

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Venäjän-kauppa

Annamari Maaronen

LIIKETOIMINTAKULTTUURI VENÄJÄLLÄ SUOMALAISYRITYSTEN NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyö 2009

TIIVISTELMÄ

Annamari Maaronen

Liiketoimintakulttuuri Venäjällä suomalaisyritysten näkökulmasta 53 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

Venäjän kauppa

Opinnäytetyö 2009

Ohjaajat: Yliopettaja Minna Ikävalko ja lehtori Raili Toikka

Opinnäytetyön aiheena on liiketoimintakulttuuri Venäjällä suomalaisyritysten näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella liiketoimintakulttuuria, sen erikoispiirteitä ja sitä, millaisia kokemuksia suomalaisten yritysten edustajilla on venäläisestä liiketoimintakulttuurista sekä sopimusoikeudesta. Tarkoituksena on tuoda esille ne piirteet, jotka kannattaa ottaa huomioon tehtäessä Venäjän kanssa yhteistoimintaa sekä selvittää, minkälainen liiketoimintaympäristö Venäjällä on.

Venäjä tarjoaa haasteita suomalaisyrittäjille liiketoimintaympäristönä. Venäjä jo sijaintinsa puolesta on lähellä meitä. Se on suuri ja laaja talousmarkkina -alue. Tässä työssä asiaa tarkastellaan lähemmin, koska venäläisen liiketoimintakulttuurin sekä juridinen tuntemus katsotaan tärkeäksi Venäjän kaupassa.

Teoreettisessa osassa käsitellään yleisellä tasolla mm. tapakulttuuria sekä johtamista ja neuvotteluja. Samoin tarkastellaan eroavaisuuksia Suomen ja Venäjän liiketoimintakulttuurin välillä. Lisäksi perehdytään sopimusoikeuteen ja oikeuskäytäntöihin Venäjällä.

Tutkimus oli kvalitatiivinen, koska kohdeyritysten liiketoimintakulttuuria selvitettiin haastattelulla. Työn empiirinen osa perustuu haastattelussa saatuihin vastauksiin. Opinnäytetyötä varten haastateltiin henkilökohtaisesti kahden suomalaisen yrityksen edustajia, jotka harjoittavat Venäjänkauppaa. Työn lopussa kerrotaan heidän kokemuksistaan Venäjällä.

Työ antoi hyvin selkeän kuvan Venäjän liiketoimintakulttuurista. Tutkimustulosten perusteella ei voitu tehdä tilastollisia päätelmiä, mutta tutkimustulokset tukivat teoriaa hyvin ja eroavaisuuksia löytyi maitten välillä. Tutkimusongelmat seurasivat koko työn läpi ja vastaukset tutkimusongelmiin löytyivät. Suhteitten merkitys on tärkeää, ja johtaja on korkeassa asemassa, nämä seikat juontavat juurensa jo kaukaa. Venäjän lainsäädäntö, liiketoimintatapa ja viranomaisten menettelytavat aiheuttavat ongelmia suomalaisyrittäjille. Ongelmista huolimatta kuitenkin näyttäisi, että suomalaisyrittäjillä on kiinnostus Venäjään markkina-alueena. Venäjän kauppa on toipumaan päin taantuma-ajasta, joten nyt olisi oikea aika suunnata itään.

Asiasanat: Venäjä, Liiketoimintakulttuuri, sopimusoikeus, suomalaisyritys

ABSTRACT

Annamari Maaronen

Business culture from the Finnish business enterprise perspective in Russia

Saimaa University of applied sciences, Lappeenranta

Business administration, International business

Russian trade

Instructors: Minna Ikävalko and Raili Toikka

This thesis discusses Russian business culture. The experiences that Finnish companies have gained from the Russian business culture, contract justice and juridical systems are studied in the thesis. The purpose is to highlight the aspects that should be taken into account when Finnish companies are going to do business in Russia and with Russian companies.

The Russian markets offer challenges for Finnish companies. Russia is a big and wide economy and market area near us. The knowledge of Russian business culture and knowledge of juridical systems is very important. In this work I have examined mainly this point.

In the theoretical part habits and manners, negotiations, leadership and differences between Finnish and Russian business cultures are described. In the empirical part qualitative research method was used, because the companies were interviewed as comprehensively as possible. The empirical part is based on the answers that I got from the interviews. Two Finnish companies took part in the interviews and at the end of the work their experiences of the Russian business culture are introduced.

The thesis gave a clear picture of Russian business culture. Although no real statistical conclusions could be made, the research was successful. All the research problems followed through the work and solutions to the research problems were found.

The need to take into account the role that personal connections play in business in Russia was highlighted. The study also suggested that Russian legislation and the authorities cause problems to Finnish companies. In spite of the problems it seems that Finnish entrepreneurs have interest in the Russian markets.

Keywords: Russia, Business culture, Contract Law, Finnish Company

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Aihepiirin esittely.....	5
1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset.....	5
1.3 Tutkimusongelmat.....	5
1.4 Tutkimusmenetelmä.....	6
1.5 Työn rakenne.....	7
2 VENÄLÄINEN KULTTUURI.....	8
2.1 Venäläinen tapakulttuuri.....	8
2.2 Yksittäisiä erityispiirteitä, venäläinen sielu ”Russkaja dusha”.....	9
3 LIIKETOIMINTAKULTTUURI.....	11
3.1 Johtaminen.....	14
3.2 Neuvottelut.....	16
3.3 Turvallisuus ja yritysriskit venäläisessä liike-elämässä.....	20
4 SOPIMUSOIKEUS.....	24
4.1 Yleistä sopimusoikeudesta.....	24
4.2 CISG:n soveltaminen.....	25
4.3 Sopimusvapaus.....	27
4.4 Kirjallinen kauppasopimus.....	28
Sopimusehdot.....	29
4.5 Agentti-jälleenmyyntisopimukset.....	34
4.6 Komissionäärisopimus.....	36
4.7 Riitojen käsittely.....	37
4.7.1 Sovellettava laki.....	37
4.7.2 Tuomioistuimet.....	38
4.7.3 Välimiesoikeus.....	39
5 SUOMALAISYRITYSTEN KOKEMUKSIA VENÄLÄISESTÄ LIIKETOIMINTAKULTTUURISTA.....	41
5.1 Aineiston käsittely ja analysointi.....	42
6 YHTEENVETO.....	49
LÄHTEET.....	52

LIITTEET

Liite 1 Haastattelulomake

1 JOHDANTO

1.1 Aihepiirin esittely

Venäjä on noussut Suomen suurimmaksi kauppakumppaniksi. Investoinnit Venäjälle ovat monipuolistuneet ja kasvaneet. Yhä useampi suomalainen yritys suuntaa Venäjän kasvaville markkinoille. Tärkeimmiksi tekijöiksi nouseekin Venäjän liiketoimintakulttuurin tuntemus sekä juridiikka. Aihe kiinnostaa minua siksi, että maiden välillä on eroja. Lisäksi Venäjä maana sekä venäläisyys kiinnostaa minua.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää venäläistä liiketoimintakulttuuria, johon sisältyvät tavat, johtaminen, neuvottelut, henkilösuhteet, suositukset, verkostot ja niiden erot, liikelahjat, turvallisuus ja yritysriskit. Sopimusoikeus-osaan sisältyvät kauppasopimus, agentti-jälleenmyynti, komissionäärisopimukset, ehdot, (kaupan kohde, toimitustapa, toimitusehto, sopimussakko, maksuehto, reklamaatio, ylivoimainen este), riitojen käsittely ja tuomioistuimet. Tutkimus on rajattu nimenomaan suomalaiseen näkökulmaan eli etabloitumista en ota mukaan työhöni. Tutkimus on rajattu myös niin, että en käsittele Venäjän lainsäädäntöä syvällisesti, enemmänkin yleisellä tasolla. Tarkoitukseni on selvittää, millaisia eroja on liiketoiminnallisesti Suomen ja Venäjän välillä ja miten liikekumppanit pääsevät yhteisymmärrykseen.

1.3 Tutkimusongelmat

Opinnäytetyön pääongelma: Millainen on venäläinen liiketoimintakulttuuri suomalaisten yritysten näkökulmasta tarkasteltuna?

Osaongelmia: Mitä kokemuksia suomalaisilla yritysten edustajilla on liiketoimintakulttuurista sekä juridiikasta Venäjällä? Millaisiin ongelmiin he ovat Venäjällä törmänneet harjoittaessaan liiketoimintaa?

1.4 Tutkimusmenetelmä

Työni tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus, laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena pyritään kuvaamaan ilmiötä, tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa ja antamaan teoreettisesti tulkinta jollekin ilmiölle. Tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. (Karasti 2004, 3.)

Kvalitatiivinen tutkimus J.W. Creswellin mukaan perustuu induktiiviseen prosessiin eli se etenee yksityisestä yleiseen. Se on kiinnostunut monesta yhtäaikaisesta tekijästä, jotka vaikuttavat tulokseen. Siinä asetelma on muuttuva, sekä sen luokat muotoutuvat tutkimuksen aikana. Kvalitatiivinen tutkimus etsii säännönmukaisuuksia ja monimuotoisuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen on sanottu lähtevän yleisistä käsitteistä, jotka muuttuvat tutkimuksen kuluessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 25.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen päämääränä on ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen, heidän omasta näkökulmastaan ja heidän luonnollisessa ympäristössään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan suhde on tiivimpi kuin esimerkiksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Karasti 2003, 3.)

Käytän empiirisessä osassa tutkimuksena teemahaastattelua. Teemahaastattelu on lähellä syvähaastattelua. Se etenee tietyn etukäteen valitun teeman mukaisesti. Pyrin löytämään mahdollisimman paljon vastauksia tutkimukseni tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 77 – 78 .)

Teemahaastattelu huomioi ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille

antamansa merkitykset. Teemahaastattelu vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille samat. Kuitenkaan se ei ole täysin vapaa haastattelumenetelmä niinkuin esimerkiksi syvähaastattelu on. Teemahaastattelusta puuttuu kysymysten tarkka muoto sekä järjestys, mikä on esimerkiksi strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomaista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Empiirinen osa kerätään henkilökohtaisilla haastatteluilla. Haastattelun kahta suomalaista yritystä, jotka toimivat Venäjällä. Yritykset toimivat eri aloilla, talous-hallinto-juridiikka sekä sähkö- ja automaatio suunnittelu, telejärjestelmien suunnittelu, LVI-suunnittelu sekä alaan liittyvä konsultointi. Pakollinen peruskriteeri tutkimukseeni oli, että yritys on suomalainen ja toimii Venäjällä. Valitsin nämä yritykset siksi, että minua kiinnostaa henkilökohtaisesti nämä yritykset niiden yritystoiminta sekä kokemus Venäjältä. Näin saan tuloksiin syvyyttä sekä mahdollisia eroavaisuuksia tai yhtäläisyyksiä.

Vastaukset kootaan yhteen ja analysoidaan. Parhaassa tilanteessa saan vastauksia tutkimukseeni. Tiedot on käsitelty luottamuksellisesti sekä nimettömänä. Kyselyssä oli 19 kysymystä.

1.5 Työn rakenne

Tutkimukseni rakenne koostuu teoriaosasta ja empiirisestä osasta. Teoria on koottu käyttäen apuna alan kirjallisuutta ja Internet-lähteitä. Empiirinen osa on laadittu haastatteluilla henkilökohtaisesti. Kysymykset ovat nähtävillä opinnäytetyöni lopussa olevassa liitteessä (liite 1). Kysymykset rakentuivat sen mukaan, mitä tietoa tarvitsin tutkimukseeni.

2 VENÄLÄINEN KULTTUURI

Kulttuuri käsitteenä on mielenkiintoinen ja monisäikeinen asia. Usein puhumme kansallisesta kulttuurista, perinteistä ja ruokakulttuurista. Yleisesti kulttuuri liittyy rajatun ihmistyyppin tapaan toimia. Venäläisestä kulttuurista puhuttaessa pitäisi tarkentaa mistä maantieteellisestä alueesta puhumme. Venäjä on laaja maa. Pietarissa asuvat ihmiset suhtautuvat asioihin eri tavalla kuin Uralilla tai Siperiassa ja toimivat oman maantieteellisen tai kulttuurirajojen sisällä olevien tapojen mukaisesti. (Stenholm 2009, 95.)

2.1 Venäläinen tapakulttuuri

Nykyisin Venäjän alueella on tunnetusti ollut kautta historian useita eri kansallisuuksia ja uskontoja, joilla on omat kulttuuripiirteet, tavat ja arvot. Nämä kulttuuripiirteet siirtyvät kaikkeen ihmisen tekemiseen ja siis myös yrityskulttuuriin. Huolimatta siitä, että kansainvälinen business-etiketti lyö itseään läpi voimakkaasti Venäjällä, tietyt erityispiirteet tulevat säilymään vielä hyvin pitkään täysin muuttumattomina venäläisessä yrityskulttuurissa. Suomalaisen ja venäläisen liikemiehen tapaamisissa on jännitystä, epävarmuutta ja varovaisuutta.

Jo muutaman tutun venäjänkielisen tai suomenkielisen tervehdyksen tai lauseen avulla voi saada tapaamista avoimemmaksi ja vähentää epäluuloja puolin ja toisin. Mahdollisuus onnistuneelle vuorovaikutussuhteelle syttyy hetkessä. Toisen ihmisen ensitapaamisen aikana tarvitaan vain muutamia sekunteja, kun muodostamme kuvan toisesta ihmisestä, ja siihen vaikuttavat ilmeet, eleet ja ääni. Yhteistyön, liikesuhteiden solmiminen sekä kehittäminen ja kaupanteko voi olla kiinni asiasta, joka linkittyy toisen kulttuurin tuntemiseen ja erityispiirteiden ymmärtämiseen. (Stenholm 2009, 95 .)

2.2 Yksittäisiä erityispiirteitä, venäläinen sielu ”Russkaja dusha”

Jokaisella kansalla on se jokin, jota ei voi sanoin ymmärtää. Se on eräänlainen kansan sielu ja toimintatapa, joka on hyvin tyypillinen erilaisille ihmisille, eri tilanteissa. Se on se jokin, miksi me suomalaiset tunnemme olevamme Suomessa kuin kotonamme. Niin on venäläisessäkin toimintatavassa: Vain venäläinen voi ymmärtää toista venäläistä, joka on elänyt samassa maassa, perinyt maan historian ja hengittänyt samaa ilmaa. (Karvonen & Alava 2008, 4 - 6.)

Venäjällä perheyhteisö on kaikki kaikessa ja siihen kuuluvat vanhemmat, appivanhemmat, lapset, lapsenlapset, mummit, vaarit, serkut, pikkuserkut, sedät, tädit ja läheisimmät ystävät. (Karvonen & Alava 2008, 4 - 6.)

Venäläinen kulttuuri on sanojen kulttuuri. Nimitys slaavi tulee sanasta slovo, joka tarkoittaa ihmistä, jolla on sana hallussaan. Sanojen vuolaus on tyypillistä venäläisessä keskustelussa. Lähes jokaisella venäläisellä on hyvät puheenlahjat. Venäjällä sanomisen ja tekemisen suhde on väljä. Tyypillistä on sanomisen ja tekemisen keveys. Venäläiset ovat suuntautuneet ajatteluun, eivät tekemiseen. Usein asioita Venäjällä kierrellään. Venäläiset ovat taitavia lukemaan rivien välistä asioita, mutta toisaalta Venäjällä arvostetaan puhumista suoraankin. Venäläiset pitävät amerikkalaisten puhetyylistä, joka on epämuodollinen, suora ja töykeä. He voivat myös pyörtää mielipiteitään, joka ihmetyttää suomalaisia. (Mikluha 1998, 170 .)

Venäläinen välittää toisesta ihmisestä, osaa kuunnella ja kertoa avoimesti asioistaan. Ystävyys-suhteen syntyminen, jolla päästään perheyhteisön jäseneksi , ei tapahdu nopeasti vaan se syntyy aikanaan, - mutta kuinka se syntyy, sen tietää vain venäläinen. Perheyhteisyyden merkityksen tärkeäksi tekee ehkä se, että Venäjällä (Neuvostoliitossa) ei ole kattavaa sosiaaliturvaa niinkuin Suomessa on. Perheyhteisö on ikäänkuin vakuutus sairauden, vanhuuden ja onnettomuuksien varalle. Venäläinen tarvitsee aina muita ihmisiä lähelleen. Venäläiset ovat ennen kaikkea tunneihmisiä, suuttuessaan räiskyvät, leimuavat ja jos on surua, he itkevät, iloitessaan he nauravat, laulavat ja tanssivat. Ominainen venäläistä sielua kuvaava piirre on suurpiirteisyyys. Tämä näkyy aikakäsityksenä eli kun suomalainen pyrkii ehdottomaan täsmällisyyteen,

venäläinen käsitys ajasta on venyvämpi.

Puhumattakaan, venäläisestä vieraanvaraisuudesta, joka on jo ulkomailla lähes käsite. Mitä etelämmäksi Venäjää mennään, sitä ylenpalttisempaa vieraanvaraisuus on. Venäläistä sielua kuvaa kaksi sanontaa erittäin hyvin: Vsjo ravno (samantekevää) ja nitshevo (ei se mitään). Venäjällä ja varsinkin sen maaseudulla on aina ollut köyhyyttä ja puutetta, mikä on johtanut siihen, että korjataan välttämätön ja niillä aineilla, joita löytyy. Myös sosialismin aika, jolloin ei kenelläkään ollut mitään omaa, vaan kaikki oli valtiolla, vahvisti vielä entisestään näitä piirteitä. (Karvonen & Alava 2008,4 – 6.)

Puhuttelu

Venäläiset käyttävät hyvin usein etu- ja isännimeä. Vanhempia henkilöitä puhuteltaessa on hyvä käyttää etunimi - ja isännimi yhdistelmää. Hyvin yleistä on deminutiivimuotojen käyttö etunimestä oikein hyvien tuttujen kanssa keskusteltaessa. (Stenholm 2009, 105.)

Venäjällä ei koskaan sinutella, vaan teitittely on normaali puhuttelutapa. Sinuttelu tulee kysymykseen hyvien tuttavien kanssa, tällöinkin mainitaan isännimi. Myöskin pitkään tunteneet työkaverit teitittelevät toisiaan. Ehdotuksen sinunkaupoista tulee olla hyvän harkittua ja ensi tapaamisella se ei ole sopivaa. Venäläisten ehdotuksesta yleensä sinutellaan. Keskustelun aikana nimiä yleensä toistetaan useasti. (Mikluha 1998, 168.)

Kättely

Kättely on yleisempää Venäjällä kuin Suomessa. Käsipäivää sanotaan yleensä sekä tavattaessa että erottaessa. Naisia ei ole tapana kätellä. Läheisempi tervehtimistapa on suuteleminen. Sekä miehet että naiset voivat tervehtiä toisiaan suutelemalla. (Karvonen & Alava 2008, 8.)

Ulkomaalaista suudellaan poskelle, mutta hänen ei oleteta tekevän samoin. Kuitenkin tämä tapa on katoamassa venäläisten nuorten keskuudessa. Nuoret tervehtivät nykyään suutelemalla vain sukulaisiaan. (Haapaniemi, Moijanen & Muradjan 2003, 54.)

Hyvät ystävät kättelevät Venäjällä Suomea enemmän. Ystävät voivat kätellä toisiaan päivän aikana useasti. Jos asiat ovat menneet hyvin, he viestivät kättelemällä myös erotessakin. Kun tuttavia kätellään lämpimästi, se tehdään molemmin käsin pitäen toisen käsistä kiinni. Länsimaisia naisia voi kummastuttaa, kun ryhmässä, jossa on naisia ja miehiä vain tervehditään. Venäläiset miehet voivat jättää naiset kättelemättä. (Mikluha 1998, 167.)

Pukeutuminen

Venäläiset ovat konservatiiveja pukeutumisessaan. Liikemiehet ja naiset pukeutuvat asiallisesti, muodikkaasti sekä huolitellusti. Liikemiespukeutuminen suosii pukua. Kengät ovat tärkeä osa niin miesten kuin naisten pukeutumista. (Stenholm 2009 ,105.)

Vaikka Venäjällä naiset käyttävät paljon korkeakorkoisia kenkiä, mutta monet venäläiset liikenaiset ovat todenneet mukavien asusteiden ja matalakorkoisten kenkien käytännöllisyyden arkielämässä. (Haapaniemi, Moijanen & Muradjan 2003, 25.)

Venäjällä pidetään hyvin paljon kirkkaista väreistä. Rikkautta yleensä korostetaan pukeutumisella. Vaatetus on erittäin tärkeä ensivaikutelman luoja. Vaatetuksen tulee vastata arvoa ja ammattia, koska asiallisella pukeutumisella osoitetaan vastakumppanin arvostamista. (Buuri& Ratschinsky 2000, 53.)

3 LIKETOIMINTAKULTTUURI

Venäjällä liike-elämässä arvostetaan kohteliaisuutta, pienet kohteliaisuudet puheessa, kirjallisessa ilmaisussa, toisen ihmisen huomioiminen käytöksessä ja siisti pukeutuminen ovat osa kanssakäymistä. Liike-elämässä hyvien tapojen ja etiketin merkitys korostuu, vaikka se onkin hitaasti muuttuvaa ja sovinnaista. Se luokitellaan viralliseksi tai puoliviralliseksi ja siinä toimivilta vaaditaan sovinnaista käytöstä ja pukeutumiskoodin säilyttämistä.

Tavat kuuluvat tavallisen kanssakäymisen piirteisiin, joihin ei voi vaikuttaa. Mitä enemmän yhteistyökumppanin tavat eroavat omista, sitä tärkeämpää on hallita

oman kulttuurin tavat ja tuntea niiden erot muiden kulttuurien tapoihin.

Tilanteiden ja tapojen tunteminen liike-elämässä voi olla merkittävä tekijä kauppakumppanista päätettäessä. Mitä enemmän kauppakumppania tuntee, sitä suuremmat mahdollisuudet on henkilökohtaisella käytöksellä vaikuttaa kaupan syntyyn. Venäläiseen neuvottelukumppaniin kannattaa tutustua hyvin ja olla kiinnostunut. Tällä hetkellä Venäjä elää murroksen aikaa. Kaikki muuttuu nopeasti, taloudellinen perusta, työelämä, perusturva ja kulttuuri että tavat muuttuvat. Ulkoisilta vaikutteilta suljettu yhteiskunta on avautunut. Ihmiset imevät vaikutteita kaikkialta maailmasta. Kuitenkin samanaikaisesti on tarve luoda omaa uutta venäläistä kulttuuria, joka ei kopioi läntistä, itäistä tai eteläistä. Uudella Venäjällä on vielä oma vuoronsa käyttämättä monessakin asiassa ja sekin tulee heijastumaan myös venäläiseen bisnes-tapakulttuuriin. (Haapaniemi, Moijanen & Muradjan 2003, 11 – 14.)

Suomalaisyrityksillä on naapurimaassa hyvä maine. Venäjän markkinoiden riskejä suomaisyrityksille on liioiteltu. Näin käy ilmi Piispan artikkelissa, joka on tarkoitettu Venäjän markkinoista kiinnostuville Itä -suomalaisille pk-yrityksille. Artikkelissa oli haastateltu Finpron Pietarin vientikeskuksen edustajaa sekä Itä-Suomen Businessedustuston ISBE Oy:n Pietarin edustajaa. Riski kannattaa ottaa, menestykseen tarvitaan riskinoton lisäksi paikallistuntemusta ja uskallusta. Yrityksen kannattaa osallistua aktiivisesti myös seminaareihin ja messuille. Naapurimaata usein mystifoidaan ja puhutaan riskeistä. Finpron edustajan mukaan Venäjä ei ole sen kummallisempi kuin mikään muukaan vientimarkkina. Venäjällä on oma liiketoimintakulttuurinsa. Erot suomalaisen ja venäläisen liiketoimintakulttuurin välillä voivat tulla esille kaupanteossa.

ISBE:n edustajat ovat sitä mieltä, että suomalaiset ovat venäläisten mielestä usein liian hitaita. Moni hyvä kauppa on voinut mennä ohi suun, koska suomalaiset jahkailevat. Venäjällä tarpeen vaatiessa toimitaan myös nopeasti. Jos asia on tärkeä, se järjestetään. Jos päätöksenteko tärkeässä asiassa siirtyy tulevaisuuteen, venäläinen menee jo eteenpäin.

Venäjällä johtaja voi tehdä suuria päätöksiä, kun taas Suomessa käännytään hallituksen kokouksen puoleen. Artikkelissa käy myös ilmi, että venäläinen liiketoimintakulttuuri on lähentynyt länsimaista huomattavasti, koska

suomalaisille Venäjän markkinat voivat olla helpompia kuin monen muun maan markkinat. Venäläiset ja suomalaiset ihmiset ovat kuitenkin aika samanlaisia luonteeltaan. (Piispa 2009, 2 – 3.)

Verkostot

Verkostot ovat tavallaan yhteisöjä, joihin kuulutaan yhteisten sosiaalisten seikkojen vuoksi. Venäjällä verkostot ovat jo tsaarien ajalta periytyvä keino selviytyä viranomaisviidakosta. Venäjällä verkostojen merkitys on suuri, todella suuri. Se on liiketoiminnan edellytys Venäjällä. Ne luodaan itseä varten, mutta niitä voidaan myös käyttää työnantajan tarpeisiin. Työpaikkaa vaihdettaessa verkosto viedään mukana. Verkostot ovat ennen kaikkea henkilösuhteiden hoitamista. Henkilön todellinen arvo verkostossa mitataan hänen suhteittensa hyötykertoimien perusteella. Luottamuksen ja ihmisten keskinäisen ymmärtämisen sekä kemioiden on oltava kunnossa. Ulkomaalaisen ei ole helppo päästä verkostoon. Vaikkakin Venäjällä rahalla saa mitä vain, niin verkostojen merkitys ei ole menettänyt arvoaan. (Haapaniemi, Moijanen & Muradjan 2003, 99 – 101.)

Suomalaisen ja venäläisen verkoston erot

Suomalainen ja venäläinen verkosto ovat erilaisia. Venäläiseen kulttuurin kuuluu naapuriavun pyytäminen ja antaminen. Venäläisen on helpompi pyytää apua verkostoon kuuluvilta. Suomessa on verkostot, mutta suomalainen liike-elämän verkosto muodostuu vasta liikesuhteitten kautta. Verkostoon kuulumisen etuja käytetään vain yrityksen hyväksi, omaksi tai perheen hyödyksi, ei tuttavien. Suomalaiset erottelevat tarkasti yksityisen ja julkisen elämänsä. Suomalaisen on vaikea pyytää apua henkilökohtaisella tasolla. Avun pitää olla naapurin tarjoama, ei pyynnön perusteella.

Suomessa katsotaan että on epäkorrektia pyytää toista käyttämään omia suhteitaan minun asioiden hoitamiseen. Tämä tulee esille, jos kyseessä on esimerkiksi suomalaisen viranomaisen päätös.

Lukuun ottamatta viranomaispäätöksiä Suomessa saa kaiken muun rahalla.

Rahan hankkii jokainen itselleen ja jos raha ei riitä, yhteiskunta auttaa. Mentaliteettiimme suomalaisessa yhteiskunnassa kuuluu olla itsenäinen. Avun pyytäminen on heikkoutta, mutta avun tarjoaminen on ystävällistä ja avuliasta. Venäläisiin verkostoihin suomalaisen on vaikeata sopeutua niiden toimintaerojen vuoksi. Venäläisten arvioidaan sijoittuvan kollektiivisiin kulttuureihin ja suomalaisten taas individualistiseen kulttuuriin kansainvälisen kulttuuritutkijan Geert Hofsteden mukaan (1982). Kollektiivisessä kulttuurissa yksilö tietää etukäteen, että oman ryhmän jäsen on ystävä ja muut vihollisia. Kun yksilö tarvitsee apua, oma ryhmä on se, joka auttaa. Individualistisessa kulttuurissa kuka tahansa on mahdollinen vihollinen tai ystävä. Toiseen ihmiseen ei voi luottaa, on voitava luottaa yhteiskuntaan ja sen apuun, lakeihin ja sosiaaliturvaan ja niiden pitää olla tasapuolisia kaikille. (Haapaniemi, Moijanen & Muradjan 2003, 102.)

3.1 JOHTAMINEN

Johtamisen lähtökohdat Venäjällä ovat monessa suhteessa erilaiset kuin esimerkiksi Pohjoismaissa. Vaikeudet liittyvät seuraaviin asioihin: Venäjän taloudellinen kehitys on monimutkaista eli taloudelliset muutokset ovat nopeita. Venäjän slaavilainen valtakulttuuri vaikeuttaa tehokkaiden ja rationaalisten kehittämisprojektien luomista. Valtio ja hallinto on byrokraattista ja keskitettyä. Johtajien slaavilaiseen kulttuuriin perustuva taipumus autoritaarisiin johtamismenetelmiin saa tukea lainsäädännöstä. Sekä yritysten välisissä suhteissa, että ihmisten keskinäisissä suhteissa sopimuksen rooli on erilainen eli viime kädessä ylin johto tulkitsee omien intressiensä mukaan, sitä mitä on sovittu. Tämän takia johtamisella on merkittävä asema Venäjällä. (Lehto & Salmi 2008, 28.)

Johtamistavat ja periaatteet ovat kokeneet suuria muutoksia Venäjällä. Vaikka muutoksia on luvassa, Venäjällä yleisesti kuitenkin arvostetaan korkeasti vahvaa johtamistyyliä. Venäjä on hyvin hierarkinen maa.

Perinteinen johtamistyyli poikkeaa uuden sukupolven johtamistyylistä, mutta kuitenkin molempia tyyliä näkee Venäjän liike-elämässä. Ensisijaisesti

perinteistä johtamista käytetään suurissa valtion omistamissa yhtiöissä, joissa on työskennelty kuin entisessä Neuvostoliitossa. Perinteissä johtamistyyliissä johtaja ei ole tasavertainen alaistensa kanssa. Työpaikoilla on havaittavissa voimakas arvojärjestys, johtaja tekee kaikki päätökset yksimielisesti. Jos ylhäältä ei tule päätöstä, työt voivat pysähtyä kokonaan. Toisaalta kun päätökset tulevat ylhäältä, alaisten aloitekyky hyytyy. Yleensä yli 40-vuotiaiden johtajien keskuudessa voidaan havaita merkkejä Neuvostoliiton komentotaloudesta. Pienissä ja uusissa yksityisyrittäjissä taas käytetään uutta johtamistyyliä. (Buuri & Ratschinsky 2000, 55.)

Mitä korkeampi asema on johdossa, sitä suurempi on valta ja laajat valtuudet. Johtajan pyyntöä totellaan kuin käskyä. Johtajan mielipidettä ei voi arvostella. Juuri tämän vuoksi Venäjällä suhtaudutaan tarkasti titteleihin. Venäjällä ja länsimaissa tehtävänimikkeet sekä valtuudet ovat erilaisia, joten niihin on syytä kiinnittää huomiota. (Krasova 1999, 142.)

Yksityisyrittäjien myötä kasvoi uusi johtajatyyppejä, joka suosii oma-aloitteista bisneksen tekoa, kantaa vastuuta, ottaa riskejä, ajattelee pitkällä tähtäimellä. Tyypillinen venäläinen johtaja on korkeasti koulutettu 30-vuotias mies, joka on omaksunut länsimäisen johtamiskulttuurin. (Kallonen & Ketola 1996, 127.)

Uusi aika on tuonut myös muutoksia alemmille organisaatiotasolle. Keskittettyyn johtamistapaan vanhemman sukupuolen nuorempia vaikeampi työskennellä aloitekykyisesti, itsenäisesti, ottaen vastuuta sekä tekemään päätöksiä. Ulkomaisten omistamissa ja johtamissa yrityksissä nuoremman polven tapoja toimia on muodostumassa osallistuvammaksi ja länsimaisemmaksi. (Mikluha 1998, 224.)

3.2 NEUVOTTELUT

Neuvotteluilla on erittäin tärkeä merkitys Venäjällä liike-suhteiden ylläpitämisessä. Yleensäkin neuvotteluissa on hyvä ottaa huomioon arvot oikeasta ja väärästä, viestintätyyli eli onko viestintä avointa ja suoraa sekä kuka

tekee päätökset. Yleensäkin ulkomaalaisten yritysten tulisi käyttää paljon aikaa henkilösuhteiden luomiseen venäläisten liikekumppaneiden kanssa, koska juuri näillä suhteilla on suuri merkitys. Venäjällä ensin täytyy ansaita luottamus ja sitten neuvottelutkin sujuvat luonnollisesti, kun on solmittu henkilökohtainen tuttavuus. Tärkeää onkin valmistautua hyvin neuvotteluihin sekä taktiikkaan, koska venäläiset ovat tunnettuja neuvottelutaidoistaan. (Honkanen & Mikluha 1998, 43 – 59.)

Neuvotteluissa voidaan erottaa neljä eri vaihetta eli suunnittelu, neuvotteluvaihe, sopimisvaihe ja toteutusvaihe, jossa asiakirjat, tavarat sekä rahat vaihtavat omistajaa. Juuri neuvotteluissa on tärkeää ihmisten tuntemus, asiaosaaminen ja verkostot. Neuvotteluiden tärkein tulos on sopimus, joka on kompromissi, jossa molemmat osapuolet saavuttavat osan tavoitteistaan uhraamalla. Onnistuneita neuvotteluja seuraavat toimitukset ja maksut. (Lehto & Salmi 2008, 30.)

Suunnitteluvaiheeseen kuuluu tutustuminen, työnjako, esityslista, odotukset sekä yleistavoitteet. Neuvotteluvaiheeseen kuuluu yhteenveto aiemmista vaiheista, tietojen vaihto, uusi informaatio, intressit, tavoitteet, tarjoukset, suostuttelu, vastatarjoukset, kysymykset, tarkistukset ja perustelu.

Sopimisvaiheeseen kuuluvat lähentyminen, päätösaloitteet, osaratkaisut, myönnytykset, sovittelu, kompromissit ja konsensus- päätökset , tarkistukset ja päätösten muotoilu. Toteutusvaiheeseen kuuluu yhteenvedot, loppuhionta , sopimuksen muotoilu, hyväksyminen, muistion laadinta, allekirjoitukset ,jälkihoito ja seuranta. (Vanha-aho 2008.)

Sopimusneuvotteluihin valmisteluissa on huomioitava seuraavia seikkoja: Missä neuvottelut pidetään (Venäjällä vai Suomessa), neuvotteluryhmän koko, neuvottelijoiden sukupuoli, henkilökysymykset, neuvottelustrategian valinta, etikettien noudattaminen ja aikakäsitys sekä pukeutuminen ja liikelahjat. Helpompaa on sopia neuvottelut ja tapaamiset Venäjälle, jolloin välttyään byrokratialta papereiden hankinnassa. Yleensä johtajalla on päärooli neuvotteluissa. Joissakin tilanteissa myös liian nuoren tai kokemattoman henkilön sekä naisneuvottelijoiden valinta voi aiheuttaa vähättelyä. Venäläiset

ovat tunnetusti kärsimättömiä ja sietävät hiljaisuutta yleisesti vähemmän kuin suomalaiset. (Nykänen 2000 ,10.)

Tinkiminen on myös yleistä Venäjällä. Neuvoteltaessa venäläisten kanssa on tärkeää, että hinnoissa on tinkimisvara. Tinkiminen on taktiikkaa, jolla yritetään vastapuoli saada myönnytyksiin helpommin. Venäläiset voivat ehdottaa aivan neuvottelujen loppumetreillä kohtuuttomia vaatimuksia. (Honkanen& Mikluha 1998, 43 - 59.)

Neuvottelutilanteissa on syytä ottaa huomioon kasvojen menettämisen käsite. Esimerkiksi ennalta sopimattomia asioita ei ole tulisi ottaa esille, koska se voi johtaa venäläisen johtajan nolaamiseen alaisten edessä, ja siitä seuraa varmasti kasvojen menettäminen. Käsite voi näkyä myös herranpelkona ja byrokratiana. (Honkanen& Mikluha 1998, 43 – 59.)

Neuvottelut Venäjällä ovat yleensä aikaavieviä, lisäksi on syytä varautua siihen, että aikataulut eivät pidä. Venäläiset neuvottelijat käyttävät hyvin paljon small talkia niin sanottuna lämmittelynä neuvottelutilanteissa. Venäjällä ei kuulu hyviin tapoihin mennä suoraan asiaan, niinkuin Suomessa on totuttu, vaan asiat voidaan käsitellä jopa hyvin epäloogisessa järjestyksessä. (Honkanen & Mikluha 1998, 43 – 59.)

Nuorten venäläisten liike-elämän edustajien englannin kielen taito on hyvä. Suurin osa neuvotteluista käydään edelleen venäjäksi ja pieni osa suomeksi. Siksi onkin selvitettävä etukäteen, osaavatko kaikki osapuolet englantia neuvottelukielenä ja myös on selvitettävä, haluaako ostaja käyttää englantia neuvottelukielenä. Mukaan pitää ottaa tulkki, jos neuvottelijan venäjän kielen taito ei ole hyvä. Oma tulkki on myös syytä ottaa mukaan, vaikka venäläinen osapuoli tarjoaisi omaa tulkkia. Tulkkauksen merkitys on erittäin merkittävää neuvotteluiden kuluessa sekä yhteisymmärryksen kannalta. (Haapaniemi, Moijanen & Muradjan 2003, 209.)

Niin kuin aikaisemmin on jo todettu, venäläiset ovat tottuneet siihen, että joku muu tekee heidän puolestaan päätökset. Päätöksenteossa nopeaa ja spontaania päätöstä ei voida siis odottaa. Henkilö joka tekee virheitä Venäjällä, saa kovan rangaistuksen. Lisäksi on hyvä myös tietää, että kompromissia

pidetään Venäjällä yleensä heikkouden merkinä, joten sitä on syytä välttää. Venäläisille on tärkeää tietää vastapuolen aiomukset, ennen kuin he paljastavat omansa. Venäläiset eivät myöskään halua ehdottaa monia ratkaisuvaihtoehtoja neuvottelutilanteissa, vaan heidän mielestään vain yksi ainoa vaihtoehto on se oikea. Suulliset sopimukset on syytä unohtaa Venäjän kaupassa, joten kirjallinen ja huolellinen sopimus on ainoa takuu päätöksille. (Honkanen & Mikluha 1998, 43 – 59.)

Jos neuvottelut ei tuotakaan tulosta, neuvotteluja ei pidä lopettaa ristiriidassa, koska sama henkilö voi hyvin tulla vastaan jossain toisessa yrityksessä. Venäläiset muistavat hyvin epämiellyttävät neuvottelut, ja maan laajuudestakin huolimatta sana kierii nopeasti. On kohteliasta jättää ovi raolleen tulevaisuutta ajatellen. Neuvottelukumppaniin on viisasta pitää yhteyttä, vaikka sopimukseen ei päästäisi. (Haapaniemi, Moijanen & Muradjan 2003, 217.)

Nainen liike-elämässä

Venäjällä nykyisessä liike-elämässä naisten osuus on alkanut kasvaa, ja sillä on vaikutusta käytösnormeihin ja etikettiin. Bisneskäyttäytymisessä ratkaisevaa ei ole sukupuoli vaan asema hierarkiassa. (Haapaniemi, Moijanen & Muradjan 2003, 13.)

Venäjällä naisiin suhtaudutaan kohteliaasti ja tahdikkaasti. Käytösetikettiä voi sanoa vanhanaikaiseksi, koska siihen kuuluu paljon tapoja ja rituaaleja. Naisen ihailu juontuu juurensa kauas historiaan ja uskontoon. Naista on kunnioitettu äitinä, ja Venäjän kirkossa uskovien kohteet ovat olleet useat Jumalan äidin ikonit. (Krasova 2000, 139.)

Vaikkakin Venäjä on aika miesvaltainen maa, naiset ovat miehiä varten. Tasa-arvo on vasta tuloillaan Venäjälle. Monet venäläiset naiset eivät ymmärrä, että tasa-arvo ei tule ilmaiseksi, se maksaa naiselle. Tasa-arvoinen nainen ei voi vaatia mieheltä kohteliaisuuksia. Tasa-arvoisen miehen rinnalla mies on kohtelias, huolehtivainen, vain jos mies sitä haluaa. Venäjällä nainen on nainen, niin pukeutumisessa kuin käytöksessään. Naiselle kuuluu sanoa kohteliaisuuksia, tuoda kukkia sekä pieniä lahjoja. Venäjällä nainen kantaa harteillaan päävastuun perheen asioista, hoitaa kodin, kasvattaa lapset ja käy

useimmiten työssäkin. (Haapaniemi, Moijanen & Muradjan 2003, 143 – 144.)

Naiset toimivat Venäjällä kuitenkin harvoin päättävässä asemassa vaan enemmänkin asiantuntijatasolla. Venäjällä naisilla ei ole samaa asemaa kuin miehillä, elleivät he ole korkeilla johtopaikoilla, jolloin he ovat tasa-arvoisia niin kuin Suomessakin. Yleisesti Venäjällä edelleenkin suhtaudutaan naisiin naisena kuin liikekumppanina. Naisen arvostus riippuu ammattitaidosta ja persoonasta. Yleisenä trendinä näyttää olevan naisten lisääntyvä arvostus niin liike-elämässä kuin johtotehtävissä. (Buuri & Ratschinsky 2000, 54.)

Liikelahjat

Venäjällä liikelahjat kuuluvat luonnollisena ja tärkeänä osana niin liike-elämään kuin yksityiselämäänkin. Periaatteessa mistä tahansa saa onnistuneen lahjan ja ystävyyden symbolin, kun sitä ojentaessa pidetään sopiva puhe, sillä sen on oleellinen osa venäläistä kommunikointia. Kalliimpia liikelahjoja Venäjällä annetaan vasta sitten, kun projekteissa on saavutettu tuloksia. Ennen neuvottelujen alkua kalliimpi lahja tulkitaan lahjukseksi ja sitä on syytä välttää. (Haapaniemi, Moijanen & Muradjan 2003, 119 – 120.)

Kuitenkaan ensi tapaamisella liikelahjojen antaminen ei ole välttämätöntä. Ensin on tunnettava liikekumppani ja luotava suhde. Yleensä liikelahjat annetaan arvojärjestyksessä. Eriarvoisille henkilöille yleensä annetaan eritasoiset lahjat. (Mikluha 2000, 324.)

Venäläisillä on tapana tuoda lahjoja vieraillessaan ulkomailla, ja he odottavat myös isänniltään vastalahjaa, jos he ovat tuttuja. Venäläiset voivat odottaa saavansa arvokkaita lahjoja, mutta Venäjällä vierailevan on syytä välttää ylettömyyttä. Venäjällä on loukkaus kieltäytyä lahjasta. Vain siinä tapauksessa voi kieltäytyä, että lahja on liian arvokas ja velvoittaisi vastapalveluksiin. (Haapaniemi, Moijanen & Muradjan 2003, 119 - 120.)

Venäjän lainsäädännön mukaan liikelahja saa olla enintään viiden laskennallisen minimipalkan arvoinen, 2009 vuoden mukaan lahjan arvo voi olla enintään 5000 ruplan arvoinen eli noin 140 €. Lahja on annettava henkilölle ilman, että antaja odottaa lahjan vastaanottajan toimivan millään tavoin lahjoittajan hyväksi. (Karvonen & Alava 2009, 24.)

3.3 TURVALLISUUS JA YRITYSRISKIT VENÄLÄISESSÄ LIIKE-ELÄMÄSSÄ

Yleistä

Uhkatilanteet ja turvallisuusriskit voidaan jakaa kolmiosaisesti. Joihinkin tilanteisiin voi vain joutua arvaamattomasti. Joihinkin voi varautua ja joihinkin asioihin voi ennalta jo varautua ja niitä voi estää. Turvallisuuden peruslähtökohta on oma käytös ja olosuhteiden tilanne-ennakointi. Kuitenkaan suomalaiset kansalaisuutensa vuoksi eivät kuulu korkeaan riskiluokkaan. Suomea ja suomalaisia vastaan ei ole erityisiä uhkia. Nykyisin yleisemmät riskit liittyvät yleensä liikkumiseen, matkustamiseen ja asumiseen. Erillisissä tapauksissa myös alkoholilla on osansa. Turvallisuus, ympäristö lainsäädäntö, liiketoimintatapa ja viranomaisten menettelytavat ovat Suomea vaikeampia Venäjällä toimiville ja sinne menoa suunnitteleville yrityksille. Monet pitkäänkin toimineet yritykset eivät tiedosta turvallisuuskysymyksiä. He ovat unohtaneet ne. Liiketaloudellisen toiminnan sekä turvallisuusjärjestelyiden tulee olla tasapuolisesti samanarvoisia ja tasapainossa. (Rinne 2009, 215 – 218.)

Tärkeää on ennaltaehkäisevä toiminta. Jos ongelmiin on ajauduttu, on ensiksi syytä selvittää, mikä on oman toiminnan vaikutus tilanteen syntymiseen. Voi olla liikeyritys on voinut suositella etuisuuksia ja houkutella vero tai tullimääräysten kierrolla ja näitä voidaan käyttää kiristykseenä myöhemmin. Myös voi olla, että asiakas on houkuteltu epärehelliseksi tulkittuihin etuisuuksiin tarkoitushakuisesti. Myöskin viranomaisten edustaja on ollut suunnittelija ja taustavaikuttaja tilanteen syntymiseen ja etenemiseen. Totuus on, että kiristetään, koska on annettu syy kiristämiseen. Kuitenkin suora, häikäilemätön uhkailuvaihe on vähentynyt. Rikoksissa on siirrytty enemmän ”sivistyneimpiin” toimintatapoihin.

Vaikka suomalaisyrityksillä on hyvä maine Venäjällä, ei pidä unohtaa tapauksia, joissa suomalainen on pyrkinyt taktisesti pettämään liikeyrityksiä. Sopimuksia ja maksuja on noudatettava. (Rinne 2009, 215-218.)

Taustatarkistukset

Varsinkin ennen sopimuksen tekoa ja yhteistyökumppania hankittaessa on syytä tehdä taustatarkistukset. Tulee selvittää, kenen kanssa on tekemissä ja kenen kanssa he ovat tekemisissä ja mihin liittyvät. Esimerkiksi haastatteluun on tuotu todistuksia, jotka eivät ole aitoja ja jotka ovat menneet läpi. Myös saatetaan neuvotella tarkistamattomien yhtiöiden ja henkilöiden kanssa. Ajoissa tehdyillä perustarkistuksilla voi karsia neuvottelukumppaneita pois sekä säästää suoria että välillisiä kuluja. On sitä vaikeampi irrottautua, mitä pidemmälle edetään neuvotteluissa, erityisesti jos vastassa on kovemmat kumppanit. Jo ennen ensimmäisiä neuvotteluja on kerättävä mahdollisimman paljon tietoa vastakumppanista ja vältettävä vielä asiakirjojen laatimista. Mikäli ongelmia ilmenee taustoissa, niin yhteistyöstä luovutaan tai neuvotteluja jatketaan, kun ensin pyritään minimoimaan riskejä. (Rinne 2009, 220.)

Korruptio

Korruptio määritelmänä tarkoittaa, että kyse on oman tai yksityisen edun asettamisesta yleisen ja yhteisen edun edelle. Järjestäytynyttä rikollisuutta ei ole, jos ei ole korruptiota. Laajat korruptiosuhteet ovat yhtä kuin mafia. Lahjonta on venäläisille selviytymistarina, mutta näin ei saa olla suomalaisyritysten kohdalla. Ei voida hyväksyä ja edellyttää liiketoiminnan ehtona olevan lahjusten antamista. Kanssakäyminen ja yhteistyö sekä siihen liittyvät etuisuudet ovat eri asia. Palvelu palveluksesta ja palkkio tehdystä työstä, mutta ei lahjontaa. Kaiken toiminnan tulee perustua lakiin, sen noudattamiseen, ja asioiden on oltava kirjanpidollisesti kattavia. Mutta tosiasia on, että kahden kulttuurin tulee kohdata toisensa liike-elämässä. Monikin asia johtuu kulttuurieroista, ja henkilötuntemuksella on suuri etu Venäjällä. (Rinne 2009, 219 – 220.)

Transparency International, TI, julkaisi 2008 korruptiolistansa. Venäjä oli sijalla 147 yhdessä Bangladeshin, Kenian ja Syyrian kanssa. Suomi oli listalla 5. Kaikkiaan listalla oli yhteensä 180 maata. Erityisesti öljyvaltioita oli listauksessa paljon. (Transparency International, 2008.)

Venäjän taloudelliselle kehitykselle korruptio on suuri este. Korruptiopidätyksiä ei ole tehty yhtäkään, vaikka Venäjä on listattu erittäin korruptuneiden maiden joukkoon. Tällainen toimimattomuus herättää epäilyjä, kuinka ylös korruptio ylettyy. Pahimpina pidetään Moskovon korruptio-ongelmia, ja siitä kärsivät

erityisesti venäläiset yritykset.(Mäkinen 2005, 142-145.)

Oikeusministeriö selvitytti käsityksiä itärajan korruptiosta Suomessa n. 30 virkamieheltä ja sen lisäksi haastateltiin 30 ihmistä Venäjän Karjalassa. Tutkimus on tehty suomalais-venäläisenä yhteistyönä. Siitä on vastannut Suomessa Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos ja Euroopan kriminaalilaitos ja Venäjällä oikeusakatemia. Tutkimuksen mukaan korruptioon ,esimerkiksi lahjontaan suomalaiset yrittäjät suhtautuvat kielteisesti, mutta osallistumista siihen pidetään liiketoiminnalle välttämättömänä. Venäläiset yritykset taas pitivät korruptiota tapana ratkaista ongelmia viranomaisten kanssa. Kaikki suomalaiset virkamiehet tuomitsivat kaikenlaisen väärinkäytön. Tavallisimmat yritykset jotka joutuvat korruption kanssa tekemisiin, ovat kuljetusyritykset sekä puun tuojat. Ongelmallisimpia ovat Venäjän liikennemiliisi sekä liikennetarkastusvirasto. Pahimmillaan korruptio voi tuoda yritykselle satojen tuhansien eurojen kustannukset vuodessa. Lisäksi se heikentää elinkeinotoimintaa sekä Venäjän kehittymistä. Niin suomalaiset kuin venäläiset haastateltavat yhdistävät korruption syyt virkamiesten huonoon palkkaukseen ja yleiseen huonoon sosiaaliturvaan. (Kolu 2009, 8.)

Byrokratia

Vaikka neuvostojärjestelmä on hajonnut, byrokratia ei ole hajonnut, vaan se on muuttanut muotoaan. Joka neljännessä yrityksessä uhrataan yli 18 päivää kuukaudessa viranomaistoimintoihin. Tähän tehtävään kannattaakin palkata ainakin 1 - 2 henkilöä. Byrokratiaan on syytä kiinnittää huomiota, kun suomalaisyritys suuntaa Venäjälle. (Buuri& Ratschinsky, 2000, 27 – 28.)

On tärkeää ottaa huomioon, että byrokratian vuoksi monet viranomaiset sekä yritysten juristit pitävät merkityksellisenä asiakirjojen oikeaa täyttämistä kuin sitä, miten operaatio saadaan toteutettua tehokkaasti. Esimerkiksi tullissa sopimusten, laskujen yhtäpitävyys on oltava täydellistä. (Lehto & Salmi 2008, 31.)

Ulkoministeriö selvitti kaupan esteitä lähettämällä kyselyn 2500:lle ulkomaankauppaa tekeväälle yritykselle. Ulkoministeriön selvityksen mukaan suomalaisten yritysten ulkomaankaupassa kohtaamat esteet eivät ole

lisääntyneet taloustaantumassa. Mutta Venäjä on suomalaisyrityksille kuitenkin ongelma-alue. Toisena on Kiina. Suomalaisyritysten ilmoittamista esteitä lähes puolet on Venäjällä, jossa varsinkin tullaustoimenpiteet aiheuttavat ongelmia. Yritykset ilmoittavat myös korruptioon ja byrokratiaan liittyvistä ongelmista Venäjällä. (STT, 2009.)

Harmaa talous, suojelurahat

Yritystoiminnan keskeisiä piirteitä on liikkuminen laillisen ja laittoman rajalla. Harmaa talous ei ole rikollisuutta, vaan on veroja välttävää. Kolmannes Venäjän liiketoiminnasta jää verottajan ulkopuolelle. Tyypillinen yksityisyrittäjä näyttää alle puolet liikevaihdostaan verottajalle. Syynä tähän on, että käytetään kaksoiskirjanpitoa. On myös hyvin yleistä, että osa työntekijän palkasta maksetaan pimeästi. Varjotaloudessa syntyy noin puolet bruttokansantuotteesta. Syitä harmaan talouden paisumiseen on verotuksen tiukkuus. Moraalisia esteitä veronkierrolle ei ole, ja veronkiertoa yksinkertaistaa sen helppous. Myös tavallinen piirre Venäjän harmaassa taloudessa on yrityksiltä vaadittavat suojelurahat. Lahjusten otolle on inhimillinen selitys, koska Yksinkertaisesti valtion maksama palkka ei riitä elämiseen, vaikka seuraukset ovatkin arvaamattomat yhteiskunnalle. Ulkomaisen yrittäjän menestyminen vaatiikin luotettavan venäläisen liikekumppanin löytymistä, koska ilman paikallisolojen tuntemusta liiketoiminnan harjoittaminen ei onnistu. Laillista ja varjotaloutta ei voi erottaa Venäjällä, koska valtio ei voi suojella rehellistä yrittäjää, jos vastapuoli tekee sopimusrikkomuksen. (Buuri& Ratschinsky 2000, 21 – 22.)

Harmaan tuonnin osuus koko tuonnista Venäjän kaupan ja taloudellisen kehityksen ministeriön mukaan on 80 %. Samansuuntaisia arvioita ovat esittäneet suomalaiset liike-elämän edustajat. (Lehto & Salmi 2008, 31.)

Rikollisuus

Erityisesti lainsäädäntöä koskevissa rikoksissa laki on vanhentunutta, eikä laki tunne vielä järjestäytyneen rikollisuuden käsitettä. Rikosten laatu ja määrä ovat muuttuneet ja rikoksista on tullut yleinen puheenaihe, jota se ei ollut Neuvostoliiton aikoina.

Venäjän valtion suurimmat uhat ovat organisoidun rikollisuuden toiminnan laajeneminen, korruption yleistyminen sekä terrorismin kasvu. (Buuri& Ratschinsky 2000, 22 – 23.)

Suojelu

Pietarissa on n. 1200 yksityistä turvallisuus - ja vartiointialan yritystä. Monet ovat pieniä yrityksiä eivätkä pysty tarjoamaan sitä, mitä lupaavat. Jos tekee turvasopimuksen väärän tahon kanssa, joutuu ongelmiin. Sillä sopimus väärän vartiointi-turvallisuusalan yrityksen kanssa saattaa johtaa rikollisten soluttautumisen liiketoimintaan. Ongelma on myös valmis, jos tehdään tietoisesti sopimus rikollisten kanssa. Jos suomalainen yritystoiminta hyväksyy osana liiketoimintaa itseensä kohdistuvan rikollisuuden, niin se on yhteiskunnassa uutta ja torjuttavaa. (Rinne 2009, 222.)

4. SOPIMUSOIKEUS

4.1 Yleistä sopimusoikeudesta

Suomalaisten yritysten väliseen kauppaan sovelletaan Suomen kauppalakia ja Venäjällä venäläisten väliseen kauppaan Venäjän siviililakia (grazhdanskij kodeks). Jos osapuolina ovat suomalainen ja venäläinen yritys, kauppasopimukseen sovelletaan kansainvälistä kauppalakia eli CISG:iä (Convention on International Sale of Goods). Tärkeää sopimuksessa on yrityksen kotipaikka, ei kansalaisuus. Suomi on ratifioinut CISG: n 1987 ja Venäjä 1991. Kuitenkin CISG: n säännöt voidaan syrjäyttää sopimalla toisin sopimuksessa eli tämä tarkoittaa lain toissijaisuutta. Jos jotain on jäänyt sopimatta, se on jätetty toissijaisen lainsäädännön varaan ja mahdollisessa tuomioistuinnriidassa täytetään nämä aukot CISG:n säännöksillä. CISG:n säännöt ovat hieman tulkinnanvaraisia, siksi on hyvä sopia kauppasopimuksessa ehdot tarkasti.

Kauppasopimuksessa on paljon muutakin kuin pelkät näkyvät sopimusehdot. Kauppasopimukseen sisältyy näkyvä eli sopimusosa ja näkymätön osa eli pakottava, tahdonvaltainen lainsäädäntö sekä kauppatavat. Esimerkiksi

pakottavaa lainsäädäntöä on kilpailulainsäädäntö. Venäjällä myös siviililaissa on hyvin paljon pakottavaa lainsäädäntöä, esimerkiksi rekisteröintivelvollisuudet. Suomessa osapuolten väliset käytännöt, vaikka niitä ei laitettaisikaan sopimukseen, voivat muodostua suullisiksi sopimuksiksi. Venäjällä tämä ei ole mahdollista, koska siellä vain kirjallinen sopimus on pätevä. Venäjällä yleensäkin laki on ensisijainen eikä sopimusta täydentävä niinkuin Suomessa on. (Nysten- Haarala 2007, 63.)

4.2 Cisg:n soveltaminen

CISG koskee vain yritysten tai liikemiesten välisiä kauppvoja. CISG:iä ei käytetä kuluttajakauppaan, huutokauppaan, osakkeiden, arvopaperien ja rahan kauppaan, laivojen kauppaan, sähkön kauppaan, urakkatyösuorituksiin, jos ne muodostavat pääosan sopimuksesta eikä palveluihin, jotka muodostavat pääosan sopimuksesta. Samoin CISG ei sääntele sopimuksen pätevyyttä, omistusoikeutta eikä tuotevastuuta henkilövahingoista. (Nysten- Haarala 2007, 67 - 68.)

Sopimuksen rooli on erilainen länsimaissa kuin sosialistisissa maissa. Venäjä on tehnyt CISG:iin varauman, jonka mukaan vain kirjallinen sopimus on pätevä ulkomaankaupassa. Siksi venäläisen yrityksen kanssa tehtävään sopimukseen on otettava kirjallisesti kaikki ehdot, ja jos ehtoja muutetaan, se on tehtävä kirjallisesti, jos halutaan että sopimus on pätevä. Jos sopimuksen pätevyydestä tulee riitaa, se ei ratkea CISG:n avulla. Sitten pitää löytää toissijainen lainsäädäntö, joka voidaan osapuolten kesken sopia. Jos siitä ei ole sovittu, ratkeaa sovellettava toissijainen laki CISG:n lainvalintasääntöjen mukaan.

Jos osapuolina on sekä suomalainen että venäläinen yritys, vaihtoehtoina on Suomen tai Venäjän laki. Yrityksen kotipaikka ratkaisee asian.

Esimerkiksi ostajan kotipaikkana on Suomi ja myyjän kotipaikkana Venäjä, sovellettava laki on CISG siinä muodossa, kuin Venäjä on ratifioinut sen, ja toissijaisesti sovellettavana lakina on Venäjän laki. Yleensä toissijaisen lain määräävät kansainvälisen yksityisoikeuden säännökset, jotka pohjautuvat kansainvälisiin konventioihin, esimerkiksi Haagin konventioihin. Suomen ja

Venäjän lainsäädännön pääsääntö on, että tavarakaupan sopimukseen sovelletaan myyjän kotipaikan lakia. Sopimuksissa on aina tärkeää sopia, minkä maan lakia sovelletaan. Välillä ei välttämättä riitä se, että Suomella ja Venäjällä on sama kansainvälinen kauppalaki, koska Venäjän siviililakikin voi tulla sovellettavaksi, esimerkiksi jos venäläinen yritys on myyjänä. (Nysten- Haarala 2007, 63.)

Suomi on tehnyt varauman CISG:n toiseen osaan, joka saattaa vaikuttaa sovellettavaan lakiin. Periaatteessa suomalainen yritys ei voi soveltaa tätä, koska Suomi ei ole ratifioinut sopimusta. Venäjän varauma toimii toisin kuin Suomen varauma. Siihen vaikuttaa se, onko suomalainen yritys myyjä vai ostaja. Jos ostaja on venäläinen yritys ja suomalainen yritys toimii myyjänä, sopimukseen sovelletaan CISG:ä siinä muodossa kuin Suomi on ratifioinut sen. Mutta jos tulee yritysten välillä riitatilanne esimerkiksi sopimuksen pätevyydestä, tuomioistuimien joutuu soveltamaan riitaan Suomen oikeustoimilain säännöksiä eikä CISG:n toista osaa. Esimerkiksi jos ostajana on suomalainen yritys ja myyjänä on venäläinen yritys, sovelletaan CISG:ä niin kuin Venäjä on ratifioinut sen. Tuomari hakee vastausta CISG:n luvun 2 mukaan. Suomen varaumaa käytetään silloin, kun kansainvälisen yksityisoikeuden säännöt viittaavat Suomen lakiin. (Nysten- Haarala 2007, 65 - 66.)

CISG:n soveltamisessa kauppasopimuksessa voidaan a) sopia osapuolten kesken (ovat ne CISG:n jäsenmaita tai eivät) b) olla sopimatta, jolloin yksityisoikeuden säännöt ratkaisevat, sovelletaanko CISG:ä, ja missä muodossa. c) päättää, ettei CISG:ä sovelleta ollenkaan. CISG antaa mahdollisuuden jonkin muun säännösten soveltamisesta CISG:n sijaan tai jättämisestä kokonaan pois sille, jonka kotipaikka on konvention jäsenmaassa. Mutta aina pitää sopia, mikä muu sääntely tulee CISG:n tilalle. CISG:n kokonaan poisjätto sopimuksesta on tehty aika vaikeaksi. Esimerkiksi, jos CISG on jätetty pois ja tilalle on esitetty Suomen lakia, tuomioistuimien päätös on ollut, että CISG on osa Suomen lakia ja kansainvälisiin tavarakauppaan sovellettava laki. Silloin ehdoissa täytyy olla, että CISG:n sijaan sovelletaan Suomen kauppalakia. (Nysten- Haarala 2007, 66.)

4.3 Sopimusvapaus

Venäjän siviililakiin on kirjattu sopimusvapauden periaate, joka on tullut voimaan 1.1.1995 Venäjän siviilikoodeksin ensimmäisessä osassa. Toinen osa tuli voimaan 1.4.1996. Venäjän siviililakikokoelmaan on koottu siviililainsäädäntö ja Venäjän yksityisoikeuden perusteet. Ensimmäisessä osassa on taloudellisten, varallisuussuhteiden sekä yritystoiminnan perusteet. Toisessa osassa on kauppa-varallisuus oikeuden ja velvoiteoikeuden perussäännöt. On hyvä kuitenkin muistaa, että uudesta lain sääntelystä huolimatta Neuvostoliiton entiset lait jätettiin voimaan ja niitä sovelletaan edelleen, mikä mutkistaa Venäjän lakien soveltamista. Venäjän lainsäädännön normihierarkia on otettava huomioon lakien soveltamisessa. Ensimmäinen eli vahvin on Venäjän siviililaki. Lain 1 osa on 1995 voimaan saatettu, 1996 toinen osa, ja 2002 kolmas osa. Venäjän lainsäädännössä yksityisoikeudelliset suhteet on säännelty kattavasti. Ongelmana on vain lainsäädäntöjen liiallinen määrä, ei niitten riittämättömyys. (Kaasalainen 2007, 193.)

Siviililaissa lähtökohtana on ,että Venäjän federaation kansalaisilla sekä venäläisillä juridisilla henkilöillä on vapaus solmia millaisia sopimuksia tahansa. Yritykset voivat järjestää keskinäiset suhteensa haluamallaan tavalla. (Kekki 2009, 171.)

Venäjällä sopimuksen muotovapaus on aika kapea ja muodollinen sopimukseen nähden. Sopimuksia ei kirjoiteta vain osapuolille, sitä lukevat myös tulliviranomaiset, pankki sekä rekisteröintiviranomaiset. Tämä on Neuvostoliiton perua ja osana viranomaisten hallintaa. (Nysten- Haarala 2007, 63.)

Mitä tulee oikeuskäytäntöihin, niin venäläinenkin oikeusjärjestelmä toimii. Se ei välttämättä käännä asiaa venäläisen osapuolen eduksi. Suomalaisen voitto venäläisessä oikeusistuimessa ei ole mahdotonta. Asioita on saatettu oikeudenmukaiseen päätökseen korkeinta oikeutta myöten. Se vaatii vain pitkäjänteisyyttä. Joitakin yksittäistapauksiakin on, että suomalainen on hävinnyt oikeusasian, koska päättäjien, käsittelijöiden etuna on ollut taloudellinen etu tai jokin muu vastapuoleen liittyvä syy. (Rinne 2009, 220.)

4.4 Kirjallinen kauppasopimus

Venäjällä kirjallisilla sopimuksilla on tärkeä merkitys. Venäjän lainsäädännön

mukaan ilman asianmukaista kirjallista kauppasopimusta tehty kauppa on pätemätön. Venäjän siviililain pääsäännön mukaan yhtiöiden välillä vain kirjalliset sopimukset ovat päteviä. Venäläiseen oikeuskulttuuriin kuuluu muodollis-juridinen pitäytyminen kirjallisiin ja yksityiskohtaisiin sopimussuhteisiin kauppakumppanin kanssa, joten ulkomaalaisen sopimuskumppanin vaatimus yksityiskohtaisesta sopimuksesta ei ole kynnykskysymys. (Kekki 2009, 172.)

Sopimuksessa tulee yhdistyä molempien osapuolten tahto ja tahdonilmaisu. Ehtona pätevässä sopimuksessa on, että osapuolten kesken on syntynyt asianmukaisessa, kunkin tilanteen edellyttämässä muodossa, yksimielisyys kaikista sopimuksen olennaisista ehdoista. Yleensä sopimus syntyy tarjouksen ja sen hyväksymisen kautta. Mikäli oleellisten ehtojen puute on huomattava, saattaa koko sopimus mitätöityä. Venäjän lain mukaan sopimuksia tulkitaan aina kirjaimellisesti eli painettu teksti on lähtökohtana.

Sopimuksen sisällöllä on siis suuri merkitys, ja yritysten on laadittava ja tutustuttava huolellisesti sopimukseen ja poistettava kaikki kohdat, joita he eivät ymmärrä. Yritysten välillä laaditaan usein kaksipuoleiset sopimukset, toinen venäjäksi ja toinen englanniksi tai suomeksi. Jos ne eroavat toisistaan, on määräävänä kielenä se, jolle on annettu ensisija sopimuksessa. Sopimusta voidaan muuttaa, se voidaan myös irtisanoa toisella sopimuksella tai lain perusteella. Mutta se on vaadittava vastapuolelta ensin. Jos vastapuoli kieltäytyy, voi osapuoli viedä asian tuomioistuimen käsiteltäväksi. (Nykänen 2000, 14.)

Sopimuksen on oltava määräaikainen, määrämuotoinen, yksiselitteinen ja sen on sisällettävä myös irtisanomisklausuulin. Jos kyseessä on suuri, kattava sopimus on hyvä, että sopimuksen allekirjoittaja tulisi konkreettisesti Suomesta. Näin helpotetaan paikallisjohtajan vastuuta ja painetta, uhkaakin. Sopimusta laadittaessa on hyvä ottaa huomioon myös vastapuolen käytös. Venäjällä sopimuksen täytyy täyttää kaikki lain edellyttämät asiat tarkalleen. Välittömästi on reagoitava sopimusrikkomuksiin, jos niitä ilmaantuu. (Rinne 2009, 221.)

Venäjällä pyöreä leima on hyvin tärkeä. Leiman on nimenomaan oltava pyöreä, koska esimerkiksi suorakaiteen muotoisella leimalla ei ole samaa asemaa. Asiakirjat huomioidaan paremmin Venäjän eri viranomaisissa, se luo uskovuutta

ja virallistavat asiakirjat. (Kekki 2009, 172.)

Protokollan mukaan pyöreä leima merkitään asiakirjoihin allekirjoituksen oikealle puolelle, niin että leima tulee vähän yhtiön pääjohtajan allekirjoituksen päälle. Venäjän kauppaa tekevän yrityksen kannattaa itselleen teetättää leimasin. Tämä on yksi eroavaisuus suomalaisen ja venäläisen kulttuurin välillä ja se kannattaa huomioda, vaikka pyöreällä leimalla ei suomalaisen yhtiön asiakirjojen sitovuuteen olekaan juridista merkitystä. (Kaasalainen 2007, 198.)

Venäläinen sopimuskumppani tarjoaa usein valmiista mallisopimuksesta luotua lyhyttä tyyppisopimusta, joka tarkoitettu pohjaksi. Tyyppisopimuksesta voi puuttua viittaus Incotermsehtoihin. Usein riitojen ratkaisusta on todettu vain mallisopimuksissa, niin että riidat ratkaistaan Venäjän Federaation lain mukaisesti vastaajan sijaintipaikan alioikeudessa. Tällainen lauseke on yleensä täysin sopimaton ulkomaalaiselle sopimuskumppanille. Tyyppisopimukset aiheuttavat myös sen, että vahingonkorvausvastuu sekä takuukysymykset jäävät pois. Siksi onkin syytä laatia oma luonnos. (Kekki 2009, 173.)

4.4.1 Sopimusehdot

Kauppasopimuksen kaupan kohde: tavarain paino ja tilavuus on määriteltävä. Tavarain laatua selventävien standardien, värien, kokojen ja mallien on oltava selvästi. Sertifikaatit on mainittava. (Nykänen 2001, 38.)

Kauppahinta ja Maksuehto: Tärkeimmät sopimuskohdat ovat kauppahinta ja maksuehdot. 100 %:n ennakko on turvaavin tapa. Luottoa tulee antaa vain pitkäaikaiselle kumppanille, kun toiminta, että taustat tunnetaan. (Kekki 2009, 174.)

Vaihtoehtoisena menettelynä voidaan käyttää myös sulkutiliä. Sen käytöstä aiheutuu kuitenkin suuremmat kulut kuin ennakkomaksusta, joten sen käyttö on rajoittunut isoihin kauppoihin. Sen käyttöä ovat vaikeuttaneet myös Venäjän tiukat valuuttavalvontamääräykset, koska valuuttalainsäädännön mukaan venäläinen yhtiö tarvitsee luvan ulkomailla avattavaa valuuttamääräistä tiliä varten. (Kaasalainen 2007, 200 – 201.)

Voidaan käyttää myös remburssia. Remburssi on määrämuotoinen asiakirja. Se

on kirjallinen sitoumus siitä, että ostajan pankki maksaa myyjän pankille sovitun rahasumman ennalta määrättyjä asiakirjoja vastaan. Pankki on velvollinen maksamaan, jos asiakirjat vastaavat ehtoja. Sen avulla voidaan myös ostajan pankille ja ostajalle myöntää jatkorahoitusta. Mikäli viejän pankki vahvistaa pankin avaamaan remburssin, ottaa myös viejän pankki riskin maksun saamisesta. (Kaasalainen 2007, 162 – 163.)

Mikäli käytetään remburssia, on varmistettava asia ennakkokatteella, joka tarkoittaa sitä, että rahat on ennen suomalaispankin vahvistusta jo siirretty suomalaispankin tilille. Remburssi on tällöin mahdollista sopia peruuttamattomaksi eli sopimuskumppani ei enää remburssin avaamisen jälkeen voi vaikuttaa ehtoihin. (Kekki 2009, 174.)

Kuitenkaan kansainväliset remburssisäännöt eivät ole tarpeeksi tuttuja venäläisille yhtiöille, mikä aiheuttaa sekaannuksia remburssin käytössä, vaikkakin kansainväliset remburssisäännöt on laadittu myös venäjän kielellä. (Kaasalainen 2007, 201.)

Omistusoikeus: Venäjällä esineen hallinta osoittaa omistuksen ja jos esine myydään kolmannelle osapuolelle, sitä ei voi vaatia pois. Riskinä on tietysti, että tavara pantataan kolmannelle osapuolelle, joka ei ollut tietoinen omistuksenpidätysehdosta. Venäjän leasing-lainsäädännössä taas on leasingin antajalla parempi asema ja suoja siihen asti, kunnes omistusoikeus siirtyy leasingin saajalle. Leasingin antajalla on oikeus vaatia kohde takaisin ja purkaa sopimus, mikäli maksut ovat viivästyneet. Mikäli leasingin saaja panttaa tavarán, katsotaan sopimus mitättömäksi leasinginlain perusteella. Siksi kannattaa sisällyttää ehto leasingantajan oikeudesta leasingin kohteen saantiin takaisin. (Kekki 2009, 175.)

Toimitusaika: Eri tavaratoimitusten toimiaika tulisi selvittää yksiselitteisesti, mutta ei liian tiukaksi, mikäli toimittaa tavaroita Venäjälle. Viivästyksiä voi ilmentyä matkan varrella esimerkiksi viranomaismääräysten takia. Venäjällä sanktiot viivästyksestä voivat olla ankaratkin. Sopimuksessa voidaan määrittää tavarán laadun sekä määrán tarkastuspaikka sekä voidaan valita tarkastusta suorittamaan riippumaton asiantuntija. Reklamaatioajat on syytä määrittää tarkasti. Takuuaika on sovittava ja se alkaakin yleensä tavarán luovutuksesta

ostajalle. Takuuajan pituus ja kesto on sovittavissa. Myös kauppasopimuksissa myyjä tarjoutuu usein antamaan ostajalle teknistä apua, joka voi olla asennusta, viritystä tai koulutusta. Tämä voi aiheuttaa usein riitoja, mikäli avun laajuutta ei ole määritetty sopimuksessa erikseen. (Nykänen 2000, 26.)

Incoterms toimituslausekkeet: Venäjän kaupassa Incoterms toimitusehdot ovat yleisesti käytössä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että Incoterms toimitusehdoilla määritellään tavaran hallinnan siirtyminen myyjältä ostajalle. Ne eivät määrittele omistusoikeuden siirtymishetkeä. Toimituslauseke ei sisällä määräyksiä tavaran toimitusajasta eikä sopimusrikkomuksista ja seuraamuksista. Ne täytyy kauppasopimuksessa määritellä erikseen. Myyjä saattaa joutua Venäjän verottajan käsiin, jos omistusoikeuden siirtymishetkeä ei ole määritetty sopimuksessa. Myös tuloverovelvollisuus määräytyy tavaran omistusoikeuden mukaan. Ulkomaankauppana Venäjällä pidetään ainoastaan, sitä, että tavaran omistusoikeus on siirtynyt venäläiselle ostajalle ennen tavaran siirtymistä Venäjän valtion tullialueelle. Jos omistusoikeus siirtyy Venäjän alueelle, venäläinen yhtiö on velvollinen perimään ja tilittämään ulkomaalaiselta myyjältä Venäjän lähdeveron. Sama tulkinta pätee myös arvolisäverotuksessa. On suositeltavaa käyttää Venäjän-kaupassa C-ryhmän (CPT, CIP, FCA, EXW) lausekkeitä. Näissä ehdoissa vaaranvastuu tavarasta siirtyy aikaisessa vaiheessa ostajalle. Myös usein venäläiset ostajat ehdottavat käytettäväksi D-ryhmän (DDP, DDU) lausekkeitä. Yleensä DDU-ehto suositellaan käytettäväksi vientikaupassa, jos tullaus tapahtuu määränpäässä. On hyvä muistaa, että D-ryhmän lausekkeiden käyttämisessä, myyjä on vastuussa kuljetuksen aikaisista viivästyksistä ja kuluista. Joskus on käynyt niin että tullee ja maahantuontiin liittyviä veroja ei ole maksettu ajoissa ja tavara on jäänyt tulliin. DDP-ehto on myyjälle ankarin ehto, koska tämä vastaa kaikista kuluista myös Venäjällä. Myyjän on varmistuttava vain siitä, että ostaja rekisteröityy maahantuojaksi vastaanottavassa tullissa. (Alho 2009, 168 - 169.)

Sopimusvastuu, ylivoimainen este: Venäjän oikeudessa lähtökohtana on, että sopimuksista pidetään kiinni. Yksityisillä henkilöillä sopimusvastuu on lievempi kuin yrityksillä, joilla vastuu on ankara. Ne voivat vapautua sopimusvastuusta ainoastaan ylivoimaisen esteen perusteella. Ylivoimaisella

esteellä tarkoitetaan poikkeuksellisia ja odottamattomia olosuhteita, esimerkiksi. sotia, maanjäristyksiä, tulvia ym. luonnonolosuhteita. Kansainvälinen kauppalaki määrittää ylivoimaisen esteen siten että sopimuksen täyttämiseksi on ollut osapuolen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolinen este, jota ei ole voitu ottaa huomioon sopimuksen solmimishetkellä, eikä ole voitu välttää estettä tai sen seurauksia. Laissa on nimenomaisesti määrätty, että esimerkiksi alihankkijoiden tekemät sopimusrikkomukset, tavarapula tai velallisen maksukyvyttömyys, eivät täytä ylivoimaisen esteen merkkejä. Sopimuspuolet voivat itse määritellä ylivoimaisen esteen käsitteen eli luetella tilanteet, jotka vapauttavat vastuusta tai viitata kansainväliseen kauppalakiin. (Nykänen 2000, 19.)

Vahingonkorvaukset

Yk:n kansainvälisen kauppalain CISG:n, Suomen kauppalain ja Venäjän siviililaissa on eroja vahingonkorvaussäännöksissä. CISG:n mukaan kaikki vahingot on korvattava, jos vahingot ovat olleet ennakoitavissa. Venäjän siviililain mukaan ostaja voi saada virhetilanteissa kaikkein isoimman korvauksen, koska se korvaa säädettäväksi kaikki vahingot. Suomen kauppalaki taas jakaa vahingot välillisiin ja välittömiin. Välillisistä vahingoista, kuten menetetystä kauppavoitosta on mahdollista saada korvaus, jos myyjä on ollut huolimaton. Yleensä ostaja saa täyden korvauksen myyjän virheen tai viivästyksen vuoksi. Usein kuitenkin myyjä haluaa rajoittaa vastuutaan. Vastuunrajoituslausekkeiden on syytä olla selkeitä. Kuitenkaan myyjän ei ole suotavaa irtisanoutua välillisistä vahingoista. Siksi onkin hyvä määrittää tarkkaan, mitä välillisillä vahingoilla tarkoitetaan, koska CISG ei tunne niitä eikä Suomenkaan kauppalaki määrittele niitä selkeästi.

Vastuunrajoitukset ovat sallittuja kansainvälisessä kaupassa, mutta ne eivät ole voimassa, jos myyjä on huolimaton. Lain maksimikorvaus olisikin myyjää suosiva, mutta voi kuitenkin käydä niin, ettei vahingonkorvauksia saa kaikista todellisista vahingoista. Myyjän vastuu, vahingon määrä sekä vahingon aiheutuminen tulee osoittaa. Mitä välillisemmäksi vahinko muuttuu, sitä vaikeampi sitä ja sen määrää on osoittaa. Suomen kauppalaissa noudatetaan sääntöä, jonka mukaan sopimusta rikkoneen osapuolen on näytettävä, ettei ole siitä vastuussa. CISG:ssä perussääntönä on, että sen, joka vaatii korvausta, on

näytettävä vastapuolen korvausvelvollisuus.

Kuitenkin käytännössä täyden korvauksen sääntö Suomessa ja Venäjällä näyttäytyy vaikeutena todistaa korvauksen määrää. Venäjän tuomioistuimissa vaaditaan paljon vahingon määrän sekä syy-yhteyden näyttämistä. Siksi tuomioistuimet vaativat kirjallisia todisteita, sopimuksia, jotka kelpaavat todisteiksi, mutta voi olla vaikea näyttää, onko esimerkiksi voitto myyjästä johtuvasta syystä jäänyt saamatta. (Nysten- Haarala 2007, 72.)

Venäjällä sopimusjuridisesti tilanne on se, että pelkkä viivästysakosta sopiminen ei tarkoita sitä, että toinen osapuoli ei voisi joutua mahdollisia muita korvauksia viivästyksensä vuoksi maksamaan. Sopimuksessa on nimenomaisesti poissuljettava kaikki muut vahingonkorvausvelvoitteet sopimussakon lisäksi. Virheellisen toimituksen varalle pitää myös varautua eli jos on annettu takuu, sisältö on määriteltävä, mitä takuu kattaa ja mitä ei. (Kekki 2009, 179.)

Sopimussakko (saatavien varmistaminen):

Sopimussakolla tarkoitetaan sopimuksella taikka lailla määritettyä rahasummaa, jonka velallinen joutuu maksamaan velkojalle velvoitteen täyttämättä jättämisen tai virheellisen suorituksen takia. Sopimussakko ei edellytä varsinaisen vahingon syntymistä. Sopimussakkoa koskeva sopimus on tehtävä kirjallisesti, suullisesti tehtynä se on mitätön. Sopimussakosta sekä vahingonkorvauksesta huolimatta on suoritusvelvoitteet tehtävä sopimuksen mukaan eli jos esimerkiksi tavara ei ole ollut oikealaatuista, on rikkojan toimitettava sanktioista huolimatta sopimuksenmukainen tavara. (Nykänen 2000, 20 - 35.)

Ulkomaankaupansopimuksissa venäläiset käyttävät sopimussakkoa ja käsirahaa, koska vahingon määrää ei tällöin tarvitse näyttää ja vahingonkorvauksia on vaikea saada. Tosin niiden käyttö on vähentynyt, kun sopimussakosta tehtiin veronalaista tuloa. Kun sovelletaan CISG:iä sopimussakon suhteen, on siitä oltava erikseen sopimuslauseke. CISG ei sääntele viivästyskoron ja sopimussakon määrää, vaan sen, että oikeus korkoon määräytyy kansallisen lain mukaan. Venäjän sopimusoikeudessa sopimussakko ymmärretään sakon luoteisena. Suomen laissa kohtuuttoman

suurta sopimussakkoa on mahdollista sovittelalla. Mutta CISG ei tunne sovittelun mahdollisuutta. Kuitenkin sovittelu tulee kyseeseen silloin, kun toissijaisena lainsäädäntönä käytetään Suomen lakia. Myöskin Venäjän siviililaki tuntee sovittelun mahdollisuuden. Venäjällä käsirahan ja etumaksun käyttö johtuu pankkitoiminnan kehittämättömyydestä sekä tuomioistuimien täytäntöönpanoon liittyvistä ongelmista. (Nysten- Haarala 2007, 73 - 74.)

4.5 Agentti- Jälleenmyyntisopimukset

Agenttisopimuksessa agentilta edellytetään oikeustoimien lisäksi faktisten toimien tekemistä, ja hän voi toimia omissa nimissään tai päämiehen lukuun. Agentin ja päämiehen väliset suhteet ovat kaupallisia eivätkä luottamuksellisia eikä agenttisopimus ole irtisanottavissa yksipuolisesti, se on tarkoitettu kestoluonteiseksi. Siihen voidaan sisällyttää kielto tehdä vastaavanlaisia sopimuksia toisten henkilöiden kanssa sekä voidaan soveltaa sääntöä, toimiiko agentti omissa nimissään (komissio) vai päämiehen lukuun (toimeksianto). (Orlov 1996, 212.)

Agentti toimii ammatinharjoittajana ja häntä verotetaan palveluistaan Venäjällä. Hänen tehtävänä on löytää sopivia asiakkaita myyjälle, jotka toimivat Suomessa. Agentti ei allekirjoita sopimuksia ellei erikseen valtuuteta. Mutta agentti kertoo kaupan ehdoista, ja tällä voidaan olevan juridinen sitovuus myyjään nähden. Agentti ei myöskään vastaa, jos hänen asiakkaansa eivät maksa ostamiaan tavaroita. Asiasta on erikseen sovittava, jos agentti on vastuullinen. (Kekki 2009, 182.)

Agentti sekä toimeksiantaja tekevät yksityiskohtaisen kirjallisen määräaikaisen sopimuksen, joka on merkinä verottajalle, että agentti toimii itsenäisesti. Sopimuksessa on osapuolet yksilöitävä: kaupparekisterinumero, y-tunnus ja vakuutus siitä, että toimitaan yhtiöjärjestyksen mukaan ja yhtiön puolesta allekirjoittavalla on oikeus lain ja yhtiöjärjestyksen mukaan. Sopimuksella kannattaa rajoittaa agentin valtuuksia, esimerkiksi ei anneta allekirjoittaa päämiehen puolesta sopimuksia eikä anneta oikeutta sitoa päämiestä mihinkään ilman päämiehen erillistä, kirjallista lupaa. Sopimuksessa on myös

hyvä olla klausuuli siitä, että sopimuksesta ei tule työsopimusta osapuolten välillä. Yksinoikeus on poissuljettava sallimalla päämiehelle oikeus luovuttaa edustusoikeuksia muille yrityksille tai henkilöille. Myöskin on määriteltävä raportointivelvollisuus markkinatilanteesta. Mutta sopimuksessa on kiellettävä agentilta päämiehen tavaramerkin rekisteröinti ja tehostettava uhkasakolla tätä. (Kekki 2009, 183.)

Venäjän laissa on säädetty agentin oikeuksia suojaava pakottava säännös; sopimuksessa ei voida sopia, että agentti voi myydä tavaroita palveluita vain tietyille henkilöille tai tietyllä alueella. Mikäli sovitaan tietystä alueesta, on sopimus mitätön. Suomen lain mukaan näin voidaan tehdä. (Nykänen 2000, 30.)

Agentin palkkio sovitaan prosenttipohjaisen palkkion myynnin määrän mukaisesti. On myös sovittava, että agentti ei anna päämiehestä tietoja ulkopuolisille tahoille. (Kekki 2009, 183.)

Agenttisopimuksen tyypit: 1) Välittäjäagentti, joka on yleisin agenttisuhde. Siinä agentille ei ole annettu oikeutta päättää itse kaupasta eikä allekirjoittaa kauppasopimusta päämiehen puolesta. Agentilla on ainoastaan oikeus ottaa vastaan tarjouksia ja välittää ne päämiehelle. 2) Päättäjäagentti; sopimuksessa on annettu oikeus päättää kauppa päämiehen puolesta ja oikeus allekirjoittaa kauppasopimus päämiehen puolesta. Agentti ei sitoudu kauppaan vaan ainoastaan allekirjoittaa myyjän puolesta sopimuksen. Osapuolena on myyjä ei allekirjoittanut agentti. (Kekki 2009, 181.)

Keskeisimmät erot agentti- jälleenmyynti sopimussuhteessa ovat, että jälleenmyyjille ei anneta yksinoikeutta myyntiin. Jälleenmyyjä ostaa ja pitää myyntivarastoa, jonka jälleenmyyjä omistaa sekä maahantuo omissa nimissään. Agentti on Venäjällä suojatummassa asemassa kuin itsenäinen jälleenmyyjä. Jälleenmyyjä ei saa myyntikomissiota myymistään tavaroista. Jälleenmyyjille sovitaan etuja, alennuksia markkinointiin annetuilla myyntimääriin oleville bonuksilla. Vähimmäistilausmäärä sovitaan jälleenmyyntisopimuksissa sekä vähimmäisvarasto, jonka jälleenmyyjä on velvollinen pitämään. Jälleenmyyntisopimuksessa sovitaan myyntihinnoista tietyksi ajaksi. (Kekki 2009, 181.)

4.6 Komissionäärisopimus

Komissionäärisopimus on agenttisopimuksen, ja jälleenmyyntisopimuksen välimuoto. Komissionääri laskuttaa asiakkailtaan myynnit omalle tililleen ja komissionääri myy tuotteet venäläisille asiakkailleen kuin jälleenmyyjä. Saadut tulot komissionääri tilittää päämiehelleen. Sopimuksessa komissionäärille on annettu laajat toimintaoikeudet päämiehen puolesta ja oikeus allekirjoittaa päämiehen puolesta. Komissionäärin tulee toimia omissa nimissään päämiehen lukuun. (Kekki 2009, 185.)

Omissa nimissään toimiminen tarkoittaa sitä, että asiakkaiden kanssa tehdyistä myyntisopimuksista kuuluu sopimuksellinen vastuu komissionäärille huolimatta siitä, että päämies olisi mahdollisesti sopimuksessa erikseen mainittu. Komissionäärillä on velvollisuus toimia päämiehen etujen mukaisesti. Kuitenkaan Del Credere- vastuuta eli sitä että komissionäärin asiakkaat maksavat ostonsa ellei erikseen ole sovittu. Komissionääri ei ole velvollinen tilittämään verottajalle päämiehen tuotteista saatujen varojen arvonlisäveroja. Kuitenkin komissionääri on velvollinen maksamaan arvonlisäverot saamistaan komissionääripalkkioista. Komissionäärisopimus on laadittava kirjallisesti. (Kaasalainen 2007, 207.)

Komissiosopimusta koskevat säännökset on kirjattu suoraan siviilikaareen. Sopimuksessa toinen osapuoli (komissionsaaja) sitoutuu toisen osapuolen (komissioantajan) toimeksiannosta ja korvausta vastaan suorittamaan kauppatoimen omissa nimissään komissioantajan laskuun. Komissiosopimus määräytyy sopimusvapauteen ja velvoite voidaan määritellä tietyksi ajaksi tai toistaiseksi. Saajan palkkio määräytyy Venäjällä sopimuksen siviilikaaren mukaisesti (Orlov 1996, 211.)

4.7 Riitojen käsittely

Yritysten tulisi etenkin kauppasopimuksissa etukäteen käydä koko toimitusprosessi ja löytää virheelliset kohdat. Yritys voi pyrkiä ratkaisemaan ristiriitatilanteet ennakolta hyvän sopimuksen muodossa. Joillakin yrityksillä aikaisemmista sopimustilanteista on jo voinut muodostua käsitys mahdollisista ongelmakohdista, joihin pystyy varautumaan. (Nykänen 2000, 33.)

Riitojen ratkaisemista koskeva menettely on syytä kirjata omana osanaan erikseen sopimukseen . Suuremmat sopimukset on hyvä ohjata yksijäseniseen välimiesmenettelyyn yleisen alioikeuden sijasta. Sopimusriskit on Venäjän kaupassa ottaa huomioon jo sopimusneuvottelujen alkuvaiheessa. (Kekki 2009, 180.)

Yleensä sopimukset Venäjällä muotoillaan niin, että riitakysymykset pystytään ratkaisemaan neuvotteluilla ilman tuomioistuimia. Se on sekä kustannusten että riskien kannalta edullista. Venäjällä oikeudenkäyntimenettely kestää kauan ja voi tulla kalliiksikin. Riskit ovat myös suuret jos oikean tuomion saamisen ratkaisee venäläinen tuomioistuin. Venäjällä voi joutua maksamaan myös kannemaksuja. (Nykänen 2000, 36.)

4.7.1 Sovellettava laki

Ristiriitatilanteessa on sovellettava prosessuaalisia säädöksiä sekä materiaalista oikeutta. Prosessuaaliset säädökset kannattaa määritellä oikeudenkäyntipaikan lainsäädännön mukaiseksi. Esimerkiksi materiaalseksi lainsäädännöksi voidaan valita myös toisen maan lainsäädäntö, kuin missä oikeuspaikka sijaitsee. Jos sopimuksessa ei ole määräystä, mitä prosessuaalista tai materiaalista lakia käytetään mahdollisessa ristiriitatilanteessa, niin alioikeus joutuu itse ensimmäisenä määrittelemään sovellettavan lain. Pääperiaatteena on ns. liitântäperiaate. Se tarkoittaa, että sovellettavaksi tulee sen maan laki, johon sopimukseen edellyttävät toimenpiteet lähimmin liittyvät. Sopimuksen laadun mukaan ratkaisu voi olla myyjän tai ostajan maan laki. Yleisemmin sovelletaan myyjän maan lakia edellyttäen, ettei sopimuksessa ole mainintaa sovellettavasta laista. (Kekki 2009, 204.)

Mahdollista on myös valita kolmannen maan laki. Nykyisin suositellaan CISG:n käyttämistä, joka on sama kuin Suomen laki. Toissijaiseksi laiksi Ruotsin lain käyttäminen ei ole enää sopivaa. Myös oikeuspaikka on vapaasti valittavissa. Kuitenkin oikeuspaikaksi kannattaa valita niin, että tuomio on täytäntöönpantavissa siinä maassa, missä tuomio on annettu. (Nysten-Haarala 2007, 77.)

4.7.2 Tuomioistuimet

Venäjällä ylimpiä tuomioistuinta Venäjällä on kolme. Ensimmäisenä on perustuslakituomioistuin, joka käsittelee oikeustapauksia, joissa ratkaistaan perustuslakiin liittyviä asioita sekä joissa vaaditaan lain turvaamaan kansalaisoikeuden toteuttamista. Perustuslakituomioistuimet ratkaisevat viranomaisten toimivaltakysymyksiä federaatiotasolla esimerkiksi Moskovan kaupungin ja Venäjän Federaation välinen riita. Toisena Venäjän Federaation ylin oikeusaste on Korkein Oikeus, joka on siviili, rikos, hallinto oikeustapauksille. Se valvoo alioikeuksien toimintaa ja julkaisee niiden prosessien johtamiseen liittyviä ohjeita. Kolmantena korkein Arbitraatio-oikeus, jolla on ylin toimivalta fyysisten, juridisten henkilöiden liiketoiminnassa johtuvissa riidoissa. Arbitraatio-oikeuksien käsittelemien oikeusriitojen määrät ovat nousseet talouden kasvun takia. (Matinpalo 2007, 190.)

Perustuslakituomioistuimessa on 19 tuomaria. Perustuslakituomioistuinten tehtävä on merkittävä valtioelinten välisissä konflikteissa. Se on myös ratkaissut duuman ja presidentin välisiä kiistoja, ihmisoikeuksia koskevia valituksia. Kuitenkaan perustuslakituomioistuinten ratkaisuja ei ole pystytty noudattamaan. (Nysten-Haarala 2007, 106.)

Arbitraatiotuomioistuinten järjestelmä koostuu neljästä tasosta. Ensimmäisenä oikeusasteena toimivat liittovaltionsubjektien arbitraatiotuomioistuimet, joita on kahdeksankymmentä kappaletta. Toisen asteen muodostavat kaksikymmentä appellaatioasteen arbitraatio-oikeutta ja kolmannen asteen kymmenen federatiivista arbitraatio-oikeutta. Ylintä toimivaltaa käyttävät Venäjän federaation korkein arbitraatio-oikeus, joka ohjaa alemmanasteisten toimintaa. Arbitraatio-oikeuksia ei pidä sekoittaa välimiesoikeuksiin. (Suoninen 2008, 18 - 19.)

Valamiesoikeudet sekä oikeusvalvontaviranomaiset kuuluvat tuomioistuinten järjestelmään. Lain mukaan vakavimmista rikoksista on oikeus saada asiat valamiesten käsiteltäviksi. Se on tosin kallista ja hidasta. Sitä on myös kritisoitu, koska maallikoita otetaan mukaan ratkaisemaan syytetyn syyllisyyttä. Maallikot ovat myös helpommin lahjottavissa kuin tuomarit, mutta valamiesoikeudet leviävät Venäjällä kiistoistakin huolimatta. Tärkein

oikeusvalvontaviranomainen on prokuraattorin virasto (pravohranitel nye organi). Suomeksi se tarkoittaa syyttäjää. Virasto jakautuu vielä kahteen osastoon. Toisessa valvotaan tuomioistuinten toiminnan laillisuutta ja toisessa toimii syyttäjälaitos. Oikeusvalvontaosasto sekä syyttäjälaitos ovat itsenäisiä, vaikka ovatkin prokuraattorin alaisia. Prokuraattorin virasto on liittovaltion alainen ja liittovaltioiden alaisuudessa toimivat alueiden prokuraattorit. Järjestelmä on vanha ja se periytyy jo tsaarin ajoilta. (Nysten-Haarala 2007, 108 – 109.)

4.7.3 Välimiesoikeus

Välimiesoikeus ja menettely(arbitraatio) on hyvä määritellä sopimuksessa jo etukäteen saatavien varmistamiseksi. On myös vältettävä sitä, että mahdolliset riitatilanteet ratkaistaisiin paikallisessa alioikeudessa. Venäjän kaupan sopimuksissa käytetään usein termiä (arbitrazhnyj sud), joka tarkoittaa sekä paikallista että välimiesoikeutta. Sekaannusten välttämiseksi olisi hyvä käyttää tätä termiä (treteiskij sud). Seuraavat seikat voivat vaikeuttaa ulkomaankauppaa koskevan asian käsittelyä, jos kysymyksessä on venäläinen alioikeus: Paikallinen venäläinen alioikeus voi tuomita ainoastaan ruplia, se on hidas, ei ole liike-elämän tuntemusta, on olemassa riski, että ulkopuoliset vaikuttavat paikallisen alioikeuden päätöksentekoon. (Kaasalainen 2009, 204.)

Välimiesoikeusmenettelyä puoltavat seuraavat seikat: Esimerkiksi nimitettävien välimiesten valintaan voidaan vaikuttaa ja voidaan valita alan asiantuntijat.

Ylempään oikeuteen ei voida valittaa välimiesoikeuden päätöksestä ja käsittely on nopeaa. Päätökset ovat täytäntöönpanokelpoisia toisen valtion alueella. Välimiesoikeuskäsittely ei ole julkista taas vastaavasti valtiollisten käsittelyt ovat, välimiesoikeusinstituutiot pyrkivät olemaan aina puolueettomia sekä riippumattomia kansalaisuudesta riippumatta, pyritään ratkaisemaan riidat asiakysymyksillä, ei keskitytä byrokraattisiin seikkoihin. (Kaasalainen 2009, 203.)

Mahdollisena vaihtoehtona näiden mainittujen lisäksi riitojen ratkaisu välimiesoikeutena voi olla kansainvälinen kauppakamari Pariisissa. Oikeudenkäyntipaikkana ja kokoontumispaikkana voi olla Moskova tai Helsinki,

paikka voidaan sopia erikseen. Edullisin välimiesoikeusvaihtoehto suomalaiselle myyjälle on Suomen keskuskauppakamarin välimiesoikeus, jota on hyvä ehdottaa venäläiselle kauppakumppanille. Seuraavassa on esimerkki Suomen Keskuskauppakamarin välimiesoikeuslausekkeesta erimielisyyksien ratkaisussa:

Kaikki tästä sopimuksesta aiheutuneet erimielisyydet ratkaistaan yksinomaisesti ja lopullisesti Suomen Keskuskauppakamarin mukaisessa yksimiehisessä välimiesmenettelyssä Helsingissä suomen kielellä Suomen Keskuskauppakamarin välimiesoikeussääntöjen mukaisesti. Sopimuksen tulkinnassa ja riitojen ratkaisussa sovelletaan sopimuksen tekohetkellä Suomessa olevaa oikeutta. (Kaasalainen 2009, 204.)

Välimiesoikeusmenettelyissä kannattaa aina valita yksimiehinen oikeusmenettely kun se on vain mahdollista. Kolmijäseninen välimiesmenettely on kalliimmissa välimiesoikeuksissa, esimerkiksi Tukholman sekä Pariisin. Jos välimiesoikeusmenettelyssä tai alioikeudessa voittaa riidan, on mahdollista saada omat oikeudenkäyntikustannukset korvatuiksi. Välimiesoikeuksien kustannukset on yleensä määriteltä välimiesmaksuja koskevissa säännöissä. Välimiesoikeusmaksut on sidottu riidan intressin suuruuteen. Venäläiset yhtiöt harvoin vaativat omia oikeudenkäyntikulujaan korvattavaksi venäläisessä oikeuskäytännössä. (Kaasalainen 2009, 205.)

Suomi on kuulunut vuodesta 1993 Luganon sopimukseen, jonka perusteella sopimusvaltiossa annettu tuomio voidaan panna täytäntöön toisessa sopimusvaltiossa ilman että juttua tarvitsee perusteiltaan tutkia. Kuitenkaan venäläisen tuomioistuimen antama päätös ei ole täytäntöönpanokelpoinen Suomessa eikä taas suomalaisen tuomioistuimen päätös Venäjällä, koska Suomi ei ole allekirjoittanut yhdessä Venäjän kanssa mainittua tuomioistuinpäätösten täytäntöönpanoa koskevaa Luganon sopimusta. Venäjä ei ole hyväksynyt sopimusta. Välimiesoikeuden päätösten täytäntöönpanokelpoisuus on Suomen ja Venäjän välillä tunnustettu New Yorkin konventiolla. Sopimuksessa Venäjä ja Suomi tunnustavat toisessa jäsenvaltiossa välimiesoikeudenpäätöksen itseään sitovaksi ja täytäntöönpanokelpoiseksi ilman erillistä oikeudenkäyntiä. Kuitenkin Luganon sopimusta on pidetty hitaana, koska valtiot eivät halua tunnustaa toisen valtion viranomaisten päätöksiä suoraan täytäntöönpanokelpoiseksi omalla alueellaan.

Välimiesoikeudenpäätökset onkin aina vahvistettava paikallisessa venäläisen vastaajan alioikeudessa ennen sen täytäntöönpanoa. Venäläisen alioikeuden vahvistamispäätöksessä alioikeus antaa täytäntöönpanoasiakirjan. (Kaasalainen 2009, 206.)

On myös mahdollista nimittää välimiesoikeuden listalle ulkomaalaisia välimiesehdokkaita, ulkomaalaisten käyttämisestä aiheutuu kuitenkin suuremmat kulut kuin venäläisten paikallisten välimiesten käyttämisestä. Venäjän teollisuus-kauppakamarin välimiesoikeudelta sekä nopeutetussa välimiesoikeusmenettelyssä voidaan ennen välimiesprosessin alkamista pyytää väliaikaista turvaamistoimenpidettä, esimerkiksi omaisuuden takavarikointia. Turvaamistoimenpidettä vaativalta taholta vaaditaan vakuus esimerkiksi vahinkojen varalta. Välimiesoikeuden kirjeenvaihto käydään venäjän kielellä. Yleensä oikeudenkäynnit Venäjän Teollisuus-kauppakamarin välimiesoikeudessa käydään venäjän kielellä, vaikka välimiesoikeuden säännöt sallivat englannin kielen. (Kaasalainen 2009, 207.)

5 SUOMALAISYRITYSTEN KOKEMUKSIA VENÄLÄISESTÄ LIIKETOIMINTAKULTTUURISTA

Tämä kappale käsittää työn empiirisen osan. Tässä osiossa käy ilmi haastattelemieni yritysten liiketoimintakulttuuriin liittyviä kokemuksia Venäjällä. Loppuosassa pyrin tulkitsemaan tuloksia ja niiden avulla saamaan selvyyttä työn tutkimusongelmista.

5.1 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää erilaisten suomalaisten yritysten liiketoimintakulttuurikäytäntöjä Venäjällä. Toteutin tutkimuksen haastattelemalla henkilökohtaisesti yritysten edustajia. Kysymykset perustuivat työn teoriaan ja vastaukset aika pitkälti pitivätkin paikkaansa. Kävin läpi kyselyillä hankitun aineiston ja purin teoriaosuuden teemojen mukaan. Nimiä tai yrityksiä ei mainita tutkimuksessa luottamuksen säilyttämiseksi.

Kohdejoukoksi muodostui kahden eri yrityksen edustajat. Yritykset toimivat seuraavilla aloilla: sähkö-automaatiosuunnittelu, telejärjestelmien suunnittelu, LVI-suunnittelu ja alaan liittyvä konsultointi sekä talous-hallinto ja juridiikka. Yritykset ovat keskisuuria ja niillä on pitkä kokemus Venäjä-kaupan alalta.

Taloushallinnon-juridiikan alalla oleva yritys on toiminut Venäjällä vuodesta 1992. Yritys tarjoaa asiakkaille taloushallinnon palveluita yrityksille, jotka etabloituvat Venäjälle. Yrityksellä on Suomessa kaksi toimipaikkaa ja kolme tytäryhtiötä Venäjällä, Ukrainassa ja Saksassa. Työntekijöitä yrityksellä on yhteensä 150.

Toisen yrityksen toimialaan kuuluu erilaisten rakennusten ja teollisuuden investointien sähkö- ja automaatiosuunnittelu, telejärjestelmien suunnittelu, LVI-suunnittelu sekä alaan liittyvä konsultointi. Suunnittelukohteina ovat pääasiassa koulut ja opetustilat, erilaiset julkiset talonrakennushankkeet, liike- ja toimistotilat, erilaiset kaupanalan kohteet sekä asuntokohteet. Yritys on toiminut vuodesta 1992. Yrityksen vientitoiminta painottuu Venäjälle. Yrityksellä on Pietarissa tytäryhtiö. Työntekijöitä on noin 35.

Molemmilla haastattelemani yritysten edustajilla on pitkä kokemus Venäjällä. Toisen yrityksen edustaja on toiminut yli kymmenen vuotta Venäjällä ja yrittäjänä kolmekymmentä vuotta. Toisen yrityksen edustaja on toiminut kaksikymmentä vuotta Venäjään liittyvissä tehtävissä. Kumpikaan yritysten edustaja ei ole työskennellyt eikä asunut Venäjällä työnsä vuoksi. Molemmat tekevät työmatkoja viikoittain Venäjälle. Venäjän kieli molemmilla on välttävä. Neuvotteluihin ja virallisten asiakirjojen laatimiseen he käyttävät tulkkia apuna.

5.2 Liiketoimintakulttuuri Venäjän ja Suomen välillä

Venäläisessä liiketoimintakulttuurissa heijastuu luonteikkuus, jossain tapauksissa äärimmäinen tarkkuus, temperamentisyys sekä suurpiirteisyys yllättää jossain tapauksissa.

Näitä molemmat yritysten edustajat mainitsivat haastattelussa. Liiketoimintakulttuuria ohjaavat aikatauluerot sekä viranomaismääräykset.

Työn teoriaosuudessa on mainittu nämä samat eroavaisuudet Suomen ja Venäjän liiketoimintakulttuurin välillä. Venäläisessä liiketoimintakulttuurissa tulevat suuripiirteisyys, tarkkuus ja temperamentisyys esille, sekä aikakäsitys ja viranomaismääräysten tunteminen. Mitä enemmän liikekumppania tuntee, sitä paremmat edellytykset ovat kaupan syntymiselle.

5.3 Tapakulttuuri Venäjällä (liikelahjat, kättely, pukeutuminen)

Yritysten edustajat pitivät tärkeänä huomionosoituksena liikelahjoja, ja ne kuuluvat osana venäläistä tapakulttuuria. Lahjoissa kohdistuu pitkä molemminpuolinen liikesuhde ja sitä kautta luottamus. Molemmat yritysten edustajat mainitsivat miesten kättelyn, mutta naisia ei sovi kätellä, se on huonoa käytöstä. Miesten pukeutuminen on rentoa ja asiallista arjessa, virallisissa tilaisuuksissa, illallisilla puku. Naisten pukeutuminen on näyttävää, oli pyhä tai arki. Venäjällä naisen ulkoinen näytävävyys on olennaista ja kauneus on naisen paras ase.

Työn teoriaosuudessa mainitsin liikelahjojen merkityksen venäläisessä tapakulttuurissa. Ne kuuluvat olennaisena osana kaupankäyntiin. Mutta ensin on luotava suhde ja opittava tuntemaan liikekumppani. Lahja on kuin ystävyyden osoitus puolin ja toisin. Kättely on tärkeää miesten keskuudessa Venäjällä, naisia ei kätellä eivätkä naiset kättele toisiaan. Naisia tervehditään suusanallisesti tai nyökkäämällä. Miesten ja naisten pukeutumisen eroavaisuudet tulivat haastatteluissanikin ilmi niinkuin teoriassa.

5.4 Henkilösuhteet, verkostot ja kontaktit

Totesin työn teoriaosuudessa henkilösuhteiden ja verkostojen merkityksen Venäjällä sekä niiden tärkeyden henkilö- liikesuhteen kasvaessa. Luottamuksen ja ihmisten keskinäisen ymmärtämisen sekä henkilökemioiden on oltava kunnossa. Hyvien suhteiden ylläpito on liikekumppaneiden kesken on hyvin

tärkeää, se myös vaatii muistamista juhlapäivinä sekä palveluksia. Suhteiden luominen ei tarkoita lahjontaa vaan liikekumppaneiden muistamista ja ennen kaikkea huomioon ottamista.

Haastatteluosuudessa kohdeyritysten edustajilla kontaktit syntyvät venäläisiin kumppaneihin ja bisnestapaamisiin, ”puskaradion” kautta eli joku tuntee jonkun ja sitä kautta sana leviää sekä yrityksen seminaarien ja koulutuksien puitteissa. Toinen yrityksen edustaja mainitsi kontaktien syntyvän suomalaisen teollisuuden kautta eli sitä kautta yritys saa asiakkaita Venäjältä, samoin niin, että joku ottaa häneen yhteyttä tai hän ottaa sinnepäin eli henkilökohtaisin kontaktein. Molemmat yritysten edustajat kertoivat henkilösuhteiden merkityksen työsuhteen edetessä. Henkilösuhteet eivät synny ensitapaamisella.

Henkilösuhteet ovat hyvin tärkeitä Venäjällä, mutta vie aikansa ennen kuin ne syntyvät, mutta kun ne syntyvät, niin venäläisistä saa todellisia ystäviä sekä perhetuttavia. Työsuhteen kasvaessa myös henkilösuhteitten merkitys kasvaa. Mutta luottamusta on oltava molemmin puolin, samoin uskottava toiminta on oleellinen osa henkilösuhteitten syntymisessä venäläiseen kumppaniin.

5.5 Liikeneuvottelut

Haastattelemani yritysten edustajat pitivät tärkeinä selvittää vastapuolen taustoja ennen liikeneuvotteluja. Tietoja ei ole yhtä helposti saatavilla kuin Suomessa, koska Venäjällä ei ole julkisia rekistereitä. Hyvä on selvittää myös se, että mitä ja mistä neuvotellaan. Jos se, mistä sovitaan ei pidä paikkaansa, asian voi sitten unohtaa. Luottamus on tärkeä.

Molemmat yrityksen edustajat kertoivat että sopimuksien lähtökohta on kirjallinen muoto, silloin sopimus on sitova. He myös pitivät tärkeänä neuvottelutilanteessa asioiden muistiin kirjaamista. Tinkimisestä molemmat edustajat olivat samaa mieltä, että tinkimistä on, mutta ei ole suoraa tinkimistä. Jotkut voivat sanoa suoraan, että liian kallis tai liian halpa. Tietenkin tinkimisvara olisi hyvä olla mutta, jos liikaa tinkii, se voi aiheuttaa epäluuloja. Neuvottelutiimien koosta molemmat haastateltavat olivat myös yhtä mieltä.

Tiimien koko vaihtelee tilanteen mukaan. Ennen oli isoja delegaatioita, mutta nyt tiimien koko on kaksi- kaksitoista henkilöä.

Liikeneuvotteluissa tapahtuneista ongelmista venäläisen osapuolen kanssa toinen haastateltava mainitsi luottamuksen puutteen sekä viranomaismääräykset. Toisella haastateltavalla ei ole ollut suurempia ongelmia, mutta hän mainitsi haluttomuuden.

Teoriaosuudessa mainittiin, että Venäjällä ensin täytyy ansaita luottamus ja sitten neuvottelutkin sujuvat luonnollisesti. Taustatarkistukset ovat hyvä selvittää ennen neuvotteluiden alkua. Tärkeää on tietää alustavasti joitakin tietoja sopimuskumppanista, jolloin voi välttyä ylimääräisiltä harmeilta. Lähteitten mukaan tinkimisvaraa olisi oltava Venäjällä, ja näin myös haastateltavani kertoivat. Kirjallinen sopimus on vain pätevä, suulliset sopimukset voi unohtaa Venäjällä.

5.6 Johtamiskulttuuri Venäjällä

Johtamisen teoriaosuudessa todettiin, että Venäjä on hyvin hierarkkinen maa. Tämä on jo kommunistihallinnon jäänteitä, jolloin johtaja oli yläpuolella ja alaiset tottelivat johtajaa. Kuitenkin Venäjällä edelleen arvostetaan johtajakeskeisyyttä eli mitä korkeampi henkilö on, sitä enemmän hänellä on valtuuksia sekä suurempi määräysvalta alaisilleen. Jos ylhäältä ei tule päätöstä, työt voivat pysähtyä kokonaan ja kun päätökset tulevat, alaisten aloitekyky hyytyy.

Näin myös kertoivat molemmat haastateltavat edustajat eli johtamistyyli on autoritäärinen. Johtaja on todella johtaja, hän tekee päätökset ja antaa määräykset alaisilleen. Häntä kunnioitetaan, Suomessa ei niin ole välttämättä. Ohjeiden on oltava selkeät alaisilleen ja mielellään kirjallisesti. Jossain tapauksissa palaute voi olla rajua, alaisille voidaan jopa huutaa. Yleensä kuitenkin henkilökuntaa kohdellaan hyvin venäläisissäkin yrityksissä.

5.7 Nainen työelämässä Venäjällä

Naiseen suhtaudutaan Venäjällä kuin mihin tahansa johtajaan eli ammattimaisesti ja tasavertaisesti. Sukupuolirooli ei korostu. Traditionaalisesti ja kohteliaasti naiseen suhtaudutaan yleisestikin Venäjällä. Näin kertoi toinen yrityksen edustaja. Toinen haastateltava kertoi, että heidän pääjohtajansa Venäjällä on nainen. Hän kertoi vielä, että ehkä naiset ovat pehmeämpiä johtajia ja heitä kunnioitetaan. Neuvottelutilanteissa naisen asema ei näy mitenkään haastateltujen mielestä. Naiset ovat tiimin jäseniä organisaatioissa.

Teoriaosuudessa kerrottiin naisen asemasta, joka Venäjällä nykyisessä liike-elämässä on alkanut kasvaa, ja sillä on myös vaikutusta käytösnormeihin ja etikettiin. Naisen suhtaudutaan traditionaalisesti ja kohteliaasti Venäjällä. Mitä korkeampi asiantuntemus henkilöllä on, sitä enemmän häntä kunnioitetaan ja kohdellaan tasavertaisesti.

5.8 Yritysriskit Venäläisessä liike-elämässä

Kummallakaan haastatelluista yrityksen edustajista ei ole ollut rikollisuuteen liittyviä ongelmia. Toinen haastateltu totesi vain, että enemmän ongelmia aiheuttavat venäläiset viranomaiset. Toinen haastateltu tietää, että on ollut isoja ja pieniä varastelutapauksia työpaikalla eli pikkurikollisuutta esiintyy. Korruptiota on Venäjällä, mutta haastatellut eivät ole törmänneet siihen henkilökohtaisesti.

Venäjän lainsäädäntö, liiketoimintatapa ja viranomaisten menettelytavat aiheuttavat ongelmia suomalaisyrittäjille. Tämän totesin teoriaosuudessani. Tietenkin yksittäistapauksiakin varmasti löytyy suomalaisyrityksistä, mutta yleensä suomalaisilla ja suomalaisyrittäjillä on hyvä maine Venäjällä.

Haasteltujen käsitykset venäläisestä kulttuurista eivät ole muuttuneet. Toinen haastateltu kertoi, että liike-elämä muuttuu koko ajan Venäjällä ja yrityskulttuuria voi kehua Venäjällä. Siellä on paljon rehellistä toimintaa, mutta on vielä paljon myös epärehellistä. Toinen haastateltu totesi, että Venäjä on erilainen maa kuin esimerkiksi länsimaat on. Sinne ei pidä lähteä ”viisastelemaan” eli periaatteella, että tehkää niin kuin me täällä teemme..

5.9 Sopimusoikeus Venäjän kaupassa

Haastatellut yritykset toimivat suunnittelu- sekä palvelualalla eli ne eivät ole tehneet agentti-, komissio-, tai jälleenmyyntisopimuksia. Toinen haastateltu yrityksen edustaja kertoi, että he ovat tehneet suunnittelusopimuksia, joihin kuuluu muun muassa kohteen valvominen, asennus, sovittu hinta, työ sekä aikataulu. Toinen haastateltu kertoi, että he tekevät toimeksiantosopimuksia, kun myyvät konsultointipalvelujaan. Toimeksiantosopimukseen kuuluu muun muassa osapuolet, toimenkuva, palveluiden sisältö (laki, konsultointi, kirjanpito..) hinta, asiakkaan vastuut, palveluntarjoaja, maksimivastuun rajausta, aikataulu sekä force majeure – ehto.

5.10 Maksuehdot ja toimituslausekkeet

Haastateltujen vastauksissa maksuehdoista ja toimituslausekkeista oli pieniä keskinäisiä eroja, koska yritykset toimivat eri aloilla. Toinen haastateltu kertoi, että he pyrkivät saamaan maksuja mahdollisimman paljon etupainoitteisesti, varsinkin kun on selkeästä, tietyistä palvelusta kysymys. Toimituslausekkeena he suosittelivat asiakkaille ex-worksia. He eivät suosittele DDP: tä, koska DDP: ssä on vaikea hallita logistiikka- ja tullauskuluja. Pääsääntö on, että ostaja ottaa vastuun tavarasta. Toinen haastateltu kertoi, että heillä ei ole toimituslausekkeitä käytössään. Maksuehtona he käyttävät kiinteää hintaa. Venäjällä käytetään paljon aktia eli kun erä luovutetaan, niin tilaaja kirjaa joka erän, joka on saapunut. Venäjällä aktin käyttäminen vaatii kirjanpitäjän. Kolmantena venäläiset käyttävät tuntiveloitusta, joka laskutetaan kuukausittain. Eli toimii niin että jos ensimmäistä erää ei makseta, työ loppuu siihen.

Teoriaosuudessa kerroin Incoterms toimitusehdoista, että D-ryhmän käyttöön toimitusehdoissa on suhtauduttava varauksellisesti, vaikka sitä suositellaan vientikaupassa. Turvaavin tapa on pyrkiä saamaan maksuja etupainoitteisesti. Samaa kertoivat myös haastellut yrityksen edustajat.

5.11 Mahdolliset oikeustilanteet Venäjällä

Molemmat yrityksen edustajat kertoivat, että ensisijaisesti mielummin he neuvottelevat ja pyrkivät sitä kautta pääsemään kompromissiin kuin että menevät oikeuslaitoksien kautta. Toisella yrityksen edustajalla ei ole kokemusta oikeustilanteista. Toinen yrityksen edustaja kertoi, että he ovat olleet alioikeuksissa. Tilanne on esimerkiksi ollut sellainen että asiakas ei ole maksanut laskuja ja oikeuden kautta on haettu saatavia. Riippuu paljon yhtiöstä, kannattaako hakea saataviaan, asiaa ei lähdetä ajamaan, jos saatavia ei ole.

5.12 Neuvoja Venäjän kauppaa aloittelevalle neuvotteluista ja sopimuksista

Pitkäjännitteisyys, avoimuus sekä rehellisyys, näitä piirteitä molemmat haastatellut mainitsivat neuvoiksi aloittelevalle yrittäjälle. Asenne ja kieli ovat tärkeitä. Kannattaa olla kontakteja ja verkostoja pitää luoda mahdollisimman paljon. Neuvoja voi kysyä tarvittaessa muun muassa Finnproilta ja suomalais-venäläiseltä kauppakamarilta. Täytyy olla tietty perusasantuntemus maahan, kulttuuriin ja lainsäädäntöön. Mukana pitää olla vielä mielellään, varsinkin neuvotteluissa asiantunteva henkilö tai tulkki. Pitää varautua myös matkustamiseen. Dokumentointi on tärkeää neuvottelutilanteessa eli on kirjattava muistiin neuvotteluissa ilmi tulleet asiat. Neuvottelut kattavat eli kaikki tarvittavat asiat huomioidaan. Sopimukset kattavat Venäjän viranomais määräykset ja muotovaatimukset. Leimojen pitää olla kohdallaan. Venäjällä toimiminen ei ole helpompaa kuin länsimaissa eikä vaikeampaa.

6 YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli selvittää liiketoimintakulttuuria Venäjällä suomalaisyritysten näkökulmasta sekä tutkia yleisesti venäläistä kulttuuria, sopimusoikeutta ja selvittää niiden eroja Suomeen nähden.

Työn teoriaosuudessa käsittelin yleisesti venäläistä tapakulttuuria. Liiketoimintakulttuuri jakautui johtamiseen, neuvotteluihin sekä yritysriskeihin Venäjällä. Työn juridisessa osassa käsittelin eri sopimuksia, kauppalakia, sekä mahdollisia riitojen käsittelytilanteita Venäjällä.

Empiriaosuudessa haastattelin kahta eri yrityksen edustajaa henkilökohtaisesti. Nämä suomalaisyritykset toimivat Venäjällä eri aloilla taloushallinnon-juridiikan alalla sekä erilaisten rakennusten ja teollisuuden investointien sähkö- ja automaatio suunnittelun, telejärjestelmien suunnittelun ja LVI-suunnittelun alalla. Jotta tutkimuksestani tuli mahdollisimman monipuolinen, oli tärkeää, että yritykset toimivat eri aloilla. Käytin tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Selkeät vastaukset tutkimusongelmiin löytyivät empiriaosuudesta tehdyistä teemahaastatteluista.

Venäläinen liiketoimintakulttuuri poikkeaa suomalaisesta liiketoimintakulttuurista. Venäläisessä liiketoimintakulttuurissa tulevat esille suurpiirteisyys, tarkkuus, temperamentisyys sekä aikakäsitys ja viranomaismääraysten tunteminen.

Venäläiseen tapaperinteeseen kuuluu Eurooppaa yhteisöllisempi elämäntapa, vaikkakin Venäjälle on tullut paljon vaikutteita lännen kulttuurista ja haastateltavien mukaan liiketoimintaympäristö on muuttunut ja parantunut vuosien aikana. Liiketoimintakulttuuri on Venäjällä sidoksissa ihmisten mentaliteettiin, koska niiden juuret juontavat jo kauas historiaan. Tämä näkyy myös naisen asemassa. Venäjällä naisen suhtaudutaan traditionaalisesti ja kohteliaasti niinkuin nämä haastellutkin kertoivat. Mitä korkeampi asiantuntemus henkilöllä on, sitä enemmän häntä kunnioitetaan ja kohdellaan tasavertaisesti.

Venäjällä näkyy edelleen suuren valtaetäisyyden kulttuuri eli johtaja on korkeassa asemassa ja hänen sanansa on laki. Haastattelussani tämä myös kävi ilmi, sillä molemmat yritysten edustajat olivat samaa mieltä, että liike-elämässä on vielä edelleen piirteitä autoritäärisestä johtamisesta. Haastattelun

tuloksissa kävi ilmi, että Venäjällä aiheuttavat edelleen lainsäädäntö, liiketoimintatapa ja viranomaisten menettelytavat, vaikkakin Venäjän lainsäädäntöä on uudistettu vastaamaan eurooppalaista lainsäädäntöä.

Venäjällä suhteitten ja verkostojen merkitys on liike-elämässä edelleen hyvin merkittävä. Luottamus sekä uskottava toiminta molemmin puolin on tärkeää suomalaisen ja venäläisen liikekumppanien välillä. Työsuhteen kasvaessa myös henkilösuhdeitten merkitys kasvaa, ja sitten neuvottelutkin sujuvat luonnollisesti. Vain kirjallinen sopimus on vain pätevä, suulliset sopimukset voi unohtaa Venäjällä. Haastatteluun vastanneet yrityksen edustajat ovat samaa mieltä. Mitä enemmän suhteita on, sitä helpompaa ja nopeampaa asioiden hoitaminen, myös viranomaisedustajien kanssa. Myös naapuri-kaveriapu on olennainen osa elämäntapaa. Liikelahjoilla on Venäjällä suurempi merkitys kuin Suomessa.

Kaiken kaikkiaan teorian sekä haastattelun vastausten välillä ei ole suurempia ristiriitaisuuksia, eivät vastausten tulokset tulleet minulle yllätyksenä. Tein tämän tutkimuksen taloustaantumisen aikaan, mutta sillä ei kuitenkaan ollut vaikutusta vastauksiin. Näyttää kuitenkin taantumasta huolimatta, että tällä hetkellä Venäjän kaupassa on elpymisen merkkejä.

Venäjä itsessään on mielenkiintoinen ja erilainen maa, jossa on vielä hyvin paljon tutkittavaa ja sen on täynnä mahdollisuuksia. Ennen kaikkea juuri suomalaisille Venäjä on mahdollisuus, koska maa on suuri ja laaja, niin lähellä meitä. Venäjällä on vielä paljon hyödyntämätöntä potentiaalia, jota voisimme käyttää hyväksi. Suomella on laaja-alaista osaamista ja kokemusta Venäjällä toimimisesta, minkä ansiosta moni suomalaisyritys on menestynyt siellä hyvin. Moni suomalais- brändi on venäläisille tuttu ja suomalaisyrityksillä on hyvä maine Venäjällä. Mutta edelleen Suomen on hyvä kehittää Venäjä-osaamistaan ja luoda siitä menestystekijä, koska Venäjän ja Suomen välinen kaupan taso on korkea.

Lopuksi voin todeta sen, että ”Venäjää ei voi järjellä käsittää, Venäjään voi vain uskoa”.

LÄHTEET

Alho, A. 2009. Sopimukset Venäjän kaupassa. Teoksessa Tiri, M. Venäjän liiketoiminnan opas. Helsinki: J-paino, 168- 169.

Buuri, H. & Ratschinsky, L. 2000. Suomen ja Venäjän väliset kulttuurierot ja niiden vaikutus liike-elämään. Oppimateriaali. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu . Saarijärvi : Gummerus Kirjapaino Oy.

Haapaniemi, M. Moijanen, M. & Muradjan, K. 2003. & Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys ry, Tak Ili Kak, venäläistä tapakulttuuria suomalaisille, Helsinki: Multiprint Oy.

Hirsjärvi , S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria käytäntö Helsinki : Yliopistopaino .

Honkanen, M. & Mikluha, A. 1998. Succesful Management in Russia. TT-Ulkomaantyö Oy, International assignments.

Kaasalainen, J. 2007. Sopimukset Venäjän kaupassa. Teoksessa Tiri, M. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki : J-paino Oy, 193- 201.

Kaasalainen, J. 2009. Riitojen ratkaisutapa, tuomioistuimien valinta. Teoksessa Tiri, M. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: J-paino Oy, 204- 207.

Kallonen, K. & Ketola , K. 1996. Voihan Venäjä, kauppaa ja kulttuuria, Helsinki: Edita.

Karasti,H.2004. Kvalitatiivinen tutkimus-luento, TOL, Oulun yliopisto. Saatavilla www-muodossa:http://media.tol.oulu.fi/video/jtmk/JTMK_kvalitutk_luento.pdf (Luettu 1.10.2009).

Karvonen, T. & Alava, O. 2008. Venäläinen tapakulttuuri, perinteitä ja nykypäivää. Suomi-Venäjä seura, Helsinki: Ars Today Ky.

Kekki, P. 2009. Sopimukset Venäjän kaupassa. Teoksessa Tiri, M. Venäjän liiketoiminnan opas. Helsinki: J-paino Oy, 172- 185.

Kolu, L. 2009. Korruptio on monelle itärajalla välttämätön paha. Itä-Savo 287, 8.

Krasova, L. 2000. Henkilötason ja liike-elämän kommunikaatio Venäjällä. Teoksessa Azeem, M. Venäjän kaupan opas. Helsinki: Edita, 139-142.

Lehto, J. & Salmi, A-M. 2008. Venäjän kaupan perusteet- opas Venäjän liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen tueksi. COIN-Connecting sme innovations. Lahden Ammattikorkeakoulun julkaisu, oppimateriaali ,Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Matinpalo, I. 2007. Saatavien perintä Venäjällä. Teoksessa Tiri, M. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: J-paino Oy, 189-192.

Mikluha, A. 1998. Kommunikointi eri maissa Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mikluha, A. 2000. Lahjat ja liikelahjat eri maissa Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäkinen, T. 2005. Suuri maa, pitkä kvartaali. Helsinki : Edita Prima Oy.

Nykänen, P. 2000. Sopimusoikeus Venäjällä. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nykänen, P. 2001. Vienti-tuontitoiminta Suomen ja Venäjän välisessä kaupassa. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino Oy.

Nysten- Haarala, S. 2007. Tavarakaupan sopimuksiin sovellettava säännöstö. Teoksessa Karhapää- Puhakka S. Ruslex. Joensuu: Joensuun yliopistopaino 61-79.

- Orlov, V. 1996. Yritystoiminta Venäjällä. Jyväskylä : Gummerus Kirjapaino Oy.
- Piispa, P. 2009. Venäjä on ovi laajoille markkinoille. Itä-Savo 306, 2-3.
- Rinne, U. 2009. Turvallisuudesta ja yritysriskeistä Venäjällä. Teoksessa Tiri, M. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: J-paino Oy, 215-222.
- Stenholm, J. Venäjän yritys- ja tapakulttuurista. Teoksessa Tiri, M. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: J-paino Oy, 95-105.
- STT, 2009. Venäjän tullit riepoo suomalaisyrityksiä Etelä-Saimaa 16.7.2009. (Luettu 31.8.2009)
- Suoninen, V. 2008. Katsaus Venäjän tuomioistuinjärjestelmään Venla 2/08, 18-19.
- Transparency International 2008
 Saatavilla www-muodossa: <http://www.infoplease.com/world/statistics/2008-transparency-international-corruption-perceptions.html> (Luettu 27.9.2009).
- Tuomi, J, & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Vanha-Aho, P. 2008 Neuvottelutaito. Tampereen teknillinen yliopisto
 wwwmuodossa: <http://www.im.tut.fi/viestinta/materiaali/pdf/neuvottelutaito.pdf>
 (Luettu 16.10.2009).

Haastattelukysymykset

LIITE 1

1. Kuinka kauan olette harjoittaneet Venäjän kauppaa?
2. Oletteko asuneet/työskennelleet Venäjällä?
3. Mitä hyvää/huonoa on venäläisessä liiketapakulttuurissa?
4. Oletteko antaneet liikelahjoja?
5. Miten kontaktit venäläiseen liikekumppaniin syntyvät?
6. Oletteko hyödyntäneet verkostoja omassa liiketoiminnassanne? Miten verkostot saadaan luotua?
7. Mitä seikkoja tulee selvittää ennen neuvotteluja?

8. Onko varsinaisissa neuvotteluissa/johtamistyyliissä erityispiirteitä verrattuna suomalaisiin neuvotteluihin?(suulliset /kirjalliset sopimukset, tinkiminen, neuvottelutiimien koko)

9. Mitä ongelmia olette kohdanneet venäläisen vastapuolen kanssa neuvotteluissa ja miten olette ratkaisseet ne?

10. Mitä seikkoja tulee selvittää ennen neuvotteluja?

11. Miten kuvailisitte venäläistä johtamiskulttuuria, ilmeneekö johtajakeskeisyys , miten?

12. Miten naiseen suhtaudutaan työelämässä Venäjällä?

13. Oletteko törmänneet korruptioon, rikollisuuteen? Missä muodossa? Onko yleensäkin suomalaisilla yrityksillä ollut ongelmia rikollisuuden kanssa?

14. Oletteko joutuneet tekemään kompromisseja oman persoonasi kanssa työskennellessä venäläisten kanssa?

15. Venäjällä on oikeusjärjestelmä, eri olosuhteet ja viranomaiset vaikuttavat lain tulkintaan eri tavoin. Oikeusjärjestelmä on sekava. Miten mahdolliset riitatilanteet tulee selvittää yritysten välillä?

16. Ajatellaanko Venäjällä liike-elämässä pitkällä tähtäimellä eteenpäin, eli tulevia voittoja/tulevaisuutta?

17. Mitkä ovat yrityksenne kovimmat haasteet tulevaisuudessa?

18. Millaisena näette yrityksenne tulevaisuuden Venäjällä?

19. Mitä vinkkejä antaisitte Venäjän-kauppaa aloittaville suomalaisyrittäjille?

