

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Kansainväliset toiminnot

2012

Inga Habilainen

SOPIMUSVAIHEEN VAIKUTUKSET PROJEKTIN TOTEUTUKSEEN VENÄJÄN KAUPASSA

– Case TM System Finland Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Kansainväliset toiminnot

Kevät 2012 | 75

Kati Antola

Inga Habilainen

SOPIMUSVAIHEEN VAIKUTUKSET PROJEKTIN TOTEUTUKSEEN VENÄJÄN KAUPASSA – CASE TM SYSTEM FINLAND OY

Venäjä on laaja ja potentiaalinen markkina-alue, jonka ominaispiirteet ja erikoisuudet luovat haasteensa siellä toimiville ulkomaisille yrityksille. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia tällaisia piirteitä ja soveltaa niitä toimeksiantajan TM System Finland Oy:n Venäjän projektitoimintaan. Työssä selvitetään venäläisen liikekulttuurin vaikutuksia neuvotteluihin, sopimuksen laadintaan ja projektin toteutukseen. Lisäksi tutkimuksen kohteena on sopimusvaiheen ja projektin välinen suhde. Tavoitteena on löytää linkki neuvotteluiden, sopimusten ja projektin toteutuksen välillä sekä tutkia mahdollisuuksia myötävaikuttaa TM System Finland Oy:n Venäjän projektin läpivientiin jo ennen projektin alkua.

Opinnäytetyö on laadultaan toiminnallinen ja se koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osiosta. Todenperäisyyden ja kokonaisvaltaisuuden saavuttamiseksi työn empiirisessä osiossa on otettu huomioon useampi näkökanta tutkimusaiheeseen. Omakohtaista kokemusta käsitellään tapaustutkimuksen kautta, toimeksiantajan edustajien näkemyksiä selvitetään haastattelun avulla ja venäläisen osapuolen näkemyksiä kyselyn välityksellä.

Tutkimustulokset osoittavat, että useat venäläisen liikekulttuurin ominaispiirteet vaikuttavat sopimusvaiheeseen ja projektin toteutukseen Venäjän kaupassa. Lisäksi tuloksista käy ilmi, että sopimusvaiheen ja projektin toteutuksen välillä on yhteys, joka mahdollistaa ennakoivan näkökulman soveltamista kaupankäyntiin TM System Finland Oy:n tapauksessa. Projektin sujuvuutta on siten mahdollista edistää sopimusvaiheessa ottamalla huomioon tiettyjä venäläiselle liiketoimintaympäristölle ominaisia piirteitä.

ASIASANAT:

Venäjä, projektinhallinta, neuvottelut, sopimusehdot, kulttuurienvälisyys, ulkomaankauppa

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | International business operations

Spring 2012 | 75

Kati Antola

Inga Habilainen

EFFECTS OF AGREEMENT PHASE ON PROJECT IMPLEMENTATION ON RUSSIAN MARKET– CASE TM SYSTEM FINLAND LTD

Russia represents a vast area with significant market potential and opportunities. However, operating on this market may seem challenging to foreign companies due to specific characteristics of Russian business culture. The purpose of this thesis is to examine the effects of Russian business culture on negotiations, contract drafting and project implementation. In addition to this, the thesis explores the relationship between agreement phase and the project. The aim is to find a link between negotiations, contracts and projects and to find ways to enhance TM System Finland Ltd.'s project implementation before the project's kick-off.

The thesis consists of theoretical and empirical sections. In order to accomplish an accurate and apprehensive view of the subject, several perspectives were considered. Personal experience is discussed in a case study, the viewpoint of TM System Ltd.'s representatives is investigated through an interview and the viewpoint of the Russian counterpart is investigated via a questionnaire.

The results indicate that the characteristics of Russian business culture have an effect on the agreement phase and project implementation in Russian market. Furthermore, it appears that there is a connection between the agreement phase and project implementation and it is therefore possible to apply proactive approach in TM System Finland Ltd.'s case. The fluency of project performance can thus be improved in the agreement phase by taking into account certain characteristic features of the Russian business environment.

KEYWORDS:

Russia, project management, negotiations, contract terms, internationality, foreign trade

SISÄLTÖ

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 2 SOPIMUSVAIHE JA PROJEKTIN TOTEUTUS | 8 |
| 2.1 Liikekulttuuri | 8 |
| 2.1.1 Rituaalit ja muodollisuudet | 8 |
| 2.1.2 Itsekriittisyys | 9 |
| 2.1.3 Suhteet | 10 |
| 2.1.4 Aikakäsitys | 11 |
| 2.1.5 Kieli | 12 |
| 2.2 Neuvottelut | 15 |
| 2.2.1 Neuvottelutyyli | 15 |
| 2.2.2 Valtasuhteet | 17 |
| 2.2.3 Päätöksentekoprosessi | 20 |
| 2.3 Sopimukset | 21 |
| 2.3.1 Ennaltaehkäisevä toiminta | 21 |
| 2.3.2 Venäjän sopimusoikeus | 23 |
| 2.3.3 Sopimussidonnaisuus | 25 |
| 2.4 Projektinhallinta | 26 |
| 2.4.1 Projektit ja projektinhallinta | 26 |
| 2.4.2 Mahdottomuus, vaikeus ja force majeure | 27 |
| 2.4.3 Epävarmuus, riskit ja niiden hallinta | 29 |
| 3 TAPAUSTUTKIMUS | 32 |
| 3.1 Kysely osana tapaustutkimusta | 33 |
| 3.2 Haastattelu osana tapaustutkimusta | 36 |
| 4 TUTKIMUSTULOKSET | 39 |
| 4.1 Tapaus TM System Finland Oy | 39 |
| 4.1.1 Sopimuksen ja projektin välinen suhde | 40 |
| 4.1.2 Projektin toteutus | 41 |
| 4.1.3 Kielen vaikutukset | 44 |
| 4.2 Kysely | 46 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.1 Neuvottelunäkökanta | 46 |
| 4.2.2 Sopimusnäkökanta | 49 |
| 4.2.3 Projektinäkökanta | 51 |
| 4.2.4 Näkökanta kieliasioihin | 52 |
| 4.3 Haastattelu | 53 |
| 4.3.1 Kulttuurin ominaispiirteitä | 53 |
| 4.3.2 Kieli ja kommunikaatio | 54 |
| 4.3.3 Suhteet ja luottamus | 56 |
| 4.3.4 Päätöksenteko ja riskinhallinta | 57 |
| 5 PÄÄTELMÄT | 59 |
| 5.1 Byrokratia | 59 |
| 5.2 Aikakäsitys ja aikataulut | 61 |
| 5.3 Kommunikaatio ja tiedonkulku | 62 |
| 5.4 Neuvottelustrategia ja valtasuhteet | 64 |
| 6 YHTEENVETO | 66 |
| LÄHTEET | 68 |

LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje ja kyselylomake venäjäksi
Liite 2. Saatekirje ja kyselylomake suomeksi

TAULUKOT

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Kuka on vastuussa? (Mole 2003, 77.) | 17 |
| Taulukko 2. Haetaanko win-win- vai win-lose ratkaisua? (Mole 2003, 74.) | 18 |
| Kuvio 1. Venäjän ja Suomen vertailun 5-D malli (Hofstede 2012.) | 20 |

1 JOHDANTO

Työn toimeksiantaja, TM System Finland Oy, on vuonna 1974 Turkuun perustettu yritys, joka suunnittelee ja toimittaa ilmalaitteita sekä toteuttaa niihin liittyviä palveluita. Alkujaan TM System on erikoistunut paperi- ja sellutuotannon ilmajärjestelmiin, mutta nykyään järjestelmien tarjonta on laajentunut myös muunlaiseen tuotantoon, kuten esimerkiksi kaivosalalle. Paikallista toimitaa ulkomailla yritys harjoittaa Kiinassa ja Venäjällä siellä sijaitsevien tytäryhtiöitten kautta.

Venäjällä viimeisten vuosien aikana kaupankäynti on vilkastunut ja se on tuonut mukanaan useita projekteja TM System Finland Oy:lle. Minulle tämä on merkinnyt töitä ja kansainvälistä oppimiskokemusta, sillä liityin mukaan TM System Finland Oy:n toimintaan keväällä 2011, jolloin aloitin siellä ensin harjoittelijana ja sittemmin projektiassistenttina pääasiallisesti Venäjän projekteissa. Työssäni TM Systemillä tuli esiin runsaasti mielenkiintoisia tutkimusaiheita, minkä tuloksena valmistui tämä opinnäytetyö.

Työn aihe käsittelee asioita, jotka ovat sekä toimeksiantajan että minun näkökulmastani kiinnostavia ja tärkeitä kansainvälisessä toiminnassa, kun kauppakumppanina on venäläinen osapuoli. Yhteisten keskustelujen ja pohdintojen tuloksena määräytyivät seuraavanlaiset tutkimuskysymykset:

- Mitkä ovat venäläisen liikekulttuurin ominaispiirteitä?
- Mitkä asiat tulisi ottaa huomioon kun neuvotellaan ja solmitaan sopimuksia venäläisen osapuolen kanssa?
- Miten näiden asioiden huomioiminen edesauttaisi TM System Finland Oy:n projektin toteuttamista?

Ensimmäisen kysymyksen kautta pyrin selvittämään venäläistä näkökulmaa liiketoimintaan. On tärkeää tuntea kauppakumppanin tapoja ja asenteita, jotta pystyisi paremmin analysoimaan ja ennakoimaan tämän käyttäytymistä. Näin voisi välttyä monilta väärinkäsityksiltä, turhilta riidoilta ja noloilta tilanteilta. On

myös suurempi mahdollisuus vaikuttaa asioihin, jotka tiedostaa ja joista on selvillä. Mikäli jollain kulttuurillisella ominaispiirteellä on selvästi negatiivinen vaikutus yhteistyöhön, tiedostamalla ongelman lähteen voidaan joko sopeuttaa omaa toimintaa yhteistyön helpottamiseksi tai aloittaa avoin keskustelu aiheesta kauppakumppanin kanssa.

Toisessa kysymyksessä tarkastelen venäläisiä kauppakumppaneita hieman tarkemmin neuvotteluiden ja sopimusten solminnan kannalta. Pysin kartoittamaan venäläisten kauppakumppaneiden neuvottelu- ja sopimuskulttuurin sekä käyttäytymisen piirteitä, joiden uskoisin olevan tärkeitä TM Systemin huomioitaviksi. Tällä tavalla TM System saisi käyttöönsä aineistoa, jonka avulla yritys pystyisi vertailemaan omaa ja venäläisen osapuolen toimintaa, tiedostamaan tietynlaisia venäläisiä kaupantekopiirteitä sekä ennakoimaan mahdollisia neuvotteluissa ja sopimuksenlaadinnassa esiintyviä tilanteita.

Kolmannessa kysymyksessä puolestani kytken edelliset asiat projektiin. Pysin löytämään linkin neuvotteluiden ja sopimusten sekä projektiin toteutuksen välillä. Tutkin siis mahdollisuutta myötävaikuttaa projektin toteuttamiseen ottamalla huomioon liikekulttuuriin, neuvotteluihin ja sopimukseen liittyviä asioita. Tavoitteena on näin löytää tietoa, jonka avulla voisi parantaa TM System Finlandin Venäjän projektien toteutuksen sujuvuutta.

Työ on toteutettu yhteistyössä Turun ammattikorkeakoulun ja toimeksiantajan sekä tämän sidosryhmien kanssa. Se koostuu teoriaosiesta, tapaustutkimuksesta, haastattelusta ja kyselyn tuloksista. Kussakin osiossa pyrin tarkastelemaan saavutettua tietoa kriittisesti ja myös omien kokemuksieni kautta, sekä analysoimaan tätä edellä mainittujen tutkimuskysymyksien kautta. Tavoitteena oli luoda työ, jolla olisi konkreettista arvoa TM System Finland Oy:lle.

2 SOPIMUSVAIHE JA PROJEKTIN TOTEUTUS

Käsittelen työn teoriaosassa sopimusvaihetta ja projektinhallintaa sekä näihin mahdollisesti vaikuttavia venäläisille ominaisia liikekulttuurin piirteitä. Aluksi kuvailen venäläistä liikekulttuuria ja selvitän venäjän kielen merkitystä kaupankäynnin kannalta. Lisäksi olen valinnut teoriaosaan seuraavat sopimusvaiheeseen mielestäni kiinteästi kuuluvat asiat: neuvottelut, varsinaiset sopimukset sekä sopimusoikeus. Käsittelen myös yleisesti projekteja, näihin liittyviä epävarmuuksia ja riskejä sekä niiden hallintaa.

2.1 Liikekulttuuri

Vaikka liiketapahtuma olisi yritystenvälinen, perimmiltään kauppaa kuitenkin käydään ihmisten välillä. Ihmisten erilaisuus saattaa nousta haasteeksi saman kansallisuuden edustajien välisessä kaupassa ja monikansallisessa liiketoiminnassa tämä on vieläkin todennäköisempää. Kun osapuolet eivät ymmärrä toisiaan, erimielisyyksiä saattaa syntyä tahtomattakin. Jotta tältä vältyttäisiin, olisi hyvä tiedostaa kauppakumppanin kulttuurisen taustan pääpiirteitä, jotka saattavat vaikuttaa tämän käytökseen ja ajattelutapaan. Seuraavassa on kuvattu venäläisille ominaisia piirteitä, joiden huomioon ottaminen voisi auttaa ymmärtämään venäläistä kauppakumppania.

2.1.1 Rituaalit ja muodollisuudet

Venäläisille hymyily on arvokasta ja sen vuoksi hymyjä ei jaeta kovinkaan helposti (Mitchell 2001, 81). Siksi tervehtiessä ainoastaan hyvät ystävät hymyilevät toisilleen eikä tämä tapa kuulu virallisiin tilaisuuksiin (Mole 2003, 332). Sen sijaan venäläisen kanssa kommunikoitaessa katsekontakti on erittäin tärkeää, sillä katseen välttämistä pidetään merkinä epäluotettavuudesta. Tervehtiessään ja hyvästellessään miespuoliset henkilöt kättelevät. (Mitchell

2001, 81.) Naisille tätä ei ehdoteta, mutta esittäytyessään naiset voivat hyvinkin ojentaa kätensä (Mitchell 2001, 81).

Muodollisuudella on vahva sija venäläisessä liikekulttuurissa (Mitchell 2001, 67). Se näkyy venäläisten pukeutumisessa ja julkisessa käyttäytymisessä, mikä tukee heidän hierarkkista ajattelumalliaan (Gesteland 2002, 229). Muodollisuuteen kiinnitetään erityistä huomiota silloin kun ollaan tekemisissä ulkomaalaisten toimijoiden kanssa. On tavallista, että ulkomaalaisia puhuteltaessa käytetään sanoja ”Gospodin” ja ”Gospozha”, eli Herra ja Rouva. Venäjää puhuttaessa on tärkeää muistaa käyttää teitittelymuotoa. (Mitchell 2001, 67 -68.) Venäläiset nimet koostuvat kolmesta osasta: etunimi, isännimi ja sukunimi. Pelkkien etunimien käyttö ei ole suotavaa, vaikkakin tämä tapa on yleistymässä nuorempien venäläisten keskuudessa. (Mitchell 2001, 68.)

Käyntikorttien vaihtaminen on Venäjällä yleinen tapa. Käyntikorttiin tulisi olla merkitty titteli ja sen toivotaan olevan kaksikielinen niin, että toinen kielistä on venäjä. Kun venäläinen osapuoli ojentaa korttinsa, sitä tulisi tutkia hetken aikaa ennen kuin sen laittaa pois näkyvistä. Olisi myös huolehdittava siitä, että itsellä on riittävästi kortteja mukana jaettaviksi, sillä kaikki kokouksen läsnäolijat odottavat saavansa sellaisen. (Mitchell 2001, 54.)

2.1.2 Itsekriittisyys

Huolimatta vahvasta kansanylpeyden tunteesta sekä uskosta oman kansan erityisyyteen, venäläisille ominaista on myös kansallinen nihilismi (Gavrilina 1999, 31). Tähän liittyen, Gavrilina (1999, 31) siteeraa teoksessaan venäläistä filosofia B.P. Vysheslavtsevia, joka sanoo, että kansallinen vaatimattomuus, itsekritiikki ja itsensä vähättely ovat venäläisten kiistattomia piirteitä. Tähän Gavrilina lisää, ettei ole muuta sellaista kansaa, joka niin mielellään moittii ja alistaa itseään ja nauraa itselleen. Äärimmäisyyksiin viedylle itsekritiikille Venäjällä on myös oma terminsä ”samoyedstvo”, joka suoraan käännettynä tarkoittaa itsensä syömistä. Sana on metafora, joka kirjaimellisesti kuvaa omalla

riittämättömyydellä sekä omilla virheillä ja heikkouksilla herkuttelua. ”Samoyedstvo” on tärkeä käsite venäläisessä mentaliteetissa. (RT.com 2012.)

Venäläisten itsekritiikkiin ei ulkopuolisten toimijoiden kuitenkaan tulisi mennä mukaan (Mole 2003, 322 - 328), sillä kaikesta huolimatta he ovat herkkiä asioissa, jotka koskevat heidän henkilökohtaista sekä kansallista ylpeyttään. Vain venäläinen voi lausua huumoria Venäjästä, ulkopuoliselta kuultuna tätä pidetään törkeänä ja epäkunnioittavana (Mitchell 2001, 72 -73). Tomalin ja Nicks (2010, 284) listaavat Venäjän kritisoimisen yhdeksi viidestä tavasta epäonnistua venäläisessä liiketoiminnassa. Myös Mitchell (2001, 72) sanoo kritiikin olevan varma tapa tappaa suhde venäläiseen toimijaan. Jos omaa näkemystään haluaa tuoda esille, kritiikin sijasta voi tehdä vastatarjouksen (Mitchell 2001, 72) tai kuvailla omia menetelmiä, kuitenkin vaatimatta venäläisiä käyttämään niitä (Mole 2003, 328).

2.1.3 Suhteet

Suhteet ovat keskeisessä asemassa kun tehdään kauppaa venäläisten kanssa (Gesteland 2002, 227). Hyvä yhteistyö syntyy vakaan, henkilökohtaiseen, uskollisuuteen ja luottamukseen perustuvaan suhteeseen (Mole 2003, 330). Neuvottelut onnistuvat parhaiten kun venäläinen osapuoli pitää vastapuolestaan ja luottaa tähän (Tomalin & Nicks 2010, 289). Venäjällä tehdään kauppaa eniten kasvatusten, minkä vuoksi olisi olennaista vierailta usein paikan päällä ja tehdä useita soittoja (Gesteland 2002, 228). Tulisi myös varautua siihen, että venäläiset saattavat olla haluttomia tehdä yhteistyötä henkilön kanssa, jota he eivät ole tavanneet kasvatusten, vaikka tämän kanssa olisikin kommunikoitu puhelimen, sähköpostin ja faksin välityksellä (Mitchell 2001, 42).

Muuta huomioitavaa on, että Venäjällä ei aina ole selvää jakoa työn ja kodin välillä. Venäläiselle työtoverille voi soittaa keskiyöhön saakka ja tärkeitä puhelinkeskusteluja saatetaan käydä yölläkin. (Mole 2003, 332.) Lisäksi venäläiset suvaitsevat hyvin inhimillisiä heikkouksia, kuten esimerkiksi kohtuutonta juomista (Mole 2003, 334). Gestelandin mukaan vodka jopa auttaa

välkien luomisessa ja vahva maksa on vierailevalle neuvottelijalle yhtä tärkeä kuin hyvät aivot (Gesteland 2002, 228).

Suhteiden merkityksen Venäjällä selittää hyvin venäläisen liiketoimintaympäristön luonne. Epävarmoissa olosuhteissa syntyy luottamusverkostoja, jotka takaavat turvallisemman ympäristön liiketoiminnalle. Korkean epävarmuus- ja riskitason vallitessa liiketoimia tehdään ensisijaisesti niiden osapuolten välillä, jotka tuntevat toisensa hyvin ja jotka muodostavat suhteellisen suljetun yhteisön tai ryhmän. Kauppaa käydään sisäpiiriläisten kanssa ja ulkopuoliset suljetaan pois. (Kornai ym. 2004, 215.)

Vaikka tämäntyyppiselle tiiviille verkostoitumiselle on hyvät perustelut, siinä on myös haittapuolensa. Kun suositaan sitoutuneita suhteita näiden turvallisuuden vuoksi, vaihtoehtoiset mahdollisuudet suljetaan pois, mikä saattaa aiheuttaa huomattavia kustannuksia. Tämä on yksi suurimmista ongelmista ympäristöissä, joissa epäluotettava käyttäytyminen, opportunisti ja korruptio ovat yleisiä. Lisäksi luottamusverkostot ovat yleensä hyvin tiiviitä ja niiden olemassaolo saattaa ruokkia epäluottamusta ulkopuolisiin, sillä ryhmienvälisiä toimia suoritetaan harvoin. (Kornai ym. 2004, 217.)

2.1.4 Aikakäsitys

Venäjällä aikataulut ja päiväohjelmat ovat joustavia, minkä vuoksi täsmällisillä rutiineilla ja ajankäytöllä ei siellä menesty (Mole 2003, 333). Toiminta-aikatauluista poiketaan usein eivätkä viranomaiset vastaa heille osoitettuihin posteihin kovinkaan nopeasti (Richmond 2008, 137). Heille on tärkeämpää saada käsiteltävä asia hoidetuksi, kuin pysyä tiukassa aikataulussa (Tomalin & Nicks 2010, 286).

Aika on aina heidän puolellaan ja he tietävät loppujen lopuksi saavuttavansa paremmat tulokset kuin kiirehtivä osapuoli (Mitchell 2001, 57). Venäläiset ovatkin kärsivällisiä ja osaavat käyttää tätä edukseen (Mitchell 2001, 60). Asioiden viivästyttämistä saatetaan käyttää strategiana, jossa vastapuoli saadaan turhautuneeksi, jolloin se olisi valmiimpi tekemään myönnytyksiä

(Mitchell 2001, 58). Kuten Gesteland (2002, 228) kiteyttää asian, Venäjällä kärsivällisyys on tärkeämpää kuin täsmällisyys.

Eräs tapa tarkastella eri kansallisuuksien aikakäsityksiä on jakaa ne monokronisiin ja polykronisiin kulttuureihin. Monokronisen kulttuurin edustajat ovat tiukkoja aikataulujen suhteen, arvostavat täsmällisyyttä, laativat määrättyjä asialistoja ja pitävät liiketapaamisia ilman keskeytyksiä. Polykronisen kulttuurin edustajat puolestaan arvostavat väljää ja joustavaa aikataulutusta, eivät suhtaudu määräaikoihin pakkomielleisesti ja saattavat pitää useampia samanaikaisia, niin sanottuja kokouksia kokouksien sisällä. Tämän jaon mukaan erittäin monokronisia liikekulttuurin edustajia ovat pohjoismaalaiset, germaanit, pohjoisamerikkalaiset sekä japanilaiset. Polykronisia ovat arabialaiset, latina-amerikkalaiset ja etelä- sekä kaakkoisaasialaiset. Venäläiset puolestaan luetaan näiden kahden ääripään välissä olevan monokronisen kulttuurin edustajiksi yhdessä uusiseelantilaisten, australialaisten, useimpien itäisen Keski- ja Etelä-Euroopan asukkaiden sekä singaporelaisten ja taiwanilaisten kanssa. (Gesteland 2002, 57.)

2.1.5 Kieli

Kuten Haapio (2000, 57) kirjoitelmassaan toteaa, tarvitaan yhteinen kieli, jotta yhteistyö onnistuisi. Kansainvälistä liiketoimintaa harjoitettaessa on harvoin mahdollista, että kaikki osapuolet pystyisivät käyttämään omaa äidinkieltään. Tällöin voidaan kommunikoida jollakin muulla, kunkin osapuolen osaamalla kielellä ja/tai ottaa avuksi tulkkeja ja kääntäjiä. Osapuolten oman äidinkielen jonkinasteista taustavaikutusta ei tulisi siinäkään tapauksessa sulkea pois.

Olisi hyvä osata edes jonkin verran toisen osapuolen kieltä. Tällä tavalla voi osoittaa arvostavansa tämän kielitaitoa. Toisen osapuolen äidinkielen perusteiden ja periaatteiden osaaminen auttaa myös tämän ymmärtämistä, sillä äidinkielellä saattaa olla vaikutusta muulla kielellä kommunikoimiseen. Oman kielen rakenteet, sanomistavat sekä sanasto ja tähän liittyvät mielleyhtymät saattavat siirtyä kommunikaatiossa käytettävään kieleen. (Mole 2003, 24–25.)

Kielen merkitys venäläisille käy ilmi muun muassa vuonna 1987 Moskovassa, Tallinnassa ja Tashkentissa suoritetusta tutkimuksesta, jossa 2080 venäläistä vastasi kysymykseen ”Mikä yhdistää Teidät kansaanne?”. Vastauksina olivat: kieli, kulttuuri, luonteenpiirteet, historiallinen kohtalo ja muu. Näistä kieli sijoittui ensimmäiseksi jokaisessa tutkitussa kaupungissa. (Artjunjan 1990, 43-44.) Siten kielen vaikutukset olisi hyvä ottaa huomioon siinä missä muutkin kansalliset piirteet, kun tarkastellaan venäläistä liike-, sopimus- ja neuvottelukulttuuria. Kyseisen tutkimuksen toteuttamisesta on kylläkin aikaa, ja tänä päivänä tulokset saattaisivat olla erilaiset. On kuitenkin syytä uskoa, ettei kielen merkitys ole vähentynyt, varsinkin kun otetaan huomioon, että tutkimuksen toteuttamisen aikana Neuvostoliitto oli vielä olemassa ja venäjän kieli oli laajalti myös muiden kuin venäläisten käytössä. Nykyään kieli ehkä yhdistää venäläiset ja erottaa heidät muista vieläkin enemmän, kun sillä ei entisen Neuvostoliiton maissa enää ole virallista statusta.

Neuvottelukieli

On hyvin todennäköistä, että venäläinen osapuoli tulee vaatimaan neuvotteluissa käytettäväksi kahta kieltä: englantia ja venäjää, sillä venäläiset pitävät kieltään yhtenä maailmankielistä (Richmond 2008, 129). Myös sopimukset tavanomaisesti allekirjoitetaan kahtena eri kieliversiona (Richmond 2008, 133). Näiden lisäksi myös kaiken kirjeenvaihdon tulisi olla kaksikielistä, toisena kielenä venäjä (Mitchell 2001, 44).

Neuvotteluissa yleensä pidetään läsnä henkilöä, joka kirjoittaa muistiinpanoja sanotuista asioista. Tässä monikielinen ympäristö olisi hyvä ottaa huomioon sillä tavalla, että muistiinpanojen ottajan tehtävään valitaan henkilö, joka osaa kumpaakin neuvotteluissa käytettävää kieltä. Tällainen henkilö kuulee asiat kahteen kertaan ja saa siten enemmän aikaa kirjoittaa kuulemansa muistiin ja hän myös pystyy paremmin ottamaan huomioon sanottujen asioiden vivahteet, jotka saattavat hävitä käännöksessä. (Richmond 2008, 129.)

Venäläinen osapuoli odottaa toisen osapuolen hankkivan oman tulkkinsa. Tulkin valintaan tulisi suhtautua tosissaan, sillä huonosti valitun tulkin käännösten muokkauksilla saattaa olla suora negatiivinen vaikutus neuvotteluiden lopputulokseen. (Mitchell 2001, 56.) Tulkin kautta puhuttaessa tulisi käyttää yksinkertaisia sanoja ja lyhyitä fraaseja, puhekielen ilmaisuja olisi vältettävä. Lisäksi tulisi pitää taukoja ja antaa tulkkille merkki kun tämä voi edetä käännöksessään. (Richmond 2008, 130.) Vaikka ei suoraan ymmärtäisi, mitä venäläinen osapuoli sanoo, tulisi osoittaa kuuntelevansa tätä ja keskeytyksiä tulisi välttää. Katsekontaktia tulisi pitää puhujaan, ei tulkkiin. Myös omat puheet tulisi osoittaa suoraan venäläiselle osapuolelle, eikä puhutella tulkkia esimerkiksi sanoin ”Kerro hänelle, että...”. (Richmond 2008, 130.)

Sopimuskieli

Sopimuksista puhuttaessa olisi tärkeää löytää yhteinen kieli ja käsitteistö venäläisen kauppakumppanin kanssa. Jotta tämä onnistuisi, olisi otettava huomioon muutamia asioita. Ensinnäkin, kun sopimuksia laaditaan kaksikielisiksi, yleensä englanniksi ja venäjäksi, on todennäköistä, että mikäli kieliversiot eivät täsmää, venäläinen osapuoli tulee ymmärtämään sanotut asiat niin kuin ne on mainittu venäjänkielisessä ja toinen osapuoli niin kuin ne on mainittu englanninkielisessä versiossa. Sen vuoksi tulisi varmistaa, että kaikki sopimuksessa käytetty kieli on ymmärretty ja kaikki ehdot ovat selviä kummallekin osapuolelle. (Richmond 2008, 133.)

Sellaiset käsitteet, jotka saatetaan määritellä helpoiksi, voivat käytännössä osoittautua hankaliksi ja aiheuttaa väärinkäsityksiä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi takuu, vahinko, vastuu ja englanninkieliset sanat ”Force Majeure”, ”damages”, ”penalties” ja ”warranties”. Näillä on useita merkityksiä ja piilomerkityksiä. (Haapio 2000, 57.) Kun käytetään tietynlaisia ilmaisuja, olisi hyvä varmistaa, että kaikki osapuolet ymmärtävät ne samalla tavalla. Esimerkiksi puhuttaessa aiheesta ”liquidated damages” voi tulla esiin ongelma,

jossa joku osapuolista ymmärtää aiheen koskevan sopimusaukkoja, joku puolestaan kosteusvaurioita. (Haapio 2000, 58.)

Olisi uskallettava kysyä selventäviä kysymyksiä, jotta voitaisiin varmistaa, mitä käsiteltävä määritelmä tarkkaan ottaen tarkoittaa ja miten se pitää ilmaista sopimuksessa, niin, että sen tarkoitus välittyisi samanlaisena kaikille osapuolille. (Haapio 2000, 58.) Usein eri kulttuureja edustavat ihmiset ovat haluttomia myöntämään, että he eivät ole ymmärtäneet toisen sanomaa. Tämän vuoksi on tärkeää useamman kerran tarkistaa, ovatko kaikki todella ymmärtäneet, mistä puhutaan. (Mole 2003, 26 -27.) Tähän olisi syytä varautua myös venäläisen osapuolen kanssa, jotta väärinymmärrysten aiheuttamilta haitoilta voitaisiin välttyä.

2.2 Neuvottelut

2.2.1 Neuvottelutyö

Venäläiset tuntevat hyvin, kuinka pitkälle vastapuolta voi työntää niin ettei sopimus raukeasi. He kuitenkin voivat osoittaa yllättävänkin suurta joustavuutta, jos heille antaa tiukan vastauksen josta he ymmärtävät vastapuolen olevan tosissaan. (Mitchell 2001, 61.) On tärkeää tietää, mitä neuvotteluilta haluaa (Richmond 2008, 127) ja ottaa asiat puheeksi avoimesti ja suoraviivaisesti (Tomalin & Nicks 2010, 289), sillä myös venäläiset osaavat olla suorita vaikka heillä olisikin erittäin hyvä henkilökohtainen suhde vastapuoleen (Tomalin & Nicks 2010, 288). Venäläiset tulevat luultavimmin ymmärtämään ja arvostamaan jyrkkää puhetta osoituksena määrätietoisuudesta ja päättäväisyydestä (Richmond 2008, 129).

Venäläiset usein mieluummin kuulevat toisen osapuolen kannan ennen oman kantansa julkistamista (Richmond 2008, 130). Myönnytyksiä he odottavat tehtävän enemmän sen osapuolen toimesta, joka haluaa tai tarvitsee sopimusta enemmän. Koska on todennäköistä, että jonkinlaisia myönnytyksiä joudutaan tekemään puolin ja toisin, olisi hyvä pitää neuvotteluissa mukana muutamia

ehtoja, joilla ei ole suurta merkitystä ja joista voisi luopua vaihtokauppana toisen osapuolen myönnytykselle. (Richmond 2008, 131.)

Molen mukaan Venäjällä virallisten kokousten tarkoituksena on kokoontua yhteen ulkopuolisten kanssa tai sinetöidä jo tehty päätös. Keskustelu, väittely ja tietojen kerääminen sen sijaan tapahtuvat kahdenkeskisesti tai epävirallisesti. (Mole 2003, 329.) Myös Richmond mainitsee kirjassaan, että osapuolet saattavat sopia asioista neuvotteluiden ulkopuolella, esimerkiksi lounaan tai tauon aikana. Tässä tapauksessa olisi kuitenkin muistettava virallisesti vahvistaa sovitut asiat neuvottelupöydän äärellä. (Richmond 2008, 132.)

Neuvottelujen päätteeksi molempien osapuolten odotetaan allekirjoittavan protokollan (Richmond 2008, 133). Protokollat ovat yksityiskohtaisia, epävirallisia pöytäkirjoja, muistioita tai toimintasuunnitelmia (Mole 2003, 330 – 331) ja niitä on Venäjällä melkein mahdotonta välttää (Richmond 2008, 133). Protokollien tarkoituksena on selostaa kirjallisesti mistä on käyty keskustelua, mistä sovittu ja mistä sopimukseen ei ole päästy. Protokollan allekirjoittamista myös pidetään osoituksena siitä, että neuvottelut on käyty vilpittömässä mielessä (Richmond 2008, 133).

Eräitä muita varteenotettavia huomioita on muun muassa se, että neuvotteluissa tulisi välttää yllätyksiä, sillä venäläiset tarvitsevat aikaa pohtiakseen ja valmistellakseen vastauksensa radikaaleihin, uusiin ehdotuksiin. Mikäli asia esitetään heille odottamattomana, he vetäytyvät edelliseen kantaansa (Richmond 2008, 130). Lisäksi olisi hyvä huomioida, että muuten luonteeltaan pessimistisinä pidettävät venäläiset usein osoittavat ylenpalttista optimismia arvioidessaan markkinoita tai kaupan mahdollisuuksia. Tämän vuoksi he usein lupaavat enemmän kuin voivat toteuttaa. (Mitchell 2001, 46.)

2.2.2 Valtasuhteet

Kaupan osapuolilla saattaa olla hyvin erilaiset lähtökohdat ja näkemykset neuvotteluihin. Käsitys valtasuhteista, toivotusta tuloksesta ja siitä, kuinka paljon ollaan valmiita joustamaan omista intresseistään voi olla erilainen kullakin toimijalla. Nämä voivat vaihdella niin henkilö- ja organisaatiotasolla kuin myös kansallisella tasolla.

Alla on kaksi taulukkoa, jotka Mole koosti tekemänsä tutkimuksen perusteella. Mole Map -niminen internetpohjainen asennetutkimus suoritettiin vuonna 2001, sen kesto oli kolme kuukautta ja sen kohteena olivat kaupallisen alan koulutuksen hankkineet henkilöt, joita oli yhteensä 1100 ja jotka edustivat 40 eri kansallisuutta 35:stä eri maasta. Tutkimukseen osallistuneista 30 % oli naisia.

Taulukko 1. Kuka on vastuussa? (Mole 2003, 77.)

| | | | | | | |
|-----------------|-----------|---------------|----------|----------|--------------|----------|
| Kypros | Kreikka | Romania | Italia | Itävalta | | |
| Latvia | Portugali | Slovakia | Japani | Viro | Belgia | Ruotsi |
| Bulgaria | Tšekki | Ukraina | Slovenia | P.-Am. | Unkari | Alankom. |
| Liettua | Ranska | Venäjä | Saksa | Puola | Suomi | Norja |
| Turkki | Kiina | Espanja | UK | Sveitsi | Tanska | Irlanti |
| toinen ylempänä | | | | | tasa-arvo | |

Taulukko 1. osoittaa, miten tutkimukseen osallistuneiden mielestä eri maissa nähdään neuvotteluiden osapuolten roolit ja valtasuhteet. Janan vasempaan päättyyn on sijoitettu valtioita, joissa valtasuhteet nähdään epätasapuolisina. Niissä uskotaan, että neuvotteluissa toinen osapuoli on aina jossain määrin ylempänä kuin toinen. Oikeaan päättyyn on puolestaan sijoitettu valtiot, joiden näkemys on vastakkainen. Niissä neuvottelun osapuolia pidetään tasa-arvoisina toimijoina. Mitä lähemmäs janan jompaakumpaa reunaa valtio sijoittuu, sitä vahvemmat kyseiset asenteet maassa ovat.

Taulukko 2. Haetaanko win-win- vai win-lose ratkaisua? (Mole 2003, 74.)

| | | | | | | |
|---------------|-----------|---------|----------|----------|----------|--------------|
| Turkki | Liettua | Unkari | Viro | P.-Am. | | |
| Kiina | Latvia | Italia | Puola | UK | Japani | Suomi |
| Kypros | Portugali | Ukraina | Espanja | Irlanti | Slovakia | Tanska |
| Bulgaria | Kreikka | Romania | Saksa | Itävalta | Belgia | Norja |
| Venäjä | Tšekki | Ranska | Slovenia | Alankom. | Sveitsi | Ruotsi |
| win-lose | | | | | | win-win |

Taulukossa 2. on esitetty tutkimuksen tulokset kysymykselle, haetaanko neuvotteluissa win-win- vai win-lose-ratkaisua. Vasempaan suuntaan on sijoitettu valtioita, joissa neuvottelemaan lähdetään win-lose-asenteella ja oikeaan suuntaan valtioita, joissa neuvotteluilta odotetaan win-win-tulosta. Kuten edellisessäkin taulukossa, mitä lähemmäs jompaakumpaa reunaa valtio sijoittuu, sitä vahvemmin se on asennoitunut tutkimuksessa osoitetulla tavalla.

Tutkimuksen mukaan Venäjällä neuvotteluiden valtasuhteita pidetään suhteellisen epätasavertaisina. Tämä merkitsisi sitä, että venäläinen saattaa suurella todennäköisyydellä ajatella toisen osapuolen olevan vaikutusvaltaisempi kuin toinen. Venäjä ei tosin sijoitu täysin janan vasempaan päähän, minkä vuoksi voidaan uskoa, että venäläisen osapuolen näkemys tähän vaihtelee tilanteen mukaan. Tutkimuksen toisessa kysymyksessä puolestaan Venäjä sijoittuu selvästi win-lose-ratkaisujen puolelle. Venäjällä omien intressien edistäminen vaikuttaa siten olevan erityisen tärkeää. Toisen osapuolen tekemät myönnytykset koetaan siten oman puolen voitoiksi. Vastaavasti oman puolen tekemät myönnytykset ja jousto toisen osapuolen suuntaan koetaan häviöllisinä tilanteina.

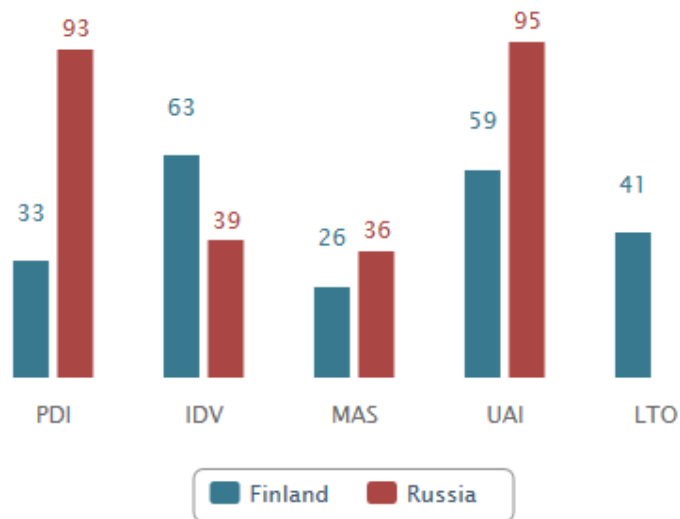
Kuviossa 1. verrataan punaisena palkkina kuvattua Venäjää ja sinisenä palkkina kuvattua Suomea valtaetäisyyden: PDI (Power Distance), individualismin: IND (Individualism), maskuliinisuuden / feminiinisuuden: MAS (Masculinity / Femininity) sekä epävarmuuden välttämisen: UAI (Uncertainty

avoidance) näkökulmasta. Kuviossa on lisäksi Suomen kohdalla LTO-palkki (Long-term versus short-term orientation), joka kuvaa pitkälle tai lyhyelle aikavälille suuntautumista.

Näistä varteenotettavia piirteitä, jotka saattavat vaikuttaa neuvottelutilanteeseen ovat valtaetäisyys ja epävarmuuden välttäminen. Valtaetäisyydellä mitataan eri kulttuureiden suhtautumista eriarvoisuuteen. Kyseinen mittari osoittaa, kuinka laajalti vähemmän valtaa omaavat instituutioiden ja organisaatioiden jäsenet hyväksyvät vallan epätasaista jakautumista. Epävarmuuden välttäminen puolestaan ottaa kantaa siihen, miten yhteisö suhtautuu epätietoisuuteen tulevaisuudesta, missä määrin kulttuurin edustajat pitävät epävarmuutta ahdistavana ja kuinka suuri on sen välttämisen tarve.

Venäjä kuuluu kymmeneen prosenttiin maailman korkeimman valtaetäisyyden omaavista maista. Tätä korostaa Venäjän äärimmäinen keskittyneisyys. Suuri ero enemmän ja vähemmän valtaa omaavien yksilöiden välillä nostaa statussymbolit tärkeään rooliin. Kaikessa kaupallisessa kanssakäymisessä käyttäytymisen tulisi heijastaa ja edustaa asemarooleja. Vierailuissa, neuvotteluissa ja yhteistyössä lähestymistavan on oltava ylhäältä alaspäin. (Hofstede 2012.) Tämä osittain tukee myös edellä kuvattua Molen tutkimusta, jonka mukaan tasa-arvoinen ajattelumalli ei ole venäläisille niinkään ominaista.

Kuten kuvioista 1. näkyy, venäläiset kokevat epävarmuuden erittäin uhkaavana ja tämän välttämiseksi he ovat luoneet yhden maailman monimutkaisimmista byrokratioista. Yksityiskohtainen suunnittelu ja tiedotustilaisuudet ovat hyvin yleisiä Venäjällä ja asioiden konteksteista sekä taustatiedoista halutaan olla perillä. Ollessaan vuorovaikutuksessa vieraina tai tuntemattomina pidettävien ihmisten kanssa, venäläiset ovat usein muodollisia ja etäisiä. Toisaalta, muodollisuutta käytetään myös kunnioituksen merkinä. (Hofstede 2012.) Myös nämä ominaisuudet tukevat venäläisten hierarkkista ajattelumallia. Epävarmuuden välttäminen ja valtasuhteiden hyväksyminen ovat osittain kytköksissä, sillä tasa-arvoinen asettelu saattaisi tuoda epäselvyyttä ja hajanaisuutta neuvottelutilanteeseen, kun useimmilla henkilöillä tai ryhmillä on toimivaltaa vaikuttaa päätöksiin.



Kuvio 1. Venäjän ja Suomen vertailun 5-D malli (Hofstede 2012.)

2.2.3 Päätöksentekoprosessi

J. K. Sebenius (2002, 5) jakaa neuvottelun päätöksentekoprosessin kolmeen osaan seuraavilla kysymyksillä:

- Ketkä ovat toimijoita eli kaupan osapuolia?
- Kuka päättää mistäkin?
- Mitkä epämuodolliset vaikutteet voivat sitoa tai rikkoa kaupan?

Ensimmäinen kysymys viittaa tarpeeseen selvittää, mitkä osapuolet ovat mukana kaupanteossa. Sopijaosapuolten edustajien lisäksi mukana saattaa olla muitakin tahoja, joilla on omat intressinsä kyseessä olevaan kauppaan nähden. Näillä tahoilla voi hyvinkin olla kykyä ja keinoja estää tai edistää neuvotteluja. Venäjällä tällaisia tahoja saattavat olla muun muassa erilaiset ministeriöt ja tulli. (Sebenius 2002, 5.)

Ainoastaan tieto siitä, ketkä osallistuvat neuvotteluprosessiin ei kuitenkaan Sebeniuksen (2002, 5) mukaan riitä. Toinen kysymys viittaakin siihen, että olisi myös tiedettävä osapuolten roolit, eli kenellä on valtuudet tehdä mitään päätöksiä. Tämän tärkeyttä Venäjällä korostaa Mole (2003, 329), jonka mukaan pätevimpienkin ja vakuuttavimpienkin alaisten kanssa asioimista voidaan pitää ajan tuhlausena. Tiedot ja pyynnöt eivät todennäköisimmin kulkeudu johdolle välikäsien kautta, vaan tarvittaviin henkilöihin tulisi pitää suoraa yhteyttä. Gestelandin (2002, 229) mukaan kaikki tärkeimmät päätökset on varattu organisaation ylimmän johtajan päätettäväksi. Tällainen vahva hierarkkinen ominaisuus hidastaa päätöksentekoprosessia ja voi aiheuttaa pitkiä viivästyksiä neuvotteluihin. Siten Venäjällä enemmän kuin missään muissa liikekulttuureissa on tärkeää varmistua siitä, että neuvotteluja käydään oikean päättäjän kanssa. (Gesteland 2002, 229.)

Sebeniuksen (2002, 6) kolmas jakoperuste eli epämuodolliset vaikutteet, puolestaan viittaa siihen, ettei riitä myöskään se, että tietää ketkä allekirjoittavat sopimuksen. Monissa maissa on verkostoja, jotka saattavat olla muuta kuin valtiollisia virastoja ja joilla saattaa olla suurempi vaikutusvalta kuin itse sopimusosapuolilla. Venäjän esimerkkinä Sebenius mainitsee mafian ja rikolliset katto-organisaatiot, joiden olemassaolo olisi hyvä tiedostaa. Nämä mainitaan myös Mitchellin teoksessa (2001, 63 -64), jossa kerrotaan, että Venäjän Kauppakamarin mukaan noin 70 prosenttia paikallisista yrityksistä sanoo maksavansa keskimäärin 10 -25 prosenttia tuloistaan järjestäytyneeseen rikollisuuteen. Ulkomaisista yrityksistä suunnilleen 20 -30 prosenttia ovat olleet kiristyksen kohteina.

2.3 Sopimukset

2.3.1 Ennaltaehkäisevä toiminta

Jotta sopimukset hyödyttäisivät projektin toteutusta mahdollisimman paljon, niiden laadinnassa olisi otettava huomioon projektin toteutuksen aikana

mahdollisesti ilmenevät ongelmatilanteet. Välimies- ja sovittelumenettelylausekkeita sisällytetään enenevässä määrin kansainvälisen kaupan sopimukseen osaksi riitaisuuksien ratkaisumekanismeja. Riitojen ratkaisusta sopimisen lisäksi ongelmiin voidaan vaikuttaa preventiivisen eli ennaltaehkäisevän juridiikan avulla. Sen tarkoitus on löytää keinoja ja kehittää ennakoita toimintatapoja, joilla voitaisiin torjua ongelmia ja riitoja sekä minimoida niistä aiheutuvia häiriöitä. (Haapio 2000, 52.)

Preventiivisen juridiikan kannalta on tärkeää, että yritys tunnistaisi ja ennakoisi ongelmia, niin ettei riitojen mahdollisuuksia syntyisi. Ongelman ilmetessä puolestaan olisi hyvä selvittää ja ratkaista se ennen kuin se johtaa riitaan. Mikäli tässä epäonnistutaan, ongelma olisi pyrittävä ratkaisemaan nopeasti, jotta haitat olisivat mahdollisimman pienet, eivätkä liike- ja henkilösuhteet kärsisi. (Haapio 2000, 52.)

Ennakoiva sopimustoiminta

Preventiiviseen juridiikkaan liittyy muun muassa ennakoiva sopimustoiminta, jonka avulla voidaan tehostaa sopimusten mahdollisuuksien havaitsemista ja hyödyntämistä sekä riskien torjuntaa. Tärkeitä ennakoivaan sopimustoimintaan liittyviä ominaisuuksia ovat muun muassa systemaattisuus ja standardisointi. (Haapio 2000, 53.)

Systemaattisilla menettelytavoilla voidaan yhdenmukaistaa toimintoja ja edistää yrityksen sisäistä ja välistä tiedonkulkua. Näiden standardisointi on sopimusten laadunvarmistamisen olennainen työkalu. Toistettavia, dokumentoituja prosesseja ja menettelytapoja, jotka varmistavat asiakirjojen jatkuvan korkean laadun niiden laatijasta riippumatta, voidaan pitää osana kehittynyttä sopimustoimintaa. (Haapio 2000, 54 – 55.)

Sopimuksen laadinta ja rooli

Sopimusprosessissa tarvitaan usein monien ammattiryhmien yhteistyötä, sillä sopimusten laadunvarmistus on koko organisaation asia (Haapio 2000, 54). Sisäisten ristiriitojen ja kattamattomien alueiden välttämiseksi kaupan eri osien yhteensovittamisessa on tärkeää teknisten, kaupallisten ja juridisten henkilöiden yhteistyö (Haapio 2000, 54). Kansainvälisen kaupan sopimuksia laaditaan useimmiten ilman juristia, mikä on myös yleensä tarkoituksenmukaista. Juristien ammattitaitoa olisi kuitenkin hyvä käyttää silloin kun varmistetaan, että tarjoukset, tilaukset, sopimukset ja muut asiakirjat ovat virheettömät. (Haapio 2000, 54.)

Haapion (2000, 58) kirjoitelmassa on väittämä, että sopimusten perinteinen rooli mielletään ex post, eli sitä tarvitaan vasta, jos tapahtuu jotakin ei-toivottua. Liike-elämän toimijoiden kannalta on toivottavaa, ettei juristeja ja sopimuksia tarvita ja ne ovat ikään kuin äärimmäinen keino, kun liikesuhde on lähes menetetty ja välit ovat huonot. Sekä juristit että sopimukset ovat kuitenkin tärkeitä, sillä on erittäin epätodennäköistä, että kaikki ongelmat ja riidat voitaisiin torjua ja ratkaista osapuolten keskinäisin neuvotteluin.

2.3.2 Venäjän sopimusoikeus

Venäjän laki ei aseta erityisiä rajoituksia ulkomaankaupan transaktioille. Sopimusosapuolet voivat valita minkä valtion lakia sopimukseen sovelletaan tai he voivat valita sovellettavaksi kansainvälisen kaupan periaatteet tai yleiset oikeusperiaatteet. Myös riidanratkaisumenetelmä on sopimusosapuolten päätettävissä. (Orlov 2010, 377.) Sopimusvapaus on Venäjällä sisällytetty Siviilikodeksiin ja se on määritelty kolmessa ulottuvuudessa: vapaus solmia sopimus, vapaus määrittää solmittavan sopimuksen luonne ja vapaus määrittää sen ehdot eli sisältö. Sopimusoikeuden ainoana rajoituksena on, että sopimuspuolten valinta tai heidän määräämänsä ehto ei saisi olla ristiriidassa lain tai muun oikeussäädöksen kanssa. (Orlov 2010, 86 -87.)

Erikoisuutena yritystoimintaan liittyvissä sopimuksissa on, että niihin kuuluu tavallista laajempi sopimusvapaus. Tämä ilmenee mahdollisuutena määrätä sopimusehdot. Siviilikoodeksin mukaan yritystoiminnallisiin velvoitteisiin voidaan määritellä sopimuksella tapaukset, joissa on mahdollista velvoitteista vetäytyminen ja ehtojen muuttaminen edellyttäen, ettei laki tai veloitteen luonne muuta vaadi. (Orlov 2010, 87.)

Sopimusehdot on Venäjällä tapana jakaa olennaisiin, tavallisiin ja satunnaisiin ehtoihin. Olennaisista ehdoista sopiminen on välttämätön ja riittävä edellytys sille, että sopimus katsotaan solmituksi. Jos toinen osapuolista ei hyväksy jotakin olennaisista ehdoista, sopimus jää solmimatta. Lisäksi olennaisten ehtojen on oltava läsnä sopimuksessa koko sen voimassaolon ajan, muussa tapauksessa sopimus muuttuu pätemättömäksi. (Orlov 2010, 91 -92.) Tällaisia ehtoja kutsutaan venäläisessä oikeuskirjallisuudessa lakisääteisiksi. Niitä ovat esimerkiksi ehdot sopimuksen kohteesta, laissa tai oikeussäädöksissä mainitut ehdot kyseessä olevalle sopimustyyppille sekä ehdot, joista toisen osapuolen ilmoituksen mukaan on sovittava. (Orlov 2010, 91 -92.)

Tavalliset ja satunnaiset ehdot kuuluvat siviilioikeudellisiin käsitteisiin. Tavallisina ehtoina pidetään lakiin tahdonvaltaisina normeina sisällytettyjä määräyksiä, jotka sopimuksen synnyttyä automaattisesti soveltuvat sopimussuhteeseen, ilman että niistä olisi sovittava erikseen. Lisäksi yritystoiminnalliseen sopimussuhteeseen liitettävät liiketavat ja vakiintunut käytäntö lasketaan tavallisiksi ehdoiksi, mikäli jokin ehto on jäänyt määrittelemättä tai sitä koskeva dispositiivinen eli tahdonvaltainen normi puuttuu. Automaattisesti sovellettavat dispositiiviset normit voidaan sivuuttaa vaihtamalla niihin sisällytetty säännös sopimusehdolla. Lisäksi, ellei säännös ole olennainen luonteeltaan, osapuolet voivat myös sulkea dispositiivisen normin soveltamisen kokonaan pois. (Orlov 2010, 97.)

Satunnaisina pidetään yleensä ehtoja, jotka eivät ole kyseessä olevalle sopimustyyppille luonteenomaisia. Toisin sanoen, nämä eivät vaikuta sopimuksen solmituksi tulemiseen. Satunnaisten ehtojen sisällyttäminen sopimukseen tapahtuu sopimusten osapuolten tahdosta ja toisin kuin tavalliset

ehdot, nämä tulevat oikeudellisesti tehokkaiksi ainoastaan silloin kun ne ovat sisällytetty sopimukseen. Satunnainen ehto muuttuu olennaiseksi siitä sopimisen myötä. (Orlov 2010, 98.)

2.3.3 Sopimussidonnaisuus

Sopimussidonnaisuuden periaate on Venäjällä otettu huomioon Siviilikodeksissa säännöksillä, jotka koskevat velvoitteiden täyttämistä sekä sopimuksen muuttamista ja purkamista. Näissä muun muassa vaaditaan velvoitteiden täyttämistä asianmukaisella tavalla velvoitetta koskevien ehtojen sekä lain ja muiden oikeussäädösten vaatimusten mukaisesti. Myös yksipuolinen kieltäytyminen velvoitteen täyttämisestä ja ehtojen yksipuolinen muuttaminen ei ole periaatteessa sallittua. Näiden säännösten tarkoitus on saada osapuolet noudattamaan sopimusta. (Orlov 2010, 98.)

Venäjän oikeudessa sopimusehdot on tarkoitettu pysyviksi, mikä ilmenee siinä, että mikäli sopimuksen solmimisen jälkeen on säädetty laki, jolla osapuolille asetetaan sopimuksentekohetkellä voimassa olevista säännöistä poikkeavia pakottavia sääntöjä, solmitun sopimuksen ehdot säilyttävät laillisen voimansa. Poikkeuksena ovat tapaukset, joissa laissa on säädetty, että sen voima ulottuu aikaisemmin solmittuihin sopimussuhteisiin. Venäjän sopimusoikeudessa on asetettu korkea kynnyks poikkeuksellisenä toimenpiteenä pidettävälle sopimuksen muuttamiselle. (Orlov 2010, 89.)

Toisaalta Mitchellin mukaan Venäläiset kuitenkin näkevät sopimukset enemmän aiesopimuksina kuin virallisesti sitovina velvoitteina sanktioineen (Mitchell 2001, 61) ja tilanteen muuttuessa myös aikeet saattavat muuttua (Mitchell 2001, 42). Binder myös luokittelee teoksessaan Venäjän niiden maiden joukkoon, joissa sopimukset voidaan muokata vastaamaan uusia vaatimuksia tietyissä tilanteissa (Binder 2008, 29).

2.4 Projektinhallinta

Kun neuvotellaan ja solmitaan projektisopimuksia venäläisen osapuolen kanssa, tulisi ottaa huomioon projektin luonne ja sen toteutusvaiheeseen liittyvät mahdolliset riskit ja ongelmat. Seuraavassa esitetään projektin epävarmuus- ja riskitekijöitä, joihin voisi pyrkiä vaikuttamaan jo sopimusvaiheessa. Lisäksi osiossa kuvataan toteutusvaiheen ongelmien tyyppisiä sekä riskin- ja epävarmuuden hallinnan menetelmiä.

2.4.1 Projektit ja projektinhallinta

Projekti voidaan määritellä väliaikaiseksi edesottamukseksi ainutlaatuisen tuotteen, palvelun tai tuloksen tuottamiseksi (Lewis 2010, 5). Kertznerin (2009, 2) mukaan projektina voidaan pitää mitä tahansa toimintojen ja tehtävien joukkoa, joihin pätevät seuraavat asiat:

- Niillä on tietty tavoite, joka tulee saavuttaa tietynlaisten vaatimusten mukaisesti.
- Niille on määritetty alkamis- ja päättymispäivä.
- Niiden rahoitukselle on asetettu rajat (jos sovellettavissa).
- Ne kuluttavat resursseja, kuten rahaa, henkilöstöä ja tarvikkeita.
- Ne liittyvät useampiin toiminta-alueisiin.

Projektinhallinnan määritelmänä voidaan puolestaan pitää tietojen, taitojen, työkalujen ja tekniikoiden soveltamista projektin toimintoihin projektin vaatimusten täyttämiseksi. Projektinhallintaa toteutetaan seuraavien prosessien kautta: alullepano, suunnittelu, toteuttaminen, seuranta ja ohjaaminen sekä päättäminen. (Lewis 2010, 8.) Klassiseen projektinhallinnan malliin liitetään yleensä viisi toimintoa tai periaatetta, jotka ovat: suunnittelu, järjestäminen, henkilöstö, valvonta ja ohjaus (Kertzner 2009, 5).

Projektien tarkoituksena on toteuttaa liiketapahtumia, yhtiön strategiaa ja saada aikaiseksi joukko suoritteita, samalla luoden hyötyä organisaatiolle ja sen sidosryhmille (Hilson 2009, 28). David Hilsonin mukaan projektin tyypillisiä ominaisuuksia ovat muun muassa: ainutlaatuisuus, monimutkaisuus, oletukset ja rajoitukset, ihmiset, sidosryhmät sekä muutos. Näihin kaikkiin liittyy tietynlaista epävarmuutta ja siten myös riskiä. (Hilson 2009, 31.)

Projektien luonteesta johtuvan riskialttiuden lisäksi näihin kohdistuu useampia ulkopuolisen ympäristön riskitekijöitä. Tällaisia tekijöitä ovat David Hilsonin mukaan: markkinoiden epävakaus, kilpailijoiden toiminta, uudet vaatimukset, asiakkaan organisaatiomuutokset, sisäiset organisaatiomuutokset, poliittiset, sosiaaliset, teknologiset, oikeudelliset, kansainväliset, ympäristölliset ja demografiset tekijät (Hilson 2009, 33). Projekteja toteutetaan etujen saamiseksi, samalla ottaen siihen liittyvät riskit hallitusti (Hilson 2009, 31).

Koska projekteilla on pitkä historia, niiden voisi olettaa nykyaikana olevan yhä useammin onnistuneita. Näin ei kuitenkaan ole, sillä suuren osan projekteista raportoidaan epäonnistuvan kokonaan tai osittain muun muassa toimituslaajuudeltaan, budjetiltaan tai aikataulullisesti. David Hilson toteaa, että syynä tähän ei ole projektinhallinnan teorian, välineiden ja menetelmien tai koulutettujen henkilöiden puute, vaan ennakoimattomat tapahtumat. (Hilson 2009, 30.) Seuraavassa käsitellään tarkemmin projektiin liittyviä epävarmuuksia, riskejä ja ennakoimattomia tapahtumia, niiltä osin kuin ne liittyvät kyseisen työn tutkimusaiheeseen.

2.4.2 Mahdottomuus, vaikeus ja force majeure

Epävarmuudet ja riskit saattavat konkretisoitua, kun projektin toteutusvaiheessa ilmenee olosuhteita, joiden vuoksi sopimuksenmukainen toiminta saattaa häiriintyä. Soughtrington (2000, 285) puhuu artikkelissaan mahdottomuuksista (eng. impossibility), force majeureista ja vaikeuksista (eng. hardship), joita sopimusosapuolet saattavat kohdata ja jotka vaikuttavat sopimusehtojen

täyttämisen onnistumiseen. Nämä Soughtrington määrittelee seuraavalla tavalla:

- Mahdottomuus (eng. impossibility): tapaus, jossa sopimuksen mukaista ehtoa on mahdotonta toteuttaa joko loogisista (fyysisistä) tai käytännön syistä, tai koska se ei ole sallittu lailla.
- Force Majeure: pätevä mahdottomuuden tapaus, jonka aiheuttaja tai lähde on ylivoimainen (on ylitsepääsemätön ja mahdoton välttää), ennalta-arvaamaton ja ulkopuolinen (hallitsematon).
- Vaikeus (eng. hardship): ei edellytä mahdottomuutta, voi olla tämän aiheuttama, tai ei. Termi viittaa tapauksiin, joissa osapuolten sopimusvastuiden tasapaino on merkittävästä häiriintynyt ja joihin usein soveltuvat samanlaiset ennalta-arvaamattomuuden, ylivoimaisuuden ja ulkopuolisuuden edellytykset kuin force majeure -tapauksissa. Vaikeuksien edellytykset voivat tosin olla lievempiä.

(Soughtrington 2000, 285.)

Yleensä mahdottomuus vapauttaa velvollisen osapuolen tietyistä suorituksista. Force majeure -olosuhteissa puolestaan osapuoli voidaan lisäksi vapauttaa suorittamatta jättämisen vahingonkorvausvastuusta. Vaikeudet puolestaan eivät monilla oikeudenkäyttöalueilla vaikuta osapuolten oikeuksiin ja velvollisuuksiin, vaan nämä liittyvät useimmiten pyrkimykseen säilyttää sopimus. Siten vaikeudet voivat johtaa esimerkiksi uusiin neuvotteluihin, sopimuksen mukauttamiseen tai, jos mikään muu ei hyödytä, velvollisuuksista vapauttamiseen. (Soughtrington 2000, 286.)

Yllä mainitut tilanteet liittyvät vahvasti sekä projektiin että sopimukseen. Niihin yleensä osataan varautua jo sopimuksen tekovaiheessa. Esimerkiksi force majeure -tilanteita koskevat ehdot on sisällytetty jotakuinkin jokaiseen laajempaan sopimukseen. Näitä hankalammiksi voivat osoittautua vaikeudet, joiden kirjo voi olla laaja ja esiintymisen mahdollisuus todennäköisempi. Kun merkittäviä vaikeuksia tulee eteen käytännössä projektin toteutuksen aikana, sopimuksesta ei välttämättä löydy ehtoa, joka antaisi yksiselitteisen vastauksen tilanteen ratkaisemiseksi

2.4.3 Epävarmuus, riskit ja niiden hallinta

Tarkan tiedon saatavuus on olennaista, jotta pystyttäisiin tekemään hyviä päätöksiä, suunnittelemaan lähtökohtia, määrittelemään vaatimuksia ja hallitsemaan sidosryhmäsuhteita. Epävarmalla tai puuttuvalla tiedolla saattaa olla kauaskantavia vaikutuksia. Vaikka tarkkaa ja relevanttia tietoa olisi käytössä, epävarmuutta saattaa kuitenkin esiintyä, mikäli kyseistä tietoa ei ymmärretä. Siten myös asiayhteyksien ja suhteiden ymmärtämisellä on oma, tärkeä osansa projektin epävarmuustilanteessa. (Cleden 2009, 23.)

Osapuolten projektia koskevat suunnitelmat ja strategiset näkemykset saattavat olla tuntemattomia tai piileviä. Aina ei voida tietää, mitä kukakin projektilta haluaa ja miten kukakin saattaisi vaikuttaa projektiin omien päämääriensä saavuttamiseksi. (Smith 2007, 150.) Projektin kuluessa ja kehittyessä osapuolten strategiat saattavat uusiutua tai muuttua ja eriytyä toisistaan. Kun projekti saa alkunsa neuvotteluiden kautta, epävarmuutta luo lisäksi se, että neuvottelun osapuolten asema ja valtasapaino saattavat myöhemmin vaihtua. Alkuvaiheissa syrjässä olleet osapuolet saattavat myöhemmissä projektin vaiheissa nousta vaikutusvaltaiseen asemaan ja käyttää saamaansa valtaa projektin ohjaamiseen toiseen suuntaan. (Smith 2007, 151.)

Lisäksi, mikäli ei ole riittävästi aikaa varautua ennakoituun riskitapahtumaan, on mahdollista, että ongelmaa ei saada hoidetuksi, vaan se eskaloituu kriisiksi. Toisaalta tilanne saattaa kehittyä odotettua hitaammin, jolloin sen hoitamiseen kuluu suunniteltua enemmän resursseja ja keskeneräiset tehtävät saattavat kasaantua. Kun epävarmuuden tahti on tunnettu, pystytään arvioimaan, kuinka paljon aikaa on sen selvittämiseen ja milloin on oikea hetki toimia. Siten, epävarmuuden tahti ja ajankohta on myös tärkeä epävarmuusaspekti, johon tulisi kiinnittää huomiota. (Cleden 2009, 24.)

Useiden epävarmuuksien hoitaminen vaatii näiden monimutkaisuuden ymmärtämisen. Tämä merkitsee sitä, että pystytään ennakoimaan kunkin menettelytavan seuraukset ja avaintekijöiden väliset suhteet, sekä pystytään selittämään määrättyjen tapahtumien ilmenemisen syyt. Mikäli asioiden

monimutkaisuuden ja keskinäisten suhteiden ymmärrys on epävarmaa, myös päätökset ongelmien ratkaisutavoista sekä näiden vaikutukset ovat epävarmoja. Epävarma ymmärrys edellä mainituista asioista suurentaa riskiä pahentaa asioita näiden hoitamisen sijasta. (Cleden 2009, 25.)

Riskiprosessin tarkoitus on tunnistaa riskit ja mahdollistaa näiden tehokas hallinta. Riskienhallinta on oleellinen osa projektin onnistumista. Hyvin toteutettuna se vähentää uhkien materialisoitumista edellä mainituiksi ongelmiksi ja minimoi esiintyvien ongelmien vaikutusta. Se myös edesauttaa aktiivista mahdollisuuksiin tarttumista ja näiden muuntamista projektin eduiksi. (Hilson 2009, 37.) Lisäksi se on hyvä väline yleisen epävarmuustason alentamiselle (Cleden 2009, 19). Riskienhallinnan rajoitteena on, että osa epävarmuudesta ei ole altis riskianalyysille. Riskienhallinnalla voi vaikuttaa vain riskeihin, joiden voidaan ajatella olevan mahdollisia, joiden analysoimiseen on riittävästi resursseja sekä niihin, joiden lieventämiseen ja seurantaan on riittävästi resursseja. (Cleden 2009, 19.)

Riskien ja epävarmuuksien hallintaa käsittelevää teoreettista aineistoa on paljon ja tarkoitukseen on tarjolla useita erilaisia työkaluja. David Cleden (2009, 51) esittää muun muassa seuraavat neljä tapaa kohdata epävarmuutta: tukahduttaminen, sopeuttaminen, kiertäminen ja uudelleensuuntaaminen. Tukahduttaessa otetaan ennakoivia askelia epävarmuuden yleisen tason pienentämiseksi ennen kuin ongelmia alkaa ilmetä. Sopeuttamisessa pyritään pitämään epävarmuus tietyllä, hyväksyttävällä tasolla, keskitytään tavoitteisiin ja ongelmia hoidetaan niiden ilmetessä. Kiertämisessä pyritään löytämään vaihtoehtoisia, epävarmuutta välttäviä reittejä tavoitteiden saavuttamiseksi. Uudelleensuuntaamista taas käytetään, kun vääjäämätön epävarmuus merkitsee projektin tavoitteiden saavuttamisen epätodennäköisyyttä. Silloin pyritään löytämään hyväksyttäviä vaihtoehtoja tai kompromisseja.

Kun pyritään vaikuttamaan projektiin jo sopimusvaiheessa, voidaan ottaa käyttöön tukehduuttamis- tai sopeuttamisstrategia. Ennakoiva taktiikka epävarmuuden vähentämiseksi mahdollistaa projektin sujuvan etenemisen suunnitelmanmukaisesti. Tämä on turvallinen vaihtoehto, mikäli se pystytään

toteuttamaan kustannustehokkaasti. Uudenlaisiin ja monitahoisiin projekteihin tukahduttamista voi olla liian vaikeaa tai kallista soveltaa. Sopeuttaminen puolestaan on hyvin pragmaattinen taktiikka, jossa projektinhoitaja sietää tietäntasosta epävarmuuden tasoa ja on valmis toimimaan nopeasti rajoittaakseen ennakoimattomien tapahtumien aiheuttamia vahinkoja. Tämä vaatii johtamisprosessilta ketteryyttä ja joustavuutta; kykyä havaita vaaratilanteet tarpeeksi ajoissa ja kykyä hoitaa tilanteet nopeasti ja ratkaisevasti. (Cleden 2009, 52.)

Sopimusvaiheessa voidaan päättää, ryhdytäänkö ehkäiseviin toimenpiteisiin jo ennen projektin alkua vai varaudutaanko sietämään tietäntasosta epävarmuutta ja olemaan valmiita toimimaan tilanteen vaatiessa. Ensimmäinen vaihtoehto edellyttää tarkkaa riskianalyysiä, jotta pystyttäisiin vaikuttamaan ennaltaehkäisevästi suurimpaan osaan mahdollisista ongelmatilanteista. Toisessa vaihtoehdossa puolestaan olisi määriteltävä, millaista epävarmuuden tasoa ollaan valmiita sietämään ja arvioitava kykyä ja keinoja vaikuttaa ripeästi ilmeneviin tilanteisiin. Kummassakin tapauksessa, kauppakumppanin tuntemus on hyödyksi.

Riskienhallintaan voidaan saada lisää selkeyttä, kun kullekin osapuolelle kuuluvat riskit määrätään sopimuksessa, jolloin myös itse sopimus voidaan nähdä riskienhallintavälineenä. Sopimuksesta neuvoteltaessa voidaan ottaa puheeksi mahdolliset riskit ja selvittää osapuolten odotukset ja velvollisuudet näiden suhteen. (Hilson 2009, 88.) Tämän lisäksi ennen projektin alkamista arvioidaan projektin odotettu kesto ja todennäköiset kustannukset. Arviot perustuvat usein oletuksiin ja vaillinaiseen tietoon (Hilson 2009, 88), mistä syystä vaarana on, että sopimukseen liitetään aikataulu ja määrätään hinta virheellisten arvioiden perusteella. Tämä saattaa vaarantaa projektin onnistumista ja aiheuttaa tappioita. Tästä syystä huolellinen riskienhallinta on tärkeää ottaa työn alle ennen projektin alkua ja riskien tunnistamisen ja tiedostamisen ohella tulisi myös tunnistaa arvioihin liittyvää epävarmuutta (Hilson 2009, 88).

3 TAPAUSTUTKIMUS

Tässä työssä käytetään laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Kvalitatiivinen menetelmä soveltuu käsiteltävien teemojen tutkimiseen, sillä niissä esiintyvät ilmiöt eivät suurelta osin perustu tarkkoihin faktoihin ja niitä on vaikea käsitellä täysin objektiivisesti, kuten olisi ihanteellista kvantitatiivisen menetelmän kannalta (Blaxter 2010, 66). Seuraavat Loraine Blaxterin listaamat kvalitatiivisen menetelmän ominaisuudet tukevat kyseisen menetelmän valintaa tässä asiayhteydessä: se koskee käytöksen ymmärtämistä, on subjektiivinen, perustuu luonnolliseen hallitsemattomaan tarkkailuun, on induktiivinen, tutkiva, kuvaileva ja selittävä, kokonaisvaltainen, yleistämätön ja sen oletuksena on, että todellisuus on dynaaminen (Blaxter 2010, 66).

Tapaustutkimus on perusteellinen ja kattava tutkimus henkilöstä, sosiaalisesta ryhmästä, ajanjaksosta, prosessista, tilanteesta, ohjelmasta, yhteisöstä, instituutiosta tai muusta sosiaalisesta yksiköstä. Sen tarkoituksena voi olla tutkittavan yksikön elinkaaren, sen nykyisen tilan tai tietyn ajanjakson aikaisen kehityksen selittävien tekijöiden vuorovaikutuksen ymmärtäminen. (Krishnaswami & Satyaprasad 2010, 20) Tapaustutkimuksessa voidaan toteuttaa samanaikaisesti useammasta lähteestä saadun tiedon monitasoista analyysia yhdessä asetelmassa. Tämä luo potentiaalia paremmalle organisatorisen ilmiön ymmärtämiselle. (Lee ym. 2007, 169.) Lisäksi tapaustutkimuksen merkitys teorian kannalta on suuri, sillä mikäli tutkittavat tapaukset tukevat sitä, ne vahvistavat luottamusta teoriaan (Lee ym. 2007, 198).

Yrityksen tai organisaation todellisuutta tutkittaessa tätä edustavan materiaalin runsaus on tärkeää. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän vahvuus on siinä, ettei se harvenna kerätyn tiedon määrää pisteeseen, jossa se menettää spesifisyytensä ja muuttuu mitänsanomattomaksi. Empiirisillä tapaustutkimuksilla voidaan siten edesauttaa sekä teorian että käytännön kehitystä ottamalla huomioon laaja määrä kerättyä aineistoa

pelkistämättömänä. Tapaustutkimuksen käyttötavat voidaan jakaa muun muassa seuraavalla tavalla: tutkiva, kuvaileva ja selittävä. Tapaustutkimus toteutetaan yleensä alustavana selvityksenä, jonka tarkoituksena on kartoittaa teemoja myöhemmin toteutettavaa laajamittaista tutkimusta varten. Kuvailevaa tapaustutkimusta käytetään usein laajentamaan kyselytutkimuksessa selvinneitä trendejä ja teemoja. Selittävä tapaustutkimus taas pyrkii muodostamaan yksityiskohtaisen ymmärryksen tietystä ilmiöstä, jossa tapausta ei nähdä pelkkänä muiden, enemmän kvantitatiivisten, menetelmien liitännäisenä. (Lee ym. 2007, 170)

Tapaustutkimuksella on, yhdessä kyselyn ja haastattelun aineiston kanssa, tarkoituksena luoda työhön käytännönläheisempää ja kokonaisvaltaisempaa näkökulmaa yhdistämällä ja vertailemalla teoriaa käytäntöön. Tässä yhteydessä tapaustutkimus on enimmäkseen selittävää ja jokseenkin kuvailevaa. Tutkimuksen kohteena ovat TM System Finlandin Venäjän projektit, joita analysoidaan niiltä osin, kuin nähdään relevanttina työn aiheen ja tutkimuskysymyksen näkökulmasta.

3.1 Kysely osana tapaustutkimusta

Kyselymenetelmän etuihin kuuluu muun muassa sen edullisuus, myös silloin kun tutkitaan jotakin yleismaailmallisesti. On helpompaa tavoittaa vaikeasti lähestyttäviä vastaajia ja on mahdollista tutkia useampien henkilöiden näkemyksiä. Lisäksi saadut vastaukset ovat puolueettomia siinä mielessä, että haastatteliija ei ole pystynyt vaikuttamaan niihin, vaan vastaaja laatii ne omin sanoin. Vastaajilla on myös enemmän aikaa paneutua kysymyksiin ja antaa harkittuja vastauksia. (Dhawan 2010, 108.) Menetelmän käytössä on kuitenkin omat negatiiviset puolensa. Sen toteuttamiseen menee aikaa ja kyselyihin saatetaan jättää vastaamatta joko osittain tai kokonaan. Toisin sanoen niitä voidaan hyödyntää vain silloin, kun vastaajat ovat koulutettuja ja yhteistyöhaluisia. Kun tarkastellaan kyselyn tuloksia, vastaamattomuuden tulkinta saattaa osoittautua ongelmalliseksi. Lisäksi menetelmä ei ole joustava,

sillä kun kysely on lähetetty, sitä ei voida enää muokata. (Dhawan 2010, 108.) Tässä tapauksessa menetelmän hyödyt ovat merkittävämpiä kuin sen asettamat haasteet ja rajoitteet.

Kyselyissä on pääasiassa kahdentyyppisiä kysymyksiä: avoimia ja sellaisia, joihin on määritetty vastausvaihtoehdot. Jälkimmäisten kysymysten suurin haittapuoli on se, että ne voivat ikään kuin pakottaa vastaajan lausumaan mielipiteen aiheesta, josta ei hänellä tosiasiallisesti ole mitään näkemystä. Tällainen kysymystyyppi ei sovellu käyttöön kun selvitettävä asia on monimutkainen. Tällaiseen tapaukseen soveltuvat puolestaan avoimet kysymykset, jotka antavat vastaajan vastata kysymykseen vapaasti. (Dhawan 2010, 112.) Analyttisestä näkökulmasta avointen kysymysten käsittely on kuitenkin vaikeampaa, sillä niissä tulee eteen tulkintaan, vertailukelpoisuuteen ja puolueellisuuteen liittyvät ongelmat (Dhawan 2010, 113).

Selvittääkseni venäläisten sidosryhmien edustajien näkemyksiä kyseisen työn aiheesta, laadin heille sähköpostitse lähetettävän kyselyn. Kysely on melko yleinen tiedonkeruumenetelmä, jossa henkilöille lähetetään kyselylomake ja pyyntö vastata siinä oleviin kysymyksiin sekä palauttamaan tämän jälkeen lomake vastauksineen. Tarkoituksena on, että kyselyn saanut henkilö vastaa kysymyksiin itsenäisesti. (Dhawan 2010, 108.) Kyseistä menetelmää sovelletaan erityisen laajasti erilaisissa talouteen ja liiketoimintaan liittyvissä tutkimuksissa (Dhawan 2010, 108), joten sitä oli perusteltua käyttää myös tässä työssä.

Tämän työn kysely koostuu pelkistä avoimista kysymyksistä. Tähän ratkaisuun päädyin siitä syystä, että aiheet ovat monimutkaisia ja työn kannalta on hyödyllisempää saada vastauksia, jotka on annettu vastaajien omin sanoin. Uskon, että vapaamuotoisilla vastauksilla vastaajat pystyvät paremmin ilmaisemaan näkemyksiään ja asenteitaan.

Kysely toteutui vuoden 2012 tammi- ja helmikuun aikana. Kysymysten luonnokset käytiin läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa ja yhteisten keskustelujen perusteella kyselylomake muokkautui lopulliseen muotoonsa.

Liitteissä 1 ja 2 olevan valmiin kyselylomakkeen sekä saatekirjeen lähetin henkilökohtaisesti yhdeksälle venäläiselle TM Systemin sidosryhmien edustajalle, joista kyselyyn vastasi kuusi henkilöä. Kolme henkilöä jätti vastaamatta. Vastaajat kuuluvat seuraaviin sidosryhmäkategorioihin: asiakas, lakimies, agentti. Asiakkaan edustajien asemat yrityksessä ovat työn kirjoitushetkellä seuraavat: teknillisen kehityksen johtaja, projektipäällikkö, sopimuskoordinaattori ja vakuutusasiantuntija.

Kukin vastaaja sai lomakkeen ja saateen sähköpostitse. Saatekirjeessä kerroin lyhyesti itsestäni ja opinnäytetyöstäni. Kerroin myös käsitteleväni kyselyn vastauksia anonyymisti. Kyselylomakkeessa puolestani pyysin kutakin vastaajaa vastaamaan kysymyksiin oman työ- tai muun liiketoiminnallisen kokemuksensa mukaan. Vastausaikaa oli tammikuussa lähetetyille kyselyille 6. helmikuuta asti ja helmikuussa lähetetyille 10. helmikuuta asti.

Kyselylomakkeeseen sisältyvät kysymykset koskevat seuraavia aihealueita: neuvottelut, sopimukset ja projekti. Lisäksi siinä on kaksi venäjän kieleen liittyvää kysymystä, joiden avulla pyrin selvittämään kielen merkitystä Venäjän kansainvälisessä kaupankäynnissä. Kulttuuriasioihin en pyytänyt vastaajia erikseen ottamaan kantaa, mutta korostin vastaajille lähetetyissä sähköposteissa selvittäväni kyselyn avulla nimenomaisesti venäläistä näkökantaa ja liiketapaa.

Kyselyn vastaajien positioista johtuen uskon, että vastausten luotettavuus- ja käyttökelpoisuustaso on suhteellisen korkea. Kullakin vastaajalla on omakohtaista kokemusta useammasta kyselyssä selvitetävästä aiheesta. Lisäksi vastaajilla on kokemusta yhteistyöstä ulkomaalaisten kanssa, minkä vuoksi heidän voisi olettaa olevan tietoisia omalle kansallisuudelle tyypillisistä ominaispiirteistä ja eroavaisuuksista muihin kansallisuuksiin nähden. Vastauksista käy myös ilmi, että vastaajat ottivat kyselyn tosissaan ja antoivat vastauksensa harkiten kaikkiin kysymyksiin, joihin pystyivät soveltamaan omaa kokemustaan. Esimerkiksi sopimuskoordinaattori jätti projektiosion kokonaan tyhjäksi, sillä kyseisen osa-alueen hän tuntee vain pintapuolin. Tämä vähentää harhaanjohtavien vastausten riskiä.

Luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta rajoittavana tekijänä puolestaan voisi nähdä vastaajien motiivit, joista ei voi saada täyttä varmuutta. On esimerkiksi mahdollista, että vastaajat haluavat antaa paremman kuvan itsestään tai edustamastaan yhteisöstä tai moittia kauppakumppanin toimintaa omaksi edukseen. Tätä saattaa esiintyä, vaikka kyselyn kysymykset on laadittu neutraaliin sävyyn, eikä niiden tarkoituksena ole provosoida vastaajia esittämään asioita joltakin, heille edullisemmalta kannalta. Myös vastausten tulkinnassa saattaa olla rajoittavia elementtejä, sillä kyselyn luonne ei salli lisäkysymysten ja tarkennusten esittämistä vastaajille. Viime kädessä on myös otettava huomioon, etteivät tulokset ole faktoja, vaan vastaajien näkemyksiä kysytyihin asioihin. Yleisesti ottaen, uskon vastausten kuitenkin antavan tarpeeksi validin kuvan venäläisestä liiketoimintaympäristöstä ja -keinoista.

3.2 Haastattelu osana tapaustutkimusta

Henkilökohtaisten aiheiden käsittely sähköpostin kautta voi johtaa vastaajan varovaisuuteen ja haastattelijan epätietoisuuteen arkaluonteisista tekijöistä. Etäisiä ja anonyymejä tiedonhankintatapoja kuitenkin perustellaan sillä, että ne aiheuttavat vähemmän hämmennystä ja saavat aikaan suurempaa avoimuutta. Toisaalta nimenomaan luottamuksellinen ihmistenvälinen tilanne mahdollistaa avoimuuden. (Gillham 2005, 5.) Käytännön syistä keräsin venäläisten sidosryhmien edustajien näkemyksiä työhöni kyselyllä eli etäisellä tavalla, mutta TM Systemin oman projekti- ja myyntipäällikön näkemyksiä näin parhaaksi selvittää kasvokkain henkilökohtaisen haastattelun menetelmällä. Henkilökohtaisissa haastatteluissa haastattelijan on oltava samassa tilassa haastateltavan tai haastateltavien kanssa ja tietoja kerätään suoraan asianomaisilta lähteiltä. Tämä menetelmä soveltuu hyvin intensiivisiin epämuodollisiin haastatteluihin, joille on ominaista joustava lähestymistapa kyselyyn. (Gillham 2005, 102.) Valitsin tätä työtä varten kyseisen, epämuodollisen haastattelutavan.

Epämuodollisissa haastatteluissa ei ole ennalta määrättyjä kysymyksiä ja yhtenäistettyä tiedontallennustekniikkaa. Haastattelijalla on suurempi vapaus kysyä tarvittaessa lisäkysymyksiä (Gillham 2005, 102) tai jättää tilanteen vaatiessa joitakin tiettyjä kysymyksiä pois. Myös kirjatessaan vastauksia muistiin haastattelijalla on suurempi vapaus valita, mitkä asiat otetaan mukaan ja mitkä jätetään pois. Menetelmän rajoitteena on se, että haastattelujen vertailukelpoisuus kärsii. Lisäksi vastausten käsittely vie enemmän aikaa ja on vaikeampaa verrattuna strukturoidun haastattelun vastausten käsittelyyn. (Gillham 2005, 103.) Vertailukelpoisuuden parantamiseksi järjestin haastattelun ryhmässä. Näin ollen haastateltavat olivat tilanteessa mukana samanaikaisesti ja heidän kanssaan tuli käsiteltyä samat aiheet.

Jokaisessa haastattelumenetelmässä validiteetin kannalta on tärkeää ottaa huomioon subjektiivisuus. Gillham toteaa, että ellei tutkijan lähestymistapa haastatteluaineiston analyysissä ole erittäin pinnallinen, hän väistämättä rakentaa jonkinlaista tulkintaa haastateltavan sanomasta. Tulkinta on subjektiivinen, vaikka se olisi tehty järjestelmällisesti, tarkasti, harkitusti ja päätelmät olisi perusteltu huolellisesti valituilla haastattelumateriaalin katkelmilla. (Gillham 2005, 6.) Tutkimushaastattelijan tulisi ymmärtää subjektiivisuuden rooli ja kyetä etäännyttämään itsensä sekä olla tietoinen mahdollisista tutkimusaiheeseen liittyvistä ennakkokäsityksistä. (Gillham 2005, 7.)

Haastateltavien etäisyys kysyttävään aiheeseen ei taas ole samanlainen kuin haastattelijan eikä heillä myöskään ole samoja tavoitteita kuin haastattelijalla. Heitä pyydetään kuvailemaan tai selittämään omaa kantaansa kysymykseen tai haastattelun aiheeseen. Heidän selvityksiensä validiteetti, ainakin tunteiden, uskomuksien, asenteiden ja käytöksen suhteen, on laajasti hyväksytty. Tästä syystä haastattelut ovat monien sosiaalisten tutkimusten päämenetelmä. (Gillham 2005, 7.) Bill Gilhamin mukaan selvityksen validiteetti ei määräydy niinkään sen mukaan, antaako se todenperäisen kuvan haastateltavasta, vaan sen mukaan, onko kyseessä tasapainoinen kuvaus tapahtuneesta haastattelusta. (Gillham 2005, 7.) Pysin ottamaan edellä kuvatut validiteetin

kannalta tärkeät asiat huomioon sekä haastattelutilanteessa että myöhemmin aineistoa käsiteltäessä.

Työtä varten tehty haastattelu toteutui 2. huhtikuuta 2012. Haastateltavina oli yrityksessä meneillä olevien Venäjän projektien projektipäällikkö ja myyntivastaava, joiden kanssa kävin vapaamuotoisen ryhmäkeskustelun työssä käsiteltävistä aiheista. Haastateltavat kertoivat kokemuksistaan seuraavissa aihepiireissä: kieli ja kommunikaatio, luottamus, suhteet, neuvottelukäyttäytyminen, päätöksenteko ja kulttuurilliset ominaispiirteet. Haastattelun kesto oli noin puolitoista tuntia ja keskustelluista asioista tehtiin kirjalliset muistiinpanot.

Haastattelutulosten luotettavuuden ja käyttökelpoisuuden puolesta puhuvat haastateltavien aiheeseen liittyvä omakohtainen ja suhteellisen pitkäaikainen kokemus. Haastateltavat ovat myös selvästi kiinnostuneita oppimaan tuntemaan venäläisiä kauppakumppaneita paremmin ja kehittämään heidän kanssaan tehtävän yhteistyön sujuvuutta. Opinnäytetyön tulosten validiteetti on myös haastateltavien oma intressi, sillä työn on tarkoitus tuottaa heille hyödyllistä ja relevanttia tietoa. Ei ole kuitenkaan poissuljettua, että kuten kyselyn vastaajillakin, myös haastateltavilla saattaa olla omia motiivejaan ja halua antaa yrityksestään taikka kauppakumppanistaan tietynlainen kuva. Lisäksi on muistettava, että kuten kyselyssäkin, haastattelun tulokset ovat ennen kaikkea haastateltavien omia näkemyksiä asioista eikä absoluuttisia totuuksia.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Tapaus TM System Finland Oy

Tapaustutkimuksen kohteena ovat TM System Finland Oy:n vuonna 2011 ja alkuvuodesta 2012 alkaneet Venäjän projektit, joissa olen ollut tiiviisti mukana. Tällä ajanjaksolla TM System on tehnyt useampia kauppvoja saman asiakkaan eri osastojen kanssa kahteen eri tehtaaseen, Bratskiin ja Koryazhmaan. Työn kirjoitushetkellä käynnissä on useampia eri vaiheessa olevia Venäjän projekteja. Tyypillisen TM Systemin projektin vaiheet ovat pääpiirteittäin seuraavanlaiset: projektin alku, suunnittelu, hankinta, pakkaaminen ja kontitus, tavaroiden toimitus asiakkaalle, asennusvalvonta, käyttöönottotestaus sekä startti. Projektin vaiheet toteutetaan kutakuinkin edellä mainitussa järjestyksessä, vaikka kiireellisen aikataulun vuoksi vaiheet saattavat mennä limittäin ja ristikkäin.

Koska jokainen projekti on kuitenkin omalla tavallaan erilainen ja ainutlaatuinen, on myös tyypillistä, että kukin projekti vaatii yritykseltä toiminnan sopeuttamista ja uusien käytäntöjen oppimista. Hyvänä esimerkkinä tästä on vuonna 2011 käynnistyneet Bratskin projektit, sillä TM Systemillä ei ollut aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisista toimituksista kyseiselle alueelle. Omalta osaltani tämä osoittautui hyväksi asiaksi, sillä aloittaessani uutena työntekijänä minun tehtävänä ei ollut niinkään oppia ja sopeutua valmiiksi vakiintuneeseen projektin läpivientikäytäntöön, vaan sain olla mukana muun projektitiimin lailla oppimis- ja kehittämisprosessissa.

Myöhemmin käynnistyneisiin Koryazhman projekteihin aiemman Venäjän projektikokemuksen soveltaminen on ollut osittain mahdollista, vaikka jo tähänastisessa tilanteen kehityksessä on huomattavissa selviä eroavaisuuksia muun muassa Bratskin projekteihin. Lisäksi kirjoitushetkellä TM System on sopimassa ensimmäisistä tullatuista toimituksista Venäjälle. Tämä merkitsee

lisää oppimista ja uusia haasteita yritykselle, sillä edellisissä toimituksissa tullaus oli asiakkaan vastuulla.

4.1.1 Sopimuksen ja projektin välinen suhde

Aiemmin työssä esitettiin Haapion väittämä siitä, että sopimusten perinteinen rooli mielletään ex post, eli sitä pidetään tarvittavana, jos tapahtuu jotakin ei-toivottua. TM Systemin Venäjän projekteissa kyseinen väittämä ei erityisemmin päde. Sopimuksia käytetään useasti projektien toimintaohjeina ilman, että mitään riitatilannetta olisi odotettavissa. Muun muassa niissä määrätyt toimitusehdot sekä pakkaus- ja dokumentaatiovaatimukset pyritään täyttämään mahdollisimman tarkasti. Myös maksuehtoja seurataan tarkasti maksuposteja asetettaessa. Osa sopimuksista tarkastutetaan juridisella konsultilla ennen niiden hyväksymistä ja allekirjoittamista, jotta pystyttäisiin paremmin vaikuttamaan siihen, ettei niihin jäisi porsaanreikiä. Samanlaista suhtautumista on havaittavissa myös venäläisellä osapuolella.

Sopimuksenmukaisella toiminnalla pyritään välttämään ongelmia. Mikäli erimielisyyksiä kuitenkin syntyy, sopimuksessa määrättyihin ehtoihin perustuvalla toiminnalla on vahvat argumentit. Toisaalta sopimuksen mahdollisimman tarkka noudattaminen perustuu osittain siihen, että siitä poikkeaminen saisi todennäköisimmin aikaan negatiivisen reaktion toisessa osapuolella.

Sopimussidonnaisuutta käsittelevässä kappaleessa esitetyn Binderin ja Mitchellin käsityksen mukaan Venäjä on valtio, jossa sopimuksia voidaan muokata tilanteen mukaan. TM Systemin projektit osoittavat, että kyseinen pätee useimmiten vain tilanteisiin, joissa venäläinen osapuoli tuntee tarvetta tehdä muutoksia tai kokee hyötyvänsä niistä. Mikäli toiselle osapuolelle muodostuu tarve tehdä sellaisia muutoksia, joista ei ole hyötyä venäläiselle kauppakumppanille, vastassa saattaa olla hankala tilanne. Venäläinen osapuoli voi osoittaa vahvaa vastahakoisuutta asiaan, vaikka se ei aiheuttaisi tälle haittaa tai suurempaa vaivaa. Sopimuksen luonnosteluvaiheessa muutoksia

hyväksytään helpommin, mikäli nämä eivät koske venäläiselle osapuolelle ehdottomia lausekkeita.

Kun asiaa tarkastellaan venäläisen osapuolen näkökulmasta, on huomattavissa, että tämän toiminta on myös pitkälti sopimuksenmukaista. Joitakin ehtoja saatetaan välillä sivuuttaa tai niissä saatetaan joustaa, mutta yleensä tilanne korjaantuu rauhanomaisella tavalla, kun asiasta huomautetaan viittaamalla sopimukseen. Sopimuksia kunnioitetaan ja niihin perustuviin vaatimuksiin suhtaudutaan vakavasti. Mikäli ehtoja ei kuitenkaan pystytä täyttämään, pidetään tärkeänä laatia virallinen lisäsopimus tai sopimusmuutos, jonka molemmat osapuolet allekirjoittavat ja leimaavat.

Sopimusten ja niiden oikeellisuuden rooli TM Systemin venäläisille asiakkaille korostuu myös siinä, että niiden laatimiseen käytetään paljon aikaa ja ne tarkastutetaan useammalla henkilöllä tai ryhmällä, kuten asianajajilla ja teknillisillä asiantuntijoilla. Tämä ei kuitenkaan vaikuta projektin aikatauluihin, joista venäläiset asiakkaat ovat hyvin tarkkoja. Myyntivaiheessa sovittua toimitusaikaa ei suostuta siirtämään sillä perusteella, että muodoltaan ja sisällöltään lopulliseen sopimukseen päätymiseen kuluisi kuukausia. Tämän vuoksi eteen tulee tilanne, jossa projektin on alettava ennen kuin sopimus on allekirjoitettu.

Kyseinen käytäntö vaikuttaa olevan yleinen Venäjällä, sillä myös asiakas olettaa töiden alkavan kun neuvottelut on käyty ja toimituslaajuus sekä pääehdot on määritetty, vaikka sopimuksen viimeistely olisi vielä kesken. Samantyyppistä suhtautumista on havaittavissa venäläisissä alihankkijoissa. Alihankkijoiden töiden aloittamisen edellytyksenä on yleensä ennakkomaksun saaminen, lopullisen sopimuksen solmiminen saatetaan jättää myöhemmälle ajalle, jolloin kyseisen sopimuksen mukainen toteutus saattaa olla jo hyvinkin pitkällä.

4.1.2 Projektin toteutus

TM Systemin Venäjän projekteissa on muutamia kriittisiä kohtia, jotka olisi hyvä ottaa huomioon kun neuvotellaan ja solmitaan sopimuksia. On kuitenkin pidettävä mielessä, että neuvottelu- ja sopimusprosessiin sekä näiden tuloksiin vaikuttavat useammat tekijät, mistä johtuen keinot TM Systemin projektin läpiviennin sujuvuuden parantamiseksi ovat rajalliset. Tästä huolimatta on hyödyllistä nostaa kyseiset aiheet esille ja pyrkiä vaikuttamaan niihin niin, että saataisiin aikaiseksi projektin toteuttamiselle suotuisat olosuhteet.

Yksi kriittisimmistä kohdista on aikataulutus. Pääasiassa kaikissa Venäjän projekteissa aikataulut ovat erittäin tiukkoja, eikä asiakas anna niistä periksi juuri ollenkaan. Jo ennen projektin alkua on yleensä selvää, että annetun aikataulun pitäminen tulee olemaan erittäin haasteellista, ellei peräti mahdotonta. Vaikka tämä olisi yhtä selvää venäläiselle asiakkaalle, sillä on harvoin vaikutusta eräpäivien ehdottomuuteen.

Venäläisten asenne kyseiseen asiaan hankaloittaa projektin toteutukseen vaikuttamista sopimusvaiheessa, mutta kun projekti on käynnissä ja eräpäivän lähestyessä todetaan, että esimerkiksi osa toimituksesta tulee väistämättä olemaan myöhässä, venäläisen osapuolen suhtautuminen tähän on yleensä ollut ymmärtäväistä. Tämä johtuu ehkäpä siitä, että venäläisellä osapuolella itsellään on useimmiten ongelmia tämän itselleen asettamien aikataulujen pitämisessä.

Toinen huomattava kriittinen kohta on venäläinen byrokratia ja sen mukanaan tuomat vaatimukset. Tällä on vaikutuksensa kaikkiin projektin vaiheisiin. Suunnittelussa tämä merkitsee piirustusten adoptointia, eli ulkomaisen suunnittelun hyväksyttämistä venäläisellä auktorisoidulla suunnittelutoimistolla, joka tarkastaa piirustusten venäläisten normien- ja standardienmukaisuuden. Hankintavaiheessa puolestaan on suotavaa ostaa Venäjän vientiä varten valmiiksi sertifioitua tavaraa, jotta sertifikaatteja ei jouduttaisi myöhemmin hankkimaan omin kustannuksin.

Tavaran toimituksessa on otettava huomioon asiakkaan vaatimusten lisäksi myös Venäjän tullin vaatimukset. Asennusvalvonnassa eteen tulevat viisumiasiat ja/tai työlupa-asiat sekä tehtaan paikalliset lupamenettelyt. Lopuksi käyttöönottestauksessa ja starttivaiheessa tarvitaan suhteellisen hintava Rostekhnadzorin, eli Liittovaltion Ekologisen ja Teknologisen Valvonnan sekä Ydinvoimavalvonnan Viraston myöntämä käyttöönottolupa.

Eryteisesti Venäjän tullin vaatimusten täyttäminen osoittautuu usein hankalaksi ja aikaa vieväksi prosessiksi. Vaikka analyysin kohteena olevissa TM Systemin projekteissa tullaus on periaatteessa venäläisen asiakkaan vastuulla, käytännössä proseduuri työllistää merkittävästi myös TM Systemiä, sillä tämän on sopimuksen mukaan toimitettava kaikki tullaukseen vaadittavat asiakirjat. Asiakas ulkoistaa työn tulliasioitsijoille yleensä niin, että jokaisessa projektissa on eri asioitsijayritys. Jokaisella näistä yrityksistä on puolestaan oma näkemyksensä siitä, miten asia hoidetaan ja vakiintunutta käytäntöä, esimerkiksi toimitettavien asiakirjojen suhteen, on sen vuoksi mahdotonta perustaa. Tullin vaatimusten sekä tulliasioitsijoiden näkemysten ja toimintatapojen kirjo vaativat toimittajalta joustavuutta, kärsivällisyyttä ja kapasiteettia toimitusten loppuun hoitamiseksi.

Byrokratian luomia haasteita ei todennäköisimmin pystytä täysin eliminoimaan, mutta siihen liittyvistä asioista voidaan käydä keskustelua ja joidenkin vaatimusten täyttämisen voi mahdollisesti siirtää venäläisen osapuolen vastuulle. Venäjän byrokratia on yleensä haaste ja hidaste venäläiselle kumppanille yhtäläillä kuin ulkomaisellekin ja työtä helpottavia ratkaisuja tuli pyrkiä löytämään yhteistyössä kauppakumppanin kanssa mielellään jo sopimusvaiheessa.

Viimeiseksi voisi ottaa esille tiedonkulun merkityksen projektin toteutuksessa. Hyvä kommunikaatio on kummankin osapuolen etu ja siksi olisi huolehdittava siitä, että kommunikaatiokanavat ja yhteyshenkilöt ovat selvästi määritettyjä ja kaikkien tiedossa. Samalla kun huolehditaan oman yrityksen sisäisen

tiedonkulun toimivuudesta, tulisi myös tarkkailla, miten tieto kulkee venäläisessä kumppaniyrityksessä. Olisi varmistettava, kulkeutuuko tarvittava tieto oikeille henkilöille puolin ja toisin, sillä väärä, vanhentunut tai puuttuva tieto saattaa johtaa virheellisiin tai puutteellisiin päätöksiin ja toimintaan. TM Systemin Venäjän projekteissa tiedonkulun toimivuus ei aina ole itsestään selvyyttä, vaan siihen on kiinnitettävä erikseen huomiota.

4.1.3 Kielen vaikutukset

TM System on kokenut kielen olevan merkittävä tekijä Venäjän kaupassa. Koska Venäjän projektit ovat tärkeitä yritykselle, niiden sujuvuuden takaamiseksi TM System on rekrytoinut venäjää taitavaa henkilökuntaa. Ennen projektin alkamista, tarjousvaiheessa apuna käytetään venäläistä agenttia, projektin alettua kieliasioissa toimii tukena Turun toimiston venäjää osaava henkilökunta ja projektin loppuvaiheessa Venäjällä sijaitsevalle työmaalle asennusvalvojan avuksi otetaan paikallinen venäjänkielinen projektiassistentti.

Venäjän kielen työllistävä vaikutus on ollut suurta. Venäläinen asiakas vaatii kaiken projektidokumentaation olevan venäjän kielellä ja tämä vaatimus on sisällytetty myös sopimukseen. Läheskään kaikkia asiakirjoja ei ole mahdollista saada valmiiksi käännettyinä esimerkiksi alihankkijoiden kautta, vaan niitä joudutaan kääntämään TM Systemin omasta toimesta. Myös yrityksen omat asiakirjat, kuten teknilliset erittelyt, on sopimuksen mukaan laadittava kaksikielisiksi.

Työmaalla pelkällä englannilla selviäminen on käytännössä mahdotonta, sillä siellä vaadittavien kulkulupien, raporttien sekä muiden lakisäätteisten asiakirjojen kieli on venäjä. Byrokratia asettaa omat rajoitteensa myös maahan tuotaville tavaroille ja ulkomaiselle suunnittelulle. Vaadittavia sertifikaatteja on joko mahdotonta, vaikeaa tai liian kallista hankkia muualta kuin Venäjältä. Tämän vuoksi joissakin tapauksissa on järkipäistä käyttää venäläisiä alihankkijoita, joiden kanssa harvoin pystyy kommunikoimaan englanniksi.

Tämä merkitsee sitä, että mikäli kauppoja halutaan tehdä, on varauduttava siihen, että asiat on hoidettava venäjäksi.

Tapaustutkimuksen kohteena olevien projektien asiakas on suuri monikansallinen konserni, josta löytyy korkeatasoista englantia osaavaa henkilöstöä. Nämä resurssit sijaitsevat tavallisesti yrityksen pääkonttorissa ja ne toimivat pääasiassa linkkinä monien toisten, usein venäjänkielisten henkilöiden ja TM Systemin edustajien välillä. Tehtaan alueella tai yrityksen haarakonttorissa työskentelevät henkilöt sekä useimmat teknilliset asiantuntijat yleensä kommunikoivat pelkästään venäjäksi.

Lisäksi projektin toteutukseen mukaan otetut kolmannet osapuolet, kuten esimerkiksi tulliasioitsijat, osaavat yleensä vain venäjää. Asiakkaan henkilöstön avulla kommunikaatio onnistuu myös englanniksi, mutta tiedonkulun ketjun kasvaessa aikaa menee hukkaan ja käännöksestä aiheutuvien väärinymmärrysten ja virheiden riski kasvaa.

Joissakin tapauksissa asiakkaan henkilökunta myös osoittaa olevansa halukas mieluummin kommunikoimaan venäjäksi, kun siihen on olemassa mahdollisuus. Tämä näkyy siinä, että englantia osaava asiakkaan edustaja saattaa useissa tapauksissa ottaa yhteyttä TM Systemin venäjänkielisiin henkilöihin pelkästään näiden kielitaidon vuoksi. Asiat, jotka normaalisti hoituisivat jonkun muun TM Systemin kontaktihenkilön kautta, luotetaan ennemmin venäjää osaavien henkilöiden käsittelyyn. Kyseinen käytös antaa vihiä kielen ja luottamuksen yhteydestä. Tämän vuoksi voidaan myös olettaa, että venäjänkielisen henkilökunnan läsnäolo ulkomaisessa yrityksessä nähdään Venäjällä etuna.

Kielen merkityksen ja työllistävän vaikutuksen tiedostaminen sopimusvaiheessa saattaa tuottaa säästöjä projektin toteutusvaiheessa. Kun asiakkaan vaatimuksista ollaan selvillä, pystytään paremmin harkitsemaan tarvittavien resurssien hankkimista ja allokoointia. Ei ole riittävää, että toimittaja on tietoinen siitä, että asiakirjat tulee toimittaa venäläiselle asiakkaalle venäjän kielellä, vaan tulisi myös tiedostaa, millaiset määrät ja minkä tyyppiset asiakirjat ovat kyseessä.

Siten voidaan arvioida, kuinka suuri osuus näistä pystytään toimittamaan valmiiksi käännettyinä ja mikä osuus jää käännettäväksi oman yrityksen toimesta. Kun näistä osuuksista päästään jonkinlaiseen selvyyteen, voidaan myös arvioida, oman yrityksen resurssien riittävyyttä: onko niitä tarpeeksi, tarvitaanko lisäresursseja ja joudutaanko osa toiminnasta ulkoistamaan.

Venäjänkielisten henkilöiden läsnäolo kommunikaatioketjussa puolestaan merkitsee sitä, että yrityksen tulisi arvioida optimaalisia keinoja näiden kanssa viestimiselle. Tulisi miettiä, millaisia välikäsiä olisi hyvä käyttää vai onko suora kommunikaatio tarkoituksenmukaisempaa. On myös arvioitava, onko virheiden, väärinymmärrysten ja näistä aiheutuvan osapuolten välisen kitkan riski merkittävä.

Näiden perusteella voi päättää, kuka tai ketkä hoitavat kommunikoinnin ja millä tavalla. Esimerkiksi mikäli kyseessä ei ole projektin kannalta kriittinen henkilö, viestintä voidaan pyrkiä järjestämään niin, että välikätenä toimii asiakkaan englanninkielinen kontaktihenkilö. Muussa tapauksessa mukaan voidaan ottaa omaa venäjänkielistä henkilökuntaa, jonka avulla kommunikointi saattaa helpottua ja tulla monipuolisemmaksi. Tämä pätee niin neuvotteluihin kuin sopimuksen laadintaprosessiin sekä projektin toteuttamiseen.

4.2 Kysely

Tähän osioon on koottu kyselyn tuloksena saatuja vastauksia aihepiireittäin. Aihepiireinä on neuvottelu, sopimus, projekti ja kieli. Yleisesti ottaen, vastaukset enimmäkseen tukevat ja täydentävät toinen toisiaan. Ristiriitaisuuksia ei erityisemmin ole havaittavissa. Ainut silmiinpistävä eroavaisuus liittyy henkilökohtaisten suhteiden merkitykseen liiketoiminnassa. Kaikki vastaajat, lukuun ottamatta yhtä, mainitsevat useassa kohdassa hyvien suhteiden vaikuttavan positiivisesti kanssakäymiseen ja huonojen suhteiden vastaavasti olevan haittana onnistuneelle yhteistyölle. Yksi vastaaja kuitenkin kieltää henkilökohtaisten suhteiden merkityksen liiketoiminnassa ja pitää muodollisuutta tärkeimpänä tekijänä onnistuneelle kaupalliselle

kanssakäymiselle. Seuraavissa luvuissa esitetään tarkemmin kyselyn kootut vastaukset.

4.2.1 Neuvottelunäkökanta

Sopimuskumppanin valinta ja yhteistyö tämän kanssa

Kyselyn tulosten perusteella sopimuskumppanin valintaan vaikuttavista kriteereistä kahdeksi tärkeimmäksi osoittautuivat hinta ja maine. Maine on laaja käsite ja siihen voidaan yhdistää seuraavat vastaajien listaamat kriteerit: luottamus, referenssit, palaute ja suositukset, asema markkinoilla, kilpailijoiden suhtautuminen sekä aikaisempi kokemus yhteistyöstä yrityksen kanssa. Taloudellisista tekijöistä hinnan lisäksi potentiaalisen sopimuskumppanin maksukykyä pidetään tärkeänä. Yksi vastaajista nosti esille myös potentiaalisen kumppanin asenteen merkityksen. Jotta saataisiin aikaan onnistuneet neuvottelut, tämän olisi oltava halukas solmimaan kauppa. Joko yrityksen johtaja tai tarjousvaliokunta määrittävät vaadittavat kriteerit.

Sopimuksen saavuttamisen kriteereissä nostettiin taas kerran esille hinta. Tämän lisäksi myös maksuehdoilla, toimitusajalla sekä kumppanin maksukyvyllä ja luotettavuudella on merkitystä. Hieman yleisemmällä tasolla, osapuolten intressien kohtaamisella ja heidän kiinnostuksellaan sopimukseen pääsemisestä on oma roolinsa sopimuksen saavuttamisessa. Venäläisen asiakkaan oman intressin näkökulmaa tuo esille vastaus, jonka mukaan tulevan sopimuksen tulisi olla maksimaalisesti kyseisen asiakasyrityksen mukainen.

Kriteerien määrittäjästä kertoivat kaksi vastaajaa. Yhden mukaan pienissä yrityksissä kriteerit määrittää johtaja ja suurissa yrityksessä päättäjryhmä, joka koostuu johdosta, oikeudellisesta yksiköstä, turvallisuusyksiköstä sekä eri osastojen asiantuntijoista ja päälliköistä. Toisen vastaajan mukaan yrityksissä on niin sanottuja yrityspoliitikkoja, jotka määrittävät tietyt pakolliset, esimerkiksi turvallisuuteen ja maksuehtoihin liittyvät ehdot, jotka olisi välttämättä sisällytettävä sopimukseen.

Useamman vastaajan mielestä kompromissivalmiutta parantavia tekijöitä ovat henkilökohtaiset suhteet sekä kumppanin tuntemus, joko tämän maineen tai aikaisemman yhteistyökokemuksen perusteella. Lisäksi tähän saattavat vaikuttaa organisaation johtamistyyli, yrityksen sisäiset säännökset ja markkinatilanne. Mikäli markkinoilla on paljon potentiaalisia toimittajia, tilaaja on tiukempi omien vaatimustensa suhteen.

Kompromissin on taas oltava hyödyllinen, jotta siihen suostuttaisiin. Hyödyllisyys voi määräytyä muun muassa yhden vastaajan mainitsemien prioriteettien mukaan: onko tärkeää solmia sopimus juuri kyseisen kumppanin kanssa, solmia sopimus nopeasti vai päästä sopimukseen itselleen hyödyllisemmällä ehdoilla. Toinen vastaaja otti esille myös poikkikulttuurilliset tekijät, jotka saattavat vaikuttaa kompromissivalmiuteen.

Kaikkien vastaajien mielipiteet kohtasivat siinä, että yhteistyö uuden ja vanhan sopimuskumppanin kanssa on erilaista. Suurin osa vastaajista nosti esille vanhan kumppanin kanssa työskentelyn positiivisia puolia. Näitä ovat pääasiassa luottamus ja ennakoitavuus. Vanhan kumppanin vahvuudet ja heikkoudet tunnetaan ja siten myös tiedetään, mitä häneltä voi odottaa. Mikäli aikaisempi yhteistyö on ollut onnistunutta, sitä on hyvä jatkaa. Toisaalta, kaksi vastaajista pitää uusien kumppanien kompromissivalmiutta suurempana.

Vanhan kumppanin kanssa yhteistyö on jokseenkin vakiintunutta ja muun muassa sopimuksen raameista on aikaisemmin sovittu. Tämä nopeuttaa kaupan valmisteluprosessia ja tekee siitä sujuvamman. Toisaalta vakiintunut yhteistyö vaikeuttaa ennalta määritettyjen ehtojen muuttamista tarvittaessa. Lisäksi osapuolien välille saattaa syntyä riippuvaisuussuhde, mikä on asian puheeksi ottaneen vastaajan mielestä negatiivinen asia.

Vaikutusvalta

Yleisin vastaus kysymykseen, pidetäänkö neuvotteluissa jotakin osapuolista vaikutusvaltaisempana kuin toista, on kyllä. Vaikutusvaltaisuus saattaa määräytyä markkinatilanteen tai yrityksen liikevaihdon ja tunnustettavuuden

mukaan. Asiakkaan näkökulmasta, mikäli potentiaalisia toimittajia löytyy paljon, tämän vaikutusvaltaa pidetään suurempana. Asiakasta voidaan pitää myös vaikutusvaltaisempana jo siitä syystä, että tämä on maksajan roolissa. Mitä korkeampaa hintaa asiakas on maksamassa, sitä enemmän toimittajan odotetaan joustavan tämän suuntaan. Yksi vastaajista kuitenkin ilmaisee mielipiteen, jonka mukaan myönteisin tulos saavutetaan vain silloin, kun osapuolet ovat tasavertaisia.

Erot vaikutusvaltaisuuudessa vaikuttavat neuvottelustrategiaan. Niiden mukaan päätetään otetaanko käyttöön win-win-mallinen kompromissistrategia vai manipulointi- ja painostusstrategia. Kun ostaja on vaikutusvaltaisempi, hän usein asettaa vaikeasti täytettäviä ehtoja ja yrittää siirtää kaikki riskit myyjän vastuulle. Kun ostajalla on vähemmän vaikutusvaltaa, se voi ottaa liian suuria riskejä vastuulleen vaarantamalla samalla liiketoiminnan tasapainon.

Mikäli ostaja on vaikutusvaltaisempi, myyjän taloudellisten menetysten riski kasvaa. Mikäli taas myyjä on vaikutusvaltaisempi, ostajan tavoitteet eivät välttämättä täyty. Vaikutusvaltaisempi asema antaa mahdollisuuden kontrolloida neuvotteluja ja puolustaa omaa kantaansa aggressiivisemmin. Yhden vastaajan kokemuksen mukaan vähemmän vaikutusvaltaisemmat yritykset usein hyväksyvät tiukat ehdot, koska ovat kiinnostuneita yhteistyöstä vaikutusvaltaisempien yritysten kanssa.

Myös tasavertaisuus on joissakin tapauksissa mahdollista. Siihen vaikuttavat markkinatilanne, henkilökohtaiset tekijät, yrityksen koko ja liikekulttuuri, sopimusehdot sekä osapuolten kiinnostus yhteistyötä kohtaan. Pienikin yritys voi saavuttaa tasavertaisen aseman suureen yritykseen nähden, mikäli sen tarjoama ratkaisu on ainutlaatuisesti sopiva suuremmalle kumppaniyritykselle. Eroa saattaa olla myös siinä, onko kyseessä uusi vai vanha kumppani.

Ensimmäisen kaupan yhteydessä osapuolet yrittävät korostaa omaa ylivoimaansa, vaikka yritysten asema ja liikevaihto olisivat yhtä suuria. Aikaisemmin muodostuneessa kumppanuussuhteessa yritykset voivat toimia enemmän tasavertaisina. Venäjällä tasavertaista on yleensä kommunikointi

eurooppalaisten kumppaneiden kanssa, sillä nämä ovat riittävän eettisiä ja varovaisia, eivätkä siksi edes suuren kansainvälisen yrityksen edustajina osoita vaikutusvaltaansa neuvotteluissa. Pohjoisamerikkalaisiin yrityksiin tämä ei väittämä päde.

4.2.2 Sopimusnäkökanta

Sopimuksen laadinnan tarkkuuden tarpeeseen kommentoivat viisi vastaajaa, joista kahden mielestä sopimukset tulisi laatia suhteellisen yksityiskohtaisesti ja kolmen mielestä erittäin yksityiskohtaisesti. Vastausten argumentteina oli ongelmien ja riitaisuuksien välttäminen tai näiden tehokas hoitaminen tulevaisuudessa. Sopimusten yksityiskohtaisuus on erityisen tärkeä kun ollaan tekemisissä uuden kumppanin kanssa.

Tärkeintä ei kuitenkaan ole se, kuinka paljon asiaa sopimukseen sisällytetään, vaan kuinka relevantteja siinä olevat kohdat ovat ja kuinka hyvin niillä pystytään vaikuttamaan mahdollisiin riskitilanteisiin. Yksi vastaaja suosittelee käyttämään aikaa neuvotteluihin ennen sopimuksen solmimista sen sijaan, että allekirjoittaisi nopeasti sopimuksen, jonka ehdoista joutuu käymään pitkiä neuvotteluja myöhemmin ongelmatilanteessa. Toinen vastaaja on sitä mieltä, että kaikki ongelmat kauppakumppaneiden suhteissa johtuvat yleensä huonosti työstetyistä sopimuksista ja niiden erilaisista tulkintatavoista.

Hyväksyttävänä syynä solmitun sopimuksen muuttamiselle pidetään periaatteessa mitä tahansa muutosta olosuhteissa, mikäli siihen on hyvät argumentit. Yleensä tällaisia argumentteja ovat, että tilanne koskee molempia osapuolia ja molemmat hyötyvät sopimusmuutoksesta tai että ilmennyt tilanne ei sopimushetkellä ollut ennustettavissa. Tarkemmin lueteltuja ehtoja ovat: tullin vaatimusten, aikataulujen, toimituksen laajuuden ja hinnan muutokset. Yksi vastaajista huomauttaa, että tilanne, jossa hinta kasvaa ei ole suotava, mutta se tulee vastaan usein. Tullin vaatimusten jatkuva muuttuminen puolestaan on venäläinen erityispiirre, joka myös oikeuttaa sopimusmuutokset.

Muutosprosessia edesauttavat järkevät ja todistetut argumentit, osapuolten kompromissivalmius ja aikaisempi kokemus muun muassa tullin kanssa toimimisesta, kumppaneiden pitkäaikaiset ja molemminpuolisesti hyödyttävät suhteet, luottamus ja strateginen kumppanuus. Lisäksi muutoksen tulee olla molemminpuolinen intressi ja se ei saisi aiheuttaa merkittäviä menetyksiä osapuolille.

Vaikeuttavia tekijöitä ovat puolestaan liikekulttuurierot, kumppaneiden eriarvoisuus, epäluottamus ja jonkin osapuolen kiinnostuksen puute tai vahva kanta omien intressien puolustamiseen. Negatiivisesti vaikuttavat myös tilanteet, joissa sopimusmuutosta pyydetään ehtoon, johon on jo aikaisemmin pyydetty muutosta, eikä edellisen muutoksen tuloksena sovittua ehtoa pystytty täyttämään. Yksi vastaajista nostaa esille yhdeksi sopimusmuutosprosessia hankaloittavaksi tekijäksi myös ulkomaisen kumppanin ymmärtämättömyyden Venäjän byrokraattisen valtiokoneiston kanssa toimimisen erityispiirteistä.

4.2.3 Projektinäkökanta

Projektin onnistumiseen vaikuttavat vastaajien mielestä pääasiassa seuraavat asiat: budjetti, aikataulut, laatu, suunnittelu, riskien arviointi ja hallinta, projektitiimi ja sen työnjako, ammattitaito, seuranta ja oikea-aikainen projektin muuttaminen sekä hyvä kommunikaatio. Myös kulttuurieroilla on merkityksensä projektin onnistumisen kannalta. Hyvän kommunikaation järjestämisen haasteena voi olla kielimuuri ja yhden vastaajan mainitsemat huomattavat erot Venäjällä käytettävissä lähestymis- ja työtavoissa ostajan tavoitteiden täyttämiseksi. Tämän vuoksi kumppanin kokemus Venäjällä toimimisesta sekä tarvittavan rakenteen tai henkilöstön olemassaolo nähdään etuina projektin onnistumisen kannalta.

Hyviä keinoja projektin kulussa mahdollisesti ilmenevien odottamattomien tilanteiden hoitamiseksi ovat riskien arviointi ja hallinta. Yksi vastaaja toteaa, että projektin aikana aina ilmenee ennakoimattomia kuluja. Tämä pitäisi ymmärtää etukäteen ja siihen tulisi varautua. Liian optimistista näkökantaa ja

toiveajattelua olisi vältettävä. Lisäksi, myös tässä tärkeänä nähdään hyvä kommunikaatio ja osapuolten vastuuhenkilöiden keskinäinen suhde.

Ongelmista ei tulisi vaieta, vaan niistä olisi keskusteltava ja ne tulisi ratkaista osapuolten hyvässä yhteisymmärryksessä. Yhteistyötä edesauttavia tekijöitä ovat puolestaan molemminpuolinen hyöty, luottamus, tuloskeskittyneisyys, avoimuus, hyvä kommunikaatio ja tiedonkulku, osapuolten ammattitaito, vastuullisuus sekä perusteellinen suunnittelu. Taas kerran esille nousee avoimen keskustelun rooli. Epämukavista asioista tulisi keskustella ajoissa, ennen kuin ne eskaloituvat konfliktiksi.

Kolmen vastaajan vastauksista kerättyjä asioita, joita tulisi välttää yhteistyön onnistumiseksi, ovat järkevä varovaisuuden menettäminen, puutteellinen tai optimistinen suunnittelu ja puutteellinen täytöntöönpano, sopimuksen rikkominen, valheet ja salailu, pelkästään omien intressien tavoittelu, henkilökohtaiset vihamielisyydet sekä ylimielisyys. Lisäksi yhteistyö vaikeutuu kun projektissa on sekoitetun vastuun osa-alueita tai alueita, joista ei vastaa kukaan. Kuten aiemmin mainittu, yksi vastaaja väittää henkilökohtaisten kontaktien olevan haittana yhteistyölle. Hänen mukaan mitä muodollisemmat suhteet osapuolten välillä on, sitä parempi se on kaupan kannalta.

4.2.4 Näkökanta kieliasioihin

Ehdottomasti suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että venäjän kielen rooli Venäjän kaupassa on erittäin tärkeä. Englannin kielen riittävyys on hyvin rajallista. Ilman venäjää saattaa pärjätä sopimusneuvotteluissa, mikäli neuvotteluja käydään suurkaupungissa sijaitsevan monikansallisen yrityksen kanssa tai sellaisen yrityksen kanssa, jonka henkilökunta on nuorta ja koulutettua.

Vaikka kumppanina olisi kansainvälisen yrityksen haarakonttori, se ei kuitenkaan takaa sitä, että siellä työskentelevä henkilökunta osaisi englantia. Venäjän kieli on välttämätön projektin toteutuksessa työmaalla ja kun ollaan tekemisissä projektiasiakirjojen kanssa. Yksi vastaaja on huomannut, että

käytännössä huonon käännöksen tai kielimuurista johtuvan huonon kommunikaation takia tehdään virheitä ja hukataan paljon aikaa.

Venäjänkielentaitoisten henkilöiden läsnäolon merkitystä kumppaniyrityksessä arvioi neljä vastaajaa. Kolmen mukaan merkitys on suuri ja yhden mukaan jonkinasteinen. Kommenteissa mainitaan, että vaatimuksena on joko toimivaltaisten tulkkien ja kääntäjien, tai kyseessä olevan alan teknillisen kielen asiantuntijoiden läsnäolo.

Venäjänkieliset osaajat takaavat tehokkaamman työskentelyn projekteissa, sillä asioiden hoitamiseen ei tarvita jatkuvaa tulkkausta ja kääntämistä ja väärän käännöksen riski häviää. Jonkinasteisen merkityksen kannalla oleva vastaaja kommentoi, että tilanne riippuu siitä, ollaanko tekemisissä pääkonttorin vai erillisen sivuhaaran kanssa sekä siitä, onko yrityksen johto venäläistä vai ulkomaalaista.

4.3 Haastattelu

Haastattelun avulla selvitetään TM System Finland Oy:n myynti- ja projektipäällikön ajatuksia venäläisistä kauppakumppaneista ja Venäjällä toimimisesta. Haastattelussa asioita käsitellään neuvottelujen, sopimusten, projektien ja liikekulttuurien eroavaisuuksien näkökulmista. Tulokset on jaoteltu seuraaviin aihepiireihin: kulttuurin ominaispiirteitä, kieli ja kommunikaatio, suhteet ja luottamus sekä päätöksenteko ja riskinhallinta. Näiden aihepiirien alle kootuista haastattelun tuloksista ilmenee venäläisen osapuolen kanssa käytävään kauppaan sovellettavia asioita, jotka saattavat olla huomionarvoisia sopimusprosessin sekä projektin toteutuksen sujuvuuden parantamisen kannalta.

Yleisesti ottaen haastateltavat kertovat venäläisten osapuolten kanssa toimimisen olleen oppimisprosessi, josta suurin oppiminen tuli kokemuksen kautta. Kuten myyntipäällikkö toteaa, jotta todella pystyisi tiedostamaan asioita, ne olisi koettava. Lisäksi hän huomauttaa, että Venäjän eri paikkakuntien välillä on eroja, muun muassa Pietarissa tai Moskovassa kulttuurierot näkyvät

lievemmin kuin syrjäseuduilla. Venäläisten tavoissa ja asenteissa on myös viime aikoina selvästi tapahtunut muutosta länsimaalaisempaan suuntaan.

4.3.1 Kulttuurin ominaispiirteitä

Haastateltavien kokemuksen mukaan venäläisten kanssa toimiessa tulee usein esiin joitakin heille ominaisia erityispiirteitä. Ensimmäisenä myyntipäällikkö mainitsee venäläisen asiantuntijakulttuurin. Kullekin osa-alueelle tuntuu olevan oma asiantuntijansa, joka toimii tiukasti oman roolinsa rajojen sisällä. Eri osa-alueiden asiantuntijat otetaan muista maista poiketen mukaan toimintaan hyvin varhaisessa vaiheessa.

Jo kaupantekovaiheen ensimmäisillä tehdaskäynneillä Venäjällä on yleensä vastassa suuri ryhmä erilaisia asiantuntijoita, kun esimerkiksi Ruotsissa vastassa olisi ollut vain muutama henkilö. Projektipäällikkö lisää tähän, että asiantuntijoilla on Venäjällä erityinen rooli myös projektin toteutuksessa. Asioiden selvittämiseksi tulisi aina löytää henkilö jonka asiantuntemuspiiriin selvitettävä aihe liittyy. Monimutkaisemmissa tapauksissa tämä saattaa osoittautua hankalaksi, sillä jokainen asiantuntija vastaa vain omaan toimialaansa liittyviin kysymyksiin, eikä ota kantaa asioihin, jotka vähänkin poikkeavat siitä.

Toinen huomattava ominaisuus on hierarkia. Venäjä on vahvasti hierarkkinen maa ja tämä näky ja tuntuu venäläisessä liikekulttuurissa. Auktoriteetteja arvostetaan ja pelätään, eikä niitä uskalleta kyseenalaistaa. Myyntipäällikkö on kokemuksensa kautta oppinut, että mikäli neuvotteluissa tai vastaavissa tilanteissa halutaan ylläpitää suotuisa ilmapiiri, korkeassa asemassa olevia henkilöitä ei tulisi asettaa huonoon valoon näiden alaisten läsnä ollessa. Tarvittaessa, negatiiviset asiat tulisi käydä läpi kahdenkeskeisesti niin, ettei hierarkian ylemmällä tasolla oleva henkilö menettäisi kasvojaan.

Lisäksi vartenotettavia ominaispiirteitä ovat haastateltavien mielestä venäläinen aikakäsitys ja byrokraattisuus. Sekä myynti- että projektipäällikkö kokevat, että venäläisten aikataulut ovat suurilta osin viitteellisiä, eikä niihin

suhtauduta vakavasti. Silloin kun tiedostetaan etukäteen, ettei asetettu aikataulu tule pitämään, siihen kuitenkin suhtaudutaan niin kuin se olisi pitävä, kunnes päivämäärä umpeutuu.

Samantapaista suhtautumista aikaan ei kuitenkaan sallita toiselle osapuolelle, mikä saattaa ajoittain johtaa ristiriitaisiin tilanteisiin. Byrokraattisuus puolestaan näkyy siinä, että lähes kaikki, jopa pienemmätkin transaktiot, on merkittävä virallisiin, usein lain vaatimiin, asiakirjoihin. Tämä luo toimintaan huomattavaa hitautta.

4.3.2 Kieli ja kommunikaatio

Venäjän kielen roolin on huomattu olevan erittäin tärkeä. Kuten haastateltavat toteavat, Venäjällä on yleisesti ottaen suhteellisen huono kielituntemus. Ulkomaisia kieliä osaavat ja käyttävät pääasiassa korkeasti koulutetut henkilöt. Lisäksi venäläisillä on vahva kansanylpeyden tunne, minkä vuoksi heidän asenteensa on usein sellainen, että he saavat puhua haluamaansa kieltä ja muut saavat sopeutua siihen.

Projektipäällikkö ottaa tähän vertailuesimerkiksi Suomen, jossa suhtautuminen on yleensä aivan toisenlainen. Koska Suomi on pieni valtio, se joutuu olemaan joustavampi muun muassa siinä, mitä kieltä käytetään. Kielimuuri ei kuitenkaan Venäjällä ole este kaupankäynnille, sillä venäläiset eivät tunnu luottavan omaan teknologiaansa ja ovat kielieroista huolimatta halukkaita ostamaan teknologiaa ulkomailta. Haastateltavat kuitenkin kertovat, että Venäjällä toimiminen helpottuu huomattavasti kun käytössä on venäjänkielisiä henkilöitä, sillä kielen tuntemus auttaa tulkitsemaan venäläistä osapuolta paremmin ja pienentää väärinymmärtämisen riskiä.

Kolmannen osapuolen kautta kirjallisesti kommunikoitaessa eteen saattaa tulla tilanteita, joissa alkuperäisen viestin sävy muuttuu. Tämä hankaloittaa kommunikointia siinä, ettei viesti välity vastaanottajalle sellaisena, millaiseksi alkuperäinen lähettäjä oli sen tarkoittanut. Toisaalta tilanne saattaa myös kääntyä positiiviseksi, kun kolmannen osapuolen käsittelyssä viestistä

suodattuu pois alkuperäiseltä lähettäjältä huomaamatta jääneet asiat, joiden tämä ei olisikaan halunnut välittyvän lopulliselle vastaanottajalle.

Yleisesti ottaen kommunikointi venäläisten kanssa on ollut sekä myynti- että projektipäällikölle enimmäkseen sujuvaa ja saumatonta. Heidän mukaansa, tämä johtuu siitä, että venäläinen viestintätyyli on jokseenkin samanlaista kuin suomalainen. Kommunikointi on useimmiten suoraa ja myös toisen osapuolen suoruuteen ollaan vähemmän herkkiä. Asioista kerrotaan yleensä kaunistelematta sellaisina kuin ne ovat. Tämä on ominaista myös suomalaisille, mikä tekee kanssakäymisestä useiden muiden kulttuurien edustajiin nähden huomattavasti helpompaa.

Väärinymmärrysten riskiä tämä ei kuitenkaan poista. Myyntipäällikön mukaan venäläisten kanssa neuvoteltaessa asiat tulisi ilmaista mahdollisimman selkeästi ja sanomiset tulisi valita huolellisesti. Tämä on tärkeää sen vuoksi, että Venäjällä keskustelussa puhutut pohdinnatkin voidaan tulkita päätöksiksi, jotka kirjataan muistioon. Muistioon kirjattu teksti puolestaan osoittautuu usein venäläisen omaksi tulkinnaksi sanotuista ja päätetyistä asioista. Puhuttujen asioiden tulkinnanvaraisuutta olisi siten sopimusprosessin sujuvuuden parantamiseksi varottava.

Venäläisten yritysten ja organisaatioiden sisäisessä tiedonkulussa haastateltavat ovat huomanneet rajoitteita, jotka myös vaikuttavat yhteistyöhön ulkomaisen kumppanin kanssa. Kaikki venäläisessä yrityksessä toimivat asianomaiset eivät välttämättä ole perillä edes heitä koskevista asioista ja päätöksistä, puhumattakaan asioista, jotka ovat meneillään yleisellä organisaatiotasolla.

Ei ole itsestään selvää, että esimerkiksi pääkonttorissa sovitut tehdaslaitehankinnat kulkeutuvat myös tehtaan henkilökunnan tai edes johdon tietoon. Toisaalta, pääkonttorissa saatetaan olla tietämättömiä tehtaan tapahtumista. Tämä saattaa teettää ylimääräistä työtä ulkomaisessa kumppaniyrityksessä, kun tietoja joudutaan lähettämään useamman kerran useimmille henkilöille eri aikaan sitä mukaa, kun niitä ymmärretään pyytää.

Kumppanin on myös varmistuttava siitä, että kaikki tarvittava tieto kulkeutuu oikeisiin paikkoihin, jotta välttyttäisiin tilanteilta, joissa tiedon puutteen vuoksi tehdään virheellisiä ratkaisuja.

4.3.3 Suhteet ja luottamus

Suhteiden merkitys kaupankäynnissä ja projektin toteutuksessa on Venäjällä suuri. Sama kuitenkin pätee haastateltavien mukaan myös muihin maihin ja kansallisuuksiin. Kun tuntee kauppakumppanin henkilökohtaisella tasolla, myös tämän käyttäytymismalli ja ajattelutapa ovat helpommin ymmärrettävissä. Tähän projektipäällikkö huomauttaa, ettei tilaajan ja toimittajan välillä kuitenkaan tulisi olla kaveruussuhdetta.

Kuten suhteet, myös luottamus on tärkeää niin Venäjällä kuin muuallakin. Siihen kuitenkin liittyy piirteitä, joiden voitaisiin ajatella olevan ominaisia nimenomaan venäläisille. Myyntipäällikkö toteaa, että puhuttaessa luottamuksesta Venäjällä, puhutaan pikemminkin sen puutteesta. Kaikki pienetkin asiat on kirjattava muistiin ja myös sopimuksissa tuntuu olevan epäluottamuksen sävy. Epäluottamuksen voidaankin ajatella Venäjällä olevan hyve.

Venäläisen kumppanin luottamuksen ansaitseminen on vaikeaa ja se vie aikaa. Toisaalta, kun luottamus on saavutettu, sitä eivät pienet asiat enää hetkauta. Haastateltavilla ei ole kokemuksia luottamuksen menettämisestä ja he uskovat, että mikäli eteen tulevat ongelmat ja haasteet hoidetaan kunnolla, myös luottamus pysyy vahvana.

4.3.4 Päätöksenteko ja riskinhallinta

Myyntipäällikön kokemuksen mukaan päätöksenteko on Venäjällä vaikeampaa kuin muualla. Jotta asiat saataisiin hoidettua, tulisi keskustella oikean henkilön kanssa. Tämän kartoittaminen ei kuitenkaan aina ole helppoa. Välillä asioita yrittää selvittää henkilön kanssa, joka luulee omaavansa päätösvallan

käsiteltävään asiaan, mutta myöhemmin paljastuu, että päätösvalta on toisella henkilöllä. Tämän vuoksi prosessi saattaa osoittautua hyvin aikaa vieväksi. Päätäjät ovat yleensä korkealla hierarkiatasolla ja ottavat kantaa asioihin kun siihen pisteeseen tullaan.

Haastateltavat kertovat, että Venäjällä päätöksenteko on suureksi osaksi kotiinpäin vetoista. Kompromisseihin ollaan valmiita silloin, kun ne hyödyttävät venäläistä osapuolta. Prosessi on usein pitkälti lukkoon lyöty eikä ulkopuolisilla ei ole suoria keinoja vaikuttaa päätöksiin. Kuten muuallakin, niihin voidaan kuitenkin osittain vaikuttaa epäsuorasti päätösketjussa olevien henkilöiden kautta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi henkilökohtaisten suhteiden tai keskustelun kautta.

Riskien kartoittaminen ja hallinta projektin varhaisessa vaiheessa ja nimenomaisesti neuvotteluissa on myyntipäällikön mukaan Venäjällä mahdollista. Riskit ja epävarmuudet pystytään ottamaan huomioon kuitenkin vain siltä osin, kuin ne ovat venäläiselle osapuolelle tuttuja aikaisemmasta kokemuksesta. Byrokratiaan liittyvä ennakkopohdinta, joka koskee muun muassa tarvittavien dokumenttien laadintaa ja hankintaa sekä tullausproseduureja on venäläisille ominaista, mutta muut osa-alueet, kuten esimerkiksi aikataulut, jäävät usein vähemmälle huomiolle. Toisin sanoen, ennaltaehkäisevä toiminta on venäläisillekin tuttua, mutta sitä sovelletaan jokseenkin toisenlaisiin alueisiin kuin muualla.

5 PÄÄTELMÄT

Päätelmissä kokoon teoreettisen ja toiminnallisen osion tuloksia yhteen muodostamaan vastauksia työn tutkimuskysymyksiin. Nostan esille merkittäviä venäläisille ominaisia liikekulttuurin piirteitä, joiden uskon vaikuttavan sopimus- ja projektivaiheeseen. Lisäksi pohdin projektin kannalta tärkeitä asioita, jotka olisi hyvä ottaa huomioon sopimusvaiheessa. Pysin myös vastaamaan, miten edellä mainittujen kulttuurin ominaispiirteiden ja muiden Venäjän projekteissa esiintyvien asioiden huomioiminen voisi myötävaikuttaa TM System Finland Oy:n projektin toteutumiseen.

5.1 Byrokratia

Tämän työn tulosten perusteella voidaan todeta, että byrokratiolla on merkittävä vaikutus Venäjän kauppaan. Sen parissa joutuu useimmiten työskentelemään niin venäläinen osapuoli kuin myös tämän ulkomainen kauppakumppani. Byrokratia on siten aihe, jota ei tulisi sivuuttaa kun käydään pohdintaa projektin toteutuksen sujuvuuden parantamisesta.

TM Systemin myynti- ja projektipäällikön mukaan byrokraatiin liittyvä ennakkopohdinta on venäläisille ominaista ja tätä väittämää tukevat myös kyselyn vastaukset, joiden mukaan ulkomaisen yrityksen aikaisempaa kokemusta Venäjällä toimimisesta sekä ymmärrystä Venäjän byrokraattisen valtiokoneiston kanssa toimimisen erityispiirteistä pidetään etuina. Mikäli byrokraattisuus johtuu Geert Hofsteden (2012) väittämän mukaisesti venäläisten vahvasta epävarmuuden välttämisen tarpeesta, on myös ymmärrettävää, miksi asian käsittelyä pidetään niin tärkeänä.

Vältyäkseen projektin aikana liiallisilta viivästyksiltä ja ennakoimattomilta kustannuksilta, lakisääteisten dokumenttien valmistelusta ja toimittamisesta sekä tullin vaatimusten täyttämisestä olisi myös TM Systemin kannalta hyödyllistä keskustella jo ennen projektin alkua. Olisi tärkeää määrittää

mahdollisimman tarkkaan, millaisia asiakirjoja projektin kulussa tullaan tarvitsemaan, mikä on näiden hankkimisen ja/tai laatimisen kustannusvaikutus ja kenen vastuulle ne olisi järkevintä asettaa. Useimmiten hankalien tulliproseduurien kannalta tärkeää on puolestaan yhteistyön ja joustavuuden kehittäminen.

Dokumenttien ja tullimuodollisuuksien lisäksi byrokratia vaikuttaa myös sopimusten laadintaan. Kuten tutkimustulokset osoittavat, Venäjällä sopimuksia laaditaan ennen kaikkea ja viime kädessä kirjanpitoa ja valtion viranomaisten valvontaa varten. Venäläiset ovat erittäin tarkkoja sopimuksen sisällöstä ja muodosta ja sen valmisteluun käytetään aikaa ja vaivaa. Sopimuksen oikeellisuuden ja lainmukaisuuden turvaamiseksi se myös tarkastutetaan useammalla henkilöllä tai ryhmällä, kuten asianajajilla ja teknillisillä asiantuntijoilla. On todennäköistä, että kaupan asiakirjat joutuvat jossakin vaiheessa viranomaisten tarkastettaviksi. Jotta tästä ei koituisi ongelmia, venäläinen osapuoli pyrkii välttämään virheiden esiintymistä.

Tämän vuoksi venäläinen osapuoli neuvottelee kauan sopimuksista mieluummin ennen niiden allekirjoittamista kuin ongelmatilanteen ilmetessä. Byrokratian asettamat tiukat määräykset saattavat vaikuttaa myös siihen, että sopimuksissa tuntuu olevan haastattelussa mainittu epäluottamuksen sävy. Lisäksi, sopimusmuutoksia hyväksytään osittain helpommin sopimuksen luonnosteluvaiheessa kuin myöhemmin, vaikka sopimusmuutokset ovat Venäjän laissa sallittuja ja niitä tehdään, mikäli molemminpuolista tarvetta esiintyy.

Myös tapaustutkimuksessa havaittu asiakkaan sopimussidonnaisuus voi johtua siitä, että viranomaisilla saattaa olla kysyttävää, mikäli sopimuksessa ja sen toteutuksessa on eroavaisuuksia. Tämä kylläkin vaikuttaa eniten paperitasolla, sillä viranomaisilla ei ole mahdollisuutta tarkastella projektin toteutumista muuten kuin siihen liittyvien asiakirjojen kautta. TM Systemin projektin toteutuksen kannalta olisi hyvä ymmärtää sopimuksen merkitys venäläiselle osapuolelle ja sen osittainen irrallisuus itse projektista. Siten voidaan paremmin määrittää, missä asioissa asiakas olisi valmis joustamaan ja millä ehdoilla.

5.2 Aikakäsitys ja aikataulut

Venäläisten suhtautuminen aikaan on yleisesti ottaen erilainen kuin esimerkiksi suomalaisten. Koska suomalaiset yleensä suhtautuvat aikatauluihin suurella vakavuudella, heidän voitaisiin ajatella olevan myös herkkiä viivästymisien ja myöhästymisien suhteen. Tästä syystä venäläisten ei niin täsmällisen vaan pikemmin kärsivällisen aikakäsityksen ymmärtäminen ja siihen sopeutuminen saattaa olla suomalaisille haasteellista ja hermostuttavaa. Venäläinen kumppani ei puolestaan useimmiten osaa taikka halua ottaa tätä huomioon. Mahdollisesti tästä syystä myös TM Systemin myynti- ja projektipäällikköä erityisesti huolestuttavat venäläisen asiakkaan asettamat epärealistiset aikataulut, joista ei voi tinkiä.

Asiaan voisi ottaa hieman toisenlaisen näkökulman. Koska venäläisen osapuolen suhtautuminen TM Systemin projekteissa myöhemmin ilmeneviin, väistämättömiin myöhästymisiin on ollut suopeaa, voitaisiin ajatella, että asiakkaan aikataulut laaditaan tarkoituksella epärealistisiksi venäläisten aikakäsitys huomioon ottaen. Toisin sanoen, tähtäämällä epärealistiseen eräpäivään he turvaavat mainitsemattoman realistisen eräpäivän toteutumisen. Alkuperäisen päivämäärän suhteen ollaan kuitenkin haastattelussa mainitun mukaisesti tiukkoja siihen asti kunnes se on ohitettu.

Tällainen ajattelu ei kuitenkaan anna syytä asiakkaan aikataulujen sivuuttamiselle, sillä tämä todennäköisesti johtaisi toimittajan ja asiakkaan väliseen konfliktiin, josta saattaisi seurata lisäkustannuksia sakkojen muodossa. Vaikka aikatauluihin vaikuttamisen keinot ovat jokseenkin olemattomia, venäläisen osapuolen ajattelutavan ymmärtäminen saattaa myötävaikuttaa projektin toteuttamiseen vähentämällä aikarajoihin liittyvää ahdistusta ja painetta.

Toinen vartenotettava aikaan liittyvä asia on sopimuksen laadinnan hitaus. Kuten aiemmin mainittu, venäläinen asiakas harvoin suostuu siirtämään

toimitusaikoja edes silloin, kun sopimuksen laadintaprosessi uhkaa viedä paljon jo alkujaan vähissä olevaa aikaa projektin läpivienniltä. Tämä yleensä johtaa siihen, että projekti on aloitettava ennen lopullisen sopimuksen allekirjoittamista. Toimittajan kannalta tilanne saatetaan nähdä vaarallisena, erityisesti mikäli osapuolten välille ei ole ehtinyt kehittyä vahvaa luottamussuhdetta. Kuten myös TM Systemin kokemus osoittaa, ongelma kuitenkin hellittää kumppanuussuhteen kehittyessä, luottamuksen ja sopimusprosessin vakiintumisen ansiosta. Ennen kuin tämä tapahtuu, olisi hyvä ymmärtää, miten venäläinen osapuoli käsittää asian.

Venäläiset asiakkaat ja alihankkijat TM Systemin tapauksessa pitävät luonnollisena, että projekti aloitetaan keskeneräisen sopimuksen perusteella. Tällainen ajattelu saattaa perustua Venäjän Siviilikoodeksiin, jonka mukaan sopimuksen pätevyydelle riittävä edellytys on olennaisista ehdoista sopiminen. Toisin sanoen, kun kaupan kannalta olennaiset ehdot on päätetty, projekti voi alkaa. Muut ehdot ja muodollisuudet voidaan hoitaa omassa, projektista riippumattomassa tahdissa.

5.3 Kommunikaatio ja tiedonkulku

Kommunikaation ja tiedonkulun onnistumisen kannalta olisi otettava huomioon muutamia venäläisille ominaisia piirteitä. Ensinnäkin, tehdessään kauppaa Venäjällä, venäjän kielen vaikutusta ei voida sivuuttaa. Kielen vaikutus näkyy ja tuntuu niin sopimus- kuin projektivaiheessa. Ulkomaisen toimijan olisi varauduttava siihen, että neuvottelutilanteessa tämä tulee tarvitsemaan venäjänkielisen tulkin tai kollegan apua. Näiden avulla voidaan ymmärtää puhuttujen asioiden konteksteja ja pystytään seuraamaan myös venäläisen kumppanin edustajien välistä venäjänkielistä keskustelua.

Sopimusta laadittaessa tulisi huolehtia siitä, että englanninkielinen ja venäjänkielinen versio vastaavat toisiaan. Vaikka sopimuksessa olisi ehto englannin kielen ensisijaisuudesta, projektinaikainen yhteistyö on sujuvampaa, kun kyseiseen ehtoon ei tarvitse tukeutua. Ennen projektin alkua on myös

kartoitettava projektissa tarvittavan venäjänkielisen materiaalin tarvetta ja sen hankkimiseen tarvittavien resurssien määrää.

Lisäksi tulisi arvioida venäjän kielen roolia suhteiden ja luottamuksen rakentamisessa. Tapausanalyysissä havaittiin kielen ja luottamuksen välillä olevan tietynlainen yhteys, joka TM Systemin tapauksessa ilmenee siten, että venäläisen asiakkaan edustajat haluavat monesti hoitaa asioita yrityksen venäjänkielisen henkilöstön kautta, riippumatta näiden toimenkuvasta tai asemasta yrityksessä.

Tällainen luottamus syntyy mahdollisesti siitä, että nämä edustajat kokevat heidän äidinkieltään puhuvan henkilön ymmärtävän heitä paremmin ja siten myös hoitavan asian heidän tarkoittamallaan tavalla, vaikkakin jonkun muun henkilön kautta tai avulla. Venäjänkielisten henkilöiden läsnäolo yrityksessä on myös kyselyn tulosten perusteella erittäin toivottavaa. Tästä johtuen, projektityöskentelyä saattaa hyödyttää venäjänkielisten henkilöiden käyttäminen linkkinä ja yhteyshenkilöinä venäläisen asiakkaan ja oman yrityksen välillä.

Kommunikaation haasteeksi monikielisessä ja -kulttuurisessa toimintaympäristössä nousee monitulkintaisuus. Kommunikaatioketjun pidentyessä, myös monitulkintaisuuden ja väärintulkinnan riskit kasvavat. Jokaisella tasolla viesti saattaa muuttua sen mukaan, miten vastaaja sen tulkitsee ja millaisena hän tämän välittää eteenpäin. Luonnollisesti viestin kulkeutumiseen vaikuttavat lisäksi henkilöiden väliset eroavaisuudet. Edellisen vuoksi olisi harkittava järkeviä tapoja rakentaa kommunikaatioketju niin, että resurssit jakaantuisivat oikein ja kriittisten aiheiden ja/tai henkilöiden kohdalla virhemarginaali olisi mahdollisimman pieni. Mikäli asiaa ei oteta huomioon tarpeeksi aikaisessa vaiheessa, esimerkiksi neuvotteluissa alkunsa saaneet väärinymmärrykset saattavat eskaloitua projektinaikaisiksi ongelmiksi.

Haastattelussa mainitaan, että Venäjällä neuvotteluissa pohdinnat saatetaan tulkita päätöksiksi ja sanomisia tulisi sen vuoksi harkita. Kuten työssä selviää, venäläinen osapuoli ilmaisee itseään yleensä suorasanaisesti ja jopa jyrkästi. Myös vastapuolelta odotetaan vastaavanlaista kommunikaatiotapaa, joka

käsitetään merkinä määrätietoisuudesta ja päättäväisyydestä. Mikäli asiat ilmaistaan epäselvästi tai ympäripyöreästi, venäläinen osapuoli tulkitsee ne itselleen edullisella tavalla, mikä saattaa aiheuttaa ongelmia myöhemmässä vaiheessa.

Omaa kantaansa ei siten tulisi jättää epämääräiseksi siinä toivossa, että sitä voisi myöhemmin muokata tilanteeseen paremmin sopivaksi, sillä venäläinen osapuoli tuskin antaa tilaisuutta siihen. Sopimustasolla puolestaan monitulkintaisuuden ongelmilta voisi välttyä varmistamalla, että kaikki osapuolet ymmärtävät käsitteistön ja kirjatut ehdot samalla tavalla.

Yleisen kommunikaation lisäksi tulisi erityisesti panostaa tiedonkulkuun, sillä toimiva tiedonkulku on tärkeä tekijä luottamuksen ja suhteiden rakentamisessa. Tämä käy ilmi muun muassa kyselyn tuloksista, joissa avoimuuden ja läpinäkyvyyden merkitystä korostetaan useissa kohdissa. Lisäksi oikean ja ajankohtaisen tiedon kulkeutuminen oikeille henkilöille oikeaan aikaan luo luotettavan pohjan hyvien päätöksiensä tekemiselle. Vaikka kaikki edellä mainittu koetaan tärkeäksi myös Venäjällä, käytäntö osoittaa, että venäläisessä tiedonkulussa saattaa ilmetä ongelmia.

Kompastuskivenä voi olla venäläisten yleinen organisaatorakenne, jossa sekoitetun vastuun alueita ja näiden aiheuttama epävarmuutta pyritään välttämään selvällä ja tiukalla vastuualuejaolla. Omien alueiden rajojen tiukka noudattaminen saattaa heikentää tiedonkulkua. Siksi, jotta pystyttäisiin välttämään vanhoista, virheellisistä tai puuttuvista tiedoista aiheutuvilta konfliktitilanteilta projektin aikana, tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten tieto kulkee asiakkaan yrityksessä. On yleistä, että Venäjällä tiedot ja pyynnöt eivät kulkeudu tarvittaville henkilöille välikäsien kautta, vaan heihin tulisi pitää suoraa yhteyttä.

5.4 Neuvottelustrategia ja valtasuhteet

Viimeisenä olisi hyvä tuoda esille myös venäläinen neuvottelustrategia ja käsitys valtasuhteista. Ensinnäkin on perusteltua todeta, että Venäjällä on

hierarkkinen kulttuuri. Tämä näkyy muun muassa muodollisuutena, auktoriteettien kunnioittamisena ja päätäntävällän kumuloitumisena korkean aseman omaaville tahoille. Kuten aikaisemmin todettu, Venäjällä on erityisen tärkeää tietää kenellä on valtuudet tehdä mitäkin päätöksiä. Jotta asiat saataisiin vietyä eteenpäin, tulisi varmistua, että keskustelua käydään oikean päättäjän kanssa. Lisäksi kanssakäymisen sujuvuuden parantamiseksi tulisi pitää huolta siitä, ettei suhde päättäjään huonontuisi liiallisen tuttavallisuuden takia, erityisesti kun keskustelua käydään päättäjän alaisten läsnä ollessa.

Toisena huomiona on, että venäläinen neuvottelustrategia on useimmiten win-lose-tyyppinen. Tätä käsitystä tukee teoria ja TM Systemin myynti- ja projektipäällikön omakohtainen kokemus. Tämän lisäksi neuvottelukumppaneiden eriarvoisuus on yleisesti hyväksytty käsite Venäjällä, kuten Geert Hofsteden taulukko sekä kyselyn vastaukset osoittavat. Kun nämä ominaisuudet punoutuvat yhteen ja venäläinen tuntee olevansa neuvotteluiden vaikutusvaltaisempi osapuoli, edessä saattaa olla erittäin haasteellinen tilanne, joka rajoittaa mahdollisuuksia neuvotella projektin toteutuksen kannalta parempia ehtoja.

TM Systemin tapauksessa on selvää, että asiakas, suurena monikansallisena yrityksenä sekä maksavana osapuolena, tuntee olevansa vaikutusvaltaisempi kaupan osapuoli. Näin ollen tämä on myös tiukempi ja periksi antamattomampi omien intressiensä suhteen ja vaatii toimittajaa joustamaan suuntaansa. Tällainen on myös tosiasioiden laita. Koska markkinoilla on muitakin ilmajärjestelmien toimittajia ja myös pienen kokonsa vuoksi, TM System on enemmän riippuvainen asiakkaastaan kuin asiakas siitä. Kummatkin osapuolet tiedostavat tämän ja toimivat laajalti rooliensa mukaisesti.

TM Systemin aseman parantamiseksi saattaisi löytyä keinoja, jotka voidaan päätellä kyselyn tuloksista. Näitä ovat pääasiassa hyvien suhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen sekä venäläisille asiakkaille ainutlaatuisesti sopivien ratkaisujen löytäminen, kehittäminen ja tarjoaminen. Osana ainutlaatuisista ratkaisua voidaan pitää myös kokemusta ja ymmärrystä Venäjällä toimimisesta, jota kyselyn tulosten perusteella venäläiset pitävät arvossa.

6 YHTEENVETO

Työn tuloksena havaittiin, että useat venäläisen liikekulttuurin ominaispiirteet vaikuttavat sopimusvaiheeseen ja projektin toteutukseen Venäjän kaupassa. Tällaisten piirteiden ja niiden vaikutusten tiedostaminen on hyödyllistä yhteistyön kehittämisen ja konfliktien ennaltaehkäisemisen kannalta. Lisäksi kulttuurillisten ominaispiirteiden tunteminen voi auttaa ymmärtämään erinäisten tilanteiden syy- ja seuraussuhteita ja siten edesauttaa ilmeneviin ongelmiin ratkaisujen löytämistä. Työssä selvisi myös, että sopimusvaiheen ja projektin toteutuksen välillä on yhteys, joka mahdollistaa ennakoivan näkökulman soveltamista kaupankäyntiin. Projektiin voi siten myötävaikuttaa jo neuvottelu- ja sopimusprosessin aikana.

Toisen osapuolen erilaisuus on ymmärrettävä ja hyväksyttävä. Kiistanalaisista asioista olisi keskusteltava hyvässä hengessä ja pyrittävä pääsemään yhteiseen ratkaisuun ilman molemminpuolisia syytöksiä ja turhautumista, vaikka tähän välillä vaadittaisiin paljon kärsivällisyyttä. Venäläiset ymmärtävät erilaisuutensa ja se on osittain myös heidän ylpeydenaiheensa. Tämän he myös haluavat ulkomaisten kumppaneidensa huomioivan. Byrokratiasta ja hierarkiasta johtuvaa jäykkyyttä esiintyy vahvasti Venäjän valtiollisella ja organisatorisella tasolla, mutta tämän vastapainoksi yksilökohtaisella tasolla venäläiset ovat yleensä suhteellisen joustavia. Tässä piilee myös osasy syy hyvien suhteiden tärkeyteen, sillä asiat hoituvat ihmisten välillä helpommin kuin virastojen kautta. Yleisesti ottaen, joistakin karkeimmista piirteistä huolimatta venäläiset ovat ihmisorientoitunutta kansaa ja voivat sitä myöten myös olla empaattisia ja vastaantulevia liikekumppaneita.

Työstä käy myös ilmi, että kauppasuhdetta ei tulisi nähdä vastakkainasetteluna, vaan neuvottelut, sopimukset ja projektit olisi hyödyllisintä nähdä yhteisinä hankkeina. Epävarmuuksien ja riskien hallinta on venäläiselle osapuolelle yhtä tärkeää kuin tämän ulkomaiselle kumppanille ja parhaisiin tuloksiin päästään kun näistä käydään yhteistä avointa keskustelua. Kommunikaation on oltava

suoraa ja selkeää, eikä missään tapauksessa epäkunnioittavaa. Olisi hyvä varmistaa, että tiedonkulku on toimivaa kummankin osapuolen taholla ja että asioista käydään keskustelua oikeiden henkilöiden kanssa. Venäjänkielisten resurssien omaaminen ja käyttäminen on erittäin suotavaa.

Yleisesti ottaen, opinnäytetyöhön on onnistuttu keräämään monipuolista teoreettista ja empiiristä aineistoa, jonka avulla muodostuu kokonaisvaltainen kuva neuvotteluista, sopimuskäytännöistä ja projektin toteutuksesta venäläisessä liiketoimintaympäristössä. Edellä mainitut osa-alueet ja niiden väliset suhteet on käsitelty useammasta näkökulmasta niin, että tuloksena syntyisi mahdollisimman hyödyllinen työ TM System Finland Oy:n käyttöön. Jatkotutkimusta ajatellen, jokaisesta työssä käsitellystä aihealueesta voisi tehdä oman yksityiskohtaisemman ja laajemman selvityksen.

LÄHTEET

Арутюнян, Ю.В. 1990. Социально-культурное развитие и национальное самосознание // Социологические исследования. № 7. С. 42-49. [Artjunjan Ju.V. 1990. Socialno-kulturnoe razvitie i nacionalnoe somosoznanie // Sociologicheskie issledovanija. No 7, S. 42-49.]

Binder, J. 2008. Global Project Management. Abington: Ashgate Publishing Group.

Blaxter, L. 2010. How To Research. 4th Edition. Berkshire: Open University Press.

Cleden, D. 2009. Managing Project Uncertainty. Abington: Ashgate Publishing Group.

Dhawan, S. 2010. Research Methodology for Business and Management Studies. Delhi, IND: Global Media.

Гаврилина, Л.М. 1999. Русская культура: Проблемы, феномены, историческая типология: Учебное пособие. Калининград: Изд-во КГУ. [Gavriliina, L.M. 1999. Russkaja kultura: Problemy, fenomeny, istoricheskaja tipologija: Uzhebnoe posobie. Kaliningrad: Izd-vo KGU.]

Gesteland, R. R. 2002. Cross-Cultural Business Behavior. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Gillham, B. 2005. Research Interviewing: The Range of Techniques. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Haapio, H. 2000. Sopimukset, sopimustoiminta ja juristin muuttuvat tehtävät kansainvälisessä kaupassa. Teoksessa: Kansainvälisestä kaupasta: juhlaulkaisu: Tuula Ämmälä 2.11.2000, 37-72. Aine, A. & Kumpula, A. (toim.). Turku: Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisu.

Hilson, D. 2009. Managing Risk in Projects. Abington: Ashgate Publishing Group.

Hofstede, G. 2012. Geert Hofsteden internetsivusto. Viitattu 8.4.2012 <http://geert-hofstede.com>

Kerzner, H. 2009. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 10th Edition. New Jersey: Wiley.

Krishnaswami, O.R. & Satyaprasad, B.G. 2010. Business Research Methods. Mumbai: Global Media.

Kornai, J.; Rose-Ackerman, S. & Rothstein, B. (Ed.). 2004. Creating Social Trust in Post-Socialist Transition. Gordonsville: Palgrave Macmillan.

Lee, B.; Collier, P. M. & Cullen, J.(Ed.). 2007. Qualitative Research In Organizations and Management, Volume 2, Number 3: Case Studies. Bradford: Emerald Group Publishing Ltd.

Lewis, J. P. 2010. Project Planning, Scheduling, and Control: The Ultimate Hands-On Guide to Bringing Projects in On Time and On Budget. 5th Edition. New York: McGraw-Hill.

Mitchell, C. 2001. Passport Russia: Your Pocket Guide to Russian Business, Customs & Etiquette. Novato: World Trade Press.

Mole, J. 2003. Maassa maan tavalla: opas globaalin Euroopan yritys- ja neuvottelukulttuureihin. Kääntänyt Heinämäki, M. Kolmas painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Orlov, V. 2010. Venäjän yritys oikeus I. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.

Ricmond, Y. 2008. From Nyet to Da: Understanding the New Russia. Yarmouth: Intercultural Press.

RT.com 2012. Samoyedstvo. Viitattu 6.4.2012 <http://russiapedia.rt.com/of-russian-origin/samoyedstvo/>

Sebenius J. K. 2002. The Hidden Challenges of Cross-Border Negotiations. Viitattu 29.11.2011. http://cadit.anahuac.mx/~sac/download/39/IIND5102/p/hidden_challenges.pdf

Smith, C. 2007. Making Sense of Project Realities: Theory, Practice and the Pursuit of Performance. Abington: Ashgate Publishing Group.

Soughterington, T. 2000. Exemptions from contractual obligations in international commercial law. Teoksessa: Kansainvälisestä kaupasta: juhlaulkaisu: Tuula Ämmälä 2.11.2000, 281-303. Aine, A. & Kumpula, A. (toim.). Turku: Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja.

Tomalin, B. & Nicks, M. 2010. World's Business Cultures, and How to Unlock Them. Second edition. London: Thorogood Publishing.

СОПРОВОДИТЕЛЬНОЕ ПИСЬМО
18.01.2012

Уважаемые господа,

я студентка в Университете Прикладных Наук города Турку на факультете международных бизнес-операций. Одновременно работая в компании TM System Finland OY, я также пишу дипломную работу, которую планирую завершить в течении весеннего семестра 2012 года. Предметом работы является бизнес в России, в частности переговоры, контракты и управление проектом.

Чтобы лучше изучить данную тему, я прошу Вас ответить на вопросы в прилагаемом опросном листе до 6 февраля 2012 года. Ваши ответы будут проанализированы анонимно и ваше имя и другие данные не будут указаны в работе.

Научный руководитель дипломной работы:

Г-жа Кати Антола
Старший преподаватель, Координатор Факультета Управления Бизнесом и
Предпринимательства (Степень магистра)
Д.т.н. (Экономика и Бизнес)
kati.antola@samk.fi
Тел. + 358 44 710 3590
Университет Прикладных Наук Сатакунта
Факультет Бизнеса и Культуры города Раума
Satamakatu 26, FI-26100 г. Раума

Если у Вас возникли какие-либо вопросы, Вы можете связаться со мной или с научным руководителем дипломной работы.

Буду благодарна за Ваши ответы.

С наилучшими пожеланиями,
Инга Хабилайнен

Опросный лист для Дипломной Работы

Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы согласно Вашему собственному опыту работы в организации или в связи с иным деловым участием:

ПЕРЕГОВОРЫ

1. Каковы наиболее важные критерии для выбора партнера по договору - кто или что определяет эти критерии?
2. Каковы наиболее важные критерии для достижения соглашения - кто или что определяет эти критерии?
3. Какие факторы влияют на готовность идти на компромиссы для достижения взаимно удовлетворяющего результата?
4. Есть ли разница в сотрудничестве с новым и старым партнерами? Если так, в чем это сказывается?
5. Считается ли в переговорах одна из Сторон более влиятельной, чем другая? Если так, то что определяет влиятельность?
6. Каким образом разница во влиятельности влияет на переговоры и покупательское поведение?
7. Есть ли случаи, когда Стороны считаются равными? Если да, то что определяет равенство Сторон?

ДОГОВОР

8. Насколько детально должны составляться договора - насколько конкретного или общего характера они должны быть?
Пожалуйста, подчеркните один из вариантов:
а) Очень конкретного
б) Относительно конкретного
в) Относительно общего
г) Весьма общего
Комментарии:
9. Какие причины приемлемы для внесения изменений в договор для достижения соответствия с новыми требованиями в конкретных ситуациях?
10. Какие факторы содействуют процессу внесения изменений в договор?
11. Какие факторы усложняют процесс внесения изменений в договор?

ПРОЕКТ

12. Каковы основные критерии, определяющие успех проекта?
13. Какие способы хороши для урегулирования неожиданных ситуаций которые могут возникнуть в ходе проекта? Чего стоит избегать?
14. Какие факторы способствуют успешному сотрудничеству?
15. Чего нужно избегать в целях укрепления сотрудничества?

КОММУНИКАЦИЯ

16. Пожалуйста, оцените роль русского и английского языков: где необходимо использовать русский язык и где использования только английского языка достаточно?
17. Пожалуйста, оцените значение наличия сотрудников, способных общаться на русском языке в компании-партнера.
Пожалуйста, подчеркните один из вариантов:
 - а) Высокое значение
 - б) Относительное значение
 - в) Некоторое значение
 - г) Не имеет значения
 - д) Наличие нежелательноКомментарии:

SAATEKIRJE
18.1.2012

Arvoisa Vastaanottaja,

Olen kansainvälisten liiketoimintojen opiskelija Turun Ammattikorkeakoulussa. Työskentelen yrityksessä TM System Finland OY ja samalla kirjoitan opinnäytetyötäni, jonka on tarkoitus valmistua kevätlukukaudella 2012. Työn aiheena on liiketoiminta Venäjällä, tarkennettuna neuvottelut, sopimukset ja projektinhallinta.

Hankkiakseni lisää tietoa aiheesta, pyytäisin Teitä vastaamaan liitteenä olevaan lomakkeeseen ennen 6. helmikuuta 2012. Vastauksenne käsitellään nimettöminä, eikä tietojanne paljasteta työssä.

Työn ohjaaja on:

Kati Antola
vs. yliopettaja, BME koulutusohjelmavastaava (ylempi liiketalouden amk –tutkinto)
KTT
kati.antola@samk.fi
puh. + 358 44 710 3590
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketoiminta Rauma
Satamakatu 26, 26100 Rauma

Mikäli Teillä on kysyttävää, voitte ottaa yhteyttä minuun tai ohjaajaan.
Vastauksenne ovat erittäin tervetulleita.

Ystävällisin terveisin,
Inga Habilainen

Opinnäytetyön Kyselylomake

Olkaa hyvät ja vastatkaa seuraaviin kysymyksiin omassa työorganisaatiossanne tai muun liiketoiminnallisen osallistumisen kautta saavutetun kokemuksen mukaisesti:

NEUVOTTELUT

1. Mitkä ovat tärkeimpiä kriteerejä sopimuskumppanin valinnassa – kuka tai mikä määrittelee kyseiset kriteerit?
2. Mitkä ovat tärkeimmät kriteerit sopimuksen saavuttamiselle – kuka tai mikä määrittää kyseiset kriteerit?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat kompromissivalmiuteen kaikkia osapuolia tyydyttävän tuloksen saavuttamiseksi?
4. Onko eroa yhteistyössä uuden ja vanhan sopimuskumppanin kanssa? Jos on, miten tämä näkyy?
5. Pidetäänkö neuvotteluissa jotakin osapuolista vaikutusvaltaisempaa kuin toista? Mikäli kyllä, mikä määrittää vaikutusvaltaisuuden?
6. Miten ero vaikutusvaltaisuuudessa vaikuttaa neuvotteluihin ja ostokäyttäytymiseen?
7. Onko tapauksia, joissa osapuolia pidetään tasavertaisina?

SOPIMUS

8. Kuinka tarkkaan sopimukset tulisi laatia – kuinka yksityiskohtaisia tai yleisiä näiden tulisi olla?
Alleviivatkaa yksi vaihtoehtoista:
a) Hyvin yksityiskohtaisia
b) Melko yksityiskohtaisia
c) Melko yleisiä
d) Hyvin yleisiä
Kommentti:
9. Mitkä ovat hyväksyttäviä syitä sopimusmuutoksille uusiin vaatimuksiin vastaamista varten tietyissä tapauksissa?
10. Mitkä tekijät edesauttavat sopimusmuutosprosessia?
11. Mitkä tekijät vaikeuttavat sopimusmuutosprosessia?

PROJEKTI

12. Mitkä pääkriteerit vaikuttavat projektin onnistumiseen?
13. Mitkä ovat hyviä keinoja projektin kulussa mahdollisesti ilmenevien odottamattomien tilanteiden hoitamiselle?
14. Mitkä tekijät edesauttavat hyvää yhteistyötä?
15. Mitä tulisi välttää, kun yhteistyötä halutaan parantaa?

KOMMUNIKAATIO

16. Arvioikaa venäjän- ja englanninkielen roolia: missä venäjän käyttö on välttämätöntä ja missä englannin käyttö on riittävää?
17. Arvioikaa venäjänkielentaitoisten henkilöiden läsnäolon merkitys kumppaniyrityksessä. Alleviivatkaa yksi vaihtoehdoista:
 - a) Suuri merkitys
 - b) Suhteellisen suuri merkitys
 - c) Jonkinasteinen merkitys
 - d) Ei merkitystä
 - e) Läsnäolo ei-toivottuaKommentit: