & Nykänen 2000, 14.)

Yksinkertaisimmillaan rajavastuuyhtiön hallinto voi koostua yhtiökokouksesta (esim. yhdestä omistajasta) ja toimeenpanevasta pääjohtajasta, "yksijäsenisestä toimeenpanoelimestä". Myös hallintoneuvoston perustaminen on mahdollista useampien osakkaiden yhtiössä. Tällöin pääjohtaja on puheenjohtajan alaisuudessa. Pääjohtajan valtuuksia on myös mahdollista ja usein myös syytä rajoittaa yhtiöjärjestyksessä, etenkin jos tytäryhtiöön valitaan ulkopuolinen, esimerkiksi venäläinen, pääjohtaja. (Kekki 2010, 59.)

#### *Avoim ja suljettu osakeyhtiö*

Toinen yleinen yritysmuoto Venäjällä on osakeyhtiö, joita on kahdenlaisia: avoimia (OAO) ja suljettuja (ZAO). Osakkaat ovat vastuussa yhtiön veloista vain yritykseen sijoittamallaan pääomalla, jonka osakkaiden sijoitukset muodostavat (Kekki 2010, 59). Osakeyhtiö ei kuitenkaan ole läheskään yhtä suosittu

etabloitumismuoto ulkomaalaisille yrityksille kuin rajavastuuyhtiö, lähinnä raskaamman hallintotaakkansa takia. (Tiri 2010, 11.)

Osakeyhtiön voi perustaa yksi henkilö tai yritys, mutta siinä on oltava kuitenkin useampi omistaja. Osakkeita on kahdenlaisia: tavallisia ja etuoikeutettuja. Pääoman suuruuden määrittelee yhtiöjärjestys. Avoimessa osakeyhtiössä vähimmäispääoma on 1000 kertaa minimipalkka ja suljetussa 100 kertaa minimipalkka. ZAO:n minimiosakepääoma on 10 000 ruplaa. Kuten rajavastuuyhtiössäkin, osakepääoma voi olla rahaa, arvopapereita tai apporttina. Lisäksi osakkeet täytyy rekisteröidä Federatiivisessa Arvopaperikomiteassa tai sen alueosastossa - muuten osakkeita ei voi myydä eikä osakepääomaa voi korottaa. (Kekki 2010, 59.)

#### *Yhteisyritys*

*”Kokemus on osoittanut, ettei yhteisyritys tule onnistumaan, mikäli venäläisellä osapuolella on siinä päätösvalta.” (Honkanen 1997, 222).*

Suomalaisen osapuolen ei siis ole järkevää mennä vähemmistöosakkaaksi yhteisyritykseen ilman hyvää syytä. Venäläinen osapuoli hoitaa suhteet paikallisiin viranomaisiin, jolloin ulkomaankauppa ja markkinointi jäävät yleensä suomalaisen osapuolen vastuulle. Yhteisyritykseen suomalaisyritys voi osallistua suoraan tai tytäryrityksen kautta. (Honkanen 1997, 222.)

### 3 PIETARI JA RAVINTOLA-ALA

Lukuisien kanaviensa vuoksi ”Pohjolan Venetsiana” tunnettu Pietari on Luoteis-Venäjän hallinnollinen keskus ja samalla Venäjän portti Eurooppaan. Kaupunki perustettiin vuonna 1703 ja se on maantieteellisesti kohtalaisen lähellä suomalaisesta näkökulmasta: Helsingistä matkaa Pietariin on 383 kilometriä. (Tiri, Tiirikainen, Pajalin 2007, 47.)

Pietari on yliopisto- ja korkeakoulukaupunki, joka pitää itseään myös Venäjän johtavana IT-kaupunkina ja logistiikka-kaupunkina, josta on hyvät yhteydet kaikkialle Venäjälle ja muualle maailmaan niin meri, -joki, -rauta, -maa ja lentoteitse. Pietarista kulkee myös öljyputkia ympäri Venäjää (Tiri ym. 2007, 48). Syyskuussa 2012 Pietarin virallinen väkiluku oli viisi miljoonaa, mutta tarkkaa väkilukua on mahdoton määrittää (ESS 2012).

Tässä luvussa käytetään case-osuuteen kerättyjen haastattelujen tuloksia tuomaan venäläisten kuluttajien näkökulmaa teoriaan.

#### 3.1 Pietari liiketoiminta-alueena

Pietari on ulkomaalaisille yritykselle ja sijoittajille kiinnostava kohde jo sijaintinsakin puolesta; onhan Pietari lähimpänä Eurooppaa sijaitseva venäläinen suurkaupunki. Monet suomalaisetkin yritykset toimivat Pietarissa sen sijainnin takia. Myös Pietarin verotuspolitiikka on yrittäjää houkutteleva ja liiketoimintaa suosiva. Tarkoituksena verotuspolitiikassa on luoda tyydyttävät suhteet, liiketoimintaa sekä erilaisia aktiviteetteja. Venäjän federaation verolaki on kolmijakoinen: valtiolliset, alueelliset ja paikalliset verot. Valtiollisia veroja ovat arvonlisävero, valmistevero, tulovero, verotus yritysten voitoista, verotus kaivostoiminnan voitoista ja vesivero. (St. Petersburg 2013.)

*”... mut kilpailu on tosi kova melkeen voisi sanoa että 100 metrin välein Pietarissa.” (Ouretski 2013)*

Kirjoittajille kävi opinnäytetyötä tehdessä ilmi, että Pietarissa ravintola- ja kahvila-alalla on erittäin kova kilpailu ja kahviloita sekä ravintoloita on paljon. Monet myös pitävät Pietaria enemmän länsimaisena kaupunkina kuin esimerkiksi

Moskovaa. Tämä houkuttelee enemmän länsimaisia yrityksiä, jotka yleensä aloittavat Venäjän valloituksen juuri Pietarista. Pietaria pidetään myös hieman halvempaan kuin Moskovaa.

*"Vaikkea kysyä, mä luulen kuitenkin että Pietari on enemmän länsimainen kaupunki kuin Moskova ja ehkä Moskova on kuitenkin kalliimpi kaupunki ja monet eivät uskalla heti lähteä sinne koska kaikki vuokrat ja kaikki kustannukset paljon kalliimmatki kun Pietarissa." (Ouretski 2013)*

Yhteensä suomalaisyrityksiä toimii Pietarissa, Moskovassa ja Jekaterinburgissa noin 600 kappaletta Suomalais-Venäläisen kauppakamarin rekisterien mukaan. Rekisterit perustuvat yritysten vapaaehtoiseen ilmoittautumisiin SVKK:lle, joten yrityksiä luonnollisesti on enemmän – muuallakin Venäjällä kuin mainituissa suurkaupungeissa. (Tiri 2010, 11.)



Taulukko 4 Suomalaisomisteiset yritykset Venäjällä (Tiri 2010, 15)

### 3.2 Venäjän markkinoiden erikoispiirteitä

Venäjän markkinat ovat haasteellinen kohde käytännössä mille tahansa ulkomaiselle yritykselle koosta ja resursseista riippumatta. Haastellisuus perustuu pohjimmiltaan siihen, millaisia eroavaisuuksia Venäjän markkinoilla on esimerkiksi Suomen markkinoihin. Avainkysymys onkin, miten päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen eroista huolimatta ja mahdollisuuksien mukaan niitä hyödyntäen. Yrittäjän on tunnistettava potentiaaliset asiakkaat, heidän ostovoimansa, ostokäyttäytymisensä ja parhaiten toimivat menekinedistämiskeinot. (Lumijärvi 2007, 40.)

Ulkomaiset kauppaketjut joutuvat usein soveltamaan toimintamallejaan Venäjän markkinoille, toisin kuin esimerkiksi Suomessa, johon vaikkapa amerikkalaiset ketjut rantautuvat melko muuttumattomina. Venäläisistä pikaruokaketjuista ei juuri ole haastajiksi ulkomaalaisille yrityksille ja venäläisten lisääntyvä ulkomaanmatkustaminen tekee myös ulkomaisia ketjuja tunnetuksi venäläisten keskuudessa. (Financial Times 2012)

*”Suhtautuminen on, että ihmiset tulevat sinne mielellään ja tietenkin nämä ketjut joutuvat soveltamaan hiukan omia tuotteitaan.”*  
(Ouretski 2013)

Toiminnan erilaisuus ilmenee monilla eri osa-alueilla, kuten johtamisen ja henkilöstön hierarkiauskollisuuden erilaisuutena. ”Venäläinen johtamiskulttuuri poikkeaa edelleen länsimaisesta mallista. Monet suomalaisyrityksetkin ovat ajautuneet Venäjällä vaikeuksiin yrittäessään ottaa liian nopeasti käyttöön luottamusta ja tiimityöskentelyä korostavia toimintamuotoja”. (Kauppalehti 2013.)

Konkreettisesti kuluttajalle erilaisuus voi näkyä esimerkiksi ruokalistassa, joita usein sovelletaan kohdemaan kulttuuriin sopivaksi. Kuluttajien näkemys pikaruuasta on myös Venäjällä erilainen kuin länsimaissa: ”Toisin kuin monissa länsimaissa, monille venäläisille pikaruokalassa käyminen on kuin ravintolassa käyminen. Se on juhlahetki.” Tämän takia pikaruokaravintolat Venäjällä pyrkivät

tekemään ravintoloistaan sellaisia, että ihmiset haluavat tulla sinne viettämään aikaa ja luovat monipuolisempia ruokalistoja kuin länsimaissa. (Financial Times 2012.)

Venäjä on markkina-alueena valtava, ja koko maan kattava liiketoiminta vaatisi kattavia investointeja. Suositeltavaa onkin keskittyä johonkin tiettyyn markkina-alueeseen. Venäjän sisäisilläkin markkina-alueilla on huomattavia eroja. (Tiri 2007, 87–89.)

### 3.3 PESTEL-analyysi: Pietari

Makroympäristössä on useita tekijöitä, jotka vaikuttavat minkä tahansa organisaation päätöksentekoon. PESTEL-tekijöitä ovat *poliittinen* (political), *taloudellinen* (economical), *sosiaalinen* (social), *teknologinen* (technological), *ympäristöllinen* (environmental) ja *lakitekijät* (legal). (Viljanen 11–12.)

#### *Poliittiset tekijät*

Poliittiset tekijät viittaavat valtion taloudelliseen vaikutukseen. Avainkysymyksiä poliittisia tekijöitä määritellessä ovat ”Mitä hyödykkeitä ja palveluita valtio haluaa tarjota?”, ”Kuinka paljon valtio tukee yrityksiä?” ja ”Mitkä ovat yritystuen prioriteetit?”. Poliittiset päätökset voivat vaikuttaa moniin elintärkeisiin kaupankäynnin alueisiin kuten työvoiman koulutukseen ja talouden infrastruktuuriin. (Viljanen 13.)

Venäjän federaatio eli liittovaltio koostuu 83 federaation subjektista. Jokaisen subjektin asema suhteessa maan keskushallintoon on sama. Federaatioon kuuluu 48 aluetta (Oblast, Область), 21 tasavaltaa (respublika, республика), yhdeksän autonomista piirikuntaa (avtonomnyi okrug, автономный округ), seitsemän aluepiiriä (kraj, край), yksi autonominen alue (avtonomnyi oblast, автономный область) sekä Moskovan ja Pietarin kaupungit. (Moijanen 2007, 9.)

Pietarin kaupunki jakaantuu 18 hallinnolliseen alueeseen, joissa jokaisessa on muun muassa oma verohallintonsa. Kaupunkia johtaa kuvernööri, jolla on apunaan kahdeksan varakuvernööriä ja kuusi muuta virkamiestä. (Tiri ym. 2007, 47.)

Venäjällä on hyvät kauppasuhteet EU:n kanssa; EU on Venäjän suurin ja Venäjä EU:n kolmanneksi suurin kauppakumppani. EU:n tuonti on pääasiassa energiatuotteita ja vienti teollisuustuotteita. EU-Venäjä -suhteet perustuvat kumppanuus- ja yhteistyösopimukseen (*Partnership and Cooperation Agreement, PCA*). Neuvottelut PCA:n korvaamisesta uudella sopimuksella tavoitteena selkeämpi sopimus pohja rajat ylittävälle kaupankäynnille ja investoinneille ovat olleet käynnissä vuodesta 2008. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.)

Myös viisumihelpotussopimuksesta käydään neuvotteluja EU:n ja Venäjän välillä. Uuden perussopimuksen loppuunsaattamisen myötä on tarkoitus aloittaa neuvottelut EU:n ja Venäjän välisestä vapaakauppasopimuksesta tavoitteena yhtenäinen, integroitu markkina-alue. Tähän liittyen pyritään edistämään Venäjän yrityslainsäädännön yhtenäistämistä EU:n kanssa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.)

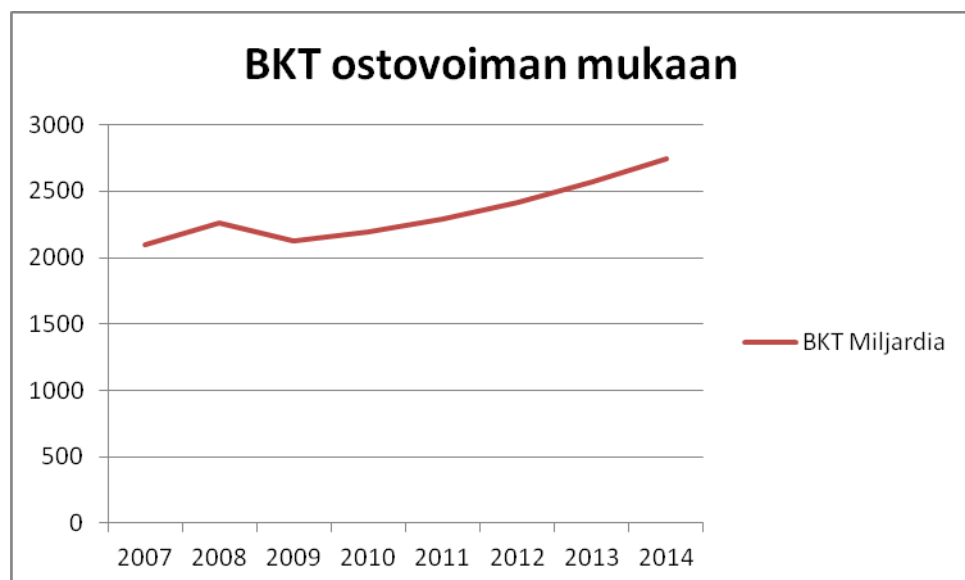
#### *Taloudelliset tekijät*

Taloudellisiin tekijöihin kuuluvat korot, verotus, taloudellinen kasvu, inflaatio ja valuutan vaihtoarvo. Esimerkiksi korkeammat korot vähentävät sijoittamisen kannattavuutta, koska lainan ottaminen tulee kalliimmaksi. (Viljanen 14.)

Venäjä on yksi maailman kymmenestä suurimmasta taloudesta. Venäjän valuutta on rupla, jonka suhde euroon maaliskuussa 2013 on  $1\text{RUB} = 0.03\text{EUR}$ . Vuonna 2011 Venäjän bruttokansantuote oli 1 850 miljardia ja ostovoimapariteetilla korjattuna 2 414 miljardia dollaria. BKT henkeä kohden oli 17 000 dollaria. Suurin osa BKT:sta muodostui palveluista (58,6 %), toiseksi suurin teollisuudesta (36,9 %) ja loput maataloudesta (4,5 %). (CIA 2013.)

Venäjällä on voimassa tasavero, jonka mukaan kaikkien ansiotuloista peritään 13 %. Yli 183 päivää maassa oleskeleva on Venäjän lain mukaan verovelvollinen ja joutuu maksamaan tuloveroa sekä Venäjällä ansaituista tuloistaan että ulkomailta ansaituista tuloista. Alle 183 päivää maassa oleskeleva on rajoitetusti verovelvollinen ja maksaa tuloveroa vain Venäjällä tienamistaan tuloista. (Rinne 2007, 240.)

Vuonna 2012 Venäjän talouskasvu hidastui 3,4 prosenttiin. Kasvu hidastui loppuvuodesta alkuvuoden yli neljän prosentin kasvun jälkeen. Kuluvan vuoden talouskasvun odotetaan pysyvän samalla tasolla. Maailmantalouden ja –kaupan hidastuminen on painanut kasvua alas, jolloin myös viennin kasvu ja investointiaktiivisuus on vähentynyt. Venäjän talous kasvaneen useiden ennusteiden mukaan lähivuosina kolmesta neljään prosenttia. Infrastruktuurin puutteet sekä väestön demografinen kehitys ovat edelleen kasvupotentiaalia heikentäviä tekijöitä. Investointi-ilmapiirin parantaminen on noussut yhdeksi valtion päätavoitteista. (Ulkoasiainministeriö 2013.)



**Taulukko 5 Bruttokansantuote ostovoiman mukaan (IMF 2013)**

### *Sosiaaliset tekijät*

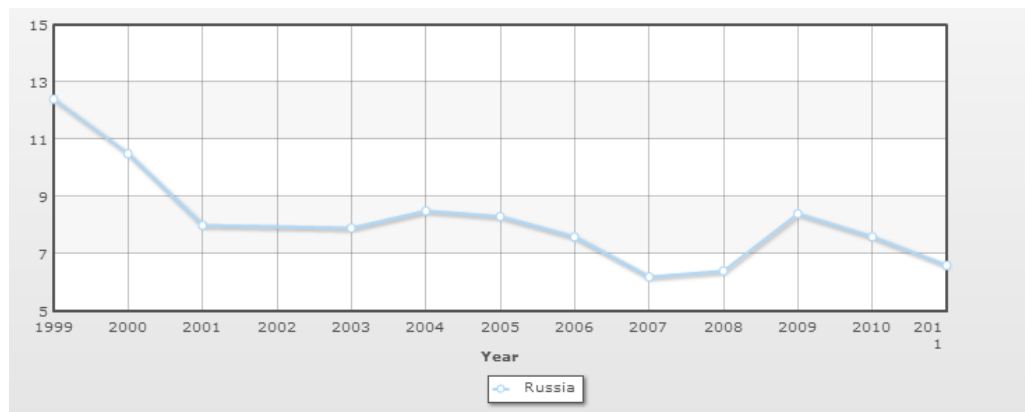
Sosiaalisten trendien kehitys vaikuttaa muun muassa yrityksen tuotteiden ja palveluiden kysyntään sekä työvoiman saatavuuteen ja sen halukkuuteen työskennellä. (Viljanen 15.)

Tuloerot ovat Venäjällä huomattavia. Noin 23 miljoonaa asukasta elää köyhyysrajan alapuolella. Vaikka keskipalkka venäläisillä on edelleen useimpiin länsimaihin verrattuna vaatimaton, on se noussut kuitenkin huomattavasti vuoden

2000 60 eurosta; vuonna 2012 keskipalkka oli 21 000 ruplaa eli 520 euroa kuussa. (Selkosanomat 2012.)

Vain noin 1-2 prosenttia (1,5-2 miljoonaa asukasta) asukasta on erittäin hyvin toimeentulevia, jopa niin, että hinta ei lainkaan vaikuta ostopäätökseen. Keskiluokka (yli 1000 USD nettopalkkaa saavat henkilöt) kasvaa kovaa vauhtia. Yleisesti ottaen ostovoima jakaantuu niin, että kaupungeissa asukkaat ovat vauraampia kuin maataloudesta elantonsa saavalla maaseudulla. (Tiri 2007, 87–88.)

Venäjällä on 75,49 miljoonaa työkäistä. Työvoimakapasiteetiltaan Venäjä on näin ollen maailman seitsemänneksi suurin. (CIA 2013). Työttömyys oli vuonna 2011 6,6 % verrattuna vuoden 1999 12,4 prosenttiin. (Indexmundi 2011) Pietarissa työttömyysprosentti oli vuonna 2012 vain 1,1 %. (Verkkomedia 2012).



**Taulukko 6 Työttömyysprosentti Venäjällä 1999–2011 (Indexmundi 2011)**

Yleinen eläkeikä Venäjällä on naisille 55 vuotta ja miehille 60 vuotta. Eläkeiän nostamisesta on kuitenkin ollut puhetta myös Venäjällä. Joillekin ammattiryhmille on sovittu alhaisempi eläkeikä. Eläkeläisiä Venäjällä on noin 38 miljoonaa. Koska eläkkeellä ei etenäkään suurkaupungeissa tule toimeen, on eläkeläisistä noin 10 miljoonaa edelleen työelämässä. Keskimääräinen eläke on 180 euroa. (Maatieto 2010.)

*Teknologiset tekijät*

Uudet teknologiset innovaatiot luovat uusia tuotteita ja uusia prosesseja. Teknologian kehitys voi vähentää kuluja ja parantaa tuotteiden laatua. Kehitys voi hyödyttää sekä kuluttajia että tuotteita ja palveluita tarjoavia organisaatioita . (Viljanen 16.)

Keväällä 2011 noin 53 miljoonaa yli 18-vuotiaasta venäläistä käytti Internetiä kuukausittain. 5 % Venäjän Internet-käyttäjistä asuu Pietarissa (vrt. 3,5 % venäläisistä asuu Pietarissa). (East-West Digital News 2011.)

Aikuisten osuus internetin käyttäjistä on noussut koko 2000-luvun. Pietarin aikuisväestöstä vuonna 2010 69 % käytti internetiä. Pietarissa on tämän lisäksi myös 191 WLAN-asemaa (*Wireless Local Area Network*, langaton verkkoasema). Ainoastaan Moskovalla on kattavampi langaton verkko Venäjällä. (St. Petersburg 2013). Internetin käytön laajuus on Ace Cafelle suotuisaa, sillä lähes kaikki markkinointi tapahtuu sosiaalisessa mediassa, postituslistan kautta newsletter-markkinointina sekä omien verkkosivujen kautta.

Ace Cafe käyttää markkinoinnissaan apuna sosiaalista mediaa, Facebookia. Venäjällä ja muualla Itä-Euroopassa on oma ”Facebook”; Vk.com, alkuperäiseltä nimeltään ”VKontakte” (ВКонтакте). Vk on nopeiten kasvava Internet-sivu Venäjällä ja se kattaakin jo yli puolet Internet-liikenteestä. Vk.com:lla on venäjänkielisissä maissa tutkimuksen kirjoitushetkellä (maaliskuu 2013) yli 200 miljoonaa käyttäjää. (VK 2013.)

Pietarissa sijaitsee kuusi teknistä innovaatiokeskusta. Lisäksi kaupunkiin tulee useita yksityisesti ja julkisesti rahoitettuja teknoparkkeja. (Alho ym. 48). Valtio on panostanut tutkimus- ja kehitystyössään paljon nanoteknologiaan. Vuonna 2007 aloitettiin ohjelma *Development of Infrastructure of the Nano-Industry in the Russian Federation for the years 2008–2011*, jota varten luotiin nanoteknologia-projekteja rahoittava ”Rusnano”. Valtio rahoittaa myös avaruuteen ja ilmailuun liittyviä projekteja. (Era Watch 2013).

#### *Ympäristölliset tekijät*

Ympäristöllisiä tekijöitä ovat säätilan ja ilmaston vaihtelut. Muutokset lämpötilassa vaikuttavat monilla aloilla kuten maanviljelyssä, turismissa ja

vakuutustoiminnassa. Kasvava huoli ympäristöstä ja muun muassa ilmaston lämpenemisen myötä noussut ympäristöllinen valveutuneisuus vaikuttavat muun muassa matkustamiseen ja kulkuneuvomarkkinoihin. (Viljanen, 17.)

Pietarissa sää on hyvin samankaltainen kuin Etelä-Suomessa. Pietarin sijainti Itämeren rannalla antaa oman säväyksensä sääoloihin verrattuna muuhun Venäjään. Esimerkiksi talvet ovat muuta Venäjää leudompia. Talvikausiksi luetaan marras-joulukuu – maaliskuun alkupuoli. Suomen tavoin kevät ja syksy ovat erittäin lyhyitä vuodenaikoja. (Pienimatkaopas 2010.)

Kesäkausi on Pietarissa pitkä. Kesäkausi kestää toukokuun alusta syyskuun loppuun asti. Kesät ovat usein erittäin kuumia ja valoisia ainakin heinä-elokuussa (Pienimatkaopas 2010). Ace Cafen tapahtumista suurin osa järjestetään kesäaikana ulkona. Lämpimät sääolosuhteet antavat tapahtumille mahdollisimman suotuisat puitteet.

Ilmastonmuutos on Pietarissa ja Leningradin alueella sekä yleisesti ottaen koko Venäjällä vakava ongelma. Venäjän CO<sub>2</sub>-päästöistä yli 70 % tulee energiankulutuksesta. Venäjällä olisi mahdollista lieventää ilmastonmuutosta energiatehokkuutta nostamalla, mutta paikallinen väestö ei kuitenkaan ole juurikaan tietoinen energiatehokkuudesta tai edes ilmastonmuutoksesta. Alueellisella tai valtakunnallisella tasolla ei olla myöskään ryhdytty tarvittaviin toimenpiteisiin. (INEM 2007). Nuoremman sukupolven väestö pitää vihreitä arvoja huomattavasti enemmän tärkeinä, mutta vaikutus ilmastonmuutokseen on hyvin vähäinen ja vihreiden arvojen ajaminen lapsenkengissään.

*”Se on aina niin monta näkökulmaa, suhtautuminen on hyvä mutta vaikuttaminen on aika heikko.” (Lyjina 2013)*

Pietaria pidetään yhtenä Venäjän pahimmin rikollisoituneista kaupungeista. Vuoden 2005 ensimmäisellä puoliskolla tehtiin 45 000 rikosilmoitusta, 28 % enemmän kuin edellisenä vuonna (Tiri ym. 2007, 49). Vuosien 1996–2012 aikana korruptiotaso on *Corruption Perception Index* -mittarin mukaan noussut; asteikolla 0-10, jossa 10 on vähiten korruptoitunut ja 0 pahiten korruptoitunut, Venäjä oli vuonna 2012 2.4 verrattuna vuoden 1996 2.58. (Transparency International 2013).

### *Lakitekijät*

Lakitekijät ovat lakiympäristö, jossa yritykset toimivat. Lakimuutokset voivat vaikuttaa yrityksen kuluihin, jos uusia järjestelmiä ja menetelmiä täytyy kehittää sekä tuotteiden menekkiin, jos laki vaikuttaa asiakkaiden todennäköisyyteen ostaa tuotetta tai palvelua. (Viljanen 18.)

Venäjän lainsäädäntöä on muutettu viime vuosina huomattavasti. Normien monitasoisuus sekä osittainen ristiriitaisuus voi aiheuttaa tulkintaepäselvyyksiä viranomaisten kanssa, vaikka peruslainsäädäntö onkin melko kattava. Lakien ohella viranomaisten antamat ohjeet, määräykset, kirjeet ynnä muut ovat käytännön toimien kannalta olennaisia. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2013.)

Venäläisten suhtautuminen lakiin on ristiriitaista; lakien rikkominen osoittaa mauttomuutta ja tyyliä juttomuutta, toisaalta niitä täytyy toisinaan kiertää. Venäjän kansallissankarina on jo vuosia pidetty kahden venäläisen bestsellerin, *12 tuolia* ja *Kultainen vasikka*, päähenkilöä Ostap Benderiä, joka pystyi kiertämään lakia yli 400 keinolla kuitenkin rikkomatta sitä. (Koponen 2007, 119–120.)

<p><b>Poliittiset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kauppasopimukset EU:n kanssa</li> <li>• WTO-jäsenyys</li> </ul>	<p><b>Taloudelliset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rupla</li> <li>• Alhainen verotus</li> <li>• Tasavero</li> <li>• Talouskasvu ennusteiden mukaan lähivuosina 3-4 %</li> </ul>
<p><b>Sosiaaliset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työttömiä vain 1,1 % Pietarissa</li> <li>• Tuloerot suuret</li> <li>• Vain 1-2 % hyvin toimeentulevia</li> <li>• Korruptioprocentti huima</li> </ul>	<p><b>Teknologiset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pietarissa panostetaan teknologian kehittämiseen</li> <li>• Internetin käyttö kohtalaisen suurta → markkinointikanava</li> </ul>
<p><b>Ekologiset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilmaston lämpeneminen vakava ongelma</li> <li>• Vihreät arvot nousussa nuorison keskuudessa</li> </ul>	<p><b>Laki</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäselvät käytännöt franchise-toiminnan saralla, tärkeää huolehtia itse tarkasti laadituista sopimuksista</li> </ul>

Taulukko 6 PESTEL-analyysi tiivistettynä

#### 3.4 Venäläisten suhtautuminen brändeihin

Tässä kappaleessa tarkastellaan venäläisten kuluttajien suhtautumista sekä kotimaisiin että ulkomaisiin brändeihin.

### *Suhtautuminen venäläisiin brändeihin*

Venäläiset brändit voivat olla huomattavasti halvempia kuin vastaavat ulkomaiset. Lisäksi kotimaisten tuotteiden ostamisessa on tietty isänmaallisuusarvo venäläisille kuluttajille. Kuluttajat uskovat myös paikallisten tuotteiden olevan terveellisempiä kuin kansainväliset sillä niissä on vähemmän säilöntäaineita kuin ulkomaisissa. Tästä voidaan vetää johtopäätös venäläisten asenteesta venäläisiä brändejä kohtaan; paikallinen brändiuskollisuus on kasvamassa ja kotimaisten tuotteiden laatu kasvaa jatkuvasti. Paikalliset tuottajat voittavat näin ollen ulkomaiset hinta-laatu -suhteessa, joskin häviävät markkinoinnissa, brändinluonnissa ja pakkaussuunnittelussa usein ulkomaisille yrityksille. (Region-Media 2003)

### *Suhtautuminen ulkomaisiin brändeihin*

Tulojen kasvaessa kuluttajat ovat siirtyneet ulkomaisiin tuotteisiin, vaikka asenne kotimaisia tuotteita kohtaan on edelleen positiivinen. Aggressiivinen mainonta, alennusmyynnit ja lievä hintojen alentuminen ovat kolme tärkeää kuluttajavalintojen muokkaajaa. (Region-Media 2003.)

Venäläiset kuluttajat suhtautuvat ulkomaalaisiin ravintola- ja kauppaketjuihin myönteisesti. Lähes kaikilla suurilla ravintola-alan ketjuilla on lukuisia myymälöitä Venällä, myös Pietarissa. Suomalaisillakin ketjuilla on liikkeitä Pietarissa; esimerkiksi Prismoja on viisi kappaletta. Lisäksi Pietarissa on Hesburger, Kotipizza, K-Rauta ja lähiaikoina myös K-Ruoka avaa ovensa. (Ouretski & Lyjina 2013.)

Osa venäläisistä kuluttajista käy mieluummin ulkomaalaisissa kuin kotimaisissa liikkeissä.

*”—hintakysymys, koska toiset käyvät mieluummin näissä ketjuissa koska tietävät että tietyt tuotteet ja tietty laatu ja toiset mieluummin lähtevät paikallisiin koska siellä on hintapolitiikka toinen.” (Ouretski & Lyjina 2013)*

## 4 CASE: ACE CAFE–KONSEPTI

*”The Ace welcomes all who share a passion based on the tradition of motorcycles, cars and rock ‘n’ roll.” (Wilsmore 2013)*

Tässä osiossa käsitellään tarkemmin Ace Cafen historiaa, toimintamallia, brändiä, laajenemista ketjuksi, näkyvyyttä mediassa ja potentiaalia Venäjällä.

### 4.1 Ace Cafen historiaa

Ace Cafe London avattiin vuonna 1938 vastavalmistuneen *North Circular Roadin* varrelle. Kahvila oli auki 24 tuntia vuorokaudessa, joten se oli erityisesti moottoripyöräilijöiden suosiossa. Siitä tuli pian erilaisten alakulttuurien kokoontumispaikka; muun muassa *Ton Up Boysit* 1950-luvulla ja *Rockersit* 1960-luvulla. Alkuperäinen Ace Cafe-rakennus tuhoutui toisen maailmansodan pommituksissa ja uusi kahvila rakennettiin 1949. Sodanjälkeiset tapahtumat tekivät Ace Cafesta pian menestystarinan; liikenteen kasvu, teini-ilmiön nousu sekä brittiläisen moottoripyöräiteollisuuden huippuaika. Monet nuoret tulivat kahvilaan kuuntelemaan musiikkia ja tapaamaan toisiaan moottoripyörillään. Monet yhtyeet ja moottoripyöräryhmät perustettiin Ace Cafessa. Vuonna 1969 Ace Cafe London suljettiin ja rakennuksesta tuli rengasliike. (Ace Times 2011, 10–31.)

Vuonna 1994 Mark Wilsmore järjesti ensimmäisen *Ace Cafe Reunion* -tapahtuman. Tapahtuma keräsi 12 000 teemasta kiinnostunutta ja kahvila avattiin uudelleen 1997. Täysi remontti rakennuksessa valmistui 2001. Moottoriurheilusta kiinnostuneet ympäri maailman kokoontuvat Ace Cafeen jakamaan tarinoita, korjaamaan pyöriään ja näkemään legendaarisen kahvilan. Ace Cafen tapahtumakalenteri on täynnä tapahtumia sekä moottoripyöräisten että autojen harrastajille. Tapahtumiin kuuluu myös livemusiikkia ja DJ-esiintymisiä ja siellä voi järjestää vaikkapa häät. (Ace Times 2011, 285–294.)

## 4.2 Toimintamalli ja brändi

Ace Cafen toiminta on alusta alkaen rakentunut pitkälti erilaisten tapahtumien ympärille. Muun muassa Brighton Burn-Up vetää kävijöitä ympäri maailmaa vuosittain huimia määriä – vuonna 2012 kävijöitä oli yli 40 000. (Brighton Run 2012.)

*“Tapahtumat ja kokoontumiset ovat elintärkeitä Acelle; ne antavat tasavertaisen mahdollisuuden kaikille asiakasryhmille jakaa intohimonsa vertaisryhmänsä kanssa.” (Wilsmore 2013)*

Vaikka brändi onkin valtavirralla melko tuntematon, kertoo Ace-brändin tunnettuudesta alan harrastajien keskuudessa muun muassa se, että vierailijoita on Suomen Ace Cornerissakin säännöllisesti ympäri maailman. Venäläiset vierailijat ovat tuttu näky Ace Cornerissa; esimerkiksi kesän 2012 aikana useita venäläisiä median edustajia vieraili Ace Cornerissa ja teki näin ollen brändiä tunnetuksi Venäjällä. Yrittäjän omien sanojen mukaan Ace Cafe on erittäin tunnettu ilmiö venäläisten keskuudessa. (Routo 2013.)

Ace Cafe on erittäin tarkka brändistään. Ace Cafen tuntomerkkejä ovat lähtölipun ruuduista vaikutteita saanut musta-valko-kuvio sekä korttipakasta tuttu risti, joka on keskeinen osa yrityksen logoa. Työntekijöiltä odotetaan Ace Cafe -ketjussa tietynlaista asennetta ja ”Ace-henkeä”. Positiivinen asenne ja kiinnostus moottoripyöriä sekä Ace Cafen edustamaa kulttuuria kohtaan ovat tärkeitä tekijöitä tunnelman luomisessa.



Kuva 1 Ace Cafe Londonin logo

Ace Cafe Londonilla on tiettyjä kahvilan henkeä ja esteettisiä tekijöitä koskevia ohjesääntöjä. Esimerkiksi Ace Cafe Londonin edustajien vieraillessa Ace Corner Finlandissa he huomasivat jukeboxin, joka täytyi vaihtaa, koska se oli ”liian amerikkalainen” Ace Cafen englantilaishenkiseen sisustukseen. Myös lattialaattojen ruutukuviointi oli Ace Corner Finlandin rakennuksen yhteydessä ehdoton ja epäilemättä tulee olemaan myös Venäjän Ace Cafessa.

*”...vaatii tiettyjä juttuja, niinku tietynlaisen keittiön, sisustuksen, niinku meillä oli toi jukeboksi meidän Acessa nii se piti vaihtaa ku se oli liian amerikkalainen, markkinoinnin, henkilökunnan...” (Routo 2013)*

#### 4.3 Motoristikahvilasta kansainväliseksi ketjuksi

Ace Cafe London on hyvin tarkka brändistaan. Ace Corner Finlandin omistaja sai vuosien työn jälkeen hankittua oikeudet ensimmäiseen Lontoon ulkopuolella sijaitsevaan Ace Cafe -kahvilaravintolaan vuonna 2010. Ace Corner Finland avasi ovensa asiakkaille 2011. Yrittäjän omien sanojen mukaan Lontoon yksikkö oli vaikuttanut hänen laajoista sidosryhmistään alan piireissä ja etenkin Venäjällä, joten samalla hän onnistui neuvottelemaan itselleen kaupassa myös oikeudet Ace Cafen oikeuksiin Venäjän markkinoilla. (Routo 2013.)

Tämä avasi ovia myös muille brändin franchise-oikeuksista kiinnostuneille; muun muassa Saksaan on suunnitteilla ketjun ravintola, Ace Cafe USA pyörittää jo tapahtumia vaikka fyysinen ravintola puuttuukin toistaiseksi ja Ace Cafe Japanilla on toimiva verkkokauppa, jonka Ace Cafe -oheistuotteille on suuri kysyntä.

Ace Corner Finland noudattaa myös samaa toimintaperiaattetta kuin Ace Cafe London – tapahtumat ovat kaiken keskipisteessä. Moottoriurheilun sesonkiaikana (kesä-elokuu) kaupan käydessä vilkkaimmillaan Ace Cornerin alueella järjestetään säiden salliessa jopa 4-5 tapahtumaa viikossa.

Koko aukioloajan huhtikuun alusta syyskuun loppuun järjestetään myös viikoittaisia kokoontumisia erilaisille harrastajaryhmille, kuten Mustangien omistajille.

#### 4.4 Ace Cafe mediassa

Ace Cafe ikuistettiin vuoden 1964 elokuvaan *The Leather Boys*. Kahvilaa on käytetty tapahtumapaikkana TV-ohjelma *Fifth Gear*in 10–13 tuotantokausilla (2006–2008), TV-ohjelmassa *Used Car Roadshow* sekä ohjelmassa BBC:n sarjassa *By Any Means*. Dokumentissa *Long Way Down* kahvila mainitaan näyttelijä Ewan McGregorin suosikiksi. Ace Cafe oli tapahtumapaikkana auto-ohjelma *Top Gear*in kolmannen tuotantokauden jaksossa kuusi. (The Times 2009.)

Ace Corner Finland on näkynyt useissa motoristilehdissä niin Suomessa kuin Venäjälläkin sekä muutamassa TV-ohjelmassa, samoin kuin samassa rakennuksessa toimiva Suomen Moottoripyörämuseo.

#### 4.5 Ace Cafen potentiaali Venäjällä

Tässä alaluvussa kirjoittajat tarkastelevat sekä toimeksiantajan että haastateltujen venäläisten kuluttajien näkemystä moottoripyöräilyn sekä ravintola-alan nykytilasta Venäjällä.

*”Kyllä mä uskon, että Ace Cafella on todella iso potentiaali Venäjällä. Siellä on tällä hetkellä maailman isoimmat kasvavat moottoripyörämarkkinat.*

*Venäläiset hakee juuri nyt jotain uutta ja just tällanen nostalgiakulttuuri on tosi kovassa nosteessa.” (Routo 2013)*

*”Venäläiset tietää tarkkaan mikä Ace Cafe on, ne ku tulee usein museoon ja Aceen nii venäläiset ostaa tuolt eniten tavaraa.” (Routo 2013)*

Ace Cafe on toimeksiantajan mukaan jo valmiiksi tunnettu brändi Venäjällä. Tämä tekee ketjun etabloitumisen Venäjän markkinoille huomattavasti helpommaksi, sillä brändin lanseeraamiseen ei tarvitse käyttää valtavasti aikaa ja rahaa. Venäjän moottoripyörämarkkinat ovat jatkuvassa nousussa ja etenkin ihmisten varallisuuden noustessa on tällaisille ”ylellisyystuotteille” kuin moottoripyörille enemmän kysyntää.

*”Tällä hetkellä se [moottoripyöräily] on nousussa mä voisin sanoa. ...monet ovat nyt sukupolvi joka ymmärsi että on mahdollista ja ihmisillä on rahaa ja oikeastaan ne liikkuvat sekä Pietarissa ja Moskovassa, isoissa kaupungeissa. Tietenkin, miten mä sen sanoisin, ei ehkä niin järjestäytynyt kun länsimaissa mutta aika paljon ihmisiä matkustaa.” (Ouretski 2013)*

## 5 ENTRY PLAN: ETABLOITUMISSUUNNITELMA

Tässä kappaleessa käsitellään kirjoittajien Ace Cafelle laatimaa etabloitumissuunnitelmaa.

### 5.1 Taustatutkimus

Pääasiallisina tutkimusmenetelminä casea työstettäessä kirjoittajat käyttivät sekä puolistrukturoituja teemahaastatteluja että kirjallisia lähteitä. Internet-lähteet osoittautuivat tärkeiksi muun muassa lukujen ajanmukaisuuden tarkistamisessa. Lisäksi lähteinä on käytetty vähäisessä määrin sanomalehtilähteitä.

Tutkimusprosessi alkoi viiden kuukauden työharjoittelun aikana kesällä 2012. Kirjoittajat tutustuivat paitsi Ace Cafen toimintamalleihin, historiaan ja paljon puhuttuun ”Ace-henkeen”, myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajaan, Ace Corner Finlandin toimitusjohtaja Riku Routoon ja hänen laajoihin sidosryhmiinsä.

Casen tietopohja perustuu sekä Ace Corner Finlandin että Ace Cafe Londonin omistajien haastatteluihin, kirjoittajien käymiin keskusteluihin muun muassa asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa työharjoittelun aikana sekä kahden venäläisiä kuluttajia edustavan haastateltavan näkemykseen ravintola-alan yrityksen mahdollisuuksista Pietarissa. Valokuvien valinta suoritettiin yhdessä yrittäjä Riku Roudon kanssa.

### 5.2 Etabloitumissuunnitelma

Tässä osiossa käsitellään Venäjälle suunnattua strategiaa käsittelemällä ensin Suomen ja Lontoon toimintamalleja ja soveltamalla niitä Venäjän markkinoille.

#### *Asiakkaat*

Ace Cafen pääasiallinen asiakassegmentti on 30–50 vuotiaat moottoripyöräilyn harrastajat, joista asiakaskunta normaalina aukiolopäivänä enimmäkseen koostuu. Moottoripyöräily on kohtalaisen kallis harrastus ja usein siihen onkin varaa paremmin myöhemmällä iällä – tämä korostuu etenkin Venäjällä.

*”...mutta 30 ja yli tämmöset sukupolvi, niille on ilmeentynyt rahaa ja he haluavat ostaa kunnollisia pyöriä.” (Ouretski 2013)*

Autotapahtumat, kuten Cruising Night- ja tuning-autoillat houkuttelevat nuorempaa asiakaskuntaa. Ikää, sukupuolta tai oikeastaan mitä tahansa normaalia segmentointitapaa tärkeämpää on kiinnostus moottoriurheilua kohtaan, ja tämä näkyikin kaikkien tapahtumien osallistujakunnan monimuotoisuudessa. Musiikkitapahtumat vetävät niin Suomessa kuin Lontoossa, ja mitä todennäköisimmin myös tulevassa Venäjän kahvilassa, myös harrastajakunnan ulkopuolista väkeä huomattavasti.

### *Markkinointi*

Suomen Ace Cornerin päämarkkinointikanava on sosiaalinen media. Facebook on äärimmäisen tärkeä ja ennenkaikkea ilmainen tapa tuoda jokaviikkoiset tapahtumat niistä kiinnostuneiden tietoisuuteen. Näin markkinointi myös suuntautuu automaattisesti sitä kaipaaville, sillä Ace Cornerista Facebookissa tykkäävät ovat lähes poikkeuksetta myös kiinnostuneita paikan järjestämistä tapahtumista.

Facebookin lisäksi yrityksen omien verkkosivujen tapahtumakalenteri ja jatkuvasti päivittyvä uutissivu ovat tärkeä tiedonlähde monelle, sillä etenkin vanhemmassa asiakaskunnassa on paljon ihmisiä, jotka eivät välttämättä ole ainakaan toistaiseksi kokeneet sosiaalisen median käyttöä omakseen.

Kolmantena markkinointikanavana Ace Corner käyttää sähköpostin välityksellä tapahtuvaa suoramarkkinointia. Yrityksellä on käytössään newsletter-palvelu, johon kerätään jatkuvasti kahvilassa asiakkaiden sähköpostiosoitteita. Noin kuukauden välein ja tärkeiden tapahtumien kynnyksellä asiakkaille, joita syksyllä 2012 oli postituslistalla noin 15 000, lähetetään kooste tulevasta kuukaudesta, mahdollisista tapahtumista tai vain yleisesti ottaen tietoa siitä, miten Ace Cornerissa menee.

Lehtimainoksia Ace Cornerissa on muutaman isomman tapahtuman yhteydessä käytetty, mutta ne ovat kohtalaisen tehottomia etenkin kahvilan asiakassegmentin kapeuden huomioon ottaen. Muun muassa kesäkuussa 2012 järjestettyjen

Mukkulan TT-ajojen yhteydessä sekä Niemessä jytää -musiikkitapahtuman kynnyksellä mainostettiin laajasti niin alan lehdissä (Bike, Moto1, Motorrad) kuin paikallisissa sanomalehdissäkin. Radiomainontaa Ace Cornerilla on ollut 2012 kesällä Lahteen kuuluvuusalueitaan laajentaneen Radio Nostalgian kanssa solmitun yhteistyön kautta.

Venäjän Ace Cafessa markkinointi kannattanee järjestää hyvin pitkälti Suomen Ace Cornerin hyväksihavaitulla mallilla. Lehtimainonta on epäilemättä Venäjälläkin erittäin hintavaa suhteutettuna sen kautta saatuun näkyvyyteen ja kaupankäynnin siitä saamaan hyötyyn. Alan lehdiltä saanee kuitenkin alkuun huomattavasti huomiota, kun kyseessä on näinkin tunnettu brändi moottoripyöräpiireissä - tästä kertoo jo se, että venäläiset moottoripyörälehdet ovat tulleet varta vasten tekemään juttuja Suomeen Ace Corner Finlandista.

Erilaiset yhteistyöjärjestelyt ovat erittäin päteviä, pienten investointien win-win -markkinointikeinoja, joissa molemmat osapuolet saavat tilanteesta hyötyä ja näkyvyyttä. Olisikin suotavaa, että Ace Cafen venäläisillä edustajilla olisi suhteita mediaan tai ainakin valmiuksia solmia suhteita esimerkiksi alan lehtiin (kuten Rolling Wheels) tai paikallisiin radioasemiin. Yhteistyö voisi olla esimerkiksi Ace Cornerin Radio Nostalgia -kaavan mukaista: radioaseman lippu liehumaan salkoon kahvilan ulkopuolelle ja kahvilan mainos pyörimään radiotaajuuksille.

Tärkeäksi markkinointikanavaksi muodostunee venäläisten oma "Facebook", VK.com. 200 miljoonaa käyttäjää on huima määrä, ja epäilemättä moottoriurheilusta kiinnostuneet ja Ace Cafe löytävät toisensa tätä kautta sujuvasti. Toimivat yrityksen omat verkkosivut ovat ehkäpä jopa tärkein tekijä ainakin alkuvaiheessa; on tärkeää, että on yksi paikka, josta kaiken tiedon näkee sujuvasti. Olisi optimaalista, jos sivuja päivittäisi päivittäin yksi työntekijä; näin ollen ulosanti pysyy koherenttina ja tapahtumakalenteri pidetään jatkuvasti ajan tasalla.

Newsletter-palvelua kirjoittajat eivät pidä nykypäivänä ja sosiaalisen median valtakautena järin tärkeänä markkinointiväylänä etenkin ravintola-alan yritykselle, mutta tämäkin vaihtoehto on syytä pitää avoimena ja mahdollisesti jatkotutkimuksen arvoisena. Optimaalisen newsletter-aikavälin löytäminen on

haasteellista; etenkin, kun yrittäjistä usein tuntuu jokaisen useista kymmenistä kuukausittaisista tapahtumista olevan vähintäänkin yhden sähköpostiviestin arvoinen. Kuluttaja taas ei välttämättä arvosta täyttyvää spam-laatikkoa sähköpostissaan. Toisaalta nykyään sähköpostit tulevat kuluttajien älypuhelimien lähetyshetkellä ja herättelevät hyvissä ajoin ennen tapahtumia laittamaan päivämäärän kalenteriin.

### *Toimitilat*

Toimitiloille ehdoton edellytys on pysäköintitilojen riittävyys. Isoihin tapahtumiin tulee Suomessakin satoja pyöriä, ja Venäjällä moottoripyöräkerhojen määrät ja koot ovat aivan toisessa mittasuhteessa (Ouretski 2013). Yhtä lailla tärkeää on elävän musiikin tilaisuuksien järjestämisen mahdollistavat toimitilat, sillä musiikkitapahtumat ovat iso osa Acen tapahtumakalenteria. Varsinaista toimitilaa ei ole tiedossa tällä hetkellä (maaliskuu 2013), mutta neuvotteluja käydään useallakin taholla.

Erääksi mahdolliseksi paikaksi Ace Cafelle on noussut Pietarissa sijaitsevan Garden City -ostoskeskuksen ympäristö. Myös Pietarin ulkopuolisista tiloista on ollut puhetta; esimerkiksi Samarassa sijaitsevan moottoripyörämuseon yhteyteen on esiintynyt mielenkiintoa perustaa Ace Cafe. (Routo 2013).



**Kuva 2** Parkkialueiden tärkeys korostuu tapahtumien yhteydessä (Ace Corner Finland 2012)

### *Sisustus*

Sisustukseltaan Ace Cafe London ja Ace Corner Finland eroavat huomattavasti; yhtenäisenä tekijänä näkyvät oikeastaan vain Lontoon vaatimuksesta musta-vaalkoinen laattalattia. Ace Cornerin sisustus mukailee 50-luvun amerikkalaisyhenkistä diner-tyyliä ja tienvarsikuppiloita; punaisia nahkasohvia, korkeita baarijakkaroita, kromin kiiltoa ja jukebokseja. Myös muutama klassinen brittipyörä on kahvilassa näytillä. Lontoon kahvila on pidetty enemmän uskollisena alkuperäiselle sisustukselle. Sen minkä Ace Cafe häviää esteettisessä viehättävyydessä se voittaa aidossa vintage-tunnelmassa.



**Kuva 3 Ace Cafe London (Routo 2012)**

Venäjällä on mahdollista soveltaa sisustuselementtejä paikalliseen makuun, vaikka tietty määrittelemätön ”Ace-henki” onkin toimeksiantajan mukaan kahvilasta löydyttävä. Nostalginen 50-luvun henkinen sisustus Ace Corner Finlandin tyyliin olisi Venäjälläkin ajankohtainen nostalgialkulttuurin ollessa kovassa nosteessa.



**Kuva 4 Ace Corner Finland (Routo 2012)**

*”Venäläiset hakee juuri nyt jotain uutta ja just tällanen nostalgialkulttuuri on tosi kovassa nosteessa. Neuvostoliiton aikaan ei ollu tällaista tarjolla, nii*

*tällanen 50-luvun henkinen juttu on siellä täysin uutta, vaikka onki meille vanhaa.” (Routo 2013)*

### *Tuotteet ja palvelut*

Ace Cafen pääasialliset tuotteet ovat ruoka ja juoma. Suomessa ruokalista koostuu yksinkertaisista pikaruoka-annoksista kuten hampurilaisista ja fish and chipseistä. Lontoon menu on hieman kattavampi, mutta lähinnä painottuu kuitenkin erilaisiin variaatioihin hampurilaisaterioiden saralla. Ravintolalla on A-oikeudet ja alkoholimenekki on etenkin tapahtumien yhteydessä huima. Ace Corner Finland on sesongin ulkopuolella vuokrattavissa kokoustilaksi ruokatarjoilun kera, jolloin ruokalista on ennalta sovittavissa.

Lisänsä tuotteisiin tuovat erilaiset oheistuotteet, joita löytyy kaikkea T-paidasta jääkaappimagneetin kautta lippikseen. 2012 kesällä Ace Cornerissa myytiin muun muassa yrityksen logolla varustettuja postimerkkejä.

Ace Cafe Londonissa oheistuotteiden myynti on toimitusjohtaja Mark Wilsmoren mukaan tasoissa ruoka- ja juomamyynnin kanssa. Internet-kaupankäynnin yleistymisellä on ollut suuri vaikutus oheistuotteiden myyntiin ja Wilsmore odottaakin, että muiden Ace-toimipisteiden avautuessa oheistuotteiden menekki ohittaa ruoka- ja juomamyynnin. Suomen Ace Cornerissa oheistuotteiden myynti on jo ohittanut muun myynnin (Routo 2013).

### *Henkilökunta*

Niin Ace Cafe London kuin Ace Corner Finlandkin toimivat melko vähäisellä henkilökunnalla. Parhaimpana sesonkina Ace Cornerissa on yhden baarimikon ja kokin lisäksi korkeintaan muutama kesätyöntekijä. Tapahtumien yhteydessä tarpeessa töihin kutsuttavia työntekijöitä on tilanteesta riippuen jopa viisi.

Palkkatason alhaisuuden vuoksi Venäjän Ace Cafessa olisi mahdollista palkata useampi työntekijä vakituiseksi. Kahvila olisi järkevää pitää auki ympäri vuoden, mutta talvikaudella kun moottoripyöräily ei säätilan takia ole mahdollista, olisi työntekijämäärän radikaali vähentäminen kannattavaa. Talviaikaankin on muun muassa autotapahtumien ja musiikki-iltojen järjestäminen täysin mahdollista.

### *Yhtiömuoto*

Yhtiömuodon valitseminen lienee tässä vaiheessa ennen aikaista, sillä edes franchise-yrittäjää ei ole vielä tiedossa. Kirjoittajat kuitenkin suosittelivat tulevalle franchise-yrittäjälle Venäjällä yleisintä yhtiömuotoa, rajavastuuyhtiötä. Yhtiömuoto vastaa lähinnä toiminnaltaan suomalaista toiminimeä ja avointa- sekä kommandiittiyhtiötä, mutta siinä yrittäjä on vastuussa vain osuutensa verran yhtiön veloista ja sitoumuksista.

Rajavastuuyhtiö olisi pätevä yhtiömuoto silloinkin, jos toimeksiantaja päättäisi alkuperäisen franchising-suunnitelman sijaan perustaa itse Venäjän Ace Cafen; emoyhtiölle (Ace Corner Finland) jäisi näin ollen rajattu vastuu ja Ace Cafelle olisi täysi autonomia toiminnalleen Venäjän markkinoilla.

### *Hinnoittelu*

Haastateltujen Ilja Ouretskin ja Sofia Lyjinan mukaan Pietarissa kahviloiden hintataso on muihin venäläisiin kaupunkeihin verrattuna korkea. Etenkin tunnettujen kahvilaketjujen hinnat ydinkeskustassa ovat kaksi kertaa kalliimmat kuin laitakaupungilla sijaitsevien pienempien paikallisten kahviloiden.

*”Mä sanoisin kahvi ja leivos 300. Se on aika kallis, se on vajaan euron.”  
(Ouretski 2013)*

Toisaalta Suomeen verrattuna hintataso on silti noin puolet halvempi. Hinnoittelua joudutaan soveltamaan Pietarin yleiseen hintatasoon suhteutettuna.

### *Kilpailu*

*“Ace is, and must remain a unique destination venue which people attend as a consequence of their passion and that on attending they then discover that Ace does good food. Neither Ace nor Rockers is "Fast-Food". (Wilsmore 2013)*

Wilsmoren mukaan Ace Cafella ei ole varsinaisia kilpailijoita; kyseessä on ainutlaatuinen kohde, johon niin ajoneuvoista kuin rock 'n' rollistakin kiinnostuneet tulevat kokoontumaan. Kirjoittajat ovat kuitenkin sitä mieltä, että

paikalliset kahvilat ja vastaavaa ruokaa tarjoavat ravintolat tulevat olemaan etenkin satunnaisia kävijöitä vähentäviä kilpailutekijöitä. Kilpailijoiden vaikutus riippuu pitkälti Pietarin Ace Cafen sijainnista: Ace Corner Finlandiinkin eksyy hyvin harvoin satunnaisia kävijöitä sijaintinsa takia. Asiakkaat tulevat kahvilaan varta vasten kiinnostuksensa takia, joten kilpailijoiden vaikutus kävijöihin on vähäinen.

#### *Yritysverotus*

Venäjän yhtiöverotus on kiinteä 20 %. Tuloveroon ei ole uuden veropolitiikan mukaan tiedossa korotuksia lähivuosina. Esimerkiksi sijoittajille yhtiön tulo- ja omaisuusverosta voivat alueelliset viranomaiset myöntää verohelpotuksia. Yleinen arvonlisäverokanta on 18 %. Alennettu 10 % kanta koskee lähinnä lasten tuotteita ja tiettyjä lääkkeitä. Arvonlisäveron palautus on usein hidasta, joten yrityksen käyttöpääoman tarve on suurempi. (Ulkoasiainministeriö 2013.)

Palkkojen sivukulut ovat 30 prosenttia palkkasummasta. Niitä tilitetään kuitenkin vain tiettyyn palkkakattoon asti, jonka ylittävästä osuudesta maksetaan vain 10 %. Sivukulut sisältävät eläkevakuutuksen (22 % palkkakattoon asti), sosiaalivakuutuksen (2,9 % palkkakattoon asti, sen jälkeen 0 %) ja pakollisen sairausvakuutuksen (5,1 % palkkakattoon asti, sen jälkeen 0 %). Pienyritykset maksavat alennettua verokantaa, joka on noin 14–20 prosenttia. (Ulkoasiainministeriö 2013.)

#### *Franchise-yrittäjän löytäminen*

*“Ace Cafe London operoi tiiviissä yhteistyössä lisenssiyrittäjiensä kanssa. Tulevaisuuden suunnittelu ja yhteisen strategian luominen tarkoittaa sitä, että lisenssin saaneet ja Ace Cafe London toimivat partnereina. Edellemainitun puuttuminen vahingoittaisi vakavasti sekä Ace-brändiä että lisenssiyrittäjää.” (Wilsmore 2013)*

Ace Cafen franchise-malli eroaa monista ketjuista siinä, että lisenssin saaneita pidetään yhteistyökumppaneina, ei vain franchise-lisenssin hankkineina yrittäjinä. Yhteistyön puute olisi tuhoisaa sekä franchise-yrittäjälle että Ace-brändille.

Opinnäytetyön toimeksiantajan mukaan muutamia brändistä kiinnostuneita potentiaalisia yrittäjiä on jo tiedossa. Taloudellisia tekijöitä tärkeämpänä Ace Corner Finlandin omistaja pitää oikeaa henkeä ja aitoa kiinnostusta aiheeseen ja brändin historiaan.

*”Mut ei me sitä anneta semmoselle firmalle jolla on rahaa pelkästään, kyl siin pitää olla oikeesti sitä Acen henkeä.” (Routo 2013)*

Franchise-yrittäjän löytämiseen ja yhteistyön sujuvaan jatkumiseen suomalainen yrittäjä voi hakea apua erilaisilta konsulttipalveluilta. Konsulttiyrityksiltä voi mahdollisesti saada käytännön neuvoja jo ennen toimeksiantoa. Neuvonantoon 5000 euroa sijoittamalla säästää pitkän ajan kuluessa 500 000 euroa.

Konsultointiyrityksiä ovat esimerkiksi Konsu ja MarkInvest. Yrityksien tarjoamat etabloitumispalvelut sisältävät käytännön asioita kuten oikean yritysmuodon valinnan, yrityksen perustamisen ja rekisteröinnin, pankkitilien avaamiset, työluvut, viisumit, viranomaisilmoitukset, tulliselvityksissä auttamisen ja juridisen osoitteen toimittamisen sekä liiketilojen etsinnässä auttamisen (Konsu 2013). Kirjoittajat suosittelevatkin toimeksiantajaa sijoittamaan konsulttiapuun; yhteistyötä konsultin kanssa on syytä jatkaa myös yrityksen toimiessa, sillä franchise-yrittäjän toiminnan seuraaminen itse Suomesta käsin osoittautunee haasteelliseksi.

### 5.3 Toimintasuunnitelma

Tässä osiossa kirjoittajat esittelevät Ace Cafen etabloitumiseen tarkoitettua toimintasuunnitelman aikataulutuksineen. Tämä toimintasuunnitelma on laadittu toimeksiantajan esittämälle aikavälille, kirjoittajat esittävät johtopäätöksissä kuitenkin oman näkemyksensä siitä, miten yrityksen kannattaisi toimia Venäjän markkinoille etabloituessaan.

<b>Tavoite</b>	Perustaa Ace Cafe -ketjun franchise-yksikkö Pietariin. Avajaisien tavoiteajankohta on huhtikuu 2014. Näin ollen avajaiset osuvat sopivasti moottoripyöräilykauden alkuun.	
<b>Askel 1</b>	Yhteydenotto Konsu Accountor Groupiin.	<i>Huhtikuu 2013</i>
<b>Askel 2</b>	Franchise-yrittäjän löytäminen, joko omatoimisesti tai Konsun avulla.	<i>Huhti-Kesä 2013</i>
<b>Askel 3</b>	Toimitilojen löytäminen Pietarista.  Domain-nimen varaaminen Internet-sivuille.  Yrityksen perustaminen yhteistyössä Konsun kanssa.	<i>Kesä-Elo 2013</i>
<b>Askel 4</b>	Toimitilojen remontointi ja sisustus brändin imagoon sopivaksi.	<i>Elo-Joulu 2013</i>
<b>Askel 5</b>	Rekrytointi - sopivien työntekijöiden löytäminen. Prosessi on paras aloittaa hyvissä ajoin syksyllä.  Keittiöhenkilökunnan perehdytys ruokalistaan hyvissä ajoin ennen avajaisia.	<i>Elo-Maalis 2013–2014</i>
<b>Askel 6</b>	Ace Cafen avajaiset.	<i>Huhtikuu 2014</i>

Taulukko 7 Toimintasuunnitelma: Ace Cafe Russia

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUS

Tutkimuksen kirjoittamisen aikana tuli esille kahvila- ja ravintola-alan suuri kilpailu Pietarin alueella. Tästä johtuen on syytä pohtia, olisiko esimerkiksi Moskova otollisempi sijainti uudelle yritykselle. Tärkeintä Ace Cafen Venäjän markkinoilla onnistumiselle on ennen kaikkea oikeiden toimitilojen löytyminen; Venäjällä on paljon alan harrastajia ja kerhoja, joiden täytyy päästä tapahtumien yhteydessä kokoontumaan ja tämä vaatii etenkin isot pysäköintialueet. Näin ollen aivan ydinkeskustan tuntumaan Ace Cafea ei voi sijoittaa kummassakaan suurkaupungissa. Pietari toisaalta on sijainniltaan raa'asta kilpailutilanteesta huolimatta ihanteellinen suomalaisesta näkökulmasta.

Kirjoittajat suosittelevat toimeksiantajalle Konsu Accounting Groupin palveluiden käyttämistä etabloitumisen helpottamiseksi. Kirjoittajat ovat myös sitä mieltä, että etabloitumisen onnistumiselle ei ole mitään esteitä tämän tutkimuksen perusteella. Kirjoittajat ehdottavat kuitenkin hitaampaa etenemistapaa; Ace Cafe voisi aloittaa ensin nettikaupalla ja tekemällä brändiään tunnetuksi venäläisten kuluttajien keskuudessa. Nettikaupan menekki antaa suuntaa-antavaa tietoa yrityksen kysynnästä ja potentiaalista.

Tässä opinnäytetyössä jää auki monta käytännön asiaa, tärkeimpinä mainittakoon yhteistyökumppanin löytyminen sekä toimitilojen etsiminen. Kirjoittajat ehdottavat toimeksiantajan noudattavana case-osiossa esitettyä toimintasuunnitelmaa.

Oleellinen jatkotutkimus olisi selvittää muiden mahdollisten kohdekaupunkien (Moskova, Jekaterinburg, Samara) markkinatilanne, samoin kuin oheistuotteiden kysyntä kohdemarkkinoilla. Ace Cafe Japanin hyvinmenestyvä verkkokauppa ja Ace Corner Finlandin oheistuotemyynti etenkin venäläisille vierailijoille ovat osoittaneet, että Venäjällä voisi olla potentiaalia vaikkapa aluksi vain oheistuotteita myyvälle kivijalkaliikkeelle tai pelkälle verkkokaupalle. Tästä toimintaa olisi helpompi laajentaa myöhemmin kahvilatoimintaan. Verkkokauppamyyntiä Venäjälle voisi hoitaa Suomesta käsin.

## 6.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa tulee aina käsitellä sen luotettavuutta ja mahdollisten virheiden vaikutusta tuloksiin (Hirsijärvi & Hurme 2010, 72). Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta kuten sitä, että jos tutkimus toistettaisiin samoille henkilöille, saataisiin samat tulokset kuin ensimmäisellä kerralla ottaen kuitenkin huomioon, että tilanteet saattavat muuttua. Toistettavuus siis tuo reliaabeliutta ja sattumanvaraisuus ei. Huomioon on otettava myös se, että haasteltavan mielipiteisiin eivät ole saaneet vaikuttaa ulkopuoliset tekijät tai haastattelija itse, ja että haastateltava ei ole valehdellut, muistanut tai ymmärtänyt väärin. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 186, 189.)

Kirjoittajat uskovat, että suoritettaessa sama tutkimus samoille henkilöille vastaukset pysyisivät samoina, toisin sanoen tutkimus on toistettavissa. Haastattelut olivat luonteeltaan sellaisia, että ei ole syytä epäillä, että haastateltavat olisivat valehdelleet. Haastattelujen tulokset ovat epäilemättä haastattelukohteiden omien intressien värittämiä, mutta tarjoavat kuitenkin heidän näkökulmansa.

Tutkimuksessa on käytetty lähteinä useita ajanmukaisia painettuja lähteitä. Internet-lähteiden tiedot on tarkistettu useammasta lähteestä ja näin ollen kirjoittajat pitävät niiden sisältöä luotettavana.

Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä asiaa, mitä sen on oletettu tutkivan ja mitä sillä on ollut tarkoitus selvittää, eli että tutkimus on pätevä. (Mäkinen 2005, 108, 121.)

Tutkimuksessa on käsitelty tutkimuskysymyksien mukaisia asioita, toisin sanoen tutkimuskysymykset olivat tarkoituksenmukaisia. Opinnäytetyössä on tutkittu Pietarin markkinatilannetta ja Ace Cafen etabloitumismahdollisuuksia rajausten mukaisesti.

## 6.2 Opinnäytetyön onnistumisen arviointi

Kirjoittajat tulivat empiiristä osuutta laatiessa siihen tulokseen, että venäläisiä kuluttajia edustavia haastatteluja olisi voinut olla enemmän. Tällöin tilanteesta Pietarissa olisi saanut laajemman näkökulman. Kysymykset oli laadittu siinä mielessä osuvasti, että niistä saatiin tarvittavat vastaukset opinnäytetyön kirjoittamiseen. Jatkokysymyksiä nousi esiin useammassakin kohdassa, mutta aikarajoitteiden vuoksi esimerkiksi Ace Cafe Londonilta niitä ei ehditty enää tiedustella. Haastattelut onnistuivat yleisesti ottaen hyvin, vaikka Lontoon Ace Cafen edustajien haastattelu venyikin lähes opinnäytetyöprosessin loppuun. Suunniteltuja franchise-ketjujen Venäjä-asiantuntijoiden haastatteluja ei saatu toteutettua, sillä yritysten edustajilla ei ymmärrettävästi ollut kiinnostusta tai valmiuksia kertoa yritystensä menestyksestä tai strategioista Venäjän markkinoilla.

Kirjoittajien mielestä työ on onnistunut asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa: opinnäytetyössä on selvitetty, millaisia mahdollisuuksia kohdeyrityksellä on etabloitumiseen ja kuinka niihin tavoitteisiin on mahdollista päästä. Opinnäytetyössä on laadittu alustava etabloitumissuunnitelma Ace Cafen franchising-konseptin laajentumisesta Venäjälle.

## 7 YHTEENVETO

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin kesällä 2012 kirjoittajien työharjoittelun aikana. Opinnäytetyön aihe selvisi jo ensimmäisten harjoittelupäivien aikana ja näin ollen tiedonkeruu tapahtuikin vähitellen toimeksiantajan ja asiakkaiden kanssa käytyjen keskustelujen muodossa. Varsinainen kirjoitusprosessi ja teoriapohjan kerääminen tutkimukselle aloitettiin hyvissä ajoin marraskuussa 2012.

Kirjoittajat haastattelivat Ace Corner Finlandin omistajaa Riku Routoa, Ace Cafe Londonin omistaja Mark Wilsmorea sekä kahta venäläistä kuluttajaa Ilja Ouretskia sekä Sofia Lyjinaa. Teoriatietoa kerättiin useista suomen- ja englanninkielisistä painetuista lähteistä sekä lukuisista internet-lähteistä.

Aikataulut onnistui enimmäkseen odotusten mukaisesti. Joidenkin haastateltavien, etenkin Ace Cafe Londonin omistajan, kiireistä johtuen vastauksien saaminen osoittautui hankalaksi. Tarkoituksena oli myös haastatella Hesburgerin Venäjän-viennistä vastaavaa, mutta hän ei ollut halukas haastateltavaksi. Edellä mainituista syistä johtuen aikataulu viivästyi tiettyjen osioiden kohdalla valitettavan paljon. Yleisesti ottaen haastattelut sujuivat kuitenkin hyvin ja kirjoittajat saivat uusia näkökulmia aiheeseen. Litteroinnit suoritettiin välittömästi haastatteluiden jälkeen.

Asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset opinnäytetyön kirjoituksen aikana. Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.

Teoriaosuudessa kirjoittajat käsittelivät operaatiostrategioita, franchisingia ja Pietaria liiketoiminta-alueena PESTEL-analyysia käyttäen. Teoriaosuudessa tutkittiin myös venäläisten kuluttajien suhtautumista ulkomaalaisiin ketjuihin.

Empiirisessä osuudessa kirjoittajat käsittelivät Ace Cafe –konseptia; osuudessa tarkasteltiin historiaa, toimintamallia, brändiä, laajentumista ketjuksi, medianäkyvyyttä ja potentiaalia Venäjällä. Lisäksi empiirisessä osassa kirjoittajat laativat etabloitumissuunnitelman kohdeyritykselle sekä toimintasuunnitelman miten kohdeyrityksen tulisi edetä.

## LÄHTEET

*Painetut lähteet*

Alho, Anne. Väinö, Esilä. Filppula, Olavi. Islamov, Rinat. Kaasalainen, Jussi. Kairo, Inga. Karhu, Pirjo. Koponen, Tatjana. Kuusela, Olavi. Lumijärvi, Einari. Matilainen, Timo. Matinpalo, Irene. Moijanen, Maisa. Pajalin, Anne. Rinne, Urmas. Ruohonen, Veikko. Teräväinen, Esa. Tiri, Mirja. Vainio, Merja. 2007. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: J-Paino Oy.

Blair, Roger D. Lafontaine, Francine. 2011. The Economics of Franchising. New York: Cambridge University Press

Bradley, F. 2005. International Market Strategy. Harlow: Pearson Education Limited.

Duckworth, Mick. 2012. Ace Times: Speed Thrills and Tea Spills, a Cafe and a Culture. Gateshead: Redline Books.

Hirsjärvi, Sirkka. Hurme, Helena. 2010. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistokustannus Oy

Hultin, Tom, Honkanen, Matti, Juutilainen, Kimmo, Rummukainen, Eila, Matinpalo, Irene, Widomski, Stefan. 1997. Uuden Venäjän kaupan opas. Hakapaino Oy.

Karhu, Pirjo. Nykänen, Petri. 2000. Yritystoiminta Venäjällä. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lehto, Juha. 1995. Liiketoiminta ja kauppa Venäjällä. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Martti Kiuru. Kauppalehti: Venäläisjohtaja uskoo Hakkapeliitan henkeen. 20.2.2013. s. 8-10. Saatavissa myös digilehtenä:  
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/plehti/juttu.jsp?direct=true&oid=2013/02/20/5003427>

Mäkinen, Olli. 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tiri, Mirja. Garewski, Andrei. Joutsu, Antero. Zhuravleva, Elena. Stepanova, Elvira. Arlander, Helena. Hyvärinen, Heikki. Kairento, Maarit Mehto, Jari. Paalanen-Koev, Heidi. Stenholm, Juha. Karpushin, Konstantin. Björknäs, Lars. Malgina, Natalia. Filppula, Olavi. Iivari, Pekka. Kekki, Petri. Seppälä, Petri. Hyökki-Siltanen, Satu. Usoltsev, Sergei. Sosnova, Tatiana. Rinne, Urmas. Seppänen, Veijo. Turtiainen, Vesa. 2010. Etabloituminen Venäjälle - Yrityksen perustaminen ja yritystoiminta Venäjällä. Helsinki: Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys ry.

### ***Internet-lähteet***

Azfra: Franchising in Russia. 2012. [viitattu 4.3.2013]. Saatavissa:  
<http://en.azfra.com/articles/88-franchising-in-russia.html>

Brighton Run. 2012. Ace Cafe Reunion Brighton Burn Up [viitattu 20.12.2012].  
 Saatavissa:  
[http://www.brightonrun.co.uk/index.php?option=com\\_content&view=article&id=77&Itemid=61](http://www.brightonrun.co.uk/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=61)

CIA. 2013. The World Factbook Russia. [viitattu 22.1. 2013]. Saatavissa:  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>

East-West Digital News. 2011. Internet Penetration in Russia. [viitattu 23.1.2013]  
 Saatavissa: <http://www.ewdn.com/2011/07/18/internet-penetration-in-russia/>

Elinkeinoelämän keskusliitto: EU-Venäjä taloussuhteet. 2013. [viitattu 6.3.2013].  
 Saatavissa:  
[http://www.ek.fi/ek/fi/yritysten\\_kv\\_toiminta/ulkomaankauppa/venaja\\_EU\\_Venaja.php](http://www.ek.fi/ek/fi/yritysten_kv_toiminta/ulkomaankauppa/venaja_EU_Venaja.php)

Erawatch Russian Federation. 2013. [viitattu 19.2.2013] Saatavissa:  
[http://erawatch.jrc.ec.europa.eu/erawatch/opencms/information/country\\_pages/ru/country?section=ResearchPerformers&subsection=PublicResearchOrganisation](http://erawatch.jrc.ec.europa.eu/erawatch/opencms/information/country_pages/ru/country?section=ResearchPerformers&subsection=PublicResearchOrganisation)

Etelä-Suomen Sanomat. 2012. Pietarin väkiluku nousi viiteen miljoonaan. [viitattu 23.1.2013] Saatavissa: <http://www.ess.fi/?article=386016>

Financial Times: A Menu for Success in Russia. 2012. [viitattu 8.3.2013] Saatavissa: <http://www.ft.com/cms/s/0/2e10fd82-da5b-11e1-902d-00144feab49a.html#axzz2Mwbl5Sju>

Indexmundi: Russia – Unemployment Rate. 2011. [viitattu 6.3.2013]. Saatavissa: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=rs&v=74>

International Monetary Fund. 2013. Gross domestic product based on purchasing-power-parity (PPP) valuation of country GDP, Current International Dollar. [viitattu 22.1.2013] Saatavissa: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/weodata/weorept.aspx?sy=2007&ey=2014&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=45&pr1.y=6&c=922&s=PPPGDP&grp=0&a=>

Inem: Energy Awareness Campaign in St.Petersburg and Leningrad Oblast Cooperation on Climate Change with Local Green NGO's. 2007. [viitattu 6.3.2013]. Saatavissa: <http://www.inem.org/default.asp?Menue=53&ShowNews=207>

Konsu. 2013. Etabloitumispalvelut. [viitattu 18.3.2013] Saatavissa: <http://www.konsu.com/node/107>

Maatieto. 2010. Verotus ja eläkkeet. [viitattu 12.3.2013] Saatavissa: [http://www.maatieto.net/venaja/toihin/verotus\\_ja\\_elakkeet](http://www.maatieto.net/venaja/toihin/verotus_ja_elakkeet)

Peter Forsberg. Pietari pieni matkaopas.2010. [viitattu 4.3.2013]. Saatavissa: <http://www.pienimatkaopas.com/pietari/saa.html>

Region-Media. Consumer Behavior in Russia. 2003. [viitattu 27.3.2013] Saatavissa: <http://www.region-media.ru/behavior.php>

RT: McDonald's Goes Big in Russia. 2012. [viitattu 4.3.2013] Saatavissa: <http://rt.com/business/mcdonalds-russia-franchise-restraunts-536/>

Selkösanommat: Venäjällä tuloerot ovat valtavia. 2012. [viitattu 6.3.2013]. Saatavissa: <http://selkösanommat.fi/ulkomaat/venajalla-tuloerot-ovat-valtavia-2/>

Shergold, William: Biker Priest. The Times. 2009. [viitattu 19.2.2013] Saatavissa: <http://www.timesonline.co.uk/tol/comment/obituaries/article6345268.ece>

St. Petersburg: General Information. 2013. [viitattu 19.2.2013]. Saatavissa: <http://st-petersburg.ru/en/statistics/Doing%20Business/Taxation%20system%20in%20St.%20Petersburg/General%20information.aspx>

St. Petersburg.ru: Using the Results of Intellectual Activity. 2013. [viitattu 19.2.2013]. Saatavissa: <http://st-petersburg.ru/en/statistics/Business%20Environment/Science%20and%20Innovation/Using%20the%20results%20of%20intellectual%20activity.aspx>

Transparency International: 2012 Corruption Perceptions Index. 2012. [viitattu 8.3.2013] Saatavissa: <http://cpi.transparency.org/cpi2012/results/>

Verkkomedia: Venäjän suurkaupunkeja ei työttömyys vaivaa. 2012. [viitattu 8.3.2013] Saatavissa: <http://www.verkkomedia.org/news.asp?mode=4&id=4504>

Viljanen, M. International Marketing: Which Markets to Enter. Luentomateriaali. Lahden ammattikorkeakoulu. [viitattu 18.3.2013]

Vk.com: Integration Examples. 2013. [viitattu 6.3.2013]. Saatavissa: <http://vk.com/developers.php#devstep3>

Vk.com: Каталог пользователей ВКонтакте. 2013. [viitattu 6.3.2013]. Saatavissa: <http://vk.com/catalog.php>

***Suulliset lähteet***

Ouretski, I., Lyjina, S. Opettaja. Koulutuskeskus Salpaus. Haastattelu 7.3.2013.

Routo, R. 2013. Toimitusjohtaja. Ace Corner Finland. Haastattelu 4.2.2013.

Wilsmore, Mark. 2013. Toimitusjohtaja. Ace Cafe London. Haastattelu.  
18.3.2013.

## LIITTEET

Haastattelukysymykset, Riku Routo, 4.2.2013

*Miksi haluat Ace Cafen Venäjälle ja miten sait oikeudet siihen?*

*Miksi haluat Ace Cafen Venäjälle ja miten sait oikeudet siihen?*

*Mihin kaupunkiin ajattelit Ace Cafen perustettavan Venäjällä?*

*Millä aikavälillä ajattelit, että Ace Cafe perustettaisiin?*

*Mikä on mielestäsi paras tapa mennä Venäjän markkinoille?*

*Mitä resursseja teillä on Venäjälle etabloitumiseen?*

*Miten Ace Cafe -brändi auttaa toiminnan aloittamisessa ja pyörittämisessä?*

*Millainen sopimus teillä on Ace Cafe Londonin kanssa Venäjän franchise-oikeuksista, ts. vastaako Venäjän yksikkö Ace Corner Finlandille vai Ace Cafe Londonille?*

*Vaikuttaako Lontoo franchise-yrittäjän valintaan millään tavalla, vai onko valta Suomessa?*

*Millainen potentiaali mielestäsi Ace Cafella on Venäjän markkinoilla?*

Haastattelukysymykset 2 Ilja Ouretski ja Sofia Lyjina 7.3.2013

*Miten venäläiset kuluttajat suhtautuvat ulkomaalaisiin ketjuihin, esimerkiksi ravintolaketjuihin ja kauppaketjuihin?*

*Käyvätkö he niissä mielummin kuin omissa venäläisissä ketjuissa?*

*Ovatko oheistuotteet kiinnostavia venäläisten kuluttajien mielestä?*

*Onko moottoripyöräily mielestänne suosittua Venäjällä?*

*Onko venäläisille tärkeitä vihreät arvot?*

*Ovatko vanhat moottoripyörät ja ovatko ne millaisessa arvossa Venäjällä?*

Haastattelukysymykset 3 Mark Wilsmore 18.3.2013

1. *What are the primary ideas that define the Ace Café concept?*
2. *What are the most important values for Ace Cafe?*
3. *How important are the various events for Ace Café?*
4. *Do you think there is potential for Ace Café in the Russian market? Why?*
5. *Is your brand well-known in motorcycle circles? How does it show?*
6. *Is there a great demand for merchandise?*
7. *How has your co-operation with Ace Corner Finland been and are you happy with how Riku Routo has implemented the Ace Café brand in Finland?*
8. *Do you have any actual competitors? In the fast-food business maybe?*
9. *What are the main things you demand from a franchisee?*