

Ilmari Larjavaara

Vaikutustapojen monimuotoisuus B-to-B-markkinoinnissa Venäjällä - lahjukset osana liiketoimintakulttuuria

**Kymenlaakson ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences
2012**



Vaikutustapojen monimuotoisuus B-to-B markkinoinnissa Venäjällä - lahjukset osana liiketoimintakulttuuria

Ilmari Larjavaara

"Тендеры выигрываются только в ресторане"

"Tenderit voitetaan ravintolassa"

"Не подмажешь – не поедешь"

"Autolla ei aja, ellei tätä voitele"

Kotka 2012

Copyright: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu
Kustantaja: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu
Taitto: Maarit Määttä
Paino: Tammerprint Oy, Tampere 2012

ISBN (NID.): 978-952-5963-30-4
ISBN (PDF.): 978-952-5963-31-1
ISSN: 1239-9094
ISSN: (verkkojulkaisu) 1797-5972

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

LARJAVAARA, ILMARI

Vaikutustapojen monimuotoisuus B-to-B-markkinoinnissa Venäjällä - lahjukset osana liiketoimintakulttuuria

Avainsanat

Venäjä, korruptio, lahjonta, myyntityö, B-to-B-markkinointi

Tutkimuksessa tarkastellaan lahjonnan ja muun korruption muotoja yritysten välisessä kaupassa Venäjällä. Raportissa kuvataan lahjonnan käytäntöjä, lahjontaan valmistautumista sekä lahjonnan taloudellisia muotoja ja seurauksia yrityksille. Keskeisiä tarkastelukohteita ovat, miksi lahjontaa käytetään ja miten lahjonta muuttaa B-to-B-kaupan luonnetta.

Tutkimuksen tarkastelu ja B-to-B-markkinoinnin toimintaympäristö kytketään Venäjälle laajemmin ominaisiin yhteiskunnan rakenteisiin. Samoin yleisemmin tarkastellaan B-to-B-markkinoinnissa menestymisen edellytyksiä Venäjällä.

Tutkimus ei kehoita ketään käyttämään lahjontaa tai muita korruptiivisia menetelmiä. Lahjonta on Venäjällä rikoslaissa kiellettyä. Tutkimuksen lähdeaineiston antaman kuvan mukaan monilla toimialoilla Venäjällä lahjonta olisi kuitenkin melko yleistä.

Tutkimus ei tarkastele tutkimusaluetta ensisijassa moraalisesta tai oikeudellisesta näkökulmasta. Mielenkiinnon kohteena ovat korruptiossa tosiasiallisesti Venäjällä toteutuvat toimintatavat sekä näiden syyt ja taustat.

Tutkimuksessa esitellään lahjontaa yrityskaupassa ehkäisevä lainsäädäntö Venäjällä. Samoin tarkastellaan, miten työntekijätason harjoittamaa lahjontaa on mahdollista ehkäistä ja korruption tuottamia haittoja arvioida. Raportti tarjoaa ohjeita lahjonnan paljastamiseksi ja torjumiseksi.

Lahjonnan tosiasiallisen yleisyyden tarkastelu Venäjällä on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle kysymyksen vaikean selvitettävyyden ja tämän vaatiman erillisen tutkimustyön vuoksi. Tutkimus ei samoin suoraan tarkastele suomalaisten yritysten Venäjällä kohtaaman tai käyttämän lahjonnan muotoja ja yleisyyttä alueen arkaluontoisuuden vuoksi.

ABSTRACT

KYMENLAAKSO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

LARJAVAARA, ILMARI

Corruption in the B-to-B-marketing in Russia

Keywords

Russia, corruption, bribery, sales, B-to-B-marketing

This study examines bribery and other forms of corruption in trade between companies in Russia. The report describes the practices of corruption and bribery, the preparation for giving of bribes and economic forms and the consequences of bribing to the companies. The key targets are why the bribery and corruption are used and how they change the nature of B-to-B-marketing.

Research and B-to-B-marketing environment in Russia in generally are connected in the study to the structures of society inherent in generally in Russia. Similarly, this study looks at more general level B-to-B-marketing success in Russia.

The study does not prompt anyone to use bribery or other methods of corruption. Corruption is a criminal activity prohibited by criminal law in Russia. According to the source materials of the study in many industries in Russia using corruption is widespread.

The study does not consider the area of research first and foremost from moral or legal point of view. Interest of the study is how the corruption is actually realized in Russia and the reasons and backgrounds of it.

The study presents the current legislation that controls corruption in Russia in the trade between companies. Similarly the study looks how the employee-level corruption carried out in companies in Russia is possible to be found out, prevented and the damage produced of it to be assessed. The report provides guidelines to detect and combat corruption.

The actual prevalence of corruption in Russia is targeted of a limited scope in work because this subject is difficult to be studied and this would require a separate research study. Research is also not addressed to find out how the Finnish companies in Russia face or use corruption because of the high sensitivity of this area and this topic would require a separate research study.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	3
ABSTRACT.....	4
1 JOHDANTO.....	6
2 LAHJONNAN HISTORIA, SELITYSMALLIT JA KESKEINEN KÄSITTEISTÖ VENÄJÄLLÄ.....	8
3 LAHJONNAN SÄÄTELY VENÄJÄN RIKOSLAISSA.....	10
4 LAHJONNAN YLEISYYS ERI TOIMIALOILLA VENÄJÄLLÄ.....	13
5 LAHJONNAN SUUNNITTELU. MILLOIN LAHJONTAA KÄYTETÄÄN?	16
6 LAHJUSTEN TARJOAMINEN ASIAKKAAN ERI ORGANISSAATIOTASOILLE.....	19
6.1 Lahjusten voimin ketjujen hyllyyn.....	19
6.2 Lahjonnan osapuolet.....	20
6.3 Lahjonta suhteena ja kumppanuutena.....	23
6.4 Päätöksenteko venäläisessä organisaatiossa.....	24
7 MITEN LAHJUS VENÄJÄLLÄ EHDOTETAAN JA ANNETAAN.....	27
8 LAHJONNAN KUSTANNUS-HYÖTY -ARVIOINTI.....	32
9 LAHJONNAN TORJUNTA YRITYKSISSÄ VENÄJÄLLÄ.....	35
10 INSTITUTIONAALINEN MUUTOS. TULEEKO KORRUPTIO VENÄJÄLLÄ VÄHENTYMÄÄN?.....	41
11 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	44
LÄHTEET.....	46

1 JOHDANTO

Raportti tarkastelee lahjontaa ja muita korruptiona pidettyjä toimintatapoja yritysten välisessä BtoB-markkinoinnissa Venäjällä. Tavoitteena on saada peruskuva, miten kohdetta on käsitteellistettävissä, sekä toisaalta tarkastella, miten BtoB-markkinoinnissa yleisesti voi Venäjällä menestyä.

Pyrkimyksenä on tarkastella markkinoinnin institutionaalista toimintaympäristöä Venäjällä sekä nähdä markkinointi ja myynti tavanomaista tarkastelua laajemmassa käsitteellisessä ja käytännön tason yhteydessä. Markkinoinnissa menestyminen on Venäjällä EU-oloja painotetummin "people-to-people" (PtoP)-markkinointia kuin vain rationaalista organisaatioiden välistä BtoB-markkinointia. Keskeistä on, että myyvän yrityksen edustaja koetaan henkilökohtaisesti luotettavaksi. Venäläisessä toimintaympäristössä keskeiset tuttuus ja luotettavaksi kokeminen ovat myös BtoB-markkinoinnissa avainsanoja.

Tutkimuksessa markkinoinnin käsitettä laajennetaan vain talouteen ja viestintään kohdistuvasta tarkastelusta sisältämään henkilöiden väliseen vaihtoon sekä myös politiikkaan ja hallintoon kuuluvia tekijöitä. Yritykset eivät Venäjällä tunnetusti monissa tapauksissa toimi rationaalisesti puhtaasti taloudellisessa mielessä sillä tavoin, miten yritykset ovat (mahdollisesti enemmän) rationaalisia olosuhteissa, joissa markkinoinnin teorit on laadittu. Nämä piirteet ovat Venäjällä voimakkaita erityisesti aluetason olosuhteissa. Organisaatioissa toimivat eivät Venäjällä toteuta vain organisaatioiden välineellisiä päämääriä, vaan myös henkilökohtaista etuaan.

Teoreettisesti lahjontaa voi pitää säilyneenä traditionaalisena toimintamuotona, jossa henkilöt ylläpitävät hyödyllisiä keskinäissuhteita myös muilla keinoin kuin markkinavaihdolla. Keskeistä Venäjällä onnistumiseksi onkin hahmottaa, mitä "hyöty" Venäjällä on. Eräs lahjonnan yleisyyttä voimistava tekijä on ollut yksityisen omistusoikeuden puuttuminen tai heikkous. Yksityinen omistaja suhtautuu omaisuuteen aina vakavammin kuin vain organisaatioihin palkatut toimijat. Vaihtelevia arvioita on esitetty, tapahtuuko Venäjällä instituutioiden modernisoitumista eli vahvistuvatko markkinat ja omistusoikeudet ja väheneekö korruptio tämän myötä (esim. Huttunen & Ylikangas 2010).

Lähtökohtaisesti kilpailun voimistuminen ja voittojen pienentyminen ohjaavat Venäjälläkin yrityksiä etsimään uusia tulonlähteitä. Keskeinen tehostamiskohde voi olla ostohintojen laskeminen ja yleinen ostotoiminnan tehostaminen. Jarruttaja tällöin voi olla yrityksen henkilöstö, joka ei ehkä tehokkuuden lisääntymistä toivo. Ostajien ja muun henkilöstön toimittajilta saamat epäviralliset ja henkilökohtaiset bonukset voivat olla hankinnoista vastaaville edullisia, mutta haitallisia toiminnalle kokonaisuutena.

Venäjälläkin yritykset pyrkivät markkinointitoiminnassa yhä enemmän seuraamaan markkinoinnin "tieteellisiä" malleja ja rakentamaan markkinointistrategiansa mm. klassisen 4P-mallin mukaisesti. On kuitenkin kuvattu, ettei pelkän 4P-mallin seuraaminen riitä onnistumiseen Venäjällä - erityisesti kun on kysymys BtoB-markkinoinnista. Syynä tähän on muuttuja, jota viralliset markkinoinnin teoriat eivät tunne eli asiakasyritysten ostajien ja johdon henkilökohtaiset motivaatiot. Kuluttajamarkkinoinnissa tällä ei ole merkitystä, mutta BtoB-markkinoinnissa alue on voimakkaasti läsnä. On kuvattu, että pyrkimys unohtaa vastapuolen henkilökohtaiset motivaatiot vaikuttaa myyntityön tuloksiin Venäjällä varmasti ja tuntuvasti. Kohdetta on tämän vuoksi joko aktiivisesti vastustettava laittomana ilmiönä tai se on huomioitava markkinointistrategiassa. Asiakkaan ostajien henkilökohtaista "stimulointia" saatetaan Venäjällä pitää eräänä keskeisenä markkinointi-instrumenttina. (Galljamov 2006.)

Tutkimus ei kehota ketään käyttämään lahjontaa. Lahjonta on kielletty VF:n rikoslaissa ja sen paljastumiseen saatetaan suhtautua hyvin kielteisesti. Kaikki ostajat eivät vaadi lahjuksia ja monilla toimialoilla näitä käytetään melko vähän. Toisaalta monilla toimialoilla tilanne voi olla, että lahjusten käyttö laajentaa asiakaskuntaa ja lisää myyntiä jopa tuntuvasti. Tutkimus kuvaa, millaista lahjonta tosiasiallisesti Venäjällä on. Lahjusten yleisyyden ja mallien selvittäminen Venäjällä on varsin vaikeaa ilmiön laittomuuden, vaarallisuuden ja intiimin luonteen vuoksi. Koska lahjonta on laitonta, sen laajuudesta, käytetyistä rahamääristä ja muodoista ei edes venäläisillä asiantuntijoilla ole täydellistä kuvaa.

Ilmari Larjavaara
Dr.Soc.Sc
+358 40 19 80 521
ilmari.larjavaara@marcory.fi

2 LAHJONNAN HISTORIA, SELITYSMALLIT JA KESKEINEN KÄSITTEISTÖ VENÄJÄLLÄ

Pietari Suuren aikaan asti virkamiehet eivät saaneet säännöllistä palkkaa edes valtion keskushallinnossa. Virkamiehet ansaitsivat elantonsa itse, ja pääsääntöisesti virkamiehelle parhaimmin maksanut sai tältä haluamansa. Pietari Suuren aikana käytäntöä ruvettiin pitämään huonona ja virkamiehille taattiin säännöllinen palkkaus. Palkat säilyivät kuitenkin matalina ja epäsäännöllisinä. (Tkatshenko & Gorbatshev 2008: 15-17.)

Vasta Katariina II:n ajasta lähtien 1700-luvun jälkipuolella virkamiehet saivat valtiolta säännöllisen ja kohtuullisen palkan. Samalla maksujen vastaanotto anojilta säädettiin laittomaksi. Vuosisatainen - pääosin vielä tälläkin hetkellä tulokseton - kamppailu lahjontaa vastaan käynnistyi. (Tkatshenko & Gorbatshev 2008: 16-17.)

Venäjän toimintaympäristölle leimallisena pidetyn korruption historiallisten selitysmallien lisäksi korruptiolle Venäjällä on tarjottu myös useita muita selitysnäkökulmia (esim. Larjavaara 2007).

Korruption voi nähdä johtuvan yleisestä rakenteiden institutionalisoitumattomuudesta. Neuvostoliiton romahduksen jäljiltä sosiaaliset toimintajärjestelmät ovat edelleen puutteellisesti institutionalisoituneita. Oikeusjärjestelmä on edelleen ainakin osin heikko sekä poliittisen järjestelmän ja hallinnon kapasiteetit johtaa yhteiskuntaa ovat samoin vielä riittämättömät. Näissä olosuhteissa saatavilla olevia toimintajärjestelmiä ovat verkostot, joissa vaihdetaan hyötyä toimijoiden kesken, sekä henkilöhierarkiat, jotka ovat institutionalisoitumattomia taloutta vastaavia (verkostot) ja toimeenpanevia rakenteita (hierarkiat).

Selityksiä korruptiolle on etsitty Venäjän talouden ominaispiirteistä. Venäjällä on runsaat luonnonvarat ja tunnetulla tavalla viennin rakenne on edelleen raaka-ainevaltainen. Talouden yleinen luonne on olemassa olevan arvon poliittista jakamista (vastakohtana uutta lisäarvoa tuottavalle taloudelle), jota korruptio toteuttaa ja ilmentää. (Esim. Larjavaara 2007.)

Korruptiota kiihdyttää myös poliittisen vallan keskittyneisyys; lahjusraha paljolti päättyy valtarakenteiden huipulle. Perinteinen korruption selittäjä Venäjällä on ollut puutteellinen lainsäädäntö. Olosuhteissa, joissa lainsäädännön mukaan ei useinkaan ole voitu toimia, paljolti ainoa funktionaalinen järjestelmä on ollut henkilöiden välinen luottamus ja sopiminen lainsäädäntö ohittaen.

Yleisimmin epävirallisissa yhteyksissä käytetty sekä markkinatutkijoiden käyttämä nimitys lahjonnasta on откат (otkat). Venäjän rikoslain virallista oikeudellista kielenkäyttöä on коммерческий подкуп lahjonnasta yritysten välisessä kaupassa. Julkisten viranomaisten lahjonta rikoslain termien mukaan on взятка (взяток, взятка, взяточничество). Epävirallisessa kielenkäytössä откат on ensisijassa yritysten välistä lahjontaa, kun taas взятка lahjontaa julkisessa hallinnossa. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 10.)

Liike-elämässä lahjuksilla on erilaisia epäsuoria nimityksiä. Kohteen on mahdollista määritellä olevan "ostajan henkilökohtaista motivointia (личная мотивация закупщика)". Yleisin yksinkertainen pehmentävä termi on бонус (личный бонус) eli bonus. Bonus on terminä neutraali ja korostaa kohteen sekä toteuttajille että mukana oleville yrityksille myönteisiksi nähtyjä ominaisuuksia. Muita yleisesti käytettyjä pehmentäviä nimityksiä ovat mm. представительские расходы (edustuskulut), коммиссионные вознаграждения (коммиссионные, komissio), премия (premium), агентские вознаграждения (agenttipalkkio) jne. (Esim. Makova 2006.)

Määritelmä käsitteelle взятка: Взятка – принимаемые должностным лицом материальные ценности (предметы или деньги) или какая-либо имущественная выгода за выполнение или невыполнение в интересах давшего взятку действия в технологии откатинга. Lahjus – virkamiehen vastaanottama aineellinen hyödyke (esineitä tai rahaa) tai muu taloudellinen etu lahjuksen luovuttajan hyväksi toteutetusta tai toteuttamatta jätetystä tehtävästä. (Vzjatka 2011.)

Määritelmä käsitteelle откат: Откат – любое негласное вознаграждение служащего коммерческой фирмы или административного органа сторонними лицами или организациями за принятие выгодного им управленческого или хозяйственного решения в рамках его должностных полномочий. Откат – вид взятки должностному лицу предприятия, принимающему решение о расходовании денежных средств этого предприятия; уплачивается от суммы расходуемых средств. Lahjus – mikä hyvänsä sivullisen henkilön tai sivullisen organisaation toimittama ei-julkinen palkkio kaupallisen yrityksen toimihenkilölle tai virkamiehelle sivullisen henkilön tai organisaation hyväksi tehtävästä edullisesta taloudellisesta tai hallinnollisesta päätöksestä päätöksentekijän toimivallan ja virkavelvollisuuksien rajoissa. Lahjus annetaan yrityksen toimihenkilölle, joka päättää yrityksen varojen käytöstä. (Denisov 2005.)

3 LAHJONNAN SÄÄTELY VENÄJÄN RIKOSLAISSA

Коммерческий подкуп eli lahjontaa yritysten välisessä liiketoiminnassa säädelään Venäjän rikoskoodeksissa eli rikoslakikokoelmassa (Уголовный кодекс Российской Федерации, УК РФ) luvussa 204. (Статья 204. Коммерческий подкуп).

Rikoslain mukainen lahjonnan määritelmä: Коммерческий подкуп - экономическое преступление, предусмотренное ст. 204 УК РФ; направлено против интересов службы в коммерческой или иной организации и состоит в незаконной передаче лицу, выполняющему в ней управленческие функции (а равно в незаконном получении таким лицом), денег, ценных бумаг, иного имущества, а равно незаконное оказание ему услуг имущественного характера за действия (бездействие) в интересах дающего в связи с занимаемым этим лицом служебным положением. Kaupallinen lahjonta - talousrikollisuuden muoto, jota tarkastellaan rikoslain luvussa 204. Rikos kohdistuu kaupallisen tai muun organisaation etuun. Rikos on rahan, arvopapereiden tai muun omaisuuden tai aineettoman palvelun laitton siirto organisaation johdotehtävässä toimivalle sekä tällaisen henkilön puolesta edun tai palvelun laitton vastaanotto. Lahjus annetaan lahjuksenantajan hyväksi tapahtuvasta (tai tapahtumatta jäävästä) toiminnasta lahjuksensaajan toimivallan ja virkavelvollisuuksien rajoissa.

Julkisten viranomaisten lahjontaa взятка (vzjatka) käsitellään rikoskoodeksissa luvuissa 290. ja 291. (Статья 290. Получение взятки).

Normaali prosessuaalinen etenemistapa on tehdä rikosilmoitus viranomaisille siitä yrityksestä, josta lahjuksia on maksettu. Asia kuuluu tämän jälkeen viranomaisten tutkittavaksi. Mahdollinen sakko maksetaan valtiolle. Yritysten sisäisillä lahjontaa torjuvilla tiedusteluyksiköillä ei ole virallista toimivaltaa.

Lahjonnan säätelyn keskeisimmät rikoslain kohdat ovat 204. ja 290. Eräs mahdollinen kysymykseen tuleva rikoslain luku on 201. (Статья 201. Злоупотребление полномочиями), jossa tarkastellaan valta-aseman väärinkäyttöä yritysorganisaatioissa.

Rikoslain 204. kohdan maksimirangaistus on 5 vuotta vankeutta. Vastuusta voi vapautua, mikäli tarjotusta lahjuksesta oma-aloitteisesti ilmoittaa toimivaltaisille viranomaisille. Viranomaisten lahjonnan rangaistus on korkeampi. Rikoslain kohdan 290. maksimirangaistus on 12 vuotta vankeutta.

Rikosprosessin jälkeen vahingon kärsinyt yritys voi näin halutessaan erikseen käynnistää lahjontaa toteuttaneesta siviilikanteen (гражданский иск в уголовном процессе, civil claim) rikoslain luvun 201. mukaisesti.

Yritys voi lisäksi vaatia vahingonkorvausta Venäjän Siviilikoodeksin kohdan 15. mukaisesti (Гражданский Кодекс РФ, Статья 15. Возмещение убытков) tai Venäjän Työkoodeksin kohdan 238. perusteella laittomasta toiminnasta (Трудовой кодекс (ТК РФ) Статья 238. Материальная ответственность работника за ущерб, причиненный работодателю, taloudellinen vastuu henkilöstön aiheuttamista vahingoista työnantajalle).

Rikos- ja prosessilainsäädäntö korruptiosta on toistaiseksi ollut melko teoreettista ja kehittymätöntä. Yleensä yrityksissä ei ole motivaatiota ilmiantaa tarjottuja lahjuksia. Yleensä tapaukset eivät päädy oikeuteen. Jos tapaukset harvoin menevätkin oikeuteen asti, nämä yleensä raukeavat viimeistään siellä. Tuomioita ja vankilaan päätyneitä rikoslain kohdan 204. johdosta on vähän. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 26.)

Lahjontaa on yleensä vaikea todistaa riittävästi. Lahjusten luovuttaminen ja vastaanottaminen olisi todistettava. Osoitettavissa pitää olla, että annetuilla varoilla ja lahjuksen pohjalta tapahtuneilla myöhemmillä päätöksillä on yhteys. Yritykset eivät ole innokkaita ilmiantamaan toisiaan. Ilmiantamisesta pitää olla kiinnostunut edes yksi osapuolista. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 26.)

Lahjuksenantotapahtuma voidaan kuvata nauhalle. Jos tapaus halutaan saada tuomituksi, tähän olisi lähes oltava videonauha. Jos videonauha on kuvattu, tällöinkään ei voida osoittaa yhteyttä luovutetun rahan ja myöhempien tapahtumien välillä. Nauhalla olisi puhuttava, mitä rahat ovat ja mihin nämä käytetään. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 26.)

Lainsäädännön mukaan on lisäksi mahdollista tuomita vain henkilöitä, jotka toimivat organisaatioissa "hallinnollisissa tehtävissä". Syytteeseen ja rangaistuksi voi joutua vain henkilö, jolla on toimivaltaa organisaatiossa. Toimihenkilöitä ei ole mahdollista asettaa rikosoikeudelliseen vastuuseen. Alempitasoiset toimijat ovat vain lobbaajia, jotka eivät voi joutua syytteeseen ja rangaistuksi. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 26-27.)

Lahjonnasta annetaan tuomioita lähinnä vain, jos jokin toimija jostain syystä halutaan paljastaa. Joissain - melko harvoissa - tapauksissa varsinkin yritysten välisissä liiketoimissa toimijat voivat pyrkiä luomaan hyvää kuvaa itsestään organisaatioiden johdolle ja ilmiantaa lahjuksia tarjoavat.

Lahjonnan paljastamiseksi saatetaan toteuttaa puhelinkuuntelua tai asettaa organisaatioiden työhuoneisiin kuuntelulaitteita, joilla yritysten turvallisuusyksiköt kuuntelevat ostotoimintaa toteuttavia. Lahjuksina annettava aineisto, kuten setelit ja kirjekuoret, voivat olla varustettu merkinnöillä, jotka näkyvät ultravioletivalos-

sa tai aineistoihin voidaan sijoittaa väriaineita. Jos kirjekuoriin koskee, näihin jää sormenjäljet, jotka näkyvät ultraviolettivalossa. (Tkatshenko & Gorbatshev 2008: 28-29.)

Kuten myöhemmin tarkastellaan, lahjusten rikollinen luonne ja määrittely on sikäli epäselvää, että lahjuksat voivat myös olla laillisia ja niistä saatetaan maksaa lakisääteiset verot. Varat voivat päätyä offshore-yhtiöiden tileille.

4 LAHJONNAN YLEISYYS ERI TOIMIALOILLA VENÄJÄLLÄ

"Varastaminen on yhtä luonnollista kuin hengittäminen."

Yleinen arvio tai nyrkkisääntö Venäjällä on, että karkeasti kolmannes kaikista yritysten välisistä liiketoimista toteutetaan lahjuksilla (Denisov 2005). Korruptoituneimmat tai korruptiolle alteimmat toimialat ovat Venäjällä samat kuin muualla: ICT-ala, farmakologia, vakuuttaminen, markkinointi ja mainonta (Denisov 2005). Erään tutkimuksen mukaan niinkin korkea osuus kuin 78 % yrityksistä maksaa Venäjällä asiakkaan ostajalle henkilökohtaisia bonuksia käteisellä (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 37). Missään tapauksessa kaikki yritykset eivät valitse toimittajaa tarjottujen lahjusten määrän mukaan.

Toimialojen erilaiset ominaispiirteet määrittävät, miten korruptioherkkä toimiala on eli millaisia motivaatiotekijöitä toimittajan valinnassa toimialalla on. Esimerkiksi toimialoilla, joilla katteet ja tilauskoot ovat pienet, ei yleensä ole varaa maksaa lahjuksia. Näitä toimialoja ei ole paljon, mutta eräillä toimialoilla Venäjällä lahjontaa esiinny lainkaan. Monilla toimialoilla ei voi käytännössä toimia ilman lahjuksia. Lahjontaa on runsaasti aloilla, jotka ovat voimakkaasti kilpaillut ja joilla tuotteet ovat hyvin samanlaisia. Näillä markkinoilla yritysten erottuminen voi olla vaikeaa ja lahjukset voivat olla ainoa keino saada kilpailuetua.

Lahjontaa esiintyy runsaasti aloilla, joilla päätöksenteko ja arviointi hankinnoista on subjektiivista eli henkilöistä riippuvaa, kuten mainosalalla. Lahjontaa tapahtuu todennäköisemmin (i) suurissa yrityksissä, (ii) yrityksissä, joissa on epäselvä omistusrakenne, (iii) yrityksissä, joissa tuotanto vaatii runsaasti erilaisia raaka-aineita ja materiaaleja, (iv) yrityksissä, joissa on neuvostotyyppinen johtamisjärjestelmä, (v) valtionyrityksissä ja (vi) ylipäätään kaikissa yrityksissä, joissa omistajan kontrolli hankintaan on heikkoa. (Galljamov 2006.)

Lahjontaa saatetaan pitää Venäjällä melko harmittomana osana muita markkinointikeinoja. Lahjusten tarjoilu ja järjestely mahdollisille asiakkaille voidaan kokea työksi ja velvollisuudeksi muun myyntityön ohella. Lahjus ostajalle on hinnan, alennuksen, toimitusajan jne. ohella eräs kilpailukeino. Yritys voi käyttää eri menetelmiä, kuten laajamittaista mainontaa, tuntevia alennuksia tai lahjuksia. Kaikkea yritetään, mikä lisää myyntiä ilman suurta moraalista painolastia.

Julkishankintoja pidetään Venäjällä kaikkein korruptoituneimpina. Huonoimmillaan tilanne on, että kilpailukykyisiäkin tuotteita on mahdollista myydä julkishallintoon vain lahjuksilla tai julkishallintoon kaikki myydään lahjuksilla. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 9, 20.)

Oleellista sekä yritys- että julkispuolella on päästä mukaan pimeään tarjouskilpailuun. Pimeä tarjouskilpailu on varsinaisen tarjouskilpailun lisäksi tapahtuva epävirallinen tarjouskilpailu, jossa tarjotaan lahjukset, vertaillaan tarjottuja lahjuksia, tarjouskilpailu ratkaistaan ja yleensä eniten lahjuksia tarjoava saa urakan. Yrityspuolella arvostetaan sekä virallista hintaa ja laatua että lahjuksia. Avoimessa tarjouskilpailussa karsitaan laadultaan ja hinnoiltaan kilpailukyvyttömät. Tämän jälkeen tapahtuu toinen, pimeä tarjouskilpailu, jossa selvitetään, kuka lahjoo eniten. Yrityksille myytäessä on tarjottava hyvät muodolliset ehdot ja lisäksi eniten lahjuksia, jotta urakan voi voittaa. Muodollisten ehtojen on oltava yhtä hyvät tai paremmat kuin kilpailijoilla, jotta seuraavaan vaiheeseen on mahdollista edetä. Pelkillä lahjuksilla ei yksityispuolella pääse edes tarjouskilpailuun. Toimittajan on joka tapauksessa kyettävä toimittamaan hyvälaatuista tavaraa. Yrityspuolella hinta-laatusuhteen ja lahjusten osuuden on kuvattu olevan n. 50%–50 %. Menettelyiden pitää tietenkin ulkonaisesti olla lainmukaisia. Julkishallinnossa monissa tapauksissa vain eniten lahjuksia tarjoava voittaa urakan. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 96-97.)

Keittiökalustealasta kerrotaan, että noin puoleen kaupoista liittyy lahjuksia. Lahjuksia maksetaan, koska tämä on yleinen käytäntö, jonka mukaisesti kaikki toimivat. Tilaajat ovat yleensä tuotantoa johtavia palkkajohtajia. Nämä päättävät muiden omistamista rahoista, jotka ovat lisäksi määriltään varsin merkittäviä. Kiusaus ottaa lahjuksia on matala. Vain harvat eivät toimi näin. Mitä suuremmat rahamäärät, sitä useammin lahjontaa käytetään. (Gorelkina 2006.)

Mielenkiintoinen Venäjällä on ICT-ala, jolla toimialan kehitystä määrättyllä tavoin viedään eteenpäin lahjusten voimin. Pääosin yritykset Venäjällä ovat haluttomia hankkimaan uusia ICT-sovelluksia. Uusista ICT-järjestelmistä ei koeta olevan hyötyä tai näillä ei osata lisätä liiketoiminnan tuloksellisuutta. Yritysten ICT-osastojen on vaikea perustella yritysten johdolle uusia hankintoja. Erityisesti tilanne on tämä, jos kyse on aivan uusista järjestelmistä, joista ei ole testattuja ja varmoja hyötyjä. Mahdollisesti kysymys on myös asetelmasta, jossa liiketoiminnan kehitystä ei ehkä edes koeta erityisen tärkeäksi, vaan keskeisessä asemassa ovat lyhytjännitteiset lahjukset. Jotta uusia ICT-sovelluksia kuitenkin näiden valmistajien ja jälleenmyyjien toimesta saadaan markkinoille, valmistajat tarjoavat uusista järjestelmistä yrityksille ja näiden ICT-osastoille korkeita alennuksia (70 %), joista huomattava osa käytetään lahjuksiin. ICT-alalla korruption kuvataan olevan erityisen voimakasta. Useimmat uudet teknologiat on saatu markkinoille voimakkaalla lahjusten tarjoilulla. Uusia teknologioita kehitetään ja tarjotaan koko ajan, eikä näitä paljolti ole mahdollista saada myytyä kuin vain merkittävillä alennuksilla ja lahjuksilla. (Denisov 2005; Rumjantsev 2006.)

Erilaisia korruptiokulttuureja on karkeasti kuvattu seuraavasti (Denisov 2005):

I aste, nollakorruptio

Nollakorruptio esiintyy rajatuilla alueilla, missä kapitalismi on pitkälle kehittynyt ja missä toimitaan aktiivisesti korruption vähentämiseksi. Monilukuiset kor-

ruptiota vastustavat lait ja eettiset koodistot ohjaavat yritysjohtajia ja virkamiehiä. Kahvikupin tai lasin Cola-Colaa ylittävä kestitys on yleensä laitonta. Jos lahjan arvo ylittää 25 euroa, tästä säännätään raporttoimaan johdolle. Kookkaammat lahjustarjoukset aiheuttavat voimakkaan pelästymisen ja mahdollisesti välittömän soiton poliisille.

II aste, vähäinen korruptio

Yritysten johtajat ovat mielellään valmiita hyväksymään arvokkaita lahjoja ja muita palveluksia ja huomionosoituksia, mikäli nämä pysyvät riittävässä rajoissa. Molemmat osapuolet teeskentelevät, että lahja annetaan hyvien suhteiden ylläpitämiseksi eikä esimerkiksi kauppohenkilöiden ostamiseksi. Yleensä näissä olosuhteissa ei ole tiukkoja velvollisuuksia toteuttaa lahjoja vastaan muita toimenpiteitä lahjanantajan hyväksi. Lahjoja pidetään osoituksena ja maksuna uskollisuudesta vaikutusvaltaisille henkilöille. Suhtautuminen lahjuksiin voi olla vaihtelevaa. Lahjuksista voidaan kieltäytyä tai lahjus on kuitenkin käytännössä ainoa keino saada tilaus varmistettua.

III aste, keskitasoinen korruptio

Yritysten johtajat toimivat periaatteella yritykselle – alennuksia, työntekijöille – lahjuksia yrittäen kuka mitenkään tasapainoilla yrityksen hyötyjen ja henkilökohdistaisten hyötyjen kesken. Mahdollisuuksien mukaan saada lahjuksia toivotaan aktiivisesti. Johtajat ja omistajatahot voivat olla tietoisia tilanteesta ja pitävät lahjontaa välttämättömänä pahana, kunhan palkkajohtajien toiminta pysyttelee riittävässä rajoissa. Muita tunnusmerkkejä ovat, että politiikka myyvillä yrityksillä alennusten osalta on epäselvä, vakiintumaton ja julkistamaton. Johtajilla palkat voivat olla varsin matalat, minkä sijasta oletetaan, että ansainta toteutuu "itsetestimulaationa". Kauppohenkilöiden hinnoista n. 5–10 % on lahjusta. Huomattava osa toimituksista menee valtion ja kuntien hankintoihin sekä luonnollisille monopolille.

IV aste, raskas korruptio

Varsinaisten markkinoiden sijasta toiminnassa ovat jopa ensi sijassa lahjusten markkinat. Kaupat toteutetaan vastapuolien kanssa, jotka maksavat parhaimmin lahjuksia. Yritysten näkökulma eikä tuotteen laatu ole erityisen tärkeä. Lahjus ei ole vain saamatta jäänyt alennus, vaan se voi olla selkeä lisä tuotteen hintaan. Lahjus on tärkein keino vauhdittaa myyntityötä; muilla markkinointikeinoilla on selvästi toissijainen asema. Lahjusten järjestelemiseksi käytetään paljon yhden päivän yrityksiä ja yritysjohtajilla on yleensä "taskuyritys". Kulttuuri voi olla tällainen erityisesti toimialoilla, joilla tuotteen arvon määrittely on hyvin subjektiivista tai korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden yksinoikeus. Erityisesti ICT-ala, markkinatutkimukset, PR. Lahjusten osuus kaupan hinnasta voi olla 50–70 % tai enemmän.

5 LAHJONNAN SUUNNITTELU. MILLOIN LAHJONTAA KÄYTETÄÄN?

Venäläisten myyntioppaiden mukaan lähtökohtaisia kysymyksiä myyntitoimintaa suunniteltaessa ovat mm: Onko lahjuksia kyseessä olevalle asiakkaalle tarpeen ja välttämätöntä ehdottaa? Onko potentiaalista asiakasta kannattavaa ja taloudellisesti tarkoituksenmukaista lahjoa? Kuinka paljon asiakasyrityksessä käytetään yrityksen tuotetta ja miten tuotetta asiakasyrityksessä ostetaan? Kuka on päätöksentekijä mahdollisessa asiakasyrityksessä? Miltä kilpailijoilta asiakasyritys ostaa?

Venäläisten myyntioppaiden mukaan lahjuksia tarjotaan lähinnä avainasiakkaille ja näillekin vain, jos avainasiakkaille ei muulla menetelmällä saada myytyä. Vähemmän merkittävälle, toissijaisille asiakkaille ehdotetaan lahjuksia vain, jos nämä tätä itse esittävät. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 46-50.)

Yrityksen kannalta vähämerkityksisille asiakkaille lahjuksia ei lähtökohtaisesti ehdoteta, koska tämä vahingoittaa yrityksen mainetta. Jos lahjuksia tarjoillaan kaikille asiakkaille, joiden ostot yrityksestä ovat pieniä, sana leviää pian, että kyseinen yritys käyttää lahjontaa. Yritys saa maineen toimijana, joka menestyy vain lahjuksilla. Tällöin myös avainasiakkaat saattavat lakata ostamasta. Nämä pelkäävät, että yrityksen tuotteessa on jotain vikaa, yritys on kilpailukyvytön ja että heidän oma maineensa tärveltyy. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 46-50.)

Yleensä Venäjällä huhupuheiden tasolla tiedetään, ketkä käyttävät lahjontaa. Tästä esimerkiksi on tilanne, jossa (mahdollinen) asiakas ostaa kilpailijalta, joka huhupuheiden mukaan tarjoaa lahjuksia.

Venäläisten myyntioppaiden ohjeiden mukaan lahjonnasta saatavan ja odotettavan hyödyn on oltava läsnä olevaa riskiä suurempi. Kokenut lahjoja osaa arvioida, kenelle lahjuksia voi ehdottaa. Yleensä lahjusten käyttäjien kokemus ja uskallus kasvaa ajan myötä.

Lahjuksia käytetään pääosin isommissa kaupoissa ja kookkaammissa projekteissa. Pienissä hankinnoissa, joissa katteet ovat pienet, lahjonta ei kannata. Hyvin kookkaissa hankinnoissa yritykset usein imagosyistä haluavat, ettei lahjuksia käytetä, ja tällöin lahjontaa pyritään estelemään. Isot hankinnat saavat yleensä enemmän huomiota, merkittävyyttä ja julkisuutta ja siksi näitä kontrolloidaan. On arvioitu, että korruptoituneimpia ovat kooltaan keskikokoiset hankinnat.

Mahdollisia asiakkaita arvioidaan mm. käyttäen ABC-analyysia, jossa arvioidaan lahjonnasta koituva "päänsärky" ja muut kustannukset myyjälle sekä saatava mah-

dollinen/todennäköinen hyöty. Tuotteen potentiaalinen menekki määrittelee, mille tasolle lahjusrahat asetetaan. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 46-50.)

Koska lahjonta on Venäjällä rikoslaissa kielletty, tähän ryhtyminen vaatii aina myös varsin runsaasti investointeja suunnitteluun ja varautumiseen, mikä huomioidaan yrityksissä Venäjällä ennen päätöstä lahjontaan lähtemisestä. Tilanteesta voi olla myöhemmin vaikea irtautua. Energiasta kuluu tämän jälkeen eräiden arvioiden mukaan 70 % siihen, ettei jäädä kiinni - sen sijasta, että aika käytettäisiin liiketoiminnan kehittämiseen. Vaikka lahjontaa yritetään, tämä ei tietenkään varmista ja takaa, että toimitus saadaan.

Mahdollisesta asiakkaasta arvioidaan, ottaako tämä lahjuksia ja haluaako keskustella asiasta. Arvioitaessa lahjonnan tarpeellisuutta: (i) Arvioidaan asiakasorganisaation yleistä korruptoituneisuutta. Tätä on arvioitavissa markkinoilla liikkuvan yleisen vaikutelman perusteella. (ii) Arvioidaan, onko potentiaalinen asiakas yhteistyössä kilpailijan kanssa, jonka tiedetään käyttävän lahjontaa. (iii) Arvioidaan päätöksiä tekevän henkilön persoonallisuutta ja asemaa. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 46-50.)

Yritysten omistajat eivät yleensä ota lahjuksia ja omistajat eivät pidä lahjonnasta. Tiedetään myös tapauksia, joissa omistajatkin ovat vaatineet lahjuksia tingittyään ensin tuntuvan alennuksen. Samoin yritysten ylin johto ei ole erityisen korruptoitunutta; pääjohtajat tai kaupalliset johtajat eivät yleensä lahjuksia pyydä ja vastaa-nota. Lahjusten varassa toimivat lähinnä keskijohto ja asiantuntijat.

Lahjuksen esittämiseen osana muita keskusteluja valmistaudutaan venäläisten myyntioppaiden ohjeiden mukaan mm. seuraavien vaiheiden kautta: (i) valmistelu ja suunnittelu, (ii) neuvottelujen käynnistäminen, (iii) testaus, (iv) myönnytyksiä, (v) neuvottelujen saattaminen päätökseen ja lopullinen sopimus. Neuvottelut lahjuksesta muistuttavat mitä tahansa liikeneuvotteluja. Tilanteessa ovat läsnä kompromissit, tinkiminen, looginen perustelu jne. Lahjus on osasopimus laajempaa kauppasopimusta. (Galitskaja 2006.)

Valmisteluvaiheessa kerätään tietoa asiakasyrityksen päättävän johtajan persoonallisuudesta. Sen arvioimiseksi, pitääkö/voiko lahjuksia tarjota, selvitetään päättöksentekijän luonnetta ja heikkouksia. Päättävästä johtajasta etsitään yhteisiä mielenkiinnon kohteita ja harrastuksia. Luottamusta ja epävirallisia yhteyksiä asiakasyrityksen johtoon lisätään. Perusteellisempaa informaatiota kerätään vain avainasiakkaista.

Lähtökohtaisesti lahjuksia Venäjän olosuhteissa ehdotetaan vain, jos virallinen argumentaatio ei enää etene. Lahjusten tarjoiluun ryhdytään, jos muu argumentaatio on umpikujassa. Tapauksia, joissa lahjontaa voidaan yrittää, ovat mm. tilanne, jossa ostaja toteaa, etteivät mitkään tarjoukset lainkaan kiinnosta ja sulkee puhe-limen. Ostaja vastaanottaa tarjouksen, mutta kieltäytyy täsmentämästä hintaa ja

toimitusehtoja, joilla tämä olisi valmis vaihtamaan toimittajaa. (Galljamov 2006; Tkatshenko & Gorbatshev 2008: 60.)

On kuvattu, että lahjonnan käyttö voi olla kehitysstrategia ja pyrkimystä kilpailuedun saavuttamiseen. Venäjän olosuhteissa lahjuksilla toimiminen voi olla tavanomaista ja ilman tätä kauppvoja ei synny. Markkinoilla toimitaan kuten kaikki muutkin tai yritys voi joutua poistumaan näiltä markkinoilta. (Vrt. Larjavaara 1999.)

Venäläisten myyntioppaiden ohjeiden mukaan lahjuksia on tarjoiltava tehokkaasti, mutta peitellysti. Lahjuksia ei yleensä ehdoteta ja pyydetä suoraan, vaan epäsuorasti. Suora ehdottaminen tuo harvoin haluttuja tuloksia. Lahjonta vaatii myyntityötä. Lahjusten kannalta riittävän intiimit suhteet voivat muodostua nopeasti tai vähitellen useiden vuosien aikana. Lähestymiseen voi liittyä perusteellista peittelyä. Aihetta lähestytään hienovaraisesti siltoja polttamatta ja osoitetaan valmiutta maksaa lahjuksia. Peittelyä jatketaan riittävän pitkään, kunnes ollaan varmoja, että ostajan kanssa on mahdollista sopia. Jos yritys epäonnistuu, palataan muodolliseen keskusteluun.

Ostajat voivat olla "vapaita" eli nämä ovat vapaita ottamaan lahjuksia, jos hinnasta sovitaan. Ostajat voivat olla myös "varattuja" eli nämä ottavat lahjuksia samasta kohteesta muilta yrityksiltä. Erityisesti julkishankinnoissa toimittajat on jaoteltu omiin ja vieraisiin eli niihin, joiden kanssa voidaan sopia lahjuksista ja niihin, joihin ei ole vakinaista suhdetta. (Bodryakov 2007; vrt. Larjavaara 2004.)

Tarjous lahjuksesta yhdistetään ostajan puolelta usein samaan keskusteluaiheeseen ostajan toivomasta alennuksesta. Se miten lahjus Venäjällä tarjotaan, riippuu toimialan yleisestä korruptoituneisuudesta ja konkreettisista henkilöistä. Lahjus voidaan tarjota esimerkiksi muodossa "мы можем предоставить скидку любым удобным для вас способом (voimme tarjota alennuksen millä vain haluamallanne tavalla)" tai "если контракт состоится, то мы вполне можем скинуть 10 % в вашу пользу (jos sopimus toteutuu, voimme siirtää 10 % hyväksenne)".

6 LAHJUSTEN TARJOAMINEN ASIAKKAAN ERI ORGANISAATIO TASOILLE

6.1 Lahjusten voimin ketjujen hyllyyn

Venäjän olosuhteissa käytetään lahjuksia erityisesti, jotta saadaan tuotteita ketjuihin näiden hyllyyn. Käytäntönä voi olla, että myyvät organisaatiot lahjovat ketjujen ostajia, jotta saavat valikoimaan enemmän tavaraa hyllyyn tai jotta ketjun kanssa ylipäätään pääsee yhteistyöhön. Lähinnä tällöin lahjotaan keskijohtoa. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 29-34.)

Maksuilla toimittaja ei pääsääntöisesti saa mitään lisäpalvelua, jos kysymys on puhtaasti lahjuksista. Mahdollista on, että lahjuksia vaativa suorittaa maksujen vastineeksi toimittajan hyväksi jotain. Mahdollisesti erilaisista palveluista, joita ketju voi tarjota, joudutaan näiden saamiseksi maksamaan henkilökohtaisia lahjuksia. Bonusmaksuilla (бонус за вход) voidaan tehdä markkinatutkimusta toimittajille näiden tuotteiden menekistä ketjussa. Monesti ketjut eivät tee sopimuksia toimittajien kanssa, mitä nimenomaan ketjut tarjoavat toimittajille vastineena maksuista. Toimittajat pyrkivät yleensä tässä tilanteessa pienentämään bonusmaksuja. (Bodryakov 2007; Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 29-34.)

Joissain tapauksissa ostajat voivat laillisesti vastaanottaa komissioita/bonusia toimittajilta. Lahjus on markkinointikeino, joka voidaan laillistaa. Esimerkiksi mahdollisesti jokaisesta toimituksesta maksetaan komissionmaksua (комиссионное вознаграждение, коммиссионные) 1 % tai 3 %. Komissio maksetaan ostajalle agenttisopimuksella. Komissio voi tällöin kuulua hintaan, eikä ole jokin ylimääräinen suoritus. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 29-34.)

Tällöin annetaan joko kyseistä tavaraa tai lahjoja henkilölle, joka tekee päätöksiä. Mitä enemmän ostaja tilaa toimittajalta, sitä enemmän suhteessa ostaja saa lahjoja tilauksen yhteydessä tai ostaja saa vastaavan määrän tuotteita ilmaiseksi.

Joissain tapauksissa bonukset vastaanotetaan ketjulle ilman sopimuksia ja laskuja pimeänä. Venäläiselle käytännölle on ominaista, että ketjut keräävät bonukset epävirallisesti eli maksut eivät päädy vähittäismyyjän ostajille eivätkä ketjulle virallisesti, vaan mahdollisesti vähittäismyyjän johdon taskuihin. Tällöin pimeää lahjusrahaa suuntautuu ketjun johdolle. Venäjän olosuhteissa on melko tyypillistä tilanne, että johto ja keskijohto kilpailevat lahjusrahoista. Kun virallisia sopimuksia ei ole, toimittaja ei voi vaatia maksujen vastineeksi luvattuja vastapalveluksia ja kontrolloida näiden laatua. (Bodryakov 2007.)

Joissain tapauksissa toimitaan niin, että bonusrahat siirretään vähittäin virallisiksi tuloiksi myyntiketjun kassaan eli aiemmista lahjuksista on pyritty saamaan bonuksia siitä, että ketjun kanssa pääsee yhteistyöhön. Tämä vähentää vähittäiskaupan erilaisia riskejä. Tällöin kysymys muuttaa luonnettaan eikä toiminnassa ole mukana omaa intressiä ja tämän mukaista lisämaksua. Mahdollista on myös, että virallisia julkisia maksuja voidaan pyrkiä pienentämään lahjuksilla. Ostajat, joilta ketjut ovat kieltäneet lahjukset, ryhtyvät pian vaatimaan näitä epävirallisesti uudesta. (Tkatshenko & Gorbatshev 2008: 29-34.)

Jotta tuotteet säilyvät hyllyllä sopivissa paikoissa, Venäjällä suositellaan palkitsemaan vasta, kun haluttu tilanne on saavutettu. Toimittaja palkitsee vähittäismyyjän tai tämän ostajan, jos nämä ostavat riittävän paljon, koko valikoiman mukaan tai jos nämä toimivat muuten, kuten myyjä toivoo. Tällöin ostaja voi saada bonukseksi lisää tavaraa, mikä jouduttaa tuotteen menekkiä. Muut tahot palkitaan lähinnä rahalla. (Tkatshenko & Gorbatshev 2008: 29-34.)

Yleisesti vieraat yritykset voivat stimuloida asiakasyritystensä työntekijöitä bonuksilla hyvin eri tavoin, jos nämä tekevät, mitä toimittavat yritykset toivovat ja ostavat näiden tuotteita. Kerrotaan, että Microsoft on Venäjällä maksanut bonuksia suoraan sen tuotteita hankkivien yritysten työntekijöille asiakasyritysten johdon tätä tietämättä. (Tkatshenko & Gorbatshev 2008: 33, 35.)

Suora lahjusten tarjoilu asiakasyritysten eri toimijoille voidaan kokea liian suoraviivaiseksi. Lahjuksista kieltäydytään helposti, mutta esimerkiksi "bonuksista" ei monikaan kieltäydy. Maineen ja imagon takia Venäjällä saatetaan pitää parempana tarjoilla laillisia bonuksia kuin pimeitä lahjuksia. Bonuksen määrä voi olla suorassa suhteessa tilauskokoan ja ilmaistu joko määrällisesti tai rahallisesti. Esimerkiksi, jos ostaa 100.000 ruplalla kuukaudessa, saa bonukseksi 100 euroa tuotteita. (Gorelkina 2006.)

Pääosin bonusten maksaminen saa Venäjällä vähitellen vakiintuneempia, länsimaisempia ja laajempia muotoja. Bonuksia siis maksetaan virallisesti ja tiettyjen sääntöjen mukaisesti. Maksuista saa sovitut vastapalvelukset - toisin kuin tapauksissa, että kysymys on vain vastikkeettomista lahjuksista. Tällöin pyritään molemman yrityksen kannalta mahdollisimman tarkoituksenmukaisiin järjestelyihin. Toimittaja voi sijoitella tuotteita myymälässä, minne tämä on tarkoituksenmukaisinta sekä edustaa sellaisella määrällä ja valikoimalla, miten toimittajalle on parasta. Ketju voi hallita riskejä epäluotettavien toimittajien karsimiseksi. Toimittaja lähinnä vastaa, että tuotetta on aina saatavissa. Hinnanmuodostus tulee läpinäkyväksi ja merchandising-toiminta järjestelmälliseksi. (Bodryakov 2007.)

6.2 Lahjonnan osapuolet

Lahjonnan järjestelyissä on lähtökohtaisesti kolme osapuolta: (i) asiakas (заказчик, customer), (ii) toimittaja (поставщик, подрядчик, contractor) sekä lahjonnan/

kaupan (iii) järjestelijä (организатор отката), joka voi olla esimerkiksi konkreettinen toimija asiakasyrityksessä tai konsulttiyritys, jolta ostetaan konsultointia. Yleensä lahjonnassa on jokin tietty taho – järjestelijä, joka toteuttaa käytännön toimenpiteet. Järjestelyt tapahtuvat näiden kolmen toimijan ”kultaisessa kolmiossa”, joiden kesken voi olla erilaisia toimintavaihtoehtoja. (Bogolepov 2004.)

Keskeistä on, mikä on päätöksiä tekevän henkilön taso organisaatioissa. Merkittävin toimija on konkreettinen ostaja (закупщик). Pääosin lahjukset kohdistuvat juuri ostajille. Seuraava taso organisaatioissa ostajien takana on ostopäällikkötaso. Yleinen väittämä on, että kaikkein korruptoitunein taso on keskijohto.

Lahjonnan paras osaaminen ja osaajat sijaitsevat yritysten myyntiosastoissa (отдел продаж). Juuri myyntiosastoissa tiedetään, miten tuotteet saadaan kaupaksi voimakkaasti kilpaillussa ympäristössä sekä miten myyjät saavat mahdollisimman paljon pimeää lisäansiota. Lahjukset maksaa nimenomaan toimittavien yritysten myyntipäälliköt.

Keskeistä on, ketkä nimenomaan ja kuinka moni taho organisaatioissa tietää, mitä on tapahtumassa. Toiminta voi tapahtua joko vain myyjien/ostajien tai myynti/ostopäällikköiden välillä tai valmistelusta ovat tietoisia myös muut tasot ja toimijat. Omistajat ja ylin johto yleensä vastaavat yrityksen koko taloudesta ja nämä tarkastelevat yrityksen toimintaa pitkäjänteisesti. Yleensä johtajistoa kiinnostaa, varastetaanko yrityksessä. (Iskovskih 2004.)

Venäjällä tilanne voi paljolti olla, että vaikka yritysten omistajat eivät ehkä pidäkään lahjonnasta, käytännön myyntityössä lahjonta on niin yleistä, ettei siitä voi luopua. Kun lähes kaikki lahjovat, tavasta luopumaan pyrkivä jää ilman tilauksia. Myyjät tekevät käytännön tasolla tulosta lahjuksilla riippumatta johdon muodollisista ohjeista olla lahjomatta. Toisaalta on kuvattu, että jos maksat saadaksesi kauppvoja, saa maksaa aina jatkossa ja tyytyä pienempään katteeseen.

Toisaalta on kuvattu, että vaikka tämä vaikuttaisi oudolta, varsin monissa tapauksissa ostajaorganisaatioissa ei välitetä tapahtuvasta lahjonnasta eikä suojauduta tältä tai suorastaan kannustetaan ostajia ottamaan lahjuksia. Kääntöpuoli sille, ettei lahjuksia saisi ottaa, on että työntekijät vaativat palkankorotuksia ja että työntekijöitä pitäisi kannustaa virallisilla rahallisilla kannustimilla. Edullisemmaksi katsotaan, että henkilöstö ansaitsee lahjuksilla kuin virallisilla palkoilla, kunhan toiminta ei vahingoita yritystä. Tärkeintä on, että yritys tekee tulosta, kuin miten se saavutetaan. Suorittava taso tuntee käytännön olosuhteet kuitenkin paremmin kuin johto. "Пусть ворует, но с прибыли (varastakoon, kunhan tekee voittoa)." Lahjusten sallimisella motivoiminen on kuitenkin johtamisen menetelmänä melko hyvää arviointikykyä vaativa. (Bogolepov 2004.)

Tyypillinen tilanne Venäjällä sekä valtiotasolla että organisaatioissa on, että eri organisaatiotasot kilpailevat, kenelle lahjusrahat päätyvät. Päätöksenteon ja kontrollin keskittäminen (mahdollisesti muodollisesti korruption torjumiseksi) merkit-

seekin usein tosiasiaa, että johtajat haluavat lahjusrahaa mahdollisimman paljon itselleen. Muussa tapauksessa lahjusraha jäisi pääosin organisaatioiden alatasoille. (Larjavaara 2007.)

Alemmat tasot organisaatioissa saattavat tulouttaa lahjukset ylemmille tasoille, jotka saattavat vaatia, että rahaa tuloutuu säännöllisesti, jolloin kysymyksessä on systemaattisesti lahjuksia keräävä ja jakava rakenne. Pyrkimys välttää lahjukset neuvottelemalla omistajien ja pääjohtajan kanssa ei tämän vuoksi ehkä onnistu. Yritysten johdon yläpuolella viimekätisinä "virtaukset" keräävinä tahoina voi vielä olla "kattoja" yms. rikollisrakenteita. (Galljamov 2006; Larjavaara 2007.)

Vanhaa perinnettä Venäjällä on myös tilanne, että työntekijät, jotka ottavat lahjuksia, ovat pysyvästi laittomuuden tilassa ja siksi paremmin hallittavissa. Johto voi paremmin hallita työntekijöitä, jos näitä voidaan milloin vain syyttää lahjuksista. Koska työntekijä jatkuvasti pelkää paljastumista, tämä on myös yleisesti alttiimpi toimimaan organisaation hyväksi ja osoittamaan aloitteellisuutta. (Bogolepov 2004; Larjavaara 2007; Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 19.)

Myyvät yritykset voivat siis kohdistaa bonuksia asiakasyritysten työntekijätasolle ilman, että asiakasyritysten johto tietää tästä. Menettely on Venäjällä tavanomainen ja tällä tavoin kerrotaan saatavan lisää asiakkaita. Bonukset maksetaan käteisellä. Atk-laitteita myyvä yritys voi maksaa bonuksia asiakasorganisaatioissa atk-tukihenkilö-tasoisille toimijoille.

Lahjuskulttuurin tuottaman tehottomuuden maksaa ja eniten kärsivä taho on asiakasorganisaatio. Juuri asiakasorganisaatioiden maksettaviksi viime kädessä päätyy lahjontajärjestelyissä välillisesti eri tahoille maksettavat erät. Asiakas vastaanottaa (ja myy eteenpäin ja vastaa johdolle) heikentyneen tuotteiden ja palveluiden laadun, joka lahjonnasta seuraa. (Bogolepov 2004.)

Kaikkein suojattomin toimija on myyvä yritys. Myyvä taho voi olla lahjonnan aloitteentekijä tai mukana prosessissa pyydetty. Myyjällä on vastuu sekä sopimusten täyttämisestä eli mm. tuotteiden oikea-aikaisesta toimittamisesta, että myös lahjusten maksamisesta sovittuina aikoina esimerkiksi konsultaatiopalkkiona kolmannelle, asiaa järjestelevälle toimijalle. Asiakas voi milloin vain ottaa esille, että myyjä tarjosi lahjuksia tai ostajan johdolle voi selvitä, että kaupassa on mukana lahjuksia. Lähinnä syyllisyys lankeaa juuri myyjälle. Tässä yhteydessä ei enää yleensä selvitetä, miksi myyvä yritys on mukana lahjontaprosessissa (tarjosiko tämä bonuksia vai lavastettiin syylliseksi). (Bogolepov 2004.)

Edes kaupan ja lahjusten järjestelijän (организатор) ja myyjän keskinäissuhteet eivät ehkä ole ongelmattomat riippumatta siitä, tarjosiko myyjä lahjusta vai toteutuiko asia muuten. Monissa tapauksissa toimijoiden suhteita ei voi kuvata erityisen hyväksi ja lämpimäksi kumppanuudeksi. Lahjuksia ottavat juuri palkkajohtajat, ja yritysten omistajien voi olla vaikeaa tätä estää (esim. ICT:n kehittämiseen organisaatioissa tarkoitetut varat päätyvät ehkä suurelta osin toimitusjohtajan taskuun).

Lahjottava ostaja asiakasyrityksessä saattaa pitää lahjusta itsestäänselvyytenä, eikä ehkä vahvista lahjuksen saantia millään tavoin ja kiskoo lahjuksen lisäksi vielä lisää alennuksia ja bonuksia. Se, että palkkajohtajat vaativat lahjuksia, on Venäjällä paremminkin sääntö kuin poikkeus. Mahdollista on, että lahjuksia joudutaan tilauksen toivossa maksamaan useille toimijoille asiakasyrityksessä, mikä tulee myyjälle jo raskaaksi toteuttaa. (Bogolepov 2004.)

6.3 Lahjonta suhteena ja kumppanuutena

Lahjontaa on verrattu rakkaussuhteisiin, joissa kysymyksinä ovat molemman osapuolen suhteen hyväksyntä ja suhteesta saamat hyödyt ja tyytyväisyys. (Galitskaja 2006.)

Venäläisissä myyntioppaissa suositellaan, että vastapuoleen on hyvä pyrkiä muodostamaan henkilökohtainen, epäformaali suhde. Liikekumppanin kanssa keskustellaan henkilökohtaisen tason aiheista, osoitetaan kiinnostusta liikekumppaniin henkilönä ja tätä tavataan työajan ulkopuolella. Tavoitteena on saada vastapuoli unohtamaan virallinen virkarooli.

Yksilöt vaihtelevat sen mukaan, mitä nämä toivovat bonuksilta. Jotkut haluavat pysyvää "suhdetta", jossa hyötyä vaihdetaan jatkossakin. Jotkut haluavat vaihtaa "kumppania", mikäli ovat tyytymättömiä nykyiseen. Monesti lahjottavat haluavat nimenomaan, vain ja heti rahaa. Erityisesti julkishallinnossa halutaan yleensä lahjusrahaa, mikä voidaan tehdä tiettäväksi hintoineen suoraan ensimmäisessä tapauksessa.

Pysyvää "suhdetta" ylläpidetään säännöllisillä huomionosoituksilla, jolloin asiakas ostaa säännöllisesti ilman, että tätä erikseen lahjotaan tietyissä tapauksissa. Tavoitteena on suljettu ja luottamuksellinen suhde, jota ei kummankaan puolelta ilmianneta. Suhde muodostuu ja rakentuu lahjonnalla. Ostaja edustaa toimittajan tuotetta organisaatiossa ja vaatii tästä korvausta.

Nuoremmat työntekijät organisaatioissa Venäjällä ovat yleensä "viattomia", eikä lahjuksia heille tarjota. Korruptoituneisuus ja ahneus kasvavat aseman ja iän karttuessa ainakin Venäjän olosuhteissa. Poikkeavaa on, jos korkeassa ja päätöksiä tekevässä asemassa toimiva ei ymmärrä lahjonnasta. Lahjusten tarjoilijoiden kokemus ja röyhkeys kasvavat samoin iän myötä. Organisaatioista kuitenkin usein löytyy henkilöitä, jotka eivät ymmärrä, mistä on kyse, tai eivät vastaanota lahjuksia. Nuoremmat asiantuntijat päättävät pienemmistä ratkaisuisista. Nuoremmille annetaan lahjoja, muttei rahaa. Yleensä lahjontaa käytetään isommissa projekteissa.

Lahjusten tarjoilu on monissa tapauksissa eräänlaista "viettelystä", jossa asiakkaan edustaja totutetaan lahjoihin ja maksettaviin rahasummiin. Ennen lahjustarjousta luodaan epämuodollinen ilmapiiri. Kohteelle tuodaan ensin pienempiä ja myöhemmin arvokkaampia lahjoja. "Viattomuuden" voi menettää vain kerran. (Bogolepov 2004.)

Keskeistä myyntityössä ovat tilannetekijät ja nopeus. Johdon vaihtuminen mahdollisessa asiakasyrityksessä Venäjällä on hyvä hetki tarjota uutta tuotetta ja toimittajaa. Tällöin ikkuna on auki uusille kumppanuuksille. Jos yritys on valinnut linjan, että käyttää (yhä suurempia) lahjuksia, tämä vaatii pitkiä neuvotteluja ja luottamuksellisten suhteiden rakentamista. Kun suhde on muodostunut, tämä pyrkii olemaan pitkäaikainen. Jos toimittajalta on ostettu lahjuksilla, toimittajan vaihtuminen on ostajalle aina riski. Yleensä lähtökohtana on, ettei toimittajaa suhteen vakiintumisen jälkeen vaihdeta. (Galljamov 2006.)

6.4 Päätöksenteko venäläisessä organisaatiossa

Lahjus maksetaan päätöksiä tekeväälle henkilölle (ЛПР, лицо принимающее решение) tai henkilölle, joka vaikuttaa päätöksentekoon (ЛВПР, лицо влияющее на принятие решения). (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 42-45.)

Erään määritelmän mukaisesti lahjonta on:

Откат – это денежные средства или материальные ценности, передаваемые лицу, принимающему решение (ЛПР), или влияющему на принятие решения (ЛВПР) в организации-покупателе о приобретении товаров и/или услуг, по негласной договоренности с представителем компании-поставщика, предлагающим эти товары/услуги. Lahjus – rahaa tai tuotteita, jotka toimitetaan päätöksiä tekeväälle henkilölle (LPR) tai päätöksentekoon vaikuttavalle henkilölle (LVPR) asiakkaan organisaatiossa tämän hankkiessa tavaroita ja/tai palveluja läpinäkymättömällä järjestelyllä toimittajan edustajalta, joka tarjoaa näitä tuotteita/palveluja. (Rumjantsev 2006.)

Keskeistä on identifoida asiakasorganisaatiossa tosiasiallisesti päätösvaltaa käyttävä harmaa eminenssi. Asiakasorganisaatiosta muodostetaan kuvaa systemaattisen viitekehyksen avulla, keitä organisaatiossa on ja mitkä toimijat ovat kyseisen tuotteen hankintaan kytkeytyneitä. Lahjuksia ei tarjota ja makseta epäoleellisille vastapuolille. Yleisin virhe on neuvotella kaupoista toimijoiden kanssa, jotka eivät tee päätöksiä. Harhauttaminen on yleistä. Toimija ostavassa organisaatiossa keräilee lahjuksia, koska antaa ymmärtää olevansa päätöksentekijä, vaikkei tätä tosiasiaa ole. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 46.)

Lahjonta on osa päätöksentekijän laajempaa "stimulointia". Monissa tapauksissa ei siis anneta pimeitä lahjuksia vaan puhutaan bonuksista, joita annetaan vastapuolen yrityksen päätöksentekijöille avoimesti. Hyvien tulosten saamiseksi on usein lobattava kaikkia tahoja asiakasorganisaatiossa-ei vain ylintä johtoa-, ja oltava selvillä organisaation sisäisistä jännitteistä. Päätöksiä tekevä yksikkö (ЛПР) voi mahdollisesti yhden henkilön ohella olla jokin ryhmä tai kollektiivi.

Kontakteja avainasiakkaassa on luotava erilaisiin toimijoihin: päättäjien lisäksi hankinta-asiantuntijoihin, kirjanpitäjiin, juristeihin ja loppukäyttäjiin (закупочный центр, клиентский "бутерброд", hankintakeskus, asiakas"sandwich"). Useam-

milta tahoilta on saatava suostumus tietyn tuotteen hankintaan. Eri toimijoiden roolit ostotoiminnassa olisi tiedettävä ja saatava luettelo kaikista vaikuttajista, jotka toimivat näissä tehtävissä ja ovat tekemisissä tuotteen kanssa (ks. kuva 1. ja kuva 2.). Kaikki nämä tahot pyrkivät tietenkin torjumaan kaupustelijan.



Kuva 1. ja kuva 2. Eri toimijoiden lobbaus avainasiakkaan organisaatiossa (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 51, 53)

Käytössä on kuvattu olevan kaksi lähestymistapaa: (i) Stimuloidaan vain päätöksentekijää. (ii) Maksetaan lahjuksia kaikille, jotka ovat tuotteen kanssa tekemisissä. Tämä voi vaatia koko kaupasta odotettavan katteen. Yleensä toimitaan niin, että stimuloidaan rahallisesti päätöksentekijää ja muita pienemmillä lahjoilla. Lähinnä päätöksentekijän kanssa keskustellaan lahjuksista; muiden kanssa pysytään hyvissä väleissä. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 55-56.)

Mahdollisesti lahjus maksetaan "katolle", joka sopii virkamiesten kanssa (eli tässä tapauksessa ei keskustella suoraan virkamiesten kanssa). Tällöin on löydettävä, missä "katto" on ja löydettävä suosittelijoita, jolloin ketju pitenee. Oleellista on päästä erilaisiin klubeihin jäseneksi.

Lahjusrahojen kokoamiseen ja jakeluun organisaatioissa on kaksi mallia (Rumjantsev 2006):

➤ Lahjuksen vastaanottaa esimerkiksi IT-yksikön johtaja. Lahjusraha jaetaan tämän jälkeen johtajan päätöksen, jonkin suullisen sopimuksen tai muun mallin mukaisesti osastossa kaikille, jotka ovat olleet tapauksessa mukana. Tätäkin saatetaan nimittää eräänlaiseksi bonukseksi. Työntekijät eivät saa ottaa mitään omia yksityisiä lahjuksia välittömien potkujen uhalla. Yleisesti tässä mallissa pääosa työntekijän palkasta maksetaan yksityistä ja epävirallista reittiä ja keskeistä on lojaliteetti johtajille.

➤ Mahdollinen on malli, jossa lahjuksia ottavat lähinnä esimerkiksi IT-osaston alemman tason työntekijät. Tämän jälkeen rahat kerros kerrokselta siirretään ylöspäin organisaatiossa ja lopulta esimerkiksi IT-osaston osastopäällikölle. Tämä järjestely tunnettiin jo neuvostoaikana ja on käytössä erityisesti julkishallinnossa. Järjestelyä pidetään toimivana ja vakaana, ja se kannustaa ylenemään organisaatioissa, koska ylätasolla vain odotetaan ja vaaditaan suorituksia.

Eräs kysymys onkin vastaanottajalle, toteuttajalle ja järjestelijälle jäävä "veroton" netto-osuus. Yleensä ostaja saa käteen lahjuksesta n. 50–95 %. Loput jaetaan muille toimijoille organisaatiossa.

7 MITEN LAHJUS VENÄJÄLLÄ EHDOTETAAN JA ANNETAAN?

Miten lahjus annetaan Venäjällä? Käytännöissä voi olla säännönmukaisuuksia, tasoja ja standardeja, vaikka mitään vakiintuneita tapoja ei ole. Menettelyt ovat asiakas-, toimittaja- ja tilannekohtaisia. Myyntitaidon koulutuksissa Venäjällä erittäin usein esitettävä kysymys on, miten lahjus ehdotetaan ja annetaan.

Ensimmäiset kaupat uuden kumppanin kanssa toteutetaan yleensä ilman lahjuksia ja luvataan, että aiheeseen palataan seuraavien kauppajen yhteydessä. Kokeneet lahjusten ottajat ja tarjoajat eivät yleensä vaihda lahjuksia ensimmäisten kauppapahtumien yhteydessä. Tämä menettely suojaa lahjuksia maksavan mahdollisilta ostajan provokaatioilta. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 28.)

Yleensä lahjukset ehdotetaan ja luovutetaan yllättävissä paikoissa. Ennalta sovituihin tiloihin (auto, työhuone ym.) on helppo asentaa nauhoituslaitteita. Venäjällä monissa työhuoneissa on kuuntelulaitteita, eikä näissä siksi haluta keskustella lahjuksista. Yritysten sisäiset turvallisuuspalvelut äänittävät työhuoneissa tapahtuvia keskusteluja. Video- ja audionauhoituslaitteita voi olla myös vastapuolen kehossa. (Bodryakov 2007; Bogolepov 2004; Galljamov 2006; Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 27.)

Lahjukset ehdotetaan lähtökohtaisesti ostajan työhuoneen ulkopuolella esimerkiksi yhteisen tupakoinnin aikana tai kävellessä lounaalle (lahjusta tarjoava voi ehdottaa, että siirrytään huoneen ulkopuolelle). Myyntipäällikkö ehdottaa lahjusta ilmaisuilla, kuten: "дадим скидку лично вам, наличными!" (annamme alennusta teille henkilökohtaisesti, käteisellä!) tai "а вам — небольшая комиссия от сделки! (ja teille - pieni palkkio kaupasta!)". (Denisov 2005.)

Venäläiset myyntioppaat neuvovat, ettei lahjusta annettaessa saa puhua, miksi raha annetaan, vaikka tähän aiheeseen johdateltaisiin. Lahjusta ei saa sanoa lahjukseksi. Myyntioppaat neuvovat, että jos jää kiinni, on väitettävä, että rahat ovat jonkun unohtamia tai että kysymyksessä on velan takaisinmaksu. Lahjusta ei ehdoteta samanaikaisesti usealle henkilölle. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 28.)

Kirjekuoriin ja seteleihin on mahdollista asettaa väriainetta, joka näkyy ultraviolettivalossa. Yrityksestä voi jäädä kiinni, jos kirjekuoriin jää sormenjälkiä. Seteleihin voi lisäksi näkymättömällä kirjoituksella olla kirjoitettuna "lahjus". (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 28-29.)

Ongelmallista yrityksille on, että myyntipäälliköt, jotka ovat taitavia käyttämään lahjuksia ja edistämään menekkiä tällä keinolla, voivat siirtyä kilpailijoiden palvelukseen. Myyntipäällikön suhteet ja "menekkikanavat" siirtyvät tällöin kilpailijalle. Varsin yleiseksi Venäjällä on kuvattu toimintamalli, jossa henkilön uudelle työpaikalle ryhdytään vähitellen palkkaamaan asianomaisen vanhoja tuttuja ja ystäviä edellisistä työpaikoista. Yritykseen muodostetaan sisälle mafia, joka ryhtyy tyhjentämään yritystä. Osa ryhmästä toimii yrityksen ulkopuolella, mutta sen läheisyydessä. Saatu voitto jaetaan ryhmän kesken. Hidasteena tälle mallille on, ettei vanhoja tuttuja hyvin erilaisten toimialojen yrityksiin ehkä ole löydettävissä. Pelkällä tyhjentämisellä ei lisäksi ansaitse kovin hyvin ja ennen pitkää on mietittävä, miten yritys todella tekisi tulosta.

Karkeimmillaan lahjus on käteistä rahaa kirjekuoressa. Korruption kontrolli ja lahjontaa torjuvat kampanjat ovat voimistuneet vuosi vuodelta. Yhä ajankohtaisemmaksi on tullut, että lahjonta jollain menetelmällä saadaan näyttämään lailliselta. Monet yrityksille strategiset kaupat saatetaan toteuttaa lahjuksilla, mikä tämäkin edellyttää lahjusten järjestelemistä laillisiksi. (Maltshikov 2006.)

Eräs menetelmä on solmia välittäjä- tai agenttisopimus. Tällöin agentti saa myyjältä komissiopalkkion (комиссионное вознаграждение), että on onnistunut saamaan kaupat. (Maltshikov 2006; Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 33.)

Toinen menetelmä on solmia lahjuksensaajan (esim. valtionyrityksen pääinsinööri tai tämän sukulainen) kanssa sopimus, että tältä ostetaan konsultointia tai että taho laatii suunnitteluasiakirjoja. Tällöin esimerkiksi maksetaan laillinen maksu lahjuksensaajan taskuyritykselle (карманной фирмы) toteutetusta markkinatutkimuksesta. (Maltshikov 2006.)

Virkamiesten suosima menettely on esittää asiakkaalle ylivoimainen määrä virallisia vaatimuksia, jolloin asiakkaan on pyydettävä erivapautta näiden noudattamisesta. Virkamies neuvoo, että sukulaisen omistuksessa on yritys, joka voi auttaa. Yritykselle maksetaan palvelumaksu, jolloin kyse ei ole lahjonnasta.

Lahjuksia antava yritys voi perustaa tai sponsoroida ammatillisen toimialaliiton yhteydessä kooltaan merkittävän ammatillisen tunnustuspalkinnon. Tunnustuspalkinnon ("toimialan johtava yritys" tms.) saa taho, joka tekee yrityksen kannalta tärkeitä tilauspäätöksiä. Hienompia lahjonnan muotoja käytetään erityisesti kookkaampien ja vakiintuneempien yritysten välisessä liiketoiminnassa. (Denisov 2005.)

Asiakasta voidaan lahjoa myös tarjoamalla tälle edullista PR:ää. Esimerkiksi laaditaan ammattilehteen ylistävä (maksettu) artikkeli henkilöstä, jolle pyritään myymään. PR voi olla ostajalle jopa tarpeellisempaa kuin toimittajayritykselle. Mahdollinen on esimerkiksi kaiverrettu kivitalu "toimittajan paras projekti" tai valokuva asiakkaan IT-päälliköstä halailemassa myyjän toimitusjohtajan kanssa. (Rumjantsev 2006.)

Menetelmiä laillistaa lahjuksia on lukuisia ja lahjukselle on aina löydettävissä laillinen muoto. Lahjus siirtyy useiden välittäjien kautta ja pysähtyy ketjutuksen lopussa vastaanottavan yrityksen johtajaa lähellä olevaan yritykseen. (Maltshikov 2006.) Useimmat yritykset ovat sekä ostajia että myyjiä. Lahjonta on monissa tapauksissa kaksipuoleista. Esimerkiksi ICT-ratkaisujen toimittaja ostaa laitetoimittajalta laitteita, jotka ovat osa tulevaa ICT-ratkaisua. ICT-toimittajan ostaja pyytää lahjuksia laitetoimittajalta samoin kuin ICT-ratkaisun loppukäyttäjä järjestelmätoimittajalta. Tässä mielessä ICT-toimittajayritys joutuu huijatuksi ainakin kahteen kertaan. (Rumjantsev 2006.)

Rahaerien vaihto lahjonnassa voi olla monimuotoista. Lähtökohtaisesti myyntipäällikkö lahjoa (откачивает) ostajan, jotta tämä ostaisi. Kuitenkin ostaja jää tiettyssä määrin kiittolisuudenvelkaan myyntipäällikölle, että sai tältä lahjuksen. Kiitoksena lahjuksesta ostaja voi palauttaa osan lahjuksesta lahjuksena myyntipäällikölle, jotta tämä lahjoisi ostajaa vastaisuudessa. Nämä käytännöt tunnetaan yrityksissä erinomaisesti ja voivat saada erilaisia muotoja. Jos ostajalla on käytössä runsaasti varoja, tämä mielellään hankkii toimittajalta korkeilla hinnoilla. Tämän jälkeen ostajan ja myyjän edustajat jakavat saadun tuloksen eli ostavasta yrityksestä ulos siirretyn rahan. (Denisov 2005.)

Varsinainen lahjuksen ehdottaminen on melko myöhäinen vaihe, jota edeltää huolellinen suunnittelu ja valmistautuminen. Lahjuksenanto neuvotellaan vastapuolen kanssa yksityiskohtaisesti, jos on todettu, että tarjous lahjuksesta hyväksytään. Neuvotteluissa sovitaan lahjuksen koosta ja muodosta, millä menettelyllä lahjus maksetaan ja mikä on osallisille käteen jäävä netto-osuus.

Lahjontakulttuuria on, että kaikki lahjuksiin liittyvät velvoitteet pitää täyttää ajallaan ja täsmälleen. Lahjukset voidaan maksaa säännöllisesti tiettyinä päivinä kuukaudessa. Tällöin myös toimitukset etenevät ongelmitta. Toinen tapa on, että lahjus maksetaan jokaisen kaupan jälkeen mahdollisimman pian, jolloin lahjusten vastaanottaja odottaa maksua heti muiden vaiheiden jälkeen. Lahjus laitetaan maksuun, kun tapauksen kaikki vaiheet on viety loppuun.

Lahjusten maksujärjestelyistä on yleensä jokin epävirallinen sopimus. Julkishallinnon lahjukset korkeille virkamiehille maksetaan 100 % etumaksuna ilman takeita, että vastineeksi tulee mitään. Tämä menettely on määrättyllä tavoin osapuolille käytännöllinen. Samoin erityisesti Keski-Aasiassa lahjukset maksetaan yleensä etukäteen ja paikallisiin tapoihin kuuluu, että sopimukset pidetään. Paikallisia tapoja on myös, että ”pää leikataan irti (голову отрежем)”, jos sovitusta poiketaan. Venäjällä näitä käytäntöjä on enää tällä hetkellä vähemmän kuin vielä 1990-luvulla. Toisaalta Keski-Aasiassa voidaan kysyä ”он у кого-нибудь уже взял?” eli onko lahjus jo otettu eli onko sopimus jo luvattu jonnekin. Pääsääntöisesti lahjuksia ei makseta etumaksuna, koska tämä on epävarmaa maksajalle. Näin toimitaan vain, jos on varmuus toisesta osapuolesta ja varmuus, ettei tilanne muutu. (Rumjantsev 2006.)

Lahjukset voidaan maksaa sähköisesti, mikä on joidenkin arvioiden mukaan lahjojille kätevää ja turvallista ja säilyttää paremmin osapuolten nimettömyyden. Tällöin vastaanottajaksi merkitään esimerkiksi lahjottavan perheenjäsen. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 28.)

Piirteenä lahjuksissa on tietysti, että koska kyse on lain ulkopuolisesta alueesta, käytössä ei ole tavanomaisia oikeudellisia menettelyjä hoitaa mahdollisesti ilmenneviä ongelmia. Eräs riski lain ulkopuolelle siirtymisessä on joutuminen kiristetyksi. (Rumjantsev 2006.)

Raja lahjuksen ja yleisesti erilaisten hyvien suhteiden ilmaisujen välillä on epäselvä. Lahjuksiin on mahdollisesti myös luettavissa erilaiset lahjat, jotka voivat olla toimitusjohtajan vuosipalkan suuruisia sekä liikekumppaneiden maksamat ulkomaanmatkat ja asuminen viiden tähden hotelleissa.

Virkamiehellä voi olla oma viraston läheisyydessä toimiva mainostoimisto. Pääosa mainostoimiston toimintaa on rahan siirtäminen valtion tililtä omalle tilille. Virasto ostaa säännöllisesti "luotettavilta tahoilta". Virastoon tarvitaan mm. suuria määriä lahjatarvikkeita sekä uusia kalliita tietokoneohjelmia. (Bogolepov 2004.)

Head-hunting-yrityksissä saatettiin erityisesti aiemmin toimia siten, että rekrytointumaan pyrkivä maksoi lahjuksen head-hunting-toimiston välittäjälle. Erityisesti tämä on ollut suosittua tapauksissa, joissa on etsitty asiakasyrityksiin ylintä johtoa. (Denisov 2005.)

Keskeinen menetelmä, miten valtaosa tarjouskilpailuihin osallistuvista voidaan käytännössä sulkea pois tarjouskilpailuista ilman näkyviä rikkomuksia, on tarjousasiakirjojen kohdistaminen tiettyä toimittajaa ja tuottajaa varten. Tarjouskilpailuasiakirjoihin merkitään etukäteen edellytyksiä ja ehtoja, jotka voi täyttää vain tietty toimittaja tai ryhmä yrityksiä, jotka ovat myyjän kumppaneita. Asiakirjoihin ei tietenkään saa merkitä, että halutaan hankkia vain tiettyjä laitteita tietyltä toimittajalta. Teknisen erittelyn mukaan esimerkiksi hankittavien ICT-laitteiden pitää seurata tiettyä teknistä protokollaa, joka sattumalta voi olla tietyn tunnetun verkkolaitemyyjän sisäinen protokolla. Protokolla ei mahdollisesti ole millään tavoin julkinen eikä standardi. Tekninen erittely ja tässä oleva standardi ratkaisee tarjouskilpailun. Tarjouskilpailu on käytännössä asetettu tiettyä toimittajaa varten eikä laitteiden hankkimiseksi yleisesti. Tietty myyjä tai ryhmä yrityksiä voittaa tarjouskilpailun. Potentiaalisten voittajien kesken voidaan sopia, kuka saa tarjouskilpailun tällä kertaa tai jokin taho (päätoimittaja, jolle muut ovat alihankkijoita) määrää tuloksen. Nämä käytännöt ovat Venäjällä paremminkin sääntö kuin poikkeus. (Rumjantsev 2006.)

Käytäntönä voi myös olla nk. rehellinen tarjouskilpailu. Tällöin kaikille osallistuville tiedotetaan, että tarjouskilpailun voittaja joutuu maksamaan lahjukset. Voittaja valitaan oikean paremmuuden perusteella eli voittajaksi valitaan ehdokas,

joka tarjoaa optimaalisen kustannus-hyöty-ratkaisun. Tätä menettelyä on pidetty Venäjän olosuhteissa jo varsin hyvänä toimintamallina. Tilaaja saa lahjukset ja kilpailun voittajaksi tulee toimittaja, joka tosiasiassa tarjoaa parhaat ehdot. (Rumjantsev 2006.)

Ulkomaiset toimijat Venäjällä ovat yleensä siirtäneet lahjonnan venäläisille jakelijoille ja tytäryrityksille. Ulkomaisia yrityksiä ei kiinnosta, millä menetelmillä venäläiset jakelijat tekevät myyntituloksia. Pääkonttorit voivat kutsua venäläisiä päättäjiä ja vaikuttajia luennoimaan erittäin korkeilla palkkioilla tai ostaa lähellä päättäjiä toimivilta konsulttitoimistoilta (карманная компания) markkinatutkimuksia ja muita palveluja. Päätökset näistä tehdään lähinnä pääkonttoreissa. (Dennisov 2005.)

8 LAHJONNAN KUSTANNUS-HYÖTY-ARVIOINTI

"Meillä ei ole korkeita hintoja; meillä on korkeat lahjukset, joista kaupan hinta muodostuu."

Yksinkertainen ja ilmeisesti paljon Venäjällä käytetty kaava on, jossa esimerkiksi 100 yksikköä muutetaan 120 yksiköksi, ja kaupan järjestelijät saavat itselleen korotetun osan (esimerkki keittiökalustealta): "Вот заказ на оборудование, вы посчитали нам 100 тыс. рублей. Посчитайте 120: тогда этот заказ точно будет ваш, а я куплю себе новую машину. (Tässä tilaus laitteista, olette laskeneet meille 100 tuhatta ruplaa. Laskekaa 120: tällöin tilaus on varmasti teidän, ja minä ostan uuden auton.)" (Makova 2006.) Kun tämä malli kertautuu lähes jokaisessa transaktiossa kautta Venäjän talouden (kuten paljolti ilmeisesti tapahtuu), saadaan jo varsin korkeat vastikkeettomat rahavirrat ja tästä seuraava tehottomuus. (Gorelkina 2006.)

ICT-alalla on kuvattu, että keskimääräiset lahjukset olisivat hardwaressa n. 10 % kauppahinnasta ja softwaressa n. 25 % kauppahinnasta. Monissa tapauksissa ICT-palveluissa ja ratkaisuihin lahjusten osuus voisi olla jopa 50 % sopimusten arvosta varsinkin softwaressa ja lahjukset olisivat tavanomainen käytäntö. Tämä pienentää jo merkittävästi toimittajien marginaaleja. Toimitettujen tuotteiden ja koko toiminnan laatu ja toimitusajat sekä tulosten funktionaalisuus kärsivät. Jos merkittävä osa määrärahoista, jotka yritysjohto osoittaa ICT:n kehittämiseen, päätyvät ICT-yksiköiden johtajien taskuihin, ICT:n kehittäminen ei saavuta tälle ajateltua tarkoituksenmukaisuutta. (Rumjantsev 2006.)

Rakennusurakoissa lahjuksen määrä rakennusurakasta voi olla 15–70 %. Tämä ketjutetaan useiden välittäjien kautta ja raha päättyy ostavan firman pääjohtajaa lähellä olevaan yritykseen. Raha päättyy tietynlaiseen rahankeruupisteeseen (точке оставления прибыли), joka on esimerkiksi pääjohtajaa lähellä oleva yritys. Väärinkäytöksiä voi olla mahdotonta paljastaa ja näistä syyttää ketään.

Ostettaessa ulkomaista lääketieteellistä teknologiaa julkishallinnon sairaaloihin virkamiehille vaadittavien lahjusten on kuvattu olevan tasoa n. 50 %. Lahjusten taso keskimäärin Venäjällä kautta eri toimialojen olisi n. 5–10 % kauppahinnasta. (Denisov 2005.)

Erästä Venäjän entistä pääministeriä nimitettiin "Миша-два-процента (Mishakaksi-prosenttia)" (Denisov 2005). Eräiden arvioiden mukaan lahjusten taso saataisi joissain tapauksissa olla jopa 300 %, 400 % tai 500 % (Makova 2006).

Lahjuksen taso riippuu keskeisesti siitä, mikä on tilanne ja miksi lahjuksia maksetaan. Tapauksissa, joissa lahjus on vain tausta muulle kokonaisuudelle ja sopimuksen toteutukselle, lahjus on pääsääntöisesti n. 10 % sopimuksen arvosta. Tapauksissa, joissa lahjusten järjestely ja vastaanottaminen on toiminnan tarkoitus ja pääsääntöisin valintakriteeri, lahjuksen koko voi olla 50 % tai enemmän. (Rumjantsev 2006.)

Ennen lahjuksen ehdottamista suunnitellaan, mitä tarjotaan, kuinka paljon tarjotaan ja miten lahjus lasketaan. Lahjuksen määrä ja osuus voidaan laskea tilauksen koko hinnasta tai toimittajan/urakoijan voitosta.

Usein lahjusten eri tyypit liittyvät tuotteen tai palvelun hinnan manipulointiin. Tässä yhteydessä otetaan huomioon, että jos hintoja lasketaan, kannattavuus laskee; jos hintoja nostetaan, verot nousevat. Lahjuksella voi olla seuraavia taloudellisia muotoja (Denisov 2005; Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 100):

➤ Tuotteen hinnan korottaminen, "надбавка сверх цены в прайсе". Ostaja voi pyytää lisäämään tuotteeseen esimerkiksi 1 ruplan jokaista litraa kohden tai 30 kopeekkaa kiloa kohden riippuen kaupan koosta ja lahjusten ottajien toiveista. Tuotteelle voidaan lisätä hintaa esimerkiksi 20 %. Myyjä maksaa ostajalle saadun rahan lahjuksena. Tämä on toimittajalle edullisin ja ostajalle vaarallisin malli. Hinnankorotus sopii tavaroihin, joilla ei ole selvää markkinahintaa. Hinnankorotus voi olla jopa 200 % tai 300 %.

➤ Komissio, "комиссия". Yksinkertaisin ja käytetyin malli. Ostopäälliköt, erityisesti jos näillä on riittämätön palkka ja voimakas tarve rikastua, ovat tyytymättömiä työnantajansa ("Мyyntipäälliköt saavat prosentteja myynnin määrästä. Ostopäälliköt taas saavat vain palkkaa."). Tällöin pyritään järjestelemään ostajille ja ostopäälliköille, että nämä saavat tietyn prosentin mukaisen osuuden ostoista lahjuksina.

➤ Alennus, "скидка". Lahjus korvaa alennuksen. Lahjus annetaan alennuksen muodossa kaupan kokonaishinnasta, jonka organisaatio joka tapauksessa saa muutenkin. Hintaa alentamalla säästyvät rahat käytetään asianomaisten lahjuksiin. Lahjontaan käytetään osuus, joka olisi pitänyt saada alennusta, mutta jonka myyjä maksaa ostajalle lahjuksena ja joka jää saamatta yritykseltä. Nämä käytännöt voivat olla varsin vakiintuneita Venäjällä. Näin voidaan toimia erityisesti, jos neuvotteluja toimittajan kanssa toteuttaa omistaja eikä vain palkattu ostaja (toimittaja ei ehkä tätä tiedä). Tyypillistä lahjuksiin liittyville keskusteluille on, että tällöin toivotaan sekä alennusta että lahjuksia. Ostopäälliköt saattavat maksimaalisesti tinkiä alennusta toimittajilta, ja kun tämä on saavutettu, vaaditaan myös lahjusta. Tuloksena saadaan sekä alennus että henkilökohtaisia bonuksia. Yleensä pyritään mahdollisimman korkeaan alennusprosenttiin, jotta rahaa vapautuu lahjuksiin. Säästyvät rahat käytetään lahjuksiin kokonaan tai esimerkiksi (mikä on yleistä) puolittain (jolloin loppu on oikeaa alennusta). Jos yrityksen johto tai turvallisuuspalvelu tarkastaa ostajat, nämä saavat paperit kaupasta hinnoilla, joilla se on tapahtunut. Ostavassa organisaatiossa muodostuu epäselvä tilanne, jos joku muu ostaja tai ostopäällikkö samasta organisaatiosta myöhemmin keskustelee myyjän kanssa ja aiempia tapahtumia voi olla vaikea ymmärtää. (Iskovskih 2004.)

➤ Alennus ja hinnan korottaminen, "скидка и надбавка". Kokeneiden ja itsevarmojen ostajien käyttämä menetelmä. Ensin myyjän kanssa tingitään, että ostetaan alennuksella. Tämän jälkeen vaaditaan niin korkea lahjusta, että itse asiassa kokonaishinta muodostuukin lähtöhintaa korkeammaksi. Eli tällöin saadaan sekä alennus että hinnankorotus ja lahjus.

➤ Еpäликвидi, "неликвид". Ulkonaisesti yrityksen johdon suuntaan kauppa voi näyttää erittäin hyvältä. Tavara on ostettu keskimääräisiä markkinahintoja edullisemmin ja samoin maksuehdot ovat edulliset. Kuitenkin tosiasiaassa tavara on huonolaatuista ja kelpoisuusajat ovat kulumassa umpeen. Toimittaja on kerralla ratkaissut ongelmansa ja lahjustenottaja saanut rahansa.

Lahjus perustellaan aina yrityksen kannalta ja lahjukset suhteutetaan kaupasta myöhemmin saatavaan myyntiin. Lahjusten ottajat tinkivät yleensä lisää rahaa. Lahjuksista aiheutuu yrityksille kustannuksia, jotka siirtyvät hintoihin. Lahjukset voivat vähentää kaupan katetta lähes olemattomiin ja lisätä tuntuvasti työmääriä. Varsin yleistä on, että ensi näkemältä muuten erittäin hyvältä vaikuttava sopimus menettää mielenkiintoisuutensa juuri pakollisten lahjusten vuoksi. (Bogolepov 2004.)

Lahjusten ja muun korruption torjunnan näkökulmasta alennusten ja alennusta vastaavien bonusten myöntämisperusteet olisi hyvä olla selkeästi määritelty. Yksityiskohdat olisi hyvä selventää sopimuksissa. Samoin olisi hyvä olla vakiinnutettu menettelyt, miten näistä päätetään. Toimittajille myönnettävien erityisehtojen päättämisen olisi hyvä tapahtua yrityksessä työryhmässä, jossa ovat mukana ainakin turvallisuusosasto, talousosasto ja markkinointiosasto. Samoin yrityksessä olisi hyvä olla selvennettyä, kuka ja koska auditoi markkinoilla toteutuvia hintoja, sekä kuka arvioi ja päättää tietyn tavaran hankinnan tarkoituksenmukaisuudesta toimittajalta. (Bodrjakov 2007.)

9 LAHJONNAN TORJUNTA YRITYKSISSÄ VENÄJÄLLÄ

"Контроль, контроль и еще раз контроль (kontrolli, kontrolli ja vielä kerran kontrolli)."

Pääsääntöisesti lähes kaikissa yrityksissä Venäjällä lahjontaa pyritään torjumaan ainakin jollain intensiivisyydellä. Korruptiota pidetään Venäjän keskeisenä ongelmana ja tätä pyritään aktiivisesti vähentämään.

Yritykset arvioivat, millaiset ovat korruption taloudelliset haitat ja kokonaiskustannukset. Korruption määrää ja kustannuksia voi arvioida vertaamalla yrityksessä toteutuneiden hankintojen hintatasoa hankintojen hintatasoon keskimäärin toimialalla. Korruption torjunnan kustannuksia verrataan hyötyihin korruption torjunnasta. (Tkatshenko & Gorbatshev 2008: 124.)

Keskeinen ja yksinkertaisin menetelmä torjua lahjontaa on ostojen eri tehtävien erottaminen eri toimijoiden toteutettaviksi. Hankintojen valmistelu ja päätöksenteko erotetaan omiksi alueiksi. Uusien innovaatioiden ja toimittajien haku ja identifiointi eriytetään eri toimijoille kuin myyntihintojen ja katteiden määrittely. Hinnat, katteet ja maksut toimittajille asettaa ja toteuttaa yksi yksikkö; tuotantoa toteuttaa, uusia tuotteita etsii ja keskusteluja toimittajien kanssa toteuttaa toinen yksikkö. Promootiotapahtumista ja valikoimahallinnosta vastaa yrityksessä kolmas yksikkö. Tavoitteena on eri funktioiden ja toteuttajien säilyttäminen erillään ja jatkuva kierrättäminen. Kun päätöksenteko on jaettu eri osastojen ja toteuttajien kesken, näiden on vaikeaa sopia keskinäisesti ja ulkopuolisten toimittajien kanssa lahjuksista ja valita toimittajaksi tietty alihankkija. (Bodryakov 2007; Bogolepov 2004; Iskovskih 2004; Larjavaara 2007.)

Hankinnoista vastaava ostaja yrityksessä ostaa tässä kuussa rakennustarvikkeita, seuraavassa kuussa atk-laitteita, seuraavan kuukauden aikana kylpyhuonekalusteita jne. Tällöin toimija ei millään alueella ehdi riittävästi "juurtua" henkilösuhteiden rakentumiseksi. Hankinnoista vastaava ei voi muodostaa tarvittavaa luottamusta toimittajaan, jotta lahjonnasta muodostuisi keskeinen osa hankintaprosessia. Hankinnoista vastaavia voidaan jatkuvasti kierrättää, mutta ongelmana tällöin on, etteivät nämä opi tehtäviään. (Rumjantsev 2006.)

Tämäkään malli ei täysin poista korruption mahdollisuutta ja tuota 100 % läpinäkyvyyttä. Tarjousten hintoja voidaan väärentää ja korottaa sekä pedata tiettyjä yrityksiä voittajiksi. Tarjoajat voivat keskenään sopia, että tiettyjen tarjoajien hinnat ovat korkeat (ns. tukitarjous). Ehdokkaita voidaan poistaa joukosta tai kaikkien kanssa sovitaan, miten tarjouskilpailu otetaan.

Tietyllä hetkellä meneillään olevat tietyltä toimittajalta tulevat toimitukset voidaan antaa yhdeltä ostajalta toiselle. Tämän jälkeen voidaan kokeilutarkoituksessa viivyttää maksuja ja vähentää ostomääriä. Jos aiemmalle ostajalle maksettiin lahjuksia, tältä edellytetään epävirallisesti sovittujen velvoitteiden täyttämistä. Jos muutoksia tilanteeseen tulee, toimittajalta tulee todennäköisesti (voimakasta) palautetta. (Bodryakov 2007.)

Korruptiota voidaan torjua yrityksen sisäisellä kontrollilla. Yritysten sisäistä ilmiantopuhelimista on saatu Venäjällä hyviä tuloksia. Kokemusten mukaan 90 % puheluista on turhia, mutta 10 % puheluista paljastaa oikeita väärinkäytöksiä. (Bodryakov 2007.)

Eräs menetelmä on puhelinkuuntelu. Venäjän lainsäädännössä puhelinkuuntelu on laitonta. Kokeneet lahjojat eivät lisäksi keskustele lahjuksista työpuhelimissa. Yrityksessä tapahtuvaa toimintaa voidaan eri tavoin kuvata ja nauhoittaa. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 131.)

Henkilöstön valinnoissa voidaan käyttää valheenpaljastustestejä. Kokemusten mukaan monet hakijat luopuvat hakemasta tehtävää kuultuaan, että yrityksessä käytetään valinnoissa valheenpaljastustestejä.

Hankintoihin voi osallistua yrityksessä eri yksiköitä ja osastoja, eri johtajia sekä mm. kontrolli- ja finanssiosasto. Kookkaissa yrityksissä voi olla osastoja, joissa seurataan toimialan markkinahintoja, jolloin ostotoiminnan tehokkuutta on mahdollista monitoroida. Hankitun tavaran laatua voidaan seurata säännöllisesti.

Yrityksissä Venäjällä on turvallisuusosastoja (служба безопасности), jotka seuraavat mm. mahdollista lahjontaa. Osastojen toteuttamalla tutkinnalla lahjontaa on mahdollista vastustaa varsin tehokkaasti. Turvallisuusyksiköissä on monesti entisiä sisäministeriön asiantuntijoita, joilla on korkea ammattitaito. Tyypillistä on, että yrityksiin palkataan valtion turvallisuuselimeissä aiemmin toimineita. Turvallisuusosastojen pelko ei saisi jähmettää yrityksen rehellisten työntekijöiden aloitteellisuutta. Kontrolli- ja tarkastusyksiköitä on erityisesti kookkaammissa yrityksissä. Nämä voivat tutkia jokaisen hankinnan ja arvioida, millä hinnoilla hankinta on toteutettu. (Bodryakov 2007.)

Eräs menetelmä tietysti on, että neuvottelut toimittajien kanssa toteuttaa tilaajan johto. Tällöin toimittajalta pyydetään sellaiset ehdot, ettei toimittaja voi maksaa ostajalle tämän lojaaliudesta. (Bodryakov 2007.)

Kaikki yrityksen hankinnat olisi hyvä toteuttaa tarjouskilpailuina (тендер) ja erityisesti siten, että voittaja valitaan kollegiaalisella päätöksenteolla. Tässä mallissa työntekijällä on riittävästi itsenäisyyttä olla yhteydessä potentiaaliin toteuttajiin, mutta samalla tällä ei ole mahdollisuutta tehdä valintoja yksin eikä toimija ole houkutteleva kohde ei-toivottavalle vaikuttamiselle. (Bogolepov 2004.)

Henkilöstön keskuudessa vähemmän suosittu, mutta johdon suosima menetelmä torjua lahjontaa on perustaa yritykseen erityinen hankintakomissio. Komission tehtävinä on valintaperusteiden vahvistaminen, tarjouskilpailujen järjestäminen ja ulkopuolisten toteuttajien valinta. (Iskovskih 2004.)

Vaikka tarjouskilpailuja pidetään objektiivisena valintatapana, menetelmä ei ole ongelmaton. Venäjällä tapahtumat on yleensä suunniteltu jo aiemmin. Tarjouskilpailuasiakirjoissa säännönmukaisesti todetaan, että yhteydenpito päätöksiä tekeviin yksiköihin ennen tarjouskilpailua on tarjouskilpailukomission painostamista, minkä seurauksena ehdokas voidaan sulkea pois kilpailusta. Yleinen käsitys Venäjällä kuitenkin on, että ilman etukäteen sovittuja lisäehtoja tarjouskilpailuihin on jokseenkin turha osallistua. Vaikka tuotteen hinta-laatusuhde olisi erinomainen, ilman etukäteistä sopimista tarjouskilpailuihin ei kannata laatia tarjousta. (Rumjantsev 2006.)

Tarjouskilpailujen ohjailua ja valmistelua ICT-alalla (Rumjantsev 2006):

В качестве примера приведу высказывание руководителя одной из ИТ-компаний, занимающейся поставкой сетевого оборудования: "Не так давно я разговаривал с руководителем ИТ-департамента предприятия, проводившего тендер на закупку оборудования для построения сети передачи данных. Давнее знакомство с этим человеком позволило мне откровенно спросить его, имеет ли смысл моей компании участвовать в тендере. Дескать, с тендерной документацией я ознакомился, и все параметры, которые в ней заявлены, мы смогли бы удовлетворить на весьма привлекательных, с точки зрения соотношения "цена - качество", условиях. Ответил он предельно откровенно - участвуй только в том случае, если хочешь увеличить свой "индекс цитируемости". (Esimerkkinä erään verkko-laitteita toimittavan IT-yrityksen johtajan kokemus: "Jokin aika sitten keskustelin asiakasyrityksen tietotekniikkaosaston johtajan kanssa. Yritys valmisti laitehankintaa tietoverkon rakentamiseksi ja tähän tarjouskilpailuprosessia. Pitkäaikainen tuttavuus osaston johtajaan rohkaisi avoimesti kysymään, kannattaako yritykseni osallistua tarjouskilpailuun. Tarjouskilpailuasiakirjoissa, joihin olin tutustunut, kaikki vaikutti olevan kohdallaan. Yrityksemme olisi voinut laatia houkuttelevan tarjouksen, jossa hinta-laatusuhde olisi ollut erinomainen. Ystäväni vastasi, että osallistu vain, jos haluat lisätä näkyvyyttäsi "citation index"issä".)

Yritysten hankintatoimen tarjouskilpailuja säädellään siviilikoodeksissa (Статья 448. Организация и порядок проведения торгов, luku 448. tarjouskilpailujen organisointi ja menettelyt). Yksityisten yritysten ei ole välttämätöntä julkaista hakuilmoitusta virallisesti. Yleensä tarjouksia pyydetään luotettaviksi osoittautuneilta kumppaneilta, mikä toisaalta on korruption eräs lähde. Arkipäivää on, että tarjouksia luetaan etukäteen ja kuoria katoaa. Sähköisiä tarjouskilpailuja on mahdollista käyttää lähinnä standardituotteisiin. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 144-145.)

Monien mahdollisten hajanaisempien menetelmien lisäksi ja täydennykseksi paras ote torjua lahjontaa on luoda organisaatioon kokonaisvaltainen sisäinen ohjaus- ja kontrollijärjestelmä. Organisaatiossa on tällöin kokonaisvaltainen ohjausjärjestelmä, miten hankinnat toteutetaan ja miten korruption riskiä hallitaan.

Kookkaissa holding-yhtiöissä ostot tehdään yhdessä yksikössä muiden osastojen puolesta. Ostoyksikköä on vaivatonta kontrolloida ja keskittäminen luo kontrolloitavuutta. Yritysten ostojen keskittämisessä on samanlaisia piirteitä kuin (hankintojen) korruption torjunnassa Venäjällä esimerkiksi julkishallinnossa yleisesti. (Vrt. Larjavaara 2004.)

Hankinnat voidaan etukäteen budjetoida. Talousosasto maksaa vain budjetoidut hankinnat. Tässä yhteydessä suunnitellaan myös marginaalit. Budjetoinnissa painotutaan erityisesti keskeisiin tavararyhmiin.

Lahjusten vastaanottaminen toimittajilta on varsin yksinkertaista ja lahjuksia vastaanottavien työntekijöiden paljastaminen hankalaa. Keskeistä onkin huomioida, keitä organisaatioon palkataan. Henkilöstöllä pitää olla riittävä palkkaus, ja henkilöstöä pitää eri tavoin systemaattisesti tarkastaa ja kontrolloida. Organisaatiossa voidaan toteuttaa urkintaa ja ylläpitää ilmiantajia, mikä ei tosin paranna työilma-
piiriä. (Bodryakov 2007.)

Eräiden arvioiden mukaan suurin ongelma lahjusten torjunnassa Venäjällä olisi työntekijätaso, jolla ei useinkaan ole kiinnostusta toiminnan laadun kohottamiseen. Miksi toimintatapoja muutettaisiin, jos nykyinen järjestelmä toimii? Toinen selitys olisi riittämätön koulutus, kokemus ja tietotaso. Kolmantena selityksenä olisivat lahjukset ja bonukset, joita ostajat saavat toimittajilta, jos eivät hanki tavaraa edullisimmilla ehdoilla. (Bodryakov 2007.) Yleisesti lisäksi pääosalle venäläisistä maksaminen välttämättömistä palveluista, joista ei ehkä muualla makseta, ei tuota suurta moraalista ongelmaa.

Altteimpia korruptiolle ovat palkatut työntekijät ja palkkajohtajat. Ongelmana on, ettei edes omistajilla Venäjällä ehkä ole korkeaa innostusta vähentää lahjontaa. Kokonaisvaltaisen lahjuksia torjuvan ja paljastavan järjestelmän rakentaminen organisaatioon voi olla suuritöistä ja kallista. Omistaja voi investoida 10 mrd. ruplaa yrityksen uudelleenorganisointiin, järjestää yritykseen yhtenäisen ohjausjärjestelmän, kouluttaa koko henkilöstön, maksaa kaikille riittävää palkkaa jne. Edullisempaa ja helpompaa voi olla investoida 1 mrd. ruplaa, että maksetaan korkeampia lahjuksia. Tuloksia tulee pienemmillä investoinneilla, nopeammin, yksinkertaisemmin ja "tavanomaisemmilla" menetelmillä. Lyhyellä tähtäimellä tämä on kannattavampaa ja yrityksen tulos paranee enemmän. (Bodryakov 2007.)

Olennaista korruption vähentymiseksi onkin johdon sitoutuminen. Yritysten johdolla pitää olla selvä ja määrätietoinen pyrkimys vähentää lahjontaa. Käytännössä aitoa pyrkimystä on usein vähän myös valtion poliittisella tasolla. Tosiasiassa vai-

kuttavat toimet korruption torjumiseksi ovat kohdanneet Venäjällä voimakkaan poliittisen vastustuksen. (Rumjantsev 2006.)

Toimiva menetelmä olisi tietävästi rankaisemisen varmuus ja kovuus. Monissa tapauksissa Venäjällä, jos työntekijä jää kiinni lahjuksista, tämä erotetaan kaikessa hiljaisuudessa. Organisaation muu henkilöstö vetää tästä johtopäätöksiä, että lahjuksia voi kyllä ottaa. Eräs menetelmä ovatkin noitaoikeudenkäynnit, joissa yksi työntekijä pelotteluvaikutuksen toivossa erotetaan ja tuomitaan näyttävästi. Yrityksen turvallisuusosasto voi esiintyä lahjusten tarjoajana ja tehdä näin kokeita. Jos joku jää kiinni, tapauksesta nostetaan laaja julkisuus. (Bodryakov 2007; Bogolepov 2004.)

Eräessä tukkukauppayrityksessä tehtiin mielenkiintoisia havaintoja. Lahjusten antamisesta kiinni jäänyttä työntekijää vastaan nostettiin rikossyyte kyseisen myyntiyrityksen toimesta. Asian vieminen oikeuteen ei edennyt erityisen hyvin lainsäädännön puutteiden vuoksi. Mielenkiintoisia olivat kuitenkin lähikuukausien tapahtumat: 70 % henkilöstöstä irtisanoutui seuraavan kahden kuukauden kuluessa. Uuden henkilöstön aikana ilmeni, että keskimääräiset katteet kohosivat 7,2 % ja ostohinnat laskivat tuntuvasti. (Bodryakov 2007.)

Tyypillistä yritysten (kuten myös julkishallinnon) pyrkimyksille torjua lahjontaa Venäjällä ovat kertaluonteiset iskut. Yleensä tilanne palautuu pian ennalleen iskun laannuttua. Toiminnan pitäisi olla yksittäisiä iskuja pitkäjänteisempää.

Eettisistä koodistoista korruption torjumiseksi ei juuri ole hyötyä, mutta vahva organisaatiokulttuuri voi jo vaikuttaa toimintaan. Työntekijöiltä voidaan edellyttää ohjesäännössä, että kaikista lahjustarjouksista pitää ilmoittaa johdolle. Käytäntöä pitää säännöllisesti kontrolloida ja lanseerata. Yrityksessä pitää olla toimivana käytäntönä, että jos lahjuksia ei haluta vastaanottaa, näitä ei myös itse tarjota. (Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 128.)

Korruption ohella myös sen torjunta saa Venäjällä yhä luovempia muotoja. Yritysten organisaatorakenteita voidaan kehittää siten, ettei lahjusten otto ole kannattavaa. Tämän voi toteuttaa kehittämällä palkitsemisjärjestelmää ulkopuolisten partnereiden kanssa yhteistyöstä. Esimerkiksi ostaja saa johdolta bonuksen, jos hankinta toteutetaan edullisesti. Ostaja saa johdolta vastaavan summan palkintona, jonka tämä ehkä muuten saisi lahjuksena. Voidaan käyttää myös edellä kuvattua menetelmää, jossa lahjuksista tehdään laillisia ja läpinäkyviä bonuksia. (Iskovskih 2004.)

Lahjonta ja pyrkimys torjua tätä kytkeytyy laajempaan kysymykseen yrityksen suuntautumisesta markkinoilla ja resursseista. Tämä kytkeytyy kysymykseen, millä keinoin yritys pyrkii menestymään ja millaista henkilöstöä yritykseen palkataan. Yritykset, jotka ovat lähtökohtaisesti kilpailukyvyttömiä, saattavat pyrkiä aktiiviseen lahjontaan ja myös etsimään henkilöstöä, joka hallitsee lahjonnan var-

sinaisen ammattitaidon sijasta ja/tai lisäksi. Lahjonnan osaava myyjä on löytö ja näistä maksetaan hyvin. Kilpailukyvyttömälle yritykselle lahjonta ja sen hallitseva asiantuntija ovat ainoa mahdollisuus säilyä mukana kilpailussa. (Gorelkina 2006; Iskovskih 2004.)

Aktiivisesti lahjontaa käyttävä yritys (Denisov 2005):

Редактор одного отраслевого журнала рассказал забавный случай о том, как ему полчаса пришлось убеждать своего рекламодателя, владельца торговой компании, убрать из рекламного модуля фразу «Бонусы, «откаты» закупщикам». (Ammattilehden toimittaja kertoi muistiin jäänyttä tarinaa tapauksesta, jossa tämä oli joutunut puoli tuntia vakuuttelemaan asiakkaalleen (kauppayrityksen omistaja), että mainoksesta olisi parasta poistaa lause "bonuksia ja lahjuksia ostajille".)

Jos yritys on kilpailukykyinen, yritys pyrkii yleensä menestymään ilman lahjontaa ja löytämään pätevää henkilöstöä. Ammattitaitoiset yritykset pyrkivät toimimaan yhtä päivää ja kauppaa pitkäjänteisemmin. Kilpailukykyiselle yritykselle lahjonta ei useastakaan syystä ole tarkoituksenmukaista. Yritys etsii henkilöstöä, joka on ammattitaitoista ja jota ei ole tarvetta jatkuvasti kontrolloida.

10 INSTITUTIONAALINEN MUUTOS. TULEEKO KORRUPTIO VENÄJÄLLÄ VÄHENTYMÄÄN?

Myönteisissä arvioissa markkinat, kilpailu ja läpinäkyvyys voimistuvat Venäjällä. Lisääntyvä määrä yrityksiä ilmoittaa julkisesti, etteivät nämä missään olosuhteissa anna ja vastaanota lahjuksia, ja yritykset todella toimivat näin. Avoimet tarjouskilpailut olisivat yleistymässä käytännöksi. Yleinen kilpailun voimistuminen johtaa yritysten tulosten pienentymiseen ja pakottaa identifioimaan uusia resursseja ja tulonlähteitä. Markkinat vahvistuvat, Venäjä liittyy WTOhon ja hinnat laskevat. Yritykset identifioivat mahdollisia uusia reservejä ja karsittavia kustannuksia. Jos kustannuksia ei saada alas, marginaalit pienentyvät. Kohteita voivat olla ostohintojen pienentyminen ja hankinnan tehostaminen. Eräs osa kustannuksia on lahjonta, joka on yritysten varojen epätaloudellista käyttöä. (Denisov 2005.) Kaikki pitkäjänteisesti suunnittelevat johtajat pyrkisivät vähentämään lahjontaa. Tavoite etenee, jos yritysten työntekijätasoa saadaan tähän suostumaan. Korruptio vähenee ainakin joillain toimialoilla. Lahjonta vähentyy, kun markkinatalousuudistukset etenevät, yrityksissä otetaan käyttöön ajanmukaisia johtamisjärjestelmiä ja kun omistusoikeudet vakiintuvat. (Bodryakov 2007; Tkatshenko & Gorbatshev 2008: 20.)

Toisten arvioiden mukaan kilpailu voimistuu Venäjällä kyllä, mutta tämä ei tuota lahjonnan vähentymistä. Kilpailun voimistuessa tähän vastataan monissa tapauksissa lahjonnan lisäämisellä. Mitä voimakkaammin kilpailtu toimiala on, sitä enemmän lahjontaa, kookkaammat lahjukset ja isompi joukko kohteita, joita lahjuksilla hoidetaan. Talousteorian mukaan muutoksen pitäisi edetä toiseen suuntaan, mitä ei Venäjällä tapahdu. Mitä kovempi kilpailu on, sitä katkerampi epärehellinen taistelu asiakkaita. Yritykset pyrkivät selviytymään juuri lahjusten avulla. Arvioiden mukaan näköpiirissä ei olisi korruption vähentymistä ja ilmiön häviämistä. Vielä tällä hetkellä lahjonta olisi hyvin tavanomaista. (Galljamov 2006; Makova 2006.)

Kielteinen kehityspiiirre ja jopa trendi olisi, että hyvän työn ihanne nuorten ja keski-ikäisten asiantuntijoiden keskuudessa ei edelleenkään ole ansioitua kiinnostavassa ja hyvin palkatussa työssä, vaan päästä käsiksi yritysten budjetteihin. Keskeinen kohde ei ole palkka, vaan rahavirta, joka kulkee henkilön kautta. Puolen vuoden työllä ja palkalla \$ 2000/kk ostetaan huoneisto Moskovasta. Yritysten budjettien tyhjentämisessä hyvin menestyneet tapaukset ovat yksittäisiä, mutta nämä pääsevät malleiksi varovaisemmille ja vielä toistaiseksi rehellisille. (Bodryakov 2007.)

Korruption vastustamisen vaikutus ei niinkään ole sen vähentyminen, vaan muuttuminen, monimutkaistuminen ja kätkeytyminen. Korruptio muuttuu koko ajan.

Lahjontaa vastustavien kampanjoiden vuoksi korruptoituneet virkamiehet piiloutuvat. Lahjonta muuttuu monimutkaisemmaksi ja kätkeytyneemmäksi. Lahjuksia pestään laillisiksi yhä hienommilla menetelmillä.

Kaikissa hankinnoissa pitäisi käyttää tarjouskilpailuja, joiden pitäisi tuottaa vapaata kilpailua. Mitä tarjouskilpailuista Venäjällä on saatu? Urakan voittaminen on tullut kalliimmaksi ja monimutkaisemmaksi, muttei rehellisemmäksi. Urakoita haluavat etsivät aktiivisesti tarjouskilpailujärjestelmästä porsaanreikiä. Erityisesti ollaan kiinnostuneita tiedosta, mikä on alin kilpailuun tarjottu hinta. Tämän selviämisen jälkeen tehdään kilpailukykyinen tarjous. Usein käy niin, ettei reaalisesti paras tarjous epävirallisten sopimusten ja järjestelyjen seurauksena (joissa myös tilaajat voivat olla mukana) edes saavu tarjouskilpailuun. Tarjouskilpailuihin osallistuu runsaasti yhden päivän yrityksiä. (Makova 2006.)

Tarjouskilpailut eivät toimi erityisen hyvin senkään vuoksi, että monissa tapauksissa ratkaistavat tekniset ongelmat ovat varsin monimutkaisia. Näitä ei voi onnistuneesti pukea tarjouskilpailuiksi. Tapauksissa on loputtomiin teknisiä yksityiskohtia, joita valintaprosessissa ei voi ottaa huomioon. Prosessin laillisuuden ja talouden tarkastamisesta ei monissa tapauksissa ole aitoa hyötyä. Ainakaan IT-alalla tarjouskilpailut eivät olisi paras tapa valita toimittajia.

Yleisesti on kuvattu, etteivät valtion lait ja ohjelmat lahjonnan torjumiseksi juuri auta. Venäjällä liiketoiminta on likaista sotaa ja muutosten saaminen on hyvin vaikeaa. Kokemusten mukaan lahjontaa vastustetaan parhaimmin ei niinkään lainsäädännön, vaan yritysten tasolla. Toimiva mekanismi voi olla, jos yritykset pyrkivät ja haluavat säästää rahaa ja parantaa julkisuuskuvaansa. Tällöin yritykset voivat ryhtyä kehittämään toiminta- ja motivointijärjestelmiään. Tahot sekä toimittajien että tilaajien puolella, jotka reaalisesti voivat kontrolloida tarjouskilpailujen taloutta ja lainmukaisuutta, ovat yritysten johtajat ja erityisesti talousjohtajat. Yritysten tasolla pitää olla aitoja kannustimia rangaista ja erottaa lahjonnasta kiinni jääneitä. (Makova 2006; Tkatchenko & Gorbatshev 2008: 27.)

Mainosalalla korruption kerrotaan vähentyneen, koska alalle on tullut länsimaisia toimijoita. Vielä viisi vuotta sitten lahjonta oli tavanomainen käytäntö Venäjällä ja Moskovassa, muttei enää. Tilanne muuttuu, koska alalle on tullut kookkaita länsimaisia toimijoita, joiden suuntaan lahjuksista sopiminen ei onnistu. (Iskovskih 2004.)

Mainos- ja markkinointialalla jo tällä hetkellä ainakin Moskovassa palkkataso päätöksentekijöillä on jo siinä määrin korkea, että pääosin lahjukset ovat menettäneet houkuttelevuutta. Palkkoja maksetaan yhä enemmän avoimesti ja julkisesti. Kaikki tämä johtaa lahjonnan vähentymiseen. Eräs lahjonnan syy luonnollisesti on, jos viralliset palkat ovat pienet ja tuloja etsitään muualta. Yleisesti palkkojen kohottaminen johtaa siihen, ettei henkilöstö ota lahjuksia pienissä kaupoissa. (Iskovskih 2004.)

Polygrafisella alalla lahjonnan kuvataan jossain määrin vähentyneen (Denisov 2005). ICT-alalla kerrotaan, ettei korruptio ole vähentynyt lainkaan. Lahjukset ovat ICT-alan merkittävä ongelma ja näiden koot ovat pyrkineet kasvamaan. (Denisov 2005; Rumjantsev 2006.)

11 JOHTOPÄÄTÖKSET

Epäviralliset taloudelliset suhteet toimittajien ja tilaajien (tilaajatahon eri edustajien) välillä voivat saada vaihtelevia muotoja. Järjestelyt ovat yleensä osa myyntitapahtuman laajempaa kokonaisuutta. Erilaisten epämuodollisten järjestelyjen on kuvattu olevan Venäjällä varsin yleisiä ja vakiintuneita. Myyntejä Venäjällä suunnittelevan ja toteuttavan voi olla vaikea jättää lahjontailmiöt täysin huomioimatta.

Lahjusten seuraus ja ongelma on, että nämä johtavat yleiseen toimintajärjestelmien tehokkuuden laskemiseen. Monet liiketoiminnan muodot menettävät funktionaalisuuttaan. Tilaajat maksavat hankinnoista ylisuuria hintoja. Toimittaja ei saa kaikkea voittoa, jonka tämä voisi saada. Samat yritykset (näiden osto- ja myyntihenkilöstö) tietysti käyttävät lahjontaa sekä osto- että myyntitoiminnassa.

Korruptiossa häviävät kaikki osapuolet. Lahjusten kustannusten vuoksi toimittavat yritykset eivät voi toimittaa parhainta teknologiaa ja tavara maksaa enemmän kuin pitäisi. Jos esimerkiksi ICT-järjestelmiä myydään ja ostetaan lahjuksilla, toimitettavat tietojärjestelmät eivät mahdollisesti paljokaan kehitä organisaatioita.

Lahjuksia käytetään, koska lahjonta on Venäjällä melko tavanomaista ja menettelmällä saa lisää asiakkaita. Toimija, joka ei lahjo, voi pudota markkinoilta tai myyntiä voi olla vaikea lisätä ainakin toimialoilla, joilla paljolti muut toimivat tällä tavoin. Lahjonta on viime vuosina Venäjällä jopa lisääntynyt.

Korruption ja lahjonnan eräs kehityssuunta on, että nämä ovat pyrkineet institutionalisoitumaan vakiintuneiksi rakenteiksi. Lahjonta alkaa Venäjällä osin olla vastaavanlainen käsite kuin ”leasing” tai ”franchising”. Lahjonnan käyttö voi olla yrityksille kehitysstrategia ja pyrkimystä saavuttaa kilpailuetua.

Yritysjohdolla eikä poliitikoilla Venäjällä erityisesti lyhyellä aikavälillä ei ehkä ole merkittäviä kannustimia vähentää lahjontaa. Yritysjohdo voi olla tietoinen käytännöistä, mutta antaa tilanteen jatkua. Pääosin yritysten omistajat pyrkivät torjumaan lahjontaa. Myyntihenkilöstötasolla ollaan usein tilanteessa, jossa on valittava lahjusten ja sen välillä, ettei kauppooja synny. Myyntimiehet valitsevat mieluummin lahjukset kuin noudattavat yritysjohdon muodollisia ohjeita. Hyvät periaatteet eivät ehkä ole seurattavissa reaalitasolla.

Tutkimuksessa hahmoteltu tarkastelu liittyy markkinoinnin teoriassa paljolti suhdemarkkinointiin (relationship marketing, esimerkiksi Gummesson, 1998) kuitenkin sillä keskeisellä erotuksella, että modernissa asiakassuhdemarkkinoinnissa markkinoinnin kohde on rationaalinen yritys, eikä tämän sisällä omaa etua ajava

toimija, kuten tilanne on tutkimuksessa kuvatussa esimodernissa lahjusmarkkinoinnissa.

Korruption yleisyydestä huolimatta ilmiön tarkoista rajoista, laajuudesta ja ilmenemismuodoista Venäjällä on varsin vaikeaa muodostaa täydellistä kuvaa. Lahjonta on Venäjän lainsäädännössä selkeästi kiellettyä. On esitetty, että noin kolmannes kaikista yritysten välisistä kaupoista toteutetaan lahjuksia käyttäen.

Tutkimuksessa ei ole suoraan tarkasteltu Venäjällä toimivien suomalaisten yritysten kohtaamaa ja toteuttamaa lahjontaa. Alueesta on saatavissa vähän tutkimustietoa ja kohdetta on pidetty arkaluontoisena. Yhtäältä suhtautuminen Suomessa lahjontaan Venäjällä on kielteistä; toisaalta lahjonta Venäjällä voi olla tavanomaista ja välttämätöntä. Suomalaisten yritysten puolelta tästä alueesta ei ole innokkaasti keskusteltu julkisuudessa.

Tunnetuin Venäjän kaupan korruption muoto on kaksoislaskutus, jossa voi havaita useita korruptiolle Venäjällä yleisempiä piirteitä. Kaksoislaskutukseen osallistuminen on saattanut olla lähes välttämätöntä, koska maahantuoja saattavat kieltäytyä ostamasta ilman menettelyn käyttöä. Venäjällä taas täydet tullimaksut maksava maahantuoja on saattanut joutua muita toimijoita korkeampien ulosmyyntihintojen takia kilpailukyvyttömäksi. Pyrkimys kaksoislaskutuksen torjumiseen ei osin ole johtanut sen vähentymiseen, vaan ilmiön monimutkaistumiseen ja piiloutumiseen.

LÄHTEET

Bodryakov, R. 2007. Ekonomitseskaja bezopasnost. Otkaty v praktike snabzhenija. Saatavissa: <http://www.a-rsb.ru/index.php?go=News&in=view&id=59> [viitattu 30.10.2011].

Bogolepov, S. 2004. Vzaimovыgodnoe sotrudnitshestvo ili otkaty v reklamnom biznese? "Продвижение" (Рекламодатель: теория и практика) 11/2004. Saatavissa: <http://www.createbrand.ru/biblio/adv/otkat.html> [viitattu 30.10.2011].

Denisov, D. 2005. Territorija otkata. "Business Journal" 8/2005. Saatavissa: <http://offline.business-magazine.ru/2005/69/182627/> [viitattu 30.10.2011].

Galitskaja, L. 2006. Otkat: delovoj obytschaj kak zapreshchennyj prijem. "Sales Business" 5/2006. Saatavissa: <http://www.adme.ru/business/otkat-delovoj-obytschaj-kak-zapreshchennyj-priem-business-49124-83510/> [viitattu 30.10.2011].

Galljamov, R. 2006. Otkat, vzjatka. Saatavissa: <http://www.otkatov.net.ru/technology/8/> [viitattu 30.10.2011].

Gorelkina, J. 2006. Otkaty v HoReCa. Saatavissa: <http://www.otkatov.net.ru/technology/10/> [viitattu 30.10.2011].

Gummesson, E. 1998. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Jyväskylä: Yrityksen tietokirjat.

Huttunen, T. & Ylikangas, M. 2010. Witnessing Change in Contemporary Russia. Helsinki: Kikimora Publications B 38.

Iskovskih, L. 2004. Otkaty v reklamnom biznese: petshalnaja realnost ili vsego lish mif? "Продвижение" (Рекламодатель: теория и практика) 11/2004. Saatavissa: <http://www.btlregion.ru/stat/badget/47945e1edb4c181e827f6589f89d8a8b/index.htm> [viitattu 30.10.2011].

Larjavaara, I. 2007. Funktionaalinen transitioteoria. Väitöskirja. Helsinki: Kikimora publications.

Larjavaara, I. 2004. Public Procurement in Russia. Helsinki: Ministry of Trade and Industry of Finland. Saatavissa: [http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/512C3E599103B671C2256EC2003E4E20/\\$file/Procurement_](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/512C3E599103B671C2256EC2003E4E20/$file/Procurement_)

Russia_mos_2004.pdf [viitattu 30.10.2011].

Larjavaara, I. 1999. Russian administration from the viewpoint of the international road freight transport. The Studies on the Northern Dimension, vol. 3. Helsinki: Finnish Institute of Russian and east European Studies.

Makova, M. 2006. Bes otkata. Saatavissa: <http://www.otkatov.net.ru/technology/4/> [viitattu 30.10.2011].

Maltshikov, V. 2006. Karman shire: Vozmozhno li legalizovat «otkat»? Saatavissa: <http://www.otkatov.net.ru/technology/9/> [viitattu 30.10.2011].

Rumjantsev, M. 2006. Osobennosti natsionalnoj korporativnoj avtomatizatsii. Saatavissa: <http://www.otkatov.net.ru/technology/5/> [viitattu 30.10.2011].

Tkatshenko, D. & Gorbatshev, M. 2008. ОТКАТ, Osobaja Tehnika Klientskoj Attraktsii. Moskva: Vershina.

Vzjatka (Взятка) <http://wiki-linki.ru/Page/147116> [viitattu 30.10.2011].

ГРАЖДАНСКИЙ КОДЕКС РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ (ГК РФ), GRAZHDANSKIY KODEKS ROSSIJSKOJ FEDERATSII (GK RF), Venäjän Federaation Siviililaki

Трудовой кодекс РФ (ТК РФ), Trudovoj kodeks RF(TK RF), Venäjän Federaation Työlaki

УГОЛОВНЫЙ КОДЕКС РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ” (УК РФ), UGOLOVNYJ KODEKS ROSSIJSKOJ FEDERATSII” (UK RF), Venäjän Federaation Rikoslaki

Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisusarjassa B. ilmestyneet julkaisut

B-SARJA Tutkimukset ja raportit

- B 1 Markku Huhtinen & al.:
Laivadieselien päästöjen vähentäminen olemassa olevissa laivoissa [1997].
- B 2 Ulla Pietilä, Markku Puustelli:
An Empiral Study on Chinese Finnish Buying Behaviour of International Brands [1997].
- B 3 Markku Huhtinen & al.:
Merenkulkualan ympäristönsuojelun koulutustarve Suomessa [1997].
- B 4 Tuulia Paane-Tiainen:
Kohti oppijakeskeisyyttä. Oppijan ja opettajan välisen ohjaavan toiminnan hahmottamista [1997].
- B 5 Markku Huhtinen & al.:
Laivadieselien päästöjä vähentävien puhdistuslaitteiden tuotteistaminen [1998].
- B 6 Ari Siekkinen:
Kotkan alueen kasvihuonepäästöt [1998]. Myynti: Kotkan Energia.
- B 7 Risto Korhonen, Mika Määttänen:
Veturidieseileiden ominaispäästöjen selvittäminen [1999].
- B 8 Johanna Hasu, Juhani Turtiainen:
Terveysalan karusellikoulutusten toteutuksen ja vaikuttavuuden arviointi [1999].
- B 9 Hilikka Dufva, Mervi Luhtanen, Johanna Hasu:
Kymenlaakson väestön hyvinvoinnin tila, selvitys Kymenlaakson väestön hyvinvointiin liittyvistä tekijöistä [2001].
- B 10 Timo Esko, Sami Uoti:
Tutkimussopimusopas [2002].
- B 11 Arjaterttu Hintsala:
Mies sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisena – minunko ammattini? [2002].

- B 12 Päivi Mäenpää, Toini Nurminen:
Ohjatun harjoittelun oppimisympäristöt ammatillisen kehittymisen edistäjinä – ARVI-projekti 1999-2002 [2003], 2 p. [2005] .
- B 13 Frank Hering:
Ehdotus Kymenlaakson ammattikorkeakoulun kestävän kehityksen ohjelmaksi [2003].
- B 14 Hilikka Dufva, Raija Liukkonen
Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyys Kaakkois-Suomessa. Selvitys Kaakkois-Suomen sosiaali- ja terveysalan palveluyrittäjyyden nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä [2003].
- B 15 Eija Anttalainen:
Ykköskuski: kuljettajien koulutustarveselvitys [2003].
- B 16 Jyrki Ahola, Tero Keva:
Kymenlaakson hyvinvointistrategia 2003 –2010 [2003], 2 p. [2003].
- B 17 Ulla Pietilä, Markku Puustelli:
Paradise in Bahrain [2003].
- B 18 Elina Petro:
Straightway 1996—2003. Kansainvälinen transitoreitin markkinointi [2003].
- B 19 Anne Kainlauri, Marita Melkko:
Kymenlaakson maaseudun hyvinvointipalvelut - näkökulmia maaseudun arkeen sekä mahdollisuuksia ja malleja hyvinvointipalvelujen kehittämiseen [2005].
- B 20 Anja Härkönen, Tuomo Paakkonen, Tuija Suikkanen-Malin, Pasi Tulkki:
Yrittäjyyskasvatus sosiaalialalla [2005]. 2. p. [2006]
- B 21 Kai Koski (toim.):
Kannattava yritys ei menetä parhaita asiakkaitaan. PK-yritysten liiketoiminnan kehittäminen osana perusopetusta [2005]
- B 22 Paula Posio, Teemu Saarelainen:
Käytettävyyden huomioon ottaminen Kaakkois-Suomen ICT-yritysten tuotekehityksessä [2005]
- B 23 Eeva-Liisa Frilander-Paavilainen, Elina Kantola, Eeva Suuronen:
Keski-ikäisten naisten sepelvaltimotaudin riskitekijät, elämäntavat ja ohjaus sairaalassa [2006]

- B 24 Johanna Erkamo & al.:
Oppimisen iloa, verkostojen solmimista ja toimivia toteutuksia yrittäjämäisessä oppimisympäristössä [2006]
- B 25 Johanna Erkamo & al.:
Luovat sattumat ja avoin yhteistyö ikäihmisten iloksi [2006]
- B 26 Hanna Liikanen, Annukka Niemi:
Kotihoidon liikkuvaa tietojenkäsittelyä kehittämässä [2006]
- B 27 Päivi Mäenpää
Kaakkois-Suomen ensihoidon kehittämisstrategia vuoteen 2010 [2006]
- B 28 Anneli Airola, Arja-Tuulikki Wilén (toim.):
Hyvinvointialan tutkimus- ja kehittämistoiminta Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa [2006]
- B 29 Arja-Tuulikki Wilén:
Sosiaalipäivystys – kehittämishankkeen prosessievaluatio [2006].
- B 30 Arja Sinkko (toim.):
Kestävä kehitys Suomen ammattikorkeakouluissa – SUDENET-verkostohanke [2007].
- B 31 Eeva-Liisa Frilander-Paavilainen, Mirja Nurmi, Leena Wäre (toim.):
Kymenlaakson ammattikorkeakoulu Etelä-Suomen Alkoholiohjelman kuntakumppanuudessa [2007].
- B 32 Erkki Hämäläinen & Mari Simonen:
Siperian radan tariffikorotusten vaikutus konttiliikenteeseen 2006 [2007].
- B 33 Eeva-Liisa Frilander-Paavilainen & Mirja Nurmi:
Tulevaisuuteen suuntaava tutkiva ja kehittävä oppiminen avoimissa ammattikorkeakoulun oppimisympäristöissä [2007].
- B 34 Erkki Hämäläinen & Eugene Korovyakovsky:
Survey of the Logistic Factors in the TSR-Railway Operation - "What TSR-Station Masters Think about the Trans-Siberian?" [2007].
- B 35 Arja Sinkko:
Kymenlaakson hyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämiskeskus (HYTKES) 2000-2007. Vaikuttavuuden arviointi [2007].
- B 36 Erkki Hämäläinen & Eugene Korovyakovsky:
Logistics Centres in St Petersburg, Russia: Current status and prospects [2007].

- B 37 Hilka Dufva & Anneli Airola (toim.):
Kymenlaakson hyvinvointistrategia 2007 - 2015 [2007].
- B 38 Anja Härkönen:
Turvallista elämää Pohjois-Kymenlaaksossa? Raportti Kouvolan seudun asukkaiden kokemasta turvallisuudesta [2007].
- B 39 Heidi Nousiainen:
Stuuva-tietokanta satamien työturvallisuustyön työkaluna [2007].
- B 40 Tuula Kivilaakso:
Kymenlaaksolainen veneenveistoperinne: venemestareita ja mestarillisia veneitä [2007].
- B 41 Elena Timukhina, Erkki Hämäläinen, Soma Biswas-Kauppinen:
Logistic Centres in Yekaterinburg: Transport - logistics infrastructure of Ural Region [2007].
- B 42 Heidi Kokkonen:
Kouvola muuttajan silmin. Perheiden asuinpaikan valintaan vaikuttavia tekijöitä [2007].
- B 43 Jouni Laine, Suvi-Tuuli Lappalainen, Pia Paukku:
Kaakkois-Suomen satamasidonnaisten yritysten koulutustarveselvitys [2007].
- B 44 Alexey V. Rezer & Erkki Hämäläinen:
Logistic Centres in Moscow: Transport, operators and logistics infrastructure in the Moscow Region [2007].
- B 45 Arja-Tuulikki Wilén:
Hyvä vanhusten hoidon tulevaisuus. Raportti tutkimuksesta Kotkansaaren sairaalassa 2007 [2007].
- B 46 Harri Ala-Uotila, Eeva-Liisa Frilander-Paavilainen, Ari Lindeman, Pasi Tulkki (toim.):
Oppimisympäristöistä innovaatioiden ekosysteemiin [2007].
- B 47 Elena Timukhina, Erkki Hämäläinen, Soma Biswas-Kauppinen:
Railway Shunting Yard Services in a Dry-Port. Analysis of the railway shunting yards in Sverdlovsk-Russia and Kouvola-Finland [2008].
- B 48 Arja-Tuulikki Wilén:
Kymenlaakson muisti- ja dementia verkosto. Hankkeen arviointiraportti [2008].
- B 49 Hilka Dufva, Anneli Airola (toim.):
Puukuidun uudet mahdollisuudet terveyden- ja sairaanhoidossa. TerveysSellu-hanke. [2008].

- B 50 Samu Urpalainen:
3D-voimalaitossimulaattori. Hankkeen loppuraportti. [2008].
- B 51 Harri Ala-Uotila, Eeva-Liisa Frilander-Paavilainen, Ari Lindeman (toim.):
Yrittäjämäisen toiminnan oppiminen Kymenlaaksossa [2008].
- B 52 Peter Zashev, Peeter Vahtra:
Opportunities and strategies for Finnish companies in the Saint Petersburg and Leningrad region automobile cluster [2009].
- B 53 Jari Handelberg, Juhani Talvela:
Logistiikka-alan pk-yritykset versus globaalit suuroperaattorit [2009].
- B 54 Jorma Rytönen, Tommy Ulmanen:
Katsaus intermodaalikuljetusten käsitteisiin [2009].
- B 55 Eeva-Liisa Frilander-Paavilainen:
Lasten ja nuorten terveys- ja tapakäyttäytyminen Etelä-Kymenlaakson kunnissa [2009].
- B 56 Kirsi Rouhiainen:
Viisasten kiveä etsimässä: miksi tradenomiopiskelija jättää opintonsa kesken? Opintojen keskeyttämisen syiden selvitys Kymenlaakson ammattikorkeakoulun liiketalouden osaamisalalla vuonna 2008 [2010].
- B 57 Lauri Korppas - Esa Rika - Eeva-Liisa Kauhanen:
eReseptin tuomat muutokset reseptiprosessiin [2010].
- B 58 Kari Stenman, Rajka Ivanis, Juhani Talvela, Juhani Heikkinen:
Logistiikka & ICT Suomessa ja Venäjällä [2010].
- B 59 Mikael Björk, Tarmo Ahvenainen:
Kielelliset käytänteet Kymenlaakson alueen logistiikkayrityksissä [2010].
- B 60 Anni Mättö:
Kylälaisten metsävarojen käyttö ja suhtautuminen metsien häviämiseen Mzuzun alueella Malawissa [2010].
- B 61 Hilka Dufva, Juhani Pekkola:
Turvallisuusjohtaminen moniammatillisissa viranomaisverkostoissa [2010].
- B 62 Kari Stenman, Juhani Talvela, Lea Värtö:
Toiminnanohjausjärjestelmä Kymenlaakson keskussairaalan välinehuoltoon [2010].

- B 63 Tommy Ulmanen, Jorma Rytönen:
Intermodaalikuljetuksiin vaikuttavat häiriöt Kotkan ja Haminan satamissa [2010].
- B 64 Mirva Salokorpi, Jorma Rytönen
Turvallisuus ja turvallisuusjohtamisjärjestelmät satamissa [2010].
- B 65 Soili Nysten-Haarala, Katri Pynnöniemi (eds.):
Russia and Europe: From mental images to business practices [2010].
- B 66 Mirva Salokorpi, Jorma Rytönen:
Turvallisuusjohtamisen parhaita käytäntöjä merenkulkijoille ja satamille [2010].
- B 67 Hannu Boren, Marko Viinikainen, Ilkka Paajanen, Viivi Etholen:
Puutuotteiden ja -rakenteiden kemiallinen suojaus ja suojauksen markkinapotentiaali [2011].
- B 68 Tommy Ulmanen, Jorma Rytönen, Taina Lepistö:
Tavaravirtojen kasvusta ja häiriötekijöistä aiheutuvat haasteet satamien intermodaalijärjestelmälle [2011].
- B 69 Juhani Pekkola, Sari Engelhardt, Jussi Hänninen, Olli Lehtonen, Pirjo Ojala:
2,6 Kestävä kansakunta. Elinvoimainen 200-vuotias Suomi [2011].
- B 70 Tommy Ulmanen:
Strategisen osaamisen johtaminen satama-alueen Seveso-laitoksissa [2011].
- B 71 Arja Sinkko:
LCCE-mallin käyttöönotto tekniikan ja liikenteen toimialalla – ensiaskeleina tuotteistaminen ja sidosryhmäyhteistyön kehittäminen [2012].
- B 72 Markku Nikkanen:
Observations on Responsibility – with Special reference to Intermodal Freight Transport Networks [2012].
- B 73 Terhi Suuronen:
Yrityksen arvon määrittäminen yrityskauppatilanteessa [2012].
- B 74 Hanna Kuninkaanniemi, Pekka Malvela, Marja-Leena Saarinen (toim.):
Research Publication 2012 [2012].
- B 75 Tuomo Väärä, Reeta Stöd, Hannu Boren:
Moderni painekyllästys ja uusien puutuotteiden testaus aidossa, rakennetussa ympäristössä. Jatkohankkeen loppuraportti. [2012].

