

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Kansainvälinen kauppa / Venäjän kauppa

Dima Goulkov

LIIKETOIMINNAN PERUSTAMINEN VENÄJÄLLE –
LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN ERITYISPIIRTEET

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Kansainvälinen kauppa

GOULKOV, DIMA

Liiketoiminnan perustaminen Venäjälle –
liiketoimintasuunnitelman erityispiirteet

Opinnäytetyö

35 sivua

Työn ohjaaja

Lehtori Soili Lehto-Kylmänen

Lokakuu 2010

Avainsanat

perustaminen, Pietari, yrittäjyys, liiketoimintasuunnitelma

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tekijöitä, joita suomalaisen yrittäjän tulee ottaa huomioon käynnistäessään liiketoimintaa Venäjälle. Yksityiskohtaisemmassa tarkastelussa on palveluyrittäjän kohtaamat haasteet ja mahdollisuudet Pietarin liiketoimintaympäristössä.

Kehitysvaiheessa olevat palvelumarkkinat ovat houkuttelleet suomalaisia yrittäjiä viemään osaamistaan Pietariin. Yritystoiminnan käynnistämiseen liittyvät riskit ovat merkittäviä, mutta niin ovat myös mahdollisuudet suureen taloudelliseen menestykseen. Edes talouden taantuma ei ole vähentänyt suomalaisten yrittäjien, kiinnostusta Pietarin palvelumarkkinoihin ja niiden potentiaaliin.

Liiketoiminnan käynnistäminen vaatii paljon suunnittelua. Venäjän lainsäädäntö asettaa omat vaatimuksensa yrityksen perustamiselle, joita suomalainen yrittäjä joutuu noudattamaan. Opinnäytetyöhön on koottu useista kirjallisista lähteistä tietoa yrityksen perustamiseen liittyvistä käytännön asioista. Työssä arvioidaan Pietaria liiketoimintaympäristönä eri näkökulmista ja analysoidaan suomalaisen yrittäjän edellytyksiä menestyä tässä haastavassa ympäristössä.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

International Business

GOULKOV, DIMA

Starting a business in Russia-

Specialities of business plan

Bachelor's Thesis

35 pages

Supervisor

Soili Lehto-Kylmänen, Senior Lecturer

March 2010

Keywords

establishment, St. Petersburg, business plan,
entrepreneurship

The purpose of this thesis was to examine factors that a Finnish entrepreneur must take into consideration when starting a business in Russia. The challenges and opportunities a service company encounters in St. Petersburg's business environment has been examined in more in-depth.

Undeveloped service markets have allured Finnish entrepreneurs to bring their know-how to St. Petersburg. The risks of starting a business are significant but so are the possibilities of great financial success. Even the recession hasn't decreased the interest towards St. Petersburg's service markets and its potential.

Starting a business requires considerable amount of planning. Russian legislation determines requirements that Finnish entrepreneurs must meet when starting a business. Information for the thesis about practical matters concerning starting a business has been gathered from several literary resources. The thesis analyzes St. Petersburg as a business environment from different perspectives and analyzes a Finnish entrepreneur's potential to succeed in this challenging environment.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
2 LÄHTÖKOHTATILANNE	6
2.1 Yleistietoa Pietarista	6
2.2 Kielitaito	7
2.3 Yrityskulttuurin tuntemus	8
2.4 Tapakulttuurin tuntemus	8
3 TALOUDEN KEHITYSNÄKYMÄT	9
3.1 Venäjän taloudellinen kehitys	9
3.2 Kriisin vaikutus pankkeihin	10
3.3 Talouden elpyminen kriisin jälkeen	11
3.4 Talouden taantuma	11
3.5 Taantuman vaikutukset Pietarissa	12
4 MARKKINATILANNE	12
4.1 Sidosryhmät	13
4.2 Kilpailutilanne	14
4.3 Kilpailuedun saavuttaminen	14
4.4 Asemoitumismallit	17
5 LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI	18
5.1 Poliittinen ja juridinen näkökulma	18
5.2 Omistajuuteen liittyvät riskit	18
5.3 Toimintariskit	19
5.4 Viisumit	19
5.5 Kiinteistöt Pietarissa	29
5.6 Yritysmuodot	20
5.7 Yritysten verotus	21

5.8 Taloudellinen näkökulma	23
5.9 Sosiaalinen näkökulma	24
 6 MARKKINOINTISUUNNITELMA	 24
6.1 Asiakassuhteiden luominen ja ylläpito	25
6.2 Markkinointitoimenpiteet	25
6.3 Markkinointiviestintä	26
6.4 Mainonnan keinot	27
6.5 Mainosmateriaalit ja liikelahjat	27
 7 HENKILÖSTÖSUUNNITELMA	 28
 8 YHTEENVETO	 30
 LÄHTEET	 31

1 JOHDANTO

Tarkoitukseni on selvittää opinnäytetyössäni tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon yritystä perustettaessa Pietariin. Liiketoimintasuunnitelman perusteellinen laatiminen on erittäin tärkeää perustettaessa yritystoimintaa Suomessa. Suunnitelman merkitys korostuu entisestään kun liiketoimintaa haluaa harjoittaa ulkomailla. Pietarissa on suuret ja kasvavat markkinat, mikä on houkutellut suomalaisia yrittäjiä koettamaan onneaan. Mahdollisuudet menestykseen on olemassa, mutta vieras yrityskulttuuri asettaa omat haasteensa.

Aion lähestyä aihetta perehtymällä Pietariin liiketoimintaympäristönä eri näkökulmista. Tätä toiminta-ympäristöanalyysia tein arvioimalla esimerkiksi poliittisten, taloudellisten ja sosiaalisten tekijöiden mahdollista vaikutusta liiketoimintaan. Lisäksi tarkoituksena oli koota tärkeää tietoa käytännön asioista, joita yritystoiminnan käynnistäminen sisältää. Näitä ovat mm. viisumi, rekisteröinti ja verotusasiat. Halusin myös selvittää asioita, joita yrityksen perustajan tulisi ottaa huomioon, kun hän arvioi omia edellytyksiään perustaa yrityksen Pietariin.

2 LÄHTÖKOHTATILANNE

Yritystoiminnan perustaminen vaatii aina monien asioiden huomioonottamista. Varsinkin kun yritys perustetaan toimimaan itselle vieraassa toimintaympäristössä, on erityisen tärkeää analysoida omia lähtökohtia. Mitkä ovat yrittäjän valmiudet harjoittaa liiketoimintaa toisessa maassa, jossa muun muassa kieli, yrityskulttuurikulttuuri ja lainsäädäntö ovat täysin erilaiset kuin kotimaassa. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Pietaria liiketoiminta ympäristönä ja selvitetään erityisiä tekijöitä, jotka tulisi ottaa huomioon liiketoimintaa suunniteltaessa.

2.1 Yleistietoa Pietarista

Pietari perustettiin vuonna 1703. Perustajana toimi Pietari I, jonka mukaan kaupunki sai nimensä. Pietari oli Venäjän imperiumin aikana pääkaupunkina, vuosina 1713–1728 ja 1732–1918. Kaupunki on toiminut jo kauan Venäjän strategisena keskustana

ja tienä Eurooppaan. Pietari pinta ala on lähes 1500 neliökilometriä ja asukasluku on noin 4,6 miljoonaa. Pietari on hyvin monikansallinen kaupunki. Sen asukkaina on ihmisiä, Ukrainasta, Valko-Venäjältä, Armeniasta ja monista muista maista. Kaupunki kehittyy jatkuvasti, sillä ympäristö on otollinen innovaatioille, eikä kaupungin hyvästä sijainnistakaan ole haittaa.

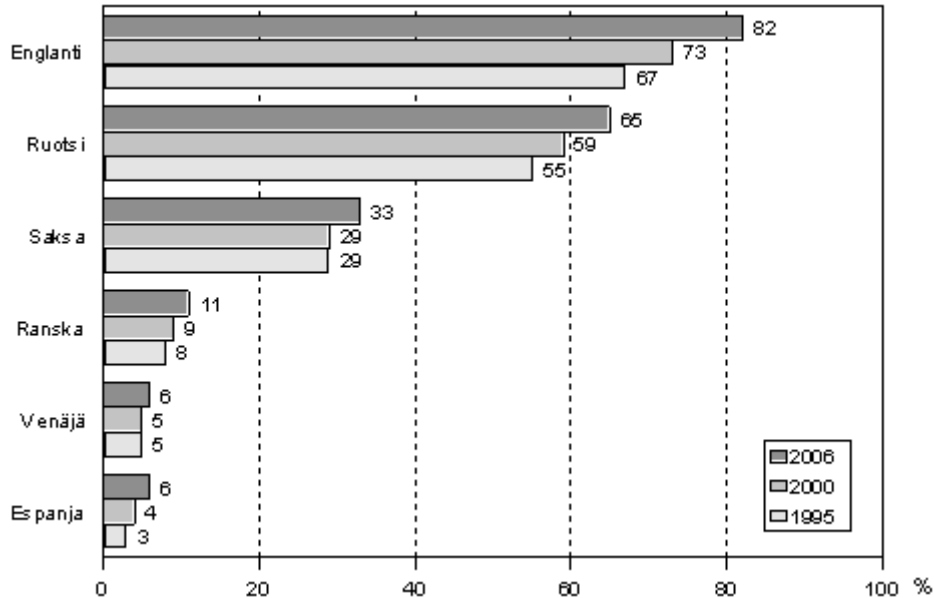
Pietari on tärkeä taloudellinen keskus Venäjällä. Kaupungissa toimii lähes 2000 ulkomaalaista yritystä, muun muassa Coca-Cola, Wrigley, Gillette, Knauf, Foxconn, General Motors, Scania ja monia muita. Ulkomaalaiset sijoitukset nousivat vuonna 2009, jopa 5,5 miljardiin dollariin. Sijoituksia tuli eri maista, esimerkiksi, Saksasta, Belgiasta ja USA. Suurimmat sijoitukset tulivat Suomesta (392,6 milj.) ja Kiinasta (170 milj.). Sijoitusten määrä kasvoi aikaisempiin vuosiin verrattuna. Pietarissa toimii myös omia suuria yrityksiä. Kuten yksi Venäjän suurimmista öljy-yhtiöistä ”Gazprom”. Kaiken muun ohella Pietari on myös vaikuttava kulttuurikeskus. Kaupungista löytyy monia nähtävyyksiä, jotka kuuluvat UNESCO:n toimipiiriin. Turisteja Pietarissa käy vuosittain vajaat 5 miljoona. (Pietari 2010.)

2.2 Kielitaito

Perustaessaan yritystä Pietariin tulee yrittäjän arvioida valmiuksiaan kommunikoida paikallisen väestön kanssa. Venäläiset ovat ylpeitä kielestään ja siksi asioivat mielellään omalla äidinkielellään. Venäläisten vieraiden kielten osaaminen on melko puutteellista, vaikkakin venäläiset liikemiehet ovat ymmärtäneet kielitaidon merkityksen ja englannin osaaminen on hieman lisääntynyt (Venäjän- kaupan opas, 2000, 135). Täysin venäjän kieltä osaamatta, liiketoimintaa on siis vaikeaa käynnistää. Yrittäjän tuleekin arvioida mahdollisuuksiaan palkata tulkkeja tai muuta kielitaitoista henkilökuntaa. Osaavien ihmisten palkkaaminen on kallista ja voi olla jopa mahdoton menoerä aloittelevalle yritykselle. Toisaalta yrittäjän oman kielitaidon kehittäminen on aikaa vievä prosessi varsinkin, kun opeteltava kieli on niinkin vaikea kuin venäjä.

Palveluyrityksen menestys on vahvasti kiinni kyvystä luoda hyviä ja pysyviä suhteita asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Tuotteita myyvä yritys voi tukeutua pitkälti tuotteidensa ominaisuuksiin ja niiden tuottavuuteen. Palveluyrittäjä joutuu laittamaan oman persoonansa ja osaamisensa peliin, jotta asiakkaat saataisiin vakuutettua. Kieli-

taito on ehdoton edellytys asiakassuhteiden luomiseen ja niiden ylläpitoon. Kyky kommunikoida paikallisella kielellä mahdollistaa yrittäjälle hyvien suhteiden luomisen ja luottamuksen saavuttamisen niin asiakkaiden kuin henkilöstönkin keskuudessa.



Kuva 1. Vieraiden kielten osaaminen, Tilastokeskus, 2008

2.3 Yrityskulttuurin tuntemus

Venäläinen yrityskulttuuri poikkeaa suomalaisesta monin tavoin. Yrityksen johdon tulee ottaa huomioon paikallinen organisaatiokulttuuri, varsinkin jos tarkoituksena on palkata venäläistä henkilökuntaa. Venäläisessä yritysmaailmassa on melko pitkälti totuttu autoritääriseen johtamistapaan. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio on rakentunut hierarkkisesti ja työntekijän titteli määrää hänen sanavaltansa yrityksessä. (Venäjän-kaupan opas 2000, 142.) Johtajalla on suuri arvovalta, eikä hänen päätöksiään kyseenalaisteta. Uudenlaiset vapaata kommunikointia kannattavat johtamismallit, ovat vasta hitaasti rantautumassa venäläiseen yritysmaailmaan.

2.4 Tapakulttuurin tuntemus

Liikesuhteiden luominen Venäjällä vaatii paljon vaivannäköä, joka ei suoranaisesti liity liiketoimintaan. Tärkeiden suhteiden ja kontaktien luominen vaatii henkilökohtaista kanssakäymistä. Tämä tarkoittaa sitä, että luottamuksen saavuttaminen edellyttää usein yrittäjältä valmiutta tavata potentiaalisia liikekumppaneita myös epävirallisissa

merkeissä. Käytöstavat ja ihmissuhdetaidot nousevat usein merkittävään asemaan, kun luodaan hyviä suhteita business-kumppaneihin. (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2007)

Suomalainen yrittäjä voi joutua vaikeisiin tilanteisiin, jos hän ei osaa ottaa huomioon venäläisen kulttuurin erityispiirteitä. Perehtyminen paikallisiin tapoihin helpottaa liikesuhteiden ylläpitoa, sillä hyvät suhteet liikekumppaniin voivat usein olla ainoa keino saada liikeasiat etenemään jouhevasti. Venäläiset arvostavat henkilöiden välisten suhteiden aktiivista ylläpitoa. Liikekumppanin kanssa kannattaa sopia säännöllisesti tapaamisia, pelkän tekniikan välityksellä tapahtuvan yhteydenpidon sijasta. Lisäksi näitä kumppaneita ja heidän puolisoitaan on hyvä muistaa merkkipäivinä lahjoin. Kun on valmis näkemään vaivaa kumppanuussuhteiden ylläpitämiseksi, voi olla varma, että hyvä käytös palkitaan vastavuoroisina palveluksina (Venäjän- kaupan opas, 2000, 138).

Palveluyrittäjä on jatkuvasti kanssakäymisissä asiakkaiden kanssa. Näin ollen yrittäjän on kiinnitettävä erityistä huomiota hyviin käytöstapoihin ja oikeaan puhuttelutyyliin. Vapaamuotoiseen keskusteluun tottuneen suomalaisen yrittäjän voi olla vaikea ymmärtää muodollisen puhuttelutavan merkitystä venäläisessä liiketoimintaympäristössä. Venäläinen asiakas odottaa tulevansa teititellyksi, sillä sinuttelu kuuluu vain tuttavallisempiin ihmissuhteisiin. Kohteliaisuutta edellytetään erityisesti silloin, kun ollaan tekemisissä naispuolisten henkilöiden kanssa (Venäjän- kaupan opas, 139).

3 TALOUDEN KEHITYSNÄKYMÄT

3.1 Venäjän taloudellinen kehitys

Venäjän taloudellisessa tilanteessa oli näkyvissä kohentumisen merkkejä vuoden 1998 alkupuoliskon aikana. 1990-luvun alusta asti jatkunut taloudellinen laskukausi oli johtanut Venäjän kotimaisen tuotannon lamaan ja kasvattanut tuloeroja yhteiskuntaluokien välillä. Venäläiset tuotteet eivät olleet kilpailukykyisiä tuontituotteisiin nähden, jolloin tuoteviennin osuus oli jäänyt vähäiseksi ja kotimarkkinoita hallitsivat ulkomaiset tuotteet (Venäjän liiketoiminnan perusopas; Suomalais- Venäläinen kauppakamari, 2005, 14). Toiveet paremmasta tulevaisuudesta kokivat kuitenkin kovan iskun rajun talouskriisin myötä elokuussa 1998.

Ruplan devalvoiminen yhdistettynä suureen velkataakkaan ja talouden riippuvuus yksinomaan öljyn kysynnästä, olivat syitä, jotka johtivat talouden kriisiin. Raaka-ainetuotannon kysynnän heikkeneminen ja näin ollen myös vientihintojen lasku vaikeutti omalta osaltaan Venäjän taloudellista ahdinkoa. Devalvoiminen jätti ruplan arvon neljännekseen entisestään aiheuttaen tuontihintojen huomattavan kohoamisen. Venäjän kotimaanteollisuus hyötyi tästä parantaen kilpailukykyään pitkän lamakauden jälkeen. (Ketola & Vihavainen, 2008, 164)

Devalvoinnin vaikutuksista pyrkivät hyötymään myös vientiin keskittyvät venäläisyritykset, jotka huomasivat palkkojen laskun myötä syntyneen edullisen työvoiman antaman kilpailuedun. Toisaalta palkansaajat kärsivät alentuneesta tulo tasosta. (The Global Competitiveness Report, 2010) Ostovoiman heikkeneminen näkyi myös venäläisissä tukku- ja vähittäiskaupanyrityksissä, joilla oli hankaluuksia saada myytyä ulkomailta tuotuja kestokulutushyödykkeitään, kuten kodinkoneita. Monille yrityksille velkataakka kasvoi liian suureksi ja konkurseilta ei vältytty. Lisäksi useat länsimaiset tuontiyritykset jäivät ilman saataviaan kriisin seurauksesta, kun varastot Venäjällä eivät tyhjentyneetkään odotusten mukaisesti. Kansalaisilla ei yksinkertaisesti ollut varaa ostaa kalliimpia tuotteita. Tämä johti useiden ulkomaisten yritysten poistumiseen Venäjän markkinoilta joko kokonaan tai yritystoiminnan rajuun supistamiseen (Perilä & Jankola, 2001, 18)

3.2 Kriisin vaikutus pankkeihin

Venäläiset pankit joutuivat vuoden 1998 kriisin aikana suuriin vaikeuksiin. Devalvoinnin seurauksena useita pankkeja kaatui, ja moni venäläinen menetti pankkitileille tallettamansa säästöt (Lokshin & Ravallion, 2000, 1). Luottamus pankkeihin sai kovan kolauksen, jonka jälleenrakentaminen on osoittautunut vaikeaksi. Venäjän pankkijärjestelmä on vasta kehittymässä vastaamaan kansantalouden vaatimuksia. Vaikka luotettavia pankkeja toimii varsinkin suurissa kaupungeissa, pitäytyy suuri osa venäläisistä tallettamaan säästönsä ns. sukan varteen pankkitilin sijasta (Venäjän liiketoiminnan perusopas, 2005, 156)

3.3 Talouden elpyminen kriisin jälkeen

Ruplan devalvoituminen kasvatti öljyn viennistä saatavia tuottoja runsaasti. Tämä ei kuitenkaan yksin ollut syynä talouden elpymisen käynnistymiseen. Valtiovallan toimesta toteutettiin 2000-luvun alkupuolella uudistuksia, jotka helpottivat yksityisen sektorin toimintaa markkinoilla. Näin talouskasvua alettiin nähdä myös muilla toimialoilla. (Tilastokeskus, 2006)

Taloudellinen kasvu johti palkkojen nousuun, jonka myötä kuluttajien ostovoima kasvoi, kokonaiskysyntä lisääntyi, mutta niin teki myös inflaatio. Hintakilpailukyvyyn heikkeneminen vaikeutti osaltaan vientiä ja kasvatti tuontia Venäjälle. Siitä huolimatta taloudellinen kasvu jatkui, joskin aikaisempaa rauhallisemmin 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen puolivälin jälkeenkin (Tilastokeskus, 2006).

3.4 Talouden taantuma

Venäjän talous on kokenut uuden takaiskun maailmanlaajuisen taantuman myötä. Teollisuustuotteiden kysynnän romahtaminen, ulkomaisten investointien väheneminen kymmenillä prosenteilla ja voimakas työttömyyden kasvu on ajanut Venäjän uuteen kriisiin. Kuluttajien ostovoima on heikentynyt palkan vähennysten ja irtisanomisten seurauksena. (The Recession in Russia).

Taantuma on aiheuttanut odotettua suurempaa haittaa ja monet venäläiset ovatkin ajautuneet köyhyyteen. Taloudellisessa tilanteessa on kuitenkin ollut nähtävissä elpymisen merkkejä, sillä öljyn hinnan nousu on tuonut maahan lisää tuloja. Myös teollisuustuotteiden kysyntä on alkanut kasvaa. (Russia Facing Long Recession, 2009).

Vaikka taloudellisessa tilanteessa on nähty kohenemisen merkkejä, on Venäjän hallinto jatkanut vaikeuksissa olevien alojen, kuten autoteollisuuden ja asuntomarkkinoiden tukemista. Pääministeri Vladimir Putin on jo ehtinyt julistaa vuoden 2010 aikana saatujen talouslukujen perusteella taantuman olevan ohi. Käytännössä maan taloudellinen tilanne ei kuitenkaan ole vielä kunnossa, sillä budjettivajeesta mahdollisesti aiheutuva velkakierre on todellinen uhka. (English News, 2010)

3.5 Taantumun vaikutukset Pietarissa

Talouskriisi vaikutti myös Pietariin. Monilla yrityksillä oli vaikeuksia saada voittoa omista palveluista. Ihmiset eivät enää käyttäneet rahaa ylimääräisiin menoihin. Työntekijöitä jouduttiin irtisanomaan tai alentamaan palkkaa, kulujen säästämiseksi. Talouden tilanne on kehittynyt Pietarissa kuitenkin jo parempaan suuntaan. Ongelmana Pietarin asukkailla onkin nyt se, että kuinka tienatut rahat voidaan hyödyntää. Pelkona on se, että rahanarvo laskee. Vuonna 2009 pankit tarjosivat ensimmäistä kertaa kaikille rahansa säästötilille laittaville korkeampaa prosenttikorkoa kuin inflaatio sillä hetkellä oli. Taantumun johdosta ihmiset eivät luottaneet pankkeihin, vaan pitivät rahansa mieluummin ”sukan varressa”.

Tällä hetkellä Pietarin pankit tarjoavat mahdollisuuden tehdä talletuksia ainoastaan 1-3 vuodelle. Taloutta on vaikeaa ennustaa. Liian suuren korkoprosentin antaminen talletuksille koituu tappioksi pankeille. Liian pieni korko ei välttämättä kiinnosta asiakasta, sillä inflaatio saattaa kasvaa korkoprosenttia suuremmaksi. Inflaation nousu voi olla ajankohtaista Pietarissa ja koko Venäjällä. Kuivan kesän takia sato on ollut huomattavasti vähäisempää, ja tiettyjen tuotteiden hintoja on jouduttu korottamaan. Varmin tapa rahojen sijoittamiselle on tällä hetkellä sijoittaminen metalleihin tai kultaan. Molempien arvot ovat jatkuvassa kasvussa. Pietarissa ihmisten pelko rahojensa luovuttamisesta pankkitileille on kuitenkin sen verran suuri, että ainakin keskituloiset säilyttävät rahansa omissa taskuissaan. (Fontanka, 2010)

4 MARKKINATILANNE

Yritystoimintaa Pietariin käynnistävän tulee arvioida vallitsevaa kilpailutilannetta useiden näkökulmien valossa. Sidosryhmien merkitys menestymiseen Venäjän markkinoilla voi yllättää suomalaisen yrittäjän. Venäjän taloushistoriasta voidaan nähdä se, miksi kaikki sidosryhmät pyrkivät tavoittelemaan omaa etuaan niin voimakkaasti. Epävakaat olosuhteet ovat ajaneet eri toimijat taistelemaan olemassa olostaan. Vain vahvimmat selviytyvät, joten oman edun ajaminen on välttämätöntä. Jotta yritys voisi toimia menestyksekkäästi, tulee sen pyrkiä miellyttämään kaikkia sidosryhmiään. Tämä tarkoittaa hyvien suhteiden ylläpitoa asiakkaiden lisäksi myös palveluntarjoajiin ja

viranomaisiin, sillä nämä voivat halutessaan vaikeuttaa huomattavasti yrittäjän toimintaa.

Eri sidosryhmissä esiintyy korruptiota ja rikollista toimintaa, jonka markkinoille tuleva yrittäjä joutuu ottamaan huomioon. Kansainvälinen vertailu osoittaa Venäjän olevan yksi korruptoituneimmista valtioista (Transparency International). Korruptoituneet viranomaiset saavat suurimman osan tuloistaan lahjuksista. Koska viranomaiset puuttuvat yrittäjän toimintaan melko runsaasti Venäjällä on selvää, että yrittäjä törmää haluamattakin korruptioon päivittäisessä toiminnassaan. (Talouden puolivuosisikatsaus, 2010)

Rikollisuus näkyy business-maailmassa kilpailijoiden välisenä uhkailuna ja yritysvaikoiluna ja jopa palkkamurhina. Veronkierto ja muut pienemmät rikkeet ovat myös yleisiä.

4.1 Sidosryhmät

Tavarantoimittajat ja palveluntarjoajat muodostavat tärkeän sidosryhmän. Palveluyrityksellä on usein ulkoistettuja toimintoja, joka tarkoittaa ulkopuolisen toimijan käyttämistä tietyn toiminnon tuottamiseen. Näitä voivat olla mm. laskentatoimi ja rekrytointi. Yritykselle tärkeitä palvelun tarjoajia ovat mm. markkinointi- ja viestintäpalvelujen tarjoajat, pankit ja rahoituslaitokset sekä muut mahdolliset konsulttipalvelut. (Suomen ulkoasiainministeriö, 2010)

Jo ennen varsinaisen yritystoiminnan käynnistämistä on syytä luoda yrityksen ympärille hyvä verkosto palveluntarjoajia, sillä ne ovat usein toimivan yrityksen edellytys. Sopimukset palveluntarjoajien kanssa tulee laatia huolella. Näin vältetään epäselvyyksiltä mahdollisissa ongelmatilanteissa. Myös yhteistyö viranomaisten kanssa helpottuu kun sopimusasiat ovat kunnossa. (Venäjän kaupan opas, 2005)

Asiakkaat ovat menestyksekkään yritystoiminnan edellytys ja siksi asiakkaat muodostavatkin tärkeimmän sidosryhmän. Aloittelevan yrittäjän on tehtävä analysoitava, millainen sen asiakaskunta tulee olemaan ja millä keinoilla potentiaaliset asiakkaat löydetään, kun yritystoiminta käytännössä alkaa. (Venäjän kaupan opas, 2005)

4.2 Kilpailutilanne

Ennen yritystoiminnan aloittamista on järkevää arvioida toimialan kilpailutilannetta. Jos alalla on meneillään kireä kilpailu, saattaa olla viisasta siirtää yritystoiminnan käynnistäminen myöhempään ajankohtaan tai luopua siitä jopa kokonaan. Jos kilpailutilanne on rauhallinen ja liiketoimintaa uhkaavia tekijöitä on vain vähän, voi yrittäjä tekemänsä arvioinnin jälkeen huolettomammalla mielellä perustaa yrityksen.

Arvioinnin kohteena on siis palveluntarjoajien, tavarantoimittajien ja asiakkaiden neuvotteluvoima. Jos yrittäjällä ei ole mahdollisuutta valita useiden palveluntarjoajien välillä on selvää, että näiden toimittajien neuvotteluvoima on suuri. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että toimittaja voi valita asiakkaansa tarkemmin ja sanella tiukat ehdot tarjoamilleen palveluille. Sama pätee asiakkaisiin. Jos toimialalla on vain vähän asiakkaita, on asiakkailla suurempi valta. Jos toimialalla vallitsee kova kilpailu yritysten välillä, on asiakkaiden helppo vaihtaa palveluntarjoajasta toiseen esim. parempien tarjousten perässä.

Siihen kuinka paljon alalla on kilpailevia yrityksiä, vaikuttaa alalle tulemisen helppous. Jos yritystoiminnan aloittaminen on helppoa esimerkiksi alhaisten perustamiskustannusten johdosta, ei ole yllätys, että alalle tulee usein uusia yrityksiä kokeilemaan onneaan. Yrittäjän tulee myös arvioida kuinka ainutlaatuinen hänen tarjoamansa palvelu tai tuote on. Jos korvaavia tai vastaavia tuotteita on tarjolla paljon, joutuu yrittäjä taistelemaan asiakkaista aivan erityisen kovasti.

Vaikka jokaiselle alalla vallitsee täysin omanlaisensa kilpailutilanne, voidaan Pietarin alueen palveluyritysten kilpailusta sanoa jotain yleisiä piirteitä. Suomalaisen palveluyrittäjän on huomioitava, että kilpailutilanteeseen vaikuttavat usein täysin erilaiset tekijät kuin joihin suomalaisten markkinoilla törmää. (CEMAT, 2010)

4.3 Kilpailuedun saavuttaminen

Koska Pietarin palvelumarkkinat ovat vasta kehittymässä, on suomalaisilla yrittäjillä mahdollisuus päästä hyödyntämään osaamistaan kilpailusta vapaassa liiketoimintaympäristössä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yrittäjä luo toimintaympäristössä

täysin uudet markkinat. Markkinoinnin keinoin luodaan ihmisille tarpeita, jonka jälkeen syntynyttä kysyntää hyödynnetään. Tätä uuden markkinatilan luomista hyödyntävää kilpailuedun saavuttamisstrategiaa voidaan pitää varsin edullisena yrittäjälle. Kilpailun puuttuessa yrittäjän ei tarvitse hakea kilpailuetua valitsemalla kustannusjohtajuuden tai korkean laadun välillä. Yrittäjän ei tarvitse kilpailla halvoilla hinnoilla, vaan hän voi keskittyä korkealaatuisten palveluiden tuottamiseen ja määrittää niille hinnan. (Kim, W. & Mauborgne, R. 2004, 40)

Vahvuudet	Mahdollisuudet
<ul style="list-style-type: none"> -Muihin ulkomaihin verrattuna hyvä Venäjän tuntemus -Pitkän linjan tuntemus Pietarin palvelusektorilla toimimisesta -Vahva osaaminen monilla toimialoilla -Suomalaisilla yrityksillä hyvän työnantajain maine 	<ul style="list-style-type: none"> -Palvelumarkkinat kasvavat hitaasti, mutta varmasti -Taantumien jälkeen asuntomarkkinoiden kupla on puhjennut, joten kiinteistöjen hinnat ovat laskeneet
Heikkoudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> -Suomalaisyrityksien turha vaatimattomuus -Venäjän kielen osaamattomuus -Suomalaisten erilainen yrityskulttuuri 	<ul style="list-style-type: none"> -Korruption suuri määrä -Byrokratia aiheuttaa päänvaivaa, kustannuksia ja hidastaa asioiden hoitoa -Osaavan venäläisen henkilökunnan löytäminen vaikeaa

Kuva 1. SWOT-analyysi

SWOT- analyysi

SWOT-analyysillä voidaan määritellä yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia, sekä toimintaympäristön asettamia uhkia ja mahdollisuuksia. Varsinkin yrityksen sisäisen analyysin perusteella määriteltävät vahvuudet ja heikkoudet vaihtelevat yrityskohtaisesti huomattavasti. Jotain yhteneväisiä tekijöitä voidaan kuitenkin määritellä Pietaris-

sa toimiville suomalaisyrityksille. Näitä yhteisiä tekijöitä on koottu seuraavaan taulukkoon. Jokaisen aloittelevan yrittäjän tulisi määritellä nämä neljä osa-aluetta oman yrityksensä näkökulmasta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yrittäjä luo itselleen uuden markkinatilan.

<ul style="list-style-type: none"> • Palveluntarjoajien neuvotteluvoima: <p>-Yrittäjän mahdollisuudet ulkoistaa toimintonsa voivat olla heikot, sillä laadukkaita palveluntarjoajia on vain vähän</p> <p>-Palveluntarjoajat, jotka pystyvät tarjoamaan korkeatasoisia palveluita, tietävät oman arvonsa ja se näkyy palveluiden hinnoissa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ostajien neuvotteluvoima: <p>-Pietarissa toimivien suomalaisten palveluyritysten asiakkaat ovat usein toisia alueella toimivia suomalaisyrityksiä, joten asiakkaiden määrä voi olla varsin suppea</p> <p>-Ulkomainen palveluntarjoaja herättää epäluuloja venäläisessä asiakkaassa, joten potentiaalisten asiakkaiden luottamuksen saavuttaminen on erityisen suuri haaste</p> <p>-Suomessa palveluiden ulkoistaminen on yleistä, mutta Venäjällä vielä varsin harvinaista</p>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Mahdolliset alalle tulijat <p>-Pietarin alueella on suuri liiketoiminta-</p> <p>potentiaali palveluyrittäjille, sillä palvelualojen markkinat ovat alueella vielä varsin kehittymättömät</p> <p>-Yrityksen perustaminen ei vaadi Venäjällä suuria alkuinvestointeja eikä perustamiseen liittyvät toimenpiteet ole kovinkaan hankalia, joten yritystoiminnan käynnistäminen on varsin helppoa</p> <p>-Suomalaiset saavat enenevässä määrin varteenotettavia kilpailijoita myös venäläisistä palveluyrityksistä, jotka kehittävät jatkuvasti toimintaansa laadukkaampaan suuntaan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailevat tuotteet/palvelut <p>-Pietarin palvelumarkkinoilla suomalainen yrittäjä pääsee usein ns. siniselle merelle, jossa kilpailu on vielä vähäistä</p> <p>-Juuri kilpailevien tuotteiden ja palveluiden vähäisyys kiinnostaa suomalaisia yrittäjiä siirtymään Venäjän markkinoille</p>
---	--

Taulukko 1. Viiden voiman viitekehys (Porter, M. 2002)

4.5 Asemoitumismallit

Pidemmällä tähtäimellä yrittäjä joutuu yleensä valitsemaan asemoitumismallin, jolla kilpailuetua muihin nähden pyritään saavuttamaan. Yritys voi yrittää tavoittaa kuluttajat, joko alhaisella hintatasolla tai palvelun erinomaisuudella. (Porter, 2002)

Palvelumarkkinoilla kustannusjohtajuus ei välttämättä ole tehokkain tapa tavoittaa kilpailuetua. Suomalaiset yrittäjät ovat tuoneet osaamistaan Pietarin palvelumarkki-

noille jo pidemmän aikaa, ja juuri tämä erityisosaaminen on heidän valttinsa. Siksi ehkä järkevintä onkin keskittyä laadukkaiden palveluiden tarjoamiseen ja näin erottautua venäläisistä kilpailijoista. Kalliit palvelut eivät toki ole kaikkien ulottuvissa, mutta yhä enenevässä määrin myös venäläiset asiakkaat ovat muuttuneet maksuvalmiimmiksi ja laatutietoisemmiksi. (Sitra, 2007)

5 LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI

5.1 Poliittinen ja juridinen näkökulma

Suomalaisen yrittäjän on usein otettava huomioon liiketoiminnassaan Venäjän poliittisen ympäristön lisäksi myös kotimaan poliittiset tekijät. Jos yritys on suomalainen ja tarkoituksena on perustaa tytäryhtiö Venäjälle, on selvää, että molempien maiden poliittiset ja juridiset tekijät vaikuttavat yrityksen toimintaan. Se kuinka suuri poliittisten näkökohtien vaikutus on, riippuu pitkälti siitä, miten yrityksen kotimaa suhtautuu ulkomaille suuntautuvaan liiketoimintaan ja kuinka vastaavasti maa, jossa yritys toimii suhtautuu ulkomaisiin toimijoihin. (Kyckling, 2009)

Hallitus voi toimillaan vaikeuttaa ulkomaisen yrityksen toimintaa maassa. Maassa, jossa suositaan kotimaaisuutta, voidaan rajoittaa vierasmaalaisen yrityksen toimintaa erilasin säännöksiin ja rajoituksiin. Myös esimerkiksi tuontituotteiden verotus voi olla korkeampi kuin kotimaisten tuotteiden.

5.2 Omistajuuteen liittyvät riskit

Poliittiset riskit ovat suuremmat yrityksen toimiessa vieraassa maassa. Näitä riskejä arvioitaessa voidaan ne jakaa useampaan ryhmään. Omistajuuteen liittyvät riskit sisältävät omaisuuteen ja omistamiseen liittyvät tekijät (Kyckling, 40). Yrityksen perustaminen on Venäjällä edullista, joskaan juuri tässä ajankohdassa, se ei maan taloudellisesta tilanteesta johtuen ole kaikkein kannattavinta.

Toimitilojen hankinnasta syntyvät rekisteröintikustannukset ovat Venäjällä muihin maihin nähden melko alhaiset. Asuntomarkkinoiden kuumentumiseen liittyvät kuplat ovat kuitenkin riskitekijä, jonka yrittäjä joutuu ottamaan huomioon toimitiloja hankkiessaan (The Recession in Russia, 2009).

5.3 Toimintariskit

Poliittiset ja juridiset tekijät vaikuttavat yrittäjän arkeen, sillä ne sisältävät käytännön asioita, joiden kanssa yrittäjä on tekemisissä päivittäin. Näitä toimintariskeiksi kutsuttavia asioita ovat mm. viisumien, toimi- ja työlupien sekä rekisteröintien hankinta. Henkilöstön palkkaamiseen, toimitilojen vuokraamiseen, vakuutuksiin ja verotukseen liittyvät juridiset näkökohdat ovat asioita joista yrittäjän tulee olla tietoinen ja joita hänen tulee noudattaa (Venäjän kaupan opas, 2005).

5.4 Viisumit

Viisumin hankinta on välttämätöntä, kun suomalainen yrittäjä tai työntekijä haluaa työskennellä Venäjällä. Viisumeita on mahdollista saada eri pituisille ajanjaksoille, mutta esimerkiksi Pietariin yritystä perustavalle järkevin vaihtoehto on toistuvaisuusviisumi 6- tai 12 kuukauden ajanjaksolle. Puoltoviisumia suomalainen voi hakea, kun hän saa kutsun Venäjällä asuvalta maan kansalaiselta. Tämä kutsu liitetään viisumihakemukseen ja lähetetään Venäjän ulkoasiainministeriön konsulihallinnon käsiteltäväksi. Viisumia hakevan tulee toimittaa hakemuslomakkeen lisäksi asianmukaiset valokuvat (3 kpl.), valokopion passin tiedoista sekä kopion matkavakuutusasiakirjasta. (Venäjän Kaupan opas, 2005).

Yritystoimintaa käynnistävälle ja Venäjällä jatkuvaa työskentelyä suunnittelevan tulee ottaa huomioon, että viisumin saaminen kestää hinnasta riippuen 2 – 6 viikkoa. Lisäksi viisumia hakevan henkilön passin tulee olla voimassa vähintään 6 kuukautta viisumin voimassa olon jälkeen. HIV-todistus ei ole välttämätön, kun jatkuva oleskelu Venäjällä on alle 90 päivää. Viisumi tulee lisäksi rekisteröidä Venäjälle saavuttua. (Suomi- Venäjä seura, 2010)

5.5 Kiinteistöt Pietarissa

Pietari on kehittynyt liiketoiminta-alueena, mikä on houkutellut ulkomaalaisia sijoittajia ja yrittäjiä panostamaan liiketoimintaansa Pietarissa. Toimitiloja vuokraavia firmoja on todella paljon, ja ne on helposti tavoitettavissa. Tiloja vuokraavat monet eri yritykset ja melkeinpä mihin tahansa tarkoitukseen. Nai Becarin tilastojen mukaan vuon-

na 2010, ensimmäisellä neljänneksellä on vuokrattu 103 000 neliömetriä liiketoimintatiloja, mikä on kuitenkin kaksi kertaa vähemmän verrattuna vuoden 2009 samoihin aikoihin tehtyjä vuokrauksia.

Vuokrattavat tilat on luokiteltu kolmeen ryhmään A, B ja C. Suurinta kysyntää esiintyy luokassa B. A-luokan tilat ovat kalleimpia, niiden hinta yhdeltä neliömetriltä vaihtelee 900–2000 ruplaan. C-luokan tilat on mahdollistaa saada 400–1000 ruplalla. Uusia tiloja on tulossa koko ajan lisää, taantumasta huolimatta. Suuria projekteja ei kuitenkaan taantumana aikana ole juurikaan käynnistetty. (Nai Becar, 2010)

Talouskriisi on Pietarissa rasittanut kakista aloista eniten kiinteistöalaa. Myyjän markkinat ovat muuttuneet ostajan markkinoiksi. Hinnat tippuivat rajusti, mutta ostajat odottivat lisää hintojen laskua. Työttömäksi jäämisen pelko vaikutti myös haluttomuuteen uusien tilojen ostamiselle. Ulkomaalaisten firmojen rahoittajat eivät enää sijoittaneet omia varoja uusien kiinteistöihin, mikä omalta osalta hidasti uusien toimitilojen ja talojen valmistumista. Osa projekteista jäi jopa kesken vuosina 2008–2009 ja suunniteltuja hankkeita jouduttiin perumaan, kun talouskriisi oli pahimmillaan lyönyt kiinteistöalaa. Tulevaisuus näyttää kuitenkin valoisammalta. KPMG-nimisen firman tehdyn kyselyn rakentaminen elpyy uudestaan 3-5 vuoden aikana. (KPMG)

5.6 Yritysmuodot

Suomalainen yritys voi järjestää toimintansa Venäjällä usealla eri tavalla. Aina ei ole välttämätöntä perustaa yritystä, vaan pelkkä edustusto toimintakohteessa voi olla riittävää. Kuitenkin jos tavoitteena on etabloituminen Venäjän markkinoille pidempi aikaisesti ja esimerkiksi mahdollisesti laajentuminen useassa paikassa toimivaksi yritysketjuksi, on venäläisen yrityksen perustaminen välttämätöntä. Järkevimät ja useimmin suomalaisyritysten käyttämät yritysmuodot ovat osakeyhtiö (ZAO) ja rajavastuuyhtiö (OOO). (Leinonen, 2010)

Yrityksen rekisteröintivaiheessa yrittäjä on tekemisissä verotoimiston kanssa. Rekisteröinti vaatii väliaikaisen pääomasijoitustilin, jolle niin osakeyhtiön kuin rajavastuuyhtiönkin tapauksessa sijoitetaan 10 000 ruplaa. Puolet sijoitettavasta pääomasta tulee maksaa heti ja loput viimeistään ensimmäisen toimintavuoden aikana. Varsinaisesta

rekisteröimisestä suoritettava maksu valtiolle on 2000 ruplaa. Verotoimisto käsittelee rekisteröinti hakemuksen varsin nopeasti ja antaa sen jälkeen joko myönteisen tai kielteisen rekisteröintipäätöksen. Jotta rekisteröinti voitaisiin toteuttaa, tulee hakijan toimittaa verotoimistolle suomalaisen perustajayhtiön kaupparekisteriote, yhtiöjärjestys ja perustamissopimus. Lisäksi tarvitaan päätös yrityksen perustamisesta Venäjälle ja perustettavan yrityksen yhtiöjärjestys. Hakijan tulee myös toimittaa rekisteröintihaemus ja todistus valtiolle tehtävän maksun suorittamisesta.

Suomalaisen yrittäjän on osoitettava toimittamiensa asiakirjojen laillisuus apostillalla. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakirjojen on mentävä maistraatin kautta, jotta Suomen julkinen notaari voi antaa asiakirjoille todistuksen vahvistukseksi niiden oikeellisuudesta. Lisäksi asiakirjat tulee käännättää virallisella kääntäjällä. (Leinonen, 2010)

5.7 Yritysten verotus

World Economic Groupin raportin mukaan hankalat verotus käytännöt ovat kolmanneksi suurin hidaste Venäjän taloudelliselle kilpailukyvyllä. (The Global Competitiveness Report, 2010)

Syynä tähän, on maan monitasoinen verotusjärjestelmä. Venäjällä verotus toteutetaan kolmitasoisesti. Federaation verot koostuvat arvolisäverosta, pääoma- ja tuloverosta sekä valtiollisista maksuista. Näitä veroja kannetaan koko federaation alueella. Alueellisia veroja ovat omaisuusvero, kiinteistövero, tie- ja liikennevero, myyntivero sekä lisenssimaksut. Paikalliset verot muodostuvat mm. maaverosta, mainosverosta sekä perintö- ja lahjaverosta. (Annala, 2000)

Verojen kanto barterilla eli vaihtokaupalla on taantuman myös lisääntynyt, sillä yrityksillä on ollut likviditeettiä eli käteisvaraa aiempaa vähemmän käytössään. Veronkierron helppous on vaihtokauppaan perustuvan veronmaksun ongelma. Se ei myöskään edistä Venäjän talouden kehitystä. (Lainela, 2009)

Verojärjestelmän ongelmana on myös se, että veron kannon toteutumisen valvonta on vajavaisten resurssien puitteissa hankalaa. Korruptiota esiintyy myös veroviranomaisen keskuudessa. Virkailijat ottavat vastaan lahjuksia, joka johtaa veronkierron lisää-

tymiseen. Viranomaiset joutuvat uhkailuiden ja jopa väkivallan kohteeksi verotarkastusten yhteydessä. Tällöin turvautuminen, jopa aseistettuihin vartioihin ei ole liioitettua. (Annala, 2000)

Suomalainen yrittäjä voi hakea rahoitusta yritystoiminnalleen, joko Suomesta tai Venäjältä. Kummallakin vaihtoehdolla on omat edut ja haitat, joita yrittäjä joutuu punnitsemaan rahoitusvaihtoehtoja valitessaan. Inflaatio pitää korkotason Venäjällä melko korkeana, joten rahoituksen hakeminen Suomesta on usein edullisempaa. Lisäksi lainaa myönnetään yleensä pidemmälle ajanjaksolle kuin venäläisten rahoittajien toimesta. Yrittäjälle voi olla myös selvästi helpompaa hakea lainaa suomalaiselta rahoittajalta, kun asiointi kieli on suomi. Tilanne on toinen Venäjällä, jossa palvelu tapahtuu venäjäksi tai mahdollisesti englanniksi.

Rahoitusta Venäjälle suuntautuvalla liiketoiminnalla voi hakea useasta lähteestä. Näitä rahoittajia ovat mm. Pohjoismaiset pankit, Finnvera, Euroopan jälleenrakennus – ja kehityspankki, Finnfund ja Sitra. (Pietiläinen, 2010)

Suomesta haettu rahoitus annetaan yleensä emoyhtiölle, eikä tytäryhtiölle, joka aloittaa toiminnan kohdemaassa. Etuna tässä on toki se, että jo toimintansa vakiinnuttaneelle emoyhtiölle rahoitus voidaan antaa tytäryhtiötä edullisemmin. Täysin haitatonta suomalainen rahoitus ei kuitenkaan ole.

Emoyhtiölle myönnetty rahoitus merkitsee sitä, että se on vastuussa. Venäjällä toimiva tytäryhtiö saa tulonsa ruplina. Kun rahaa ohjataan suomalaiselle emoyhtiölle, syntyy valuuttariski. Emoyhtiö joutuu vastaamaan rahoituskuluista euroissa eikä ruplissa, jolloin valuuttakurssien vaihtelut voi olla kalliita. (Pietiläinen, 2010)

Venäläisen rahoituksen etuna on se, että tytäryhtiö voi hakea sitä suoraan itselleen ilman, eikä rahojen tarvitse kulkea emoyhtiön kautta. Venäläisten takaajien käyttö on mahdollista, usein kuitenkin venäläiset rahoittaja vaativat suomalaiselta emoyhtiöltä takausta tytäryhtiölle myönnetylle lainalle. Venäjän pankkijärjestelmä on vielä varsin kehittymätön, joka omalta osaltaan hankaloittaa venäläisen lainan käyttöä. (Pietiläinen, 2010)

5.8 Taloudellinen näkökulma

Kun liiketoimintaympäristöä arvioidaan taloudellisesta näkökulmasta, tarkastellaan kansantalouden tilaa useiden tekijöiden kautta. Suhdannevaihtelut, inflaatio ja työttömyysaste vaikuttavat kaikki valtion talouteen. Nämä asiat voivat vaikuttaa kaukaisilta tavalliselle yrittäjälle, mutta on selvää, että kansantalouden vaikeudet näkyvät myös yksittäisten henkilöiden ja yritysten taloudessa. Kuten jo aiemmin tuli todettua Venäjä on vasta toipumassa taantumasta ja näin ollen sen taloudellinen tilanne kaikkea muuta kuin vakaa. Yrityksen perustaminen vallitsevassa tilanteessa voi tuntua liian suurelta riskiltä. Kohentumisen merkkejä on kuitenkin nähtävissä, ja näiden merkkien perusteella yrittäjä voikin arvioida, milloin yritystoiminnan käynnistäminen on kannattavinta.

Yrittäjän on oltava huolissaan inflaation vaikutuksista. Inflaatiolla tarkoitetaan rahan arvon laskua ja siitä johtuvaa hintojen nousua. Inflaatio johtaa ostovoiman heikkenemiseen, kun palkkojen ja säästöjen eli rahamääräisten säästöjen arvo laskee. Yrittäjän kannalta inflaation ikävät vaikutukset näkyvät siis käytännössä, että asiakkaiden ostovoima vähenee. Yrittäjä kärsii korkeasta inflaatiosta myös kasvavien liiketoimintakustannusten kautta. Inflaatiota pyritään hillitsemään ylläpitämällä korkeaa korkotasoa, joka on selvä lisäkustannus yrittäjälle. Venäjällä inflaatio on lähtenyt taantumien seurauksena nousuun laskukauden jälkeen. (Järvikuona, 2009)

Yleisesti voidaan sanoa että Venäjän inflaatiotasoa on verrattain varsin korkea, 2010 vuoden tietojen mukaan n. 8 %. World Economic forumin vuosiraportin mukaan juuri inflaatio yksi merkittävimmistä kilpailukykyyn esteistä. Vertailukohdaksi voidaan ottaa Suomi, jonka 1,2 % inflaation ei katsota samaisen raportin mukaan olevan taloudellisen kilpailukykyyn este. (The Global Competitiveness Report, 2010)

Kansainvälisen työjärjestön (ILO) arvioiden mukaan Pietarin alueella työttömyysaste oli vuoden 2009 aikana 4,1% luokkaa. Taantumalla on ollut selvä vaikutus työttömyyteen, vaikka Pietarin työttömyys on Venäjän muihin alueisiin ja kansainvälisesti verrattuna varsin alhainen. Taantumien laantuminen ei ole vielä tuntuvasti vaikuttanut työttömyyden laskuun, jota voi pitää hieman huolestuttavana. Työttömyys vaikuttaa

merkittävästi ihmisten tulotasoon ja sitä kautta myös heidän ostovoimaan. (HSE, 2010)

5.9 Sosiaalinen näkökulma

Toimintaympäristöä tulee arvioida myös sosiaalisesta näkökulmasta. Väestönrakenne, tulotaso, kulttuuri ja elämäntavat vaikuttavat toimintaympäristöön voimakkaasti. Pietarissa väestö ikääntyy jatkuvasti. Venäläiset jäävät eläkkeelle verrattain aikaisin n. 55–60 vuoden iässä. Eläkeläisten tulotaso on varsin alhainen siitäkin huolimatta, että eläkkeitä on kasvatettu vuoden 2009 aikana. Keskimääräinen eläke jää alle 150 euroon kuukaudessa. (Suomen ulkoasianministeriö, 2010)

Työssäkäyvän väestön palkat ovat taantuman seurauksena laskeneet jonkin verran ja palkkarästit ovat lisääntyneet. Pietarissa keskipalkka on n. 535 euroa kuussa. Työttömyyskorvausta sen sijaan maksetaan 12 kuukauden ajan enintään 110 euroa kuussa. Hintatasoltaan Pietari on suurkaupungeille tyypillisesti kallis, joten sen asukkaat joutuvat miettimään rahankäyttöään tarkasti. Taantuman myötä ihmisten taloudellinen ahdinko on lisääntynyt. Tämä on näkynyt erityisesti kestokulutushyödykkeiden myynnissä. Kun rahaa on vähän, ostetaan vain välttämättömiä päivittäishyödykkeitä kuten ruokatarvikkeita. (HPL, Mediakatsaus, 2009)

Yrittäjän kannalta tieto väestön tulotasosta ja kulutustottumuksista on erityisen tärkeää. Pietarissa on suuren väestömäärän puitteissa edellytykset menestyksekkäälle liiketoiminnalle. Ongelmana kuitenkin on väestön pieni ostovoima ja kulutuksen keskittyminen välttämättömiin perustarpeisiin. Pienen eliitin panos kalliimpiin tuotteisiin ja palveluihin ei vielä takaa, että yrittäjä voisi saada elantonsa Pietarin markkinoilla. (HSE, Pietari – Venäjän talouden kasvukeskus, 2003)

6 MARKKINOINTISUUNNITELMA

Markkinointia suunniteltaessa tulee miettiä, mikä tulee olemaan yrityksen markkinointistrategia ja mitkä ovat markkinoinnin tavoitteet. Markkinointi on keino, jolla yritys pyrkii luomaan ja ylläpitämään suhteita asiakkaisiinsa ja muihin sen verkoston toimijoihin. Markkinoinnin tehtävänä on määritellä ns. avainasiakkaat ja yritykselle ei

niin merkittävät asiakkaat. Segmentoinnin perusteella voidaan arvioida, ketkä ovat yrityksen potentiaalisia asiakkaita ja millaisilla markkinoinnin keinoilla heidät tavoitetaan ja asiakassuhde synnytetään. Yrityksen rajalliset voimavarat tulisi saada keksittyä niihin asiakkaisiin, jotka ovat yritykselle kaikkein merkittävimpiä. Yritystoiminnan alkuvaiheessa asiakashankinta on kaikkein tärkeintä. Asiakaskunnan kasvettua tulee kasvavassa määrin keskittyä jo olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitoon.

6.1 Asiakassuhteiden luominen ja ylläpito

David Fordin kehittämän teorian mukaan myyjän ja asiakkaan välinen suhde kehittyy vaiheittain. Se alkaa suhteen esivaiheella, jossa otetaan ensi kontakti asiakkaaseen. Ensivaikutelman merkitys tiedetään, ja se pitää paikkansa myös kanssakäymisessä venäläisten asiakkaiden ja liikekumppaneiden kanssa. Liian tuttavallinen lähestymistapa potentiaaliseen liikekumppaniin voi estää suhteen syntymisen heti alkuunsa. Vaikka ensikontakteja luodaan usein varsin epämuodollisissakin tilanteissa, kuten esimerkiksi illanvieron yhteydessä tai messuilla, on kohtelias käytös ja puhetapa erityisen tärkeää.

Kun ensikontakti on luotu, voi suhteen tutustumisvaihe alkaa. Venäläinen asiakas/liikekumppani on usein epäileväinen, eikä luottamussuhde synny automaattisesti. Kärsivällisyys tutustumisvaiheessa on siis eduksi, sillä business-kumppanuus syntyy usein vasta useiden tapaamisten ja neuvotteluiden jälkeen.

Liikesuhde syvenee, kun kanssakäynti etenee. Venäläiseen kulttuuriin ei sovi liikekumppaneiden ns. unohtaminen alun houkuttelu vaiheen jälkeenkään, vaan suhdetta pitää vaalia säännöllisillä yhteydenotoilla ja tapaamisilla. Suhde muuttuu stabiiliksi, jos suuremmilta ongelmilta vältytään. Usein kuitenkin suhteen tila liikkuu eri vaiheiden välillä.

Kun uusi yritys on saanut koottua itselleen asiakaskunnan, voi se alkaa segmentoida asiakkaitaan. Kaikki asiakkaat eivät luonnollisesti ole yritykselle yhtä merkittäviä, ja siksi yrityksen tuleekin löytää ne, joihin kannattaa panostaa.

6.2 Markkinointitoimenpiteet

Yrittäjän tulee myös miettiä, mitä käytännön toimia tulee tehdä, jotta markkinoinnin tavoitteet saavutettaisiin. Millaiselle mainonnalle on esimerkiksi tarvetta. Televisio ja

radio ovat suosittuja medioita, jotka tavoittavat suuria ihmismääriä. Mainokset näissä medioissa ovat kuitenkin kalliita ja monen aloittelevan yrittäjän tavoittamattomissa. Venäjällä Internet on kasvattanut suosiotaan huomasti lehtien kustannuksella. Tätä kehitystä on syytä hyödyntää esim. panostuksella nettimainontaan.

Potentiaalisiin asiakkaisiin otetaan usein kontaktia henkilökohtaisilla tapaamisilla, kuten liikelounailla ja illallisilla tai messuilla. Siksi yrityksen kannattaakin panostaa näkyviin markkinointimateriaaleihin, kuten esitteisiin, käyntikortteihin ja messustandeihin. Kaikki materiaali tulee olla saatavilla venäjän kielellä. Lisäksi henkilökohtaisissa kohtaamisissa kannattaa hyödyntää venäläisen henkilöstön suullisia taitoja, jotta kielimuuri ei vaikeuttaisi kanssakäymistä.

6.3 Markkinointiviestintä

Venäjän markkinointiviestinnän tavoitteena on löytää potentiaaliset asiakkaat ja vaikuttaa heidän ostokäyttäytymiseensä. Henkilökohtainen myyntityö on Venäjällä hyvin tärkeässä osassa, sillä luottamus asiakkaisiin saadaan luotua usein vasta henkilökohtaisten tapaamisten avulla. Siksi asiakashankinnassa erilaiset tapaamiset ja tapahtumat kuten näyttelyt ja messut ovat erinomaisia tilaisuuksia uusien asiakassuhteiden luomiseksi. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2005, 79.)

Messuilla voidaan luoda kontakteja potentiaalisiin asiakkaisiin rennossa ympäristössä, mutta samalla voidaan jakaa informaatiota yrityksen palveluista. Messuilla tulee panostaa standin ulkonäköön, jotta messuvieraiden huomio saadaan kiinnitettyä yrityksen palveluihin. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2005, 79.)

Standin ulkoasulla viestitään yrityksen laadusta. Näyttävä ja tarkkaan suunniteltu standi antaa myönteisen kuvan yrityksestä ja ohjaa potentiaaliset asiakkaat kiinnostumaan yrityksestä. Venäjän messuilla on tyypillistä, että näyttelyosastot on huolella tehtyjä ja näyttäviä. Suomalaisen yrittäjän on siis syytä tehdä parastaan, jos haluaa saada venäläisten messuvieraiden huomion. Suomalaisen yrittäjän tulee ottaa huomioon kulttuurien väliset erot. Se mikä viehättää suomalaisia asiakkaita, ei välttämättä ole venäläisten mieleen. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2005, 79.)

6.4 Mainonnan keinot

Mainonnan merkitys on suuri Venäjällä. Mainonnan puutetta pidetään jopa merkkinä yrityksen heikkoudesta. Mainonnan voi toteuttaa monessa eri mediassa. Pietarissa ilmestyy 35 business- ja talouslehteä sekä lukuisia muita lehtiä. Yritys voi mainostaa itseään lehdissä, mutta usein parasta mainosta on yrityksestä kertovan artikkelin saaminen ammattialan lehteen. Näkyvyys lehdissä ei kuitenkaan ole ainoa tapa tehdä yritystä tunnetuksi. Ulkomainonnan hinta on Pietarissa korkea, eikä se siis usein ole keskiuuren yrityksen ulottuvissa. Sen sijaan Internet-mainonta on hyvä tapa saavuttaa edullisella tavalla potentiaaliset asiakkaat. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2005, 81.)

Internetin merkitys mainoskanavana kasvaa jatkuvasti. Venäjällä on 14 miljoonaa Internet-osoitetta ja 20 miljoonaa käyttäjää. Määrän uskotaan kasvavan nopeaa tahtia. Venäläinen Internet-mainonta eroaa suomalaisesta visuaalisesti. Venäläiset sivut ovat usein värikkäitä ja jopa kirjavia. Suomalaisen yrittäjän voi olla vaikeaa suunnitella venäläisiä viehättäviä Internet-sivuja. Usein järkevintä onkin delegoida Internet-sivujen suunnittelu ja luonti jollekin venäläiselle yritykselle. Oman yrityksen voi myös liittää venäläisille keltaisten sivujen luetteloon. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2005, 81–82.)

Mainoskampanjat on suunniteltava huolella, jotta niistä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty. Mainonta täytyy osata kohdistaa venäläisille. Tämä tarkoittaa sitä, että mainokset tehdään ulkoasultaan venäläisiä kiinnostavalla tavalla. Tutkimukset ovat hyvä tapa saada tietoa potentiaalisista asiakkaista, ja niiden käyttö on yleistynyt Venäjällä. Tutkimukset tehdään ennen omaa mainoskampanjaa, ja niiden pohjalta voidaan suunnitella haluttua kohderyhmää kiinnostavaa mainontaa. Paikallinen asiantuntemus on tärkeässä roolissa ja sen huomioon ottaminen omissa mainoksissa tuo yritykselle enemmän tuottoa. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2005, 81–82.)

6.5 Mainosmateriaalit ja liikelahjat

Esitteet ja käyntikortit ovat välttämättömiä materiaaleja yritykselle. Olennainen tieto yrityksestä painetaan korteille ja mielellään myös kyrillisillä aakkosilla. Laadukkaat

mainosmateriaalit antavat hyvän kuvan yrityksestä. Hyvän vaikutelman tekeminen on Venäjällä erityisen tärkeää, sillä potentiaalinen asiakas tekee usein lopulliseen ostopäätöksen ns. tunnepohjalta. Yritys ei herätä luottamusta, jos sillä ei ole esitteitä tai käyntikortteja. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2005, 82–83.)

Asiakassuhteiden luonnissa ja jo olemassa olevien suhteiden ylläpidossa kaikkein tärkeintä on henkilökohtaisen yhteydenpito. Tapaamisten yhteydessä on tyypillistä antaa liikelahjoja.

Liikelahjojen ja lahjusten ero on erilainen kuin Suomessa, joten käytäntöihin on syytä perehtyä ennakkoon. Suomalaisilla on usein tiukempi käsitys siitä, mikä on hyväksyttävä liikelahja ja mikä katsotaan lahjukseksi. Käteinen raha tai tilisiirto ei kuitenkaan koskaan ole Venäjälläkään hyväksyttävä liikelahja. Hyvät liikelahjat ovat usein tavaroita, jotka kuvaavat yritystä tai sen arvoja. Suomalaisen yrityksen kannattaa siis esimerkiksi korostaa suomalaisuutta liikelahjoissaan. Taide-esineet ja kirjallisuus ovat usein toimivia liikelahjoja siinä, missä ovat myös alkoholijuomat. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2005, 85–86.)

7 HENKILÖSTÖSUUNNITELMA

Palveluyritys joutuu aivan erityisesti kiinnittämään huomiota henkilöstöönsä, sillä henkilökunta toimii palveluiden tuottajana. Yritys ei voi piiloutua tuotteidensa taakse, vaan sen on pystyttävä tarjoamaan laadukasta palvelua asiakkailleen ja se on mahdollista vain osaavan henkilökunnan avulla. Henkilökunnan saatavuus voi muodostua ongelmaksi, vaikka Pietarissa esiintyykin työttömyyttä. (HSE, Talouden puolivuotiskatsaus, 2010)

Työntekijöitä on toki tarjolla, mutta osaavan henkilöstön löytäminen ei ole helppoa. Palvelualat ovat vasta kehittymässä, eikä palveluyrityksiä arvosteta samalla tavalla kuin esimerkiksi Suomessa. Tämä heijastuu siihen, ettei palvelualojen töitä pidetä venäläisten keskuudessa suurella arvolla. Uraa palvelualalla ei nähdä varteenotettavana vaihtoehtona, joten osaavia ihmisiä ei ole niin paljon saatavilla yritysten palvelukseen. Työntekijöiden kouluttaminen osaaviksi ammattilaisiksi on kallista ja aikaa vievää. Kun työntekijät eivät ole sitoutuneita tehtäväänsä, voivat kouluttamiseen käytetyt varat valua hukkaan, kun henkilöstö vaihtuu tiuhaan tahtiin. (Sitra, 2007)

Suomalainen yrittäjä saa helpotusta rekrytointitoimintaansa hyvän maineensa avulla. Venäläisiä kiinnostaa työskentely ulkomaisen yrityksen palveluksessa, sillä ne nähdään kotimaisia työnantajia luotettavimpina mm. palkanmaksun suhteen. (PAM, Suomalaisten leivissä Pietarissa, 2010)

Haasteiden eteen suomalainen yrittäjä joutuu sen sijaan erilaisen yrityskulttuurin vuoksi. Venäläinen työntekijä on tottunut voimakkaaseen johtajaan, joka sanelee säännöt ylhäältä päin. Kun työntekijä ei ole tottunut sanomaan omaa mielipidettään on selvää, että henkilöstön aloitteellisuus vähäistä. Tiimityöskentely on myös jokseenkin vieras asia hierarkkiseen työympäristöön tottuneille venäläisille. Suomalaisen johtajan tuleekin löytää tasapaino erilaisten yrityskulttuurien välille, jotta kaikille viihtyisä työympäristö olisi mahdollinen. (Metlan työraportteja, 2010)

8 YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella yrityksen perustamista Pietariin, hyödyntämällä liiketoimintasuunnitelmaa. Liiketoimintasuunnitelmassa on kohtia, jotka ovat erittäin tärkeitä. Varsinkin kun yritystä perustetaan ulkomaille, tulee huomioida kaikki vaikuttavat tekijät. Venäjä on hyvin erilainen paikka yrityksen avaamiselle, jos asiaa tarkastelee Suomen näkökulmasta. Kulttuuri, laki ja verotus ovat esimerkiksi asioita, jotka voivat tehdä yrityksen perustamisesta hankalaa.

Tavoitteena oli käyttää liiketoimintasuunnitelmassa olevia kohtia. Venäjälle suuntaavat yrittäjät pystyvät saamaan tietoa kulttuurista, verotuksesta ja yritysmuodoista. Tieto on aika yleisellä tasolla, koska aihe on hyvin laaja. Peruskohdat on kuitenkin käyty läpi. Tietoa täytyy hakea huomattavasti enemmän, jos aikoo liiketoimintaa tehdä Venäjällä.

Venäjä ja Suomi ovat rajanaapureita, mutta eroja maiden väliltä löytyy paljon. Yrityskulttuuri ja tapakulttuuri poikkeavat toisistaan suuresti. Kieli voi olla myös iso este. Venäjällä riskit ovat suuremmat ja haasteita on monia. Suomalaiset yritykset ovat kuitenkin lyöneet itsensä läpi Venäjän markkinoilla. Suomalainen laatu on hyvin arvostettua Venäjällä. Hyvällä ja tehokkaalla liiketoimintasuunnitelmalla voi menestyä myös Venäjällä.

LÄHTEET

Andrew, E. Kramer. 2009. Russia Facing Long Recession. The New York Times.

Saatavissa:

http://www.nytimes.com/2009/06/25/business/global/25ruble.html?_r=1 [viitattu 16.7.2010].

Annala, M. 2000. Aleksanteri-Instituutti.

Saatavissa:

http://www.helsinki.fi/aleksanteri/julkaisut/esittelyt/aleksanteri_papers/ap_2000_5_Annala.html [viitattu 2.7.2010].

Azeem, M. 2000. Venäjän-kaupan opas. Helsinki: Edita.

Dudarev, G. & Suni, P. 2003. Pietari – Venäjän talouden kasvukeskus.

Saatavissa:

<http://www.hse.fi/NR/rdonlyres/9F0C37FD-8E19-4D05-88B1-E594E1115C0E/0/Pietaridudarev.pdf> [viitattu 29.6.2010].

Haikara, J & Kotaviita, E 2009. Mediakatsaus. HPL.

Saatavissa:

http://www.hpl.fi/www/fi/yritysten_kansainvalistaminen/liitteet/viestiliitteet_2009/venaja/UU51C12.pdf [viitattu 9.6.2010].

Jännti, H & Åberg, E 2007. Elinkeinoelämän Keskusliitto.

Saatavissa:

http://www.ek.fi/www/fi/yritysten_kansainvalistaminen/liitteet/viestiliitteet_2007/venaja/Venajan_t_eemapaiva_raportti_160107.pdf [viitattu 12.7.2010].

Järvikuona, P., Panfilo, A & Kosonen, R. 2010. CEMAT. Uusi julkaisu palveluiden ulkoistamisesta.

Saatavissa:

<http://www.hse.fi/FI/news/themes/cemat/release160910.htm> [viitattu 20.9.2010].

Ketola, K & Vihavainen, T. 2008. Venäjän historia suomalaiselle yritysjohtajalle. Helsinki: Keskuskauppakamari.

Kim, W. & Mauborgne, R. 2004. Blue ocean strategy. United States: Harvard Business School Press

Kyckling, A. 2009. Case: Finnsementti Oy , Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta, Kansainvälinen markkinointi.

Saatavissa:

<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/30603/nbnfi-fe200902241194.pdf?sequence=1> [viitattu 22.8.2010].

Lainela, S. 2009. Bofit. Viikkokatsaus.

Saatavissa:

<http://www.bofi.fi/NR/rdonlyres/B08C11BE-0F7C-463F-9C62-AD54C7087EC9/0/v200917.pdf> [viitattu 9.8.2010].

Leinonen, A. 2010. Tietoa Venäjästä.

Saatavissa:

<http://www.tehotilit.fi/?s=30> [viitattu 15.8.2010].

Lokshin, M. 2000. Economics of Transition volume 8. Welfare impacts of the 1998 financial crisis in Russia and the response of the public safety net, s.2.

Saatavissa:

http://www.verkkouutiset.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=36126:jaerjestoe-venaejaen-korruptio-puolet-maan-bktsta&catid=35:ulkomaat&Itemid=6 [viitattu 12.8.2010].

Marttila, J. & Ollonqvist, P. 2010 Metlan työraportteja. Puurakentamisen suomalais-venäläinen liiketoiminta Venäjällä – vientikaupasta verkostoihin.

Saatavissa:

<http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2010/mwp151.pdf> [viitattu 9.8.2010].

Nai Becar. 2010.

Saatavissa:

http://www.cre.ru/site_upload/news/pdf/NAI%20Becar_Offices_SPb_2010%201Q.PDF
[viitattu 11.8.2010].

Netupskij, P. 2010. Fontanka.

Saatavissa:

<http://www.fontanka.ru/2010/09/22/024/> [viitattu 19.8.2010].

Nousjoki, J. 2010. Suomalaisten leivissä Pietarissa. PAM.

Saatavissa:

http://www.pam.fi/pam-lehti/artikkeli/?ARTIKKELI_NUM=195990 [viitattu 29.8.2010].

Oksanen, J. 2007. Sitra. Palveluyrityksen haasteet Venäjällä.

Saatavissa:

http://www.sitra.fi/fi/Ohjelmat/PaattyneetOhjelmat/venaja/Puheenvuoro_2007-09-27.htm [viitattu 12.7.2010].

Perilä, T. & Jankola, T. 2001. Venäjä markkinoinnin kohteena. Helsinki: Oy Edita Ab. [viitattu 2.6.2010].

Pietari. 2010.

Saatavissa:

<http://st-petersburg.ru/about> [viitattu 26.6.2010].

Pietiläinen, T. 2010. Sitra.

Saatavissa:

<http://www.sitra.fi/NR/rdonlyres/072552C8-0D4A-4033-AF9E-9C192B3D8E0F/0/TimoPietil%C3%A4inen.pdf> [Viitattu 26.7.2010]

Porter, M. 2002. The global competitiveness report 2001–2002. Oxford: Oxford University Press.

Rautava. 2006. Tilastokeskus.

Saatavissa:

http://www.stat.fi/tup/tietotrendit/tt_03_06_venajan_talous.html [viitattu 15.7.2010].

Suomen ulkoasiainministeriö. 2010. Talousuutisia Moskovasta.

Saatavissa:

<http://www.finland.org.ru/public/default.aspx?contentid=197560&culture=fi-FI> [viitattu 11.7.2010].

Suomi-Venäjä seura. 2010.

Saatavissa:

<http://www.venajaseura.com/?sc=4904&sc2=4996&sc3=6053> [viitattu 9.8.2010].

Talouden puolivuosisikatsaus. 2010. HSE.

Saatavissa:

http://www.hse.fi/NR/rdonlyres/C3C42E33-EA41-4353-ABDD-F7698EE00AD2/0/SPb_2010May_fin.pdf [viitattu 2.8.2010].

Talouskriisin vaikutukset kiinteistöalaan Pietarissa. 2010. KPMG.

Saatavissa:

http://www.kpmg.ru/russian/supl/publications/surveys/Cpb_final.pdf [viitattu 15.8.2010].

Tang, A. 2010. Russia's recession over. English News

Saatavissa:

http://news.xinhuanet.com/english2010/business/2010-04/20/c_13259806.htm [viitattu 12.7.2010].

The Global Competitiveness Report. 2010-2011.

Saatavissa:

<http://www.weforum.org/documents/GCR10/index.html> [viitattu 7.7.2010].

The Global Competitiveness Report. 2010.

Saatavissa:

<http://www.weforum.org/documents/GCR10/index.html> [viitattu 9.7.2010].

The Recession in Russia. 2009

Saatavissa:

http://www.stratfor.com/memberships/140036/analysis/20090612_russia_and_recession [viitattu 12.7.2010].

Tiri, M. & Alho, A. 2005. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Suomalais-Venäläinen kauppakamari

Venäjän talousnäkymät. 2009. CEMAT.

Saatavissa:

http://www.hse.fi/NR/rdonlyres/82C5D475-8956-485E-A1B3-F263871AE1DB/0/4_venaja_talousnakymat.pdf [viitattu 12.8.2010].

Vieraita kieliä osaa entistä useampi suomalainen. 2008. Tilastokeskus.

Saatavissa:

http://www.stat.fi/til/aku/2006/03/aku_2006_03_2008-06-03_kat_001_fi.html [viitattu 1.9.2010].