

Antti Holopainen

# Venäjän lähihistorian taloudellisia ja toimintakulttuurisia muutoksia sekä erityispiirteitä yritysten näkökulmasta

Opinnäytetyö  
Logistiikka

2019



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Antti Holopainen	Insinööri (AMK)	Huhtikuu 2019
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Venäjän lähihistorian taloudellisia ja toimintakulttuurisia muutoksia sekä erityispiirteitä yritysten näkökulmasta		113 sivua 2 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
<b>Ohjaaja</b>		
Lehtori Raimo Päivärinta		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Työn tarkoituksena oli selvittää, kuinka Venäjän lähihistorian taloudelliset muutokset ovat vaikuttaneet haastateltujen yritysten toimintaan sekä saada selville haastateltavien henkilöiden näkemykset Venäjän toimintakulttuurin erityispiirteistä. Keskeisimmät tarkasteltavat osa-alueet olivat Suomen ja Venäjän välinen kaupankäynti, Venäjän talous ja modernisaatio sekä Venäjän taloudelliset muutokset. Toisena keskeisenä kokonaisuutena käsiteltiin Venäjän liiketoimintakulttuurin erityispiirteitä, maan tapakulttuuria ja kansanluonnetta sekä Venäjä-osaamista. Työhön ei liity toimeksiantoa, vaan aihe syntyi omalähtöisestä kiinnostuksesta Venäjää ja venäläisyyttä kohtaan.</p>		
<p>Opinnäytetyössä haastateltiin viiden eri logistiikkapalveluyrityksen johtotason henkilöä, joiden osaamisalueensa liittyivät työssä tutkittaviin asioihin. Työssä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmetodia teemahaastattelun keinoin ja haastateltavien vastauksia verrattiin työssä koostettuun teoriaan etsien sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia. Aineisto koostui haastattelujen lisäksi sekä painetuista että digitaalisista lähteistä. Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia teemoittelun avulla.</p>		
<p>Haastattelutulosten ja teoria-aineiston väliltä löytyi sekä samankaltaisuuksia, mutta myöskin toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Tulosten perusteella suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että Venäjällä infrastruktuurin kunto kuljetusteiden osalta on edistynyt, Venäjän tullin rooli Venäjällä on suuri ja sen toiminta on kehittynyt viime vuosien aikana sekä kaupankäynnin tämän hetkinen tila ja tulevaisuus näyttävät positiiviselta. Venäjän lähihistorian taloudelliset muutokset koskettivat yritysten toimintaa vaihtelevasti. Venäjän talous nähtiin yksipuolisena ja ongelmallisena sekä modernisaatioon suhtauduttiin pääosin epäilevästi. Vastauksissa lisäksi korostettiin henkilökohtaisten suhteiden tärkeyttä, alueellisten erojen kasvua, markkinoiden jatkuvaa muutosta sekä sen luomia mahdollisuuksia, toimintakulttuurin erilaisuutta sekä venäjän kielen osaamisen merkitystä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että idänliikenne on muuttunut entistä sujuvammaksi, taloudelliset muutokset ovat muokanneet Venäjä-liikenteen volyymeita sekä Venäjän toimintaympäristö on nähtävissä mahdollisuuksien, vahvuuksien ja haasteiden sävyttämänä. Työ onnistui mielestäni hyvin, koska sain hankittua tavoitteiden mukaisesti monipuolisen ja kiinnostavan tietomäärän, joka hyödyttää monia Venäjä-toiminnassa mukana olevia ja Venäjästä kiinnostuneita ihmisiä.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
Venäjä-kauppa, teemahaastattelu, taloudelliset muutokset, Venäjän toimintakulttuuri		

Author (authors)	Degree	Time
Antti Holopainen	Bachelor of Engineering	April 2019
<b>Thesis title</b>		
Changes in economic and operational culture in Russia's recent history and special features from a business perspective		113 pages 2 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
<b>Supervisor</b>		
Raimo Päivärinta		
<b>Abstract</b>		
<p>The purpose of the work was to find out how the economic changes of the recent Russian history have influenced the activities of the interviewed companies and to find out the views of the representatives of the company on the special features of Russian working culture. The most important fields in this study were trade between Finland and Russia, Russian economics and modernization and economic changes in Russia. The other important point of this study was to describe special features in the business culture of Russia, its customs and national characters and Russia know-how. This work was not commissioned. It was inspired by the author's personal interest in Russia and Russianism.</p> <p>Representatives of five different logistic services companies were interviewed for this thesis. Their work was related to the theme of this study. The method of this thesis was qualitative research, where semi-structured interviews were used. The data was compared to theory that was built in this thesis. Among interviews the data included printed and digital material. Analysis was made using theory driven content analysis and thematic analysis.</p> <p>Similarities but also differences were found in interview data and theoretical data. Most of the participants considered that Russian road infrastructure has improved. The role of the Customs in Russia was considered important and the participants agreed that functioning of Customs has improved in the last few years. The current situation of and the future of trade in Russia was seen positive. Economic changes in Russian recent history affected the companies in varied ways. The Russian economy was seen one-sided and problematic and the participants were mostly skeptical about modernization in Russia. The importance of personal relationships, increase in regional differences, constant change in the market and its possibilities, different working culture and importance of knowing Russian language were emphasized in the interviews. In conclusion, traffic between Finland and Russian has become more fluent, economic changes have affected the volumes of Russian traffic and Russia as an operational environment can be seen through possibilities, strengths and challenges. The thesis can be considered successful-, because it offers a varied and interesting package of information that can be useful for many individuals who work or are interested in Russia.</p>		
<b>Keywords</b>		
Russian trade, semi-structured interview, economic changes, Russian working culture		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	TUTKIMUS .....	8
2.1	Aiheen valinta .....	8
2.2	Tutkimuksen tavoite, rajaus ja tutkimusongelma .....	9
2.3	Työn tutkimusmenetelmä ja toteutus .....	10
3	SUOMEN JA VENÄJÄN VÄLINEN KAUPPA.....	10
3.1	Kauppan merkitys.....	10
3.2	Viimeaikaiset muutokset Suomen ja Venäjän välisessä kaupassa.....	11
3.3	Venäjän markkinoiden mahdollisuudet.....	14
3.4	Tullin toiminta Suomen ja Venäjän rajalla .....	15
3.5	Suomen ja Venäjän kuljetusten ominaispiirteistä .....	19
4	KATSAUS VENÄJÄN TALOUTEEN .....	22
4.1	Uusi normaali – ruplan ja öljyn vähentynyt riippuvuus.....	24
4.2	Venäjän talous mittareiden valossa.....	25
4.3	Venäjän modernisaatio.....	27
4.4	WTO, Venäjä ja Suomi.....	29
4.5	Ukrainan kriisistä johdetut pakotteet ja Venäjän vastapakotteet .....	31
4.6	Öljyn hinnan ja ruplan arvon romahdus 2014–2016 .....	34
4.7	Pakotteiden sekä öljyn hinnan ja ruplan arvon romahduksen vaikutukset Suomen ja Venäjän väliseen kauppaan .....	38
4.8	Venäjän protektionismi ja tuonninkorvausohjelma.....	40
5.	VENÄJÄN LIKETOIMINTAKULTTUURIN ERITYISPIIRTEET .....	43
5.1	World Bank – Doing business .....	43
5.2	Venäjän markkinoiden ominaispiirteet.....	44
5.3	Korruptio.....	47

5.4 Byrokratia ja viranomaiset .....	49
5.5 Aikakäsitys .....	50
5.6 Henkilökohtaiset suhteet ja verkostot .....	50
5.7 Valtaetäisyys ja johtamiskulttuuri.....	51
5.8 Neuvottelut venäläisten kanssa.....	52
5.9 Kansanluonne ja tapakulttuuri .....	54
5.9.1 Kulttuurierot, stereotypiat ja Venäjä-kuvan muodostuminen.....	54
5.9.2 Venäläisestä mentaliteetista, kansanluonteesta ja työkulttuurista .....	56
5.9.3 Tapakulttuuri.....	62
6 VENÄJÄ-OSAAMINEN .....	63
7. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	66
8 TUTKIMUSTULOKSET.....	68
8.1 Kaupankäynti.....	68
8.2. Venäjän taloudelliset muutokset.....	72
8.3 Venäjän talous ja modernisaatio .....	76
8.4 Venäjän markkinat ja liiketoimintakulttuuri.....	78
8.5 Tapakulttuuri, kansanluonne ja Venäjä-osaaminen.....	83
9 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	87
9.1 Kaupankäynti.....	87
9.2. Venäjän taloudelliset muutokset.....	92
9.3 Venäjän talous ja modernisaatio .....	96
9.4 Venäjän liiketoimintakulttuurin erityispiirteet.....	99
9.5 Venäläinen kansanluonne, Venäjä-kuva ja tapakulttuuri .....	104
9.6 Venäjä-osaaminen .....	109
10 POHDINTA, LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS.....	111
LÄHTEET.....	114
KUVALUETTELO	

## TAULUKKOLUETTELO

### LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko.

Liite 2. Haastateltavien henkilöiden esittely.

## 1 JOHDANTO

Venäjä on ollut Suomelle jo pitkään kauppasuhteiden valossa tärkeä kumppani. Vuosien 2012 ja 2016 välillä maiden kaupankäynnissä tapahtui kuitenkin huomionarvoista laskua, mutta vuosi 2017 osoitti jo merkittäviä piristymisen merkkejä niin viennin kuin tuonninkin kannalta. Venäjää kuvastaa sen vauraus, suuruus ja toisaalta arvaamattomuus, jonka esimerkiksi Krimin valloitus osoitti. Suomalaisille yrityksille avautuvat suuret markkinat ja selkeät liiketoimintamahdollisuudet Venäjällä. Toimintakulttuuriin, kansanluonteeseen ja mentaliteettiin liittyy monia ominaispiirteitä, joiden tunteminen ovat edellytys menestyksekkäässä Venäjä-toiminnassa. Julkisessa keskustelussa Venäjä on lähes tauotta esillä. Tästä esimerkkinä muun muassa Ukrainan kriisi sekä Suomen ja Venäjän välistä kaupankäyntiäkin koskettava pakotepolitiikka. Venäjän harjoittama protektionismi ja tuonninkorvausohjelma voidaan myös nähdä kauppaa hankaloittavina toimina, joista kuitenkin on löydettävissä myös liiketoiminnan kannalta mahdollisuuksia.

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia ja selvittää vuodesta 2012 lähtien Venäjällä tapahtuneiden taloudellisten muutosten vaikutuksia Suomen ja Venäjän väliseen kaupankäyntiin liittyen sekä Venäjän toimintakulttuurin muutosten ja erityispiirteiden olennaisimmat tekijät. Keskeisimpiin taloudellisiin muutoksiin kuuluvat Venäjän WTO-jäsenyys, Ukrainan kriisi ja pakotteet, öljyn hinnan ja ruplan arvon romahdus sekä Venäjän protektionismi ja tuonninkorvausohjelma. Tutkin sitä, kuinka nämä muutokset vaikuttivat haastateltavien yritysten idäntoimintaan. Toimintakulttuuriin liittyy lisäksi monia tapahtuneita muutoksia sekä selkeitä erityispiirteitä kuten esimerkiksi byrokratian, korruption, suhdeverkoston ja johtamiskulttuurin huomioon ottamista, sillä niiden rooli ja painotus on huomattavasti erilaisempi Venäjällä kuin Suomessa. Tarkastelen työssäni myös Venäjä-osaamista ja siihen liittyviä osatekijöitä, koska niiden tiedostaminen, kehittäminen ja hallitseminen sujuvoittaa yhteistyötä venäläisen kumppanin kanssa ja edesauttaa liiketoiminnassa suoriutumista vieraassa kulttuurissa. Näihin edellä mainittuihin asioihin haastattelemani yritysten pitkäaikaan Venäjä-toiminnassa mukana olleet ja venäläisten kanssa yhteistyötä tehneet henkilöt kertovat myös omat monipuoliset näkemyksensä. Pyrin työssäni esittelemään mitä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä ominaispiirteitä aihepiiriin pääluokkiin liittyy. Työstä hyötyvät erityisesti Venäjä-toiminnasta ja Venäjämästä kiinnostuneet yritykset ja henkilöt.

## 2 TUTKIMUS

### 2.1 Aiheen valinta

Työn aihepiiri oli minulle osittain jo tuttu, koska suoritin opintojeni aikana niin Venäjä-kuljetuksiin kuin maan liiketoiminta- ja tapakulttuuriin liittyviä kursseja, joiden myötä kiinnostukseni näiden asioiden syvempään tarkasteluun kasvoi. Halusin liittää Suomen ja Venäjän välisen kaupankäynnin sekä Venäjän liiketoiminta- ja tapakulttuurin lisäksi työhöni mukaan Venäjän lähihistorian taloudelliset muutokset, koska koin ne ajankohtaisina ja merkityksiltään suurina. Olen seurannut pitkään median välityksellä Venäjän yhteiskunnan tapahtumia sekä rakentanut omaa Venäjä-kuvaa myös kirjallisuuden avulla. Suomen ja Venäjän välillä voidaan ajatella olevan erityissuhde yhteisen historian ja pitkän maarajan kannalta. Venäjä on lähes päivittäin otsikoissa arkisessa tiedonvälityksessä ja naapurimaa on ollut Suomelle jo pitkään tärkeä kauppakumppani. Ukrainan kriisi ja pakotepolitiikka sekä Venäjän protektionistiset toimet ovat kuitenkin lisänneet epävarmuutta ja heikentäneet osaltaan kaupankäynnin toimivuutta.

Aihe on ajankohtaisuuden lisäksi hyvin kiinnostava, koska Venäjä on pinta-alaltaan maailman suurin maa ja markkina-alueena todella laaja tarjoten monenlaisia mahdollisuuksia kaupan harjoittamiselle, joita pyrin tässä työssä konkretisoimaan. Kulttuuri on lisäksi hyvin moninainen sekä kirjava ja sen liiketoimintaympäristö on usein ennakoimaton ja arvaamaton. Venäjän liiketoimintakulttuuriin liittyy erityispiirteitä, jotka on tärkeää tietää ja tunnistaa kun ollaan tekemisissä venäläisten kanssa. Venäjän liiketoimintaympäristöstä voidaan löytää erilaisia vahvuuksia, heikkouksia sekä mahdollisuuksia, joiden vuoksi aihetta on mielenkiintoista tutkia. Työssä syvennytään myös vahvasti venäläisen ihmisen mentaliteettiin ja ajatusmaailmaan, jotka ovat ajatuksia herättäviä näkökohtia sellaisille toimijoille, jotka ovat kiinnostuneet tekemään yhteistyötä venäläisten kanssa ja toimimaan toisenlaisessa toimintakulttuurissa. Venäläisen mielenlaadun ymmärtämistä on jopa pidetty yhtä tärkeänä asiana kuin liiketaloudellista osaamista. Venäläisen ajatusmaailman tuntemisella on ollut ratkaiseva vaikutus Suomen idänkaupan menestymisessä. (Seppänen 2002, 43.) Sen vuoksi tässä työssä kerrotaan myös monipuolisesti venäläisestä ajatusmaailmasta ja käyttäytymisestä.



## 2.2 Tutkimuksen tavoite, rajaus ja tutkimusongelma

Työn tavoitteena on selvittää kuinka vuodesta 2012 lähtien Venäjän lähihistorian taloudelliset muutokset ovat vaikuttaneet haastateltujen yritysten toimintaan sekä kuinka haastateltavat näkevät Venäjän liiketoiminta- ja tapakulttuurin erityispiirteet sekä kansanluonteen ja Venäjä-osaamisen keskeisimmät tekijät. Pääasialliset tarkastelukohteet työn teoriaosuudessa ovat Suomen ja Venäjän välinen kauppa, Venäjän tullin toiminta sekä kuljetukset Venäjälle, Venäjän talous ja modernisaatio, Venäjän WTO-jäsenyys, Ukrainan kriisi ja pakotteet, öljyn hinnan ja ruplan arvon romahdus sekä protektionismi ja tuonnin korvausohjelma. Lisäksi toisena isona kokonaisuutena käsitellään Venäjän liiketoiminta- ja tapakulttuuria, kansanluonnetta ja mentaliteettia sekä Venäjä-osaamista. Tässä työssä on keskitytty erityisesti Venäjän lähihistorian tapahtumiin, nykytilanteeseen sekä huomionarvoisimpiin tulevaisuuteen liittyviin seikkoihin. Joissain teemoissa on kuitenkin mainintoja myös kauemmaksi historiaan, koska muun muassa Neuvostoliitossa ja uudessa Venäjässä on tiettyissä asioissa samankaltaisuuksia ja kytkentöjä, jotka eivät ole paljoakaan muuttunut tai niiden perintöä halutaan vielä vaalia. Historiallisen perinnön piirteet ja vaikutukset näkyvät vielä tänäkin päivänä Venäjällä. (Seppänen 2014; Mustajoki 2015.) Seppänen (2014) kuvailee Venäjää ja sen uusiutumiskykyä seuraavasti: ”Venäjä on valtava, epäyhtenäinen maa, missä kaikkien uusien asioiden juurtuminen vaatii paljon ja taas paljon aikaa” (Seppänen 2014, 283).

Työn tutkimuskysymykset ovat:

Kuinka vuodesta 2012 lähtien tapahtuneet taloudelliset muutokset ovat vaikuttaneet haastateltavien yritysten toimintaan? Mitkä ovat Venäjän markkinoiden ja liiketoimintakulttuurin erityispiirteet? Mitkä ovat venäläisen kansanluonteen, mentaliteetin ja Venäjä-osaamisen keskeisimmät tekijät?

Tämän työn ideana on kulkea laajoista – makrotasoon kuuluvista talouteen ja kaupankäyntiin liittyvistä asioista – aina käytännön- ja mikrotason toiminnassa merkkilepantaviin seikkoihin venäläistä toimintakulttuuria ja ihmistä tarkastellen.

## 2.3 Työn tutkimusmenetelmä ja toteutus

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Perehdyin ensiksi tutkimusongelman kautta tutkittavan aiheen pääluokkiin, joista laadin teoria-aineiston. Sen jälkeen haastattelin työn osaluokkiin liittyen viiden logistiikkapalveluyrityksen johtotason henkilöä yksilohaastatteluna, joista viisi haastatteluista suoritettiin puhelimitse sekä yksi kirjallisesti. Käytin haastattelumetodina puolistruktuoitua teemahaastattelua. Työn analysointi tehtiin sisällönanalyysia käyttäen teemoittelun avulla. Johtopäätöksissä verrataan haastatteluista saatuja vastauksia sekä teoriaa toisiinsa ja etsitään yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Haastateltavilla henkilöillä on kymmenien vuosien kokemus Venäjä-toimintoihin liittyvistä tehtävistä ja yhteistyöstä venäläisten kanssa. Työn tarkoituksena on luoda lukijalle kattava ja avartava tietopaketti niin teoriaan kuin empiriaan nojaten. Yrityshaastattelujen lisäksi aineisto koostuu sekä kirjallisista- että internet lähteistä.

Työni alkaa Suomen ja Venäjän välisen kaupan tarkastelulla, josta siirrytään Venäjän talouden katsaukseen sekä pureudutaan vuodesta 2012 lähtien tähän päivään tapahtuneisiin Venäjän taloudellisiin muutoksiin sekä niiden vaikutuksiin erityisesti Suomen ja Venäjän väliseen kaupankäyntiin liittyen. Viimeiset isot pääkokonaisuudet ovat Venäjän liiketoimintakulttuurin erityispiirteet sekä kansanluonne, mentaliteetti ja Venäjä-osaaminen. Lopuksi tuon esille kuinka haastateltavat logistiikkapalveluyritysten johtotason henkilöt ovat nähneet edellä mainitut asiat sekä kuinka vastaukset yhtenevät ja poikkeavat työni teoriaosuudesta, jonka jälkeen pohdin työprosessista nousseita ajatuksia sekä tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

## 3 SUOMEN JA VENÄJÄN VÄLINEN KAUPPA

### 3.1 Kaupan merkitys

Venäjä on Suomen naapurimaa 1 340 kilometriä pitkällä maarajalla sekä lyhyellä meriyhteydellä. Gravitaatiovaikutuksesta johtuen naapurimaiden kaupankäynti on suurempaa, jos vertailukohteiksi otetaan toisistaan kaukana sijaitsevat valtiot. Tämän perusteella Suomi saa suhteellisen edun Venäjän markkinoilla. Jos naapurimaiden liikenneyhteyksien kehittämiseen vielä panostetaan, on tuota etua mahdollista vielä vahvistaa. (Kaitilainen & Kotilainen 2015,112.)

Venäjän läheinen sijainti tuottaa Suomelle uniikin ja lähtemättömän etulyöntiaseman kilpailukyvyn kannalta (Seppänen 2010, 207).

Suomi on pieni avoin markkinatalous, jolle ulkomaankauppa näyttelee suurta painoarvoa ja erityisesti vienti, josta maan hyvinvointi on erittäin riippuvainen (Vuori 2017). Suomen hyvinvointiyhteiskunnalle teknologia-, metsä- ja kemianteollisuus ovat merkittäviä, koska niihin kuuluvien yritysten osuus on 81 % koko Suomen tavara- ja palveluviennin määrästä (Tuovinen 2017). Taloudelliseen yhteistyöhön ja kehitykseen panostavan järjestön OECD:n mukaan Suomen talouden suorituskykyvyn kannalta viennin suuruudella on keskeinen merkitys (Metelinen 2017). Venäjä oli vuoden 2017 aikana Suomen toiseksi suurin tuontimaa Saksan jälkeen ja viidenneksi suurin vientimaa (Tulli 2018).

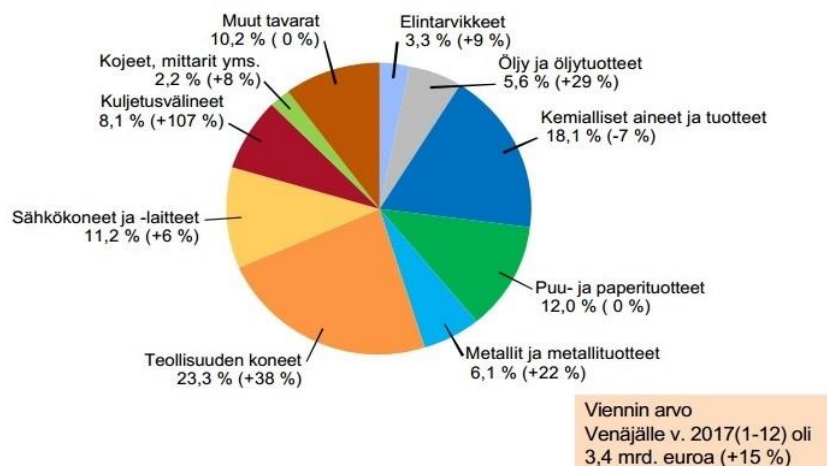
### **3.2 Viimeaikaiset muutokset Suomen ja Venäjän välisessä kaupassa**

Suomen Venäjä-kaupalle vuosi 2017 oli positiivinen pitkän tauon jälkeen. Suomen vienti kasvoi Venäjälle kyseisen vuoden aikana 15 % ja tuonti 33 % verrattuna vuoden 2016 vastaavaan ajanjaksoon. Pääsyyinä olivat öljynhinnan kasvu, joka oli 25–26 % suuruusluokkaa sekä isot kaasuputkistotoimitukset, jotka toteutettiin Suomeen alkuvuonna 2017. (Rekolainen 2018.) Suomen ja Venäjän välisen kaupankäynnin kasvun vaikutukset kohdistuvat positiivisesti Suomen talouteen ja työllisyyteen sekä eritoten Kaakkois-Suomeen (Rehn 2017).

Suomen viennin rakenne Venäjälle on koostunut pääpiirteissään vakaasti investointihyödykkeistä. Tuonti Venäjältä painottuu puolestaan raaka-aineisiin, joista keskeisimmäksi ovat kuuluneet öljy ja öljytuotteet. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2018.) Myös palveluiden vienti on tärkeä osa Suomen Venäjä-vientiä, koska ne kattoivat vuonna 2016 noin 25 % osuuden Suomen koko viennistä Venäjälle (Rehn 2017).

Kuvassa yksi on eritelty Suomen viennin kannalta olennaisimmat tavararyh-  
mät Venäjälle sekä arvon muutoksen suhteen vuoteen 2016 nähden.

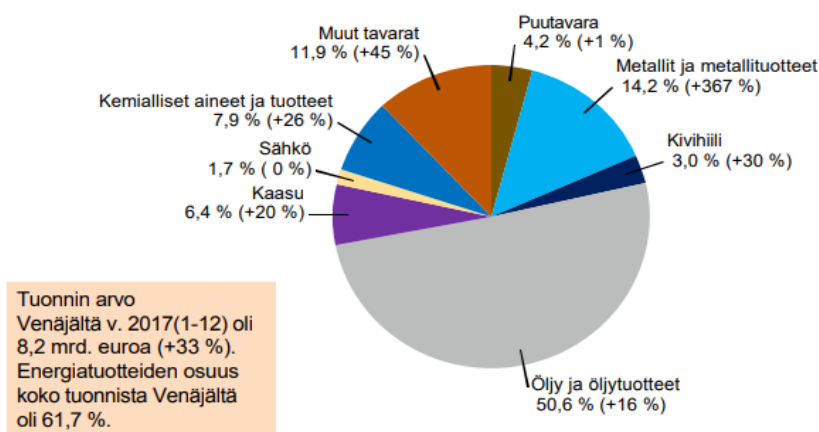
**VIENNI VENÄJÄLLE TAVARARYHMITÄIN 2017(1-12)**  
Osuus viennistä ja arvon muutos edellisen vuoden vastaavaan ajanjaksoon (%)



Kuva 1. Viennin tavararyhmät ja osuudet Venäjälle sekä arvon muutos vuodesta 2016 (Tulli 2018)

Kuvasta yksi voidaan huomata, että Suomen vienti Venäjälle vuoden 2017 aikana koostui tavararyhmien osuuksien suhteen keskeisimmin teollisuudet koneista, kemiallisista aineista- ja tuotteista sekä puu- ja paperituotteista. Kaikkein suurin arvon muutos kasvun kannalta puolestaan tapahtui kuljetusvälineiden osalta. Huomionarvoista on myös se, että ainoastaan kemiallisten aineiden- ja tuotteiden kohdalla tapahtui negatiivista muutosta. Kuvassa kaksi on esitelty Suomen tuonti Venäjältä myöskin tavararyhmien ja osuuksien sekä arvon muutoksiin perustuen vuoteen 2016 peilaten.

**TUONTI VENÄJÄLTÄ TAVARARYHMITÄIN 2017(1-12)**  
Osuus tuonnista ja arvon muutos edellisen vuoden vastaavaan ajanjaksoon (%)



Kuva 2. Tuonnin tavararyhmät ja osuudet Venäjältä sekä arvon muutos vuodesta 2016 (Tulli 2018)

Energiatuotteilla on suurin rooli Venäjän tuonnista. Merkillepantavaa on myös metallien ja metallituotteiden 367 % kasvu vuoteen 2016 verrattuna. On myös

oleellista huomioida, että vuoden 2017 aikana minkään tavararyhmän kohdalla ei tapahtunut laskua, kun tarkastellaan arvon muutoksia (kuva 2).

Taulukossa yksi tuodaan ilmi Suomen ja Venäjän välisen kaupan muutokset vuosien 2012–2017 (1–3) aikajaksolla. Tarkasteltavat kohteet ovat tuonnin ja viennin määrät, muutokset aikaisemmasta vuodesta, osuudet sekä kauppataase. On hyvä huomata, että vuoden 2017 tammi-maaliskuun muutokset ovat taulukossa verrattuna viime vuoden vastaavaan ajanjaksoon eli 2016 1–3. (Tulli 2018.)

Taulukko 1. Suomen ja Venäjän välinen kauppa vuosina 2012-2017 (1-3) (Tulli 2017)

Vuosi	Tuonti (Milj. €)	Muutos (%)	Osuus (%)	Vienti (Milj. €)	Muutos (%)	Osuus (%)	Kauppataase (Milj. €)
2012	10583	-7	17,8	5688	7	10,0	-4895
2013	10521	-1	18,0	5359	-6	9,6	-5162
2014	8615	-18	14,9	4638	-13	8,3	-3977
2015	5981	-31	11,0	3157	-32	5,9	-2824
2016	6142	3	11,2	2976	-6	5,7	-3166
2017 (1-3)	2441	103	16,3	765	29	5,3	-1676

Taulukosta yksi voidaan huomata merkittävä ero vuosien 2012 ja 2016 tuonnin ja viennin määrällisen tason suhteen. Näiden neljän vuoden aikana Suomen idäntuonnin osuus laski 6,6 % sekä vienti 4,3 %. Viime aikoina kauppakäynnissä on kuitenkin tapahtunut positiivista muutosta niin viennin kuin tuonninkin osalta. Ruplan arvo on vahvempi kuin vuosi sitten, joka vaikuttaa tällä hetkellä myönteisesti Suomen vientiin ja erityisesti tuontiin Venäjältä sekä toisaalta venäläisten turistien määrän kasvuun Suomessa (Yle 2018). Suomen idänvientti on riippuvainen Venäjän ostokyvystä eurojen suhteen sekä maan BKT:n kehityksestä (Rehn 2017). BKT:ta saadaan kasvatettua työpanoksen tai tuottavuuden parantamisen kautta, mutta Venäjällä näiden kahden tekijän tila on ollut keho, koska työikäinen väestön määrä pienenee sekä tuottavuus on melko vaimeaa (Hyvät uutiset eivät ole poistaneet Venäjän talouden pysyviä ongelmia).

Suomalais-Venäläisen kauppakamarin toteuttamassa kevään 2018 Venäjä-kauppaan liittyvässä barometritutkimuksessa haastateltavat idänkaupan johtajat ja päättäjät kertoivat kuinka idänkauppa, liiketoiminta Venäjällä sekä investoinnit ovat kehittyneet edellisen puolen vuoden aikana ja tulevat todennäköisesti kehittymään samalla ajanjaksolla tulevaisuudessa. Selvityksessä haastateltavat nostivat huolestuttavimmaksi piirteeksi sekä idänviennin että liiketoiminnan teossa Venäjällä poliittisen riskin ja sanktiot. Tuonnissa puolestaan suurimpana ongelmana koettiin erilaiset tullaukseen liittyvät ongelmat, joka viennissä Venäjälle koettiin toiseksi suurimpana ongelmana. Eritoten palvelun, kuljetuksen ja suunnittelun toimialojen yritysten kohdalla uskotaan tuonnin ja viennin voimistumiseen seuraavan puolen vuoden kuluessa. Myös investoinneissa oli tapahtunut myönteistä kasvua viimeisen vuoden aikana ja optimismi investointien tekoon myös seuraavan vuoden aikana oli nousussa. (Suomalais-Venäläinen Kauppakamari 2018.)

Vaikka kaupankäyntiä häiritsevät myös joltain osin molemmin puolin asetetut pakotteet sekä EU:n että Venäjän toimesta, niiden painoarvo on kuitenkin varsin vähäinen, koska vastapakotteet koskettavat arviolta vain 5 % Suomen idänkaupasta sekä EU:n talouspakotteiden vaikutus ennen kriisiä oli vain noin 0,5 % Suomen koko tavaraviennistä Venäjälle. Suomen ja Venäjän välisen kaupan heikentäjänä voidaan nähdä kasvanut Venäjän protektionismi sekä tuonninkorvauspolitiikka. Venäjällä julkisten ja valtionyhtiöiden hankinnoissa venäläinen tuote saa kilpailuasetelmassa automaattisesti 15 % hintaedun sekä tuonninkorvausohjelma pyrkii vähentämään Venäjällä tietyillä toimialoilla tuontiriippuvuutta ja määrittelemään kotimaisuusasteita siitä kuinka paljon tuotteesta täytyy tehdä Venäjällä. (Lähde & Leikola 2017.)

### **3.3 Venäjän markkinoiden mahdollisuudet**

Protektionistisista toimista ja kotimaisen tuotannon suosimisesta tuonninkorvausohjelmalla huolimatta, Venäjän markkinoihin voi liittyä suomalaisten vientiyriyten kannalta potentiaalia. Venäjän oma tuotanto kaipaa uudistamista ja investointeja, jolloin ulkomaalaiselle teknologialle ja etenkin Suomen vientiin pääasiallisiksi ryhmiksi lukeutuville koneilla ja laitteille voi löytyä tarvetta. (Finnvera 2017.) Venäjällä on valtava investointitarve ja maa on siirtymässä investointivaiheeseen, koska 4–5 vuoteen investointeja on tehty vähän. On vain kysymys siitä, kuinka nopeasti niitä tehdään ja onko venäläisillä yrityksillä

luottamusta maan vakauteen, jotta isoja investointeja uskallettaisiin tehdä. Investoinnit ovat kuitenkin välttämättömiä talouden toiminnan kannalta. Venäläisillä yrityksillä on myös paljon rahaa tällä hetkellä, koska erityisesti devalvaation jälkeen ne ovat tehneet suuria voittoja. (Remes 2017.) Venäjä tarjoaa monia mahdollisuuksia suomalaisille yrityksille. Tärkeimmiksi sektoreiksi kuuluvat ympäristöön liittyvä teknologia, energiatehokkuus, energiateknologia, metsään liittyvät asiat, infrastruktuuri ja sen parantaminen sekä rakentaminen siihen liittyen. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2018.)

Venäläiset ovat myös aiempaa kiinnostuneempia hyödyntämään monipuolisemmin maan suuria metsävarantoja sekä siihen liittyen puurakentamisessa on kiinnostusta nostaa jalostusta korkeammalle asteelle, johon suomalaisille voi olla annettavana osaamista ja teknologiaa. Suomessa on tällä hetkellä paljon biotalous- ja metsäosaamista. Myös uusi tärkeä sektori on jäteala, jossa on liiketoiminnan kannalta kasvupotentiaalia uuden jätelain myötä. Lisäksi uusia mahdollisuuksia voivat avata terveysteknologia ja teollisuusinvestoinnit, johon liittyy jo tällä hetkellä käynnissä olevia korjausinvestointeja. Myös digitalisaatio voi luoda uusia mahdollisuuksia. Esimerkiksi Venäjän presidentti Vladimir Putin on todennut vuonna 2017 seuraavasti: ”Joka hallitsee tekoälyä, tulee hallitsemaan maailmaa.” (Rekolainen 2018.)

### **3.4 Tullin toiminta Suomen ja Venäjän rajalla**

#### **Venäjän tullin toiminnasta**

Tulliselvitys ja rajanylitys ovat olleet yksi Venäjän-kaupan yleisimmistä ja suurimmista ongelmista. Paremman läpinäkyvyyden ja selkeyden ansiosta toiminta on kuitenkin kehittynyt sekä sähköinen tullaus on vähentänyt korrup-tiota. (Ulkoministeriö 2015). Venäjän-kauppaa tekeville yrityksille sertifiointi on tuttua. Oleellista ennen kauppaneuvottelujen käynnistämistä ja tarjouksien tekemistä venäläisen asiakkaan kanssa, on ottaa selvälle mitä vaatimuksia tuotteisiin liittyy. Tuotteiden vaatimuksia ovat erilaiset todistukset sekä niiden rahalliset arvot ja toimitukseen kuluva aika. Kun selvittää ennakkoon nuo asiat niin sertifiointiin liittyvät maksut ja toimitusajat on mahdollista ottaa huomioon kauppasopimuksen hinnassa ja velvoitteissa sekä toimituksen suorittaminen sujuu jouhevammin. Sertifikaatilla tarkoitetaan vastaavuustodistusta, jolla todistetaan tuotteiden täyttäneen tekniset määräykset, säännöt tai standardit.

Sertifikaatin ohella on olemassa toisenlaisiakin vastaavuustodistuksia, joita ovat mm. vastaavuusvakuutus eli deklaratio, tuoterekisteröintitodistus ja tyyppihyväksyntä. Jotta sertifiointin tarpeellisuus saadaan selville, on tuotteen tiedoista lähetettävä sen kuvaus, käyttötapa- ja kohde sekä tullinimike sertifiointilaitokseen. Kauppasopimusta laatiessa on järkevää täsmentää, mille vastaavuustodistuksille on tarvetta ja onko niiden järjestäminen myyjän vai ostajan vastuulla. (Peltola & Dobrowolski 2015, 22–23.)

Suomalaiset yritykset ovat kokeneet kolmanneksi suurimpana ongelmana vuoden 2013 Ulkoasiainministeriön kaupanestetutkimuksen mukaan tekniset kaupanhidasteet, joilla tarkoitetaan erilaisia asiakirja- ja sertifikaattivaatimuksia. Sertifiointimenettelyt ovat usein vaivalloisia, vievät paljon aikaa, ovat hintavia sekä ajantasaisen tiedon saanti voi olla myös hankalaa. On kuitenkin huomattava, että Venäjän sertifiointijärjestelmä ei kuitenkaan poikkea paljoakaan EU:n vastaavasta järjestelmästä ja esimerkiksi asiantuntijoiden avun käyttäminen helpottaa merkittävästi asioiden hoitamisessa. Suurimpana ongelmana puolestaan on koettu tullausmenettelyt niiden hitauden ja hintavuuden takia, jonka tuottamia ongelmia on ilmennyt säännöllisesti jokaisella sektorilla. Pääongelmina on pidetty yritysten kuormiin tehtäviä toistuvia valvonta-toimenpiteitä sekä todistus- ja asiakirjojen esittämistä virkailijalle, vaikka kyseiset toimenpiteet olisi jo suoritettu aikaisemmin eikä muutoksia niiden suhteen ole tapahtunut. (Cursor & Kouvola Innovation 2014, 74–80.)

Etenkin Suomalaiset pk-yritykset ovat kritisoineet Venäjän tullia byrokraattiseksi, joka vaikeuttaa ja hidastaa toimintaa. Yhtenä ongelmana pidetään säännösten noudattamisen problematiikkaa eli kun Venäjän tullissa, etenkin ylemmässä johdossa, tapahtuu henkilövaihdoksia niin toimintatavat voivat muuttua hyvinkin merkittävästi. On mahdollista, että tullin johtohenkilöstö jättää uudistuneen ohjeistuksen huomioimatta ja jatkaa entiseen tapaan tehden erikoisia tavarantoimitusten pysäytyksiä rajalla. Lisäksi venäläisillä saattaa olla puutteellinen asiantuntemus etenkin suomalaisten viemistä koneista ja laitteista, jolloin epäröidään ja tavaroiden eteneminen hidastuu virheelliseen päätökseen nojautuvan pelkoon johtuen. Äärimmillen vietyä tullin työntekijä voi laskea jopa muttereiden ja ruuvien lukumääriä aikaa vievästi ja vähäinen ristiriita lukumäärissä saattaa pysäyttää tavarantoimituksen. Lisäksi monet suomalaisyritykset ovat kertoneet korruption ja lahjusten antamisen Venäjän tulliviranomaisille olevan vieläkin melko yleistä, jota tapahtuu etenkin venäläisten yritysten



osalta sekä myös joidenkin suomalaisten. (Cursor & Kouvola Innovation 2014, 83.)

### **Suomen ja Venäjän logistinen toimivuus LPI:n perusteella**

Maailmanpankki julkaisee kahden vuoden välein maiden logistista toimivuutta kuvaavan indeksin, **LPI = Logistics Performance Index**. LPI sijoittaa maat paremmuusjärjestykseen tarkastellen kuutta kauppaan liittyvää osa-aluetta, jotka ovat yhä enenevässä määrin tunnustettu kehityksen kannalta tärkeiksi. Sijoituksessa käytetyt tiedot ovat peräisin kyselystä, jossa on kysytty kysymyksiä logistiikan ammattilaisilta liittyen niihin ulkomaailmiin, joissa he toimivat. Kansainvälisessä LPI:ssä analysoidut komponentit on valittu viimeaikaisen teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen perusteella sekä kansainvälisen huollon alalla toimivien logistiikan ammattilaisten käytännön kokemuksesta. Logistisen toimivuuden indeksi ottaa huomioon maan tullausprosessit ja niiden toimivuuden, liikenne- ja tietoinfrastruktuurin tason, kansainväliset kuljetukset ja kuljetusten saatavuuden, logistiikkapalveluiden laadun, palveluntarjoajien osaamisen, lähetysten jäljitettävyyden ja seurannan sekä toimitusten täsmällisyyden ja oikea-aikaisuuden. (The World Bank 2016.) Taulukossa kaksi havainnollistetaan Suomen ja Venäjän sijoituksia logistisen toimivuuden suhteen kaikkien komponenttien osalta vuosien 2012–2016 aikana.

Taulukko 2. LPI kaikkien parametrien osalta (The World Bank 2016)

Vuosi	Suomi	Venäjä
2012	3/155	95/155
2014	24/160	90/160
2016	15/160	99/160

LPI julkaistiin viimeksi vuonna 2016. Suomi oli logistiselta toimivuudeltaan kaikkien parametrien suhteen vuonna 2016 15:nneksi paras 160 maasta. Venäjä oli samalla listauksella 99 (taulukko 2).

Merkillepantavaa on se, että parametreista tullaus on Venäjällä huonosti toimivin, kun otetaan huomioon kaikki LPI:ssä analysoidut parametrit (The World Bank 2016).

Taulukossa kolme on kuvattu vuosien 2012–2016 aikavälin sijoituksia tullausparametrin kannalta.

Taulukko 3. LPI tullauksen osalta (The World Bank 2016)

Vuosi	Suomi	Venäjä
2012	2/155	138/155
2014	8/160	133/160
2016	4/160	141/160

Kun tarkastellaan tullausprosesseja ja niiden toimivuutta Venäjä on 160 maasta sijalla 141 vuoden 2016 listauksella. Suomi on samalla listauksella 4. Vuodesta 2014 Suomen sijoitus on parantunut viimeisimpään julkaisuun verrattuna neljä sijaa, kun puolestaan Venäjän osalta sijoitus on laskenut kahdeksan sijaa (taulukko 3).

### **TFA-sopimus ja hyödyt**

Suomen ja Venäjän väliselle kaupalle sekä etenkin Suomen vientiyrityksille tärkeä kansainvälisen kaupankäynnin menettelyihin liittyvä monenkeskinen WTO:n TFA-sopimus tuli voimaan 22.2.2017. Sen tarkoituksena on nopeuttaa tulliselvitystä, vähentää turhaa paperityötä sekä helpottaa tiedonkulkua ja ennakoitavuutta, jolloin tavaroiden odotetaan liikkuvan jouhevammin tuoden etua niin yrityksille kuin kuluttajillekin. Paperityön vähentämisellä on myös merkittävä vaikutus globaalisti tarkasteltuna kaupan arvoon, koska siitä noin 7 % uskotaan katoavan paperityön tekemiseen. Muodollisuuksien ja määräyksien tiedot on vaivattomasti nähtävissä esimerkiksi verkosta, jolloin kaupankäyntiin kuuluvien sääntöjen selvittäminen on nopeampaa ja selkeämpää hyödyttäen erityisesti pk-yrityksiä, joilla ei useinkaan ole huolinnan tuomaa tukea suurista kustannuksista johtuen. (Tulli 2017.)

TFA-sopimus tähtää siihen, että kaupankäynnin muodollisuuksia ja asiakirj vaatimuksia yksinkertaistetaan myös samalla tullialueella, koska ajan ja kustannuksen säästämiseksi on olennaista tavaroiden nopea luovutus. Tavoitteeseen kuuluu myös tulliselvityksen ennakoilmoitus ja sähköinen menettely, jol-

loin tulliselvityksen aloitus ja tavaran saapumisaika eivät ole sidoksissa toisiinsa. Sähköisillä menettelyillä tulliselvitys on kiistatta nopeampaa ja tietojen käsittely on oikeudenmukaisempaa. (Tulli 2017.)

Kaupankäynnin kannalta yksi olennaisimmista muutoksista on myös jo säädöksen kehittämissä aikana sidosryhmien kuulemisvaatimus sekä ennakolta tiedottaminen, jolloin sidosryhmien ja viranomaisten yhteistyö on parempaa niin tiedonvaihdon kuin liiketoimintaympäristön ennakoitavuudenkin kannalta, koska tällöin säädöksiin on enemmän aikaa varautua. Sopimuksen hyötyihin kuuluu lisäksi se, että jokaisen sopimusmaan on sitouduttava tekemään oma jälkitarkastusmenettelynsä, jolla pystytään takaamaan sopimusmaiden oikea verokanto. Tehokkaan riskianalyysin käytön avulla pystytään sujuvoittamaan kaupan käyntiä sellaisissa maissa, joissa koko liikenne tarkastetaan. Sopimuksen avulla kannustetaan yrityksiä myös toimimaan yhden luukun periaatteen mukaisesti, kun välttämättömät asiakirjat voidaan välittää yhdelle kohteelle eli Tullille sen korvatesa muut viranomaiset ja toisenlaiset mahdolliset sähköiset toimintatavat, jolloin tullaus toimii sujuvammin. OECD:n arvion mukaan sopimuksen täysimääräisen toimeenpanon ansiosta yritysten kauppakustannukset laskevat arviolta 12–17 %. (Tulli 2017.)

### **3.5 Suomen ja Venäjän kuljetusten ominaispiirteistä**

Suomen ja Venäjän välisten kuljetusten erityispiirteitä ovat pitkä maaraja, useat raja-asetat, samanlainen raideleveys sekä Venäjän kanssa hyvin toimiva yhteistyö ja kehittäminen kaupankäyntiin, liikenteeseen sekä raja- ja tullitoimintaan liittyvissä asioissa. Toimijat Suomen kauppaja- ja teollisuusalailla ovat hyötäneet jo pitkään Pietarin ja Moskovan kasvukeskusten läheisyydestä. Kuljetukset ja toimitukset Venäjälle ovat kehittyneet etenkin nopeuden, sujuvuuden sekä toimitus- ja kuljetusehtojen ja kauppatapojen selkiytymisen ansiosta. Lisäksi sähköisten tiedonsiirtojen ja tullausten ansiosta dokumentoinnit ovat helpottuneet, joiden myötä raja-asettien jonotus- ja ongelmatilanteet ovat vähentyneet. Logistiikan haasteiksi muodostuvat äkkinäiset muutokset ja päätökset tulli- ja rajamuodollisuuksien suhteen sekä taloudellisista ja poliittisista vaihteluista johtuvat nopeat volyyminmuutokset. (Peltola & Dobrowolski 2015, 36.)

Venäjä on moninainen ympäristö toimia, jossa merkityksellisenä logistiikan osalta rautatie- ja maantiekuljetuksissa ovat laadukkaat yhteistyökumppanit, vastaanottajien ja lähettäjien tunteminen sekä paperiasioiden ja dokumentointien huolellinen teko. Kuljetuksissa on myös olennaista miettiä etukäteen, kuinka eri tuotteiden kanssa on meneteltävä. Kuljetusten haasteita Venäjällä synnyttävät suuret etäisyydet, joissa kauempiin kohteisiin voi kulua muutamia vuorokausia, mutta Moskovaan ja Pietariin toimitus sujuu helpommin niiden läheisyyden vuoksi. Venäjän rautatieverkosto on myös erittäin toimiva ja kattava sekä Venäjällä suurien kaupunkien maantieyhteydet ovat nykyään kehittyneet parempaan suuntaan. Lisäksi rautateitse Trans-Siperian radalle ja kolmansien maiden kuljetuksille esimerkiksi Kiinaan ja Kazakstaniin on ominaista niiden sujuvuus. (Pursiainen 2017.)

Suomen ja Venäjän keskinäiselle maantieliikenteelle tunnusomaista on trailerien ja konttialustojen hyödyntäminen, joihin syinä ovat olleet tieverkon kunto, painomääräykset ja ongelmalliset lupamenettelyt. Suomesta Pietariin ja Moskovaan kappaletavaraliikenne kulkee lähes joka päivä, joista jakelukuljetukset lähtevät liikennöimään uuteen kohteeseen. Maantieliikenteessä on tapahtunut kehitystä nopeammin kuin rautatieliikenteen osalta, joten suorissa kumipyöräkuljetuksissa trendinä on ollut liikennöinti myös huomattavaksi pidemmälle ja kauemmaksi Moskovasta ja Pietarista – aina Uralin aluepiirille asti. Ylipääntään kaupankäynti viejän ja tuojan kannalta on nykyään aiempaa nopeampaa ja sujuvampaa. Raja-asemia maantieliikennettä silmällä pitäen on paljon. Tärkeimpiä ovat Vaalimaa, Nuijamaa, Imatra, Niirala sekä Vartius. Etelä-Suomessa liikenne kulkee Imatran, Nuijamaan ja Vaalimaan halki, ja Vaalimaalle on tunnusomaista se, että sen kautta kulkee suurin osa Etelä-Suomen satamien maantietransitoliikenteestä. Imatran ja Nuijamaan rajanylityspaikkojen läpi kuljetetaan ennen kaikkea Suomen ja Venäjän vienti- ja tuontikuljetuksia. Pohjoisessa raja ylitetään Vartiuksessa ja Niiralassa, joiden kautta kuljetetaan merkittävä määrä metalli-, metsä- ja kemianteollisuus tuotteita sekä raaka-aineita. (Peltola & Dobrowolski 2015, 37–40.)

Venäjän rautatieverkosto on pituudeltaan 85,2 tuhatta kilometriä, mikä tekee siitä maailman suurimman ja rautatieasemia on melkein 12 tuhatta. Sähköistetyt radan osuus on 43,3 tuhatta kilometriä. Trans-Siperian rata liittyy aina Euroopan ja Aasiankin rautatieverkostot toisiinsa. Suomen rautatiekuljetuksista noin 30 %:n osuus koostuu Venäjän kanssa tapahtuvasta rautatieliikenteestä.

Tuonti Venäjältä on suurelta osin kemia-, metalli- ja metsäteollisuus raaka-aineita sekä tuotteita. Vienti Venäjälle ja toisiin IVY-maihin on enimmäkseen koostunut paperi- ja kartonkivalmisteista sekä kemia-, metalli- ja teknologiateollisuustuotteista. Transitoliikenne kulkee valtaosin rautateitse Venäjä-Suomi-länsi akselilla ja tuoteryhmiin kuuluvat pääasiassa metalliteollisuuden tuotteet, lannoitteet sekä kemikaalit. Venäjän ja Suomen keskinäinen rautatieliikenne on jouhevaa sekä logistiikan onnistumisen turvaa etenkin terminaalien ja raja-asemien toiminnan sujuvuus sekä joka viikonpäivä tapahtuvat lähdöt. Lisäksi vaunujen liikennöinnin ja raportoinnin seuranta toimii ajantasaisesti. (Peltola & Dobrowolski 2015 37–38.) Joulukuussa 2016 astui voimaan uudenlainen Suomen ja Venäjän välinen rautatieliikennesopimus selventäen rautatiekuljetusten sääntöjä ja toiminnallisuutta, joka liittyy maiden suoraan kansainväliseen matkustaja- ja tavaraliikenteeseen. Sopimuksen perusteella Euroopan talousalueeseen ja Suomeen kuuluvat rautatieyhtiöt ovat oikeutettuja liikennöimään Suomen raideyhteyksillä, johon kuuluvat Suomi-Venäjä rautatiekuljetukset. Venäjällä olevat rautatiemarkkinat eivät puolestaan avaudu EU:iin kuuluville yhtiöille eikä venäläiset rautatieyritykset pääse Suomessa oleville markkinoille. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2016.)

Venäjän rautatiemarkkinoiden trendinä on ollut siirtyminen yhä voimakkaammin yksityisempään tilaan ja tavaravaunut ovat suurimmalta osin yksityisessä hallinnassa. Venäjän rautatieverkostosta-, infrastruktuurista- sekä liikenteestä vastaa yksinomaan valtion omistuksessa oleva RZD-konserni. Suomen raidekuljetukset ovat miltei täysin VR Yhtymä OY:n kontrollissa. VR:llä ja RZD:llä on keskinäinen junalasteihin liittyvä tullausjärjestelmä, joka on yhteydessä Suomen Tullin kanssa, jolloin junalastien tullaukselle ei ole tarvetta maiden välisellä raja-alueella. Yksi ominaispiirre Venäjän ja Suomen välisissä rautatiekuljetuksissa on myös se, että kaikki niissä käytettävät vaunut ovat venäläisten omistamia myös Suomen rataverkostolla, jolloin vaihtokuormausta ei suoriteta rajalla. (Tervonen 2015 3–6, 28–30.) Rajanylityspaikat ovat Vainikkala, Imatra, Niirala sekä Vartius. Vainikkala on eteläisin raja-asema, jonka läpi liikkuu isoin volyyymi tavaramäärien suhteen ja suurin osa konttikuljetuksista. Imatran kautta liikkuu pelkästään tuontikuljetukset ja raja-asemalle on tunnusomaista se, että se on tärkein puun ja hakkeen tuontireitti. Tehtaat pohjoi-

nessa Suomessa käyttävät pääosin Niiralan raja-asemaa ja se on tärkeä kulkureitti niiden logistiikalle. Vartius on transitoreitti etenkin Kostamuksen rautapelleille kohti Kokkolan satamaa. (Peltola & Dobrowolski 2015, 40.)

Kappaletavaraa ei kuljeteta laivakuljetuksina Venäjän ja Suomen välillä suuria määriä, vaan se on suurilta osin öljytuotteista ja raakapuusta koostuvia massakuljetuksia, joissa toimitusten kohteena ovat Suomen merisatamat sekä Saimaan kanavaa pitkin metsäyritysten omat satamat. Suomen kuljetukset Venäjälle ovat vähäisissä määrin koneiden ja laitteiden RORO-kuljetuksia Pietarin satamaan, jonka jälkeen toimitus tapahtuu runkoteitä pitkin loppukohteeseensa. Toimitukset Venäjälle koostuvat myös tärkeistä teknologiateollisuuden projektitoimituksista. Venäjän tuonnista saadaan puolestaan kontteja, jotka ovat merkittäviä Suomen viennille konttiliikenteen ja konttikaluston riittävyyden kannalta. Suomen vientiteollisuus saa kontit tyhjinä omaan hallintaansa. Venäjän jokiliikenneverkoston laajuudesta huolimatta sen tärkeys Suomen viennille ja tuonnille on varsin vähäinen. Verkoston navigointiaika on myös lyhytaikainen sekä kehitys ja ylläpito ovat olleet vaatimattomia. (Peltola & Dobrowolski 2015, 38-39.)

#### **4 KATSAUS VENÄJÄN TALOUTEEN**

Venäjää voidaan kutsua resurssitaloudeksi, koska sen talous perustuu vahvasti energianmyyntiin ja siitä muodostuviin tuloihin (Hyvät uutiset eivät ole poistaneet Venäjän talouden pysyviä ongelmia). Venäjän vientituotteista yli 2/3 on energiatuotteita eli raakaöljyä, öljytuotteita sekä maakaasua (Yle 2018). Venäjä ei ainoastaan vie luonnonvarojaan vaan myös jalostaa niitä erityisesti metallien kohdalla, mutta myös öljyn ja maakaasun kohdalla hieman (Remes 2017). Venäjällä öljyn, maakaasun ja muiden luonnonvarojen merkitys sen talouskehityksen kannalta on korkea. Raakaöljyn hinnan vaihtelulla on merkittävin rooli Venäjän taloudessa ja sen talouskasvussa. Maan energiankulutukseen maakaasusta käytetään arviolta 50 % ja sen rooli korostuu myös ulkopolitiittisten tavoitteiden kannalta etenkin Itä-Euroopan valtioiden kohdalla, koska Venäjältä tuleva maakaasu toimii niiden ainoana vaihtoehtona. (Liuhto 2014, 114.) Vaikka öljy ja kaasu ovat Venäjän talouskasvulle merkittävässä asemassa, niiden toiminta-alan vaikutus työmarkkinoihin on varsin vähäinen, sillä näiden kahden raaka-aineen tuotannon, kuljetuksen sekä öljynjalostusteollisuuden työllistävä vaikutus Venäjällä on likimäärin miljoona ihmistä eli noin

1,5 % työssä käyvistä ihmisistä. Venäjä vie eniten raakaöljyä ja öljytuotteita EU:iin, jonka osuus on yli 60 %. (Solanko & Simola 2017, 4,7.)

Venäjän valtio on lisäksi hyvin vähän velkaantunut, koska velan osuus on vain 15 % maan BKT:sta (Yle 2018). Se on kansainvälisesti katsottuna myös poikkeuksellista ja Venäjän valtion budjetti on tasapainossa, joka tarkoittaa sitä, että valtio pystyy suuntautumaan budjettisuunnitelmissa paremmin tulevaisuuteen eikä valtiolla ole äkillistä tarvetta esimerkiksi korottaa veroja ainakaan lyhyellä aikavälillä (Remes 2017). Maan ulkomaankauppa kasvoi vuoden 2017 aikana 25 % ja EU on Venäjän tärkein kauppakumppani 40 % osuudella (Rekolainen 2018). Kiina on suuri raaka-aineiden kuluttaja sekä yksittäisenä maana Venäjän suurin kauppakumppani. Globaalin kasvun vaikutuksesta öljyn hinta pysyttelee samoilla tasoilla, jossa se on nyt ja huomionarvoista on myös se, että öljyn hinnan noustessa Yhdysvaltojen liuskeöljyn tuotanto kasvaa, jolloin kasvaneen tarjonnan kautta öljyn hinta laskee tasapainotasolleen. Venäjän talouden kasvun tendenssi ei voi ylittää, öljyn hinnan kasvusta huolimatta, yli 2 %:a ilman maassa toteutettavia rakenteellisia uudistuksia. (Miklashevksy 2018.)

Venäjän talouskasvua tukevat globaalin kasvun lisäksi öljyn hinnan ennakoitua parempi nousu. Venäjän viennille ja sen parantuneeseen asemaan taloudellisessa kilpailussa on vaikuttanut merkittävästi devalvaatio, jonka vaikutuksesta venäläisiin yrityksiin syntyi tuottoja ja ylimääräistä rahaa, mikä tarkoittaa vähintäänkin korvausinvestointien aloittamista. Venäjän taloudessa syntyneeseen stabilisaatioon keskeisinä tekijöinä ovat vaikuttaneet kansalaisten ja yhtiöiden yleisluonteinen kriisitietoisuus sekä Venäjän keskiluokan kulutuksen ja isojen yritysten ansiotasojen nousu. (Peltola 2018.) Lisäksi Venäjän investoinnit ja teollisuustuotanto ovat kasvaneet, mutta iso osa investoinneista on kuitenkin infrastruktuuriin liittyviä ja niin sanottuja valtionrahoitteisia VIP-investointeja esimerkiksi Krimin Kertshinsalmen siltaan ja kesän 2018 jalkapallon MM-kisoihin liittyviä stadionien rakennuksia. Infrainvestointeja on tehty myös Moskovassa kaupungin kehittämiseen ja liikenteeseen sekä kaupunkilaisten mukavuuteen liittyen. (Rekolainen 2018.) Venäjän on myös priorisoitunut varojen käyttöään esimerkiksi ydinvoimaloiden rakentamiseen, Itä-Ukrainan ja Syyrian tukemiseen sekä ennen kaikkea asevarusteluun, jonka osuus on 5,4 % maan BKT:sta. Puolustusmenot ovat valtavat ja puolustusbudjetti maailman 4. suu-

rin. Varoille olisi erityisesti käyttöä esimerkiksi terveydenhuollossa, elinkeinoelämän monipuolistamisessa, ympäristönsuojelussa sekä koulutuksessa. (Manninen 2017.) Teollisuuden kasvua Venäjällä oli vuonna 2017 noin prosentin verran ja vuoden 2018 alussa se on lähtenyt taas kehittymään voimakkaammin, joka on myönteistä etenkin Suomelle, koska maa on keskittynyt suurelta osin investointihyödykkeiden ja teollisuusteknologian vientiin Venäjälle. Venäjän taloudessa on myös huomionarvoista valtion roolin kasvu, jonka osuus on arviolta 70 % tällä hetkellä. (Rekolainen 2018.)

On myös huomattava, että Euroopan komission vuoden 2017 kaupanesteselvityksen mukaan Venäjällä kohdataan eniten kaupanesteitä. Globaali trendinä niin kuin Venäjälläkin on protektionismi, joka ei ole Suomen kaltaiselle pienelle viennistä riippuvaiselle maalle hyväksi. Venäjän tuonninkorvausohjelma ja etenkin julkisten hankintojen 15 % kilpailuetu kotimaisille yrityksille aiheuttaa suomalaisille yrityksille sekä ongelmia että myös mahdollisuuksia, jotka avautuvat etenkin lokalisoinnin kautta. (Rekolainen 2018.) Jotta tuottavuutta Venäjällä saataisiin parannettua, olisi sen luotava taloudestaan vähemmän sulkeutuneempi sekä enemmän kilpailuvoimaisempi, kitkeä merkittävässä määrin maalle ominainen korruptio ja parantaa pienten yritysten asemaa sekä luoda maasta oikeudenmukaisempi oikeusvaltiojärjestelmälle perustuva systeemi. Lisäksi maa kaipaisi ulkomaista tuontia osaamisen osalta enemmän ja etenkin paljon puhuttua tuotantoon liittyvää uudistamista. (Hyvät uutiset eivät ole poistaneet Venäjän talouden pysyviä ongelmia.)

#### **4.1 Uusi normaali – ruplan ja öljyn vähentynyt riippuvuus**

Ruplan arvon ja Venäjän pörssin riippuvuus öljyn hinnasta on johtunut siitä, että isoimmat venäläiset yhtiöt toimivat öljy- ja kaasusektorin puolella ja niiden merkitys osakemarkkinaindeksiin Venäjällä on merkittävä: arvioiden mukaan päälle 50 % (Solanko & Simola 2017, 4). Uutena normaalina voidaan kuitenkin nähdä Venäjän taloudessa ilmenevä ruplan vähäisempi riippuvuus öljyn hinnan muutoksesta. Riippuvuussuhde oli vahva vielä kolme vuotta sitten, kun rupla jätettiin vapaaseen kelluntaan ja öljyriippuvuus oli korkealla. (Miklashevksy 2018.)

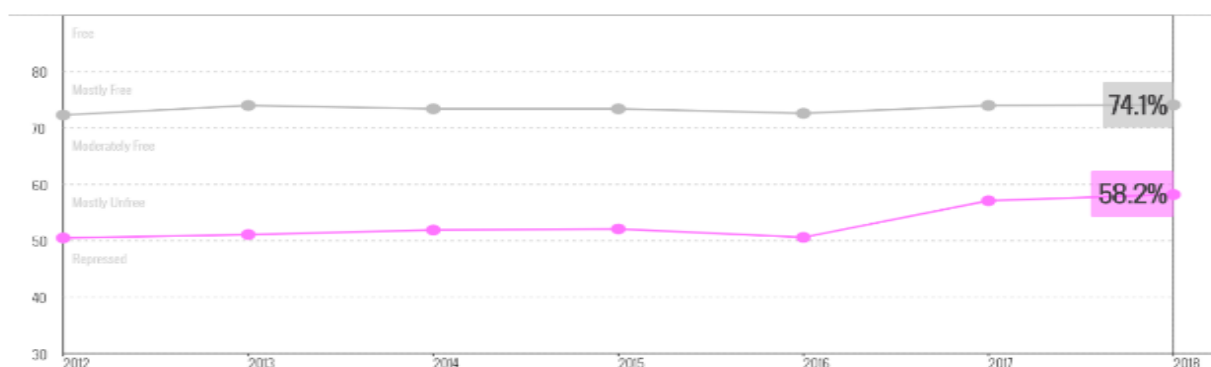
Ruplan ja öljyn yhteyden heikkenemiseen on voinut vaikuttaa noin vuosi sitten markkinoilla esiintynyt Trump-ilmiö, jolloin markkina odotti Trumpin purkavan



Venäjän vastaisia pakotteita sekä useat isot kansainväliset rahoituslaitokset suosittelivat ostamaan ruplaa. Vuoden 2017 elokuussa Trump joutui hyväksymään kuitenkin lain, jonka mukaan hän ei pysty kumoamaan Venäjän vastaisia pakotteitaan. Öljyn hinta on noussut, mutta rupla ei ole vahvistunut sen mukana. Lisäksi Venäjän valtiovarainministeriö on ollut soveltamassa vuodesta 2017 lähtien ns. budjettisääntöä, jonka mukaan öljyn hinnan ollessa suurempi kuin 41 dollaria ylimenevät rahat kulkeutuvat valtion kassaan eli valtiovarainministeriö ostaa valuuttaa eikä annan ruplan voimistua. (Miklashevsky 2018.) On myös huomattava, että vuonna 2017 Venäjän keskuspankki lisäsi vierasmaalaisiin valuuttoihin liittyviä varantoja yhtenä syyllä sille, ettei rupla kehittyisi (Talouselämä 2018). Yksi käypä teoria saattaa olla myös esimerkiksi se, että venäläiset yritykset ovat voineet kerätä valuuttaa varastoon isojen valuuttalainamaksujen varalta (Yle 2018).

#### 4.2 Venäjän talous mittareiden valossa

Heritage Foundationin vuosittain julkaisema taloudellisen vapauden indeksi keskittyy neljään keskeiseen osa-alueeseen taloudellisessa ympäristössä, johon maiden hallitukset käyttävät poliittista valvontaa. Pääosa-alueet ovat oikeusvaltio- ja laillisuusperiaate, valtionhallinnon koko, sääntelytehokkuus sekä markkinoiden avoimuus. Mittareita on kaiken kaikkiaan 12, jotka perustuvat sekä laadullisiin että määrällisiin tekijöihin. Maan luokittelu tehdään näiden taloudellista vapautta mittaavien 12 komponenttien osalta, joista lasketaan keskiarvo ja luokitellaan 0–100 välillä. Komponentteihin kuuluvat: omistusoikeus, oikeudellinen tehokkuus, valtionhallinnon eheys/koskemattomuus, verorasite, valtionhallinnon menot, fiskaalinen tila/verotukseen liittyvät asiat, liiketoiminnan ja työn/työmarkkinoiden vapaus, rahapolitiikka, kaupankäynnin vapaus, investointien/sijoituspääoman vapaus sekä pankkitoiminnan tehokkuus. (Heritage, 2018.)



Kuva 3. Suomen ja Venäjän taloudellinen vapaus 2012-2018 aikajänteellä (Heritage 2018)

Kuvasta kolme voidaan huomata, että Venäjän taloudellisen vapauden kehityssuuntaus on ollut vuodesta 2016 lähtien nouseva, joka on viimeisen mittauksen mukaan 58,2 %. Venäjä sijoittuu kuitenkin edelleen ”Enimmäkseen epävapaa” -osioon, kun Suomi on puolestaan ”Enimmäkseen vapaa” -kategoriassa. Vuoden 2018 listauksella Venäjä oli taloudellisessa vapaudessa sijalla 107 ja parannusta tapahtui viimevuodesta 1,1 pisteellä. Suomi oli sijalla 26 ja muutosta tapahtui parempaan suuntaan viime vuodesta 0,1 pisteen verran. Suomi on kaikilla muilla mittareilla Venäjää edellä paitsi työn/työmarkkinoiden vapauden osalta. Venäjällä tapahtui eniten parannusta viime vuodesta kaupankäynnin vapauden ja verorasitteen osalta, kun taas fiskaalisessa tilassa ja verotukseen liittyvissä asioissa sekä valtionhallinnon eheydessä ja koskemattomuudessa taas tapahtui eniten heikennystä. Venäjä oli Euroopan alueella 41:llä sijalla 44 maasta Suomen ollessa samalla alueella 15. Suurimmat erot Suomen ja Venäjän välillä ovat Venäjän eduksi valtionhallinnon menojen osalta (Venäjä 62,5/Suomi 2,3) sekä puolestaan Suomen eduksi investointien/sijoituspääoman vapauden osa-alueilla (Venäjä 30/Suomi 85). (Heritage 2018.)

Globaali kilpailukykyindeksi **GCI** (Global Competitiveness Index) seuraa 137:n maan kilpailukykyä 12 pilarin tasolla. Sijoituksessa otetaan huomioon maan perusedellytykset eli instituutiot, infrastruktuuri, makrotaloudellinen ympäristö, työvoimaan liittyvä peruskoulutuksellinen, terveydellinen ja terveystalouden taso sekä korkeakoulutuksen ja koulutuksen tila. Lisäksi huomioon otetaan tavaramarkkinoiden ja työmarkkinoiden vahvuus, rahoitusmarkkinoiden kehittyminen, teknologinen kyvykkyys, markkinoiden suuruus, liiketoiminnan edistyneisyys – liiketoimintaverkkojen laadun ja yksittäisten yritysten toiminnan laadun ja strategioiden suhteen – sekä innovatiivisuus. Pilarit eivät ole kuitenkaan itsenäisiä, vaikka ne raportoidaan erikseen. Ne pyrkivät pikemminkin vahvistamaan toisiaan ja yhden alueen heikkoudella on kielteisiä vaikutuksia toisiin alueisiin. Venäjä oli vuosien 2017–2018 listauksella 137 maasta 38., kun Suomi puolestaan oli 10:nneksi kilpailukykyisin. Venäjän kilpailukyky nousi viime vuodesta 5 sijaa ja trendi on nouseva. Vuoden 2012–2013 listauksesta Venäjä on noussut viimeisimpään 2017–2018 listaukseen verrattuna 29 sijaa. Venäjällä eniten ongelmia liiketoiminnan teossa aiheuttavat korruptio sekä veroasteet. Markkinoiden koossa Venäjä oli puolestaan kuudes kun taas rahoitusmarkkinoiden kehittyneisyydessä maa oli vasta sijalla 107. (Weforum 2017.)

### 4.3 Venäjän modernisaatio

Venäjän talouden monipuolistamiseksi tarvetta olisi eritoten kotimaisille ja ulkomaisille investoinneille. Venäjän taloudessa ei ole mahdollista päästä 1–1,5 % parempaan kasvuun ilman talouden monipuolistamista. (Lähde & Leikola 2017.) Venäjällä on puhuttu talouden rakenteellisiin uudistuksiin liittyvistä muutoksista koko 2000-luvun ajan, mutta uudistukset sijoituivat lähinnä Vladimir Putinin ensimmäiselle toimikaudelle 2000-luvun alkuun. Suunnitelmat uudistuksista ovat olleet yleensä järkeviä, mutta öljyn hinnan kasvun vaikutuksesta uudistukset on jätetty tekemättä sekä vuonna 2008 finanssikriisistä syntynyt talouskasvun hidastuminen aiheutti valtiolta tukitoimenpiteitä talouteen. Riippuvuus öljystä on liian suurta ja Venäjän hallinnon innostus uudistuksia kohtaan on matala. (Solanko 2017.)

Modernisaatio Venäjällä voidaan nähdä uudistamisena sen koko yhteiskunta sosiaalisesti tasa-arvoisemmaksi, taloudellisesti ja globaalisti vahvemmaksi, sekä reiluksi demokraattisemmaksi oikeusvaltioksi. ”Kapitalnyi remont!” – kuten Venäjäksi sanotaan. Moniulotteinen modernisaatio tuli julki ensimmäisen kerran vuonna 2008 Venäjällä silloisen presidentin Dmitri Medvedevin ”Venäjä, eteenpäin!” -ohjelmassa. Keskeisimpiä asioita, joita siihen lukeutui, olivat demokratian ja turvallisuuden kehitys sekä älykkäämpi kansantalous. Uudistamiseen tulisi osallistua myös kansalaiset eikä venäläiselle toimintakulttuurille tyypilliseen tapaan vain johtajat. Perinteisesti Venäjällä vallitseva riippuvuus luonnonvaroista ja niiden viennistä olisi muutettava korkeateknologisen teollisuustuotannon vienniksi, jolloin korostuisi myös kehittyneempi innovaatiotoiminta sekä yksityinen liiketoiminta. Myös Vladimir Putin nosti virkaanastujaispuheessaan vuonna 2012 Venäjän yhteiskunnan uudistumisen niin että yhteiskuntajärjestelmä olisi saatava oikeudenmukaisemmaksi sekä teollinen ja sosiaalinen sektori kehittyneemmäksi, jossa teollista aluetta parannettaisiin selkeään tuotantovolyymiin, uusien työpaikkojen sekä työn tuottavuuden kautta. (Seppänen 2014, 252–268.)

Modernisaatiolle on olemassa monia esteitä ja hidasteita. Venäläisyydelle ominainen aloitekyvyn puute, erilaisten haasteiden ratkaisukyvyttömyys ja vähäinen yhteiskunnallinen keskustelu ovat historian kautta siirtynyttä rasiitta, jotka asettavat ongelmia yhteiskunnan uudistumiselle. Käsitukset uudistuksesta ovat erilaisia eri ryhmillä, kun puhutaan talouselämästä, valtionjohdosta

ja rivikansalaisista, mikä osaltaan hidastaa modernisaation etenemistä. Venäjän modernisaatiossa olisi hyvä ottaa myös huomioon Venäjän historia ja sen vaikutukset nykypäivään sekä kansan psyyke, mentaliteetin erityispiirteet sekä kansalaisissa vallitseva mieliala ja arvomaailma. Kansalaiset ovat myös nähneet, että mahdollisuus vaikuttaa asioiden kulkuun on heikko ja etäisyys valti-  
onjohtajien välillä on suuri. Modernisaatiota hidastaa myös suuri virkamiesten määrä ja sen korruptuneisuus. (Seppänen 2014, 254–268.)

Venäjällä tarvittaisiin myös laaja-alaisemman maahanmuuton sallimista, koska Venäjän yksi ongelmista on työiässä olevan työvoiman väheneminen. Työvoimaan ja tuotantoon liittyvä kapasiteetti on lähes kokonaan käytössä. (Solanko 2017.) On tärkeää huomioida myös se tosiasia, että Venäjällä on kansainvälisesti vertailtuna korkea koulutustaso ja osaavaa työvoimaa. Se on tärkeää etenkin ulkomaisten sijoittajien kannalta Venäjän markkinoille, koska tällöin korkean koulutustason omaavat pystyvät hyödyntämään modernia teknologiaa paremmin. (Remes 2017.) Venäjällä voitaisiin luoda kasvua myös investointien lisäämisellä, mutta kiinteään pääomaan liittyvät investoinnit ovat olleet kovin vaatimattomia. Investointien teko on vähentynyt lähes jatkuvasti vuodesta 2013 lähtien. Tuottavuuden kohottamiseen Venäjällä on ollut aina suuret mahdollisuudet. Ulkomaiset ja kotimaiset sijoittajat näkevät Venäjän markkinan vähemmän houkuttelevampana kuin muut markkinat. Jotta investointeja ja kiinteän pääoman kasvua saataisiin kohennettua, olisi tehtävä parannuksia etenkin liiketoimintaympäristöön sekä viranomaisten ennakoitavuuteen. (Solanko 2017.)

Talouden uudistumiseksi Venäjä kaipaisi tuoreita innovaatioita, tuotantotapoja sekä markkinarakenteita, mutta niiden toteutumista haittaa etenkin eklektinen täytöntöönpano ja turhantarkka sääntely. Lisäksi vuonna 2017 käyttöön otettu tuonninkorvausohjelma ja kotimaisuuden tukeminen ovat heikentäneet maan kilpailutilannetta sekä kasvattaneet hintoja julkisissa hankinnoissa. Pienet yritykset kärsivät, kun valtionyhtiöiden osuus nousee. Kontrolli on kasvanut ja omistusoikeus saattaa loppujen lopuksi olla riippuvainen suotuisista kontakteista. (Solanko 2017.) Talouden modernisaatio on kuitenkin hieman edistynyt viime vuosien aikana eritoten maatalouden jatkojalostuksen kohdalla vastasanktioiden myötä. Lisäksi talouden monipuolistuminen on edennyt muun muassa muoviteollisuuden, nanoteknologian, vähittäiskaupan ja IT-sektorin

osalta, mutta mitään suuria edistysaskelia ei ole kuitenkaan otettu. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2018.)

#### 4.4 WTO, Venäjä ja Suomi

World trade organization (WTO) eli maailman kauppajärjestö perustettiin vuonna 1995, josta lähtien se on suuresti panostanut maailmantalouden vahvistamiseen ja vakauttamiseen, edesauttanut kaupan kasvua ja ennustettavuutta, ratkaissut lukuisia kauppakiistoja sekä tukenut kehitysmaiden integroitumista kauppajärjestelmään. WTO:n jäsenistä yli  $\frac{3}{4}$  on kehittyviä maita sekä maita, jotka ovat vasta siirtymässä markkinatalouteen. WTO on foorumi, jossa hallitukset neuvottelevat kauppasopimuksia sekä selvittelevät kauppakiistoja. WTO:ta hallinnoivat sen jäsenvaltioiden hallitukset. Kaikki merkittävät päätökset tehdään jäsenyyden kautta, joko ministereiden, heidän suurlähettiläiden tai edustajien toimesta. Myös sihteeristöllä on tärkeä rooli, koska siihen kuuluvat työntekijät avustavat WTO:n jäseniä päivittäin muun muassa varmistaakseen, että neuvottelut etenevät sujuvasti ja että kansainvälisen kaupan sääntöjä sovelletaan oikein ja täytántöön. (WTO 2017, 4–6.)

WTO on pyrkinyt järjestelmällisesti vähentämään neuvottelujen kautta kaupan liittyviä esteitä, jolloin kaupankäyntiä ollaan saatu sujuvammaksi myötävaikuttaen talouskasvuun ja työllisyyteen. Esteiden poistamisen lisäksi WTO on nähnyt tärkeäksi sen, että yksilöt, yritykset sekä hallitukset tietävät, mitkä ovat kaupankäynnin säännöt ympäri maailman sekä antaen luottamuksen myös sille, että kauppapolitiikan säännöt ovat läpinäkyviä ja ennustettavia. Järjestön ytimeen kuuluvat sen sopimukset, joista ovat neuvotelleet sekä allekirjoittaneet suurin osa maailman kauppaa käyvistä maista. Sopimukset sitovat hallitukset pitämään heidän kauppapolitiikkansa sovituisissa rajoissa. WTO:n tarkoitus kiteytyy kuuteen pääkohtaan, joita ovat syrjimättömyys, avoimuus, ennustettavuus ja läpinäkyvyys, kilpailukykyisyys, hyöty kehittymättömille maille sekä ympäristön suojelu. Maa ei saa syrjiä sen kauppakumppaneita eikä oman tai vieraan maan tuotteita, palveluita tai kansalaisia. Jotta toiminta oli ennustettavampaa ja läpinäkyvämpää ulkomaisten yritysten, investoijien sekä hallitusten pitäisi olla luottavaisia siitä, että kaupan esteet eivät nousisi sattumanvaraisesti. Vakaudella ja ennustettavuudella investoinnit ovat rohkeampia, työtä luodaan sekä kuluttajat voivat nauttia täysin kilpailun eduista –

kuten esimerkiksi kasvaneista valikoimista sekä alemmista hinnoista. Epäoikeudenmukaisiin käytäntöihin voi kuulua esimerkiksi vientituet ja polkumyyntituotteet. Kauppajärjestelmässä kehittymättömämmät maat saavat enemmän aikaa sopeutumiseen, suurempaa joustavuutta sekä erityisiä etuoikeuksia. Ympäristöä ja kansanterveyttä myös tuetaan WTO:n sopimuksilla mahdollistaen jäsenille erilaisia toimenpiteitä, joita on sovellettava samalla tavalla sekä kotimaisiin että ulkomaisiin yrityksiin eikä niitä tule myöskään käyttää kaupan esteinä. (WTO 2017, 4–6.)

Venäjältä tuli 22.8.2012 Maailman kauppajärjestön (WTO) 156. jäsen neuvottelujen kestäessä lähes 20 vuotta. WTO:n sisällä neuvoteltavat monenkeskiset sopimukset kaupankäyntiin ja muihin taloustoimiin liittyen luovat EU-maille sekä Suomen ulkoisille taloussuhteille merkittävän pohjan, jonka vuoksi Suomelle oli tärkeää Venäjän liittyminen WTO:hon myös Suomen vientiä vahvistaen. Venäjän WTO-jäsenyydestä on monia hyötyjä: ennustettavuus Venäjällä tehtävistä taloudellisista toimista kohentui, tullitasot keskimääräisesti pienenevät sekä jäsenyys parantaa ulkomaankauppaa ja investointien tekoa Venäjälle niihin liittyvien esteiden vähentyessä, jolloin Venäjä kykenee yhdentymään maailmantalouden kanssa paremmin. Niin tuontitulleja kuin vientitullejakin laskettiin useilla toimialoilla. Etenkin ulkomaankaupan ja investointien vaikutusten yhtenä edellytyksenä toimii kuitenkin pitkälti Venäjän oma tahto kehittää maan talouden toimintaedellytyksiä. (Kaitilainen & Kotilainen 2015, 6, 20, 77.)

Vientitullien lasku kosketti positiivisesti etenkin raakapuun vientiä ja sen kustannuksia Venäjältä Suomeen. Tuontitullien pienentymisen seurauksena Suomen metsäteollisuuden tuotteiden tilanne parantui Venäjän markkinoilla, kun vertailuksi otetaan paikalliset tuotteet. Ennen Venäjän WTO-jäsenyyttä havu-puuhun kohdistuneet vientitullimaksut olivat euroissa laskettuna 50 % suurempia sekä lehtipuun tullimaksut 25 % korkeampia. (Palokangas 2017.) Joidenkin tuotteiden tullitasot kuitenkin nousivat tullikoodin vaihtamisen seurauksena, joka tehtiin vielä ennen WTO-esisopimuksen allekirjoittamista (Ulkoministeriö 2015). WTO-jäsenyyden ansiosta Venäjä myös avasi kattavammin monia eri palvelusektoreita muille kuin kotimaisille yhtiöille sekä rajasi maatalouteen ja teollisuuteen liittyviä avustuksia (Kairo 2017).

Venäjälle oli tärkeää olla jäämättä WTO:n ulkopuolelle, vaikka jäsenyys nähtiin ongelmallisena maan omalle tuotannolle. Venäjä on noudattanut velvoitteitaan viimeisen viiden vuoden aikana suurimmaksi osin hyvin, mutta tärkeimmiksi kokemillaan toimialoilla se on kuitenkin luonut kaupan kannalta vaikeuttavia asioita. Näihin lukeutuvat esimerkiksi heti jäseneksi tullessaan ainoastaan kotimaisia valmistajia koskevat palautettavat autojen kierrätysmaksut sekä eläin- ja kasvinterveysmääräyksiin pohjautuva sianlihan tuonnin rajoitus. (Kairo 2017.) WTO:n sääntöihin myös kuuluu syrjimättömyys, mutta Venäjä on tehnyt vastoin sääntöjä valtion yhtiöitten hankinnoissa kieltoja esimerkiksi huonekalujen ja puutuotteiden tuontiin kahden vuoden ajalle Dmitri Medvedevin vuoden 2017 syksyn määräykseen perustuen. Venäjän käyttämä tuonninkorvausohjelma on nähty WTO:n sääntöjen vastaisena. (Keskisuomalainen 2017.)

#### **4.5 Ukrainan kriisistä johdetut pakotteet ja Venäjän vastapakotteet**

Kansainvälisillä pakotteilla rajoitetaan tai jäädytetään suhteet tarkoin määrättyyn valtioon tai erityisiin ryhmiin, silloin kun kyseessä on taloudellista tai kaupallista yhteistoimintaa sekä esim. liikenne- ja viestintäyhteyksiin tai diplomaattisiin suhteisiin liittyvää aktiivisuutta. Niiden pyrkimyksenä on muiden ulkopoliittisten toimien lisäksi kohdistaa vaikutus tarkoin valitun kohteen politiikkaan tai muuhun aktiviteettiin, kun sen nähdään häiritsevän globaalia turvallisuutta ja rauhaa. Tällöin voidaan asettaa vienti-, tuonti-, matkustus tai liikennöintirajoitteita tai finanssipakotteita, jotka on nähty kaikista tehoavimpina vaihtoehtoina. (Ulkoministeriö s.a.) Pakotteet nähdään aina epämiellyttävänä asiana niiden aiheuttaman epävarmuuden ja liiketoimintaympäristöön liittyvien haasteiden vuoksi (Akola 2016).

Krimi liitettiin laittomasti Venäjään ja maa on suunnitelmallisesti aiheuttanut epävakautta Ukrainassa, joiden takia EU on asettanut vuoden 2014 maaliskuusta alkaen erilaisia rajoituksellisia toimia Venäjälle. Rajoituksellisiin toimiin on kuulunut diplomaattiset toimenpiteet, erinäiset henkilöt ja yhteisöt, taloussuhteet Krimin ja Sevastopolin kanssa, talouspakotteet sekä tietyt taloudelliset yhteistyöt. Diplomaattisilla toimilla vuodesta 2014 lähtien EU:n ja Venäjän huippukokous lopetettiin, viisumiasioihin liittyvä uusi sopimus neuvottelujen kautta jäädytettiin, G8-huippukokous muutettiin G-7:ksi ilman Venäjää sekä

OECD ja IEA neuvottelut Venäjän yhdistymisestä mainittuihin järjestöihin jätettiin pois suunnitelmista. Myös 150 henkilön ja 38 yhteisön on todettu huonontaneen Ukrainan alueellista koskemattomuutta, suvereniteettia ja itsenäisyyttä, joiden vuoksi kyseisten henkilöiden ja yhteisöiden varoja on jäädytetty sekä heille on asetettu matkustusrajoitteita. On myös havaittu, että tietyt henkilöt ovat kavaltaneet Ukrainan valtionvaroja, jonka vuoksi heidän varojaan on jäädytetty. (Eurooppa-Neuvosto 2017.)

EU:n talouspakotteita suunniteltaessa niiden tavoitteeksi ajateltiin, että pakotteiden vaikutus kumuloituu pitkällä aikavälillä. Suurin negatiivinen vaikutus Venäjälle on koitunut rahoituspakotteista, joilla on ollut vaikutusta uusien investointien tekoon Venäjällä sekä luoton ja lainoihin saantiin keskeisillä sektoreilla. Pakotelistalla on muun muassa puolustusteknologian yrityksiä, pankkeja sekä energiayrityksiä. Kumuloituva vaikutus tulee myös siten, että eräässä pakotekategoriassa on tiettyjen teknologioiden viennin kieltäminen öljyn tuotantoa varten arktisille- tai syvänmeren alueille, jolloin uusien öljylähteiden käyttöönotto vaikeutuu, kun tämän hetkisten öljylähteiden hyödyntäminen lakkaa. (Akola 2016.)

Koska Krim ja Sevastopoli on liitetty laittomasti Venäjään, on päätetty myös kieltää EU:n henkilöiden ja siellä harjoittavien yritysten yhteydet Krimille ja Sevastopoliin. Edellä mainituille kohteille on kiellettyä viedä erinäisiä tavaroita ja teknologioita eikä tavaroiden tuonti kohteista ole mahdollista. Rajoitukset ovat voimassa myös tietyillä talouden aloilla ja infrastruktuurihankkeissa koskevassa kaupankäynnissä ja investoinneissa sekä matkailupalvelujen järjestämisessä kyseisissä paikoissa. Myös erityiset Venäjän talouteen liittyvät toimialat saivat talouspakotteita, jotka ovat vuoden 2015 maaliskuun päätöksen turvin kytketty Minskin sopimuksen noudattamiseen. Rajoituksilla osa venäläisistä pankeista ja yrityksistä eivät ole oikeutettuja EU:n pääomamarkkinoille, johon kuuluu etenkin sen ensi- ja jälkimarkkinat. Rajoituksilla asekaupan vienti ja tuonti on kiellettyä sekä kaksikäyttötuotteisiin liittyvä vienti, jotka on tarkoitettu sotilaalliseen loppukäyttöön. (Eurooppa-Neuvosto 2017.)

Myös öljyntuotantoon ja etsintään kuuluvat osa arkaluonteisista teknisistä menetelmistä ovat rajoituksen alaisia. Talouspakotteita on jatkettu vaiheittain aina uudelleen, koska Minskin sopimusta ei ole täydellisesti noudatettu. Lisäksi rajoittavia toimia on määrätty taloudelliseen yhteistoimintaan, kun muun muassa



heinäkuusta 2014 lähtien Euroopan investointipankki on lopettanut taloudellisen tuen antamisen Venäjälle. Lisäksi EU-Venäjä välisten- sekä alueelliseen yhteistoimintaan liittyvistä ohjelmista osa on tilapäisesti lopetettu. (Eurooppa-Neuvosto 2017.) EU on jatkanut vuosien 2016–2018 aikana toistuvasti pakotteita Venäjää kohtaan ”Ukrainan alueellista koskemattomuutta, suvereniteettia ja itsenäisyyttä heikentävien toimien, Krimin ja Sevastopolin laittoman Venäjään liittämisen sekä Ukrainan valtionvarojen kavaltamisen johdosta” (Eurooppa-Neuvosto 2018). Tilanteessa päästäisiin eteenpäin, jos Krimin laitton miehitys päättyisi sekä Minskin sopimusta noudatettaisiin (Raik 2017).

Yhdysvaltojen pakotteille on ominaista se, että ne kohdistuvat laaja-alaisesti globaalia kaupankäyntiä harjoittaviin yhtiöihin, kun taas EU:iin kuuluvien jäsenvaltioiden yhtiöihin puolestaan vaikuttaa suoranaisesti vain sen luomat sanktiot. Vuoden 2017 elokuun alussa tehdyn lakipaketin voimin tuli myös tiukennuksia, mutta siinä tulee huomioida sen lakikokonaisuuden mahdollistava muoto, jolloin sanktioita voidaan asettaa vain pohjautuen yksittäiseen harkintaan tai esitykseen. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2017.)

Ukrainan kriisistä johdettujen pakotteiden poistaminen on hankalaa, koska Venäjä ja länsi näkevät tilanteen hyvin eri tavalla. Venäjän valtionjohto näkee Krimin liittämisen tärkeänä sotilasstrategisten, historiallisten sekä demografisten syiden takia. Lännessä taas ajatellaan asiaa poliittisena ongelmana, koska pakotteiden poistamiseen ei ole perusteita, jos Krimia ei palauteta takaisin Ukrainalle, vaikka Itä-Ukrainan tilanteessa päästäisiinkin yhteisymmärrykseen. On kuitenkin vahva usko, että pakotteet poistetaan jossain vaiheessa, mutta kriisin myötä aiheutunut epäluottamus vaikeuttaa kuitenkin tulevaisuudessa edelleen siinä mukana olleiden maiden taloudellista kanssakäymistä sekä Venäjän talouden kehitystä. (Kaitilainen & Kotilainen 2015, 109.)

Kauppapakotteista seuraa usein vastapuolen vastatoimet, joten Venäjän vastapakotteet eivät tulleet yllätyksenä elokuussa 2014. Oli myös odotettua, että Venäjän vastapakotteet kohdistuvat elintarvikesektorille, sillä Venäjälle EU on ollut tärkeä elintarvikkeiden viejä. Päätös vastasanktioista tuli itsenäisesti Venäjän hallinnolta, johon ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa. (Akola 2016.) Venäjä vastasi EU:n ja Yhdysvaltojen asettamiin pakotteisiin vastapakotteilla vuonna 2014, jolloin se asetti länsimaisia maataloustuotteita ja elintarvikkeita tuonti-

kieltoon. Kiellon piiriin kuuluvat liha-, kala-, vihannes-, hedelmä- sekä maitotuotteiden maahantuonti Venäjälle. Vastapakotteiden kohdemaat ovat Euroopan unioni, Yhdysvallat sekä useat muut länsimaat. Venäjän muita toimia ovat olleet maksujen lopettaminen Euroopan neuvostolle, koska neuvosto ei ole hyväksynyt sen kokouksiin Krimin niemimaan edustajia. Euroopan neuvoston kanta puolestaan on se, että Krim kuuluu Ukrainalle ja perusteita sen liittämisestä Venäjään kansainväliseen lakiin vedoten ei ole olemassa. (Ortamo 2017)

Venäjän vastaiset talouspakotteet ovat vaikuttaneet positiivisesti Venäjään liittäen sen globaalia kilpailukykyä ruplan arvon ollessa matalalla. Valtio on ryhtynyt investoimaan huomattavasti esimerkiksi maatalouteen. (Parviala 2017). Vastapakotteilla on ollut Venäjän omaa elintarviketuotantoa kasvattava vaikutus. Vuoden 2016 aikana maan ruoan tuotanto nousi noin 3,1 %, vaikka samana vuonna maan BKT kaiken kaikkiaan vähentyi. Venäläisille tuottajille tilanne on valoisa, koska ulkomaalaiset kilpailijat ovat vähentyneet markkinoilta. Ongelmiksi on kuitenkin noussut ruuan laatu sekä alkuperä, koska maitorasvaa on korvattu uudelleen palmuöljyllä eikä ruuan alkuperästä ja tuotesisälöstä ole aina varmaa tietoa. (Vihonen 2017.)

#### **4.6 Öljyn hinnan ja ruplan arvon romahdus 2014–2016**

Raakaöljyn hinnan romahtamiseen vaikuttivat merkittävien teollisuusvaltioiden talouslama ja Yhdysvaltain kasvanut öljyn omavaraisuus, joiden myötä öljyn hinta putosi vuonna 2014 marraskuussa 30 % saman vuoden kesäkuusta. Öljynviejämaiden järjestö OPEC ja 12 sen jäsenvaltiota sekä siihen kuulumattomat öljyä vievät valtiot kokivat romahduksen arvaamattomana. Valtioiden menot oli suunniteltu sille pohjalle, että öljyn hinta olisi korkeampi, josta esimerkiksi voidaan pitää suuresti öljyn viennille riippuvaista Venäjää. Maa oli suunnitellut vuoden 2015 budjettinsa 100 dollaria maksavalle öljyn tynnyrihinnalle, kun edellisen vuoden marraskuussa sen arvo oli jo alle 80 dollaria. Samaan aikaan Venäjän taloutta heikensivät sille asetetut taloussanktiot, jonka seurauksena myös investoinnit olivat vähäisiä sen markkinoille, jolloin öljystä- ja kaasusta saatava tulot olivat entistä tärkeämpiä maalle. Venäjällä oli kuitenkin öljyn hinnan muutoksiin perustuva miljardien arvoinen puskurirahasto, jonka avulla maa kykeni lieventämään romahduksen negatiivisia vaikutuksia. Lindroos kertoo (2014), että OPEC:illa oli olemassa kaksi vaihtoehtoa öljyn hinnan

romahdukselle: tuotannon pitäminen samassa tasossa tai tuotannon pienentäminen. (Lindroos 2014.)

Vaikka maailmanmarkkinoilla oli tuolloin jo suuri ylituotanto ja tuotantoon nähden kysyntä ei ollut lisääntynyt, OPEC ei rajoittanut öljyn tuotantoaan. Päätös ei sikäli ollut yllättävä, koska merkittävä OPEC:iin kuuluva öljytuottajamaa Saudi-Arabia oli jo aikaisemmin kertonut, ettei se kannata rajoituksia öljyn tuotantoon. Saudi-Arabian yhtenä päämääränä oli myös se, että hinnat putoaisivat sellaiselle tasolle, että liuskeöljyn tuotanto ei olisi enää tuottavaa, jolloin varsinkaan Yhdysvallat ei enää taistelisi niin suuresti energiamarkkinoista OPEC:n kanssa. (Kippo 2014.) Lisäksi OPEC näki tulevaisuuden kannalta, että öljynkulutus tulisi kasvamaan Aasian kehittyvissä maissa muun muassa väestönkasvun, kaupungistumisen, talouden laajentumisen sekä väestön liikumisen lisääntymisen seurauksena. OPEC tiedosti uusiutuvan energian yleistyvän, mutta näki sen lähtötason olevan vielä alhainen sekä osuus vähäinen vielä vuonna 2040. (Lindroos, 2014.) Aasian ja eritoten Kiinan kohdalla öljyn kysyntä on noussut merkittävästi paremmin, kun vertailukohteeksi otetaan Eurooppa (Solanko & Simola 2017, 8).

Myös myöhempinä vuosina raakaöljyn hinta laski rajusti vaikuttaen ruplan hinnan laskuun. Vuoden 2015 alusta vuoden 2016 alkuun öljyn hinta putosi 41 %. Se oli merkittävää Venäjälle, koska valtion budjetin tuloista lähes 50 % koostuu maakaasun sekä raakaöljyn viennistä. (Talouselämä 2016.) Öljyn hinnan lasku johtui ennen kaikkea ison öljytuottajan Iranin tulosta takaisin öljymarkkinoille ja näin syntyi ylituotantoa, jota oli jo valmiiksi paljon. Lisäksi sen aikaiset maailmantalouden näkymät vaikuttivat tilanteeseen. Euroopan taantuma sekä erityisesti Kiinan huono taloustilanne vaikuttivat öljyn hintaan. Kun kesällä 2014 brent-laadun barrelihinta liikkui 110–120 dollarin välillä niin öljyn tynnyrihintana laski 2016 18.1. maanantaina n. 28 dollariin. Venäjän talouden budjetti oli taas rakennettu sen varaan, että öljyn hinta liikkuu noin 50 dollarissa barretilta. (Virolainen & Ämmälä 2016.) Öljyn tarjontaa myös lisäsi liuskeöljyn poraamisen kehittyminen etenkin Yhdysvalloissa. Lisäksi merkittävät öljymahdit Saudi-Arabian johdolla toimivat samalla tapaa kuin jo aiempina vuosina eli eivät rajoittaneet öljyntuotantoa, vaan halusivat ennemminkin lisätä kilpailua, jotta liuskeöljyn noste pienenesi ja markkinaosuudet muuttuisivat suotuisammaksi perinteisille öljymahdeille. Edellä kuvattu toiminta oli kuitenkin

haitallista öljyä tuottaville maille ja laski öljyn hintaa entisestään, jolloin esimerkiksi Venäjän talous kärsi maan ollessa hyvin riippuvainen öljystä saatavista tuloista. Suomalaisten yritysten kohdalla halpa öljy hyödytti eritoten polttoaineen suurkuluttajia meri- sekä ilmaliikenteessä. (Saarinen 2016.)

Helmikuussa 2016 öljyn laskun vuoksi Venäjä, Saudi-Arabia, Venezuela, Qatar sopivat jäädyttävänsä tuotannon korkeintaan tammikuun tasolle, mutta päätöksen voimaantulolle merkittävää oli myös Iranin, Venezuelan ja Irakin liittyminen. Jäädyttämisestä huolimatta öljyä tuotettiin suuria määriä, kun esimerkiksi Venäjän kohdalla tammikuun taso merkitsi 10,9 miljoonan barrelin öljyn tuottamista vuorokaudessa, joka oli kaikkein runsaimmin sitten Neuvostoliiton hajoamisen. (Saarinen 2016.) Iranille tuotannon jäädytys ei sopinut kahdesta syystä: maa oli juuri päässyt eroon siihen kohdistetuista taloussanktioista ja näin ollen kansainväliset markkinat olivat taas avoinna. Lisäksi Iranin Opec-lähettilään mukaan Iranin ollessa taloussanktioiden alaisena, joidenkin maiden kohdalla nostettiin öljyn tuotantoa, jolloin se aiheutti öljyn hinnan laskua. Rajoituksista huolimatta Brent-laadun tynnyrihinta oli 32,5 dollaria. (Länkinen 2016.)

Huhtikuun neuvotteluissa kokouksen 18 öljyntuottajavaltiolla ja Opeciin kuulumattomalla Venäjällä oli tavoitteena saada öljyntuotanto tammikuun tasolle ja tasaannuttaa se aina lokakuuhun asti, mutta asiassa ei päästy yhteisymmärrykseen etenkin Iranin vastustuksesta johtuen. Iranin tuotanto oli kasvanut lähes samalle tasolla kuin ennen sille asetettuja pakotteita. (Teider 2016.) Kesäkuussa yritettiin jälleen solmia sopimusta öljytuotannon rajoituksesta, mutta se kaatui taas Iranin vastustukseen. Öljyn hinta oli kuitenkin noussut jo noin 50 dollariin eli noin 80 prosenttia tammikuun hinnasta. Öljyn hinnan nousuun vaikuttivat etenkin liuskeöljyn tuotannon pienentyminen Yhdysvalloissa, Nigeriassa tapahtuneet levottomuudet ja siihen liittyvät tuotantohäiriöt, Kanadan metsäpalot sekä Venezuelan talouskriisi, jolla öljyntuotanto oli vähentynyt. (Koistinen 2016.)

Syyskuun aikana OPEC-maat pääsivät alustavasti sopuun öljyntuotannon leikkaamisesta. Öljy-yhtiöt lähtivät kasvuun pörsseissä Aasiassa ja Yhdysvalloissa, toisin kuin lentoyhtiöt, jotka laskivat. (Länkinen 2016.) Marraskuussa öljyn tuotannon rajoittamisesta saatiin lopullinen sopu, kun OPEC:iin kuuluvat valtiot lupautuivat supistamaan tuotantoaan 2017 tammikuusta lähtien 4,5 %,

joka tarkoitti päivässä 1,2 miljoonaa barrelin vähentämistä. Tiedon myötä öljyn hinta lähti nousuun. (Sajari 2016.) Joulukuussa myös OPEC:iin kuulumattomat maat pääsivät sopimukseen öljyntuotannon rajoittamisesta. Päätös oli merkittävä, koska maiden lukumäärä oli suuri ja ne vastasivat noin 50 % koko maailmassa olevasta raakaöljystä. (Öljyntuotannossa historiallinen sopimus- yksitoista maata vähentää tuotantoaan.) Sopimuksen myötä raakaöljynhinta kallistui huomattavasti, jolloin esimerkiksi Venäjän rupla voimistui selkeästi euroon ja dollariin verrattuna sekä tuontituotteet Venäjälle laskivat. Ne valtiot, jotka eivät kuuluneet OPEC:iin vähensivät öljyn tuotantoaan 558 000 barrellilla vuorokaudessa Venäjän osuuden ollessa 300 000 barreliä päivässä. (Sajari 2016.) Sovituissa tuotantoleikkauksissa, jotka toteutettiin asteittain vuoden 2017 kevään kuluessa, on myös pysytty hyvin (Talouselämä 2018).

Öljyn hinnan romahtamisella oli selkeä negatiivinen vaikutus Venäjän talouteen ja sen valuuttaan ruplaan. Ruplan romahdusta edesauttoi sijoittajien toimet, kun he vaihtoivat kiivaasti pois ruplan arvopapereissa kiinni olleita pääomia epäluottamuksesta johtuen. (Saarinen 2014.) Venäjän valuutta toimii riippuvuussuhteessa muiden valuuttojen kanssa ja esimerkiksi Yhdysvaltojen valuutan voimistuessa sen muutos kohdistuu myös ruplaan. Kun katsotaan vuotta 2014 ja viimeisimpiä kahta neljännestä, useiden nousevien markkinoiden kuten Venäjänkin oma valuutta heikentyi 10–15 prosenttia suhteessa dollariin. Taustalla vaikuttivat myös Venäjän talouskehityksen heikot tulevaisuuden näkymät, kun maalle EU:n ja Yhdysvaltain toimesta määrätyt sanktiot iski- vät rahoitusmarkkinoille eikä myöskään valtionjohto panostanut voimakkaasti maan talouden edistämiseen, kun muun muassa protektionismi ja puolustus- sektori alkoivat nostamaan yhä enemmän merkitystään. (Solanko 2014.) Protektionismin vahvistumisesta johtuen ulkomaisten yritysten pääsyä Venäjä markkinoille hankaloitettiin, jonka suorana vaikutuksena oli kilpailun vähentyminen. Talouskriisiin myös vaikuttivat muut taloutta heikentävät asiat, kuten esimerkiksi korruptio, poliittisten uudistusten vaimuus, poliittisen epävarmuuden tuoma taloudellinen epävarmuus ja maan oikeuslaitoksen sekä omaisuus- densuojan ongelmallinen tila, jotka vaikuttivat negatiivisesti investointien te- koon Venäjän markkinoille. (Saarinen 2014.)

Vuoden 2014 aikana valuutan arvo putosi arviolta 50 % suhteessa muihin va- luuttoihin ja valtion tukiot valuutalle olivat 80 miljardin dollarin arvoiset. Sa-

mana vuonna ruplasta tuli marraskuun aikana kelluva, joka tarkoittaa sen arvon muodostumista avoimesti markkinoilla. Marraskuun romahduksesta johtuen Venäjän valtionvaranministeriö avusti sen kotimaan valuuttaa tukiestoin arvoltaan seitsemällä miljardilla Yhdysvaltain dollarilla sekä valtion keskuspankki korotti ohjaukorkoa 17 prosentin suuruiseksi, jolla ruplan syöksyä ei kuitenkaan saatu laannutettua. (Tukiostot keskeyttivät ainakin hetkeksi ruplan pahimman syöksyn.)

#### **4.7 Pakotteiden sekä öljyn hinnan ja ruplan arvon romahduksen vaikutukset Suomen ja Venäjän väliseen kauppaan**

Vuosien 2012 ja 2015 aikavälillä Suomen tavaravienti putosi arviolta 44 % etenkin öljyn hinnan romahduksen sekä siihen sidoksissa olleen ruplan arvon alentumisen vaikutuksesta, joiden vuoksi ostovoima ulkomaalaisille tavaroille ja palveluille Venäjällä toimivien yhtiöiden ja kotitalouksien kohdalla oli matalaa. Sanktiot, jotka asetettiin Ukrainan kriisistä johtuen, lisäsivät myös hieman laskukierrettä. Kun tarkastellaan Suomen tavaravientiä, Venäjän vastapakotteilla oli suurempi merkitys kuin EU:n asettamalla Venäjälle kohdistetuilla sanktioilla. Ne vientielintarvikeryhmät, jotka kuuluivat vastasanktioiden alaisuuteen, olivat ennen kriisiä osuudeltaan 5 % koko suomen tavaraviennistä Venäjälle ja eniten niistä kärsivät maito- ja liha-alan vientiin keskittyneet yritykset. EU:n asettamien pakotteiden alaisten tuoteryhmien vienti ennen kriisiä oli puolestaan vain noin 0,5 %. Yksittäisistä Suomalaista yrityksistä suurin haitta vastapakotteista koitui Valiolle. (Kotilainen & Berg-Andersson 2016,1–3.) Kaiken kaikkiaan Suomen elintarvikevienti oli arvoltaan joka vuosi noin 400 miljoonaa euroa Venäjälle, mutta vastasanktioiden myötä se putosi arviolta 75 % (Viho-  
nen 2017). On kuitenkin mielenkiintoista huomata se tosiasia, että vuosien 2013 joulukuun ja 2015 kesäkuun aikana Suomen viennin kohdalla eivät vähentyneet kuitenkaan eniten vastapakotteiden alaisten tuotteiden arvo vaan niiden ulkopuolella olevat tuotteet. Negatiiviset vaikutukset koostuivat siis erilaisista sivuvahingoista ja ennakoimattomista vahingoista. (Ojalehto 2016.)

EU:n talouspakotteissa huomioitiin hyvin Suomen intressit, kun Suomi kävi tarkasti EU-komission kanssa läpi Suomen ja Venäjän välisen kauppavaihdon tilan sekä Suomen kannalta tärkeimmät sektorit talouspakotteissa. Myös oleellisenä asiana pidettiin Suomen ja Venäjän välistä rajat ylittävää yhteistyötä.

Joihinkin yksittäisiin yrityksiin vaikutukset ovat voineet olla suuret, jos ne ovat vieneet pakotteiden alaisia tuotteita. EU:n sanktioista Suomelle merkittävimpiä ovat olleet viennin kannalta öljy- ja kaasusektoreilla käytettävät putket, pumput, työkalut ja erinäiset koneet tai niiden osat. Lisäksi EU:n asettamien toisen vaiheen sanktioiden myötä suomalaisten teknologiateollisuuden yritysten viennäkymät heikkenivät. Huomionarvoista on myös se, että pakotteet heikensivät kuluttajien ja yritysten luottamusta. Rahoitussektoriin asetettujen pakotteiden ja niiden vientivaikutuksia Suomelle on vaikea arvioida. (Akola 2016.)

Lisäksi Yhdysvaltain pakotteilla ei ollut merkittävän suurien vaikutuksia Suomen vientiin eikä myöskään Yhdysvaltojen uusilla Venäjä pakotteilla tai lakipaketeilla, koska se antaa vasta mahdollisuuden asettaa tiettyjä sanktioita ja mahdollisia sanktioita ennen Yhdysvaltojen tulee konsultoida tärkeimpiään kaupapakumppaneita kuten erityisesti Euroopan unionia. Öljyn hinnan laskusta ja ruplan heikkenemisestä johtuen tuontitavara Venäjältä halpeni ja suomalaisten tuotteiden kilpailukyky oli heikompi verrattuna venäläisiin tuotteisiin. Vuoden 2015 aikana myös inflaatio oli Venäjällä korkea jopa 12–13 % välillä ja se heikensi venäläisten ostovoimaa, jolloin kulutus laski noin 10 %. (Akola 2016.)

Huomionarvoista on myös se, että ruplan arvon putoamisesta johtuen VR Transpointin mukaan (VR 2016) maantieliikenteen kuljetuskysynnässä tapahtui nousua ja tuontiliikenne kasvoi selkeästi etenkin rakennusmateriaalien kohdalla sekä Venäjä-liikenne muuttui selkeästi kaksisuuntaiseksi, kun se johti kuljetusliikkeet tekemään entistä enemmän myös paluukuormia Venäjältä. Ruplan arvon romahdus myös vaikutti venäläisten kuljetusliikkeiden tariffeihin, koska ne laskivat euroissa mitattuna lähes 50 %. Yhtiön kohdalla vuoden 2016 tammikuun ja lokakuun välillä idänviennissä tapahtui nousua 12 % ja tuonnissa 37 % verrattuna viime vuoden samaan ajanjaksoon, mutta rahaliikennettä silmällä pitäen laskua tapahtui tuonnissa 6,5 % ja viennissä arviolta 12,4 %. (VR 2016.) Etelä-Karjalaan öljyn hinnan ja ruplan arvon lasku vaikutti etenkin turistien ja ostovoiman määrään negatiivisesti, koska tilanteen ollessa stabiili vuonna 2013 venäläisiltä tuli ostovoimaa noin 360 miljoonan euron arvoisesti, kun taas vuonna 2015 ostovoima oli enää noin 140 miljoonaa euroa. Etelä-Karjala on ollut maakunnista se, joka on hyötynyt eniten uuden Venäjän vaurastumisesta. (Viialainen 2016.)

Öljyn hinnan putoaminen myös vaikutti myönteisesti Suomen kansantalouteen, koska sillä oli oma osansa Suomen BKT:n, kotimaisen kulutuksen ja kysynnän kasvussa sekä kotimaisten tuotantokustannusten alenemisessä ja yksityisten investointien tukemisessa (Latvanen 2017). On tärkeää myös huomata se, että Venäjän ja Suomen välinen kauppa lähti laskemaan jo vuonna 2013, jolloin laskua oli 6 %. Venäjän talous ei ole kovin kestävä ja joustava kansainvälisiä shokkeja vastaan sen talouden rakenteiden yksipuolisuuden vuoksi. Venäjän talous kuitenkin toimii vahvasti keskinäisessä riippuvuudessa kansainvälisen talouden kanssa. (Akola 2016.) Suomen viennin kannalta Itä-Ukrainan kriisin ratkaiseminen olisi tärkeää, koska tällöin globaalitalous toipuisi ja se vaikuttaisi suoraan myönteisesti raakaöljyn hintaan ja ruplan kurssiin (Kaitilainen & Kotilainen 2015, 16).

#### **4.8 Venäjän protektionismi ja tuonninkorvausohjelma**

Protektionismi on kotimaisen tuotannon suosimista ja suojelemista sekä kaupan esteiden luomista päätöksillä ja toimilla, joiden avulla tuotteisiin asetetaan erilaisia rajoituksia, jotta markkinoille pääsy hankaloittuisi. Toimiin ja päätöksiin voi lukeutua esimerkiksi korkeampia tulleja, standardeja, valtion erilaisia tukia, ongelmallisia tuontimuodollisuuksia tai kotimaisuusohjelmia sekä tekniisiin määräyksiin liittyvät asioita. Venäjä otti vuoden 2017 tammikuun aikana käyttöön tuonninkorvausohjelman, jolla kotimaan tuotantoa pyritään edistämään tuontia vähentämällä. Ohjelman vuoksi Venäjän markkinoilla valmistetut tuotteet saavat 15 % edun kustannuksiin. (Karismo 2017.) Lisäksi tuonninkorvausohjelmat määrittelevät joidenkin tuotteiden ja toimialojen osalta kotimaisuusasteita Venäjällä siitä, että kuinka paljon tuotteesta täytyy tehdä Venäjällä (Lähde & Leikola 2017.)

Venäjä haluaa myös tuonninkorvausohjelman avulla suojella strategisia alojaan eritoten pakotetilanteessa sekä monipuolistaa kotimaista tuotantoaan ja vientiä. Tuonninkorvausohjelmaan liittyy pääasiassa valtion julkiset ja omistukseen kuuluvien yritysten hankinnat. Valtion yritysten rooli maassa on verrattain suuri: arvioiden mukaan 1/3, jotka koostuvat muun muassa vakuutus- ja pankki-, kone- ja laivanrakennus-, öljy- ja kaasu- sekä sähköaloista ja niiden riskit investointien kannalta ja ulkomaalaisille toimijoille ovat suuret. Venäjä pyrkii vähentämään tuontiriippuvuuttaan eritoten strategisilla aloilla, joihin lu-



keutuu 20 toimialakohtaisilla ohjelmaa sekä niitä avustavat asetukset ja päätökset, joissa on sekä maltillisia että myös epärealistia päämääriä vähentää tuontiriippuvuutta. Vaihteluväli tuontiriippuvuuden vähentämisessä on 20 %–60 % teknologioissa, tuotteissa tai positiota vuoteen 2020 mennessä. Esimerkiksi elintarvike- ja prosessiteollisuuslaitteisiin kuuluvassa ohjelmassa, johon kuuluu 15 tuotetta tai teknologiaa ja joissa tuonnin osuus positiosta vuonna 2016 oli 70-80 %, on ohjelmalla pyrkimys vähentää sen riippuvuus 40 %:iin 2020 mennessä. Sekä esimerkiksi laivanrakennuksen sektoriin Venäjän tuonninkorvausohjelmassa kuuluu noin 107 tuotetta tai teknologiaa, joiden tuonnin osuus oli 65–100 % vuonna 2016 ohjelman positiosta, pyrkii ohjelma vähentämään tuontiriippuvuuden 2020 mennessä 10–60 prosenttiin. Venäjän pääministeri Dmitri Medvedev on kertonut Venäjän keskittyvän eritoten prioriteettisegmentteihin tuonnin rajaamiseksi, joihin kuuluvat teollisuus, korkean teknologian tuotteet, bioteknologia, tuotantohyödykkeiden valmistus, nykyaikainen teknologia, lääke- ja terveysteknologia sekä elintarviketeollisuus ja maatalous. (Tekes 2016.)

Venäjän taloussuhteet muuttuivat heikommaksi vuosien 2014 ja 2016 välillä länsimaiden kanssa, jonka seurauksena tuonninkorvausohjelma alkoi nousemaan voimakkaammin esille maan talouspoliittisessa keskustelussa. Venäjä oli kuitenkin heikentänyt tuontiriippuvuutta jo monia vuosia ennen tuonninkorvausohjelman astumista voimaan esimerkiksi elintarvikkeiden osalta, joihin liittyy omavaraisuustavoitteita. Tuonninkorvausohjelman esille tulossa yhtenä tekijänä vaikutti myös Venäjän talouskasvun hidastuminen. Tuonninkorvauspolitiikkaan on myös kuulunut kansallisten tuotestandardien tukemista sekä budjettirahoitusta kotimaisen tuotannon edistämiseksi, mutta vuosien 2015 ja 2016 summat olivat kuitenkin kovin vähäisiä, noin miljardi euroa, joka on vain pieni osa Venäjän investoinneista. Huomionarvoisina seikkoina tuonninkorvauksen ulkopuolella vaikuttivat kuitenkin myös Venäjän vastapakotteet, joilla rajoitettiin elintarvikkeiden tuontia Venäjälle sekä ruplan voimakas heikentyminen, joka edisti kotimaista tuotantoa tuonnin sijasta. (Simola 2016.)

Tuonninkorvausohjelma voi myös vaikuttaa heikentävästi Venäjän talouden kasvuun. Tuonnin merkitystä ei tulisi väheksyä, koska sen avulla pystytään saamaan modernimpaa teknologiaa ja eikä sitä tarvitse kehitellä alusta alkaen itse vaan se kyetään ottamaan suoraan käyttöön. Tuonnilla voidaan myös eri-

koistua ja keskittyä tärkeimpiin osaamisalueisiin, jolloin tuotanto tehostuu. (Simola, 2016.) On myös hyvä tiedostaa, että vahvan ja intensiivisen poliittisen velvoitteen ja tarkoituksellisuuden myötä Venäjällä valmistettavilla tuotteilla on vaikeaa korvata ulkomailta tuotavia tuotteita. (Tekes 2016.) Kotimaisuuden suosimisessa ei yleisesti ottaen ole mitään erikoista, mutta toisin kuin Venäjällä, Suomessa ei ole ryhdytty hallituksen virallisen politiikan kautta antamaan hankinnoissa kotimaisille tuotteille erityisasemaa. Sääntelyllä ei tulisi hankaloittaa vapaata kauppaa eikä kilpailua. Se myös luo yhä enemmän ongelmia yritystoiminnalle ottaen huomioon jo muutenkin Venäjälle tyypillinen regulaatioympäristö. (Lähde & Leikola 2017.) Kilpailun avulla yritykset tuottavat korkeampi laatuista tuotteita, globaali kilpailukyky kohentuu, hinnat pitäytyvät järkevissä rajoissa sekä kuluttajat hyötyvät. Viennin edistämiseksi tärkeää olisi myös kilpailu ulkomaalaisten yritysten kanssa. (Tekes 2016.)

Vuosien 2014 ja 2016 aikajaksolla tuonninkorvausohjelmalla kyettiin supistumaan tuontia joillakin aloilla, mutta monilla aloilla se pysyi samana tai jopa kasvoi. Tuontiriippuvuuden rajoittaminen myös nosti kustannuksia. Tuonnin rajoittaminen on mahdollista valtion tukirahoituksella, mutta varat siihen ovat vähäiset, vaikka niille olisi tarvetta investointien kannalta, koska yritykset eivät mielellään halua käyttää omia varojaan. Lisäksi valtio käyttää herkemmin hallinnollisia toimia kustannusten minimoimiseksi tuonnin vähentämiseksi kysynnästä, mutta tällöin tuontituotteiden kuluttajat näkevät asian hintojen nousuna ja laadun heikentymisenä. Ohjelman vaikutukset kotimaisen tuotannon tukemiseen olivat rajalliset, josta elintarvike- ja kemianteollisuus sai hieman tukea, mutta monilla mulla aloilla kehitys oli heikompa, koska negatiivisina ilmiöinä näyttäytyi mm. laadun lasku sekä valikoiman kaventuminen. On hyvä tiedostaa, että taustalla on myös vaikuttanut ruplan heikentyminen. (Simola 2016.)

Viennistä riippuvaiselle Suomelle erityisesti tuontiin liittyvillä ennakoimattomilla ja arvaamattomilla esteillä vähentyvät kauppojen syntyminen ja vientitulot. Tuonninkorvausohjelman 15 % kustannusedusta johtuen Suomen vienti heikkenee. Suomalaisille yrityksille on tärkeää ymmärtää tuonninkorvausohjelman merkitys, koska on arvioitu, että tuonninkorvausohjelma voisi liittyä miljoonien eurojen arvoisesti Suomen vientiin. (Karismo 2017.) Lisäksi Suomalais-Venäläisen kauppakamarin kevään 2018 toteuttaman Venäjä-kaupan barometrin mukaan 50 % suomalaisista yrityksistä kokee, että protektionismilla

on ollut vaikutusta yrityksen toimintaan erityisesti tuonninkorvausohjelman vaikutuksesta (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2018). Suurempiin yrityksiin ohjelma ei pure yhtä paljon kuin pk-yrityksiin, koska isommilla yrityksillä tukena tuo resurssietu Venäjän politiikan kehityksen ennakoimiseen, uusien kauppakumppanien etsimiseen sekä uuden tuotannon sijoittamiseen eri maihin liittyen. Pk-yritysten kohdalla tuotanto on usein Suomessa, jolloin 15 % korruttunut tulli ja hinta vaikuttavat negatiivisesti yrityksen toimintaan markkinoilla ja kaupanharjoittamisessa. (Tekes 2016.)

Tuonninkorvausohjelman mahdollisuudet avautuvat suomalaisille yrityksille muun muassa pakkausteollisuudessa, agro-rakentamisessa, kalataloudessa, teollisuuden suunnittelussa, tuotannonohjauksessa sekä ICT:en liittyvissä asioissa verkkokaupan kasvun myötä. Ohjelman myötä lokalisaatio nostaa merkitystään, koska etenkin ruplan devalvaatio, vähentyneet työvoimakustannukset sekä paikallistamiseen liittyvät kilpailuedut toimivat vetovoimatekijöinä Venäjän markkinoiden kohdalla. Tällöin huomionarvoisiksi seikoiksi nousevat esille brändin vahvistaminen sekä tiivis yhteistyö venäläisten liikekumppaneiden kanssa. Lokalisointi on myös parempi vaihtoehto yritykselle erityisesti teknologia- ja laitetuotteita koskien, kun asiakkaat ovat yksityiseltä sektorilta. Puolestaan jos asiakkaat ovat julkiselta sektorilta, lokalisointi ei ole yhtä kannattavaa. Lokalisoinnin uhkat voivat liittyä Venäjällä eritoten Venäjän kauppasopimuksessa mainittuun immamateriaalioikeuksien pakolliseen siirtoon, kun teknologia ja tietotaidon kontrolli voidaan menettää. Tuotannon paikallistamisessa ongelmia voivat myös asettaa teknisten kompetenssien puutteellisuudet, toimitusketjun rakentaminen sekä saatavuus laadukkaissa raaka-aineissa. Lisäksi esimerkiksi Venäjän valtiolla on vahva asema laivanrakennussektorilla, joka voi aiheuttaa haasteita. (Tekes 2016.)

## **5. VENÄJÄN LIIKETOIMINTAKULTTUURIN ERITYISPIIRTEET**

### **5.1 World Bank – Doing business**

Maailman pankin, Doing Business, vuosittaisessa raportissa arvioidaan sitä, kuinka helppoa maassa on harjoittaa pk-yritysten osalta liiketoimintaa ja millainen sääntelyn vaikutus on yritystoimintaan. Arviointi perustuu 11 indikaattoriin joita ovat liiketoiminnan aloittaminen, rakennustyön luvat ja tarkastukset, säh-

kön saanti, omaisuuden rekisteröinti, luoton saanti, piensijoittajien suojeleminen, verojen maksu, ulkomaankauppa, sopimusten täytäntöönpano ja maksukyvyttömyyden selvittäminen. On kuitenkin hyvä huomioida, että selvitys ei ota huomioon muun muassa korruption tilaa, työntekijöiden osaamistasoa tai markkinoiden kokoa. (The World Bank 2018.)

Viimeisimmän raportin mukaan Venäjällä toimivat parhaiten sähkönsaanti ja omaisuuden rekisteröinti, kun taas huonoiten rekennustyön luvat ja tarkastukset sekä ulkomaankauppa. Suomessa vahvuutena ovat maksukyvyttömyyden selvittäminen ja verojen maksu. Heikkoutena puolestaan luoton saanti sekä piensijoittajien suojeleminen. (The World Bank 2018.) Taulukossa neljä on esitelty Venäjän ja Suomen sijoitusten kehittymistä vuodesta 2012 lähtien.

Taulukko 4. Suomen ja Venäjän sijoitukset vuosien 2012-2017 aikana (The World Bank 2018)

<b>Vuosi</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Suomi	11/185	12/189	9/190	10/190	13/190	13/190
Venäjä	112/185	92/189	62/190	51/190	40/190	35/190

Huomionarvoista on se, että Venäjän sijoitus on parantunut 77 sijalla vuodesta 2012 lähtien. Suomi on pysytellyt samalla ajanjaksolla jatkuvasti 15 parhaan maan joukossa (taulukko 4).

## 5.2 Venäjän markkinoiden ominaispiirteet

Venäjän markkinalla on tunnusomaista sen laajuus. Euraasian talousunioni ja tulliliitto koostuu 170 miljoonasta asukkaasta, jotka ovat hyvin homogeenista väestöä. Ne ovat entisiä Neuvostoliittoon kuuluneita maita, joilla on samanlaisia tapoja, tottumuksia sekä kulutuskysyntää, mikä takaa sen, että tuotteita ei tarvitse niin voimakkaasti eriyttää jokaiselle valtiolle erikseen. (Remes 2017.) Euraasian talousunionin toiminta ei ole kuitenkaan ollut hedelmällistä, koska siihen kuuluvien maiden välinen kauppa ei ole kasvanut. Ongelmina ovat olleet muun muassa kahden varakkaimman valtion eli Venäjän ja Kazakstanin hyödyttömyys toisilleen, koska molemmat ovat keskittyneet vahvasti öljyn ja kaasun vientiin eikä kumpikaan valtio kykene tarjoamaan toisilleen hyödyllisiä tuotteita sekä lisäksi logistisesti ajateltuna Keski-Aasiassa etäisyydet ovat suuria. (Pörsti 2018.) Venäjän markkinoiden vahvuutena on myös sen läheisyys ja suuruus. Suomalaisista yrityksistä noin 500 toimii aktiivisesti Pietarissa

sekä koko markkinoilla niitä on 600–800 (Laukkanen 2018). Pietarin kaupunki ja Leningradin alue muodostavat yhdessä suomalaisille yrityksille lähes seitsemän miljoonan asukkaan lähimarkkinat (Peltola & Dobrowolski 2015, 6). Varsinkin Pietarin seudulla suomalaisuus ja yritykset sekä tuotteiden laadukkuus on hyvin tunnettua ja arvostettua (Laukkanen 2018). Pietari on logistiikkakaupunki ja liikenteenkeskus Venäjälle ja muualle maailmaan (Tiirikainen & Tiri 2009, 28).

Venäjällä on yrityksiä rekisteröityneenä arviolta 5 000 000 ja Venäjän talouden koko on yli 1 000 miljardia euroa. Maassa olevien kuluttajien ostovoima on myös parantunut, mutta siinä on suuria eroja alueittain, kun esimerkiksi Moskovassa ja tietyillä energia-alueilla se on suurinta (Laukkanen 2018). Suomalaiset yritykset pitävät myös Euroopan suurinta kaupunkia noin 10,5 miljoonan asukkaan metropolia Moskovaa houkuttelevana kohteena. Sen rooli Venäjällä on tärkein, koska siellä tapahtuu valtion hallintoon ja päätöksen tekoon liittyvät asiat sekä se on kaupankäynnin, kansainvälisen kaupan ja ostovoiman keskiö. (Tiirikainen & Tiri 2009, 37.) Venäjän verotushallinnolle on myös tyypillistä nykyään sen modernisuus sekä tehokkuus, jonka vuoksi se on edellä suomalaista järjestelmää. Lisäksi Venäjällä liittymät sähköverkkoihin oli ennen hyvin korruptoitunut järjestelmä, mutta nykyään korruptio on poistunut lähes kokonaan. (Remes 2017.)

Suomen ulkoministeriön Pietarin Team Finlandin mukaan (Ulkoministeriö 2015) Venäjän markkinoilla toimimisen haasteiksi, erityispiirteiksi ja suurimmiksi eroiksi suomalaiseen liiketoimintaympäristöön verrattuna muodostuu monia eri asioita. Venäjän yhteiskunta, toimintaympäristö ja säädökset muuttuvat jatkuvasti sekä markkinoille on ominaista kasvava kova kilpailu. Markkinoita aliarvioidaan myös usein sekä merkittävää on venäläisten agenttien ja kumppaneiden taustaselvitysten huolellinen tekeminen. Vaikka Venäjän kaupankäynnissä tullaus on parantunut läpinäkyvyyden ja sähköisyyden ansiosta, nähdään se yhtenä ongelmana. Venäjällä voivat asettaa myös haasteita byrokratia, korruptio, kulttuurierot sekä toimitilat ja kunnallistekniikka. Henkilöstön sitouttamiseen on myös panostettava runsaasti. (Ulkoministeriö 2015.)

Sitouttaminen on tärkeää, koska vaihtuvuus henkilöstön suhteen on korkeampaa Venäjällä kuin Suomessa, jolloin eritoten avainhenkilöiden pysyminen yrityksessä on tärkeää, koska usein niiden lähtiessä myös asiakkaita häviää.

Työpaikkaa saatetaan vaihtaa muun muassa parempien etujen ja palkkojen takia. Esimerkiksi kattavan sairausvakuutuksen tarjoaminen työntekijälle tai hänen koko perheelleen on oiva keino sitouttaa työntekijä yritykseen. Palkkojen ja etuuksien maksaminen sovittuun aikaan on myös tärkeää ja länsimaisella työntekijällä työnantajalla onkin ollut positiivinen maine kyseisten asioiden suhteen. (Peltola & Dobrowolski 2015, 208.)

Venäjällä suurimpien keskusten ja periferian välillä on aina ollut suuri ero. Etenkin perestroikan aikaan oli tapana sanoa: ”Moskovan myrsky kuuluu taigassa vain vienona tuulen suhinana puiden latvuksissa.” Venäjällä on tällä hetkellä ainakin 15 miljoonakaupunkia, jotka sijoittuvat pääosin Venäjän eurooppalaiseen osaan ja niiden väestön määrä nousee koko ajan. Suurkaupunkien suhde koko Venäjän väestöön on noin 25 % ja kun lasketaan mukaan suurkaupunkien läheinen ympäristö, on osuus huomattava niin Venäjän koko asukasluvusta kuin taloudenkin kannalta. Moskovan kaupungin ja oblastin koko osuus Venäjän bruttokansantuotteesta on noin kolmasosa. Läntiseen Siperiaan kuuluu viisi energiansektoriin ja raskaaseen teollisuuteen keskittyntä miljoonakaupunkia: Jekaterinburg, Tseljabinsk, Omsk ja Krasnojarsk. Lisäksi miljoonakaupunki Novobirskissä on teollisuuden ohella merkittävä koulutukseen ja tutkimukseen panostava osaamiskeskittymä. (Himanen 2017, 72–75.)

Venäjän alueellinen kehitys on ollut sosioekonomisesta näkökulmasta erottuvaa sekä alueellisten erot ovat painottuneet. Venäjän maaseudulla sekä syrjäisissä ja köyhissä kylissä väestö on usein vanhaa ja kouluttamatonta. Alueille on ominaista palvelutason, infrastruktuurin ja liikenneyhteyksien heikkous. Energia ja kaivosyritysten ansiosta palkat voivat olla kohtuullisia, mutta yritykset eivät panosta enää yhtä paljon kuin ennen kaupunkien rakennukseen, ylläpitoon sekä palveluihin. Normaalina on myös keikkatyöläisyys ja osaavien henkilöiden työskentelyolosuhteiden huonous. Työntekijöiden asuinpaikat voivat sijaita kaukana sen hetkisestä työskentelypaikastaan. Erityisen ongelman myös muodostavat Neuvostoliiton ajoista uudelle Venäjälle jämmähtäneet monokaupungit, joille on ominaista merkittävä riippuvuussuhde yhteen monesti heikon teknologian omaavaan tehtaaseen tai tuotantokeskittymään. Monokaupunkien purkamiselle olisi perusteet, mutta seuraukset voisivat olla merkittävät, kun ne voisivat koskettaa jopa miljoonia ihmisiä. (Himanen 2017, 72–75.)

Venäjällä alueellinen kehitys on ajateltavissa neljällä eri tasolla. Suurkaupungeissa koulutustaso ja hyvinvointi ovat korkealla sekä Internetiin liittyvillä digitaalisilla palveluilla on merkittävä asema. Asukasluku on joko yli miljoonan kattaen 21 % koko Venäjän asukasluvusta tai yli 500 000:n, jolloin osuus nousee jo 31 %:iin suhteessa koko Venäjän väkilukuun. Toinen taso on nähtävissä alueellisina keskuksina, joille on kuvaavaa monokaupunkien yleisyys sekä nuoren väestön muuttoliike kasvaviin keskuksiin. Asukasluku on arviolta 50 000–250 000 kattaen likimain 30 % Venäjän väestön määrästä. Kolmannen tasoon puolestaan kuuluvat pienet maaseutukeskukset, joissa talouden rooli painottuu maanviljelyyn sekä veronkiertoon ja muuhun epärehelliseen toimintaan. Kaupunkien asukasluku ei ylitä 20 000:ta ja Venäjän väestöstä sen osuuden arvioidaan olevan reilu kolmasosa. Viimeiseen tasoon sisältyvät Pohjois-Kaukasian ja eteläinen Siperia, joiden erityispiirteitä ovat klaaniutuminen sekä patriarkalisuus. Pohjois-Kaukasian osuus koko väestöstä on noin 5 % sekä eteläisen Siperian noin prosentin luokkaa. (Himanen 2017, 72–75.)

### 5.3 Korruptio

Yksi negatiivisimmista Venäjän yhteiskuntaan kuuluvista piirteistä on korruptio, joka on levittäytynyt yhteiskunnan jokaiselle alalle aina maan poliittiselta, hallinnolliselta ja taloudelliselta tasolta ihmisten jokapäiväisen elämään hidastaen maan talouskasvua ja kehitystä. Venäjällä siihen suhtaudutaan kahdella tapaa: toisaalta käsitetään sen negatiiviset vaikutukset ja halutaan päästä siitä eroon, mutta myös normaalina asiana, jota on hyvin vaikeaa poistaa ollen vahvasti osana ihmisten mentaliteettia ja kulttuuria. Korruptio on ollut vahvasti osa Venäjän tuhatvuotista historiaa. Se on juurtunut syvälle Venäjän yhteiskunnassa ja kansalaisten ajatusmaailmaan, jonka vuoksi sitä on vaikeaa hävittää kokonaan maan toimintakulttuurista. Tsaarin ajan Venäjällä korruptio oli enemmän normi kuin erikoisuus ja Neuvostoliiton aikaan yhteiskunnalliset ja sosiaaliset olot pakottivat toimimaan valheellisilla keinoilla. Venäläiselle ajatusmaailmalle on tunnusomaista kyvyttömyys elää lakien ja sääntöjen mukaan, mikä lisää myös korruption elinvoimaisuutta yhteiskunnassa. Presidentti Vladimir Putin on maininnut korruption olevan yksi perustavanlaatuisesta ongelmasta Venäjällä, joka vähentää ulkomaalaisten teknologiayhtiöiden halua investoida maahan. (Seppänen 2014, 201–212.)

Esimerkiksi oikeusprosesseihin liittyen, jotka voivat usein olla hankalia, kalliita ja lopputulokseltaan yllätyksellisiä, Venäjän kansalaiset ovat usein lahjoneet viranomaisia merkittävälläkin summalla. Eri suuruisen voitelurahojen maksaminen viranomaisille on myös normaalia, jotta hallinnollisten prosessien eteenpäin vieminen ja erilaisten palvelujen ostaminen on nopeampaa. Venäjän valtion ylätasolla tapahtuvaan korruptioon liittyvät huomattavasti suuremmat rahasummat, joissa keskeisinä toimijoina ovat maan ylin johto, keskushallinto sekä talouden kannalta merkittävät suuria omaisuuksia hallitsevat oligarkit, joiden kanssa tiiviissä yhteistyössä toimii myös järjestäytynyt rikollisuus. (Himananen 2017, 68–69.)

Transparency International tutkii maiden korruptuneisuuden tilaa. Transparency Internationalin julkaisemassa vuoden 2017 katsauksessa Venäjä oli korruptuneudessa maailman 180 maasta sijalla 135 Suomen ollessa samalla listauksella 3 (taulukko 5).

Taulukko 5. Suomen ja Venäjän sijoitukset korruption suhteen vuosien 2012–2017 aikavälillä (Transparency International 2012–2017)

Vuosi	Suomi	Venäjä
2012	1/174	133/174
2013	3/175	127/175
2014	3/174	136/174
2015	3/167	119/167
2016	3/176	131/176
2017	3/180	135/180

Suomi on sijoittunut vuodesta 2012 lähtien tarkasteltavien maiden joukossa viiden vähiten korruptuneimman maan joukkoon. Taulukko viisi todistaa Suomen ja Venäjän suuria eroja korruption suhteen. Venäjä on yleensä luokiteltu maailmanlaajuisesti 30–50 vauraimpien maiden ryhmään, mutta korruption tilaa tarkasteltaessa se on ollut yhtä alhaalla kuin useat kehitysmaat (Himananen 2017, 68). Venäjän hallinnon korruption vastainen taistelu viimeisen neljän vuoden aikana on parantanut hieman tilannetta ja sillä saatu on tuloksiakin, mutta korruptio on edelleen iso ja vaikea ongelma Venäjällä, joka on vielä suurempaa kuin mitä se oli 90-luvulla. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että korruptio vaikuttaa vähemmän ulkomaiseen yritykseen kuin venäläisiin yrityksiin.



Venäläisille pk-yrityksille korruptio on huomattavasti tavanomaisempaa. (Remes 2017.)

#### **5.4 Byrokratia ja viranomaiset**

Byrokratia on merkittävästi suurempaa Venäjällä kuin Suomessa ja se on kasvanut erityisesti maan aluetasolla, mutta myöskin valtakunnallisella tasolla. Ulkomainen, esimerkiksi suomalainen pieni yritys, tarvitsee usein liiketoiminnan harjoittamiseen Venäjällä kolme kertaa enemmän henkilöstöä erityisesti kirjantäilyä ja hallintoa varten kuin Suomessa. Suurelle yritykselle byrokratia ei ole niin suuri ongelma kuin pienelle yritykselle hallinnollisten kulujen ja liikevaihdon suhteen vuoksi. Pienille yrityksille ongelmia aiheuttavat eritoten jatkuvat muutokset veroasioissa kuten esimerkiksi erilaisissa säännöksissä. Säännöksiä lisäävät erityisesti hallinnon alojen väliset kiistat toimialueista. (Remes 2017.)

Byrokratian myötä hankkeet hidastuvat ja kustannusten ennakointi hankaloituu. Erityistä on myös hallinnollisten prosessien hidastuminen tai lakkaaminen alue- tai paikallishallinnon johtohenkilön siirtyessään pois työtehtävästään, jolloin tapahtuu myös monia muita henkilöstön muutoksia eikä kirjalliset sopimukset mahdollisesti enää päde. Viranomais-suhteissa on pyrittävä myös ennakointiin ja tarkkailtava niiden toimintaa jatkuvasti sekä ylläpidettävä suhteita myös valmisteleviin osapuoliin. (Peltola & Dobrowolski 2015, 206–208.) Virkamiesten rooli ja vaikutusvalta on Venäjällä suuri. Venäjän asukasluku on pienentynyt hieman yli kymmenessä vuodessa reilu 30 prosenttia. Venäjän väestön vähentymisestä huolimatta, virkamiesten lukumäärä on noussut, kun arvioiden mukaan 109 henkeä kohden on yksi valtion viranomainen. Kasvua korostaa etenkin se, että Neuvostoliiton aikaisessa Gorbatzovin hallinnossa oli yhtä valtionvirkailijaa kohden 250 henkilöä. Viranomaisen työ koetaan haluttuna, koska ammatille on ominaista vakaus ja suotuisat tulot. (Kaader 2017, 37–40.)

Venäjän kansalaiset ovat usein kokeneet viranomaiset tehottomina sekä erityisenä omana korruptoituneena ryhmänä, johon kohdistunut luottamus on heikko. Toimeenpanevat virkamiehet ovat olleet Venäjän yhteiskunnassa viranomaisjärjestelmän korruptuneimpia. Korruptio näkyy ennen kaikkea pk-yritystoiminnassa, jossa lahjonnaksi voivat muodostua esimerkiksi perinteikkäät

setelit, hyvä työpaikka viranomaisen sukulaiselle tarkastettavassa yrityksessä, yritysosakkeet, merkittävät varainsiirrot tai kalliin asunnon järjestäminen. (Seppänen 2014, 215.)

### **5.5 Aikakäsitys**

Venäjän liiketoiminnan erityispiirteisiin kuuluu myös erilainen aikakäsitys. Venäläiset suhtautuvat aikaan suurpiirteisesti ja myöhästymisestä ei kanneta useinkaan suurta huolta. Suomalaisiin liitetään puolestaan lähtökohtaisesti täsmällisyys, jolloin venäläiseen aikakäsitykseen tottuminen voi viedä aikaa. (Obolgogiani 2015, 98.) Aikakäsityksen erilaisuus ja käsitys sen roolista näkyy negatiivisesti suomalaisen liikemiehen työskennellessä venäläisessä toimintaympäristössä sekä myös toisaalta yhteydenpidossa ja yhteistoiminnassa Suomessa olevan osapuolen kanssa. Venäläiset aikataulut ovat yleensä kaksi tai kolmekin kertaa pidempiä kuin länsimaissa. (Seppänen 2010, 212.)

Suomalaiset kokevat venäläiset aikakäsityksen usein suunnitelmien ja liiketoiminnan kannalta ongelmallisina. Venäläisten aikakäsitys toimii enemmän tunteiden pohjalta. Liikekumppaneidenkin kohtelussa sympaattiset kumppanit saavat usein etusijan. Venäläiselle ihmiselle ominainen historian saatossa nykypäivään siirtynyt fatalistinen ja ortodoksinen maailmankatsomus selittää aikaan liittyvää epäkunnioitusta, joka on markkinatalouteen perustuvassa liiketoiminnassa haastava tekijä. Venäläinen ihminen miettii pikemminkin menneisyyttä ja siellä tapahtuneita asioita kuin tulevaisuutta toisin kuin länsimainen ihminen, joka suuntaa kohti tavoitetta suoraviivaisesti. Venäläiset myös lykäävät usein asioiden tekemistä myöhemmälle unohtaen sen lopullisesti tai antaen aikaa muille hänelle tärkeisiin koettuihin asioihin. (Seppänen 2014, 89–91.)

### **5.6 Henkilökohtaiset suhteet ja verkostot**

Henkilökohtaisilla suhteilla ja verkostoilla suhteilla on suuri merkitys venäläisessä kulttuurissa ja liiketoiminnassa ja niiden painoarvo on merkittävämpi kuin Suomessa. Suuri kontaktien määrä tekee toiminnasta tehokkaampaa Venäjällä ja sen liiketoimintaympäristössä. Asiakkaiden ja partnereiden löytäminen on helpompaa sekä neuvottelujen muodostaminen vaivattomampaa. Suhteiden ollessa kunnossa sen etu kohdistuu työnteossa eritoten myynnin, han-

kintojen ja konsultointien onnistumiseen. (Filppula 2015, 74.) Lisäksi suhdeverkostojen ansiosta yritystoiminnan aloittaminen Venäjällä onnistuu nopeammin. Ne painottuvat Venäjällä erityisesti kollektiivisen kulttuurin ja yhteiskunnassa olevien ongelmien vuoksi, joita ilmenee muun muassa instituutioissa. Venäjän liiketoiminnan verkostoihin integroituminen ja liiketoimintasuhteen rakentaminen ei useinkaan tapahdu nopeasti. (Parikka 2010, 75.) Venäläiset näkevät tärkeinä tekijöinä yhteistyön kannalta kumppanin hyvän tuntemisen sekä luottamuksen, jolloin hän tietää kumppanin positiiviset ja negatiiviset puolet. Henkilökohtaisia suhteita voi löytää Venäjällä esimerkiksi yhdistysten, kauppakamarien, liittojen ja sosiaalisen median kautta, josta esimerkkeinä toimivat Facebook, Vkontakte, Odnoklassniki, Twitter sekä LinkedIn. (Filppula 2015, 74.) Henkilökohtainen liiketoimintasuhde venäläisen kanssa on rakennettava kuitenkin kasvotusten ja tapaamisten kautta. Suhde on tärkeää rakentaa venäläisen yrityksen keskeisimmän henkilön kanssa. Valtaosassa venäläisistä yrityksistä toimitusjohtaja on myös yrityksen suurin omistaja. Kun suhde on muodostunut, venäläinen on hyvin luotettava yhteistyökumppani. (Remes 2017.)

Venäjällä oli Neuvostoliiton aikaan käytössä niin sanottu tuttavankauppa eli blat-järjestelmä, jonka avulla yhteiskunnassa vallinneet toiminnalliset ja materialistiset niukkuudet pystyttiin tyydyttämään (Filppula 2015, 74). Suhdeverkosto muodostui pääasiassa ystävistä, kollegoista, naapureista ja sukulaisista ja niiden merkitys sekä blat-järjestelmän tapainen toiminta ei ole hävinnyt toimintakulttuurista vieläkään (Parikka 2010, 68). Länsimaiseen verkostoajatteluun liittyy keskeisesti yrityskeskeisyys, kun taas Venäjällä henkilökeskeisyys, jolloin etusijan saa henkilön persoona. Kaupankäynti venäläisten kanssa tehdään pitkien ja luottamuksellisten henkilösuhteiden kautta. Ainoastaan henkilösuhteeseen pohjautuva liiketoiminta voi kuitenkin myös asettaa riskejä, jos esimerkiksi korkea-arvoisen valtion virkailijan tai poliittisen toimijan kanssa luotu suhde yhtäkkiä katkeaa. (Seppänen 2010, 218–221.)

### **5.7 Valtaetäisyys ja johtamiskulttuuri**

Yksi huomionarvoisimmista piirteistä venäläisessä toimintakulttuurissa on valtaetäisyys ja autoritäärisyys, jossa korostuu historiallista perua oleva valtaapitävien vahva rooli (Vihavainen 2012, 111). Venäjän historian kaukaisista ajoista lähtien vallan kautta alamaiset on taivutettu alistuvaan ja myöntyvään

asemaan. Valtaa pitävien henkilöiden ja kuuliaisten alaisten etäisyys on ollut aina suuri. Historiallinen erityispiirre säilyi myös Neuvostoliiton aikana, joka siirtyi myös uudelle Venäjälle ihmisten arvojen, käyttäytymisen sekä ajatusten kautta aiheuttaen ristiriitoja markkinataloudellisten perusteiden kanssa. Iso osa Venäjän kansalaisista on kokenut maan korkeana suurien etäisyyksien pyramidina, jossa korkeimmalla tasolla ovat politiikkaan ja talouteen kuuluva erityisjoukko, kun taas alimmalla tasolla ovat maan kansalaiset. (Seppänen 2014, 200-201.) Venäjän kaltaisessa suuren valtaetäisyyden maassa vallan rooli liittyy perheeseen, karismaan, ystäviin ja voimankäyttöön. Valtaa pitävän henkilön sanaan tulee luottaa ja hänen vallan käyttönsä perustuu laillisuuteen. (Parikka 2010, 265-274.)

Venäjän yrityskulttuurissa korostuu myös johtajakeskeisyys ja vahvan johtajan malli sekä selkeästi havaittava työn seuranta ja valvonta, jolla myös luodaan tunne turvallisuudesta. Esimiehen on tiedettävä työnkuvaansa liittyvät asiat perustavanlaatuisesti. Alaiset halutaan toimivan itsenäisesti sekä vastuunottoa minimoiden. Työntekijöistä halutaan kuitenkin huolehtia sekä työntekijät haluavat myös kuulevan myönteistä palautetta ja odottavan työn seurannan aktiivisuutta. Suomalaiseen yritysjohtamiseen puolestaan liitetään pääasiassa matala valtaetäisyys, osallistuttavuus sekä kannustaminen vastuunkantoon. Johtaja toimii yhteistyössä samanarvoisesti muiden tiimiin kuuluvien henkilöiden kanssa. (Peltola & Dobrowolski 2015, 199–200.)

## **5.8 Neuvottelut venäläisten kanssa**

Neuvottelut venäläisosapuolen kanssa voivat sujua täysin samalla tavalla kuin suomalaistenkin kanssa tai ne voivat erota huomattavasti ja olla ennakoimattomia, jolloin valmistautuminen voi olla vaikeaa. Yrityskulttuurilla ja omalla persoonalla on aina vaikutuksena neuvottelujen kulkuun. Ennen neuvotteluja on tärkeää ottaa huomioon monia eri asioita. Ennen neuvotteluja on tärkeää huomioida neuvottelujen paikka, ajankohta, osallistujat sekä neuvotteluissa käytetty kieli, koska suomalaisosapuolen vastuualueeseen kuuluu mahdollisen tulkin järjestäminen neuvotteluihin. On myös tiedettävä vastaneuvottelijan etunimi ja isännimi, koska venäläisessä tapakulttuurissa puhutteluun liittyy henkilön etunimen ja isännimen yhdistelmä. Lisäksi olisi tarkasteltava neuvotteluosapuolen asema yhtiössä, koska olennaista venäläisten kanssa neuvotelta-

essa on se, että osapuolet ovat asemaltaan samantasoiset. Käyntikortissa tulisi lukea oma asema yrityksessä niin englanniksi kuin venäjäksi sekä puheutumisen olisi hyvä olla edustava. Mikäli mahdollista, olisi hyvä selvittää myös vastaneuvottelijan verkostot. Venäläisen liiketoimintakulttuurin yksi ominaispiirteistä ovat liikelahjat, joten edellytyksien mukaan vastaneuvottelijan henkilökohtaiset mieltymysten tuntemisesta on etua. Koska venäläinen aikakäsitys eroaa Suomessa totutusta merkittävästi, on mahdollista, että venäläisosapuoli myöhästyy sovitusta neuvotteluajankohdasta. (Cursor & Kouvola Innovation 2014, 60–63.)

Venäläiselle neuvottelukumppanille, hyvänä ihmistuntijana, on myös normaalia ennen neuvotteluja käytävän small talkin myötä saada selville se, että minäkäläisen ihmisen kanssa hän käy neuvottelut. Häntä kiinnostaa erityisesti se, että mitkä ovat vastaneuvottelijan erityiset heikot kohdat, joihin mahdollisesti neuvottelujen aikana on sopivinta iskeä. (Seppänen 2002, 71.) Venäläiset ovat ominaisuuksiltaan taitavia neuvottelijoita. Neuvotteluille on tyypillistä se, että ne kestävät hyvinkin pitkään ja aivan neuvottelujen lopussa venäläinen neuvottelija voi vielä asettaa uuden vaatimuksen. Vaatimusta ei ehkä kuitenkaan ole tarkoitettu vietäväksi läpi, vaan venäläinen neuvottelija saattaakin vain tutkia ja kokeilla toisen neuvottelijan mentaalista herkkyyttä ja luottamuksellisuuden tasoa yhteistyötä ajatellen. (Remes 2017.)

Venäjän liiketoimintakulttuurissa on nähtävissä yhä enemmän länsimaistunutta nuorempaa sukupolvea edustavaa paremman koulutuksen ja kielitaidon omaavia henkilöitä. Perinteinen tapa- ja käytöskulttuuri näyttölee kuitenkin edelleen suurta roolia ja auktoriteettien sekä johtajakeskeisyyden painotus on korkea. Venäläinen neuvottelija on usein iältään vanhempi ja erityisesti neuvostoaikaisille ammattineuvottelijoille on ominaista taitava, taktinen sekä tiettyissä paikoissa kovuuden, painostuksen ja teatraalisuuden sekä tunteellisuuden sävyttämä neuvottelutyyli. Venäläisille neuvottelijoille on luonteenomaista liittää neuvotteluihin irrallisia asioita ja synnyttää odottamattomia ongelmia sekä puhua päälle ja muodostaa henkilökohtaisia kysymyksiä. Erottuva piirre ilmenee myös venäläisen neuvottelijan osalta siinä, kun jo sovittuja ja käsiteltyjä asioita aletaankin puimaan uudelleen. (Cursor & Kouvola Innovation 2014, 60–63.)

Venäläiset ovat enemmän ihmis- kuin asiakeskeisiä. Venäläiset ovat vuolaita puhujia, jolloin tukevina tekijöinä toimivat tarkkaavainen ote ja keskeisimpien asioiden huomioon ottaminen. He ovat myös usein laskelmoivampia kuin suomalaiset, jolloin neuvottelujen aikana on syytä miettiä asioita eteenpäin. Tyyppillinen suomalaisille ominainen suoraviivaisuus ei ole venäläisille useinkaan normaalia. Suomalaisosapuoli hakee tavallisesti win-win-tilannetta, kun venäläisosapuoli saattaa nähdä kompromissiehdotuksen haurauden tunnustuksena. Ensimmäisen kaupan luomisessa kuitenkin merkittävinä elementteinä pätevät kohtalainen kompromissiherkkyys sekä pitkämielisyys. Palaverikäytännön on hyvä olla etenkin alkuhetkillä asiallista, kohteliasta ja formaalia. (Cursor & Kouvola innovation 2014, 60–63.)

Neuvottelujen lopputuloksen syntyemisessä korostuvat henkilökohtaisten suhteiden tärkeys. Sopimus on tehtävä kirjallisesti, koska suullisilla sopimuksilla ei ole Venäjän lainsäädännön perusteella virallista asemaa. Vain korkeimmalla johtajalla Venäjällä on nimenkirjoitusoikeus. (Cursor & Kouvola innovation 2014, 60-63.) Erityisiä hyötyjä venäläisten kanssa neuvoteltaessa ovat venäjän kielen osaaminen, arvostus, laadukas kommunikointikyky, liiketoimintaosaaminen sekä alaan liittyvä asiantuntevuus. Laadukkaan neuvottelijan tunnuspiirteisiin myös kuuluvat energisyys, innokkuus ja tavoitteellisuus sekä niin ikään johdonmukaisuus, joustavuus sopimusneuvotteluissa ja asiakkaisiin liittyvä aktiivisuus. Hän lähettää neuvotteluihin liittyvän asialistan ennakkoon asiakkaan merkittävimmälle henkilölle sekä pohtii ennalta oman strategian, tavoitteen ja toimintansa aikataulun. Lisäksi on tunnettava hyvin venäläinen yhteistyökumppani, hänen organisaationsa sekä sen toimintatavat ja tunnusomainen neuvottelukulttuuri. (Tiri & Filppula 2013.)

## **5.9 Kansanluonne ja tapakulttuuri**

### **5.9.1 Kulttuurierot, stereotypiat ja Venäjä-kuvan muodostuminen**

Olen aikaisemmin kirjoittanut suomalaisten ja venäläisten kulttuurillisista eroavaisuuksista esimerkiksi aikakäsityksen, johtamiskulttuurin, korruption, henkilökohtaisten verkostojen sekä byrokratian ja viranomaisten roolin suhteen. Jokaisella ihmisellä on jonkinlainen näkemys suomalaisten ja venäläisten välisistä kulttuurieroista sekä kuva venäläisistä ihmisistä. Yksittäisten osa-alueiden avulla on mahdollista konkretisoida maiden välisiä samankaltaisuuksia tai

eroavaisuuksia. Naapurimaille on tavallisesti yhteistä jokin tai kaikki kulttuurille tunnusomaisimmat ominaispiirteet, joita voivat olla esimerkiksi toisesta poikkeamaton arvoperusta, kielisukulaisuus, uskonto tai ymmärrys kansanvallasta. Suomen ja Venäjän välillä ei ole kuitenkaan mitään yhtäläisyyksiä edellä mainittujen ominaispiirteiden kohdalla. Kulttuurierot maiden välillä ovat huomattavia ja muun muassa globaalia kaupankäyntiä tekevien yritysten parissa on haluttu yhä kasvavissa määrin hyödyntää kulttuurintutkijoiden tietämystä. (Mustajoki 2015.)

Kansanluonteeseen, luonteenpiirteisiin ja eri kulttuurien toimintatapoihin liittyvien tekijöiden käsittelyssä on olennaista nostaa esille monia niihin kytköksissä olevia asioita. Stereotyyppillä tarkoitetaan perusluonteeseen kuuluvia säännönmukaisesti ilmeneviä muuttumattomia luonteenpiirteitä. Se voidaan jakaa edelleen autostereotypiaan eli kuinka venäläiset itse näkevät Venäjän ja venäläisyyden sekä heterostereotypiaan, joka tarkoittaa puolestaan muiden kuin venäläisten käsitystä venäläisistä. Jotta venäläisessä toimintaympäristössä toimiminen sekä venäläisten ihmisten kanssa yhteistyön tekeminen olisi sujuvaa ja menestyksekkästä, on tärkeää saada selkeä kuva niihin kuuluvista ominaisuuksista. (Seppänen 2002, 58-59.) Täysin täsmällistä venäläisyyteen ja sen toimintakulttuuriin liittyvää toimintamallia ei ole olemassa, mutta venäläisistä ihmisistä ja maan toimintakulttuurista voi alkaa ajan kuluessa sekä kokemuksen kautta muovautumaan tietynlainen kuva (Seppänen 2010, 200).

Henkilökohtaisen kuvan muodostumiseen vaikuttavat muun muassa klassinen kirjallisuus, työnteon ja yhteistyön kautta tehdyt tapaamiset ja neuvottelut venäläisten kanssa sekä muiden ihmisten vastaavat kokemukset, joiden kanssa on käyty keskusteluja (Seppänen 2002, 58-59). Uhkana esimerkiksi kansanluonteen kuvailussa on aina yleistäminen, jolloin tärkeää on ottaa huomioon yleistysten keskiarvoluonne. Esimerkiksi venäläisiä usein kuvataan impulsiivisemmiksi kuin suomalaisia, mutta tällöin impulsiivisuutta ei tule käsittää koko kansakuntaa koskevana luonteenpiirteenä vaan nähden sen keskimääräisesti vallitsevana ominaispiirteenä. (Mustajoki 2015.) On myös tärkeää tiedostaa idän naapurin moninaisuus ja suuruus, koska 140 miljoonan asukkaan valtio koostuu useista erilaisista kielivähemmistöistä ja etnisistä ryhmistä, uskonnoista sekä tapajärjestelmistä (Laukkanen 2013, 86).

Yrityksen johtoon kuuluvien henkilöiden on tärkeää tiedostaa ja pyrkiä mukautumaan Venäjän markkinoita koskeviin lähes muuttumattomiin vaikeasti vaikuttaviin makrotekijöihin, joihin lukeutuvat ilman päätöksiä ja sopimuksia itsessään voimassa olevat asiat esimerkiksi Venäjän geografinen status ja kansallisuudet. Nämä luonnostaan voimassa olevat asiat ovat lujittuneet ihmisten henkiseen ja sisäiseen olemukseen käytöstapojen, uskonnon sekä uskon perustuvien käsitysten kautta. Näiden asioiden ymmärtämisessä, tieteellisen kirjallisuuden lisäksi, venäläinen klassinen kirjallisuus avartaa taitavasti Venäjän ja venäläisen ihmisen mielenmaiseman erityisimpiä piirteitä. (Lehto & Salmi 2008, 14.)

Venäläiseen liiketoimintaympäristöön ja tunnelmaan liittyy läheisesti yllättävien muutosten seurauksena tapahtuvien nopeiden päätösten keskeisyys sekä toisaalta pitkälle aikajänteelle olennaisten tekijöiden kuten peräänantamattomuuden ja pitkämielisyyden tavanomaisuus. Suomalaisen liikemiehen toimiessa Venäjällä venäläisessä toimintaympäristössä sekä työnteon ja yhteistoiminnan välityksellä venäläisten kanssa, tapahtuu myös jatkuvasti muutosta hänen Venäjä-kuvassaan, jolloin merkittäväksi seikoiksi nousevat tapahtuneiden muutosten tarkka havainnointi sekä niiden yhdistäminen tuottoisasti henkilökohtaiseen toimintatapaan. Havainnointia ja kokemustaan voi rikastuttaa venäläisen klassisen kirjallisuuden avulla, jolloin analogioiden tekeminen on myös mahdollista. Kirjallisuudessa ilmentyvien ihmistyyppien olemassaolo alkaa näkymään vähitellen myös todellisessa maailmassa, jolloin venäläisten kanssa neuvoteltaessa vastaneuvottelijaksi voi yhdistää esimerkiksi kirjailija Nikolai Gogolin Kuolleiden sielujen henkilögallerian. Näin omakohtainen kuva Venäjän ja venäläisyyden omaleimaisuudesta alkaa vähitellen muodostumaan. Olennaista omaleimaisuuden ymmärtämisessä ovat henkilökohtainen kiinnostus ja kyvyt sekä oikeiden ja sopivien työkalujen käyttäminen. (Seppänen 2010, 201–202.)

### **5.9.2 Venäläisestä mentaliteetista, kansanluonteesta ja työkuulttuurista**

Venäläisen mentaliteetin ominaispiirteet ja venäläisten paikka muiden väestöjen piirissä on ollut jo pitkään mukana muun muassa venäläisten filosofien pohdinnoissa. Venäläisten mukaan heidän mielenlaadun muotoutumisessa keskeisimpinä tekijöinä ovat vaikuttaneet maalle tunnusomaiset pitkät välimatkat, talven kylmyys, laajat asumattomat alueet ja päättymättömiltä vaikuttavat



tasangot. Venäläiset näkevät identiteettinsä muokkautuneen vahvasti julman, 1200–1400 aikavälillä tapahtuneen mongolivallan vaikutuksesta, jonka johdosta merkittävä osa venäläistä kulttuuria hävisi sekä Venäjä loitontui ratkaisevasti Euroopasta. Venäläiset omaksuivat myös mongolivallan myötä itäisen ajattelu- ja hallitsemistavan, jossa valtio on nähtävissä voimallisen hallitsijan aikaansaannoksena ja muiden kansalaisten näkökannoilla ei ole juurikaan painoarvoa. Autoritaarinen johtamistapa vahvistui edelleen livana Julman häikäilemättömän hallintojakson aikana 1500-luvun lopussa ja myös nyky-Venäjäällä on edelleenkin voimissaan vahvasti johtajakeskeisyyteen perustuva toimintamalli. (Mustajoki 2015.)

Venäläisyyteen on myös aina kuuluneet kiistat siitä, mikä on ollut idän ja lännen aatteiden painoarvo Venäjään ja sen kehitykseen. Suurin osa venäläisistä on sitä mieltä, että heidän tulisi edetä kohti tulevaisuutta omalla erityisellä tielään, jossa painottuvat länsimaille tyypillinen korkeampi elintaso, mutta arvopohja perustuisi enemmän aineettomiin kuin aineellisiin arvoihin. Lisäksi talouden kasvussa tulisi huomioida yhtiöitten etujen ja liikevoittojen sijaan ihmisten vaatimukset. Venäläisessä maailmankatsomuksessa maaseutuväestön sekä suurkaupungeissa asuvien ihmisten näkemykset poikkeavat suuresti toisistaan esimerkiksi demokratian ja läntisen maailmaan asennoitumisen osalta, kun kaupunkiväestön näkemykset ovat useimmiten positiivisempia. Myös eläkeläisten ja nuorten ihmisten arvokäsityksissä on eroavaisuuksia. Intelligentisia eli älymystö on myös kuulunut kiinteästi Venäjällä maan henkiseen ytimeen, joka on tavanomaisesti kritisoinut ankarasti vallassa olevia johtajia. Intelligentisille on tunnusomaista laaja-alainen yleistiedon hallinta, kattava kielitaito sekä Eurooppamyönteisyys. (Mustajoki 2015.)

Venäjäällä uskonto on toiminut sen pitkän historian aikana hyvin tärkeänä kansan koossa pitävänä elementtinä. Uskonto ja kirkko ovat näytelleet suurta roolia kansalaisten jokapäiväisessä elämässä, totumuksissa, yhteiskuntaan liittyvässä toiminnassa, moraalissa, kulttuurissa sekä myöskin sosiaalisen asenteen näkökannalta. Tämän päivän Venäjällä uskonnolla on myös merkittävä asema talouteen liittyvien vastoinkäymisten nujertamisessa, koska uskonnolliset ihmiset ovat luonnollisesti vähemmän halukkaampia äärimmäisyshenkiseen käytökseen, mukautuvat helpommin vastoinkäymiseen sekä suhtautuvat positiivisemmin vallassa ja yleisesti toimiviin sekä vaikuttaviin organisaatioihin, laitoksiin ja tapajärjestelmiin. (Seppänen 2014, 195–200.)

Venäläistä kansanluonnetta voidaan luonnehtia hyvin ristiriitaisena, vastakoh-  
tien ja äärimmäisyyksien muodostamana kokonaisuutena. Maalle tärkeä orto-  
doksinen uskonto on tuottanut kansanluonteelle tyypillisen fatalistisen käyttäy-  
tymistavan, jolle on kuvaavaa tottelevaisuus, pitkämielisyys, vastoinkäymisten  
korkea kestävyys sekä alistuneisuus, mutta sen lisäksi kansanluonnetta on  
myös mahdollista kuvailla emotionaaliseksi, impulsiiviseksi sekä äärimmäi-  
syyksiin taipuvaksi jopa anarkistiseksi käyttäytymiseksi. Venäläisen ihmisen  
mielialat voivat vaihdella haaveilu- ja tekemättömyys mentaliteetista täysin  
päinvastaiseksi toiminnaksi sekä toisaalta päämäärätietoinen ote voi vaihtua  
ensimmäisen takaiskun jälkeen välinpitämättömyydeksi ja luovuttamiseksi.  
Venäläiset itse normaalisti luonnehtivat oman maansa ja kansanluonteensa  
erityispiirteitä erilaisten sananlaskujen ja sanontatapojen avustuksella. (Sep-  
pänen 2002, 113, 245–248.) Venäjän kansanluonteeseen liittyvien tekijöiden  
muodostuminen on historian ja kulttuurin kehityksen seurausta. Venäläisen  
kirjailijan A.K. Tolstoin runo kiteyttää Venäläisen kansanluonteen äärimmäi-  
syyden, maksimalismin: ”Jos rakastaa, niin järjettömästi. Jos uhkaa, niin ei lei-  
killään. Jos haukkuu, niin tuohduksissaan. Jos lyö, niin hartiavoimin.” (Vihavai-  
nen 2012, 84–86, 104).

Kommunikaatitutkija Josif Stern on maininnut lukuisia venäläiseen mentali-  
teettiin liittyviä piirteitä. Venäläisille on tärkeää kollektiivinen toimintamalli ja  
ystävien puolesta toimiminen sekä vieraanvaraisuuden pitäminen suuressa ar-  
vossa. Kansanluonteelle on myös tunnusomaista kaunokirjallisuudesta hyvin  
tunnettu ja venäläisyyteen liitetty oblomovilaisuus, johon kuuluu passiivinen,  
aloitekyvytön sekä haaveellinen ote arjen toimintaan ja työntekoon. Venäläi-  
sen mentaliteettiin kuuluu myös historiallisessa perspektiivissä katsottu kärsi-  
vällisyys ja kansalle tunnusomainen pitkämielisyys sekä venäläiset ajattelevat  
usein impulsiivisesti, jolloin loogisen ajattelun sijaan emotio toimii voimak-  
kaampana tekijänä. Josef Sternin mukaan venäläiselle mentaliteetille on myös  
ominaista olla murehtimatta liikaa tulevaisuutta ja seuraavaa päivää, koska  
tässä hetkessä ja päivässä sekä menneessä eläminen on tärkeämpää. Lisäksi  
venäläisessä ajattelussa ei mielellään noudateta keskitielle ja kompromissien  
pohjalle rakennettua ajatuskulkua sekä lakeihin suhtaudutaan merkityksettö-  
mämmin kuin esimerkiksi Suomessa. Venäläisille on tärkeää oikeudenmukai-  
suuden sekä kunnioitusta herättävä tason tavoittelu, hengellisten arvojen ko-  
rostaminen materialismin sijaan sekä keskitettyyn johtamistapaan liittyvä

skeptisyys ja odotukset. Venäläiselle mentaliteetille on myös tunnusomaista fatalismi, luottamus sekä usko hierarkkisesti ja passiivisesti johonkin korkeampaan päätösvaltaan kontrollia kaivaten. Venäläiset myös tiedostavat oman maansa ongelmat ja ovat itseään kohtaan kriittisiä. (Mustajoki 2015.)

Brittiläistutkija Richard Lewisin mukaan venäläisillä on eteläeurooppalaisten ihmisten tapaan impulsiivisen ajattelun vuoksi tavanomaista tehdä useaa tehtävää yhtä aikaa niin että yhteenkään tehtävään ei paneuduta tarkkaavaisesti. Suomalaisille on puolestaan tunnusomaista systemaattinen ja johdonmukainen käyttäytymismalli. (Mustajoki 2015.) Venäläisen luonteenlaadun yksi selkeästi erottuvimmista ja suomalaisesta mielenlaadusta poikkeavasta piirteestä on emotionaalisuus, joka vaikuttaa merkittävästi slaavilaisen ihmisen käytökseen, suulliseen viestintään sekä siihen kuinka hän asennoituu keskustelutovereihinsa. Venäläistä mentaliteetille on myös kuvaavaa avaramielisyys etenkin omalla äidinkielellään viestittäen, jolloin venäläisen mentaliteetin välittömyys tulee parhaiten esille varsinkin silloin, kun venäläinen löytää itselleen aidosti häntä kuuntelevan ja hänen puheistaan kiinnostuneen keskustelukumppanin. (Seppänen, 2002 63–68.)

Venäläisessä ajattelussa ei painotu useinkaan looginen, selväpiirteinen sekä yksiselitteinen ja käytännönläheinen ajatuskulku, mikä on osaltaan ristiriidassa markkinataloudessa ja työelämässä edellyttävän tavoitteellisuuden kanssa, jossa korostuvat selkeiden rajojen, huolellisesti tehtyjen välitavoitteiden sekä selkeästi luotujen toimintasuunnitelmien muodostaminen taipumattoman johdonmukaisuuden avulla, jotta tavoitteisiin ja lopputulokseen päästäisiin. Venäläinen asennoituu myös työntekoon emotioidensa kautta, jolloin itse työntöön lisäksi myös sosiaalinen kanssakäyminen muiden työyhteisöön kuuluvien henkilöiden kanssa on tärkeää. Arvostus itseään ja muiden osoittama arvostus on paljolti riippuvainen hänen sosiaalisesta toiminnastaan toisin kuin siitä, että minkälaiset henkilön todelliset työhön liittyvät aikaansaannokset ovat. Työntekemiseen liittyy myös usein impulsiivisuus, jolloin työsuorituksesta saatetaan intoutua hyvinkin voimakkaasti, mutta työnteho myös saattaa laskea melko nopeasti. Työsuoritukset voivat olla kuitenkin mallikkaita varsinkin silloin, kun henkilö kokee tekemänsä työn kiinnostava ja työyhteisön sekä sosiaalisen aspektin miellyttävänä. Venäläiset ovat itse kuvailleet työhön suhtautumistaan seuraavasti: ”Hitaasti valjastamme, mutta nopeasti ajamme.” (Seppänen 2014 77–83.)

Venäläisen kansanluonteeseen liittyy kiinteästi kollektiivisuus eli joukossa toimiminen ja ongelmien ratkominen ryhmässä, josta usein sekä ulkomaalaiset että venäläiset itse ovat samaa mieltä. Kollektiivisuuden kytkennät ovat syvässä historiassa aina talonpoikaisyhteiskunnasta lähtien, kun jatkuvien uhkien vallitessa etenkin paimentolaisheimojen toimesta, syntyi oivalliseksi keinoksi talonpoikaistolla toimia tiiviisti toistensa kanssa yhdessä. (Vihavainen 2012, 104–106.) Kollektiivisessa toimintatavassa yksilöllä on varmuus ja luottamus omaan ryhmäänsä, jolloin myös palvelujen ja avun saaminen on luontaista sen kautta (Kaukiainen 2005, 170). Venäläisille on ominaista myös patriottisuus, joka näkyy vahvana isänmaanrakkautena ja kansallisylpeytinä, jota halutaan myös nyky-Venäjällä kovasti vaalia ja josta ollaan ylpeitä (Seppänen 2002, 118). Esimerkkinä voidaan pitää voitonpäivää, joka on suosituin venäläinen juhlapäivä, jolloin kansa kokoontuu lämpimin elein yhteen ilmaisemaan vahvat ja rakkaat tunteensa isänmaataan kohtaan (Seppänen 2014, 192).

Venäläisen ihmiset ovat myös erinomaisia ihmistuntijoita, joka johtuu kansanluonteen perusominaisuuteen liittyvästä loistavasta havainnoimiskyvystä. Venäläiset ovat hyviä lukemaan muiden ihmisten mielenliikkeitä ja käyttäytymiseen kuuluu normaalisti jatkuva ympäristön havainnointi sekä yhteistyökumppanin tutkaileminen, jolloin venäläiset asettavat henkilön erityisen henkilönarvon mukaiseen järjestykseen. Edistyneen havainnoimiskyvyn juuret ovat venäläisten mukaan talonpoikaisajassa, johon liittyi monia epävarmuustekijöitä ja uhkia sekä myös totalitarismissa, jolloin myös erilaisten uhkien ja vaarojen jatkuva tarkkaileminen oman henkensä säilyttämiseksi oli keskeistä. Neuvostoliiton ajoista on myös lähtöisin venäläisessä kansanluonteessa näkyvä herkkänahkaisuus sekä kritiikkiarkuus. Yleisesti arvosteltavaksi jouduttuaan henkilöä seurasivat syyllisyys ja tuomio sekä tyrmistyttävintä julkisesti oli esittää kritiikkiä itseään kohtaan toisten ihmisten seurassa joko totuudenmukaisista tai keksityistä teoista johtuen. (Seppänen 2002, 70–72, 78.)

Venäläiseen kansanluonteeseen liittyvät avoimuus, vieraanvaraisuus, huumorintaju, tehokas havainnoimiskyky, empaattisuus sekä sosiaalisuus ovat hyviä ominaispiirteitä yritysmaailmaa ajatellen, koska niiden avulla suhteiden luominen ja ylläpitäminen on helpompaa ja edistävät täten taloudellista toimintaa sekä kotimaassa että muista maista olevien kumppaneiden kanssa. Venäläisille ominaisia hidastavia piirteitä ovat puolestaan Neuvostoliiton aikaisesta

yhteiskunnasta siirtyneet ominaisuudet kuten heikko oma-aloitteisuus ja hankkeisiin liittyvä verkkainen käynnistyminen. Tilannetta huonontaa vielä yhteiskunnalle tunnusomainen muodollinen ja kankea hierarkkinen toimintaperiaate ja kun nämä hidastavat erityispiirteet lisätään säkenöivään ja johdonmukaista ajattelua häiritsevään tunnevaltaiseen venäläiseen kansanluonteeseen ja ajatellaan sen toimivuutta tuloksekkaassa liiketoiminnassa sekä markkinatalouteen liittyvien vaatimuksien kehikossa on yhdistelmä ongelmallinen. Venäläiseen sieluun useiden satojen vuosien aikana iskostuneet arvot, mielenlaatu ja kulttuuri olisi tärkeää saada järkevään tasapainoon markkinatalouteen liittyvien vaatimusten kanssa, mutta siihen voi kulua runsaastikin aikaa. (Seppänen 2014, 109–111.)

Nyky-Venäjän yrittäjä, joka on iältään 25–45-vuotias, ja joista on suurin osa kaikki Venäjän yrittäjät huomioon ottaen, on kuitenkin mukautunut henkiseltä pohjaltaan huomattavan hyvin nyky-Venäjän yhteiskunnassa ominaiseen kilpailun kiristymiseen, jossa vaatimustaso aloitekyvyn, virkeän innovoinnin, substanssiosaamisen ja tietotaidon osalta ovat lähtemättömästi suuremmissa arvossa. (Seppänen 2014, 104–105.) Markkinatalouden keskeisimmät tunnusmerkit ovat herkeämättömän kilpailun ja tehokkuuden painottaminen (Pajunen-Muhonen & Iloranta 2008, 18). Neuvostoliiton luhistumisen jälkeen syntyneen uuden Venäjän talousmalliksi noussut markkinatalous on Venäjällä vielä melko uusi ja nuori ja sen ominaispiirteisiin tottuminen on vienyt ja vie aikaa sopeutuakseen venäläiselle yhteiskunnalle ja mielenlaadun ominaispiirteille. Markkinatalouden painottamat yksilö- ja tehokkuuskeskeisyys eivät ole vielä täydellisesti mukautuneet venäläiselle mentaliteetille ja arvoille, joissa vallitsevana piirteenä on ollut aina kollektiivisuus ja yhteisökeskeisyys. (Seppänen 2014, 57, 112–115.)

Neuvostoliiton aikana täydellisenä totuutena pidetty ja romahtamisen jälkeen suureksi valheeksi osoittautuneen maailmankatsomuksen muuttuminen oli merkittävä kipupiste ja käännekohta venäläisen ihmisen arvoille ja moraalille, jossa kuitenkin venäläisille tyypillinen yhteisöllisyys ja fatalistinen pitkämielisyys on toiminut yhteen liittäväksi voimana näiden merkittävien muutosten kuohunnassa. (Seppänen 2010, 552.) Venäläisen nuoremman sukupolven myötävaikutuksesta toimintatavat ovat muuttuneet vähitellen enemmän länsimaisempaan suuntaan eikä henkilökohtaista epäonnistumista pelätä enää

yhtä paljon kuin ennen ja vastuuta uskalletaan ottaa enemmän. Omien kasvojen menettämisen pelko on ollut venäläiselle toiminnalle luonteenomaista, mutta nuoremmassa sukupolvessa tämäkin piirre on ollut laskusuunnassa. (Peltola & Dobrowolski 2015, 206–208.)

### 5.9.3 Tapakulttuuri

Yksi venäläisyyden luonteenomaisempia piirteitä on runsas huumorin – etenkin anekdoottien – käyttäminen, jotka ovat myös olleet aina keskeisessä asemassa Venäjällä vaikeiden aikojen vallitessa ja niistä selviytyessä. Anekdooteilla on erityisesti haluttu kohdistaa arvostelu jokaisella historiallisella ajanjaksolla liittyviin yhteiskunnallisiin ongelmiin ja valtaa pitäviin henkilöihin. Venäläiseen nauruun ja hymyyn liittyy olennaisesti jokin tarkoituksellinen ja tunnepohjainen perusta. Eräs venäläinen sanonta kuuluukin: ”Nauru ilman syytä on ensimmäinen merkki hölmöydestä.” (Seppänen 2014, 78–79.)

Keskusteluetäisyys ja fyysiset rajat ovat Venäjällä huomattavasti lyhyemmät kuin Suomessa ja venäläiset jakavat selkeästi erilleen yksityisen ja julkisen alueen, jonka vuoksi käyttäytyminen ja yleisilme julkisella ja yksityisellä tasolla voivat poiketa merkittävästi toisistaan. Lisäksi tapaamisen aika kätteleminen ja koskettelu ovat yleisempää Venäjällä hyväntahtoisuuden ilmaisemiseksi. Venäläisille on luonteenomaista rakentaa herkästi henkilöyhteyksiä ja tutustuttuaan venäläiseen ihmiseen venäläinen avoimuus, vieraanvaraisuus ja tunnepitoisuus tulevat parhaiten esille. Venäläisen näkevät, että keskustelun tulee olla sielukas ja monipuolinen, jolloin keskustelunaiheet voivat koostua henkilökohtaisista, poliittisista tai vaikka filosofian ja metafysiikan alueillakin liikkuvista asioista. Keskustelussa halutaan myös pitää katkeamattomuus ja toisin kuin Suomessa keskustelujen ollessa käynnissä tauolla ei osoiteta samalla tapaa molemmin puolista arvostusta ja kykyä seurata toisen keskustelukumppanin ilmaisua loppuun vaan pikemminkin se käsitetään vaivaantuneena hetkenä, jolloin venäläiset etsivät nopeasti tuoreen puheenaiheen keskustelun käynnissä pitämiseksi ja saattavat siirtyä hyvinkin yllättävästi puheenaiheesta toiseen. (Vihavainen 2012, 84–86.)

Useille venäläisille myös taikausko on osa ajatusmaailmaa, jonka keskeisenä tekijänä toimii mentaliteetille tyypillinen fatalismi. Monet uskovat ennusmerk-

keihin ja erilaisten eleiden sekä sanojen taianomaiseen tehokkuuteen. (Sep-  
pänen 2002, 119-124.) Työajat ovat usein hieman erilaisia Venäjällä mihin  
Suomessa on totuttu, koska työpäivät alkavat usein aamuisin klo 9–10 ja kes-  
tävät klo 17 tai klo 18 saakka. Etätöiden ja liukuvan työajan käyttö ja työku-  
lttuurin länsimaalaistuminen ovat olleet nousevana trendinä Venäjällä. (Tiri & Filp-  
pula 2013, 75.)

## 6 VENÄJÄ-OSAAMINEN

Venäjän kielen professorina toimineen Arto Mustajoen mukaan Venäjä-osa-  
minen on nähtävissä kahden eri pääluokan kannalta. Se voidaan ajatella tie-  
teellisenä eli tutkimuksellisenä osaamisena ja näkemyksenä Venäjästä, johon  
liittyy erityisesti suomalaisten tutkijoiden panostus ja näkyvyys globaalilla ta-  
solla. Toinen ajattelutapa on katsoa Venäjä-osaamista käytännöllisellä tasolla  
sitien, että minkälaisena poliittisessa toiminnassa sekä liiketoiminnassa olevien  
henkilöiden, viranomaisten sekä Suomen kansalaisten asiantuntemuksen  
laatu on, kun ollaan yhteistoiminnassa venäläisten kanssa, jolloin menestyk-  
selliseen yhteistyöhön liittyy monia eri tekijöitä. (Mustajoki 2010.)

Venäjä-osaamisen tärkeyttä painottavat erityisesti poliittiset, taloudelliset ku-  
ten myös kulttuuriset tarpeet. Kuten aikaisemmissa luvuissa olen maininnut,  
Suomi ja Venäjä ovat kulttuurillisesti hyvin kaukana toisistaan, joten monipuol-  
linen Venäjän tuntemuksen hallinta on varmasti suuri etu. Ennakkoluulot ja  
asenteet hälventyvät ja toiminta monella eri sektorilla ja tasolla on tehokkaam-  
paa sekä jouhevampaa. Vieraassa kulttuurissa on tärkeää toimia maan kult-  
tuuria, toimintatapoja ja arvoja kunnioittaen. Tuon seuraavaksi esille käytän-  
nön toimintaan kuuluvia Venäjä-osaamisessa tarvittavia asioita pääosin Esa  
Seppäsen ”Venäjä: Vanha tuttu, vaan niin vieras” -kirjan pohjalta, jossa hänen  
näkemyksiensä lisäksi näkökantaa tuovat useat kirjassa haastatellut Venäjä-  
asiantuntijat.

Venäjä-osaaminen on nähtävissä käytännön tasolla moniulotteisena kokonai-  
suutena. Se on etenkin taitoa käsittää ja ennalta arvioida Venäjän valtion kehi-  
tyssuuntauksia ja hiljaisia signaaleja sekä niiden mahdollisia seurauksia Suo-  
mea kohtaan sekä toisaalta niiden luomia mahdollisuuksia esimerkiksi liiketo-  
iminnan kannalta. Henkilö, joka on vuorovaikutuksessa venäläisten kanssa

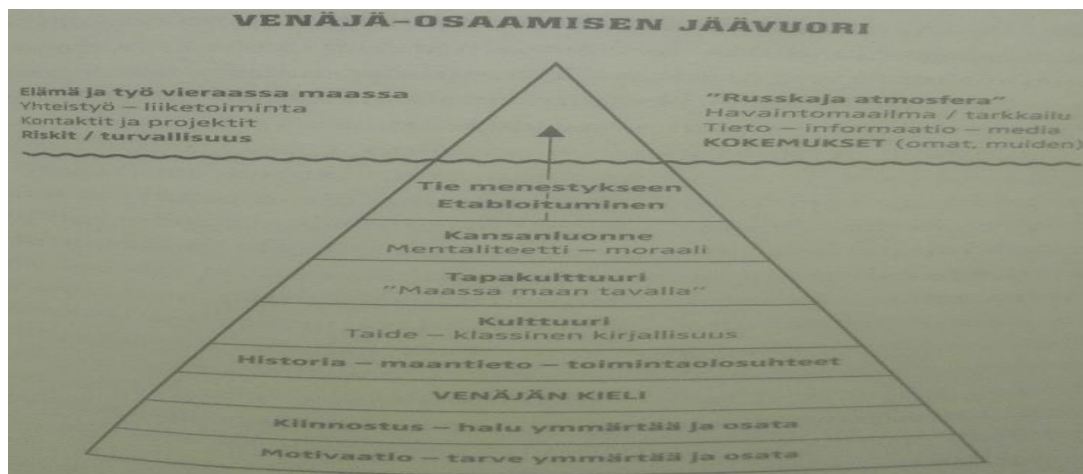
katsoo osaamisen rakentumista oman kokeneisuuden, päämäärien sekä lähtökohtien perusteella. Venäjä-osaamisen parempi laatu vaikuttaa myönteisesti Venäjä-kaupan harjoittamiseen. Keskeinen Venäjä-osaamiseen kuuluva osatekijä on venäjän kielen taitaminen, koska se toimii pääkielenä Venäjällä, Venäjä-kaupassa sekä muissa yrityksen prosesseissa. Lisäksi sen avulla hoidetaan Venäjällä suhteet virkamiehiin ja muihin niihin liittyviin asioihin huomattavasti tehokkaammin. Venäjän kielen osaamisen turvin luodaan kontakteja helpommin sekä käsitetään yhteiskunnan toiminta, liiketoimintakulttuuri ja tapakulttuuri paremmin – unohtamatta myöskään kielen hallinnan myötä antamaa suurta etua ymmärtää venäläisen ihmisen ajattelutapaa sekä mielenlaatua selkeämmin. Keskeisimmät tehtävät suomalaisten yrityksissä Venäjällä täyttävät kuitenkin monesti venäläiset ihmiset, koska heidän tietämys ja osaaminen liiketoiminnan ympäristöstä, kontaktiverkostoista virkamiehiin sekä asiakkaiden ja tavarantoimittajien suhteen on edistyneempää kuin suomalaisten, jolloin Venäjän kielen osaamisen merkitys Venäjä-osaamista ajatellen on alhaisempaa. (Seppänen 2010, 184–223, 556–559.)

Merkillepantavaa kielitaidon osalta on kuitenkin myös se, että jos suoriutuu Venäjän kielellä kommunikoinnissa venäläisen kumppanin kanssa, todistetaan sillä erityisesti aito mielenkiinto venäläistä kumppania ja venäläisyyttä kohtaan, mikä tarkoittaa sitä, että venäläinen suhtautuu toiseen osapuoleen huomattavasti suopeammin ja antaa itsestään aidomman sekä monipuolisemman kuvan. Laadukkaaseen Venäjä-osaamiseen liittyy sujuva Venäjän kielen hallinta myös siltä osin, että kykenee seuraamaan venäläisiä tiedotusvälineitä, selviytymään käytännön haasteista sekä kehittymään sille osaamistasolle, jolla henkilökohtaisten mielipiteiden sekä ajattelutavan sulautuminen venäläiseen toimintaympäristöön on toteutettavissa. (Seppänen 2002, 40–46.)

Jotta mahdollisten riskitekijöiden ennalta havaitseminen sekä vaikutusten pienentäminen on tehokasta, tärkeää on olla läsnä Venäjän markkinoilla maan yläläytyksellisyydestä johtuvan ominaispiirteen vuoksi. Venäjä-osaamisen ehdottomaan ytimeen liittyy myös Venäjän historian, kulttuurin, maantiedon sekä eritoten venäläisen klassisen kirjallisuuden ja ihmisen mielenlaadun sekä arvopohjan tunteminen. Näiden lisäksi se on vahvaa henkilön keskeisiin työalueisiin liittyvää asiantuntevuutta ja tietotaitoa. (Seppänen 2010, 190–212.) Sep-



pänen on kuvannut Venäjä-osaamisen monipuolista koostumusta siihen liittyvällä jäävuorimallilla (kuva 4).



Kuva 4. Venäjä-osaamiseen liittyvät osatekijät (Seppänen 2010, 199)

Veden pinnan yläpuolella tapahtuu käytännön toiminta, johon liittyvät Venäjän liiketoimintaympäristön seuraaminen, tiedon kartuttaminen mm. tiedotusvälineiden kautta sekä kokemuksen kerääminen niin henkilökohtaisesti kuin muiden ihmisten kautta esimerkiksi keskustelujen avulla. Ylätasolla toiminnan luonteessa painottuvat yhteistyösuhteet, yritystoimintaan liittyvät hankkeet ja suunnitelmat sekä riskien hallinta. Veden pinnan alaosa puolestaan koostuu monipuolisesta aineskokonaisuudesta, johon kuuluvat Venäjän kulttuurin kokonaisvaltainen ymmärrys, kansanluonteen ja ajattelutavan hahmottaminen sekä maan historian, maantiedon ja toimintakulttuurin ymmärtäminen. Venäjä-osaaminen lähtee kuitenkin henkilökohtaisesta tahdosta ja motiivista sekä mielenkiinnosta oppia ja käsittää Venäjää sekä venäläisyyttä, jolloin Venäjän kielen osaaminen on myös erittäin keskeistä. (Seppänen 2010 199–200.) Venäjä-osaamista kehittää eritoten pitkäkestoinen työskenteleminen venäläisten kanssa ja asuminen Venäjällä sekä mukautuminen venäläiseen yhteisöön ja ajatusmaailmaan. Tämän lisäksi on oleellista seurata sitä, kuinka venäläiset suoriutuvat ennalta arvaamattomista muutostilanteista, selvittävät ratkaisua vaativat pulmat sekä käyttäytyvät päätöksentekoa tarvittavien tilanteiden edessä. (Seppänen 2002, 40–46.)

Venäläiset suhtautuvat Suomeen ja sen yrityksiin suopeasti ja niihin liitetään usein hyvä maine ja positiivinen imago. Suomalaisten yritysten tulisikin hyödyntää tuota etua vielä huomattavastikin paremmin. Venäläiset kokevat suomalaiset usein sanansa mittaisina ja luonteeltaan rauhallisina ihmisinä. Suomi

nähdään mieluisana matkustuskohteena, jonne houkuttelevat sen luonnonrauha, turvallisuus sekä puhtaus. (Himanen 2017, 159.) Suomalaiset arvioidaan myös usein venäläisten näkökannalta erittäin osaavina, mutta usein yletömän suoraviivaisina työskentelykumppaneina (Remes 2017).

Suomalaiset suhtautuvat puolestaan Venäjään ja venäläisiin usein ennakkoluuloin ja tuntein sekä negatiivissävytteisesti sekä toisaalta myös positiivisesti korostaen kansanluonteelle ominaisia positiivisia piirteitä kuten vieraanvaraisuutta, ystävällisyyttä, huumorintajua, avoimuutta sekä empaattisuutta. Negatiivisuus liittyy usein Venäjän yhteiskuntaan ja valtiollisiin seikkoihin, kuten ennakkoimattomaan ja odottamattomaan käytökseen sekä suurvalta-ajatteluun, jotka lisäävät usein tunneomaista vihastumista ja pelokkuutta, kun taas positiiviset, russofiiliset tuntemukset, nousevat venäläisestä ihmisestä ja venäläisyyden myönteisistä piirteistä käytännön tasolta. Eriytyvät suhtautumiset ja ennakkoluulot johtuvat suurelta osin jo aiemmin kerrotusta kansanluonteelle ominaisista ristiriitaisista piirteistä, mutta myöskin historiallisista syistä aina isonvihan ajoista saakka sekä median luomasta usein negatiivissävytteisestä kuvasta Venäjä kohtaan. Suomalaisten kuva Venäjästä ja venäläisyydestä rakentuu suurelta osin median välityksellä, jolloin median roolia Venäjä-kuvan rakentamisessa ei voi liikaa korostaa. Suomalaisten tiedotusvälineiden henkilöstöllä sen sijaan saattaa olla heikko kokemus ja asiantuntemus Venäjästä ja venäläisyydestä, jolloin kuva muodostuu myös sen mukaan sekä usein länsimaiseen uutisvirtaan liittyy pääsääntöisesti Venäjästä negatiivinen vire. Tärkeää olisi kerryttää Venäjästä paikkansa pitävää tietoa sekä tutustua maan toimintakulttuuriin sekä henkilökohtaisesti venäläisiin ihmisiin. (Seppänen 2010, 318–339, 374–375, 544–552.)

## **7. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadullisen tutkimuksen päätehtävät ovat ymmärryksen lisääminen, erilaisten näkemyksien mahdollistaminen, merkityksien antaminen asioille sekä mallinnuksien tuottaminen. (Pitkäranta 2014, 13–14, 33.) Valitsin työni haastattelumenetelmäksi puolistrukturoidun teemahaastattelun, joka koostui viidestä pääteemasta sekä niihin liittyvistä apukysymyksistä. Kuten haastattelurungosta (Liite 1) voidaan huomata, haastattelu aloitettiin ensiksi yrityksen ja haastateltavan henkilön perustietojen kartoituksella, joilla haluttiin

parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Taustatietojen jälkeen siirryttiin pääteemoihin, joita olivat kaupankäynti, Venäjän taloudelliset muutokset, Venäjän talous, Venäjän markkinat ja liiketoimintakulttuuri sekä tapakulttuuri, kansanluonne ja Venäjä-osaaminen.

Puolistrukturoidulle haastattelulle on kuvaavaa aihealueiden ja kysymysten yhteneväisyys jokaiselle haastateltavalle, mutta vastaukset voidaan ilmaista vapaasti ilman minkäänlaisia valmiiksi esitettyjä vastausvaihtoehtoja. Tarkoitus ei ole kuitenkaan viedä haastattelua syvähaastattelun tasolle vaan haastattelu etenee etukäteen valittujen teemoihin perustuen. Teemahaastattelussa huomioidaan erityisesti vuorovaikutteisesti ilmenevät haastateltavien näkemykset asioista ja niille annetut merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48.) Valitsin tutkimusmetodiksi haastattelun koska halusin saada sen avulla syvempää, monipuolisempaa ja vapaampaa tietoa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää laajoja ja monitahoisia asioita sekä uskoin, että tietyissä asioissa näkökannat haastateltavien kesken ovat erilaisia. Haastattelu valikoitui myös sen takia, koska se oli käytännöllisesti katsoen parhain vaihtoehto välimatkojen vuoksi. Haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna, joista viisi haastatteluista tehtiin puhelimitse sekä yksi aikataulusyistä johtuen kirjallisesti. Haastateltaville lähetettiin ensiksi saateviesti ja haastattelurunko sähköpostitse, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus perehtyä etukäteen kysymyksiin. Saateviestissä kerrottiin lyhyesti tutkimuksen tarkoituksesta, itsestäni ja toteutustavasta. Tein haastattelurungon huolellisesti, jotta saisin haastateltavilta kattavasti tietoa tutkimusongelmaani liittyen. Jos oletin tietyn kysymyksen aiheuttavan epäselvyyttä haastattelun aikana, olin kirjannut varuilta lisäkysymyksiä, jotka ohjaisivat ja selkeyttäisivät vastauksen antamista ja tutkittavassa asiassa pysymistä.

Haastattelin viiden logistiikkapalveluyrityksen johtotason henkilöä, joilla on kymmenien vuosien kokemus ja tietämys Venäjän toiminnoista- ja kaupasta sekä maan toimintakulttuurista. Pidín koko ajan lähtökohtana tutkimuksen alusta lähtien sitä, että yrityksen ja henkilön tiedot pidetään anonyymina. Haastattelut suoritettiin 30.4–12.6.2018 aikavälillä ja ne kestivät 40 minuutista–yhteen tuntiin 45 minuuttiin. Käytin työn analyysimenetelmänä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysilla on mahdollista tarkastella kirjallisessa muodossa olevaa aineistoa, joka tässä tutkimuksessa koostui haastatteluista. Ky-

seisen analyysimenetelmän tavoitteena on tuottaa tutkittavasta aiheesta ytimekäs ja yleisluonteinen kuvailu. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 87.) Haastattelujen jälkeen litteroin haastattelut välittömästi. Aineiston järjestämisen tekniikaksi käytin teemoittelua, jonka avulla tiivistin litteroidun tekstin teema-alueittain informaatioarvon säilyttäen ja tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat huomioidaan ottaen. Kun olin suorittanut kyseisen toimenpiteen jokaisen haastattelun kohdalla, ryhdyin vertailemaan ja yhdistelemään haastattelutuloksia toisiinsa jokainen teema kerrallaan etsien yhteneväisyyksiä ja toisistaan poikkeavia näkemyksiä, joista syntyi lopulta informatiivinen kokonaisuus. Seuraavissa luvuissa esittelen tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.

## **8 TUTKIMUSTULOKSET**

Tässä luvussa käydään tulokset läpi teemoittain, niin kuinka haastateltavat ovat asiat nähneet. Teemat ovat kaupankäynti, Venäjän taloudelliset muutokset, Venäjän talous, Venäjän markkinat ja liiketoimintakulttuuri sekä tapakulttuuri, kansanluonne ja Venäjä-osaaminen. Tuloksista löytyi tietyissä teemoissa samoja kantoja mutta myöskin eroja, jotka tuon myös esille selkeästi haastateltavakohtaisesti.

### **8.1 Kaupankäynti**

Tuon tässä teema-alueessa tuloksista esille yritysten näkemykset tavaramäärien vaihteluista vuodesta 2012 lähtien, Venäjän toimitusten kuljetuksellisista ja logistisista ominaispiirteistä sekä kuljetusten toimivuudesta ja Venäjän tullin toiminnasta. Haastateltavat kertovat myös kaupan mahdollisista ongelmista, haasteista sekä tulevaisuuden näkymistä.

#### **Tavaramäärien vaihtelut sekä kuljetukselliset ja logistiset ominaispiirteet**

Kolme viidestä haastateltavasta oli sitä mieltä, että infrastruktuurin kunto kuljetusteiden osalta on parantunut, vaikka haasteita myös edelleen löytyy. Esimerkiksi Venäjän joki- ja kanaverkostot ovat yleisesti ottaen vanhoja ja peruskorjauksia vaativia, mutta Venäjällä on viime aikoina kyetty uusimaan ja ylläpitämään niitä, joten ne ovat liikenteellisesti kohtuullisessa kunnossa. Eräs vastaajista jakoi tieverkon kunnan kolmeen tasoon: federaatioteihin, läänintason/alueteihin sekä paikallisteihin. Federaatiotiet ovat laadultaan parhaat hy-

vän huollon ja kunnossapidon ansiosta. Läänintason/alueiden kunto vaihtelee huomattavasti selkeämmin siedettävästä laadusta melko kehnoon. Paikallistiet, jotka ovat kunnan ja kaupunkien vastuulla, ovat pääsääntöisesti kehossa kunnossa ja ne poikkeavat runsaasti esimerkiksi Suomen tiestöstä. Renkaita menee paljon ja alusrakenteet ovat kovilla. Alueelliset erot ovat huomattavia ja vastuut teiden korjauksesta voivat aiheuttaa erimielisyyksiä, koska tällöin kyseinen alue ottaa ison korjausvelan itselleen.

Yksi haastateltavista totesi yrityksen hyödyntävän Venäjän joki- ja kanaverkostoja niin, että toimitukset tapahtuvat Suomi-Venäjä-Suomi-linjalla suorina aluskuljetuksina ilman välivarastointia tai vaihtamista toiseen kuljetusmuotoon ja kuormaus tapahtuu mahdollisimman lähellä lastinantajaa sekä toimitus mahdollisimman lähelle ostajan varastoja ja tuotantopaikkoja. Eräs vastaajista mainitsi kuljetuksellisena etuna kumipyöräkuljetuksissa yrityksen kaluston monipuolisuuden, koska ne ovat kuusiakselisia ja pääosin kaksikerrosvaunuja, jotka mahdollistavat isompien kuormien kuljettamisen. Aineistosta kävi ilmi, että logistiikan kannalta on olennaista kuljetusketjun luotettavuus, pitkät ja tiiviit yhteistyösuhteet tunnettujen paikallisten asiantuntijoiden kanssa, turvallisuustekijöiden ja riskien hallinta kuljetuksissa, byrokratian ja viranomais määräysten tunteminen sekä luotettavan ja tasaisen palvelun tarjoaminen toimintaympäristön muutoksista huolimatta. Logistiikan keskiössä myös mainitaan Venäjän tullin huomioiminen ja sen arvaamattomuudesta johtuen epätarkat toimitusajat. Tullauksen asiallinen ja nopea teko on myös tärkeää, jotta myöhemmin ei syntyisi jälkiseuraamuksia lisäverojen tai lisätuontitullien muodossa. Lisäksi on tärkeää huomioida Venäjä omana suurvaltana omanlaisineen toimintatapoineen ja vaatimuksineen, joka ei ole osa Euroopan sisämarkkinoita.

Vastauksissa myös kerrottiin, että kuljetusmuodon valinnassa keskeisiksi tekijöiksi nousevat tuote ja kustannukset. Venäjän lähialueille parhaaksi soveltuvat kumipyöräkuljetukset. Rautatiekuljetukset mahdollistavat massatavaroiden ja isompien erien toimitukset sekä lähialueille että kauemmaksi itään. Laivakuljetuksilla kuljetetaan kaikista suurimmat massatavarat, jotka jatkokuljetetaan rekoilla, junilla tai Venäjän jokiverkostolla pienemmillä laivoilla. Venäjä myös nähtiin yhden vastaajan mukaan normaalina vienti ja tuonti maana, johon mennään logistisesti suorinta reittiä eikä kuljetuksia ole tarvetta tehdä Suomen kautta transitona. Vastauksien mukaan tavaramäärien muutoksiin

vaikuttavat suuresti öljyn hinnan ja ruplan arvo kehittyminen. Vastapakotteilla on ollut myös vaikutuksensa yksittäisen yrityksen tavaramääriin.

### **Kuljetuksen toimivuus ja Venäjän tullin toiminta**

Yhdestä vastauksesta kävi ilmi, että yrityksen keskeisen toimijakumppanin eli varustamosektorin omistuspohjan laajentumisen, uusien sijoittajien ja osakkaiden ansiosta toiminta on muuttunut parempaan suuntaan. Aikaisemmin talousongelmat lykkäsivät alusten huoltoa ja ylläpitoa, mutta viimeaikaisten muutosten vuoksi uskoa antaa se, että ikääntyneitä aluksia voidaan pitää kelloisessa käyttökunnossa. Venäläisten varustamoiden ainoa ulkopuolinen markkina-alue sisävesiliikenteen kannalta on Saimaa, ja he panostavat tällä hetkellä siihen runsaasti taloudellisen tilanteen parantumisen ja vakaampien omistajien ansiosta.

Kaksi viidestä vastaajasta kertoi Venäjän tullin olevan merkittävä yksikkö Venäjällä maan budjetin näkökulmasta, kun se tuo jopa 40 % valtion budjetin tuotoista. Vastauksista kävi ilmi yhteneväisesti se, että Venäjän tullin toiminta on kehittynyt viime vuosien aikana. Toiminta on jännevöitynyt, rajan ylitys on helpottunut sekä aiemmin koetuista tullivirkailijoiden mielivaltaisuuksista on päästy suuremmalta osin eroon. Sähköinen tullaus on vähentänyt yksittäisten virkamiesten puuttumista asioiden käsittelyyn, jonka vuoksi tullaus on nopeutunut ja harmaa talous on vähentynyt. Venäjän WTO-jäsenyys on myös sujuvoittanut rajan ylittämistä. Vastauksista kuitenkin ilmeni, että Venäjän tullin toiminnassa on vieläkin hidastavia ja hankaloittavia piirteitä esimerkiksi epäkunnioittamalla omaa tullikoodeksiaan.

Esimerkiksi Viipurin tulli ja Pietarin tulli voivat olla vastaajan mukaan samasta asiasta täysin erimieltä ja vain toinen näistä tulleista on päästänyt kuljetuksen etenemään. Jokaisella tullimiehellä voi olla myös oma käsitys ja tulkinta tullilajeista sekä mahdollisia ongelmia etsitään pitkään ja asia pyritään viemään aina käräjäoikeuteen saakka. Yksi vastaajista myös mainitsi sertifiointien olevan mahdollisesti hitaita ja protektionismia myötäileviä, kun ajatuksena on miettiä kannattaako kyseistä tuotetta päästää markkinoille ja löytyykö kotimaasta vastaavaa tuotetta. Niiden pääasiallinen tarkoitus on kuitenkin suojata kuluttajaa. Vastauksissa myös mainittiin, että sujuvan ja ongelmattoman tullitoiminnan

kannalta olennaista on myös tehdä etukäteisvaatimusten selvittelyt ja paperiasi-asiat huolellisesti, koska tällöin Venäjän tullilla ei ole perusteita jarruttaa kuljetusten toimitusta. Venäjän tulli toimii myös hyvin Bronkan satamassa ja moderniin toimintakulttuuriin panostetaan voimakkaasti.

Erään vastaajan yritykselle tullaus on ollut myös ydinaluetta ja se on toiminut Venäjän tullibrokerina jo vuodesta 2006 asti kerryttäen runsaan tietäidon niihin liittyen. Heidän tullausprosessinsa toimii niin, että kun asiakkaan tavara on saapunut satamaan niin välittömästi tullauksen jälkeen, yritys on siirtänyt tavaran vastaanottajan kirjanpitoon, jolloin asiakkaan myyntiosasto on pystynyt myymään kyseisen tavaran, vaikkei se olisi saapunut vielä fyysisesti heidän varastoonsa.

### **Venäjän kaupankäynnin haasteet, ongelmat sekä tulevaisuuden näkymät**

Valtaosa vastaajista suhtautui kaupankäynnin tämän hetkiseen tilaan ja tulevaisuuteen positiivisesti, mutta ulkoiset tekijät ovat vaikeasti ennustettavia. Venäläisten viranomaisten toiminta voi olla kuitenkin erään vastaajan mukaan arvaamatonta. Yksi haastateltavista kertoi, että Venäjällä on aina halu ja tarve tehdä ulkomaankauppaa ja Suomella on hyvä asema tehdä vientikauppaa Venäjälle. Vaikka Venäjän vienti Suomeen keskittyy pääosin öljyyn ja kaasuun, Venäjältä tuodaan myös paljon puuta, haketta sekä raaka-aineita, josta Venäjä on ilmoittanut haluavansa nostaa jalostusastettaan, mikä voi nostaa vientiä ulos maasta tulevaisuudessa.

Kaksi viidestä haasteltavasta totesi, että Venäjä toimintoja ei pitäisi nähdä ainoastaan uhkien puolesta, koska ulkomaankauppaan liittyy aina ongelmia maasta riippumatta. Eräs haastateltavista uskoi isossa kuvassa kaupankäynnin jatkuvan ja valuuttakurssisuhteiden muuttuvan vähäisesti, jolloin muutama vuoden aikajänteellä tuonti Venäjältä Suomeen ja Euroopan maihin jatkaa kasvamistaan ja kauppa tasoittuu. Keskeisinä riippuvina tekijöinä hänen mukaansa kuitenkin vaikuttavat Venäjän talouden kehittyminen ja halu satsata modernisaatioon sekä investointeihin. Jos edellä mainitut tekijät muuttuvat myönteiseen suuntaan, Venäjä voisi tehdä sellaisia tuotteita, joita voi tuoda ja vientikuljettamisen tarve tällöin nousisi.

Vastauksista kävi ilmi, että yritysten Venäjän toiminnoissa ja kaupankäynnissä on myös haasteita ja ongelmia. Venäjän kaupan haasteiksi mainittiin ruplan

arvon vaihtelu, sanktiot, vastasanktiot sekä politiikan vaikutuksen liiketoimintaan, koska se on arvaamatonta. Venäjä poikkeaa myös toimintakulttuurin, byrokratian, dokumentaatioiden sekä ihmisten mentaliteetin suhteen suuresti Suomesta. Lisäksi eräs haastateltavista kertoi rahtialuksiin- ja miehistöön tehtävien tarkastusten kasvaneen vuosien 2016–2017 ihmissalakuljetustapauksen vuoksi. Aiemmin tehtiin vain pistotarkastuksia ja esimerkiksi Venäjän viranomaisen hyväksyi aluksen päällikön asianmukaisen miehistöluettelon.

## **8.2. Venäjän taloudelliset muutokset**

Tässä haastatteluteemassa saadaan selville yritysten vastaajien ajatukset Venäjän taloudellisista muutoksista. Keskeisimmät tarkastelukohteet ovat Venäjän WTO-jäsenyys, EU:n talouspakotteet, Venäjän asettamat vastapakotteet, öljyn hinnan ja ruplan arvon romahdus sekä Venäjän tuonninkorvausohjelma ja protektionismi. Seuraavaksi kohteita tarkastellaan yksityiskohtaisemmin.

### **Venäjän WTO-jäsenyys ja TFA-sopimus**

Vastaukset Venäjän WTO-jäsenyyden vaikutuksista yritysten idäntoimintaan poikkeisivat jossain määrin toisistaan. Kaksi viidestä haastateltavasta kertoi suoraan, että Venäjän WTO-jäsenyydellä ei ole ollut minkäänlaisia vaikutuksia logistiikan näkökulmasta yritysten idäntoimintaan ja jäsenyys on luonut paljon erimielisyyksiä sekä Venäjän ja muiden osapuolten välillä. Yksi vastaajista totesi jäsenyyden sujuvoittaneen pienien 1500 m<sup>3</sup> laivalastien tarkastustoimpiteitä ja tullausta sekä parantaneen ennakoitavuutta. Maksujen muutoksista ilmoitetaan aiempaa paremmin sekä yllättävät maksut ja tariffit ovat vähentyneet, joita ilmeni aikaisemmin huomattavasti enemmän Venäjän tullin ja viranomaisten toimesta. Hänen mukaansa selkein vaikutus ilmeni kuitenkin puuvientitullien laskun seurauksena, kun puuntuonti Venäjältä kasvoi ja tullimaksut pienenevät.

Eräs toinen haastateltavista puolestaan kertoi paperin ja kartongin tuontitullien laskun parantaneen merkittävästi paperin ja kartongin vientiä sekä kasvattaneen kysyntää heidän kuljetuskapasiteetistaan. Se oli tärkeää yritykselle vuoden 2014 lopun vastapakotteiden aiheuttaman syöksyn jälkeen. Hän myös näki, että WTO-jäsenyys on pystynyt vaikuttamaan alentavasti Venäjän protektionismin tahtoon. Vastauksissa myös mainittiin, että jäsenyys vaikutti epäsuorasti positiivisesti yrityksen idäntoimintaan, mutta vastaspainoksi Venäjä



on säätänyt erilaisia käyttömaksuja sekä määrännyt kuitenkin valtiollisia laitoksia hankkimaan kotimaista tuotantoa. Lisäksi nähtiin, että WTO-jäsenyyden tuomalla kaupan vapautumisella oli ehkä liian suuret odotukset. TFA-sopimuksen vaikutuksiin suhtauduttiin yhtenäisen vaimeasti. Yksi haastateltavista uskoi sopimuksen vaikuttavan idäntoimintaan pitkällä aikavälillä sekä eräs toinen haastateltavista pohti sitä, että sopimus on voinut lisätä Venäjän valtion halua tehdä sähköisiä tullauksia enemmän.

### **EU:n talouspakotteet ja Venäjän asettamat vastapakotteet**

Haastateltavista 80 % vastasi, että EU:n talouspakotteilla ei ollut suoria vaikutuksia yrityksen toimintaan. Vastauksissa mainittiin, ettei haastateltavan yritys ole joko sotkeutunut Krimin alueen toimituksiin tai kuljettanut sanktioiden alaisia tuotteita, jolloin vastapakotteetkaan eivät ole vaikuttaneet. Eräässä vastauksessa myös todettiin EU:n talouspakotteiden ja vastapakotteiden kosketaneen epäsuorasti joidenkin asiakasyritysten toimintaa.

Kaksi vastaajista kertoi vastapakotteiden muuttaneen yritysten tilannetta merkittävästi. Ensimmäisen vastaajan kohdalla vastapakotteet lisäsivät kuljetuskapasiteettia rekkakuljetusten osalta, kun maito- ja elintarvikekuljetusten tilalle oli löydettävä toisenlaista keikkaa liikevaihdon kasvattamiseksi. Sen sijaan toinen haastateltava kertoi vastapakotteiden muuttaneen yrityksen prioriteettisegmentissä olleen lämpösäädelyjen kuljetusten eli elintarvikkeiden viennin marginaalitavararyhmäksi. Elintarvikkeet, jotka koostuivat mm. Valion tuotteista, olivat siihen aikaan puolet yrityksen liikevaihdosta sekä tavaramäärästä. Romahduksesta johtuen yritys joutui vähentämään henkilöstöä, kalustoa sekä vaihtamaan perävaunutyyppejä, jotka soveltuivat niihin tarpeisiin, mitkä jäivät jäljelle. Syöksykierre kesti aina vuoden 2014 elokuusta 2015 kevääseen saakka, josta yritys on noussut tasaisesti koko ajan.

### **Öljyn hinnan ja ruplan arvon romahdus**

Tutkimusaineiston perusteella öljyn hinnan ja ruplan arvon romahdus loi pääosin myönteisiä vaikutuksia yritysten toimintaan. Ruplan arvon lasku aiheutti selkeän enemmistön mukaan tuonnin voimistumisen Venäjältä Suomeen. Viennin osalta vastauksissa kerrottiin volyymin putoamisesta, joka kuitenkin ruplan arvon tasaantuessa palasi nopeasti ennalleen. Yksi vastaajista kuvaili, että ruplan arvo pysytteli pitkään ennen ruplakriisiä 40 ruplan paikkeilla/euro ja

romahduksen myötä ruplan arvon taso muuttui 60–70 ruplan tienoille, joka muokkasi yrityksen tavaraliikenteen selkeästi kaksisuuntaiseksi. Venäläiset tavarat ovat halpuuntuneet lännen markkinoilla sekä nimikkeiden kirjo on laajentunut, mikä on ollut kriisin yksi positiivinen tekijä ja auttanut yritystä selviytymään vastapakotteiden aiheuttamasta pudotuksesta. Ruplan arvon romahdus aiheutti myös rahtihintojen liki 40–50% laskun. Hän myös kertoi, että rupla on löytänyt todennäköisesti oikean tason, kun se jätettiin vuoden 2014 elokuussa kellumaan ja tällä hetkellä se näkyy turismin kasvussa, palveluviennin palaamisessa normaaliin tilaan ja venäläisten ostovoiman ei ole myöskään paljoakaan karannut, joka tuo yritykselle työtä. Venäjälle etabloituneet yritykset ovat myös hyötäneet ruplan arvon heikkenemisestä.

Eräs haastateltavista kertoi muutaman heidän asiakasyrityksensä kokeneen ruplan arvon heikkenemisen myönteisesti, koska Saimaalle liikennöitäessä Venäjän sisäisten aluevesien kautta, Venäjä perii lukuisia eri maksuja kuten väylä-, jäänmurto sekä luotsausmaksuja sekä satama- ja asiamiespalkkioita, jotka laskutetaan ruplissa ja ruplan heikentymisen ansiosta ne tulivat koko ajan edullisemmaksi. Tariffit perustuvat ruplaan ja kun venäläinen asiamies lähettää haastateltavan varustamolle edelleen toimitettavaksi Venäjän viranomaismaksuista laskun niin loppusumma muutetaan euroiksi. Vaikka kokonaisuuden kannalta sillä ei ollut suurta merkitystä, se toimi kuitenkin varustamon kokonaiskustannuksia vähentävänä tekijänä.

### **Venäjän tuonninkorvausohjelma ja protektionismi**

Kolme haastateltavista kertoi tavaramäärien muutoksien liittyneen erityisesti liha-, kala- ja maitotuotteiden viennin pysähtymiseen sekä uusien henkilöautojen tuonnin vähentymiseen Venäjän omavaraisuuden kasvamisesta johtuen. Lisäksi mainittiin kasvihuonelaitteiden ja kasvihuoneisiin liittyvien tavaroiden viennin lisääntyneen tuonninkorvausohjelman ja protektionismin seurauksena, mutta joiden tavararyhmien puolestaan vähentyneen ja vaikutukset olivatkin täten minimaalisia.

Eräs vastaajista kertoi konkreettisen esimerkin Venäjän protektionismin ja tuonninkorvausohjelman haitoista yrityksen Venäjän toimituksiin liittyen. Yritys oli vienyt raakakiveä eli kivimursketta Venäjälle eristeteollisuuden käyttöön vuorivillan valmistukseen täysin häiriöttömästi 3–4 vuotta ennen 2016 kesää.

Yrityksen laivalasti oli vesikuljetettu Lapinlahden louhokselta Kuopion satamaan, kunnes toimitukselle määrättiin vientikielto Venäjän toimesta. Vastaaja kertoi taustalla vaikuttavan Venäjän kotimaisuuden suosiminen niin että maa pyrkii löytämään korvaavan tuotteen omilta markkinoiltaan. Yritys on yrittänyt selvittää lastinantajan ja rahtaajien kanssa vientiluvasta sekä välituontiluvasta sekä asian tiimoilta on käyty myös korkean tason neuvotteluita Venäjän viranomaisten kanssa. Yritykselle ilmoitettiin epämääräinen selitys heti vientikiellon tultua, että suomalainen kivi viedään analysoitavaksi venäläiseen tutkimuslaboratorioon, jossa katsottiin, kuinka se poikkeaa Venäjältä löytyvästä vastaavasta kivistä. Vientilupa-anomus voidaan tehdä kaksi kertaa vuodessa ja lupa voidaan myöntää puoleksi vuodeksi, mutta haastateltava kertoi, että anomukset unohdetaan helposti, ja byrokratian tuoman hidastuksen lisäksi anomuksen takaraja menee helposti umpeen. Hän tiivistä, että maailmantaloudelliset-, pakote- ja kauppapoliittiset syyt sekä valtionohjaus vaikuttavat vahvasti kyseiseen tapaukseen.

Yksi haastateltavista totesi Venäjän protektionististen toimien kääntyvän Venäjää itseään vastaan. Muut tutkimukseen vastanneista näkivät protektionismin kasvun ja tuonninkorvausohjelman sekä positiiviselta että negatiiviselta kannalta. Vastauksissa todettiin Venäjän omavaraisuuden ja kotimaisen tuotannon painottamisen olevan kansantaloudelle normaalia, toivottavaa ja luonnollista sekä tämän hetkessä poliittisessä tilanteessa ymmärrettävää, mutta Venäjä tekee tuonninkorvausohjelmasta ”poliittisen pelinappulan”, koska kotimaisen tuotannon kasvattamista olisi voitu tehdä jo kauan aikaa ennen sanktioiden tuloa voimaan. Se toimii myös poliittisena kannanottona ja ideana korostaen oman maansa määräysvaltaa. Venäjä ei kuitenkaan ole ehkä huomannut kaupan lisäävän kauppaa, jolloin protektionismista ei tarvisi puhua, kun se on vapaata kauppaa. Lisäksi maatalouden omavaraisuuden kasvattaminen nähtiin luonnollisena asiana, mutta Venäjällä ongelmat liittyvät tuotteiden, kuten juuston laatuun, jotka eivät yllä Valion tuotteiden tasolle vuosikymmeniin raaka-aineiden puutteiden sekä lehmien ruokintaan liittyvien ongelmien vuoksi, koska rasvapitoisuus muodostuu heikoksi.

Eräs vastaajista myös pohti tulevaisuutta niin, että protektionismin tapahtuessa nopeasti tapahtuu myös yrityksen suunnitelmissa rajuja muutoksia, mutta jos se etenee hallitusti ja hitaasti, niin kuin on odotettua, tapahtuu sopeutuminen myös sitä mukaa. Venäjällä ei ole vastaajien mukaan poliittista

tahtoa eikä varoja satsata omaan tuotantoon vaan resurssit on suunnattu sotilaallisen toiminnan aloille, mikä ei ole järkevää. Haastateltava totesi, että jos muutoksia ei tapahdu parempaan suuntaan, Venäjä tulee kääntymään entistä enemmän Kiinan suuntaan. Lisäksi nähtiin, että Venäjän tuonninkorvausohjelma kasvattaa maatalouden omavaraisuuden takia maatalouskoneiden ja laitteiden myynti Venäjälle ja tietämyksen tarvetta Suomesta näissä asioissa. Mahdollisuudet avautuvat myös vahvemmin Venäjän markkinoilla, jota suomalaiset ovat tehneetkin laajentaen tuotantoaan paikallisesti Venäjällä.

### **8.3 Venäjän talous ja modernisaatio**

Venäjän taloudesta käsitellään sen nykytilaa, rakennetta, kehityssuuntia sekä modernisaatiota. Ajatuksia saadaan myös yhteiskunnan modernisaatiosta.

Venäjän talous nähtiin perinteiseen tapaan öljyyn, kaasuun ja muiden raaka-aineiden vieniin perustuvana ja niistä riippuvaisena, joista öljy säätelee voimakkaasti Venäjän taloutta. Eräs vastaajista kertoi tuotannon olleen nousussa viime aikoina, mikä parantaa Venäjän talouden tilaa pitkällä tähtäimellä. Venäjän talouden ongelmakohdat ovat vastauksien perusteella maahan kohdistetut talouspakotteet, kasvanut protektionismi, palkkatason pysyminen ennallaan sekä yksipuolinen talous ja modernisaation hidaskäynnin eteneminen. Pakotteet ovat haavoittaneet taloutta ja luoneet epävarmuutta sekä useille valtionyrityksille on annettu käsky suosia hankintapäätöksissään kotimaista tuotantoa. Poliitiikka on sotkeutunut liian suuresti Venäjän talouteen tuoden riskejä. Palkkakehityksen trendi on ollut myös viimeisen neljän vuoden aikana vaimea, joka on näkynyt esimerkiksi turismin laskuna. Vuosi 2018 oli ensimmäinen, kun venäläisten matkajien matkustus Suomeen kasvoi. Palkat vaihtelevat suuresti alueittain, kun pienemmissä kylissä ne liikkuvat usein vain 2000 ruplan ympärillä, mutta suuremmilla alueilla huomattavasti korkeammilla.

Venäjän talouden modernisaatioon vastaajat suhtautuivat epäilevästi. Tutkimusvastausten mukaan Venäjän taloudessa ei ole odotettavissa isoja investointeja ja talouskehitys pysyy vaatimattomana, vaikka Putin on lupailut monenlaisia parannuksia esimerkiksi virkaanastujaispuheessaan. Venäjän talous on myös suhdanneherkkä, joka on lähtökohtaisesti jo ongelma. Lisäksi öljyn hinnan reservi on kulutettu sekä budjetti on ollut alijäämäinen pidempään, joka tekee lähtötilanteen hankalaksi ja hidastaa talouskasvua. Venäjän kaltaisessa

isossa maassa reformiohjelma on ison työn takana. Vastauksissa myös kerrottiin, että logistiikan ja kuljetusliikkeen näkökulmasta kuljettamista riittää kuitenkin jatkossakin. Toisaalta venäläiset yritykset ja henkilöt eivät tyydy siihen laatuun mitä Venäjällä on, mutta laadun kasvaessa esim. koneiden ja laitteiden osalta kuljettaminen ei loppuisi silti. Vastauksissa painotettiin sitä, että tuotannon lisääminen tulisi tapahtua vapaakaupan periaattein – ei protektionismin kautta. Vapaampien markkinoiden kautta politiikan puuttuminen talouteen vähenee sekä kauppa ja rupla tasapainottuu. Venäjän olisi saatava henkilöä kohden tuottavuus nousuun alasta riippumatta.

Vastauksissa mainittiin Venäjän talouden modernisaation edistyvän hitaasti. Keskushallinto taloudesta johtuen, Venäjällä ei ole todellista tahtoa tehdä radikaaleja muutoksia. Venäjän tuotteisiin liittyy myös kilpailukyky haaste. Jos tuotannon monipuolistuminen etenisi, ongelmaksi nousee se, kuinka korkeamman jalostusasteen tavara saadaan markkinoille niin, että sille on taas kysyntää. Lisäksi korostettiin sitä, että talouden modernisaatio todennäköisesti tapahtuu Venäjällä mutta ei Putinin aikana, koska poliittinen linja on niin vahva ja muuttumaton. Vastakkainasettelu Yhdysvaltain kanssa takaa sen, että Venäjän varoista suuri määrä kuluu valtion puolustusbudjettiin, asejärjestelmien modernisointiin sekä armeijan ylläpitämiseen. Venäjällä on halu todistaa suuruuttaan maailmalla ja talouden kehittämistä ei pidetä tärkeimpänä asiana. Uudistaminen ei ole myöskään ollut pakollista, koska öljyn hinta on pysynyt korkealla, jonka myötä on syntynyt valtiolle tuloja. Eräs vastaajista painotti modernisaation olevan tärkeää talouden yksipuolisuuden sekä heikon väestö- ja alueellisen kehityksen vuoksi. Hän myös näki Venäjän pyrkivän toistaiseksi jäädyttämään Krimin ja Ukrainan konfliktin ikään kuin pysyväksi tilanteeksi ja rakentamaan kaupalliset yhteydet ainakin Euroopan kanssa parempaan tilaan. Tärkeänä yhteistyökumppanina toimii kuitenkin myös Kiina. Henkilön mukaan Venäjällä olisi tarve investoida tuotannon uudistamiseen ja monipuolistamiseen, mutta ongelmana ovat investoinnit. Vaikka rahaa olisi, se ei pysy maassa. Ulkomaiset investoinnit ovat vähäisiä riskien takia.

Yksi haasteltavista korosti asioiden olevan kuitenkin pienestä kiinni, jossa korkeilla päättäjillä on suuri vaikutus tilanteiden muuttumiseen. Hän otti esimerkiksi Yhdysvaltojen ja Pohjois-Korean tilanteen parantumisen. Jos samanlainen suhteiden lämpeneminen tapahtuisi esimerkiksi Venäjän kanssa mullis-

taisi se tilanteen hyvin nopeasti. Positiivista impulssia kaivattaisiin, koska tällöin se rohkaisisi niitä yrityksiä, jotka empivät, lähtemään mukaan Venäjän liiketoimintaan ja venäläisiä vastaavasti rohkaisisi investoimaan. Öljyn hinnan ja ruplan arvon yhteyden heikkenemiseen liittyen vastaajat olivat sitä mieltä, että politiikalla ja poliittisen riskillä on ollut keskeinen vaikutus riippuvuussuhteen muuttumiseen. Venäjän hallitus on lisäksi ilmoittanut heikentävänsä ruplaa, jotta viennin mahdollisuudet paranevat. Rupla on liian kallis, jolloin valtion kassaan tulee enemmän rahaa, budjettivajetta saadaan korjattua sekä kansalaiset hyötyvät. Eräs vastaajista uskoi riippuvuussuhteen olevan edelleen sama, mutta poliittinen riski pitää ruplaa huonossa kurssissa, jota kahden viikon takaiset uudet sanktiotoimet korostavat. Kantavana ajatuksena haastattelujen tuloksissa oli se, että ruplan arvo olisi hyvä pysyä vakaana, jotta epävarmuutta ei synny sekä taloudessa ja kuluttajilla pysyisi luottamus. Venäläinen ihminen on hyvin nopea reagoimaan valuuttakurssivaihteluihin ja tavallinen kansa seuraa päivittäin esimerkiksi euron ja ruplan tai dollarin ja ruplan valuuttakursseja.

#### **8.4 Venäjän markkinat ja liiketoimintakulttuuri**

Tässä osiossa pureudutaan Venäjän markkinoiden vahvuuksiin, haasteisiin, mahdollisuuksiin sekä alueelliseen kehitykseen. Yritykset myös kertovat näkemyksiään Venäjän liiketoimintakulttuurin erityispiirteistä, joissa tarkemmin käsitellään muun muassa johtamiskulttuuria, korruptiota sekä neuvotteluja venäläisten kanssa.

#### **Venäjän markkinoiden haasteet, vahvuudet sekä alueellinen kehitys**

Haastateltavat mainitsivat Venäjän markkinoiden vahvuuksiksi venäläisten päämiehien ammattitaidon, koulutetun ja osaavan väestön sekä markkinoiden suuren koon, läheisyyden sekä sen jatkuvan kasvun. Jatkuva kasvu johtaa siihen, että olennaista on pysyä ajassa mukana ja katsottava minne päin laajentuu. Vastauksista kävi myös ilmi, että suomalaiset tuntevat hyvin venäläistä liiketoimintakulttuuria ja kaupankäynnintapoja sekä venäläisten ihmisten ajatusmaailmaa. Lisäksi suomalaiset osaavat olla riittävän varovaisia, koska Venäjän markkinoille ei pidä lähteä ylimielisin asentein ilman kulttuurin tuntemusta. Yksi vastaajista totesi oman liiketoiminnan näkökannalta vahvuuksiksi ison yh-

tiön tuen, hyvät resurssit, sekä kokeneet ja asiantuntevat työntekijät, jolloin yritys pystyy tekemään aika vaativiakin operaatioita ja vastaamaan haastavista-kin kuljetuksista kaikissa mahdollisissa olosuhteissa.

Haasteiksi voivat osoittautua yhteistyökumppaneiden löytäminen, joiden kanssa voisi tehdä pitkän aikavälin suunnitelmia, koska henkilökohtaisilla ja henkilötason suhteilla on suuri merkitys Venäjä-toiminnassa. Ongelmia voivat aiheuttavat nopeat venäläisten yritysten johtotason- ja omistusmuutokset, jolloin toimintamallit muuttuvat radikaalisesti sekä poliittinen tilanne ja kehittyminen, koska ne vaikuttavat ruplan arvoon ja liiketoiminnan tekoon. Eräs vastaajista kertoi oman liiketoiminnan kannalta vaikeudeksi autokuljettajapulan, joka on yleiseurooppalainen ongelma. Suomessa ja Venäjällä on kova pula kuljettajista, koska ammattiala ei kiinnosta nuoria. Venäjä-kaupan luonteeseen kuuluu myös markkinoiden vaihtelut ja sen arvaamattomuus, mikä lisää haasteita.

Selkeä enemmistö vastaajista oli yhtenäistä mieltä Venäjän suurista alueellisista eroista sekä investointien epätasaisesta jakautumisesta. Alueelliset erot näkyvät myös palkkatason epätasaisena jakautumisena. Eräs haastateltavista kertoi alueellisen kehityksen puutteellisuuden vuoksi syntyneen muuttoliikettä suurin kaupunkeihin, joka vain huonontaa alueellista kehitystä. Suuret kaupungit kuten Pietari ja Moskova kehittyvät pienempiä kyliä voimakkaammin. Yksi haastateltavista kertoi Venäjän olevan laaja maa, jossa valta ja päätökset tapahtuvat Moskovassa. Hän mainitsi kehittyviksi alueiksi myös sellaiset kaupungit, joilla on öljyä ja öljyvaroja sekä isot miljoonakaupungit, jotka kehittyvät Venäjällä. Myöskin Kauko-itä on yksi kehittyvistä alueista, koska sen lähellä on erilaisia kauppakumppaneita ja maita, joiden kautta menee muun muassa transitoliikennettä läpi. Hän kertoi lisäksi, että syvemmillä Venäjällä asiat eivät ole muuttuneet juuri miksikään. On kaupunkeja, joissa on yksi yritys, joka elättää melkein koko kaupungin.

### **Venäjän liiketoimintakulttuurin erityispiirteet**

Yksi haastateltavista kuvasi Venäjän liiketoimintakulttuurin erityispiirteiksi jatkuvan muutoksen, venäläisten kanssa toimimisen sekä kiristyvän kilpailun. Venäjällä ilmestyy jatkuvasti uusia käytäntöjä ja lakimuutoksia, joihin sopeutuminen vie aikaa. Lainsäätäjä on arvaamaton ja lakimuutokset tulevat yllättäen

ja jopa taannehtivasti, jota Suomessa ei tapahdu. Hän myös kertoo, että koskaan ei voi tietää johtaako jokin prosessi johonkin suurempaan muutokseen. Venäläisten kanssa toimiminen voi olla hyvinkin hektistä: yhteistyökumppani voi tehdä hyvin radikaalin liikkeen ja lopettaa esim. toimintansa, joka johtuu maan koosta sekä yritysten ja ihmisten suuresta määrästä, jolloin mahdollisuuksia on enemmän eikä maineen menettäminen vaikuta niin paljon yritykseen kuin Suomessa. Yritys on nopeammin toimintakykyisenä ja yhteistyö jatkuu jonkun toisen partnerin kanssa. Suomessa pidetään enemmän sekä yrityksen että henkilön maineesta kiinni.

Vastaja myös totesi kasvun tapahtuvan nopeammin kuin logistiikka-alan resurssien kasvu, joka näkyy mm. siten, että toimeksiantoja on selkeästi enemmän kuin on mahdollisuuksia ja kapasiteettia niiden toteuttamiseen. Venäjä on tällä hetkellä kuljetusliikkeen markkina, koska kuljetusliikkeitä voisi olla enemmän, mutta kuljetusliikkeen sisällä markkina on kuljettajien niiden vähyydestä johtuen, joka johtuu kasvun hidastumiseen. Yhdistelmä on hankala ja kuljetusliikkeen tulisiikin miettiä kuljettamisen ohella muita palveluita kuten lisäarvopalveluiden kehittämistä myyden kokonaispalveluja mm. tullauksen ja varastoinnin muodossa. Eräs toinen vastaajista kertoo venäläisen liiketoimintakulttuurin ja venäläisten kanssa yhteistyön olevan enemmän henkilökohtaiselle tasolle menevää, jossa painottuvat hyvät suhteet, luottamus ja sen ylläpito. Hän kertoi, että liiketoiminnan mahdollistaa sopimus, mutta itse kaupanteko täytyy tehdä henkilökohtaisella tasolla, jossa korostuu läsnäolon merkitys Venäjän markkinalla. Suomessa ollaan hänen mukaansa liiankin luottavaisia liiketoimintakumppaniin ja siinä korostuvat sähköiset yhteydenpitovälineet, kuten sähköposti ja puhelin, jotka Venäjällä eivät ole avainasemassa. Huomionarvoista venäläisessä liiketoimintakulttuurissa on byrokratia, joka on suurempaa kuin Suomessa. Se on monimuotoisempaa ja pikkutarkempaa, joka vietiin Neuvostoliiton aikana huippuunsa ja jota jatketaan myös tänä päivänä jarruttaen asioiden eteenpäin menoa sekä liiketoiminnan tekoa sekä mahdollistaen korruption. Hänen mukaansa byrokratia on kuitenkin helpottunut Venäjällä sähköisyyden ansiosta. Venäjän toiminnoissa täytyy olla takana hyvä henkilökunta eritoten pääkirjanpitäjä, jotta pystyy selviytymään byrokraattisista haasteista ja jatkuvista muutoksista.



Yksi haastateltavista kertoi korruptiolla olevan pitkät juuret toiminnassa Venäjällä sekä maan tapa, jonka vähentäminen samalle tasolle kuin Euroopan Yhteisön alueella ei tapahdu lähitulevaisuudessa. Eräs toinen haastateltavista kertoi korruption olevan yleisempää paikallisten piirissä, jota länsimainen toimija harvoin joutuu kohtaamaan. Korruptio liittyy useimmiten valtion isoihin hankintoihin sekä myöskin henkilökohtaiselle tasolla ilmenevään toimintaan. Venäläisessä liiketoimintakulttuurissa on myös lahjojen antaminen normaalia, jossa rajan vetäminen lahjuksen ja lahjan välillä voi olla joskus vaikeaa. Molemmat vastaajat kertoivat, että he eivät ole henkilökohtaisesti kohdanneet korruptioon ja yrityksillä on myös ankarat koodit korruption suhteen, jolla asiakaskin painostetaan samaan rehtiin toimintatapaan ja ohjeistukseen.

### **Neuvottelut venäläisten kanssa**

Yksi vastaajista totesi, että Venäjän liiketoimintakulttuurissa neuvottelutaidosta on suuri etu, jonka avulla pääsee parhaimpaan lopputulokseen. Hänen mukaansa neuvotteluissa venäläisten kanssa on oltava tarkka, tuoda esille hyvät asiat, välttää sanelupolitiikkaa, puolustella omaa lähtökohtaansa, sekä kuunnella vastapuolta ja löytää yhteisymmärrys asioihin. Suomalaisten kanssa neuvoteltaessa ratkaisut löytyvät usein nopeammin. Eräs haastateltavista kuitenkin totesi, että on paljon tapauksia, jotka ratkeavat yllättävänkin nopeasti. Hänen mukaansa venäläiset ovat luonteeltaan tiukkoja neuvottelijoita ja yllättäviä. Neuvottelut voivat olla hyvin arvaamattomia, vaikka olisi kuinka hyvin varautunut. Keskustelukumppanit voivat olla jo ennalta tutut, mutta neuvotteluissa voidaan yllättää aivan uudella tiedolla, josta ehkä taktisista syistä ei ole kerrottu. Hän painottaa, että on tartuttava rohkeasti asioihin ja seurailtava venäläisen sen hetkistä mielialaa. Tuloksia ei pidä odottaa välittömästi. Kansanluonteelle tyypillinen avoimuus ei näy, kun neuvottelut koskevat vakavia asioita. Haastateltavalla oli pääosin myönteisiä kokemuksia neuvotteluista venäläisten kanssa ja kun suhde on vakiintunut vastavuoroinen luottamus kasvaa ja ristiriidat on helpommin ratkaistavissa.

Aineistossa myös kerrottiin, että neuvottelut venäläisten kanssa ovat nopea tempoisempia eikä tietyn tyyppisten asioiden kanssa viivytellä niin kauaa kuin suomalaisten kanssa. Venäläiset ovat herkeämpiä ja halukkaampia avaamaan sopimukset ja neuvottelut uudestaan, kun he ovat tyytymättömiä johonkin asi-

aan ja tekosyitä löytyy paljon. Suomalaiset kunnioittavat myös enemmän sopimuksia ja toimivat tarkemmin lainsäädännön ja asetusten mukaan. Lisäksi on osattava small talkkia eikä hätäily ole hyvästä. Myöskään suomalaisille luontaista vaatimattomuutta ei nähty hyveenä Venäjällä. Yhteiskunta on vastausten mukaan modernisoitunut ja nuorempi sukupolvi on saanut kansainvälistä koulutusta. Perinteet ovat kuitenkin voimakkaita ja ohjaavat käytännön toimia. Länsikauppaa tekevät venäläiset yritykset saavat myös toisenlaisia vaikutteita. Vastaajat myös totesivat, että aina ei ole välttämätöntäkään, että kaikki harmonisoituu, koska se ei ole aina positiivinen asia.

Erään toisen vastaajan näkemys poikkesi siltä osin, että hän näki neuvottelujen olevan melko samantapaisia kuin suomalaistenkin kanssa varsinkin, jos on tekemisissä sellaisen yrityksen kanssa, jolla on jo aikaisempaa kokemusta neuvotteluista ulkomaalaisten kanssa. Isommilla yrityksillä on hänen mukaansa omat koodeksinsa, joiden mukaan toimitaan esim. lahjusten ja neuvottelusysteemin suhteen, joka etenee tietyn prosessin mukaan. Mitään ylilyönnejä ei saa tehdä. Hän myös totesi neuvottelujen tapahtuvan logistiikka-alalla pääosin tarjouskilpailujen kautta. Menetelmät ovat samantapaisia kuin Suomessa. Huutokauppoja on myös tullut ja yleistyvät kasvavaa vauhtia, jotka ovat yritykselle kuitenkin hankalia, koska mielekkäämpää olisi neuvotella aina ihmisten kanssa. Alan muuttuminen ja kehittyminen on kuitenkin luonnollista.

### **Venäjän markkinoiden mahdollisuudet**

Tutkimusaineiston mukaan varustamopuolen mahdollisuudet voivat ilmetä silloin, kun alalle ilmestyy nuoria avoimesti ajattelevia markkinataloushenkisiä johtajia, jotka ovat hintatietoisia. Tärkeää olisi myös pitää vanhempi tonnistokäyttökelpoisessa kunnossa. Tulevaisuuden alana pidettiin myös IT-sektoria, joka on kehittynyt runsaasti Venäjällä. Positiivinen markkinarako, voi tulla esimerkiksi alihankkijoina ympäri maailmaa kehittämässä muiden it-sovelluksia. Logistiikka-alan mahdollisuuksiksi kerrottiin viennin kasvun kannalta ruplan kurssin pysyminen tämän hetkiselällä tasolla, jolloin länsimaisten yritysten on edullista tulla tekemään tuotantoa Venäjälle ja kasvamaan markkinoilla sekä viemään tuotteita länsimarkkinoille, jolloin logistiikka-ala ja kyseinen yritys hyötyy. Vastauksissa ei uskottu venäläisten lisäävän investointeja lähitulevaisuudessa ja sitä kautta kasvattamaan vientiä.

Vastauksissa mainittiin suomalaisten suhtautuvan usein tunteella venäläisiin ja venäläiseen yhteiskuntaan sekä maan päämiehiin, jolloin helposti kaikista venäläisistä luodaan huono mielikuva ja kuvitellaan, että liiketoimintakaan ei onnistu maassa. Venäjällä on kuitenkin yrityksiä, jotka ovat toimineet kymmenen vuotta Venäjällä ja todistaneet liiketoiminnan onnistumisen välittämättä maan presidentistä tai muista päämiehistä. Asia on kuitenkin toisenlainen silloin kun Venäjä asettaa konkreettisia esteitä ja rajoituksia, mutta silloin tavallisia venäläisiä ei kiinnosta politiikka kuitenkaan kovinkaan paljoa. Venäjään suhtauduttiin mahdollisuuksien maana, jota ei pidä pelätä ja jonne pitää mennä harkiten. On oltava sekä henkisesti että taloudellisesti valmistunut, koska takaiskuilta ei voi välttyä, jos sitoutuu vahvasti Venäjä-toimintaan. Esimerkiksi miljoonakaupungit luovat runsaasti mahdollisuuksia, koska ne kehittyvät. Asiat riippuvat myös siitä, että minkälaista tuotetta on kauppaamassa tai minkälaisia asioita haluaa Venäjällä tehdä.

Aineistossa myös todettiin Venäjällä olevan potentiaalia huomioiden raaka-ainevarat, vahvaho infrastruktuuri sekä korkea koulutustaso. Valtavan alueen hallinta ja hallinnointi kuitenkin syövät voimavaroja eikä laskeva väestökehitys tue positiivista suuntausta. Venäjä hyötyisi lisäksi yhteistyöstä Euroopan kanssa ja hyöty olisi molemminpuolinen. Suomalaisten tuotteet ovat korkean laadun maineessa Venäjällä, josta on ollut paljon hyötyä ja jota pitäisi hyödyntää paremmin. Suomalaiset ovat rehellisen yritystoiminnan maineessa, jota kannattaa pitää yllä. Venäläiset kilpailijat ovat jopa käyttäneet suomalaisuutta monesti hyödykseen esim. markkinoinnissa viitaten suomalaisuuteen mm. Valiota jäljittelemällä, jolla on vahva maine Pietarin ja Leningradin alueella. Vastauksissa myös kerrotaan venäläisten olevan hyvin laatu-tietoista kansaa.

### **8.5 Tapakulttuuri, kansanluonne ja Venäjä-osaaminen**

Tässä osiossa tuloksista saadaan käsitys venäläisestä kansanluonteesta sekä venäläisten kanssa työskentelystä. Haastateltavat myös kertovat näkemyksensä venäjän johtamiskulttuurista, aikakäsityksestä sekä Venäjä osaamisen tärkeimmistä tekijöistä.

## **Venäläinen kansanluonne sekä venäläisten kanssa työskentely**

Venäläiselle kansanluonteelle on aineiston perusteella ominaista avoimuus, ystävällisyys, vieraanvaraisuus, patrioottisuus sekä impulsiivinen käyttäytyminen. Lisäksi emotionaalisuus ja huumorintaju ovat myös erottamaton osa venäläistä kansanluonnetta. Päätökset tehdään usein nopeasti, jossa on myös hyviä piirteitä, kun asiat menevät silloin nopeasti eteenpäin. Huumorintajun käyttämisestä on hyötyä etenkin vaikeiden tilanteiden aikana, koska se voi pelastaa tilanteen. Venäläinen logiikka ei toimi myöskään yhtä suoraviivaisesti kuin suomalaisten. Aineistossa todettiin venäläisten olevan hyvin uskonnollista kansaa ja tavallisella kansalaisella on usein vahva valtiollinen yhteenkuuluvaisuuden tunne ja suurvalta-ajattelu. Kirkko ja valtio on saanut vahvan otteen kansalaisista lähes samalla tapaa kuin ennen kommunismia. Uskonnolla on erään haastateltavan mukaan vielä merkittävämpi rooli tulevaisuudessa, koska valtion etuna toimii ihmisten saaminen kontrolliin ja uskonnon kautta tapahtuen se ei muodostu ongelmaksi. Venäläistä mielenmaisemaan liittyy myös tietynlainen taikauskoisuus, kun he ajattelevat, että asialla oli jokin tarkoitus ja se tapahtui Jumalan tahdosta.

Suurin osa vastaajista kertoi, että Venäjän toimintakulttuurissa toimitaan monessa asiassa eri tavalla kuin muissa yhteiskunnissa. Asioiden onnistumiseen vaikuttaa suuresti se, että kumppanit ovat tuttuja toisilleen ja henkilökemiat toimivat. Yhteistyösuhdetta on järkevää rakentaa pidemmän aikaa, koska suomalaiset saattavat olla suhteen alussa avoimempia, jonka venäläinen saattaa nähdä lapsenomaisena. Kun liiketoimintasuhde on syntynyt ja luottamus rakentunut, venäläinen on luotettava ja hyvä kumppani sekä tapakulttuurin erot liiketoiminnan näkökannalta ei lopulta ole kovin suuria, jonka vuoksi suomalaiset pärjäävät melko hyvin Venäjällä, kunhan ennakkoluuloista päästään vain eroon. Huomionarvoista on tutustua ihmiseen yksilönä, jolloin kansallisuus siirtyy taka-alalle ja ihminen osoittautuu hyvin pitkälle samanlaiseksi kuin on itsekkin. Lisäksi kerrottiin, että venäläisten kanssa toimiessa liiallinen pehmeys ei kannata ja päättäväisyys on näytettävä sekä tärkeää on tuntea oma business ja omata selkeät tavoitteet. Tietynlaisesta kärsivällisyydestä on myös hyötyä ja sopimukset on oltava kunnossa.

Haastateltavat totesivat, että venäläinen ihminen ei etene keskusteluissa yhtä rationaalisesti kuin suomalainen ja hän on normeja koetteleva. Yhteistyökumppani ei välttämättä pidä äkillisistä uusista ajatuksista keskusteluissa. Tärkeää on tuoda oma persoona selkeästi esille. Venäjällä on tapana pohtia asioita ja luoda uusia näkökulmia suuremmassa kokoonpanossa kuin Suomessa. Aineistosta kävi ilmi, että venäläiset ovat hyvin joviaaleja ihmisiä, mutta poliittisen agenda ottaminen esille keskusteluissa voi olla ongelmallista. Venäläiset työskentelevät varsinkin isoissa kaupungeissa hyvin pitkään ja ovat suomalaisiin nähden työmotivaatioiltaan parempi, vaikka palkka on pienempi ja työpäivät pidempiä kuin Suomessa. On normaalia tulla myöhemmin töihin 9–10 välillä ja jos tilanne vaatii, ollaan myös pidempään illalla. Työn vastapainoksi venäläiset haluavat tehdä myös muutakin esim. kalastamista tai laskettelua ja vanhempien yhteistyökumppaneiden kanssa asiaan voi kuulua alkoholi useammin kuin nuorten kanssa. Asiakassuhteen vahvistamisen kannalta on tärkeää antaa venäläisille huomionosoituksia ja henkilökohtaisia palveluksia.

Valtaosa vastaajista kertoi venäläisten suhtautuvan positiivisesti suomalaisiin ja suomalaiset ovat olleet varsinkin Venäjän lähialueilla aina hyvässä maineessa työskentelymoraalin kannalta. Suomen hyvä maine on johtunut viimeisten vuosikymmenten aikana tapahtuneesta rajojen avautumisesta sekä siitä, että Neuvostoliiton aikana Suomea ei leimattu viholliskuvalla pois lukien itse sodan aikana. Yksi tutkimukseen vastanneista kuitenkin totesi, että Moskovassa ja muualla suomalaiset eivät ole niin erikoisasemassa, koska suomalaiset saatetaan liittää ”länsiblokkiin” mielikuvissa. Hänen mukaansa olisi tärkeää saada suomalaisia kulutustuotteita kauppoihin, jotta suuren yleisön positiivinen mielikuva säilyisi. Hän kuitenkin tarkensi, että isossa liiketoiminnassa tällaisella ei ole tietenkään merkitystä.

### **Venäläinen johtamiskulttuuri, aikakäsitys sekä Venäjän osaamisen ydin**

Kaikki vastaajat totesivat venäläisen johtamiskulttuurin olevan hyvin johtajakeskeistä ja autoritaarista. Aineistosta kävi ilmi, että hierarkkinen ja statuskeskeinen toimintatapa ei voi olla näkymättä venäläisessä liiketoiminta- ja yritystoiminnassa. Pääjohtajalla on suuri vastuu asioista ja hänen täytyy tuntea kokonaisvaltaisesti asioiden laita. Venäjällä päätetään paljon pienemmistä asioista huomattavasti korkeammalla tasolla kuin Suomessa. Autoritaarisuus näkyy

etenkin vanhemmissa yrityksissä ja tiimityöskentelyt eivät ole kovinkaan moderneja, ellei kyseessä ole yritykset, joissa on nuorta johtajistoa. Venäjä on nähtävä omana suurvaltanaan vertaamalla muihin Euroopan maihin. Maan toimintakulttuurille on luontaista toimiminen ylhäältä alas yhdessä vahvan suhdeverkoston kanssa. Eräs haastateltavista kertoi, että johtajia kunnioitetaan pelonsekaisin tuntein ja auktoriteeteista tehdään usein pilaa Venäjällä, joka on ollut maalle luonteenomaista sen pitkän historian aikana. Pelko johtuu historiallisista syistä ja voidaan pohtia mitä seuraamuksia jonkun henkilön arvostelusta tai epäkunnioittavasta suhtautumisesta voisi syntyä. Samaan aikaan etenkin vanhemman sukupolven suhtautumisessa korostuu välinpitämättömyys, joka on lähtöisin Neuvostoaajoista, kun omaa ajattelu ei tarvinnut eikä saanut käyttää.

Venäläinen aikakäsitys poikkeaa tulosten perusteella Suomessa totutusta, joka nähtiin selkeänä kulttuurierona. Yksi haastateltavista kuvaili venäläisten elävän paljon kokonaisemmin ja tässä hetkessä huomista murehtimatta, minkä hän näki positiivisena, kun taas suomalaiset suunnittelevat usein vähintään viikon tai enimmillään kaksikin vuotta eteenpäin. Eräs toinen vastaajista kertoi venäläisten kanssa työskentelyn vaativan usein kärsivällisyyttä, koska asioiden ratkaisua saatetaan venyttää pitkäänkin. Hän myös kertoi, että ominaista hallinnollisille lupaprosesseille ovat jatkuvat muutokset ja niiden kehittyminen paremmaksi voi viedä kauan aikaa. Lisäksi aineistossa mainittiin valaisvasti, että venäläiset ovat nopeampia käänteissään kuin suomalaiset. Kaupallisessa päätöksessä venäläinen ei kuluta paljoakaan aikaa toisin kuin sopimuksen tekoon esimerkiksi juridiikan ja veroasioiden suhteen, jotka voivat olla hyvinkin aikaa vieviä verrattuna Suomessa totuttuun käytäntöön.

Haastateltavista 80 % oli sitä mieltä, että Venäjä-osaamisen tärkein tekijä on venäjän kielen taitaminen. He painottivat sen merkitystä, koska sen avulla yhteistyö ja liiketoiminnan teko venäläisten kanssa on avartavampaa ja syvempää sekä käsitys kulttuurista monipuolisempaa. On oltava omaehtoinen halu opetella ja ymmärtää venäläistä kulttuuria. Eräs vastaajista kertoi venäjän kielen olleen keskeinen taito hakeutuessaan hänen tämän hetkiselälle alalle. Aineiston mukaan Venäjä-osaamisessa korostuu kulttuurin ja venäläisen mentaliteetin ymmärrys, jolloin ymmärtää paikallista liiketoimintakulttuuria ja ihmisten tapaa toimia eri asioissa. Henkilökohtaiset suhteet ja verkostot nähtiin myös tärkeinä, koska ne voivat toimia tärkeinä tukipilareina tarvittaessa. Läsnaolon

merkitystä Venäjän markkinoilla myös painotettiin Venäjän liiketoimintakulttuurille ominaisen nopeiden muutosten vuoksi sekä liiketoiminnan menestyksen kannalta. Yksi vastaajista kertoi venäläisten sanovan usein, että on ikävyyttävää, jos ei tapahdu mitään esimerkiksi liiketoiminnassa. Mikäli asioita ei tapahdu ja on hiljaista venäläiset laittavat asioita tapahtumaan, jolloin läsnäolon tarve korostuu. Lisäksi tärkeää on olla luotettava yhteistyökumppani eikä pelkkä ammattitaitoisuus riitä, jos luottamuksen menettää. Hyvä luottamus lisää eritoten venäläisten joustavuutta esimerkiksi ongelmatilanteiden sattuessa.

## **9 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tässä luvussa teen tiivistyksen haastattelun tuloksista ja vertaan sitä tässä työssä esiteltyyn teoria-aineistoon etsien yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.

### **9.1 Kaupankäynti**

#### **Venäjä toimitusten kuljetukselliset ja logistiset ominaispiirteet sekä maan alueellinen kehitys**

Mainitsin teoriaosuudessa Venäjän jokiliikenneverkoston olevan kattava, mutta sen kehitystoimenpiteet ja ylläpidon olleen kuitenkin vähäisiä. Vastauksissa myös mainittiin sen laaja-alaisuudesta ja tarpeesta kehitystoimenpiteille, mutta niiden kuntoon on kuitenkin panostettu viime aikoina ja ne toimivat nykyään hyvin liikenteellisesti. Vastauksissa kerrottiin teoriastani poiketen, että erityistä kuljetuksissa on huomioida kuljetusten riskienhallinta. Riskitaso Venäjällä toimiessa on korkeampi verrattuna Länsi-Euroopan maihin. Paikallisedustajien verkosto ja asiakassuhteet voivat kuitenkin madaltaa sitä. Suomen transitohaaveet on myös syytä unohtaa.

Teoriaosuuden perusteella kuljetuksellisiksi erityispiirteiksi Venäjän kanssa nousevat pitkä yhteinen maaraja, useat raja-asetat, samanlainen raideleveys sekä tuotteliaasti suoriutuvat yhteistyöinstanssit kaupankäyntiin, liikenteeseen sekä raja- ja tullimuodollisuuksiin liittyvässä uudistamisessa. Kilpailuetuna toimii myös läheisyys Pietarin ja Moskovan kasvukeskuksiin. Sekä teoria-aineistossa että vastauksissa oli yhteneväisyys siinä, että on tärkeää panostaa laadukkaisiin yhteistyökumppaneihin. Lisäksi molemmista aineistoista nousi esille se, että on tärkeää selvittää ennakolta, kuinka eri tuotteiden kanssa kannattaa

toimia, kun niitä lähtee kuljettamaan. Kuljetusmuodon valinnassa korostuvat toimitusetaisyys- ja aika, tavaroiden paino sekä kustannusten muodostuminen. Viranomaismääräykset on tunnettava ja on oltava kykyä pärjätä byrokraatiassa. Myös rautatieverkosto ja suurien kaupunkien maantieyhteydet ovat nykyään hyvässä kunnossa, mitä ne eivät olleet aikaisemmin. Niin vastauksien kuin teoriaosuudenkin mukaan tavaramäärien volyymeihin vaikuttavat suuresti öljyn hinnan ja ruplan arvon muutokset. Lisäksi vastapakotteet muokkasivat tavaramäärien volyymeita.

Teoriaosuudessa ja haastattelujen tuloksista kävi ilmi Venäjän alueellisten erojen suuruudesta ja epätasaisesta kehitymisestä sekä muuttoliikkeen noususta isompiin alueellisiin kasvukeskuksiin. Lisäksi Venäjän monokaupunkiongelma on myös vastaajien mukaan todellinen. Teorian mukaan syrjäseuduille on tyypillistä heikot liikenneyhteydet, mutta haastattelujen mukaan myös syvemmällä Venäjällä infrastruktuuri kuljetusteiden osalta on parantunut. Teoria-aineiston perusteella syrjäseuduilla ja kylissä palvelutaso on heikkoa. Kerron teoriassani, että energia ja kaivosyritykset maksavat syrjäisillä seuduilla yleensä kannustavia palkkoja, mutta on normaalia, että yhtiöt eivät enää tue kaupungin kehittymistä ja niihin kuuluvia yleisiä palveluita.

### **Venäjän tullin toiminta**

Haastateltavien henkilöiden vastauksissa nousi esille asioita, joita teoriassani en ole maininnut. Venäjän tullilla on merkittävä vaikutusasema Venäjällä, koska se on yksi valtion tärkeimpiä yksiköitä. Jotta jälkiseuraamuksia, kuten lisäveroja ja tuontitulleja ei pääse syntymään, on tullaus tehtävä tarkasti ja asiallisesti. Venäjän naapuritullit kuten Pietarin ja Viipurin tulli voivat olla myös samasta asiasta eri mieltä, jolloin toimitus voi viivästyä ja ongelmaksi nousutta asiaa voidaan puida jopa kuukausia. Työn teoria-aineisto yhtyy haastatteluvastauksiin Venäjän tullin kehitymisestä ja rajan ylityksen muuttumisesta parempaan suuntaan etenkin sähköisen tullauksen, läpinäkyvyyden ja selkeyden osalta. Sähköiset tullaukset ovat vähentäneet korruptiota ja helpottaneet dokumentointia. Teoria-aineistosta nousi myös esille, että erilaiset vaatimukset ja paperiasiat on järkevää selvittää tarkasti ennakkoon, jotta tullausprosessi etenee jouhevasti. Venäläisten tulliviranomaisten ajoittaisesta äärimmäisestä tarkkuudesta ja toisaalta asiantuntemattomuudesta sekä välinpitämättö-



myydestä johtuen toimituksissa ei voi sitoutua aina suunniteltuihin toimitusaikoihin. Omaa tullikoodeksiaan ei aina noudateta ja tullivirkailijat voivat etsimällä etsiä mahdollisia ongelmia. Ylireagoinnit ovat kuitenkin vastauksien perusteella merkittävässä määrin vähentyneet ja yhteistyö Venäjän tullin kanssa toimii pääasiassa hyvin. Teorian mukaan yritysten toimituksiin kohdistuvat tarkastustoimenpiteiden mielivaltaisuudet ovat vieläkin tavanomaisia.

Teoriaosuudessa kuitenkin painottuu selkeästi sertifiointin hankaluus ja hitaus. On myös huomionarvoista LPI:n osoittama Venäjän heikko sijoitus tullausprosessin ja niiden toimivuuden kohdalla, joka on parametreista heikosti toimivin korostaen Venäjän tullin suorituskykyä. Vastauksista nousi myös maininta sertifiointin hankaluudesta ja hitaudesta, mutta syyt olivat pääosin poikkeavia teoria-aineistoon verrattuna, kun taustalla toimivat kuluttajan suojaus sekä protektionismi ajatus. Lisäksi teorian perusteella ongelmia kohdataan myös paljon Venäjän tullin tullausmenettelyiden suhteen, jotka ovat monimutkaisia ja kalliita. Kerron myös teoriassa, että Venäjän tulli on byrokraattinen, joka vaikeuttaa ja hidastaa toimintaa. Eräs haastateltava oli asiasta samaa mieltä osittain, koska hänen mukaansa toiminta on kohentunut vuosien saatossa. Lisäksi kerron Venäjän tullin ylemmän johdon henkilövaihdoksista, jolloin käytännöt voivat muuttua merkittävästi.

### **Kaupankäynnin sekä Venäjän markkinoiden vahvuudet ja heikkoudet**

Teoriaosuudessa löytyi samanlaisia havaintoja mutta myös eroavaisuuksia vastauksiin nähden. Yhteneväisyyksiä löytyi siitä, että kuljetukset Venäjä-kaupassa ovat nopeita ja toimitukset entistä sujuvimpia. Pitkäaikaisiin henkilökohtaisiin suhteisiin on tärkeää panostaa. Venäjän markkinoiden vahvuuksiin kuuluvat sen suuri koko, läheisyys sekä kasvu. Molemmissa myös korostettiin kulttuuri- ja paikallistuntemuksen sekä kaupankäynnin osaamista. Yhtenä tärkeänä asiana painottui myös venäläisten korkea koulutustaso ja osaaminen. Isolla yhtiöllä pärjää pienempää yritystä helpommin Venäjän toimintaympäristössä. Markkinoita ei tule aliarvioida ja kaupankäynnin tekoon on lähdeittävä mukaan realismilla. Varsinkin Venäjän lähialueilla ja suurimmissa kaupungeissa suomalaisuus ja yritykset sekä tuotteiden korkea laadukkuus on hyvin tunnettua ja arvostettua sekä venäläiset ovat luonteeltaan hyvin laatu-tietoisia. Suomalaisiin ja suomalaisuuteen suhtaudutaan hyvin positiivisesti, josta on ollut liiketoiminnan teossa jo pitkään etua ja jota olisi kyettävä hyödyntämään

jatkossa vieläkin paremmin. Yksi haastateltavista kuitenkin kertoi, että esimerkiksi Moskovassa suomalaiset saatetaan liittää ”länsiblokkiin” mielikuvissa ja näin he eivät ole enää niin erikoisasemassa.

Sekä haastatteluvastauksissa että teoriassa kerrottiin Venäjän markkinoiden ja kaupankäynnin haasteiksi maan toisenlainen toimintakulttuuri esimerkiksi aikakäsityksen ja byrokratian suhteen, ihmisten erilainen mentaliteetti sekä yritysten nopeat omistusmuutokset, jolloin toimintamallit voivat muuttua radikaalistasikin. Haasteita aiheuttavat myös taloudellisista ja poliittisista muutoksista johtuvat nopeat volyymivaihtelut, poliittinen tilanne ja ruplan arvon vaihtelut sekä Venäjän markkinoiden jatkuvat vaihtelut ja arvaamattomuus. Osaltaan myös Venäjälle asetetut sanktiot sekä maan asettamat vastapakotteet nähtiin ongelmana, mutta teoriassa niiden painotus kaupankäynnin toimivuuteen oli vain rajallinen. Suurempana asiana teoriassa painottui pikemminkin protektionismin ja tuonninkorvausohjelman ongelmallisuus haasteena kaupankäynnille. Teorian mukaan haasteita aiheuttavat logistiikan kannalta äkilliset vaihtelut ja päätökset tulli- ja rajamuodollisuuksiin liittyen sekä kuljetuksellisesti pitkät välimatkat Venäjällä.

Uutena asiana teoriaani verrattuna löytyi se, että myös Venäjällä autokuljettajapula on suuri ongelma logistiikka-alalla. Lisäksi Venäjän markkina on tällä hetkellä kuljetusliikkeen markkina, koska kuljetusliikkeitä pitäisi olla enemmän, mutta toisaalta kuljetusliikkeille ongelmia aiheuttavat kuljettajien vähyys, joka heikentää kasvuedellytyksiä. Tämän ongelmallisen yhdistelmän vuoksi kuljetusliikkeiden olisi tärkeää keksiä kuljettamisen lisäksi myös muita asioita kuten lisäarvopalveluita ja kokonaispalveluita esimerkiksi tullauksen ja varastoinnin muodossa. Venäjän markkinoiden haasteiksi voi osoittautua lisäksi yhteistyökumppaneiden löytäminen, joiden kanssa voisi tehdä pitkän tähtäimen suunnitelmia. Vahvuutena mainittiin myös se, että suomalaiset tuntevat melko hyvin venäläistä liiketoimintakulttuuria ja ihmistä sekä kaupankäynnin tapoja.

Poiketen vastauksista teoriassani kerrottiin Maailmanpankin Doing Business -raporttiin viitaten Venäjän sijoituksen parantuneen 77 sijaa vuodesta 2012 lähtien vuoteen 2017 verrattuna, joka kertoo liiketoiminnan teon edistymisestä. Myöskin Venäjän markkinoiden laajuuden ja Euraasian talousunionin ansiosta väestö on hyvin homogeenistä eikä tuotteita tarvitse eriyttää niin selkeästi jokaiselle valtiolle erikseen. Mainitsen lisäksi teoriassa oleellisiksi seikoiksi

agenttien ja kumppanien huolellinen taustaselvityksen tekeminen sekä henkilöstön sitouttamisen tärkeyden Venäjällä. Lisäksi Venäjällä henkilöstön vaihtuvuus on yleisempää kuin Suomessa. Teoriani mukaan avainhenkilöiden lähtiessä tapahtuu yrityksessä myös asiakkaiden vähentymistä. Tällöin korostuu avainhenkilöiden sitouttamiseen panostaminen. Merkillepantavaa on myös vuoden 2017 Euroopan komission kaupanesteselvityksen tulos, jonka mukaan Venäjällä kohdataan eniten kaupanesteitä.

### **Kaupankäynnin ja markkinoiden tulevaisuuden näkymät sekä mahdollisuudet**

Haastattelujen ja teoria-aineiston mukaan kaupankäynnin tulevaisuuteen suhtauduttiin positiivisesti ja vakaasti sekä Venäjän markkina nähtiin avaavan selkeitä mahdollisuuksia. Markkinaa ei tulisi nähdä pelkkien uhkien ja ongelmien kohteena vaikkakin ulkoiset tekijät ovat vaikeasti ennustettavia. Sekä vastauksista että teoriasta nousi esille vahva usko tuonnin voimistumiseen sekä IT-sektorin ja digitalisaation suureen potentiaaliin tulevaisuuden alana. Kehittymisen ja kasvun edellytyksenä pidettiin Venäjän talouden modernisointia ja talouskasvua sekä investointien lisäämistä. Venäjä on myös ilmoittanut haluavan nostaa jalostusastettaan korkeammalle maan vientiin kuuluvien raaka-ainneiden kohdalla, joka voi lisätä jatkossa Venäjän omaa vientiä. Kerron teoria-aineistossa jalostusasteen noston liittyvän eritoten maan suuriin metsävarantoihin ja puurakentamiseen, johon suomalaisilla on annettavana paljon osaamista ja teknologiaa, koska Suomi on tunnettu vahvasta biotalous- ja metsäosaamisesta.

Mainitsen teoriassa Suomalais-Venäläisen kauppakamarin toteuttamasta Venäjä-kaupan barometristä, jonka mukaan seuraavan puolen vuoden aikana yritykset uskovat tuonnin voimistumisen lisäksi viennin sekä investointien kasvuun. Venäjän omassa tuotannossa on kehityspotentiaalia ja investointitarvetta sekä maa on siirtymässä investointivaiheeseen, jolloin Suomen viennin kannalta tärkeään ryhmään kuuluvat koneet ja laitteet ovat haluttuja. Monissa venäläisissä yrityksissä on myös paljon rahaa tällä hetkellä. Venäjän mahdollisuudet avautuvat suomalaisille myöskin eritoten energiatehokkuudessa, energiateknologiassa, infrastruktuurin parantamisessa ja rakentamisessa, terveys-

teknologiassa sekä jätealalta. Venäjän korkea koulutustaso on ulkomaisten sijoittajien kannalta myös tärkeää, koska he kykenevät hyödyntämään modernia teknologiaa paremmin.

Haastateltavat kertoivat poikkeavuutena teoriaan myös muita tärkeitä näkökohtia. IT-sektorin kasvu voi luoda positiivisen markkinaraon esimerkiksi alihankkijoina kehittämässä muiden it-sovelluksia. Varustamopuolen mahdollisuuksiksi mainittiin nuorten markkinataloushenkisten johtajien ilmestymisen mukaan alalle. Venäläiset kauppalaivastot ovat myös Euroopan yhteisömaihin verrattuna huomattavasti vanhempia ja romutusikäisiä, mutta omistuspohjan laajentumisen ansiosta uskoa luo aluksien pitäminen käyttökelpoisessa kunnossa. Lisäksi uskottiin Venäjän lisäävän vaikutusta Itämeren-Pohjanmeren liikenteessä, joka edellyttää kuitenkin aluskaluston kunnostusta 4–5 vuoden aikana. Lisäksi logistiikka-alan mahdollisuutena viennin kasvulle korostettiin ruplan arvon pysymistä tämän hetkiselällä tasolla, jolloin länsimaisten yritysten on kannattavaa tehdä tuotantoa Venäjällä ja viedä tavaroita länsimarkkinoille. Venäjä epätodennäköisesti alkaa itse investoimaan ja kasvattamaan vientiä. Mahdollisuudet ovat länsimaisten yritysten kasvamisella Venäjällä tai niiden lisääntymisessä Venäjän markkinoilla. Potentiaalia uskottiin löytyvän Venäjän miljoonakaupungeista sekä edesauttavina tekijöinä toimivat maan raaka-aineverat, vahvako infrastruktuuri sekä korkea koulutustaso. Hidastusta luovat kuitenkin laskeva väestönkehitys sekä suuren valtion hallinta ja hallinnointi. Venäjä-liiketoiminnan piristäjänä voi vaikuttaa suuresti joidenkin maiden suhteiden lämpeneminen Venäjän kanssa. Venäjä-toimintaan ei tule kuitenkaan lähteä mukaan valmistautumatta ja ylimielisesti. On oltava henkisesti ja taloudellisesti valmistunut sekä päästävä eroon Venäjään liittyvistä ennakkoluuloista.

## **9.2. Venäjän taloudelliset muutokset**

### **Venäjän WTO-jäsenyys ja TFA-sopimus**

Vastauksien ja teoriani yhteisenä näkökantana kerrottiin Venäjän WTO-jäsenyyden myönteisistä vaikutuksista taloudellisten toimien ennakoitavuuden, tullitasojen laskun sekä tuonnin ja viennin parantumisen ansiosta. Viennin ja tuonnin voimistuminen kosketti eritoten metsäteollisuuteen kuuluvia tuotteita ja

niiden kustannusten laskua. Venäjän on myös rikkonut WTO:n sääntöjä jäsenyydensä aikana erinäisin keinoin ja erimielisyyksiä on ilmennyt. Vastauksissa toisaalta nähtiin jäsenyyden alentaneen Venäjän protektionismin tahtoa, mutta myös kasvattaneen protektionistisia toimia. Teoriani myös osoittaa Venäjän WTO-jäsenyyden jo itsessään vapauttaneen Venäjän ulkomaankauppaa ja integroitumista maailmantalouteen esteiden vähentyessä, mutta ongelmat protektionismin kasvusta ovat liittyneet esimerkiksi tuonninkorvausohjelman voimaantumiseen, joka on WTO:n sääntöjen vastainen. Jotta selkeitä vaikutuksia saataisiin, olisi Venäjän ryhdyttävä parantamaan taloutensa toimintaedellytyksiä. Venäjä koki tärkeänä liittymisen WTO:hon, vaikka ongelmana myös nähtiin jäsenyyden vaatima vapauttaminen ulkomaankauppaa koskien. Venäjä myös nosti tiettyjen tuotteiden tullikoodeja juuri ennen WTO-esisopimuksen allekirjoittamista. Vaikka Venäjä on luonut kaupankäyntiä vaikeuttavia toimenpiteitä eritoten herkimmillä näkemillään aloilla, on maa kuitenkin pääosin suorittanut jäsenyyteen liittyvistä velvoitteistaan teoriansi mukaan hyvin.

Teoria-aineistosta sekä haastatteluosuuden vastauksista löytyi sama yhteneväisyys TFA-sopimuksen yhdestä hyödystä, joka on sähköisen tullauksen lisääminen. Suurin osa vastaajista näki sopimuksen vaikutukset kuitenkin minimaalisina. On totta, että logistiikkapalveluyrityksen toiminnassa sopimuksen moninaiset hyödyt eivät välttämättä näy yhtä suurella tapaa kuin varsinaista idänkauppaa harjoittaville yrityksille. Suomen ja Venäjän väliselle kaupalle TFA-sopimuksella mainitaan teoriassani lukuisia hyötyjä. Sopimuksen keskiössä ovat tulliselvityksen nopeuttaminen, paperityön vähentäminen sekä tiedonkulun ja ennakoitavuuden helpottaminen, jolloin myönteiset vaikutukset näkyvät erityisesti tavaroiden liikkumisen tehostumisena, viranomaisten ja sidosryhmien yhteistyön parantumisena, yhden luukun periaatteen mukaisessa toiminnassa sekä kauppakustannusten pienentymisenä.

### **EU:n talouspakotteet ja Venäjän asettamat vastapakotteet**

Vallitsevana näkökohtana haastatteluista ja teoriasta ilmeni EU:n talouspakotteiden vähäiset vaikutukset yritysten toimintaan ja tavaramääriin. Joihinkin yksittäisiin yrityksiin niillä on ollut kuitenkin vaikutuksensa. Haastateltavat yritykset eivät ole joko toimittaneet saktioiden alaisia tuotteita tai kuljettaneet tavaraa Krimin alueelle. EU pakotteista vahvimman vaikutuksen Venäjälle ovat an-

taneet rahoituspakotteet. Teorian mukaan EU:n pakotteiden alaisten tuoteryhmien vientiosuus oli noin 0,5 % luokkaa koko Suomen tavaraviennistä Venäjälle ennen sanktioiden voimaantuloa. Pakotteissa lisäksi huomioitiin vahvasti Suomen intressit, jolloin välittömät vaikutukset muodostuivat alhaisiksi. On myös hyvä tiedostaa, että pakotteet luovat itsessään epävarmuutta ja liiketoimintaympäristöön liittyviä ongelmia sekä heikentävät yritysten ja kuluttajien luottamusta. Pakotteet ovat heikentäneet investointi-ilmapiiriä ja suoria ulkomaisia sijoituksia Venäjälle.

Vastapakotteet hankaloittivat eniten maatalous- sekä elintarviketuotteiden vientiä tekevien yritysten idäntoimintaa, joka tuli vastauksista ja teoriasta tuli yhtenäisesti esille. Yrityksistä Valio kärsi eniten. Vastapakotteet ovat kasvattaneet myös selkeästi Venäjän elintarviketuotantoa, mutta ongelmia ovat aiheuttaneet ruuan laatu. Vastauksissa myös kerrottiin vastasanktioiden lisänneen merkittävästi kuljetuskapasiteettia, koska maidon ja elintarvikkeiden tilalle oli löydettävä toisenlaista kuljetettavaa. Kerron teoriapohjassani vastapakotteiden kohteen eli elintarvikesektorin olleen odotettava, koska Venäjälle EU on ollut merkittävä elintarvikeviejä. Lisäksi vastapakotteiden alaisten tuotteiden tavaravienti ennen kriisiä oli myös suurempi kuin EU:n talouspakotteiden alaisten tuoteryhmien, koska osuus oli noin viiden prosentin luokkaa. Vastapakotteisiin kuuluneiden tuotteiden arvo ei ole kuitenkaan romahtanut kaikkein eniten, vaan suurimmat haitat ovat koostuneet erilaisista sivuvahingoista tai odottamattomista vahingoista.

### **Öljyn hinnan ja ruplan arvon romahdus**

Vastauksista löytyi erinäisiä vaikutuksia öljyn hinnan ja ruplan arvon romahduksesta johtuen, joita teoriassa ei mainittu. Vesiliikenteen puolella ne vaikuttivat vähentävästi varustamoiden kokonaiskustannuksiin, koska romahduksesta johtuen useat maksut ja palkkiot valuuttamuutoksen jälkeen laskivat. Ne yritykset ovat myös hyötäneet, jotka ovat etabloituneet Venäjälle. Vastauksista ja teoria-aineistosta löytyi sama yhteneväisyys tuontiliikenteen kasvamisesta Venäjältä ja kuljetuskysynnän nousemisesta sekä kuljetusten muuttumisesta selkeästi kaksisuuntaisiksi. Lisäksi kuljetustariffit laskivat merkittävästi. Teoriani kuitenkin mainitsi Suomen tavaraviennin supistuneen merkittävästi etenkin öljyn hinnan ja ruplan devalvoitumisen seurauksena vuosien 2012–2015 välillä,

jonka myötä ostovoima venäläisillä yrityksillä ja kotitalouksilla oli vähäisempää. Lisäksi ruplan arvon heikkeneminen aiheutti tuonnin ja viennin rahassa mitattavan arvon laskun. Teoriassani kerrottiin myös Etelä-Karjalan kärsineen voimakkaasti romahduksen aiheuttamasta venäläisten ostovoiman laskusta. Öljyn hinnan putoaminen vaikutti myöskin positiivisesti Suomen kansantalouteen, koska se osaltaan nosti Suomen BKT:tä, kotimaista kulutusta ja kysyntää sekä vähensi tuotantokustannuksia ja tuki yksityisiä investointeja.

### **Venäjän tuonninkorvausohjelma ja protektionismi**

Teoria-aineistosta sekä vastauksista löytyi monia samoja ajatuksia, mutta myös eroavaisuuksia. Niin teoriassa kuin vastauksissakin nähtiin samat näkökannat toisaalta kotimaisuuden suosimisen luonnollisuudesta, mutta myöskin sen ongelmista sekä lokalisoitumisen avaavista mahdollisuuksista ja riskeistä. Jos Venäjä laiminlyö vapaakaupan periaatteita, näyttää Venäjän tulevaisuus huonolta etenkin tuotannon lisäämisen kannalta. Vastauksissa myös todettiin Venäjän protektionististen toimien etenevän hitaasti, jolloin yrityksen toimintaan se ei aiheuta suuria ongelmia ja sopeutuminen sujuu jouhevasti. Vastauksissa uskottiin Venäjän siirtyvän läheisempään yhteistyöhön Kiinan kanssa heikon kehityksen seurauksena.

Teoriassa ja vastauksissa todettiin Venäjän priorisoivan varojen käyttöään tuotannon sijasta voimakkaammin esimerkiksi sotilaallisen toiminnan aloille, joka ei ole kannattavaa. Tuonninkorvausohjelma lisää myös Venäjän maatalouden omavaraisuutta sekä elintarvike alan myyntiä, jolloin maatalouskoneiden- ja laitteiden sekä tietämyksen viennin tarve nousee Venäjälle. Omavaraisuuden kasvattaminen maataloudessa on luonnollista, mutta ongelmaksi ovat muodostuneet lopputuotteen laatu. Lisäksi tuonninkorvausohjelma nostaa kiinnostusta lokalisointiin Venäjän markkinoille ja mahdollisuuksia voi avautua lukuisilla eri aloilla eritoten silloin kun asiakkaat ovat yksityiseltä sektorilta.

Erään haastateltavan vastauksessa kotimaisuuden suosiminen häiritsi selkeästi yrityksen toimituksia, kun yritys ei ole voinut kahteen vuoteen toimittaa yhtäkään raakakivilastia Venäjälle. Vastauksissa kerrottiin liha-, kala- ja maitotuotteiden viennin sekä henkilöautojen tuonnin vähentyneen, mutta kasvihuonetavaroiden viennin nousseen tuonninkorvausohjelman ja protektionismin seurauksena. Venäjällä oman tuotannon lisäämistä ja monipuolistumista olisi

voitu tehdä jo kauan aikaa sitten ennen sanktioiden voimaan tuloa, mutta Venäjä haluaa vastaajien mukaan tuonninkorvausohjelmalla tuoda esille suurvalta-asemansa sekä tehdä ohjelmasta poliittisen kannanoton. Kerron teoriasani, että tuonninkorvausohjelma alkoi painottumaan maan talouspoliittisessa keskustelussa vuosien 2014–2016 aikana taloussuhteiden kiristyessä länsimaiden kanssa, mutta tuontiriippuvuuden vähentämistä Venäjällä oltiin tehty jo kuitenkin useampia vuosia ennen tuonninkorvausohjelman voimaan tuloa esimerkiksi elintarvikkeiden osalta.

Teoria-aineistossa kerrotaan myös, että tuonninkorvausohjelmalla voi olla noin muutamien satojen miljoonien eurojen arvoinen vaikutus Suomen vientiin. Teoriani painottaa Suomen ja Venäjän välisen kaupan heikentyvän kotimaisuuden suosimisesta johtuen, koska venäläinen tuote saa automaattisesti 15 % hintaedun Venäjällä julkisten ja valtionyritysten hankinnoissa, joiden osuus on peräti 1/3 maan yrityksistä ja osuus kasvaa jatkuvasti häiriten pieniä yrityksiä. Venäjän halu oman tuotannon kasvattamiseen ja tukemiseen viennin lisäämiseksi ei onnistu optimaalisella tavalla kilpailua rajoittamalla. Suomalais-Venäläisen kauppakamarin barometri mm. mainitsee, että 50 % suomalaisista yrityksistä kokee protektionismin ja tuonninkorvausohjelman vaikuttaneen yrityksen toimintaan. Suuret yritykset eivät tosin kärsi yhtä paljon kuin pienet yritykset resurssiedun vuoksi.

### **9.3 Venäjän talous ja modernisaatio**

Vastauksissa ja teoriasta ilmeni sama asia Venäjän talouden ominaisesta herkkyydestä maailmantalouden heilahduksille eritoten raakaöljyn hinnan vaihtelun vuoksi. Yhteiskunnan talouskehityksen sekä viennin ja tulojen kannalta öljyllä, maakaasulla sekä muilla luonnonvaroilla on merkittävä vaikutus. Vastaajat kertoivat talouden suhdanneherkkyyden, öljyn hinnan alhaisten reservien sekä alijäämäisen budjetin heikentävän talouskehitystä. Kirjoitan teoriassa, että raakaöljy ja maakaasu eivät ole merkittäviä maan työmarkkinoiden näkökulmasta ja maakaasu on tärkeää ulkopoliittisten tavoitteiden kannalta. Valtion rooli taloudessa on myös hyvin korkea. Myönteistä ovat Heritage foundationin mittaaman taloudellisen vapauden perusteella Venäjän trendi, joka tilastoissa on ollut nouseva vuodesta 2016 lähtien ja Globaalin kilpailukykyindeksin mukaan Venäjän sijoitus on noussut vuosien 2012–2013 listauksesta



viimeisimpään 2017–2018 listaukseen verrattuna 29 sijaa. Lisäksi maan velkaisuus on alhaista.

Maan omat sekä ulkomaiset investoinnit sekä maan tuotanto eivät ole lähteneet vastauksien ja teorian perusteella toivotulla tavalla kasvuun, vaikka lievää nousua onkin tapahtunut, joka on myönteistä tulevaisuuden kannalta. Tuotanto olisi saatava nousuun henkilöä kohden jokaisella alalla. Kerron teoriassani Venäjän investointien olevan pääosin ns. VIP-investointeja. Vastauksissa ja teoriassa painotettiin huomionarvoisena seikkana Venäjän viimeaikaista teollisuustuotannon kasvua, josta Suomi hyötyy, koska maa vie suurelta osin Venäjälle investointihyödykkeitä ja teollisuusteknologiaa. Merkillepantavaa teoriaosuuteni mukaan on Venäjän keskiluokan kulutuksen kasvaminen sekä suurempien yritysten palkkatasojen nousu. Puolestaan vastaajat näkivät palkkatason pysyneen ennallaan. Kuitenkin palkkaerot ovat suuria alueittain, joka tuli ilmi niin teorian kuin vastauksienkin perusteella.

Vastauksissa painotettiin, että Venäjän olisi modernisoiduttava ja uudelleen organisoitava tuotannonalojaan, josta teoriassa myös mainitaan. Jotta tuottavuutta Venäjällä voitaisiin nostaa tarvitsisi se teoria-aineiston mukaan mm. vapaampaa ja kilpailuun kannustavampaa talouspolitiikkaa, korruption laskua, kehittyneemmän oikeusvaltiojärjestelmän, ulkomaisen tuonnin kasvua osaamisen kohdalla sekä tuotantoon liittyvää modernisaatiota. Teoriani ja vastauksien yhteisenä näkökanta mainitaan Venäjän talouden ongelmiksi ja kasvua hidastaviksi tekijöiksi maahan kohdistetut talouspakotteet, protektionismi sekä yksipuolinen talous ja modernisaation hidas eteneminen. Vastauksissa ja teoriassani myös kerrottiin, että Venäjällä ei ole todellista tahtoa tehdä mitään radikaalisia muutoksia, koska prioriteetit ovat muissa asioissa kuin taloudessa.

Vastauksissa ja teoriassa nähtiin Venäjän ruplan ja öljyn hinnan yhteyteen vaikuttaneen Venäjän valtion omaehtoinen halu heikentää ruplaa. Vastauksissa nostettiin syyksi Venäjän viennin mahdollisuuksien parantaminen. Lisäksi vastauksista nousi esille teoriaani poiketen, että kohtalonyhteyden häviämiseen on vaikuttanut politiikka ja poliittinen riski, joka pitää ruplan huonommassa tassa. Vastauksissa myös painotettiin, että ruplan soisi pysyvän stabiilina, jotta epävarmuutta ei synny sekä taloudessa ja kuluttajilla pysyisi luottamus. Teoria-aineistosta ilmenee lisäksi, että yhteyden muuttumiseen ovat voineet vaikuttaa Trump-ilmiö, Venäjän valtiovarainministeriön budjettisääntö, maan

keskuspankin ulkomaisten varantojen kasvattaminen sekä venäläisten yritysten halu kerätä valuuttaa varastoon isojen valuuttalainojen maksamisen varalta.

Teoriassa todetaan, että Venäjän markkinaa ei ole nähty ulkomaisten ja kotimaisten sijoittajien silmissä yhtä vetovoimaisena kuin muita markkinoita. Sekä vastauksissa että teoriaosuudessa kerrottiin, että uudistamiseksi on ollut paljon puheita, mutta toteutus on ontunut. Vastauksissa todettiin, että modernisointi ei ole helppo, nopea ja yksinkertainen prosessi, jota Venäjälle tyypillinen keskushallinnollinen talous hidastaa. Uudistuksia on lykätty öljyn hinnan hyvästä tasosta ja raaka-aine varoista johtuen. Totean myös teoriassa, että vuoden 2008 finanssikriisistä syntynyt taantuma aiheutti valtiolta tukitoimia talouden ja uudistusten hidastumista ovat edesauttaneet venäläisen kansanluonteen erityispiirteet, historiallinen perintö sekä näkemuserot eri ryhmien välillä. Virkamiehiä on myös liikaa ja korruptio hidastaa yhteiskunnan kehittymistä. Modernisaation tulisi koskettaa kokonaisvaltaisesti koko yhteiskuntaa. Tuotantotapoja ja markkinarakenteita olisi uudistettava, mutta valikoivan täytäntöönpanon ja taloudellisen sääntelyn vuoksi uudistuminen hidastuu. Modernisaatio on kuitenkin hieman edistynyt mm. muoviteollisuuden, nanoteknologian sekä IT-alan ja vähittäiskaupan kohdalla. Teoriassa kerrotaan myös, että modernisaatiossa on myös huomioitava venäläisen mentaliteetin erityispiirteet sekä rivikansalaisten mahdollisuudet vaikuttaa asioihin, koska Venäjän pitkän historiansa aikana vallanpitäjien ja kansalaisten etäisyys on ollut hyvin suuri. Edistystä tarvittaisiin myös liiketoimintaympäristön ja viranomaisten ennakoitavuuteen, jotta investoinnit ja kiinteän pääoman kasvu kehittyisi, jotka ovat olleet maalle hyvin alhaisia.

Vastauksissa myös kerrottiin, että uudistuksia olisi pakko tehdä talouden yksipuolisuuden sekä väestön- ja alueellisen negatiivisen kehityksen vuoksi. Tulevaisuuteen liittyen mainittiin monia muita mielenkiintoisia ajatuksia, joita teoria-aineistostani ei löydy. Eräs vastaajista uskoo, että Venäjä pyrkii jäädyttämään Krimin ja Ukrainan konfliktit sekä rakentamaan aiempaa paremmat kaupalliset yhteydet Euroopan ja Kiinan kanssa. Putinilla on selkeä vahva poliittinen linja, jota hän ei kovin herkästi muuta. Vastaaja kuitenkin kertoi, että asioiden eteneminen voi olla kuitenkin hyvin pienestä kiinni, johon vaikuttaa vahvasti suurien maiden päättäjien väliset suhteet. Jos suhteet parantuisivat merkittävästi

Venäjän ja jonkin suuren maan välillä vaikuttaisi se suoraan positiivisesti yrityksiin lähtemällä mukaan Venäjä-liiketoimintaan sekä se kannustaisi venäläisiä investoimaan enemmän. Jos modernisaatio etenisi, Venäjän ongelmaksi voi koitua tuotteiden kilpailukykyyn liittyvä haaste.

#### **9.4 Venäjän liiketoimintakulttuurin erityispiirteet**

Venäjän liiketoimintakulttuurille on vastausten ja teoriani mukaan ominaista säädösten ja hallinnollisten lupaprosessien jatkuva muutos, joiden kehittyminen on ollut hidasta. Vastauksissa kerrottiin, että Venäjän lainsäätäjät on usein arvaamaton ja uusia käytäntöjä synnytetään jatkuvasti, joihin sopeutuminen ei ole nopeaa. Lait saattavat tulla taannehtavasti, jota Suomessa ei puolestaan tapahdu. Haastateltavat myös kertoivat, että koskaan ei voida tietää, voiko jokin jokin prosessi johtaa isompaan muutokseen. Teoriassani myös mainittiin Venäjän liiketoimintakulttuurin erityispiirteeksi kiristyvän kilpailun, joka johtuu vastaajien mukaan siitä, että kasvu tapahtuu nopeammin kuin logistiikka-alan alan resurssien kasvu. Asia, joka tuli myös haastatteluvastauksissa ilmi erityispiirteenä, on yhteiskumppanin arvaamattomuus. Yhteistyökumppani saattaa lopettaa yhtäkkiä toimintansa, mutta valtion ja markkinoiden suuresta koosta sekä ihmisten ja yritysten valtavasta määrästä johtuen mahdollisuuksia on paljon. Yritys löytää nopeammin uusia yhteistyökumppaneita eikä maineen pilaantuminen vaikuta niin paljoa Venäjällä kuin Suomessa, jossa yrityksen ja henkilön mainetta pidetään suuremmissa arvossa. Mainitsen omassa teoriassani yritysmaailman muutoksiin liittyen sen tunnusomaisuuden, että venäläinen johtaja vie usein mukanaan oman ydinryhmänsä siirtyessään toiseen työpaikkaan, jolloin entinen yritys voi kokea suuret menetykset. Venäjän verotus- ja hallinto on myös edellä Suomen vastaavaa järjestelmää etenkin tehokkuuden ja uudenaikaisuuden ansiosta.

Sekä teoriassani että vastauksissa todettiin henkilökohtaisten suhteiden tärkeys, jossa korostuu luottamus sekä suhteiden ylläpito. Venäläisten kanssa toimiminen yhteistyössä on vastausten ja teoriani perusteella enemmän henkilö- kuin yrityskeskeisiä, joka on selkeä kulttuuriero Suomeen verrattuna. Vastauksissa ilmeni, että liiketoimen mahdollistaa sopimus, mutta kaupanteko tehdään henkilökohtaisella tasolla, jossa läsnäolon merkitys on tärkeää. Vastaajat ovat nähneet, että Suomessa luotetaan enemmän yhteistyökumppaniin, jolloin yhteydenpito voi tapahtua puhelimitse tai sähköpostitse, joka Venäjällä

ei puolestaan toimi. Vastauksiin poiketen teoriassani mainitaan, että suuri kontaktien määrä vaikuttaa suoraan positiivisesti uusien asiakkaiden ja partnerien löytämiseen sekä moneen muuhun liiketoiminnan teon kannalta keskeisten yksiköiden tehokkaaseen toimintaan. Venäläisiin suhdeverkostoihin pääseminen ei tapahdu useinkaan nopeasti. Venäjän toimintakulttuurissa on myös vieläkin nähtävissä Neuvostoliiton aikaiselle toimintamallille ominaista blat-järjestelmää, jonka avulla toiminnallisista ja materiaalisista asioista selviytyy paremmin.

Venäjän liiketoimintakulttuurissa huomioitavina asioina ovat yhtenäisesti teoriiani ja vastauksien mukaan byrokratia, joka on suurempaa Venäjällä kuin Suomessa. Byrokratiasta johtuen pääkirjanpitäjän ja ammattitaitoisen henkilöstön merkitys korostuu Venäjällä. Haastateltujen vastauksissa kerrottu byrokratian historiallinen kytkös Neuvostoliittoon on myös teoriassani todettua. Teoria-aineistoni mukaan virkamiesten määrä ja vaikutusvalta on vain nousnut nyky-Venäjällä, vaikka väestön määrä on laskenut reilussa kymmenessä vuodessa yli 30 prosenttia. Vastauksissa kerrottiin, että byrokratia hidastaa liiketoiminnan tekoa ja mahdollistaa korruption. Yksi vastaajista kertoi sähköisyyden helpottaneen byrokratiaa. Kerroin puolestaan teoriassani sen kasvaneen erityisesti aluetasolla ja se häiritsee enemmän pientä- kuin suurta yritystä. Byrokratia myös hankkeiden eteneminen hidastuu ja kustannusten ennakointi vaikeutuu, jolloin viranomaissuhteissa painottuu ennakointi ja suhteiden ylläpito valmisteleviin instansseihin. Kansalaiset ovat lisäksi nähneet viranomaiset tehottomina. Yleisesti ottaen Venäjän viranomaisjärjestelmässä toimeenpanevat virkamiehet ovat olleet yleensä korruptuneimpia.

Sekä vastauksista että työni teoriasta nousi esille Venäjän mentaliteetille tunnusomainen hetkessä eläminen ja huomisten huolien karttaminen sekä ajan merkityksen ja roolin väheksyminen. On normaalia pohtia menneitä ja elää kokonaisemmin hetkessä kuin suunnitella tulevaa, joka teoriaani poiketen on myös positiivista. Vastauksissa kuitenkin kerrottiin, että venäläiset saattavat olla nopeampia käännteissään sekä kaupallisessa päätöksenteossa joutaisampia, kun taas veroasioissa ja juridiikassa asia on päinvastoin. Teoriaosuudessani kerrotaan ajan roolista niin, että Suomessa on totuttu enemmän täsmällisyyteen ja aikatauluissa pysymiseen. Lisäksi aikakäsityksen erilaisuudesta johtuen se voi aiheuttaa lukuisia ongelmia, joka haittaa markkinataloudellista

liiketoimintaa. Vastauksissa myös todettiin, että venäläisten kanssa työskentely vaatii kärsivällisyyttä, koska ratkaisun tekemisessä voi kestää pitkäänkin.

Vastauksista ja teoria-aineistosta löytyi paljon samoja yhtäläisyyksiä korruptioon liittyen. On nähty, että korruptio on ollut osa Venäjän yhteiskuntaa jo pitkään levittäytyen yhteiskunnan joka tasolle, jonka poistaminen yhteiskunnasta ei tule tapahtumaan lähitulevaisuudessa. Länsimainen toimija ei kuitenkaan kohtaa yhtä usein korruptiota kuin paikalliset. Vastauksissa lisäksi mainittiin, että lahjan ja lahjuksen ero saattaa joskus olla vaikeaa. Positiivinen vastauksista löytynyt seikka on se, että yritykset vaalivat rehtiä toimintatapaa, jolloin myös yhteistyökumppanin halutaan toimivan selkein pelisäännöin. Teoriassani kerrotaan lisäksi korruption hidastaen maan talouskasvua ja kehitystä. Korruptio on vahvasti osa venäläistä mentalitettia ja maan kulttuuria, jota yhteiskunnan luomat esteet voimistavat. Venäläiseen mentaliteettiin liittyy lakien sekä sääntöjen piittaamattomuus. Venäjällä lisäksi ajatellaan korruptiosta toisaalta realiteettina osana poliittis-hallinnollista- ja taloudellista järjestelmää sekä torjuvasti ymmärtäen sen negatiiviset vaikutukset. Venäjällä korruption huonoa tilaa myös kuvaa Transparency Internationalin valtioiden välinen korruptuneisuuden sijoittelu, jossa Venäjä sijoittui vuonna 2017 135:ksi kun kaiken kaikkiaan maita listauksessa oli 180.

### **Neuvottelut ja johtamiskulttuuri**

Tutkimuksessa saatujen vastauksien ja teoriani väliltä löytyi sekä eroavaisuuksia että samankaltaisuuksia. Neuvottelut voivat sujua kuten suomalaistenkin kanssa tai ne voivat olla ennakoimattomia, joihin on vaikeaa valmistautua ennalta, kuten teoriaosuudessa olen myös kirjoittanut. Yhteneväisyys teoriapohjaani peilaten löytyi siitä, että länsimaalaistumisesta ja nuoremman koulutautuneen sukupolven ilmestymisestä huolimatta perinteiset toimintatavat yritystoimintapiireissä ovat edelleen vahvasti vallassa. Autoritaarisuus näkyy selkeästi ja mainitsen teoriassani, että nimenkirjoitusoikeus on ainoastaan yhtiön ylimmällä johtajalla. Vastauksissa myös nousi esille, että asioiden harmonisoituminen ja samanlaistuminen ei välttämättä ole kuitenkaan aina positiivista.

Vastauksissa kerrotaan, että monet asiat saattavat ratketa nopeasti etenkin, jos vastaneuvottelijana on yritys, jolla on jo aikaisempaa neuvottelukokemusta

ulkomaalaisten kanssa. Usein tuloksia ei tule odottaa heti, mutta toisaalta tietynlaisten asioiden kanssa päätökset syntyvät nopeasti. Vastauksissa todetaan, että isompien yritysten kanssa neuvottelujen kulku etenee tietyn koodeksin mukaan. Merkillepantavaa on myös se, että logistiikka-alalla neuvottelut tapahtuvat suuremmalta osin tarjouskilpailujen kautta, mutta huutokaupat ovat myös yleistyneet. Kirjoitan teoriassani lisäksi, että yrityskulttuurilla ja omalla persoonalla on vaikutuksensa neuvotteluihin. Vastauksissa todettiin, että small talkkia tulee osata ja suomalaisille tyypillinen vaatimattomuus ei ole hyvästä, johon liittyen totean omassa teoriassani suomalaisten hakevan usein neuvotteluissa win-win-tilannetta, mutta venäläiset ajattelevat ylenmääräisen kompromissiehdotuksen usein osoituksena heikkoudesta. Vastauksissa mainittiin, että neuvotteluissa venäläisten kanssa on tärkeää olla tarkka, puolustuskykyinen, kärsivällinen, kuuntelutaitoinen sekä sopivasti kompromissiherkkä. Venäläiset ovat yleensä tiukkoja, yllättäviä ja nopeatahtisempia neuvottelijoita kuin suomalaiset. Lisäksi venäläiset avaavat suomalaisia kevyemmin neuvottelut uudestaan. Suomalaiset arvostavat usein sopimuksia enemmän ja toimivat tarkemmin lainsäädännön ja asetusten mukaan. Totean teoriaosuudessa, että ennen neuvottelua käytävä small talk on venäläisille oiva hetki tutkia vastaneuvottelijan persoonaa ja mahdollisia heikkoja kohtia, joihin iskeä neuvottelujen aikana.

Yksi tärkeä osa-alue, joka neuvotteluihin liittyen ei tullut esille haastateltujen vastauksista ovat ennen neuvotteluita tehtävät ja huomioon otettavat asiat. Olennaista ennen neuvottelua on varmistaa niiden ajankohta, paikka, osallistujat sekä käytettävä kieli, koska tulkin ottaminen neuvotteluihin on suomalaisen vastuulla. On myös hyvä tutkia vastaneuvottelijan yrityksen perustietoja, neuvottelijan etunimi ja isännimi sekä henkilön asema yhtiössä ja verkostot. Venäjällä käytetään puhutellessa henkilön etunimen ja isännimen yhdistelmää. Neuvottelijat ovat samantasoiset ja käyntikortissa on hyvä lukea oma asema yrityksessä sekä venäjäksi että englanniksi. Siisti pukeutuminen myös kuuluu asiaan sekä mahdollisuuksien mukaan neuvottelijan henkilökohtaisten mieltymysten tutkiminen ennalta on myös suositeltavaa, koska liikelahjat ovat normaali käytäntö Venäjän liiketoimintakulttuurissa. Lisäksi saattaa olla normaalia, että venäläinen myöhästyy paljonkin neuvotteluista, koska aikatauluja ei arvosteta yhtä paljon kuin Suomessa.

Poikkeavuutena vastauksiin lisäksi löytyi siitä, että useimmiten vastaneuvottelija on iältään vanhempi kuin suomalainen ja etenkin neuvostoaikaiset ammattineuvottelijat ovat erittäin taitavia, joilta onnistuu hyvin taktisuus sekä tietyissä tilanteissa kovuus ja painostus. Teatraalisuus ja tunteellisuus ovat myöskin normaalia. Venäläiset saattavat kytkeä irrallisia asioita neuvotteluihin ja luoda odottamattomia ongelmia. Luonteenomaista venäläisosapuolelle teoriani mukaan voi olla myös se, että he voivat puhua päälle sekä palata neuvottelujen aikana asioihin, joista on jo keskusteltu tai päätetty aikaisemmin. Venäläiset ovat myös vuolaampia puhujia, jolloin korostuu tarkkuus ja olennaisimpien asioiden poimiminen puheesta. Vastauksissa kuitenkin todettiin, että venäläiselle tyypillinen avoimuus katoaa silloin, kun neuvotellaan vakavista asioista. Vastauksista ilmeni, että on kannattavaa tarttua rohkeasti asioihin ja selvittää vastaneuvottelijan mielialoja. Kerron puolestaan teoriassani, että venäläisosapuolen kanssa on tärkeää miettiä asioita aina hieman eteenpäin ja venäläiset ovat usein laskelmoivampia sekä taktisempia eikä yhtä suoraviivaisia kuin suomalaiset. Sekä vastauksista että teoriassani löytyi samankaltaisuus vakiintuneiden henkilökohtaisten suhteiden tärkeydestä. Kun luottamus on korkealla, ristiriidatkin on helpompi ratkaista.

Vastauksissa ilmeni kokemusten olevan pääosin myönteisiä venäläisten kanssa käydyistä neuvotteluista. Kiteytän venäläisten olevan enemmänkin ihmi- kuin asiakeskeisiä. Kerron myös, että jos neuvottelut ovat olleet venäläisen kanssa työläitä ja uuvuttavat niiden rauhoituttua kiistat usein unohdetaan ja yhteistyötä jatketaan lämpimissä väleissä. On myös huomattava, että avain ensimmäiseen diiliin voi löytyä parhaiten kärsivällisyyden sekä sopivan kompromissiherkkyyden kautta ja ensimmäisen referenssin painoarvo on suuri. Huomioitavaa on lisäksi se, että Venäjän lainsäädännön mukaan suulliset sopimukset eivät päde vaan kaikki täytyy olla kirjallisessa muodossa.

Vastauksissa kiteytettiin hyvin, että neuvottelutaidoista on suuri etu Venäjän liiketoimintakulttuurissa, koska niiden avulla päästään parhaimpaan lopputulokseen. Myös teoriassani mainittu small talk on myös tärkeää eikä hätäily ole hyvästä. Small talkkia silmällä pitäen olen todennut teoriassani soveliaiksi puheenaiheiksi esimerkiksi kohdemaan historian sekä neutraalit aiheet kuten kirjallisuuden, urheilun, lomailun ja matkustamisen. Olen puolestaan nähnyt neuvotteluissa eduksi venäjän kielen osaamisen, arvostuksen ja kohteliaan käytöksen sekä puhettavan venäläistä yhteistyökumppania kohtaan. Etuna on

myös se, että tuntee venäläisen kumppanin sekä hänen yrityksensä organisaation, toimintatavat sekä heille tunnusomaisen neuvottelukulttuurin. Ensiluokkainen neuvottelija on kommunikointikykyinen, johdonmukainen, kielitaitoinen sekä alan asiantuntija hyvällä liiketoimintaosaamisella. Hänellä on energiaa, intoa ja päättävyyttä onnistua sekä ominaista ovat esimerkillisyys ja aktiivisuus asiakkaissa. Ennen neuvottelua strategia ja tavoite on mietittynä ja hän laittaa neuvottelun agendan asiakkaan keskeisimmälle henkilölle jo etukäteen.

Teoriassani ja vastauksissa painottui selkeästi Venäjän johtamiskulttuurin olevan johtaja- ja statuskeskeistä, jossa toimitaan vahvasti ylhäältä alaspäin sekä synergiasuhteissa henkilökohtaisten suhteiden kanssa. Johtajalla on oltava kokonaisvaltainen tietämys asioista. Vastauksissa valaistiin, että Venäjällä päätöksentekoon liittyy usein huomattavasti pienempien asioiden päättäminen paljon korkeammalla tasolla kuin Suomessa ja Venäjä on oma suurvalta omine toimintatapoineen. Myöskin tiimityöskentelytaidot varsinkin vanhemmissa yrityksissä eivät ole kovinkaan moderneja, joskin nuorempien ihmisten vetämissä yrityksissä on voinut tapahtua muutosta länsimaisempaan suuntaan. Vastauksissa lisäksi kerrottiin, että auktoriteetteihin suhtaudutaan kunnioittaen, peläten, mutta toisaalta pilaa tehden, josta myös teoriassani olen maininnut. Teoriassani nähtiin yritysmaailmaan liittyen se, että auktoriteettia kunnioitetaan edelleen, vaikka tavat ovat länsimaistuneet. Venäjällä ominaiseen valtaetäisyyteen liittyy myös historiallinen perspektiivi, koska itäiseen tapaan ajatella on kuulunut aina vahva johtaja ja vallan vahva rooli, joka on taivuttanut kansalaiset nöyrytykseen ja alistumaan. Lisäksi yrityskulttuuriin liittyy kiinteästi johtajan toimesta työn seuranta sekä työntekijöiden itsenäinen työskentelyote.

## **9.5 Venäläinen kansanluonne, Venäjä-kuva ja tapakulttuuri**

### **Venäläinen kansanluonne ja Venäjä-kuva**

Totean teoria-aineistossani olennaisia seikkoja, kun puhutaan eri kansallisuuksien toimintamalleihin ja kansanluonteisiin liittyvistä asioista. Tapoihin, kansanluonteeseen ja yleispiirteisiin liittyvissä asioissa vaarana on aina yleistäminen, jolloin asiat on hyvä ymmärtää yleistysten keskiarvoluonteiden avulla. Venäläisiin ei ole liitettävissä mitään ehdotonta käyttäytymismallia. Luonteenpiirteisiin ja muihin toimintamalleihin liittyviä asioita on kuitenkin hyvä miettiä,



koska Suomen ja Venäjän välillä on paljon kulttuurillisia eroja ja venäläinen mentaliteetti sekä kansanluonne on hyvin monisäikeinen. Käsitys venäläisestä ihmisestä ja venäläisyydestä alkaa muodostumaan henkilökohtaisten kokemusten avulla sekä venäläisten ihmisten kanssa työnteon, yhteistyön ja neuvottelujen sekä venäläisen klassisen kirjallisuuden kautta. Venäjä-kuva myös elää ja saa uusia ulottuvuuksia Venäjällä työskennellessä, jolloin korostuu muutosten havainnointi ja niiden sopeuttaminen tuottoisasti omaan toimintaan. Venäjää, venäläisyyttä ja sen omaleimaisuutta on mahdollista ymmärtää, vaikka siitä on usein todettu, että sitä ei pysty ymmärtämään. Haastatteluissa myös mainittiin, että kansallisuudella ei ole kanssakäymisen kannalta suurta merkitystä, koska keskeistä on ihmiseen tutustuminen, jolloin ihminen osoitetaan loppujen lopuksi samanlaiseksi kuin on itsekin.

Olen myös maininnut teoriassani muita asioita, joita vastauksista ei ilmene. On olemassa muuttumattomia markkinoihin liittyviä makrotekijöitä, jotka ovat omalakisesti voimassa ja ne ovat yhdistyneet ihmisten mielenmaisemaan muun muassa uskonnon, uskomusten ja tapojen vaikutuksesta. Edellä mainittuja asioita on hyvin vaikea itse muovata, jolloin yritysjohton on tärkeää tiedostaa ne ja mukautua niihin. Koska venäläinen liiketoimintaympäristö ja ilmapääpiiri on yllättävien muutosten sävyttämä, tarvitaan siellä nopeita päätöksiä ja pitkällä aikajanelalla sitkeyttä ja kärsivällisyyttä. Vastajat näkivät myös Venäjän hyvin erilaisena toimintakulttuurina, jossa on oltava hyvät henkilökemiat. On lisäksi tunnettava oma liikeala, olla päättäväinen, jämäkkä, tavoitteellinen sekä sopimukset huolellisesti tehtynä. Kerron lisäksi vastauksista poiketen venäläisen mentaliteetin muovautumisesta. On nähty, että venäläistä mentaliteettia ovat muovanneet maantieteen lisäksi vieraan vallan mongoli-ikeen kausi. Historian kautta on syntynyt itäinen tapa ajatella, jossa valtio on vahvan johtajan luomus. Venäläiset ajattelevat usein, että heidän tulisi kulkea omaa tietään kansallisten traditioiden ja muiden erityispiirteiden linkittyessä yhteen, jossa elintaso olisi myös korkealla.

Haastateltavat näkevät teoriani tapaan venäläiset avoimina, ystävällisinä, vieraanvaraisina sekä kansallisylopeitä ja patrioottisina maansa hyvin tuntevana väkenä. Vastauksissa todetaan lisäksi se, että suomalainen saattaa olla avoimempi jo heti yhteistyösuhteen alussa, johon ei ole välttämättä kuitenkaan tarvetta, koska se saatetaan nähdä lapsenomaisena ja suhdetta on järkevää rakentaa jonkin aikaa. Kun suhde syntyy, se pitää. Vastauksista ja teoriastani

myös ilmeni, että venäläisille on luonteenomaista impulsiivisuus, emotionaalisuus sekä huumorintajuisuus. Vastauksissa nousi esille poiketen teoriastani, että venäläiset ovat usein nopeita päätöksen ja muutosten tekijöitä, jossa positiivisena piirteenä on se, että asiat menevät silloin vauhdikkaasti eteenpäin. Kerron myös tarkemmin omassa teoriassani, että venäläisille pitkäjänteinen toiminta ei välttämättä ole etusijalla ja heille ominainen empaattisuus ja tunnevaltaisuus hallitsevat heidän käyttäytymistään, puhettaan, ympäristöään ja keskustelukumppaneihin asennoitumistaan. Vastauksissa myös ilmeni, että venäläiset eivät ole yhtä rationaalisia keskusteluissa kuin suomalaiset, joista totean teoriaosuudessa venäläisten ajattelevan enemmän tunteella kuin loogiikalla, jotka saattavat olla ristiriidassa markkinataloushenkisen päämäärätietoisuuden, tarkkojen suunnitelmien ja tuloshakuisuuden kanssa.

Nostan myös esille tärkeän havainnon teoriaani liittyen, että Neuvostoliiton romahtamisen myötä talousmalliksi noussut markkinatalous on toiminut Venäjällä varsin lyhyen aikaa ja sille ominainen yksilökeskeisyys ja tehokkuusajattelu ei ole täysin sopusoinnussa venäläisille arvoille ja mentaliteetille sekä yhteiskunnassa ominaisen kollektiivisen toimintavan kanssa. Siihen tottuminen ja sopeutuminen voi viedä paljonkin aikaa. Lisäksi kerron, että työkuultuurissa venäläistä hallitsee myös usein tunteet ja mielialat, jolloin hän haluaa elää kollektiivisesti sosiaalisessa ympäristössä ja prosessissa, jossa taloudelliset laskelmat ja tilastot eivät ole etusijalla. Vastajaat kertoivat venäläisten olevan työntekijöinä ahkeria. Vastauksien ja teoriani mukaan kollektiivinen toimintatapa erottaa myös venäläiset suomalaisista, koska venäläiset haluavat toimia ja ratkoa ongelmia enemmänkin yhdessä omassa yhteisössä, jossa toiseen voidaan luottaa ja jolta voidaan pyytää tarvittaessa apua.

Poiketen vastauksista totean teoriassa venäläiselle kansanluonteelle olevan ominaista tehokas havainnoimiskyky sekä sosiaalisuus, jotka ovat edesauttavia piirteitä yritysmaailmassa suhteiden luomisen ja ylläpitämisen sekä taloudellisen kanssakäymisen näkökannalta muiden edustajien kanssa. Vastauksien ja teorian väliltä löytyi sama havainto siitä, että ominaisena piirteenä venäläiselle mentaliteetille voidaan myös nostaa tietynlainen passiivisuus ja välinpitämättömyys maailman tiedostamisessa, joka on lähtöisin Neuvostoliiton ajoilta, kun ihmiset eivät saaneet mieltä omilla aivoillaan sekä erään vastajan mukaan venäläinen on myös normeja koetteleva, johon liittyen totean, että venäläiset halveksivat usein lakeja. Teoriassani myös mainitsen venäläiselle

tunnusomaisen historiallisen kärsivällisyyden, pyrkimyksen oikeudenmukaisuuteen ihmisten hyvien tekojen kautta, henkevyuden nostaminen materialistisen maailman edelle sekä fatalistinen maailmankatsomus uskon kautta. Vastauksissa myös mainittiin venäläisyyteen liittyvän tietynlainen taikauskoisuus, josta myös teoriassa mainitsen. Kerron myös teoriassani venäläiselle kansanluonteelle olevan ominaista äärimmäisyys ja maksimalismi. Venäläistä kansanluonnetta leimaa myös vahva ristiriitaisuus ja kontrastit: ortodoksinen uskon synnyttämä fatalismin tuoma nöyryys, kärsivällisyys, koettelemuksen suuri sietokyky, jopa alistuneisuus sekä toisaalta kansanluonteen emotionaalisuus, impulsiivisuus, pyrkimys ääri rajoille ja jopa anarkistisuus. Totean, että irrationaalinen haaveilu ja jopa laiskottelu voi vaihtua odottamattomasti täysin päinvastaiseksi toiminnaksi.

Teoria-aineistossani myös kerron, että hidastavia ja vaikeuttavia ominaispiirteitä yritystoiminnalle kaupankäynnissä kotimarkkinoilla ja muiden kanssa venäläisille saattaa asettaa neuvostoyhteiskunnasta uudelle Venäjälle siirtyneet alhainen aloitekyky sekä hidas hankkeiden aloittamiskyky. Yhteneväisyys vastauksista ja teoriastani löytyi Venäjän yhteiskunnan uskonnon ja kirkon vahvasta roolista tänä päivänä ja kautta Venäjä historian, joka on todennäköisesti vahvasti läsnä myös tulevaisuudessa. Tutkimukseen vastannut henkilö kertoi valtiollisen yhteenkuuluvaisuuden ja suurvalta-ajattelun elävän tänä päivänä voimakkaana ja kirkko on saanut vahvan roolin valtion kanssa kansasta, jolla on pian sama rooli kuin ennen kommunismia. Kerron teoriassani uskonnon ja kirkon vahvasta asemasta ja roolista venäläisen ihmisen elämässä. Vastaaja ei nähnyt uskonnollisten hyvien periaatteiden olevan haitaksi ja hän uskoi niiden olevan myös voimakkaampi tulevaisuudessa, koska valtion johto haluaa myös kansalaiset parempaan kontrolliin. Kerron puolestaan omassa teoria-aineistossani, että tänä päivänä uskonto näyttää Venäjällä myös ennen kaikkea selviytymisenä talouteen liittyvistä ongelmista, koska uskovaisia ihmisiä ei ole usein nähty kovin radikaalisina toimijoina, he mukautuvat vaivattomammin vastoinkäymisiin sekä heidän luottamuksensa on korkeampi valtaa pitäviä instituutioita kohtaan.

Totean teoria-aineistossani, että Uuden Venäjän nuorempi yrittäjäpolvi on mukautunut paremmin henkisesti pohjaltaan tiukentuvaan kilpailuun, jossa korostuu aloitteellisuus, energinen luovuus, pätevyys ja ammattitaito. Vastauksissa ja teoriassa mainittiin, että uuden Venäjän yrittäjä myös luo yhteiskuntaa myös

koko ajan länsimaisempaan ja vastuullisempaan suuntaan, mutta kulttuurissa kuitenkin näkyy edelleen vahvasti maan oma tapa toimia sekä paikallisesti toimitaan aika pitkälle venäläisen toimintatavan mukaan. Kerron myös, että venäläisyydelle tyypillinen omien kasvojen menettämisen pelko ole enää niin suuri ongelma. Vastauksissa ja teoriassa kerrotaan, että ennakkoluuloista venäläisiä kohtaan olisi päästävä eroon ja venäläiset suhtautuvat suomalaisiin positiivisesti varsinkin lähialueilla. Vastauksissa kuitenkin kerrottiin, että suomalaiset voidaan kuitenkin ajatella mielikuvissa länsiblokkiin kuuluvana. Suomalaiset suhtautuvat usein tunteella Venäjään ja venäläisiin. Totean teoria-ai-neistossani, että suomalaisten positiiviset tuntemukset venäläisiä kohtaan liittyvät usein venäläiseen ihmiseen, kun taas negatiiviset Venäjän valtionjohtoon ja yhteiskunnan toimintaan. Kerron tunnereagoinnin johtuvan sekä historiallisista seikoista että median luomasta negatiivissävytteisestä kuvasta.

### **Tapakulttuuri**

Haastatteluissa kerrottiin Venäjän tapakulttuurissa ominaisen huumorintajuisuuden olevan merkittävässä roolissa vaikeiden tilanteiden aikana, koska sen avulla voidaan tietyissä tilanteissa pelastaa tilanne. Totean myös huumorintajuudesta teoriaosuudessa niin, että esimerkiksi Neuvostoliiton aikaan sitä käytettiin piilokritisointiin tuoden esiin yhteiskunnallisia epäkohtia. Puheenaiheisiin liittyen vastauksissa ja teoriassa löytyy pieniä eroavaisuuksia. Teoriani perusteella venäläiset ovat tottuneet lyhyempään keskusteluetäisyyteen kuin suomalaiset ja koskettelu sekä kättely ovat normaaleja tapakulttuurin piirteitä hyväntahtoisuuden osoittamiseksi. Mainitsen myös, että venäläisten mielestä keskustelun tulee olla sielukas, jolloin puheenaiheina voivat olla esimerkiksi metafysiikka, politiikka sekä filosofia. Lisäksi Venäjällä keskusteluissa ei ole totuttu samalla tapaa taukoihin kuten Suomessa, jossa sillä on korostettu enemmänkin molemminpuolista arvostusta ja kykyä kuunnella keskustelukumppania loppuun asti. Vastauksissa mainittiin, että poliittista agendaa ei ole hyvä ottaa esille keskusteluissa venäläisten kanssa. Totean teoriassani, että venäläiset kokevat tauot puheessa usein epämiellyttävänä ja keksivät pian uuden puheenaiheen ja heille on usein normaalia hyppiä asioista toisiin, jotta keskustelussa säilyy mielenkiinto ja jouhevuus eikä keskusteluja välttämättä viedä aina loppuun asti. Vastauksissa myös todettiin, että venäläiset ovat hyvin joviaaleja ihmisiä, jolloin voidaan puhua melkein mistä vaan. Huomionar-

voista vastausten perusteella on myös se, että liiketoimintasuhdetta on rakennettava kärsivällisesti, ja luottamuksen saatuaan liiketoiminnan tapakulttuurin erot ovat hyvin pieniä verrattuna Suomeen. Työn rinnalla on myös tehtävä muita aktiviteetteja venäläisten kanssa yhteistyösuhteen vahvistamiseksi. On muistettava merkkipäivänä ja olla huomioon ottava.

Venäläiset näkevät julkisen ja yksityisen vyöhykkeen eri tavalla ja katukuvassa venäläiset saattavatkin näyttää tympeältä, mutta tutustuttuaan venäläiseen ihmiseen kuva yleensä muuttuu nopeasti kohteliaaksi, avoimeksi, tunteikkaaksi sekä ystävälliseksi. Keskustelukulttuuriin liittyen vastaaja totesi, että Venäjällä ei pidetä keskusteluissa äkillisistä uusista ajatuksista. Prosessi voi olla hitaampi ja venäläinen tarvitsee aikaa uusien ideoiden läpikäymiseen, jolloin oma persoona kannattaa tuoda myös vahvasti esille.

Työajat ovat Venäjällä sekä vastauksien että teorian mukaan erilaisia, koska ne aloitetaan yleensä myöhemmin, mutta jos tilanne vaatii, niin työskentely kestää myös huomattavasti pidempään. Toisin kuin vastauksissa omassa teoriassani ei kerrottu sitä asiaa, että varsinkin isoissa kaupungeissa venäläisellä työntekijällä on suomalaisen työntekijään erona se, että työmotivaatio saattaa olla korkeampi ja palkka pienempi. Vastauksissa myös nähtiin venäläinen yhteistyökumppani hyvin luotettavana partnerina. Työskentely venäläisten kanssa on äärettömän mutkatonta ja venäläisessä yhteisössä olo miellyttävää. Totean myös lisäyksenä työkulttuuria silmällä pitäen, että etätöitä ja liukuvaa työaika käytetään Venäjällä kasvavissa määrin. Vastauksista ja teoriastani löytyi sama näkökohta siitä, että suomalaiset saattavat olla välillä liiankin suoraviivaisia. Vastauksissa lisäksi kerrotaan tärkeänä asiana se, että asioiden ratkaisussa korostuu se, että ihmiset ovat tuttuja toisille ja ovat toimineet pitkään yhteistyössä ja henkilökemiat toimivat. Venäläiset ovat nähneet suomalaiset teoriani mukaan usein luonteeltaan rauhallisina ja luotettavina.

## **9.6 Venäjä-osaaminen**

Olen nähnyt teoriaosuuteni perusteella Venäjä-osaamisen moniulotteisena ja kokonaisuutena, jonka jokainen henkilö näkee omien päämäärien, lähtökohtien ja kokemusten perusteella. Kun omaa hyvän Venäjän tuntemuksen ja kulttuurin hallinnan, poistuvat myös turhan ennakkoluulot sekä se auttaa pär-

jäämään menestyksekkäämmin Venäjä-kaupassa. Selkein Venäjä-osaamiseen kuuluva osatekijä teoriani ja vastausten pohjalta on Venäjän kielen osaaminen, josta on kiistaton hyöty liiketoiminnan teossa. Sen avulla aukeaa aivan toinen maailma: ymmärretään syvemmin yhteiskunnan toimintaa ja liiketoimintakulttuuria sekä siihen liittyviä tapoja ja tottumuksia unohtamatta myöskään sen hyötyjä venäläisen ihmisen mentaliteetin ja käyttäytymisen ymmärtämisessä, jolloin kokonais käsitys venäläisyydestä syntyy ja monipuolistuu. Lisäksi kielen osaaminen syventää yhteistyötä venäläisten kanssa ja kontaktien solmiminen on helpompaa sekä sen avulla päästään paremmin sisälle venäläiseen ajatusmaailmaan, jolloin on mahdollista päätellä voiko tiettyjä asioita ehdottaa ollenkaan tai tiettyä asiaa on ehdotettava tietyllä tavalla asian läpi saamiseksi.

Kerron Venäjän kielen osaamisen tärkeydestä myös monia muita etuja sekä sen roolista yritysmaailmassa. Se on Venäjä-kaupan valtakieli ja sen avulla hoidetaan kepeämmin viranomais-suhteita sekä osoitetaan myös kiinnostusta ja kiinnostusta venäläisyyttä ja venäläisiä kohtaan, jolloin venäläinen usein suhtautuu keskustelu- ja neuvottelukumppaniin paljon myönteisemmin sekä ilmaisee itseään huomattavasti aidommin ja monipuolisemmin.

Tutkimusvastauksissa ja teoriassani kerrottiin Venäjä-osaamisen kulmakiveksi myös Venäjän kulttuurin ja mentaliteetin ymmärtämisen, jolloin käsittää paremmin venäläisen ihmisen kansanluonteen monisäikeisen rakenteen, sekään liiketoimintakulttuurin tavat toimia. Yhteneväisyytenä teoriaani myös löytyi siinä, että on oltava omaehtoinen halu opetella ja ymmärtää venäläistä kulttuuria, motiivia ja tapoja. Vastauksissa ja teoriassani Venäjä-osaamiseksi on myös todettu henkilökohtaisten suhteiden ja verkostojen tärkeys sekä työ-kulttuurin käsittäminen, josta eräs vastaaja totesi, että kun tuntee paikallisia ihmisiä pystyvät he tarpeen tullen myös auttamaan monissa tilanteissa. Olen myös nähnyt teoria-aineistossani Venäjä-osaamiseksi tietopohjaisen ymmärryksen maan historiasta ja kokemuspohjaista näkemyksen siitä miten venäläisessä ilmapiirissä ja olosuhteissa pitäisi toimia venäläisten ihmisten kanssa. Lisäksi se on vahvaa substanssiosaamista sekä Venäjä-kehityksen ymmärtämistä ja ennakoimista sekä sen vaikutusta Suomeen. Myöskin venäläisen klassisen kirjallisuuden tunteminen on merkittävä etu, koska ne kuvaavat mainiosti Venäjää ja venäläisen ihmisen mielenmaisemaa.

Venäjä-osaamisessa ei pitäisi myöskään väheksyä vastausten ja teorian perusteella läsnäolon merkitystä ja markkinoille ominaista yllätyksellisyyttä. Vastauksissa todettiin, että Venäjällä tapahtuu runsaasti uusia asioita ja ne muuttuvat todella nopeasti. Vastauksissa myös kerrottiin, että venäläisille on luonteenomaista sanoa, että on ikävystyttävää, jos liiketoiminnassa ei tapahdu koko ajan jotain. Rauhallisuudesta johtuen venäläiset usein laittavat asioita tapahtumaan, mikä tarkoittaa läsnäolon merkityksen roolin kasvua Venäjän markkinoilla, ettei liiketoiminta mene ohi tai kulje negatiiviseen suuntaan.

Myöskin Venäjä-tuntemuksessa korostuu sellaisen venäjän kielen tason omaaminen, jolla kykenee seuraamaan mediaa ja luomaan omia mielipiteitä, jolloin pystytään sopeuttamaan oma ajattelu ja mielipiteet toimintaan venäläisten kanssa heidän olosuhteissaan. Niin ikään pitkään työskenteleminen Venäjällä venäläisten kanssa heidän ympäristössään mahdollistaa integroitumisen venäläiseen yhteisöön. Tärkeänä on havainnoida myös sitä, kuinka venäläiset tavallisesti suoriutuvat toimintaympäristön arvaamattomista muutoksista ja tilanteista. Haastattelujen vastauksissa myös kerrottiin luottamuksen ja sanojen mittaisuuden arvokkuudesta, koska vaikka olisi kuinka ammattitaitoinen luottamuksen menettämisen jälkeen ei ole paluuta vanhaan.

## **10 POHDINTA, LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS**

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella Venäjän lähihistoriassa tapahtuneita taloudellisia muutoksia, maan liiketoiminta- ja tapakulttuuria sekä Venäjä-osaamista yhdessä yrityshaastatteluista saatujen vastausten kanssa. Tulokset ja teoriat kertovat Suomen ja Venäjän välisen kaupankäynnin kehittymisestä, taloudellisten muutosten synnyttämistä positiivista ja negatiivisista vaikutuksista sekä Venäjän toimintakulttuurin erityispiirteistä, kuten esimerkiksi henkilökohtaisten suhteiden tärkeydestä, aikakäsityksen eroista ja suuremmasta byrokratiasta verrattuna Suomeen. Oli sikäli odotettavaa, että tietyissä haastattelu kysymyksissä vastaukset voivat poiketa toisistaan, koska kaksi haastateltavista yrityksistä toimi ainoastaan vesiliikenteen puolella. Lisäksi mm. TFA-sopimuksen oletettavat vaikutukset eivät näkyneet yritysten toiminnassa juurikaan, koska haastateltavat yritykset olivat Venäjän-kaupan sijaan logistiikka- palveluyrityksiä. Kuitenkin keskeisimmissä taloudellisissa muutoksissa kuten esim. öljyn hinnan ja ruplan arvon romahduksen ja Venäjän vastapakotteiden

kohdalla muutokset tiettyjen yritysten toiminnassa olivat havaittavissa niin kuin teoriassani olin myös kirjoittanut.

Huolehdin tutkimuksen eettisyydestä tutkimuseettisen neuvottelukunnan eettisten periaatteiden mukaisesti. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan eettiset periaatteet voidaan jakaa tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittamiseen, vahingoittamisen välttämiseen sekä yksityisyyteen ja tietosuojaan, jotka ovat tärkeä osa hyvää tieteellistä käytäntöä. Itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen tarkoittaa haastateltavan haastatteluun osallistumisen lisäksi sitä, että hän voi jättää vastaamatta haastatteluissa ilmeneviin kysymyksiin. Yksityisyyteen ja tietosuojan periaatteeseen liittyvät haastateltavan tunnistetietojen käyttö sekä henkilöiden esittämistapa tutkimustyössä. Vahingoittamisen välttämiseen voidaan ajatella kuuluvan tuotettujen tietojen käyttäminen niin, etteivät ne vahingoita, halvenna tai loukkaa haastateltavaa. (Hyvärinen & Nikander & Ruusuvoori 2017, 414–426.) Huolehdin eettisyydestä myös niin, että käsittelin ja säilytin aineistoa huolellisesti, jolloin tutkimukseen kuuluvien henkilöiden tiedot eivät levinneet ulkopuolisille henkilöille. Lisäksi tutkimuksen päätyttyä hävitin tutkimukseen liittyvän aineiston. Käytin haastateltavien henkilöiden kohdalla epäsuoria tunnisteita, jolloin hänen asemansa yrityksessä ja yrityksen toimiala oli havaittavissa, mutta henkilön koko nimeä tai muita suoria tunnisteita ei ollut tutkimuksessa esillä.

Tutkimuksen vaikeimmaksi ja hitaimmaksi osuudeksi osoittautui työn rajaus ja haastatteluvastausten analysointi. Aiheen rajaus kulutti runsaasti aikaa ja se oli vaikea päätös työn kannalta. Mielessäni oli useita erilaisia lähestymistapoja ja mielenkiinnon kohteita Venäjään liittyen. Haastatteluista syntyi runsaasti tietoa ja sen analysointi oli hidasta. Vastaajat tuottivat kiinnostavia ja uniikkeja näkemyksiä työhön liittyneistä teema-alueista. Uskon, että valtaosassa käsitellyissä teemoissa vastaukset olisivat varmasti samoja, jos haastattelu tehtäisiin uudelleen, mikä kertoo työn luotettavuudesta. Kuitenkin kaupankäynnin, talouden ja eritoten viimeaikaisempien taloudellisten muutosten kohdalla tilanteet muuttuvat ja elävät herkemmin, jolloin yhdenmukaiset vastaukset eivät olisi todennäköisiä. Puhelinhaastattelujen- ja kirjallisen haastattelun sijaan kasvotusten toteutetut haastattelut olisivat myös voineet muuttaa joltain osin tutkimustuloksia ja parantaneet tutkimuksen luotettavuutta.



Työhön olisi voinut kytkeä vielä laajemmin ennen vuoden 2012 tapahtuneita asioita, koska niiden roolia ei voida väheksyä Venäjän nykytilanteen ja tulevaisuuden kannalta. Tällöin tiedon määrä olisi kuitenkin muodostunut aivan liian suureksi. Sain koostettua monipuolisen ja osittain syvänkin tietomäärän tutkimuksessa tarkasteltavista osa-alueista ja tutkimusongelmaan liittyen, joka kertoo työn onnistumisesta sekä haastateltavien sopivasta lukumäärästä. Hyödynsin monia eri lähteitä kattavasti, jolla sain teoria-aineiston koottua laadukkaaksi. Haastateltavien henkilöiden pitkä kokemus Venäjä-toiminnoista ja yhteistyöstä venäläisten kanssa oli ensiarvoinen asia tiedon laadun kannalta. Lisäksi pystyin luomaan tarkan ja laadukkaan haastattelurungon, jonka avulla sain hankittua tutkimusongelman kannalta relevanttia tietoa. Se myös lähetettiin ennakolta yrityksille, jotta heillä oli riittävästi aikaa perehtyä kysymyksiin. Luotettavuutta lisäsi myös litteroinnin välitön tekeminen haastattelujen jälkeen ja puhtaaksi kirjoitetun tekstin huolellinen läpikäyminen. Vaikka aiempaa haastattelukokemusta minulla ei juurikaan ollut, sain mielestäni kerättyä teema-alueista tarvittavan tiedon. Toisenlaista näkökulmaa olisivat voineet tuoda tuotantoyritykset ja pitkään Venäjällä markkinoille toimineet yritykset, jotka ovat kokeneet taloudelliset muutokset ja toimintakulttuurin tilan hyvin eri tavalla kuin logistiikkapalveluita ja kuljetuksia tarjoavat yritykset. Uskon, että työstä hyötyvät Venäjä-kaupassa toimivat sekä Venäjästä ja venäläisyydestä kiinnostuneet henkilöt. Koin opinnäytetyön teon mielenkiintoisena ja kehittävänä prosessina.

## LÄHTEET

Akola, M. 2016. Suomi, Venäjä ja EU – Missä mennään? Videoleike. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=qclYJ6PVfts> [viitattu 10.2.18].

Cursor & Kouvola Innovation. 2014. Suhteita, shakkia ja shampanjaa. Bisnesopas venäjän valloittajille 2.0. E-kirja. 2. painos. Kouvola: Painotalo Westman. Saatavissa: [https://cursor-prod.s3.eu-central-1.amazonaws.com/cursor/s3fs-public/attachments/venaja-bisnesopas\\_2.0\\_kirja\\_pdf\\_fin\\_28.2.2014\\_pdf\\_fi\\_id\\_39124.pdf?MkzZj0AdH58gOvyztRoj1mflAC1SCkYu](https://cursor-prod.s3.eu-central-1.amazonaws.com/cursor/s3fs-public/attachments/venaja-bisnesopas_2.0_kirja_pdf_fin_28.2.2014_pdf_fi_id_39124.pdf?MkzZj0AdH58gOvyztRoj1mflAC1SCkYu) [viitattu 8.1.2018].

Doing Business s.a. A World bank Group. 15<sup>th</sup> Year. Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies. PDF- dokumentti/2013-2018. Saatavissa: <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf> / <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf> / <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf> / <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/20483/DB15-Full-Report.pdf?sequence=1> / <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16204/19984.pdf> / <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf> [viitattu 19.4.2018].

Eurooppa-Neuvosto. 2017. EU:n rajoittavat toimenpiteet Ukrainan kriisin johdosta. WWW- dokumentti. Saatavissa: <http://www.consilium.europa.eu/fi/policies/sanctions/ukraine-crisis/> [viitattu 10.2.2018].

Filppula, O. 2013. VOT TAK! Tapakulttuuria Venäjällä. 1.painos. Tartto: Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys SVVK ry.

Finnvera. 2017. Venäjän halu kehittää omaa tuotantoaan voi avata markkinoita suomalaiselle vientiyrityksille. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/uutiset/venajan-halu-kehittaa-omaa-tuotantoaan-voi-avata-markkinoita-suomalaisille-vientiyrityksille> [viitattu 29.1.2018].

- Heritage, 2018. Index of Economic Freedom. 2018. Saatavissa: <https://www.heritage.org/index/visualize?cnts=russia&type=2> [viitattu 15.4.2018].
- Himanen, H. 2017. Länttä vai itää - Suomi ja Geopolitiikan paluu. 2-painos. Jyväskylä: Docendo.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus.
- Hyvärinen, M. & Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Hyvät uutiset eivät ole poistaneet Venäjän talouden pysyviä ongelmia. *Helsingin Sanomat* 18.12.2017. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art2000005494025.html?share=702dfc114ea1750b716b8bbd1c8e6a04> [viitattu 22.1.2018].
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Kairo, I. 2017. Venäjä on laskenut tuontitullejaan WTO-jäsenyyden myötä, mutta rajoittanut tuontia muilla toimilla. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.svkk.fi/uutishuone/venaja-on-laskenut-tuontitullejaan-wto-jasenyyden-myota-mutta-rajoittanut-tuontia-muilla-toimilla/> [viitattu 13.2.2018].
- Kaitilainen, V. & Kotilainen, M. 2015. Öljy ja uudistukset ratkaisevat, Venäjän merkitys Suomen elinkeinoelämälle. ETLA. Helsinki: Taloustieto Oy. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.etla.fi/wp-content/uploads/oljy\\_ja\\_uudistukset\\_ratkaisevat\\_ETLA\\_B266.pdf](https://www.etla.fi/wp-content/uploads/oljy_ja_uudistukset_ratkaisevat_ETLA_B266.pdf) [viitattu 13.2.2018].
- Karismo, A. 2017. Kaupan muurit nousevat – jo 3000 uutta kaupanestettä 6.12.2017. Verkkolehti. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9445244> [viitattu 12.12.2017].
- Kaukiainen, M. 2005. Täytyy elää: Tutkielma venäläisestä toimintakulttuurista. Venäläinen yhteiskunta: Verkostoelämä. Rajaseudun kansanopistojen maahanmuuttajahanke 2004-2005.

Kippo, J.2014. Ei tuotantorajoituksia öljylle. *YLE*. Verkkolehti. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-7656393> [viitattu 25.3.2018].

Kiuru, M. 2017. Elintarvikeyhtiöt pessimistisiä: vastapakotteet pysyvät pitkään. *Kauppalehti* 6.10.2017. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/elintarvikeyhtiot-pessimistisia-vastapakotteet-pysyvat-pitkaan/da73cbff-dd2e-332a-bc14-a766a9d4c964> [viitattu 18.1.2018].

Koistinen, A. 2016. Raakaöljy kallistuu alkuvuoden aikana 80 prosenttia- Onko edessä kuitenkin uusi notkahdus? *YLE* 2.6.2016. Verkkolehti. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8923423> [viitattu 16.4.2018].

Kotilainen, M. & Berg-Andersson, B. 2016. Pakotteiden vaikutus Suomen vientiin Venäjällä. Etna. PDF-dokumentti. Päivitetty 14.4.2016. Saatavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-45.pdf> [viitattu 20.8.2018].

Latvanen, K. 2017. Öljyale virkisti. Finn Lounge 11.05.2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://lounge.fim.com/suomen-taloukasvu/> [viitattu 8.8.2018].

Laukkanen, O. 2018. Katsaus Venäjän talouteen -kasvu, investointinäkymät ja pakotteet. Danske Bank -webinaari 1.2.2018. Saatavissa: <https://danske-bank.fi/yrityksille/artikkelit/webinaarit> [viitattu 18.2.2018].

Laukkanen, T. 2013. Vie osaaminen yhteiskuntaan – Venäjän ja itäisen Euroopan tuntemuksen uudet suuntaviivat. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus sekä Helsingin yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.helsinki.fi/aleksanteri/hankkeet/tiedostot/Ovet%202013\\_sahkoinen\\_versio-1.pdf](http://www.helsinki.fi/aleksanteri/hankkeet/tiedostot/Ovet%202013_sahkoinen_versio-1.pdf) [viitattu 12.12.2017].

Lehto, J. & Salmi, A&M. 2008. Venäjän kaupan perusteet – opas Venäjän-liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen tueksi. 2-painos. Tampere: Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu.

Lindroos, R. 2014. Öljyn hinta romahti- Opec koolle kriisikokoukseen. *YLE*. Verkkolehti. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-7637831> [viitattu 14.9.2017].

- Liuhdo, K. 2014. Venäjä uhka vai mahdollisuus. Artikkelikokoelma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.suomenperusta.fi/wp-content/uploads/2014/10/Ven%C3%A4j%C3%A4-uhka-vai-mahdollisuus-pdf.pdf> [viitattu 28.2.2018].
- Lähde, J. & Leikola, M. 2017. Venäjän-kauppa ja talouspakotteet. Yle. Nauhoite. Saatavissa: <https://areena.yle.fi/1-4164770> [viitattu 28.1.2018].
- Länkinen, T. 2016. Öljyvaltio Iran kieltäytyi jäädytyskiellosta. YLE 17.2.2016. Verkkolehti. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8679741> [viitattu 16.3.2018].
- Länkinen, T. 2016. Öljyn hinta nousukiitton. YLE 29.9.2016. Verkkolehti. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9199066> [viitattu 17.4.2018].
- Manninen, M. 2017. [Venäjän poliittinen ja taloudellinen tilanne](#). Venäjä tänään ja huomenna-luento. XAMK. Saatavissa: [http://vod.kepit.tv/venajata-naan.html?kepit\\_id=cf68c30c-456f-4b79-9d26-5d3af3736281&kepit\\_time=1070&kepit\\_lang=fi](http://vod.kepit.tv/venajata-naan.html?kepit_id=cf68c30c-456f-4b79-9d26-5d3af3736281&kepit_time=1070&kepit_lang=fi) [viitattu 14.4.2018].
- Metelinen, S. 2017. OECD: Hyvä kilpailukyky vauhdittaa Suomen kasvua. *Verkkouutiset.fi*. 28.11.2017. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.verkkouutiset.fi/oecd-hyva-kilpailukyky-vauhdittaa-suomen-kasvua/> [viitattu 20.4.2018].
- Miklashevsky, V. 2018. Katsaus Venäjän talouteen -kasvu, investointinäkymät ja pakotteet. Danske Bank -webinaari 1.2.2018. Saatavissa: <https://danskebank.fi/yrityksille/artikkelit/webinaarit> [viitattu 18.2.2018].
- Mustajoki, A. 2015. Miksi Venäläiset ovat erilaisia? *Tiede*. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/uusimmat/miksi\\_venalaiset\\_ovat\\_erilaisia?newuser=1](https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/uusimmat/miksi_venalaiset_ovat_erilaisia?newuser=1) [viitattu 28.1.2018].
- Mustajoki, A. 2010. Vielä Venäjä-osaamisesta. *Tieteessä tapahtuu*. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/tt/article/view/2656/2435> [viitattu 27.4.2018].
- Obolgoviani, V. 2015. VOT TAK! Tapakulttuuria Venäjällä. 1.painos. Tartto: Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys SVVK ry.

Ojalehto, J. 2016. Venäjä pakotteet ovat aiheuttaneet Suomen idänkaupalle miljardien tappiot. Yrittäjät. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/541433-venaja-pakotteet-ovat-aiheuttaneet-suomen-idankaupalle-miljardien-tappiot> [viitattu 21.8.2018].

Ortamo, S. 2017. Venäjä jatkaa ruoan maahantuontia rajoittavia vastapakotteita vuoteen 2018. YLE. Verkkoalehti. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9700214> [viitattu 11.9.2017].

Palokangas, J. 2017. Venäjän WTO -jäsenyys edistää suomalaisen metsäteollisuuden toimintamahdollisuuksia. Metsäteollisuus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.metsateollisuus.fi/edunvalvonta/metsat-ja-puun-hoito/venaja/venajan-wto-jasenyy-s-edistaa-suomalaisen-metsateollisuuden-toimintamahdollisuuksia/> [viitattu 11.12.2017].

Parikka, O. 2010. Äiti-Venäjän aapinen. Atena.

Parviala, A. 2017. Venäjän talous rullaa odottamattoman hyvin- Talouspakotteet toimivat väärinpäin? YLE 31.1.2017. Verkkoalehti. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9432228> [viitattu 21.8.2018].

Peltola, P. 2018. Vieraana Seppo Remes: "Investoinnit Venäjälle ovat riskien pienentämistä!" Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Päivitetty 3/2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.svkk.fi/ajankohtaista/venla/vieraana-seppo-remes-investoinnit-venajalle-ovat-riskien-pienentamista/> [viitattu 11.12.2017].

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä-Työkirja ammattikorkeakouluun. E-kirja. Jokioinen: E-Oppi Oy. Saatavissa: <https://www-elibrary-com.ezproxy.xamk.fi/book/9789522828019> [viitattu 7.3.2018].

Pursiainen, A. 2017. SVKK:n logistiikkaklubi vieraili VR Groupin pääkonttorilla. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.svkk.fi/ajankohtaista/tapahtumareportit/svkn-logistiikkaklubi-vieraili-vr-groupin-paakonttorilla/> [viitattu 14.2.2018].

Pörsti, J. 2018. Suvereenin tanssin askeleet. Ulkopolitiikka-lehti 25.5.2018. Verkkoalehti. Saatavissa: <https://www.ulkopoliitiikka.fi/lehti/2-2018/suvereenin-tanssin-askeleet/> [viitattu 30.11.2017].

Raik, K. 2017. Pakotteet hillitsevät Venäjän voimakeinoja. Verkkolehti. Saatavissa: <https://perustelehti.fi/venaja-pakotteet/> <http://www.svkk.fi/tietoa-venajasta/ukrainan-tilanteeseen-liittyvat-pakotteet/> [viitattu 11.9.2017].

Ranta, E. 2014. VR nettoaa ruplan syöksyllä. *Taloussanommat* 18.12.2014. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.is.fi/taloussanommat/art-2000001860301.html> [viitattu 5.5.2018].

Rehn, O. 2017. Venäjän talouden tilanne ja Suomen Venäjän kauppa. Suomen Pankki. Puhe 29.11.2017. WWW- dokumentti. Saatavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/media-ja-julkaisut/puheet-ja-haastattelut/2017/johtokunnan-jasen-olli-rehn-venajan-talouden-tilanne-ja-suomen-venajan-kauppa.-helsinki-29.11.2018/> [viitattu 20.3.2018].

Rekolainen, J. 2018. TID Business Forum 2018 Jaana Rekolainen, toimitusjohtaja, Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Videoleike. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=8y65-OI3oMw> [viitattu 13.3.2018].

Peltola, P. & Dobrowolski, T. 2015. Venäjän-kaupan opas. 1-painos. Tartto: Suomalais-Venäläinen kauppakamari.

Remes, S. 2017. Liiketoiminta Venäjällä. Venäjä tänään ja huomenna- luento. XAMK. Saatavissa: [http://vod.kepit.tv/venajatanaan.html?kepit\\_id=ca4a33a8-0787-4c2c-8196-77e5f32d5966&kepit\\_time=1359&kepit\\_lang=fi](http://vod.kepit.tv/venajatanaan.html?kepit_id=ca4a33a8-0787-4c2c-8196-77e5f32d5966&kepit_time=1359&kepit_lang=fi) [viitattu 13.3.2018].

Saarinen, J. 2014. Kolme pääsyytä Venäjän talouskriisiin-pakotteiden osuus on lopulta pieni. *Helsingin Sanomat* 17.12.2014. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000002786072.html> [viitattu 8.8.2017].

Saarinen, J. 2016. Saudi-Arabia ja Venäjä yrittävät nostaa öljyn hintaa-maat sopuun öljytuotannon rajoituksista. *Helsingin sanomat* 16.2.2016. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000002886386.html> [viitattu 10.4.2018].

Sajari, P. 2016. Opec pusersi sovinnon öljyntuotannon rajoittamisesta- raakaöljy kallistui yli 50 dollariin barrelilta. *Helsingin sanomat* 30.11.2016. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000004888535.html> [viitattu 22.8.2018].

Sajari, P. 2016. Öljynviejien Opec sopi rajoittavansa öljyntuotantoa, mutta ”Opec on oikeastaan menettänyt suuren osan uskottavuudestaan”. *Helsingin sanomat* 30.9.2016. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000002923224.html> [viitattu 22.4.2018].

Seppänen, E. 2002. Avaran sielun anarkia. 2-painos. Pieksämäki: Tammi.

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

Seppänen, E. 2014. Venäjä tienhaarassa. Helsinki: ArtHouse.

Simojoki, N. 2017. Ulkomaankauppaministeri Mykkänen: Venäjä rikkoo WTO:n sääntöjä tuonninkorvauksella. *Keskisuomalainen*. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.ksml.fi/ulkomaat/Ulkomaankauppaministeri-Mykk%C3%A4nen-Ven%C3%A4j%C3%A4-rikkoo-WTO-n-s%C3%A4nt%C3%A4j%C3%A4-rikkoo-WTO-n-tuonninkorvauksella/1073512> [viitattu 28.1.2018].

Solanko & Simola. 2017. Suomen Pankki, BOFIT. Siirtymätalouksien tutkimuslaitos. Katsaus Venäjän öljy- ja kaasusektoriin. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/14622/bpb0317.pdf?sequence=1> [viitattu 15.3.2018].

Solanko, L. 2017. Talouskriisi Venäjällä on ohi - vai onko? *Politiikkalehti*. Verkkolehti. Saatavissa: <http://politiikasta.fi/talouskriisi-venajalla-ohi-vai-onko/> [viitattu 3.3.2018].

Solanko, L. 2014. Miksi rupla heikkenee. Suomen pankki. Blogi. Päivitetty 18.12.2014. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/13880/18122014Solanko.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 16.5.2017].

Suomalais- Venäläinen kauppakamari. 2017. SVKK:n Visiona Venäjän seminaarissa nousi esiin palveluviennin voimakas kasvu. WWW-dokumentti. 30.11.2017. Saatavissa: <https://www.svkk.fi/ajankohtaista/tapahtumaraportit/svkkn-visiona-venaja-seminaarissa-nousi-esiin-palveluviennin-voimakas-kasvu/> [viitattu 5.4.2018].



Suomalais-Venäläinen kauppakamari. 2018. Suomen ja Venäjän välinen kauppa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.svkk.fi/uncategorized-fi/suomen-ja-venajan-valinen-kauppa/> [viitattu 12.9.2018].

Suomalais-Venäläinen kauppakamari. 2018. Venäjä-kaupan barometri. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.svkk.fi/wp-content/uploads/2018/05/Barometri-K2018-FI\\_Esitys-Pressille\\_valmis.pdf](https://www.svkk.fi/wp-content/uploads/2018/05/Barometri-K2018-FI_Esitys-Pressille_valmis.pdf) [viitattu 8.5.2018].

Suomalais-Venäläinen kauppakamari. 2018. Mistä lisää kasvua Venäjän-kauppaan? Videoleike. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=LILBBxFZbYw> [viitattu 28.1.2018].

Suomalais-Venäläinen kauppakamari. 2018. Mitä kuuluu Suomen ja Venäjän kaupalle? Videoleike. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=fAoio7QU2Fk> [viitattu 28.1.2018].

Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. 2017. Ukrainan tilanteeseen liittyvät pakotteet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.svkk.fi/tietoa-venajasta/ukrainan-tilanteeseen-liittyvat-pakotteet/> [viitattu 26.5.2018].

Simola, H. 2016. Venäjän ulkomaankauppa – korvautuuko tuonti, monipuolistuuko vienti? Suomen pankki. Videoleike. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=lp3NQvG2MCA> [viitattu 28.2.2018].

Teider, H. 2016. Epävarmuus öljymarkkinoilla jatkuu- öljyn hinta laskee? YLE 18.4.2016. Verkkolehti. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8817996> [viitattu 16.2.2018].

Tekes. 2016. Tuonnin korvaaminen Venäjällä – uskottava haaste vai poliittista sanahelinää? Videoleike. Saatavissa: [http://cloud.magneetto.com/tekes/2016\\_0118\\_tuonninkorvaaminen/angular](http://cloud.magneetto.com/tekes/2016_0118_tuonninkorvaaminen/angular) [viitattu 16.3.2018].

Tervonen, J. 2015. Suomen ja Venäjän välistä rautatieliikennettä koskevan sopimuksen taloudelliset vaikutukset. Julkaisuja 6/2015. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lvm.fi/documents/20181/514467/Julkaisuja+6-2015/5554fe0c-2c40-44cb-bc5c-8dbde1201f4a?version=1.0> [viitattu 6.1.2018].

The World bank. 2016. E-kirja. Saatavissa: <https://lpi.worldbank.org/international/global/2016?sort=asc&order=LPI%20Rank#datatablehttps://lpi.worldbank.org/international> [viitattu 17.3.2018].

Tiri & Filppula. 2013. Venäjä toimintaympäristönä. Neuvottelutapoja ja piirteitä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/opintojak-sot/0400205/1105347149861/1105347194993/1106901993014/1106903124665.html> [viitattu: 28.1.2018].

Tiirikainen, T & Tiri, M. 2009. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Suomalais-Venäläinen kauppakamari.

Transparency International s.a. WWW- dokumentti/2012-2017. Saatavissa: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017) / [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016) / <https://www.transparency.org/cpi2015> / <https://www.transparency.org/cpi2014/results> / <https://www.transparency.org/cpi2013/results> / <https://www.transparency.org/cpi2012/results> [viitattu 18.3.2018].

Tukiostot keskeyttivät ainakin hetkeksi ruflan pahimman syöksyn. 2014. *Helsingin sanomat* 17.12.2014. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.hs.fi/ta-ous/art-2000002786129.html> [viitattu 16.5.2017].

Tulli. 2018. Kuvioita Suomen ulkomaankaupasta 2017. WWW- dokumentti. Saatavissa: <http://tulli.fi/documents/2912305/3439475/Kuvioita%20ulkomaankaupasta%20v.%202017/89928061-6642-4a08-9a10-0e4896896d92> [viitattu 12.3.2018].

Tulli. 2017. Mitä uusi WTO:n kaupankäynnin menettelyitä koskeva monenkeskinen TFA-sopimus tuo tullessaan. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://tulli.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/mita-uusi-wto-sopimus-tuo-tullessaan](http://tulli.fi/artikkeli/-/asset_publisher/mita-uusi-wto-sopimus-tuo-tullessaan) [viitattu 10.1.2018].

Tulli. 2017. Suomen ja Venäjän välinen kauppa vuonna 2017 (1-3). WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://tulli.fi/tilastot/tilastojulkaisu/-/asset\\_publisher/suomen-ja-venajan-valinen-kauppa-vuonna-2017-1-3](http://tulli.fi/tilastot/tilastojulkaisu/-/asset_publisher/suomen-ja-venajan-valinen-kauppa-vuonna-2017-1-3) [viitattu: 28.1.2018].

Tulli. 2017. Suomen ja Venäjän välinen kauppa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://tulli.fi/documents/2912305/3331101/Ven%C3%A4j%C3%A4-kat-saus+%281-3%29/ec984916-13fd-41c1-8808-987006b9ed5f?version=1.0> [viitattu 28.4.2018].

Tuomi, A. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1-painos. Tammi.

Tuovinen, J. 2017. Oulun kauppakamari. Jäsentiedote 3/2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.oulunkauppakamari.fi/3/2017/paakirjoitus/lisaa\\_vientikauppaa\\_suomi\\_elaa\\_viennista](https://www.oulunkauppakamari.fi/3/2017/paakirjoitus/lisaa_vientikauppaa_suomi_elaa_viennista) [viitattu 19.1.2018].

Ulkoministeriö s.a. Kansainväliset pakotteet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=49565&contentlan=1&culture=fi-FI> [viitattu 2.2.2018].

Ulkoministeriö s.a. Suomalaisyriyten haasteita Venäjällä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://ulkoministerio.fi/public/default.aspx?contentid=332837&nodeid=49296&contentlan=1&culture=fi-FI> [viitattu 11.11.2017].

Ulkoministeriö. 2015. Suomen pääkonsulaatti, Pietari. Suomalais yritysten haasteita Venäjällä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=332844> [viitattu: 28.1.2018].

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2016. Suomen ja Venäjän välinen rautatieliikennesopimus voimaan 22.12.2016. Saatavissa: <https://www.lvm.fi/-/suomen-ja-venajan-valinen-rautatieliikennesopimus-voimaan-22-12-2016-912418> [viitattu 12.4.2018].

Viialainen, M. 2016. Suomi, Venäjä ja EU – Missä mennään? Videoleike. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=qclYJ6PVfts> [viitattu 10.2.18].

Vihonen, I. 2017. Vastapakotteet ajoivat Venäjän elintarviketuotannon kasvuun. *Turun Sanomat* 14.8.2017. verkkolehti. Saatavissa: <http://www.ts.fi/uutiset/talous/3616340/Vastapakotteet+ajoivat+Venajan+elintarviketuotannon+kasvuun> [viitattu 20.8.2018].

Vihavainen, T. 2012. Opas venäläisyyteen. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Virolainen, A & Ämmälä, A. 2016. Öljyn hinnan lasku iskee Venäjälle: ”Suomen talous ei elvy”. *Talouselämä* 19.1.2016. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/porssiuutiset/art-2000001901464.html?pos=rap-3-2> [viitattu 10.4.2018].

VR. 2016. Idän logistiikka uuteen asentoon- tuonti kasvaa vahvasti. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vrtranspoint.fi/fi/vr-transpoint/linked/artikkeli/idan-logistiikka-uuteen-asentoon-tuonti-kasvaa-vahvasti-011220160939/> [viitattu 24.2.2018].

Vuori, T. 2017. Menestyvä vienti hyvinvointimme takuu. Keskuskauppa kamari 12.5.2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kauppakamari.fi/2017/05/12/menestyva-vienti-hyvinvointimme-takuu/> [viitattu 12.2.2018].

World Economic Forum. 2017. The Global Competitiveness Report 2017–2018. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf> [viitattu 24.4.2018].

World Trade Organization. 2017. Annual report. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/anrep\\_e/anrep17\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/anrep17_e.pdf) [viitattu 13.3.2018].

Yle. 2018. Ylen aamu-tv: Millä tolalla on Venäjän talous? Videoleike. Saatavissa: <https://areena.yle.fi/1-4334064> [viitattu: 2.3.2018].

Yrittäjät. 2014. Asiakirjat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistymisen/opas-kansainvalistymiseen/asiakirjat-318745> [viitattu 12.12.2017].

Öljyn hinta kirittää -KL: Venäjän taloutta: ”Näkyä myös Suomen viennissä kasvuna”. 2018. *Talouselämä* 15.1.2018. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/oljyn-hinta-kirittaa-venajan-taloutta-kl-nakyy-myos-suomen-viennissa-kasvuna/e0b4ebdf-2996-3bcb-a21e-7853a37185a5> [viitattu 10.3.2018].

Öljyn hinta painoi Venäjää- Rupla romahti ennätysalas. 2016. *Talouselämä* 20.1.2016. Verkko-lehti. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/te/7c42293d-2fe0-33a3-973c-1fcc3e114029> [viitattu 8.8.2017].

Öljyntuotannossa historiallinen sopimus- yksitoista maata vähentää tuotantoaan. 2016. Helsingin Sanomat 11.12.2016. Verkko-lehti. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000005002632.html> [viitattu 22.8.2018].

## KUVALUETTELO

Kuva 1. Viennin tavararyhmät ja osuudet Venäjälle sekä arvon muutos vuodesta 2016. Tulli. 2018. Kuvioita Suomen ulkomaankaupasta 2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://tulli.fi/documents/2912305/3439475/Kuvioita%20ulkomaankaupasta%20v.%202017/89928061-6642-4a08-9a10-0e4896896d92> [viitattu 12.3.2018]

Kuva 2. Tuonnin tavararyhmät ja osuudet Venäjältä sekä arvon muutos vuodesta 2016. Tulli. 2018. Kuvioita Suomen ulkomaankaupasta 2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://tulli.fi/documents/2912305/3439475/Kuvioita%20ulkomaankaupasta%20v.%202017/89928061-6642-4a08-9a10-0e4896896d92> [viitattu 12.3.2018]

Kuva 3. Suomen ja Venäjän Taloudellinen vapaus 2012-2018 aikajänteellä. Heritage, 2018. Index of Economic Freedom. 2018. Saatavissa: <https://www.heritage.org/index/visualize?cnts=russia&type=2> [viitattu 15.4.2018]

Kuva 4. Venäjä-osaamiseen liittyvät osatekijät. Seppänen, E. 2010. Venäjä - vanha tuttu, vaan niin vieras. Helsinki: Tammi.

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Suomen ja Venäjän välinen kauppa vuosina 2012-2017. Mukailen Tulli. 2017. Suomen ja Venäjän välinen kauppa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://tulli.fi/documents/2912305/3331101/Ven%C3%A4j%C3%A4-kat-saus+%281-3%29/ec984916-13fd-41c1-8808-987006b9ed5f?version=1.0> [viitattu 28.4.2018]

Taulukko 2. LPI kaikkien parametrien osalta. The World bank. 2016. E-kirja. Saatavissa: <https://lpi.worldbank.org/international/global/2016?sort=asc&order=LPI%20Rank#datatablehttps://lpi.worldbank.org/international> [viitattu 17.3.2018]

Taulukko 3. LPI tullauksen osalta. The World bank. 2016. E-kirja. Saatavissa: <https://lpi.worldbank.org/international/global/2016?sort=asc&order=LPI%20Rank#datatablehttps://lpi.worldbank.org/international> [viitattu 17.3.2018]

Taulukko 4. Suomen ja Venäjän sijoitukset vuosien 2012-2017 aikana. Doing Business s.a. A World bank Group. 15<sup>th</sup> Year. Comparing Business Regulation for Domestic Firms in 190 Economies. PDF- dokumentti/2013-2018. Saatavissa: <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf> / <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf> / <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf> / <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/20483/DB15-Full-Report.pdf?sequence=1> / <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/16204/19984.pdf> / <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf> [viitattu 19.4.2018]

Taulukko 5. Suomen ja Venäjän sijoitukset korruption suhteen vuosien 2012-2017 aikavälillä Transparency International s.a. WWW- dokumentti/2012-2017. Saatavissa: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017) / [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016) / <https://www.transparency.org/cpi2015>

[/https://www.transparency.org/cpi2014/results](https://www.transparency.org/cpi2014/results) [/https://www.transparency.org/cpi2013/results](https://www.transparency.org/cpi2013/results) [/https://www.transparency.org/cpi2012/results](https://www.transparency.org/cpi2012/results) [viitattu 18.3.2018]



## **1. Tutkimuksen esitiedot ja taustatietojen kartoitus**

- Yrityksen koko (mikro-/pieni-/PK-/suuryritys)
- Vuoden 2017 liikevaihto ja Venäjä toimintojen osuus liikevaihdosta
- Millä alueilla yrityksellänne on toimintaa/asiakkaita Venäjällä?
- Kokemus Venäjän kauppaan liittyvistä tehtävistä (alle vuoden, 1-5 vuotta, yli 5 vuotta)
- Millainen on työnkuvasi?
- Kuinka kauan olet työskennellyt kyseisessä tehtävässä? (alle vuoden, 1-5 vuotta, yli 5 vuotta)
- Kuinka usein olet tekemisissä venäläisten kanssa? (päivittäin, viikottain, kuukausittain)
- Mikä on asiointikielesi venäläisten kanssa? (englanti, venäjä, tulkki)

## **2. Kaupankäynti**

- Kuinka tärkeää Venäjän kauppa/toiminnot ovat yrityksellenne?
- Mitkä ovat yrityksenne keskeisimmät tavararyhmät viennissä Venäjälle?
- Millä tavoin Venäjä-liikenteenne tavaramäärät ovat vaihdelleet vuodesta 2012 lähtien viimeisempiin yrityksenne julkaistuihin tilastoihin?
- Kuinka Venäjän talouden viimeaikainen piristyminen on vaikuttanut idän-kauppaanne?
- Mitkä voisivat olla kuljetuksellisia erityispiirteitä toimituksissanne Venäjälle?
- Mitä seikkoja logistiikan kannalta on tärkeää ottaa huomioon toimitettaessa tavaroita Venäjälle?
- Aiheuttavatko jotkin asiat tällä hetkellä ongelmia/haasteita Venäjä-kauppaanne? Jos kyllä, niin mitkä?
- Miten kuvailisitte Venäjän tullin toimintaa? Kuinka yhteistyö Venäjän tullin kanssa toimii?
- Millaiset voisivat olla Venäjä-kauppaanne tulevaisuuden näkymät?

### **3. Venäjän taloudelliset muutokset**

- Onko Venäjän WTO-jäsenyydellä ollut vaikutuksia idänkauppaan? Jos kyllä, niin millaisia?
- Onko vuonna 2017 voimaan astunut TFA-sopimus muuttanut kaupankäynnin toimivuutta? Jos kyllä, niin millä tavoin?  
(TFA = WTO:n kansainvälisen kaupankäynnin menettelyitä koskeva monenkeskinen sopimus. Astui voimaan 22.2.2017, tarkoitus nopeuttaa tulliselvitystä, vähentää turhaa paperityötä sekä helpottaa tiedonkulkua ja ennakoitavuutta.)
- Ovatko vuonna 2014 asetetut EU:n talouspakotteet vaikuttaneet yritykseenne? Jos kyllä, niin millä tavoin?
- Ovatko Venäjän asettamat vastapakotteet vaikuttaneet toimintaanne? Jos kyllä, niin millä tavoin?
- Kuinka öljyn hinnan ja ruplan romahdus (2014 - 2016) näkyi toiminnassanne?  
Minkälaisia ajatuksia Venäjän tuonninkorvausohjelma sekä kasvanut protektionismi teissä herättävät?
- Onko Venäjän tuonninkorvausohjelma sekä kasvanut protektionismi vaikuttaneet tavaramääriinne? Jos kyllä, niin kuinka paljon?
- Millä edellä mainituista (WTO, pakotteet, öljyn hinnan ja ruplan romahdus, protektionismi ja tuonninkorvausohjelma) taloudellisista muutoksista on ollut suurin vaikutus yrityksenne toimintaan?

### **4. Venäjän talous ja modernisaatio**

- Kuinka kuvailisitte Venäjän talouden nykytilaa ja rakennetta?
- Miten kuvailisitte lyhyesti Venäjän talouden kehitystä vuodesta 2012 nykypäivään?
- Mikä taloudellisista muutoksista on vaikuttanut eniten teidän mielestänne Venäjän talouteen?

- Mitä ajatuksia Venäjän yhteiskunnan ja etenkin talouden modernisaatio teissä herättävät? Uskotteko siihen, että Venäjä alkaa monipuolistamaan ja uudistamaan talouttaan sekä yhteiskuntaa tulevaisuudessa?

### **5. Venäjän markkinat ja liiketoimintakulttuuri**

- Mitkä ovat Venäjän markkinoiden vahvuuksia teidän näkökulmastanne? Entä mahdollisia heikkouksia/haasteita?
- Kuinka näette Venäjän markkinoiden kehityksen ja huomionarvoisimmat muutokset 2012-2018 ajanjaksolla?
- Kuinka kuvailisitte Venäjän alueellista kehitystä ja niitä alueita, joista teidän yrityksellänne on kokemusta tai joissa toimitte?
- Mitkä ovat Venäjän liiketoimintakulttuurin erityispiirteet?
- Mitkä ovat suurimmat erot venäläiset ja suomalaisen liiketoimintakulttuurin/ympäristön välillä?
- Aiheuttavatko jotkin asiat venäläisessä liiketoimintakulttuurissa haasteita ja ongelmia? Jos kyllä, niin mitkä ja minkälaisia?
- Millä tavoin Venäjän liiketoimintaympäristö on muuttunut vuodesta 2012 tähän päivään?
- Mitä mahdollisuuksia Venäjän markkinat voivat tarjota? Missä sektoreissa Venäjän markkinoilta löytyy eniten potentiaalia tällä hetkellä ja mahdollisesti tulevaisuudessa?

### **6. Tapakulttuuri, kansanluonne ja Venäjä-osaaminen**

- Minkälaisena näet venäläisen kansanluonteen ominaispiirteet?
- Mitkä ovat suomalaisen ja venäläisen tapakulttuurin suurimmat erot liiketoiminnan näkökannalta?
- Mitä on tärkeää tietää tai osata venäläisten kanssa toimiessa?
- Minkälaisena kuvailisitte venäläistä yhteistyökumppania?
- Mitkä ovat suurimmat kulttuurierot liike-elämässä venäläisten ja suomalaisten välillä?

- Kuvaile neuvottelujen kulkua venäläisten kanssa ja mahdollisia eroavaisuuksia venäläisosapuolen kanssa neuvoteltaessa verrattuna suomalaisiin neuvotteluihin?
- Mikä on teidän mielestänne Venäjä-osaamisen ydin? Mitkä tekijät ovat tärkeimpiä menestyksekkäässä toiminnassa venäläisten kanssa?
- Millä tavalla teidän mielestänne venäläiset suhtautuvat Suomeen ja suomalaisiin?

**Haastateltava A**

Yritys on laivameklariyhtiö, joka edustaa laivanvarustamoita suomalaisissa satamissa. Venäjä toiminnot nähdään keskeisinä, koska iso osa suurimmista varustamoasiakkaista sijaitsee Venäjällä. Kokonaistaloudellisesti ne eivät ole kuitenkaan ratkaisevia, koska tuonti ja vientiliikenne keskittyvät vahvasti yhteisöalueelle. Keskeisimpiä tavararyhmiä ovat olleet kartonki, paperi sekä viime vuosina raakakivi eli kivimurske, jota yritys on vienyt Venäjän eristeteollisuudelle raaka-aineeksi vuorivillan valmistukseen. Kivimurske on kuitenkin kärsinyt Venäjän pakotepolitiikasta, protektionismista sekä kotimaisuuden suosimisesta, joista johtuen sitä ei ole voitu toimittaa viimeiseen kahteen vuoteen yhtäkään lastia. Haastateltava henkilö on toiminut Venäjän kaupan liittyvissä 80-luvun alkupuolelta lähtien. Tällä hetkellä hän toimii laivaliikenteen operatiivisissa tehtävissä ja asioi venäläisten kanssa venäjän kielellä päivittäin.

**Haastateltava B**

Haastateltavat ovat samasta yrityksestä, joista toinen vastasi suurimmilta osin kaupankäynnin, markkinoiden, talouden sekä liiketoimintakulttuurin osioihin, kun taas toisen henkilön näkemykset keskittyivät enemmän tapakulttuurin ja kansanluonteen kysymyksiin. Yritys harjoittaa monipuolisesti logistiikkaa Venäjän suhteen. Venäjä toiminnot nähdään tärkeinä yritykselle. Yrityksellä on toimintaa ja asiakkaita ympäri Venäjää. Henkilö on perustanut yrityksen ja hän on toiminut konsultti, adviser roolissa, sekä myyntityössä. Venäläisten kanssa hän on päivittäin tekemisissä venäjän kielellä. Kokemusta Venäjän kaupan liittyvistä tehtävistä hänellä on useita kymmeniä vuosia. Yrityksen keskeisimmiksi tavararyhmiksi lukeutuvat lähes kaikki muut paitsi elintarvikkeet sekä alkoholi. Toinen haastateltavista on Venäjän liikenteen liiketoiminnan johtaja, joka kommunikoi venäläisten kanssa venäjän kielellä päivittäin.

**Haastateltava C**

Yritys tarjoaa logistiikkapalveluja suomalaisille ja venäläisille yrityksille, jotka tuovat tavaraa Suomeen päin. Yrityksen tärkeimmät tavararyhmät viennin suhteen Venäjälle ovat paperi, kartonki, metalli sekä erilaiset kemiantuotteet. Henkilön tämän hetkiseen pääasialliseen työnkuvaan kuuluvat palaverit yrityksen tuotannon, taloushallinnon sekä myyntiosaston kanssa. Haastateltava

henkilö toimii Venäjän toimipisteessä johtotehtävissä ja hän on työskennellyt Venäjällä jo kolmenkymmenen vuoden ajan. Hän kommunikoi venäläisten kanssa päivittäin venäjän kielellä.

#### **Haastateltava D**

Yritys vie tavaraa eri puolille Venäjää ja Venäjä toiminnot ovat yritykselle keskeisiä. Tavararyhmät ovat hyvin erilaisia. Keskeisimmät tavaryhmät ovat vaarallisiin aineisiin kuuluvat tankkikonteilla kuljetettavat paperikemikaalit, joiden lisäksi yritys vie myös paljon paperia ja kartonkia. Yritys tekee myös projekti-toimituksia eli tehdasprojekteja Venäjälle. Henkilö on toiminut Venäjän logistiikan parissa lähes 25 vuotta. Haastateltava johtaa yrityksen operointia ja myyntiä ja on tekemisissä venäläisten kanssa päivittäin venäjän kielellä.

#### **Haastateltava E**

Yritys toimii matkustajaliikennevarustamona. Venäjä toimintaa yritys ei erottele muista, mutta Venäjän merkitys ei ole ratkaiseva liiketoiminnan kannalta. Asiakaskuntaa yrityksellä on ympäri Venäjää. Haastateltavalla on Venäjän kaupan liittyvistä tehtävistä kokemusta useita kymmeniä vuosia. Hän toimii Venäjän toimintojen johtotehtävissä Venäjällä. Henkilö tekee yhteistyötä venäläisten kanssa päivittäin, joiden kanssa hän kommunikoi venäjän kielellä.